

2024 年度 6 月 機関投資家向けオンラインミーティング Q&A (要旨)

[日 時] 2024 年 6 月 14 日 (金) 17:45-18:45
 [場 所] Zoom 会議
 [モデレータ] みずほ証券株式会社 シニアアナリスト 中根康夫氏
 [当 社 側] グループ CEO 楠見雄規、グループ CSO 隅田和代、経理財務・IR 部長 和仁古明



Q (進行) : みずほ証券 中根アナリスト

1	Q	<p>現在、AI への期待がドライバーとなり、テック関連株価は日米市場でかなり上がっている。それに対し、パナソニック HD の株価は、ほぼ横ばい。起点を 2023 年 10 月、11 月とすれば、かなり下がっている。この状況を CEO として、どのように認識されているか。また、PBR で 0.7 倍。これが正しい評価なのか。経営陣は何をどうしたら 0.7 倍から改善できると考えているのか。また、株価の状況について、経営陣でどのようにディスカッションしているのか教えていただきたい。</p>
	A	<p>(楠見) 株価は、横ばいどころではなくて、去年の今頃は 1,800 円前後だった。昨日の終値が、約 1,300 円。PBR も資本が増えたこともあるが、0.7 倍に落ち込んでいる。投資家の皆さまに、評価いただけていない状況を、私は危機的状況であると認識している。グループの各事業を見ても、まだ結果を示すことができていない。1 つは、利益水準で結果を出せていないこと。特に、成長領域と位置付けた 3 つの事業の中で、ブルーオーダーはまだまだ成長投資段階にあるとはいえ、車載電池と A2W は、期待していた利益を出せていない。もう一つは、シナジーを発揮すべき事業の状況。すべての事業で、1 つのシナジーを出すというものではないが、ある事業群では、顧客軸でのシナジー、また、ある事業軸では、技術軸でのシナジーを出すことができると整理している。これらを、投資家の皆さまにお示しできていない。特にトップライン、利益で言うと、顧客軸でのシナジーが短期的には効いてくるはず。しかし、シナジーを発揮できていない。</p> <p>このような状況に対し、ホールディングスとして議論しているのは、過去、低収益事業に対して、営業利益率 5%をハードルレートとして設定したが、ハードルレートとして機能するというよりは、5%に到達すればいいというような危機感の欠如に繋がってしまった。その意味で、ハードルレートに対するエグゼキューションの甘さを反省している。よって、今度は、断固として施策を打つという事が必要だと議論している。先日のグループ戦略説明会で発信した、ROIC という軸は、そこをしっかりとエグゼキューションをしていくことを決意したということ。それをベースとし、事業会社と議論を進める。私は事業会社の取締役でもあるが、そこで発言しているのは、低収益であることが、競合との業界の中で、構造的劣後であることに起因しているのか、経営の良し悪しに起因するのかわ</p>

