



# パナソニック株式会社 中長期戦略の進捗

品田 正弘

2022年11月22日

# 本日の位置づけ

IR Day以降の進捗、および 2分社の中長期戦略を発表

## 本プレゼンテーション

1	6月のIR Day以降の 進捗について	パナソニック(株)全体 中長期戦略の進捗	パナソニック(株) CEO 品田
		空質空調社 欧州成長戦略について (HVAC社)	HVAC社 社長 道浦
2	中長期戦略の 発表	コールドチェーンソリューションズ社 中長期戦略 (CCS社)	CCS社 社長 片山
		中国・北東アジア社 中長期戦略 (CNA社)	CNA社 社長 堂埜

※ 22年度2Q決算より、コールドチェーンソリューションズ社連結から  
中国事業を除外。本日も新開示区分にて発表。

# ご説明 全体構成

2022年度上期の振り返り	中期3年間の 最重要テーマとKGI(再掲)	業績推移	2022年度2Q EBITDA
	成長事業を中心とした 利益貢献	外部環境悪化に対する 挽回の状況	
	上期総括と下期の 取り組み	2022年度 EBITDA見通し	
中長期戦略の進捗	中長期ポートフォリオと 7重点事業の位置付け	成長事業の 戦略ロードマップ	
1. 7重点事業	7重点事業 上期進捗	成長リーダー事業の進捗 (空質空調設備)	成長リーダー事業の進捗 (海外電材)
2. オペレーション改革	全社横断での オペレーション改革(再掲)	全社横断 直材コスト力強化	実需起点の オペレーション構築に向けて
2030に向けて(再掲)	長期にわたり 変革し続ける経営		
スケジュール	今後のIRスケジュール		

# 2022年度上期の振り返り

# (6月IR Day資料再掲) 中期3年間の最重要テーマとKGI

## 中期3年間の最重要テーマ

1

### 7重点事業の利益成長

- －7重点事業 長期成長への仕込みと、それによる利益成長
- －戦略的キャピタルアロケーション

2

### 全社横断のオペレーション改革

- －直材コスト力の強化
- －国内家電事業 商品価値を正しく伝える

3

### ESG・IRの経営戦略への実装

- －環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)の各施策による競争力強化
- －ディスクロージャーの充実とコミュニケーションループの強化

