

グループ戦略について

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

2023年5月18日

競争力強化 2年間の振り返り

■ 当社の使命 と 競争力強化2年間の狙い

当社の使命

250年計画 (1932年発表)

- 「物と心が共に豊かな理想の社会」を250年で実現
- 1節25年とし10節 すなわち10世代で実現
次世代 その次の世代へと使命達成を受け継ぐ

競争力強化

戦略

- 長期視点
- 構造的優位性
- ビジネスモデル

オペレーション力

- サプライチェーン変化対応力
(価値創造・キャッシュ創出力)

使命達成に向け 誰にも負けない競争力を身に付けるための2年間

グループの使命達成に向けた 長期環境ビジョン

目標

- 2050年
現在の「世界の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 (①+②+③)

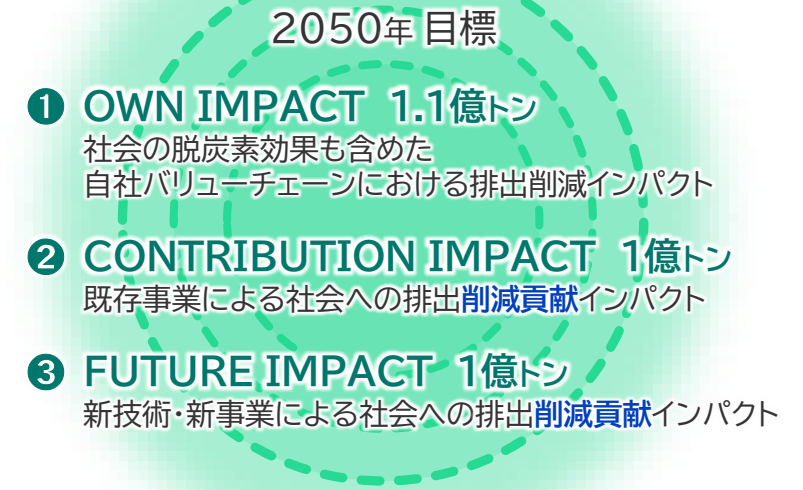
マイルストーン

- 2030年度までに
「全事業会社のCO₂排出実質ゼロ」と「9,300万トンのCO₂削減貢献」
- 2024年度までの
行動計画 GREEN IMPACT PLAN 2024 (GIP2024) を策定

GIP2024 の進捗 (22年度時点)

- CO₂ゼロ工場 37拠点目標(24年度) : 28拠点達成 (PAS*は全拠点)

Panasonic GREEN IMPACT



中期の行動計画を策定し グループ一体で着実に推進

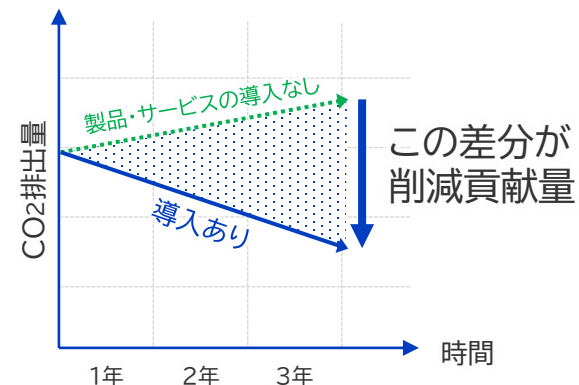
* PAS:パナソニック オートモーティブシステムズ(株) ※ 削減貢献の数値は第二回サステナビリティ説明会(2022年7月)公表値

GX：「CO₂削減貢献量」の認知活動

CO₂削減貢献量の価値を 国際的に認知いただくための活動を推進

CO₂削減貢献量の考え方（参考：WBCSDガイダンス 2023年3月発表）

- 社会やお客様のCO₂排出量において
製品・サービスを導入しなかった場合と導入した場合の差
- 導入しなければ発生されていたCO₂排出を回避したと定義



WBCSD・IEC・GXリーグ* などで削減貢献量の必要性議論を牽引

- COP27の日本パビリオンにてコンセンサスを形成
「削減貢献量の国際標準化とその拡大が経済発展と脱炭素社会の両立に重要」
- WBCSD・GXリーグが削減貢献量のガイダンス発表
- G7札幌 気候・エネルギー・環境大臣会合にて
「削減貢献量を認識することに価値がある」と成果文書に明記



