

# グループ経営改革

パナソニック ホールディングス株式会社  
グループCEO 楠見雄規

**Panasonic Group**

2025年2月4日

## 各事業の「競争力・収益性」と「間接コスト」の両面に課題

### 重点投資領域

- 車載電池 : EV市場成長が鈍化 収益力確保が課題
- 空質空調 : 競争激化と欧州A2W\*1の急激な市況変化で収益性悪化
- SCMソフト\*2 : 改革を早期に終え 売上成長・収益の伸長を急ぐ

### 競争力強化

- 各事業会社の成長投資が いまだに収益で結果を出せず

### 固定費構造

- 事業会社ごとの個別最適による間接機能強化で全体の固定費増大

\*1 Air To Water: ヒートポンプ給湯暖房機 \*2 SCMソフト: サプライチェーン・マネジメント・ソフトウェア

変化に対応し 将来にわたって  
より良いくらしと社会へのお役立ちを果たす

- 事業競争力の発揮を阻む組織構造・コスト構造を抜本的に再構築
- グループ全体最適での業務・リソースの集約
- グループの経営資源をお客様価値創造に集中



持続可能な企業構造への転換

# ■ 解決すべき課題



2025年度は経営改革に集中 構造的・本質的課題を解決し基盤を固める

# ■ 低収益事業の見極め

## 課題事業

成長を見通せない &  
「ROIC < 事業別WACC」

- 産業デバイス事業
- メカトロニクス事業
- キッチンアプライアンス事業
- テレビ事業

売上高  
約 9,000億円

## 再建事業

事業立地見極め事業

- 空質空調事業
- 家電事業
- ハウジングソリューションズ事業

売上高  
約 2兆4,000億円  
(キッチンアプライアンス・テレビ含む)

2025年度中に 課題事業と見極め必要な事業の方向づけ

# ■ 家電事業の再建

ジャパंकオリティを 世界で戦える「グローバル標準コスト」で実現  
抜本的に事業構造・体制を見直し 開・製・販リソースの適正化を徹底

## 事業環境の変化

お客様の購入方法の変化  
中国企業の台頭 日本企業の相次ぐ撤退

## 当社の課題

高コスト体質で 低収益が継続  
環境変化に対する変革の遅れ

グループに分散する家電事業を集約・事業会社化 (CNA・LAS・PEAC・家電販売部門)

グローバル標準の  
コスト力獲得へ

- 国内間接部門の業務効率化・スリム化
- 日中連携・リソースシフト / 固定費削減
- 国内マーケティング体制の強化 / 機能集約・スリム化

※ パナソニック㈱内分社 CNA:中国・北東アジア社 LAS:くらしアプライアンス社、PEAC: 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㈱

