

Panasonic

くらしアプライアンス社 重点戦略

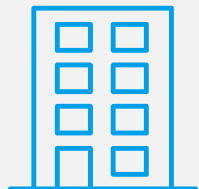
国内白物家電 中期戦略

松下 理一

2022年6月2日

くらしアプライアンス社の現状

グループ 事業規模



事業数

3事業部

- ・ キッチン空間
- ・ ランドリークリーナー
- ・ ビューティー・パーソナルケア

拠点数

14拠点

従業員数

10,500名

地域販売構成

日本(45%)
中国北東ア(28%)
アジア大洋州(9%)
その他

主要財務指標 (2021年度)



国内家電
市場シェア

28%

EBITDA

848億円
(10%)

調整後営業利益

633億円
(7.5%)

営業CF

612億円

ROIC

24%

2024年の目指す姿

主要財務指標
(2021年度)



28%

国内家電
市場シェア

848億円

EBITDA
(10%)

633億円

調整後営業利益
(7.5%)

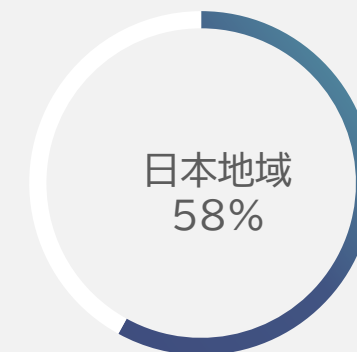
612億円

営業CF

24%

ROIC

FY21 EBITDA構成



主要財務指標
(2024年度)



30%

国内家電
市場シェア

1,180億円

EBITDA
(12%)

970億円

調整後営業利益
(10%)

840億円

営業CF

3年累積営業CF
2,000億円

>20%

ROIC

FY22~24年 EBITDA増加額
+332億円(うち日本は約50%)

