

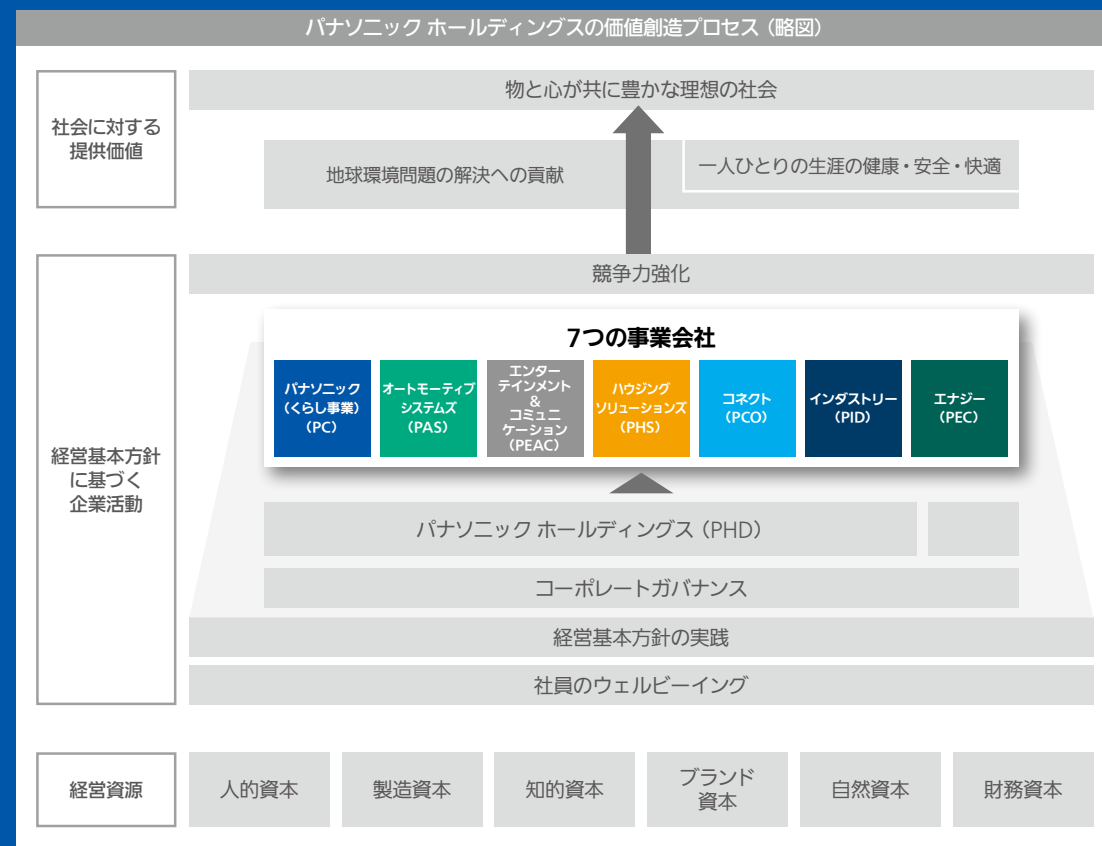
セグメント別戦略

このチャプターのポイント

セグメントを形成する各事業会社につき

- トップからのメッセージ
- 「市場機会」と「強み」
- 成長戦略のポイント

- 18 くらし事業
- 19 オートモーティブ
- 20 コネク ト
- 21 インダストリー
- 22 エナジー



くらし事業 (パナソニック株式会社)

トップメッセージ



長期的視点で変革を積み重ね、 持続的成長を実現

私は、次期中期で強い事業の集合体を構築、2030年に向けて
定めた領域でNo.1、2のポジションを獲得し、強い事業同士の掛
け合わせにより企業価値向上を目指します。今後も経営課題に
真摯に向き合い、長期的視点で変革を積み重ね、持続的成長を実
現します。

