

パナソニック インダストリー株式会社

中長期戦略と取り組み

2022年6月1日

代表取締役 社長執行役員 CEO
坂本 真治



■ 会社概要

グループ内の位置付け、21年度実績/22年度見通し、中期目標

■ 中長期戦略

コア事業への集中、重点領域、成長戦略

■ サステナビリティの取り組み

環境への取り組み

パナソニック インダストリー株式会社 概要

従業員数

4.4万人

(国内：1.3万人、海外：3.1万人)

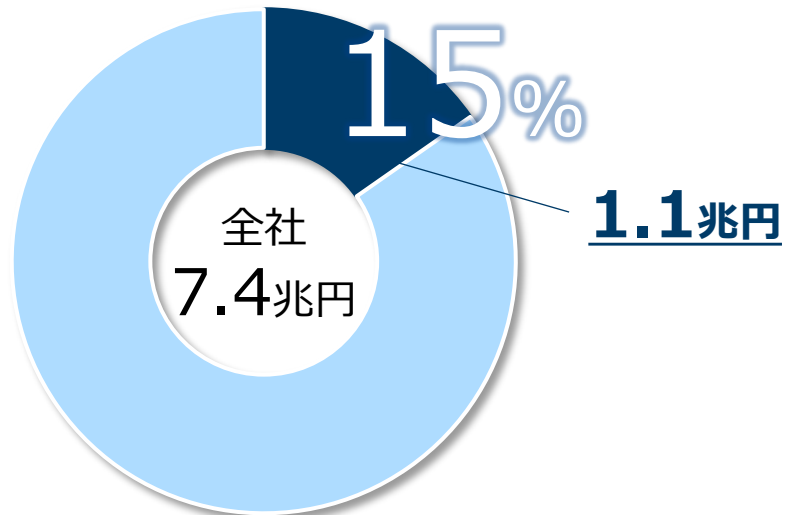
拠点数

84拠点

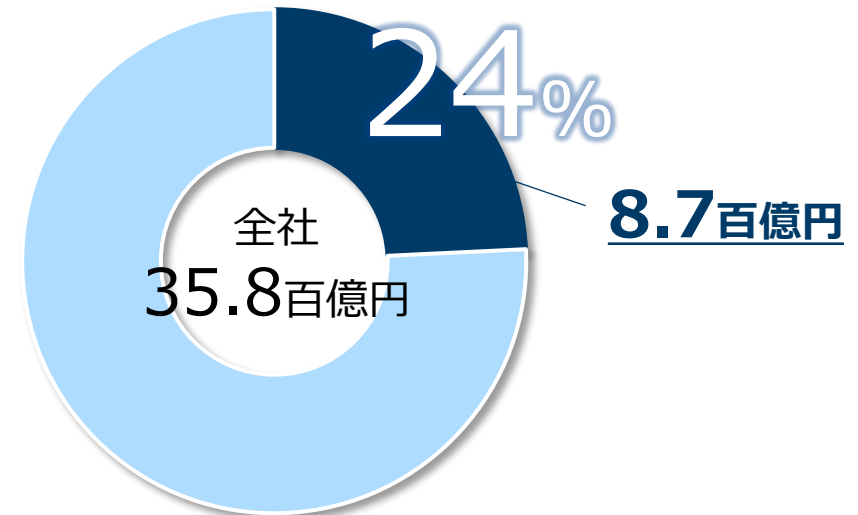
(国内：34拠点、海外：50拠点)

グループ内の位置付け (21年度 実績)

売上



調整後営業利益



21年度はコンデンサや産業用モータ等が好調、前年比で増収増益

22年度もインダストリー商材では 増収増益の見通し

(億円)	21年度 実績		22年度 見通し	
		前年比/差		前年比/差
売上高	11,314	115%	11,200	99%
調整後営業利益 (率)	867 (7.7%)	+424	960 (8.6%)	+93
営業利益 (率)	832 (7.4%)	+425	900 (8.0%)	+68

内数：インダストリー商材のみ（他事業会社商材を除く）

売上高	9,204	118%	10,300	112%
調整後営業利益 (率)	806 (8.8%)	+401	954 (9.3%)	+148

中期目標（24年度）

売上

1.3兆円

21年度比 +0.2兆円

調整後営業利益率

12% 以上

21年度比 +4pt.

EBITDA マージン

17% 以上

21年度比 +4pt.

FCF

800億円 以上

21年度比 +644億円

累積営業CF
(22-24年度)

3,900億円 以上

19-21年度比 +1,626億円

ROIC

20%

21年度比 +7pt.

