

持続的成長に向けた パナソニックの变革

2020年11月17日
パナソニック株式会社
代表取締役 社長
津賀 一宏

Panasonic

- 本日はご多用のところ、お集まりいただき、誠にありがとうございます。
パナソニック社長の津賀でございます。
- 現在、取り組みを進めている中期戦略を踏まえながら
より長期的な観点で、持続的な成長を実現すべく、
当社は大規模な組織再編を行うことを決定いたしました。
- 本日は、その概要についてご説明いたします。

3事業区分における
ポートフォリオマネジメントの実行

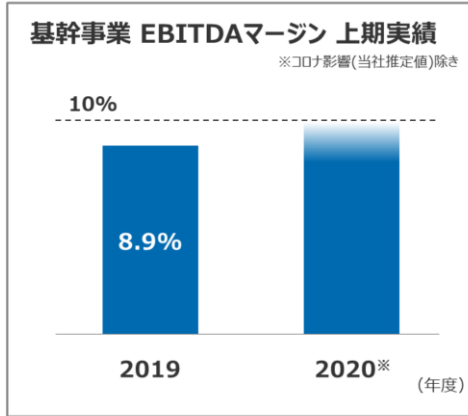
経営体質の徹底強化

低収益体質からの脱却
「くらしアップデート」を実現する会社へ

- まず、昨年5月に発表した中期戦略のポイントです。
- 1つ目は、「基幹」「共創」「再挑戦」のそれぞれの事業区分における利益成長・収益性改善に向けた事業戦略の実行です。
- 2つ目は固定費削減と、構造的赤字事業への対策など経営体質の徹底強化です。
- これらの取り組みにより、低収益体質から脱却するとともに、「くらしアップデート」を実現し、新たなお役立ちを創出できる会社を目指しております。

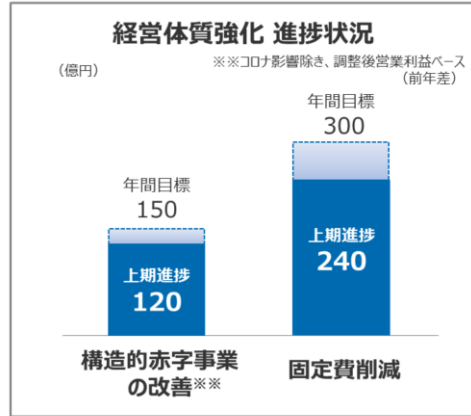
ポートフォリオマネジメントの実行

事業戦略は着実に
構築・実行



経営体質の徹底強化

当初想定以上に
コスト削減は進捗



- これらのポイントについて、現在の進捗状況をご説明いたします。
- 「ポートフォリオマネジメントの実行」につきましては、業績面では一部コロナ影響を受けているものの、区分ごとに事業戦略を着実に構築・実行しております。
- 基幹事業のEBITDAマージンにつきましては、コロナ影響による市況低迷はございますが、その影響を差し引くと、前年を上回り、中期目標の10%に近い水準になると見立てております。
- 具体的な取り組みも進みつつあります。空間ソリューション事業では、中国を中心に空調・空質事業の融合を進め、新たな価値を創出することで、市場での当社のプレゼンスを高めております。
- 現場プロセス事業においてもSCM分野を新たな成長領域と定めBlue Yonder社に出資比率20%の株式投資を実行いたしました。
- 「経営体質の徹底強化」につきましても、固定費などのコスト削減を着実に実行しており、構造的赤字事業への対策も含め、年間目標値に対して、上期は想定以上に進捗しております。
- 今後も経営体質強化の手を緩めることなく、21年度1,000億円の利益貢献に向け、着実に取り組みを進めてまいります。

競争力強化に向けて

Panasonic

- こうした中期戦略の取り組み進捗を踏まえながら、スピード感ある環境変化への対応、さらなる事業競争力の強化によって持続的な成長を実現することを目指し、この度、当社はグループの基本構造を大きく変革いたします。
- それでは、その内容についてご説明いたします。

各事業の視点

徹底的な事業競争力の強化

ガバナンスの最適化

事業特性に合った制度設計

競争力を生み出す間接機能

全社の視点

成長領域の確立

会社の形を抜本的に見直すことで実現

- 現在の中期戦略を経て、当社の新たな柱となる事業領域は基幹事業を中心に明確になりつつあると手応えを感じております。
- 次に我々が取り組むべきは、そうした伸ばすべき事業の競争力を徹底的に高め、持続的に発展していける姿を構築することだと考えています。
- そのためには、まず個々の事業が、スピード感を持ち、積極的に挑戦を重ね、自らの競争力を高めていくことのできる組織体制を構築すること、
またガバナンス、各種制度設計や間接機能の在り方など、
制度面での見直しを行うことで、事業の現場を一層活性化することが極めて重要であると考えます。
- さらには、全社的な視点でも、環境変化に柔軟に対応しつつ、次の成長領域をしっかりと確立できる体制を整えることも含め、グループ全体でより力強い成長の実現につなげるべく、今回、抜本的に会社の形を見直すこととしました。

