

# 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

- 皆さん、こんにちは。  
パナソニックホールディングスのグループCEO楠見です。
- 本日はお忙しい中、オンラインの説明会にご参加いただきまして、誠にありがとうございます。
- 説明に先立って、私どもは現在のウクライナ情勢を大変憂慮しております。犠牲となられた全ての人々に哀悼の意を表するとともに、一日も早く平和で安全な世界に戻ることを願っております。
- それでは、本日の趣旨である、グループの戦略を説明させていただきます。

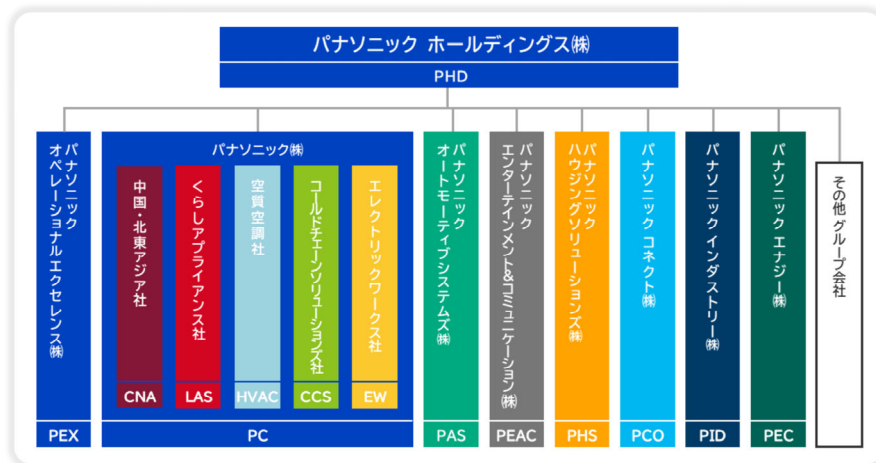
## 「新体制の始動」と「振り返り」

Panasonic Group © 2022 Panasonic Holdings Corporation

1

- 新中長期戦略の説明に入る前に、「新体制の始動」と「振り返り」についてお話しします。

## パナソニックグループ新体制 (2022年4月～)



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

- 本日、4月1日から、パナソニック株式会社をパナソニック ホールディングス株式会社へと社名変更して持株会社にするるとともに、独立法人として各事業会社を設立し、新しいグループ体制に移行いたしました。
- なお、パナソニック株式会社の社名につきましては、昨年10月から「くらし事業本部」として事業を行っていた分社が引き継ぎます。
- この新しいグループ体制は事業会社が主役であることから、私どもでは「事業会社制」と呼んでおります。
- 各事業会社が社会やお客様と向き合い、自主責任経営を徹底し競争力強化を加速してまいります。

## 振り返り

### 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」  
「一人ひとりが活きる」

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

- これまでの振り返りです。
- 2019から21年度の3年間は、構造的赤字事業の解消と経営体質強化の取り組みを進めてまいりました。
- その結果、新型コロナウイルス等の大きな外部環境の変化はありましたが、キャッシュ創出力の改善は着実に進みました。
- 今後、収益力をさらに向上させていくために、昨年度と今年度を競争力強化の2年間として経営を進めています。
- ただし、1年目を振り返ると、競争力強化の一步を踏み出すことはできましたが、自主責任経営の定着は道半ばであり、2年目となる今年度はさらに徹底していかなければなりません。
- 課題認識として、  
1つ目は、戦略構築における長期視点、お客様視点を徹底することです。変化の速い時代だからこそ、2～3年ではなく大きな社会変革を想定し、その変革の中でお客様にとってのベストは何か、その目指す姿からバックキャストすることで、戦略の解像度を上げていく必要があります。
- 2つ目は、変化対応力とスピードを卓越したレベルまで向上させることです。そのためにも、事業のあらゆる現場において、ムダや滞留、手戻りを撲滅し、全ての従業員が正味付加価値のある仕事に集中することと、全ての従業員「一人ひとりが活きる」仕組みと風土づくり、これらが必要となります。
- 本日、これらの課題認識に基づき、新中長期戦略として、事業ごとに実現すべき未来に向けて果敢な挑戦を果たすためのグループとしての考え方と施策を説明させていただきます。

