

新体制で目指す方向性

パナソニック株式会社

グループCEO 楠見 雄規

Panasonic

2021年10月1日

- パナソニックの楠見です。
- 本日はお忙しい中お集りいただき、誠にありがとうございます。
- 本日10月1日付でパナソニックグループは、来年4月の持株会社、事業会社設立に先立ち、バーチャルな形ではありますが、新たな体制に移行しました。
- 私どもの体制は、一般的に知られている名称では「持株会社制」となりますが、新体制では事業会社が主役であるということに力点を置き、私は「事業会社制」と呼ぶことにしました。
- 本日は、事業会社制のスタートにあたり、新体制で何を目指していくのか、就任後100日を経た私の思いを交えながら、今後の経営の方向性について、お話をさせていただきます。
- どうぞよろしくお願いいたします。

就任100日を経て



パナソニックグループには幅広い領域・現場で大きなポテンシャルがある

**競争力を高め、社会へのお役立ちを果たしていくためには
まず経営の基本に立ち返る必要性がある**

Panasonic

© 2021 Panasonic Corporation

1

- 4月にCEOに就任以来、コロナの感染拡大が収まりを見せず、海外にも足を運べない状況ですが、それでも日本で緊急事態宣言が出ていない時には、積極的に国内の現場を訪問してきました。
- 工場訪問は4月から10か所あまり、私がこれまで行ったことのない拠点を中心に訪問し、生産現場を見るだけでなく、従業員とも積極的に対話しています。
- また、事業会社のトップとも競争力強化に向けたディスカッションを重ねてきました。
- そうした中で、パナソニックグループは、ものづくりや技術、商品、サービスなど、事業に関わるあらゆる領域において大きなポテンシャルを持つ集団だと感じています。
- そして何よりも、本当に素晴らしい人財に恵まれていると実感しています。
- 一方で、どの事業にもまだまだ改善の余地があることもわかりました。特に、かつて、成長期の松下の中に深く浸透していた経営の基本の考え方が薄れつつあると感じる場面もあり、そのような経営ができていないことを反省する機会となりました。
- ただ逆に言えば、薄れていた経営の基本に立ち返り、持てるポテンシャルをフルに発揮することができれば、各事業の競争力が高まり、結果として社会に対して大きなお役立ちができ、事業はおのずと成長に転じるはずとの、確信を得ることもできました。

経営基本方針

松下幸之助が確立した経営理念の根幹である
綱領・信条・七精神と実践にあたっての考え方

本来持っていた基本的な考え方と行動の指針を
再び浸透させるため、約60年ぶりに大改訂

- 過去、創業者・松下幸之助の時代には、綱領・信条・七精神をはじめとする経営理念のみならず、それを実践していくための基本の考え方を、「経営基本方針」と呼んで、それを徹底し続けてきました。
- しかし、実際には、創業者自身1982年の経営方針発表会の場では、「経営基本方針をないがしろにしている」と厳しい口調で警鐘を鳴らし、その後、1989年の創業者の逝去後にさらに弱くなっていったのが実態です。
- 「綱領・信条・七精神の意味は知っている」とか、「社会の公器として社会の発展に貢献する」というような経営理念の表層的な理解に留まることなく、新体制を迎えるにあたり、今一度「経営基本方針」に立ち返り、一人ひとりがしっかり実践してゆけるように徹底し直さないといけない、そういう強い思いを持つに至りました。
- ただ、約60年前にまとめられた経営基本方針の内容には、時代にそぐわなくなったものや、難しい文章もあります。改めて社員への浸透を図るためには、現代の社会環境や社会通念に即した今日的な解釈が必要と考え、「パナソニックグループの経営基本方針」として、約60年ぶりに大きく改訂しました。
- 私自身も、編集メンバーの一人として全面的に加わり、約4か月、知見を持つ多くの社員と議論を重ねながら、原典の考え方はそのままに、今日でも私たちが忘れてはならないことを抽出し、それらを現代に通じる指針としてまとめ直しました。
- 特に、どのように実践していくべきかという内容については、それが弱くなっているという現状を鑑みて、当時よりも、大きく強調し、より具体的な指針としています。

