

## 2025年度 年間決算説明会・グループ成長戦略説明会 質疑(要旨)

[日 時] 2026年5月12日(火) 18:00~19:30(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、本説明会における質疑応答の内容を要約したものです。

特に記載がない限り、回答は楠見グループCEOによるものです。

### <報道関係者 質疑>

#### ■質問者1

Q: データセンター向け蓄電システムを含む AI インフラ関連事業に関し、約 5,000 億円の投資を発表した。この中に、新工場の立ち上げは含まれるのか。

A: 5,000 億円の投資については、その大半を電池関連分野に充当する予定であり、現時点では、公表済のものを除き新たな工場の建設は計画していない。

#### ■質問者 2

Q: 構造改革では、外部パートナーへの事業譲渡等の大規模案件が多いと想定していたが、実際には自力で課題事業から脱却した例が多いように見受けられる。これは現場の取り組みの成果なのか。また、その継続に向けて何が必要と考えているか。

A: 家電事業を例に説明させていただく。家電事業は、当社ブランドを牽引する重要な事業と位置付け、中国市場で培った競争力を基盤とし、新体制の下でその強みを最大限活用する取り組みを加速させている。その結果、調理家電は、業績面でも一定の目途をつけることができた。

Q: 今回の発表を、中期経営計画ではなく成長戦略とした意義は何か。

A: 従来は 3 年単位で計画をローリングしてきたが、事業環境や技術の変化が著しく、3年で状況が大きく変わっている。こうした中、3 年視点に限定した計画では、期間後半において前提との乖離が生じやすいという課題があった。そのため、より長期的な視点で目指す姿と変革の方向性を明確化することが重要と考えた。これを踏まえ、今回は 3 年後・6 年後を見据えた KGI(重要目標達成指標)や KPI(重要業績評価指標)を設定し、戦略を継続的に磨き上げていく。こうした考え方に基づき、中期経営計画ではなく成長戦略とし、毎年、ローリングする形式に変更した。

#### ■質問者 3

Q: AI インフラ関連事業を成長の柱としているが、将来的に需要の一巡や成長鈍化が生じた場合、AI 関連以外の柱も必要になるではないか。今後の他事業への投資方針・バランスについて教えて

いただきたい。

A: AI インフラ関連事業は、想定を上回る需要があり、生産能力の増強が必須となっている。このため、グループ全体のキャピタルアロケーションの中で 5,000 億円の投資を判断した。その他の事業については、各事業が創出するキャッシュの範囲内で投資を実施していく。

A: (和仁古グループCFO) 補足すると、5,000 億円の大半は電池、特に蓄電システム関連の拡大に向けた投資である。新工場建設ではなく、既存ラインの増強や車載向け等の既存アセットのデータセンター向け転用に係る設備投資が中心となる。今後も需要動向を踏まえ、投資内容や配分を柔軟に見直していく。

Q: Blue Yonder の投資回収時期と収益化に向けた現状の見通しを教えてください。

A: Blue Yonder は、足元ではコグニティブソリューションが高く評価され、着実に進展している。これらを踏まえつつ、投資回収に向けた様々な選択肢を検討していく。また、従来通り、上場も視野に入れている。

A: (和仁古グループCFO) この数年間、コグニティブソリューションの SaaS 化に向けた戦略投資を実施してきた。2026 年度の投資も、規模は大きく見えるが、これは、導入加速に向けた顧客インセンティブやパッケージ施策への追加投資によるものである。これにより、リカーリング収益の拡大を図り、2027 年度以降は更なる販売拡大を通じて回収フェーズへ移行していくこと見込んでいる。

#### ■質問者 4

Q: ソリューション領域は今後の収益の柱と位置付け、MIF (Machines In the Field: 顧客の現場に設置・稼働している製品) を指標とされている。価格競争による収益性低下のリスクを、どのように認識し、戦略へ反映していくのか。

A: MIF は、機器に消耗品や保守サービスが継続的に紐づく経営モデルに着目した指標である。ショーケースや業務用空調などソリューション領域が向き合う業界では、安定稼働や省エネ・省人化ニーズを背景に、消耗品に加え運用・保守などサービス領域の比率は、今後さらに高まると見込んでいる。単純な機器更新・置換え販売にとどまらず、設置後を起点に、サービスエンジニアリングへと領域を拡張し、付加価値を高めていく方針であり、MIF はこの戦略の基盤となる考え方である。さらにコネクティッド化の進展により顧客の利用状況に対する理解が一層深まり、顧客ニーズに応じた提供価値の高度化とサービス領域の拡張が可能になると考えている。このように、価格を主軸とした競争ではなく、顧客に対する総合的な価値で選ばれ続けることにより収益を伸ばす事業モデルの確立を目指している。