## 2024年度 KGI

### 〔最重要KGI〕 EBITDA

成長投資を実行しつつ、CF創出力を向上  
**3,500億円 (10%)**

### ROIC

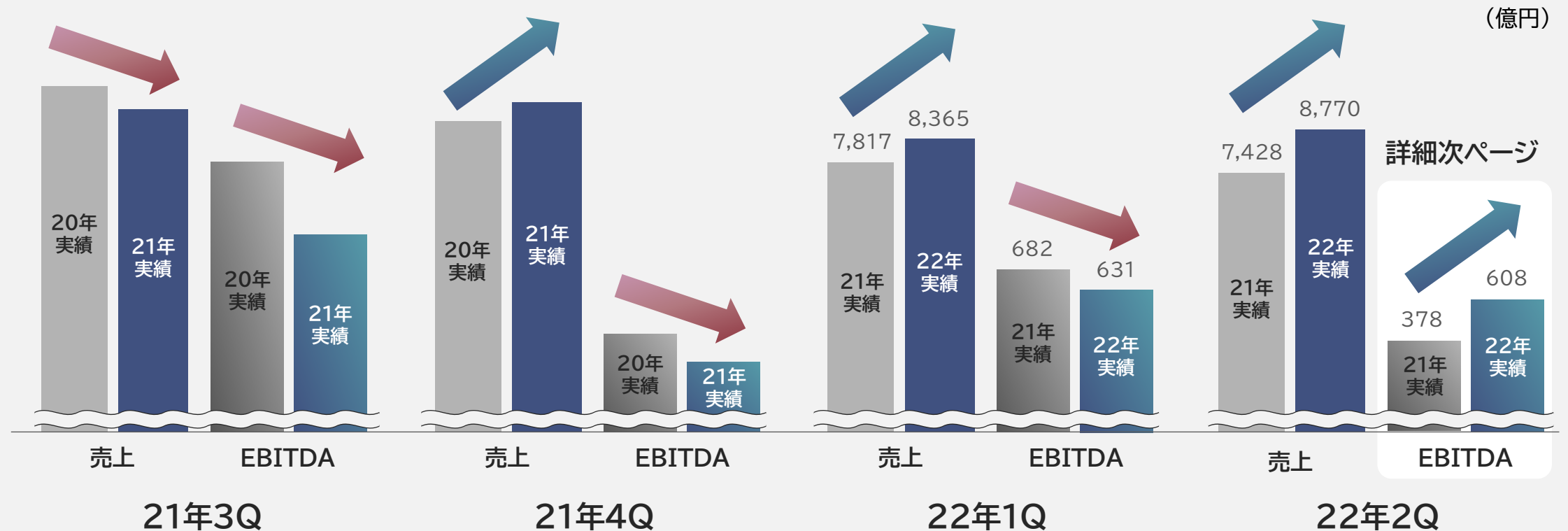
投資効率の規律担保、資本コスト以上を設定  
**10% 以上**

### 3年間 累積営業キャッシュフロー

成長投資を実施するための基盤となる営業CFを確保  
**6,600億円**

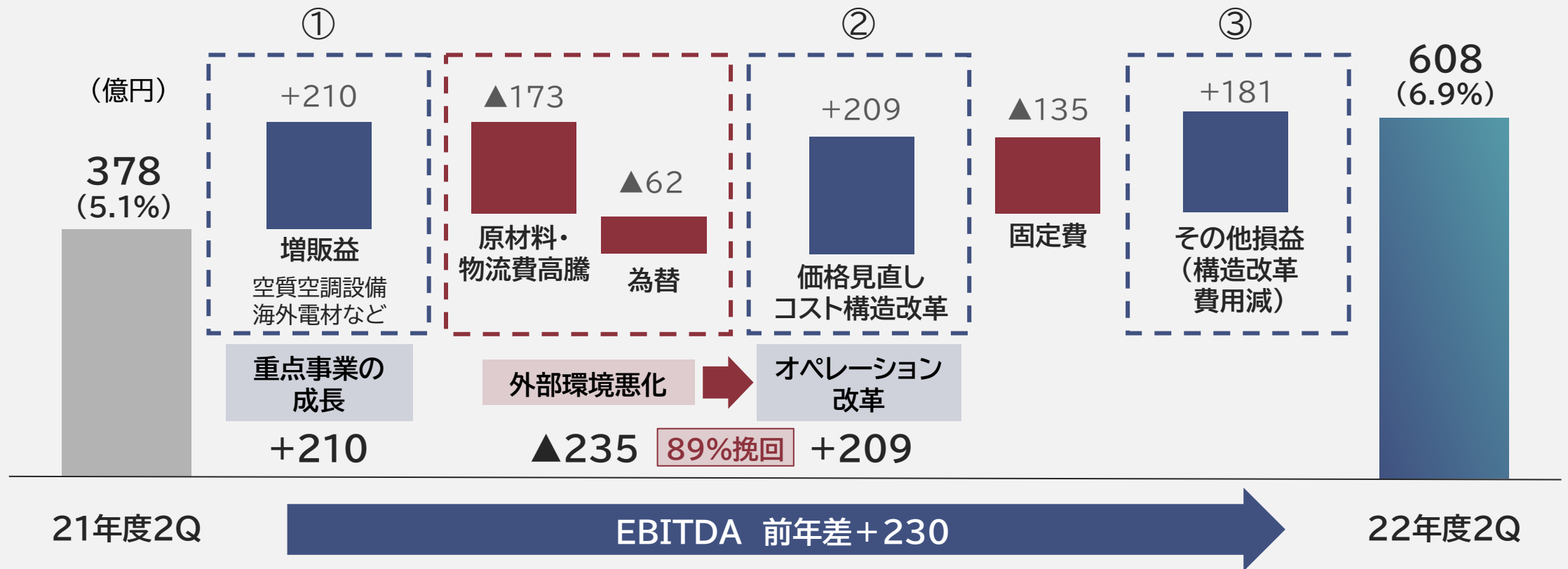
# 業績推移

減益傾向に歯止めがかかり、2Qから増収増益に転換



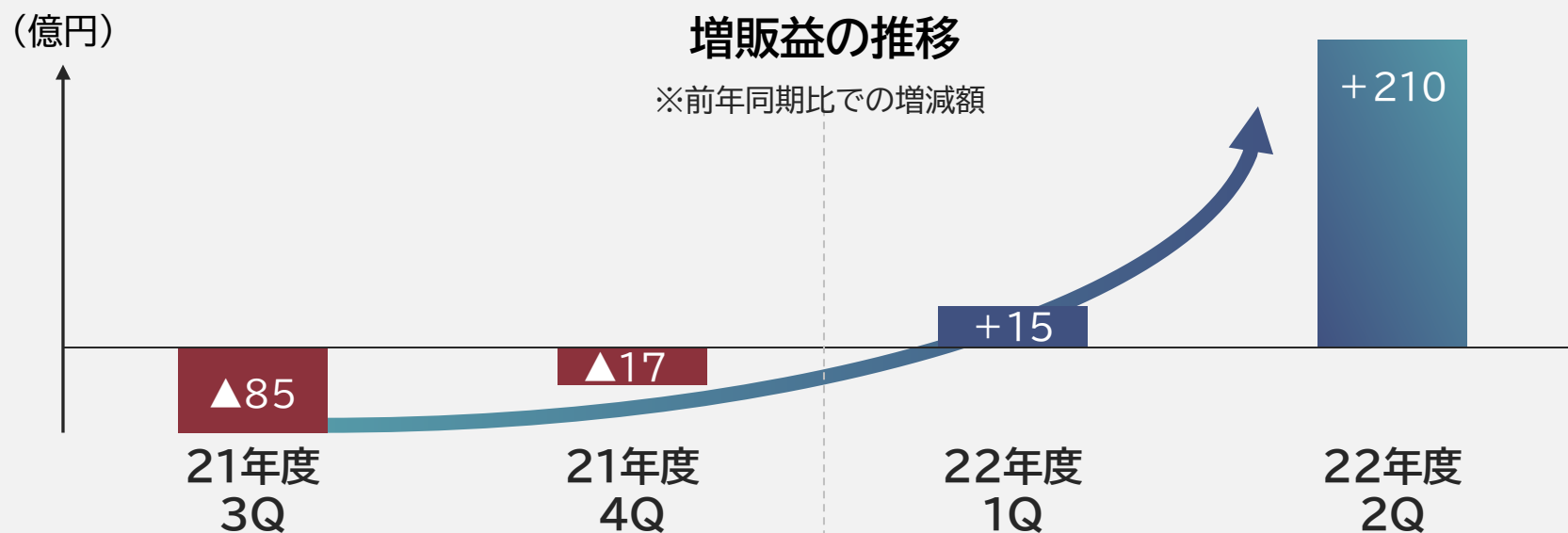
# 2022年度2Q EBITDA

厳しい外部環境が続く中、①重点事業の成長による増販益と、  
②オペレーション改革による挽回、③構造改革費用の減により、EBITDAは増益



# 成長事業を中心とした利益貢献

成長事業の販売拡大、コロナ影響からの販売回復により増販益が拡大



主な増減要因	21年度 3Q	21年度 4Q	22年度 1Q	22年度 2Q
	+ 欧州空調(A2W等) + 海外電材 + 北米ショーケース - 国内巢籠需要反動減(家電等) - 北米照明事業売却影響・部材供給影響(EW)	+ 欧州空調(A2W等) + 海外電材 + 北米ショーケース - 国内巢籠需要反動減(家電等)	+ 欧州空調(A2W等) + 海外電材 + 北米ショーケース - 上海ロックダウンによる供給課題(家電等)	+ 欧州空調(A2W等) + 海外電材 + 北米ショーケース + 家電販売回復(国内・海外)