CEO 品田 正弘

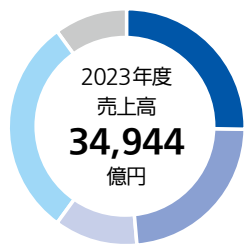
パナソニック株式会社が2030年に目指す姿

<https://www.panasonic.com/jp/about/mission-vision-value.html>

製品・サービス

https://www.panasonic.com/jp/about/product_information.html

売上構成

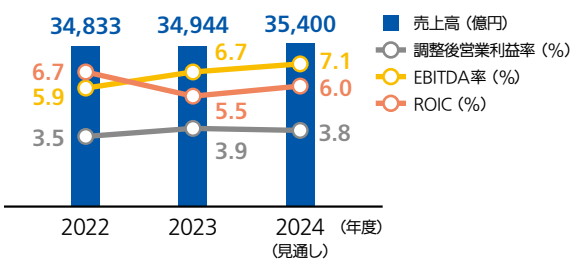


利益構成 (4分社)



- くらしアプライアンス社 (国内白物家電・海外白物家電など)
- 空質空調社 (A2W^{※1}、A2A^{※2}など)
- コールドチェーンソリューションズ社 (冷凍ショーケース、CO₂冷凍機など)
- エレクトリックワークス社 (国内電材・海外電材など)
- その他

業績推移



中期経営指標 (KGI)

EBITDA (2024年度) **2,530** 億円 (7.1%)

ROIC (2024年度) **6.0** %

累積営業CF (2022-2024年度) **5,160** 億円

競争力強化のポイント

これまでの事業ごとの進捗を踏まえ、競争力強化のフレームを整理、競争力強化が実現できた事業、競争力強化途上の事業、事業構造変革を進める事業に分類しました。

競争力強化ができた事業は、海外電材、国内電材、CR^{※3}(コマーシャル・リフリジレーション)です。これらは今中期で収益を大きく向上、今後一層の高収益・収益拡大へのチャレンジが可能で、さらなる成長を目指していきます。

次に、競争力強化途上の事業は、A2W、国内白物、海外白物です。

これらは、環境変化もあり大きな収益向上には至っていませんが、中長期視点で競争力強化を進め、次期中期以降の成長を目指していきます。

そして、事業構造変革を進める事業は、A2Aです。特に収益性の低いルームエアコン・業務用空調の収益改善を図るとともに、空調空質融合での差別化による成長を推進します。

これらの内、成長領域を除く資本コスト以下事業については、早期の収益改善を進め、できない場合は方向付けしていきます。

以上を踏まえ、ポートフォリオもアップデートし、A2W、海外電材、CRの3つを成長領域と定めました。

次期中期の経営目標策定に向けては、収益改善施策と事業成長・競争力強化の両面で進め、KGIとしてはEBITDA10%、ROIC10%以上とした本中期目標を上回る経営目標を設定します。

次期中期中に強い事業の集合体を構築し、2030年に向けてはNo.1、No.2ポジションを獲得するとともに、強い事業同士の掛け合わせにより企業価値向上を目指します。

＜主な成長領域＞

市場機会	強み
● A2W : 欧州におけるカーボンニュートラルや低GWP冷媒規制、省エネニーズ等の進展	● 日系トップレベルの自然冷媒商品化力および空質・省エネソリューションによる差別化
● 海外電材 : 重点3カ国(インド・トルコ・ベトナム)の経済成長	● 重点3カ国すべてトップシェアおよび強固な成長基盤(製造力、販路、SCM)
● CR : 自然冷媒への転換需要の拡大	● 自然冷媒とDX、日米ショーケース MIF ^{※4} トップシェア

※1 A2W: ヒートポンプ式温水給湯暖房機、チラー、給湯

※2 A2A: ルームエアコン、業務用空調、空質機器(換気扇、熱交換器、空気清浄機等)、エンジニアリング

※3 Commercial Refrigeration: ショーケース、CO₂冷凍機、厨房、およびサービス等

※4 MIF: Machine in the field (市場稼働台数)



詳細は2024年6月6~7日開催の

「Panasonic Group 事業会社戦略説明会2024説明会資料」をご参照ください

オートモーティブ (パナソニック オートモーティブシステムズ株式会社)

