

第 119 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) 中東情勢が当社の業績に与える影響は。
- (2) パナソニックの強みはどこにあって、何の会社になるのか。
- (3) 5月12日に経営戦略を発表したが、2032年までの長期目標であった。
今後3年でどうするのかという中期経営戦略が知りたい。
- (4) 2025年度は減収減益だったのに取締役の報酬を増やすのか。

(回答)

- (1) 中東情勢については、先日、米国とイランとの間で戦闘終結の合意がなされたが、ホルムズ海峡を中心としたエネルギー輸送の不安定化や原油・LNG価格の上昇が発生しており、調達コストや物流リードタイムへの影響など当社製品の生産・販売に一定の影響が生じている。

当社としては、代替調達先の確保、複数ルートでの物流確保、および在庫水準の適正化を進めるとともに、一部原材料については代替素材や使用量最適化の取り組みも推進し、供給の安定化とリスク分散を図っている。

戦闘が終結したとしても原油やナフサ、それらに由来する材料の供給や価格の安定化には一定の時間を要すると考えられるため、引き続き情勢を注視し、関係部門で連携し、事業への影響を最小限に抑えるべく対応を、まじめに、効果的に進めていく。

(楠見グループ CEO)

- (2) 当社の強みは「人」にあると考えている。当社は本来「人をつくり、人を活かす」会社であり、人を活かすことが競争力に直結すると考えている。昨年、大規模な雇用構造改革を行ったが、それまでの当社グループは社員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる機会が十分とはいえない状況だった。社会からお預かりした人財の成長機会を奪うことは社会の公器としてあってはならないと考え、そのような状態を解消するため、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる仕事に集中し、そして自身の成長のために、社外に新天地を求められるよう選択の余地を設けたのが雇用構造改革である。その中で、社外に新たな挑戦の機会を求めた方々には会社として最大限の支援を行った。また、引き続き社内で挑戦することを選択した社員には、組織カルチャー変革を通じて一人ひとりの挑戦や成長を後押ししていく。

「何の会社になるのか」は、時間軸を区切って考える必要がある。2032年までに注力するのは「エネルギーの有効活用」と「現場の労働力不足の解消」である。これらは当

社グループが競争力をもって貢献できる領域だと考えており、こうした課題に対し AI インフラと社会オペレーションを支える事業に注力する。特に、短期的には AI インフラを支えるデバイス領域で成長を牽引する。AI の活用は、劇的な労働効率向上をもたらすことから急激に需要が高まっている一方、その電力消費や系統電力への負担が社会課題となりつつあり、ここでの課題解決でお役立ちを果たしていく。中長期的にはソリューション領域においてハードウェアからサービスへとビジネスモデルを変革することで持続的な収益成長を実現していく。そして 2032 年以降も、その時の社会課題に応じた変革を進めていく。当社グループには、創業者・松下幸之助が残した「日に新た」という言葉があり、その精神で進化と変革を続けていくことが重要で、その積み重ねによって未来に向けて持続的に成長していく。

また、「当社の強み」や「何の会社か」に対するもう一つの答えは「経営基本方針に則って経営を行う会社」であるということ。当社グループが 1970 年代・80 年代に成長を重ねていた時代は、松下幸之助創業者が確立した経営基本方針に則って様々な経営判断をし、社員一人ひとりも経営基本方針に則って、自主責任感に基づき積極果敢に挑戦することで成長してきた。ところがこの 25 年ほどは、経営基本方針から離れてしまった部分があり、そのためグループの成長も止まってしまったと認識している。私は就任当初から経営基本方針への回帰に向け、さまざまな施策を進めてきており、今後も継続して取り組んでいく。

(楠見グループ CEO)

- (3) 当社はこれまで 3 年単位で「中期経営計画」を策定してきた。しかし現在は社会情勢の変化や技術進化のスピードが速く、1 年でも状況は大きく変化する。その中でグループが持続的な成長を果たすには、固定的な 3 年間の経営計画を設定するのではなく、より長期の視点で目指す姿を見据えながら、様々な変化に対して早いサイクルで何を変えていくかを考えてアクションに移す必要がある。そのため今回は 2032 年の目指す姿を示し、1 年ごとに必要な見直しを加えつつ、3 年後、6 年後を見据えて戦略を研ぎ澄ませていくやり方に変えて、従来の中期経営計画ではなく「グループ成長戦略」として策定した。

