

Panasonic

パナソニック株式会社
中長期戦略

品田正弘

2022年6月2日

本日のご説明 全体構成

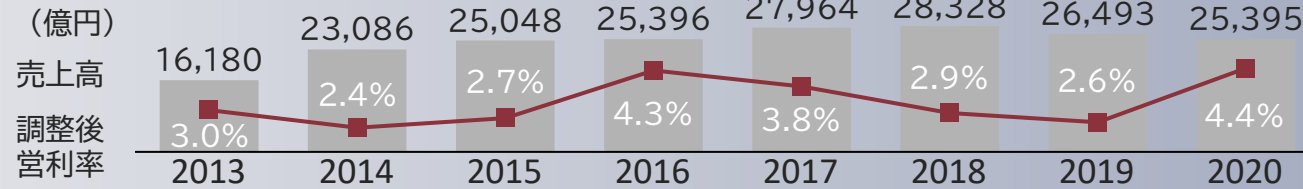
これまでの総括	当社の立ち位置	これから目指す経営	
経営の考え方	パーパス経営の実践	目指す姿と必要な事業	7重点事業
	事業ポートフォリオ	Panasonic GREEN IMPACT	
目指す姿に向けた中期戦略	最重要テーマ	中期EBITDA成長	
	1. 7重点事業	7重点事業の戦略	7重点事業の収益構造
	2. オペレーション改革	オペレーション改革 全体像	直材コスト力の強化
	3. ESG・IRの実装	ESGの実践	IRの経営への実装
KGI	2024年度 KGI	2030年にむけて	
			キャピタル アロケーション
			国内家電事業の 商品価値戦略

当社の立ち位置

“暮らし”に関連する3カンパニーを母体に、新会社「パナソニック株式会社」を設立
低成長・低収益から決別し、長期にわたり変革し続ける経営を目指す

アプライアンス社(AP)

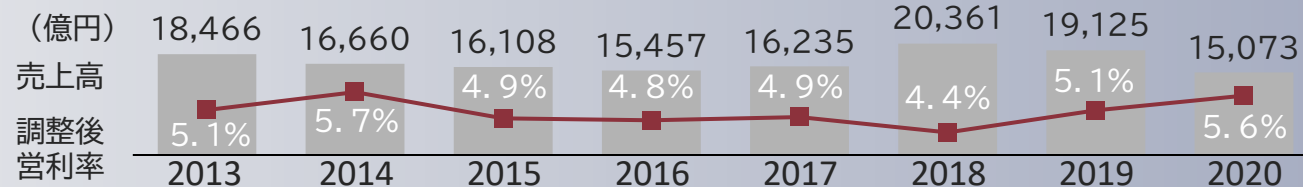
グループに分散していた、家電・空調・コールドチェーンとその販売部門を集約、
総合力による成長をめざすも、成長には至らず



- 家電
- 空調
- コールドチェーン

ライフソリューションズ社(LS)

住宅2兆円構想を掲げ、住宅を含めたB2C事業領域への拡大を図るも結果につながらず。
2019年よりB2B事業強化へ戦略転換



- 電材
- 照明
- 空質

中国・北東アジア社

中国で勝ち抜くスピード・スタイル・コスト実現に向け、
AP・LSの中国事業を集約し、地域軸カンパニーとして設立

パナソニック(株)

暮らしアプライアンス社 (LAS)

空質空調社 (HVAC)

コールドチェーンソリューションズ社 (CCS)

エレクトリックワークス社 (EW)

中国・北東アジア社 (CNA)

2021
・売上: 31,656億円
・EBITDA: 2,043億円(6.5%)
・ROIC: 5.5% (リステイト後)

長期にわたり変革し続ける経営を目指す

<これまで>

短期志向で部門最適の経営 実行力が弱い

事業

- 全社ポートフォリオ上の戦略ギャップ、および投資計画の実行率が低く、成長をブーストするに足りる投資が不十分
 - ・過去3年間で、小規模案件に留まる
 - ・個々の事業機会判断を欠いた一律の投資方針

オペレーション

- 部門個別最適のオペレーションで横串統制が効かず、競争にコスト力で遅れ
 - ・部門・拠点ごとのカスタム部品調達
 - ・市場と連動した在庫のコントロールが不十分

<これから>

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

- 業界No1、2事業創出のための選択と集中、および投資規律の強化による十分な戦略投資の実行
- 全社横断のコスト力強化機能を設置、グローバルトップレベルのオペレーション力の実現
- ★ 上記推進の基盤となる組織能力の実装・強化
 - ① 分社の機能強化・自主責任経営の徹底
全社横断戦略の立案・実行機能の設置
 - ② ガバナンス・人事制度など経営システムの再構築

パナソニックのパーパス(存在意義)として ミッション・ビジョンを定義

PURPOSE

MISSION

Life tech & ideas

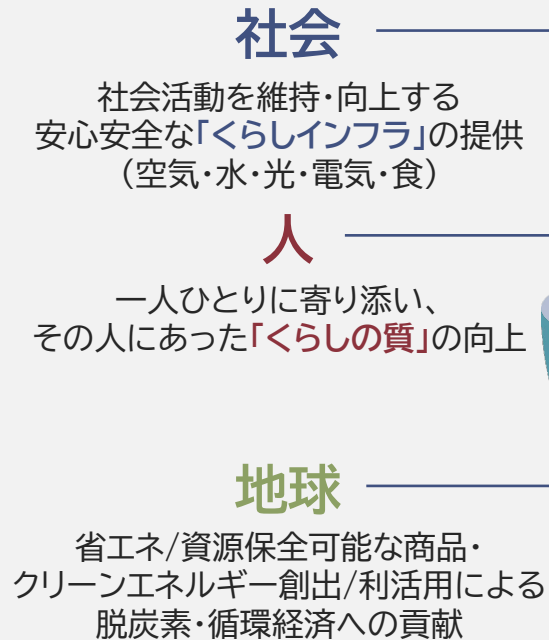
人・社会・地球を健やかにする。

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

くらし領域で圧倒的な存在感をもつ企業体へ

目指す姿



目指す姿実現に必要な事業

B2B 事業	■空質空調設備※1 換気扇、熱交換機、業務用空調、A2W※2、給湯器、RAC(設備ルート)など	
	■海外電材 配線器具、照明器具など	■国内電材
	■エネルギーソリューション+水素 燃料電池、蓄電池、太陽電池、パワーコンディショナーなど	
B2C 事業	■CO2冷凍機	■ショーケース 冷凍冷蔵ショーケース
	■国内白物家電 メジャーアプライアンス、調理、美容など	■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
各事業におけるサステナビリティを実現		

※1 空質空調設備 : 空質空調社における「設備機器、エンジニアリングソリューション」を示し、全体から家電機器(量販ルート)を除いた事業

※2 A2W : Air to Water (ヒートポンプ式温水暖房機)

7重点事業の設定

事業立地×競争優位の視点

			事業立地		競争優位性		KPI		
			市場成長性 (CAGR)		業界 ポジション		成長/収益ドライバー		
							FY21 売上 EBITDA	FY30 KPI	
B2B	成長	1 空質空調設備	◎ 欧州 (8~10%)	△	シェアNo.1 (重点国)	<ul style="list-style-type: none"> ・A2Wのヒートポンプ技術力 ・アクティブ空気浄化(ジアイノ・ナノイ) ・エンジニアリング基盤 ・強固な販売網と供給能力 ・燃料電池モジュールの競争力 ・エネルギー制御技術 ・蓄積されたノウハウ ・自社ショーケースとの連携 	5,240	全体として 売上CAGR 8%以上	
		2 海外電材	◎ インド (7~8%) ◎ トルコ (3~4%) ◎ ベトナム (6~7%)	◎			2,249		
		3 エネルギーソリューション	◎ 日本 (7~8%)	△			696 ※1		各事業は業界・地域 で競争を上回る成長を実現
		4 CO2冷凍機	◎ 日米欧 (15%)	○			▲4(▲0.6%)		
B2B	安定収益	5 国内電材	△~○	◎	シェアNo.1 ※2 ◎ MIFシェアNo.1	<ul style="list-style-type: none"> ・強固な販売網とDX投資 ・エンジニアリング基盤 ・各国の強固なサービス・販売網 	6,688	全体として EBITDA率 +5pt以上	
		6 ショーケース	○	◎			2,696 ※4		
B2C		7 国内白物	△~○	◎	シェアNo.1	<ul style="list-style-type: none"> ・プレミアム商品群の長期信頼性 ・開製販一体でのコスト競争力 	3,787		

