

Panasonic

中長期事業戦略

エレクトリックワークス社

2022年6月2日

1. 会社概要

名称	パナソニック株式会社 エレクトリックワークス社(EW社)
責任者	社長 大瀧 清(おおたき きよし)
拠点数	国内5工場・76営業所・関係会社36社 (製造:13社、販売・その他:23社) 海外関連会社16社 (109の国・地域で販売)
従業員数	約3.0万人 (国内単体:0.8万人、国内連結:1.1万人、海外連結:1.1万人)
パナソニック内の 位置づけ (21年度業績)	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"><div style="text-align: center;"><p>売上高</p><p>パナソニック(株)※ 3兆6,476億円</p></div><div style="text-align: center;"><p>調整後営業利益</p><p>EW社 1兆166億円 28%</p><p>パナソニック(株)※ 1,371億円</p></div><div style="text-align: center;"><p>EW社 444億円 32%</p></div></div> <p style="text-align: right; margin-top: 10px;">※くらし事業本部実績</p>

2. 2019-2021年中期計画振り返り

電気設備事業特化に向けた構造改革を完遂、戦える体制を整備 徐々に成果が顕在化し、大きな事業環境悪化の中、2021年の修正公表値を達成

大型構造改革完遂

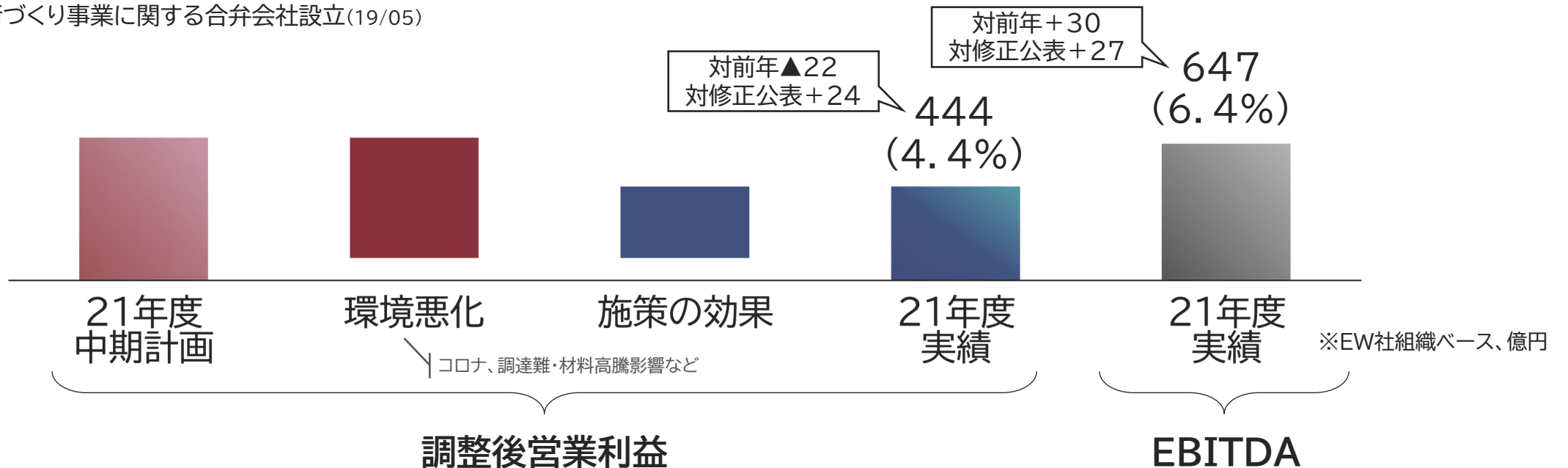
- ・欧州・北米照明デバイス事業の株式譲渡 (20/02,21/03)
- ・太陽電池の生産撤退(21/02)
- ・街づくり事業に関する合併会社設立(19/05)

国内ビジネスモデル変革への打ち手推進

- ・空間ソリューション事業の立ち上げ
-worXlab開設(20/12)