今後 3 年では、AI インフラを支えるデバイス領域で成長を牽引しつつ、その間にソリューション領域においてハードウェアからサービスへとビジネスモデルを変革していく。これにより、今年度の調整後営業利益を 6,000 億円、2028 年度に 7,500 億円以上とし、さらにその先の持続的な収益成長を実現していく。こうした取り組みを通じ、それぞれの領域での競争力強化と成果を着実に積み重ね、結果として、資本市場や株主の皆様当社の企業価値を評価していただけるよう努めていく。

(楠見グループ CEO)

(4) まず、2025年度の連結決算が減収減益だったことについてお詫び申しあげる。これは前年にオートモーティブ事業を株式譲渡したこと、また、構造改革費用を計上したこと等が大きな要因である。ただ、オートモーティブ事業、その後に行ったハウジングソリューション事業の株式譲渡にしても、構造改革にしても、当社グループが今後成長を続けるためには必要な改革だった。「高く跳ぶためには低くかがまなければならない」という言葉があるが、2025年度の業績は、その「かがんだ」結果であったとご理解いただきたい。一連の経営改革の成果として、2026年度の調整後営業利益は、過去最高の6,000億円を見込んでおり、ご期待いただきたい。

なお、2025年度については、構造改革を行うにあたり、取締役および執行役員全員が、報酬の一部を返上している。

また、今回上程した取締役報酬議案については、決して報酬を増やすという内容ではない。2026年度については、役割の変更がある場合を除き、報酬総額については据え置いている。その上で、この議案は、報酬の割合について、業績・株価に連動した報酬の比率を引き上げるというものである。金銭報酬は固定的な基本報酬の割合を減らし、1年間の業績に連動する報酬の割合を増やす。株式報酬は退任時に譲渡制限が解除される従来の形式を減らして、その分、3年間の株価と連動させる形式を導入し、これに割合を充てることをご諮りしている。この報酬体系では、少なくとも向こう3年間、当社の株価の上昇が、東証株価指数や競合企業並みでなければ報酬の標準値は得られないことになる。また、取締役だけでなく、執行役員の報酬制度も同様に改定している。経営陣の報酬を企業価値向上と強く連動させ、株主の皆様の利益と一致させるための改定である。

(楠見グループ CEO)

■当日会場での質疑応答要旨

(意見)

(1) 自宅で使用していたパナソニック製の食器洗い乾燥機が先日故障したが、製造終了後10年を経過していたため修理対応を受けられず、また買い替えに際しても希望する色の商品が存在しなかった。もう少し消費者の志向に配慮すべきではないか。

(株主1)

(質問)

(1) 近年は事業売却や再編が目立ち、会社が将来的に何を目標しているのか分かりにくい。社外から招聘した松岡元執行役員が今年3月に退任し担当事業が頓挫してしまったのには驚いた。今後はAIを活用したBlue Yonderのような事業に社運を賭けるということなのか。パナソニックの技術力は外部からも高く評価されているのだから、その技術力を生かした経営をお願いしたい。

(株主1)

(回答)

- (1) オートモーティブ事業やハウジング事業などの事業再編については、単なる切り売りではなく、各事業が最も成長できる環境を選択する「ベストオーナー」の考え方に基づくものである。また、AI戦略については、グループCAIOとして榊原執行役員にその領域を担ってもらうが、昨今のAIの進化が非常に早いことから、独立した新規事業開発よりも既存事業へのAI活用を加速し、事業変革を推進する方向へ重点を移しているものだとご理解いただきたい。

(楠見グループ CEO)

故障時の対応や商品ラインアップが期待に沿えず大変ご不便をおかけしたことをお詫び申しあげる。当社は品質を重視したものづくりをしているだけでなく、より良い新商品を毎年お届けできるよう取り組みも行っている。この度のご意見を参考に、顧客ニーズを踏まえた商品開発・サービス向上に今後より一層努めていきたい。