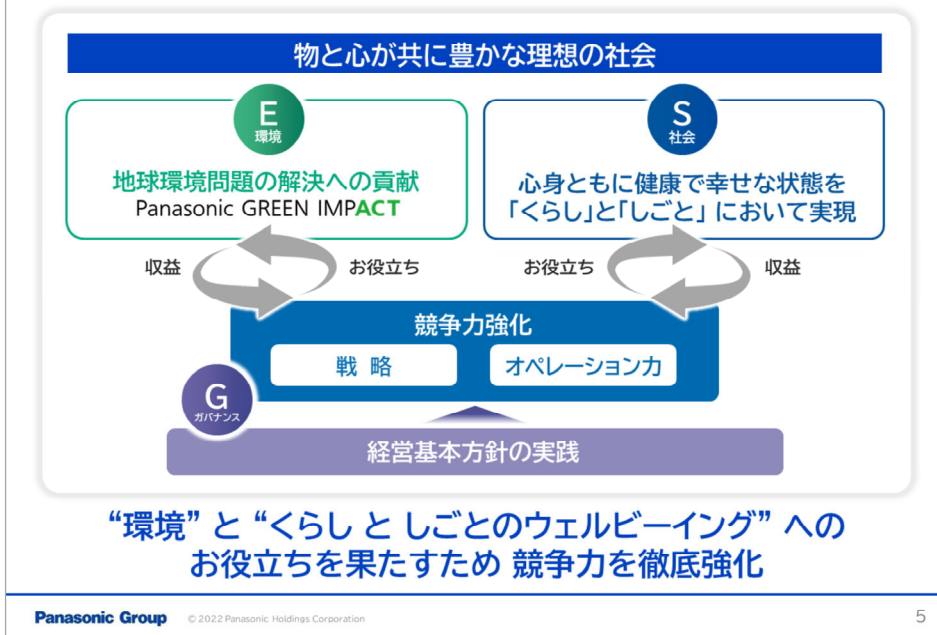
# 新中長期戦略

Panasonic Group © 2022 Panasonic Holdings Corporation

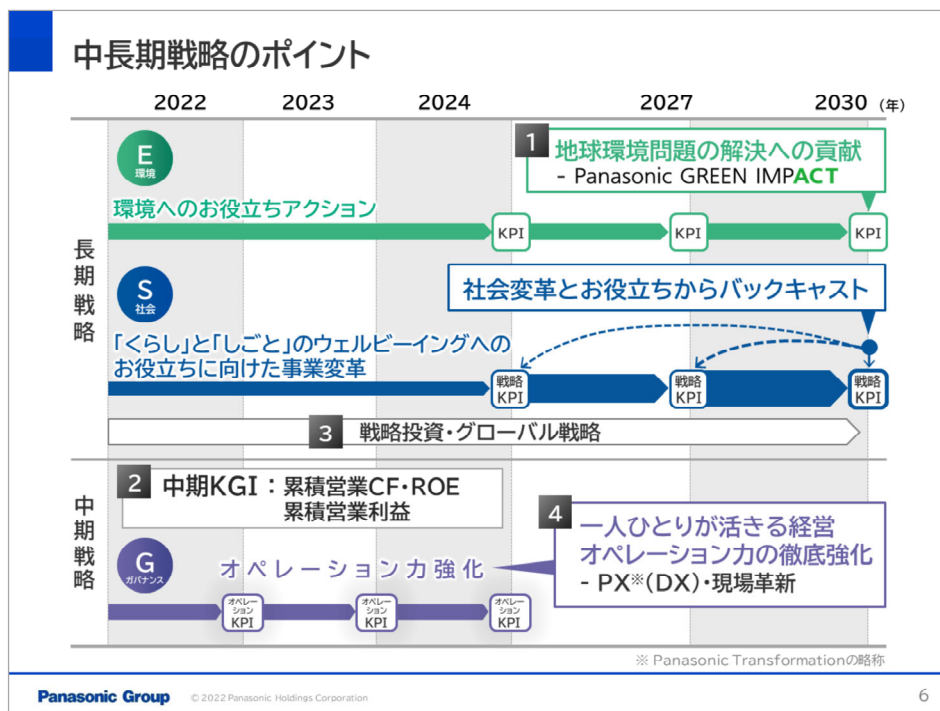
4

- それでは、具体的に新中長期戦略を説明いたします。

## グループが目指す姿



- このスライドはグループが目指す姿を表しています。
- 創業者が掲げたグループの使命である「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向けて、今、私たちが取り組むべきことは、地球環境問題の解決と、世界中の皆様お一人おひとりの「暮らし」と「しごと」の場面での、人々のウェルビーイング、すなわち快適で安心で、心身ともに健康で幸せな状態への貢献を果たすことです。
- この貢献において誰にも負けない立派な仕事をするすることで、お役立ちを果たし、その結果としていただく収益を社会にもお戻しするとともに、従業員にも還元し、さらなるお役立ちに向けた投資にも回していく。このサイクルを回し続けることが競争力強化に他なりません。
- 競争力強化は、目先の利益や現状の延長線上ではなく、長期視点で構築した「戦略」と、事業の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る「オペレーション力」、このどちらも欠かすことができません。
- その強い競争力を獲得するため、経営基本方針の実践を徹底し、理想の社会実現に向け「環境」、そして「暮らし」と「しごと」のウェルビーイングへのお役立ちを果たしてまいります。



- このスライドは、中長期戦略のポイントとして、以降で説明する項目を示しております。
- これまでは3年後の販売や利益、とりわけ営業利益率が中期計画の中心となってしまう、それを達成することが目的化しておりました。
- 今回の中長期戦略では、2030年に引き起こす社会変革を考え、従業員やご関係先様からの共感を得ながら、その実現のスピードとスケールにおいて競合に負けない競争力を獲得する。こうした長期視点の経営に変えていきます。
- 本日説明する戦略は、1つ目に、喫緊の課題である地球環境問題の解決に向けた取り組みとして、2050年を見据えたグループの長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」の具体的な目標について説明します。
- そして、中期KGI、長期視点で当社が成長していくための投資の考え方や、グローバル戦略について説明いたします。