■ 会社概要

グループ内の位置付け、21年度実績/22年度見通し、中期目標

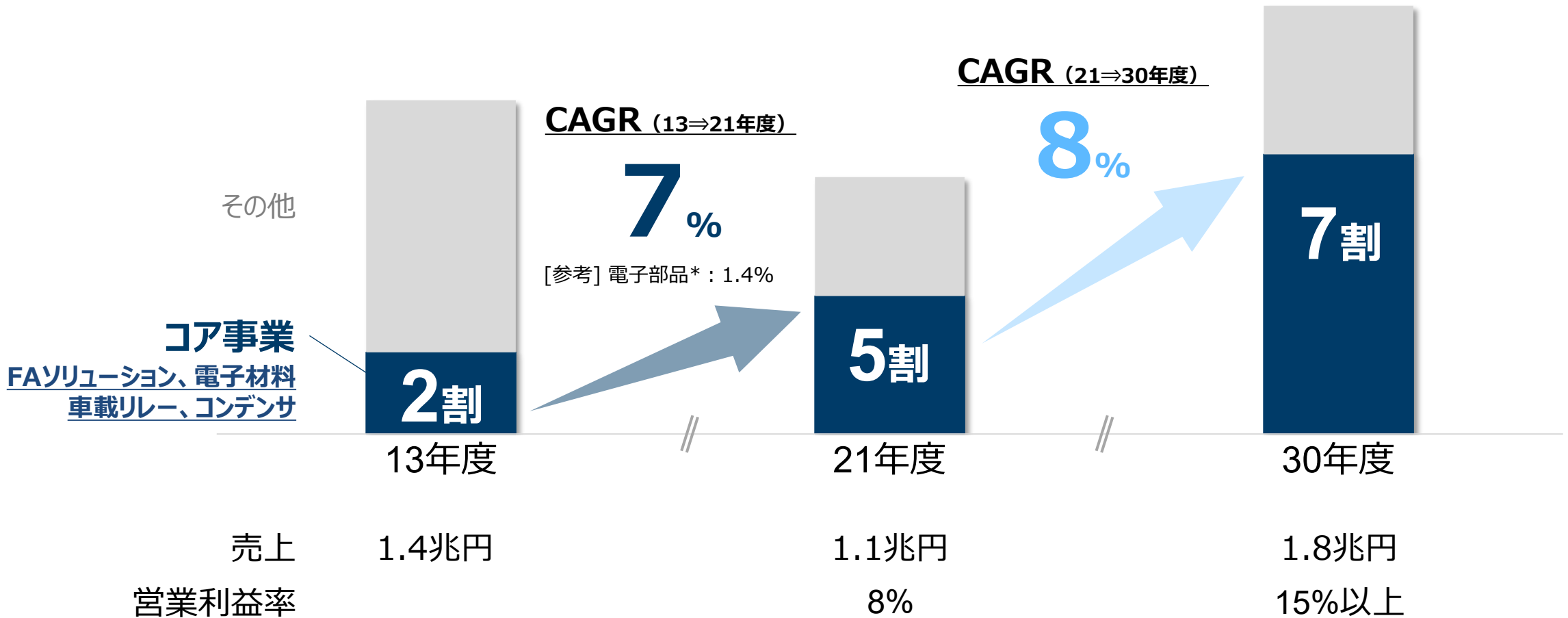
■ 中長期戦略

コア事業への集中、重点領域、成長戦略

■ サステナビリティの取り組み

環境への取り組み

成長性・収益性が高いコア事業 に集中し、30年度に1.8兆円を目指す



*電子部品のCAGR：各種調査資料を基に当社推計

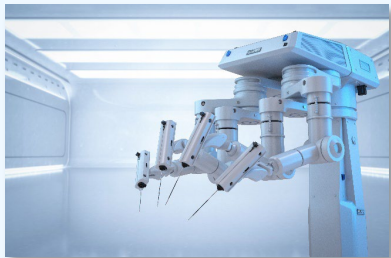
社会要請が強く、継続的進化が求められる3つの領域に集中

向き合う領域

CAGR*

社会課題

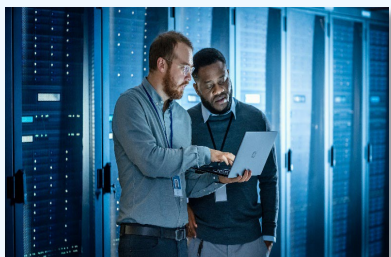
工場
省人化



7%

- ・モノづくりの高度化
- ・熟練工の不足、技術継承
- ・高い生産性の実現

情報通信
インフラ



10%

- ・IoT社会の進展
- ・データ爆発
- ・地域経済格差拡大の解消（インフラ整備による経済発展）

車載
CASE



37%

- ・交通事故ゼロ
- ・渋滞解消
- ・大気汚染の低減
- ・ドライバー不足（労働人口の減少）

*CAGR：各領域の代表的アプリケーションの成長予測（21⇒24年度：各種調査資料を基に当社推計）

FAソリューション

