

CEOメッセージ

経営理念に立ち返り、 「理想の社会」の実現を目指す

—あくなき改善により、全事業の競争力を徹底強化—



代表取締役
社長執行役員
CEO
楠見 雄規

2021年4月1日に津賀からCEOを引き継ぎ、6月24日の株主総会を経て、代表取締役、および社長執行役員に就任しました。これまで株主様に加え、お客様やお取引先様等、さまざまなステークホルダーの皆様とお話をし、期待とともに厳しい声を多数頂いています。パナソニックが社会に対して大きな責任を負っていることを改めて認識し、変革を加速していかねばならないという危機感を新たにしています。

パナソニックは「社会生活の改善と向上」と「世界文化の進展」に寄与することを社会に対してお約束しています。地球環境問題をはじめ社会課題が深刻化する中、パナソニックが今なすべきことは、今一度経営理念に立ち返り、社会課題に正面から向き合い、「理想の社会」の実現に向けて社会により大きな貢献を生み出すべく邁進していくことだと考えています。ただし、私たちが社会に対し貢献を果たすためには、誰にも負けない立派な仕事をする、すなわち本当にお客様や社会から求められる商品を、誰にも負けない品質・コスト・サービスでお届けする力を身につけ、スピード感をもって日々磨き続けていくことが不可欠になります。それを成し得てこそ真のお役立ちが叶い、当事業のたゆまぬ発展を社会から認めて頂けると認識しています。そのために、常にお客様視点、現場視点で、一人ひとりが高い理想に向けて日々改善を追求するような集団にしていけるべく、今後2年間はすべての事業において競争力を徹底的に高めていくことに集中します。2021年度はその初年度として、特にオペレーション力の強化にグループを挙げて取り組み、改善のサイクルを加速してまいります。

パナソニック本来の経営の伝統、強さ、当社らしさを取り戻し、パナソニックを再び発展の道を歩む姿にしていける、そして世の中の皆様から求められる価値ある会社にしていくというのが私の決意です。グループ一丸となって全力を尽くしてまいりますので、皆様のご理解、ご支援をどうぞよろしくお願い致します。

中期戦略の進捗

低収益体質からの脱却を目指す現在の中期戦略は、着実に進捗しています。経営体質強化や、事業ポートフォリオ改革、車載事業の収益改善等の取り組みにより、2020年度はコロナ影響を受けながらも、調整後営業利益率で5%近い水準を確保することができました。中期最終年度である2021年度もさらなる改善に向け、これらの取り組みを引き続き推進します。

こうした中で、今後私が取り組むべきことは、それぞれの事業が攻めるべき領域において競争力を徹底的に高め、お客様や社会により大きな貢献を果たしていくことであると考えています。

競争力強化の一環として、2022年4月から新しいグループ体制に移行します。その目的は、自主責任経営をさらに徹底し、事業に関する意思決定は事業会社に任せ、各事業の責任者が、現場・現物に基づいて迅速に意思決定できる形にすることにより、経営全体のスピードを上げ、それぞれの領域で競争力を高めることです。各事業会社が、中長期的

な社会の変化を踏まえ、どの領域でどのようなお役立ちを提供していくのかを見定め、向き合う業界・顧客に対して最適な事業体制を実現し、お客様や社会に対して、競合の専業メーカーに負けないお役立ちを目指してまいります。

一方、持株会社は、経営理念とその基本的な考え方の徹底、すなわち、くらしや社会への貢献に向けて、誰にも負けないお役立ちを提供するという考え方をグループ全体に改めて徹底していくとともに、競争力強化への見届けや支援、競争力強化の根幹となる人を活かす経営への見届けを行っていきます。加えて、必要に応じて事業の選択と集中、あるいは事業強化・再生に向けた非連続的な打ち手を実行し、またグループとして重要なリスクへの対応として、財務規律・コンプライアンス・安全を徹底します。

新体制への移行は2022年4月からですが、2021年10月より現行のカンパニー制を廃止し、実質的には新体制をベースとした組織体制に移行してまいります。

パナソニックグループが目指す今後の方向性

経営理念に立ち返る

当社の創業者 松下幸之助は、1932(昭和7)年、当時の日本社会の状況に鑑みて、「生産に次ぐ生産をもって貧乏を克服し、富を増大する」という、いわゆる「水道哲学」の考え方を提示しました。これは「物心一如」、すなわち「精神的な安定と、物資の無尽蔵な供給が相まってはじめて人生の幸福が安定する」という考えに基づくものであり、250年をかけて「理想の社会」を建設するという遠大な構想を打ち出したのです。この時代からおよそ90年という長い時間が経過しましたが、社会が進展してきた現在においても、「物心一如」という考え方に基けば、この「水道哲学」も、決して前時代的なものではないと私は考えています。

