

パナソニック インダストリー株式会社

中長期戦略の進捗 と 今後の取り組み

2023年6月1日

代表取締役 社長執行役員 CEO
坂本 真治

■ 22年度実績 および 23年度見通し

22年度実績、事業環境認識、23年度見通し

■ 中長期の取り組み

中長期経営目標、成長戦略（コア事業戦略）

■ 事業の持続的成長を支える取り組み

人的資本経営、環境戦略

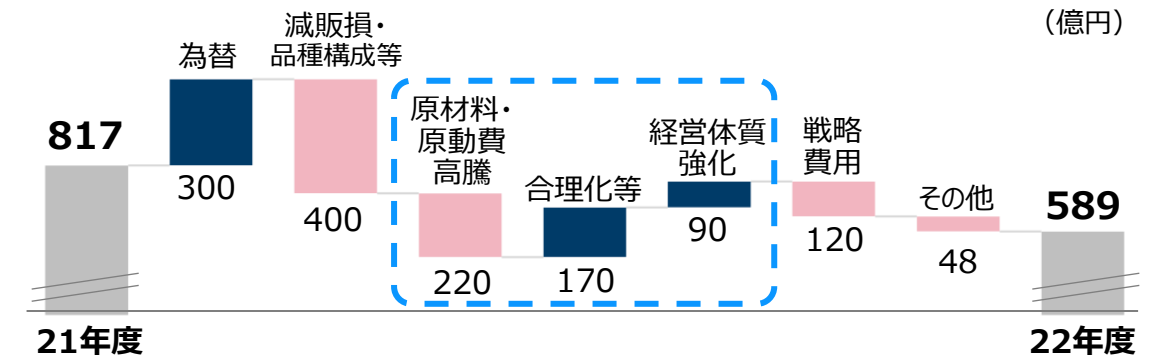
後半の急激な市況悪化で減益。オペレーション力強化で、営業CFは良化

*為替影響を除く

(億円)	22年度 実績	前年差	実質差*
インダストリー商材のみ (他事業会社商材を除く)			
売上高	9,605	+521	▲396
調整後営業利益 (率)	589 (6.1%)	▲228	▲525
EBITDA (率)	1,189 (12.4%)	▲107	—
営業CF	1,199	+484	—
ROIC	9.5%	▲3.5%	—
全社			
売上高	11,499	+218	▲827
調整後営業利益 (率)	633 (5.5%)	▲233	▲534
EBITDA (率)	1,254 (10.9%)	▲102	—
営業CF	1,276	+554	—
ROIC	9.6%	▲3.0%	—

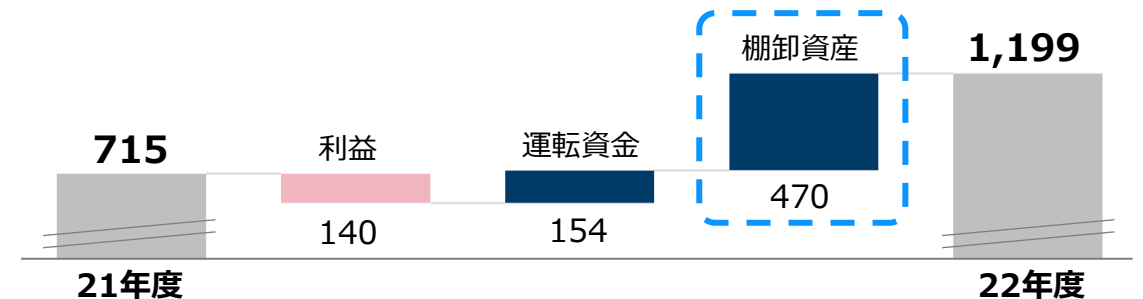
■ 材料高騰影響は合理化等でカバー

調整後営業利益 (前年差：インダストリー商材のみ)



■ 在庫の適正化等で将来の成長に向けた原資を創出

営業CF (前年差：インダストリー商材のみ)