		<p>まず見極めるということ。構造的劣勢であれば、非連続な打ち手を打つしかない。つまり、足りないものを補うか、足らざるものを補ってくれるベストオーナーを探すのか、あるいは終息させるのかという事になる。経営の良し悪しに起因するのであれば、経営者に早く変わってもらう。このようなことを見極め、打ち手を急げと命じている。</p>
2	Q	<p>グループ CEO に就任後、経営数値以外で、できた事と、それがどうしてできたと分析しているか。また、できなかったことが、なぜできなかったと分析されているか。</p>
	A	<p>（楠見）できた部分でいうと、事業会社制に移行し、それぞれの業界の競争環境や、顧客を一番知っているのは事業部であり事業会社であり、その事業会社の社長や経営チームが本気で、自分の責任で事業に向き合う意欲が高まったこと。これは狙い通りできたこと。外部環境では、コロナ後のサプライチェーンの混乱は相当あった。その中で、グループ CEO になる前の 3 年間、トヨタ様と一緒に仕事をさせていただく機会が多くあった。トヨタ様からの学びというのは、やはり現場力。現場で現場の人たちが日々改善をする。このカルチャーは、おそらく 30 年前、40 年前の松下電器、松下電工にもあった。今は、決められた通りにものを作るとか、ものを流すというようなことをやっているという意味で、大きな差がある。このような現場オペレーションをどんどん改善をしていくような仕組み、仕事のやり方をホールディングとして支援を進めてきた。オペレーションの改革は進みつつあり、数字で見ると、例えばリードタイム短縮、原価低減など成果は出ている。まだまだ道半ばであるが、多くの拠点でその改革は進みつつある。その結果は、営業利益が大きな目標未達の見通しであるが、営業キャッシュフローは、中期目標の達成を見込んでいる。これは、その成果だったと認識している。</p> <p>できなかったことについては、先ほどコメントした営業利益率 5%を出していればいいという安心感でなく、健全な危機感を醸成したかったが、まだ道半ばである。エグゼキューションという意味で、甘かったということ、まだできていない。オペレーション改革では、成果が出始めているが、競合他社と比べてそのプロセス、例えば PSI のプロセスをモダナイズできているかという、十分できていない。未だに、Excel の帳票を人が鉛筆を舐めてデマンドの予想を書くというようなことをやっている事業がある。そのプロセスをモダナイズして DX をかけることは、まだ道半ばである。</p> <p>3 つ目は、社員一人一人が指示に従って動くのではなく、日々改善改革に挑戦する姿を目指している。しかし、まだ上司の細かい指示や決められた手順に従って作業を行なっている社員が多いのが実態で、思った通りに進んでいない。</p> <p>事業会社制にしたので、事業会社の自主性に任せることも必要だったが、改革のスピードが上がらない事業に対する厳しさは不足していたかもしれない。先ほど申し上げたように、5%の利益が出れば良いという誤った認識が根強いということもある。競争力強化の 2 年間で宣言し、その 2 年目に改めて気づいたことがある。それは、競合に負けていることへの危機感、逆に言えば公明正大に戦い抜いて勝ち抜くことへのこだわりが少なくなっていること。これまで、自主性に任せることに優先し、相当我慢していたこともある。当社の経営の考え方で言うと、「任せて任せず」という言葉がある。この「任せず」のところが度合いを、改めてやっていく必要がある。</p>
3	Q	<p>和仁古さんに質問。営業キャッシュフロー改善の話があったが、ホールディングスになってから、調達でいろいろセービングができるとか、いろんな発信をされているが、我々が認識しておくべきオペレーション改革効果はあるか。</p>
	A	<p>（和仁古）一点、お伝えするとしたら在庫。楠見の号令のもとにリードタイムやサプライチェーンの改革は、口を酸っぱく言っている中で、在庫の適正化が、現在、かなり進みつつある。運転資金も含め、全体のキャッシュに寄与する形が出来つつある。</p>
4	Q	<p>失礼な質問になるかもしれないが、ホールディングスの CEO に就任され、自分に足りないと思われるところはあるか。それをどうやって今、補っているのか。</p>