顧客が求める価値の提供
〈B2Bアカウントマネジメント〉

※1 太陽電池の生産撤退費用を含む
 ※2 MIF:Machine in the field(市場稼働台数)
 ※3 CO2冷凍機は、冷凍機・物流事業の一部の事業
 ※4 中国一時費用影響を含まず

7重点事業

市場における当社の現況

1 空質空調設備

- 欧州での事業成長 過去8年間:CAGR 20%
(売上:250億円→1,000億円)
- ・A2Wが、CAGR約40%で成長牽引
- ・営業、エンジニアリング体制強化:EUで120名(8年前)→約400名
- 空質空調連携システム発売
- ・独自技術のジアイーノ/ナノイー搭載 ※国内初

2 海外電材

- 売上成長率 (過去3年間:現地通貨ベース)
CAGR 12%(インド)
CAGR 36%(トルコ)※1
CAGR 6%(ベトナム)※2
 - 配線器具シェア No1
- インド 約4割 トルコ 約6割 ベトナム 約4割

※1:トルコ:高インフレ影響含む ※2:ベトナム:工場ロックダウン影響

3 エネルギーソリューション

- 高シェア商品群(日本)
- 家庭用燃料電池 約4割 HEMSコントローラ 約4割 単機能パワコン 3割強- 純水素型燃料電池発売 ※業界初

H2 KIBOU



<21年10月発売>

4 CO2冷凍機

- 別置型CO2冷凍機累計出荷台数 過去5年間で約2.5倍
- 別置型CO2冷凍機シェア 国内約7割



7重点事業

市場における当社の現況

5 国内電材

●シェアNo1商品群



●強固な販売網 電気工事店 約6万社

6 ショーケース



●強固な販売網とMIF基盤(市場稼働台数)

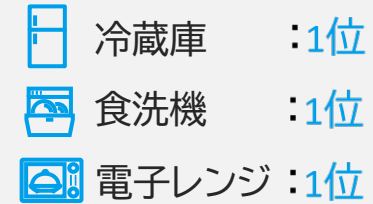
7 国内白物

●シェアNo1

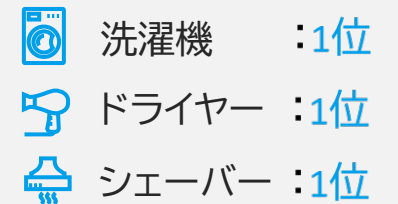


国内家電
占有率No1

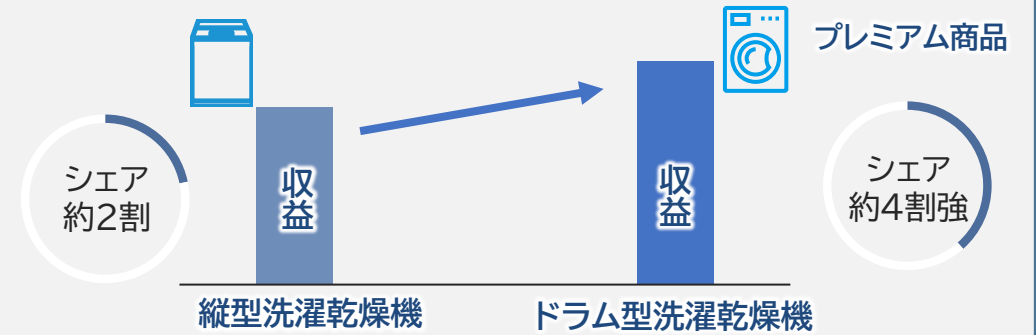
●強固な販売網



●長期信頼性

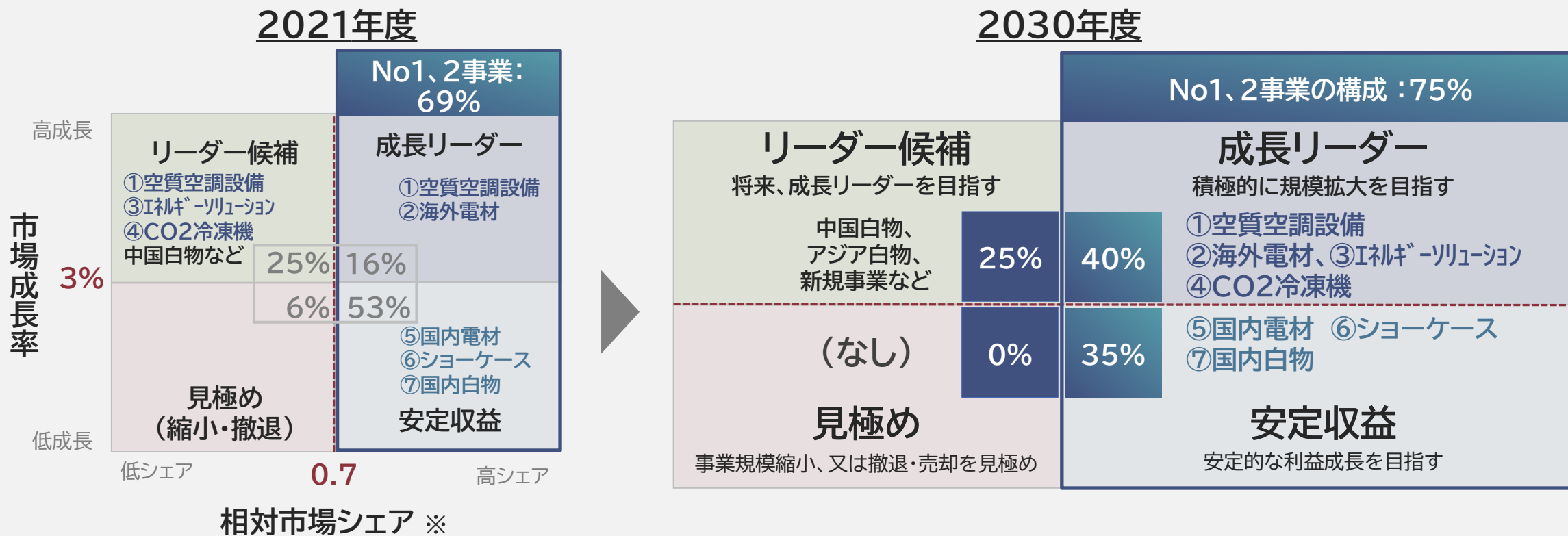


●収益性が高いプレミアム商品の当社シェアが高い (洗濯機の事例)