- 最後に、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として、「一人ひとりが活きる経営」の実践とオペレーション力を含む競争力の徹底強化を目指した「PX」「現場革新」を説明いたします。
- なお、「暮らし」と「しごと」のウェルビーイングに向けた各事業会社の戦略は、6月のIR Dayにて、具体的な内容を事業会社社長より説明させていただきます。



# 1 Panasonic GREEN IMPACT

E  
環境

2021年5月 新CEOによる説明会  
「2030年 全事業会社のCO<sub>2</sub>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



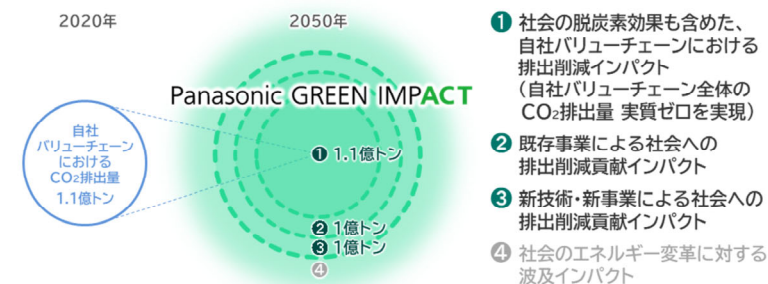
2050年に向けて 自社バリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量の削減に加え  
**社会へのCO<sub>2</sub>削減貢献量※を拡大**

※ 自社バリューチェーン以外に貢献したCO<sub>2</sub>削減量

- 「Panasonic GREEN IMPACT」について説明いたします。
- 昨年5月に、「2030年に全事業会社のCO<sub>2</sub>排出を実質ゼロ」とすることをコミットしました。
- さらに、今年1月のCESショーでは、当社が提供する商品を通じてお客様が排出するCO<sub>2</sub>も含めた、自社バリューチェーン全体の1.1億トンのCO<sub>2</sub>に見合う削減の責務を果たすことに加え、当社の幅広い事業領域を活かして、社会へのCO<sub>2</sub>削減貢献量を拡大するポジティブなインパクトを与えるため、行動、すなわち“ACT”していくことをコミットする意味を含め、グループ長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」を発信いたしました。
- しかし、その削減インパクトの具体的な数値目標はお示しできていませんでした。



2050年に向けて  
現時点の全世界CO<sub>2</sub>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※



※ 2019年エネルギー起源CO<sub>2</sub>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