トップメッセージ



世界一の「移ごこちデザイン」カンパニーへ

私は、世の中一人ひとりのより良いくらしの実現のため、持続可能なモビリティ社会の創造を追求します。あらゆる移動をこちよく。安心・安全はもちろんのこと、快適で環境にも配慮した、人・街・地球にやさしい「移ごこち」を、デザインしていきます。

CEO 永易 正史

ミッション・ビジョン

<https://automotive.panasonic.com/corporate/aboutus>

事業領域

<https://automotive.panasonic.com/corporate/our-business>

売上構成



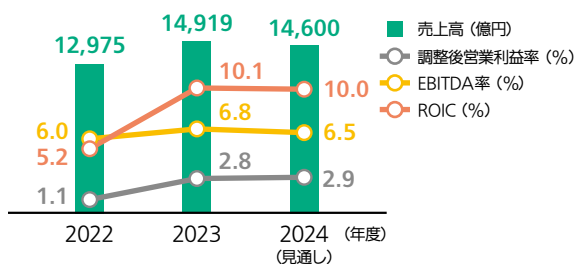
利益構成イメージ



- 車載コックピットシステム (車載インフォテインメントシステムなど)
- 車載エレクトロニクス (車載ディスプレイ/カメラ EV用車載充電システムなど)
- その他

(注) 利益構成イメージの「車載エレクトロニクス」については、金額がマイナスとなっているため、上記円グラフには表示されていません。

業績推移



中期経営指標 (KGI)

累積営業CF (2022-2024年度) **2,700** 億円

ROIC (2024年度) **10.0%**以上*

*2023年度の修正目標値6.4%から上方修正

市場機会	強み
<ul style="list-style-type: none"> ● 環境負荷軽減のため、CO₂排出低減が求められる社会になりつつある ● 電動車普及の課題の一つである充電時間短縮のため、急速充電のニーズがある ● SDV化・統合HPC化の進展に伴い、ソフトウェア進化のスピードが車の価値を決定 ● EV化・自動運転化により、車の付加価値が、移動空間での体験価値にシフト 	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境貢献に対するトップのコミットメントと、全社全員で着実に推進する実行力 ● 高電圧・高出力に対応した充電器技術と、電力変換効率における業界トップレベルの実力 ● デジタルAVで培った高い操作性と大規模ソフトウェア開発力を活かしたIVIの高いシェア ● HPC化に必要な、さまざまな大規模ソフトウェアを統合するプラットフォーム提案力 ● 住宅・家電事業で培ったひとに関する知見と、移動価値を高める体験設計力

成長戦略のポイント

当社は「モビリティ社会の進化」と「人の価値観の多様化」を戦略立案の重要なファクターとして、統合HPC・EV/パワエレ・キャビンUXの3つの重点領域を定めました。

統合HPCについては、コックピット関連の商品や仮想化等の基盤技術、大規模ソフトウェア開発力などの強みを活かし、統合HPCの足掛かりとなるCDCの受注に成功しました。今後は、複数のECUを集約し、クルマのSDV化に貢献していきます。

EV/パワエレでは、収益性改善を行いつつ、充電時間の短縮に向けて高電圧・高出力化に向けた取り組みを進めます。さらに、窒化ガリウム (GaN) を用いたパワー半導体の研究を名古屋大学と共同で進めており、変換効率向上と充電時間短縮のさらなる革新につなげていきます。

キャビンUXでは、住宅・家電事業で培ったひとに関する知見を活かし、ユーザーが乗車前後も含めて快適に過ごせるための体験設計を行い、車室空間コンセプトモデルの提案を行いました。今後も、「ひと理解ロジック」をコアとして、車室空間をパーソナライズすることで、さらなる新しい移動体験価値の提案を行っていきます。

また、環境の取り組みでは、全拠点におけるCO₂排出量実質ゼロ化を達成し、年3%の省エネ取り組みとともに、再生可能エネルギー導入を推進しています。今後は、2030年度に再生可能エネルギーの非外部依存率50%を目指します。

これからは、Apollo社とのパートナーシップを活かして、当社のポテンシャルを最大限に発揮することで、オートモーティブ・エレクトロニクス業界のグローバルトッププレーヤーとなり、お客様とともに、クルマと移動体験に新しい価値を提供してまいります。