中長期ロードマップ

社会課題・トレンド

価値観の多様化

先進国 高齢化の進行

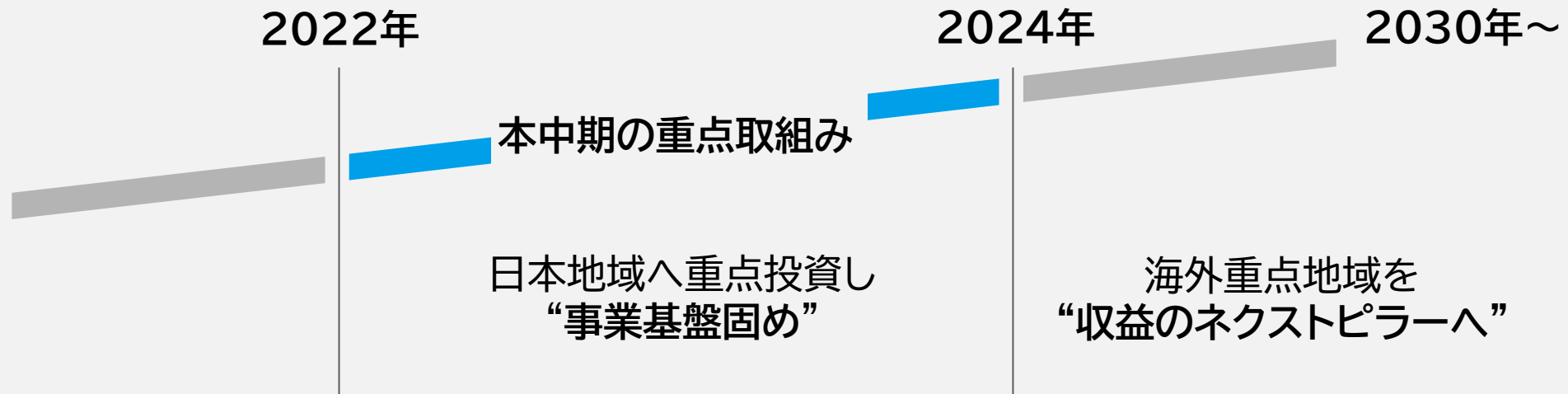
サステナビリティ

くらしアプライアンス社のお役立ち

社会変化をとらえた新商品をスピーディに市場投入

幸せなくらしを支える確かな技術に立脚した商品開発

省エネ機能の進化と資源循環型の事業運営



経営戦略における最重要ポイント



1

国内家電市場におけるリーダーシップ戦略



2

マーケティング・チャネル戦略の見直し



3

BCPを踏まえたサプライチェーンレジリエンスの強化



4

全社ベースでのコスト競争力の抜本強化



5

迅速な意思決定を支える経営インフラ強化・人事制度改革

1

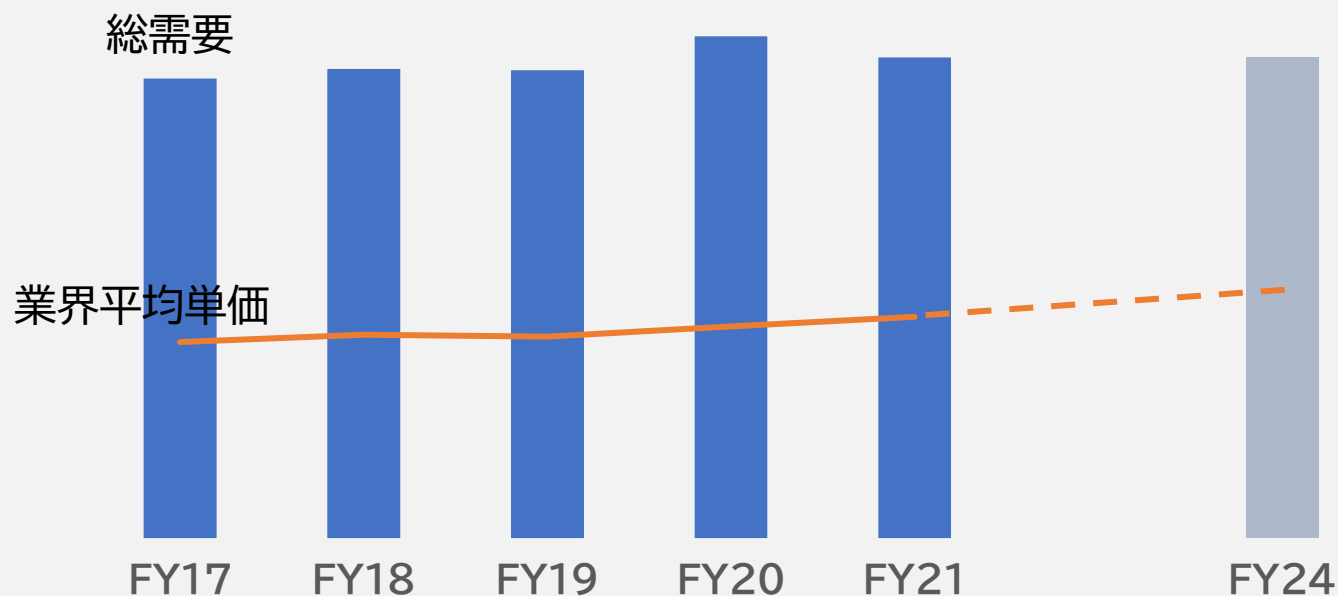
国内白物家電市場における リーダーシップ戦略



安定成長を続ける国内白物家電市場で、 当社はリーダーシップポジションを有する

国内白物家電市場規模(金額ベース)