- 本日は、その目標として、2050年までにグループの事業活動を通じて、現時点の全世界CO<sub>2</sub>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ことを表明いたします。
- 削減インパクトの内訳は3つあります。
- 1つ目は、自社バリューチェーン全体の排出量 1.1億トンをエネルギー削減の加速で徹底して削減し、同時に2050年に向けて進む社会全体の脱炭素効果と合わせることで、自社CO<sub>2</sub>排出量の実質ゼロを実現します。
- 2つ目は、既存事業領域で、車載電池による環境車の普及拡大や、サプライチェーンソフトウェア、空質空調などによるお客様のエネルギー削減を通じた1億トンの削減貢献インパクト。
- 3つ目は、水素エネルギー領域などの新技術、新規事業を創出することで、社会のエネルギー変革にインパクトを与える1億トンの削減貢献。
- これらを合わせて3億トン以上の削減インパクトの実現を目指します。
- これをグループの中長期戦略の中心に据えて、この後説明する戦略投資やお役立ちへのアクションを行ってまいります。

## 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

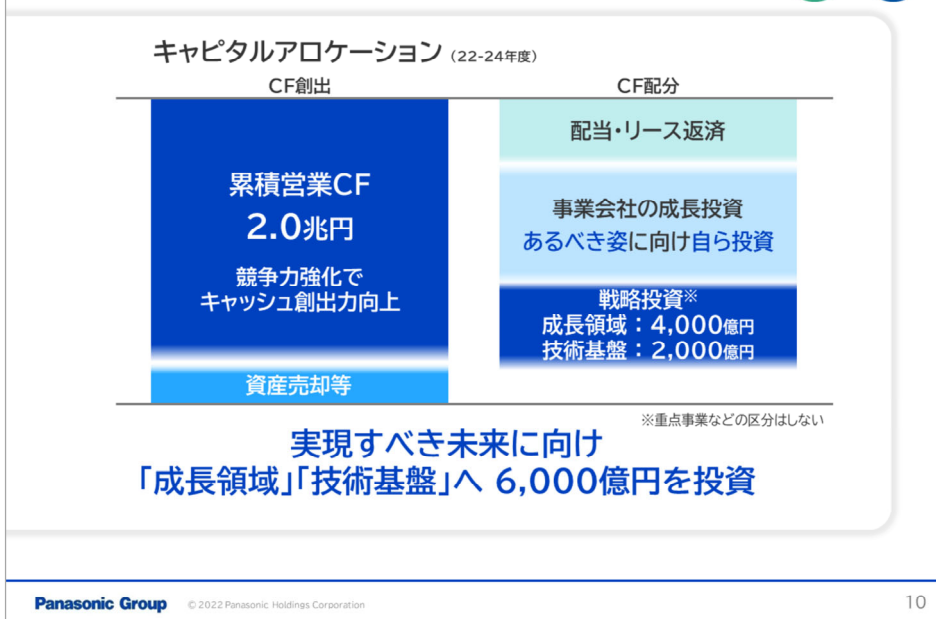
事業の競争力を徹底強化し キャッシュ創出力を向上

- 次に中期KGIについてです。
- グループとして、税金、配当、従業員の給料はもちろん、将来の社会へのお役立ちに向けた十分な投資を行うため、中期経営指標としては、キャッシュ創出力を測る中期3年間の累積営業CFを設定します。
- 具体的には、2022から24年度の3年間の累積営業CFで2.0兆円、累積営業利益1.5兆円を目指します。
- 目標の達成には事業の競争力の徹底的な強化が欠かせません。この点については、例えば、この2年間の中国・北東アジア社での競争力強化の取り組みの中で、家電商品の原価を20%以上低減して、競争の厳しい中国市場で利益を出しながら価格でも戦っていける商品も出てきました。このことから、グループとしてもまだまだコスト力や収益力を高める余地があるという手触り感を得ています。
- また中期経営指標として、資本効率を測るROEも設定します。24年度で10%以上の水準達成が目標です。
- なお、各事業会社の中期経営指標は、累積営業CF、ROICとします。