市況は2Qで底打ちを予測、ただし回復速度は緩やか

■ 23年度見通しの前提

車載
CASE

- 環境車は**成長継続**
- 半導体供給問題は緩和の方向、自動車全体では**前年並み**

情報通信
インフラ

- クラウド市場は成長鈍化、サーバ・データセンターの生産は前年並み、本格的な需要回復は**次年度以降**を見込む

中国FA

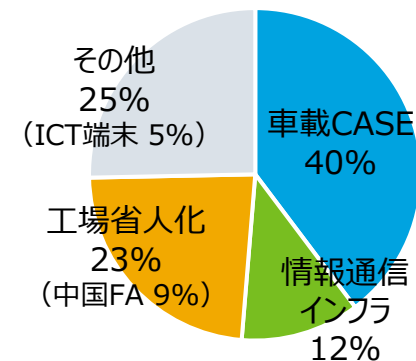
- 不透明な景況感が続き、設備投資への**慎重な姿勢の継続**を見込む

ICT端末

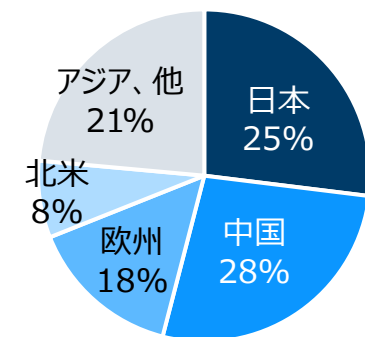
- ノートPC・スマホは在庫調整が進み、下期に底を打つ期待はあるが**前年割れ**

■ 販売比率（22年度）

【分野別】



【地域別】



中期を見据え、成長に向けた投資は継続

*為替影響を除く

(億円)	23年度 見通し	前年差	実質差*
インダストリー商材のみ (他事業会社商材を除く)			
売上高	9,660	+55	+362
調整後営業利益 (率)	590 (6.1%)	+1	+58
EBITDA (率)	1,203 (12.5%)	+15	-
営業CF	905	▲294	-
ROIC	8.8%	▲0.7%	-
全社			
売上高	10,900	▲599	▲266
調整後営業利益 (率)	600 (5.5%)	▲33	+24
EBITDA (率)	1,225 (11.2%)	▲29	-
営業CF	940	▲337	-
ROIC	8.2%	▲1.4%	-

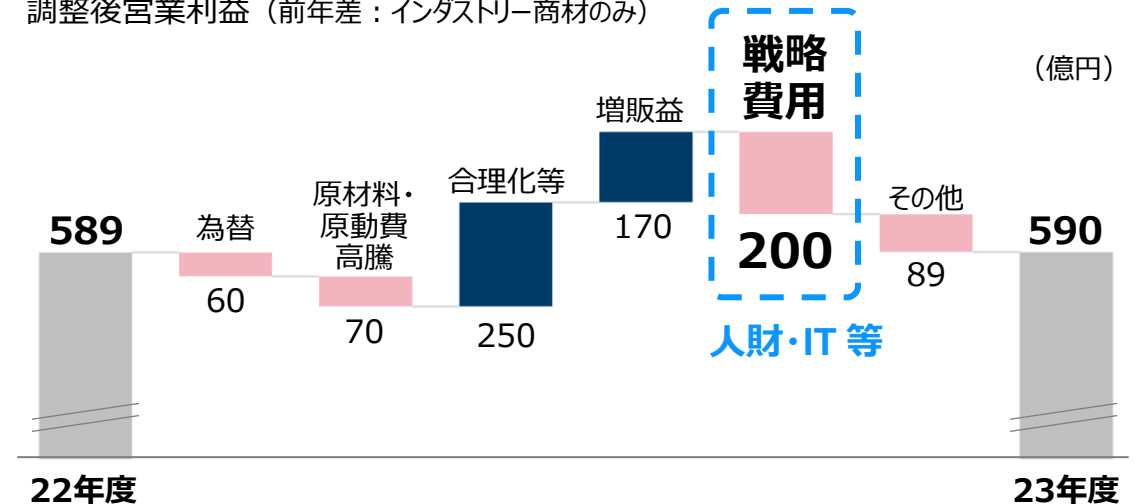
■成長に向けた戦略投資

- 設備投資額：780億円 (前年差 +130億円, 販売比* 8%)
- 研究開発費：680億円 (前年差 + 70億円, 販売比* 7%)