「経営基本方針」に基づいた、グループ経営の考え方

- 「物心一如」の
物と心が共に豊かな理想の社会の実現を目指す
- お客様に商品・サービスを選んでいただけるよう、
誰にも負けない立派な仕事を
- お客様大事の心構えを、誰よりもしっかり実践
- 利益は結果。社会や従業員に還元、将来に向けて投資
- 「自主責任経営・社員稼業」の実践
- 「言うべきことが言い合える」風土を醸成、
衆知を集めた全員経営を推進
- 「人を活かす」経営を推進

Panasonic

© 2021 Panasonic Corporation

3

- この「パナソニックグループの経営基本方針」は、今後パナソニックグループの経営において改めて実践していく指針であり、非常に多くの内容が書いてあるのですが、ここではその内容を要約して説明させていただきます。
- まず、創業者松下幸之助が目指した、「物心一如」、すなわち物と心が共に豊かな、「理想の社会」の実現に向けて、誰にも負けない立派な仕事をして、お客様に当社の商品・サービスをお選びいただくことを目指す。
- そのために、社員一人ひとりが「一商人」として、お客様大事の心構えを誰よりもしっかり実践し、お客様の信頼を得る。
- 利益はお客様にお選びいただいた結果として獲得するものであり、それを社会や従業員に還元するとともに、実現すべき未来、すなわち事業ごとに向き合う社会課題や環境課題の解決に向けて投資していく。
それが出来ない状況であればただちに改革のメスを入れていく。
- さらには、そうした経営をするために、任務を実行する一人ひとりが全能力を傾けてより良い手段を生み出し、それを果敢に挑戦し、より大きな成果をあげることに責任感をもつ、「自主責任経営」「社員稼業」の考えを徹底する。
- 加えて、組織としての意思決定の質とスピードを高めるために、「言うべきことが言い合える」風土を醸成し、衆知を集めた全員経営を進める。
- また、これらを実践していく前提として、「人を活かす」経営を推進する。
- この「経営基本方針」については、本日から社内に公開し、今後、経営幹部から現場の社員まで、全員で実践していくべく、まずは熟読し理解を深めてもらいます。今回はWeb形式にしていますので、過去の発言や文献へのリンクも設定し、学びを深めてもらえる構成にしています。
- 加えて、今回、社外にも公開し、皆様とも共有させていただきます。経営基本方針の実践を皆さまにコミットし、社員の一人ひとりの行動が、皆さまからご覧いただいてそれに恥じないものであり続けるよう、私含めて、社員全員でまい進していく所存です。

10年先の社会・環境課題の解決を起点とした経営に

事業会社毎に長期視点で目指す社会変革の姿を明確化

22年度からの新中長期戦略より、策定から改善まで抜本的に変革

競争力のたゆまぬ強化

戦略とオペレーション力の両輪で推進

事業ごとに競争力強化の指標を定めモニタリング

- 続いて、「経営基本方針」の実践によって、各事業部門の社員や組織の持つポテンシャルを最大限引き出すことを前提として、事業会社制で目指す経営の姿についてお話させていただきます。
- 1つ目は、事業会社、さらに事業部ごとに向き合う社会課題・環境課題の領域を定め、10年先に実現すべき姿の仮説を置いて、それを起点とした経営を行っていくことです。
- 事業会社・事業部ごとに、環境課題の解決に向けた取り組みは必須として、どの領域で社会課題解決や社会・文化の発展への貢献をしていくのかを明確にする。その上で、戦略策定時の議論においても、数値中心ではなく、10年先のゴールの仮説についてしっかりと議論し、それを実現するための具体的な戦略・施策について議論を重ねる。そして、もし仮説が間違っていれば、進めていた戦略を迅速に改めていく。このようなサイクルに変えてまいります。
- 具体的には、来年度の中長期戦略より、戦略策定からそのフォローアップまで、事業戦略推進のアプローチを抜本的に改めてまいります。
- 2つ目は、戦略とオペレーション力の両輪で推進する、競争力のたゆまぬ強化です。そのために、事業ごとに競争力を高めるための指標を明確化し、結果数値でなく、競争力強化指標をモニタリングしながら、刻々と変化する経営課題に対応していきます。
- そして、これらを支える経営の進め方の変革として、より現場に近いところで、より頻度を上げて議論を重ね、事業のスピードと意思決定の質を上げ、改めるべき点があれば即座に改めていくかたちにしてまいります。
- こういう形での経営を、私を含む持株会社の役員がそれぞれの事業会社の取締役会に参画して、より深い検討を行って進めてまいります。

