

Panasonic

中長期事業戦略

中国・北東アジア社

2022年11月22日

堂埜 茂

1.1 CNA社の概要

地域分社(19年～)として、開発・製造・マーケティングを地域・顧客軸で主導

名称

中国・北東アジア社 (CNA社)

責任者

社長 堂埜 茂 (どうの しげる)

本社・拠点数

北京・39社 (内海外38社)

従業員数

約3万人 (内技術者約4千人)

組織体制

CNA社

本部機能

スマートライフ家電
事業部

住建空間事業部

台湾事業部

コールドチェーン
(中国)事業部

冷熱空調デバイス
事業部

シンガポール(2)
マレーシア(2)
オーストラリア(1)
ニュージーランド(1)
() 内は法人数

北京(1) 大連(4) ソウル(1) 草津(1)
無錫(2) 蘇州(3) 上海(4) 嘉興(1)
重慶(1) 杭州(4) 台北(3)
佛山(1) 広州(4) 厦門(1)
深圳(1) 香港(1)

1.2 地域分社設立の背景

日系製造企業として大きなプレゼンスを有するも、中国の成長スピードに立ち遅れ(~18年)
家電・住宅設備事業領域で開製販の意思決定できる地域カンパニーを設立(19年~)

1987年に中国進出以来
「松下電器」は現地に根差した事業を展開




鄧小平閣下と松下幸之助創業者の会談

約**2兆円** 
中国地域出荷額
※日系製造業で最大規模

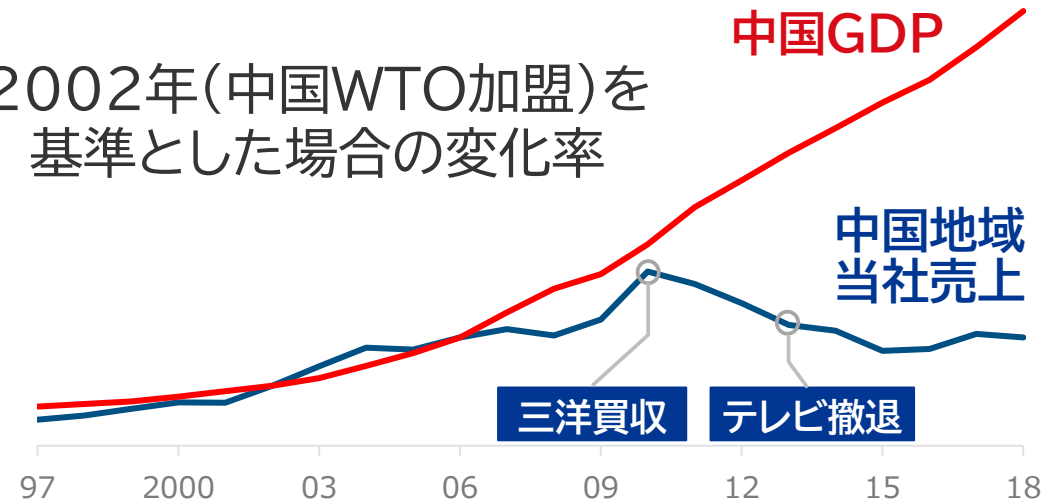
約**6万人** 
従業員規模

約**80社** 
開・製・販拠点

約**30%** 
グループ内
売上・利益貢献

日系**1位** 
中国での外資CSR
ランキング※7年連続

2002年(中国WTO加盟)を
基準とした場合の変化率



出展: IMF他

事業
スピード

- ✓ 日本を向いた経営 遅い意志決定
- ✓ 中国の価値観・速い市場変化への理解不足

経営
スタイル

- ✓ 80の拠点がサイロ化する個別戦略の集合体
- ✓ 優秀な中国人材を活かしきれない制度・仕組み

コストカ

- ✓ プレミアムへの逃避偏重
- ✓ 急速に力をつける中国サプライヤーへの対峙不足

1.3 CNA社設立後の中期振り返り

中国市場で勝ち抜くスピード・スタイル・チャレンジ風土を構築
「戦える商品の創出」「住空間ビジネスモデルの始動」で、事業成長を実現

商品の専鋭化(戦える商品の創出)

