

## カンパニープロフィール

### 1. 会社、工場のプロフィール

#### ◇パナソニックホールディングス

グループ CEO : 楠見 雄規

パナソニックグループは、持株会社であるパナソニック ホールディングス株式会社と傘下の事業会社および国内外の関係会社で構成されている。

事業会社がそれぞれ向き合う領域において競争力を高めていく「事業会社制」で運営しており、事業会社の強みを磨き上げる組織体制となっている。

1918 年の創業以来、「社会生活の改善と向上」と「世界文化の進展」を軸に、物と心が共に豊かな理想の社会の実現に向け、社会課題に正面から向き合い、新たな価値を創造する事業展開を行っている。

事業会社 : パナソニック株式会社

パナソニックエンターテインメント & コミュニケーション株式会社

パナソニックハウジングソリューションズ株式会社

パナソニックコネクト株式会社

パナソニックインダストリー株式会社

パナソニックエナジー株式会社

連結対象会社数は 512 社、従業員は約 22.8 万名である。

#### ◇パナソニック株式会社

代表取締役社長 : 品田 正弘

パナソニック株式会社は、自主責任経営を行う 5 つの分社と分社を横断する戦略本部で構成されている。

分社がそれぞれ対峙する業界に応じて競争力を磨く「自主責任経営」で運営しており、分社長に権限を委譲し開発・製造・販売一体の自主責任経営を行う組織体制となっている。

家電・空調・食品流通・電気設備など“くらし”に貢献する様々は商品・サービスを提供している。～人・社会・地球を健やかにする～というミッションを掲げ、人を想う技術と創造力でくらしをささえるベストパートナーであることを追求し、人々の“くらし”への貢献を第一義として事業展開を行っている。

分社 : 中国・北東アジア社

くらしアライアンス社

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

グローバルの拠点数 166 拠点、従業員は約 9 万名である。

## ◇空質空調社

代表取締役社長：片山 栄一

「空気」と「水」を起点に、温度・湿度など空気の質を制御し、お客様の快適な生活空間を作る技術・サービスを 100 年以上の時間を超えて発展させてきた。

空気と水のテクノロジーで健康で快適なくらしと社会を創造するグローバルトップクラスのプロジェクトナルカンパニーであることを追求し、各地域、そして様々な場面で求められる「空気への新たな期待」に、デジタルを駆使したエンジニアリングで応えられる、ソリューションプロバイダーへの変革を目指して事業展開を行っている。

グローバルの拠点数は 37 拠点、従業員は約 2.3 万名である。

## ◇空調デバイス事業部

事業部長：西 暢彦

2023 年に空質空調社の傘下となり、空調分野におけるデバイス事業体として冷やす/温める技術で健康で快適なくらしと社会へ貢献することを追求し、「環境貢献技術」と「冷熱技術」で脱炭素社会への貢献を目指して事業展開を行っている。

顧客ニーズを満たし多様な用途に展開するため、小型から大型まで幅広い能力レンジ、各種冷媒に対応するフルラインナップのコンプレッサーを製造販売している。

グローバル拠点数は 3 拠点、従業員は約 3 千名である。

## ◇松下.万宝（広州）圧縮機有限会社（以下 CGZ と略称）

代表取締役社長：中村 秀司

中国広東省広州市に位置し、1993 年中国の万宝集団との合弁企業として設立。高精度加工技術を用い、従来のエアコン、給湯、洗濯乾燥、除湿用に加え、最近ではバス用空調、電池熱管理、データセンター冷却用等、幅広い用途のコンプレッサーを生産している。更に 2024 年には、新たに CO<sub>2</sub> ロータリコンプレッサーがラインアップに加わり、冷凍冷蔵の用途拡大、自然冷媒を用いた環境商品の拡充に努めている。

従業員数は約 2 千名、開発、営業、製造など 7 本部、本部の下には 22 の統括部から構成されている。

## 2. マイルストーン

2007 年から事業部の生産拠点の再編が施工され、他拠点設備は CGZ へ集約、しかし、移管された設備は古く仕様も様々であった。又、販売商品の特性上、生販の閑繁差が起因するフロー人材の入離職が原因での生産稼働損と中国国内での人件費高騰予測から 2011 年 4 月に TPM 活動導入のキックオフ実施。Innovation と私自身の意味を TPM に加え TPIM 活動と

ネーミング。推進体制を 8 本柱に構え、当初は従業員の理解と活動の定着に苦労を重ね、8 年間の月日を要し、2018 年に TPM 優秀賞を受賞した。

活動の継続を念頭に Part II と称し、2018 年からは工場単位から会社全体活動へ活動域を拡大し、12 本柱体制で推進体制強化を図り、2023 年に TPM 継続賞を受賞し、Part II 活動のピリオドとした。