全体需要は横ばいながらも平均単価は上昇傾向



出所: 日本電機工業会

主要製品の当社のポジション

	冷蔵庫	:1位
	食洗機	:1位
	電子レンジ	:1位
	ドラム式洗濯機	:1位
	ドライヤー	:1位
	シェーバー	:1位

マツシタDNAを復活させて、 国内市場での収益基盤を一層盤石なものにする

マツシタDNA復活

創業精神に立ち返り、商売人として競合・外部の優れたアイデアも「素直に」取り入れ、更に磨き上げた商品を、高品質・価値に見合った価格・ハイスピードでお客様に提供する

研究開発

結果・効率重視のR&D

生産・品質管理

実需起点・スピード重視
のサプライチェーン構築

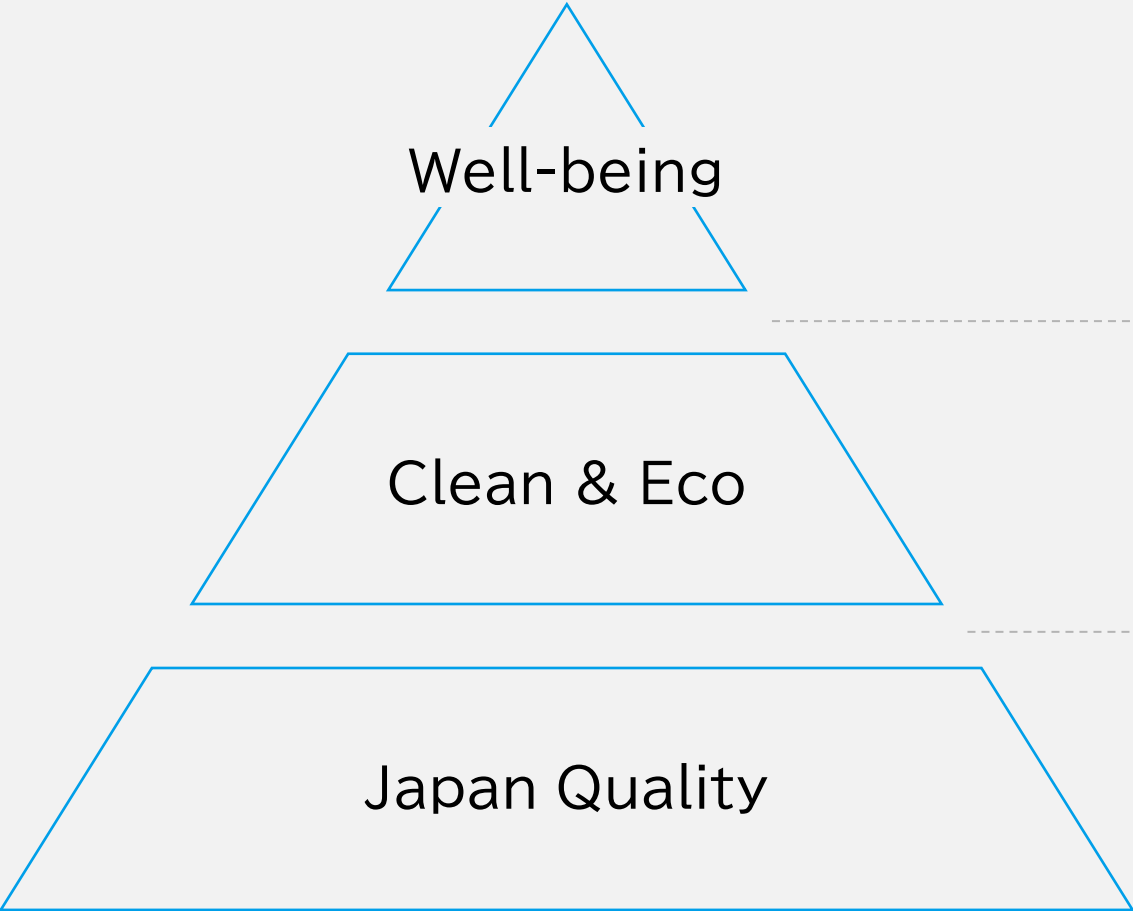
マーケティング

顧客起点でのメリハリ
のあるブランド戦略

流通販売

顧客価値最大化の
ためのチャネル政策

くらしアプライアンス社の目指したい姿



Well-being

卓越した“技術”と“サービス”で
一人ひとりの“心と体の豊かさ”に貢献

Clean & Eco

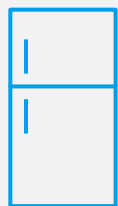
コロナ禍での「クリーン」や、社会の「エコ」の
需要に答える実証された技術

Japan Quality

純ジャパン・ブランドとして、高品位・高品質の商品

個別事業戦略(冷蔵庫・洗濯機)

