

本メモは AI にて作成しております

2024 年度 11 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 11 月 18 日 (月) 17:45-18:45
[場 所] Zoom 会議
[モデレータ] SMBC 日興証券株式会社 シニアアナリスト 桂 竜輔氏
[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) : SMBC 日興証券 桂アナリスト

| | | |
|---|---|--|
| 1 | Q | 最初に私の方からいくつか質問する。昨年、「ポートフォリオマネジメントの封印を解く」とおっしゃって、約 2 年経ったところだと思うが、封印を解いてやってきたこと、やろうと思ってやれたこと、やれなかったことについて、楠見さん自身のお言葉で振り返り、コメントいただきたい。 |
| | A | 「封印を解く」前に競争力強化の 2 年間があったが、社内で緊張感がなかなか出ないので、しびれを切らし封印を解く宣言をした。中期で、累積営業キャッシュフロー 2 兆円、累積営業利益 1.5 兆円、ROE 10% の目標を立てたが、達成の見込みがあるのは累積営業キャッシュフローのみで、これには忸怩たる思いがある。 「ポートフォリオマネジメントの封印を解く」と言っても、これは相手があることであり、時期として期が熟す前にやっていけないといけない。そういう点においては、オートモーティブ事業は、今後はいわゆるソフトウェア ディファインド ビークルへの流れは止められず、私たちの投資余力で対応ができない中で、今回の譲渡先は本当に良いご縁だったと思う。それ以外にも、例えばコネクタのプロジェクト事業なども公表したが、まだ中期の結果が出ていないということ。 この点について私としては、投資家の皆さんの期待を裏切る結果となっていることは、本当に悔しいし、危機的状況であると認識している。累積営業利益が 1 兆円しかない中で、累積営業キャッシュフローが達成ということは、在庫の削減やオペレーション面での改善があったことを示しているが、ベースの稼ぐ力、これを向上させていくことが追いついていない。例えばパナソニック株式会社の空質空調やくらしアプライアンスでは、なかなか改革が進まないということで分社長を変えたが、改革が遅い責任者のポストオフも、もっと早いタイミングで判断すべきだった。私にとっては非常に反省が多い中期になってしまった。 |
| 2 | Q | 本社全体でいうと、CHRO を木下達夫さんに交代された。タレントを招聘して一人で本当に変わるのかという部分と、やってみて見えている部分や見えていない部分、今後加速していくべきところ、あるいはファンクションの考え方があればお願いしたい。 |

| | | |
|---|---|--|
| | A | この長年に亘って変わっていない会社というのは、制度・仕組みのみならず、他の素晴らしい会社がどういうステップで変わってきたかということを知る必要がある。外の進化と一緒に歩んできた人を招聘して、私たちが今まで取り入れていなかった知見などを提案してもらう必要がある。木下自身が人事業界の中でも非常に名を挙げた人物であり、特に人事の中堅社員や若手社員からは尊敬されて、この人のために、この人の言うことをどんどんやっっていこうという雰囲気になっている。 |
| 3 | Q | 今、楠見さんが変えられたい、理想とするマネジメントチームに近づいてきているのか、まだまだ距離があるのか。また、楠見さんのありたいポートフォリオのあり方を教えていただきたい。 |
| | A | 当社グループの歴史の中で、この 25 年ぐらいは、社長が言うことをその通りに皆真面目にやってしまう。社長が言ったことに意見をせずに従うというカルチャーになっていたことも、当社が健全に成長できなかった原因の一つだと思っている。そういう点では、私より年上の副社長がいるのは、資本市場からは違和感を持たれているのではないと思うが、社長に意見もせずに従うカルチャーを変えるために、私に意見をしやすい人に残ってもらった経緯があった。その効果があって、今では私より年下の世代の役員も非常に積極的に意見をしてくれるようになった。そういうことを言ってもらえるということが、私としてはありがたいし、そうでないと、社長は年が経つにつれて孤立していき、健全な経営がやりにくくなる。 また、「目指すべきポートフォリオ、コアは何か？」と質問をよく受けるが、成長が見込める、しかもグループの収益を支える事業をコアという意味では、今まさに収益改善に向けた道筋をつけようとしているところである。仮説としてこれをコアとしたいということはあるが、この中期の反省も踏まえて、もう少し確度が上がった段階で改めて、そう遠くないうちにお話をさせていただきたい。中期を見据えて収益と成長が共に見込める事業が 1 つ出てきたなと思えるのは、例えばデータセンター向けの蓄電システム。これは以前に開発して長年にわたってデータセンターのお客さまに供給を継続してきたという実績がある。一方で AI データセンターというのは、AI サーバーにおける GPU には大きな電力が必要で、時間帯によってはピークがあって定常時以上の電力使用が発生する。そのピークを抑えていくという目的での電源ソリューションが非常に重要であるということで、ここが急成長していることからすれば、今後 3 年ぐらいかけてこの領域は大きく羽ばたいてくれると期待している。大きな電力の消費を抑えるという意味では CO2 削減貢献にも寄与。事業の中で、ここは収益がしっかりと上がってくるということがだいぶ確信できてきた。 |
| 4 | Q | エナジーの話が少し出たので、その話と絡めながらお伺いしたい。国内の車載電池は、厳しい状況の中で、本当にマツダ・スバルの立ち上げで改善していくのか。エナジー全体のリターン、内訳について、今楠見さんの想定する水準や時間軸があればお願いしたい。 |
| | A | 車載電池では、適正な利益をいただくことを念頭にマツダ様、スバル様とは話を進めている。1865 は今後この領域で使っていく電池にはならないので、製造設備を改造しながらやっていく。いずれにしても、以前から申し上げているように、車載電池への投資はカーOEM 様としっかり握った上でしか投資をしないということ。加えて、アップフロントで発生する設備投資が非常に大きく、稼働が低調になると現状の住之江のようになるので、車載電池は車の性能や品質を左右する基幹部品であるという、カーOEM との共通理解に基づき、お互いにリスクシェアを進めていきたいと考えている。そういう意味では、スバル様、マツダ様の案件は国からの補助もあるが、それに加えてそういうリスクシェアのお話をさせていただいている。稼働が落ちて赤字にならない形で話している。それと、国内にはアメリカでの事業のために掛かっている費用もあり、本当はトータルで見るとネバダ工場はもっと生産性の高いオペレーションしないとイケない。既に設立当初の計画よりは高い効率になっているが、もっとパフォーマンス上げていかなければならない。 |