確かに現在、先進諸国を中心に、社会は物で満たされ、不便利・不健全さは感じなくなりました。しかし人々の精神の安定が得られ、心が豊かになったか、といえれば必ずしもそうではないのではないかと感じています。不安は絶えず、

悩みや孤独を抱える人も多くおられます。また、年々急速に進む環境破壊や天然資源の枯渇を考えれば、私たちの子どもたち、孫たち、その次の世代まで、豊かな生活が送れるのかということ、大きな不安が残ります。その意味では、これまで、私たちは豊かさを追求する上で、物をお届けすることを中心に活動してきましたが、結果としては「理想の社会」に向かう道のりから、少しそれた所を歩んできてしまったのではないかと考えています。しかし、来た道に戻ることは出来ません。今の位置から、いかに本来進むべき道へと方向を正していくかが、私どもにはまさに問われていると感じています。つまり、今のパナソニックの果たすべき使命は、物も心も豊かな「理想の社会」の実現に向け、社会課題に正面から向き合っ、新たな道を切り拓くことだと考えています。そして、こうした努力を重ね、誰にも負けないお役立ちを果たすことが本来のパナソニックらしさ、松下らしさだと私は思います。

CEOメッセージ

地球環境問題の解決に貢献

社会課題の中でも、パナソニックとして最優先で取り組んでいくべきは、地球環境問題だと考えています。私たちの子どもたちや孫たち、その先まで豊かな「社会生活」を持続させるためには、このグローバルでの社会課題は避けて通ることはできません。既に、CO₂等 温室効果ガスの増加に伴う気候変動の影響は、世界各地で出始めており、さまざまな鉱物などの天然資源の枯渇も問題は年々深刻化しています。まさに危機的状況にあると考えています。

当社は1991年、世界に先駆けて実に30年前に環境憲章を制定し、この課題と非常に長く向き合い、取り組んできました。今改めて、こうした温室効果ガスや資源枯渇などの環境問題解決をリードする会社となるべく、より大きな貢献を生み出すことに注力していきます。これは当社のすべての事業で取り組んでいきます。工場やオフィスなどにおける自社の活動そのものはもちろん、自動車のCO₂排出削減を支えるエナジー事業、サプライチェーンを効率化し在庫や輸送のロス削減する現場プロセス事業、快適かつ環境に優しい暮らしを提供する水素燃料電池やAir2Waterなど、商品やサービスを通じ、環境負荷軽減を実現していきます。また、リサイクル・リユースの促進、サプライチェーンにおける廃棄ロスの最小化、さらにはさまざまな商品をお客様の手元にわたってからも進化させることで、より長くお使い頂けるようにするなど、資源の有効活用の視点でも、大きな貢献を果たしてまいります。

ただし、これは環境性能だけでなく、商品本来のお役立ちにおいても、よりお客様のご期待を超える価値をご提供することが大前提となります。つまり本来のお役立ちと、環境貢献の両面でトップランナーを目指すということです。これにより、本当の意味での、より大きな環境貢献を生み出すことができます。実現は決して簡単ではありませんが、ここに挑戦するからこそ、大きな競争力を生み出すことができると考えています。

こうした取り組みを通じて目指す姿として、当社は2017年、「環境ビジョン2050」を発信しています。当社は、主に自社の生産に使うエネルギー、すなわち温室効果ガスの排出基準を示す「GHGプロトコル」の区分でいう「スコープ1・2」だけでなく、原材料、お客様のもとでの使用・廃棄まで、当社が生み出した商品・サービスがライフサイクル全体で使うエネルギー、すなわち「スコープ3」までを責任範囲として取り



組んでいます。「スコープ3」で使うエネルギーは、当社の場合、「スコープ1・2」の実に40倍に相当します。工場・オフィスなどを含め、パナソニックの商品・サービスが社会の中で使用するエネルギーを減らし、その使用量を超えるクリーンなエネルギーの創出・活用を提供することで、エネルギーの自給自足の実現、持続可能な社会を目指します。