高品位・高品質のプレミアムブランド確立/400L超のシェア No1



冷蔵庫

重点セグメント

- ・ 400L超



400L+需要構成比
(台数・21年)

勝ち筋

- ・ 強み:省エネ技術・食品鮮度管理技術
- ・ 草津工場をリーン生産体制へ刷新

目標占有率

400L超 30%+
(1位)

マーケットリーダーとしてドラム需要拡大を喚起しダントツシェアNo1



洗濯機

重点セグメント

- ・ ドラム式洗濯機



ドラム需要構成比
(台数・21年)

勝ち筋

- ・ 強み:洗浄技術・振動制御技術
- ・ 静岡工場にて実需連動/後補充SCM導入

目標占有率

ドラム洗 50%+
(1位)

出所: 占有率は当社推定値

個別事業戦略(調理機器・美容)

Bistroブランド確立と食のサービスソリューション化



調理機器

ターゲット顧客

- ・リフォーム
- ・DEWKS
- ・シングル層

勝ち筋

- ・強み: 調理ソフトの強みを活かし“Bistro”ブランドの展開
- ・高収益のビルトインキッチン機器の拡大
- ・リカーリング事業で新価値提供

目標占有率

調理カテゴリ
25%+ (1位)

インサイト起点の新価値・新市場創出と「ビューティ&ウェルネス」ブランド確立



美容

新ターゲット層

- ・エイジングケア
- ・ジェンダーレス

勝ち筋

- ・強み: 独自差別化技術(鍛造加工・ナノイー)
- ・新ターゲット層へ商品展開強化
- ・「Panasonic Beauty」のブランド世界観づくりへ投資強化

目標占有率

美容カテゴリ
40%+ (1位)

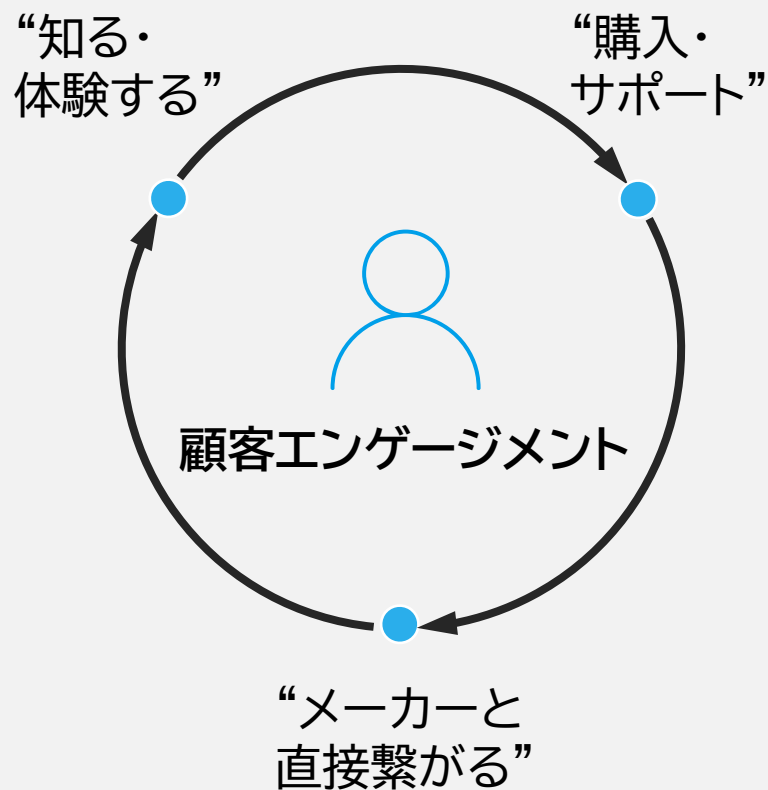
出所: 占有率は当社推定値

2

エンドユーザー起点のマーケティング・
チャンネル戦略の見直し



ユーザー起点のマーケティング・チャネル戦略の見直し



“知る・体験する”

