2025 年度 第2四半期 決算説明会 質疑(要旨)

[日　時]　2025 年10月 30 日(木)18:00～19:15(日本時間)
[登壇者]　パナソニック ホールディングス株式会社
- 楠見 雄規 グループ CEO
- 隅田 和代 グループCSO
- 和仁古 明 グループ CFO

※本資料は、25 年度 第 2 四半期 決算説明会における質疑応答の内容を要約したものです。
回答は特に記載がない限り、楠見グループ CEO によるものです。

＜報道関係者 質疑＞

■質問者1

Q:2025 年9月に米国と日本政府が締結した「戦略的投資に関する覚書(Memorandum of Understanding)」で、日本が最大 5,500 億ドルを米国に投資する枠組みが発表された。その後、2025 年 10 月28日に日米共同のファクトシートが公表され、御社は 150 億ドル規模の投資を合意した。今後、この投資はどのように具体化していくのか。

A:サインした覚書は、最大150億ドルで、データセンター向けの蓄電システム(BBU)、その他の電子機器、電子材料の供給を検討していく内容。但し、米国での具体的な投資計画はまだ明確でなく、確定した数字ではない。もちろん、機会をいただけるのであれば、積極的に検討してきたい。

Q:課題事業の脱却に目処がついたということだが、具体的な改革内容は何か。また、くらしアプライアンス社のキッチンアプライアンス事業は 26 年度に課題事業を脱却予定とのことだが、テレビ事業はいつ頃を見込んでいるのか。

A:テレビ事業も 26 年度の脱却に目途がついている。具体策については現在進行中のため詳細は控えさせていただくが、パートナーとの協業を進め、事業体制を徹底的にリーンにしていく。

■質問者 2

Q:人員適正化の進捗状況について教えていただきたい。

A:ほぼ計画通りで進行している。但し、インダストリーは当初見込んでいた構造改革費用より、若干の上積みが生じている。

■質問者 3

Q:25 年度第 2 四半期は、家電が減収増益となっている。家電復活に不可欠とされるチャイナコストやチャイナシフトの進捗と、現在までの具体的な成果を教えて欲しい。

A:中国におけるコスト競争力をグローバルに展開できなければ、家電業界では生き残れない。そのため、リソースを中国にシフトし、そこを軸に日本や他地域へ展開する体制を 26 年度には実現したい。2～3 年前に実現できていればよかったが、ようやく大きく前進し始めたと感じている。

Q：、前の質問に関連し、国内家電がシェアアップで堅調という説明があった。どのような商品が伸びているのか。

A：（和仁古 CFO）日本市場では、特定の商品というよりは、メジャー系、スモール系ともにシェアは回復傾向にある。下期以降もチャイナコストやチャイナシフトの効果により、くらしアプライアンスの年間目標達成を目指していきたい。

■質問者 4

Q：インダストリーで追加の構造改革費用 200 億円が計上されている。人員削減は、国内外合わせて 1 万人より上回る可能性はあるのか。また、この追加費用により、産業デバイス・メカトロニクス事業は課題事業から脱却できるのか。

A：人員削減の具体的な数値については進行中のため現時点ではお答えできない。踏み込んだ改革を進めており、その結果として課題事業脱却の道筋は見えてきている。

Q：2028 年度に対 2024 年度比で、調整後営業利益 3,000 億円改善を目指している。収益改善の要因の一つである、車載電池や Blue Yonder などの投資領域の収益改善効果が下方修正された。これにより中長期の成長ストーリーに変化は生じるのか。

A： Blue Yonder は 2024 年末のサイバー攻撃の影響により、当初の成長目論見より遅れている。しかし、2025 年 5 月に Cognitive Solutions をリリースし、今後の成長を期待している。今回の下方修正は主に車載電池によるもので、逆にデータセンター向け蓄電システムは当初予想を上回っている。

■質問者 5

Q：2025 年 2 月の発表では、課題事業について撤退や事業承継も含めた抜本的対策を講じるとされていた。今回、テレビ事業が脱却の目処が立ったということは、撤退や売却の可能性はなくなったと理解していいのか。キッチンアプライアンス事業も同様か。

