

グループCEOメッセージ



地球環境問題の解決に 資する事業を拡大 車載電池を重点投資領域へ

代表取締役
社長執行役員
グループCEO
楠見 雄規

グループCEOに就任後の2年間（2021年度～2022年度）は競争力強化に集中し、一時的な利益ではなく中長期の成長のための基礎体力づくりに取り組んできました。グループ全体の財務指標として明確な成果を残すことはできませんでしたが、例えば各事業会社の代表拠点では生産リードタイム50%短縮、安全在庫半減などの目覚ましい成果が出ております。好事例の横展開を今後加速して進めることで、収益性を必ず改善できるという確信を持つに至ったのがこの2年間の大きな成果と考えており、競争力強化の素地は間違いなく整ってきたとの手応えを感じています。

2023年度は、競争力強化の取り組みを加速するとともに、成長に向けてギアチェンジし、グループが目指す姿の解像度を上げて、変革を加速していきます。具体的には、地球環境問題解決への貢献度合いが大きく、競争優位性に大きな進展があった車載電池を重点投資領域と定め、グループとして戦略投資を行います。また、競争力強化に集中するために2年間封印してきた事業ポートフォリオマネジメントを進めてまいります。

2022年度～2024年度の中期戦略の経営指標（KGI）については、累積営業キャッシュ・フロー2.0兆円、ROE10%以上（2024年度）、累積営業利益1.5兆円の達成を目指します。とりわけ重視している

▶ [こちらも併せてご参照ください。](#)
「[パナソニックグループ戦略説明会資料](#)」

営業キャッシュ・フローの目標達成に引き続き強く拘り、目線を上げて改善に次ぐ改善を進め、2025年度以降の次の中期戦略につなげてまいります。

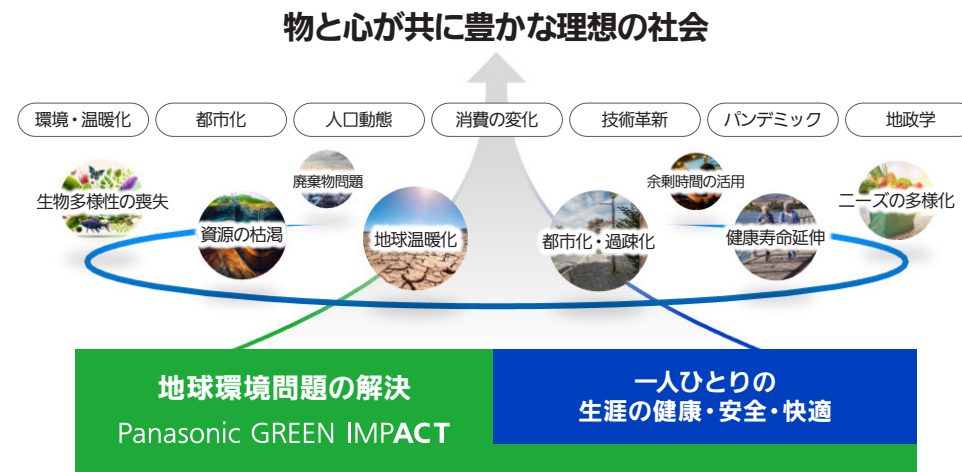
言うまでもなくグループCEOである私の最も重要な役割は企業価値向上です。当社のPBR（株価純資産倍率）は最低ラインの1倍前後で推移しています。企業価値向上を目指して、グループ戦略を有言実行するとともに、その進捗や成果を広く公開し、株主・投資家の皆様との対話でいただいたご意見を経営に活かしてまいります。

グループが目指す姿

当社の使命は、創業者の松下幸之助が生涯追い求めた「物心一如の繁栄」、すなわち「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現です。当社は創業以来この使命達成に向け、社会課題解決や人々の幸せのために、時代に合わせて事業を通じたお役立ちを果たしてまいりました。そして、今もなお「理想の社会」の実現に向けて解決すべき課題は山積しています。パナソニックグループはそれらにしっかりと向き合い、使命達成の確度を高めるために、グループが目指すお役立ちの領域を二つにフォーカスしました。

一つ目が、喫緊の最重要課題と考えている「地球環境問題の解決」への貢献。二つ目が、グループの総合力を発揮して「一人ひとりの生涯の健康・安全・快適」にお役立ちを果たすことです。今後、この二つをグループ共通戦略として経営を進めてまいります。