中長期に目指す事業ポートフォリオ

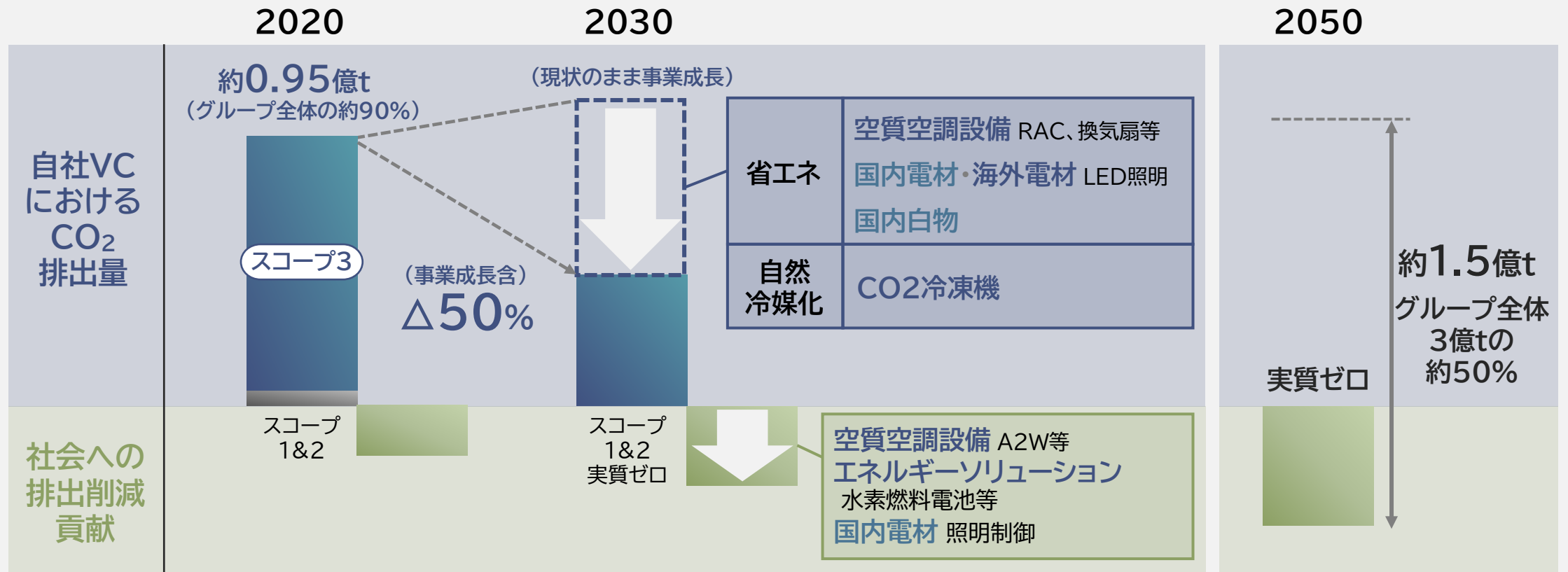
7重点事業はすべてNo1、2事業へ



※相対市場シェア > 0.7 : シェア1~2位

事業ポートフォリオ変革を通じたグリーンインパクトの実現

2030年 自社バリューチェーンにおけるCO2排出量「半減」、社会への排出削減貢献インパクトを加速



目指す姿に向けた中期戦略 【FY22-24】

中期3年間の最重要テーマ

1

7重点事業の利益成長

- －7重点事業 長期成長への仕込みと、それによる利益成長
- －戦略的キャピタルアロケーション

2

全社横断のオペレーション改革

- －直材コスト力の強化
- －国内家電事業 商品価値を正しく伝える

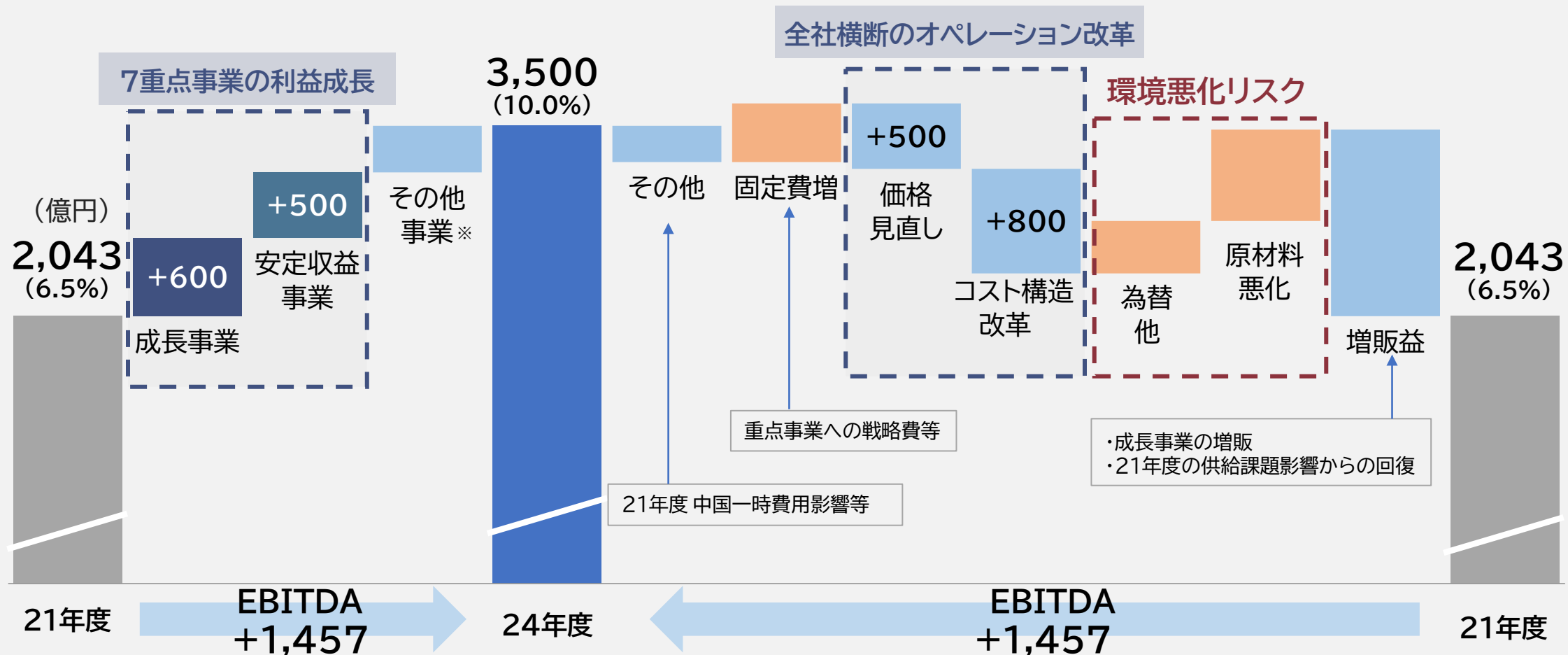
3

ESG・IRの経営戦略への実装

- －環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)の各施策による競争力強化
- －ディスクロージャーの充実とコミュニケーションループの強化

中期3年間のEBITDA成長

3年間で +1,457億円



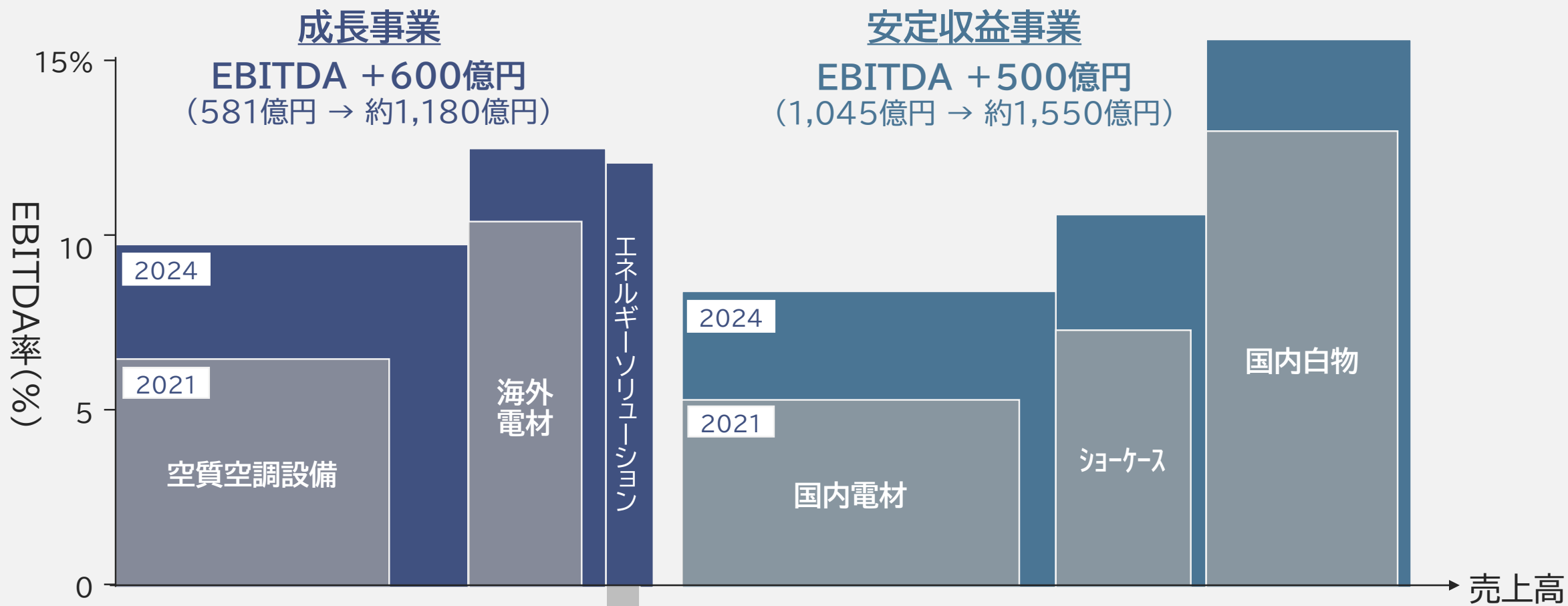
7重点事業 長期成長への仕込みと利益成長

3年間で +1,100億円(全体の3/4)の利益貢献

	重点事業	分社	中期重点取り組み	中期 利益貢献額 (EBITDA)
成長	1 空質空調設備	HVAC社	欧州(A2W)と日本を中心に、設備機器・エンジ事業を拡大	+600億円
	2 海外電材	EW社	重点3ヶ国(インド、トルコ、ベトナム)のマスプロダクション事業強化	
	3 エネルギーソリューション	EW社	需要家領域に集中し、国内を中心に3電池連携の提案加速 ※需要家領域:住宅、非住宅(ビル、工場等)、エネルギーを使う領域	
	4 CO2冷凍機	CCS社	更なる国内事業拡大、欧州輸出拡大、ハスマンとの北米展開	
安定 収益	5 国内電材	EW社	ソリューション型エンジニアリングによる新たな収益基盤構築	+500億円
	6 ショーケース	CCS社	国内シェアの奪回、日米双方における生産性改善	
	7 国内白物	LAS社	商品を磨き、開製販一体によるオペレーション力強化で顧客価値を最大化	
			合計	+1,100億円