### 3 中長期戦略における投資の考え方

E  
環境

S  
社会



- 中長期戦略における投資の考え方についてです。
- まず、前提として、事業会社は、自ら稼いだキャッシュを基に、あるべき姿に向け、自ら投資を行い、各事業領域でさらなる成長を目指します。
- そして、長期視点で構築した「戦略」と、あらゆる現場でのムダや滞留の撲滅により高めた「オペレーション力」、すなわち競争力強化によって得られたキャッシュを積み上げ、累積営業CF 2兆円を目指します。オペレーション力強化の事例については、後ほどご説明します。
- その上で、財務規律を意識しつつも、競争力強化により得られたキャッシュで事業会社のみならずグループとしても戦略的に投資していきます。
- 実現すべき未来に向け、3年間で「成長領域」に4,000億円、「技術基盤」に2,000億円、合計6,000億円の投資を行ってまいります。

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

- 実現すべき未来に向け、3つの成長領域へ中長期で投資を行ってまいります。
- 1つ目は車載電池領域です。地球環境を考えれば、この領域ではガソリン車を凌駕するコストと安全性を電動車で実現することが不可欠です。
- そのために、当社は車載電池の容量、安全性、コスト力の徹底強化を迅速に行うためのグループを挙げた投資をしていきます。
- 具体的には、高品質で安全な当社の電池の強みを磨きつつ、業界をリードするコスト力を実現し、高容量46径新セルを業界最速で事業化していきます。
- まず、和歌山工場で高生産性ラインの実証を進め、2023年度に量産を開始します。
- また、サステナビリティの観点では、限りある貴重な資源に対する配慮も重要なポイントです。リチウムイオン電池においては、その材料に不可欠とされる希少金属のコバルトの使用量を大幅に削減することを実現し、2021年現在では使用率5%未満としています。すでに完全コバルトフリーを実現する技術も確立しており、時機を見ての量産実用化が視野に入っています。

### 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

- 2つ目はサプライチェーンソフトウェア領域です。
- 労働人口の減少による製造や物流の現場での人手不足により、さらなる効率化や標準化の要求が高まり、サプライチェーン全体が自律的に改善のサイクルを回すソリューションが不可欠となります。
- たとえ自律的であったとしても、高度なスキルを必要とする現場の最適化を、迅速に行うには限界があります。今求められているのは、それぞれの現場にいる方が特別な知識を持たずとも、サプライチェーン全体のムダと滞留を無くしていけるソリューションです。
- そのために、豊富なソフトウェアソリューションパッケージを提供するとともに、現場の各種データを収集・蓄積・分析・活用し、業務プロセスの最適化、ひいては、サプライチェーン全体の最適化や、お客様の経営効率の向上に貢献していきます。
- 加えて、Blue YonderのAIの精度を高め、ソフトウェアソリューションとして進化もさせていきます。
- サプライチェーン全体のムダと滞留を無くすことで、使用エネルギーの削減に繋げていく、すなわち環境負荷軽減への貢献を果たしてまいります。



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

- 3つ目は、空質空調領域です。
- 新型コロナウイルス感染症など、菌やウイルスの不安を解消するニーズは高まり続けています。  
また、世界で消費される電力の多くが空調機器であることを踏まえると、クリーンで安心な空気の下、地球環境に配慮し、快適に暮らすために当社が出来る貢献は非常に大きいと考えます。
- そのため、当社は、ナノイーXやジアイーノ、調湿技術などの独自テクノロジーを磨き上げ、空質と空調を融合した連携システムの開発で快適と省エネルギーの両立を実現します。
- また、クリーンで安心かつ環境に配慮した空気を、継続的にお客様へお届けする販売およびエンジニアリング、サービス基盤の整備と、連携商材の拡充を目的とした投資を、欧州・中国・日本を中心に行っていきます。
- 100年を超える研究で培った知恵と技術、顧客接点力を結集して、空気から未来を変えてまいります。



## 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

- 中国でく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

- グローバルでは、地域特性に応じて現地のお客様に向き合った戦略、各地域におけるオペレーション力の強化を進め、事業を通じたPanasonic GREEN IMPACTを拡大していきます。
- 中国では、現地に根差し、環境、健康、養老、清潔の視点で「くらしのベストパートナー」となるために、チャイナコスト、スピードを磨き上げていきます。暮らし家電では、中国で獲得したコストカとスピードをアジア全域へ展開し、車載、ファクトリーオートメーションでは、製品の企画から販売に至るまで現地化を進め、お客様へのお役立ちを拡大していきます。
- 北米では、地の利を活かしてグループの成長を目指します。具体的には、あらゆる現場の悩みを解消するために、ビジネスおよびテクノロジーのイノベーションの中心地でソフトウェアをいち早く磨き上げ、お客様のサプライチェーン整流化を進めます。また、航空機の燃費軽減を加速するために、アビオニクスの軽量化を航空機メーカーと近接して進めていきます。
- 欧州は、環境分野の規格化やルールメイクが進む重要な地域です。環境配慮の観点で需要の増すAir to Waterをはじめ、欧州市場に適合した、空質空調融合システムの展開を図ってまいります。

