

## 2025年度 第3四半期 決算説明会 質疑(要旨)

[日 時] 2026年2月4日(水) 18:00~19:00(日本時間)

[当 社 側] パナソニック ホールディングス株式会社

- ・ 和仁古 明 グループ CFO
- ・ 木下 達夫 グループ CHRO
- ・ 福嶋 五大 グループ決算担当 上席主幹

※本資料は、25年度 第3四半期 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、和仁古グループ CFO によるものです。

### <報道関係者 質疑>

#### ■質問者1

Q:エナジーのデータセンター向け蓄電システム事業について。モジュールでメキシコに新工場建設を決定したとのことだが、メキシコを選んだ理由と着工開始時期は。

A:メキシコを選んだ理由は2つ。1つ目は既存のメキシコ工場で生産拡大の余地があり有効活用できること。2つ目は 28年度 8,000 億円の売上目標実現に向けて既存拠点とのシナジーが高い近接地にエリアを選定した。28年度目標から逆算し、着工開始に向け具体的な施策を着実に遂行している。

Q:SRO (Solution Revenue Officer)とCAIO(Chief AI Officer)の新設が本日(2026年 2月4日)発表されたが、新設の背景と具体的な役割は。

A:(木下グループ CHRO)SRO は、当社が注力するソリューション領域において事業と収益拡大を進め、グループ全体で Go-to-Market の仕組み構築と、BtoB マーケティング戦略のグループ横断的な統括を目的として新設し SAP ジャパン 鈴木洋史氏を招聘する。鈴木氏が持つ法人営業の知見を活かしていく。

CAIO は、AI を活用した変革の推進、ハード・ソフトウェア、ソリューション事業の拡大を実現すべく、グループ全体の AI 戦略策定・人材の最大活用、グループ内への AI 実装の役割を担う。CAIO には、現職でコネクスト社の CTO を務め、AI やデータ活用で高度な専門知識を有する榊原が兼務する。

#### ■質問者2

Q:人員適正化について。構造改革費用が期初から増加しているが、今回の一連の構造改革による退職者数の見込みは。期初想定から退職者数が増加していることで社内に不安は広がっていないのか。

A:構造改革費用が対期初で 500 億円増加していることから推察されるとおり、人員適正化は当初

想定は1万人規模から1万2,000人規模に膨らむ見込み。社内の状況については、多くの仲間が会社を離れることになるため、一定の混乱や不安が生じていることは否定できない。一方で、各職場には現状を真正面から受け止め、次のステージに向けて前向きに取り組んでいる社員も多く存在している。こうした現場の意欲や前向きな力を大切にしながら、今回の変革を新たなパナソニックグループを構築していくための契機とし、全社一丸となって取り組んでいきたい。

Q:家電(BtoC)領域における今後のAI活用方針について教えてほしい。松岡氏の退任と併せて、Panasonic Wellの解消も発表されたが、Yohana や Umi の新サービスは今後も継続するのか。また、Panasonic Well解消後も Anthropic との戦略提携は維持されるのか。

A:BtoC 領域における AI 開発投資・活用は継続する。一方、アメリカでの Umi や Yohana の BtoC サービスは、2019 年から一定の予算を投じ仮説検証を行ってきたが、競争環境が変化してきたことに鑑みて、事業フェーズを見直す必要があると判断した。得られた学びはスマートライフ領域へ引き継ぎ、新たなビジネスモデルとマネタイズの仮説検証にチャレンジしていく。Anthropic 社との戦略提携については、Umi を前提とした部分についてはトーンダウンするが、外部 AI プラットフォーマーやパートナーとの協業は継続する方針である。

### ■質問者3

Q:人員適正化の規模拡大が見込まれる中、生産性向上に向けた取り組みは。

A:グループ全体として現在の人員水準で業務を遂行することを目指しており、そのためには生産性の向上が必須であり、各職場単位で深い議論と検討を進めている。AI の徹底的な活用、あわせて、本質的な顧客価値に繋がらない仕事を止めるという業務の取捨選択も従来から踏み込んで実行している。これらの施策の実行を通じて、人員増加のリバウンドを防ぎ、リーンな体制を維持していく考えである。