これは、供給側でのエネルギーのクリーン化だけに依存することなく、「自らの事業」において「使うエネルギー」を上回るクリーンなエネルギーの創出・活用を実現していくことを意味します。非常に挑戦的な目標ですが、「理想の社会」の実現に向け、グループのすべての事業で積極的に取り組んでいきたいと考えています。こうした取り組みを通じて、グローバル最大の社会課題である気候変動問題の解決に大きな貢献を果たす、リーディングカンパニーとなることを目指します。

そこに至るまでのマイルストーンとして、まずは2030年までに、新体制でのすべての事業会社で、その生産に使うエネルギーのCO₂排出量を実質ゼロ化するという目標をコミットします。これは、私たち製造業が今、必達すべき目標であると考えています。

具体的には、この達成に向け、さらなる省エネ、当社拠点における再生可能エネルギーの利活用推進、再生可能エネルギーの調達3つの取り組みを加速します。とりわけ、当社拠点における再生可能エネルギー利活用については、太陽光や水素の利活用などを積極的に進め、再生可能エネルギー100%の拠点をつくることに積極的に挑戦してまいります。現時点で、パナソニックエコテクノロジーセンターやパナソニックエナジー無錫など、グローバル4拠点で実現し

ています。

これに加えて、アプライアンス社の燃料電池工場(滋賀県草津市)でも、水素燃料電池に太陽光、蓄電池を組み合わせ、製造工程の使用電力をすべて自ら賄う「RE100化」を推進し、2022年4月より本格稼働します。この燃料電池工場

では、工場自身をショーケースとし、自ら実証を重ねながら、「RE100ソリューション」事業として磨き上げていきます。今後、同様の拠点を積極的に増やすとともに、パナソニックのソリューションをお客様にもより広くご利用頂くことで、気候変動問題解決への貢献を拡げてまいります。

地球環境問題の解決に貢献

環境
ビジョン
2050

パナソニックグループが関わる
全事業活動とお客様のくらし・社会を
持続可能に

パナソニックは使うエネルギーの削減と
それを越えるエネルギーの創出・活用を進めます
「使うエネルギー」<「創るエネルギー」

2030年
環境目標

全事業会社でのCO₂排出量ゼロ化を実現

- 省エネ取り組みの加速
- 自拠点における再生可能エネルギー利活用
- 再生可能エネルギー調達

スマートエネルギーシステム事業部 草津工場
再生可能エネルギー100%化

「理想の社会」の実現に向け、あくなき改善に挑戦 2年間は全事業で競争力強化に集中

もう一つ、パナソニックが目指すべきは、あくなき改善に挑戦し続けることで、理想の社会の実現をリードする会社になるということだと考えています。そのためには、厳しい競争環境において圧倒的な競争力を身につけることが不可欠ですが、その中で大きなポイントとなるのがあくなき「改善に次ぐ改善」です。これには2つの視点があります。

一つは、お客様にとっての本質的価値を起点に、理想の未来を見据えた高い目標を掲げ、その実現に向けて日々自らの力を磨き上げていくということです。新たな時代をリードする商品を実現したり、その商品の普及を加速するために圧倒的なコスト力を実現するという目標を立てて、原価の低減を突き詰め、そのギャップを埋めることに努めます。創業者が1930年代、「従来の半値でより多くの家庭にラジオを届ける」という目標を掲げ、ラジオの原価半減を実現したように、本来当社には、そういった伝統があります。

もう一つは、ムダや滞留を徹底的に撲滅し、社会からお預かりした大切な経営リソースを最大限に有効活用することです。まさに一秒一滴の無駄に気づき、それをなくすべく、改善を重ねてまいります。

今改めて、この考え方をすべての事業の現場において徹底します。具体的には、商品性能や、環境性能、開発効率、

生産性など、競争力の源泉となる要素を事業ごとに見極め、それらを改善するための目標をKPI (Key Performance Indicator) として明確化し、競争力を磨いてまいります。例えば、車載電池事業であれば、エネルギー密度などの電池性能や、コスト力が競争力の源泉になります。これらを改善するために必要なアクションを具体的に特定し、それらをKPIとすることにより、各現場がやるべきことを明確化し、現場の一人ひとりが自ら考えて改善に取り組み形にしていきたいと考えています。これにより、事業の競争力を高め、それぞれの事業を業界No.1にしたいと考えています。