| | | |
|---|---|--|
| 5 | Q | ネバダ工場についての確認だが、本工場単体の ROIC は、IRA 除きで 15%を超えているという理解をしているが、その理解で良いか。 |
| | A | その理解で良い。 |
| 6 | Q | IRA の 45X が継続すれば、カンザス工場もベストシナリオとして更に IRA を得られるということだと思うが、車載電池は設備投資が大きく発生するビジネス。一方で 1 年前は 2030 年までに 200Gwh に向けて工場をいくつか建設する話をされており、リターンが少ないところで投資キャッシュアウトが続いてしまう懸念が資本市場であった。しかしながら、この状況がだいぶ変わってきて、IRA のキャッシュ化も加速し顧客と納入数量やリスクシェアについて握りながらやっていくということと、エナジー全体で言うと生成 AI のような話も出てきている。キャッシュフローの視点で見ると、来年度は設備投資が減少し、コントロールできるというフェーズに入るのではないか。 |
| | A | 次期中期の全体のキャッシュフローで言うと、設備投資は少しセーブできる方向になると思う。今投資額が増えているのはカンザスで、アメリカの件費や資材が高騰していることに起因している。その中で、お客様と握ってやろうと思った時点と比べると結構増えてしまった。全体にカンザスの建屋は建ったが、それをどう時間軸で埋めていかは、当初の想定よりは遅くなると思うし、結果としてキャッシュフローにとっては楽になる方向だと思う。 |
| 7 | Q | 冒頭のポートフォリオの話にもつながるが、そのキャッシュの用途について、過去の M&A の御社のトラックレコードは必ずしも良くなかったという中で、今後どう考えていくか。直近ではブルーヨング (BY) の追加投資の話があったかと思うが、今後の投資の考え方を教えてほしい。 |
| | A | BY は、ずいぶんご心配をおかけしていると思う。買収時の CEO が退任し、その後に着任したダンカン CEO にとっては、それまでの開発物や営業の体制などが十分に良いものではなく、改革が必要だった。しかしながら、ダンカンの改革プランは着実に進んでおり、今上場に向けて Rule of 40 を目指すべく様々な手を打っている。営業部隊の強化や、少し Out of Date な開発物、つまりオンプレミスでしか動作しなかったところに対して開発投資を行った。One Network の買収は、BY にとって欲しかったピースでもあり、少し高い買い物であったように見えるが、そのおかげもあり、2Q からもう一段の成長が見えてきている。SaaS ARR も 116%と伸びてきており、もう一段成長が見えてきたら、Rule of 40 への確信も高めることができる。BY の領域で M&A をこの後どんどん続けていくのかというと、小規模のものはいくつか起こり得るが、少し小休止のフェーズに入りつつある。 |
| 8 | Q | BY の上場に向けた動きについては、かなり前進しているのか。 |
| | A | この 3Q、4Q の結果次第で、本当に上場できるかどうかをきっちりと見極めていきたいと思っている。 |
| 9 | Q | 次は、キャピタルアロケーションについての質問。車載電池の設備投資が大きく、BY でも One Network の買収といった追加投資をしていて、この中期計画内では投資をかなり行っている。次の中期計画に向けた考え方を教えていただきたい。 |
| | A | 今後、BY 級の M&A 投資や EV 用の電池の投資が少しペースダウンしていく中で、基本的には、投資はその事業で稼いだキャッシュの範囲内で実施するという方針を大きく変えることはない。その中で、投資をする案件の規模を少し抑えることになる。どちらかというと、キャピタルアロケーションというよりは、投資したのからしっかりと利益を上げていくことに注力していくフェーズになる。もう一つ考えているのは、自分たち自身のオペレーションをどんどん変えていかないといけないということ。例えば、生成 AI が出現して、いろんなところで AI を使って省人化していくことや、そこで作ったものを内部で活用したり、それをソリューションの中に組み込んでいくこと。BY が生成 AI |