	A	<p>(楠見) 私は技術の出身で、事業部長を経験させていただく中で、構造改革的な事業も多かった。テレビ、欧州の白物家電の撤退をやってきた。若い頃は結構新しいものを作ることをやってきた。しかし、ホールディングスという立場でそれぞれの事業を見る、そして経営者に経営をさせるという意味では、リテラシー的にも足りないところはある。足りないところは、チームで補ってもらわなければならない。そういう意味で言うと、当社の執行役員の構成があまり変わっていないという批判があるが、私の知見を補って、しかも、私の過去の上司は、私に対して遠慮なくアドバイスをしてくれる。もう3年ぐらい経ち、教えていただくフェーズは一段落しつつある。やはりチームとしてやっていくということに尽きる。例えば、非連続な手段ということでは、CSOの隅田は、たくさんそれをやってきた。トヨタ様との角形車載電池のJVで、隅田と初めて仕事をした。その時に、随分助けてもらった。そういうフェーズが必要になるということに鑑みて、CSOに就任してもらった。足りないところは人で補って助けてもらうことに限る。</p>
5	Q	<p>今回、私が驚いたのは、グループ人事のトップに、木下さんが就任されること。GE、直前のお仕事はメルカリ。どうして、木下さんだったのか。また、木下さんのグループでの役割、グループの立場での対事業会社の人事としての役割は何か。楠見さんは、プリンシプルを持つことが重要だと発言されているが、どのようなプリンシプルで、どのようなことを想定し、招聘されたのか。</p>
	A	<p>(楠見) 課題は社員一人一人が指示に従って動くのではなく、日々、改善・改革に挑戦すること。これは、私どもの創業者の松下幸之介が確立した経営理念、経営基本方針で言うと、「社員稼業」に徹するということ。それは、自主責任経営という言葉で代表されるが、そうなっていないのが今の実態。これは、就任当初から、また、オートモーティブにいた時も同様だったが、それを変えようとした。私が入社した頃は、そのような会社だった。それがいつの間にか、そうでなくなっている。経営が厳しかったことや、様々な事業を進める上で失敗、また規則、プロセスを規定し、それで社員を縛るということがどんどん増えてきた。これが、20年とか30年続くと、例えば幹部といえどもそういうことの中で育っている。挑戦をさせるためには、どういうコミュニケーションをしたらいいか、ということが阻害になっているかがわかる人が、人事部門の中にもあまりいない。これをできる人がいればいいなと考えていた。一方で、経営基本方針を再度、徹底することにおいては、実は海外の会社からの学びが多い。今度来てくれる木下達夫氏の経歴はGE様の出身。GE様で海外も含めた人事を、コングロマリット企業である中、プリンシプルベースで動かすことを実際に経験してきた。会ってみると非常に熱量が高く、しかも正義感が強く、私心もない。これは当社との適社性もいいと思い、来ていただいた。期待している役割は、壊すべきものを壊すということ。プリンシプルベースの会社に戻るのであれば、変えなければならないということで変革をリードしていくこと。当社の場合、事業会社では、独自の人事施策をやっている。パナソニックグループでは、事業会社のCHROの人事権は、グループCHROにある。制度を直接変えるということではないが、制度をここがおかしいから変えるということを単にアドバイスするだけでなく、やることを見届ける必要がある。その力を発揮していただくということを期待している。</p>
6	Q	<p>時間軸はあるか。</p>
	A	<p>(楠見) 完全に変わっていくには、おそらく2、3年はかかる。但し、ホールディングスや、PEXが率先して変えていくのであれば、2、3年かかるところが、もっと短縮していくこともできる。</p>
7	Q	<p>今回、経営戦略の時に話が出ていたWACCとROICについてお伺いしたい。市場としては、ベンチマークが出てきたこと自体は非常にポジティブだと見ている。一方、タイミング的に遅いのではという率直な見方もある。事業別でどのような差になっているのか。目標値はWACCプラス3%ポイントとしているが、それに足りているところもあれば、足りていない事業もある。もう少し、詳細な説明をお願いしたい。</p>

	A	<p>(楠見) 今頃、なぜ ROIC と言っているのかと思われると思う。元々、今の中期で営業キャッシュフローと ROIC と言っており、ROIC は、事業会社トップの短期業績インセンティブの評価項目に入っている。目標未達もあるが、事業別に見てみると、相当に WACC 割れを起こしている事業部もある。今回、改めて市場の皆さまには、投資段階にあるものは除き、WACC 割れの事業は、26 年度末までゼロにするとコミットした。もちろん、現在でも、ROIC で 20% ぐらいの事業もある。逆にそういう事業は、ROIC は良いが、過小投資の疑いもある。それぞれの事業ごとに見ていくが、WACC 割れは、さすがにダメだということ。それをゼロにしていくには、25 年度末ぐらいには、どのような事業が残る見通しになるのか見定め、その時点で方向づけをしなければならない。なぜ時間がかかるのかというと、事業によっては、低収益であること自体が構造的な問題でもないが、今まで過小投資であることが起因して低収益でオペレーション力がないとか、例えば生産性が低い設備をそのまま使っているとか、そのような事業は、一旦投資をして正常化しないといけない。それには 2 年ぐらいかかるだろうということで、一律のハードルレートである WACC 割れをゼロにするために、26 年度末という期間を設定している。それ以外で、逆にそれを上回る事業については、さらに高めていくのか、あるいは一時的に下げてでも、もっと成長に向けてやっていくのかというようなこと、これも事業ごとに見ていく。事業別にどれぐらいの差があるかということ、WACC の差はそれほど大きくはない。5% や 10% の差があるものではなく、大体、4.5% から 7% ぐらいの間にある。今、金利が上がっている状況も反映し、正確な数値を出さないといけない。昨年度末ぐらいでは、事業会社単位で見れば、WACC プラス 3% ポイントは、9% から 10% というのが我々のシミュレーションの結果。</p>
8	Q	<p>WACC プラス 3% ポイントに到達しているところ、していないところ、WACC 割れしているところはどのような状況か。</p>
	A	<p>(楠見) 現在 (成長性がマイナス事業の中で)、WACC 割れしている事業は、30 数事業あるうち、投資フェーズにあるものを除いて 8 つ。WACC プラス 3% ポイントに到達していないのは、8 事業に加え、3 事業あるという状況。社内では、直近 1 年間の ROIC が WACC プラス 3% ポイントに達しない事業は、事業会社でしっかりモニタリングせよと、その状態が 1 年続く場合は、ホールディングスとしてもモニタリングさせていただくと通達している。</p>
9	Q	<p>今期と来期ということと理解。再来期にはどうするか決めてアクションを取れる状態にするということか。</p>
	A	<p>(楠見) そうしないとけない。</p>
10	Q	<p>コネク社絡みと思われる質問がいくつかある。「ソフトウェア・ビジネスの戦略が非常に分かり難い。混乱する。」ということで、コネク社のことを言っていると思うが、「この事業を柱としてやっていくのか、SCM ソフトウェア事業の上場の計画もあるので、そうではないのか。」と今時点でのホールディングスのスタンスを問う質問。それに付随し、「買収予定の One Network のマルチプルがセールスに対して 10 倍ぐらい高いのではないか」という疑問。どのようなシナジーがあって、どれぐらいの影響があるのか、そして、どのくらい収益に貢献するのか。さらに「コネク社のソフトウェアにお金を使うこと、つまりビジネス戦略に対する明確さが欲しい」という話。「ホールディングスから見て重点投資領域だが、上場してしまうのか」というのが 2 つ目の質問。そして、「さらにここから M&A をやっていくのか」が 3 つ目の質問。3 つ目は取締役としての回答をお願いしたい。</p>
	A	<p>(楠見) ブルーオンダー買収の提案を樋口から受けた時、リカーリングの比率を上げていくことは、会社の収益構造の上で非常に大きな意味があると考えた。その規模は確かに今の状態では大きくない。これは競争力をつけて投資し、さらに競争力をつけていくというフェーズであると理解している。シナジーの創出は、今のところコネク社ではそれほど大きな事業にはなっていないが、強みとして期待できるのは、現場のセンシングとブルーオンダー</p>