持株会社制へ移行（2022年度）

事業会社

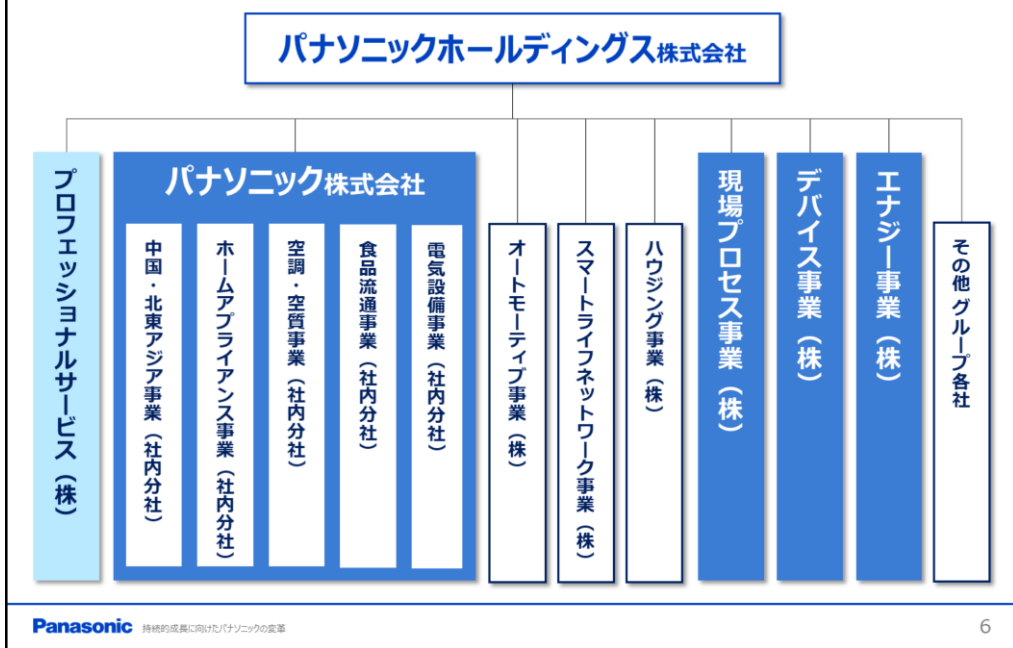
領域を絞り込み 社会により深いお役立ちを果たす

事業の「専鋭化」

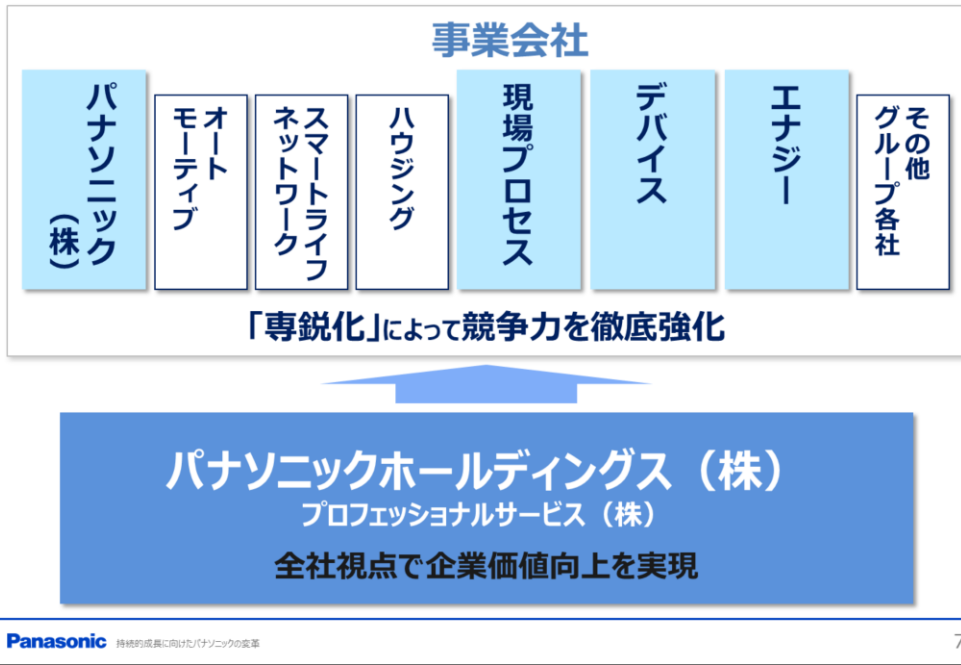
持株会社 本社

グループ全社視点での
事業支援と成長戦略の推進

- 具体的には、当社は現在、7つの社内カンパニーからなる「カンパニー制」を敷いておりますが、これを再編し2022年度より、「持株会社制」に移行いたします。
- 事業の領域を絞り込み、高い専門性を持って、社会やお客様に対し、他社には真似できない、より深いお役立ちを果たしていくこと。私はこれを事業の「専鋭化」と呼んでおりますが、事業の競争力の強化には、この「専鋭化」が不可欠です。
- 今回の体制変更により、まず、各事業には大胆な権限移譲を行い、自主責任経営を徹底することで、事業の「専鋭化」を加速いたします。
- そして持株会社側では、「専鋭化」する事業を積極的に支援するほか、成長領域の確立や創出・投資といった全社視点での成長戦略を迅速かつ的確に実行することで、グループ全体として企業価値を高めていくことのできる姿を構築いたします。



- 新体制の概要はこの通りです。
- まず今回の持株会社制への移行にあたり、現在の「パナソニック株式会社」の名称を、「パナソニックホールディングス株式会社」に変更いたします。
- 「パナソニック株式会社」の名称は、左側にある、現在のアプライアンス社、ライフソリューションズ社をベースにした新事業会社が受け継ぎます。
- パナソニック株式会社では、基幹事業の空間ソリューション事業を中心に、白物家電や中国での家電・住空間における挑戦なども含めて、大胆なシナジー、総合力の発揮を目指します。そして、幅広く「人」に向き合い、心と体に健やかさを提供する「パナソニックらしい」価値創出を追求していきます。
- 加えて、今回の中期戦略で基幹事業と位置付けた、現場プロセス事業、インダストリアルソリューション事業を事業会社として法人化します。
- また、車載電池事業については、角形では、トヨタ様と新会社を設立し、円筒形では、テスラ社向け事業の収益が改善いたしまして、次なる挑戦の方向性が明確になってきました。
