

# グループ戦略について

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**

2024年5月17日

# ■ 中期戦略の最終年度を迎えて

経営指標 (KGI)	累積営業CF 2.0兆円 (22-24年度)	ROE 10%以上	累積営業利益 1.5兆円 (22-24年度)
2024年度末 見通し	○	×	×

## 成果

**キャッシュフロー重視の経営が定着**  
例：アビオニクス／車載コックピットシステム

## 課題

**グループ投資領域で収益を出せず**  
車載電池とA2Wで 想定外の市況の変化で目標を大幅未達  
**収益を支えるべき事業で大幅な計画未達**  
市況影響に加え 一部の事業で目指した競争力獲得に至らず

**投資領域を含む 多くの事業で目指した収益性に至らず  
株主・投資家をはじめ皆様のご期待に応えられていない**

# ■ 中期最終年度に注力するグループの取り組み

## 投資領域の事業基盤強化

- 車載電池 : 2027年度以降 2桁 ROIC (IRA込み)を維持できる体質へ
- 空質空調 : 需要拡大に備え 競争力強化の施策を着実に遂行
- SCMソフトウェア : 積極攻勢に向けたBlueYonder (BY) 改革を継続推進

## 事業ポートフォリオマネジメント(PFM)・財務戦略

- 成長性と投下資本収益性により各事業を厳格管理  
課題事業を一掃 収益性向上を図る

## グループの体質強化 (継続推進)

- 人的資本経営 / 現場革新・PX(競争力強化のスピードアップ)

**グループ全体で覚悟をもって 収益性改善を断行**

# 投資領域の事業基盤強化

# ■ 車載電池 ～市場の変化～

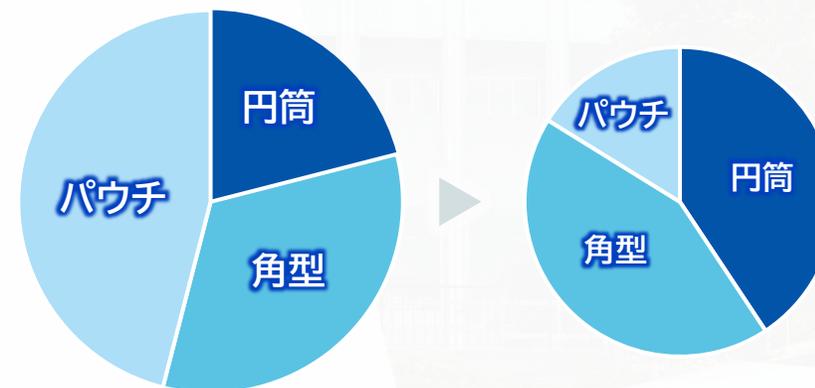
グローバルのEV化は長期的には進行も 北米での成長は一時減速  
技術の進化とともにプラットフォーム転換が進む

## 北米EV市場成長の減速要因

- 普及帯EVに見合うバッテリーコストが実現できていない
- エネルギーの供給インフラ整備が不十分
- 米国排ガス規制 基準値(案)の緩和 (2027年から適用)

## 安全な 円筒形／角型 リチウムイオン電池への期待

- 円筒形(ニッケル系)：より航続距離の長いモデルに採用
- 角型(リン酸鉄系)：よりコスト優先のモデルに採用



当初見通し(2022年)

最新見通し

2030年 北米EV市場見通し(当社推定)

# ■ 車載電池 ～強固な競争基盤の構築に向けて～

## 顧客基盤の強化

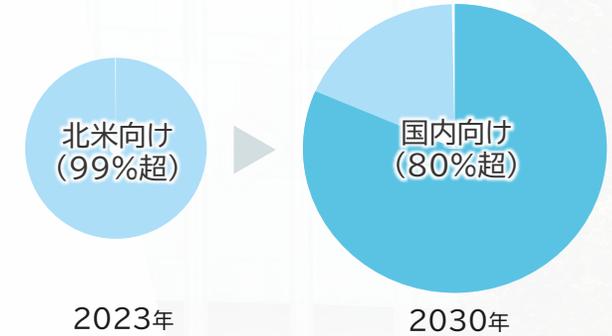
- スバル社・マツダ社との戦略的パートナーシップ確立中
- ルシッド社・ヘキサゴンプラス社への供給契約締結済み