* WBCSD:持続可能な開発のための世界経済人会議、IEC:国際電気標準会議、GXリーグ:経済産業省主催、脱炭素と成長の両立を目指す企業が参加する協働の場

■ オペレーション力の強化

現場革新：たゆまぬ改善を進める現場が拡大

- 事業会社代表拠点で 高い目標を掲げ KPIの最高記録を更新し続け 生産性向上
(例) PAS敦賀工場：生産リードタイム 50%短縮・安全在庫半減 (2021年10月比)
- 活動の横展開を加速し 2024年度にグループ全拠点で たゆまぬ改善を常態化



PX*：データドリブン経営のための基盤構築を着実に推進

- 事業部横断でのデータ利用や一部のクラウド化が進展
- 事業トップ主導で 業務の見直し・プロセス標準化・IT活用一体での変革を加速



オペレーション力の強化は道半ば 事業トップ主導で展開・変革を加速

* Panasonic Transformation

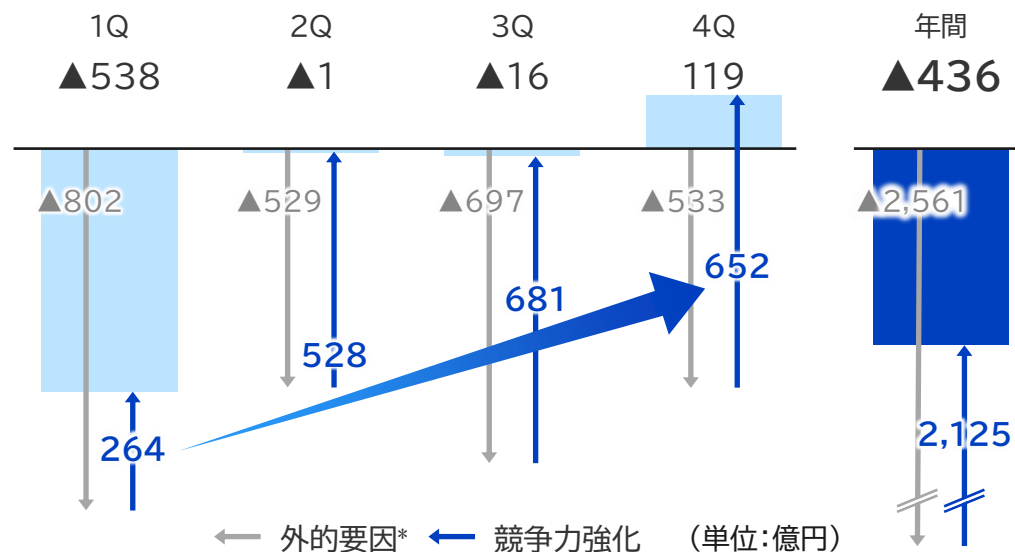
■ 競争力強化の2年間：2022年度実績

競争力強化の2年間では
 様々な外的要因に対応する 卓越した変化対応力の獲得までは至らず

2022年度 決算実績

[単位:億円]	22年度	対前年
売上高	83,789	113%
調整後営業利益	3,141	▲436
営業利益	2,886	▲689
営業CF	5,207	+2,681

