

Panasonic

中長期戦略の進捗

パナソニック株式会社

CEO 品田 正弘

2024年6月7日

本日の説明会 全体構成

本プレゼンテーション

1	くらし事業	パナソニック株式会社	CEO 品田 正弘
2	くらし事業 分社	くらしアプライアンス社	社長 堂埜 茂
		エレクトリックワークス社	社長 大瀧 清

※ 空質空調社、コールドチェーンソリューションズ社については別途開催予定

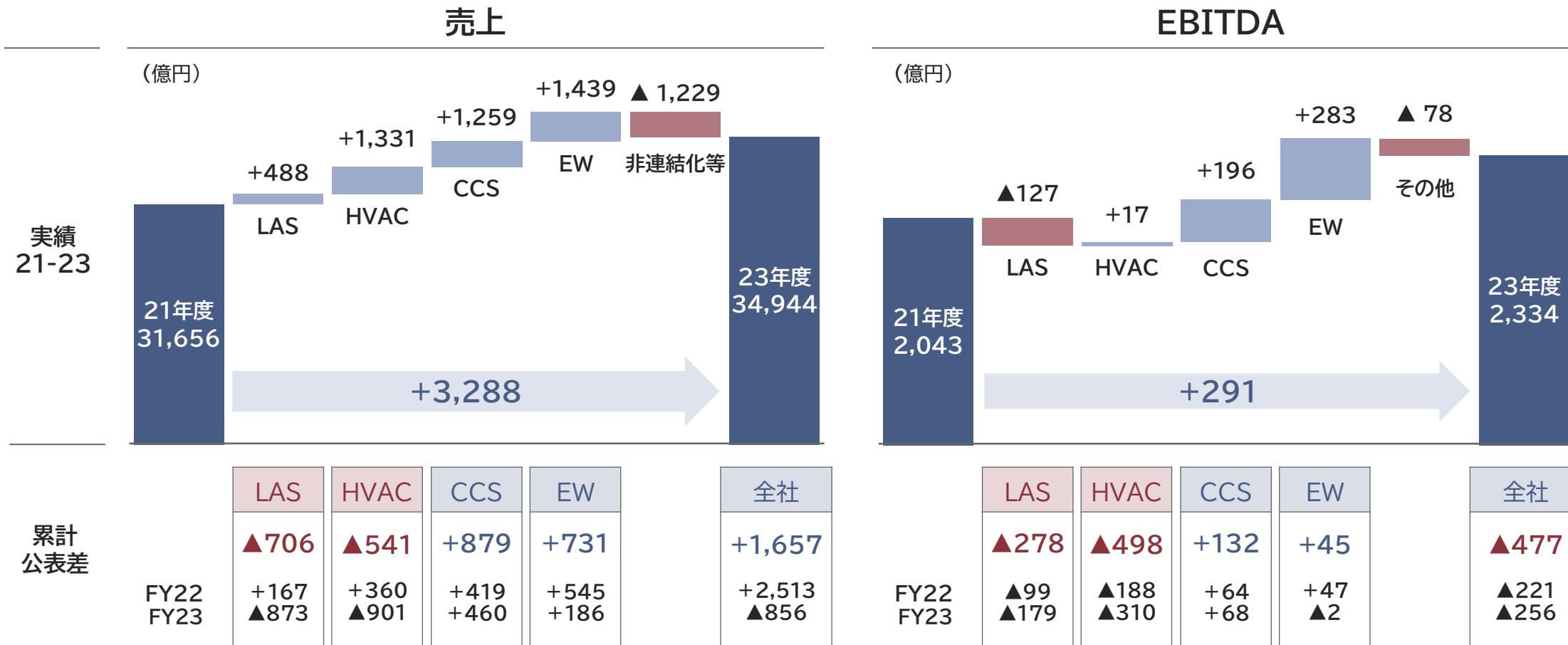
本プレゼンテーションの構成

0. 中期2年の振り返り	中期2年の振り返り① 全社／事業別	中期2年の振り返り② 主な未達要因	
1. パナソニック(株)設立で 目指したこと	パナソニック(株)設立で 目指したこと	業界に正対する組織構造	
2. 強い事業の集合体に向けて	中期3年間 業績見通し (分社別)	中期3年間 業績見通し (重点事業別)	競争力強化の方向性
	① 競争力強化ができた 事業	② 競争力強化途上の 事業	③ 事業構造変革を進める 事業
	次期中期の 経営目標について	2030年に向けて	

0. 中期2年の振り返り

中期2年の振り返り① 全社/事業別

全体ではEW・CCSが牽引し増収増益も、LASは減益、HVACは横ばいに留まる
公表差ではEW・CCSは上方修正、LAS・HVACは大きく未達、課題を残した



※FY22、23との公表との差

中期2年の振り返り② 主な未達要因

事業環境の悪化に加え、競争力強化の取組み不足・遅れが主な未達要因

主な計画未達要因

HVAC	
累計公表差	
売上	▲541
EBITDA	▲498

※1 A2W	<ul style="list-style-type: none">総需要は拡大、当社シェアは漸増を想定も総需要は大幅悪化、シェアは上げられず、販売(▲500億円)、利益(▲250億円)未達
-----------	---

➔ 差別化と重点国施策で成長戦略再構築 (P12参照)

※2 A2A	<ul style="list-style-type: none">RAC/CACは環境変化への価格対応力が不十分で計画未達(▲30億円)かつ低収益除湿器リコール一時費用計上(▲250億円超)
-----------	---

➔ RAC/CACの収益改善と空質空調融合の成長推進 (P14参照)

LAS	
累計公表差	
売上	▲706
EBITDA	▲278

国内	<ul style="list-style-type: none">想定以上の総需要悪化に加え、シェアも悪化環境悪化を価格対応、コスト改革等で打ち返すも減販をカバーできず利益未達(▲100億円超)
----	---

➔ 流通改革に加えグローバルコスト力構築 (P13参照)

海外	<ul style="list-style-type: none">グローバルで総需要悪化、中国をはじめシェアを上げきれず、減販(▲300億円超)、利益(▲100億円超)未達
----	---

➔ 日中亜連携による商品力・コスト力展開 (P13参照)

単位(億円)

1. パナソニック(株) 設立で目指したこと

パナソニック(株)設立で目指したこと

長期にわたり変革し続ける経営を目指す

設立前

- 短期志向で状況変化への対応に留まる
- 中長期視点で一貫した経営ができず

- 成長をブーストできる投資が不十分
競争比較でも投資が不十分

- 部門個別最適のオペレーションに留まり
競争にコスト力で遅れ

結果、成長性も低く、低収益も改善できず

設立後

長期視点で継続して変革を積み重ねる経営へ
決めたことは実行する

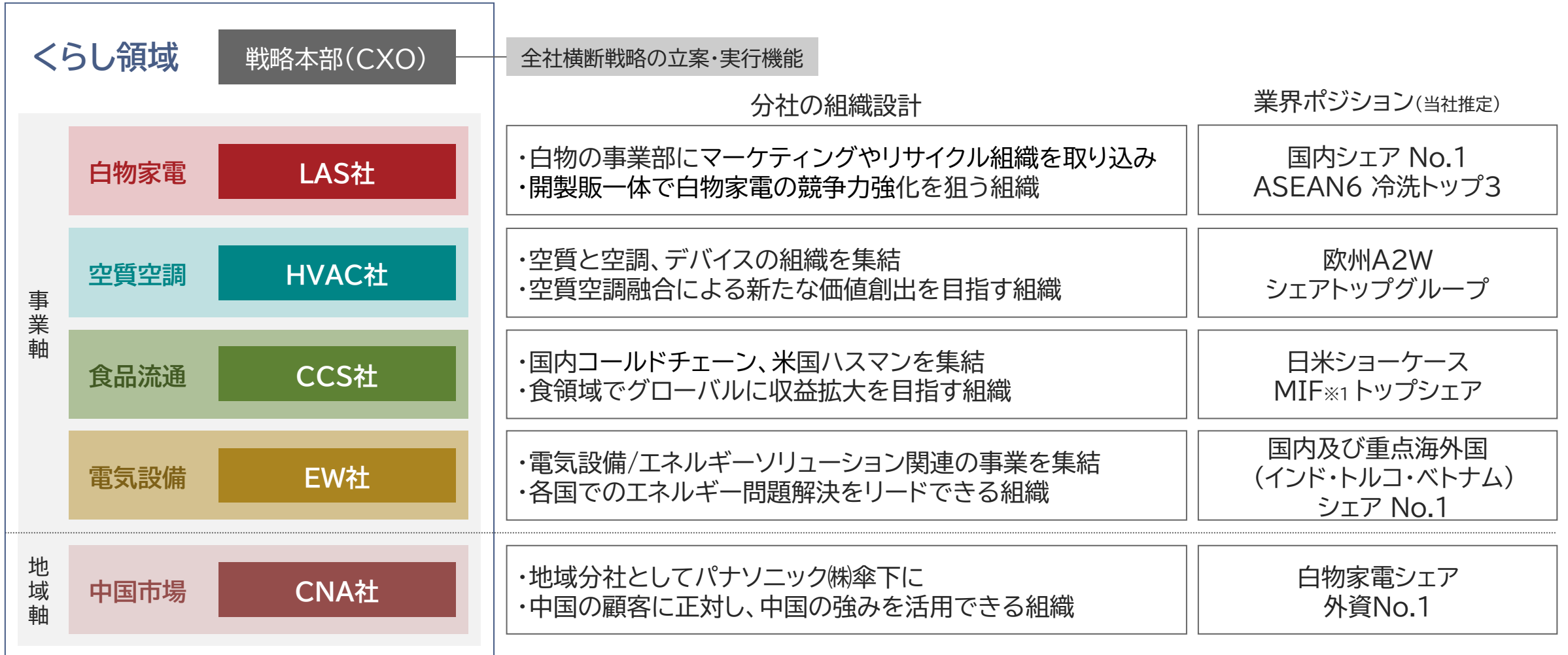
- ① 事業の位置づけに応じた競争戦略 本編
- ② 投資への注力 補足資料
- ③ 全社横断のオペレーション力の強化 補足資料