### ■質問者4

Q:エナジーの車載事業において、北米のEV市場が25年度第3四半期を底に緩やかに回復すると説明があったがその根拠は何か。

A:北米EV市場は、アメリカのIRA 30D 廃止が9月末にあったことによる第2四半期の駆け込み需要の反動もあり第3四半期は大きく落ち込んだが、26年度に向けては緩やかに回復し、26年度年間では25年度と同水準に戻る見立てとしている。この根拠は、市場環境と戦略顧客の動向を総合的に判断したもの。市場全体では26年度は横ばい、調査機関によっては前年割れの予測もあるが、戦略顧客とは需要やPSI(Production Sales Inventory)について密に連携しており、要望は依然として高水準。これは顧客側の戦略やシェア拡大への自信が背景にあると分析している。当社としては、こうした慎重な市場予測と顧客からの情報を総合的に判断し、今回の回復見通しを想定している。

Q:25年度第3四半期実績 その他損益の「Ficosa(フィコサ)株式譲渡に向けた評価減426億円」とは具体的に何か。

A:当社子会社であるフィコサの株式を譲渡するディールに伴い発生する損失である。同社は欧州で

車載部品を製造する会社で、2015年に協業を開始し、昨年度カーブアウトしたオートモーティブセグメントに含まれていた。しかし、パートナー(創業家)側が現状の資本構造を維持する意向を示したため、引き続きパナソニックグループの傘下で事業運営を継続することとなり、一連のカーブアウトからは外れていた。ただし、当社として、オートモーティブ事業はノンコアであるとの認識に変わりはなく、このポートフォリオ戦略に沿ってベストオーナーを水面下で探した結果、今回の取引に至った。損失を計上した理由は、当社がフィコサを M&A でマジョリティ取得したのは2017年で、それ以降、外部環境の厳しさが増し事業の収益力が悪化したことが理由である。

#### ■質問者5

Q:人員適正化以外の事業再編、課題事業の解消など、進捗状況があれば教えてほしい。

A:25年第3四半期では、パナソニックハウジングソリューションズ株式会社(PHS)と、先程説明したオートモーティブ関連の一部であるフィコサについて、それぞれプレゼンテーションと先ほどの質疑で説明した通り進展があった。

#### ■質問者6

Q:松岡執行役員の退任について。Yohanaも未だ成功とは言えず、Umiもサービス化を断念した。在籍した約7年間で松岡氏が貴社にもたらした成果をどう総括しているか。

A:YohanaとUmiに関しては、継続的な予算投入による事業化を模索したが、収益化とスケールの難しさから、事業見直しの経営判断に至った。一方で、松岡が残したAIをベースとしたビジネスのプラットフォーム設計、アーキテクチャー、人材などの資産は極めて重要である。これらの成果はR&D部門に承継し、次世代の挑戦に最大活用していく。

A:(木下グループ CHRO)私も松岡やそのチームと直に接してきたが、松岡は優れた人材を惹きつける強い求心力を備えており、高度なAI人材の獲得を通じて組織に大きく貢献した。Umiは終息の判断となったものの、松岡が呼び込んだ人材によりAIプラットフォーム構築の基盤が前進した意義は極めて大きい。また、イノベーション人材の育成においても、自ら実践的な変革プログラムを運営し、多くのエンジニアの mindset や働き方を抜本的に変容させた。これは松岡が残した貴重な資産である。更に、松岡が築いた Anthropic 社等、テクノロジー業界における外部パートナーとのネットワークも大きな功績である。外部との協業が不可欠な現代ビジネスにおいて、この関係構築は当社の将来にとって極めて価値が高い。