グループが目指す姿



グループCEOメッセージ

グループ共通戦略 ①：環境（温暖化阻止・資源循環）

私は、当社の使命達成を阻む最大かつ喫緊の課題は地球環境問題と認識しています。この認識に基づき、長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」を掲げてその解決に向けて取り組んでいます。これは、2050年までに、自社バリューチェーン全体のCO₂排出量約1億トン（スコープ1、2、3）を実質ゼロ化した上で、社会のCO₂排出量約2億トンの削減に貢献することで、現在の世界のCO₂総排出量の約1%にあたる3億トン以上の削減を目指すものです。そのマイルストーンとして、2030年度までに、全事業会社のCO₂排出量（スコープ1、2）の実質ゼロ化に加えて、約1億トンのCO₂削減貢献を目指します。

事業活動のCO₂排出量（スコープ1、2、3）の実質ゼロ化が責務であるのに対し、CO₂削減貢献量は環境貢献企業を評価する新たな指標となりえます。当社は、CO₂削減貢献量の価値を国際的に認知いただくための活動を推進しています。また電化、省エネ、エネルギー転換、資源循環にかかるグループの知見と技術力の向上や活用により、グループ全体のCO₂削減貢献量の拡大に取り組みます。

2022年4月に発表した中長期戦略では、大きな環境貢献が期待できる事業として、車載電池、空質・空調、サプライチェーンマネジメント（SCM）ソフトウェアの3つを投資領域として示しました。その中でも、今後持株会社であるパナソニックホールディングス株式会社（以下、PHD）としては、この先10年を見据え、グループ全体のCO₂削減貢献量の約6割を占める車載電池事業へグループとして重点的に投資を行うことを決めました。

重点投資領域：車載電池

<市場成長性>

当社の車載電池事業は北米市場を中心に、円筒形にフォーカスして事業拡大を目指します。カーボンニュートラル社会に向けて、EV市場はグローバルに今後さらに拡大していきませんが、北米においても、年平均35%と急速な拡大が見込まれます。米国政府は国内でのEVサプライチェーンの構築を国策としており、米国内での車載電池生産への強い要請があります。また、高いエネルギー密度と安全性、低コスト、これらすべてを実現していくためのセル形状である円筒形は、EVの利便性にとってますます重要視されつつある急速充電時の冷却に適していることから、お客様からいただく引き合いも増えつつあります。

<競争優位性>

競争が激化する車載電池市場で、当社が円筒形車載電池で戦えるのか、競争優位性を維持・向上できるのか。この点は、PHDの取締役会で議論するとともに、私自身も電池工場を訪問し自らの眼で現場現

物を確認し、継続的にパナソニック エナジー（株）（以下、エナジー社）のメンバーと密に議論をしてきました。その中で、競争力の鍵を握る技術面、生産面の双方の優位性に大きな進展があり、打ち勝っていくことのできるポテンシャルがはっきり見えてきました。そして今、北米での車載電池の供給拡大へ準備が整ったと考えています。

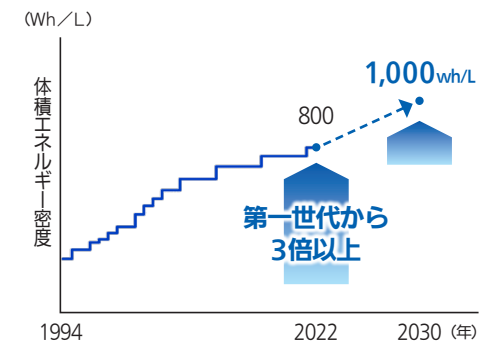
技術面では、当社は30年にわたって高容量化、レアメタルレス、そして安全性に直結する品質で業界をリードしてきました。高容量化では現時点で業界最高水準※となるエネルギー密度を、2030年までには1,000Wh/Lの達成を目指して進化させます。これにより、航続距離を大きく伸ばすことができ、当社電池を搭載する車の性能向上につながります。また、今後増大する車載電池の需要にお応えするためには、レアメタルをいかに使わずに製造できるかが重要です。当社は世界で初めて、コバルトの含有量5%以下を実現しており、技術的にはゼロも見えています。さらに、ニッケルレスに向けても技術開発を進めています。品質面においても、当社は2008年からこれまでに累計でEV230万台相当の電池を供給し、重大事案発生ゼロを継続しています。

