

Panasonic

中長期戦略の進捗

コールドチェーンソリューションズ社

社長 片山 栄一

2024年11月27日

本プレゼンテーションの構成

1. 現中期戦略の進捗

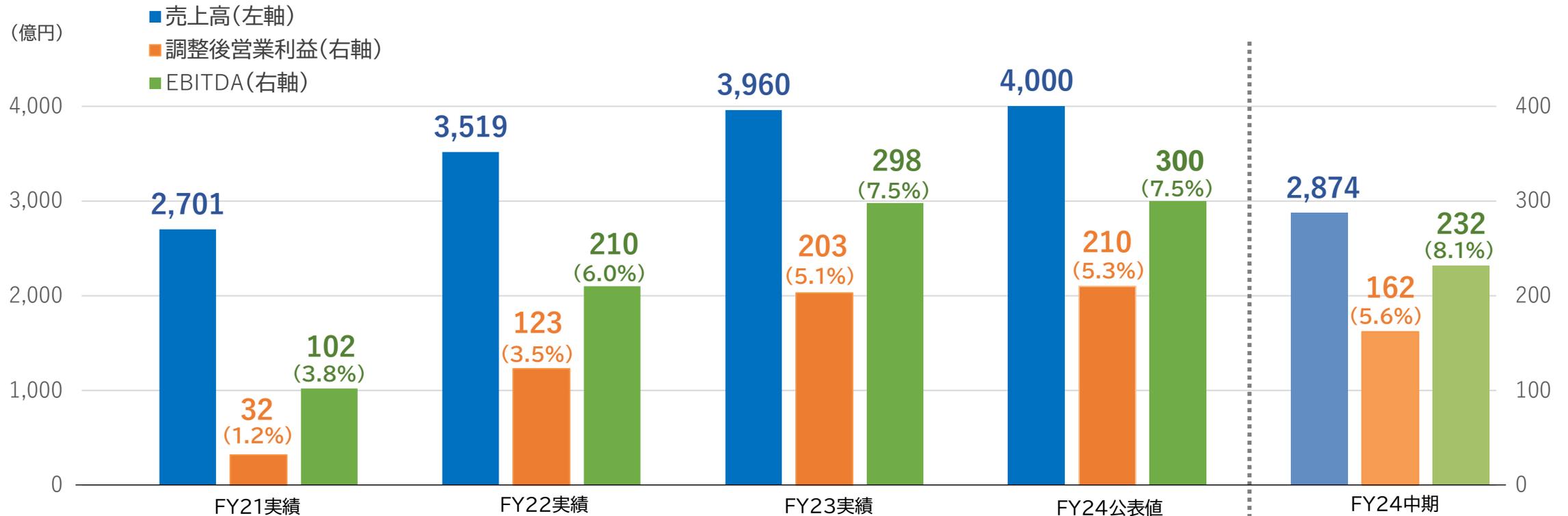
2. 次期中期戦略の方向性

3. エグゼクティブサマリー

FY22-FY24 KGI

- 米州・日本のシェアアップにより売上高が大きく伸長
- 各地域で収益性改善の取り組みを進め、CCS社設立前後で約4%ptの利益率向上
- 販売・利益の両面で、中期計画を一年前倒しで達成

業績推移



CCS社発足で仕掛けた変化

- 日・米・豪一体の疑似専門メーカーとしてCCS社設立
- グローバルで一貫した戦略を打ち出し、各地域の業界特性に応じたガバナンスを実行
- 規模拡大と収益性改善を同時に実現

CCS社 設立前の課題 (前回IR時にお示した課題)

設備・IT周辺の投資不足

度重なる組織・戦略変更

ハスマン買収のシナジー創出不足

CCS社 設立後の実績

設備・IT関連投資を実行
新製品導入やサービス拡大の足掛かり構築

ターゲット顧客を絞り込み
シェアアップによる業界ポジション向上

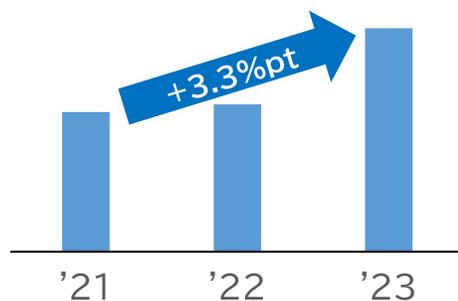
日本のCO₂技術を米州に移植
地域間でのデジタル技術の相互融通に着手

ショーケース事業の取り組み・成果

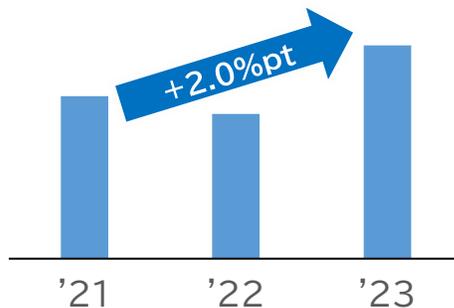
- 各地域で既存重点顧客や成長有望顧客にターゲットを絞り、シェアアップを実現
- 更なる事業成長に向けた仕込みとして、新規投資を開製販の全てで実行し競争力強化