- 新たな顧客体験を可能にするインフラ強化
- ブランドストーリー・世界観創りへ重点投資

“購入・サポート”

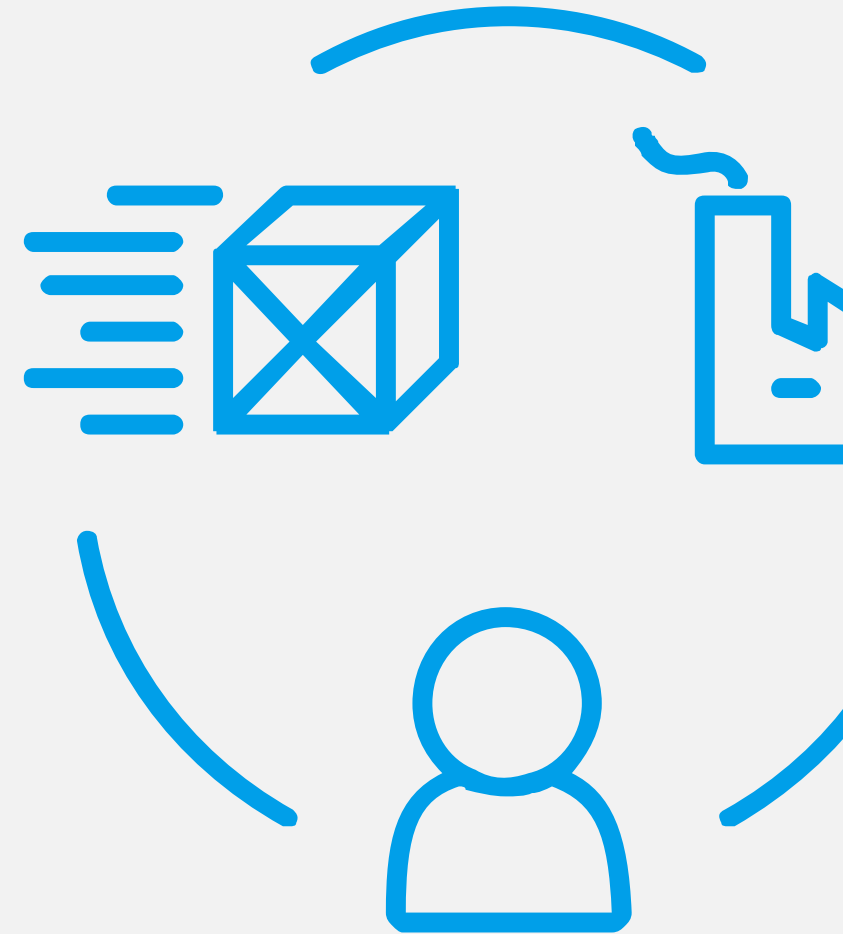
- EC/D2C強化により、エンドユーザーとの接点拡大
- ラストワンマイルでのカスタマーサービスの充実

“メーカーと直接繋がる”