※2023年6月26日の第116回 定時株主総会時点。Wh/Lで算出されたエネルギー密度の業界公表値から当社調べ

生産面においては、当社は北米のネバダ工場が高いオペレーション力を培ってまいりました。特に作業者の入れ替わりの多い北米では、経験の少ない作業者でもできるモノづくりが競争力となります。そのためのプロセスの改善やノウハウの蓄積によって、今ではプロジェクト開始時の目標を10%超える生産実績の達成のみならず、現地に改善思想を定着させたことにより、さらなる生産能力増が射程に入っています。

またコスト競争力に関しては、中長期的な拡大を見据えて投資効率を改善します。車載電池は、生産設備の償却費やメンテナンスのための人件費が、原価の中で占める割合が比較的大きい事業です。私自身が角形車載電池事業を担当していた経験も踏まえ、電池のコスト競争力強化には設備生産性や人生産性の徹底改善が不可欠と考えています。現在建設中のカンザス新工場は、ネバダ工場でのノウハウを工場設計段階から反映し、GWhあたりの設備投資額と人員を、ネバダ工場比で大幅に改善できる見込みです。また工場建設にあたってカンザス州政府からは税制優遇や人材確保等の絶大なご支援をいただいています。

当社リチウムイオン電池のエネルギー密度の進化



グループCEOメッセージ

サプライチェーンについては、北米での現地調達を進め、安定調達とリードタイムの短縮を図ります。また材料の輸送距離を短縮するなど、競争力の一要素になりつつあるカーボンフットプリントを削減します。具体的な取り組みとしては、米国レッドウッド社様とリサイクル材（正極材、銅箔）の長期調達契約を締結しました。またカナダのNMG社様（Nouveau Monde Graphite Inc.）と、再生可能エネルギーで精錬される環境負荷の低い黒鉛のオフテイク契約（長期供給契約）に関する覚書を締結しました。

こうした技術面・生産面の競争力をさらに強化するために、グループとして研究・開発体制の集約、増強を進めます。2024年には大阪の住之江に生産技術開発拠点を新設し、生産性向上の加速と生産拡大に対応、さらに2025年には、門真に研究・開発拠点を新設し、次世代電池とその材料の源流開発を加速します。グループとしてこれらの拠点での電池の研究・開発にリソースを投入してまいります。

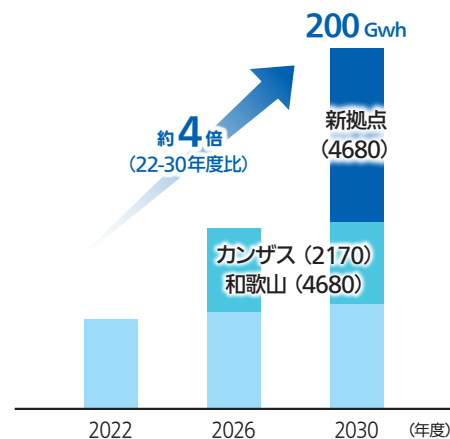
<事業拡大>

当社の円筒形車載電池は、その優位性が評価され、採用いただけるお客様が拡大しています。具体的には、既にルシッド社様の高級EVやヘキサゴンプラス社様の商用車向け車載電池の供給契約を締結しています。また、2023年6月、7月に公表したとおり、マツダ様、SUBARU様のそれぞれと、車載電池の供給に関する中長期的パートナーシップの構築に向けた協議を開始しています。このほかにも新たな引き合いをいただいております。今後も引き続き、顧客開拓を進めてまいります。

そして、本格的成長フェーズへ移行するため生産能力を増強してまいります。昨年、北米での供給拡大に対応するため、カンザス工場で円筒形車載電池「2170」を量産することを決定しました。加えて「4680」については、和歌山で安定生産を実現した後、北米新拠点へ大規模展開していきます。これらによって、2030年度までに現在の約4倍となる200GWhの生産能力を実現します。

この事業拡大を実現するためには大きな投資が必要です。エナジー社の自らの資金のみならず、グループ全体の事業ポートフォリオマネジメントも含めたさまざまな資金調達オプションを検討し、機動的に投資してまいります。ただし、将来的にはエナジー社が自ら創出するキャッシュ・フローで再

車載電池 生産能力 (GWh)



投資を行うという姿を実現せねばならず、車載電池事業の収益性向上はグループとしての大きな経営課題です。産業・民生用電池も含めたエナジー社の事業全体として、米国IRA（インフレ抑制法）による影響を除くベースで、EBITDA率を2022年度の10%から、2030年度に20%に引き上げてまいります。