「グローバル基準」「顧客満足機能へ特化」により
「価値」と「価格」のバランスを実現

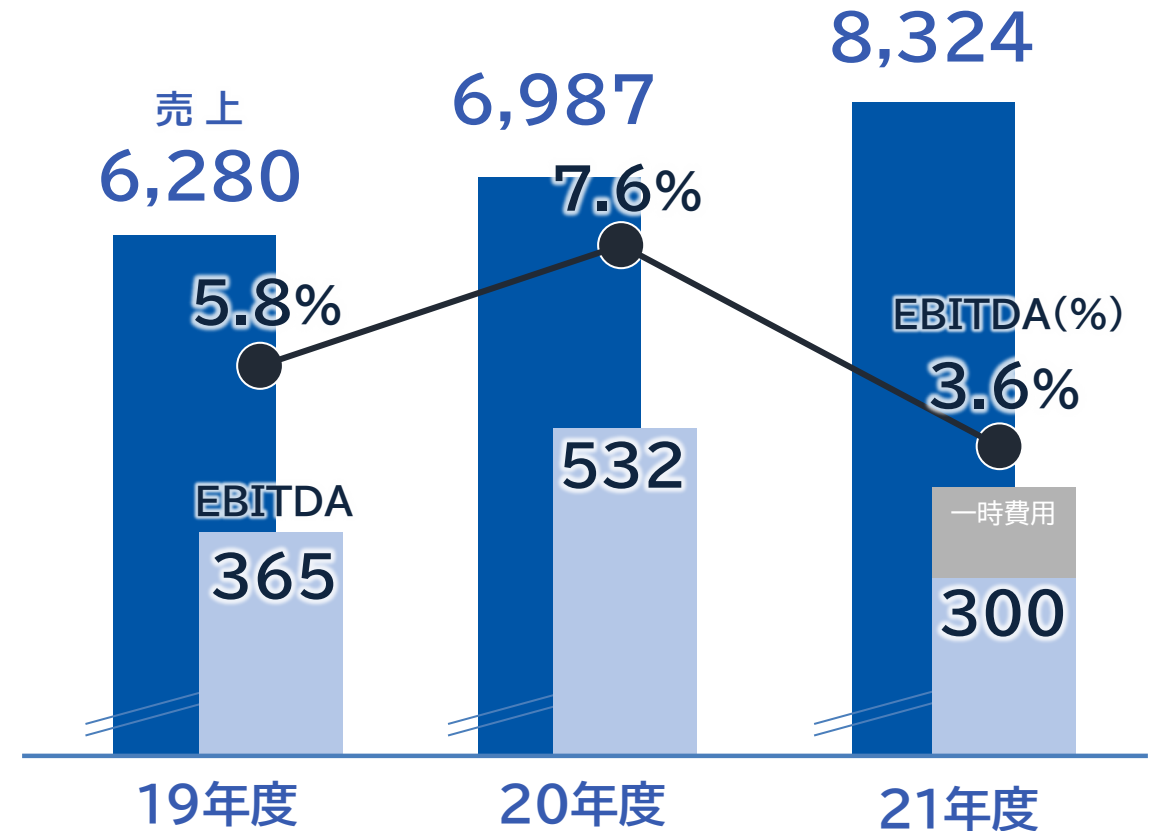


住空間ビジネスモデル始動(家電&住宅設備の融合)