ショーケース事業 シェア推移

米州



日本



- 既存重点顧客との取引拡大
- 成長業態の有望顧客開拓
- 高収益商品の拡販等による収益性向上

事業成長に向けた投資

工場拡張・販促用トレーラー

メキシコ工場を拡張
生産能力向上・生産性改善



販促用トレーラーを導入
新型ショーケースの移動展示会を実施



新型スーパーショーケース

REシリーズ(24年9月販売開始)

RE
SERIES



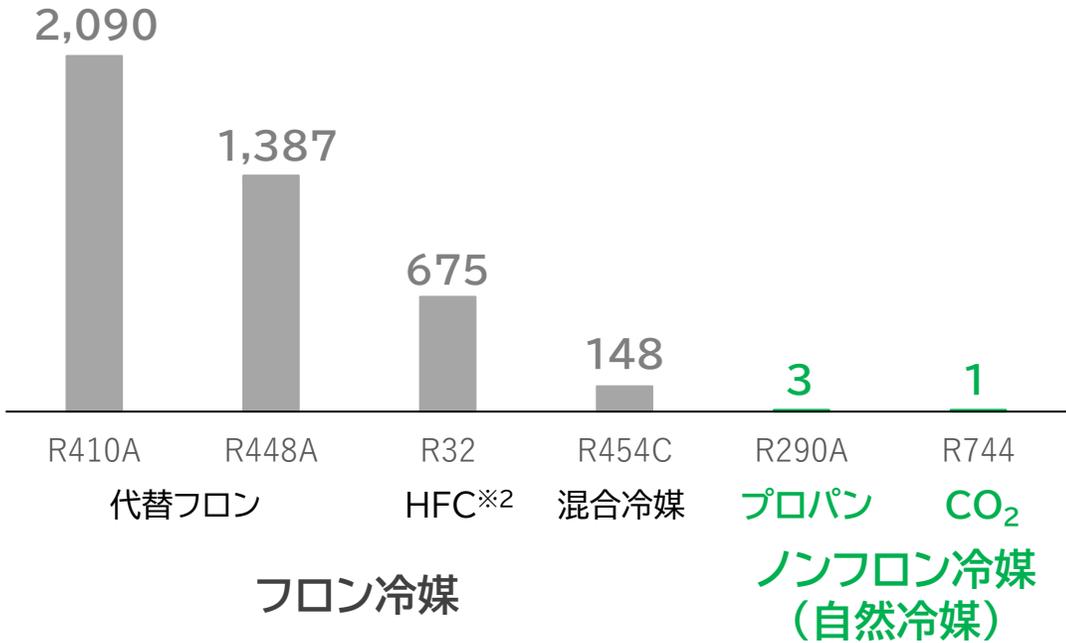
- ・庫内容量拡大でより多くの商品を陳列
- ・VIG省エネ扉を搭載※、省エネ性能向上
- ・2024年度グッドデザイン賞を受賞