設立の狙い

- 暮らし領域をグループのコアとして位置づけ、
くらしの総合力を発揮するため新たにパナソニック(株)を設立
- パナソニック(株)傘下に、対峙する業界ごとに分社を設置、
「長期視点」で「自主責任経営」を推進

業界に正対する組織構造

正対する業界において開製販一体で競争優位性が構築できるよう各分社を設置

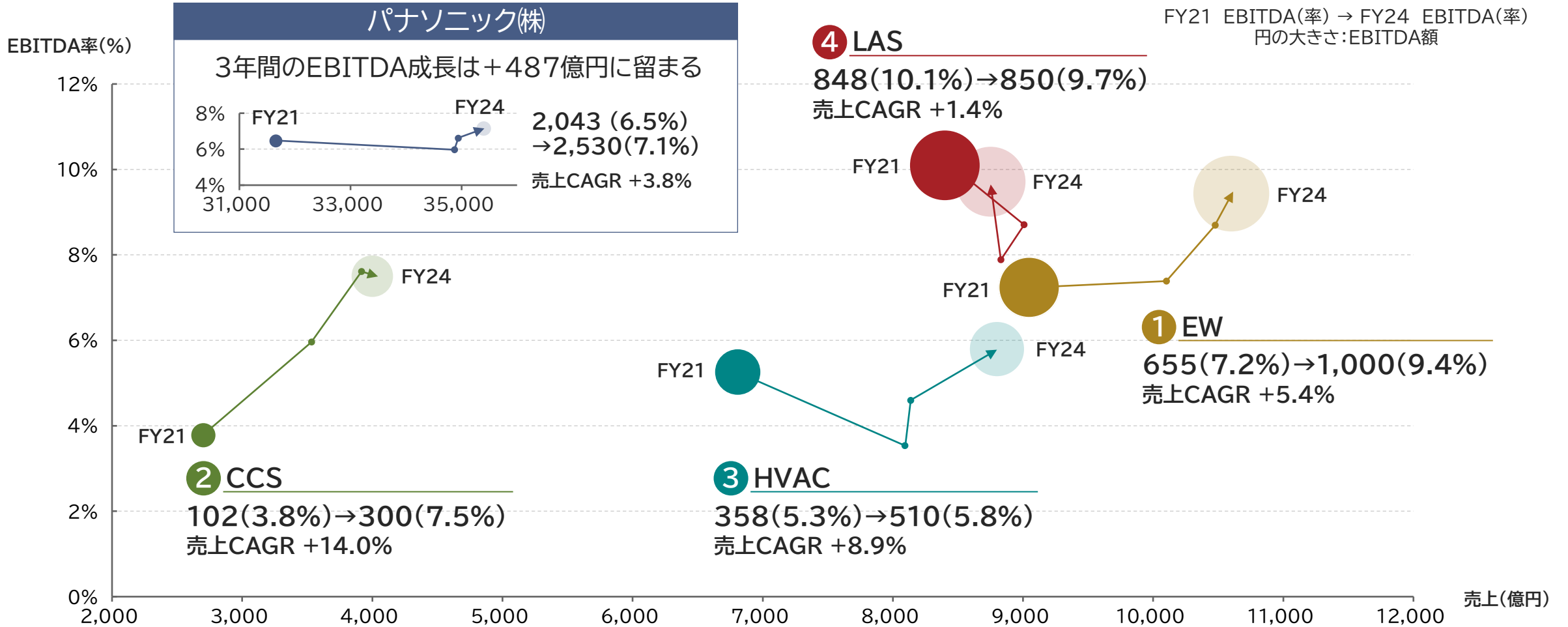


※1 Machine in the field(市場稼働台数)

2. 強い事業の集合体に向けて

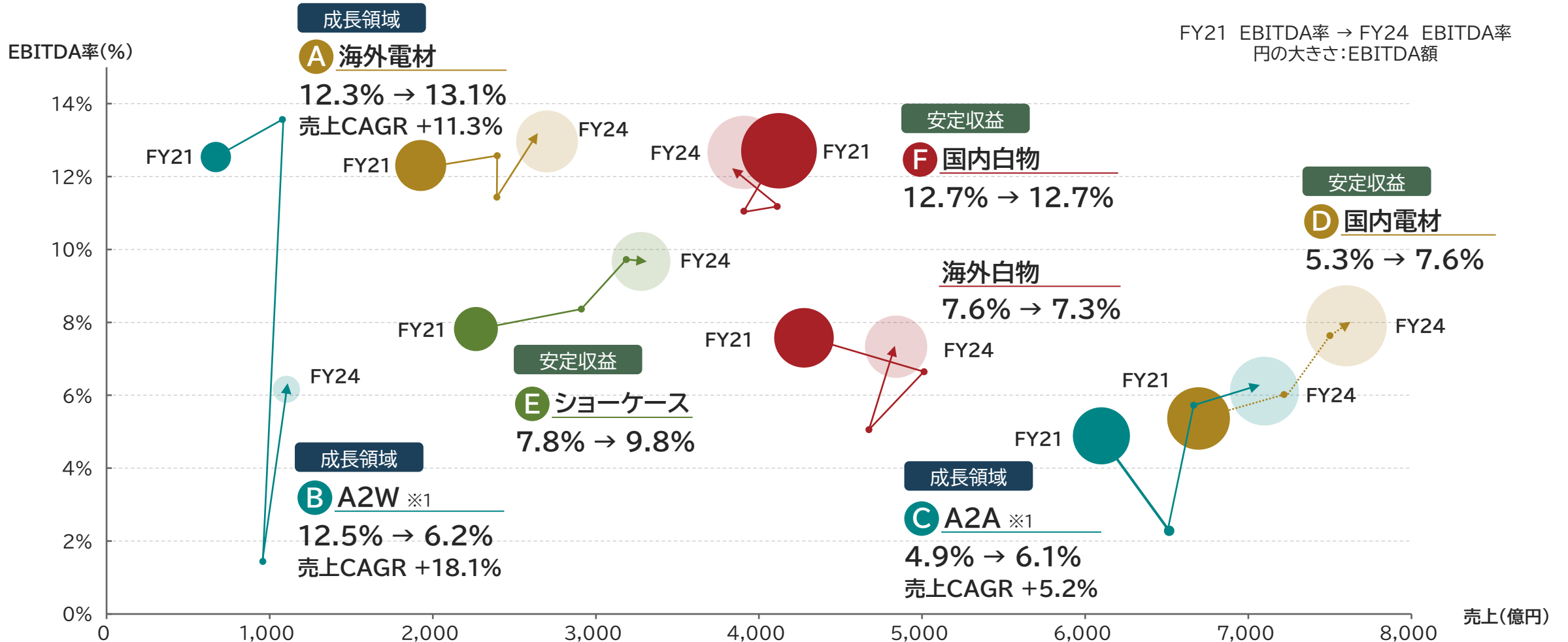
中期3年 業績見通し(分社別)

- ① EWと② CCSは3年連続増益見通しで収益性も向上
- ③ HVACと④ LASは当初目論んだ増益に至らず



中期3年 業績見通し(重点事業別)

成長領域は **A** 海外電材が事業規模拡大、**B** A2W **C** A2A ※1 は目論んだ増益に至らず
 安定収益は **D** 国内電材 **E** ショーケースが収益改善、**F** 国内白物は収益改善至らず



※1 業績は補足資料参照
 ※2 A2W: ヒートポンプ式温水給湯暖房機、チラー、給湯
 A2A: ルームエアコン、業務用空調、空質機器(換気扇、熱交換気、空気清浄機等)、エンジニアリング

競争力強化の方向性

各事業の状況に合わせて競争力強化を推進、それに合わせポートフォリオをアップデート

売上高(億円)

① 競争力強化ができた事業 ⇒ 高成長・収益拡大へチャレンジ

24年売上高 14,200 (3年CAGR+7.8%)
24年EBITDA率 8.6% (21年差 +2.5pt)

海外電材

成長領域

海外重点3ヶ国で成長投資を継続、
周辺地域へも展開

国内電材

安定収益

DX活用で営業付加価値、生産性向上
ソリューションビジネス本格展開

CR ※1

安定収益

成長領域

日米で強みの自然冷媒+DX戦略を軸に
他地域展開によるグローバル成長

② 競争力強化途上の事業 ⇒ ブレずに競争力強化を推進

24年売上高 9,900 (3年CAGR+2.8%)
24年EBITDA率 9.4% (21年差 ▲0.9pt)

A2W

成長領域

将来需要を見極めつつ投資継続、
差別化と重点国施策で成長戦略再構築

国内白物

安定収益

国内家電市場の寡占化へ向け、
流通改革とグローバルコスト力の構築

海外白物

リーダー候補

日中亜連携による商品力・コスト力展開で
重点地域の成長推進

③ 事業構造変革を進める事業 ⇒ 収益体質改善を最優先

24年売上高 7,100 (3年CAGR+5.2%)
24年EBITDA率 6.0% (21年差 +1.2pt)