#### 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



- 目指すべき未来を実現するために私たちが強化していく技術基盤への投資を2点説明します。
- まずは、水素エネルギーへの取り組みです。
- カーボンニュートラルを実現するためには電力供給源における化石燃料の使用量を大幅に削減し、再生可能エネルギーを大量に導入することが不可欠です。
- 太陽光発電や風力発電などの天候に左右され不安定な再生可能エネルギーを使いこなすため、私たちは水素エネルギーの実用化に向けた取り組みを加速させます。業界でトップレベルの高効率電極を用いて、水素の製造および水素発電を高効率化する技術開発を進め、電力システムの安定化に貢献していきます。
- 既に高効率燃料電池の開発を進めており、次世代家庭用燃料電池「エネファーム」や純水素型燃料電池「H2 KIBOU」に展開し、電力分野の脱炭素化への貢献を加速していきます。
- さらに、各家庭や工場、様々な施設に設置した分散型電源や蓄電池、電動車などをつなぐエネルギーマネジメント技術確立し、電力を有効活用することを促進し、社会のクリーンエネルギーへの変革に貢献してまいります。

## 「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



※ CPS : Cyber Physical System

- 次に、サイバー・フィジカル・システム CPSの取り組みです。
- これは、現実世界とサイバー空間を結び付けることで、「暮らし」と「しごと」の場面で起きている課題の最適解を素早く生み出していくものです。
- その一例として、暮らしのあらゆるシーンでお使いいただいている当社の商品を通じて、お客様の暮らしの理解を深め、AI・ソフトウェア技術などを活用し、暮らしの商品やサービスによる体験価値を向上させていくことを目指します。それに向け、昨年9月にアメリカで暮らしのサービス事業を開始したYohanaチームの高い技術力も活かして、多様に变化するお客様価値への変化対応力やスピードを獲得していきます。
- また、様々なお客様の生活シーンでの新価値創出に向けて、「人」を正しく理解するための技術開発に取り組んでいます。その中心となるのは「生体センシング・感情認識技術」です。人の状態をサイバー空間上でモデル化することによって実空間の課題を可視化し、最適解を提供していきます。この技術をオフィスや暮らし、車室空間などへ幅広く展開していきます。
- そして「しごと」の場面では、現場のムダを可視化し改善活動を行うためのデジタル技術の開発を推進しています。この後、「現場革新」のところで説明をいたします。

### 3 グループ共通技術基盤

E  
環境

S  
社会

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*	●				○	○
「くらし」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)

- 今、ご紹介した技術を含め、「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向けて、「環境」、そして「くらし」と「しごと」のウェルビーイングに貢献する共通技術基盤を、グループ全体で強化していきます。
- また、これを進める中で、ベンチャー投資も新技術探索のために積極的に活用していきます。

## 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

### 一人ひとりが活きる経営

従業員一人ひとりの個性が最大限に活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

- 最後に、事業会社の競争力を高めるためのグループ共通の重点施策を説明します。
- 競争力強化を進める主体となるのは従業員です。まず、従業員の「一人ひとりが活きる経営」の施策を説明します。そして、オペレーション力を含む競争力強化の施策として、パナソニックグループ全体の「DX」、「現場革新」を説明いたします。



## 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

- 一人ひとりが活きる経営に関しては、挑戦を願う従業員の声を傾聴し、個性が最大限に活きる環境づくりを推進してまいります。
- そのために、まず、様々な個性をもつ従業員が、公平に挑戦する機会を提供いたします。  
一人ひとり、バックグラウンドや仕事をする上での状況が異なることに対し、各種取り組みによって、多くの従業員が活躍し続けられる多様な働き方を実現していきます。
- また、ジョブ型人財マネジメントを導入し、それぞれの仕事に求められる役割、責任、スキルなどを明確化し、教育や研修などのスキル向上支援を継続的に行ってまいります。  
併せて、昇格選考における過度な負担を廃することで、置かれた状況に関わらず、より多くの従業員が上位の役職にチャレンジできるように変えていきます。
- 従業員、一人ひとりの挑戦の後押しも進めていきます。  
人事制度や人財育成体系を事業会社ごとに最適化し、従業員が各事業のプロフェッショナル人財となるための支援を行ってまいります。  
また、グループ内公募制度の応募条件の緩和などにより、事業会社をまたがる、グループ全体としての人財交流プログラムを活性化することで挑戦の機会を創出します。
- これらの施策を通じて、多様な人財、一人ひとりの個性が最大限に活きる環境をつくり、各事業会社の競争力を強化してまいります。