海外事業強化への投資

- ・コロナ影響の中でも+16%※の成長を実現
※2021年度実績の2018年度比、為替影響除く



3. EW社の事業領域

企画～保守に至るバリューチェーンの機能を自社内で保有 くらしのインフラを支える「電気設備」の領域において事業を展開



照明 (ライティング事業部)

住宅用 施設用

屋外用

電設資材 (エナジーシステム事業部)

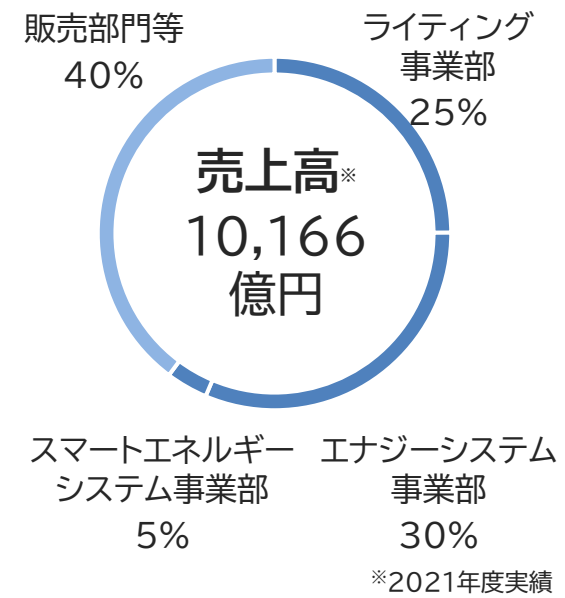
配線器具 マンションHA

ビルシステム 創蓄連携システム

燃料電池等 (スマートエネルギーシステム事業部)

エネファーム 純水素型燃料電池

ガスメータ用デバイス



3. EW社の事業領域

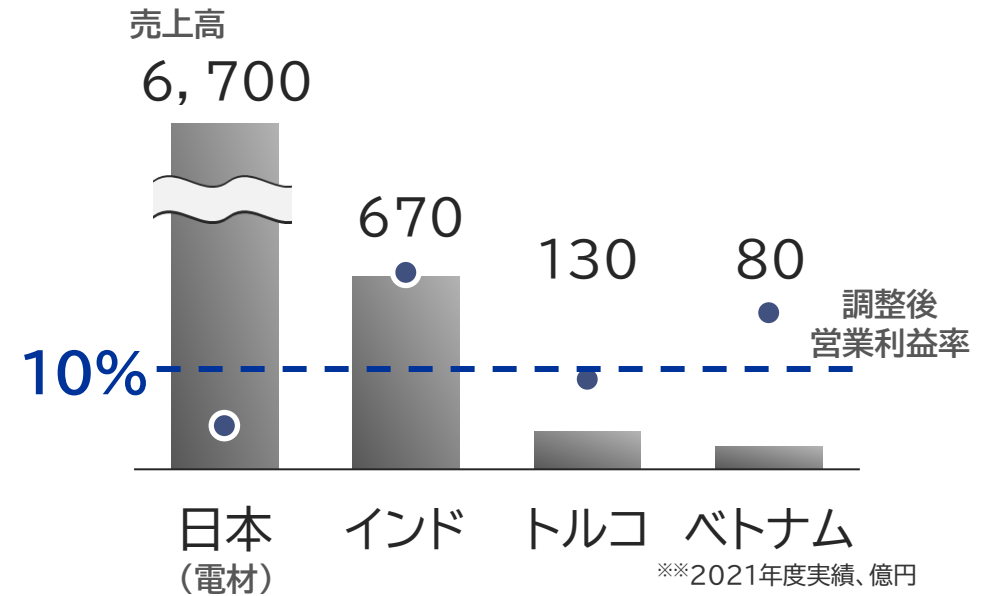
国内・海外で盤石のシェアと一定の収益性を確保

■市場シェア※ 主たる商品群はNo.1, 2を確保



※当社推定(国内:20年度・21年度、海外:21年)