A2A

成長領域

事業構造変革

RAC/CACの収益改善を図るとともに
空調空質融合・ソリューションの成長

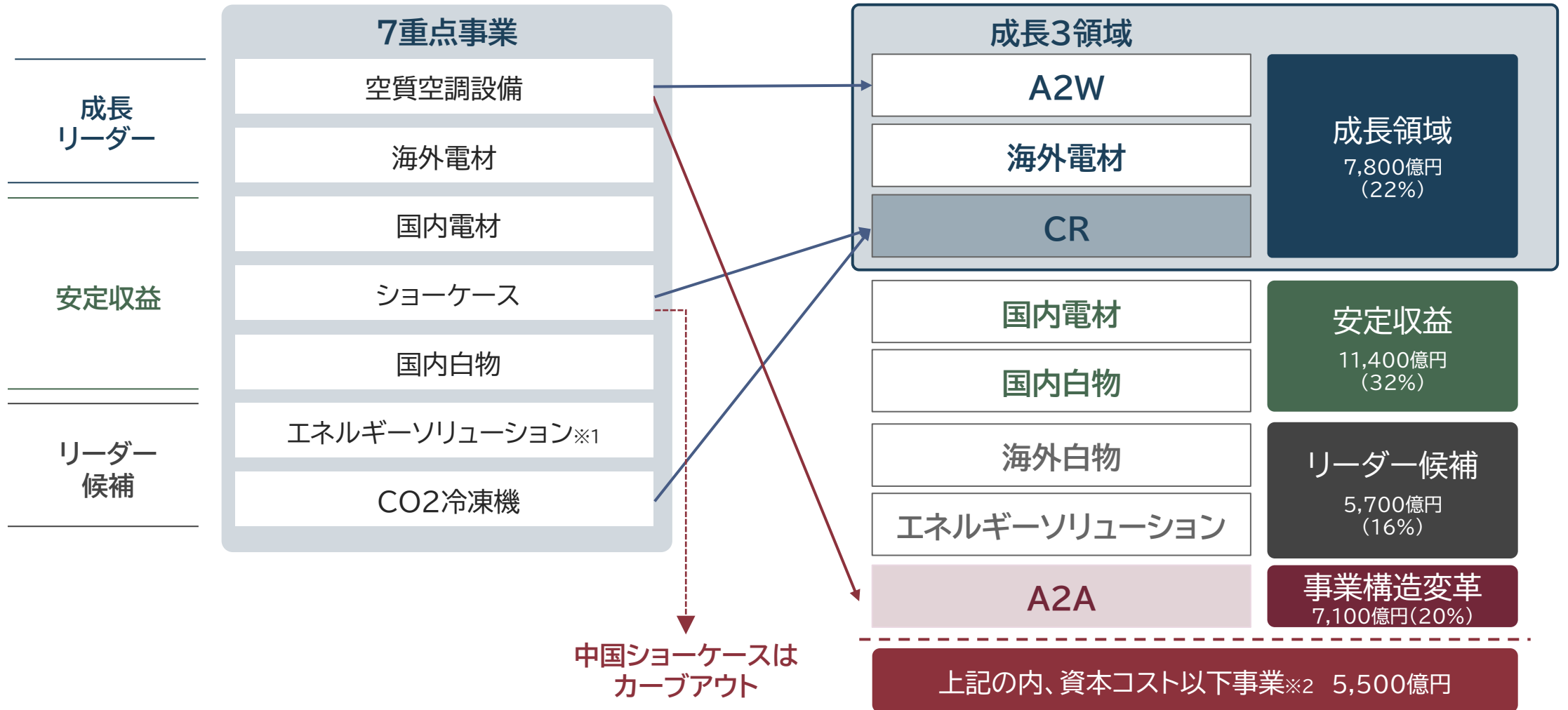
上記のうち、資本コスト以下事業※2 (24年売上高 5,500) ⇒ ① 早期の収益改善 ② できない場合は方向付け

【参考】ポートフォリオのアップデート

これまで(22・23年)

これから(24年～)

数字はFY24売上(億円)
カッコ内は売上構成(%)



① 競争力強化ができた事業

高いポジションをベースに競争力を強化、今後もさらに成長/収益拡大を目論む

競争力強化の進捗

今後の成長/収益拡大に向けた方針

EW	<p>成長領域</p> <p>海外電材</p> <p>売上CAGR +11.9%</p>	<p>重点3ヶ国にて成長基盤を強化し二桁増販 (インド・トルコ・ベトナム)</p> <ul style="list-style-type: none"> 工場投資による生産能力を拡大 製造力、販路、SCM(3KFS)を強化 <p>・重点3ヶ国で全てトップシェア (CY23実績)</p>	<p>重点3ヶ国のさらなる成長+エリア拡大</p> <ol style="list-style-type: none"> 重点3ヶ国商品開発(品揃え等) 件名提案力強化 エリア拡大周辺国輸出へ販路強化
	<p>安定収益</p> <p>国内電材</p> <p>EBITDA率 +2.3pt</p>	<p>高シェアを活かし収益体質を向上</p> <ul style="list-style-type: none"> DXによる営業効率化/価格政策で収益改善 次期成長の柱とすべくソリューション体制構築 <p>・ソリューション販売比率 +4pt (FY23実績35%)</p>	<p>高付加価値化とソリューション事業を展開</p> <ol style="list-style-type: none"> 強みのDXをバリューチェーン全体展開 さらに収益体質向上 開製販ワンストップの顧客対応と 商材開発でソリューション事業拡大
CCS	<p>安定収益</p> <p>↓</p> <p>成長領域</p> <p>CR</p> <p>EBITDA率 +3.7pt</p>	<p>米・日中心に収益改善 → 成長フェーズへ移行</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客戦略: ターゲット(既存重要/成長有望)の絞り込み 商品戦略: 顧客ニーズに応じた差別化商品の展開 <p>・米・日共にトップクラスでシェアアップ</p>	<p>自然冷媒×DXを強みにグローバル成長</p> <ol style="list-style-type: none"> 自然冷媒への転換需要を取り込み デジタルとサービスを強化、収益モデルを確立

② 競争力強化途上の事業 1/2

足元の市場は停滞もシェア拡大に向けた競争優位性構築を加速

市場に対する認識

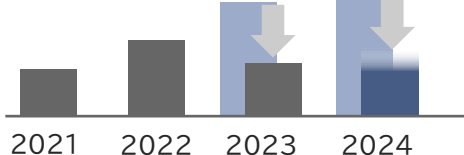
今後の競争力強化に向けた方針

市場再拡大に備えた競争力強化がポイント

- 成長回帰に数年を要すも
- 30年に向けては市場拡大を見込む

欧州A2W 需要予測

■ 当初見込み
■ 現在予想



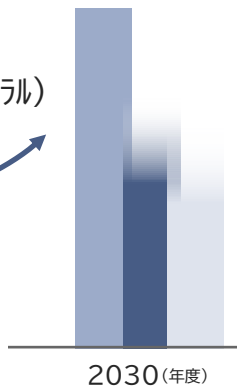
拡大要素

- ① CN(カーボンニュートラル)
- ② 低GWP冷媒
- ③ 省エネ

変動要素

- ① 欧州経済
- ② 規制・補助金
- ③ ガス・電気価格

複数シナリオ想定



- 上位シェア拮抗、勝者は決まっていない



競合も競争力強化

空調メーカー

ボイラーメーカー

インストーラー
取り込み

ヒートポンプ技術
取り込み

基盤強化と差別化に注力し重点国に展開

基盤強化

差別化戦略

重点国施策

- 23年設立欧州事業部を核に開製販基盤強化 → 市況に応じた投資生産性向上

商品力強化

- 冷媒戦略 ⇒ 日系初の自然冷媒A2W拡販
- 領域拡大 ⇒ 集合住宅・ライトコマ向けA2W発売

新たな顧客価値創出

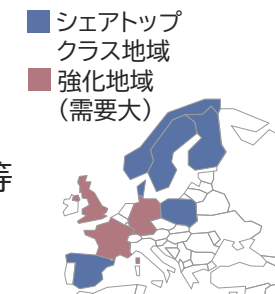
- イタリアInnova社出資 → 空質ソリューション
- ドイツtado°社と業務提携 → 省エネソリューション

国ごとのKSFに応じて施策展開

- ① 販売基盤強化
 - 重点地域設定とリソース投入
 - 新規チャネル、インストーラー開拓 等
- ② メンテ・サービス事業強化

KSF

- ドイツ : エネルギーコスト低減・インストーラー開拓
- フランス : 集合住宅需要等取り込み・チャネル開拓



HVAC

成長領域

※1
A2W

※1
ヒートポンプ式
温水給湯暖房機、
チラー、給湯

売上CAGR
+18.1%

② 競争力強化途上の事業 2/2

国内は圧倒的リーダーシップポジション獲得へ、海外は日中亜連携による成長戦略推進

市場に対する認識

今後の競争力強化に向けた方針

LAS

安定収益

国内白物

EBITDA率
±0.0pt

リーダー候補

海外白物

売上CAGR
+4.2%

総需要は漸減の中、
中国勢台頭や市場二極化進む

- ・ 総需要 : 漸減傾向
- ・ 消費動向 : 二極化(高価値追求⇔価格重視)
- ・ 競合関係 : 中国勢台頭(PB含む) ※1

⇒当社がリードし、業界構造を変革

新販売スキーム (FY22-23)
利益貢献:約100億円

実需連動SCM
CF改善効果計:100億円超

中国成長鈍化、アジアは成長軌道へ、
中韓勢とは競争激化

- ・ 中国 : 成長鈍化による需要低迷・消費行動二極化
- ・ アジア: 需要悪化一巡、成長軌道に回復へ
中国勢のアジア進出

商品力・価格競争力と流通改革推進で市場の
二極化に正対、圧倒的リーダーポジション構築

- ①高価値ゾーンの商品ラインナップ強化
-新販売スキームとの相乗効果で限界利益率を向上
- ②ボリュームゾーン攻略
-価格競争力強化モデルの展開に加え、
流通PBへ商品・サービスを提供予定
- ③流通とのWin-Win関係で競争優位性構築
-新販売スキーム対象商品拡大(構成比4割強) ※2
-実需連動SCM協業量販法人拡大(取扱高7割) ※2 ※3

日中亜連携による重点地域の成長推進

- ①中国 : 高付加価値・世代特化型の2軸商品戦略
グローバル標準コストの徹底追求
外資No.1ポジション堅持
- ②アジア: 中・亜共同モデル開発・導入
標準部材採用による価格競争力強化
トップグループポジション維持

※1 プライベートブランド商品

※2 FY24計画

※3 大手量販法人のうち協業法人取扱高の割合

③ 事業構造変革を進める事業

RAC/CACは収益改善を最優先で取組み、空調空質融合、ソリューション・エンジの成長推進

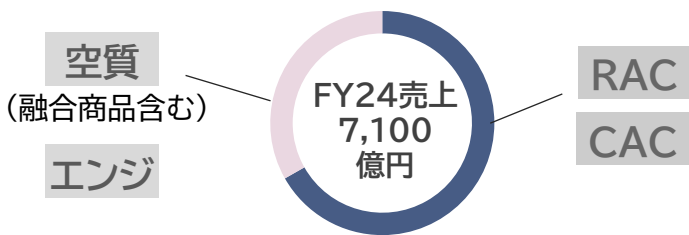
(エンジニアリング)

