

グループ戦略説明会

パナソニック ホールディングス株式会社

グループCEO 楠見 雄規

Panasonic Group

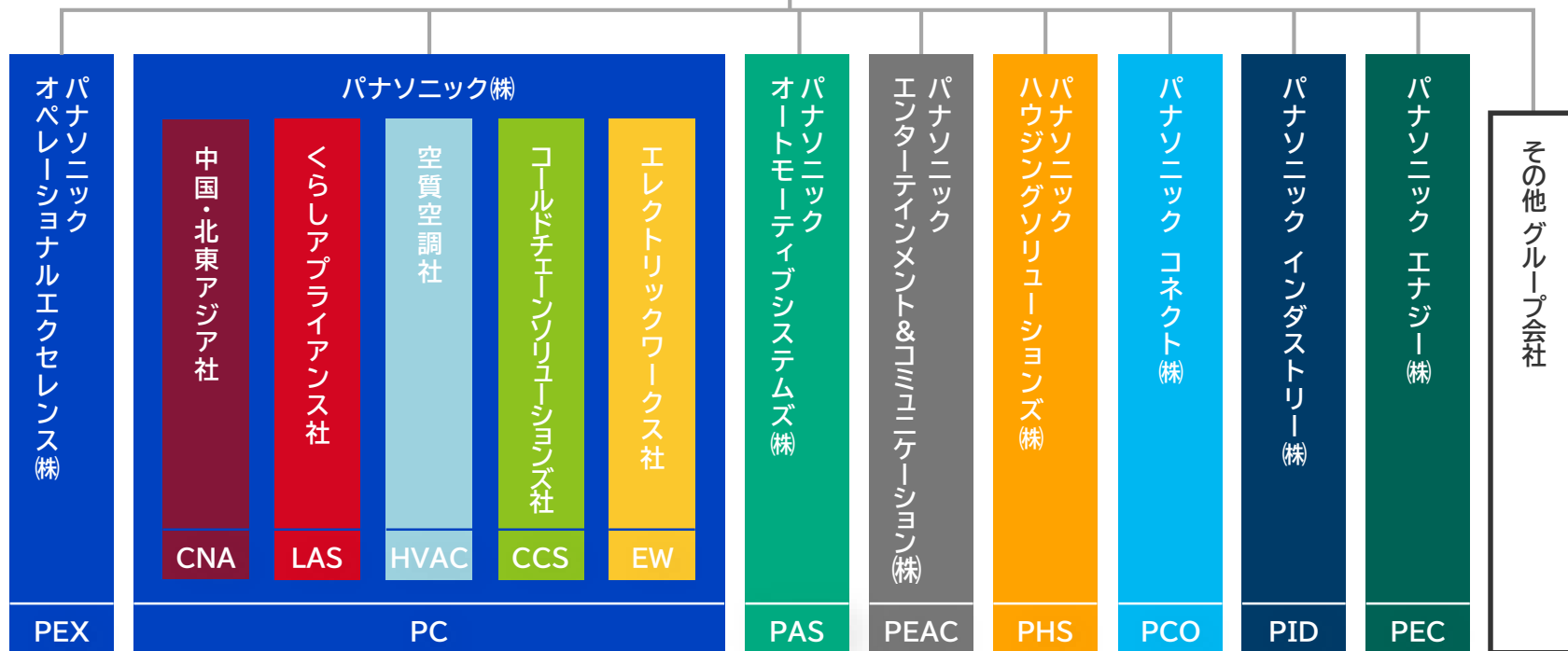
2022年4月1日

「新体制の始動」と「振り返り」

パナソニックグループ新体制 (2022年4月～)

パナソニック ホールディングス(株)