## 生産性の向上

- ネバダ工場 : 継続的な改善で生産性 15%超向上  
(30年度・23年度比)
- カンザス工場 : ネバダ工場比で人生産性 30%超向上  
2024年度中に量産開始見込み
- 大阪工場 : 省人化促進により人生産性 35%超向上  
(住之江・貝塚) (28年度・22年度比)

## 技術基盤の進化

- R&D棟・生産技術棟 順次操業開始
- 4680の開発は予定通り進捗 2024年度2Q量産開始予定



国内工場 生産能力(円の大きさ・GWh)／仕向け

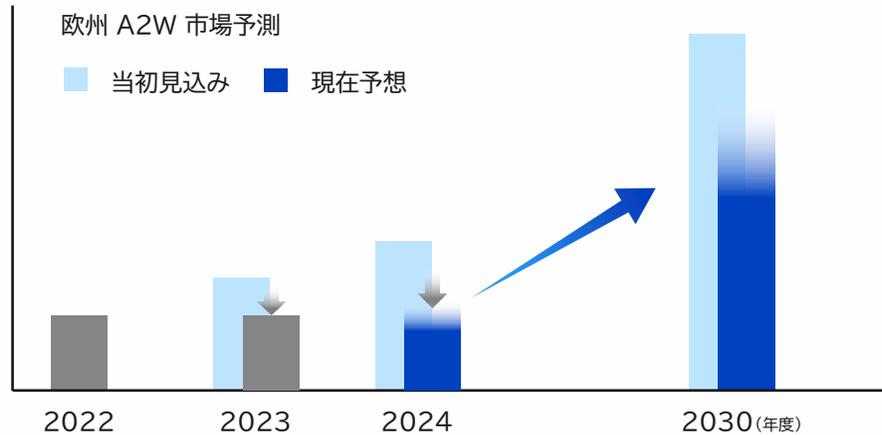


カンザス工場 (4月時点)

**2027年度以降 2桁 ROIC(IRA込み)を維持できる体質へ  
顧客需要に基づき 柔軟かつ慎重に投資戦略を決定していく**

# ■ 空質空調 ～欧州 Air To Water\*(A2W)～

市場が大きくなる前に確実に手を打ち 成長の波に乗る



ガス価格の正常化・各国補助金  
施策の見直しで市場成長が鈍化

環境規制でリードする欧州は  
ガスボイラーの置き換えは確実

中長期的には2030年に向けて需要拡大へ

- マクロ動向 : インフレ率の低下・金利引下げによる消費マインドの回復
- 環境規制 : ボイラー設置禁止に関する各国規制が本格化  
(ドイツ・オランダ・オーストリアに加えて 今後アイルランドでも実施見込み)