コネクト (パナソニック コネクト株式会社)

トップメッセージ



B2Bのお客様の経営課題解決に貢献

私は選択と集中を着実に進め競争優位性の高い事業領域に絞り込みました。SCM事業への集中投資で競争力を高めお客様の現場に向き合いながら経営課題解決に貢献していきます。また、継続してカルチャー改革を進め、変革をドライブする土台を醸成していきます。

プレジデント・CEO 樋口 泰行

会社概要

<https://connect.panasonic.com/jp-ja/about/profile>

サステナビリティ

<https://connect.panasonic.com/jp-ja/about/sustainability>

売上構成イメージ



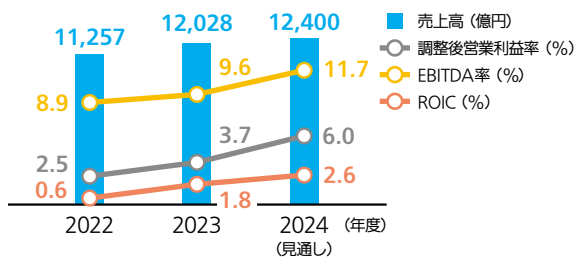
利益構成イメージ



- アビオニクス (航空機内エンターテインメントシステム・通信サービスなど)
- プロセスオートメーション (電子部品実装システム、溶接機など)
- メディアエンターテインメント (プロジェクトターなど)
- モバイルソリューションズ (パソコン・タブレットなど)
- 現場ソリューションズ (各業界向けソリューション、施工・運用・保守サービスなど)
- ブルーヨンドー (サプライチェーン管理ソフトウェアなど)

(注)利益構成イメージの「プロセスオートメーション」「ブルーヨンドー」については、金額がマイナスとなっているため、上記円グラフには表示されていません。

業績推移



中期経営指標 (KGI)

累積営業CF (2022-2024年度) **2,550** 億円*

EBITDA (2024年度) **1,450** 億円*

ROIC (2024年度) **2.6** %

※投資領域であるブルーヨンドー除く ROIC (2024年度) **11.7** %

*イメージング事業をパナソニック コネクトからパナソニック エンターテインメント&コミュニケーションへ移管したことにより見直し

市場機会	強み
[ブルーヨンドー] ● 企業のサプライチェーン変革需要は引き続き伸長 [アビオニクス] ● 旅客需要の回復基調と機内エンタメ通信需要が伸長	[ブルーヨンドー] ● 複数企業間をEnd to Endでまたぎ高度なAIを適用したSCMソリューション ● グローバル企業3,000社以上に及ぶ顧客基盤 [アビオニクス] ● 他社に先行し、ナローボディー市場にも対応した新商品Astrova ● マルチ軌道衛星通信サービスの導入や魅力的なコンテンツを提供するアプリを強化

成長戦略のポイント

コネクトでは、企業価値向上をドライブする要素として、事業立地改革・専鋭化オペレーション改革・カルチャー改革、これら3つに力点を置いて取り組んでまいりました。事業立地改革に関しては、過去7年にわたって選択と集中を着実に進め、3つの事業売却、8つの事業終息、4拠点の工場閉鎖、そしてブルーヨンドーによる3つのM&Aを行いました。

コネクトは、27年度にEBITDA2,000億円の達成を目指します。成長領域であるブルーヨンドーは、SCMソフトウェア事業のカテゴリーリーダーとしての地位を確立できるよう、足元3年間で2億ドルの集中投資を行います。ブルーヨンドーが提供するSCMにおけるソリューションは、顧客のバリューチェーンの川上から川下までの複数企業間をEnd to Endでまたぎ、高度なAIを適用したソフトウェアの力によって、サプライチェーンが自律的に最適化される姿を目指します。アビオニクスは、旅客需要の回復基調と機内エンタメ通信需要が伸長する見通しです。次世代IFEの導入によるハードウェアおよびサービス系の両面から機内エンターテインメントのイニシアティブを獲得する事業戦略を加速してまいります。その他の事業領域についても、競争優位性が高い市場で安定的に収益額を拡大する一方、徹底的なオペレーション改革・生産性向上を図ります。コネクトは、新しいことに次々とチャレンジする!をモットーに、今後も改革を続けてまいります。



