

第 117 回 定時株主総会 質疑応答要旨

■事前質問に対する回答要旨

(質問)

- (1) 2023 年度は増収で過去最高益だったとはいえ、株価は低いままで、PBR(株価純資産倍率)も 1 倍割れの状態が続いている。経営者としての責任を含め、どのように考えているのか。
- (2) 過去最高の純利益を上げているにもかかわらず、株主に還元されていない。配当性向 30%を掲げているが、その水準に達していないのはなぜか。
- (3) 電気自動車の需要拡大が減速しているとの報道があるが、このまま車載用リチウムイオン電池に投資を続けて大丈夫か。
- (4) 2023 年度の事業報告のなかで、固定費が増えて利益が伸びなかったという説明が何度か出てきた。固定費が増えたのは人が多いからであり、特に間接社員が非効率な仕事をしているからではないか。固定費、特に間接コストについて、どのような課題認識を持ち、今後どのように改革していくのか。

(回答)

- (1) PBR が 1 倍を割っている現状を、グループの責任者として重く受け止めている。株価や PBR 低迷の要因は、グループの投資領域である車載電池と、欧州のヒートポンプ式温水給湯暖房機の事業で、市況が大きく変化し目論見を大幅未達となったこと、そして、収益を支えることを期待した事業で、市況影響に加えて、目指していた競争力の獲得に至れず、収益が低水準であることだと考えている。

したがって、「今後の取り組み」でご説明したことにグループを挙げてしっかりと取り組むことで、結果を実績で示すとともに、投資領域での成長を実現し、株価や PBR の改善を図っていく。結果を出すことで経営者としての責任を果たしていく。

(楠見グループ CEO)

- (2) 当社は株主への利益還元を最も重要な施策の一つであると考えている。配当については連結業績に応じ、安定的かつ継続的であることを基本方針としており、今期は 35 円と 5 円増配した。今期の純利益には、米国での電気自動車の普及促進のために導入された補助金の影響が 1,118 億円が含まれている。この米国政府の補助金は、趣旨により投資のために使う必要があるため、この影響を除いた場合の純利益をもとにした配当性向を計算すると 25%となる。この 25%については、液晶子会社の清算に伴う一過性の利益、すなわち当社の本来の実力とは関係なく得た利益が含まれているため、一過性の配当水準とならないように考慮した。

「今後の取り組み」で説明したアクションをしっかりと推進し、株主のご期待にお応えできるレベルの、安定的かつ継続的な配当に努めていく。

(楠見グループ CEO)

- (3) 北米電気自動車市場の成長は、昨年時の見立てよりは鈍化しているが長期的には拡大するとみており、北米のネバダ工場は操業当初から、ほぼフル稼働が続いている。ネバダ工場の継続的な生産性改善に加えて、現在、建設中の北米カンザス工場にネバダ工場の経験を展開することで、北米での収益性をさらに向上させていく。一方、直近の車載電池事業の収益低迷の要因は、国内工場の特定車種向けの電池需要の激減に起因しているが、SUBARU 社や、マツダ社といった日系自動車メーカーをはじめとする顧客基盤の拡大によって、事業構造の強化、変革を図っている。当社グループは、地球環境問題の解決に向け、事業を通じた世界の CO2 排出削減に取り組んでおり、ガソリン等から電気を使った移動手段への置き換えは大きな削減貢献につながる。これからも車載電池に重点的に投資するが、当社グループの強みは高容量と安全性なので、この価値観を共有できる自動車メーカーに対し、しっかり需要を確認したうえで投資する。そして、競争力・技術力を高めながら、収益を伴った事業運営を目指していくのでご期待いただきたい。

(楠見グループ CEO)

- (4) 固定費増加の要因の一つには人件費増があり、これは主に賃金上昇や定期昇給によるものである。また、間接社員については、各事業会社を独立法人化したことで増加している。今後も引き続き、事業競争力の強化に資する機能については事業会社で強化していく。一方、事業会社制の2年間で、付加価値を生むことより効率化を進めるべき機能や業務も見えてきた。これらは、今後グループを挙げて徹底的に集約化を進め、IT の力も使って効率化していく。この取り組みを通じて労働生産性の向上と間接コストの削減による収益力の改善を進めていくことに加え、人件費以外の固定費についても、「今後の取り組み」で説明した現場革新の活動により、リードタイムの短縮や在庫削減の取り組みを進め、収益力の改善を図っていく。

(楠見グループ CEO)

■当日会場での質疑応答要旨

(質問)

- (1) 子会社のパナソニック インダストリー(株)での UL 認証不正について説明してほしい。
- (2) 同 UL 認証不正に対する社内処分はどうなっているのか。
- (3) 子会社のパナソニック オートモーティブ(株)の事業譲渡に関する 600 億円の損失について、経理処理はどうなっているのか。