PHD



各事業会社が独立した法人として社会やお客様と向き合い
自主責任経営を徹底 競争力強化を加速

* 各社名下部の英語表記は略称

構造的赤字事業の解消と経営体質の徹底強化により 新型コロナウイルス等の外部環境下でも収益力は改善

競争力強化の1年目を終えて

競争力強化の一步を踏み出すも
自主責任経営の再徹底は今から

課題認識

- 長期視点・お客様視点にフォーカスした戦略
- 変化対応力とスピードの獲得に向け
「ムダを撲滅 正味付加価値に集中」
「一人ひとりが生きる」

事業ごとに実現すべき未来を明確化
卓越したオペレーション力の獲得

新中長期戦略

グループが目指す姿

物と心が共に豊かな理想の社会

E

環境

地球環境問題の解決への貢献
Panasonic GREEN IMPACT

S

社会

心身ともに健康で幸せな状態を
「くらし」と「しごと」において実現

収益

お役立ち

お役立ち

収益

競争力強化

戦略

オペレーション力

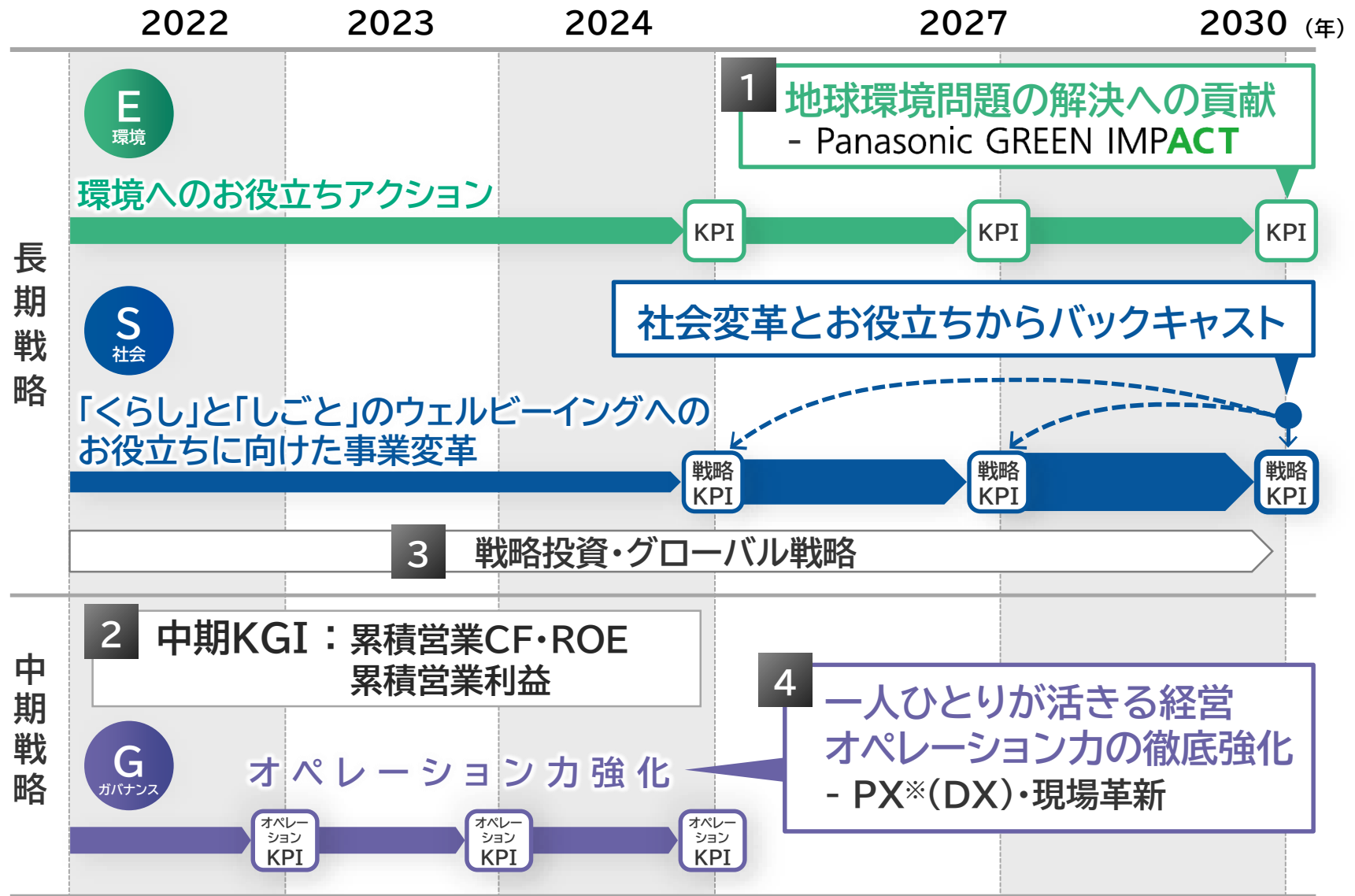
G

ガバナンス

経営基本方針の実践

“環境”と“くらしとしごとのウェルビーイング”への
お役立ちを果たすため 競争力を徹底強化

中長期戦略のポイント



※ Panasonic Transformationの略称