空間デザイン・IoT化・販売チャネル融合により
顧客への「ワンストップ」提供価値をスタート



成長軌道に乗るも21年度は原材料高騰などで
増収減益、環境変化に打ち勝つ体質強化が課題



1.4 ビジョン

关护无界 身心如悦

グアン フウ ウー ジエ シェン シン ルー ユエ

人と社会にどこまでも寄り添い、くらしのベストパートナーとして
「健康・養老・清潔+環境のNo.1ブランド」を目指す



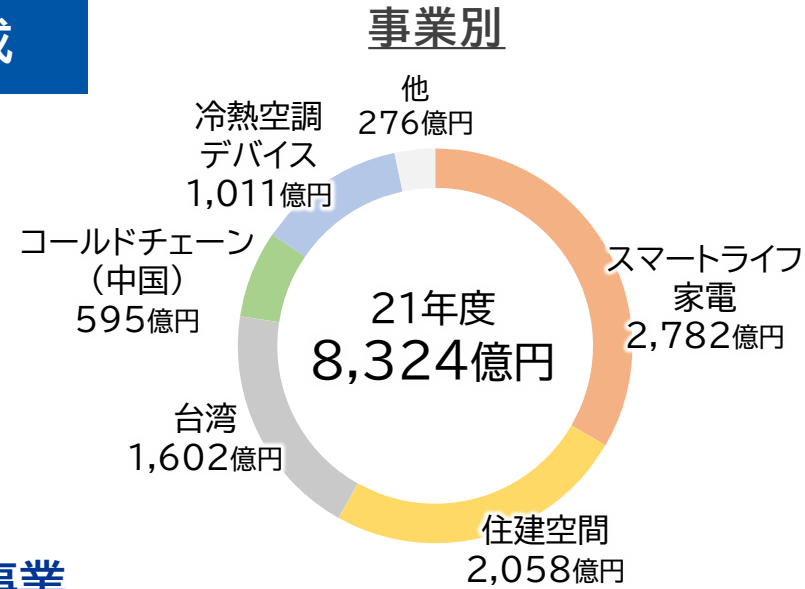
環境変化に打ち勝つ
事業競争力の徹底強化



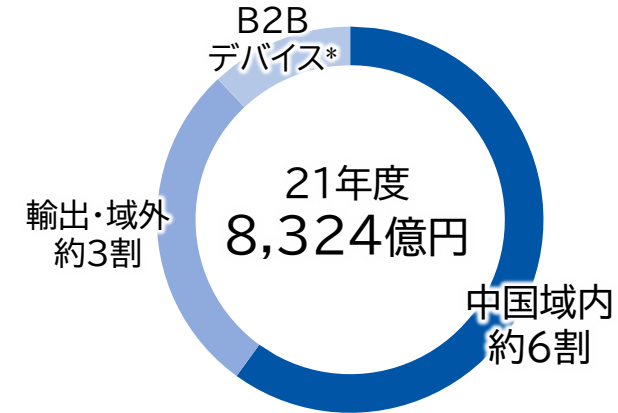
住空間ビジネスモデルの「本格」展開

2.1 各事業部の位置づけについて

売上構成



エリア別



*B2Bデバイス(冷熱空調デバイス)
グローバル顧客向けのためエリア区分なし

くらし空間事業

スマートライフ家電



住建空間



台湾



中期での重点取り組みとして推進

コールドチェーン (中国)



冷熱空調デバイス



事業の立て直しに取り組み

2.2 CNA社事業部と各分社との関連

FY2022第3四半期時点

くらし
アプライアンス社

空質空調社

コールドチェーン
ソリューションズ社

エレクトリック
ワークス社

その他※

スマートライフ
家電

✓

✓

住建空間

✓

✓

✓

✓

台湾

✓

✓

✓

✓

✓

コールドチェーン
(中国)

✓

冷熱空調デバイス

✓

(※直轄・他の事業法人とのクロスセル)

3. 2030年を見据えた中期戦略の検討

「新中間層の家電消費獲得」「住空間ビジネスモデル(健康・養老)へ本格参入」「環境貢献事業の確立」が中期戦略の3本柱

新中間層の拡大

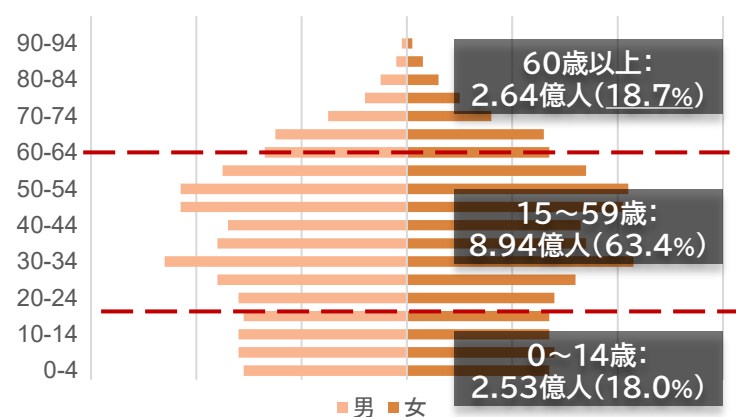
約4兆元の消費を支えるZ世代攻略がカギ



*「新中間層」とは可処分所得300~450万円

高齢化を背景に健康・養老需要が顕在化

急速な高齢化: 2.6億人を超える高齢者人口



健康中国2030による主な実施事業

2030年までに国民健康レベルアップを目指し、
各健康指標が先進国と同等の国民健康を実現

健康な生活の普及

医療サービスの最適化

医療保障体系の構築

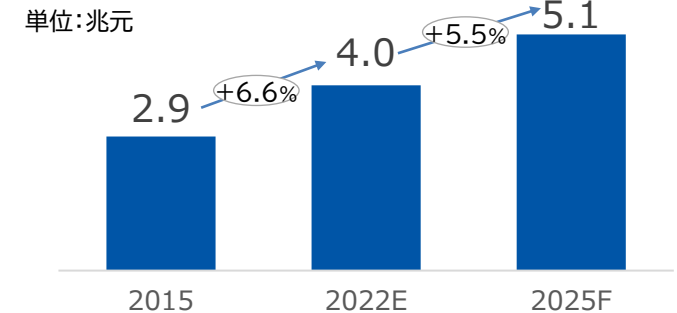
健康な環境の整備

健康産業の発展推進

新規住宅からストック需要へ

リフォーム・都市部の賃貸需要が拡大

中国リフォーム市場予測



環境・脱炭素社会へ

「代替エネルギー」へ国家主導の政策強化

2021新エネルギーへの投資(億US\$)