こうしたことを突き詰めていけば、おのずと成果はキャッシュという形で生まれてくるというのが私の考え方です。このような考え方を踏まえ、今後2年間は、すべての事業において、攻めるべき領域を定め、そこでの競争力を徹底的に高めてまいります。市場が極端に縮小する見込みであるなど、将来の事業毀損が明白な事業を除いては、まず競争力を高めていくことに注力したいと考えています。

私は過去の経験から、「戦略」と「オペレーション力」が競争力強化の両輪だと考えています。「戦略」とは、どのような顧客をターゲットとするか、また、事業を構成するさまざまな要素のうち、どこで優位性を確立するか、そして、どのようなビジネスモデルでキャッシュを獲得していくのか、あるいは、どのようなパートナーと組んで事業を伸ばしていくのか、などの要素に分解することができます。すなわち、事業とし

CEOメッセージ

での「勝ち筋」をいかに構築していくか、ということです。「オペレーション力」については、製造におけるモノづくりの領域だけの話ではなく、開発・企画などの間接業務、そしてサプライチェーンまで、事業を構成するあらゆる現場において、ムダや滞留を撲滅し事業のスピードを高め、結果として高効率・高生産性を実現する力のことを意味しています。

いかに「戦略」が優れていても、それを実際の事業において実践する力がなければ、戦略は絵に描いた餅に過ぎません。お客様や社会への貢献に向けて事業を発展させていくにあたり、モノと情報の流れを見せる化・整流化して、変化にも迅速に対応できる卓越したオペレーション力を身につけることが、戦略上の優位性ととも、非常に重要です。パナソニックは過去、事業の転地やビジネスモデルの変革など、新たな優位性の獲得に向けた、戦略面の強化に重点を置いてきました。しかし、「オペレーション力」については、すべての事業、機能、業務において、まだまだ向上の余地があるというのが私の認識です。あくなき改善に挑戦とは、この「オペレーション力」を徹底的に高め続けることです。

主な事業の取り組み

こうした経営の考え方を踏まえた上で、環境問題の解決へのお役立ちを拡げつつ、どのように競争力を強化していくのか、新しいグループ体制の3つの事業を例に説明します。

現場プロセス

まず、現在のコネクティッドソリューションズ社(CNS)、新体制でのパナソニックコネクが担当する現場プロセス事業です。2021年4月に発表したとおり、パナソニックは世界のサプライチェーンの現場に革命を起こす世界のソリューションプロバイダーとなるべく、Blue Yonder社100%子会社化を決定しました。

CNSの持つ、デジタル、データの力を駆使して、サプライチェーンを構成するそれぞれの現場のムダ・滞留を撲滅し、現場の改善を自律化させる取り組みと、Blue Yonder社による、サプライチェーン全体の「つながり」の見える化・最適化によって大きな改善のサイクルを継続的に回すためのソフトウェア、この2つを組み合わせ、サプライチェーン全体が自律的に改善し続けていくソリューションを提供します。これにより、サプライチェーンを構成するそれぞれの現場

のロスや滞留を徹底的に削減し、お客様の経営改革に貢献、資源の有効活用や現場の働き方改革など、社会課題の解決にも貢献していきたいと考えています。

先ほどの「戦略」の観点から申し上げれば、Blue Yonder社というパートナーの力をグループに取り込み、ソフトウェアやソリューションの力を強化することで、この領域における優位性を高めていくということになります。そして「オペレーション力」の観点では、この「サプライチェーン改革ソリューション」を、まずは、パナソニックの現場で先行導入し、ソリューションの力を磨き上げていくとともに、グループ全体のオペレーション力強化につなげてまいります。

エネルギー

2つ目は、新たに設立する、パナソニックエネルギーが担当するエネルギー事業です。その中核となる円筒形の車載電池事業では、EVのトッププレイヤーであるテスラ社との協業を戦略的に進め、当社の強みが活かせる領域で事業を拡大してきました。しかし、テスラ社の急激な需要変動に対応するというモノづくりのオペレーション力が十分ではなかったため、ここまでは収益改善に注力せざるを得ませんでした。急激な需要拡大に対応して、21年度は、北米では生産ラインを増設します。あわせて、オペレーション力を徹底的に磨き、業界をリードする原価力を実現しながら、さらに生産能力向上を図ります。

