

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

- 皆さん、本日はお忙しい中、ご参加いただきまして誠にありがとうございます。重ねて御礼申し上げます。
- 先ほど梅田から、第3四半期の決算について報告させていただきましたが、私からは今中期の振り返りを踏まえて、今後取り組むグループ経営改革について、ご説明をさせていただきます。

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

- まず、今中期の総括でございますが、今中期は累積営業CF以外のKGIが未達となる見通しです。
- これはご覧のように重点投資領域、競争力強化、そして事業会社化に伴った固定費構造の三つの要因に起因して、各事業の「競争力と収益性」そして「間接コスト」の両面で課題を残したということ、私としては重く受け止めています。

変化に対応し 将来にわたって
より良い暮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

- 今回の経営改革の目的は、当社が10年後、20年後、さらにはその先の未来においても、より良い暮らしと社会へのお役立ちを果たすことでもあります。
- そのために、自らを抜本的に変える経営改革が必要であると判断いたしました。
- 事業会社制で挑んだこの中期で明らかになった課題を克服するためにも、事業競争力の発揮を阻む組織構造、そしてコスト構造を抜本的に再構築いたします。
- また、個別最適からグループ全体最適での業務・リソースの集約も進めてまいります。
- そして、グループの経営資源をお客様の価値創造へ集中して、将来にわたってお役立ちを続けられる企業構造へと転換してまいります。

■ 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

3

© 2025 Panasonic Holdings Corporation

Panasonic Group

- まずは全体像を先ほど今中期の総括で示した3つの視点でご説明します。
- 一つ目は、グループ全体の固定費構造の見直しです。
- ホールディングスやオペレーショナルエクセレンス社をはじめ、各事業会社・分社の本社・間接部門コストを大幅に削減いたします。間接・販売部門を中心に業務プロセスを抜本的に見直し、生成AIの活用やDXの徹底とあわせて大幅に生産性を高めてまいります。
- また製造・物流・販売拠点の統廃合も実施して、効率化を図ります。
- さらに、グループ全体のシナジー創出に向けて、後程説明させていただきますが、パナソニック(株)を発展的解消いたします。
- その中で、本社・間接部門を中心に、グループ全体で雇用構造改革を実施いたします。リーンな体質を実現し、グループ全体の固定費構造を大きく変えてまいります。
- 二つ目は競争力強化です。
- 成長が見通せない低ROICの課題事業、競合に劣後して競争力の挽回メドが立たない事業、そもそも事業立地が悪い事業については、再建の可否を見極め、再建が見通せない事業は撤退やベストオーナーへの事業承継の方向付けと整理を加速してまいります。
- 三つ目が重点投資領域でございます。
- 今中期戦略で投資領域と位置付けた事業を見直して、今後はソリューション領域を注力すべき領域といたします。この「ソリューション領域」についての考え方も後ほどご説明いたします。
- これら3つの取り組みを通じて、固定費構造改革および収益改善を図っていくとともに、事業ポートフォリオマネジメントを加速してまいります。
- そのため、本来であれば、2025年度は次期中期戦略の初年度となる年ありますが、この経営改革に集中し、構造的・本質的課題を解決し、基盤を固める年といたします。

■ 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

- まず、低収益事業の見極めを加速いたします。
- ここでの課題事業とは、昨年5月のグループ戦略発表でも定義をお伝えした通り、成長を見通せず、しかもROICがWACCを下回る事業です。
- 現在、これに該当しているのは、事業部の単位では、産業デバイスおよびメカトロニクスとキッチンアプライアンス、テレビ、この4つであります。
- これらについては、事業あるいは商品・地域からの撤退やベストオーナーへの事業承継を含む抜本的な対策を講じて、2026年度末までには課題事業を一掃いたします。
- あわせて、事業競争力や立地に課題があり、見極めが必要な事業が、空質空調や家電、そしてハウジングソリューションの3つです。
- 空質空調事業は、事業環境が大きく変わった欧州Air to Waterのみならず既存事業も低収益であります。
- しかし競合が高収益・高成長であるということからすれば、当社のやり方が劣っていたということでもあります。
- ここは昨年11月に、社長の片山が説明した戦略に沿って再構築してまいります。
- 家電事業は、海外のみならず国内でも競争が激化しており、相対的に競争力が低下傾向にあります。これを収益基盤に転じるためには、徹底的な再建が大前提。
- ハウジングソリューションは、低迷する国内新築市場依存から早期に脱却し、国内はリフォームと非住宅、加えて海外市場への転地を急ぐ必要がございます。
- これらROICに関わる4つの課題事業と、再建あるいは事業立地の見極めが必要な3つの事業については、経営改革に集中する2025年度中に方向づけを行います。
- それぞれ、お伝えできる段階になり次第、具体的な方向を公表させていただきます。