※VIG: Vacuum Insulated Glass(真空断熱ガラス)、搭載は一部機種のみ

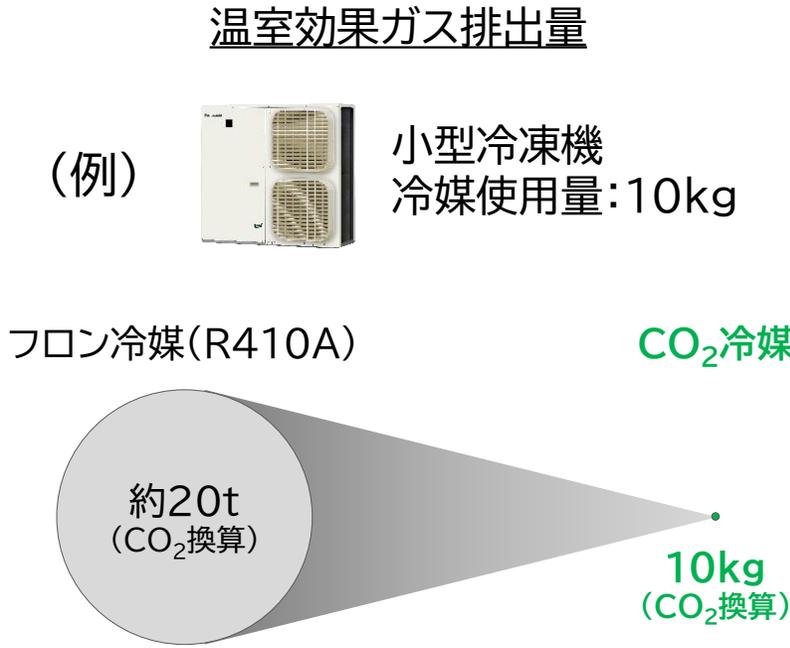
CO₂冷媒の環境性能

- CO₂は温室効果ガスだが、大気中に放出された際の温室効果はフロンより圧倒的に低い
- 冷媒を従来のフロン冷媒からCO₂冷媒に置き換えることで、温室効果ガスを大幅に削減

冷媒別GWP※1(地球温暖化係数)



CO₂冷媒の環境貢献



※1 GWP:Global Warming Potential
※2 HFC:Hydrofluorocarbon

冷凍機・サービス事業の取り組み・成果

- 冷凍機事業 : 日本・欧州の旺盛な自然冷媒需要を取り込み、小型ノンフロン(CO₂)冷凍機が伸長
米州はプロパンに加え、新たにノンフロン(CO₂)冷凍機事業の拡大に着手
- サービス事業: 米州・日本を中心に、高いMIF※を活かしサービス事業規模拡大

冷凍機事業

小型店舗向け

- 国内のCO₂需要を取り込み拡販
- 日本製ノンフロン(CO₂)冷凍機の欧州輸出拡大
- 米州ノンフロン(プロパン)冷凍システム販売開始



大型店舗向け

- 大型店舗・倉庫向け高馬力タイプ導入
- 自社製大型ノンフロン(CO₂)冷凍機の販売開始



サービス事業

事業規模拡大

- 既存顧客への保守・整備拡充
- 他社製品のサービス案件獲得
- パーツ販売の拡大



事業基盤強化

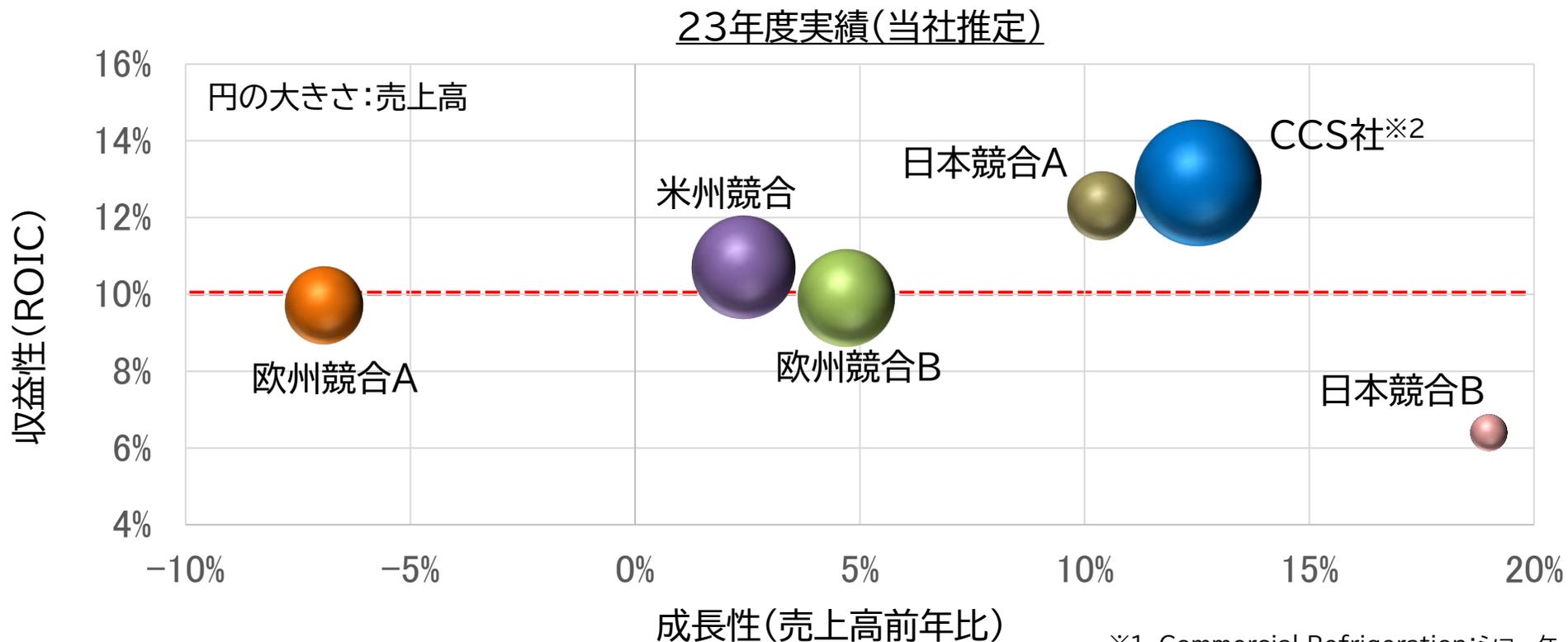
- 産学連携の育成プログラム推進
- 社内トレーニングセンター設置
- IoTメンテサービスの機能強化