グループ共通戦略②：くらし（健康・安全・快適）

環境と並ぶ戦略のもう一つの軸、お客様一人おひとりの生涯における健康・安全・快適に向けては、パナソニックグループが有する、お客様との多様な接点とデジタルの活用を掛け合わせて、多様なお客様一人おひとりにあった価値を提案できる「くらしのソリューション・プロバイダー」となることを目指し、グループのシナジーを創出してまいります。PHDに「PanasonicWELL本部」を設立、その指揮をグループやアップルでも活躍した執行役員の Yoky Matsuoka（松岡陽子）が担当し、長期的な視点で、このグループ横断の取り組みを加速してまいります。

グループCEOメッセージ

事業ポートフォリオ

成長フェーズに向けて、2023年度からは事業ポートフォリオの見直しや入れ替えも視野に入れた経営を進めてまいります。事業ポートフォリオの見直しや入れ替えはあくまで手段であり、目的は株主様やお客様、お取引先様、従業員を含むすべてのステークホルダーの幸せ、そしてグループの価値向上です。すべてのステークホルダーの幸せを将来にわたって実現し続けるために、グループの事業ポートフォリオを決める、二つの判断軸・基準を設定しました。

一つは、グループ共通戦略との適合性です。環境の領域では、社会へのCO₂削減貢献あるいは資源の使用削減に貢献できる事業であるかどうか。くらしの領域では、お客様との多様なつながりとデジタル・AIの活用で、お一人おひとりのくらしに合わせた価値を提案できるかどうか。そして財務規律の順守、グループの資金に頼らずとも、自ら創出した資金の範囲内で必要な投資を実行できるかです。

もう一つの基準は、事業立地・競争力です。10年先を見据えた市場の成長性や継続性に加え、市場における事業のポジション、収益性について定量・定性でしっかりと見極めてまいります。

また、これら二つの判断軸以前に、そもそもそれぞれの事業にとって当社がベストオーナーかという視点はそれ以上に重要です。これは私自身が過去に進めたカーブアウト案件の中で実感したことでありますが、パナソニックグループの外で競争力を獲得した方が成長のスピードを高められる場合は、その方が結果としてすべてのステークホルダーの幸せにつながります。その事業の最重要の経営課題に対して手が打てるのか、必要な成長投資ができるのか、その事業の良否・巧拙を判断できるのかといった観点で本当に最適なベストオーナーは誰なのかも見極めてまいります。

事業ポートフォリオの2つの判断軸・基準

① グループ共通戦略との適合性

- 環境** 社会へのCO₂削減貢献／資源の使用削減への貢献
- くらし** 多様なお客様接点とデジタル・AI活用で一人ひとりに合った価値提供
財務規律の順守

② 事業の立地・競争力

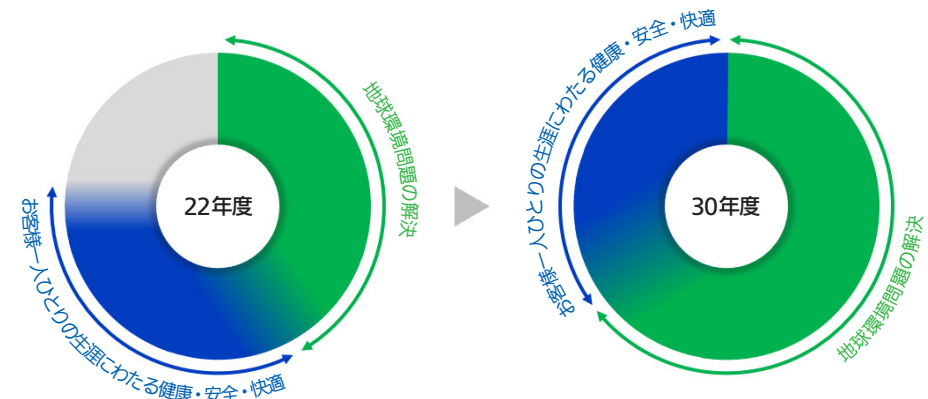
- 市場の成長性・継続性**
 - (定量) 市場CAGR
 - (定性) 市場の継続性
- 事業の市場ポジション・収益性**
 - (定量) 相対市場シェア・ROIC・キャッシュ創出力
 - (定性) 過去の実績・中長期の強み・将来機会