**需要拡大に備え 競争力強化の施策を着実に実行**

\* Air To Water : ヒートポンプ給湯器、シャワー等

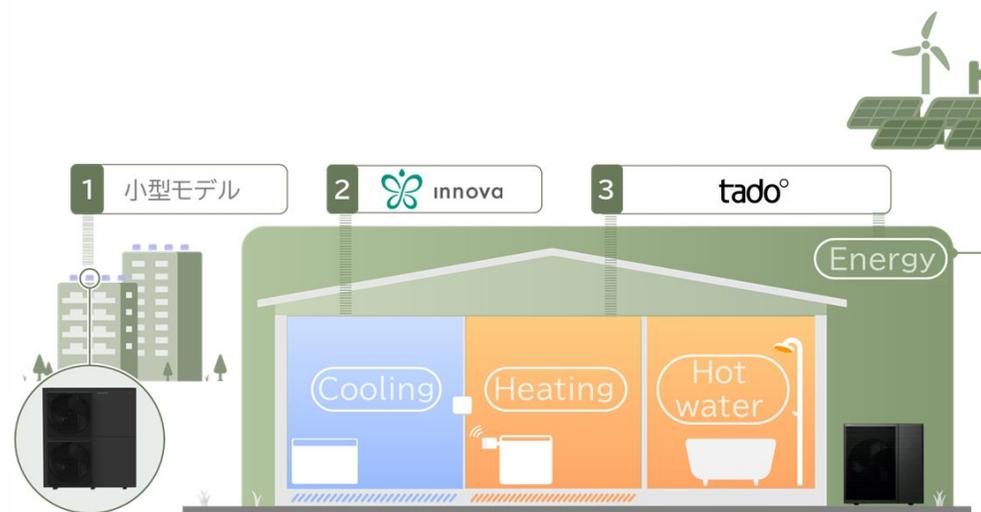
# ■ 空質空調 ～欧州 Air To Water (A2W)～

## インストーラーとの関係強化

- シェア強化地域(ドイツ・フランス)でエネルギープロバイダーやユーティリティ企業と協業し販路拡大
- インストーラー／メンテナンスパートナーの業務効率向上のため 故障の予兆検知サービスを提供
- 販売機会最大化のために ローン販売スキーム・サブスクリプションモデルを提供

## 商品力強化

- 1 業界トップクラス\*の小型モデル提供(従来比 70%)  
省スペース化・施工性向上で優位性を確保
- 2 A2W・室内機・全熱交換器の統合制御  
快適な室内空気環境の提供 (INNOVA社連携)
- 3 A2Wと室内機をスマートサーモスタットで制御  
家庭内エネルギーコスト 30%削減 (tado°社連携)



インストーラーにも選ばれる価値訴求で シェア拡大へ

\* 集合住宅およびライトコマース領域において (2024年4月現在)

# SCMソフトウェア ～BY改革を継続推進～

事業基盤強化を着実に遂行しつつ SCMソリューションの革新を目指す

## 事業基盤強化の継続断行（戦略投資 3年間累計 \$200M）

- R&D強化による商品力向上  
Native SaaS\*1プロダクト第一弾リリース(2023年12月)
- お客様接点の強化  
Snowflake社・アクセンチュア社との協業開始  
フロントライン営業人員を50%増員

## M&Aによる商品力強化

- Duddle社（返品管理系）／ Flexis社（計画系）の買収

## グループシナジーの発揮

- 「輸送トラックヤード管理ソリューション」を ペンスキー社 に納入
- 「倉庫内ロボティクス化(ラピュタロボティクス社 協業)」と BYソリューションとの連携



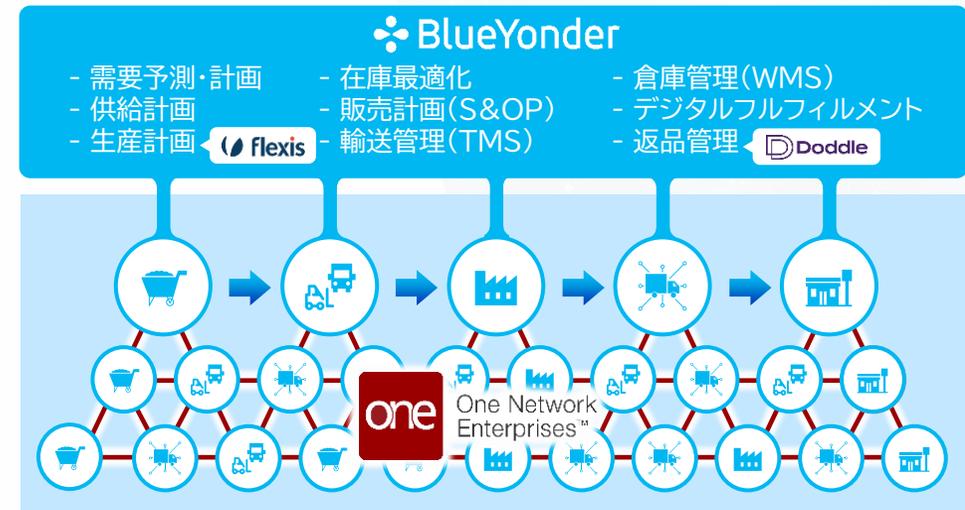
\*1 Software as a Service \*2 Annual Recurring Revenue(年次経常収益) \*3 BYのスタンドアローンで調整後営業利益から追加戦略投資とシナジー投資を除いた数値