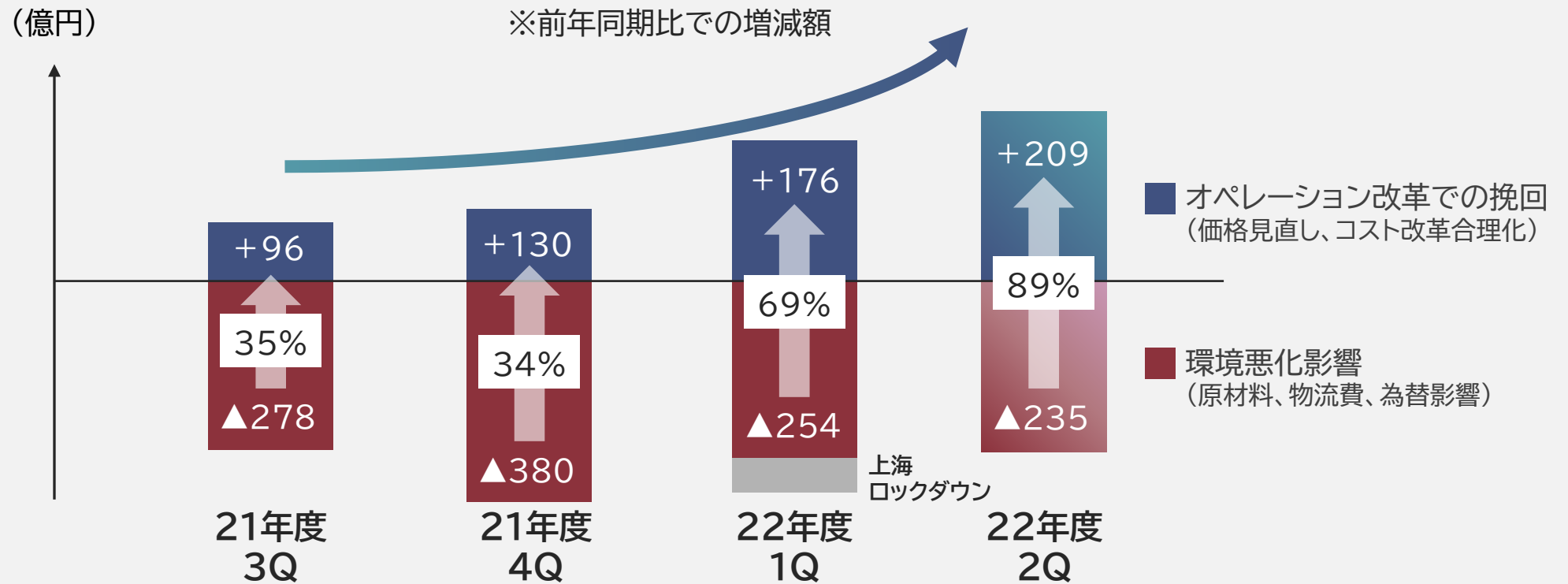
※ 青字は成長事業

(A2W:ヒートポンプ式温水給湯暖房機)



# 外部環境悪化に対する挽回の状況

環境悪化に対するオペレーション改革での挽回は着実に進捗  
2Qは利益影響の89%まで打ち返し



# 上期総括と下期の取り組み

## 上期の総括

変化の激しい外部環境の中、継続して取組んできた施策が成果に結びつきつつあり、2Qは増収増益に転換

- ①成長事業を中心に増販を牽引・利益に貢献
- ②オペレーション改革により、外部環境悪化を打ち返し(価格政策、コスト構造改革など)

見えてきた  
環境変化

### リスク

- ・世界的なインフレの進展、景気減速
- ・世界的な金利上昇による資産価値下落
- ・欧州・中国・アジア等の消費需要の下振れ
- ・(継続)エネルギー・原材料コスト高止まり、部材供給制約、為替(円安、ユーロ安)

### チャンス

- ・環境優先社会の進展、脱炭素規制の広がり
  - －A2W、CO2冷凍機、水素関連の需要拡大
  - －省エネ・長寿命の環境配慮家電の購入層拡大
- ・コロナ禍を経た価値観の変化、Well-Being追求社会における事業機会
  - －空質設備、エネルギーソリューション、高機能家電など

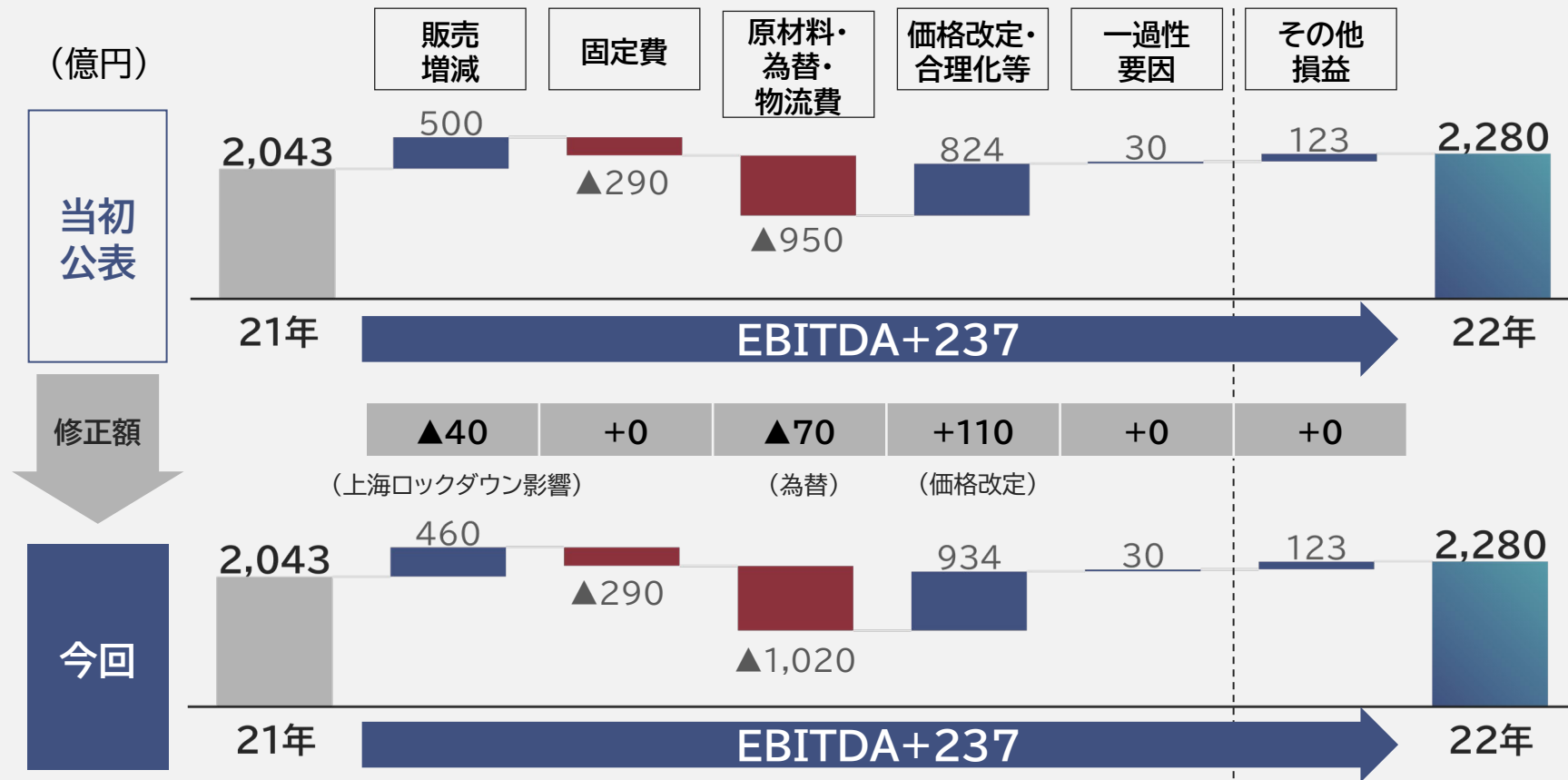
## 下期の 取り組み

- 短期的には、さらなる外部環境リスクと、地域ごとの動向を見極め・対処することで公表値達成に着実に取り組む
- 長期的には、持続的成長に向けた競争力強化のための変革に取り組む