## 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

- 次に、競争力強化をDXで支援していく  
Panasonic Transformationの取り組みについて説明いたします。
- 昨年より、PXとしてITの変革に留まらない、  
働き方やビジネスプロセスの変革を進めてきました。
- 働き方の変革においては、  
従業員、とりわけミドルマネジメント層の業務負担を軽減するため、  
やらなければならないが、正味付加価値を生まない仕事をITを使って  
排除、効率化していきます。  
具体的には、部下の勤怠管理などの人事手続きや、経理手続きなどを  
ITでさらに徹底して効率化し、  
業務が集中するミドルマネジメント層の負担を軽減します。
- ビジネスプロセスの変革においては、事業会社ごとの競争力強化と、  
グループ共通でスケールメリットのあるテーマを、  
開発設計、製造・販売、調達などの領域で定めて着手しています。  
2022から24年度の3年間で1,240億円を投資していきます。
- DXの力で働き方とビジネスプロセスを変える150テーマによって、  
事業会社の競争力強化を支援してまいります。

## 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

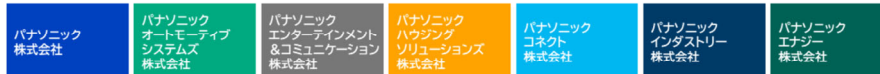


24年度には全拠点で デジタル技術を活かした  
たゆまぬ改善活動を常態化

- 次に、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する「現場革新」について  
動画を用いてご説明いたします。
- (動画)
- パナソニックグループの「現場革新」、いかがでしたでしょうか？  
ムダのない現場をつくり、地球環境や働く人びとの幸せに貢献していく。  
これはパナソニックの中に留まる話ではありません。  
お客様企業の経営やサプライチェーンへのお役立ちと、  
環境負荷軽減や従業員のウェルビーイングにも貢献してまいります。

# 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



- 3月30日に、新体制が発足することをお伝えする広告を発信しました。ご覧いただいた方も多いと思います。
- 「幸せの、チカラに。」これは私どもパナソニックグループの新たなブランドスローガンです。
- 創業者の松下幸之助は生涯を通して「物心一如の繁栄」を追い求め続けました。1932年に幸之助が企業の使命を「精神的な安定と、物資の無盡蔵な供給とがあいまって、初めて人生の幸福が安定する。ここに産業人の真の使命がある」と悟り、以来、これを250年計画で目指す目標としたのです。
- 幸之助は、この1932年を「使命を知った年」として「命」に「知る」と書いて「命知元年」としました。今年は命知91年になります。
- そして、当社の綱領に「社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与せんことを期す」と謳われているのは、「皆で物心一如の繁栄の実現に向かって行こう」と分かりやすく表現したものです。
- これまでの当社のブランドスローガン“A Better Life, A Better World”は、この当社の綱領を直接表現したスローガンでした。しかし、このスローガンや、そのベースの綱領の意図するところをきちんと理解せぬまま、お客様に寄り添うことなく自分目線の“better”をプロダクトアウト的に提供することに繋がっている事例も散見されました。
- そこで、命知元年に幸之助が悟った真の使命に立ち戻り、「物心一如の繁栄」によって人生の幸福を安定する、そこに貢献するのが私たちの使命であることをいつも皆で思い起こせるようにと、「幸せの、チカラに。」をスローガンとして掲げることといたしました。
- これには、従業員一人ひとりが、お客様お一人おひとりの幸せに寄り添って欲しいという私の思いも含まれております。
- 2030年の目指すべき姿に向けて、私たちグループは全ての事業会社が、お客様お一人おひとりの幸せのチカラになることを誓い、お役立ちを果たしてまいります。
- これからのパナソニックグループに、引き続きご期待ください。
- ご清聴ありがとうございました。



**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