詳細は2024年6月6~7日開催の

「Panasonic Group 事業会社戦略説明会2024説明会資料」をご参照ください

インダストリー (パナソニック インダストリー株式会社)

トップメッセージ



社会要請が強く継続的な進化が求められる領域で社会の変革を目指す

私は、社会要請が強く成長が見込まれる、車載CASE、情報通信インフラ、工場省人化の3領域に向き合い、お客様とともに、社会の変革を目指します。併せて、カーボンニュートラル実現や人的資本経営など、事業の持続的成長を支える取り組みにも力を入れていきます。

CEO 坂本 真治

企業サイト

<https://www.panasonic.com/jp/industry.html>

商品サイト

<https://industrial.panasonic.com/jp>

売上構成



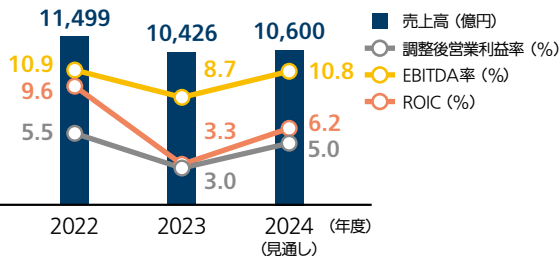
利益構成イメージ



- 電子デバイス (導電性高分子コンデンサ、EVリレーなど)
- FAソリューション (サーボモータ、PLC (プログラマブルコントローラ) など)
- 電子材料 (高機能多層材料、半導体デバイス材料など)
- その他

(注) 利益構成イメージの「FAソリューション」「その他」については、金額がマイナスとなっているため、上記円グラフには表示されていません。

業績推移



中期経営指標 (KGI)

累積営業CF (2022-2024年度) **3,000** 億円以上

ROIC (2024年度) **6.2%**以上

市場機会	強み
<ul style="list-style-type: none"> ● 生成AIサーバ市場の拡大 (23~28年CAGR: 23%) ● 環境車/ADAS市場の拡大 (23~28年xEV市場CAGR: 20%) 	<ul style="list-style-type: none"> ● コンデンサ/多層基板材料において、業界トップの性能、No.1シェアを保持 ● 車載コンデンサでの高シェア実績と先行したグローバル供給体制の確立

成長戦略のポイント

情報通信インフラ領域における生成AIサーバの台頭、車載領域における環境車需要の伸長と、市場の進展とともにデバイスへの要求が高度化する中、材料・プロセスに特徴と強みを有する当社のデバイスは、市場のご要求に応え続けることで、コンデンサや電子材料等で高シェアのポジションに位置しています。また、市況低迷で事業環境が厳しい中でも、中期の成長に向けた人材やIT関連、研究開発などへの投資は、打ち手を緩めず継続してきました。

24年度は、環境車や生成AIサーバなど、伸び続ける市場をしっかりと捕捉するとともに、FAソリューション事業の中国での競争力再強化による収益改善を図ります。また、合理化や固定費の見直し等も進め、増収増益を見込んでいます。

中長期に向けては、収益性が高く差異化が図れている「材料・プロセス事業」にさらに傾斜投資を行います。グローバル供給体制の強化、自動実験体制による開発スピード加速、独自技術の進化による高性能デバイスの実用化などに取り組み、強みを磨き続けることで、高まる市場の要求に応え続けます。FAソリューション事業については、産学連携による商品力強化等により、中国および他地域での収益性向上や事業拡大を図ります。これらの取り組みを通じて、利益率2桁を安定確保できる体質の構築を目指します。



詳細は2024年6月6~7日開催の

「Panasonic Group 事業会社戦略説明会2024説明会資料」をご参照ください

エナジー (パナソニック エナジー株式会社)