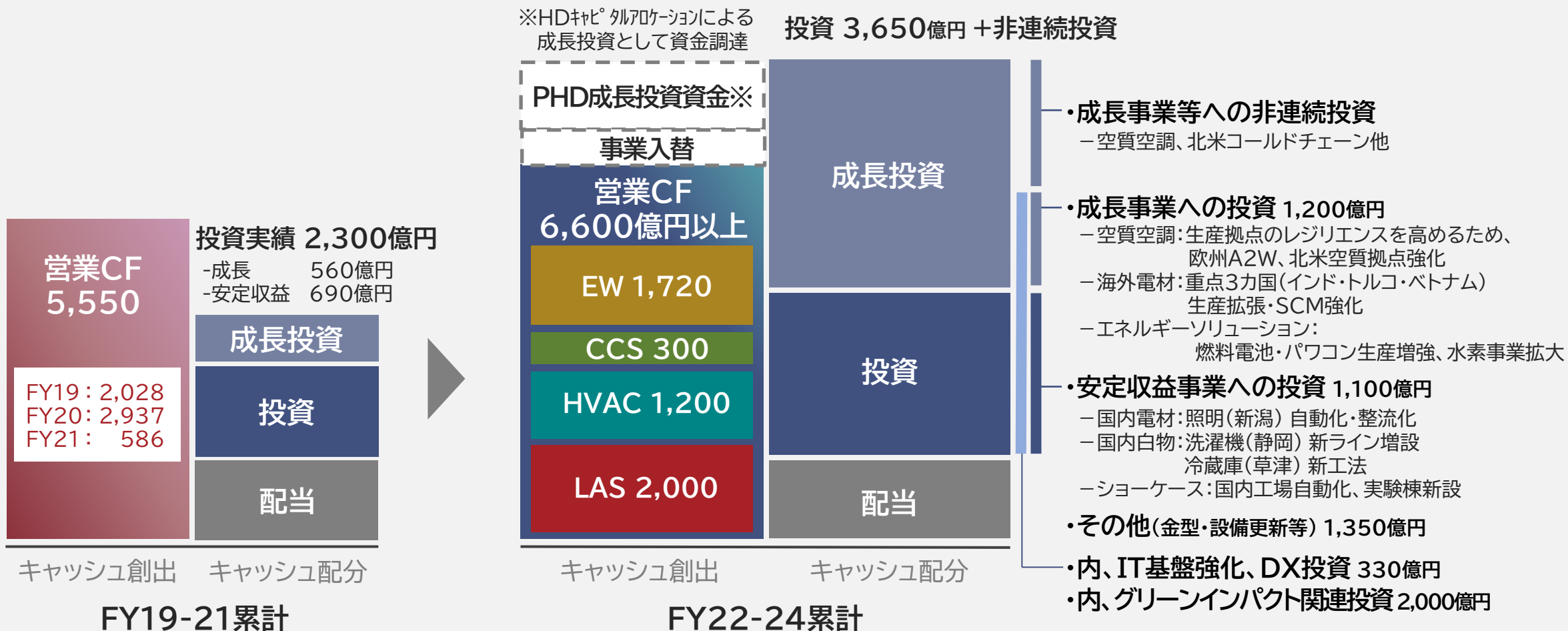
7重点事業の収益構造変化

【2021→2024年度】



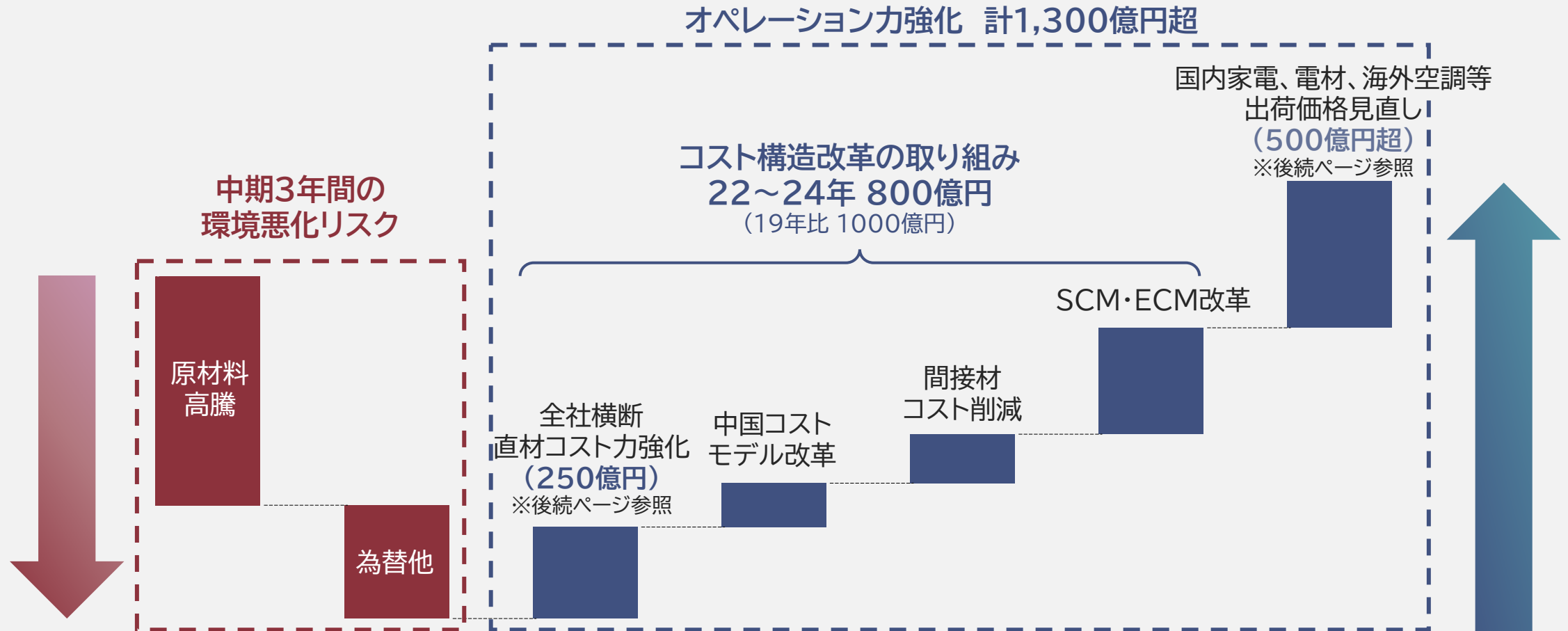
キャピタルアロケーション戦略

成長とオペレーション力強化に戦略的リソース投下



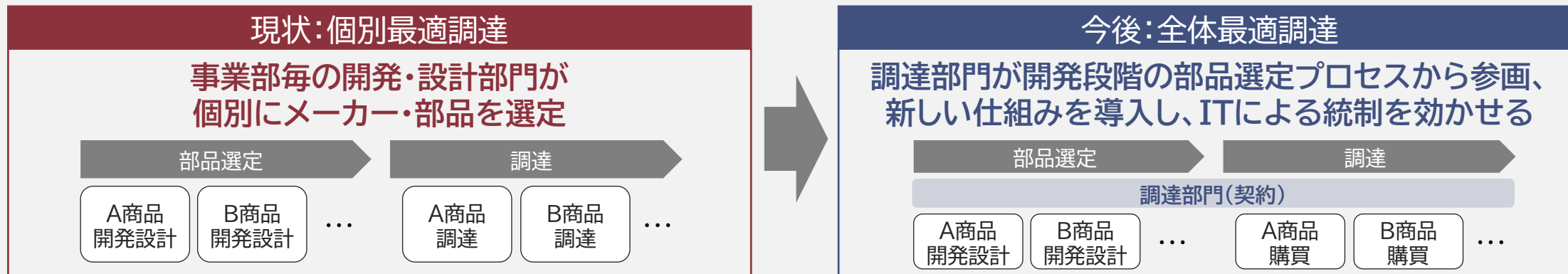
全社横断でのオペレーション改革

環境悪化リスクに対し、継続的なコスト構造改革、適切な価格改定などで打ち返す


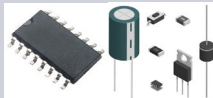




全社横断 直材コスト力強化

調達部門が開発・設計まで入り込み、250億円の直接材料費を削減



CEO直下に調達部門を設置し、4つの直材コスト削減施策を強力に推進。24年までに250億円を刈り取り

<p>①原材料 </p> <p>1社購買 → 複数社購買</p> <ul style="list-style-type: none">■グローバルで複数社承認 汎用化・標準化を促進■樹脂・再生材の利用拡大	<p>②半導体・電子部品 </p> <p>日系 → 業界大手集約</p> <ul style="list-style-type: none">■投資意欲旺盛な大手へ■商品のロングライフを見据え 設計ヘシフト(汎用品)	<p>③電気部品 </p> <p>事業別 → 集中契約化</p> <ul style="list-style-type: none">■パナ株のマスメリットを活かし 共用部品の取引先集約■グローバル集中契約の推進	<p>④機構・組立品 </p> <p>事業個別 → 取引先集約</p> <ul style="list-style-type: none">■購入先精選 新パートナーシップの構築■機構DX導入で発注先 集約・加工賃刈取り
---	---	---	---