TOPシェアの小型サーボモータを軸に、IoT接続支援など ソリューション事業を拡大

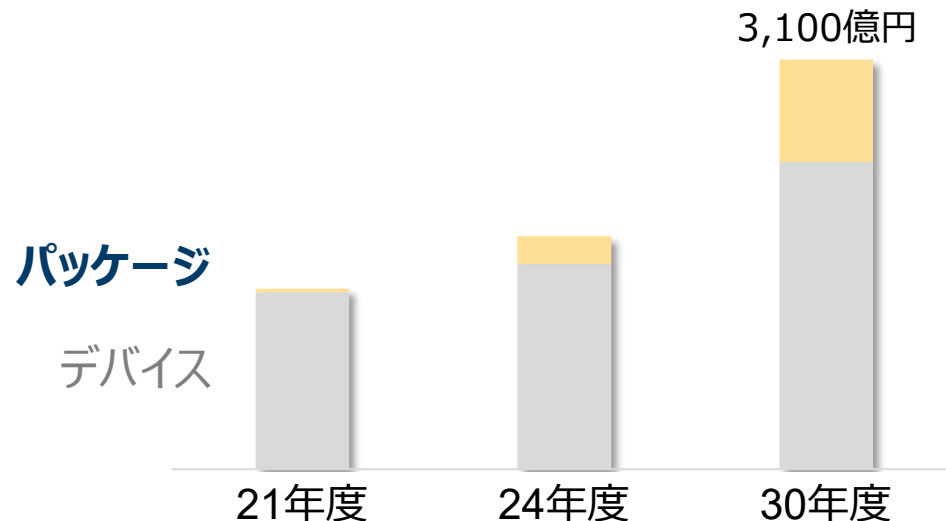
成長力

成長著しい中国設備市場に、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ったパッケージ商品を提供

売上



取り組み

■工場省人化（領域CAGR21-24 7%）

- ハードだけではないソリューションの提供を目指し、現地完結できる体制を構築、中国スピード実現（開・製・販の統合）

パッケージ商品

（モータ+センサ+ソフトによる設備自動化支援）



小型サーボモータ（中国設備向け）

シェアNo.1

電子材料

強い高機能多層材の拡大に加え、半導体材料を新たな柱事業に

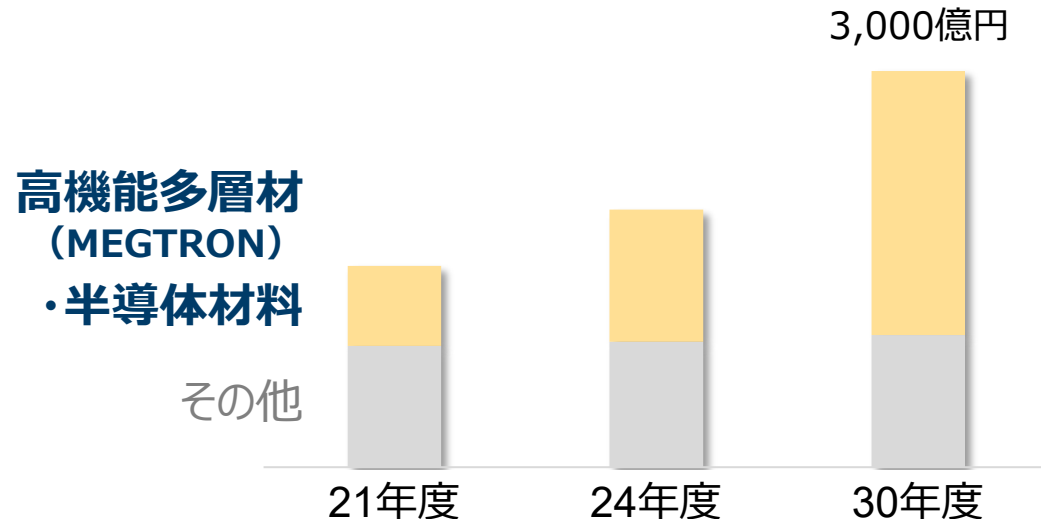
成長力

通信速度や処理性能の飛躍的な進化に伴い、高速伝送対応基板ニーズが拡大

競争力

大手リードカスタマー（基地局、半導体）と密着した商品開発でデファクト化を加速

売上



取り組み

■ 情報通信インフラ（領域CAGR21-24 10%）

- 基地局で圧倒的に強い高機能多層材をサーバー用途に展開



高機能多層材 (MEGTRON)