- 成長事業への投資の着実な実行
- 全社横断のオペレーション改革、一段の踏み込み(外部環境を打ち返す)
- 営業キャッシュフロー確保に向けた在庫の適正化

# 2022年度EBITDA見通し

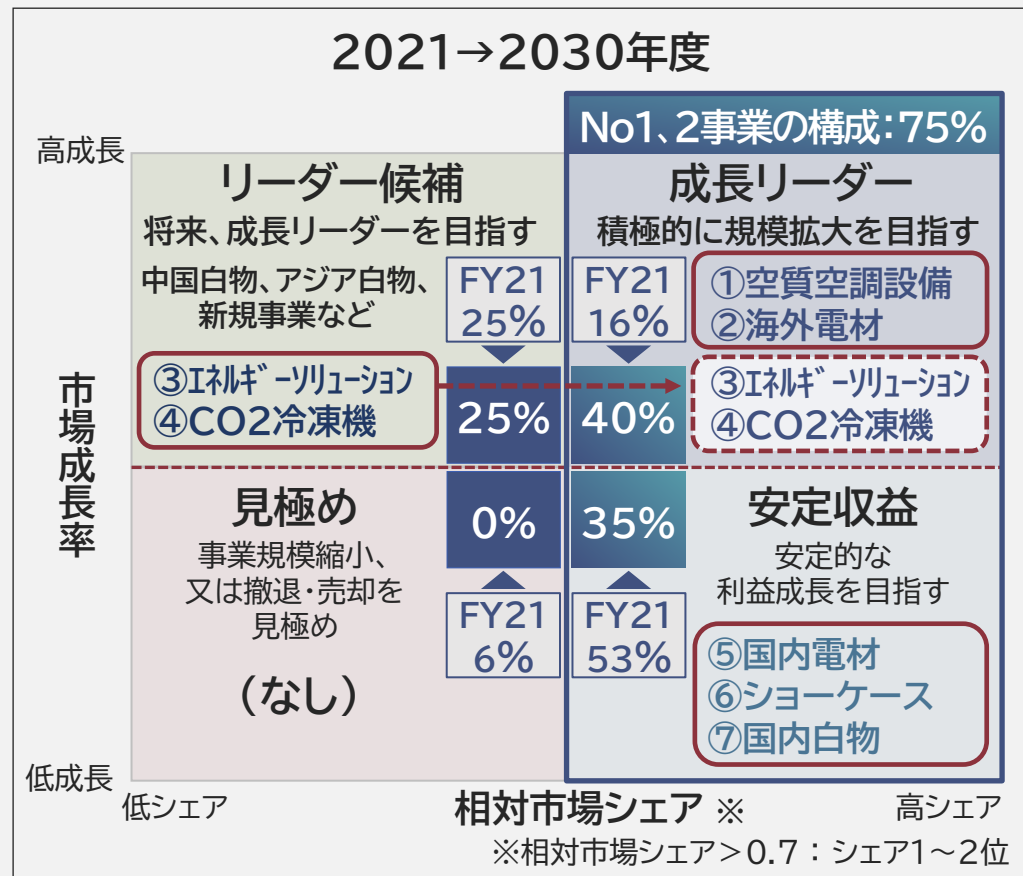
上海ロックダウン・為替による収益悪化要因を価格改定等でカバーし公表値を維持



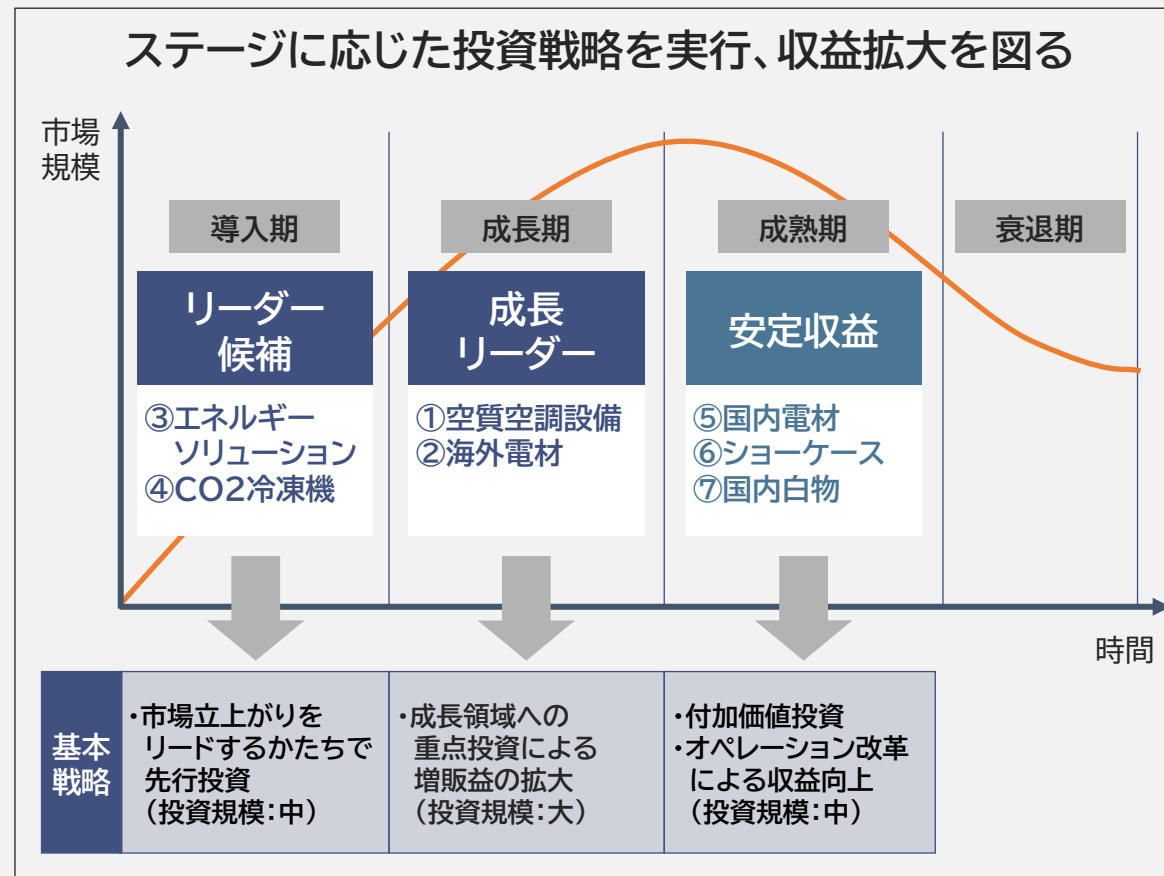
# 中長期戦略の進捗

# 中長期ポートフォリオと7重点事業の位置付け

## 中長期のポートフォリオ変革

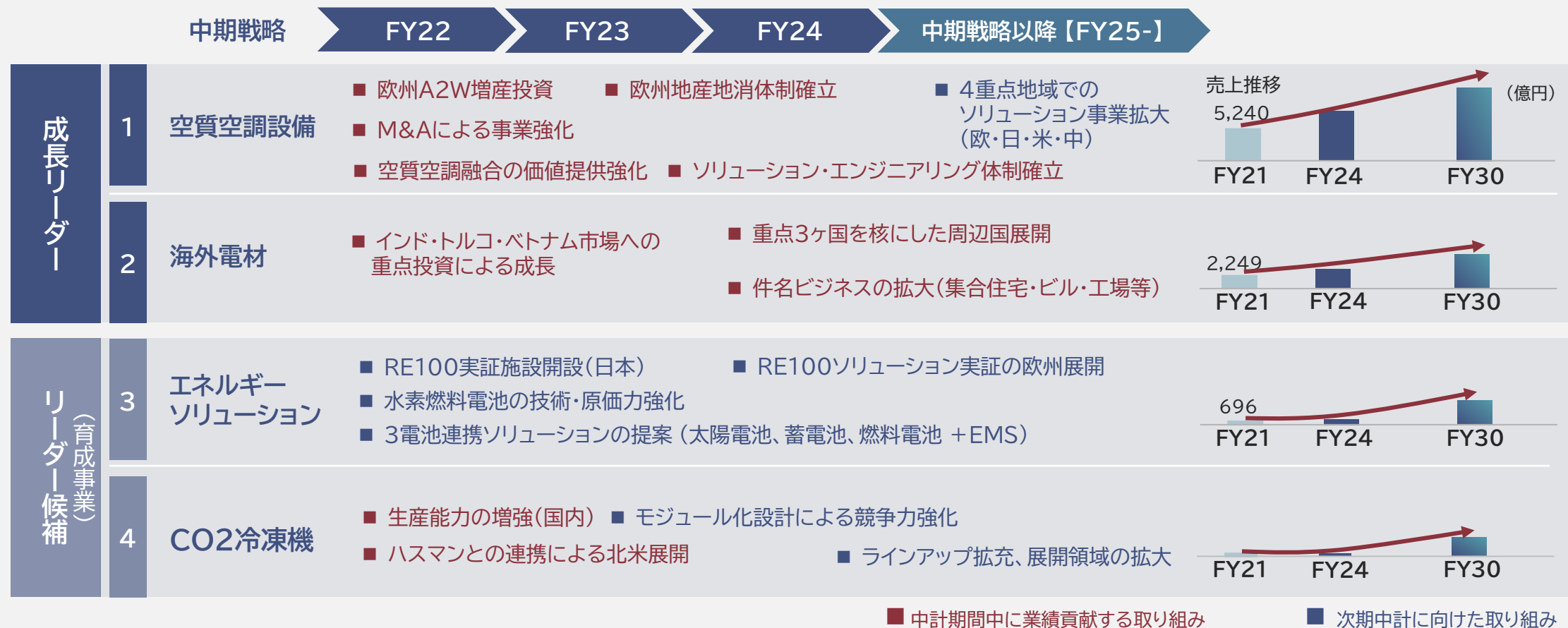


## 7重点事業のステージ(現時点)



# 成長事業の戦略ロードマップ

成長リーダー事業への投資と刈り取りを今後加速



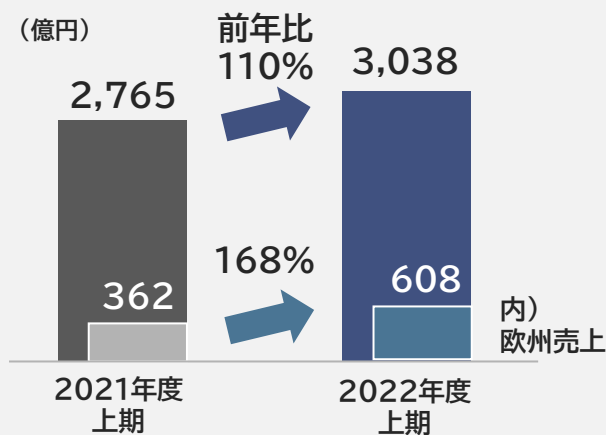
# 7重点事業 上期進捗

		KPI進捗		EBITDA進捗			
		FY30 KPI	FY22上期	中期 利益貢献額	FY22上期 (FY21上期比)	FY22上期取組み進捗	