| | | |
|----|---|--|
| | | をソリューションの中に組み込んでいるのは、私たちのグループの中では先行している。グループ全体を変えていくという意味では、そういうところに投資は一定程度必要だと思っている。 |
| 10 | Q | 財務規律の中では Net Debt/EBITDA 倍率、1 倍程度という目線があったと思う。投資の規模感が小さくなり、しっかりとリターンが生まれるという前提で、キャッシュの余剰分で自己株買いをする可能性はあるのか。また、株主資本比率も 5 割近いところまで上がっていることなどを踏まえ、配当性向 30%という水準をどのように考えられているか。 |
| | A | 投資をして、その事業がリターンを生み出すまでに少し時間がかかる。その中でキャピタルアロケーションとして可能であれば、やはり自己株買いも視野に入れなければならないという話をしている。 (和仁古) 財務規律として、キャピタルアロケーションのコントロールは、次のタームにおいても自分たちの生み出した資金をもとに事業をやっていくというところを変えるつもりはない。言い方を変えれば、Debt の水準を今以上に大きくしていくということは、今は積極的には考えていない。また、自己株買いをしないのかと多くの投資家から関心が寄せられるが、その選択肢も排除せずに検討していくことになる。これは、もともとエナジーのキャッシュアウトを大きく想定していたが、EV マーケット全体のトレンドが少しスローダウンしており、中長期には確実に伸びていくが、投資ペースとしては少しスローダウンしているということがある。その中で、カンザス工場投資も含めてピークアウトしてくる状況になるため、その時期においては、創出と用途のバランスで何らかの余力がでる可能性があると思う。その際、あくまで株主様への配当と自己株買いの還元は、我々の投資の選択肢の一つであり、投資から得られるリターンとして何がもっとも株主様のためになるのかが検討の前提になる。 |
| 11 | Q | 車載電池の第 3 工場建設という話もあったかと思うが、今日この時点でその可能性はだいぶ低くなったというのが一般的な見方だと思う。逆にあえてやるとするとどういう状況か。 |
| | A | その話がエナジーから出た時に、それよりもカンザスの面積生産性を上げることという指示をした。徹底的に生産性を上げ、同じ販売をするにしても投資は必ず抑制せよという指示をしている。今のところ、第 3 工場の道筋は見えていないと理解している。 |
| 12 | Q | 隅田さんにお伺いしたい。ポートフォリオを変えていく中で、隅田さんご自身が、角形電池、オートモーティブのエグゼキューションに携わられている。実際にやろうと思ってやれている部分は何か。一方でこの 3 年間でできなかった部分があり、WACC+3%を ROIC のターゲットとしたと思う。WACC+3%達成に向けたプロセスで今議論されていることなど、考え方をご教示ください。 |
| | A | (隅田) 社内外に対して明確に財務規律を発信したこと、また実際にオートモーティブの件も含めてエグゼキューションを進めている件があることから、どの分野で、ということ特定する必要なく、各事業がそれぞれ課題とされていることについて自らベストオーナーを探すことや収益改善を進めることが、事業会社のレベルでも進んできていると考えている。また、我々としてもオートモーティブの案件を進める中でダイヴェスチャーという観点で学びがあったと認識。他にベストオーナーの案件があれば、そこに向けてのエグゼキューションはスピードが上がると考えており、そういった文化や社内的な体制も向上してきたと感じている。 |
| 13 | Q | ROIC が WACC 以下の課題 8 事業について、26 年度末になくすということだが、それぞれの方向感についてのイメージがあるかと思う。この点について可能な範囲で共有ください。 |
| | A | (隅田) テレビに関しては、特に国内の家電において非常に重要な位置づけを持っているため、WACC の基準のみならず、総合的にインパクトを考慮し別の基準を設けているが、赤字は許されないということも含め、収 |

