

2024年度第3四半期 決算説明会・グループ経営改革説明会 質疑（要旨）

[日 時] 2025年2月4日（火）17：30～19：00

[当 社 側] グループ CEO 楠見雄規、グループ CFO 梅田博和、グループ CSO 隅田和代

※本資料は、第3四半期決算説明会及びグループ経営改革説明会における質疑応答の内容を要約したものです。

<報道関係者 質疑>

■質問者 1

Q：楠見グループ CEO は、これまで事業会社が主役であると強調されてきた。一方、各事業会社に対するガバナンスが効いておらず、遠心力が働いていたことを気にされていたと思う。今回のグループ経営改革におけるガバナンス改革の考え方、特にパナソニック株式会社が発展的解消されることについて、「パナソニック株式会社」という社名がなくなるのか教えてほしい。

A：（楠見）私自身、オートモーティブ事業を担当していた時に、本社が事業現場に様々な指示が出されることに対し、言葉を選ばず「放っておいてほしい」という感覚を持ったこともあった。そのため、思い切って事業会社の皆さんに任せることにし、意図的に遠心力を効かせたのがこの事業会社制の始まり。実際に進めてみると、自主責任経営の観点で各事業会社が努力し、経営改革は進展したものの、数字として結果を残せなかった点については、ガバナンス上も含め様々な課題があったと認識している。例えば、固定費が増大したこと。このようなところにしっかりガバナンスを効かせる必要がある。さらに、従来の体制において、私と梅田グループ CFO が各事業会社の取締役として入り、判断を行っていることで、事業会社からホールディングスに案件が上がる際に、意見を覆しにくくなっているのではないかという指摘を社外取締役から受けた。25年度からその形を改めたい。本来効かせるべきガバナンスを強化していくとご理解いただければと思う。

最後に、パナソニック株式会社の名称を存続させるか否かについては、現時点では議論できていない。

Q：米国での関税が話題となっている。このような関税の変更が、今後の業績に与える影響と、特定の事業に対しどのような影響があるのかを教えてほしい。

A：（梅田）ご承知のとおり、ここ2日間で関税方針が変わるなど予測困難な状況であり、当社もその変化を見極めようとしている。当社のメキシコ拠点から米国への販売も一定程度あるため、国同士の議論を踏まえ、サプライチェーンへの対応を検討していきたい。また、パナソニックグループでは、米国で一番大きな事業は車載電池で米国内生産がほとんどを占める。米国の政策とも一致する方向性で、建設中のカンザス新工場も米国内。大きな事業の立地から考えると関税に注視すべきであるが、現時点では大きな変化は想定していない。しかし、しっかり対応しなければ、影響が出る可能性があると認識している。企業としてはある程度、前提が定まるのを待ち、しっかり対応していきたい。

■質問者 2

Q：テレビ事業は売却も選択肢に含まれているのか。

A：（楠見）売却という手段をとるかは、決定はしておらず、現時点でコメントできない。様々な手段の検討を

進めているとご理解いただきたい。

■質問者3

Q：テレビ事業について、従来は継続する方針で、パナソニックショップへの影響が大きいとされ、楠見グループ CEO も個人的には思い入れのある事業だと思う。今回、課題事業としてはっきりと示されているのは、「聖域なくやる」という一つの表れと受け止めてよいか。

A：（楠見）テレビ事業に携わってきた身とすると事業に対しては思い入れがあるが、高収益事業の集合体にするためには、事業のやり方を大きく見直さなければならぬと考えている。これまでのテレビ改革においても、他社に頼ることで固定費を削減してきた実績があり、そのような取り組みをさらに徹底することがテレビ改革に繋がると考えている。

Q：構造的課題と本質的課題の違いについて。パナソニックグループの本質的課題について、具体的にお聞きたい。

A：（楠見）構造的課題は、事業ごとに競合に対して劣後している点。本質的課題とは、パナソニックグループが本質的に抱えている問題であり、例えば、固定費に関するガバナンスが効いていなかったことも本質的な課題の一つ。また、経営のモダナイゼーションが進みにくいという点も本質的課題の一つ。