# ソリューション領域：顧客起点でワンストップの価値提供

## ソリューション領域（現在 3.5兆円規模）



Panasonic Go

グローバルで戦える  
強い事業群

×

顧客とつながり続け  
共に発展

AI活用のイニシアティブ



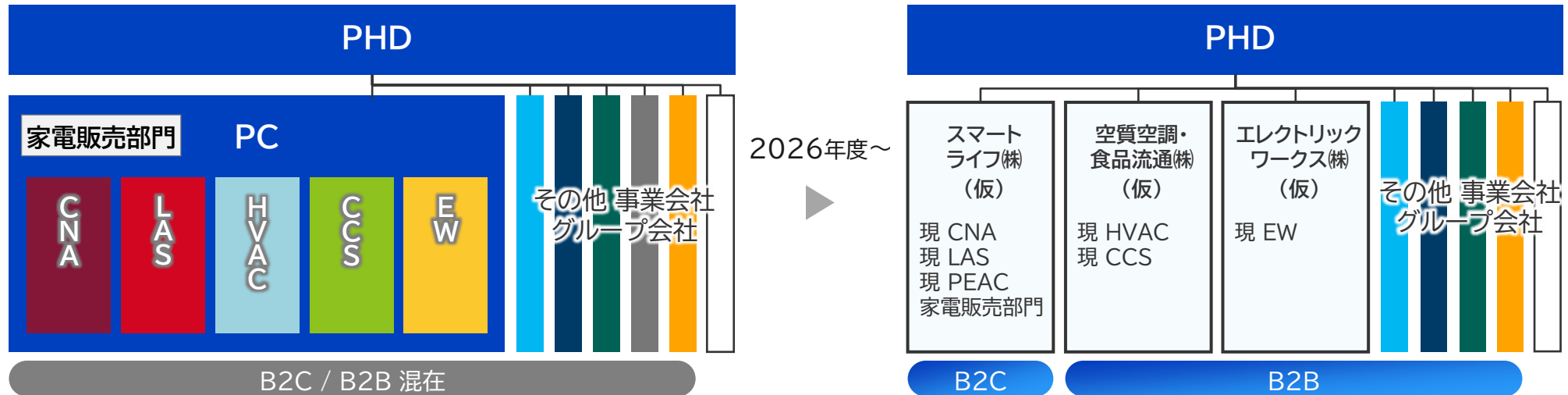
\*1 全熱交換気扇 \*2 RE100ソリューション ※ No.1・TOP3は、2023年度の各事業のグローバルマーケットシェアより当社調べ

# ソリューション領域のシナジー創出に向けて

## くらし事業の枠を超えグループ全体でシナジー創出

### PCを発展的に解消

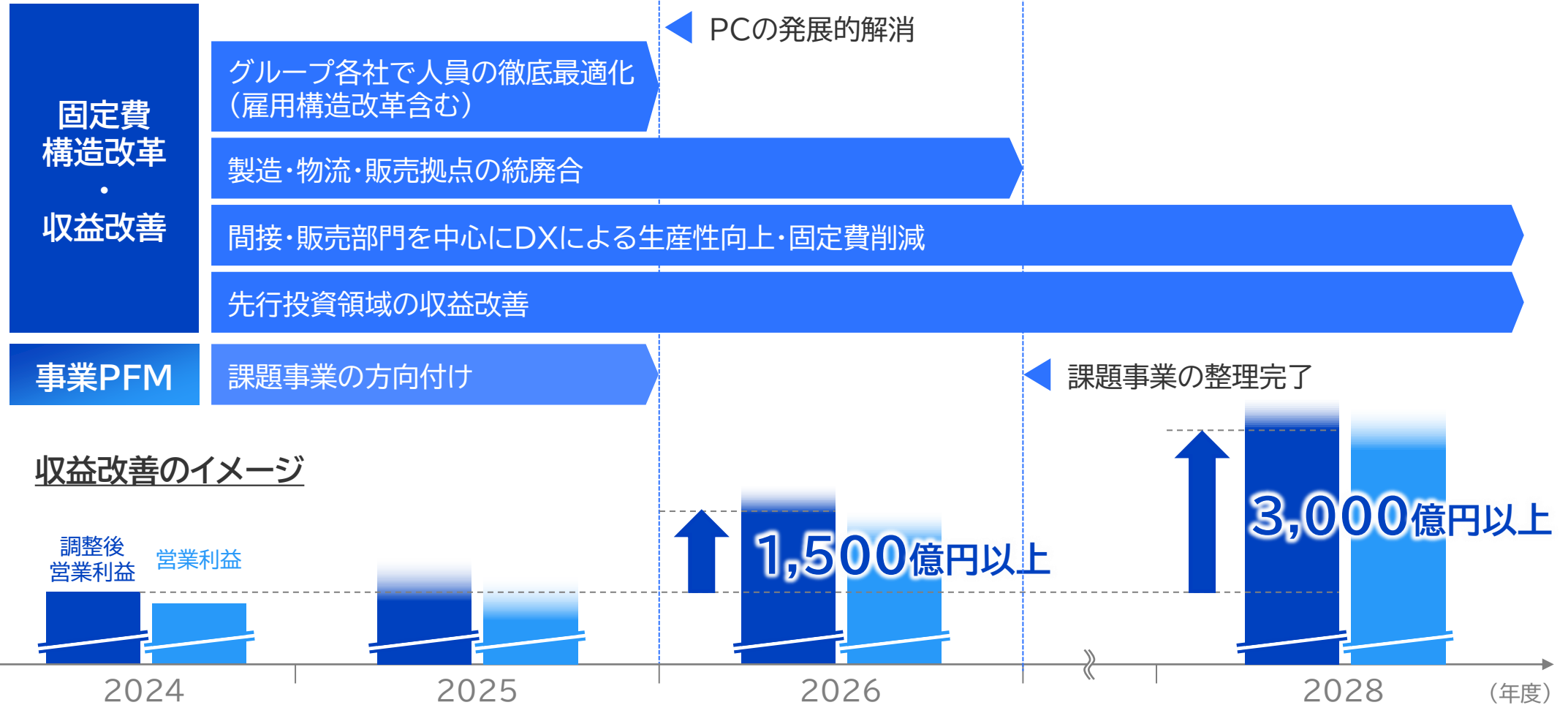
- 分社を事業会社化 自主責任経営を加速
- B2C事業はスマートライフ社に集約



