

## 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**

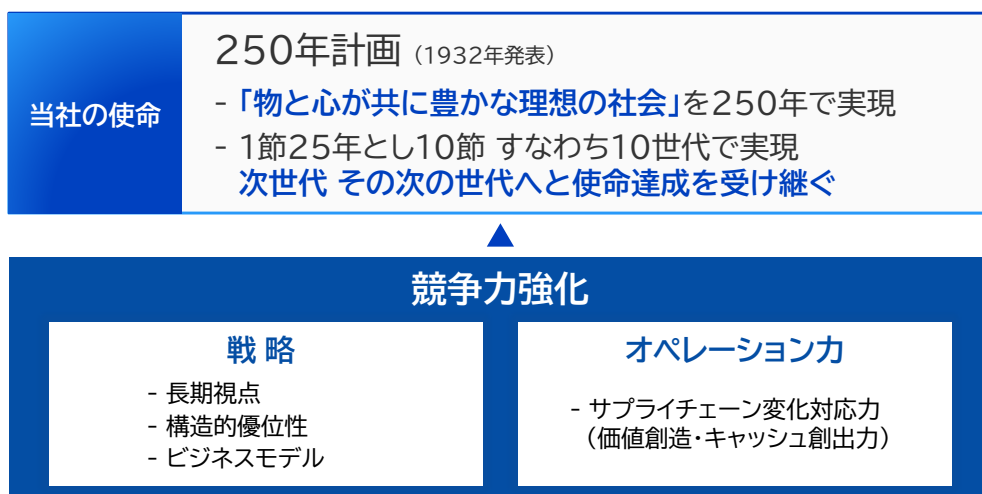
2023年5月18日

- 皆さん、こんにちは。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。
- 先週の決算発表で今期の見通しについてはご報告させていただいておりますが、今日は、パナソニックグループが中長期で目指す姿や戦略について、私の方からご説明をさせていただきます。

# 競争力強化 2年間の振り返り

- 2年前に、全ての事業で競争力を徹底して高めることに集中すると申し上げました。
- まずは、その競争力強化の2年間の振り返りたいと思います。

## ■ 当社の使命 と 競争力強化2年間の狙い



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

- 改めて、なぜ2年間は競争力強化に集中としたのかをお話します。
- 当社の使命は、創業者の松下幸之助が生涯追い求めた「物心一如の繁栄」すなわち「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現です。今からおよそ90年前の1932年、幸之助は25年を1節とし、それを10節、250年かけて「理想の社会」の実現を目指すと宣言しました。この使命を果たすために、私どもは創業以来、その時代その時代の社会課題の解決のため、また、人々の幸せのために事業を通じたお役立ちを果たしてまいりました。
- では、それぞれの事業が使命達成に向けて一直線に向かっているかと言えば、そもそも競合に劣後している事業がいくつもある。それでは使命達成どころではありません。そこで2年間は、まず競争力強化に徹する、一時的に利益を上げるためではなく、中長期の成長のための基礎体力づくりに集中する期間と位置づけました。
- 競争力は、長期視点での「戦略」と、サプライチェーン全体を見渡しての変化対応力とそのスピードを高めるための「オペレーション力」の両輪です。
- この2年間は、事業会社制へと会社の形も変え、誰にも負けない競争力の獲得を目指してまいりました。

## 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 (①+②+③)

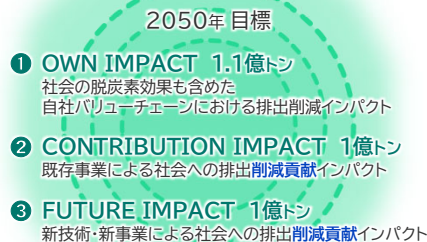
### マイルストーン

- 2030年度までに  
「全事業会社のCO<sub>2</sub>排出実質ゼロ」と「9,300万トンのCO<sub>2</sub>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)