■主要地域の売上高規模・調整後営業利益率***



■これらを実現するEW社の強み

文化・暮らしに合った商品・サービスの創出

変化する現場への対応力

建築工期に柔軟に対応出来るSCM網

提案・エンジニアリングの知見

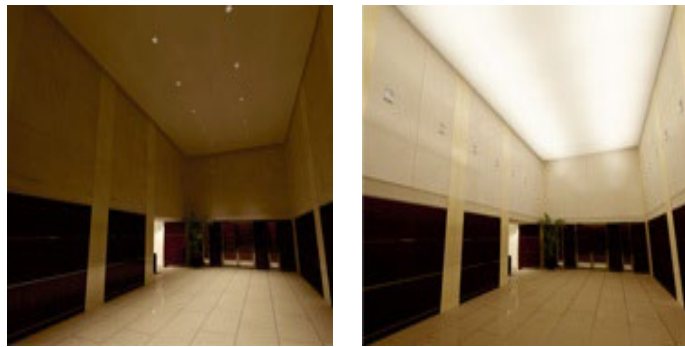
4. 2030年に目指す社会へのお役立ち

くらしのインフラを支える「電気設備」から社会課題へのお役立ちを図る

脱炭素社会



電力会社・アグリゲーター等と連携し
再生可能エネルギーの普及拡大に貢献



照明のLED化に加え
新照明手法で更に省エネ

※貢献事例

次世代の働き方



WELL認証で仕事と健康を両立



一人ひとりの快適を実現する
空間価値の創出

災害への備え



災害に強いまちづくりへ貢献



家庭用燃料電池「エネファーム」で
もしもの時の安心をご提供

4. 2030年に目指す社会へのお役立ち

MISSION

Life tech & ideas
人・社会・地球を健やかにする。

VISION

電気設備とデジタル技術を核に、
パートナーと共にお客様に
最大の満足と誠意をお届けする
リーディングカンパニー



5. 事業環境

事業環境

海外

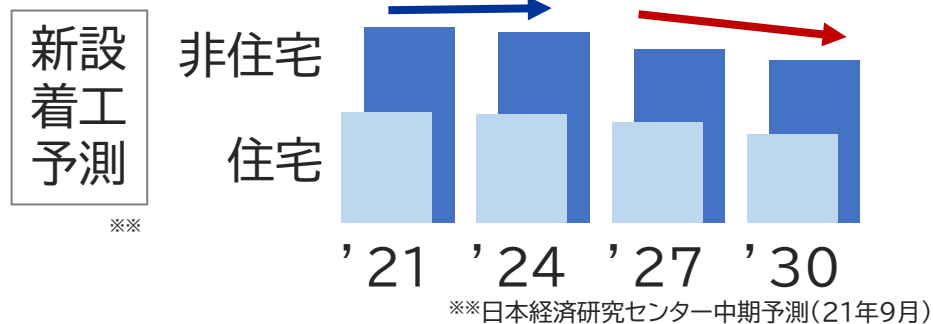
コロナによる一時的な停滞はあれど
中期的には堅調な経済成長とインフラ投資

	実質GDP成長率※
インド	+7.3%
トルコ	+3.1%
ベトナム	+6.8%

※21年→24年CAGR IMF(22年4月)