■質問者4

Q：3Q決算のタイミングで経営改革を発表した理由と狙いは。

A：（楠見）従来、経営計画の説明は年間決算発表後の5月上旬に実施していたが、今回の構造改革は早急に進める必要があるという観点から、また、社内で限定的に進めても、なかなか進展しないため、このタイミングで公表し、より多くのメンバーを巻き込んで一気に進めたいという思いからこの形になった。

Q：雇用構造改革についても説明があったが、人員削減が含まれているのか、また、その規模はどのくらいか。

A：（楠見）規模感については、グループ事業会社各社によって差がある。これまでヘッドカウントコントロールをきっちり行ってきた事業では大規模な雇用構造改革は行われぬと考えている。従って、どの程度の規模感になるのかをこれから検討し、改めて説明の機会を持ちたい。

Q：28年度までに人員削減は実施されるのか。

A：（楠見）雇用構造改革については、一気に進めるべきところと、28年度までに改善が必要などいくつかの側面があり、これらを事業会社ごとに進めていくが、一気に進める構造改革については25年度中にやり切る。

Q：25年度中に実施されるのは、早期退職募集という理解でよいか。

A：（楠見）そのように理解いただいてよい。

■質問者5

Q：課題事業について、事業ごと全てを売却するわけではなく、様々な方法があり、事業が残る可能性もあると理解していいのか。

A：（楠見）まず、出す覚悟は持っている。説明したのは、中には商品や地域からの撤退をするものもあるとご理解いただきたい。

Q：パナソニックの祖業は家電であり、業界でリーダーシップをとってきた中で、パナソニック株式会社の発展的解消は、楠見グループ CEO として、大胆に進めるという意識のもとでの改革なのか。

A：（楠見）誤解を避けたいが、家電事業は非常に重要な事業であり、高収益にする必要がある。そのために

改革を進める必要があるとご理解いただきたい。

■質問者6

Q：これまで、空質空調は重点投資領域とされており、今回は再建事業として位置づけられた。ものづくりからソリューションへの転換がテーマとなっていくのか。考え方について聞かせていただきたい。

A：（楠見）ソリューションといっても、単純にソフトウェアソリューションだけではない。例えば、ホームエネルギーマネジメントシステム（HEMS）。これらは空調や太陽光、蓄電池、エコキュートをまとめてゼロエネルギーハウスを実現するためのソリューション。また、同じエレクトリックワークス社で RE100 ソリューションを工場で行っており、今後はオフィスで展開していく。これもソリューション。このようなものとお考えいただきたい。この他、コールドチェーンのハスマンも単に冷蔵ショーケースを納めているだけでなく、商品値札をリアルタイムに変えるようなことも提供している。当社には様々なソリューションがある。

Q：重点投資領域はなくなるのか。空質空調がそこから外れると考えればいいのか。

A：（楠見）空質空調で重点投資として位置づけたのは A2W。先日のパナソニック株式会社の説明会（2024年11月実施）で話した位置づけで取り組んでいる。重点投資領域については、現中期で投資の規模としては一段落しつつあり、重点投資という名前を使わないことにした。

Q：米国政権交代の影響についてお伺いしたい。車載電池が重要な事業。EV市場が世界的に低調になり、米国がパリ協定から離脱する中で、事業リスクについてどのように見ているのか。

A：（楠見）EV市場の成長は鈍化するものの、成長が続くと考えている。車載電池はカーメーカー様のデマンドをしっかりと合意した範囲で投資を行う方針であり、成長が鈍化する場合は、それに合わせた投資を行う。今後の投資方針として、カーメーカー様との連携を強化し、IRAを活用することで、当社としての大規模な投資の負担を軽減できると考えている。