# SCMソフトウェア ～圧倒的な競争優位性の獲得～

BYによる 高精度なサプライチェーン(SC)最適化技術と  
One Network社の情報共有プラットフォーム(PF)を融合

## 創出されるシナジー効果

- BYのもつ 高精度なSC最適化技術を活用した  
情報共有PF上での多企業間SC最適化の実現
- 業界リーダーを含む3,000社超のBY顧客への  
情報共有PFサービスの拡大  
➔ BYのInternal TAMを1.3倍に拡大  
※ TAM (Total Addressable Market) : 自社推計による実現可能な最大市場規模



多くの企業のデータがリアルタイム・多方向に連携

リアルタイム・マルチティア連携が可能なSCMプラットフォームを  
提供できるプレーヤーとして 成長を目指す

# 事業ポートフォリオマネジメント 財務戦略

# ■ 事業PFMの考え方

## ① グループ共通戦略との適合性

「地球環境への貢献」「暮らし(一人ひとりの生涯の健康・安全・快適)への貢献」

## ② 事業の立地・競争力

市場の成長性を前提に 事業のポジション・収益性を評価

+

## ③ ベストオーナーの視点

- 事業の最大課題に対し パナソニックHD(PHD)が手を打てるか
- 事業が稼ぐ以上の資金が成長に必要な場合 PHDが投資できるか
- PHDが事業経営の良し悪しを判断できるか

# ■ ベストオーナーの視点：パナソニック オートモーティブシステムズ(PAS)の事例



## ベストオーナーの観点からApollo社とのパートナー契約に最終合意

- お客様・サプライヤー様・従業員との関係を維持・強化
- PHDとPASは 相互の企業価値最大化を図る新たな関係へ  
パナソニック社名・ブランドの使用／人財交流／資産・サービス有効活用／グループ会社とのクロスセル・事業連携など

\* 車を制御するソフトウェアを通信機能を使って更新し、販売後も機能を追加したり性能を高めたりできる自動車

# ■ キャッシュとROICによる規律の徹底

強固な財務体質・収益体質の構築に向け  
キャッシュおよび投下資本収益性(ROIC)で全ての事業を厳格管理

## 導入済み

### キャッシュ観点の規律(事業会社単位)

- 「Net Debt/EBITDA倍率」に基づき  
事業会社のキャッシュフロー経営をモニタリング
- 財務悪化を早期に察知  
キャッシュ改善 もしくは事業方針の見直しを行う

+

## 2024年度より厳格化

### ROICによる規律(事業部単位)

- 「成長性×ROIC」に基づき  
事業の立地・競争力をモニタリング
- 成長性のない「ROIC < 事業別WACC」の事業を  
「課題事業」として抜本的な施策を断行