調整後営業利益(対前年) 四半期推移と要因



KGI：累積営業CF 2.0兆円・ROE 10%以上・累積OP 1.5兆円 を維持
急激な環境変化にも対応できる競争力の獲得を目指す

* 上海ロックダウン、半導体不足、サプライチェーンの混乱、材料価格の高騰等

■ 成長へのフェーズチェンジ

競争力強化に徹するステージから
成長ステージへ ギアを上げる

**目指す姿の解像度を上げて
使命達成に向け 変革を加速**

- 重点投資領域を鮮明化
- お客様を起点に グループの総合力を結集

グループ戦略

■ グループが目指す姿

物と心が共に豊かな理想の社会



地球環境問題の解決
Panasonic GREEN IMPACT

**一人ひとりの
生涯の健康・安全・快適**

理想の社会の実現を阻む課題に向き合い 250年計画の確度を高める

■ グループ共通戦略：環境（温暖化阻止・資源循環）

Panasonic GREEN IMPACT の実現が
「地球環境問題の解決」と「グループの成長」の両立を果たす

- グループ全体のCO₂削減貢献量の拡大
- 電化・省エネ・エネルギー転換・資源循環に係る知見と技術力の活用



グループ全体のCO₂削減貢献量の6割*を占める車載電池へ重点投資

* CO₂削減貢献量は2030年度の計画、グループ全体のCO₂削減貢献量は9,300万トン（2022年7月 第二回サステナビリティ説明会公表値から）

市場成長性

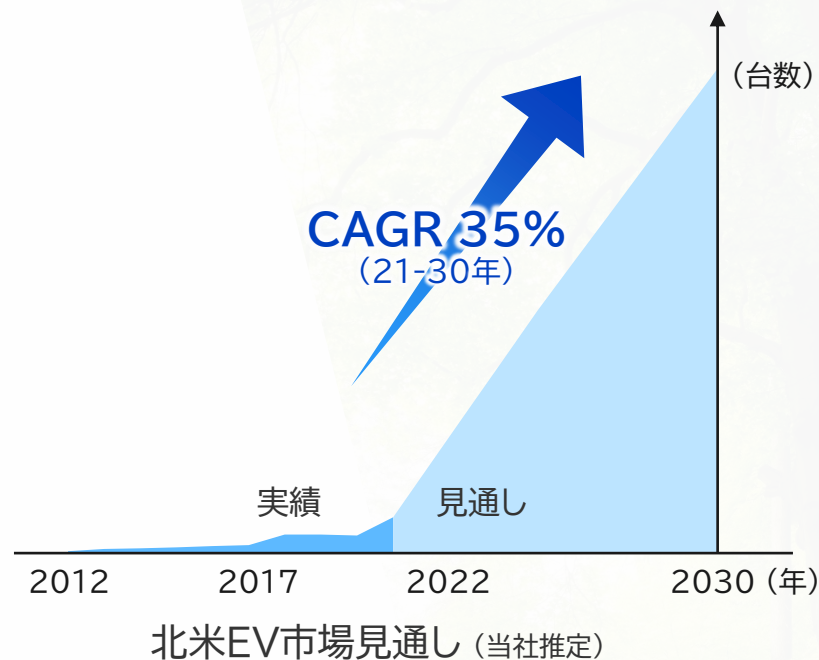
モビリティの電動化要求で EV市場はグローバルで拡大

北米で急拡大するEV市場

- 年平均 35%成長(2021-2030年) 急速な拡大見通し
- 米国政府が 米国内のサプライチェーン構築を支援*

“円筒形”のメリットが再認識され需要拡大

- エネルギー密度・安全性・コスト面での優位性
- 急速充電時の冷却に適した形状



円筒形車載電池への需要拡大の中で 北米市場で事業拡大

* IRA(Inflation Reduction Act)：インフレ抑制法

重点投資領域：車載電池

競争優位性
(技術)

電池技術開発の先駆者として
高容量化・レアメタルレスで リチウムイオン電池業界をリード

エネルギー密度の進化

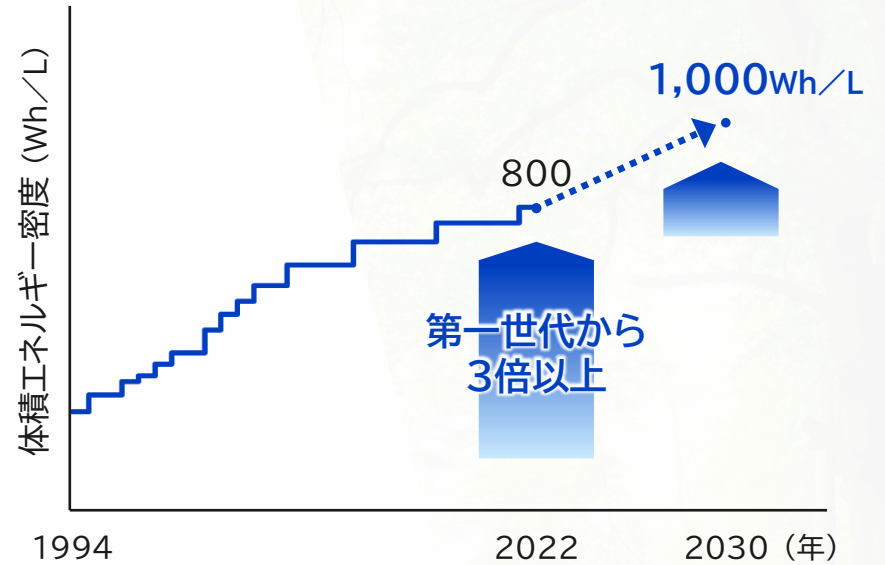
- 第一世代から3倍以上の高容量化
- 2030年までに 1,000Wh/L を達成