(パナソニック(株) 豊嶋社長)

(質問)

- (1) 売上高が長年にわたって8兆円前後で推移し続けており、過去に掲げられた10兆円規模の売上目標にまだ到達していない。それだけでなく、旧松下電工(株)や三洋電機(株)を経営統合したにもかかわらず売上規模はあまり拡大していない。今後の経営において規模の拡大をどのように考えているのか。

(株主2)

(回答)

- (1) 当社は過去に売上目標を重視した結果、低収益案件の受注につながった反省があるため、現在は売上規模の拡大よりも利益成長を重視し、利益の拡大による企業価値向上と株主還元を優先する方針としている。また、規模の経営という観点でも、規模そのものを追求するのではなく、EV電池が典型例であるが、自社が持続的に競争力を発揮できる事業領域で適正な規模を確保しながら成長を目指す経営を進めている。自身を含む当社の役員は、30年間の停滞から脱してグループを成長基調に乗せ、それを果たしたうえで次の世代に引き渡すことが責務であると考えている。したがって、売上規模だけを志向するものではないということをご理解いただきたい。

(楠見グループ CEO)

(質問)

- (1) なぜ隅田執行役員が、長年にわたり経営企画部門を担当しているのか。
- (2) Blue Yonder 買収から5年が経過しても赤字が続いているが、黒字化の見通しや今後の事業展開について説明してほしい。そして、買収時に責任を持つと表明していた前経営陣がどのように責任を果たしたのか。

(株主3)

(回答)

- (1) 隅田執行役員については、事業会社における車載電池事業の提携案件やグループ全体の事業再編などで高い能力を発揮してきた実績を評価し、現在の重要な経営課題を担う適任者と判断している。

(楠見グループ CEO)

- (2) 買収当時、Blue Yonder の主力であったサプライチェーン計画ソリューションは、クラウド化が不十分で SaaS 事業への適合性に課題があった。そのため新経営体制のもとでソフトウェアの全面刷新に約2~3年を投じ、開発投資により一時的に赤字が続いた。現在は AI エージェントを活用した新たな競争力の高いソリューションを投入し、成長フェーズへ転換している。

(楠見グループ CEO)

Blue Yonder は、買収後にクラウド化やセキュリティ強化、商品機能の拡充を進めてきた。その結果、EBITDA や ARR の伸長など主要指標は改善し、将来の売上につながる契約収益も拡大している。これらの戦略投資は計画どおりに進捗しており、今後は成長と収益性の向上を図っていく。

Blue Yonder はグループの成長戦略の中核であり、SaaS 売上の二桁成長とシナジー創出を通じて、企業価値の最大化を目指す。

(パナソニック コネクトグループ Ken Sain CEO)

(質問)

- (1) ソリューション事業の拡大には顧客の課題を理解し、技術を活用して解決できる人材の育成が不可欠だと考えるが、その方針はどうなっているのか。

(株主4)

(回答)

- (1) ソリューションという言葉の定義が、「領域」という言葉をつけたときに変わっているということをまずご理解いただきたい。先ほどの私のプレゼンの中で、アビオニクスという旅客機のエンターテインメントのシステムというの、実は収益の多くの部分は、いわゆるサービスから得られている。

エネルギー価格の高騰であるとか、環境対応の必要性であるとか、そもそも人不足であるとかということからニーズが高まってくるところに、私たちがしっかりとお役立ちを果たしていきたい。

(楠見グループ CEO)

ソリューションを支えるためには、例えばクラウドやデータ、AI、こういったテクノロジーを使って領域を専鋭化していくということが非常に重要であり、我々も AI を多く利用している。

ソリューション領域の高度化には、クラウド・データ・AI の活用が不可欠であり、特に AI は業務効率化の中核となっている。その活用には現場で培ったノウハウを AI に反映する力が重要であり、現場力と AI 技術の両面を担う人材育成が鍵となる。

今後は、現場と研究開発の双方で人材強化を進めることにより、競争力の向上を図っていく。

(榊原グループ CAIO)