現状認識

事業構造変革の方針

RAC/CACはオペレーション力が劣後し低収益
独自性ある空質空調融合は今後スケール化

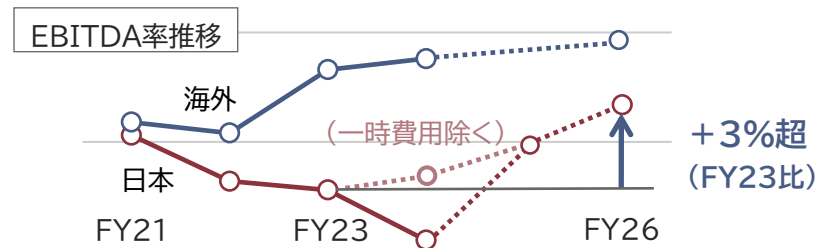
最優先でRAC/CACを収益改善
空質空調融合での成長は着実に推進



RAC 顧客・流通起点で国内事業を再建

- ①ECM/SCM改革による経路ロス削減等 (地産地消、共通設計、合理化、自動化)
- ②設備ルート拡大による販売コスト効率化

EBITDA率 3%改善



FY24に再建に向けた一時費用(生産移管費用等)を計上

RAC アジア等は増収増益も日本は収益低迷
→海外の生産リードタイムにより経路ロス発生

CAC 規模不足から開発効率悪化
先行投資費用をカバーできず

融合 空質空調融合システム・サービス事業を
立ち上げ

売上高(FY23): 約100億円(対前年1.4倍)

※2 中国:パッシブハウス向け空質空調設備拡大
(FY23対前年5倍増)

※3 日本:住宅向け全館空調熱交換気システム拡大

※2 高気密高断熱住宅

※3 創新システム(空調・全熱交換気ユニット・調湿モジュール、空間除菌脱臭機ジアイーノの統合制御システム)

CAC PAC販売体制強化・合理化推進(RACとの共用設計等)
他社協業含めた収益改善策を策定・実行

融合 パッシブハウス、ZEH化住宅の拡大
→ 30年に向けCAGR30%以上目指す
ライトコマース向けIoTサービス立上げ
→ AI活用により省エネ実現

HVAC

成長領域

事業構造変革

※1

A2A

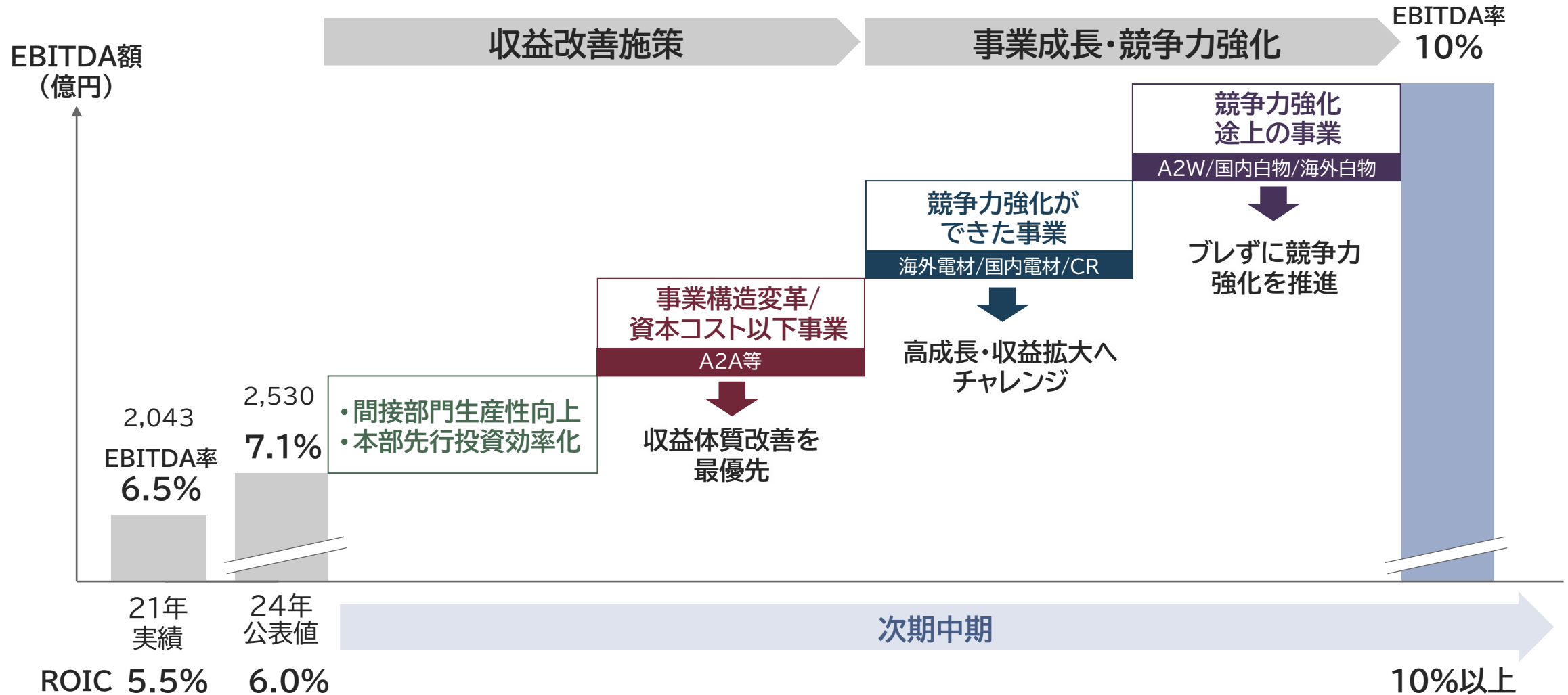
※1
ルームエアコン (RAC)
業務用空調 (CAC)
空質機器(換気扇、熱交換気、空気清浄機等)
エンジニアリング

売上CAGR +5.2%

EBITDA率 +1.2pt

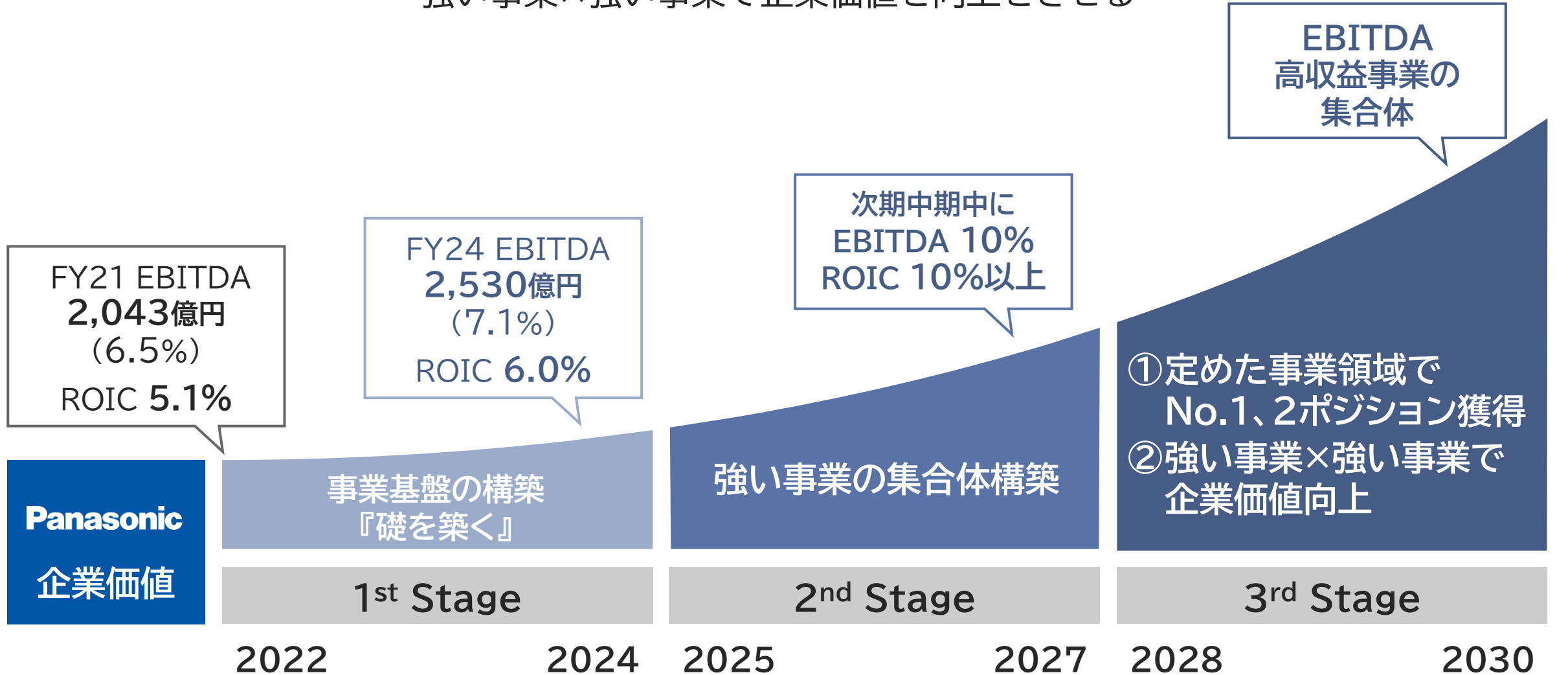
次期中期の収益目標について

収益改善施策と事業成長・競争力強化の両面から収益目標を設定する



2030年に向けて

2030年には定めた事業領域でNo1、2ポジションを獲得し、
強い事業×強い事業で企業価値を向上をさせる



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およ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おそれがあります。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。