■質問者7

Q：米国でIRAの資金拠出を一部停止したとの報道がある。御社が想定していた補助金にどの程度影響があるのか。また、仮にIRAが停止された場合、車載電池事業にはどの程度のリスクを見ているのか。

A：（楠見）IRAに関して、停止される可能性があるのは消費者がEVを購入する際の補助金（30D）と理解している。45Xという電池製造に関わるものは、補助金でなくタックスクレジット（減税措置）であり、今のところ中止されるというコメントは出ておらず、継続すると見ている。しかし、米国政府の動向に注視している。

（梅田）IRAの45Xについては、今のところ話題には上がっていないと理解している。また、米国内でエネルギー関係の製造拠点をもち、多くの雇用を創出する政策との親和性から、製造メーカーに対する補助金がなくなることは考えにくい。もしなくなった場合においても、過去の分について覆されることはないと考えており、なくなるとしても数年先になると見ている。当社は24年度が投資のピーク。そして、EV電池は米国のみで展開している。成長が鈍化する中でも、なだらかな成長が見込まれ、強いお客様と連携し、他のお客様へと裾野を広げていくことで、影響を最小限に抑え、投資回収していけると考えている。

Q：仮にIRAタックスクレジットが数年先に停止されたとしても、重い投資の負担はないので、影響は限定的という考え方でいいのか。

A：（梅田）その通り。支援金の拠出停止が話題になっているが、私どもが享受しているのは税額控除であり、年1回の話。影響は限定的であると理解している。よって、将来適用除外になる場合でも、米国政府の産業政策との整合性が問われることになると考えている。IRA停止の可能性も視野に入れ、投資タイミングと中止

タイミングを見ながら、キャピタルアロケーションを検討していく。

■質問者 8

Q：事業会社としてのパナソニック株式会社を解消するのは、25 年度内という理解でいいのか。

A：（楠見）法人として現在のパナソニック株式会社機能がなくなるのは 25 年度末。まだ、決定していないが、内部では 25 年度 4Q に新たな体制のバーチャル運用を開始することを目指している。

Q：低収益事業の中に、インダストリーの産業デバイスとメカトロニクスがあった。インダストリーは生成 AI 向けの基盤材料やコンデンサは需要が伸びている。インダストリー内の事業の切り分け方はどのようになっていくのか。例えば、AI 向けに選択と集中を進めるといった考え方でいいのか。

A：（楠見）インダストリーには様々な事業がある。材料・プロセスに強みを持つ事業とアッセンブリー中心の事業がある。材料・プロセス事業はノウハウの塊で、顧客ニーズに応じた商材を提供することで利益を獲得できる事業。一方、アッセンブリーは模倣され易く、レッドオーシャン（競争激化による収益悪化）に陥りやすい。従って、インダストリーとしては材料・プロセス系の事業に集中する方針を出している。低収益領域はアッセンブリー事業で整理をしていく対象となる。

<機関投資家・証券アナリスト 質疑>

■質問者 1

Q：8 ページに示されている 26 年度ならびに 28 年度の収益性改善のイメージについて、特に 26 年度、それぞれの項目でどの程度の利益改善を見込んでいるのか、内訳等があれば教えてほしい。また、10 ページに示されているソリューション領域の利益について、ソリューションは売上規模が大きい一方で、高い利益率も必要と考えているが、利益率の記載がない理由を教えてほしい。

A：（隅田）25 年度の収益のイメージについては、具体的な数値化はこれから進めていく予定。構造改革に必要な費用も今後精査していく必要がある。グラフに示した内容は我々の持つイメージを伝えたいという意図がある。構造改革費用は 25 年度に可能な限り計上したいと考えているが、合わせて課題事業の売却やポートフォリオマネジメントから得られる収益もあり、一定程度相殺されると見ている。大きく突き抜けるイメージは持っていない。内訳については、今お答えできる数字は持ち合わせていないため、明確になり次第、適切なタイミングで説明する。