1 Panasonic GREEN IMPACT

2021年5月 新CEOによる説明会

「2030年 全事業会社のCO₂排出実質ゼロ」をコミット

2022年1月 CES2022

グループ長期環境ビジョン

「Panasonic GREEN IMPACT」を発信

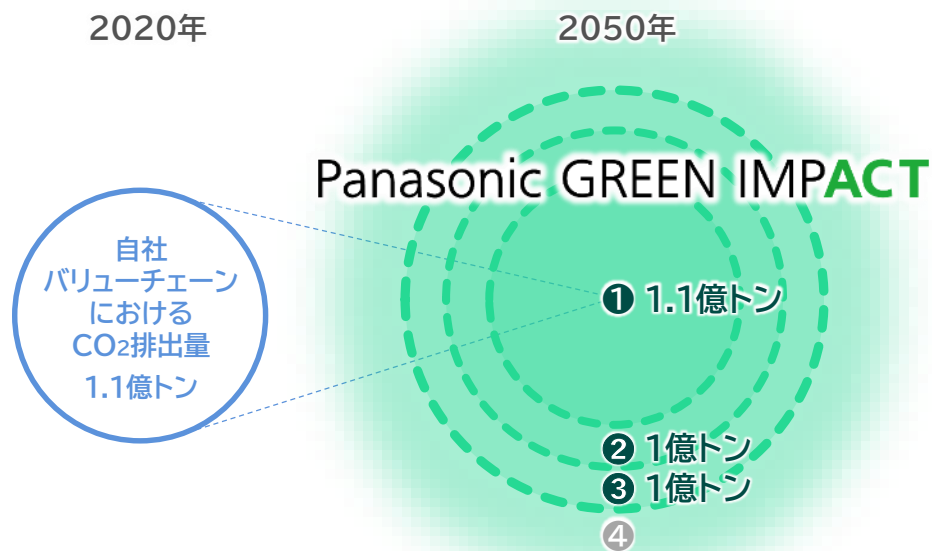


2050年に向けて 自社バリューチェーン全体のCO₂排出量の削減に加え
社会へのCO₂削減貢献量※を拡大

※ 自社バリューチェーン以外に貢献したCO₂削減量

1 Panasonic GREEN IMPACT

2050年に向けて
現時点の全世界CO₂総排出量の「約1%」にあたる
3億トン以上の削減インパクトを目指す※



- ① 社会の脱炭素効果も含めた、自社バリューチェーンにおける排出削減インパクト
(自社バリューチェーン全体のCO₂排出量 実質ゼロを実現)
- ② 既存事業による社会への排出削減貢献インパクト
- ③ 新技術・新事業による社会への排出削減貢献インパクト
- ④ 社会のエネルギー変革に対する波及インパクト

※ 2019年 エネルギー起源CO₂排出量 336億トン(出典:IEA)、3億トンは2020年の排出係数で算出

2 中期経営指標 (KGI)