| | | |
|----|---|---|
| | | 益改善については進めている段階である。他には、収益性の低いFA 関連があるが、事業部全てが悪いというわけではなく、良いところと悪いところが存在する。悪いところに対して本質的なメスを入れる必要があり、カーブアウトだけが選択肢ではないと考えている。特定の事業商品に対して選択的に手を打つことを進めている状況である。 |
| 14 | Q | インダストリーにおける課題事業は、PID 坂本 CEO がおっしゃるアッセンブリー関連の事業か。 |
| | A | (隅田) その通り。事業部毎にきれいに分けられるわけではないが、収益性が低くなっているアッセンブリー関連事業については、適切なオーナーを探すことやその事業の見直しなどを含めた手を進めている。 |
| 15 | Q | バランスシートをコロナ前の約 6 年前と比較すると、総資産が増え、9 兆円を超える状況になってきている。今後は筋肉質な体質へ向けてターンアラウンドの年になるというイメージを持ってよいのか。 |
| | A | (隅田) 先ほど楠見からも申し上げたように、収益性を上げていくという意味では、一定程度身を縮めるタイミングがあると思っている。 |
| 16 | Q | 投資家から楠見さんへの質問。ポートフォリオについて必ずやり遂げたいことを教えてほしい。 |
| | A | ポートフォリオについて、どの事業をどうしたいということをこの場で新たに明言することは難しいが、この中期計画においては、まず ROE10%や営業利益率 7~8%を目指すのが中期の目標であった。それを成し遂げられなかったことは非常に悔しい。各事業でこれぐらいは達成してもらいたいという目標を、外部要因もあったが、クリアできなかった。今後はその課題をクリアしつつ、筋肉質にするための施策を 25 年度にやりきる必要があると考えている。これまで営業利益については各事業会社の社長に強く求めてこなかった。KPI として ROIC は求めていたので、そこでカバーされるだろうと考えていた。しかし、結果として到達しなかった。ROIC も目論見通りにいかなかったことから、ROIC を徹底する方針としている。まずは 1 年間でどれだけの実績をお見せできるかが、信じてもらうために重要であり、そこを信じてもらう年にしたいと考えている。 そのためにも、足元で緩んでいる収益基盤を固める必要がある。実際、事業会社毎にその状況に鑑み、25 年度で必達すべき調整後営業利益レベルの要請を少し前にして、やり切れという指示をしている。その手段はいろいろあると考えている。 |
| 17 | Q | 投資家から BY 関連の質問。BY は、戦略投資の部分を除いてもまだ損失が出ているのではないか。26 年 3 月期以降の追加的な投資についてどう考えているのか、投資を止めてしまうと成長が止まってしまうのではないかと。また、御社としての BY に対する関わり方についてもご教示ください。 |
| | A | BY をグループに持ち続けることにはいくつかの意味がある。ソリューションの事業であり、ソフトウェアベースの会社としてのリードもある。サプライチェーンの成長に対しては、必要な投資を考えながら進めていくことになると思う。次期中期で One Network 並みの投資は現在予定していない。 |
| 18 | Q | くらし事業について。このセグメントは次期中期計画のターゲットとして、EBITDA や ROIC についての考え方を示されていたが、この点について、改めて、今の想いを教えてほしい。 |
| | A | 家電の課題として、中国をそれ以外の地域から分けて、中国で伸びていくための施策は独立して行っており、すでに 5 年くらい経過している。最初は本間がリードし、その後堂埜に引き継いだ。その中でできるようになったことは確かにある。今、中国の市況が悪化しているため、CNA 社として少し苦勞している状況にある。しかし、大事なことはその進化を止めないことである。もう一つは、中国でできるようになったことを他の地域で早く実現す |