#### ■質問者 5

Q: 成長戦略において、どの事業を今後の収益源とし、どのような会社として成長していくのか。また、スマートライフ領域の具体的な取り組みについて教えてください。

A: 成長ドライバーは、AI インフラ関連事業を中核に据えている。また、エネルギーの有効活用と労働

力不足の解消を重要な社会課題と位置付け、2029 年度以降は、社会オペレーションを支える事業において、サービスエンジニアリングを軸に収益拡大を図っていく。

スマートライフ領域については、商品特性に応じた戦略を推進していく。差別化が難しい商品においては、徹底したグローバル標準コストの追及や、中国のサプライチェーン活用により、競争力を高める。一方、ナノケアドライヤーやドラム式洗濯機のように、技術・性能面で明確な差別化が可能な商品については、お客様の実際の体験を通じて価値を訴求し、高い顧客評価(Net Promoter Score)の獲得につなげていきたい。こうした取り組みを通じ、商品力とサービス品質の双方からブランド価値を高めることを目指している。

#### ■質問者 6

Q: 構造改革の効果は、一過性ではなく後戻りしないものと考えてよいか。また、再び改革が必要となる事態を防ぐための仕組みについて、教えてほしい。

A: 人員の適正化は過去にも繰り返してきたが、今後はヘッドカウントの厳格な管理を徹底し、人員増を抑制する方針である。あわせて、AI 活用などによる業務効率化を進めるとともに、事業会社・本社機能を含むグループ全体で業務プロセスの見直しを推進している。こうした取り組みにより、同じ成果をより少ない工数で創出する仕組みと文化を定着させ、後戻りしない経営基盤の構築を図っていく。

#### <機関投資家・証券アナリスト 質疑>

##### ■質問者1

Q: データセンター向け蓄電システムは、2028 年度の売上目標を 9,500 億円に引き上げたが、国内セル生産設備を 3 倍に拡張すれば対応可能ではないか。カンザス工場への投資を行う理由と、生産能力をどの程度、データセンター向けに転換するのかについて、教えてほしい。

A:(和仁古グループCFO) 国内については、既存ラインの能力転換が最も迅速に行えるため、足元では、機動的に国内設備を活用し、順次、蓄電システム向けへの切り替えを進めている。一方で、国内工場は将来的に車載電池ビジネスの回復も見据えており、恒常的にデータセンター向けへ振り向け続けることは想定していない。このため、初期フェーズは国内設備で対応しつつ、需要拡大が見込まれる後半フェーズでは、カンザス拠点の能力も活用し、生産のシフトを進める考えである。加えて、足元の引き合いは非常に強く、更なる上振れの可能性もあることから、カンザスでの能力拡張についても着実に進めていく方針である。全体能力の拡張規模や、データセンター向けへの具体的な転換比率は現在検討中であり、現時点での開示は差し控えたい。

Q: 構造改革では、長年の低成長からの脱却に向けて強い決意が示され、固定費削減 1,450 億円を達成するなど一定の成果が出ている。一方で、ソリューション領域は、これからの成長分野であり、スマートライフ領域においてもコスト改革や収益目標の達成など課題が残っている。こうした中で、当初想定していた改革の到達度をどのように認識しているか。また、今回の改革および今後の成

長について、どこまでを現経営体制でやり切る考えか。

A: 構造改革は着実に進展している。ソリューション、デバイス、スマートライフの3領域において収益力の改善と成長基盤の構築を進めている。調整後営業利益 7,500 億円は、AI インフラを支えるデバイス領域を利益成長ドライバーとしながら、ソリューション領域とスマートライフ領域も含めた3領域で実現していく。スマートライフ領域については、競争環境が厳しいものの、中国で培った競争力や開発力の強化を背景に、例えば国内向け冷蔵庫事業をグローバル標準コストでフルライン展開を進めるなど、収益改善の道筋は見えつつある。また、他の事業についても、事業 CEO 間および領域横断の緊密な連携の元で戦略策定を進めており、今回のソリューション戦略も三つの事業会社が一体で描いたものである。こうした点から、全体としては想定した方向に沿って進捗している。

## ■質問者 2

Q: 2025 年度第 4 四半期の蓄電システム事業は、売上が前四半期比で横ばい、利益が減少しているように見える。要因は何か。また、資料に記載のアワード獲得率 80%は、どのような意味か教えていただきたい。

A: (和仁古グループCFO) ご指摘の通り、売上・利益ともに概ね横ばいで推移しているが、顧客の発注タイミングや当社の開発費・コスト負担の計上時期による一時的な変動であり、中長期的な成長トレンドに影響を与えるものではない。

A: アワード獲得率 80%は市場シェアを示すものではなく、売上計画に対してほぼ受注が確定している比率を示す指標。業績見通しにおいては、需要の確度を示す重要な前提として位置付けている。

Q: 中東リスクとして今回織り込んだ影響の前提と考え方について教えていただきたい。

A: (和仁古グループCFO) 中東リスクについては、一次的な影響として原材料価格の上昇や中東向けビジネスの減速を織り込んでいる。中東向け売上は、全体の 1,000 億円強であり、減速は一定程度見込まれるが、他地域で補完していきたい。また、現時点では、生産停止に至るような事象は発生していない。なお、今回織り込んだ 300 億円は、2026 年度上期を対象に一定の前提のもと概算したものであり、影響の最小化に努めていきたい。