レアメタルレス

- 世界初* コバルト含有量 5%以下を実現 ゼロ化も射程内
- ニッケルレス化に向けさらに進化

安全性

- EV200万台相当の市場供給実績(北米シェア 1位)に対し
電池起因の重大事案の発生ゼロ



当社リチウムイオン電池のエネルギー密度の進化

* リチウムイオン電池の正極原材料において 当社調べ

重点投資領域：車載電池

競争優位性
(生産)

北米最大*の電池工場をいち早く立ち上げ安定稼働・安定供給
磨き上げたオペレーション力を米国で展開

ネバダ工場の高いオペレーション力

- 当初目標を10%超えた 北米最大の生産能力
- 改善思想が定着 さらなる生産能力の増強へ

投資効率の改善

- ネバダ工場の立ち上げノウハウの展開により
カンザス新工場での投資効率を大幅に改善
- 州政府支援の獲得

北米サプライチェーンの構築



カンザス工場完成イメージ

北米における車載電池の供給拡大へ 足場固めが完了

* 2023年5月18日現在 EV用電池の生産工場として 当社調べ

重点投資領域：車載電池

競争優位性
(技術・生産)

研究・技術開発の拠点集約により開発体制を強化
グループを挙げて 車載電池事業の成長を加速



住之江（2024年新設）
生産技術開発



門真（2025年新設）
新機種・次世代機種の開発/材料の源流開発

環境貢献

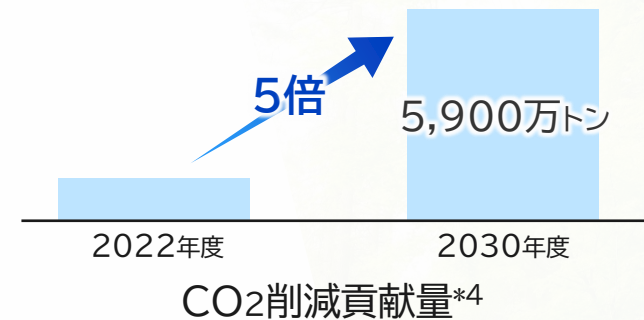
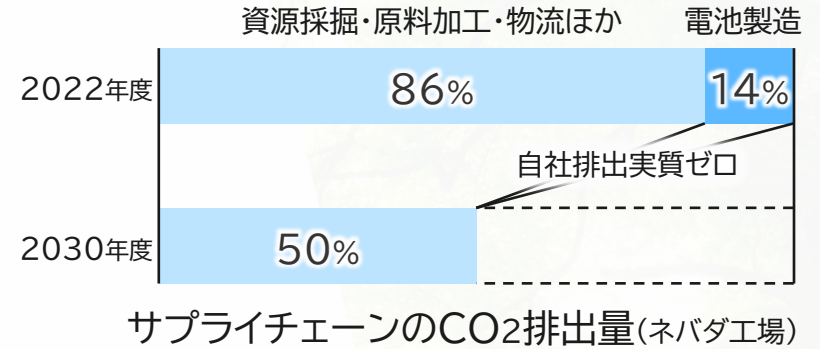
北米のEV市場拡大に貢献 Panasonic GREEN IMPACTの中核を担う

低環境負荷のサプライチェーン(SC)構築

- リサイクル材*1 長期調達契約の締結 (Redwood社)
- 再生可能エネルギー生産材*2 調達契約の覚書締結 (NMG社*3)
- 米国内のSC構築により 輸送時の環境負荷を大幅削減
- 2030年度にはSCのCO2排出量を半減 (ネバダ工場・2022年度比)