		<p>を連携させていくこと。ブルーオーダーは計画系に対し、フィードバックすることができる。そのようなシナジーを出す例として、倉庫のソリューションを納入した事例も出てきている。また、ラピュタロボティクス様との協業で自動倉庫的などところにブルーオーダーのウェアハウス・マネジメントを適応しようとしている。そういうことを増やしていくのが、もとの目論見。</p> <p>もう一つの目論見は、計画系をマルチティアで繋いでいくこと。自社の PSI だけでなく、その先の状況やサプライヤー側の状況のデータを取ってプランニングをしていくことは非常に有効。考え方としてはくらし事業でやっている流通の在庫を見ながら需要連動で生産計画をすると、在庫が半分になったという話と同じ。つまり、マルチティアでサプライチェーンのプランニングをしていくことは非常に効果的。それがきちんとできるかどうか、そして一つ前や一つ後だけでなく、もっと深いレイヤーでのマルチティアをやるのが非常に効果的だということ。One Network は必須のアイテムだったと考えている。それを進めることで、差別化でき唯一無二のソリューションになれる。その上で上場を持っていくことは、手放したいというわけではなく、2つの理由がある。まだまだ、資金が必要になる M&A をやっていかなければならないので、市場のお金も投入しながらやるのが一つ。もう一つはこの業界の従業員のインセンティブとして株式報酬で報いることが有効。そのような背景で、上場検討を進めている。ブルーオーダーの利益で我々の投資を回収するというよりは、上場を通じて回収を加速していくという側面もある。ホールディングスとしては、今のフェーズはしっかりと価値を上げるということに、コネク社と一緒に検討している。</p>
11	Q	「過去にオートモーティブ以外にも再編案件が走っているというご説明があった。これらはまだ生きているのか。」というご質問。あるかないかという、あるけれどもそれ以上は言えないということか。
	A	（楠見）様々な検討を進めているとしかお答えすることはできない。申し訳ないが、相当準備したうえで、皆さまにお話をしないと、いろいろなステークホルダーへの影響が大きい。オートモーティブの時も、事前にお客様への説明を丁寧した上で、公表した。そういう要素があるということをご理解いただきたい。
12	Q	課題事業を 26 年度末までにゼロにすることについて。「外部環境の変化により、数が増える可能性がある」と見ている。どこかでスピードアップしないと、以前、津賀さんもおっしゃっていたように、もぐらたたきになるリスクもある。スピードアップはできないか。」という質問。
	A	（楠見）25 年度末には絶対大丈夫と言っていたものが、環境の激変があって 26 年度末にかるうじて、1 年だけ WACC が割れることがあったらどうするのか。隅田から説明させていただく。 （隅田）変化が恒常的なものなのかどうかということ。事業も生き物なので全てをデジタルに判断することではない。期限は切るので、早め早めにそういった兆候を見た上で、セカンドプランを持ちながらの検討を各事業と進めていきたい。 （楠見）WACC プラス 3%ポイントを目指している中での、WACC 割れというのは、相当に意味が違う。
13	Q	質問者の意図としては、今の回答を想定されているのではなく、26 年までという時間軸はわかったが、やはり遅い。遅い理由があるのも分かった。もう少し、早くする考えや方法はないのかという意味と思われる。
	A	（楠見）事業のターンアラウンドの処方箋というのは、事業によっていろいろな病気があり、一通りの処方箋ではない。もちろん私も早くそうしたいし、早く 3%超えにしたいという思いは同じ。私も逆に言うと、事業会社に投資している立場、皆さんからお金をお預かりして事業会社に投資している立場。そういう意味で言うと、早くやりたい、早くやるためにはどうするかという、その事業ごとに最適な処方箋を早く発行すること。処方箋は、場合によっては経営者の交代である場合もある。例えば、空質空調で言うと、すでに 7 月にトップ交代を発表した。ルームエアコン、コマーシャルエアコンの課題がどこにあつて、それに対してどうするかという処方箋の打ち手が遅か