A：オペレーションの抜本的な見直しにより、課題事業脱却の目処が立ったとご理解いただきたい。施策は事業ごとに異なるが、ステータスとしては同じ。

Q：産業デバイス事業とメカトロニクス事業では、撤退や事業承継などの抜本的対策を取るのか。

A：本日時点では、具体的な対策については、回答を控えさせていただきたい。インダストリーは材料プロセス系に強みがあり、そこに集中していく。

■質問者 6

Q：車載電池事業の25年度 2Q の調整後営業利益は、▲169億円。同事業では、IRA 補助金を含めて、過去に赤字だったことはあるのか。

A：25 年度第 1 四半期、24 年度の全ての 4 四半期で黒字。直近 2 年においてはこの四半期が、初めての赤字。

Q：車載電池が市況悪化の影響を受ける一方、データセンター向け蓄電システムは期初予想の 1.5 倍から 1.7 倍に上振れる見込み。需要に対応するための車載電池のリソース活用について、具体的な計画や戦略を教えていただきたい。

A：人員シフトやどの工場を転用するかなど具体的な内容は検討中であるが、需要が強いため積極的にシフトしていく。

Q：データセンター向け蓄電システムの強化と対米投資合意書は、別のものとして考えるべきか。

A：その通り。対米投資は、既存のデータセンターを大きく超える規模になる可能性があり、現時点ではその影響は織り込んでいない。

■質問者 7

Q：事業環境への耐性を高め、リバウンドしない高収益体質をどう実現していくのか。

A：事業環境の耐性という点では、コネクト社では、樋口の下でヘッドカウントコントロールを徹底し実施してきた。他事業では、このような取り組みが出来ていなかったが、ヘッドカウントコントロールを含め、リーンな体制を構築していく。構造改革により年齢構成の偏りも是正される。人数だけでなく、定型的な業務であれば、AI エージェントなどを活用し、効率的な業務運営を進め、人員・固定費ともにリバウンドさせないようしていく。

<機関投資家・証券アナリスト　質疑>

■質問者1

Q：エナジーのデータセンター向けBBUの2Q業績は、上期の前年比伸び率はどの程度だったのか。また、マーケットシェアの変化と 26 年度に向けて高シェアが維持できるか、来年度の成長率について教えていただきたい。

A：データセンター向け BBU は、約半分がハイパースケーラー向けで、当社はその分野で高いシェアを維持している。GPU のピーク電力を抑えることで総電力を低減できるため、ラック設計においてピークシェービングは極めて重要。このような顧客の要望に沿う製品の共同開発を通じて大きなシェアを獲得している。今後も GPU の進化に合わせて製品開発を進め、シェアの確保・維持を目指していく。

A：（和仁古 CFO） データセンター向け BBU の伸び率は期初想定の 1.5 倍から 1.7 倍に上方修正している。来年度以降は、この伸び率がさらに加速するイメージを持っており、その内容を決算プレゼンの 20 ページに掲載したグラフのビフォーアフターで示している。

Q：エナジーの車載電池についてお伺いしたい。IRA 30D の終了後、新モデルが展開されると考えられるが、カンザス工場立ち上げの見通しについて教えていただきたい。

A：（和仁古 CFO） カンザス工場については、需要の鈍化により当初予定していた 26 年末のフル稼働は後ろ倒しになるが、ネバダに比べて性能の高い新世代セルを製造しており、顧客の商品競争力強化に貢献していく。顧客の需要を見極めながら生産体制を構築する方針を堅持しつつ、着実に立ち上げていく予定。

Q：産業民生の BBU の上期実績での伸び率について補足いただきたい。また、既存のネバダ工場の稼働が下がるリスクはあるのか。

A：（和仁古 CFO）上期の BBU 伸び率は前年比 1.9 倍。車載電池の販売量は 40GWh に下方修正した。これは、現地の需要を慎重に見極めた結果であり、今期さらに大きく下回るリスクは現時点では想定していない。

■質問者 2

Q：産業・民生のデータセンター向け蓄電システム事業は、決算プレゼンのグラフから推察すると、2026 年度に売上 5,000 億円以上、2028 年度に 8,000 億円以上を狙っていると理解している。利益率はどのくらいを目指しているのか。

A：（和仁古 CFO） 狙っている売上規模は決算プレゼンのグラフでイメージとしてお示ししているが、このような売上規模を見据えて生産体制を整備する必要があると考えている。利益率は現在非常に高く、恒常的に 2 桁台を確保できている。今後の事業展開によって、利益率の変動可能性はあるが、同事業は大きな投資が必要なく、機動的なリソースシフトにより、高い利益率を維持しながらトップラインの成長を図っていきたい。