事業拡大に伴い CO2削減貢献量が増大

- 2030年度 CO2削減貢献量 5倍(2022年度比)



*1 正極材・銅箔など *2 黒鉛など *3 Nouveau Monde Graphite社 *4 当社製電池搭載バッテリーEVによるCO2削減貢献量

事業拡大

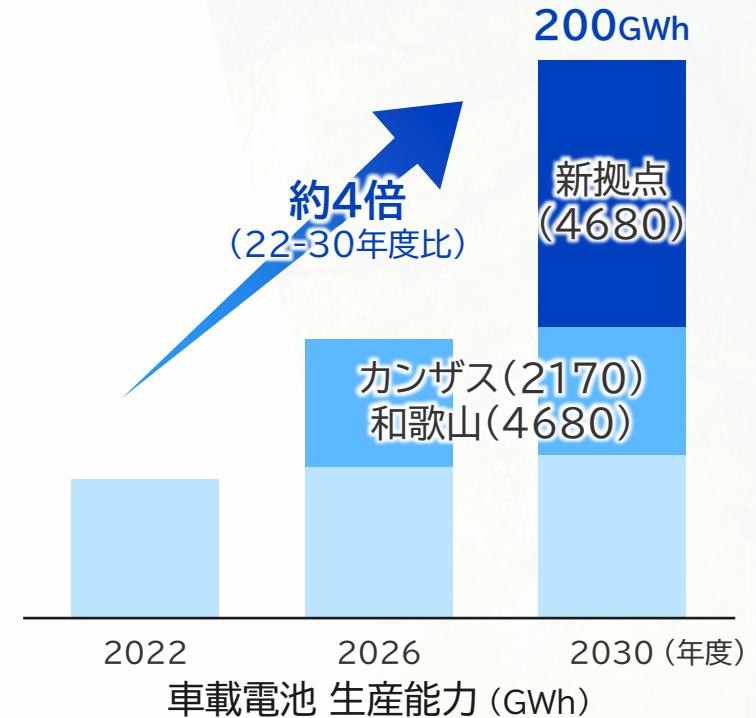
当社の優位性が評価され採用顧客が拡大
生産能力増強への準備も整い 本格的成長フェーズへ

北米での生産能力をさらに拡大

- 2170：カンザス新工場で生産拡大
- 4680：和歌山で早期に安定生産を実現し
2030年までに北米新拠点へ大規模展開

円筒形採用顧客の拡大

- Lucid社・Hexagon Purus社と供給契約を締結
- 新たな顧客開拓も推進



資金調達については様々なオプションを検討 機動的に投資を実行

気候変動対策が進む欧州でAir-to-Water*1・チラーを拡大

競争優位性

- 冷媒制御技術：寒冷地域で発揮される高い性能
- IoT遠隔監視：遠隔から機器の異常・予兆検知

Air-to-Water事業基盤の強化

- 欧州域内で開・製・販の完結 欧州最適経営(地産地消)体制を立ち上げ
- チェコ工場 55万台(25年度)・将来的にグローバル100万台の生産体制を目指す

欧州冷媒規制の早期対応

- 日系メーカー初*2 自然冷媒(R290)採用製品を市場投入

Systemair ABの空調事業買収・シナジーの拡大

- Air-to-Water・チラーを非住宅のライトコマース領域へ投入
- 技術・部材・商流の共用化による効率化・コストダウン



Air-to-Water



チラー

*1 ヒートポンプ式温水給湯暖房機 *2 欧州市場、住宅向け冷暖機能を有する機種において

■ 投資領域：サプライチェーンマネジメント(SCM)ソフトウェア

サプライチェーンのあらゆるムダと滞留を無くし
環境負荷の軽減 と 人手不足の解消 に貢献

競争優位性

- 製造・物流・流通をカバーするEnd to Endソリューション
- データ収集・蓄積・AI分析による高精度な全体最適解の導出
- 業界リーダー企業含む3,000社超の強固な顧客基盤