- CO<sub>2</sub>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

3

© 2023 Panasonic Holdings Corporation

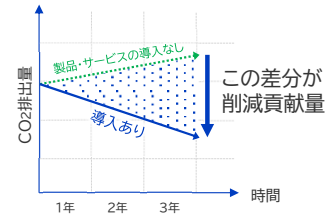
Panasonic Group

- 現在、私どもの使命達成を阻む最大の課題は地球環境問題です。250年計画の最終年、今から約160年後に、私たちの子孫が幸せどころか、地球上で暮らすことができない状況は絶対に避けなければいけない。その危機感から、長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」を掲げ、グループ共通の戦略として取り組んでいます。
- 昨年4月、2050年までの目標として、自社バリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出を実質ゼロとするOWN IMPACT、既存事業領域において社会へのCO<sub>2</sub>削減に貢献するCONTRIBUTION IMPACT、新技術や新規事業で社会のCO<sub>2</sub>削減に貢献するFUTURE IMPACTの3つのインパクトで、現在の「世界のCO<sub>2</sub>総排出量の約1%」にあたる3億トン以上の削減を目指すとお伝えしました。
- 昨年7月には、そのマイルストーンとして、30年度までに「全事業会社のCO<sub>2</sub>排出量ゼロ」と「約1億トンのCO<sub>2</sub>削減貢献」を目指すとともに、24年度までの3カ年の具体的な環境行動計画「GREEN IMPACT PLAN 2024」を策定し実行しています。例えばCO<sub>2</sub>ゼロ工場の拠点数は、24年度に37拠点の目標に対し、オートモーティブの全拠点達成も含め、既に28拠点に達しています。
- 事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出の削減は企業としての責務ですが、特にB2Bのお客様からの取引条件にもなりつつあり、今後は効率的なCO<sub>2</sub>排出削減が競争力の一つの要素になります。

### CO<sub>2</sub>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

#### CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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

- 事業活動のCO<sub>2</sub>排出の実質ゼロ化が責務であるのに対し、CO<sub>2</sub>削減貢献量は環境貢献企業を評価する新たな指標となりえます。
- WBCSDは、CO<sub>2</sub>削減貢献量を、既存の製品やサービスを使い続けた場合と、CO<sub>2</sub>削減に貢献する製品やサービスを新たに導入した場合との排出量の差分と定義しています。
- しかし、この定義は国際的に統一されているわけではなく、まだ、企業評価の指標とは呼べません。
- そこで、私どもはWBCSDやIEC、GXリーグなどで削減貢献量の必要性の議論をリードしてまいりました。
- その甲斐あって、COP27の日本パビリオンでは「CO<sub>2</sub>削減貢献量の指標化、国際標準化が、経済発展と脱炭素社会の両立に重要である」との合意を得ることができました。  
今年3月にはWBCSDやGXリーグで削減貢献量のガイダンスが発表され、先月のG7札幌 気候・エネルギー・環境大臣会合では、「削減貢献量を認識することに価値がある」と成果文書に明記されました。
- この指標が投資家や金融業界からも認識されるようになれば、環境に貢献する事業や企業への投資が後押しされ、この分野で強みを持つ当社が成長フェーズに乗る機会にも繋がると考えています。
- 引き続き、同じ志を持つ企業、国や業界を巻き込んだ活動を積極的に推進してゆきます。



### 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

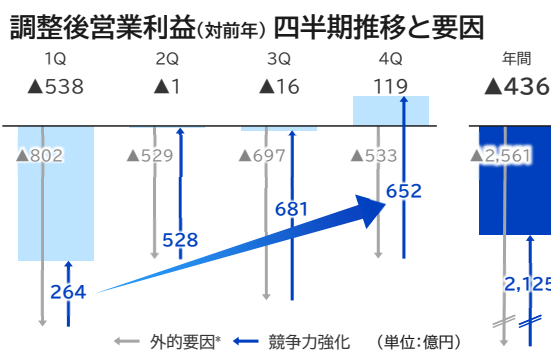
- 次に、オペレーション力強化の進捗についてです。
- モノづくり現場においては、サプライチェーン全体を見渡し、リードタイム短縮や余剰在庫削減などを通じて、キャッシュ創出力と価値創造力を高める活動に取り組んでいます。各事業会社から1つ以上の現場革新代表拠点を選定し、それぞれが高い目標を掲げ、たゆまぬ改善を進めてきました。
- 例えば、オートモーティブの敦賀工場では生産リードタイムも安全在庫も半減を達成するなど、各代表拠点では目覚ましい成果があがっています。2024年度にはグループ全拠点で改善活動の常態化を目指し、活動の横展開を加速してまいります。
- また、デジタルの力で働き方やビジネスのやり方を変え、経営のスピードと質を徹底的に向上させることを目的としたPXの取り組みでは、事業部横断でのデータ利用や一部ではクラウド化は進展しました。しかし、まだまだ既存の業務プロセスや組織風土、古くからある情報システム基盤などの負の遺産が残っています。この負の遺産は事業のトップ自らが主導しなければ取り除けません。だからこそ、事業トップがこれをコミットし、徹底した業務プロセスの変革を、ITと一体となって加速してゆきます。