シェアNo.1

- 高度化要求が進み成長ポテンシャルが高い半導体材料を拡大

EVリレー

TOPシェアを活かして、遮断システムに進化

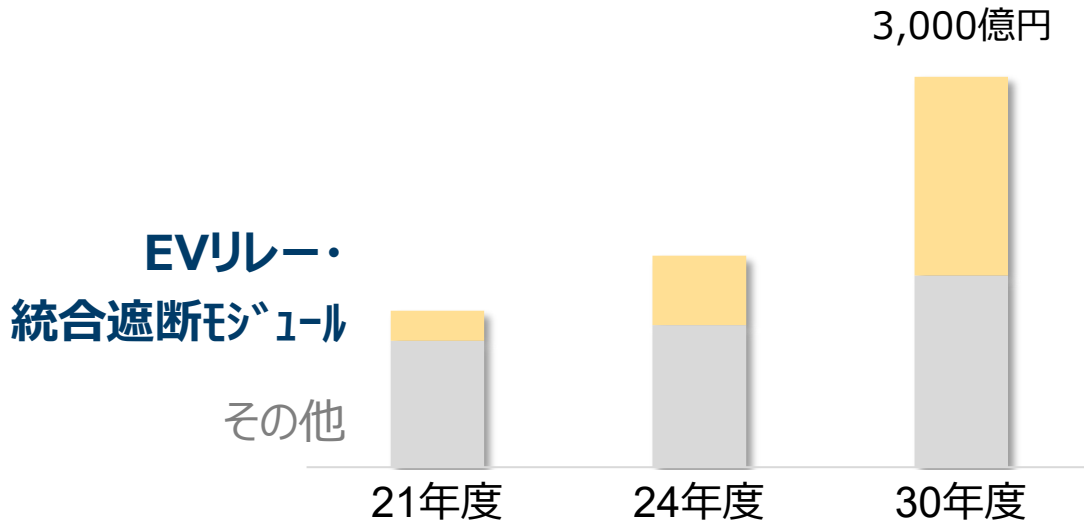
成長力

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

売上



取り組み

■ 車載CASE (領域CAGR₂₁₋₂₄ 37%)