※ PHD: パナソニック ホールディングス(株) PC: パナソニック(株)、PC内分社 HVAC: 空質空調社 CCS: コールドチェーンソリューションズ社 EW: エレクトリックワークス社  
※ 連結対象の組織のみイメージ図で表現。2026年以降の名称は未定。



# ■ 経営改革による収益改善効果



2028年度 3,000億円以上の収益改善効果を目指す

※ 収益効果額は2024年度 第3四半期時点の調整後営業利益の見込みが基準

## ■ 経営改革の五原則

1. パナソニックが将来にわたって社会の公器としてお客様へのお役立ちを果たすため持続可能な確固たる経営基盤に作り直すことを目的とする
2. 本改革は、長期持続的な企業価値向上に関わるステークホルダー全体の利益に資するものとする
3. 「稼ぐ力」を最大化するため、  
聖域なき構造改革と事業ポートフォリオ改革を完遂する
4. 本改革に伴い、グループ内外で新しい挑戦を選択する従業員の将来に最大限寄り添い、支援を行う
5. 改革で高めた収益力をもとに、  
持続的に収益を生み成長する事業群と組織能力群の強化・獲得へ投資する

## Panasonic Group

2024年度売上見通し 3.5兆円

### ソリューション領域

データセンター向け電源 / 創蓄省エネ / SCMソフトウェア / コールドチェーン /  
アビオニクス / 現場・工場向けソリューション / 電設資材・照明 など

成長エンジン：エネルギーソリューション / SCMソリューション

注力

グローバル競争力を持つソリューション事業に注力 グループ全体でシナジー創出

収益  
基盤

### デバイス領域

同 1.7兆円

車載用二次電池 / 材料・プロセス系デバイス など

高収益事業へ絞り込み AOP率目線 15%以上

### スマートライフ領域

同 1.9兆円

家庭用電化製品 など

事業再建で収益力獲得 AOP率目線 10%以上

資源・エネルギーを無駄なく活用する社会・くらしの持続的な発展に技術で貢献

※ AOP(Adjusted operating profit)：調整後営業利益

## ■ 経営改革で目指す収益目標

固定費構造改革・  
収益改善

+

事業ポートフォリオ  
マネジメント

2028年度

ROE **10**%以上

調整後営業利益率 **10**%以上

経営基盤を作り変え 企業価値向上を加速

**Panasonic Group**

本プレゼンテーションには、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当社グループ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過度な変動による、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、開製販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・強化または税控除・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