Group CEO Message

代表取締役 社長執行役員
グループCEO
楠見 雄規

企業価値向上に向けて、グループ経営改革を断行 構造改革と事業ポートフォリオ改革により、「稼ぐ力」を最大化

2022～2024年度の中期戦略で掲げた経営指標（KGI）は、グループCEO就任以降に取り組んだキャッシュ・フロー重視の経営により、累積営業キャッシュ・フロー2.0兆円の目標は達成できました。しかし、重点投資領域をはじめ各事業での成長投資が収益につながっていないこと、事業会社制による個別最適により固定費が増大したことなどで、ROE10%以上、累積営業利益1.5兆円の目標は未達となりました。

加えて、長期的な課題として、当社は過去30年、実質的な成長ができておりません。営業利益率は5%前後に留まり、株主・投資家の皆様のご期待に応える収益性に達しておりません。当社が持続的に成長していくための水準から程遠いと認識しています。

このような課題認識の下、2025年2月に「グループ経営改革」を公表しました。人員適正化や課題事業の方向付け等、聖域なき構造改革と事業ポートフォリオ改革を断行し、持続可能な確固たる経営基盤に作り直して、稼ぐ力を最大化してまいります。そして、2028年度には今度こそROE10%、調整後営業利益率10%を必達し、将来的にはさらなる収益性の改善を目指します。

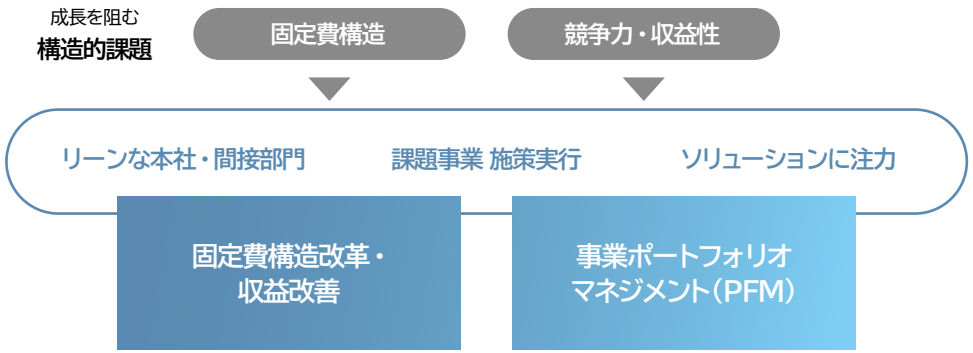
企業価値の向上に向け、私が責任を持ってこの経営改革を完遂し、当社がグローバルで競争力の高い事業の集合体となり、収益性で資本市場の皆様のご期待に応えてまいります。そして社会やお客様とともに持続的に発展できるグループとなることをお約束します。

グループCEOメッセージ

グループ経営改革の全体像

「リーンな本社・間接部門」、「課題事業　施策実行」、「ソリューションに注力」の3つを軸に、固定費構造改革による収益改善と事業ポートフォリオマネジメントを加速します。

グループ経営改革の全体像



①リーンな本社・間接部門

当社の低収益の原因の1つは、固定費構造にあると考えています。他社と比較可能な販売管理費率※1で見た場合、当社の25.6%（24年度実績）は、先行して構造改革に取り組まれている他の総合エレクトロニクス企業よりも高い水準にあります。

グループ全体の固定費構造を大きく変え、変化の激しい事業環境でも耐性のあるリーンな体質を再構築するため、ホールディングスやパナソニック オペレーショナルエクセレンス（株）、各事業会社・分社の本社・間接部門コストを大幅に削減します。具体的には、業務プロセスを抜本的に見直し、生成AIの活用やDXの徹底により生産性を高め、必要な組織・人員数を再設計します。加えて製造・物流・販売拠点の統廃合を進めます。苦渋の決断ではありますが、こうした取り組みの中で、グローバルで1万人規模の人員適正化にも踏み切ります。

これまで当社は営業利益が5%程度に回復すると、固定費が増えて収益が下がるということを繰り返してきました。今回の効率化が一過性のものにならないよう、販売が増えても人件費を含む固定費は増やさないマネジメント、すなわち当社の経営における「限界利益を“率”で改善し、固定費を“額”で抑制する」という基本に立ち返り、再び徹底してまいります。