2026年度までに 課題事業ゼロへ  
さらに事業別WACC + 3%ptを超えるROIC水準を全事業で目指す

# ■ キャピタルアロケーション方針（2022～2024年度）

投資・配当等は事業から創出する資金の範囲内で実施する方針を維持

## 配当

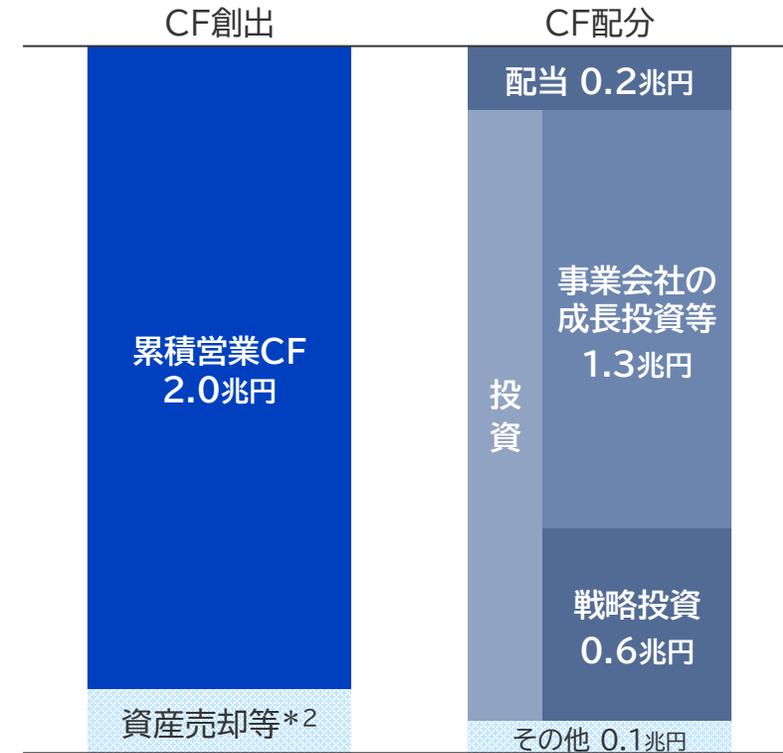
- 連結配当性向30%を目安\*1  
連結業績に応じた利益配分を基本とし 安定的・継続的な配当に努める

## 財務規律

- Net Debt/EBITDA倍率 1.0倍程度(23年度末実績 0.6倍)

## 投資

- 戦略投資:重点投資領域である車載電池事業に注力



\*1 IRAの法案趣旨に鑑み、IRAで得たキャッシュは、米国における車載電池事業への投資に充当。IRAの業績影響額を除いた純利益ベースで配当を決定

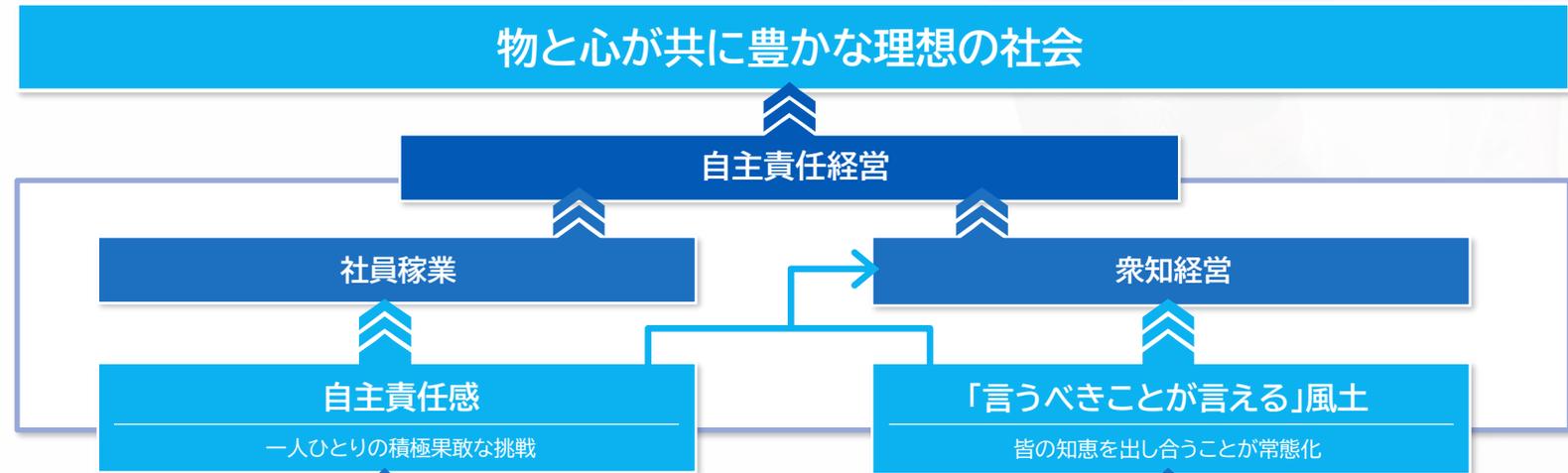
\*2 2022～2024年度でのキャッシュインを見込んでいる資産売却(事業売却含む)を考慮