※ Machine in the field(市場稼働台数)

CR業界の競合関係※1

- 安定収益業界で、競合はROIC10%を超える水準
- 自らのCFの範囲内で投資を進め、事業競争力を強化
- 真のライバルはグローバル進出を加速する欧州競合企業



※1 Commercial Refrigeration: ショーケース、冷凍機、厨房、サービス等競合企業はショーケース事業主体の会社を選定

※2 ROIC: ハスマン買収当時の枠組みに紐づく特殊要因は除外

次期中期における重点戦略

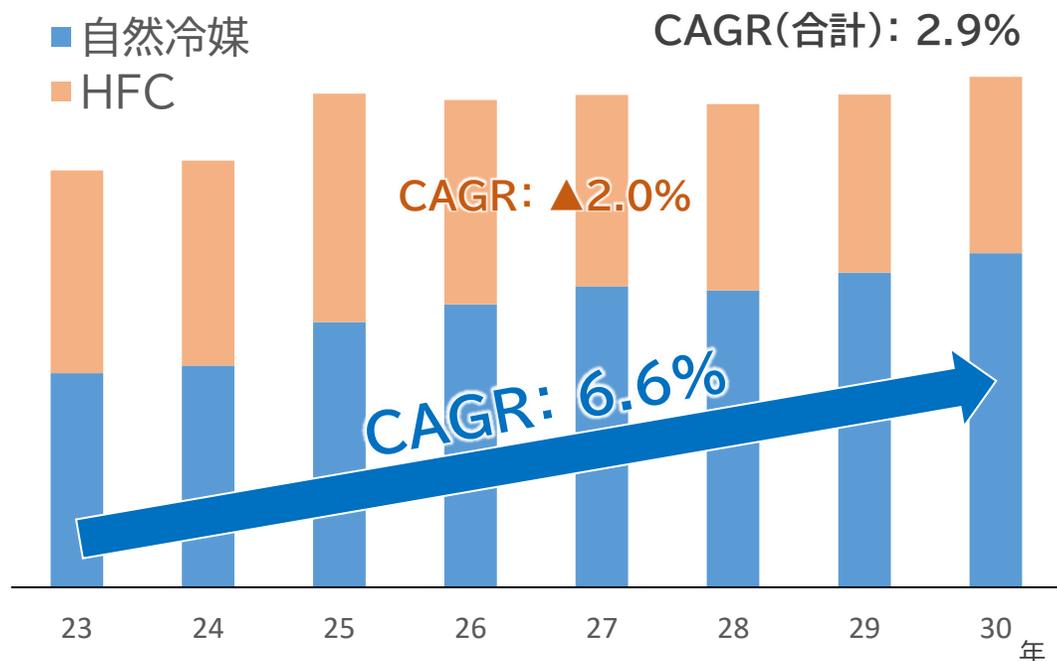
- 差別化戦略、ネットワーク戦略、補完財戦略のハイブリッド戦略で高収益化



自然冷媒の業界動向と当社シェア

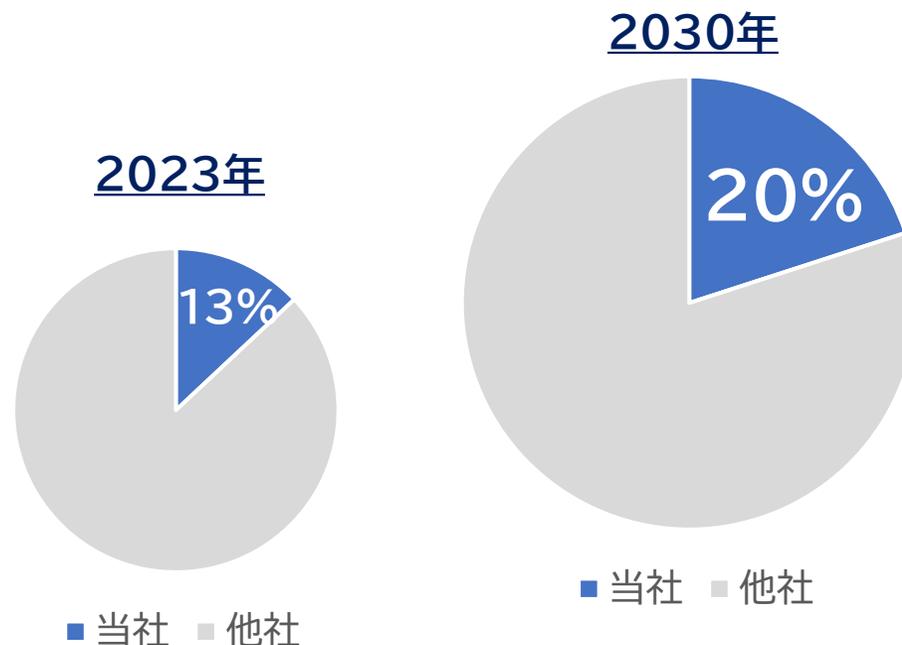
- 自然冷媒需要は2030年までCAGR6.6%で拡大
- 当社のグローバルシェアは13%も、30年には20%を目指す

冷凍機需要動向※1



※1 当社注力地域である、米・日・欧・大洋州にて金額ベースで集計(当社推定)
CAGRは23~30年で計算
自然冷媒:ノンフロン(CO₂)冷凍機(大型・中型・小型合計)

冷凍機シェア見通し※2