※1「売上高」に対する「販売費および一般管理費」の比率

②課題事業 施策実行

私がグループCEOに就任して以来、パナソニックグループを競争力の高い事業の集合体に変革すべく、各事業の競争力強化に取り組んできました。また、2024年度よりホールディングスが事業部単位の投下資本収益性（ROIC）を厳格管理する規律を導入し、各事業の収益性向上を図ってきました。

しかし、市場での立地や商品の成熟度から今後の成長が見通せず、かつROICが事業別WACCを下回る「課題事業」や、事業競争力や事業立地に課題がある「再建事業・事業立地見極め事業」が依然として残っているのが現状です。これら低収益事業に関しては、再建のみならず、ベストオーナーの観点も含め対応策を検討しており、2025年度中に方向付けを行います。非連続の施策については、正式に決定した段階で順次お伝えしてまいります。

低収益事業の1つである家電事業は、グループに分散する白物・黒物の事業を集約して事業会社化、中国で磨いてきた技術力と設計力を活かして、ジャパンクオリティを世界で戦えるグローバル標準コストで実現することによって収益力を高め、再建を目指します。

低収益事業の施策実行にあたっては、執行側のみならず、取締役会での検討、議論を通じ、社外取締役の多様な知見を活用し着実に前進しております。

グループCEOメッセージ

③ソリューションに注力

2024年度までの中期戦略でグループの投資領域に位置付けた「車載電池」、「空質空調」、「サプライチェーンマネジメント（SCM）ソフトウェア」は、市況悪化等の外部要因もあったものの、成長投資が収益として十分現れていません。

こうした状況変化を踏まえ、今後注力する領域として「ソリューション領域」を新たに設定しました。ソリューション領域には、これまでに育ててきたグローバルトップシェアに入る競争力の高い事業を位置付けます。データセンター向け蓄電池、住宅・非住宅向けのエネルギーマネジメント等による「エネルギーソリューション」、Blue Yonder社等による「SCMソリューション」、この2つの分野を成長エンジンとし、製品やシステムの導入のみならず、コンサルティングや運用、サービスまで一気通貫でお役立ちを果たし、長期での提案・解決によって顧客価値を最大化することを目指します。それぞれの分野において、共通するお客様に対し、ワンストップで向き合い、強い事業を基軸としてグループ全体でシナジーを創出することにより、成長を実現していきます。

ソリューション領域全体の売上は2024年度実績でグループ全体の4割超を占める規模になります。Panasonic HX※2など中長期的に育てていく事業も含まれますが、それぞれの事業が二桁の調整後営業利益率を恒常的に出し続ける姿を目指してまいります。

※2 水素を活用するエネルギーソリューションの総称。純水素型燃料電池に太陽電池と蓄電池を組み合わせた3電池をAIで連携制御するソリューション等。

グループ経営改革で目指す姿・収益目標

グループの目指す姿

注力

2024年度売上 3.7兆円

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

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

同 1.7兆円

デバイス領域

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

調整後営業利益率目線 15%以上

同 1.9兆円

スマートライフ領域

家庭用電化製品　など

事業再建で収益力獲得

調整後営業利益率目線 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

「ソリューション領域」を注力領域とします。その一方で、車載電池や材料・プロセス系デバイス等の「デバイス領域」と家電を中心とした「スマートライフ領域」はグループを支える収益基盤と位置付けます。デバイスとスマートライフは、その役割を果たせるよう、調整後営業利益率でそれぞれ15%、10%以上を目指します。

この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に発展する姿を目指します。

収益面では、2028年度のROE10%以上、調整後営業利益率10%以上に向けて、2026年度までに2024年度比で1,500億円の収益改善、2028年度までに累計3,000億円の収益改善を目指します。