- 非車載の電池事業とあわせて、エネルギー事業として法人化し、新たな基幹事業として、着実に成長させてまいります。
- これら4つの事業会社が今後のグループ発展の中核を担います。
- そして、オートモーティブやハウジング等の事業についても、個々の事業会社として競争力を着実に磨き、現状抱える課題を克服するとともに自らの成長の道筋を明確にすることでグループ全体の企業価値向上に貢献していきます。



- そして、これらそれぞれの領域で競争力強化を目指す事業会社を支えるのが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と、今回新たに設置する、プロフェッショナルサービスを担う新会社です。
- ホールディングス本社は、「専鋭化」に向けた各事業会社の成長戦略や、競争力強化を機能面から支援するとともに、グループ全体としての成長戦略を策定・実行し、全社的視点で企業価値向上を実現いたします。
- プロフェッショナルサービスでは、間接機能の提供価値を見える化し、磨き続けることで、高効率・高付加価値の専門家集団となることを目指します。

ガバナンス	意思決定の専門性とスピードを強化 さらなる権限移譲と信賞必罰
制度設計	向き合う業界での競争力を徹底強化 業界に適した人事制度等の適用
経営体質	グループとして競争力のある間接機能の実現 重層解消と効率化

- 制度面についても、ご覧のような改革を実行します。
- まず、各事業の「専鋭化」を強力に進めるべく、事業会社へ大胆な権限委譲を行い、迅速な意思決定を実現いたします。
- 併せて、事業責任者の結果責任を明確化し、意志決定の質を高める信賞必罰のガバナンスを徹底いたします。
- また、それぞれの業界環境に適した人事制度など、各種制度を柔軟に導入することでコスト構造を最適化し、向き合う業界での競争力を強化いたします。
- そして、間接機能の重層化、機能の重複につきましても、体制の移行に伴い、間接機能を軽量化するとともに、プロフェッショナルサービスの別法人化により、更なる経営の効率化を実現し、事業会社の競争力強化に大きく貢献いたします。