		<p>った。これではいけないというので変わってもらった。このように、経営の問題であるケースもあれば、足りないピースがあるとか、過小投資であるとか、事業部長が気づかない、あるいは事業分社の社長が気づかないことは何かを、我々がモニタリングをして、その上でスピードを加速するための手を打つ。アドバイスして手を打ってもらえる場合もあれば、アドバイスしても手を打たない場合は、人事権を発動するしかない。</p>
14	Q	<p>経営者の交代が一つの劇薬としてある。</p>
	A	<p>(楠見) あくまで一例。</p>
15	Q	<p>続いて、電池の話について。EVの伸びが鈍化した事態は、御社からするとサプライズでないと見ている。良かったのは、米国にフォーカスされているということで、早く、カンザス工場を決めたので、IRAを取り損なう可能性が低い。また、自社のグループ内の資金でやっており、JVではないため、決断が早くできる。この辺は、韓国勢などの他社に比べると、結果的に正しい選択だったと見ているが、残念ながらマーケットからは、そのような評価は受けてない。投資しないと文句を言われ、投資して需要が下がると文句を言われている。ここは、きちんとアピールしていただきたい。「もしトラ」を議論しても仕方ないが、今回の収益目標がIRA込みになったので、そもそもベースケースとしてIRAをどういうふうに織り込んでいるのかという点について、お聞きしたい。</p>
	A	<p>(楠見) あくまで内部の収益管理ということで言うと、常にIRA除きで見ている。投資フェーズでもROIC二桁、というのは、IRA込みで発表させていただいている。つまり、27年度まではカンザスの投資フェーズが続くのでIRAを入れる、逆に言うとそこまではIRAは入ってくる可能性が高いということ。その先に関しては、予算がなくなったり、「もしトラ」の話もある。何がどう変わるか不確実な中、我々の収益管理としては、あくまでIRA除きを見ていく。</p> <p>今、車載電池としての収益性の低さは、日本の住之江工場で生産していた1865セル。特定の車種向けの電池需要が一気になくなった。私としては、なぜそれにもっと早く手を打てなかったのかということが、反省点。</p>
16	Q	<p>ROICは次の中計までIRAを織り込み、その先はもうない前提で考えると理解。また、車載電池の事業としては、ネバダ工場は二桁ROICになっているので、粛々とさらに生産性を上げ、ROIC20%行くという感じ。カンザス工場は5年かかったネバダ工場のROIC10%を3年でやる。そのための生産性向上。あとはレシピで勝負すると理解。国内工場は、某モデルの数がだいぶ減ってしまい、ここから増えそうもないというところで、国内の車メーカーへの転換を進めていくのか。</p>
	A	<p>(楠見) これは少し時間がかかるが、その間の固定費コントロールをしっかりとやりながら、26年度以降、もう少し先ぐらいになるかもしれないが、国内の他のメーカー向けのデマンドが上がってくると想定しているので、それをしっかりとやっていくことでカバーしていく。</p>
17	Q	<p>イメージは、ネバダ工場で現在、15%を超えたROICを20%ぐらいまで頑張って引き上げ、カンザス工場は、来期、再来期はネガティブに収益に効くが、3年目には二桁になっていく感じか。</p>
	A	<p>(楠見) エナジー社全体として二桁。</p>
18	Q	<p>カンザス工場のROIC二桁実現はいつ頃になるのか。</p>
	A	<p>(楠見) ROIC二桁は、ネバダ工場では5年かかった。カンザス工場は2年早い、3年を目指している。住之江工場は、今年度、来年度は、固定費を抑え、カンザス工場の立ち上げ、ネバダ工場の改善フェーズが終わってくるので和歌山の立ち上げにシフトしていく。新たに採用するよりシフト、シフトで何とかやりくりしながら、</p>