国内

少なくとも2024年度までは底堅いが
長期的には人口減等により縮小懸念



競合他社

グローバル企業

マスコによる収益拡大の一方、
IoT化やソリューションなどへ
M&Aも含めた積極投資を実施

地場ローカル企業

市場成長を背景に価格優位性や地域隅々
までの密着性を活かした事業で台頭
加えて商材や市場の拡大を進める

日系総合電機

グローバル大手の市場進出は限定的
強みの事業を核に、サービス提供などでの
ソリューションを展開

日系専業

価格や顧客密着を強みに事業展開
展開領域でのIoT化など付加価値化の動き

6. 重点事業戦略

海外

マスプロダクション事業での成長を継続
商材や展開地域を広げて、更なる盤石化

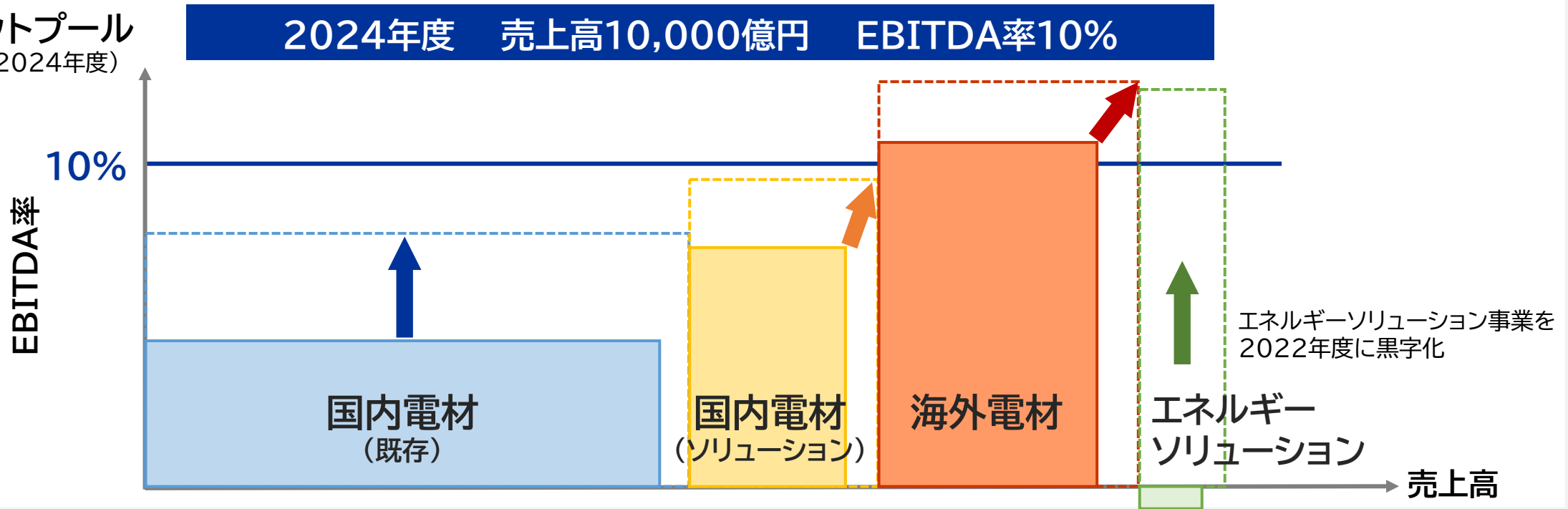
2030年に海外販売比率40%に成長

国内

現在の盤石な事業基盤を活かしてお客様と繋がり
価値を創出し続けられるビジネスモデルに転換

2024年までにビジネスモデル確立
2030年にソリューション比率50%まで転換

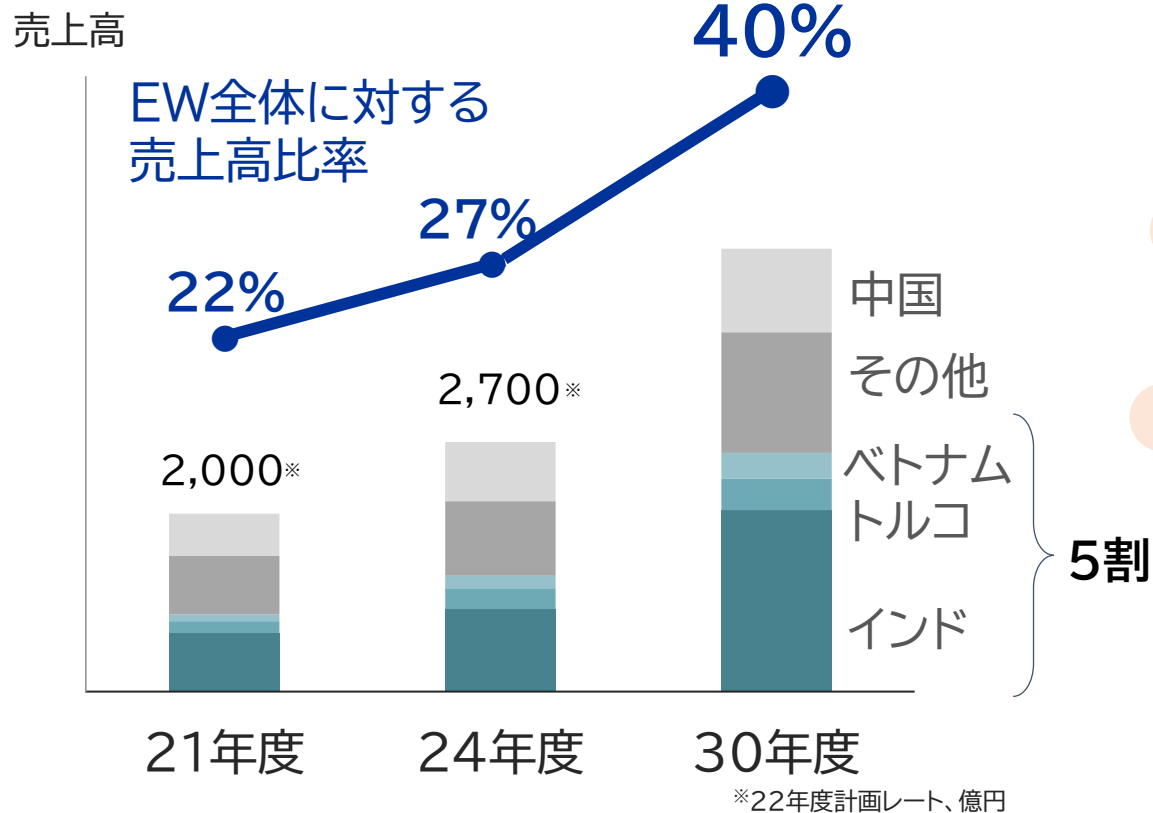
■プロフィットプール (2021年度→2024年度)