成長リーダー (育成事業)	1	空質空調設備	全体として 売上CAGR 8%以上  各事業は業界・地域で 競争を上回る成長を 実現	売上CAGR 15.0% (為替影響込み)	+600億円	1	●欧州売上 前年同期比2.3倍 ●欧州A2W増産投資と拡販
	2	海外電材				2	●インド新工場稼働 ●重点3ヶ国拡販(売上前年同期比1.4倍)
	3	エネルギーソリューション				3	●RE100ソリューション実証施設を 開設
	4	CO2冷凍機				4	●生産性・能力アップ実施
安定収益	5	国内電材	全体として EBITDA率 +5pt以上	EBITDA率 ±0.0pt  ※ (+0.6pt)	+500億円	5	●原材料価格高騰の打ち返し策 (価格改定・合理化推進)が奏功
	6	ショーケース				6	●北米・日本の価格改定、合理化推進
	7	国内白物				7	●高付加価値商品の投入、価格改定
			合計	+1,100億円	+148億円	※カッコ内は、上海ロックダウン影響除く	

# 成長リーダー事業の実績と施策・進捗 ①

## 空質空調設備 A2W需要拡大を取込み欧州にて高成長、空質空調設備の2桁成長を実現

主要KPI	上期実績
売上 7,000億円※ (FY24) ※家電ルートを除く	売上 3,038億円 (前年比110%)