各事業会社は

- 2年間、社会へのお役立ちのための競争力強化に集中
- 将来に向けた投資も自ら実施

それぞれの事業の本質価値は競争力
誰にも負けない立派な仕事でお客様に選ばれる力が、
お客様や社会へのお役立ちを果たす根幹

従って「重点領域」「コア事業」等の区分は設けない
(必要な投資規模と事業の本質的価値は別)

- 4月以来、「全ての事業で2年間は競争力を強化」と発信し続けていますが、「コア事業、柱となる事業は作らない、そのための投資はしない」「2年間でふるい落とす事業を決めようとしている」など、誤って伝わっているかもしれません。改めてこの場で、私がこの言葉に込めた意図について、説明させていただきます。
- 先ほど申し上げた通り、事業会社がなすべきことは、10年先を見据えて、社会へのお役立ちを果たすべき領域を定め、徹底的にそこでの競争力を強化することです。
- そのためには、戦略とオペレーション力を磨くだけでは十分ではありません。自主責任経営の徹底、衆知を集めるための風土改革など、経営基本方針に則り、やるべき事は多くあります。
- とりわけ事業会社は、それぞれが目指す社会へのお役立ちと環境貢献を果たすために、自ら投資していかなばなりません。2年間で一時的に利益を上げるための競争力強化ではないということです。
- したがって、これらを事業会社に定着させるための期間として、2年間としました。今後、長期にわたってそれぞれの事業が隆々と発展していけるよう、その基礎を皆でしっかり創っていきたいというのが、私の思いです。
- 競争力とは、事業において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く力です。その力をたゆまず磨き、お客様や社会にお役立ちし続けることが事業の価値であり、それが事業の成長に繋がると確信しています。
- そして、そういう力がある限りにおいて、それは事業規模の大小によらず、パナソニックらしい事業だと思います。
- したがって、持株会社のパナソニックホールディングスとしては「重点領域」「コア事業」など、それぞれの事業を区分する呼び方は設けません。事業によって必要な投資規模は異なりますが、そのことと、事業が持つ本質的価値は別だということです。
- ただし、もし、業界全体が将来縮退する、あるいは競合に対して構造的に弱みがあり克服が困難である、という状況が見えれば迅速に手を打っていきます。ただその時も単に当社にとっての経済的合理性だけで判断するのではなく、お客様へのご迷惑や従業員の幸せを優先して検討した上で判断してまいります。

1. グループの経営基本方針の徹底
2. 顧客・社会へのお役立ちのための競争力強化への見届けと支援
GX、DX、現場革新、デザイン経営、ブランド、イノベーション加速
3. 人を活かす経営への見届け、制度整備
4. 必要に応じた事業の選択・集中、
事業強化・再生に向けた非連続手段の推進
5. グループとしての重要リスクへの対応

さらに先を見据えグループ全体の経営基盤強化

- 各事業会社の目指す姿と取り組みについては、今後、それぞれのトップから発信する機会を設けさせていただきます。
- ですので今回、私からは、パナソニック ホールディングスがどういう形でグループの発展に貢献していくのかについて、少しお話させていただきます。
- 事業会社が、10年先を見据えて社会へのお役立ちのための競争力強化に挑戦するのに対して、ホールディングスは、さらにその先を見据えて、グループ全体の経営基盤の強化を図ることに徹してまいります。
- その役割は、ご覧の5つになります。
- 1点目については、本日最初にお話しました。
- 4点目については、先ほど、全ての事業で競争力を高めるという話と関連します。事業会社が主役となって事業の発展に取り組んでいきますが、ホールディングスとしても、必要に応じて、グループの発展に向けて打つべき施策は打っていくということです。
- 5点目には、財務規律や、安全、コンプライアンスの徹底などのテーマが含まれています。
- そして2点目、ホールディングスも、競争力の強化に向けて、見届けと支援をしっかりと行ってまいります。
- その重点項目とは、5月の発信で詳しくお話ししたGX、すなわちグリーントランスフォーメーションの加速に加え、DXすなわちデジタルトランスフォーメーション、現場革新、デザイン経営、ブランド、イノベーション加速の6つです。
- 本日はこのうち、GXの進捗と、CEOプロジェクトとして推進しているものの中から、DXの取り組みについてお話させていただきます。
- 加えて、3点目に掲げております、変革を進める主体である、「人」を活かす経営についても、強化の考え方と取り組みを説明いたします。