※後続ページ参照

電気部品の集中契約化の事例

白モノ事業で培った知見・ノウハウをパナソニック(株)へ全面展開

事例：モータ（洗濯機→自転車）

洗濯機採用メーカーを電動自転車へ
横展開し、集中契約化 材料費 Δ 35%



事例：電磁弁（洗濯機→バス換気乾燥機）

類似部品のクロス見積り・イタコナ[※]実施、
スケール・メリットをフル活用 材料費 Δ 39%

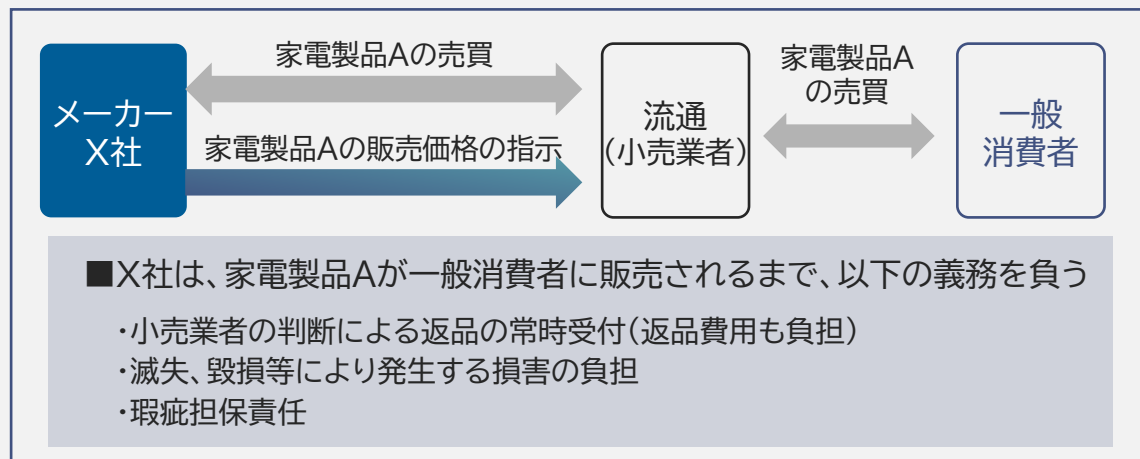


※ 商品の原価を『板』や『粉』のレベルまで分解し、見える化をして、
あるべき原価を追求する原価低減活動

国内家電事業 商品価値を正しく伝えるために

1 一般消費者に常に最新の高付加価値商品を提供し、適切な商品価値と品質をお伝えする販売環境を構築

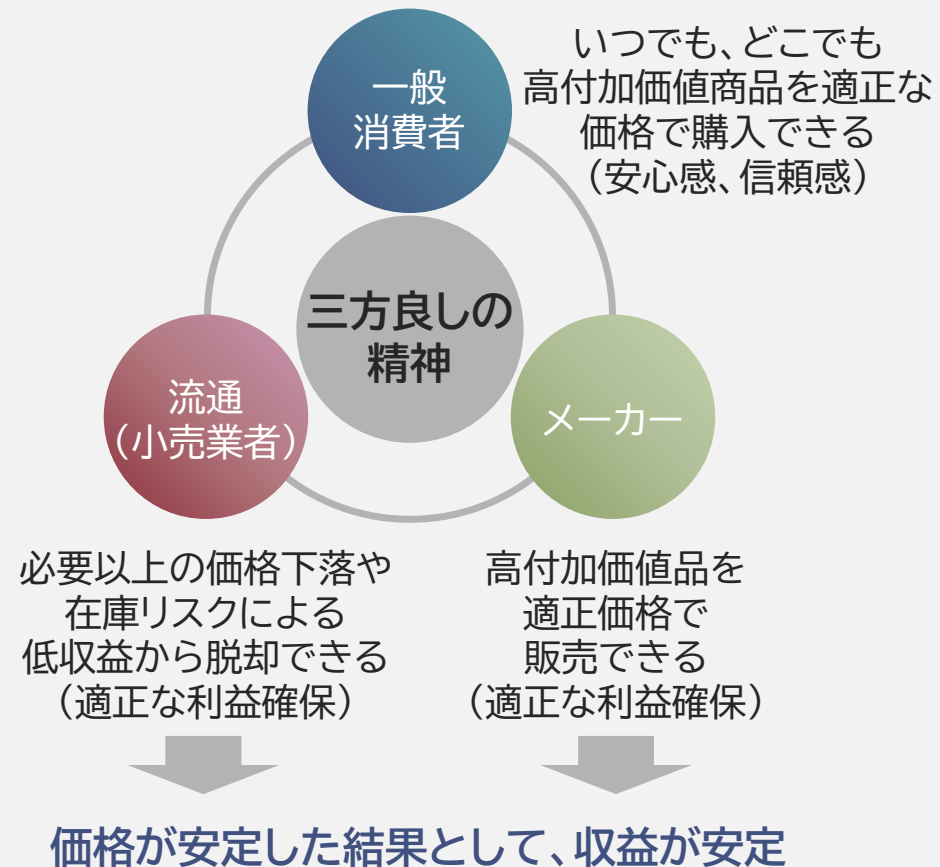
- ・在庫リスクをメーカーが負担、価格についてもメーカーが決定
- ・当社は流通在庫を高い次元でコントロール



(公取委HPより)

2 出荷価格の見直し

価値に見合った適正な価格に改定



ESGの実践

環境 Environment

CGXOを4月新設

(チーフ・グリーン・トランスフォーメーション・オフィサー)

■GX戦略推進で社会価値向上をリード



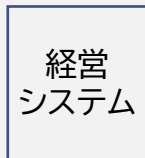
脱炭素

- ・製品の省エネ強化
- ・A2W等への投資強化
- ・水素エネルギー事業の創出
(水素を活用したRE100ソリューションの実証開始)



循環経済

- ・製品の長寿命化
- ・再生材活用/エコパッケージ化



経営システム

- ・社内炭素価格制度の導入
(インターナルカーボンプライシング)
- ・役員報酬への環境評価の反映

社会 Social

DEIの推進加速

(Diversity Equity and Inclusion)