ソリューション事業の収益イメージの明記はしていないが、それぞれの事業において 2 桁の収益性を目指す方向性を持っている。但し、組織能力の強化を含む投資が必要な領域もあり、28 年度までに実現できない事業もある。できるだけ早期に各事業で 2 桁の利益を上げることを目指していきたい。

Q：デバイスやスマートライフについては、あまり投資をせずにその数字を達成するという理解でいいのか。ソリューションについては投資が必要で、その点は約束できないということか。

A：（隅田）その通り。投資によって一時的に収益が影響を受けることはあるが、これは将来的な成長に向けた投資と考え、タイミングが遅れることもある。収益基盤事業であるデバイス事業やスマートライフ事業は、投資をコントロールしながら収益を上げ、そのキャッシュフローを注力領域に投資していくことを考えている。

Q：ガバナンスやコーポレートストラクチャーについて。各事業会社の社長と意見の齟齬が生じた場合、どのようにリードするか。現在の段階で組織体制が固まっていないように見えるが、まだ検討中なのか。

A：（楠見）改革を早くスタートするためにこのタイミングで発表したこともあり、まだ固まっていない部分が多くある。ソリューションに関しては、異なる事業会社が同じお客様に向き合っているにも関わらず、連携が取れていな

いことで商機を逸していることが実際に起きている。この点については、関連するソリューションの営業部門に集まってもらい、議論を進めて改善を図っている。それをもっと加速するような組織体制は固まっていない。意見が一致しない場合は、理由があるわけで、私と各事業の責任者が腹を割って話をすることが基本だと思っている。

Q: 組織体制の変更について、楠見グループ CEO と梅田グループ CFO が他の事業会社のボードメンバーに入っているというところは、25 年の 4 月から変更することで確認できているのか。

A: (楠見) その通り。事業会社に対するガバナンスのあり方として、私や梅田グループ CFO が事業会社の取締役に入る形を 25 年の 4 月から改める予定。(事業会社の取締役に入らない)

■質問者 2

Q: 26 年度までの 1,500 億円の収益改善の考え方を教えていただきたい。この効果を生み出すコストについては、ワнтаイムの構造改革費用と売却益が概ねネットされるとのこと。例えば 8 ページに記載の「拠点の統廃合」に伴い、従来内製していたものをアウトソーシングすることでコストが増える場合、この 1,500 億円の中にネットされるのか、それとも別枠でコスト増の項目が出る可能性があるのか。

A: (隅田) おっしゃる通り、ワнтаイムで出せるものについては、できる限り 25 年度に寄せて改革を進めたいと考えている。一方で、拠点の統廃合には一定のリードタイムがかかるものもある。その部分については、26 年度に波及する部分もある可能性がある。それらも含め 1,500 億円への具体的な影響を精査した上で、今後ご説明させていただきたい。

Q: 4Q の差し引きの数字について。3Q と比較してエナジーとコネク트가 QonQ で減益見通し。3Q でできすぎた部分があるのか、ミックスが 4Q にかけて悪化するのか、またエナジーやコネク트가について季節性とは異なる点があるのかなど、補足があれば教えていただきたい。

A: (梅田) コネク트는、3Q は非常に好調だった。アビオニクスも機体製造メーカーの生産が回復しない中、サービスや、Wi-Fi 等通信分野で持ち上がった部分がある。プロセスオートメーションについては、将来はまだ不透明感があるが、足元ではスマホ向けの需要が見られ、3Q は想定以上に上回り着地した。4Q は通常の季節性を考慮すると、コネク트는稼働時期であり、減益にはならない感触を持っているが、アビオニクスについては心配な面があり、保守的に見ている。エナジーについては、前年同期の品質関連引当からの戻り部分がある。生成 AI の好調な部分については、年間で上積みし、為替も 4Q は 1 ドル 140 円で見ているが、現在の為替は 150 円。全体的に保守的な見通しと思われるかもしれない。

■質問者 3

Q: 決算スライド P12 の修正見直しについて。オートモーティブを除くと実質上方修正になる。エナジーの調整後営業利益の修正額+150 億円の中には、IRA で追加された分 60 億円が含まれていると説明があった。実カベースでの良くなった部分、悪くなった部分について、どのように分析しているのか。