A: ナフサ不足が深刻化した場合には、プラスチックや電子材料へ影響が波及し、影響額が 300 億円を上回る可能性もある。このため、溶剤や樹脂については、中東依存度の低い代替調達先の確保を前倒しで進めている。

Q: 蓄電システム事業の営業利益率は、2025年度第 3 四半期と第 4 四半期のどちらが今後の水準に近いかわせて欲しい。また、市場シェアは、従来 80%としてきたが、今後 1~2 年でどのような水準を想定しているのか。

A: (和仁古グループCFO) 営業利益率については、2025年度第 3 四半期は一時的に高い水準になったものであり、今後のベースとしては第 4 四半期に近い水準で推移すると見ている。

A: 市場シェアについては、一般的にハイパースケーラーの調達構造として、ファーストバンダーが約 7 割、セカンドバンダーが約 2 割、その他が 1 割程度となる傾向にある。当社としては、こうした市場構造を前提に、今後もファーストバンダーのポジションの維持し、高いシェアを確保していきたい。

#### ■質問者 3

Q: 成長戦略において、2026 年度から 2028 年度の調整後営業利益の増益 1,500 億円のうち、約 1,300 億円を AI インフラ関連が占める前提となっている。このため、AI インフラ関連以外の事業の増益は限定的に見える。他の事業の成長をどのように捉えればよいか。あわせて、2028 年度の調整後営業利益率 10%以上、ROE10%以上の目標は引き続き維持する方針なのか教えていただきたい。

A:(和仁古グループ CFO) 増益 1,500 億円のうち、AI インフラ関連が約 1,300 億円を占めるため、他事業の伸びが限定的に見えるが、各事業領域も成長を前提としている。ソリューション領域については、3 つの事業セグメント(コネクト、エレクトリックワークス、HVAC & CC)それぞれにおいて収益性の向上による着実な成長を想定している。スマートライフ領域も、ソリューションほどの伸びではないものの、堅実な収益改善を見込んでいる。その結果として、全体では、2028 年度に調整後営業利益 7,500 億円を超える水準が見えつつあるが、中東情勢などの不確実性を踏まえ、最低限達成すべき水準として 7,500 億円を掲げている。

A: 調整後営業利益率 10%以上、ROE10%以上の目標は引き続き維持する方針である。一方で、今回、5,000 億円の投資を実施することから、ROE については短期的な水準よりも、まず 7,500 億円の達成を優先する考えである。

#### ■質問者 4

Q: 5,000 億円の投資について、投資規模の背景と内訳を教えてください。既存工場の活用が前提となる中で、どのような投資機会を見込んでいるのか。また、M&A の可能性は含まれるのか。

A: M&A を検討しているわけではない。投資の大半はセル関連であり、設備改修も含まれる。一部には、BBU モジュールの組立工程への投資も含まれる。また、基板材料やコンデンサー関連の投資も一部含む。

#### ■質問者 5

Q: 車載電池は、2026 年度の販売は堅調に推移する一方で、調整後営業利益の水準は低く見える。増減要因(増販益、IRA 補助金、カンザス工場の固定費増等)の考え方を教えて欲しい。あわせて、IRA 補助金を除いた黒字化の見通しについても教えてほしい。

A:(和仁古グループ CFO) 2026 年度の販売数量は 46GWh と比較的強い水準を見込んでいる。利益面では、車載電池分野で約 529 億円の増益を見込んでいる。主な増減要因としては、前年度に計上した約 400 億円の一時費用の反動に加え、生産増に伴う IRA 補助金の増加がプラス要因となる。一方で、2025 年度に立ち上げたカンザス工場の固定費負担が 2026 年度に本格

化するため、全体としてはこれらを織り込んでこの水準となっている。

IRA 補助金を除いた黒字化については、2025 年度は一時費用の影響もあり厳しい状況であったが、2026 年度以降は収益改善に向けて進展していく見通しである。

#### ■質問者6

Q: 車載電池で、400 億円の一過性費用が発生した。サプライズであり、過去にも一過性費用による通期ガイダンス未達があった。この背景を説明してほしい。また、2026 年度のガイダンスは、3 カ月前から市場環境は大きく変化していないように見える一方で、想定販売数量(ギガワット数)は高めに見える。その前提を教えてください。また、売上については、原材料価格や為替の影響でアップサイドが見込まれる一方、利益改善幅が相対的に小さい印象を受ける。車載電池の対応方針と、産業用途への転換の時間軸について教えてください。

A: 400 億円の一過性費用は、発火などの安全問題によるものではない。現在は、この問題は解決している。

A:(和仁古グループ CFO) 2026 年度の販売数量の 46GWh については、市場が緩やかな回復基調にあることに加え、顧客である戦略パートナーの需要動向や、2025 年度に顧客側で PSI 調整があった反動も踏まえて設定している。利益面については、生産拡大や補助金効果のプラス要因がある一方で、新工場の固定費負担等の要因もあり、改善は段階的になる見通しである。なお、産業用途への転換については、車載需要の動向も踏まえつつ、需要機会を見極めながら段階的に進めていく考えである。

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た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