■個人と組織のパフォーマンス最大化

組織

- ・多様な人材の経営参画推進
- ・責任者ポストへの積極登用、外部人材の獲得
- ・女性管理職比率の向上

個人

- ・仕事と子育ての両立仕組み改革
- ・男性育休の取得推進
- ・ロールモデル紹介等 子育てに関する社内理解の促進

ガバナンス Governance

社外より取締役3名招聘

■経営ガバナンスの強化

・『アドバイザリーボード』の新設

中長期の全社経営戦略を社外視点でも議論し、経営力を強化



春田 真



Harold George Meij



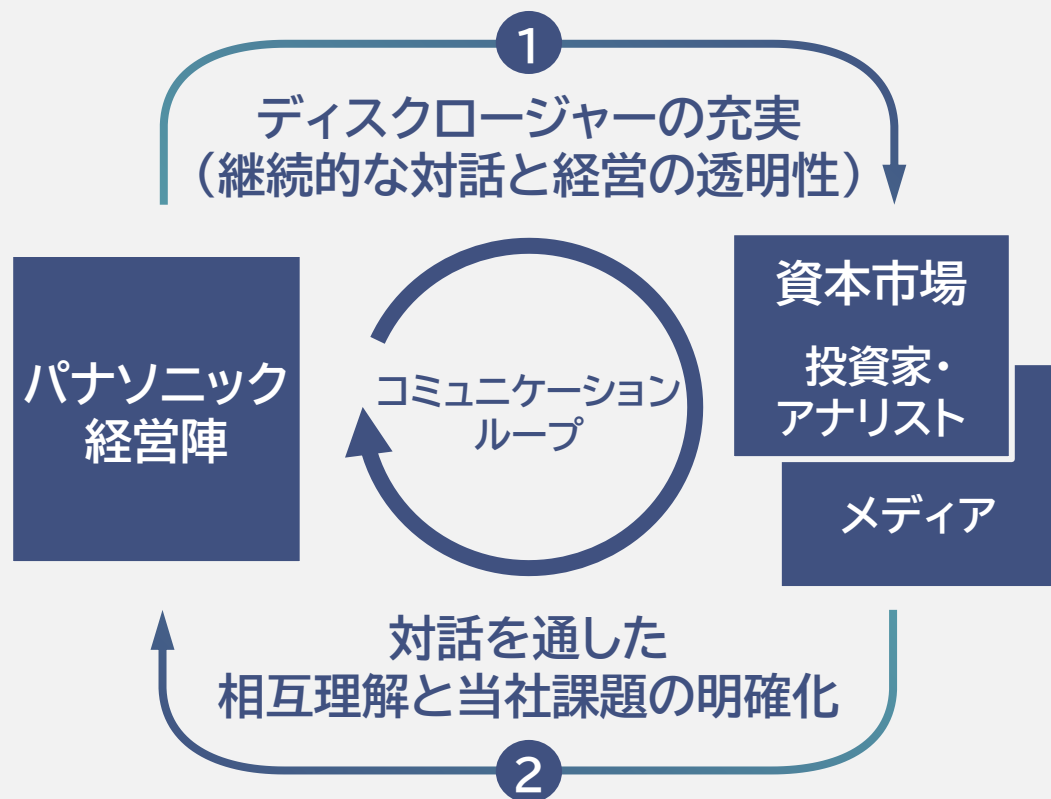
西川 久仁子

主な知見・経験

経営	経営	経営
コーポレートガバナンス	マーケティング	財務・会計
新規事業	国際性・多様性	国際性・多様性

IRの経営への実装

ディスクロージャーの充実とコミュニケーションループを強化



1 ディスクロージャーの充実 継続的な対話と経営の透明性を高める

財務開示 の拡充

- ・主要P/L、B/S、CFの開示（別紙詳細）

非財務開示 の拡充

- ・ポートフォリオ・キャピタルアケーション
- ・環境（CO2削減量）
- ・主要製品シェア
- ・重点エリアにおける成長性 など

2 対話を通じた相互理解と当社課題の明確化 22年度のスケジュール(予定)

- | | | |
|----|----------|--------------------------|
| 1Q | IR Day開催 | パナソニック(株)、HVAC社、EW社、LAS社 |
| 2Q | サイトビジット | RE100ソリューション、A2Wなど |
| 3Q | 個別事業説明会 | CCS社、CNA社など |

2024年度 KGI

〔最重要KGI〕 EBITDA

成長投資を実行しつつ、CF創出力を向上

3,500億円
(10%)

2,043億円
(6.5%)
(21年度実績)

ROIC

投資効率の規律担保、資本コスト以上を設定

10% 以上

5.5%
(21年度実績)

3年間 累積営業キャッシュフロー

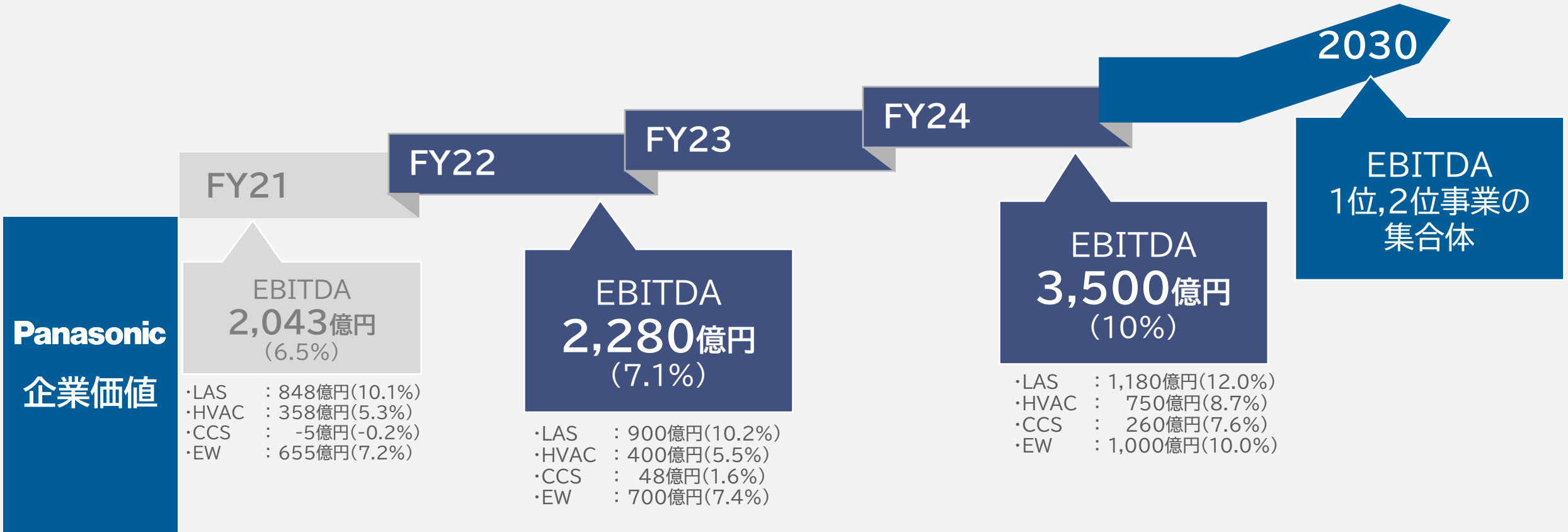
成長投資を実施するための基盤となる営業CFを確保

6,600億円

5,550億円
(19~21年度累積)

長期にわたり変革し続ける経営

FY24は通過点、2030年に向けて 暮らし領域で業界最高レベルの収益性を目指す



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

パナソニック(株) 中長期戦略の要旨

■パナソニック(株)の目指す経営

長期視点で存在意義を明確にし、将来にわたり変革を継続できる経営に立ちかえる

■7つの重点事業

中長期に成長を牽引する事業を7つ設定。

ポートフォリオ戦略による選択と集中を加速させ2030年には7重点事業の売上構成比を75%に上げる

①空質空調設備 ②海外電材 ③エネルギーソリューション ④CO2冷凍機 ⑤国内電材 ⑥ショーケース ⑦国内白物家電

■中期3年間の最重要テーマ

1. 7重点事業の利益成長加速と、そのためのキャピタルアロケーション
2. 全社横断のオペレーション改革
3. ESG・IRの経営戦略への実装

■中期経営指標(KGI)

EBITDA	3,500億円
ROIC	10%以上
累積営業キャッシュフロー	6,600億円

2022年度 業績見通し

(億円)

	売上高	前年比 (前年差)	調整後 営業利益 (率)	前年差	その他 損益	前年差	営業利益 (率)	前年差	EBITDA ^{*2} (率)	前年差	ROIC ^{*4}	前年差
パナソニック(株)	32,320	102% (+664)	1,350 4.2%	+35	▲110	+123	1,240 3.8%	+158	2,280 7.1%	+237	6.8%	+1.3%
くらし アプライアンス社	8,800	105% (+401)	655 7.4%	+22	5	▲1	660 7.5%	+21	900 10.2%	+52	22.8%	▲1.5%
空質空調社	7,250	106% (+442)	220 3.0%	+5	▲11	+23	209 2.9%	+28	400 5.5%	+42	5.9%	+0.7%
コールドチェーン ソリューションズ社	3,150	102% (+59)	^{*3} ▲32 ▲1.0%	+44	▲2	+6	^{*3} ▲34 ▲1.1%	+50	^{*3} 48 1.5%	+53	▲2.1%	+1.1%
エレクトリック ワークス社	9,500	105% (+453)	500 5.3%	+51	▲85	▲7	415 4.4%	+44	700 7.4%	+45	8.0%	+0.6%
中国・北東 ^{*1} アジア社	8,495	104% (+353)	244 2.9%	+68	▲4	+85	240 2.8%	+153	464 5.5%	+179	-	-