(4) 米国カンザス工場では、なぜ競争力のない 2170 タイプを製造するのか。

(株主 1)

(回答)

(1) 今回の、UL という認証機関に対して不適切な結果を提出していたという不正については、株主の皆様にもご心配をおかけし申し訳ない。要因はいくつかあるが、UL 認証を取得の上、お客様とお約束した納期に供給することが前提であるところ、その認証を完全に得るのは少し難易度があることから、安全性等で問題がなければ、お客様の納期を優先するということが行われていたこと、かつ、不正を指摘できる風土になく継続されていたことだと認識している。現在、このような行為は厳罰化するとアナウンスしたうえで、国内グループ全従業員を対象に、外部機関を入れて事実関係を調査している。

(楠見グループ CEO)

(2) 40 年前や 20 年前のものもあるが、当該不正の責任者の処分は、当然必要だと考えている。当該事業部は BU という単位で運営しているが、早いタイミングで把握できなかったこと、言いやすい雰囲気や早い時期に醸成できなかったことへの責任により、BU 長を交代させた。その後任として、当該職場の雰囲気や困りごと、現場の孤立感を改善できる人材を事業部外から招へいし、改革を始めている。

(パナソニック インダストリー(株) 坂本社長)

ご説明したことに加えて、認証機関から、認証資格取り消し等の処分を受けている。

(楠見グループ CEO)

(3) 600 億円という巨額な損失で、ご心配をおかけして申し訳ない。2002 年に、当時上場会社だった松下通信工業(株)を完全子会社化した際、株価と簿価との差額を、のれんとして無形資産に計上した。20 年が経過した現在、当該資産はオートモーティブ事業に紐づいているが、正確には関連性等々についてわかりにくい状態であるため、今回のアポロ社との交渉において、のれんの部分は価値として適切でないということから減損し、300 億円以上の損失が生じている。また、残りの 300 億円については、オートモーティブへのさまざまなサービス支援やブランドの使用料等々で回収していく。この取引自体を見れば損失が出るが、巨額な資金で競争を勝ち抜いていく、そのためにアポロ社と提携をしていく、との趣旨に則ってのことなので、ご理解賜りたい。また、2023 年度では、この株式譲渡契約は当局の審査中であるため、会計上反映されない。したがって、100 億円の減損は、純粋にその部門の低収益から至ったものである。今後、株式譲渡契約が締結された際には、先ほど申しあげた差額で損失が発生することになるため、このような内容となっている。

(梅田取締役)

- (4) 電池は、常に比較的安い値段により最高のパフォーマンスを出すことが求められている。当社の主要な市場である北米においては、市場過熱感は収まってきたが、成長は続いており、さまざまなお客様からの引き合いも強くある。今回、お客様の生産のタイミング、と需要に鑑み 2170 の電池を生産することに決定している。技術面で我々は常に他社をリードしてきたが、今回は新材料を開発をし、業界初の 800Wh という最高出力のものをカンザス工場に導入すると同時に、生産設備の自動化も進めながら、従来にない生産体制も、今年度末には立ち上げきって、頭出しをしていく。4680 の電池の生産も和歌山でスタートし、さらに競争力ある姿に持っていく。

(パナソニック エナジー(株) 只信社長)

(質問)

- (1) ペロブスカイト太陽電池の事業化をどう考えており、その時期、規模、投入資金やリソースはどの程度のものか。

(株主 2)

(回答)

- (1) ペロブスカイト太陽電池は、効率性やデザインフリーといった特徴を生かし、ビルの壁面等これまで設置が困難であったところへの設置や透過度をコントロールしながらの壁や窓への設置を可能にし、昨今、求められている創エネルギーやネットゼロエネルギービル(ZEB)等への加速ができるデバイスだと考えている。当社はガラス建材一体型のペロブスカイト太陽電池を実現するため、独自に培ってきた材料とプロセス技術の開発に注力している。具体的には、ガラスの基板の上に発電層を直接インクジェットで塗布して作成する、ディスプレイ技術等々で長年培ってきた技術を用いることで、世界最高レベルの発電効率 18.1%を達成している。また現在、量産化に向け、三井不動産レジデンシャル(株)との連携による藤沢サスティナブルスマートタウンで、長期設置による発電性能や耐久性などの信頼性を実証実験している。

テストマーケティングを経て 4 年以内の市場導入を目指して開発に取り組んでいる。

(小川執行役員)

印刷によるプロセスであるため製造時の消費エネルギーや CO2 の排出が少ないことに加え、設備面でのコスト優位性も実現できるのではないかと考えている。用途による需要を見極めながらの事業化の目論見になるため、もう少しお時間をいただきたい。

(楠見グループ CEO)

(質問)