※2 円の大きさ:当社注力地域における冷凍機需要(HFC+CO₂)
当社/他社シェアはいずれも当社推定

2. 次期中期戦略の方向性

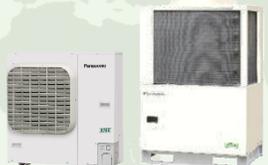
自然冷媒の競争力強化

- 日本の小型ノンフロン(CO₂)冷凍機のグローバル展開を加速
- 米州はラインナップを拡充し、幅広い顧客ニーズに対応
- ノンフロン(CO₂)冷凍機のメイン市場である欧州で事業基盤を強化

グローバル連携

欧州

日本製小型
ノンフロン(CO₂)
冷凍機の販売拡大



欧州現地生産で
事業基盤強化

area
Cooling Solutions

日本

新規顧客開拓 +
グローバル展開



米州

ノンフロン冷凍機
ラインナップ拡充
大型(CO₂)



小型(CO₂)



プロパン



欧州基盤強化

冷凍機メーカー買収※

- 環境配慮型製品の需要拡大に現地対応
- 欧州の顧客ニーズに早期適応し、市場浸透
- 日・米・欧の3極体制でシナジー追求

対象会社

会社名: Area Cooling Solutions Sp. z o. o.

事業内容: 産業用・商業用冷凍機の
開発・生産・販売

推定シェア: 当社シェアと合算で
欧州トップレベルに位置
(小型ノンフロン(CO₂)冷凍機)