# グループの体質強化

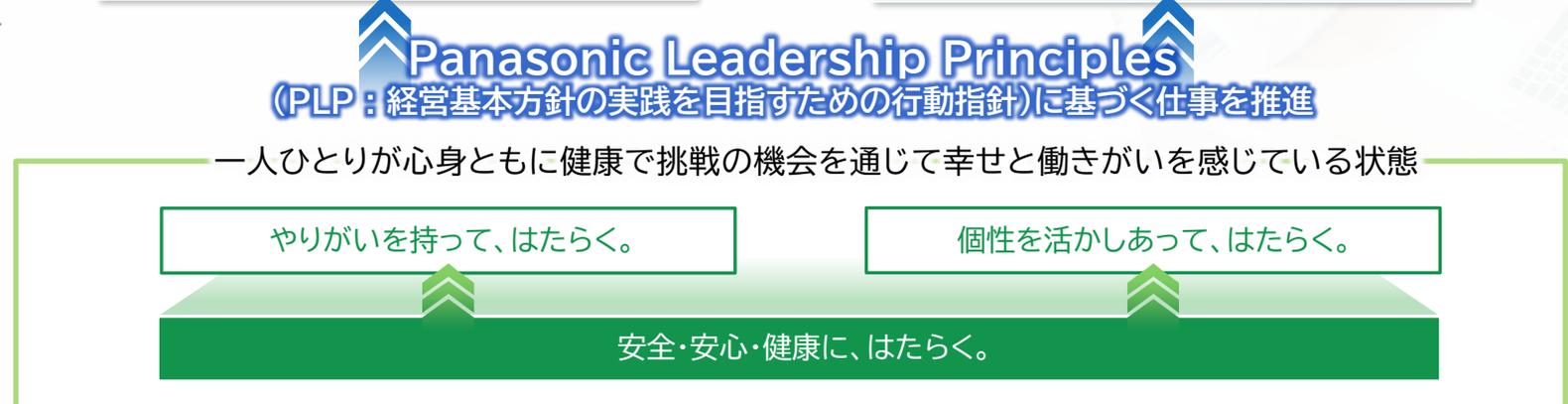
# ■ パナソニックグループの人的資本経営

「物をつくる前に人をつくる」会社として  
多様な人財がそれぞれの力を最大限発揮できる最も「働きがい」のある会社を目指す

グループ共通で目指す姿：  
**経営基本方針の実践**



グループ共通の人事戦略：  
**社員のウェルビーイング**



# 一人ひとりが生きる経営に向けて

## 社員のウェルビーイング

やりがいを持って、  
はたらく。

- キャリア自律をより支援するための公募型異動・登用制度の拡充
- 現場課題を解決するデータ・テクノロジー利活用人財育成  
全社員向け研修提供／PXアンバサダー設置／現場PXコンテスト開催

個性を活かしあって、  
はたらく。

- 働く時間と場所の選択肢拡大による一人ひとりのキャリアをつなぐ支援  
(ビジネスケアラー・育児・障がいのある人等)
- 多様性のある組織の実現を目指し 経営チームの多様性比率目標を導入

安全・安心・健康に、  
はたらく。

- 全事業会社で健康優良法人認定取得
- 有給病気休暇制度による がん・脳卒中等の疾病を抱える社員の支援

## 経営基本方針の実践

- PLPを採用・育成・評価・昇格・異動等の人財マネジメント施策へ組み込み
- PLPをベースにした360度評価を経営・事業トップに実施



Panasonic  
Leadership  
Principles

お客さま起点で考える 大胆に未来を描く 誠意をもって行動する  
未来起点で行動する 世界一の生産性を追求する  
自主責任感をもつ 日に新たに挑む 衆知でより良い決断をする  
違いを強みとして活かす 「人」を第一に考える 結果にこだわる