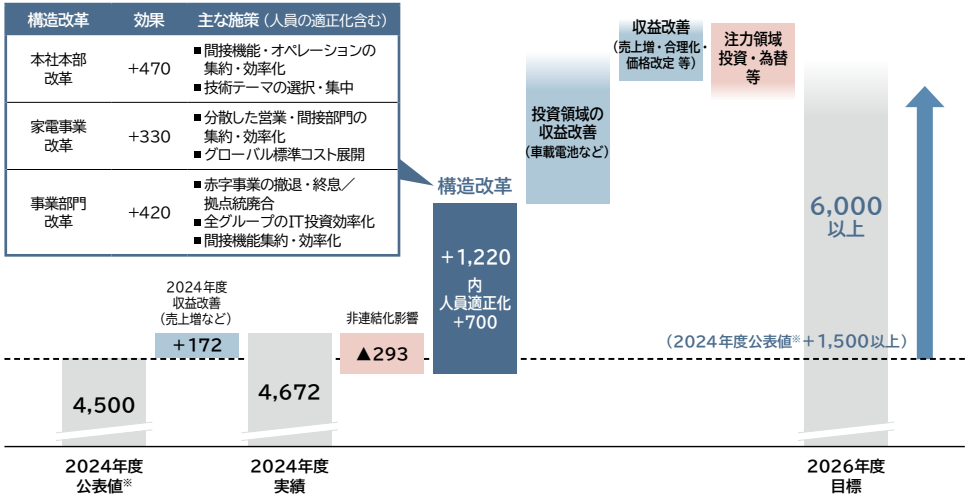
2026年度までの1,500億円の改善は、主に固定費削減を中心とした構造改革で実現します。具体的には、人員の適正化による効果700億円を含め、構造改革効果で1,220億円の改善を見込みます。詳細な内訳はグラフ（P8 ご参照）の通りです。目指す収益性を実現するための固定費構造を想定しながら、私がプロジェクトオーナーを務める複数の社内プロジェクトで具体施策を明確化しました。これらを確実に実行し成果を刈り取ってまいります。

注力領域への投資や為替などのマイナス影響も想定されますが、構造改革に加えて、車載電池など先行投資領域の収益改善、各事業での増販、合理化、価格改定などによる収益改善でカバーし、2026年度には1,500億円以上の収益改善を実現し、調整後営業利益で6,000億円以上を目指します。環境変化を注視しながらスピード感をもって対応することで1,500億円以上の収益改善を必達してまいります。

グループCEOメッセージ

2026年度 収益改善効果目標の内訳

調整後営業利益（億円）※米国関税影響を含めず



※グループ経営改革を公表した2024年度 第3四半期時点の調整後営業利益の年間見通し

経営改革とともに進める2つの変革

①データ・AIの利活用による変革

グループ経営改革を完遂する上で欠かせないのがデータ・AIの利活用です。2025年のCES※3で発表した、AIを活用したビジネスへの変革を推進するグローバルな企業成長のイニシアティブ「Panasonic Go」に基づき、グループ全体の生産性向上のみならず、ソリューション領域での提供価値向上に向けて、徹底的に利活用を進めます。例えば、お客様のお困りごとを解決するために、データを用いてお客様のオペレーションやくらしを理解し、AIを活用して最適なプランニングやマネジメントのソリューション、サービスを提供し、収益構造やビジネスモデルを転換してまいります。

※3 毎年1月に米国・ラスベガスで開催される世界最大のテクノロジー見本市

②組織カルチャーの変革

各事業の戦略を成果につなげるのは社員一人ひとりの行動であり、その行動は組織カルチャーによって大きく変わります。一人ひとりが周囲の期待を超えて積極果敢に挑戦し、持てる力を最大限発揮する状態になること、またその行動変容を起こす組織カルチャーを、事業の環境や戦略に合ったものにし、組織生産性を向上させることが不可欠と考えています。

2024年7月にグループCHROとして招聘した木下が中心となり、グループ全体で社員一人ひとりのポテンシャルをUNLOCKする組織カルチャーを戦略的にデザインすることで、事業戦略の成果を重視したカルチャー変革を推進しています。

使命達成に向けて

当社の使命は、「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現です。これに向けて今後は、社会とくらしのウェルビーイングを持続可能な形で実現していくこと、加えてその大前提となる地球環境問題を解決していくことが重要と考えています。事業を通じて、このような課題の解決に取り組み、そのお役立ちの結果として収益を上げることが当社の基本的な考え方ですが、現状は低収益が続いており、この状況を打破できなければ目指す持続的なお役立ちを果たすことはできません。