※ 24年7月、Area Cooling Solutions社の全株式取得合意

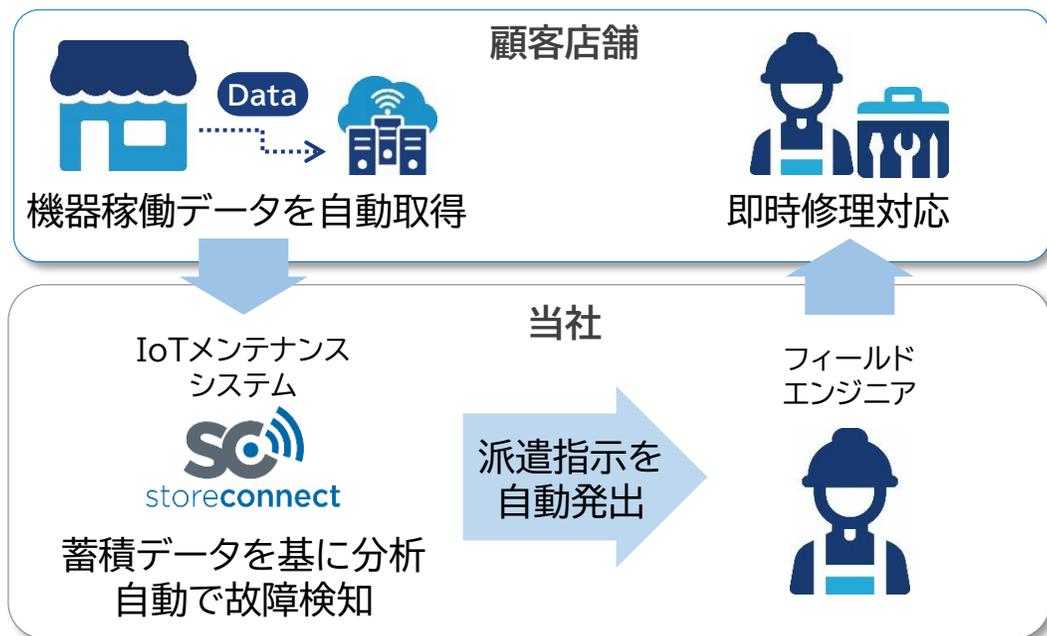
Panasonic Corporation

デジタル化の加速

- サービス対応や顧客業務のデジタル化を通じ、顧客店舗のコスト削減と生産性向上に貢献

ロスコストの削減

故障検知を自動化し迅速対応、店舗のダウンタイムを最小化



生産性の向上

パーツ販売事業

パーツ販売のWeb化による
発注簡略化・納期短縮



電子棚札事業

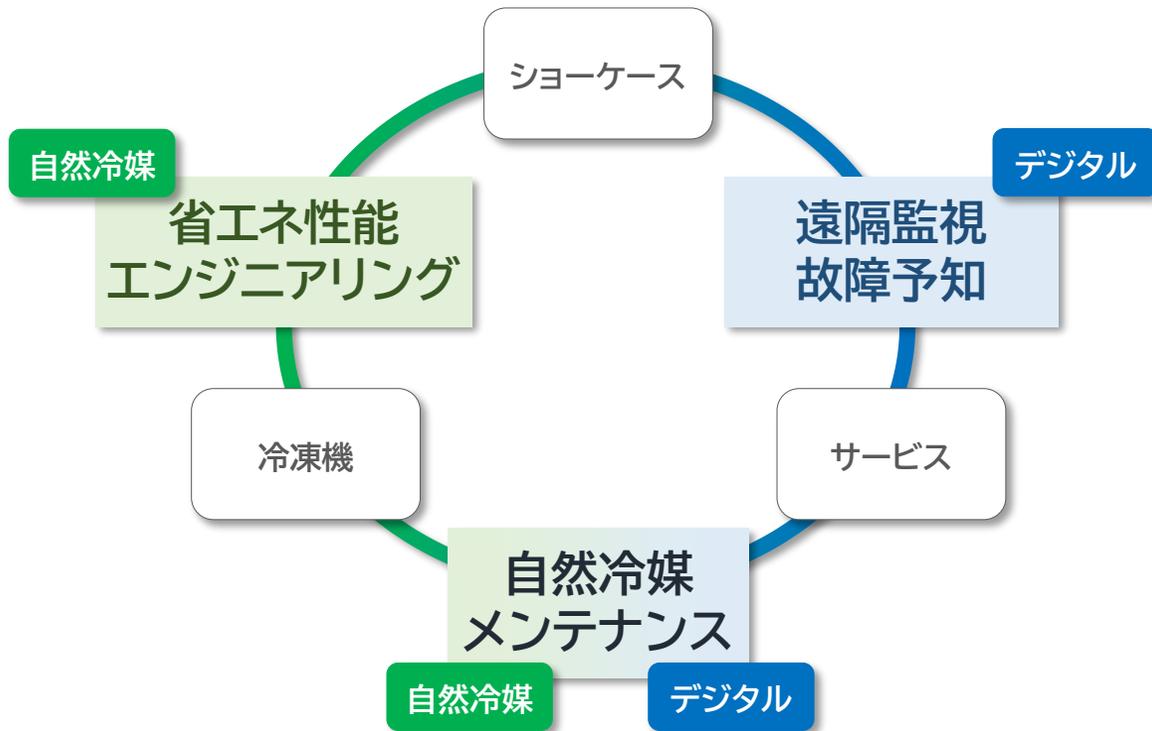
大規模店舗における
棚札交換の工数削減



機器 + サービス連携の提案強化

- 自然冷媒・デジタルを強みに3事業(ショーケース・冷凍機・サービス)連携のソリューション提案を推進
- 主要地域の米州・日本で競争優位を確立し、強固なビジネスモデルを構築