経営・事業トップの評価に「人財戦略」を組み込み 経営陣が力強く推進

社員の能力・ポテンシャルの解放に向け 実効性ある取り組みを愚直に推進  
ミドルマネージャー・従業員の意識改革と行動変容を引き出す

## ① 公募制度の高度化促進

- より挑戦を促す募集業務の見える化や自発的な応募を促進 (22年11月～ 1,000名以上の異動を実現)
- 「Career Action Program」(24年6月～) 経営戦略と人事戦略の関係性・キャリア自律を理解し個人の想いと会社の目指す姿をつなげる



## ③ ミドルマネージャー/従業員支援

- 部課長マネジメント実践研修 (23年度実績:全部課長 約1,300名)
- 「PID部課長会」(24年度下期) マネジメント層の相互補完ネットワーク構築

## ② 賃金処遇制度の改定

- マネジメント/スペシャリスト 両軸で等級・処遇制度を整備(24年度～) 現在の役割に縛られず 自らの専門性が活きるキャリアの選択肢拡大

先行事例として グループ全体で人的資本経営を推進

理論限界に挑戦する現場風土への変革が定着  
各事業のオペレーション力が向上 キャッシュ創出に貢献

### 改善思想の定着

- グローバル124拠点(展開対象:220拠点)で たゆまぬ改善が常態化  
専任の伝承師を育成し 展開活動を牽引
- リードタイム短縮：サプライチェーン全体の整流化によるキャッシュ創出 230億円\*1
- 原価低減：エンジニアリングチェーン\*2の整流化による利益貢献 287億円\*1

### デジタル技術の活用・進化

- 画像認識・AIによる改善4ツールを開発 ムダ・滞留を可視化
- 整流化した現場データを工場・地域・事業運営層などで見える化  
現場の改善を経営の改善につなぎ 迅速な経営判断を促進



2024年度末 全拠点でたゆまぬ改善の常態化へ

\*1 2022年度活動開始前からの累計 \*2 商品企画・設計・製造準備・製造等、設計を中心とした一連の業務プロセス

# PX (Panasonic Transformation)

「プロセス標準化」「データ活用」「人財強化」を全社で推進

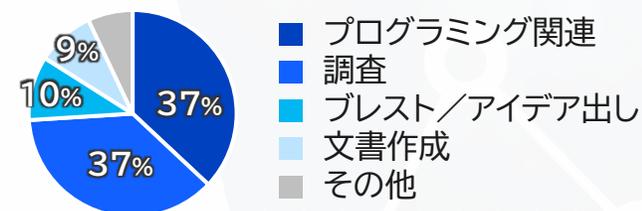
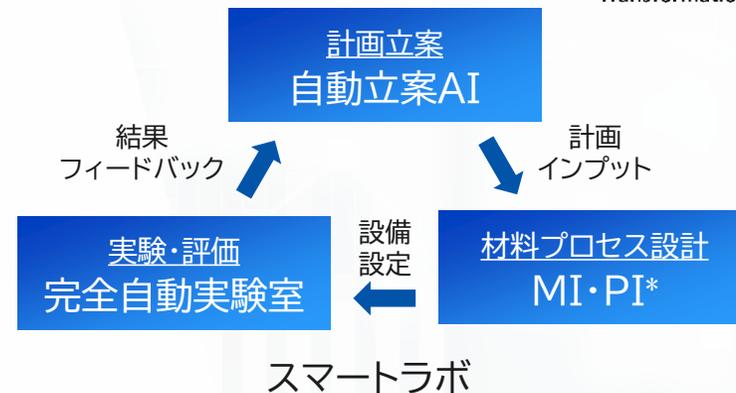