グループ経営改革の目的は、今後10年、20年、さらにその先の未来にわたって、当社が社会の公器としてお客様や社会にお役立ちを果たし続けることです。改革を進める上では、悩ましい判断が必要になる場面が出てまいりますが、先人から引き継いだパナソニックグループを持続的に成長できる形に作り替えて次の世代に引き継ぐため、課題の先送りはしません。グループCEOとしてこの改革を完遂し、収益性の改善、企業価値向上を実現することをお約束します。

Group CFO Message

取締役 執行役員
グループCFO
和仁古 明

ROE10%達成 持続的な企業価値向上に向け、財務戦略を高度化し グループ経営改革の実効性を高める

2025年4月1日に梅田からグループCFOの職務を引き継ぎ、第118回定時株主総会（6月23日開催）を経て、取締役執行役員グループCFOに就任しました和仁古 明です。1994年の入社以来、電池事業の国内外拠点で経理を長年担当し、直近ではホールディングスにてIRや財務の責任者として資本市場との対話を重ねて来ました。多様な視点から当社の経営を見てきた経験を活かし、企業価値向上に向けた取り組みを積極的に推進してまいります。

企業価値向上に向けて、まずは2025年2月に公表した「グループ経営改革」を進めていきます。経営改革の実効性を高め、設定した目標指標を確実に達成するために、①収益の抜本的改革、②事業ポートフォリオマネジメント、③キャピタルアロケーション、そして④資本市場との対話に注力します。

① 収益の抜本的改革としては、人員適正化や拠点の統廃合など、固定費の最適化に向けた構造改革をしっかりと進め、変化する事業環境の中でも持続的に利益を創出できる体質の構築を目指してまいります。

② 事業ポートフォリオマネジメントでは、2026年度までと期限を切り進めている課題事業の撤滅とともに、注力していくソリューション領域へのリソースシフトを行います。

③ キャピタルアロケーションとしては、財務規律を維持しつつ、事業投資のリターンや株主資本コストを考慮しながら、企業価値の向上に資するような資金配分を行ってまいります。

④ こうした取り組みの進捗や成果については、資本市場の皆様に積極的に情報提供し、対話を深めていきます。皆様からいただく貴重なご意見を経営に反映させ、さらなる価値創造に努めてまいります。

前中期戦略の振り返りと課題

前年度までの3ヵ年にわたる中期戦略（2022年度～2024年度）では、累積営業キャッシュ・フロー（CF）2.0兆円、ROE10%以上（2024年度）、累積営業利益1.5兆円を中期経営指標（KGI）として掲げ、各事業における競争力強化やキャッシュ・フロー重視の経営の定着、投資領域での事業基盤の構築に取り組んでまいりました。

KGIの結果としましては、累積営業キャッシュ・フローは事業からの利益や在庫削減などによる資金創出の寄与により、3年累計で2.2兆円と目標値の2兆円を上回りましたが、ROEは7.9%、累積営業利益は1.1兆円と、いずれも目標を下回る結果となりました。

経営指標（KGI）	累積営業CF（22-24年度）	ROE（24年度）	累積営業利益（22-24年度）
目標値	2.0兆円	10%以上	1.5兆円
実績	2.2兆円	7.9%	1.1兆円

グループCFOメッセージ

この3年間を振り返りますと、持株会社制への移行による意思決定の迅速化や、キャッシュ・フロー重視の経営を定着させることができたと考えています。またキャピタルアロケーションにおいては、事業活動などから創出したキャッシュ・フローの範囲内で資金配分を行う方針のもと、投資領域に対しては成長に向けた投資を実行し、業績動向を踏まえた配当の増配も行う事ができました。

一方で、収益性においては、投資領域における想定外の事業環境変化があった事に加えて、グループ全体でのヘッドカウントや固定費コントロールにも課題を残し、想定通りに収益性を高める事はできず、事業ポートフォリオマネジメントについても、オートモーティブ事業の非連結化やROIC管理の強化など一定の進捗はあったものの、まだ道半ばと認識しています。