(質問)

- (1) 株価上昇の背景について、AI 関連銘柄として評価されているとの見方がある一方で、その上昇が一過性なのか、あるいは今後 AI 戦略へ本格的に舵を切る成長ストーリーによるものなのか。

(株主 5)

(回答)

- (1) 当社では、AI 関連への投資は当初想定していなかったが、AI データセンター向け蓄電システムなどに対する顧客からの需要急増を受けて 5,000 億円の追加投資を決定し、それが株価上昇につながった。しかし、AI 分野へ過度に依存するのではなく、顧客ニーズに基づき、株主の皆様からお預かりしているお金を堅実に投資していく方針である。今後、6,000 億円という今年度の調整後営業利益を達成するということに登壇している執行役員の共通の必達目標にして、お客様のお引き合いにしっかり応えていくことを通じて、株価への期待を信頼へと転換していく。

(楠見グループ CEO)

(質問)

- (1) 2025年度の営業利益率が2.9%と低水準であったが、今後どの程度の利益率を目指すのか。またどの事業が利益成長の中心となるのか。

(株主6)

(回答)

- (1) 各事業で2桁の営業利益率を目指していかないといけない。

(楠見グループ CEO)

2026年度は営業利益率7.2%を目標として公表している。調整後営業利益では6,000億円、7.9%の目標である。各事業とも増益を目指す、特に車載電池やAI関連需要の拡大が期待されるエネルギーセグメントが牽引役になる。

(和仁古グループ CFO)

(質問)

- (1) 防衛産業との取引はどの程度か。
- (2) ガンバ大阪が世界トップクラブを目指すため、新スタジアム建設計画はあるか。

(株主7)

(回答)

- (1) 認識している限り、防衛産業との関りはない。

(楠見グループ CEO)

武器用途や軍向け取引について厳格な審査を実施しており、防衛産業に関連する事業はほとんど存在しない。

(少徳グループ GC)

- (2) 現在はガンバ大阪のチーム力強化を優先している段階であり、新たなスタジアム建設計画は現時点では存在しない。

(楠見グループ CEO)

(質問)

- (1) 本総会の第5号議案である業績連動型株式報酬制度について、例えば基準となる当社株価が5,000円であれば報酬は幾らになるのか。
- (2) 昨年の株主総会で、パワーハラスメントに困っていると訴えていた社員は、その後どうなったのか。

(株主8)

(回答)

- (1) 第5号議案の業績連動型株式報酬制度はTOPIXや同業他社との株価比較を基準として評価される仕組みであるため、当社株価だけでは決まらない。永続的に企業価値が向上しないと報酬が増えない制度設計になっており、執行側が株主の皆様と同じ目線で中長期の企業価値向上を目指すためのものである。
- (2) 会社としてハラスメントがない風土づくりにしっかり向き合い、社内通報に対しては十分に調査し、結果に応じて規則に基づき厳格に対応している。さらに、経営層にも厳しく向き合うことから、経営層向けのハラスメント調査を実施し、厳罰に処すことはもちろん、登用・再任にも活かしていく。

(木下グループ CHRO)

(質問)

- (1) インダストリーのFAソリューション事業において、生産中止品が増加しているが、今後の戦略を教えてください。

(株主9)

(回答)

- (1) パナソニック インダストリーでは、生成 AI を中心とした電子材料やデバイスの生産を行っており、材料やプロセスに強みのある事業に傾注している。一方、FA事業は組み立て事業であり、中国に軸を置いて競争をしているが、AI や半導体設備向けのFAやサーボモーターは着実に伸長している。サプライチェーンを構築できる領域に狙いを定めて、事業成長を図っていく。

(パナソニック インダストリー(株) 小澤社長)

(質問)

(1)中国によるレアアースの輸出規制はどのような影響があるのか。

(株主10)

(回答)

(1) エナジー事業や銅含有磁石に関する事業に影響はあるが、調達先の複線化、中国国内で組み立て・加工を行うなど、サプライチェーンの確保と影響の極小化に努め、現時点、事業に大きな影響が出ていないという対応ができています。

(中山執行役員)

以 上