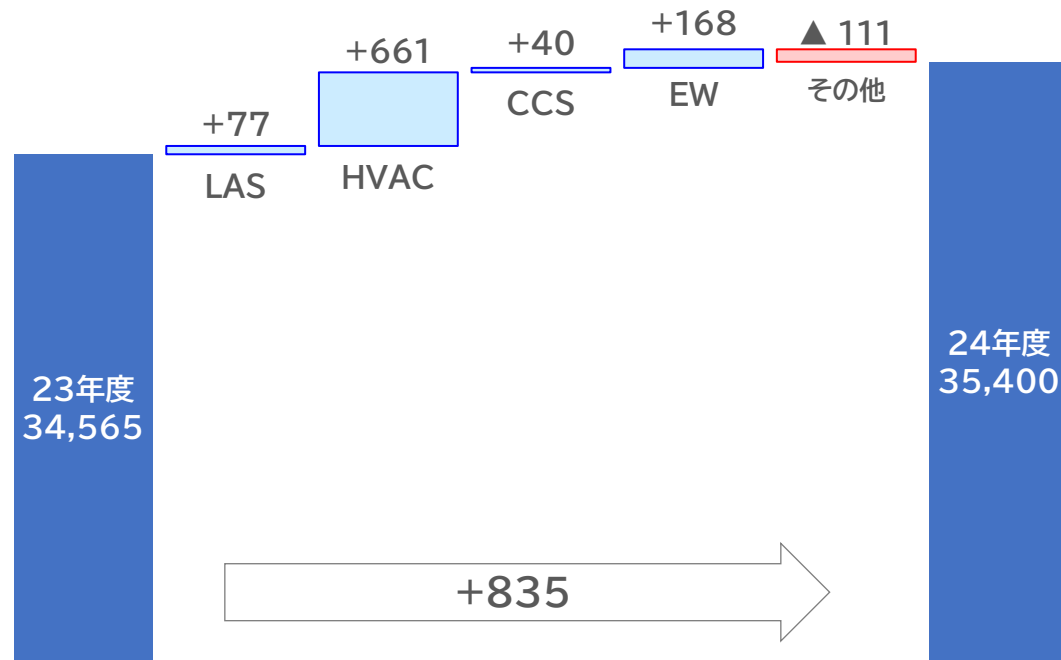
なお、上記のリスク、不確実性およびその他の要因の例としては、次のものが挙げられますが、これらに限られるものではありません。かかるリスク、不確実性およびその他の要因は、当社の有価証券報告書等にも記載されていますのでご参照下さい。

- ・ 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
- ・ 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
- ・ 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
- ・ 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・品質不正行為等により費用負担または損失が生じる可能性
- ・ パナソニック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
- ・ 国内外における現在および将来の貿易・通商規制、労働・生産体制規制等の変更・強化(直接・間接を問わない)がパナソニックグループやサプライチェーンの事業活動に影響を及ぼす可能性
- ・ 気候変動を含む環境問題およびサプライチェーンにおける責任ある調達活動(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・強化への対応が不十分となる可能性
- ・ 法規制の導入・強化への対応が不十分となり、制約・費用・法的責任が生じる可能性
- ・ 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
- ・ 不正アクセスやサイバー攻撃等による、パナソニックグループやサプライチェーンのシステムからの顧客情報・機密情報の外部流出、業務停止、あるいはネットワーク接続製品の脆弱性に起因して多大な対策費用負担が生じる可能性
- ・ 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ができない可能性
- ・ 新型コロナウイルス感染症を含む感染症が、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
- ・ 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
- ・ 大規模な自然災害の発生、感染症の世界的流行、テロ・戦争を含む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事態の発生

24年度 公表値

売上

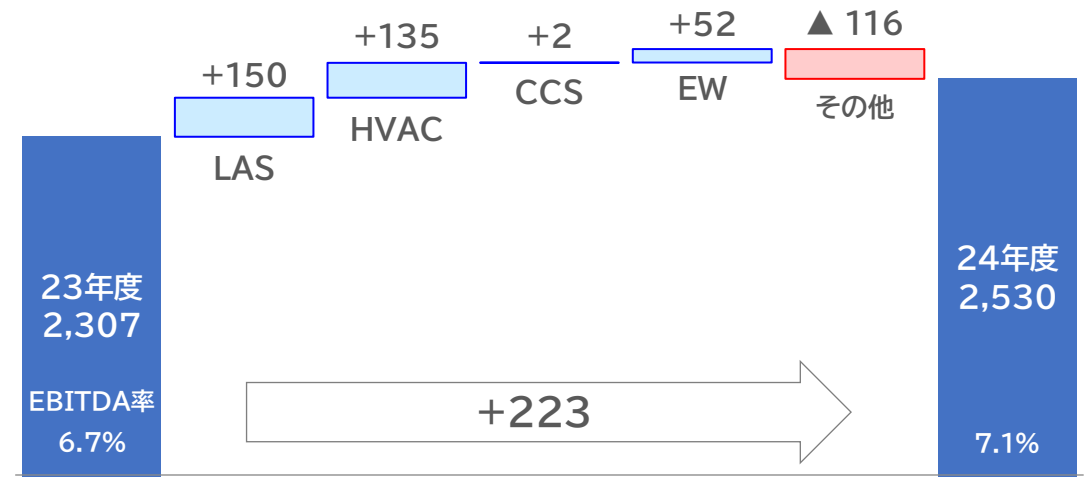
(億円)



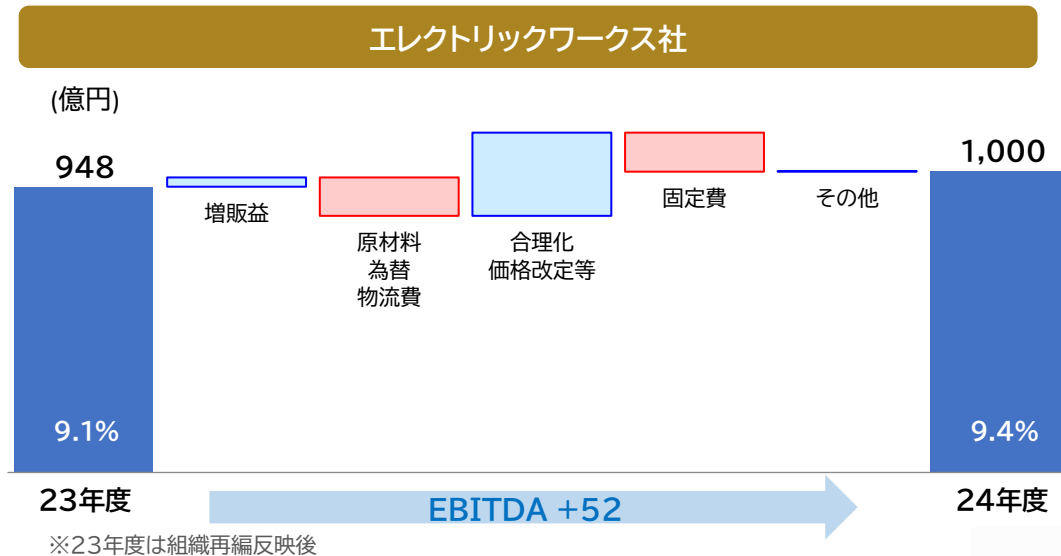
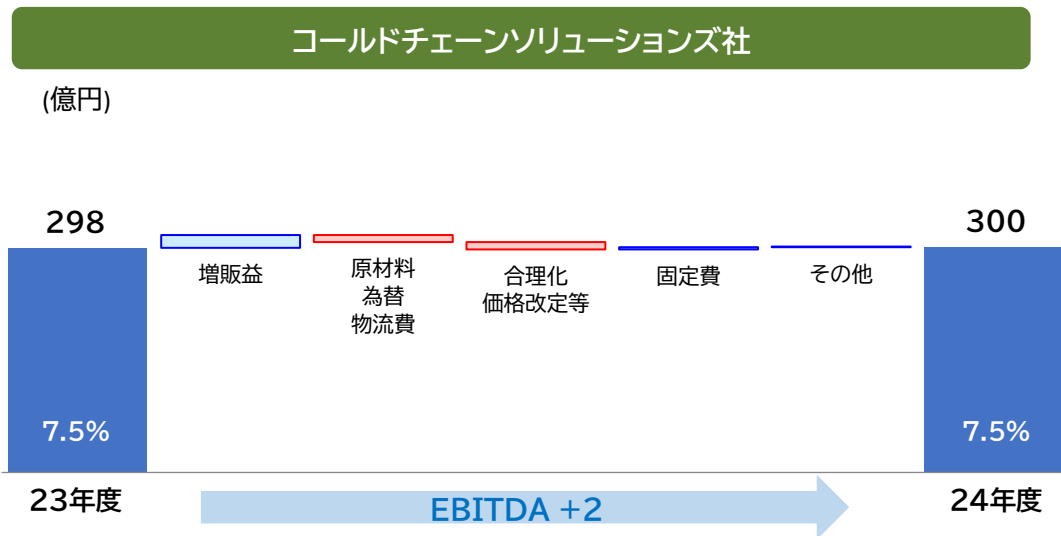
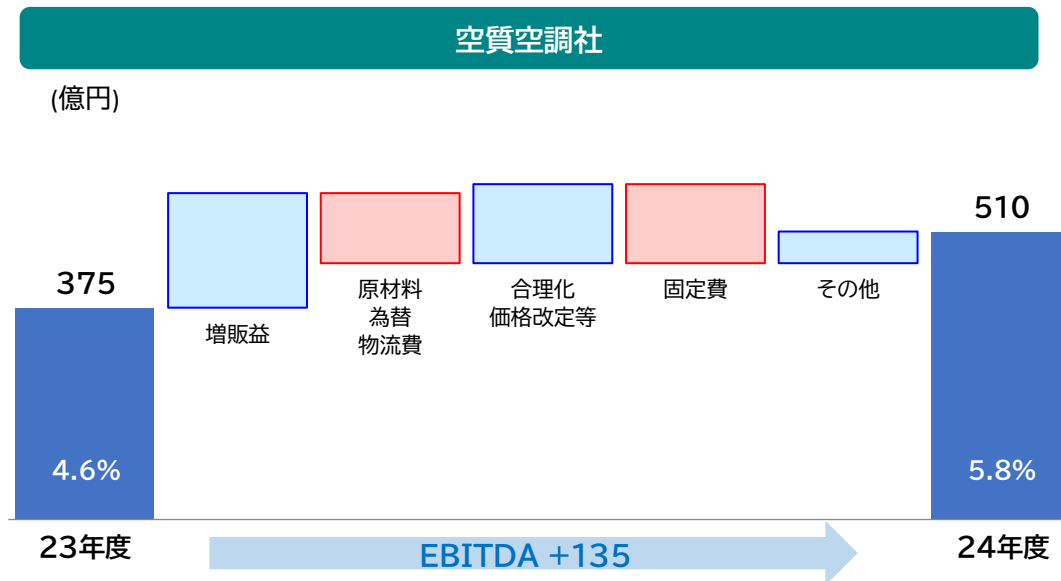
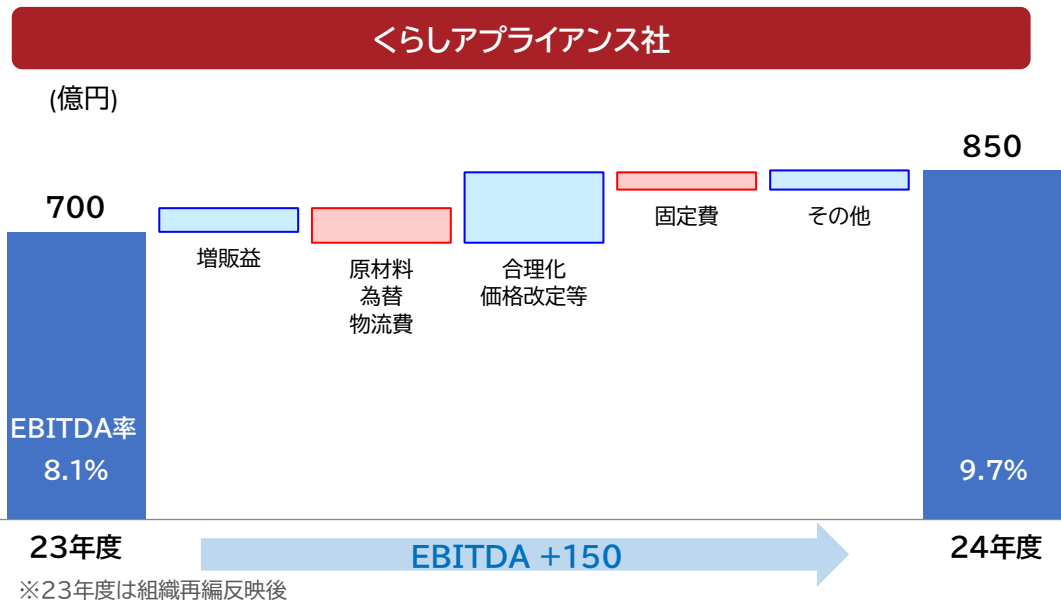
※23年度は組織再編反映後