Q:松岡氏は社内外に対して非常に高い求心力を持つリーダーだったと思うが、退任後もシリコンバレーの優秀なAI人材はパナソニックグループに残ってくれるのか。

A:(木下グループ CHRO)松岡と協力して人材の確保に全力で取り組んでいる。また、新たにCAIOに就任予定の榊原も同様に周囲を惹きつけることができる非常に強いリーダーであり、榊原がその役割をしっかりと引き継いでいく。既にコネクストにおいて他の大手テクノロジー企業から優秀なAI人材を獲得できている。

## <機関投資家・証券アナリスト質疑>

### ■質問者1

Q:家電事業等における DRAM や銅などの原材料コスト上昇に伴う 25 年度第 4 四半期と 26 年度のマージンへの影響について。特に DRAM を搭載する高級家電はマージンを圧迫するリスクはないか。

A:原材料および半導体の調達・コストに関する課題は自社で適切に管理できている。市場環境の変化は継続的に注視しているが、現時点で事業運営上の重大なリスクとは認識していない。

Q:インダストリーの高電圧デバイスについて。データセンター向けとの説明だったが、具体的にどのような製品なのか。最近、データセンター向けで 800V アーキテクチャーについての報道もあるが、それと関係するものか教えてほしい。

A:インダストリー領域の高電圧デバイスについては開発中のため現時点で製品詳細は開示できない。従来のコンデンサーやリレーなどの素材技術を基盤に、AI データセンター向けの高電圧化ニーズに対応を進めているところで、車載で培った高電圧技術も活用可能と考えている。具体化次第、改めて共有させていただきたい。

Q:Anthropic が新たな AI エージェントツールを発表したことにより SaaS 関連銘柄の株価が大きく下落しているが、ブルーヨングダーの事業環境や事業リスクに変化はないのか。また、競合 SaaS 銘柄の株価が下落することにより、のれんや無形資産の減損リスクが高まる可能性はあるか。

A:ブルーヨングダーは他社に先駆けて新たに市場投入したコグニティブソリューションという高度な AI エージェントを搭載した製品ラインナップを所有・拡充しており、この状況は脅威ではなく大きなチャンスだと捉えている。また、減損リスクについては、競合のマルチプル(評価倍率)はバリュエーション(株式価値)算定に影響するため、以前よりバリュエーション算定がタイトになるのは事実だが、コグニティブの製品拡充により SaaS 販売も堅調に推移していることから、現時点では減損リスクを認識していない。

### ■質問者2

Q:エナジーの車載電池について、一部報道にある戦略顧客のハイエンドモデルの生産停止に伴う日本の住之江工場の稼働率低下を想定した際、26 年度の住之江工場の稼働率の見通しと稼働減に伴う損益影響をどのように見ているか。あわせて、車載から産業・民生への生産リソースの移管により、この影響はどの程度吸収できるのか。

A:戦略顧客のハイエンドモデル生産停止により、日本の住之江工場のセル生産への波及は一部あるものの、当該モデルの数量自体は以前から減少傾向にあり想定範囲内である。国内拠点の稼働維持については、従来進めてきたマツダ様、スバル様を含む他OEM向けへのモデル転換を加速させており、現時点で追加の悪化は見込んでいない。更に、蓄電システムの需要が極めて旺盛であることを捉え、国内の余剰能力を同事業向けへと機動的に転換している。これらのセルは、26 年度 1Q より順次、生産・販売を開始する予定であり、EVの需要変動リスクは蓄電システムの成長によって十分に補完できると考えている。

Q:26年度6,000億円の調整後営業利益について、固定費削減による構造改革効果や今回通期計画を下方修正した車載電池やくらし事業の状況も踏まえての、達成に向けた現状の見立ては。

A:車載事業に関しては、北米のEV市場は今年度対比で26年度が大きく悪化することは想定していない。また、くらしプライアンスや空質空調等、25年度通期で弱含んでいる事業については、グローバルコスト(チャイナコスト)の推進を強化していく。家電事業を含め、全体で構造改革効果が増益に大きく寄与することに加え、蓄電システム向けビジネスは今期以上の利益貢献を見込んでいること等から、調整後営業利益の6,000億円は達成可能と考えている。