		固定費コントロールをしていく。上向いてくるのは 26 年度になってくると見ている。
19	Q	AI のデータセンターは、インダストリーのコンデンサと多層基板材料（MEGTRON）、サーバー向け、蓄電池システムの 3 つでかなり期待できると見ている。
	A	（楠見）生成 AI データセンターのサーバーは、ものすごい消費電力。そこに必要なバックアップの電源も、従来のサーバーよりは規模が大きいと期待している。但し、数量的に言うと、やはり EV の方が圧倒的に大きい。
20	Q	続いて、投資家様から財務の質問。「業績回復まで数年かかる印象を持っている。オムロンが配当方針に DOE を導入した。パナソニックは、長期投資家のために減配しない方針の導入を検討する可能性はあるのか。」
	A	（和仁古）すぐにそういう形を考えていない。ただ、配当が上下に振れることに対して、株主様が大変ご不安に思われる点は重々承知している。我々も配当方針の中に配当性向 3 割と同時に安定配当というワードを掲げている。これは書いてだけではなく、結構内部で議論し、意識している。必ず、増配を続けるという約束をするのは難しいが、かなりそれに近い意識でいるということをご理解いただきたい。減配しないということ、かなりシビアに受け止めている。
21	Q	A2W は、いろいろ不幸も重なっているが、本社としては、B2B からチャネル、プロダクトという形で追加投資をする形で強化を図っている。ホールディングスとして、このビジネスをどのように見ているのか。需要は、おそらく早くも今年がボトム、来年再来年くらいからようやく戻ってくるようなイメージ。今、さらに攻める戦略が正しいのか、楠見さんから見て、この事業の状況を見誤ってしまった背景、立て直し策に対しての評価を教えてください。
	A	（楠見）補助金が出なくなったり、ガス価格が安定したりする外部要因はあるが、元々マレーシアで作っていたものをチェコで作るのは妥当な選択。そのための投資はやるべきと思った。しかし、私もチェコに行ってみたが、本当に素晴らしいものづくりかという、まだまだ改善の余地がある。それを事業会社には厳しく伝えた。また、商品を出せば売れるという甘えはないかということも、厳しく伝えた。今は需要がどのように上がっていくかというよりも、フランス、ドイツという大きな市場で、シェアが取れていない。これは、どうしたら販売につながるかの施策が不十分だったのではないかと見ている。どのようにインストーラーに選んでもらえるか、どのようなルートで流したらシェアが取れるか。まだ規模が上がらない段階で是正しないことには、規模が上がってきた段階で、負けるということを言っている。
22	Q	地政学リスクについて議論し、判断し、事業会社に助言するというのがホールディングスの一つの大きな役割ではないか。例えば、ホールディングスの取締役会等で、事業環境について議論しているのか。
	A	（楠見）一番は、米中デカップリング。幸い私どもは、米国には国で隆々とやっている事業がある。ハスマンやアビオニクスやネバダの電池。一方、それとは違う事業を中国ではしっかりとやっている。中国では、私の名代として、本間副社長が、中国政府などとパイプを持っている。中国については、相当、知見がある。それをホールディングスの取締役会でも考察している。リスクを抱えている事業会社に対しては、事業会社の取締役会で本間に議論をリードしてもらうこともある。
23	Q	米中は良いが、欧州があまり良くないということもあるのか。また、欧州の国の間の微妙な関係。暖房機に出す補助金の財源がない等。
	A	（楠見）それはあるかもしれない。欧州は、地政学リスクというよりマーケットとの対峙の仕方。市場へのインサイトが不足しているということを反省している。

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