- (1) Jリーグのガンバ大阪が今シーズンは、アジアチャンピオンズリーグ出場権が獲得できる順位にあり、夏の補強が大事になってくると思う。強化費について増額は期待できるのか。
- (2) PBR 1倍割れについて、パナソニックの魅力を伝えていくことが足りてないと思っている。取り組んでることや施策を訊きたい。

(株主3)

(回答)

- (1) 今シーズン前に、強化責任者として前監督の松田氏を招へいし、ポヤトス監督の戦術に適合した選手の入替えをする等の強化を行った。目下、宇佐美選手の活躍等も報じられているが、引き続き応援いただければと思う。
- (2) PBRは、ROEとPERという指標との掛け算に分解できるが、ROE改善には現在の収益性を上げなければならず、PER改善には将来に対する期待を高めなくてはならない。さまざまに取り組んでいるが、ペロブスカイト太陽電池や、くらしの分野では、家電単体物売りではなく、デジタルで繋がるサービスの拡大もしている。現在やっている事業で結果を出すことが、皆様からの信頼を得ることなので、今日は将来のことよりも今の収益性の高め方を説明させていただいた。
将来の取り組みについては適切な時期に、引き続き積極的に発信したい。

(楠見グループ CEO)

(質問)

- (1) 役員席の女性の数が非常に少なく恥ずかしい状況にあると思う。女性にも優秀な方が大勢いるので、育成や登用を考えて欲しい。そのためには育児面等もサポートしてほしい。
- (2) 世界では紛争等で難民が続出している。救済に取り組んでほしい。

(株主4)

(回答)

- (1) 2030年には、役員30%を女性にすると申しあげてきた。本日、役員席に登壇している法務担当の少徳、グループ戦略担当の隅田、ブランド担当の北川たちは、当社グループの中で育ち、成長し、このポジションにある。女性役員比率と、課長職や部長職における女性比率を比べると、後者の方がはるかに少ない。それは、昇格時のハードルが非常に高く、あきらめてしまったり、子育て期間中に仕事をこなすことが難しかったりすることが原因である。私が社長に就任してから、かなり制度を見直している。まずは社員における女性の比率と部長・課長の女性の比率を一致させることを目標に、グループを挙げて、取り組んでいる。

(楠見グループ CEO)

(2) 当社グループは、企業は社会の公器である、という創業以来の考えに基づき、甚大な災害の発生や国際情勢等に応じ、迅速に支援を行っている。直近では、能登半島地震に対し、迅速に支援物資や支援金の提供を行った。

また、ウクライナ情勢等に関しては、緊急人道支援として、2年前にいち早く、現地の赤十字等を通じて、2千万円を寄付している。福利厚生のポイント等で募金ができるシステムを通じ、従業員自身が支援をするということも行っている。

ご指摘のように、世界情勢が非常に混とんとしているので、今後も、できる限り迅速に当社グループとしてできる支援を進めたい。

(北川参与)

ウクライナやガザ等の紛争に伴う難民の方や多くの民間の死傷者については、私どもも心を痛めており、早く紛争が終結することを願っている。私個人としても、国境なき医師団や赤十字を通じ、人道支援寄付を行っている。

(楠見グループ CEO)

(質問)

(1) 私の母が亡くなったことへの某組合・某病院の責任について、誠意がある回答がされないのはなぜか。パナソニックは法律を守るつもりがあるのか。この場で明らかにするように、約束していただきたい。

(株主5)

(回答)

(1) 先ず、御母堂様のご逝去を心よりお悔やみ申しあげる。某組合・某病院と当社との間に資本関係はない。また、ここは株主総会の場合である。本件は、個別の事案に関するもので、本総会の目的事項には関係がないため回答いたしかねるが、質問の趣旨は認識した。

(楠見グループ CEO)

(質問)

(1) デジタルカメラ LUMIX のカタログに、当該カメラで撮っていない外部写真が使われたとの報道があったが、再発防止策はあるのか。

(2) カメラ事業について、同業他社の事業を買収する考えはあるのか。

(株主6)

(回答)

- (1) 当社デジタルカメラ LUMIX の製品紹介のサイトにおいて、製品で撮った写真ではなく、ストックフォトサービスから許諾使用を受けた写真を使用するという、カメラの商品サイトとして不適切な対応があったことを、お詫び申しあげる。

当社の、ウェブサイトにおける写真の取り扱いに関する認識の甘さと、写真の選定、チェックのプロセスに不備があり、深く反省している。

今後、当社のカメラ商品サイトの写真は当社製カメラで撮った写真を必ず使い、使用した機材の情報を記載することを徹底する。再発防止については、今、回答したプロセスを徹底する仕組みを導入し、各プロセスにおいて責任者が確認することを進める。