*販売比：インダストリー商材のみを対象

■経営の基盤となる人財・IT投資を実施

調整後営業利益 (前年差：インダストリー商材のみ)



■ 22年度実績 および 23年度見通し

22年度実績、事業環境認識、23年度見通し

■ 中長期の取り組み

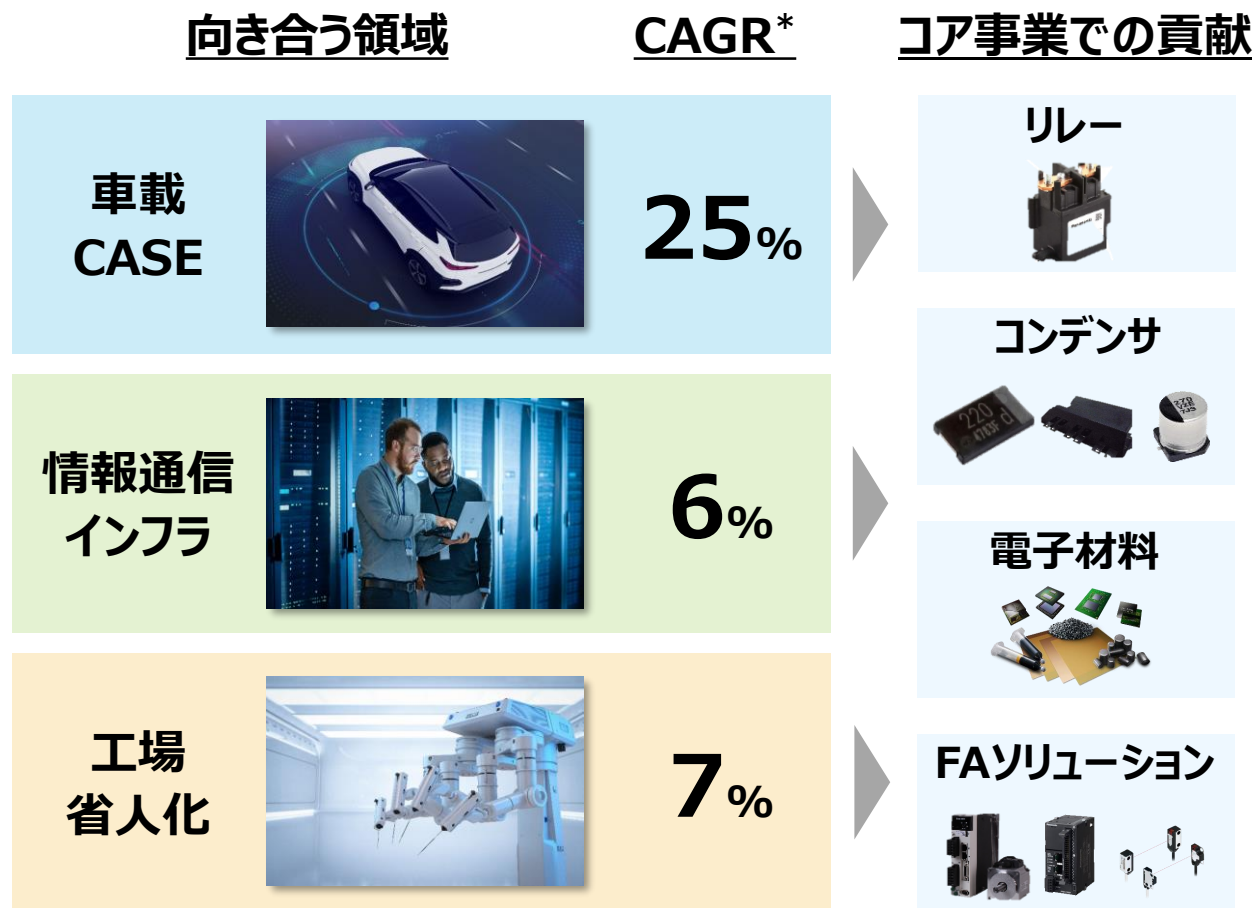
中長期経営目標、成長戦略（コア事業戦略）

■ 事業の持続的成長を支える取り組み

人的資本経営、環境戦略

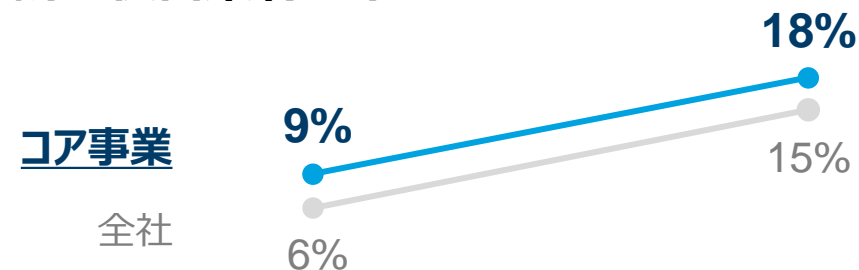
社会要請の高い領域に集中、コア事業を軸に30年度1.8兆円を目指す

※ 数値は全て、全社ベース

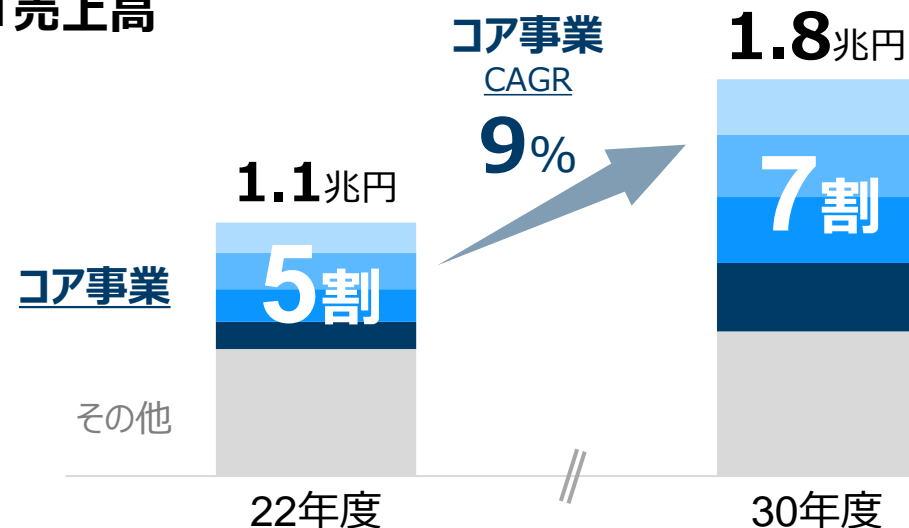


*CAGR：各領域における代表的アプリケーションの成長予測（各種調査資料を基に当社推計）

調整後営業利益率



売上高



保有する材料・プロセス技術の進化で競争力を磨く