自社のCO₂排出量の実質ゼロ化と「カーボンニュートラル社会」に向けた貢献を推進

「2030年 全事業会社CO₂排出実質ゼロ」ロードマップ策定完了
(スコープ1&2 ※)

2050年に向けて

- 自社商品からのCO₂排出量削減 (スコープ3 ※)
- 自社商品/サービスの提供により、B2B/Gのお客様の排出量を削減
⇒ 自社排出量を上回る規模での「削減貢献」を目指す



※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

- まずは現在、最大の社会課題と認識している環境問題、特に地球温暖化に対するグリーントランスフォーメーションの取り組みの進捗からお話します。
- 5月の会見では「2030年までに、全事業会社のCO₂排出量を実質ゼロ」にすることをお約束しましたが、既に全ての事業会社において、実現に向けた具体的なロードマップを策定しました。さらに、複数の事業において、2030年より大きく前倒した計画を立てています。個別の取り組みについては、今後各事業会社からの説明の場を設けることを検討しております。
- 一方で、この領域は、私たちの事業の継続を社会から認めていただく最低条件とも言えます。私たちの経営基本方針では、社会からお預かりした資源を使って活動を行う以上、それらを最大限に活かしたり、社会にお役立ちしなければならない、としています。この「企業は社会の公器」の考え方に則って、自社のCO₂だけでなく、お客様や社会のCO₂排出を減らす取り組みもさらに加速させてまいります。
- パナソニックグループの商品は、世界で毎日10億人以上のお客様に愛用いただいております。その消費電力からのCO₂排出量は年間およそ8600万トンと試算しています。
- 「スコープ3」と言われるこの領域の排出量は、創業以来、当社が「電化」を通じてお客様の暮らしに深く関わってきた「証」とであると同時に、「責務」とであると捉え、引き続き、たゆまぬ努力で減らしてまいります。
- ただし、お客様の暮らしと共にあるこの排出量については私たちだけでゼロにできません。
- そこでパナソニックは、国際電気標準会議 (IEC) の規定する、いわゆる「削減貢献量」の領域、つまり当社の商品やサービスの提供により、他者のCO₂排出を削減する提案を、B2BやB2Gのお客様に向けて、より一層強化してまいります。
- そして2050年までには、自社の排出量を上回る規模での削減貢献を目指します。
- 具体的には、当社が培ったモノづくりのCO₂排出を減らすソリューションを、他の製造業のお客様に展開するということが考えられます。
- これらの事業が競争力を磨き、お客様や地球環境に貢献すればするほどに、世界がカーボンニュートラルに近づいていく、このような未来を目指して、挑戦を加速してまいります。