1	中国	2,660	35.2%
2	米国	1,140	15.1%
3	ドイツ	470	6.2%
...			
6	日本	260	3.4%

出典: Bloomberg new energy finance推定

4. 暮らし空間事業における中期重点取り組み

4.1 環境変化に打ち勝つ 事業競争力の徹底強化

現地競合と戦えるコスト・スピードで
家電市場での成長モメンタムを継続



- ・ グローバル標準化
 - ・ 顧客満足機能へ特化
 - ・ 顧客直掌拡大(D2C)
- の全面展開

4.2 住空間ビジネスモデルの 「本格」展開

家電・設備単品に加え、「住空間そのもの」を
ワンストップで提供する事業モデルへ本格展開



- ・ Wellness Smart Town(WST)
- ・ Wellness Smart House(WSH)

4.3 環境貢献事業の立ち上げ

中長期視点で環境貢献事業を
立ち上げ、拡大



- ・ 水素燃料電池事業
- ・ 店舗ソリューション

4.4 中期での成長／オペレーション強化を実現するための着実な投資の実行

4.1 環境変化に打ち勝つ事業競争力の徹底強化

商品企画・デザイン・開発プロセスをCNA社(現地)主導に刷新 現地競合他社と正対し中国家電市場での競争力を更に強化

① グローバル標準(コスト・スピード)

原価構築:
業界標準材料・部品採用

開発LTの短縮:
8ヶ月(新規) 3.5ヶ月(部分変更)

■現地主導の原価活動を“全商品”に拡大展開

競合分析

他社ベンチマーク徹底

業界標準品の使いこなし

業界標準品の開発
設計品質の最適化

全商品展開

ユニット・モジュール
共有化

24年までに原材料跳ね返し△191億円を実現

■中国トップ企業と同等の開発スピードを実現

開発ステップ再構築

コンカレント開発

評価期間の短縮

評価項目の削減

設計スピードUP

DXツール応用

24年開発リードタイム**50%**短縮
(フルモデル8ヶ月、マイナーチェンジ3.5ヶ月)

② 顧客満足機能へ特化

顧客視点で不要機能廃止・
顧客インサイトによる価値づくり

■顧客起点での商品企画(引き算)



- 主戦場のEC市場を
攻略する価値と価格

スマホ/ライブ画面で
Z世代の心をつかむ
シンプル+実用デザイン

■顧客インサイトによる価値づくり

Z世代インサイトから導き出されたキーワード

国潮 中国らしさ、中国由来の個性

顔値 一目惚れデザイン

躺赢 手間負担ゼロ、効率化

坪效 空間効率性、少型化

轻奢 価格とセンスの両立

治愈 自分のための喜び

③ 顧客直掌

EC自営化・自社OMO

■EC店舗の自営化

天猫・京東など
大手PF店舗を自営化

当社初の全商品を扱う
旗艦店を自営で開設



24年 自営化比率 **50%**

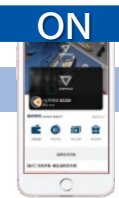
■自社EC強化(会員数拡大) OMO強化(顧客体験)

家電オフ



Pセンター杭州など

松下商城



設備オフ



住空間旗艦店

24年 商城会員数 **700万人**

4.2 住空間ビジネスモデルの「本格」展開（ビジネスモデルと提供価値）

当社が有する“暮らし”ノウハウ、多様な設備・建材を「住居空間」として提供 単品での競争力に加え、空間での価値提供で他社差別化

① WST:B2B戦略合作モデル

空間×商品×サービスの提供で物件価値向上を実現

強みが活きる3領域(康養・文旅・賃貸)をターゲットに
住宅デベロッパと協業

①康養(健康・養老)

- ・健康/養老を考慮した空間設計
- ・養老関連商品とサービス

②文旅(健康・リゾート)

- ・物件特性を考慮した空間設計
- ・トータルパッケージとサービス/メンテナンス

③賃貸(効率・便利)