EVリレー

成長力

- 電動車の普及および高出力化に伴い、**異常時の高速電源遮断ニーズが拡大**

競争力

- 強いEVリレーを核とした統合モジュール化で**単品では実現しえない遮断性能を実現**



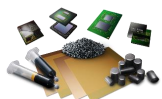
コンデンサ

成長力

- 情報通信インフラ・自動車の電装化で、**高性能・高信頼のコンデンサへのニーズが拡大**

競争力

- 差別化の源泉となっている**材料・プロセス技術**を**更に進化**



電子材料

成長力

- 処理性能の飛躍的な進化に伴い、**半導体構造の複雑化や高速化要求が拡大**

競争力

- 半導体大手リードカスタマーと密着した商品開発により、**デファクト化を加速**



FAソリューション

成長力

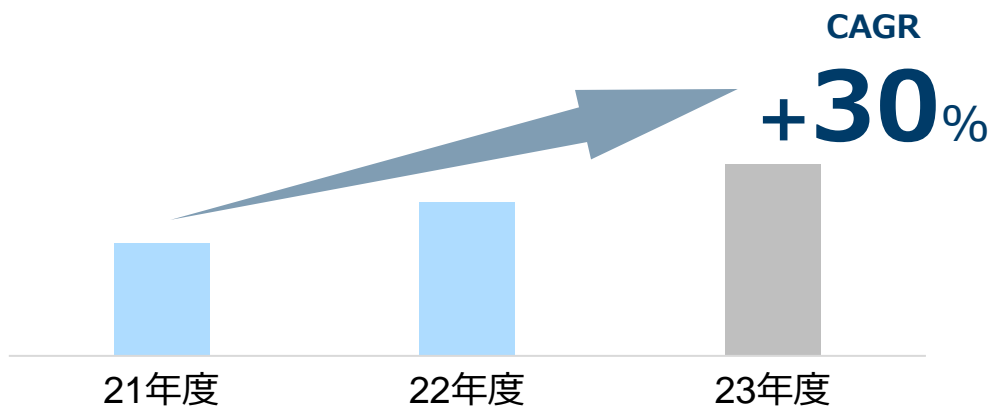
- 成長著しい中国設備市場において、**ノウハウが不足する中小設備メーカーが多数存在**