A: (梅田) 実質上方修正は、インダストリーとエナジーでの上方修正。エナジーについては、約 60 億円が新たな IRA の項目で追加され、実質的には約 100 億円の上方修正。お客様の需要も強く、設備増強も行い、生産性も上げ、3Q で初めて販売数量が 10GWh に到達した。1～2Q はお客様の生産設備の関係で販売数量が低かったが、4Q はフル生産へ向かっている。年間 38.2GWh の達成確度が上がっている。エナジー全体では、生成 AI 向け蓄電システムも含め、安定してきている。

Q: グループ経営戦略説明会のプレゼン資料の 8 ページ目について。24 年度の数字のイメージは、オートモーティブを外したベースのスタートか、調整後営業利益 4,500 億円がスタートかを教えていただきたい。26 年度で

1,500 億円以上の利益を上げるという目標は、御社の過去最高益である 1984 年の 5,757 億円を超える規模であり、意欲的なターゲットに見える。その考え方を教えてほしい。

A: (梅田) 24 年度は最新の見通しの調整後営業利益は 4,500 億円、営業利益は 3,800 億円。25 年度の調整後営業利益は、ポートフォリオマネジメントの関係で若干上下する可能性があるが、全体的に事業環境は良化傾向にあり調整後営業利益は上がる見込み。営業利益は、その他損益での構造改革の規模感が現時点で具体的でないが、25 年度 1 Q で、昨年発表したプロジェクター事業の売却益が約 1,000 億円弱入る見込み。24 年度に約 700 億円の構造改革費用があり、合計で約 1,700 億円のその他損益の良化が見込まれるこれに加え、どれだけの構造改革の取り組みになるか。よって、1,500 億円以上の利益目標は、我々が見据えている金額である。

A: (楠見) このターゲットは非常に高いと感ぜられるかもしれないが、我々としてはやりきらなければならないと考えている。

■質問者 4

Q: IRA 補助金の電極活物質の 10%について、なぜ今出てきたのか。どういったもので、今後も続くのか教えていただきたい。

A: (梅田) IRA 45X の法案が最終確定したのは 2024 年 10 月。IRA の導入当初から、正極・負極材の電極活物質に関して、人件費と減価償却の 10%が対象となることが検討されていたが、明確ではなかった。2024 年 10 月の後、対象になると判断され、今回、2023 年、2024 年分を一括で計上した。3Q では約 9 億円の利益インパクト。

Q: 今後、成長投資がピークアウトしていく中、本日説明された経営改革におけるキャッシュロケーションの考え方について教えていただきたい。

A: (楠見) 成長投資が急激ではなくなっていく中、収益性が得られた場合には、株主還元等に当てることを積極的に考えていきたい。

■質問者 5

Q: 現在のパナソニックグループは大きな利益がでており、キャッシュフローも中期目標を達成できる状況にある。このような状態の中で、人員削減や事業の取捨選択を中心とした構造改革を行うのは御社の歴史の中では初めてではないか。過去、赤字で構造改革をしてきたことはあった。今回、祖業と言えるテレビ事業撤退の可能性も含め、構造改革を実施する意味とは何か。危機感を感じているのか。また、どのような事を目指し経営改革を行うのか教えていただきたい。

A: (楠見) 私の就任当初から申し上げているのは、30 年間成長できていないということ。投資をして一時的に販売は上がるが、直ぐに棄損するという事を繰り返している。これでは従業員が誇りを持てる会社と言えない。また、資本市場からも厳しいお声をいただいている。前・CEO 津賀の時に目指した 5%の利益率は達成しているかもしれないが、5%は足切りラインだった。収益構造に目を向ける必要がある。利益率が 5%くらいになると販管費率が上がることを繰り返してきた。その為、利益が上がらず、下がることもある。経営・ガバナンスの視点では、ヘッドカウント管理が出来ていないという反省がある。例えば、本当は二人でできることを五人でしている状態があれば、社会からお預かりした人を活かしていることにならない。その様な状況で仕事をしていると社員の成長にも繋がらない。ここを厳密にやっていく必要がある。早期退職などは赤字の時にしかしたことがないが、そのような時にすると、従業員に寄り添おうとしても、お金の面でも時間の面でも余裕がなく、十分に寄り添う事