また、技術開発において、現在主力である電池セルサイズ2170では、性能面、環境面で業界をけん引してまいりましたが、4680と呼ばれる次世代サイズにおいても、業界をリードしてまいります。今後のさらなる投資に関しては、さらにオペレーション力を改善し、競争力を発揮できるということにめどをつけた上で明確化していきたいと考えています。

非車載分野においては、蓄電池システム事業を拡大致します。既に、デジタル社会の発展に伴いデータ保護の重要性が高まる中、その基幹となるデータセンターの安定稼働に、高い信頼性を武器に貢献をしています。また今後、グローバルに再生可能エネルギーの活用が進む中で、電力の安定供給に貢献する家庭向けの蓄電システムをはじめ、くらしのインフラとなる領域でのチャレンジも進めていきます。パナソニックエネルギーは、電池の性能や信頼性、原価力を徹底的に磨き、環境問題の解決を図るとともに、社会インフラ

の発展に向けても大きな貢献を果たしてまいります。

「くらし」領域

3つ目は、新しい「パナソニック」が担当する「くらし」領域です。ここでは、今後、私たちが物も心も豊かな「理想の社会」の実現を目指すにあたり、世の中に先んじて、新たな価値の創出を目指していきたく考えています。

空質・空調は、新たなパナソニックにおいて成長の軸となる事業です。この領域における私どもの強みは、ジアイノーやナノイーというユニークな除菌技術のみならず、ウイルスの抑制に重要な湿度制御技術、高効率の熱交換技術など、空気の質を高めつつ環境負荷を最小限にする広範囲の技術にわたります。コロナ禍を背景に、空質への関心がグローバルに高まる中、今後、空質技術と空調技術を高度に統合した商品のニーズがますます高まってきます。そこでこれらの、アプライアンス社とライフソリューションズ社で従来は別々に確立してきた先進技術を統合し、一つの商材、あるいはシステムとしてパッケージ化することで、例えば、「健

康で快適な空気」など、パナソニックらしい、新たな価値の創出を目指します。すでに今年3月には、第一弾として、温度環境に合わせた最適な湿度の制御が可能な商品を中国で投入しています。そして今後、非住宅分野における大型システムの展開を加速し、ソリューション型事業の拡大を図ります。

家電については、2019年の中国・北東アジア社設立を機に、中国において、商品開発のスピードやコスト力など、新たな強みを身につけつつあります。今後はまずその強みを日本含めグローバルに展開し、競争力を強化致します。

海外B2Bについては、これまで、配線器具事業が、モノづくりの強みを活かした海外展開に成功しており、アジアやインド、トルコで、住宅向けを中心に拡大してまいりました。今後は、開拓した販路と、培ってきた各国でのお客様からの信頼を足掛かりに、空質空調事業とも連携し、これらの国・地域において、ビルや店舗など非住宅向けの事業も成長させてまいります。

経営理念を実践し、世の中の皆様から求められる価値ある会社を目指す

当社は、「企業は社会の公器である」という考え方を経営の基本とし、社会からお預かりしたあらゆる経営資源をもとに、事業活動を通じて社会の発展や課題解決に貢献することを通じて、ステークホルダーの皆様とともに発展してきました。この考え方は、時代が経過し社会が進展してきた現在も変わりません。むしろ、グローバルでさまざまな社会課題が深刻化し、国際社会がSDGs（持続可能な開発目標）の達成などサステナブルな社会の実現を目指す中、この原点に立ち返った経営がより一層重要になると考えています。

私は、地球環境問題をはじめ、さまざまな社会課題に正面から向き合い、社会の発展や課題解決により大きな貢献を果たすべくチャレンジすることは、事業競争力の強化にもつながると考えています。持続可能な社会の実現に貢献することを通じて、企業としての持続性を高める取り組みはESG経営とも呼ばれていますが、当社の視点では、これは経営理念の実践そのものです。

こうした考えのもと、当社は、私たちの子どもたち、孫たち、その先まで、物も心も豊かな生活を送れる「理想の社会」の実現に貢献すべく邁進し、世の中の皆様から求められる価値ある会社となり、企業価値を高めてまいります。引き続き、パナソニックをご支援頂きますよう、お願い致します。