競争力

- 強い小型サーボモータを核とした、**ダントツの導入容易性を持つパッケージ商品を提供**

コア事業 代表商品の取り組み

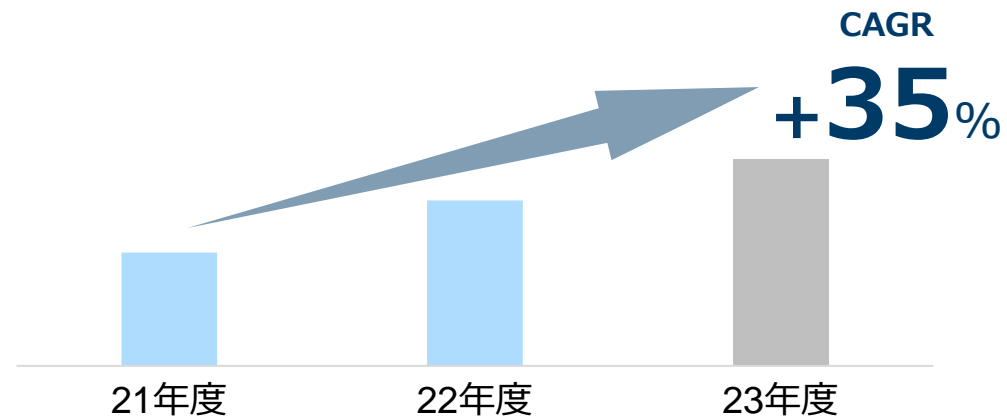
EVリレー



売上高

車載向けコンデンサ

(アルミハイブリッドコンデンサ)



遮断性能の向上とコスト合理化を両立

- 主要部材の内製化を加速

【内製化率】 22年度 ⇒ 23年度 ⇒ 24年度
2割 4割 7割

- 統合モジュール化で、高出力・大電流の瞬断性を実現

取り組み

生産能力拡大 (22年度 ⇒ 24年度：約2倍 増強)

- 電動化、高出力化による市場拡大にあわせて投資を継続
- 国内増強に加え、ASEAN生産展開でコスト競争力強化

材料開発プロセスを大幅に短期化、コア事業成長を加速

完全自動実験室にAI・MI・PIを組み合わせ、スマートラボ化

(研究者の経験や勘に依存した試行錯誤を削減)