## デジタルで開製販を変革

- 開発 : スマートラボによる単純・繰り返し実験の解消(インダストリー)  
最適な材料・プロセス条件抽出実験の遠隔・自動運転化
- 製造・販売: 中国全域で製販一体ERP導入(15拠点/3年)  
地域のプロセス標準化で中国地域経営の基盤強化  
各拠点で業務・生産性向上/製造ロス削減の成果

## 生成AIの活用(データ活用・人財強化の推進)

- 導入を見合わす企業が多い中 リスクに手を打ち 先駆けて導入  
理解・浸透が進み用途が高度化 お役立ち価値向上に貢献



変革の常態化を目指し 当社ならではのDX=「PX」を強力推進

\* MI: マテリアル・インフォマティクス PI: プロセス・インフォマティクス

## ■ 本日のサマリー

### ■ グループ投資領域は 将来の市場拡大に向け事業基盤を徹底強化

- 車載電池 : 2027年度以降 2桁 ROIC (IRA込み)を維持できる体質へ
- 空質空調 : 需要拡大に備え 競争力強化の施策を着実に遂行
- SCMソフトウェア: 積極攻勢に向けたBlueYonder改革を継続推進

### ■ 収益を支えるべき事業は ROICによる規律を徹底 2026年度までに課題事業ゼロへ

中長期の成長に向け 収益構造の変革を断行

The image features a dark blue background with a subtle grid pattern of thin, light blue lines. The lines are spaced evenly and create a sense of depth and perspective, converging towards the center. In the center of the image, the text "Panasonic Group" is displayed in a bold, white, sans-serif font. The text is centered horizontally and vertically, standing out prominently against the dark blue background.

**Panasonic Group**

本プレゼンテーションには、パナソニックグループ(パナソニック ホールディングス株式会社およびそのグループ会社を指します)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たパナソニック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パナソニック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。パナソニックグループは、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の経済情勢、特に個人消費および企業による設備投資の動向
- 原材料供給・物流の混乱や価格高騰が発生し、または長期化する可能性
- ドル、ユーロ、人民元等の対円為替相場の過度な変動により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が影響を受ける可能性
- 金利変動を含む資金調達環境の変化等により、パナソニックグループの資金調達コストが増加する可能性
- 急速な技術革新および変わりやすい消費者嗜好に対応し、新製品を価格・技術競争の激しい市場へ遅滞なくかつ低コストで投入することができない可能性
- 他企業との提携または企業買収等で期待どおりの成果を上げられない、または予期しない損失を被る可能性
- パナソニックグループが他企業と提携・協調する事業の動向（BtoB（企業向け）分野における、依存度の高い特定の取引先からの企業努力を上回る価格下落圧力や製品需要の減少等の可能性を含む）
- 当社を持株会社とする新体制への移行により期待どおりの成果を上げられない可能性
- 多岐にわたる製品分野および地域において競争力を維持することができなくなる可能性
- 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り費用負担または損失が生じる可能性
- パナソニック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
- 国内外における現在および将来の貿易・通商規制、労働・生産体制規制等の変更・強化（直接・間接を問わない）がパナソニックグループやサプライチェーンの事業活動に影響を及ぼす可能性
- 気候変動を含む環境問題およびサプライチェーンにおける責任ある調達活動（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・強化への対応が不十分となる可能性
- 法規制の導入・強化への対応が不十分となり、制約・費用・法的責任が生じる可能性
- パナソニック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変動、その他会計上の方針や規制の変更・強化
- 不正アクセスやサイバー攻撃等による、パナソニックグループやサプライチェーンのシステムからの顧客情報・機密情報の外部流出、業務停止、あるいはネットワーク接続製品の脆弱性に起因して多大な対策費用負担が生じる可能性
- 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ができない可能性
- 新型コロナウイルス感染症を含む感染症が、パナソニックグループの事業活動に悪影響を及ぼす可能性
- 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
- 大規模な自然災害の発生、感染症の世界的流行、テロ・戦争を含むパナソニックグループの事業活動に混乱を与える可能性のある事態の発生