*1 中国・北東アジア社には、中国・北東アジア社の売上・利益を含む

*2 営業利益と減価償却費(有形/使用権資産)、償却費(無形)の合計

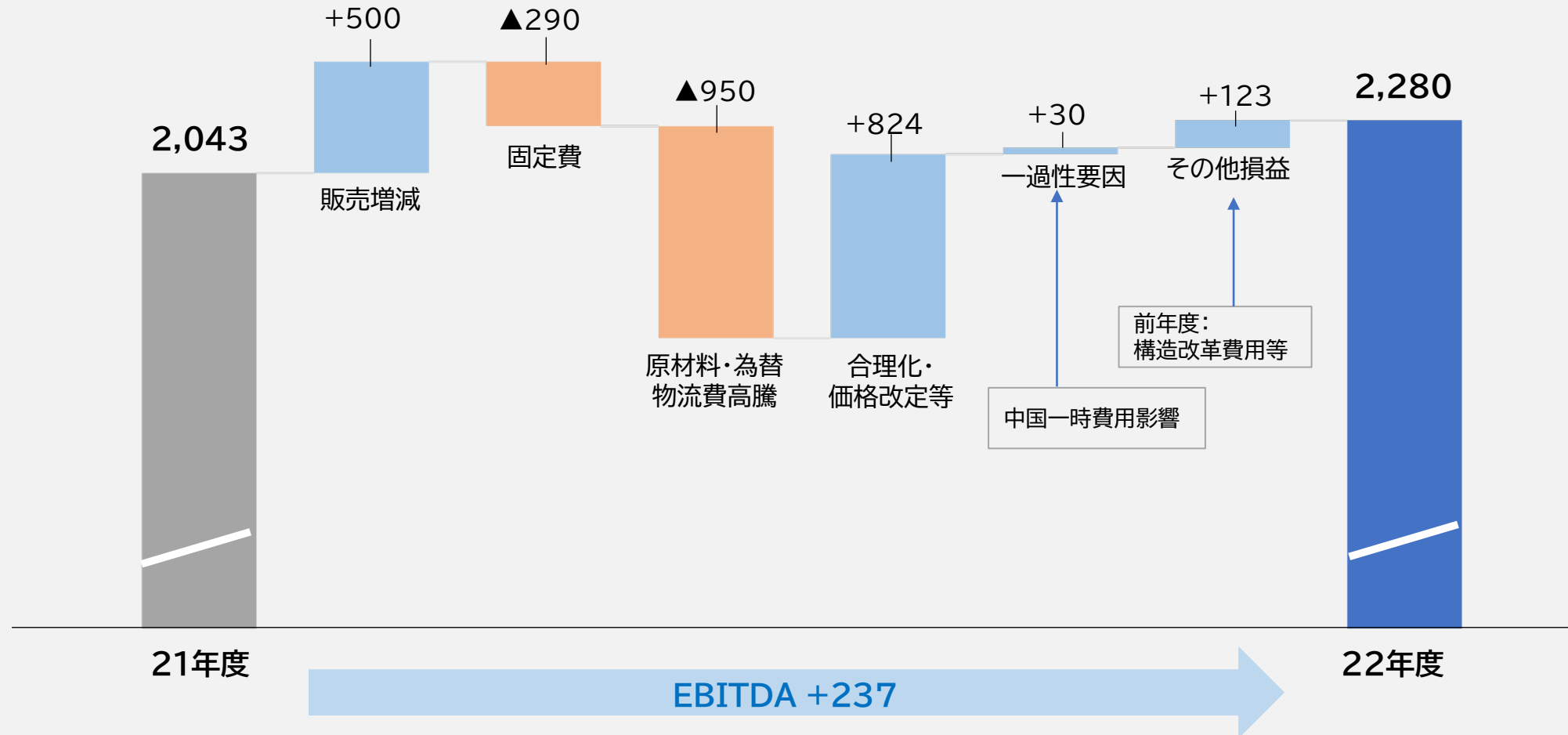
*3 一時費用影響を含む

*4 ROIC=税引後営業利益/期中投下資本(資本+有利子負債)

22年度 EBITDA増減分析(要素別)

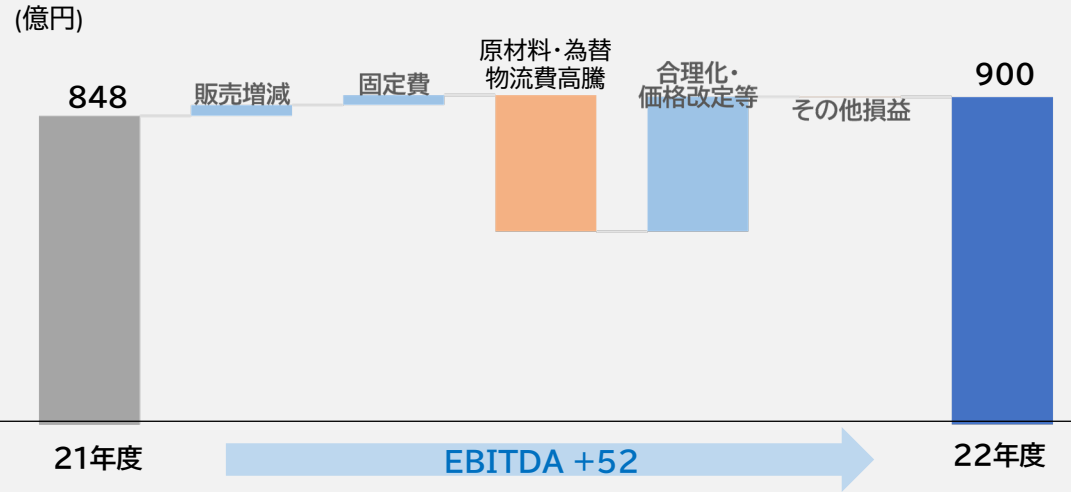
パナソニック株

(億円)

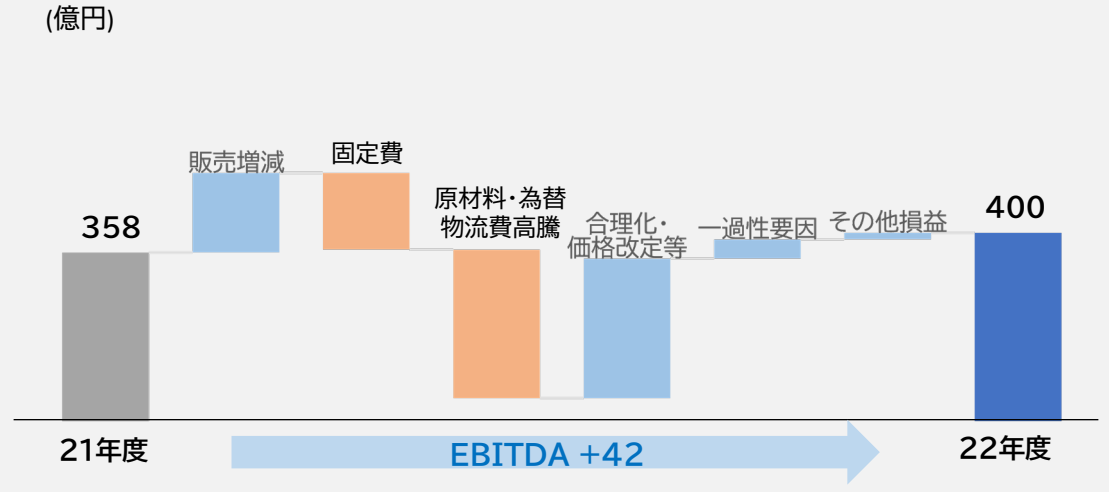


22年度 EBITDA増減分析(分社別×要素別)