## ■ 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



**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

6

© 2023 Panasonic Holdings Corporation

Panasonic Group

- しかし、この2年間の競争力強化の取り組みは財務指標に成果を残すことはできず、先日の決算発表でご報告のように、2022年度の調整後営業利益は前年度から436億円マイナスでした。
- 四半期ごとの調整後営業利益の推移を見てみると、上海ロックダウンの影響が大きかった1Qでは前年差で538億円のマイナス。その後も半導体不足、材料価格の高騰など多くの外部要因がありました。それをどれくらいオペレーション力強化で打ち返せたのかを見ていただくと、徐々にその効果が表れ、第4四半期では取り返すことができました。しかし、全ての事業が競合と比べると外的要因に打ち勝てるほどのスピードで強化できたわけではなく、競争力強化は道半ばと認識しています。
- 今後、人手不足や物価の高騰、そして地政学リスクに起因するサプライチェーンの分断など、これまで以上に企業を取り巻く環境が急激に変化していくことが予測されますが、中期経営指標である、累積営業CF2兆円、ROE10%以上、累積営業利益1.5兆円を維持し、必達すべく、手綱を緩めることなく、競争力を徹底強化してゆきます。

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

- 競争力強化に徹する2年間を終え、今年度は成長に向けてギアチェンジをしていくために、グループが目指す姿の解像度を上げて、使命達成に向かって、変革を加速していきます。
- そのために、今日は、重点投資領域を鮮明化するとともに、お客様を起点にグループの総合力を結集するグループ戦略とそれを支える財務戦略について、お話しします。

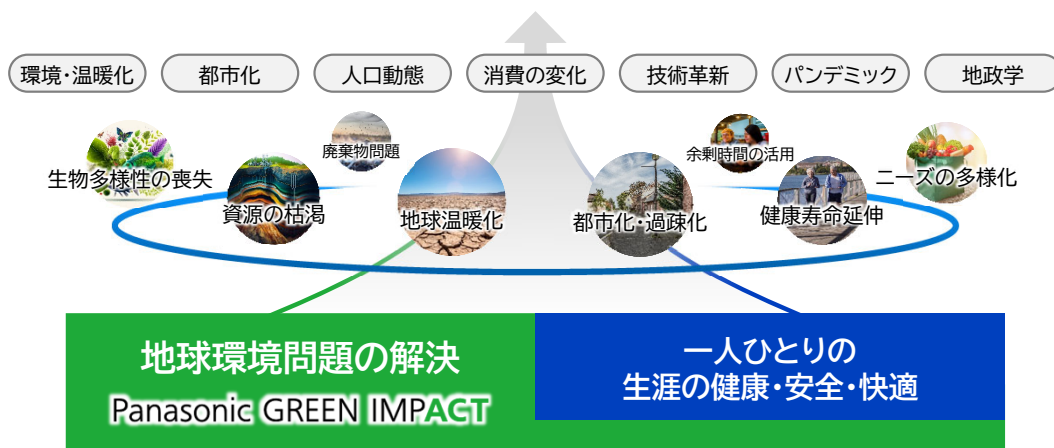


# グループ戦略

- まずはグループ戦略についてお話しします。

## ■ グループが目指す姿

### 物と心が共に豊かな理想の社会



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

- まず、グループが目指す姿をお話しします。
- 私どもが目指す、理想の社会の実現を長期視点で考えると様々な課題が山積みです。  
例えば、地球温暖化や資源の枯渇、健康寿命の延伸といった社会課題が長期的に予見されているのみならず、既に顕在化しています。  
これらの社会課題に向かい合い、私どもの250年計画の確度を高めるために、グループが実現したいお役立ちの姿を2つにフォーカスします。
- 冒頭にお話ししたように、地球環境問題解決を最重要経営課題ととらえ、Panasonic GREEN IMPACTの達成に向けて、必要な投資をしっかりと進めていきます。
- もう一つ、これまで「世界中の人々のウェルビーイング」と申し上げていた領域については、「グループのシナジーを発揮して、一人ひとりの生涯の健康・安全・快適にお役立ちを果たす」ことを目指してまいります。
- この後、この2つのグループ共通戦略をご説明いたします。