### 上期進捗

#### ■ 欧州A2Wの販売拡大

- ・ 旺盛な需要増に対し、各国で構築した販売網を通じ拡販  
(欧州A2W市場規模は21年61万台→30年600万台まで拡大)
- ・ 前年同期比2.3倍の売上成長を実現(\* 市場成長は約1.5倍) \* 当社推定

#### ■ A2Wに約500億円の投資決定

- 自然冷媒(プロパン)の新商品導入(23年度上期)をはじめ、事業拡大投資を推進
- ー チェコ等での増産投資
  - ー 欧州R&D体制構築・開発力強化、マーケティング力強化

### 下期以降の取り組み

#### ■ 事業基盤強化のため業務用空調事業のM&A実施

- 欧州フロンガス規制や燃焼機器からの置き換えを見据え、ライトコマース領域強化のためシステムエア社から空調事業を買収

#### ■ 現地最適(地産地消)マネジメント

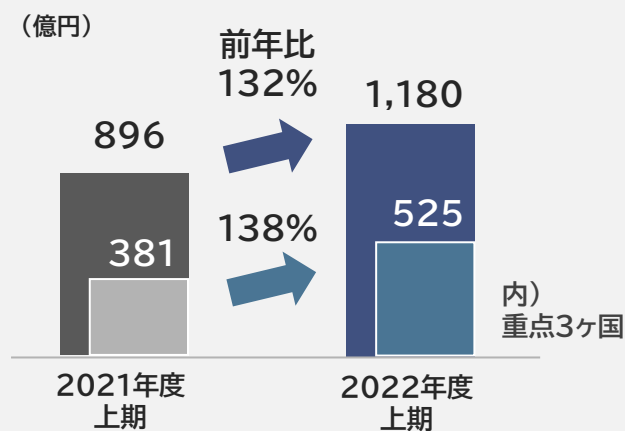
- 欧州で現地完結できる体制構築



# 成長リーダー事業の実績と施策・進捗 ②

## 海外電材 生産能力増強、代理店拡大により、重点3ヶ国は二桁の売上成長率を実現

主要KPI	上期実績
売上 2,700億円 (FY24)	売上 1,180億円 (前年比132%)



上期進捗

下期以降の  
取り組み

### ■ 増販による拡大

- 重点3ヶ国(インド、トルコ、ベトナム)における得意先拡大、品揃え強化  
生産能力増強による配線器具事業の拡大
- インド・ベトナムは経済成長を上回る成長を実現

### ■ 新工場稼働

インド南部スリシティに新工場建設 (22/4月稼働)

### ■ 売上拡大策

販路拡大、値上げ、新製品投入、販促等の施策をタイムリーに実施

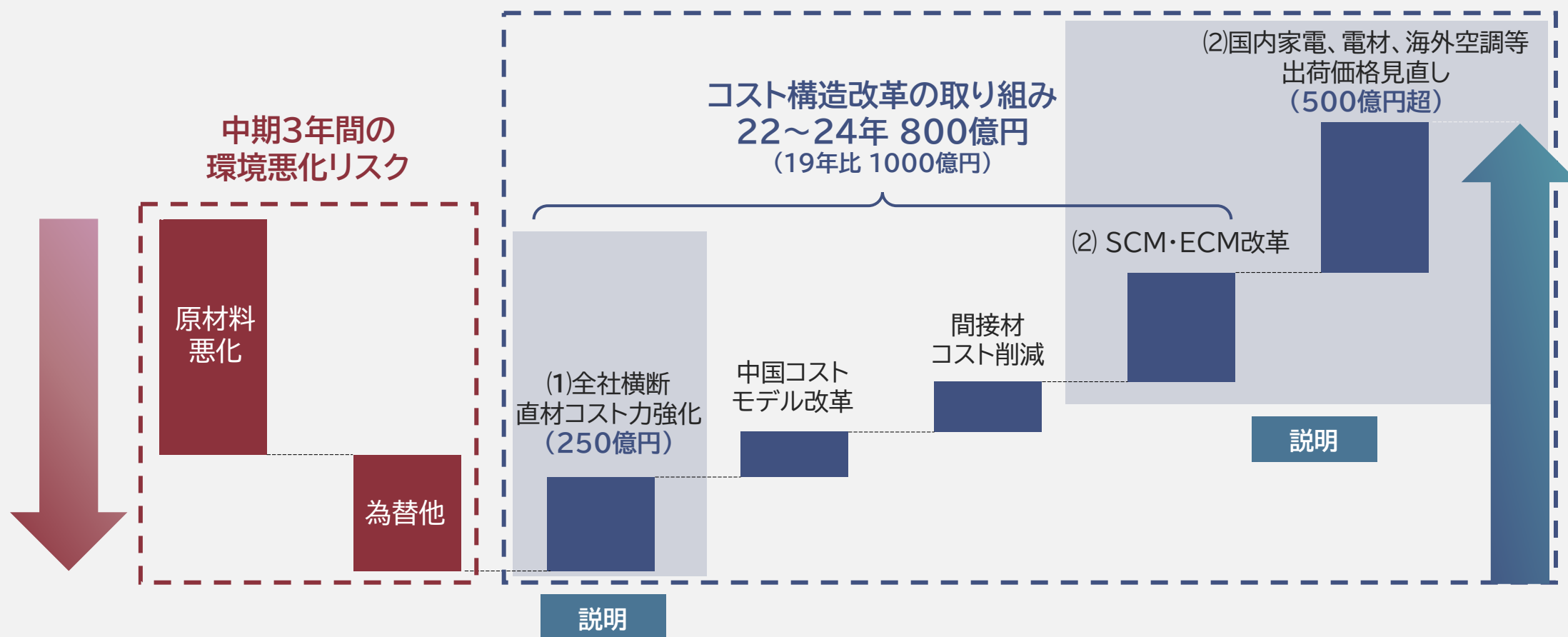
### ■ 生産能力の拡大

インド南部スリシティ工場の稼働率向上  
ベトナム工場の新建屋建設に着手 (23年竣工予定)