今後も愛されるカメラ、商品をお届けするため、お客様にとって分かりやすく役立つ商品ウェブサイトの構築に向けて尽力していく。

(パナソニック エンターテインメント & コミュニケーション(株) 豊嶋社長)

ウェブの宣伝については、どちらかといえば、コンテンツ製作者に任せきりになっていた。プロセスを見直し、このようなご心配を二度とおかけしないようにする。

(楠見グループ CEO)

- (2) 他社の事業買収について、レンズ交換式のカメラは、レンズの規格が違う会社を買収しても、規格の種類が増えるだけということがある。コンパクトデジカメは、スマートフォンに置き換わって市場が無くなっており、カメラ愛好者が使う、レンズ交換式のカメラをいかに伸ばしていくのかということである。

私どものカメラのレンズ規格は、マイクロフォーサーズという少し小さなものと、それからライカと共通の L マウントという2つに集中しており、この2つをいかに広げていくかに優先して取り組んでいる。苦戦はしているけれども、カメラ単独で見ればしっかりとした収益を生みつつあり成長も期待できるということなので、他社を買収するよりは、レンズ規格の基盤拡大を当面の施策としたい。

(楠見グループ CEO)

(質問)

- (1) 車載電池や太陽光パネルは、リユースできるような設計になっているのか。
- (2) 西三荘の駅前に、パナソニックの新しいビルが建っているが、無駄に美しいビルだと思う。社員からは、在宅ワークが多くなって、ほとんど出勤しないというような話も聞いている。もう少し節約の精神を持ってほしい。

(株主7)

(回答)

- (1) 二次電池に関し、リサイクルやリユースについての法制化や仕組みの構築は途中段階である。

当社は環境に対し負荷の少ない電池を生産し、循環型の未来を作っていくことに注力している。車載電池については将来的にリユースの可能性を検討していく。こうしたことにより世界の標準を作っていきたい。

加えて業界としては、リサイクル、特に電池材料について、レアメタルなどを採掘せずに循環させていくということで、当社は現在、アメリカのレッドウッド社との共同開発で、新たなリサイクル技術の確立に取り組んでいる。2030年までには、一定のものを出して、循環型社会のリーダーシップを図っていきたいと思う。

(パナソニック エナジー(株) 只信社長)

電池に使っている材料の中で、いわゆる地球上にあまり埋蔵量が多くない、いわゆる希少金属、レアメタルは、リユースのみならず、リサイクルで再生していく必要があるが、リサイクルをするにも相当なエネルギーやコストがかかる。この辺りをいかに低くしてリサイクルできるようにしていくかにも取り組んでいる。

(楠見グループ CEO)

- (2) 西三荘駅前の各ビルは数十年前に建てられたため、断熱性も悪く、構造的に太陽光パネル等の新しい設備を入れることができないので、順次建て替えを行っている。

そのコストはかなり抑えており、現在の出社状況に応じ、在籍者全員分の席は用意していない等の取り組みを行っている。

一方、オフィスの美しさは人材採用にも影響する。限られたコストで、従業員の満足度を高め、CO2排出の少ないオフィスにするためなので、ご理解いただきたい。

(楠見グループ CEO)

(質問)

- (1) 企業価値が、ここ20年ぐらいほとんど増えていないが、歴代の経営者が誰も責任を取っていない。責任を求める風土を作っていただきたい。そうでないとパナソニックは変わらない。
- (2) パナソニック企業年金の加入者の資産であった松心会館について、いつの間にか売却されているが、どう考えているのか。

(株主8)

(回答)

- (1) PBRについては、大変重く受け止めている。とりわけ、昨年の株主総会では、1,800円程度あった株価が1,300円前後まで落ちていることには、申し訳なく思っており、私の責任だと考えている。私にとるべき責任は、PBR1倍超えに向けて、しっかりと施策を打っていくことであり、営業キャッシュフローを重視するとともに、各事業会社や事業部に対しては、ROICをしっかりと見ていく。

各事業会社の社長報酬を決める要素には営業キャッシュフローとROICが入っている。しかしながら、過去2年間を振り返ると、サプライチェーンの混乱等があって営業キャッシュフローや在庫を厳しく見てきたこともあり、ROICを高めることに注意がいかなかったと反省している。

各事業の投下資本収益性が目標達成できれば、ROEも10%に近づき、株価にも反映されるとみているので、今しばらく時間を頂戴したい。

(楠見グループ CEO)

- (2) 松心会館は、門真市駅前の一等地にあり、多くの当社OBに利用いただいていた。ただし、稼働率自体は高くなく、また、門真市から、地域で有効活用したいという話もあったため、当社と企業年金基金は全く別の組織であるが、企業年金基金からパナソニックに建物の売却の話があった。今では門真市に有効活用いただいている。一部のOBにご不便をお掛けしていることは心苦しいが、ご理解をお願いしたい。

(梅田取締役)

以 上