CR事業のビジネスモデル



CR業界における当社ポジション

◎:地域トップクラス ○:事業あり -:事業なし (当社推定)

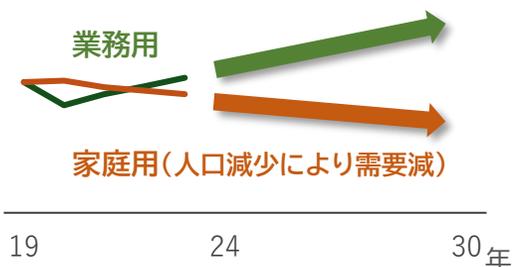
| 地域 | 企業 | ショーケース | 冷凍機 | サービス |
|----|----|--------|-----|------|
| 米州 | 当社 | ◎ | ○ | ◎ |
| | 競合 | ○ | ◎ | ○ |
| 日本 | 当社 | ◎ | ◎ | ◎ |
| | 競合 | ◎ | - | ○ |
| 欧州 | 当社 | - | ○ | - |
| | 競合 | ◎ | ○ | ○ |

厨房機器事業の成長戦略

- 外食産業の拡大による成長市場の需要を取り込み
- 顧客店舗へのショーケース・冷凍機との一体提案で、顧客エンゲージメント向上

厨房／調理機器 国内需要予測

※19年を基準にした需要増加率(当社推定)



業務用需要増 主要因

- ・インバウンド需要の拡大
- ・外食支出金額の増加
- ・冷凍食品需要の拡大
- ・地方経済の活性化

新型業務用冷凍・冷蔵庫の発売(25年4月)



- ・業界トップクラス※の省エネ性能
- ・多様な厨房レイアウトに対応
- ・2024年度グッドデザイン賞受賞

※ 国内向け業務用冷凍・冷蔵庫において、「LVシリーズ」と同等サイズの他社製品との比較 (2024年10月時点、当社調べ)

ショーケース・冷凍機との一体提案 (例:コンビニエンスストア)

幅広い商材で店舗内外の機器をワンストップ提案

| 店舗 | 店内厨房／バックヤード | 屋外 |
|---------------|--|------------|
| <p>ショーケース</p> | <p>業冷库</p> <p>製氷機</p> <p>チェストフリーザー</p> | <p>冷凍機</p> |