これらの判断軸、観点を踏まえ、事業ポートフォリオの見直しを2023年度中に方向付けし、順次実行してまいります。グループCEOである私と、グループCSOの隅田、グループCFOの梅田が、事業会社のCEO、CSO、CFOとの議論を開始しています。事業ポートフォリオマネジメントは、本来は事業会社が自主責任経営の中で推進すべきことでありますが、現場に近いほど進めにくい面もあります。「任せて任せず」の考え方にに基づき、PHDが事業会社と十分に検討・連携しつつ、グループ全体の重要課題として責任をもって推進・見届けをしてまいります。

事業ポートフォリオの見直しを行う前後の事業構成は円グラフに示すとおりです。2030年度の売上規模は、2023年度中に行う方向付けの内容次第となりますが、すべての事業が「地球環境問題の解決」、「お客様お一人おひとりの生涯にわたる健康・安全・快適」のどちらかの領域でお役立ちを果たせるように、それぞれの事業で社会やお客様への向かい合い方を変革していきます。現時点で、どちらの領域にも当てはまらない事業をすべて売却、もしくは終息するというものではありません。

これからの10年は「地球環境問題の解決」こそが世界で最も求められる経営課題であると、私は確信しており、2030年に向けて地球環境問題の解決に資する事業を大きく拡大させていきます。売上や利益等の財務数字はあくまでもこうしたお役立ちの結果として決まるものでありますが、重点投資領域とする車載電池事業については、2022年度の売上規模6,500億円から、2030年度には2.5兆円にまで拡大させたいと考えています。また、グループ全体の収益性については、電機業界の中で復活を果たしたと言われる会社と同等の利益水準、営業利益率でいうと二桁を目指したいと考えています。

売上高構成比 (2022年度⇒2030年度)



地球環境問題の解決に資する事業を拡大

グループCEOメッセージ

財務戦略

2022年度～2024年度の3年間におけるキャピタルアロケーションの考え方は、これまでと変更なく、投資や配当等は、事業からのキャッシュ・フロー、すなわちKGIに示す累計営業キャッシュ・フロー2.0兆円、および資産売却の範囲内での実施を基本とします。投資は1.8兆円の内、0.6兆円を戦略投資とし、主に重点投資領域である車載電池事業への投資に充てていきます。他の投資領域である空質・空調事業や、SCMソフトウェア事業への投資に関しては、それぞれを担当する事業会社が自ら創出する資金の範囲内で実施します。

株主還元の方針は変わらず、連結配当性向は30%を目安に安定的かつ継続的な配当に努めます。車載電池事業への重点投資を通じて、投資リターンを向上させることで、企業価値を高め、株主の皆様へ報いてまいります。

サステナビリティ戦略

「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向けて、競争力を強化し、お役立ちの対価として獲得したキャッシュを株主の皆様含め社会に還元するとともに、競争力強化のために投資し、お役立ちをさらに拡大していく…これは当社の経営基本方針の考え方です。すなわち、サステナブルな社会の実現への貢献を通じて、経営自体をサステナブルにするという考え方であり、当社にとって「サステナビリティ経営」とは経営基本方針の実践そのものです。

この考え方を実践していくため、当社財務および社会への中長期的な影響の大きさという観点で、重要な機会とリスクをマテリアリティとして特定しました。その中でも、グループ共通戦略を通じてお役立ちを果たす「地球温暖化進行と資源の枯渇」、「お客様一人ひとりの生涯の健康・安全・快適」は、最重要課題として位置付けました。また、持続的に成長していくための基盤として「ビジネスインテグリティ」、「自社のサプライチェーンマネジメント」、「社員のウェルビーイング」、「コーポレート・ガバナンス」、「人権の尊重」、「サイバーセキュリティ」についても最重要課題として特定しました。

これらは、PHDの取締役会や、私が委員長を務めるサステナビリティ経営委員会での議論を経て決定したものであり、これらの課題への取り組みを通じて、「サステナビリティ経営」の向上を図ってまいります。

グループCEOに就任して2年が経過しましたが、パナソニックグループ本来の経営の伝統、強さ、当社らしさを取り戻し、再び発展の道を歩む姿にしていく、そして世の中の皆様から求められる価値ある会社となり、企業価値を向上させていくというのが私の変わらざる決意です。引き続き、パナソニックグループをご支援いただきますよう、お願い致します。