累積営業CF (22-24年度) **2.0** 兆円

ROE (24年度) **10** %以上

累積営業利益 (22-24年度) **1.5** 兆円

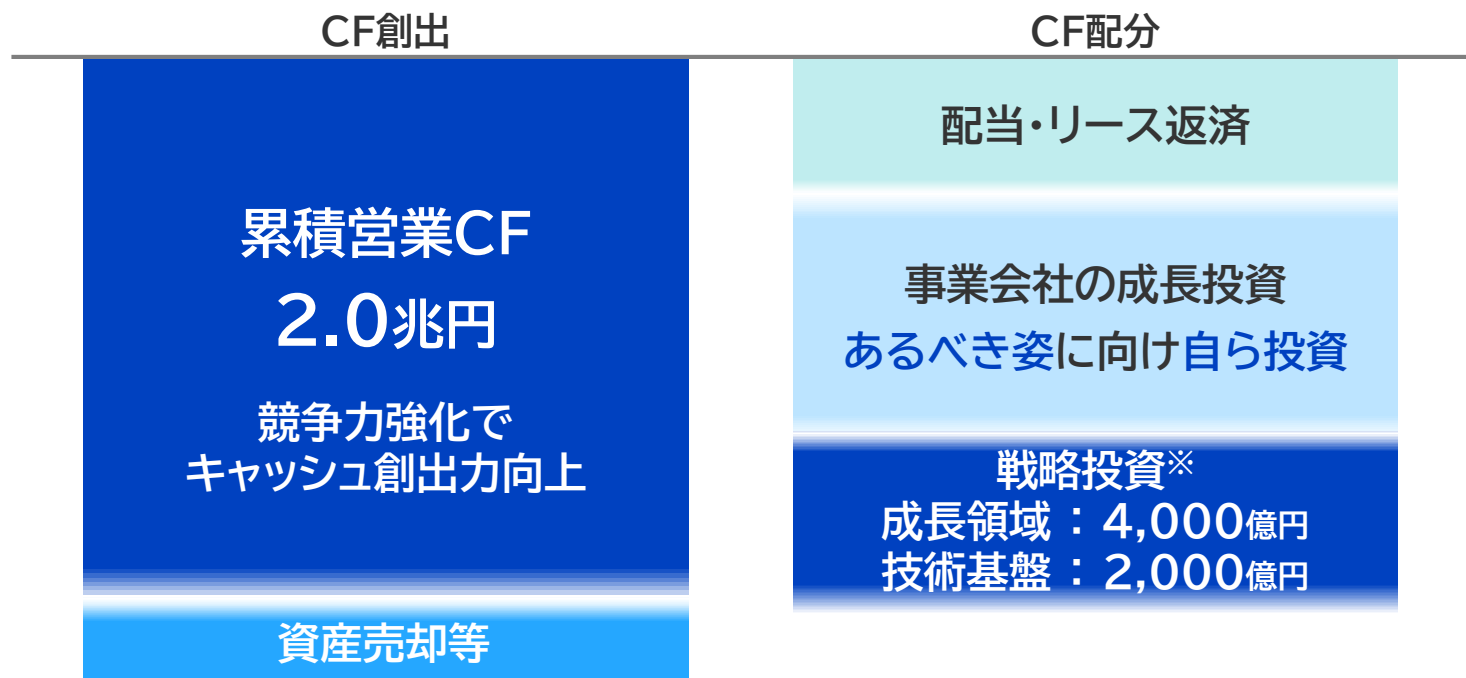
事業の競争力を徹底強化し キャッシュ創出力を向上

3 中長期戦略における投資の考え方

E
環境

S
社会

キャピタルアロケーション (22-24年度)



※重点事業などの区分はしない

実現すべき未来に向け
「成長領域」「技術基盤」へ 6,000億円を投資

3 成長投資：車載電池領域

モビリティの電動化を加速 化石燃料に依存しない脱炭素社会への貢献

競争力

- 環境車の進化・普及に適合した電池セル性能と安全性
- EVを“Affordable(手頃)”にするためのコスト力



46径新セルを業界最速で事業化
和歌山工場で高生産性ラインの実証 2023年度に量産開始

3 成長投資：サプライチェーンソフトウェア領域

E
環境

S
社会

自律化ソリューションでサプライチェーンのあらゆるムダと滞留を無くし 環境負荷軽減に貢献

競争力

- 豊富なソフトウェアソリューションパッケージ・AIの精度
- データ収集・蓄積・分析・活用した業務プロセスの最適化



サプライチェーン全体の最適化に向け BYソフトウェアをさらに進化

3 成長投資：空質空調領域

E
環境

S
社会

健康で快適なくらしと社会を 空気と水のテクノロジーで実現

競争力

- 独自テクノロジー※と空質空調を融合した連携システム
- 空質と空調 各々で培った顧客接点とエンジニアリング力の融合



欧州・中国・日本での販売・サービス基盤の整備と連携商材の拡充

※ ナノイー、ジアイーノ、調湿技術、除菌効果の見える化、ウイルス・バイタルなどのセンシング技術

事業ごとの強みを活かした地域戦略 事業を通じた Panasonic GREEN IMPACT 拡大

中国・アジア：暮らし家電・車載・FAソリューション

- 中国で暮らしのベストパートナー(環境・健康・養老・清潔)となるべく
チャイナコスト・スピードを磨き上げ
 - ・暮らし家電 中国で獲得したコストカ スピードをアジア全域展開
 - ・車載/FA※1 製品の企画から販売までの現地化により お客様へのお役立ち拡大

北米：車載電池・Blue Yonder・アビオニクス

- BY社顧客のサプライチェーン整流化による環境負荷軽減
- アビオ事業は 燃費軽減のための軽量化で競争力強化

欧州：空質空調

- A2W※2と環境貢献度の高い空質空調融合システムを展開

※1 Factory Automation ※2 Air To Water

3 技術基盤投資：水素エネルギー

水素の製造・利活用を拡大 社会のクリーンエネルギーへの変革に貢献

水素エネルギーデバイス

- グリーン水素の製造・利活用の拡大による新エネルギー移行の加速
 - ・ 水から水素をつくる：水素製造の高効率化
 - ・ 水素から電気に変換：燃料電池のさらなる効率化