7. 重点事業の勝ち筋【海外電材】

2030年に海外売上高比率を40%へ
開製販一体の1法人体制と、地産地消経営を実施のインド・トルコ・ベトナムが重点国

■海外電材売上高



■周辺国へも拡大

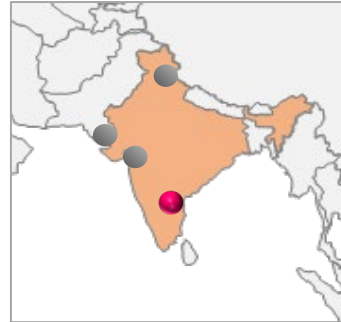


7. 重点事業の勝ち筋【海外電材】

インドを最重点国に設定、CAGR12%(FY21→24)の成長を見込む

施策①:円滑なSCM網の構築

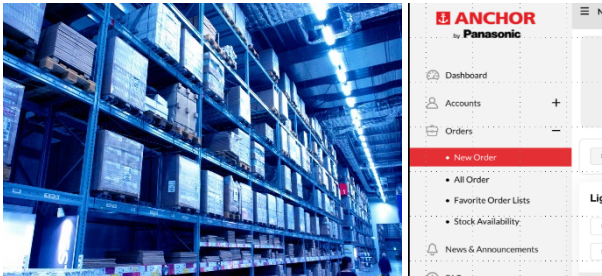
スリシティ工場の新設・稼働(2022年4月稼働)でインド南部のSCM強化



- ・新工場の生産規模(配線器具)
初年度は8000万個/年
2025年までに2億個/年
- ・電路機器も2025年までに順次生産

施策②:DX活用でパートナーとの接点強化

ディストリビューターへ経営支援



※イメージ

販売・在庫・注文等の
リアルタイム見える化 など

リテラー・電気工事人へ販売促進



※イメージ

ロイヤリティプログラムや
セミナーのご提供 など

施策③:販路のさらなる充実

ディストリビューター、リテラーの間口数を拡大し、全土の販売網を確立

施策④:配線器具からの商材幅出し



電路

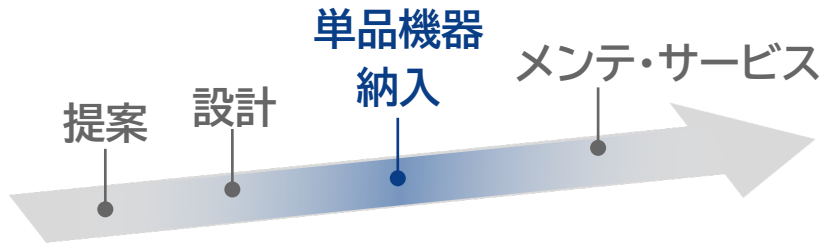


照明

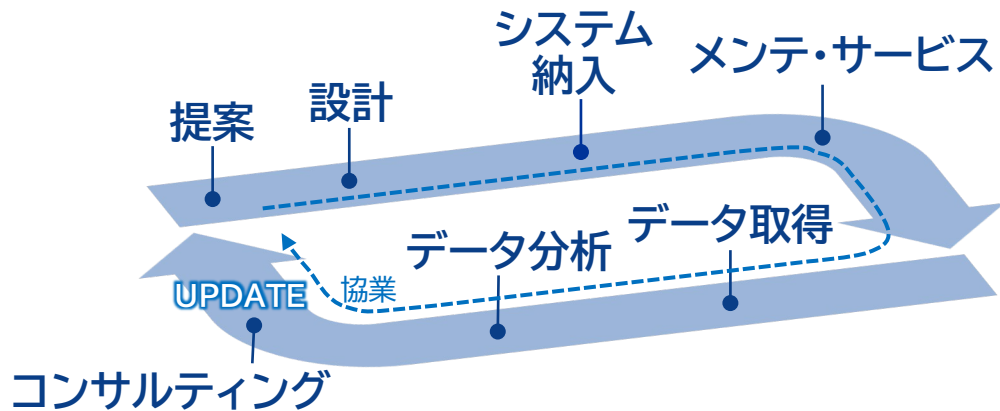
7. 重点事業の勝ち筋【国内電材】

2030年にソリューション型のビジネスモデルを事業の柱のひとつにする

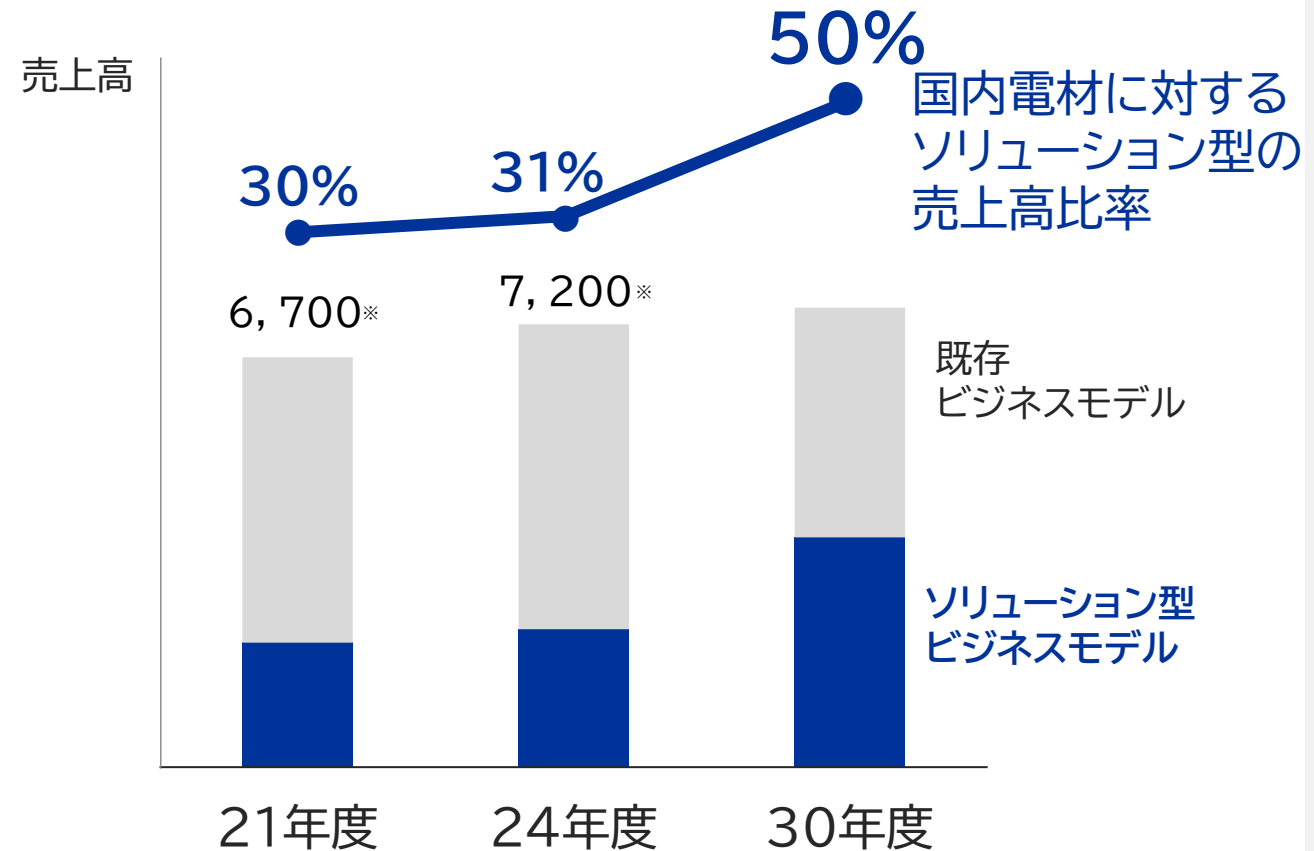
現在 既存ビジネスモデル



目指す姿 ソリューション型ビジネスモデル