- ・ターゲット顧客層にマッチした合理設計
- ・多様なニーズに対応する商品群



フラッグシップ件名(23年1月街開き)



土地・物件価値向上

Panasonic

当社の
提供価値

住空間
ノウハウ

商品価値・
性能

施工品質
管理

好立地の土地/専門領域での
ブランド力&ノウハウ

開発商の
提供価値

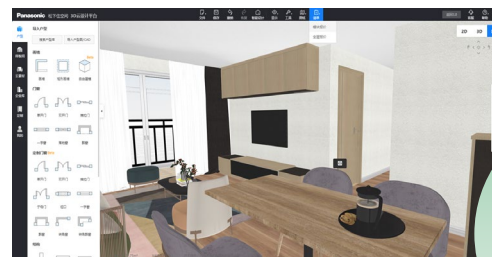
② WSH:B2C施主直掌モデル

唯一無二の”日式空間+内装体験”

リフォーム市場向けに従来の単品売りではなく、
ワンストップでのトータル提案・サービス体験を提供

松下商城(自社EC)

- ・Wechatを活用しターゲティングとデジタルマーケティング展開
- ・デジタル設計ツールを活用した空間提案



住空間旗艦店(リアル店舗)

- ・設計提案～施工～アフターサービスまでワンストップで良質なリアル体験を提供



OMO*

全国に15店舗展開済

