

パナソニックグループの目指す 今後の方向性

パナソニック株式会社

CEO 楠見 雄規

Panasonic

2021年5月27日

- パナソニックCEO楠見でございます。どうぞよろしくお願いいたします。
- 4月に私がCEOに就任して以来2か月弱が経過いたしました。
- 改めて、これまでの状況を振り返りますと、津賀社長体制のもとでは、2011年、12年度の2年連続の大赤字という大変厳しい状況からの脱却からスタートし、以来、
 - ✓ 赤字の止血を含む徹底した業績改善、
 - ✓ 事業の選択と集中、
 - ✓ そして、二次電池など伸ばす領域への積極投資や、
 - ✓ 中国に軸足を置く事業体制の構築など、様々な成長戦略に取り組んでまいりました。

成果

低収益体質からの脱却に向け、 中期取り組みは着実に進捗

- 経営体質の強化
- 事業ポートフォリオ改革（成長投資・共創・収益性改善）
- 車載事業の収益改善

課題

それぞれの事業領域での専鋭化

21年度も中期取り組みを推進するとともに、
各事業領域で徹底して専門性を磨き、競争力を強化

- そして決算発表でもご説明しましたが、現在の中期についても、ご覧のような、低収益体質からの脱却に向けた取り組みを着実に進捗させております。
- 結果、経営数値としては、昨年度実績でコロナ影響を受けながらも調整後営業利益率で5%に近い水準を確保することができました。
- これまで長きに亘り、ご尽力頂いた津賀社長には深く感謝しております。
- さらに今後、私が取り組むべきは、事業の専鋭化、つまり、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と考えております。
- 当社の経営理念として掲げている「社会生活の改善と向上」と「世界文化の進展」に寄与するというパナソニックグループ本来の使命を全うするためにも、誰にも負けない立派な仕事をして、お客様にお選びいただける力を身につけ、その力をスピード感をもって磨き続けていく。
- これに徹底して取り組んでまいり所存でございます。
- 今後の具体的な取り組みは、現在まさに各事業にて検討を深めている段階にあり、来年5月頃に予定している新体制での中長期戦略の発信の中で詳しくご説明させていただきます。従って本日、私からは、大きな方向性に絞ってお話させて頂きたいと思っております。



「水道哲学」 「物心一如」

1932(昭和7)年 第1回創業記念式(中央電気倶楽部)

Panasonic

© 2021 Panasonic Corporation

2

- まず、私どもパナソニックが今後、どこに向かって歩いていくのか、その方向性についてお話ししたいと思います。
- パナソニック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かんがみて「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「水道哲学」の考え方を提示いたしました。
- 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いたしました。社会が進展してきた現在においても、「物心一如」という考え方に基づけば、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おります。



- 確かに現在、先進諸国を中心に、社会は物で満たされ、不便利さを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、と言えば必ずしもそうではないのではないかと感じております。
- 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まいりましたが、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感じております。
- 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こそが、私どもにはまさに問われていると感じております。
- つまり、今のパナソニックの果たすべき使命は、心も物も豊かな「理想の社会」の実現に向け、社会課題に正面から向き合っ、現在と未来に対する不安の払拭に貢献すること。
- そのため何をするべきかあきらかにし、知恵を積み重ねて、新たな道を切り拓くことだと感じております。
- そして、こうした努力を重ねる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。



- その中でも、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おります。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、様々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おります。
- 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、取り組んでまいりました。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まいります。
- これは当社の全ての事業において取り組んでまいります。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する。
- 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、さらには様々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。そして、お求めやすい、適正な価格でより多くの方々にお選び頂き、使って頂く。
- つまり本来のお役立ちと、環境の両面でトップランナーを目指すということでございます。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ると考えております。
- 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おります。

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暮らし・社会を持続可能に
(Scope1~3※全てが対象)

パナソニックは使うエネルギーの削減と
それを超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」

(環境ビジョン2050)

自らの事業を通じ カーボンニュートラルのその先へ

※GHGプロトコル(温室効果ガス(Green House Gas)排出量の算定・報告の基準)による区分

Panasonic

© 2021 Panasonic Corporation

5

- こうした取り組みを通じて目指す姿として、
当社は2017年、既に「環境ビジョン2050」を発信しております。
- 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」の区分で言う
「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おります。
「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。
- 私どもの工場・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。
- 非常にチャレンジングな目標ではありますが、「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まいりたいと考えております。
- 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
目指してまいります。

2030

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



- 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、今回自社での生産に使うエネルギーのCO₂排出量について、新体制での全ての事業会社で「CO₂排出量を実質ゼロ化する」という目標を、コミットいたします。
- これは、私たち製造業が今、必達すべき目標と考えております。
- 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の3つの取り組みを加速してまいります。
- 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おります。
- これまでも、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5拠点で実現してまいりましたが、今回さらに、ここに示しました、燃料電池工場のアプライアンス社スマートエネルギーシステム事業部草津工場においても取り組みを推進、2022年4月より本格稼働します。
- ここでは水素燃料電池に太陽光、蓄電池を組み合わせ、自ら再生可能エネルギーを創り、製造工程の使用電力を全て賄い「RE100化」を推進、この電力量はピーク時で680kW、年間で約2.7GWhに上り、これは一般的な住宅およそ900世帯に相当する規模です。
- 特に、この草津工場では、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まいります。
- 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いただくことで、気候変動問題解決にさらなる貢献を拡げてまいりたいと考えております。