- メーカーとユーザーの直接接点強化(IOT/サービス事業)
- 得られたインサイトを商品開発・マーケティングに反映

3

BCPを踏まえた
サプライチェーンレジリエンス
の強化



調達・生産の複線化・国内拠点強化・戦略部材

課題認識

グローバルでの事業環境リスクの「常態化」により、サプライチェーンのレジリエンスは企業の競争力を左右する最重要項目に



複線化

- ・ 調達: 代替材料、業界標準部品採用率UPと複数社購買
- ・ 生産: 国内向け生産品をアジア拠点へ移管/分散化

国内生産拠点強化

- ・ 草津(冷)・袋井(洗)・彦根(美健)工場のSCM強化
- ・ 八日市工場 スティック型掃除機の国内回帰

戦略部材

- ・ 総在庫は削減しつつ、SCM上流へ在庫ポイントをシフト

4

全社ベースでのコスト競争力の 抜本強化



外部環境悪化を受け、 オペエク・コスト削減のため更なる取り組みを加速

マージンへの影響

主要施策

価格・流通施策

++

- ・出荷価格見直し・宣伝・販促投資効率化
- ・SCM在庫圧縮による附帯費用削減
- ・チャンネルMIX改革効果

調達CD・ECM改革

++

- ・チャイナコスト取り込み
- ・プラットフォーム化/モジュール化・汎用部品化によるコスト力強化

プレミアムシフト

+

- ・機種構成良化・高付加価値シフト
- ・低収益モデルの撲滅・SKU削減

固定費削減

++

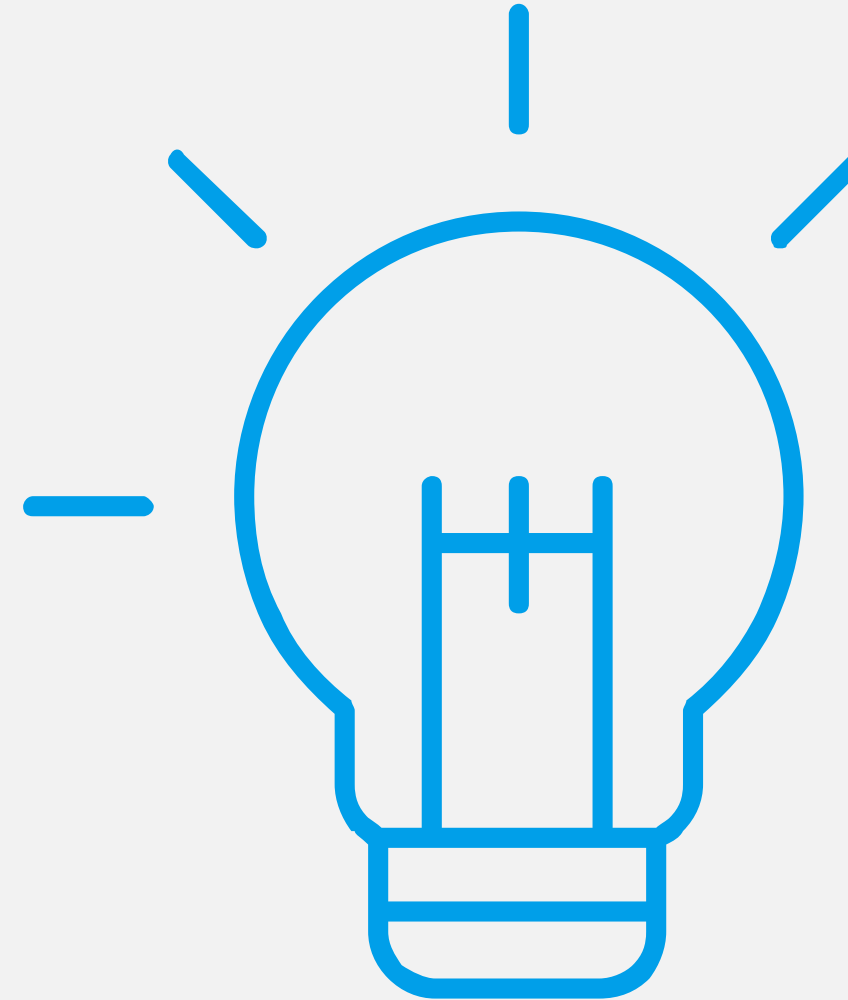
- ・製販経営統合の効果刈り取り
- ・DXによる生産性向上

△650億円

3年累計効果金額

5

迅速な意思決定を支える