生活提案

智能化・健康

プレミアム感

カスタム対応

設計・設備・施工のプラットフォーム

*Online Merges Offline

Panasonic

© 2022 Panasonic Corporation

Panasonic Corporation

10/15

4.2 Wellness Smart Town フラッグシップ件名 “雅達・松下社区” のご紹介

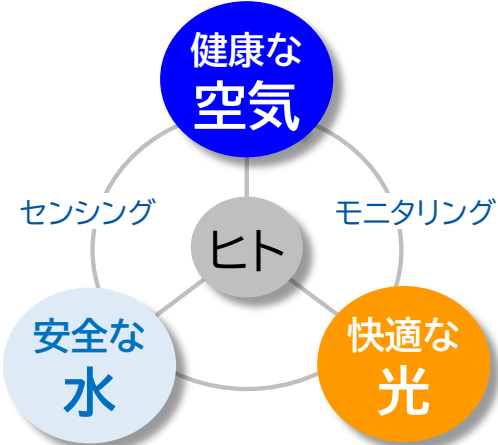


4.2 住空間ビジネスモデルの「本格」展開（当社の勝ち筋）

豊富な商材、配置設計・制御技術、生活研究ノウハウ、設計ツール等をフル活用 他社にない顧客満足度の高い空間提案を実現

① 設備・制御技術で “見えない”価値を提供

空気・水・光を暮らし空間に最適化
環境・シーンを制御し、健康・快適を実現



(事例)空調・空質融合商品で価値を実現

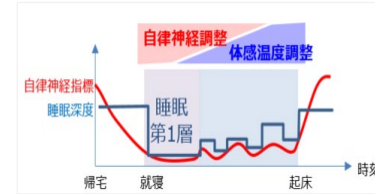