EBITDA

(億円)

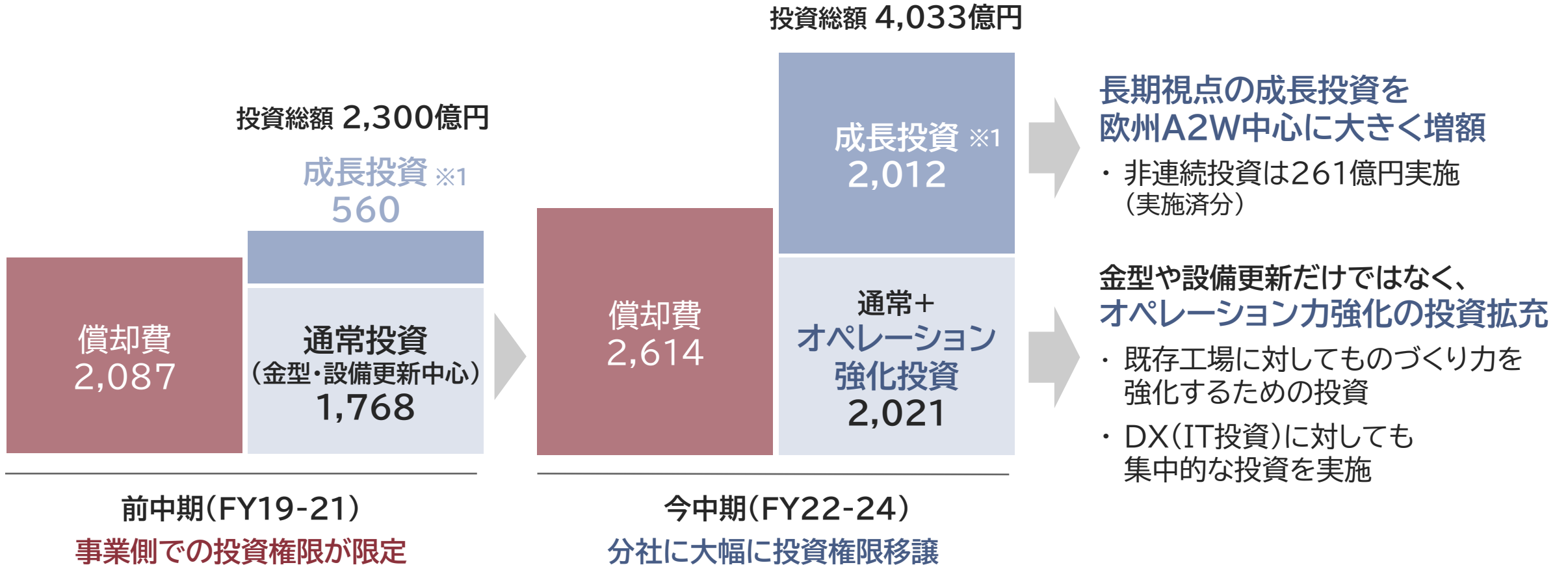


24年度公表値 分社別EBITDA



投資への注力

事業へ権限を移譲し、競争力強化に向けた投資を実行



今中期における主な投資

成長事業への主な投資

■ 欧州A2W (695億円)

投資刈取 開始時期	今 中期	次期 中期	次々期 中期
--------------	---------	----------	-----------

チェコ
新棟建設
増産対応

新棟建設は予定通り推進、
市場の回復を捉え
増産・内製化で刈取り



欧州
チラー獲得

24年度 業務用A2W開発連携・導入

A2W室内
システム獲得

25年度
IoTコントローラー共同開発



■ 海外電材 重点3ヶ国投資 (151億円)

今 中期	次期 中期	次々期 中期
---------	----------	-----------

経済成長に伴った事業拡大への新建屋・土地、設備増強

■ 水素事業 (53億円)

今 中期	次期 中期	次々期 中期
---------	----------	-----------

25年～の実証・事業化期を経て、2030年～本格事業化

オペレーション強化の主な投資

■ ものづくり力強化投資

今 中期	次期 中期	次々期 中期
---------	----------	-----------

国内
電材

新潟
照明

量を活かし、SCM強化を目指す工場整流化
・ 器具組立工程自動化、源泉・組立ワンフロア化など

国内
白物

草津
冷蔵庫

静岡
洗濯機

L/T短縮と欠品・在庫削減を実現するSCM改革

・ ラインの同期・直線・短縮化及び後補充生産を実現
・ ドラム洗圧倒的No.1を目指す新ライン増設及び
実需起点SCM

国内
ショーケース

長年の投資抑制による競争力低下を挽回
・ 工場自動化投資、実験棟新設

■ DX 基盤投資

今 中期	次期 中期	次々期 中期
---------	----------	-----------

BtoC共通

実需起点SCM基盤 など
・ 実需を起点としてバリューチェーン全体を最適化

BtoB共通

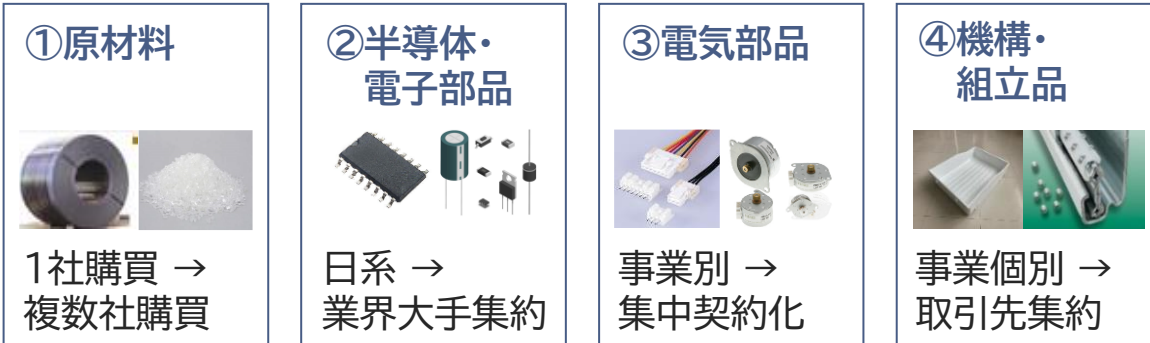
B2B共通顧客管理基盤 など
・ 顧客・件名情報を共有化、顧客レイヤー別にアプローチ