365日/24時間稼働



コンデンサ向けに導入済み、今年度より電子材料・サーボモータ等にも展開

強靱なサプライチェーン構造を構築

中国域内

現地での自己完結体制を構築

中国 スピード

- マネジメントの現地化 (意思決定の加速)
- 商品開発の現地化

中国 コスト

- 現地部材・設備のフル活用
- 品質基準の現地最適化

中国域外

グローバル供給体制を最適化

- xEV用フィルムコンデンサ：欧州拠点拡大
- 車載リレー：中国 ⇒ ベトナムにシフト
- サーボモータ：竜野拠点への次世代商品投入

■ 22年度実績 および 23年度見通し

22年度実績、事業環境認識、23年度見通し

■ 中長期の取り組み

中長期経営目標、成長戦略（コア事業戦略）

■ 事業の持続的成長を支える取り組み

人的資本経営、環境戦略

一人ひとりの「想い」を起点に 人と組織が共に成長し続ける会社を目指す



公平な機会 の提供

DEIを積極推進

男性育休 **100%** 宣言

国内主要製造 **26拠点** をバリアフリー化

学ぶ機会 の提供

“いつでも、どこでも、だれでも学べる”
新たな研修制度を開始

延べ約 **1万人**以上 が受講

挑戦の場 の提供

役割・人財要件定義を策定し、
公募型異動・登用を導入

導入半年で 約 **750人** が異動を実現

挑戦に報いる処遇 の提供

キャリアパスを複線化し、
プロフェッショナル人財を育成

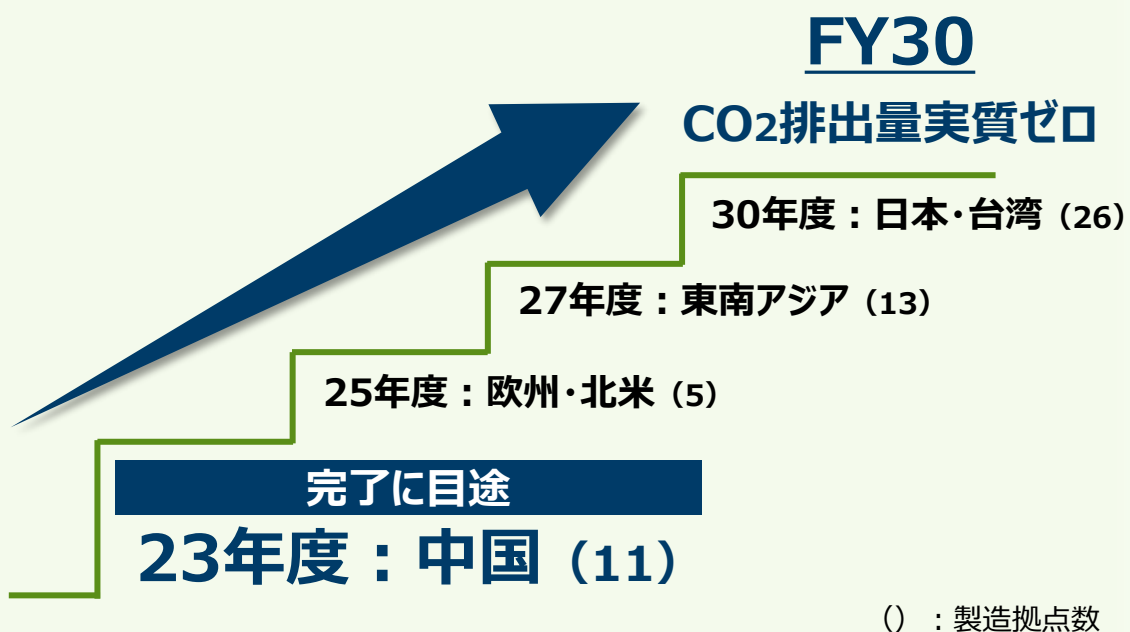
専門職コース での昇格・昇給

30年度 CO₂排出量実質ゼロ化*とエネルギーコスト最小化を両立

*生産活動におけるCO₂ (scope1, 2)

■ CO₂排出量実質ゼロ化

- 中国での23年度実質ゼロ化に目途



■ エネルギーコスト最小化

- 経営負荷を省エネ、再エネ導入推進で最小化

再エネ導入事例

設置面積やコスト、地域性を踏まえた
最適電力ミックスの実現目指す

オンサイトPPA*・自己発電

(順次拡大中)

設置可能面積に応じて採用



オフサイトPPA*

(25年度以降を予定)