- 高いシェアを持つEVリレー単体の強化 (プロセス・ノウハウをブラックボックス化)
- 強いEVリレーを核とした統合遮断モジュールで高出力化・瞬時遮断に対応



EVリレー

シェアNo.1

コンデンサ

ユニークな材料・プロセス技術で、汎用コンデンサでは対応困難なニーズに対応

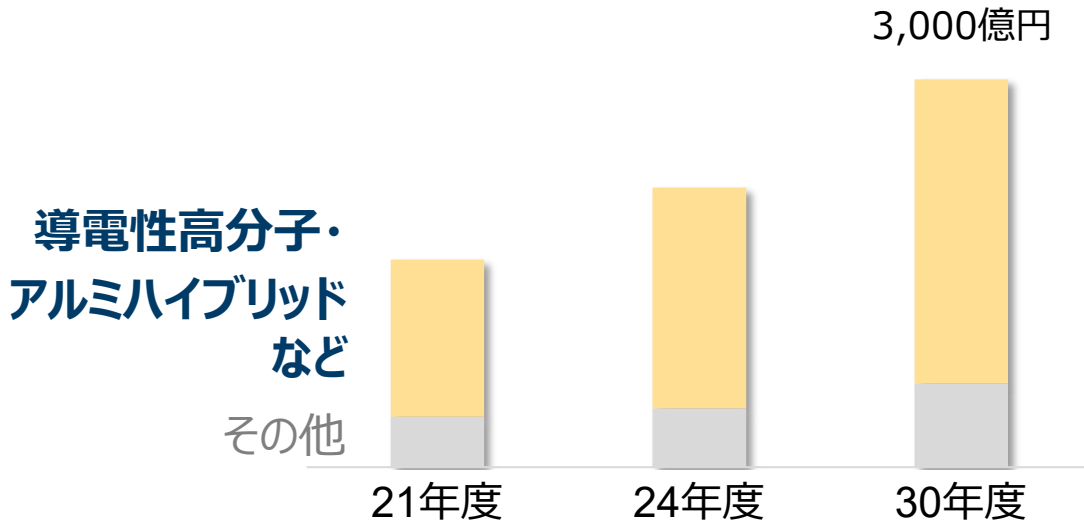
成長力

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

売上



取り組み

■ 情報通信インフラ（領域CAGR21-24 10%）

- ・ 高温での安定性が求められる情報通信インフラ向け
 - ▶ 高耐熱・長寿命・大容量化



■ 車載CASE（領域CAGR21-24 37%）

- ・ 電動化・複雑化が進む車載向け
 - ▶ 小型、大容量化



■ 会社概要

グループ内の位置付け、21年度実績/22年度見通し、中期目標

■ 中長期戦略

コア事業への集中、重点領域、成長戦略

■ サステナビリティの取り組み

環境への取り組み

持続可能な未来に向けた環境取り組み

Panasonic
GREEN
IMPACT

■モノづくりにおける環境負荷低減

Scope 1・2

30年度

CO₂排出実質ゼロを実現

Scope 3

資源循環型モノづくりの推進

工場廃棄物リサイクル率 **99%**以上

■商品を通じた環境負荷低減

Scope 3

採用頂く事による環境負荷低減への貢献を意識した商品開発

小型化

軽量化

低損失

長寿命

30年度 CO₂排出実質ゼロの実現に向けて

17/55 製造拠点で太陽光発電を導入済み

創
工
ネ



日本
福島県 郡山工場



中国
パナソニック モータ珠海（有）



中国
パナソニック エレクトロニックデバイス江門（有）

省
工
ネ

製造ロスとエネルギー消費の継続的な削減

- 生産設備の稼働ロスや歩留まりの改善
- 環境影響の少ない設備の導入・置き換え

実現に向けたロードマップ

23年度までに中国全11製造拠点でのCO₂排出実質ゼロを実現

30年度

CO₂排出実質ゼロ

30年度：日本・台湾（26）

27年度：東南アジア（13）

25年度：欧州・北米（5）

23年度：中国（11）

（ ）：製造拠点数

Panasonic

INDUSTRY

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。

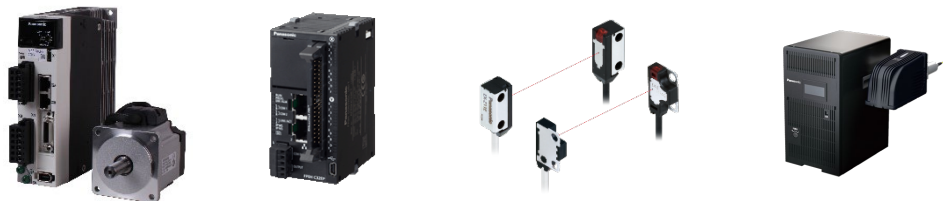
なお、上記のリスク、不確実性およびその他の要因の例としては、次のものが挙げられますが、これらに限られるものではありません。かかるリスク、不確実性およびその他の要因は、当社の有価証券報告書等にも記載されていますのでご参照下さい。

- ・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

(ご参考) 売上開示事業単位の事業

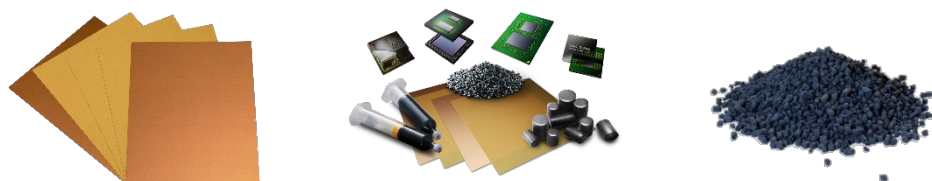
※太字はコア事業商品

FAソリューション



- **産業用モータ (サーボモータ)**
- **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

制御機器



- **EVリレー**
- **電源**
- **車載・空調モータ** など

電子デバイス



- **導電性高分子コンデンサ**
- **xEV用フィルムコンデンサ**
- **ハイブリッドコンデンサ**
- **車載インダクタ** など

(ご参考) 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）
FAソリューション	産業用モータ（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）
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のパワートレイン/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
	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

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>