全社横断のオペレーション力の強化

今中期におけるコスト競争力強化の取組み

CEO/CPO直下で4つの直材コスト削減策を展開
順調に進捗しており、中期3年で250億円超の削減見込み

■ 4つの直材コスト削減策

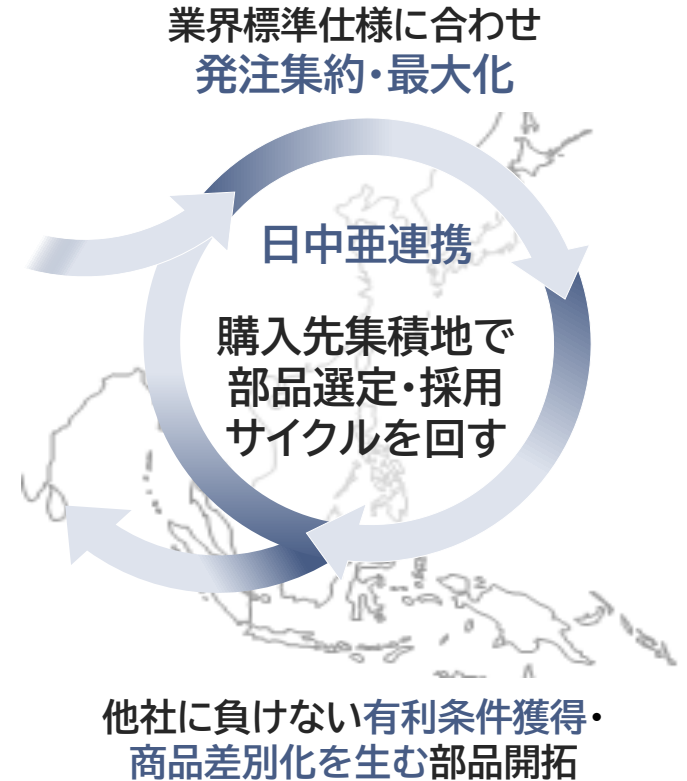
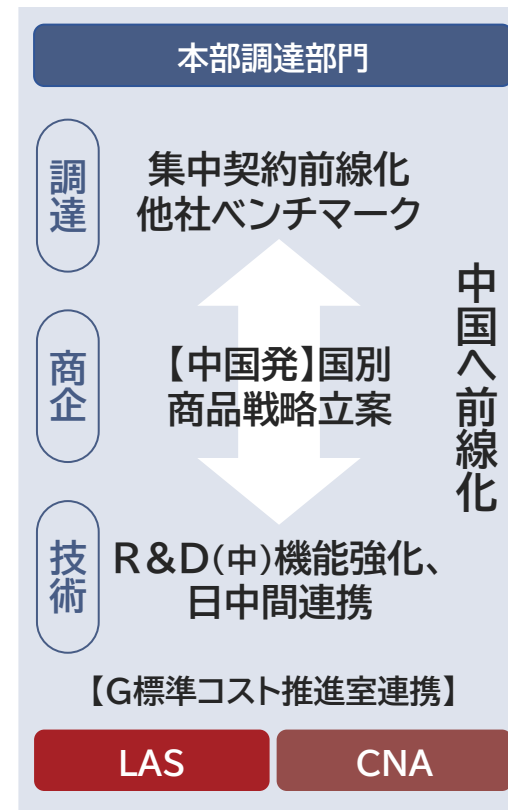


中期刈取り額

22年度	23年度	24年度	合計
80億円	72億円	102億円 見込み	254億円

さらなるコスト競争力強化の取組み

追加の取組みとして中国メガサプライヤーとの連携強化、
開発上流での推奨部品採用により、さらなるコスト削減を目指す



パナソニックのパーパス(存在意義)・目指す姿として ミッション・ビジョンを定義

MISSION

Life tech & ideas

人・社会・地球を健やかにする。

VISION

人を想う技術と創造力で
くらしを支えるベストパートナー

2030年目指す姿の実現に向けて

(Well-being) 「人のくらしの豊かさの維持向上」と (Sustainability) 「地球・社会課題の解決」を両立させるベストパートナー

提供価値



実現に必要な事業 ①～⑦:7重点事業

B2B 事業	■①空質空調設備	
	■②海外電材	■⑤国内電材
	■③エネルギーソリューション(水素事業含む)	
	■④CO2冷凍機	■⑥ショーケース
B2C 事業	■⑦国内白物家電	■中国・アジア・他地域 白物家電
	■エイジフリーサービス	■電動自転車 など

新領域・新規事業

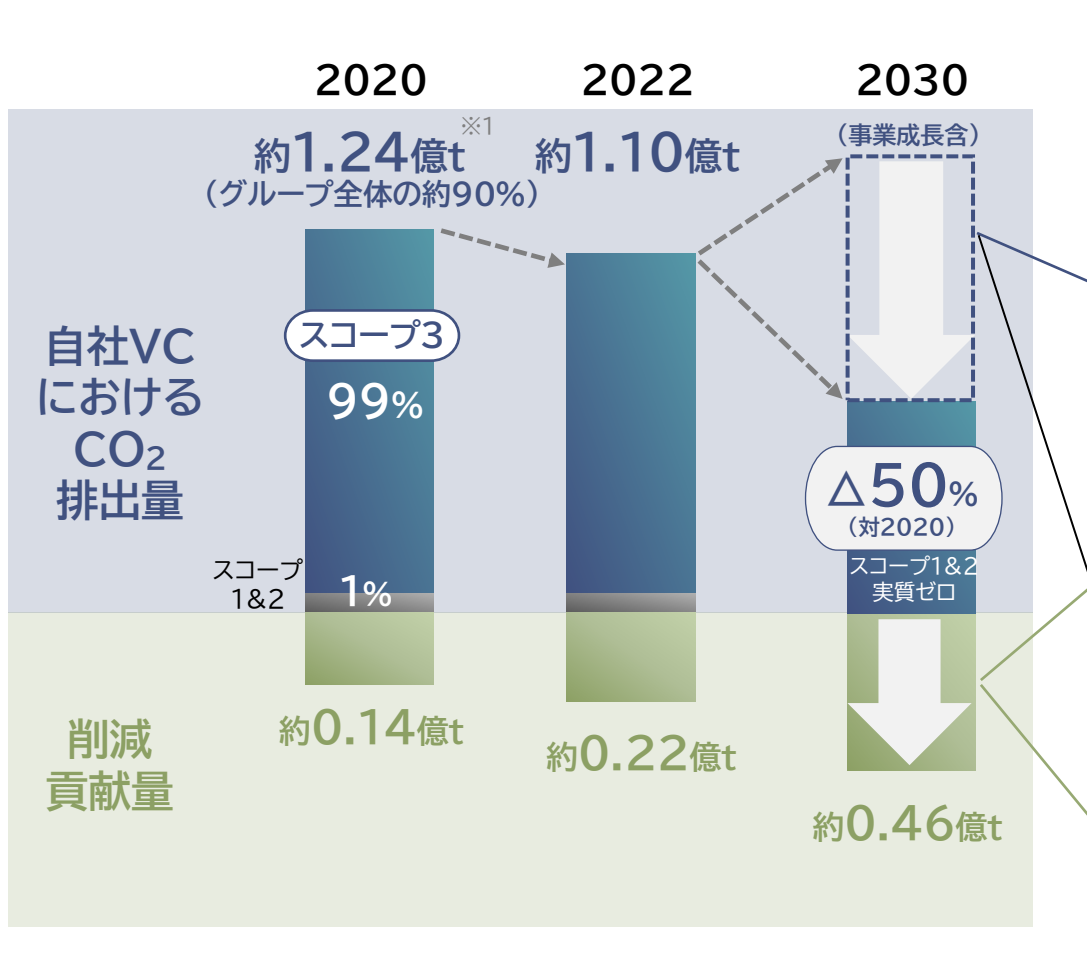
各事業で「Well-being」と「Sustainability」を実現

Life tech& ideas
人起点の技術と価値提案力

Panasonicブランド
信頼と先見性

グリーンインパクトの実現

2030年度にCO2排出量「半減」、社会への排出削減貢献インパクトを加速



■ 暮らしの豊かさと脱炭素の両立を通じたCO2削減

省エネ・長寿命化	高効率インバーター化	A2A
	リファーマビリティ・故障予知(IoT)	国内白物
	LED化率の拡大(照明)	海外電材 国内電材
自然冷媒化	低環境負荷冷媒でリード (CO2冷媒/プロパン)	CR A2W

■ 全社施策

- ・ICP制度パナ(株)全社導入^{※2}: 脱炭素・循環経済に貢献する事業競争力強化を加速
- ・カーボンクレジット強化

■ 暮らしのエネルギー課題解決を通じた削減貢献

A2W	電化(脱化石燃料)の加速
水素	クリーンエネルギー創出・利活用

※1 2022年対象事業にて更新
※2 ICP: インターナルカーボンプライシング

財務情報 補足資料

パナソニック(株)
補足資料

パナソニック(株)

	2021年度 実績	2022年度 実績	※ 2023年度 実績	2024年度 見通し	(億円) 2024年度 当初中期
PL) 売上高	31,656	34,833	34,565	35,400	35,000
調整後営業利益	1,315	1,224	1,338	1,350	
その他損益	▲ 233	▲ 193	▲ 141	▲ 50	
営業利益	1,082	1,031	1,197	1,300	
(営業利益率)	3.4%	3.0%	3.5%	3.7%	
減価償却費(有形固定資産)	640	673	725	890	
償却費(無形資産、使用権資産)	321	355	385	340	
EBITDA	2,043	2,059	2,307	2,530	3,500
(EBITDA率)	6.5%	5.9%	6.7%	7.1%	10.0%
CF) 累積営業CF(3年)	5,550	-	-	5,160	6,600
(FY19~21)		-	-	(FY22~24)	(FY22~24)
FCF	-	297	216	-	
営業CF	-	1,452	1,551	2,157	
投資CF	-	▲ 1,155	▲ 1,335	-	
設備投資額	788	939	1,167	1,000	
無形固定資産への投資額	99	175	212	281	
研究開発費	1,356	1,398	1,420	1,483	
	(22年度期首)				
BS) 現預金*1	4,848	4,376	4,740	-	
営業債権	4,952	5,023	5,323	-	
棚卸資産	4,227	4,702	4,787	-	
その他流動資産	1,173	1,324	1,352	-	
流動資産	15,200	15,426	16,203	-	
有形固定資産	3,285	3,467	3,892	-	
使用権資産	860	762	1,059	-	
のれん及び無形資産	2,444	2,891	3,297	-	
その他非流動資産	1,325	1,515	1,606	-	
非流動資産	7,914	8,636	9,853	-	
資産合計	23,114	24,061	26,056	-	
営業債務	3,977	3,777	3,702	-	
借入金*1	4,848	4,202	4,921	-	
リース負債	863	743	1,079	-	
その他負債	6,499	7,240	7,153	-	
負債	16,188	15,963	16,856	-	
資本	6,926	8,099	9,200	-	
投下資本*2	12,638	12,861	14,208	-	-
ROIC*2	5.5%	6.7%	5.5%	6.0%	10%以上
WACC			5.2%		