Q：車載電池の2025年度第 2 四半期の調整後営業利益は IRA 補助金 45X を除くと大きな赤字。下期は改善する見通しとなっているが、IRA30D 補助金終了の影響により EV 市場減速が予想される中で、赤字が縮小する理由について教えていただきたい。

A：（和仁古 CFO） エナジーセグメントは下期に約 500 億円の利益改善を計画しており、うち車載で約 300 億円、産業・民生で約 200 億円。車載電池の下期改善は、カンザス・和歌山の立ち上げペース適正化による固定費の絞り込みと蓄電システム向けへのリソースシフト、加えて材料と売価のバランスによるもので、下期にプラス要因が出る見込み。

■質問者3

Q: Blue Yonder は2025年度第 2 四半期で営業利益・調整後営業利益ともに改善しているが、下期は赤字を見込んでいる。どのようなリスクを織り込んでいるのか。

A：サイバー攻撃の影響に伴う R&D や戦略投資の費用配分が上期よりも多いことが要因であり、下期特有の外的リスクがあるわけではない。

Q：戦略投資をコントロールし、下期は期初計画通りに進んでいるという理解でいいのか。

A：その理解で良い。

■質問者4

Q：車載電池は、来年度の動向が重要と考えている。2026年度の需要は、横ばいから微増を見ていると説明されたが、今期の 40GWh 自体が保守的だと思っており、来年の下振れリスクを懸念している。この他、戦略顧客以外の需要創出や、カンザス工場のキャパシティは、32GWh までの拡大は不可避も、蓄電システムへのリソースシフト以外で調整する方法はあるのか。

A：（和仁古 CFO） 車載電池は需要が変動しているため不透明感がある。2025年度、2026年度

とも現時点でベストな見立てをしている。需要が変動すれば柔軟に対応することが重要。他社への展開も進めていきたい。また、生産能力拡大ペースの見直しは可能であるが、32GWh を目指す計画を完全に取りやめることは難しい。余剰生産能力は、他用途へ転用し、有効活用する方向で検討している。

Q：データセンター向け蓄電システムの事業について、既存のハイパースケーラー以外にも展開することができるのか。また、電源メーカーを介さず直接取引されているが、将来的に、自ら電源メーカーになる可能性はあるのか。それとも、現在のビジネスモデルを継続するのか。BBU の標準化が進む中で、御社の戦略的立ち位置について教えていただきたい。

A：ラック設計において分散型 BBU は、AI サーバーのピークシェービングが重要であり、ハイパースケーラーは、自社でラック設計を行うため、共通仕様に基づくソリューションを提供している。一方、データセンター全体で、BBU を集中配置する方式は競争が激しい。高電圧化が進む中、設計をパートナーと共同で行うなど、様々な選択肢について検討の余地があると考えている。既存顧客以外の展開については、GPU の進化を踏まえ、分散型 BBU が有効と考えており、他のハイパースケーラーにも積極的に提案していきたい。

Q：ASIC（Application-Specific Integrated Circuit）ではなく GPU フォーカスで、他の顧客にも広げていくのか。

A：NVIDIA 以外のプレイヤーの動向も見極めながら、最適な分散型 BBU を提案していきたい。

■質問者5

Q：事業ポートフォリオの改変が小規模に留まる印象に見える。現行のポートフォリオ維持が経営メッセージという理解でいいのか。

A：グループとしてのポートフォリオ方針は、様々に検討しており、来年・26 年度の早い段階でお伝えできるようにしたい。

Q：2026年度の調整後営業利益 6,000 億円目標は意味があるのか疑問に感じる。むしろ事業の取捨選択や Blue Yonder の投下資本の取り扱い等、財務面のコミットメントを示すべきではないか。

A：会社の形を大きく変える改革を期待されているかもしれないが、収益体質の改善が最優先だと考えている。そのため、6,000 億円は今後の発射台であり、2028 年度の目標を含め、現時点で取り下げるべきではないと考えている。

Q：構造改革の第 2 幕があっても、調整後営業利益 6,000 億円達成にこだわるのか。

A：会社の形を変えるかどうか以前に、収益性の向上が重要。因って、6,000 億円は意味のある目標だと考えている。

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