更に 2023 年から Part III と称し、更なる活動の経営貢献度向上を目的に 12 本柱体制から 12 件の経営課題別に推進フォーメーションを進化させた。又、「仕事化 100%」をスローガンに各 WG の活動進捗を会社単位の既存会議体報告に付加し、カバナンス強化も図り、CGZ 流 TPIM 活動の推進フローを確立させた。

### 3. 獲得した利益

#### 改善された有形のビジネス成果：

BM である 2022 年実績から 2024 年見通しについて改善された各数値を時系列に比較し、ビジネス成果を検証する。

ベンチマーク比で販売 +540 百万元（124.2%）、営業利益 +167 百万元（+5.5%）、EBITDA +226 百万元（+6.8%）、営業 CF は 3 年累計 +1,020 百万元獲得、ROIC +3.3%といずれの経営数値も増加見込み。

販売：対内向けは PAPAGZ 向けを中心に BM 比▲83 百万元、対外向けは AUX 向けを中心に BM 比 +746 百万元（AUX ライセンス対価 +82 百万元含む）、輸出向け▲123 百万元の見込み。

営業利益、EBITDA、ROIC：販売増と材料比率良化が固定費悪化をカバーし、BM 比で +167 百万元（+5.5%）の見込み。EBITDA と ROIC も営業利益向上を主要因として BM 比で +6.8%、+3.3%と増加見込み。

営業 CF：利益増に加えて、AUX 向け販売の現金回収、支払手形サイト変更（4 か月→6 か月）などの運転資金増により BM 比で +449 百万元と増加見込み。

（単位：現地通貨 1,000）

	2022年度		2023年度		2024年度			
	BM実績		実績		前年比/差	11月見通し		前年比/差
販売計	2,234,538	100.0%	2,325,442	100.0%	104.1% 90,904	2,774,532	100.0%	119.3% 449,090 539,994
営業利益	59,157	2.6%	181,781	7.8%	5.2% 122,624	225,991	8.1%	0.3% 44,210 166,835
EBITDA	154,606	6.9%	301,851	13.0%	6.1% 147,245	379,690	13.7%	0.7% 77,839 225,085
営業CF	233,241		104,364		-128,877	682,363		577,999 449,122
ROIC	3.4%		8.9%		5.5%	6.7%		-2.2% 3.3%

## **従業員の関与、モチベーション及び無形効果:**

人的資本	育成の高度化により、会社全体の従業員意識が、物売りから事売りに変革しつつある中で、販売の急成長を実現。販売成長により従業員のモチベーション上昇と同時に活躍社員は増加。弊社の従業員満足度評価指標の EOS に於けるエンゲージメント率は Panasonic 平均値を大きく上回る状態まで発展した。
ガバナンス強化	各ワーキンググループ別活動テーマの進捗状況、KPI を会社単位の既存会議体上で報告を義務化し経営層の検証確認を付加した。これにより会社のマネジメントスピードは大幅に向上した。更に開発・製造・販売におけるデータベースの一元化管理で、会社の目指す姿への統制力も大幅に強化できた。
社会貢献	2010 年から継続する TPM 活動から生み出される企業文化・風土を、PWAPCGZ 流に地元市民の一員として社会義務を果たす共存活動を展開。特に、自然環境保護・地域人材開発には力を入れている。パートⅢでは事業発展により会社の責任である地域の経済発展にも貢献できている。

## **4. 生産におけるキーポイント**

活動の BM である 2022 年の販売は 6,043 千台に対し、活動初年度の 2023 年は 106% 増の 6,386 千台と微増であったが、翌年の 2024 年は 9,199 千台と前年比 144% と大増産を対応して來た。翌年の 2025 年は更に大増産の 11,000 千台を計画中である。

継続賞挑戦中の Part II 活動から、工場は「超高度保全工場」を中期の工場コンセプトに掲げ、自動化推進、C/T 内切替、故障ゼロ化、自主保全 3 倍化、ShowRoom 工場の 5 グループのテーマを構成し、各グループの KPI が「超」の定義に相当するかのセルフチェック機能も今回の Part III 活動の成果である。

大増産を実現する為に当然ではあるが、工場の活動強化に留まらず、販売と商品が HIT 率、GET 率と言う新指標の進捗管理から新活動が生まれ、会社を牽引、購入材料も最安、最速の視野から VE,CD の改革を協力推進し、品質は継続活動の品質保証度の拡大で客先の信頼を確立して來た。

上記の活動を支える共通部門のグループは教育、安全、原価、DX が各活動を担当し、販売成長、人的資源、社会貢献の 3 方面全てが Part II 活動から大幅進化をとげ、サステナブルな経営基盤を構築できた事が Part III 活動の大増販が起因からの大成長できた全員参加活動であった。

## **5. 実績**

EXCEL の成果シートをご参照ください。