② 日本で培った 空間設計・提案ノウハウ

限られた空間での作業導線・収納設計、
エビデンスに基づく快適・健康アルゴリズム



動線・安全配慮



健康・快適
アルゴリズム

Wellness Smart Design
デザイン・提案の標準化

デジタル設計ツール

オンライン+短時間で空間カスタマイズ
BIM技術応用で空気・光環境を可視化

③ 家電+設備で 空間デザインを差別化

豊富な設備・建材商品とビルトイン家電で
空間パッケージ・モジュール化

(パッケージ事例①)ベランダ空間



(パッケージ事例②)キッチン・ダイニング空間

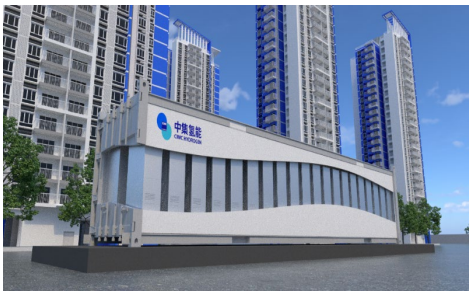


4.3 環境貢献事業の立ち上げ

パナソニック(日本)が強みとしてきた技術を、中国の巨大成長市場で積極活用

① 水素燃料電池事業の展開

日本の技術と中国の巨大インフラとの協業



無錫工場の
水素エネルギー実証実験