分散型電源制御システム

- 分散電源をエネマネ技術で制御し
電力有効活用を促進



3 技術基盤投資：CPS※

E
環境

S
社会

「暮らし」と「しごと」の現実の課題と サイバー空間を結びつけ 最適解を素早く生み出す

CPS技術による価値創出

- Yohanaの強みを活かした
ハード・サービスによる暮らしの体験価値向上
- ひとの内面・状態の把握による ひとの高度なモデル化
- DX活用による現場の可視化・最適化でムダ・滞留を撲滅

サイバー

フィードバックループ

フィジカル



※ CPS : Cyber Physical System

3 グループ共通技術基盤



物と心が共に豊かな理想の社会

	PC	PAS	PEAC	PHS	PCO	PID	PEC
「環境」への貢献技術	機能材料・材料インフォマティクス	○	○		○		● ●
	パワーエレクトロニクス	○	●			○	
	水素エネルギーデバイス・DERMS※	●				○	○
「暮らし」と「しごと」のウェルビーイングへの貢献技術	CPS・AI	●	●	●	○	●	○
	画像センシング・ロボティクス	○	●	●		●	●
	シミュレーション・モデルベース開発	○	●	○	●	○	○
ソフトウェア共通基盤	生体・感情認識・バイオ	○	○		○	○	
	ソフトウェア・通信・セキュリティ	●	●	●	○	●	○

● 関係性が強い ○ 関係性がある

理想の社会の実現を支える共通技術基盤をグループ全体で強化
ベンチャー投資も新技術探索のために積極活用

※ 分散型電源制御システム(Distributed Energy Resource Management Systems)

4 事業会社の競争力強化に向けたグループ共通の重点施策

一人ひとりが生きる経営

従業員一人ひとりの個性が最大限に生きる環境づくりを推進

オペレーション力の徹底強化

- Panasonic Transformation (DX)

働き方・ビジネスのやり方を含め 経営のスピードと質を徹底的に上げる

- 現場革新

改善思想とデジタル技術により

サプライチェーン全体のオペレーション力を強化

4 一人ひとりが活きる経営

挑戦を願う従業員の声を傾聴し 一人ひとりの個性が最大限に活きる環境づくりを推進

挑戦する機会の公平性の追求

- 個性が活きる多様な働き方
 - ・ 選択的週休3日制・ホームオフィス・配偶者転勤時の継続雇用の仕組み導入※1
- 求められる役割・責任・スキルを明確にした
ジョブ型人財マネジメントの導入※2

一人ひとりの挑戦の後押し

- それぞれの事業におけるプロフェッショナル人財への挑戦支援
 - ・ 育成体系と評価・報酬制度の整備
- グループ内公募制度の改定によるグループ内人財交流の活性化

※1 PHD・PEXにて先行トライアル実施 ※2 導入時期や詳細な設計については事業会社ごとに最適化



4 Panasonic Transformation(DX)

デジタルの力で 働き方・ビジネスのやり方を含め
経営のスピードと質を徹底的に上げる



働き方の変革

正味付加価値を生まない業務をITで効率化

ビジネスプロセスの変革

- 事業の競争力強化テーマ例※1
製造～販売DX：PSI※2プロセスの整流化による実需起点のSCMを実現
- グループ共通テーマ例
調達DX ： 契約・調達情報の解析による集中購買の拡大

**DXで働き方とビジネスプロセスを変え
事業の競争力強化を支援**

※1 パナソニック株式会社を支援する競争力強化テーマ例 ※2 PSI：Production, Sales, Inventory

4 現場革新

改善思想とデジタル技術により サプライチェーン全体のオペレーション力を強化

2022年4月 オペレーション戦略部設立

改善思想の定着

- 事業会社ごとに専任の伝承師を任命し
あらゆる現場でムダ取り活動を推進

デジタル技術の活用・進化

- BYをさらに進化：実需起点でPSIを自動立案
- 画像認識・AI：作業動線などからムダを分析 可視化



24年度には全拠点で デジタル技術を活かした
たゆまぬ改善活動を常態化

幸せの、チカラに。

変化する世界の中でも お客様に寄り添い
持続可能な「幸せ」を生み出す「チカラ」であり続けたい

パナソニック
株式会社

パナソニック
オートモーティブ
システムズ
株式会社

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
株式会社

パナソニック
ハウジング
ソリューションズ
株式会社

パナソニック
コネクト
株式会社

パナソニック
インダストリー
株式会社

パナソニック
エナジー
株式会社

Panasonic

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