■ 家電事業の再建

ジャパングオリティを 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㈱

5

© 2025 Panasonic Holdings Corporation

Panasonic Group

- 家電事業の再建については、中国で磨いてきた技術力と設計力を活かして、ジャパングオリティを世界で戦えるグローバル標準コスト、すなわちチャイナコストで実現して、収益力を高めます。
- それを進める上で、事業構造、体制を抜本的に見直します。
- まずは、家電市場に集中して向きあうために、グループに分散する白物・黒物の家電事業を集約して事業会社化、すなわち専鋭化を進めます。
- その上で、国内の間接部門については業務効率化・スリム化を実施いたします。
- また、日・中連携によって、量産開発を中国にシフトし、それに伴う日本の量産開発リソースの適正化を進めます。
- 国内マーケティングについては、その付加価値生産性の観点で競争力の高い、しかも今後のD2Cの拡大に合わせた体制に変革を進めます。
- 海外のマーケティング部門についても、家電各事業の製販連結での収益向上の観点で各地域の商品ポートフォリオを見直した上で、必要な改革を進めます。
- これらを実現する上では、開発・製造・販売のそれぞれでリソースの適正化を図る必要があり、拠点集約やスリム化の構造改革を進めてまいります。

■ 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）



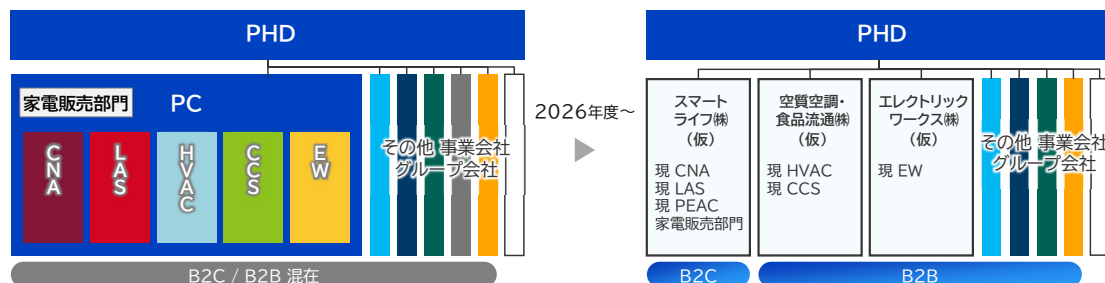
- さて、先ほど申し上げたソリューション領域にはグローバルトップシェアに入る競争力の高い事業が数多く存在します。
- 特に、これからは、エネルギーソリューションと、SCMソリューションの二つの分野それぞれで共通のお客様に対してワンストップで向き合い、お客様の求める価値を創出し、提供してゆくことで成長を図りたいと考えております。