中集ENRIC社と
コンテナ式燃料電池開発

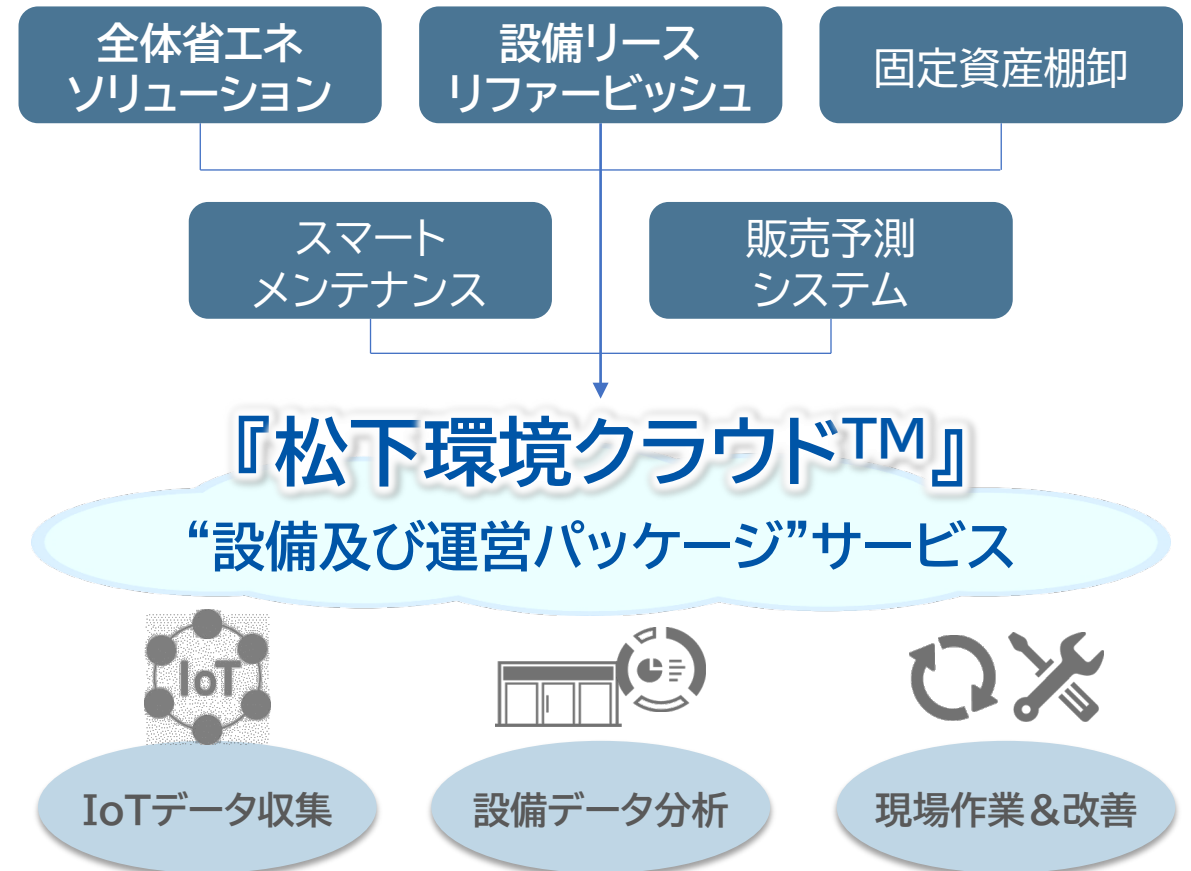


佛山の水素エネルギー
モデル案件参与

「氢能進万家(水素エネルギーを家庭へ)」
プロジェクトでエネファーム設置

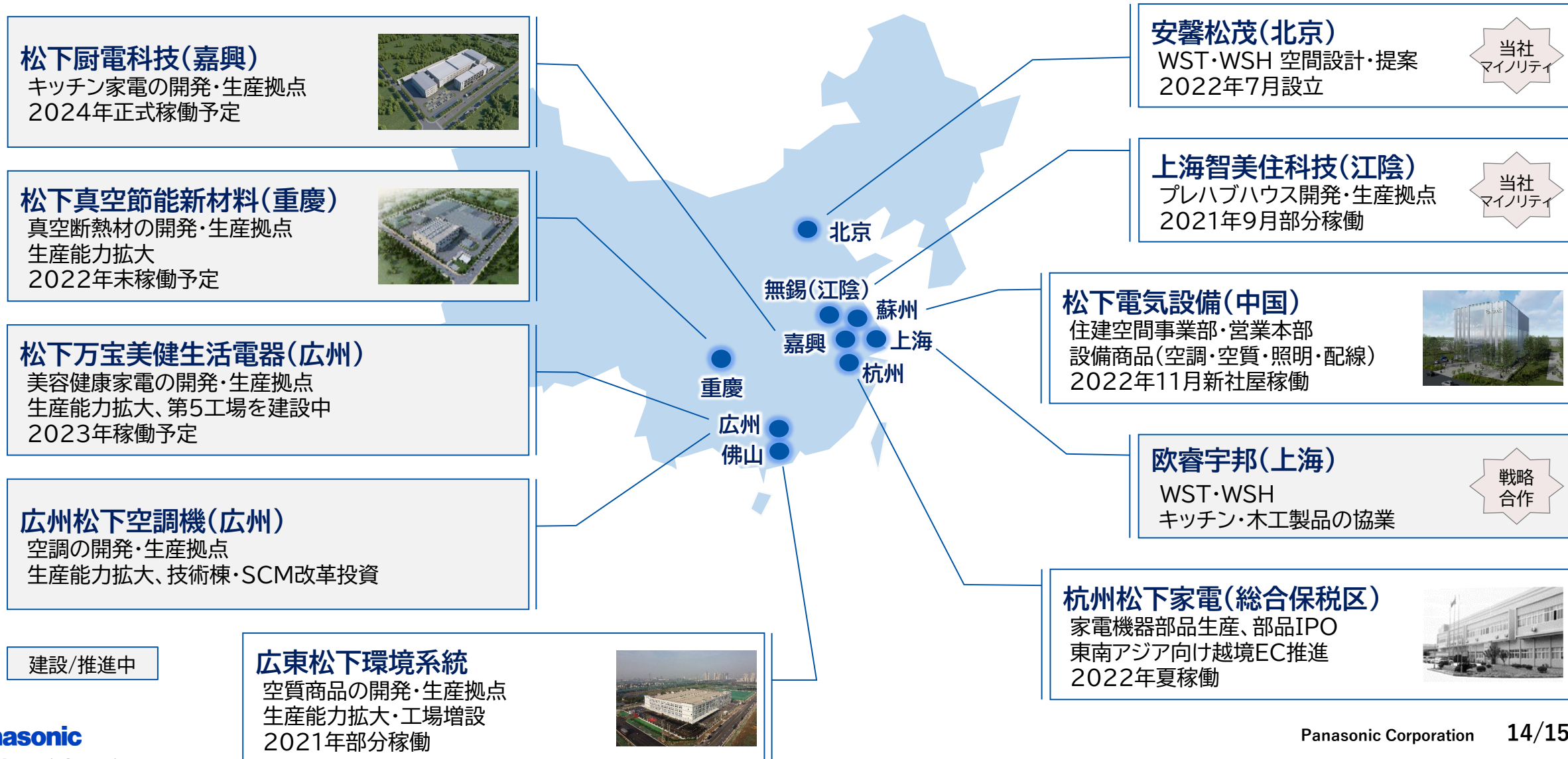
② 店舗ソリューション

店舗管理を一括請負、省エネ・廃材ロス大幅削減



4.4 CNA社直近のプロジェクト投資

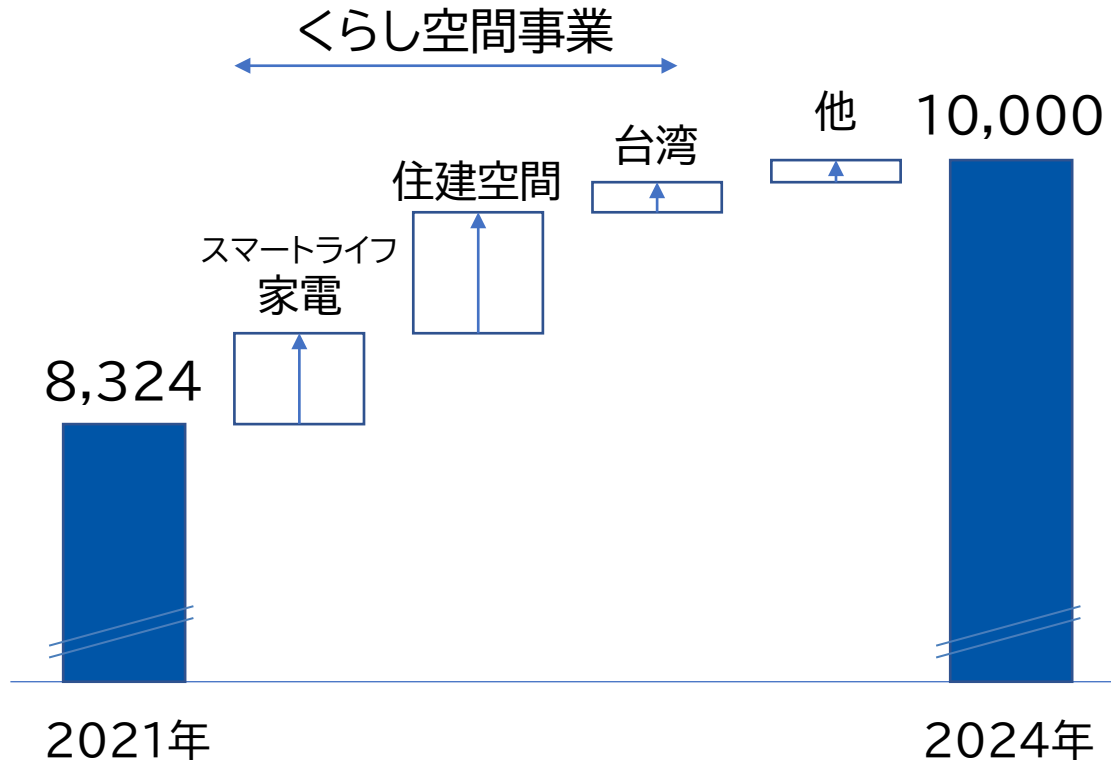
くらし空間事業を更に加速させるため、本中期で着実に投資を実行



5. KGI目標

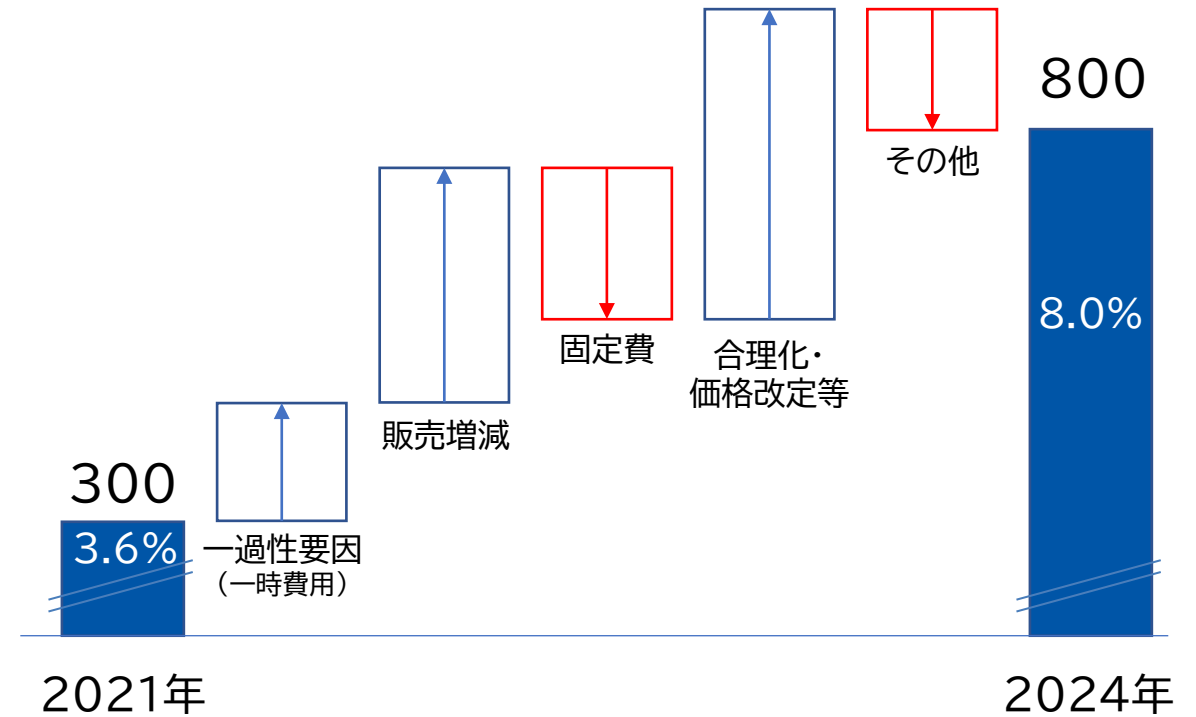
売上高

単位:億円



EBITDA

単位:億円



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