事業基盤の強化

- R&D強化による商品力向上(Native SaaS*化・セキュリティ強化)
- 営業力・CS対応力など お客様接点の強化

現場データ連携の実現

- リアルタイムの現場情報をエッジデバイスで取り込み
SCMソフトウェアとの連携により 自律化ソリューションを実現



* Software as a Service

■ グループ共通戦略：くらし（健康・安全・快適）

「長寿命化」「ニーズの多様化」など 社会変化に対応
お客様 一人おひとりの生涯の健康・安全・快適にお役立ちを果たす

- お客様のくらしにおける多様なつながりと デジタル・AIの活用で
一人ひとりに合った価値を提案できる「くらしのソリューション・プロバイダー」を目指す

お客様との多様なつながり



×

デジタル・AIの活用

将来にわたって社会やお客様へお役立ちを果たし続けるため
事業ポートフォリオの2つの判断軸・基準を設定

① グループ共通戦略との適合性

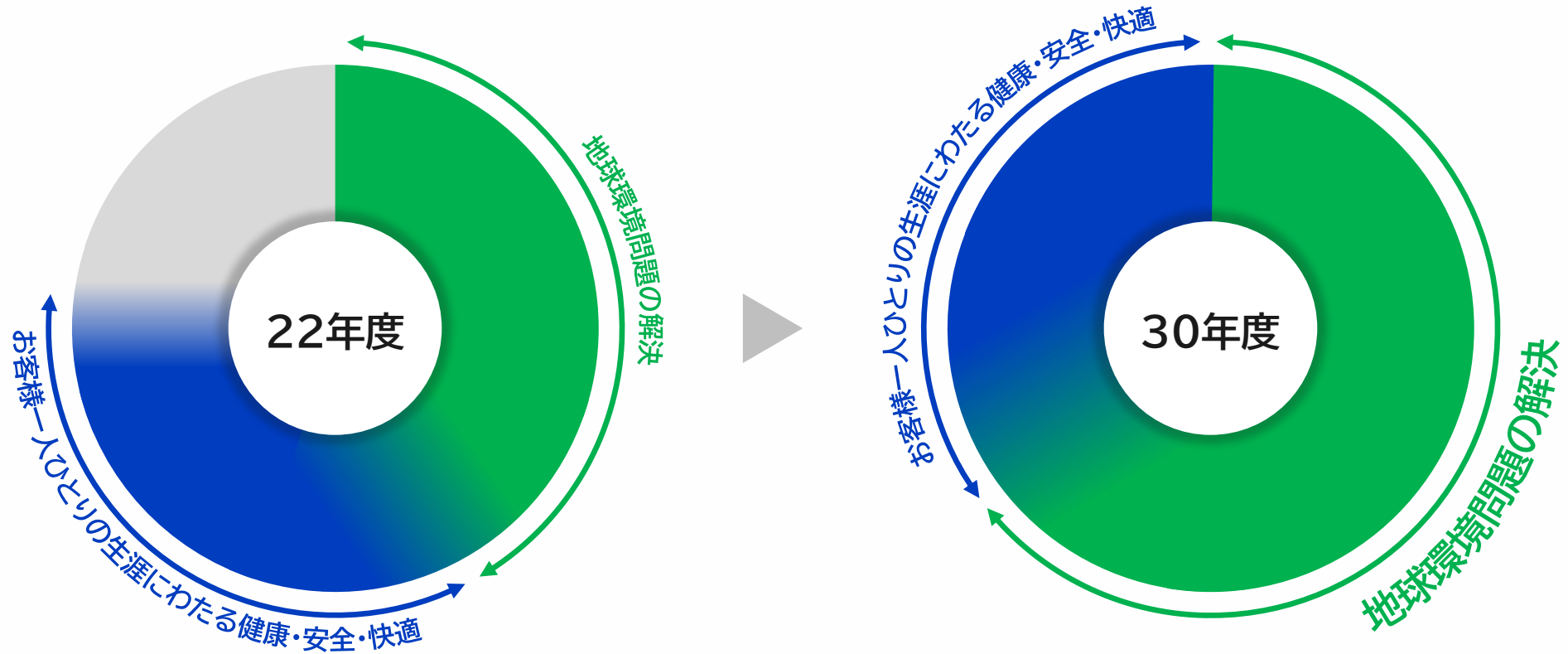
- 環境 : 社会へのCO₂削減貢献／資源の使用削減への貢献
- 暮らし : 多様なお客様接点とデジタル・AI活用で一人ひとりに合った価値提供／財務規律の順守