■ 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

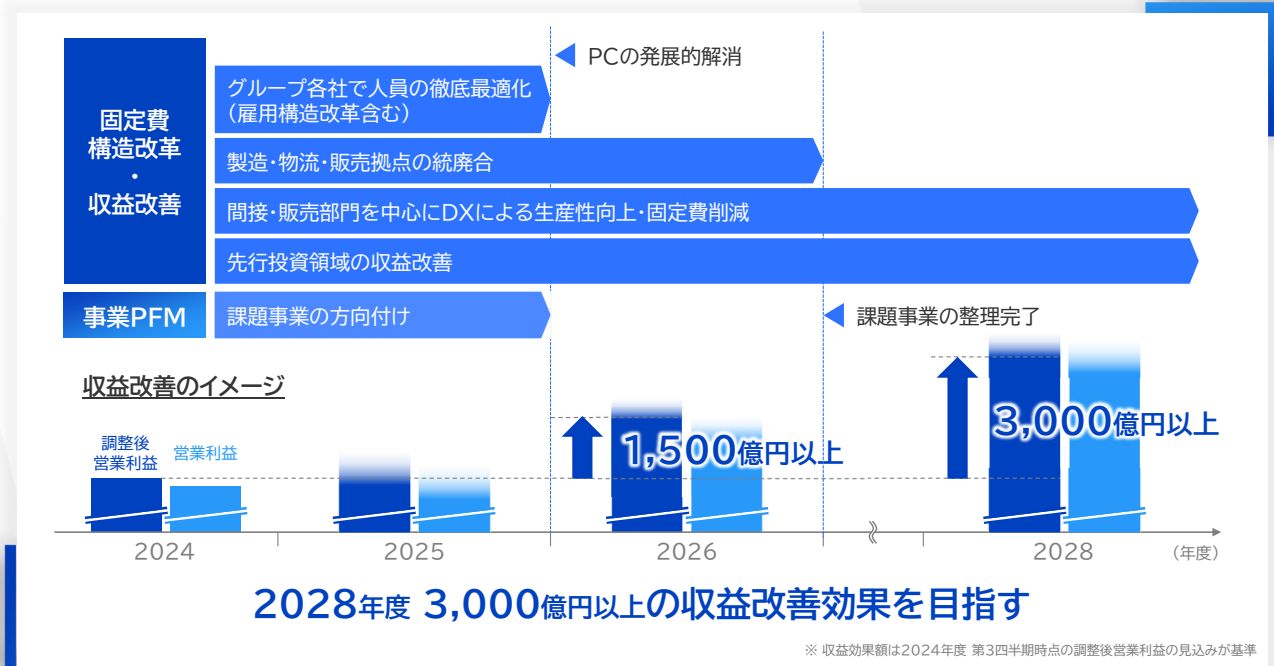
PCを発展的に解消

- 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



- そのソリューション領域のシナジー創出に向けた改革について。
- 当初、パナソニック(株)はくらし事業のシナジー創出を狙い、5つの分社を傘下に発足いたしました。
- しかし、もはやくらし事業の範囲だけではお客様課題に向き合うことが難しくなっております。
- 現に、国内ではエレクトリックワークス社とコネクットの現場ソリューションのお客様起点での連携も進んでおりまして、様々な引き合いをいただき始めております。
- また、コネクットのBlue Yonderとのコールドチェーンソリューションズ社の米国ハスマンには食品小売業の共通のお客様がおられ、将来的にはフードサプライチェーンの視点での新たな価値創出にも期待できると考えております。
- 従って、今後、ソリューション領域に注力し、そこでのグループシナジーを発揮してゆくためには、くらし事業の範囲を超えた顧客課題・社会課題にグループワイドで向き合う体制に変える必要がございます。
- この課題に対応するために、2025年度中にパナソニック(株)を発展的に解消し、傘下にあった分社を事業会社化いたします。
- 空質空調社とコールドチェーンソリューションズ社は、共通の技術基盤にもとづくとの観点から、一つの事業会社としてスタートする予定でございます。
- 新たに事業会社となる各社には、ソリューション領域のシナジー創出を含むグループ全体最適視点をこれまで以上に持ちながら、自主責任経営を徹底して、グループの成長加速に寄与させていきます。