国内電材売上高



*億円

7. 重点事業の勝ち筋【国内電材】

実案件推進の中でソリューション型ビジネスモデルを構築する

施策①:DXによるソリューション基盤の高度化

バリューチェーンをデジタル技術で繋ぎ
ソリューション型の価値提供の基盤を構築



※PF:プラットフォーム

施策②:エンジニアリング機能をソリューション型に変革

複雑で多様化するお客様の課題に対し
自社商品に留まらないソリューションをご提供

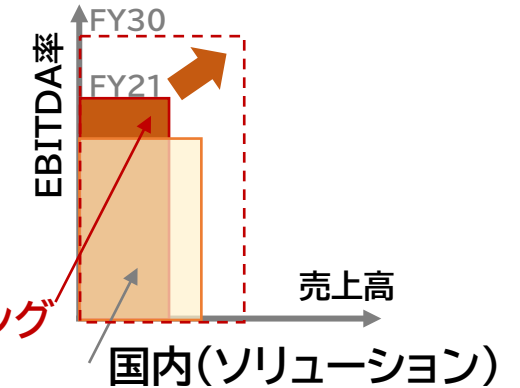
■ご提供ソリューション例

- エネルギーソリューション
- 空間ソリューション
- レジリエンスソリューション

⋮

うちエンジニアリング

■自社収益性



●パートナー様連携による実案件共同推進

- コンサルティング事業者様
- デジタルマーケティング関連事業者様
- 不動産仲介・サービス事業者様 ほか

●worXlabでの見込客抽出

- 開設16カ月で
700組超の
ご来場



●社外ベンチャーとの連携で機能補完



8. エネルギーソリューションの取り組み

創エネを持つ分社として、脱炭素社会の実現に向けて積極的に貢献
需要家領域に集中し、新たに3電池連携を提案メニューに加え推進



■新たな強み

3電池連携



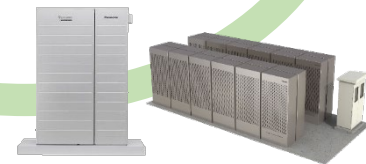
太陽電池

需給最適化で
再エネ有効活用

災害への備え



蓄電池



燃料電池・
純水素燃料電池

モジュール競争力強化

9. KGI目標

2024年度 KGI

EBITDA

1,000億円
(10%)

655億円
(21年度実績)

ROIC

10%以上

7.4%
(21年度実績)