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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>削減貢献量の6割\*を占める車載電池へ重点投資

\* CO<sub>2</sub>削減貢献量は2030年度の計画、グループ全体のCO<sub>2</sub>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）

- 一つ目が地球温暖化の阻止と資源循環を進めるPanasonic GREEN IMPACTの取り組みです。
- グループ全体のCO<sub>2</sub>削減貢献量を拡大すること、そのために、電化、省エネ、エネルギー転換、資源循環にかかるグループの知見と技術力を高め、そして活用していきます。
- 例えば、これまで培ってきた工場でのモノづくりの分野では、太陽光と水素エネルギーを活用したRE100ソリューションをはじめ、省エネ技術・ソリューションを自社の工場トライアルし、それらを世界のお客様企業の工場や事業所などに展開していきます。
- サプライチェーンの領域では、お客様企業のサプライチェーン全体を最適化するソリューションをご提供することで在庫や輸送を最適化し、環境負荷軽減に貢献します。
- また、商品やソリューションで使うエネルギーを徹底的に効率化する。水素エネルギーの利活用などを促進して、使う電力を再生可能エネルギー由来に変えるなど、多様な事業を進めていきます。
- そして何よりも大きな削減貢献に繋がるのは、モビリティや街、家庭で、ガソリンやガスなど化石燃料を使う機器の電化機器への置き換えです。
- その中でも、ホールディングスとしては、まずはこの先10年を見て、グループ全体のCO<sub>2</sub>削減貢献量の6割を占める車載電池へ重点的に投資をします。

市場成長性

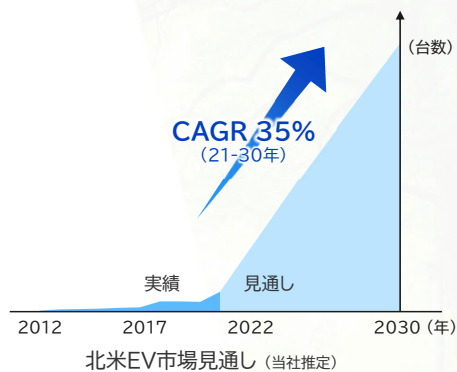
モビリティの電動化要求で EV市場はグローバルで拡大

## 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

- ここからは重点投資領域である車載電池への取り組みをお話しします。
- モビリティの電動化はカーボンニュートラル社会に向けた効果が最も大きい領域の一つであり、EV市場はグローバルに今後更に拡大していきます。私どもが注力する北米においても、年平均35%と急速な拡大が見込まれます。加えて、米国政府は国内でのEVサプライチェーンの構築を国策として進めており、米国での車載電池生産への強い要請があります。
- とりわけ高いエネルギー密度と安全性、そして低コスト、これら全てを実現していくためのセル形状である円筒形は、電動自動車の利便性にとって重要な急速充電時の冷却に適しており、今後さらなる需要拡大が見込まれます。
- 当社は円筒形車載電池と北米市場にフォーカスして事業拡大を目指します。

## 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

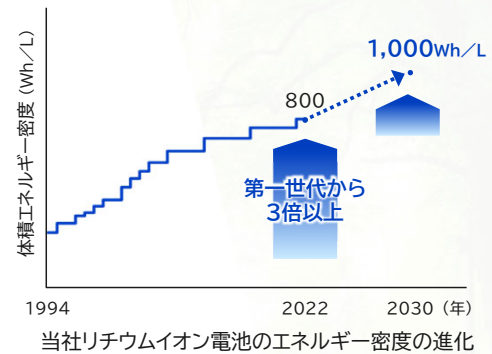
- 第一世代から3倍以上の高容量化
- 2030年までに 1,000Wh/L を達成