収益性改善状況、ならびに事業ポートフォリオマネジメントによる戦略の明確化が不十分との資本市場の皆様からの評価が、依然として1倍を下回る当社のPBR（株価純資産倍率）に反映されていると厳しく受け止めています。

前中期戦略期間で達成できた事にはさらに磨きをかけ、課題にはしっかりと向き合って対策を打ち、企業価値向上につなげてまいります。

財務運営の基本的な考え方

当社の財務運営の基本的な考え方として、「投下資本収益性」と「財務安定性」を引き続き、重視します。

投下資本収益性においては、資本コストを意識した経営を推進し、株主資本コストを上回るリターンの創出を念頭に、ROE10%以上の安定的な達成を目指します。

財務安定性においては、負債水準をネットデット※÷EBITDA倍率で1.0倍以下にコントロールすることで、資本コストの抑制を図るとともに、持続的な事業継続に必要な財務体質の構築を目指します。

財務安定性を確保しながら、投下資本収益性最大化の実現に向け、資金の創出と配分の基本的な考え方として「キャピタルアロケーション方針」を設定しています。原則、事業からのキャッシュ・フローや事業入替・資産売却等による資金創出の範囲内で、株主還元・事業投資・財務健全化等へ資金を配分していきます。一方成長機会を的確に捉えるため、M&A等による一時的な資金需要には柔軟に対応してまいります。

※ 有利子負債から現預金等を控除した純有利子負債

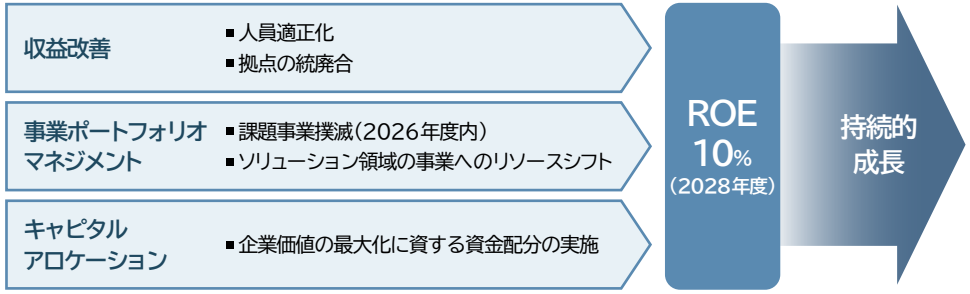
2025年度以降の取り組み

2028年度におけるROE10%達成、そしてその先のさらなる企業価値向上に向け、収益の抜本的改善、事業ポートフォリオマネジメントの加速、キャピタルアロケーションの見直しを着実に進めてまいります。

収益の改善に向け、2025年5月に発表した1,300億円規模の構造改革の断行が必要不可欠となります。人員適正化に加え、収益改善の見通しが立たない赤字事業の終息、ならびに拠点の統廃合を通じて、固定費の最適化を図ります。また前中期戦略期間中に成長投資を行った事業からの投資回収を加速させるとともに、新たな成長の柱として位置付けたソリューション領域の事業拡大を通じて、収益基盤の強化を進めてまいります。

事業ポートフォリオマネジメントでは、ROICが事業別WACCを下回り、かつ、成長が見通せない課題事業については、2025年度中に方向付けを明確化し、2026年度内の撲滅を進めていきます。それと同時に、将来的にグループの成長を牽引するソリューション領域の事業へのリソースシフトを進め、収益の柱となる事業の伸長を図ってまいります。

キャピタルアロケーションにおいては、前中期戦略では、北米車載電池事業等の成長領域への投資に資金を重点的に投下してきましたが、2026年度以降同事業の投資がピークアウトしていく中で、創出した資金をより企業価値向上に資する資金配分を検討してまいります。



2025年度は、当社が従来の低収益の企業体質から脱却し、将来的にも持続的成長が可能な高収益体質に本格的に移行していくための、“極めて重要な年”であると考えています。これまでの延長線上にある取り組みに留まることなく、資本市場との対話をより一層重視し、抜本的施策を明確な期限を設けて着実に遂行していきます。この大きな転換点にあたり、私は、グループCFOとして不退転の覚悟をもって、財務戦略の高度化と企業価値の最大化に邁進してまいります。