拠点間で電力融通可

発電
業者

グループ
一括調達

各拠点

*PPA：企業が発電事業者と契約し、新たに設置した発電設備による再エネ由来電力を購入する仕組み

Panasonic
INDUSTRY

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

従業員数

4.2万人

(国内：1.3万人、海外：2.9万人)

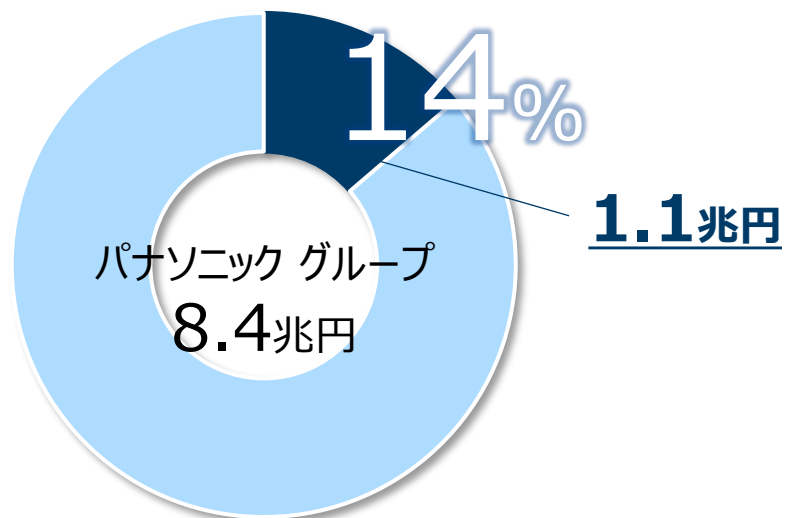
拠点数

82拠点

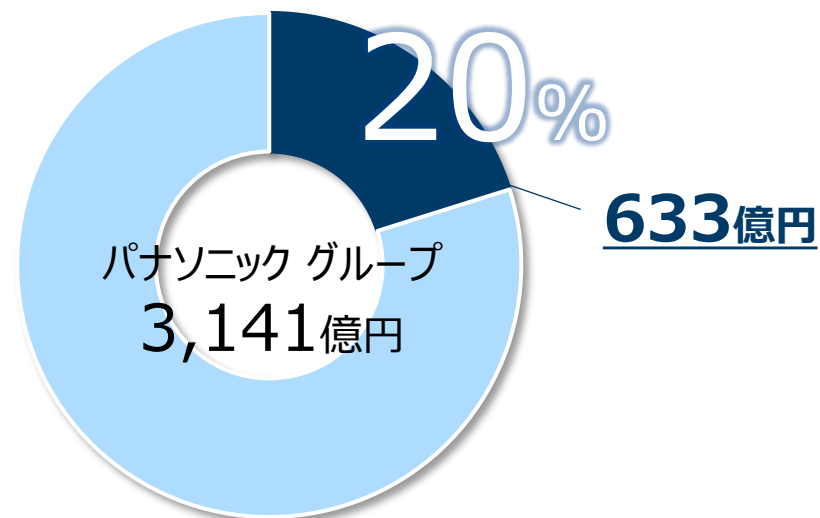
(国内：33拠点、海外：49拠点)

グループ内の位置付け (22年度実績)

売上



調整後営業利益



参考：財務数値 (P/L・B/S・C/F)

※ 数値は全て、全社ベース

<非監査>

P/L	(億円)	22年度	23年度公表値	24年度 (目標)
売上高		11,499	10,900	—
調整後営業利益		633	600	—
その他損益		34	▲15	—
営業利益		668	585	—
(営業利益率)		5.8%	5.4%	—
減価償却費 (有形固定資産)		519	560	—
償却費 (無形資産)、 減価償却費 (使用権資産) 合計		67	80	—
EBITDA		1,254	1,225	—
(EBITDA率)		10.9%	11.2%	—

C/F	(億円)	22年度	23年度公表値	24年度累計 (目標)
FCF		625	—	—
営業CF		1,276	940	3,900 以上
投資CF		651	—	—
設備投資額 (有形固定資産) *		608	670	—
投資額 (無形固定資産) *		44	110	—
設備投資額合計		652	780	—
研究開発費		605	—	—