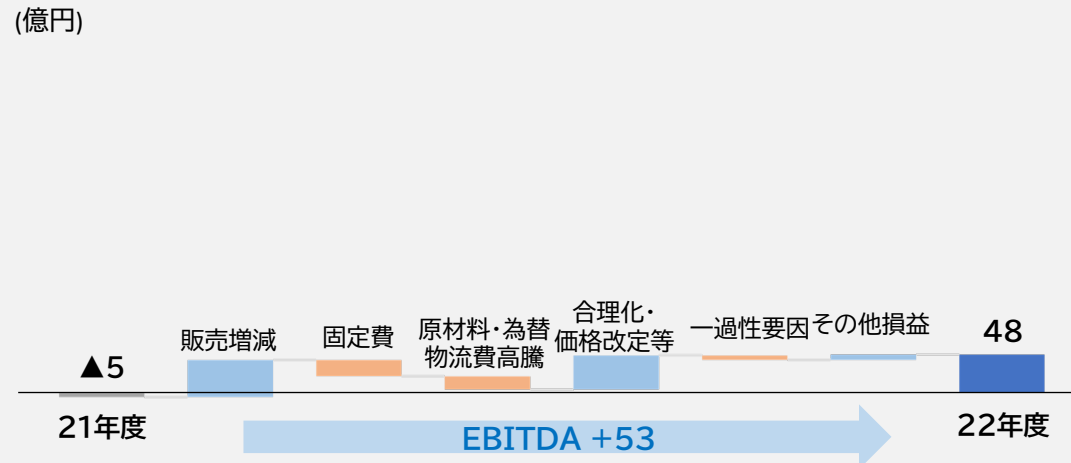
くらしアプライアンス社



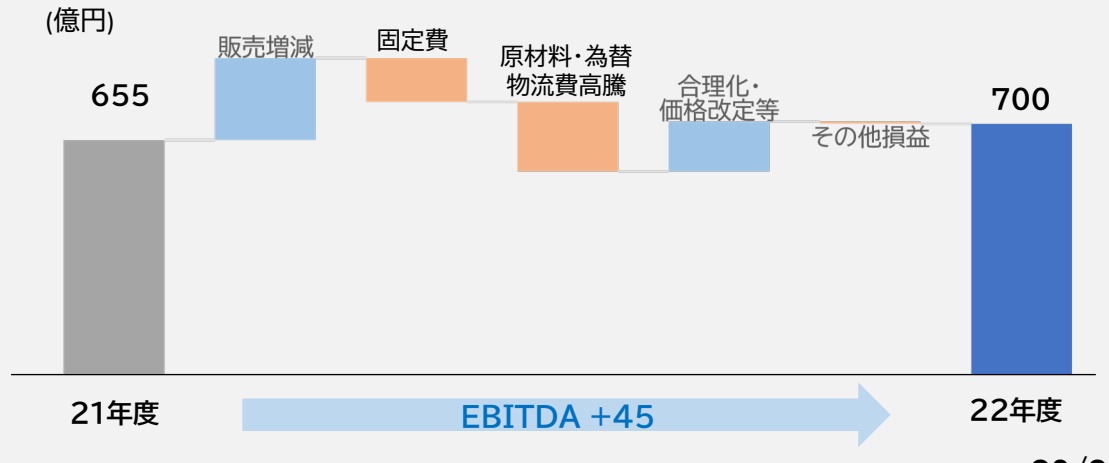
空質空調社



コールドチェーンソリューションズ社



エレクトリックワークス社



財務情報 補足資料

【IR Day】
パナソニック(株)
補足資料

パナソニック(株)

		(億円)				
		2021年度	2022年度 見通し	2022年度 実績	2024年度 (目標)	
PL)	売上高	31,656	32,320	-	35,000	
	調整後営業利益	1,315	1,350	-		
	その他損益	▲ 233	▲ 110	-		
	営業利益	1,082	1,240	-		
	(営業利益率)	3.4%	3.8%	-		
	減価償却費	961	1,040	-		
	EBITDA	2,043	2,280	-	3,500	
	(EBITDA率)	6.5%	7.1%	-	10.0%	
	CF)	累積営業CF (3年) (FY19~21)	5,550	-	-	6,600 (FY22~24)
		FCF	-	-	-	
営業CF		-	-	-		
投資CF		-	-	-		
設備投資額		788	1,070	-		
無形固定資産への投資額		99	180	-		
研究開発費		1,356	1,470	-		
		(22年度期首)				
BS)	現金 * 1	4,848	-	-		
	営業債権	4,952	-	-		
	棚卸資産	4,227	-	-		
	その他流動資産	1,173	-	-		
	流動資産	15,200	-	-		
	有形固定資産	3,285	-	-		
	使用権資産	860	-	-		
	その他非流動資産	3,769	-	-		
	非流動資産	7,914	-	-		
	営業債務	3,977	-	-		
	借入金 * 1	4,848	-	-		
	リース負債	863	-	-		
	その他負債	6,499	-	-		
	負債	16,188	-	-		
	資本	6,926	-	-		
投下資本 * 2	12,638	-	-	-		
ROIC * 2	5.5%	6.8%	-	10%以上		

実績にて開示

*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)

【IR Day】
パナソニック
分社
補足資料

		(億円)			
		2021年度	2022年度 見通し	2022年度 実績	2024年度 (目標)
くらしアプライアンス社					
PL)	売上高	8,399	8,800	-	9,800
	調整後営業利益	633	655	-	-
	その他損益	6	5	-	-
	営業利益	639	660	-	-
	(営業利益率)	7.6%	7.5%	-	-
	減価償却費	209	240	-	-
	EBITDA	848	900	-	1,180
	(EBITDA率)	10.1%	10.2%	-	12.0%
	CF)	累積営業CF (3年間)	-	-	-
FCF		-	-	-	-
営業CF		-	-	-	-
投資CF		-	-	-	-
設備投資額		251	294	-	-
無形固定資産への投資額		14	31	-	-
研究開発費	441	477	-	-	
		(22年度期首)			
BS)	投下資本*	1,910	-	-	-
	棚卸資産	938	-	-	-
	有形固定資産	771	-	-	-
	ROIC*	24.3%	22.8%	-	20%以上

実績にて開示

* ROIC=税引後営業利益/期中投下資本(資本+有利子負債)

【IR Day】
パナソニック
分社
補足資料

(億円)

		2021年度	2022年度 見通し	2022年度 実績	2024年度 (目標)
空質空調社					
PL)	売上高	6,808	7,250	-	8,600
	調整後営業利益	※ 215	220	-	-
	その他損益	▲ 34	▲ 11	-	-
	営業利益	※ 181	209	-	-
	(営業利益率)	2.7%	2.9%	-	-
	減価償却費	176	191	-	-
	EBITDA	※ 358	400	-	750
	(EBITDA率)	5.3%	5.5%	-	8.7%
	CF)	累積営業CF (3年間)	-	-	-
	FCF	-	-	-	-
	営業CF	-	-	-	-
	投資CF	-	-	-	-
	設備投資額	161	272	-	-
	無形固定資産への投資額	28	43	-	-
	研究開発費	267	311	-	-
	(22年度期首)				
BS)	投下資本*	2,498	-	-	-
	棚卸資産	1,198	-	-	-
	有形固定資産	563	-	-	-
	ROIC*	※ 5.2%	5.9%	-	10%以上

実績にて開示

* ROIC=税引後営業利益/期中投下資本(資本+有利子負債)
 ※ 21年度は中国一時費用影響を含む

【IR Day】
パナソニック
分社
補足資料

(億円)

	2021年度	2022年度 見通し	2022年度 実績	2024年度 (目標)
コールドチェーンソリューションズ社				
PL) 売上高	3,091	3,150	-	3,400
調整後営業利益	※ ▲ 76	※ ▲ 32	-	-
その他損益	▲ 8	▲ 2	-	-
営業利益	※ ▲ 84	※ ▲ 34	-	-
(営業利益率)	-2.7%	-1.1%	-	-
減価償却費	79	82	-	-
EBITDA	※ ▲ 5	※ 48	-	260
(EBITDA率)	-0.2%	1.6%	-	7.6%
CF) 累積営業CF (3年間)	-	-	-	300 (FY22~24)
FCF	-	-	-	-
営業CF	-	-	-	-
投資CF	-	-	-	-
設備投資額	35	33	-	-
無形固定資産への投資額	10	18	-	-
研究開発費	69	74	-	-
	(22年度期首)			
BS) 投下資本*	2,621	-	-	-
棚卸資産	447	-	-	-
有形固定資産	189	-	-	-
ROIC*	※ -3.2%	※ -2.1%	-	5%以上

実績にて開示

* ROIC=税引後営業利益/期中投下資本(資本+有利子負債)
 ※ 21年度、22年度は中国一時費用影響を含む

【IR Day】
パナソニック
分社
補足資料

(億円)

		2021年度	2022年度 見通し	2022年度 実績	2024年度 (目標)
エレクトリックワークス社					
PL)	売上高	9,047	9,500	-	10,000
	調整後営業利益	449	500	-	-
	その他損益	▲ 78	▲ 85	-	-
	営業利益	371	415	-	-
	(営業利益率)	4.1%	4.4%	-	-
	減価償却費	284	285	-	-
	EBITDA	655	700	-	1,000
	(EBITDA率)	7.2%	7.4%	-	10.0%
CF)	累積営業CF (3年間)	-	-	-	1,720 (FY22~24)
	FCF	-	-	-	-
	営業CF	-	-	-	-
	投資CF	-	-	-	-
	設備投資額	209	342	-	-
	無形固定資産への投資額	29	45	-	-
	研究開発費	405	468	-	-
(22年度期首)					
BS)	投下資本*	3,006	-	-	-
	棚卸資産	1,129	-	-	-
	有形固定資産	1,024	-	-	-
	ROIC*	7.4%	8.0%	-	10%以上

実績にて開示

* ROIC=税引後営業利益/期中投下資本(資本+有利子負債)