- 新体制で目指す、4つの基幹事業をコアとした成長戦略の方向性についてご説明いたします。当社として目指すお役立ちの領域は大きく3つです。これらはいずれも今後、大きな市場の成長が期待できる場所だと考えています。
- まず左側、当社のDNAとして徹底的に「人」に向き合う領域です。ここでは、新・パナソニックを中心に「暮らしアップデート」の中核として新たな価値提供に挑戦します。
- コロナを経て、また今後さらに進行する高齢化を考えれば、この領域でのお役立ちの可能性は一層広がります。
- ここで空調・空質をコアに、アプライアンス社とライフソリューションズ社、旧の松下電器と松下電工のシナジーを最大限発揮し、パナソニックならではの役立ちを果たす唯一無二の存在を目指します。
- 中央は、製造・物流・流通等の「現場課題」に向き合う領域です。ここでは当社の強みであるモノづくりのノウハウと、デジタル技術を掛け合わせ、そのプロセスにイノベーションを起こすことを目指します。
- 多くの課題を抱える企業の現場に深く入り込み、ソリューションを提供することで経営改革に大きな貢献を果たすこの事業は、既に様々なビジネスチャンスが広がっていることを実感しており、長期的にも成長できることを確信しております。
- 最後に右側です。ここは、デバイス・エネルギー事業を中心に「電気・電子」の視点で社会の発展の基礎を支える領域です。5Gなど通信インフラの発達、モビリティ向け電池など、デジタル化もグリーン社会も、この領域における進化がなければ実現できません。
- 益々重要性を増すこの領域で、当社は徹底的に技術・モノづくり力を磨き、プレゼンスを確立することで、市場成長をしっかりと取り込んでまいります。
- 「人」そして、「電気・電子」という世界で自らの強みを追求し、その間の領域として「現場課題」と向き合い、新しいビジネスを拓けていきます。これが、新たなパナソニックグループのお役立ち、そして成長に対する考え方です。

高収益な4つの柱事業を確立

社会から共感されるブランドの実現

- 今回の新体制への移行によって我々が目指すのは、まず、各事業が専鋭化し、競争力を高めることによって、4つの事業を柱として高収益事業体を確立し持続的に成長できる姿を実現することです。
- そして、「パナソニック」というブランドを社会から共感されるブランドにしていくことです。
- 新体制下では、ブランドはグループ全体をつなぐ存在として、一層重要な資産になると考えています。お客様や社会と価値観を共有し、一緒になって新たな価値創出に挑戦し続けることで、ブランド、そして会社自体をさらに進化させてまいりたいと考えています。
- パナソニックの存在意義は、事業を通じて人々の暮らし、社会の発展に貢献し続けることであり、これは今後も決して変わることはありません。
- 今回の再編は、この変化の激しい時代において、我々はその存在意義を全うするために、不可欠なプロセスであると考えております。
- 自主責任経営のもと、それぞれの領域で専門性を徹底的に磨くとともに人の暮らしや社会に絶えず寄り添い、より深いお役立ちを果たします。こうすることで、パナソニックグループを社会の発展に不可欠な、価値ある事業の集合体として、発展させてまいります。

The Panasonic logo is centered within a large, empty rectangular frame. The logo itself is the word "Panasonic" in a bold, blue, sans-serif font.

- 引き続きの皆様のご理解、ご支援をよろしくお願い致します。
- ご清聴ありがとうございました。

本プレゼンテーションには、パナソニックグループの「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。本プレゼンテーション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たパナソニック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パナソニック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。パナソニックグループは、本プレゼンテーションの日付後において、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の経済情勢、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
- ・新型コロナウイルス感染症拡大が、パナソニックグループの事業活動に悪影響を及ぼす可能性
- ・ドル、ユーロ、人民元等の対円為替相場の過度な変動により外貨建てで取引される製品・サービスなどのコストおよび価格が影響を受ける可能性
- ・資金調達環境の変化等により、パナソニックグループの資金調達コストが増加する可能性
- ・急速な技術革新および変わりやすい消費者嗜好に対応し、新製品を価格・技術競争の激しい市場へ遅滞なくかつ低コストで投入することができない可能性
- ・他企業との提携または企業買収等で期待どおりの成果を上げられない、または予期しない損失を被る可能性
- ・パナソニックグループが他企業と提携・協調する事業の動向（BtoB（企業向け）分野における、依存度の高い特定の取引先からの企業努力を上回る価格下落圧力や製品需要の減少等の可能性を含む）
- ・多岐にわたる製品分野および地域において競争力を維持することができなくなる可能性
- ・製品やサービスに関する何らかの欠陥・瑕疵等により費用負担が生じる可能性
- ・第三者の特許その他の知的財産権を使用する上での制約
- ・諸外国による現在および将来の貿易・通商規制、労働・生産体制への何らかの規制等（直接・間接を問わない）
- ・法規制に起因した制約・費用・法的責任の発生または法令遵守のための内部統制が不十分である可能性
- ・パナソニック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変動、その他会計上の方針や規制の変更・強化
- ・ネットワークを介した不正アクセス等により、パナソニックグループシステムから顧客情報・機密情報が外部流出する、あるいはネットワーク接続製品に脆弱性が発見され、多大な対策費用負担が生じる可能性
- ・地震等自然災害の発生、感染症の世界的流行、サプライチェーンの寸断、その他パナソニックグループの事業活動に混乱を与える可能性のある要素