ができない。今、そこに手を打たなければならないという気持ちを持っている。自分の世代で変え切る決意でいる。

■質問者6

Q: 今回の経営改革は練ったもので、踏み込んだものという好印象を持っている。これから議論が始まる前提だが、ホールディングス側の規模や役割が今後どう変わるのか、また PEX について考え方を教えてほしい。

A: (楠見) ホールディングスは、現在、各事業会社から規模に応じて率で予算を賄っている。率を上げることはあってはならない。それは事業を棄損することになる。ホールディングスと PEX の予算規模は、ポートフォリオマネジメントによって減少した販売額以上の削減を行う必要がある。また、機能については、PEX において、全体最適の観点で本来集約すべき業務、つまり各事業会社が必要なサービスである共通業務を集約し、ガバナンスを効かせることを考えている。同時に、ホールディングスの業務の一部を PEX へ委託しているが、無駄が生じている。ガバナンスに資する機能はホールディングスに戻し、最適化すること等を考えている。

以上

本書面には、パナソニックホールディングス株式会社（以下、当社）およびそのグループ会社（以下、当社およびグループ会社を総称して当社グループ）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。本書面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当社グループの仮定および判断に基づいたものであり、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当社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。当社グループは、本書面の日付後において、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発行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等の主要市場の経済情勢の動向、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
- ・ ドル、ユーロ、人民元等の対円為替相場の変動による、外貨建てで取引される製品・サービス等のコストおよび価格への影響
- ・ 金利変動を含む資金調達環境の変化等による資金調達コストの増加および資金調達の制約
- ・ 国内外における現在および将来の政治・社会状況の動向や、貿易・通商規制、開業規制に関する規制等の変更による当社グループやサプライチェーンの事業活動への影響
- ・ 気候変動を含む環境問題および責任ある調達活動（人権・労働、安全衛生、地球環境保全、情報セキュリティ、企業倫理等）に関する法規制・政策の導入・強化または税空除・補助金の廃止・縮小
- ・ 当社グループまたはサプライチェーンのシステムに対する不正アクセスやサイバー攻撃等による顧客情報・機密情報の外部流出、業務停止またはネットワーク接続製品の脆弱性に起因する多大な対策費用負担の発生
- ・ 経営戦略の推進に必要な人材の獲得や、在籍している社員の流出防止の失敗
- ・ 多岐にわたる製品・サービス分野および主要市場の国・地域における競争力維持の成否
- ・ 他企業との提携または企業買収等の成否
- ・ 現在および将来における当社グループの事業再編の成否
- ・ 原材料供給・物流の混乱や価格高騰の発生または長期化
- ・ 企業努力を上回る価格下落圧力や製品需要の減少
- ・ 将来の市場ニーズに応えるための技術革新の成否またはAI（人工知能）等の新たな技術の利活用遅延
- ・ 当社グループにおけるコンプライアンス違反行為（人権・労働に関するものを含む）の発生や労働安全衛生上の重篤な事故の発生等に起因する費用負担または損失の発生
- ・ 製品やサービスに関する何らかの欠陥・瑕疵、品質不正行為等による費用負担または損失の発生
- ・ 当社グループが保有する知的財産権に対する侵害や第三者の知的財産権を使用する上での制約
- ・ 法規制等への違反による行政処分、刑事処分または損害賠償訴訟
- ・ 大規模な自然災害、感染症の世界的流行、テロ・戦争等の発生
- ・ 当社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過度な変動、その他会計上の方針や規制の変更・強化