■ 経営改革による収益改善効果



8

© 2025 Panasonic Holdings Corporation

Panasonic Group

- これら経営改革の時間軸と収益改善効果について説明いたします。
- はじめに、固定費構造改革・収益改善の施策について。
- 様々な経緯で積み重なった硬直している固定費にメスを入れ、グループが将来にわたりお役立ちを果たし続けるための固定費水準に戻してまいります。
- まず、先ほどご説明したパナソニック(株)の発展的解消は2025年度にやり切ります。
- そして、ホールディングスやオペレーショナルエクセレンス社を含むグループ各社で、本社・間接部門の労働生産性の観点で高い競争力を担保すべく、人員の徹底最適化を2025年度に実施いたします。これは雇用構造改革を含みます。
- 間接業務を精査し、正味付加価値につながらない業務は抜本的に廃止して、必要な組織・人員をゼロベースで検討し、スリム化いたします。
- 製造・物流・販売拠点の統廃合についても2025年度に方向づけをして2026年度にやり切ります。
- また、事業ポートフォリオマネジメントで低収益な課題事業を2025年度に見極め、2026年度までに整理を完了します。
- これらで、2026年度には、対2024年度比で1,500億円の収益改善を見込みます。
- そして、長期的には間接部門・販売部門を中心としたDXあるいはAIなどによって生産性を向上し、固定費をさらに削減してまいります。
- また、車載電池・Blue Yonderなどの先行投資領域での収益改善と合わせて、さらに1,500億円の改善を見込みます。
- 最終的に、2028年度には累計でグループ全体の調整後営業利益で3,000億円の改善を目指してまいります。

■ 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

9

© 2025 Panasonic Holdings Corporation

Panasonic Group

- 今回の経営改革は、会社の構造を大きく作り変えるものでありますので、その判断を一貫して正しく行うために、五原則を定めました。
- 一つめは、当社グループ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して、経営改革を進めてまいります。
- 二つめは、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ための経営改革といたします。
- 三つめは、「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この経営改革で完遂いたします。
- 四つめは、この経営改革に伴って、グループ内外で新しい挑戦を選択される従業員の将来に会社として最大限に寄り添い、支援をしてまいります。
- 五つめは、経営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・獲得へと投資してまいります。
- この五原則に従ってグループ全体で改革を完遂してまいります。

■ グループの目指す姿



10

© 2025 Panasonic Holdings Corporation

Panasonic Group

- 最後に、今回の改革で目指すグループの姿を説明いたします。
- これまで、「くらし」と「環境」というお役立ちの領域を示してまいりましたが、事業の領域と領域ごとに期待する役割ということではお示しておりませんでした。
- そこで今回、ソリューション、デバイス、スマートライフの三つの領域を定めて、その上で、グループの収益構造を改革するにあたって、それぞれの領域に、「注力」と「収益基盤」の役割を設定いたします。
- ただ、ここで示す領域というのは、今後の組織の括りを示すものではございません。
- 注力するのは、先ほど申し上げたようにグローバルで競争力を持つソリューション領域の事業群。
- 事業会社制のもとで育ててきたグローバルで強い事業を基軸に、多様なお客様との接点をつなぎ合わせて、グループ全体でシナジーを出しながら成長させていきます。
- 先ほど申しましたように、エネルギーとSCMのソリューションで成長を目指していくということであります。
- この領域には、中長期的に育ててゆく事業もございますが、それぞれの事業で最終的には二桁の調整後営業利益率を目指してまいります。
- そして、グループを支える収益基盤は、デバイス領域と、家電を中心としたスマートライフ領域。
- 課題事業への打ち手と、家電事業の再建によって、それぞれ調整後営業利益率で15%以上と10%以上の水準を目指して高めてまいります。
- これら3つの領域で、地球上の限りある資源やエネルギーを無駄なく活用する社会、そしてより豊かなくらしを、技術で支えてお客様とともに持続的な発展を目指してまいります。

■ 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

- そして、ホールディングスとして、私自身が責任を持ってこの経営改革をリードし、グループ全体の収益向上を図ってまいります。
- 収益の目標目線としては、2028年度に、今度こそROE 10%を必達し、調整後営業利益率でも10%を目指しております。
- 経営改革をやり切り、経営基盤を作り変え、企業価値向上を加速することが私の責務であると認識しております。
- パナソニックグループが、グローバルで競争力の高い事業の集合体になり、収益性で資本市場の期待に応えるだけでなく、社会やお客様と共に持続的に発展できるようなグループになることをお約束させていただきます。

Panasonic Group

- 以上、ご清聴ありがとうございました。

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