- もう一つ、私ども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おります。
- 先ほど申し上げたような、くらしや社会により大きな貢献を果たすためには、厳しい競争環境でも圧倒的な競争力を身に着けることが不可欠です。そして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」であります。
- これには、2つの視点があります。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ということ。まさに一秒一滴の無駄に気づき、それをなくすべく、改善を重ねてまいる所存です。
- そしてもう一つは、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てまいります。
- 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、そういった伝統がございます。
- 今改めて、この考え方を全ての事業の現場において徹底し、例えばオペレーション力や商品性能、あるいは環境性能など事業毎の明確な目標を設け、改善に取り組んでまいります。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にしていきたいと考えております。
- 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ございます。
- このような考え方を踏まえ、まず今後2年間は、全ての事業において、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おります。

戦略

オペレーション力

- 私は過去、B2CからB2Bまで、様々な事業を担当した経験から、競争力強化に向けて、「戦略」と「オペレーション力」、これら2つの力が両輪だと考えております。
- 「戦略」とは、どのような顧客をターゲットとするか、また、事業を構成する様々な要素のうち、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、事業としての「勝ち筋」をいかに構築していくか、ということになります。
- 「オペレーション力」については、製造におけるもの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おります。
- 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しか過ぎません。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、モノと情報が淀みなく流れ、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、戦略上の優位性と共に、最も重要です。
- そうした観点から、これら2つを「両輪」と表現しています。
私どもは過去、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まいりました。しかし、「オペレーション力」については、全ての事業、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ございます。
- 先ほど、「あくなき改善に挑戦し競争力を強化する」と申し上げましたが、それはこのオペレーション力を徹底的に高め続けるということです。

主な事業の取り組み:現場プロセス

パナソニックの目指すサプライチェーン改革ソリューション

 BlueYonder

サプライチェーン全体での
見える化・最適化



Panasonic

デジタル・データ活用で
各現場の改善を自律化

サプライチェーン全体の改善を自律化

パナソニックの現場で先行導入しオペレーション力強化

Panasonic

© 2021 Panasonic Corporation

9

- こうした経営の考え方を踏まえた上で、
本日は、新体制の三つの事業を例にとり、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をご説明させていただきます。
- 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についてです。
- 先般のBlue Yonder社100%子会社化発表の際に申し上げました通り、私どもは世界のサプライチェーンの現場に革命を起こす世界一のソリューションプロバイダーとなるべく、この買収を決定しました。
- 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「繋がり」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ソリューション、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てまいります。
- 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おります。
- 先ほどの「戦略」の観点から申し上げますと、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。

電池で環境問題解決、社会インフラ発展に貢献

車載電池は徹底的にオペレーション力強化

次世代車載電池開発でも業界をリード

蓄電池システム事業拡大



- 2つ目は、新たに設立する、パナソニックエナジーが担当するエナジー事業についてです。
- 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まいりました。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、今年度は、北米では生産ラインを増設いたします。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、現在の主力の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、業界をリードして参ります。
- 非車載分野においては、蓄電池システム事業を拡大いたします。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まいります。
- パナソニックエナジーは、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。

「心も物も豊かな社会」に向け価値創出

- 空質空調 AP・LS融合で新たな価値提供
- 家電 中国におけるコストカ・スピード強化をグローバルに展開し競争力強化
- 海外B2B インド・アジア等で培った販路と信頼を足掛かりに非住宅事業を拡大



- 3つ目は、新しい「パナソニック」が担当する「暮らし」領域についてです。
- ここでは、今後、私たちが「心も物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いと考えております。
- 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、ジアイーノ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まいります。そこでこれらの、AP社とLS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ってまいります。
- 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、競争力を強化いたします。
- 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。



Panasonic

- 説明は以上です。最後に、改めて、今回私からお伝えしたいことをまとめさせていただくと、まず私どもが今なすべきは、今一度、経営理念に立ち返り、「理想の社会」の実現に向けて貢献を生み出すべく邁進し、たゆまぬ発展への道を歩む姿にしていくことです。
- そのためにも、まずは目標数値を達成したからと満足せず、常にお客様視点、現場視点で、高い理想に向けて日々改善を追求するような社員の集団にしていくべく、この2年間は競争力の強化に集中してまいります。
- 今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いきたいと考えております。
- 是非、皆様のご理解、ご支援をいただければ幸いです。
- ご清聴ありがとうございました。

ご参考:パナソニックグループ新体制 (2022年4月~)



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