### 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



\* リチウムイオン電池の正極原材料において 当社調べ

- では、このレッドオーシャン化すら予想される車載電池市場で、当社が本当に円筒形車載電池で戦えるのか？  
当社の競争優位性についてお話しします。
- 技術的な部分では、30年にわたって高容量化、レアメタルレス、そして安全性に直結する品質で業界をリードしてきました。
- 高容量化では、体積エネルギー密度を第一世代から現在までに3倍以上へ、さらに2030年までには1000Wh/Lの達成を目指します。  
これにより、航続距離を大きく伸ばすことができ、当社電池を搭載する車の性能向上につながります。
- そして、今後増大する車載電池の需要にお応えするためには、レアメタルをいかに使わずに製造できるかが重要です。  
私どもは世界で初めて、コバルトの含有量5%以下を実現しました。  
技術的にはゼロも見えています。  
ニッケルレスに向けても技術開発を進めています。
- 品質面においても、私どもは2012年からこれまでに累計でEV200万台相当の電池を供給し、重大事案発生ゼロを継続しています。



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

- また、当社は北米のネバダ工場の高いオペレーション力を培ってまいりました。特に作業者の入れ替わりの多い北米では、経験の少ない作業者でもできるモノづくりが競争力となります。
- そのためのプロセスの改善やノウハウの蓄積によって、今ではプロジェクト開始時の目標を10%超える生産実績の達成のみならず、現地に改善思想を定着させたことにより、さらなる生産能力増が射程に入っています。
- コスト構造の面では、中長期的な拡大を見据えた投資効率の改善を行っていきます。ネバダ工場でのノウハウを工場設計段階からカンザスのモノづくりに反映しており、設備費用や生産準備工数を低減し、設備生産性と人生産性を高めています。
- また、工場建設にあたってカンザス州政府からは税制優遇や人材確保等の絶大なご支援をいただいています。
- 材料のサプライチェーンについては、安定調達とリードタイムの短縮を図り、北米での現地調達を進めつつあります。
- これらの競争優位性の進展により、今まさに、北米での車載電池の供給拡大へ準備が整ったと言えます。

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

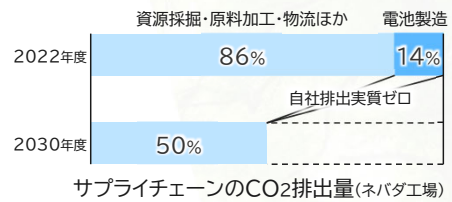
- 先ほど説明した、技術・生産の競争力をさらに強化するために、グループとして研究・開発体制の集約、増強を進めていきます。
- 2024年には大阪の住之江に生産技術開発拠点を新設し、生産性向上の加速と生産拡大への対応を進め、さらに2025年には、門真に研究・開発拠点を新設し、次世代電池とその材料の源流開発を加速します。
- これらの拠点にグループとして電池の研究・開発にリソースを投入してまいります。

環境貢献

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

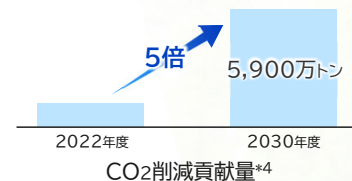
低環境負荷のサプライチェーン(SC)構築

- 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

- さて、この車載電池事業による、Green Impactの効果について説明します。
- 2030年度のCO2自社排出の実質ゼロ化に加え、Scope3の上流側については、Redwood社やNMG社の低カーボンフットプリント材料の採用に向けて動き始めています。また、北米サプライチェーンの構築は材料輸送距離の短縮にもつながります。
- さらに、EV用車載電池の供給能力を拡大によって、モビリティの電動化を促進し、2030年度には昨年度から5倍の5,900万トンのCO2削減貢献に繋がります。



### 事業拡大

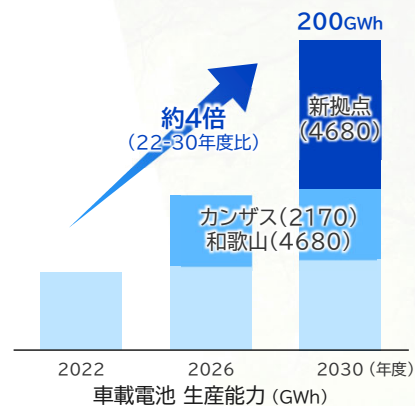
当社の優位性が評価され採用顧客が拡大  
生産能力増強への準備も整い 本格的成長フェーズへ