# (6月IR Day資料再掲) 全社横断でのオペレーション改革


環境悪化リスクに対し、継続的なコスト構造改革、適切な価格改定などで打ち返す

オペレーション力強化 計1,300億円超



# 全社横断 直材コスト力強化

CEO/CPO直下で4つの直材コスト削減策を展開、3年間で250億円削減に向け推進中

カテゴリー	購買戦略		22年度	23年度	24年度
原材料 	1社購買 ↓ 複数社購買	鉄      鋼	◆ 汎用材の複数社購買 ◆ カスタム材の複数社購買 効果刈り取り		
半導体・電子部品 	日系中心 ↓ 業界大手集約	半   導   体	◆ マイコンの推奨品採用	◆ 他半導体の推奨品採用 効果刈り取り	
電気部品 	事業個別 ↓ 集中契約化	モ   ー   タ   ー   他	◆ メーカー集約 ◆ 共用化・汎用化 効果刈り取り		
機構・組立品 	事業個別 ↓ 取引先集約	購 入 先 集 約	◆ 戦略パートナーを選定し3年間で購入先を2割に集約 ◆ 発注集約(樹脂成型・板金) 効果刈り取り		
			50億円削減 見込み		

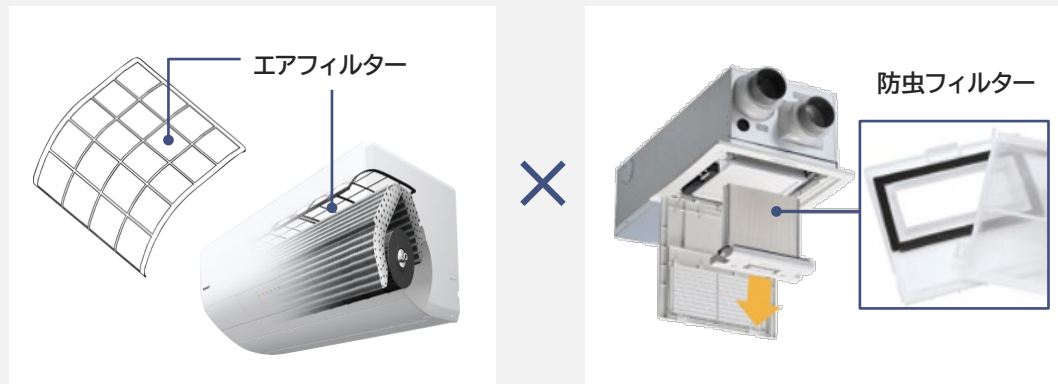
# 全社横断 直材コスト力強化

電気部品における事例

## 「空質 X 空調」のシナジー効果創出

事例:熱交換器の「フィルター」

共用部品のマッピング整備、情報収集・連携強化  
事業間を跨る集中契約の更なる深化  $\Delta 60\%$



## 集中契約拡大

事例:「モーター」戦略

「共用化」&「集中契約化」により  
コスト・調達レジリエンス強化  $\Delta 20$ 億 ※ 22年度

取り組み	実施済み	実施予定
◆ 共用化 (民生仕様品の活用)	冷蔵庫 洗濯機 エアコン	換気扇 自転車 業務用空調
◆ 集中契約化 (グローバル購入先集約)		
◆ グローバル共通 設計プラットフォーム構築		冷蔵庫 洗濯機 エアコン
	20億円削減	

# 実需起点のオペレーション構築に向けて

## ① 国内家電の新販売スキーム推進

お客様に高付加価値商品を提供し、適切な商品価値を伝える環境を構築することで在庫リスクをメーカーが負担し、メーカーが価格を決定する新しい販売スキーム



商品ライフサイクルの  
長期化

例) 卓上食器洗い乾燥機、電子レンジ  
製品サイクル: 1年→2年以上へ

高価値商品創出に向けて  
開発リソースをシフト

・新規カテゴリーの創出

例) タンク式スリム食洗機の開発  
自動計量IH炊飯器プロジェクト

販売構成: 約2割(22年度見通し)  
※白物だけなら約3割

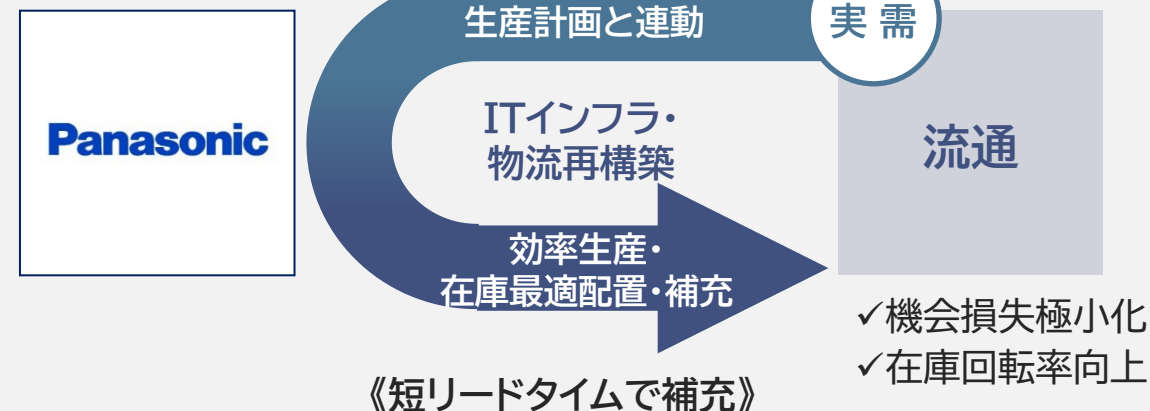


自動計量IH炊飯器  
(11月15日発表)