*発生ベース

B/S	(億円)	22年度	23年度公表値	24年度 (目標) ※期末
現預金		1,569	—	—
営業債権		1,511	—	—
棚卸資産		1,401	—	—
その他流動資産		305	—	—
流動資産		4,786	—	—
有形固定資産		2,470	—	—
使用権資産		236	—	—
のれん及び無形資産		100	—	—
その他非流動資産		295	—	—
非流動資産		3,101	—	—
資産合計		7,887	—	—
営業債務		1,101	—	—
借入金 ①		1,006	—	—
リース負債 ②		260	—	—
その他負債		1,331	—	—
負債		3,698	—	—
資本 ③		4,189	—	—
投下資本 ①+②+③		5,455	—	—
ROIC		9.6%	8.2%	17% 以上

電子デバイス



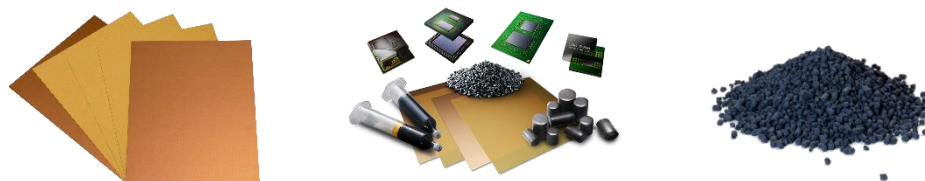
- EVリレー
- **導電性高分子コンデンサ**
- **xEV用フィルムコンデンサ**
- **アルミハイブリッドコンデンサ**
- 車載・空調モータ など

FAソリューション



- サervoモータ
- PLC (プログラマブルコントローラ)
- 光電センサ
- レーザーマーカ など

電子材料



- **高機能多層材料**
- **半導体デバイス材料**
- 成形材料 など

参考：コア事業における主要商品

コア事業	商品名	主な機能・役割	主な用途（例）
EVリレー	EVリレー	EVの安全性を担保する高容量遮断を省スペースで実現	EV・HEVのパワートレーン/充電系統
コンデンサ	導電性高分子コンデンサ	発熱や電圧低下を抑えながら電気回路動作を安定	サーバー、組み込みボード、SSD、各種通信機器 など
	xEV用フィルムコンデンサ	高圧大電流回路の平滑化・ノイズ抑制	xEV、産業インフラのインバータ回路
	アルミハイブリッドコンデンサ	導電性ポリマーと電解液のハイブリッド電解質で高信頼	ヘッドランプ、バッテリーマネジメントシステム、ECU など
FAソリューション	サーボモータ	小型かつ高速・高精度で装置を動作	半導体製造装置、ロボット、自動組立・実装機、各種FA装置 など
	PLC（プログラマブルコントローラ）	現場の装置をまとめて制御、情報を収集/見える化	
	光電センサ	超小型センサで固体・液体の検出/位置決め	
	レーザーマーカ	製品・部品にダメージを与えず精緻に刻印	
電子材料	高機能多層材料（MEGTRON）	高周波信号などの大容量・高速伝送を支える基板材	大型高速サーバー、基地局、各種通信機器 など
	半導体デバイス材料	先端半導体パッケージの薄型/小型化、高信頼実現	先端半導体パッケージ（ウェハレベルパッケージ など）

詳細および他の商品は次のURLからご覧いただけます <https://industrial.panasonic.com/jp>

パナソニック インダストリー全社の業績は、「インダストリー商材」と「他事業会社商材」の2種類から構成される

■パナソニック インダストリー 売上構成イメージ



他事業会社商材 : 他の事業会社において開発・製造を行い、パナソニック インダストリーのグローバル販売プラットフォームを活用して販売している商材

主要商品

- 半導体（ヌヴォトン テクノロジージャパン株式会社 製）
- 各種電池（パナソニック エナジー株式会社 製）
- エアコン用コンプレッサ（パナソニック株式会社 製） など

インダストリー商材 : パナソニック インダストリーが開発・製造・販売を行う商材
※主要商品は、P19、20を参照