| | | |
|----|---|---|
| | | <p>ることであり、そのスピードがなかなか上がらないことも含めて、堂塾を中国から日本に戻した。この改革のスピードをどれだけ上げられるか、日本とアジアをどれだけ早くターンアラウンドできるかが、家電が今後再びコアに返り咲けるかどうかの鍵となる。ビューティー家電では最近では、国内で 8 万円のドライヤーを発売し、好評を得ているが、価値を認めて買っていただくことができる。中国でも洗濯機でそういう領域の商品が登場し、洗濯機が 70 万円するという事例もある。中国でできるようになった。販売の総額は大きくないかもしれないが、価値を生み出すことは非常に重要である。例えば、欧米のメジャー ドメスティック アプライアンスメーカーを見れば分かるが、マルチブランドであり、上位ブランドは下位ブランドと部品が共通していることが多い。価値を生み出している。日本の市場では難しいかもしれないが、中国でできるようになったことは非常に大きな成果。中国で通用するコスト力を日本でも早く展開できるようにすることが重要である。なぜなら、日本の他ブランドも中国や台湾の会社になっているため、そのコスト力はすでに持っていると考えなければならない。</p> |
| 19 | Q | <p>御社の社外取締役の富山さんも常々発信しているのは、企業文化を変えなければならないということである。この上意下達の部分について、実際にパッションを持って変えていく動きが生まれている部分もあるとお見受けした。どの程度の進捗があり、カルチャーを変えるためには何をしなければならないのか。</p> |
| | A | <p>これは上から掛け声をかけても変わるものではない。時間がかかるということがこの 3 年で明らかになった。そういう意味で、木下 CHRO を招聘し、組織のカルチャーをデザインする取り組みを始めている。これは相当に重要であり、事業部長、BU 長などの責任者レイヤーに声をかけるだけでなく、ミドルマネジメントが変わらなければならない。ミドルマネジメントを変えるために必要なことは、彼らが組織のカルチャーをデザインできるようになることと、内部調整をいかに減らすかである。前者については木下が取り組みを始めている。後者については、評価や計画の立て方などの仕組みを見直し、内部調整が起きないようにする必要がある。部門ごとの予算があり、それを守らなければならないという圧力が大きすぎると、部門間の調整が発生する。私がテレビの事業部長の時、営業部門との間で拡売費の負担について揉めたことがあるが、どちらが出しても同じである。評価指標を製販連結し、両方が同じ指標を見るようにする仕組みに未だなっていない。これは長年の事業部制やダム式経営の中で生まれた制度であり、変えるのが難しいかもしれないが、時代に合わなくなっている。こうしたところも抜本的に変えていかなければならない。</p> |
| 20 | Q | <p>カルチャーの変化は、1 割 2 割程度の進捗か。</p> |
| | A | <p>社員 100 人の中で 30 人程度は変わったかもしれないが、残りの 70 人はあまり変わってくれなかったという状況である。木下 CHRO がカルチャーをデザインできると言い切って取り組んでいることは重要である。</p> |
| 21 | Q | <p>投資家から次の質問。楠見さんは、投資家に、今後どんなことを期待し、何を信じてパナソニックに投資してほしいのか。電池、くらし、ソフトウェアという現状のコングロマリッドのストラクチャーでは、なかなか伝わりにくい。</p> |
| | A | <p>振り返ると、私がこの 3 年でやりたかった一つのモデルは、ソニーグループ様のように、それぞれの事業を高収益にして資本市場の信頼を得るということだったが、結果を出せなかったことから、持株会社としてのガバナンスや厳しさが必要と考えている。この 3 年間は事業会社に自主的に経営してもらうことを優先したが、結果を厳しく問う必要がある。インセンティブについては、結果を出すことに強いインセンティブを設定する必要がある。また、構造的に今後のやり方では伸びない場合、我々がベストオーナーかどうかを冷静に判断し、良い御縁があればその方の手に委ねることを積極的に考えたい。</p> |

| | | |
|--------------------|---|--|
| 22 | Q | ポートフォリオマネジメントの封印が解かれ、そのアクションが加速し実現に向かうフェーズに入ることを期待している一方で、多くの投資家からのコメントにもあるが、どうしたら本当に信じられるのか、変わるのかという点が難しい。 |
| | A | まずは、私は結果を出すことに集中していきたい。 |
| 23 | Q | 最後に少し明るい話をしたい。生成 AI 関連の好調が世の中で言われている。御社の生成 AI 関連事業の好調をどう見ているか、どこまで続くかなど教えてほしい。 |
| | A | 現在、データセンターの生成 AI サーバーのエンジンが当社顧客のものが中心になって採用されており、期待を抱いている。一方、生成 AI を実現する仕組みに変革が起き、GPU の使い方が変わる可能性もあるので、技術的なトレンドをよく見る必要がある。その中で多層基板材料やキャパシタ、バックアップの方法など、最適なものを見極めていく。 |
| 24 | Q | 車載電池や HVAC と異なり先行投資はそれほど必要ないということか |
| | A | 必要になる電池の量は車ほど多くなく、桁が違うため、それほど大きくならない。 |
| (桂氏) 以上で終了させていただく。 | | |

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