トップメッセージ



ミッション実現に向け、足を止めずに 一步一步前に進む

私が目指す会社は人類に不可欠なエナジーをお届けし、社会に対してお役立ちを提供する会社です。ゴールは電池を作ることではなく、その先にある課題の解決、すなわちミッションの実現です。実現に向けて、「車載」事業と「産業・民生」事業の両輪経営とESG経営を進めます。

CEO 只信 一生

パナソニック エナジー 企業サイト

<https://www.panasonic.com/jp/energy/>

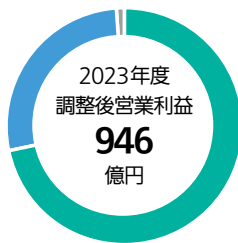
パナソニック エナジー サステナビリティサイト

<https://www.panasonic.com/jp/energy/sustainability.html>

売上構成※1

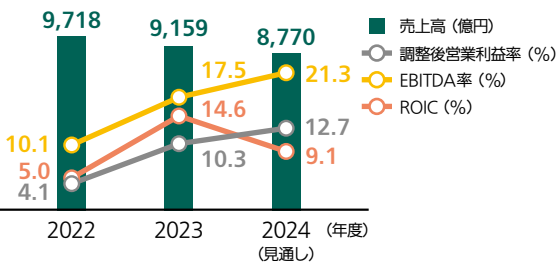


利益構成※1



- 車載 (車載用円筒形リチウムイオン電池など)
- 産業・民生 (産業・民生用リチウムイオン電池、蓄電モジュール/システム、一次電池(乾電池、リチウム一次電池)など)
- その他

業績推移※1



中期経営指標 (KGI)※1

累積営業CF (2022-2024年度) **3,300** 億円

ROIC (2024年度) **9.1** %

EBITDA (2024年度) **1,870** 億円

CFP※2半減 (2030年度(2021年度比))

市場機会	強み
<ul style="list-style-type: none"> ● EV需要の拡大や、生成AI進化によるデータセンター向け電源への要求の高度化 ● 環境意識や災害等へのBCP要求の高まり ● 米国IRA法施行による北米製車載電池需要の増大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高容量・高信頼の電池や高度なシステム制御を生み出す技術力 ● 備蓄用の乾電池市場の創出など、社会のお困りごとを解決してきた市場創出力 ● 北米において早期に事業基盤を確立し、高品質な製品を供給し続けてきた信頼と実績

成長戦略のポイント

当社は中長期的な成長に向けて、車載事業の「成長性」、産業・民生事業の「収益性」の両輪経営を実践しています。加えて、ESG経営を推進し、社会へのお役立ちを高めています。成長に向けて、米国カンザス州における車載電池新工場の建設など、さまざまな投資を行い、基盤固めを行ってきました。2027年度以降の収益拡大フェーズに向けて、さらなる体質強化を図ってまいります。

車載事業においては、新規顧客の開拓や黒鉛などの現地調達比率の拡大などサプライチェーンの強靱化に取り組んできました。また、高容量化によるお役立ち拡大に向けて、次世代商品4680セルの事業化を進めてきました。今後は国内顧客にも販路を拡大し、北米1軸から日・米2軸へと転換し、収益基盤を強化していきます。日本では国内顧客向け供給拠点の整備を進め、北米では生産の改善活動で収益の最大化を目指します。

産業・民生事業では、生成AIサーバー向けの電源システムの量産を開始するなど、電池応用システムで社会への提供価値の最大化を図ってきました。加えて、乾電池を生産する二色の浜工場を新たに稼働させ、供給体制を整えることで、日々の暮らしを支えてきました。今後は、成長が見込まれる社会・生活インフラや電動化領域でのお役立ちを拡大していきます。

ESG経営では、環境負荷低減の取り組みとして、自社工場のCO₂ゼロ化を進め、2024年度に国内全拠点、2028年度にはグローバル全拠点での達成を目指しています。今後も、リサイクル材の活用などを通じカーボンフットプリントの半減を進めます。



詳細は2024年6月6~7日開催の

「Panasonic Group 事業会社戦略説明会2024説明会資料」をご参照ください

※1 米国IRA補助金影響込み ※2 カーボンフットプリント