② 事業の立地・競争力

- 市場の成長性・継続性
(定量) 市場CAGR／(定性) 市場の継続性
- 事業の市場ポジション・収益性
(定量) 相対市場シェア・ROIC・キャッシュ創出力／(定性) 過去の実績・中長期の強み・将来機会

**全てのステークホルダーの幸せ と グループの価値向上に向け
2023年度中に 事業ポートフォリオの見直しを方向づけ・順次実行**

■ 売上高構成比（2022 ▶ 2030年度）



地球環境問題の解決に資する事業を拡大

財務戦略

■ キャピタルアロケーション方針 (2022~2024年度)

投資・配当等は事業から創出する資金の範囲内での実施が基本

財務規律

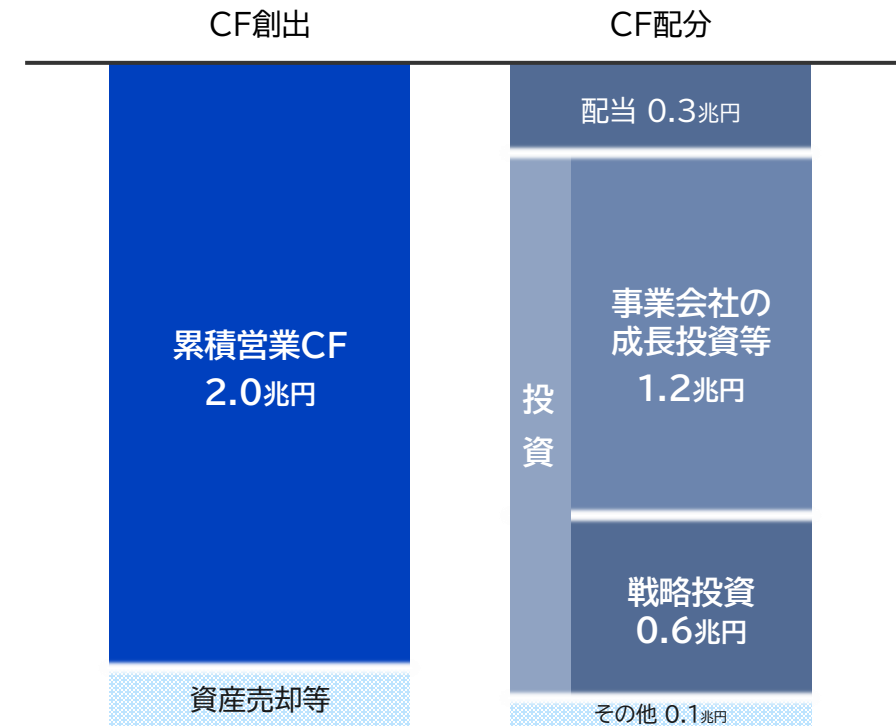
- Net Debt/EBITDA倍率 1.0倍程度 (22年度末実績 0.8倍)
- 事業会社モニタリングを強化

配当

- 連結配当性向 30%を目安*
連結業績に応じた利益配分を基本とし 安定的・継続的な配当に努める

投資

- 重点投資領域として車載電池に注力



*配当金は、IRAの業績影響額を除く純利益をベースに決定
IRAの趣旨(米国における過度なインフレの抑制とエネルギー政策を推進)に鑑み、IRAで得たキャッシュは、米国における車載電池事業の投資へ充当することを基本

Panasonic Group

本プレゼンテーションには、パナソニックグループ(パナソニック ホールディングス株式会社及びそのグループ会社を指します)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恐れがあります。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・サービス等のコストおよび価格が影響を受ける可能性
- ・金利変動を含む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
- ・原材料供給・物流の混乱や価格高騰が発生し、または長期化する可能性
- ・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
- ・国内外におけ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)
- ・環境問題への適切な対応およびサプライチェーンにおける責任ある調達活動の取組みが不十分である可能性
- ・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、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