更なる成長に向けて

厨房機器の海外展開

- ・成長著しいアジア市場を強化
- ・日系コンビニエンスストア・外食産業との連携強化

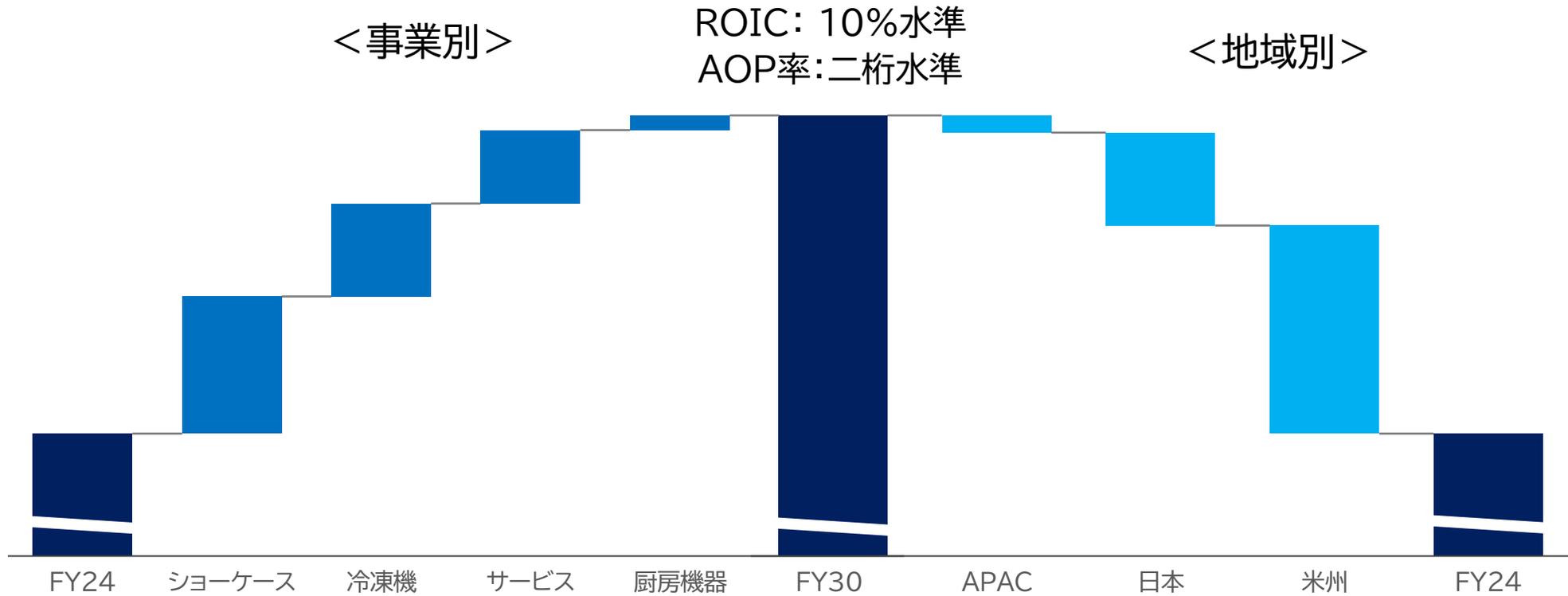
食のバリューチェーンへの貢献

- ・生産者と消費者を繋ぎ、新鮮な食材を提供
- ・フードロスの削減に貢献

中長期の収益性見通し

- ROICは資本調達コストに見合う10%水準を維持し、販売・利益を拡大
- 重点戦略の実行により収益力を高め、2030年には二桁利益率の実現を目指す

CCS社 事業/地域別利益貢献 (調整後営業利益)



エグゼクティブサマリー

真のCR業界グローバルNo.1企業へ

～社会全体の生産性を改善し、食に関わるお客様の事業経営に貢献～

- ✓ 差別化戦略、ネットワーク戦略、補完財戦略のハイブリッド戦略で高収益化
- ✓ 自然冷媒の需要拡大を捉え、ノンフロン(CO₂)冷凍機のシェアアップを加速
- ✓ 顧客店舗の売上拡大・コスト削減に貢献するデジタルソリューションを展開
- ✓ 自然冷媒とデジタルを強みに、ケース・冷凍機・サービス一体のソリューションを提案
- ✓ ROIC10%維持を目線に2030年二桁利益率を目指し、販売・利益の面積拡大

Panasonic

本プレゼンテーションには、パナソニックホールディングス株式会社(以下、当社)およびそのグループ会社(以下、当社およびグループ会社を総称して当社グループ)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当社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当社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おそれがあります。当社グループは、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等の主要市場の経済情勢の動向、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
- ドル、ユーロ、人民元等の対円為替相場の過度な変動による、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への影響
- 金利変動を含む資金調達環境の変化等による資金調達コストの増加および資金調達の制約
- 国内外における現在および将来の政治・社会状況の動向や、貿易・通商規制、開製販に関する規制等の変更による当社グループやサプライチェーンの事業活動への影響
- 気候変動を含む環境問題および責任ある調達活動(人権・労働、安全衛生、地球環境保全、情報セキュリティ、企業倫理等)に関する法規制・政策の導入・強化または税控除・補助金の廃止・縮小
- 当社グループまたはサプライチェーンのシステムに対する不正アクセスやサイバー攻撃等による顧客情報・機密情報の外部流出、業務停止またはネットワーク接続製品の脆弱性に起因する多大な対策費用負担の発生
- 経営戦略の推進に必要な人材の獲得や、在籍している社員の流出防止の失敗
- 多岐にわたる製品・サービス分野および主要市場の国・地域における競争力維持の成否
- 他企業との提携または企業買収等の成否
- 現在および将来における当社グループの事業再編の成否
- 原材料供給・物流の混乱や価格高騰の発生または長期化
- 企業努力を上回る価格下落圧力や製品需要の減少
- 将来の市場ニーズに応えるための技術革新の成否またはAI(人工知能)等の新たな技術の利活用遅延
- 当社グループにおけるコンプライアンス違反行為(人権・労働に関するものを含む)の発生や労働安全衛生上の重篤な事故の発生等に起因する費用負担または損失の発生
- 製品やサービスに関する何らかの欠陥・瑕疵、品質不正行為等による費用負担または損失の発生
- 当社グループが保有する知的財産権に対する侵害や第三者の知的財産権を使用する上での制約
- 法規制等への違反による行政処分、刑事処分または損害賠償訴訟
- 大規模な自然災害、感染症の世界的流行、テロ・戦争等の発生
- 当社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過度な変動、その他会計上の方針や規制の変更・強化