経営インフラ強化・人事制度改革



経営インフラ強化・人事制度改革

経営インフラ強化

くらしアプライアンス社の専鋭化・自主責任経営の遂行に向け“ITインフラ”を刷新

経営ダッシュボード

SCM改革

開発プロセス改革

主要な人事制度改革

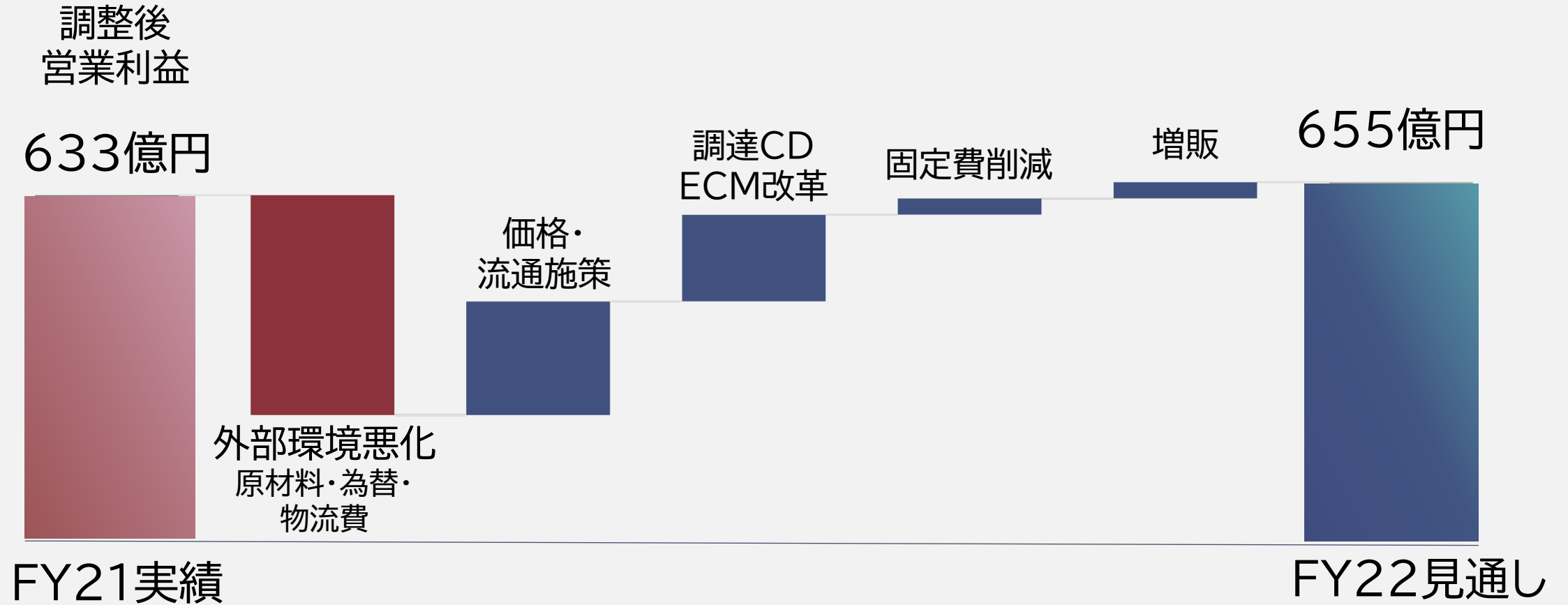
制度改革

- ・新チャレンジ評価制度導入
- ・高度人材処遇制度
- ・ジョブ型人材マネジメント

人材・風土改革

- ・DEI(Diversity, Equity & Inclusion)推進
- ・人材開発投資倍増
- ・デジタル人材獲得強化

22年度業績見通し



まとめ



1 国内家電市場におけるリーダーシップ戦略



2 エンドユーザー起点のマーケティング・チャネル戦略の見直し



3 BCPを踏まえたサプライチェーンレジリエンスの強化



4 全社ベースでのコスト競争力の抜本強化



5 迅速な意思決定を支える経営インフラ強化・人事制度改革

主要財務指標
(2024年度)

30%

国内家電
市場シェア

1,180億円

EBITDA
(12%)

970億円

調整後営業利益
(10%)

840億円

営業CF
3年累積営業CF
2,000億円

>20%

ROIC

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

2024年度 KGI

(最重要KGI) EBITDA

1,180億円 (12%)

848億円 (10%)
(21年度実績)

ROIC

20% 以上

24%
(21年度実績)

3年間 累積営業キャッシュフロー

2,000億円