各事業のDX支援と グループ全体のIT経営基盤の底上げを推進

働き方・ビジネスのやり方含めて変革
経営のスピードアップを目指す

ITシステム
変革

- 事業に適した改修と俊敏な改善
- クラウドベースへの移行の加速
- データドリブン基盤の構築

PX
Panasonic
Transformation

- グループで卓越したオペレーション力の獲得を目指していく上で、DXの推進は不可欠です。各事業のDXの支援と、グループ全体のIT経営基盤の底上げに向けて、早急に変革を進めてまいります。
- 当社グループでは、事業ごとに個別最適で導入された多数のシステムがあり、結果として、それぞれの事業においてITが経営のスピードアップに貢献できていない、残念ながら、これが当社グループの現状です。
- この現状を打破し、グループの事業の成長に直結するようなITに変えていくために、ビジネスのやり方や社員の働き方をITを活用して変えていく、つまりITを徹底活用して経営のスピードと質を高めてまいります。
- そのためにはまず、今回のプロジェクト名をPanasonic Transformation、PXとし、ITの変革に留まらない重要な経営戦略として、推進していきます。プロジェクトリーダーは、社外でITのプロとして実績を積んできたCIOの玉置に務めてもらいますが、私自身もオーナーとして、その推進にしっかりコミットしてまいります。
- なおPXでは、ITシステムの変革も着実に進めていきますが、考え方として、まず、ITで仕事のプロセスを規定するのではなく、社会や事業環境の変化に応じて、進化させていくことを前提とします。
- 従来のITは仕事のプロセスを規定することが目的の一つでしたが、迅速に変化する社会環境に合わせて社会や事業環境の変化に応じて、プロセスを俊敏にたゆみなく、すなわちアジャイルに進化させていくことが必要です。
- そのために、システム構築も含めて仕事をアジャイルな進め方に変革し、システムはクラウドベースへの移行を加速します。
- 加えて、しっかりと様々なデータと向き合って、経営に活用するためのデータドリブン基盤の構築を進めます。
- 事業会社制においては、事業全般で自主責任経営を徹底してまいります。特にITについては、ホールディングスは事業会社をサポートしつつ、ガバナンスを利かすべきところについては、しっかりとグリップしてまいります。
- 具体的には、事業会社毎に戦略成長テーマを定め、事業会社と一体となってその競争力強化に貢献していくとともに、グループでスケールメリットがある共通テーマも抽出し、両輪で進めていきます。
- PXの推進を通じ、グループ全体で経営のスピードアップを果たし、業界トップランナーとなることを目指してまいります。

多様な人財が集まり、挑戦・活躍することで、
社会へのお役立ちを果たす

多様な社員の個性と能力を活かす制度設計・運用

- 事業会社を横断した人財交流
- DEI(Diversity, Equity & Inclusion)の推進

- 最後に、変革を進める主体である「人」を活かす経営についてお話させていただきます。
- 当社が社会へのお役立ちを果たしていく上で、その根幹にあるのは「人」、すなわち社員一人ひとりです。当社グループには、グローバルで約24万人の多様な個性と能力をもつ社員がおり、その一人ひとりの挑戦をホールディングスとして積極的に支援してまいります。
- 例えば、社員の挑戦・活躍の機会を広げるため、グループの特性を活かし、事業会社化をした後も事業を横断した人財交流は継続的・積極的に行っていきます。
- また、個人の価値観が多様化する時代、社員一人ひとりの挑戦のあり方も多様化し、抱く不安や悩みはそれぞれ異なってきます。そういった社員一人ひとりが持つ様々なハードルを取り除き、パナソニックで働くことに喜びや誇りを感じてもらうため、社員の多様性を活かすための取り組みを加速していきます。
- 近年、Diversity and Inclusion、D&Iに、社員の挑戦や活躍の機会を「公平にする」という意味を表す「Equity」という概念を加えた、DEIとして取り組む流れがあることを踏まえ、当社グループとしても、DEIを積極的に推進してまいります。
- 子育てをはじめとするライフイベント中の人事評価のあり方をはじめ、今の当社グループは、DEIの推進において、制度や運用面に不十分なところがあり、こういった制度・運用面を迅速に解決していきます。
- 松下電器はかつて、週休二日制を日本で最初に打ち出すなど、人を活かす施策や制度において先進的だと評価されていましたが、今は先行する会社に学びを得ているところです。
- しかしここから、当社グループが向き合う事業領域で、挑戦する社員一人ひとりがその個性と能力を発揮し、社会へのお役立ちを果たしていけるよう、「人を活かす」ことにおいて再び先進的な会社となることを目指してまいります。



Panasonic

- パナソニックグループが目指す、物と心が共に豊かな理想の社会の実現に向けて、なすべきことが多くあります。
- そのために、改めて2年間は、私たちの強さの拠り所であった、あるべき経営の実践の姿に立ち返り、競争力の強化に集中してまいります。
- 同時に、人々のくらしの改善、社会の発展、地球環境への貢献、これらの領域の中から、それぞれの事業がどういう姿に世の中を変えていくのか描き切り、それに向けて今後隆々と発展していくことができるよう、その基礎を築いていきたいと考えています。
- そのために、私たちの信条に則って、全員が協力し、心を合わせて、毎日の仕事に誠実に取り組んでまいります。
- 私の話は以上です。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）
- ・当社を持株会社とする新体制への移行により期待どおりの成果を上げられない可能性
- ・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