*1 資金の預金/借入はグループのキャッシュ・マネジメント・システム経由(グループ内ファイナンス)

*2 ROIC=税引後営業利益/期中投下資本(資本+有利子負債)

※ 23年度はPLのみ24年度体制ベース

パナソニック(株)
分社
補足資料

	2021年度 実績	2022年度 実績	※ 2023年度 実績	2024年度 見通し	2024年度 当初中期
(億円)					
くらしアプライアンス社					
PL) 売上高	8,399	8,967	8,673	8,750	9,800
調整後営業利益	633	528	481	550	-
その他損益	6	25	▲ 51	0	-
営業利益	639	553	430	550	-
(営業利益率)	7.6%	6.2%	5.0%	6.3%	-
減価償却費	209	248	270	300	-
EBITDA	848	801	700	850	1,180
(EBITDA率)	10.1%	8.9%	8.1%	9.7%	12.0%
CF) 累積営業CF(3年間)	-	-	-	2,000 (FY22~24)	2,000 (FY22~24)
FCF	-	281	334	-	-
営業CF	-	589	657	754	-
投資CF	-	▲ 309	▲ 322	-	-
設備投資額	251	283	289	299	-
無形固定資産への投資額	14	17	16	19	-
研究開発費	441	434	435	458	-
	(22年度期首)				
BS) 投下資本*	1,910	2,060	2,479	-	-
棚卸資産	938	982	950	-	-
有形固定資産	771	851	947	-	-
ROIC*	24.3%	20.2%	13.4%	15.0%	20%以上
WACC			4.7%		

* ROIC=税引後営業利益/期中投下資本(資本+有利子負債)

※ 23年度はPLのみ24年度体制ベース

パナソニック(株)
分社
補足資料

		(億円)				
		※3 2021年度 実績	※3 2022年度 実績	※3 2023年度 実績	※3 2024年度 見通し	2024年度 当初中期
空質空調社						
PL)	売上高	6,808	8,087	8,139	8,800	10,000
	調整後営業利益	※1 215	221	147	170	-
	その他損益	▲ 34	※2 ▲ 176	▲ 69	▲ 10	-
	営業利益	※1 181	※2 45	78	160	-
	(営業利益率)	2.7%	0.6%	1.0%	1.8%	-
	減価償却費	176	245	297	350	-
	EBITDA	※1 358	※2 290	375	510	835
	(EBITDA率)	5.3%	3.6%	4.6%	5.8%	8.4%
CF)	累積営業CF(3年間)	-	-	-	789 (FY22~24)	1,370 (FY22~24)
	FCF	-	▲ 250	▲ 455	-	-
	営業CF	-	226	93	470	-
	投資CF	-	▲ 476	▲ 548	-	-
	設備投資額	161	314	479	445	-
	無形固定資産への投資額	28	84	56	66	-
	研究開発費	267	366	345	417	-
		(22年度期首)				
BS)	投下資本*	2,498	3,118	4,048	-	-
	棚卸資産	1,198	1,507	1,619	-	-
	有形固定資産	563	861	1,052	-	-
	ROIC*	※1 5.2%	※2 2.0%	1.3%	3.8%	10%以上
	WACC			5.3%		

* ROIC=税引後営業利益/期中投下資本(資本+有利子負債)

※1 21年度は中国一時費用影響を含む

※2 22年度はリコール費用影響を含む

※3 21年度は旧体制ベース、22年度以降はデバイス事業移管後の新体制ベース

パナソニック(株)
分社
補足資料

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 見通し	2024年度 当初中期
(億円)					
コールドチェーンソリューションズ社					
PL) 売上高	2,701	3,519	3,960	4,000	3,400
調整後営業利益	32	123	203	210	-
その他損益	▲ 4	1	▲ 1	0	-
営業利益	28	124	202	210	-
(営業利益率)	1.0%	3.5%	5.1%	5.3%	-
減価償却費	74	86	95	90	-
EBITDA	102	210	298	300	230
(EBITDA率)	3.8%	6.0%	7.5%	7.5%	6.8%
CF) 累積営業CF(3年間)	-	-	-	379 (FY22~24)	290 (FY22~24)
FCF	-	19	69	-	-
営業CF	-	40	160	180	-
投資CF	-	▲ 21	▲ 91	-	-
設備投資額	25	25	58	64	-
無形固定資産への投資額	9	16	10	13	-
研究開発費	53	59	62	69	-
	(22年度期首)				
BS) 投下資本*	2,506	2,656	3,043	-	-
棚卸資産	389	471	515	-	-
有形固定資産	151	167	222	-	-
ROIC*	0.9%	3.1%	5.0%	5.0%	5%以上
WACC			5.6%		

* ROIC=税引後営業利益/期中投下資本(資本+有利子負債)

パナソニック(株)
分社
補足資料

						(億円)
		2021年度 実績	2022年度 実績	※ 2023年度 実績	2024年度 見通し	2024年度 当初中期
エレクトリックワークス社						
PL)	売上高	9,047	10,045	10,432	10,600	10,000
	調整後営業利益	449	522	704	730	-
	その他損益	▲ 78	▲ 53	▲ 47	▲ 50	-
	営業利益	371	469	657	680	-
	(営業利益率)	4.1%	4.7%	6.3%	6.4%	-
	減価償却費	284	280	291	320	-
	EBITDA	655	749	948	1,000	1,000
	(EBITDA率)	7.2%	7.5%	9.1%	9.4%	10.0%
CF)	累積営業CF(3年間)	-	-	-	1,882 (FY22~24)	1,720 (FY22~24)
	FCF	-	258	485	-	-
	営業CF	-	515	799	568	-
	投資CF	-	▲ 258	▲ 313	-	-
	設備投資額	209	208	252	348	-
	無形固定資産への投資額	29	46	42	82	-
	研究開発費	405	451	492	510	-
		(22年度期首)				
BS)	投下資本*	3,006	3,165	3,425	-	-
	棚卸資産	1,129	1,306	1,285	-	-
	有形固定資産	1,024	1,060	1,142	-	-
	ROIC*	7.4%	11.0%	13.1%	13.5%	10%以上
	WACC			4.9%		

* ROIC=税引後営業利益/期中投下資本(資本+有利子負債)

※ 23年度はPLのみ24年度体制ベース

事業別業績推移

パナソニック(株) 分社 補足資料

		2021年度 実績		2022年度 実績		2023年度 実績		2024年度 見通し	
くらしアプライアンス社 ※1	売上	8,399		8,967		8,887		8,750	
	EBITDA	10.1%	848	8.9%	801	8.1%	721	9.7%	850
空質空調社 ※2	売上	6,808		8,087		8,139		8,800	
	EBITDA	5.3%	358	3.6%	290	4.6%	375	5.8%	510
コールドチェーンソリューションズ社	売上	2,701		3,519		3,960		4,000	
	EBITDA	3.8%	102	6.0%	210	7.5%	298	7.5%	300
エレクトリックワークス社	売上	9,047		10,045		10,486		10,600	
	EBITDA	7.2%	655	7.5%	749	8.9%	938	9.4%	1,000

※1 21-23年度は旧体制ベース、24年度はトワレ事業移管後の新体制ベース

※2 21年度は旧体制ベース、22年度以降はデバイス事業移管後の新体制ベース

パナソニック(株) 重点事業別 補足資料

くらしアプライアンス社	国内白物	売上	4,123		3,963		3,995		3,909
		EBITDA	12.7%	524	11.4%	450	11.4%	455	12.7%
	海外白物	売上	4,276		5,004		4,891		4,841
		EBITDA	7.6%	324	7.0%	351	5.4%	266	7.3%
空質空調社	A2W ※3	売上	670		1,084		962		1,103
		EBITDA	12.5%	84	10.6%	115	1.4%	14	6.2%
	A2A ※4	売上	6,099		6,502		6,695		7,099
		EBITDA	4.9%	298	2.2%	143	5.4%	359	6.1%
コールドチェーンソリューションズ社	CR ※5	売上	2,701		3,519		3,960		4,000
		EBITDA	3.8%	102	6.0%	210	7.5%	298	7.5%
エレクトリックワークス社	国内電材	売上	6,688		7,157		7,601		7,505
		EBITDA	5.3%	353	6.0%	428	7.9%	601	7.6%
	海外電材	売上	1,926		2,423		2,399		2,700
		EBITDA	12.3%	237	12.5%	304	11.6%	278	13.0%

※3 A2W:ヒートポンプ式温水給湯暖房機、チラー、給湯

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

※5 Commercial Refrigeration:ショーケース、CO2冷凍機、厨房、及びサービス、等

パナソニック(株)
分社
補足資料※1

任意開示事業別 売上高

(億円)

	2022年度 実績					2023年度 実績				
	1Q	2Q	3Q	4Q	FY	1Q	2Q	3Q	4Q	FY
くらしアプライアンス社										
キッチン空間	984	1,085	1,114	838	4,021	948	965	1,062	925	3,900
ランドリー・クリーナー	705	875	852	663	3,095	698	783	845	668	2,994
ビューティ・パーソナルケア	368	365	446	359	1,538	413	394	477	392	1,676
空質空調社										
欧州	331	293	358	319	1,301	376	303	251	266	1,196
日本	877	748	736	746	3,107	808	812	764	757	3,141
中国・北東亜	539	357	350	292	1,538	524	331	341	364	1,560
エレクトリックワークス社										
ライティング	601	671	786	758	2,816	665	710	829	737	2,941
電材&くらしエネルギー	858	988	996	999	3,841	902	980	1,026	1,087	3,995