### ■質問者3

Q:25年度第3四半期のくらし事業分社のコールドチェーンリ्यूションズ社(コールドチェーン)は減益幅も大きく、減収減益の要因を教えてください。

A:コールドチェーンの減収減益の要因は、米国における生産・供給サイドの突発的なシステム障害に起因する一時的な事象。本件はあくまで当社側の供給制限によるものであり、事業の成長性や需要トレンドに変化は無い。お客様の受注やバックオーダーも維持されている。第4四半期で第3四半期の悪化分の全てを取り戻すことは難しいが、来期に向けて、十分な需要を確保している。供給体制は正常化しており、着実に対応していく。

### ■質問者4

Q:エナジーのデータセンター向け蓄電システムについて。25年度の売上高が期初時点では対前年1.5倍、2Qで1.7倍、今回が1.8倍と上方修正が続いている背景は何か。また、26年度の見通しは。

A:生成AI向けのインフラ投資がグローバルで拡大しており、顧客の蓄電システムの調達需要が当社想定を大きく上回っていることが主因。26年度については、2028年度売上高8,000億円に向けて、想定範囲内で大きな成長が続く見通し。母数が拡大しているため25年度のような2倍程度の増収ペースは難しいが、大きな伸びが期待できる点は変わらない。このような強い需要に対して、当社としては、車載電池の生産能力の一部をデータセンター向けに転換すること等、生産能力の拡大と最適化を迅速に進めている。また、モジュールはアセットライトのビジネスでセルよりも時間や投資を必要としないため、スピーディーに対応できている。

Q:Rubin(ルービン)への切替時期はいつか。

A:個別顧客向けソリューションの切替時期は開示を差し控える。当社としては顧客のロードマップに確実に追随し、適切なタイミングで対応していく。

### ■質問者5

Q:コネクットのブルーヨンダーについて。今回、売上の通期計画14.7億ドルの達成には第4四半期で15%の増収が必要となるが、達成可能か。また、SaaS業界でもAI競争が激化する中、顧客側で投資判断を先送りする動きも見受けられるが、コグニティブの案件パイプラインは計画通り実際の受注へと結びついているか。足元の状況と今後の見通しをどう捉えているか。

A:第4四半期の売上見通しが高い点は認識しているが、これは主力のコグニティブの特性と季節要

因に基づくものである。コグニティブは上期のローンチから成約までに6～9か月のリードタイムを要すると想定しており、また、業界慣習として、例年10-12月に受注が集中する傾向にある。この前提のもと、25年度第3四半期でパイプライン案件の受注を顕在化させる想定であったが、一部で後ろ倒しになった。ただし、商談パイプラインは着実に積み上がっており、これらは第4四半期で売上に寄与することを想定しており、通期見通しも達成できる見込みである。

#### ■質問者6

Q:パナソニックハウジングソリューションズ株式会社の株式譲渡について、営業利益で約600億円（その他損益で利益計上）、資金増加約1,000億円について。これは25年度と26年度、どちらの年度業績に反映されるのか。

A:パナソニックハウジングソリューションズ株式会社の譲渡に伴う営業利益および資金への影響は、クロージングが26年3月31日までを予定しているため、いずれも25年度の年間見通しに織り込んでいる。

Q:フィコサの評価損が営業利益の通期計画の修正要因なのか。構造改革やポートフォリオ改革については今年度中に目処をつけると説明されていたが、今期業績にはその影響がどのように反映されているのか。

A:フィコサについては期初より通期見通しに織り込んでおり、今回の修正要因ではない。これまではまだ固有名で明確に答えることができなかったが、今回はディールが確定する見込みとなったため損失として計上して開示した。また、構造改革費用が300億円増加しているのは、主に人員適正化の増加に対応する費用である。

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大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対応す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