## ② 実需起点のSCMプロセス構築

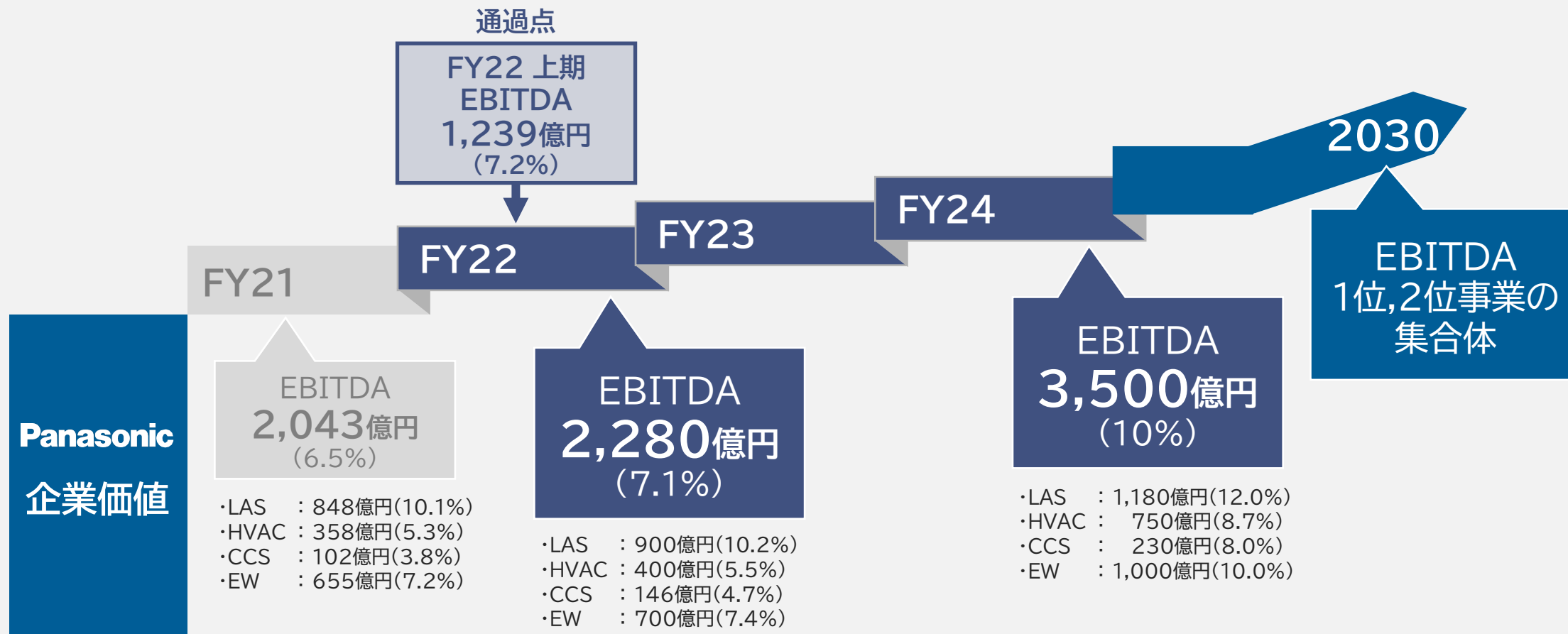
流通・生産のムダ排除/在庫適正化

23年度からの導入に向け推進中



# 長期にわたり変革し続ける経営

「2030年 暮らし領域で業界最高レベルの収益性」の実現を目指して



# 今後のIRスケジュール

ディスクロージャーの拡充と市場コミュニケーションの強化

## 22年度 IRスケジュール(実績と予定)

1Q	6/2	IR Day	汐留ビル	パナソニック(株)、HVAC、EW、LAS 中長期戦略
2Q	10/6	サイトビジット	草津工場	(エネルギーソリューション:RE100ソリューション、燃料電池工場)
3Q	11/18	SUPER BOX見学会	東京国際フォーラム	(国内電材:建築設備の総合内覧会)
	11/22	個別事業説明会	汐留ビル	(全体戦略、HVAC欧州成長戦略、CCS、CNA中長期戦略)

## 23年度 IRスケジュール(予定)

1Q	事業戦略説明会
2Q以降	7重点事業に関連するサイトビジット、アナリスト・投資家ラウンドテーブル、等

**Panasonic**



本プレゼンテーションには、パナソニックグループ(パナソニック ホールディングス株式会社及びそのグループ会社を指します)の「将来予想に関する記述」に該当する情報が記載されています。本プレゼンテーションにおける記述のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、かかる将来予想に関する記述に該当します。これら将来予想に関する記述は、現在入手可能な情報に鑑みてなされたパナソニックグループの仮定および判断に基づくものであり、これには既知または未知のリスクおよび不確実性ならびにその他の要因が内在しており、それらの要因による影響を受けるおそれがあります。かかるリスク、不確実性およびその他の要因は、かかる将来予想に関する記述に明示的または黙示的に示されるパナソニックグループの将来における業績、経営結果、財務内容に関してこれらと大幅に異なる結果をもたらす恐れがあります。パナソニックグループは、本プレゼンテーションの日付後において、将来予想に関する記述を更新して公表する義務を負うものではありません。投資家の皆様におかれましては、金融商品取引法に基づく今後の提出書類およびその他の当社の行う開示をご参照下さい。

なお、上記のリスク、不確実性およびその他の要因の例としては、次のものが挙げられますが、これらに限られるものではありません。かかるリスク、不確実性およびその他の要因は、当社の有価証券報告書等にも記載されていますのでご参照下さい。

- ・米州、欧州、日本、中国その他のアジア諸国の経済情勢、特に個人消費および企業による設備投資の動向
- ・多岐にわたる製品・地域市場におけるエレクトロニクス機器および部品に対する産業界や消費者の需要の変動
- ・新型コロナウイルス感染症拡大が、パナソニックグループの事業活動に悪影響を及ぼす可能性
- ・ドル、ユーロ、人民元等の対円為替相場の過度な変動により外貨建てで取引される製品・サービス等のコストおよび価格が影響を受ける可能性
- ・金利変動を含む資金調達環境の変化等により、パナソニックグループの資金調達コストが増加する可能性
- ・急速な技術革新および変わりやすい消費者嗜好に対応し、新製品を価格・技術競争の激しい市場へ遅滞なくかつ低コストで投入することができない可能性
- ・他企業との提携または企業買収等で期待どおりの成果を上げられない、または予期しない損失を被る可能性
- ・原材料供給・物流の混乱や価格高騰が発生し、または長期化する可能性
- ・パナソニックグループが他企業と提携・協調する事業の動向
- (BtoB(企業向け)分野における、依存度の高い特定の取引先からの企業努力を上回る価格下落圧力や製品需要の減少等の可能性を含む)
- ・当社を持株会社とする新体制への移行により期待どおりの成果を上げられない可能性
- ・多岐にわたる製品分野および地域において競争力を維持することができなくなる可能性
- ・製品やサービスに関する何らかの欠陥・瑕疵等により費用負担が生じる可能性
- ・第三者の特許その他の知的財産権を使用する上での制約
- ・国内外における現在および将来の貿易・通商規制、労働・生産体制への何らかの規制等(直接・間接を問わない)
- ・環境問題への適切な対応およびサプライチェーンにおける責任ある調達活動の取組みが不十分である可能性
- ・法規制に起因した制約・費用・法的責任の発生または法令遵守のための内部統制が不十分である可能性
- ・パナソニックグループが保有する有価証券およびその他の金融資産の時価や有形固定資産、のれん、繰延税金資産などの非金融資産の評価の変動、その他会計上の方針や規制の変更・強化
- ・ネットワークを介した不正アクセス等により、パナソニックグループシステムから顧客情報・機密情報が外部流出する、あるいはネットワーク接続製品に脆弱性が発見され、多大な対策費用負担が生じる可能性
- ・地震等自然災害の発生、感染症の世界的流行、その他パナソニックグループの事業活動に混乱を与える可能性のある要素