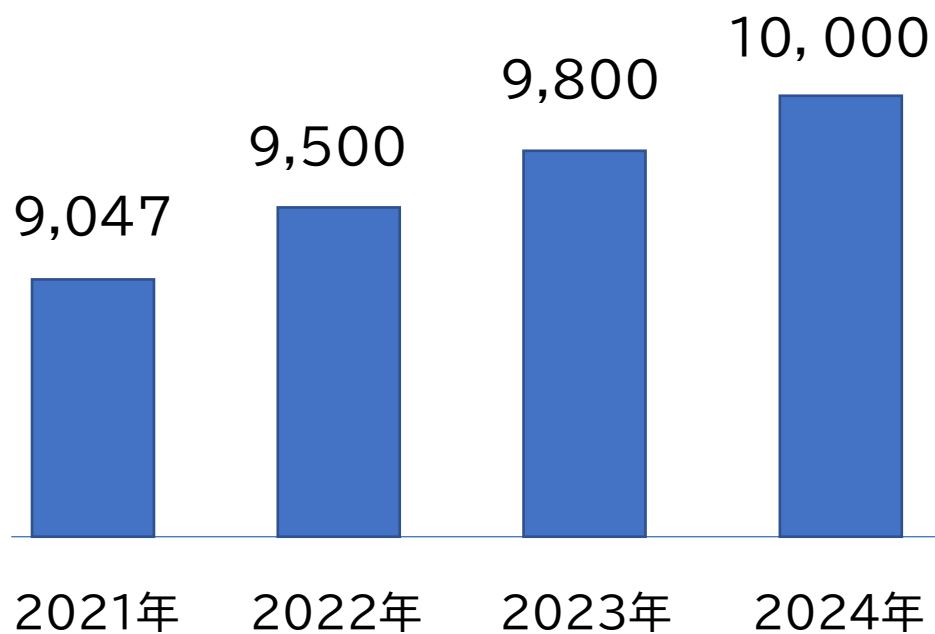
3年間 累積営業キャッシュフロー

1,720億円

10. 2024年度の目指す姿

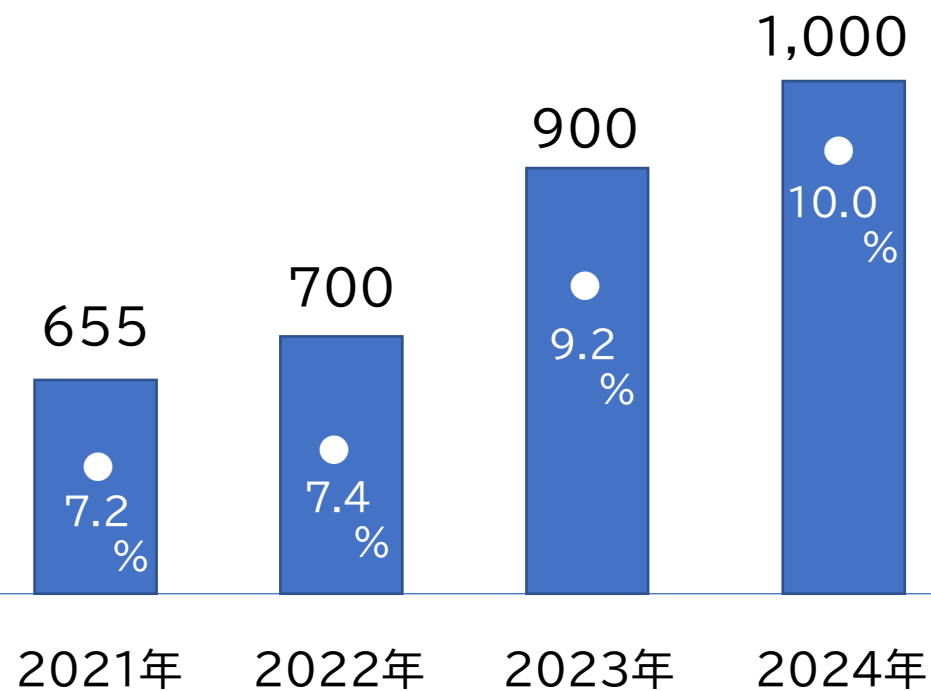
売上高

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(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
- ・ 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・サービスなどのコストおよび価格が影響を受ける可能性
- ・ 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
- ・ 諸外国によ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)
- ・ 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、サプライチェーンの寸断、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