#### 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

- 最後に事業拡大について説明します。
- これまでのパートナーとの関係を強化しつつ、先ほどまでご説明した当社優位性を評価いただいた新たなお客様との供給契約を締結しました。
- 具体的には、既にルシッド社の高級EVやヘキサゴンプルスの商用車向け車載電池の供給契約を締結しています。この他にも新たな引き合いを頂いており、今後も、さらなる顧客開拓を推進していきます。
- そして、生産能力増強に向けた準備も整い、本格的成長フェーズへ移行してまいります。昨年、グループとして戦略投資を決定し、現在建設中のカンザス新工場では2170を量産し、北米での供給拡大に対応していきます。また4680は、和歌山にて早期に安定生産を実現し、北米新拠点へ大規模展開していきます。これによって、2030年度までに現在の約4倍、200Gwhの生産能力を実現します。
- この事業拡大を実現するためには大きな投資も伴いますが、パナソニックエナジーによる投資のみならず、様々な資金調達オプションを検討し、機動的に投資してまいります。

## 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



\*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

- 次に、車載電池に次いで投資をしていく2つの事業について、戦略の概要をご説明いたします。まず空質空調領域です。
- 欧州は環境トップランナーであることに加えて、天然ガスの主要調達国との関係によって、急激に脱ガスが進んでいます。この市場において、エネルギー源をガスから電気に変え、CO2排出削減に寄与するAir-to-Waterを軸に事業を拡大していきます。
- 暖房が必需品となる寒い地域が多い欧州では、低温でも暖房能力を維持できる性能とIoT遠隔監視機能などの優位性を活かし、お役立ちを拡大するための事業基盤の強化を進めていきます。そのために、欧州での開発・製造・販売を一気通貫で行う、地産地消の体制を立ち上げました。また、需要の拡大にお応えするため、AV機器を生産してきたチェコ工場をAir-to-Waterの生産拠点に転換し、新棟も増設。グローバルで100万台の生産体制へと拡充してまいります。
- そして、欧州冷媒規制に対しても日系メーカーとして初めて自然冷媒の製品を投入しました。安全に自然冷媒を取り扱うための製品設計やメンテナンスのノウハウを、規制強化を先取りして蓄積し、将来にわたる競争優位性の構築を図っていきます。
- また、システムエア社の空調事業を買収いたしました。当社の販売プラットフォームとシステムエア社のチラーを中心とした技術や商材を掛け合わせることで、新たにライトコマース領域へとターゲット市場を拡大し、欧州でのお役立ちを高めてまいります。



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

- 次に、サプライチェーンマネジメントソフトウェアの領域についてです。サプライチェーン全体をカバーする豊富なソフトウェアソリューションパッケージ、高精度な全体最適解を導出する技術。そして、3,000社超の強固な顧客基盤。これらのブルーヨングダーの強みを活かし、サプライチェーン上の在庫や輸送を最適化することで環境負荷の軽減に貢献していきます。
- 5月10日にブルーヨングダー事業戦略説明会でダンカン新CEOが説明した通り、まずはサプライチェーンマネジメントソフトウェアの基盤強化に取り組みます。具体的には、Cloud Native SaaS化及びセキュリティ強化に向けたR&D投資を行うとともに、営業やCS対応などのお客様接点の強化を進めていきます。
- そして、コネクタ社の強みである現場のエッジデバイスから得られる様々なデータとの連携による自律化ソリューションによって、さらなるお役立ちを果たしてまいります。

## ■ グループ共通戦略：暮らし（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

- お客様の暮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「暮らしのソリューション・プロバイダー」を目指す



- 次に、環境と並ぶ戦略のもう一つの軸、お客様一人おひとりの生涯における健康・安全・快適に向けた取り組みをご説明します。
- 私どもはお客様と多様な接点を持っています。例えば、私どものお役立ちをお届けする建材のショールームや販売店などのチャネル、家電・電材・建材などの商品や関連するサービス、さらには修理サポートなどです。
- こういったお客様との多様なつながりとデジタルの活用を掛け合わせて、多様なお客様一人おひとりにあった価値を提案できる「暮らしのソリューション・プロバイダー」となることを目指し、グループのシナジーを創出してまいります。
- このグループ横断の取り組みを加速するため、ホールディングスに次世代事業推進本部を設立し、その指揮をグーグルやアップルでも活躍した執行役員の松岡さんに担当いただいています。

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CO<sub>2</sub>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

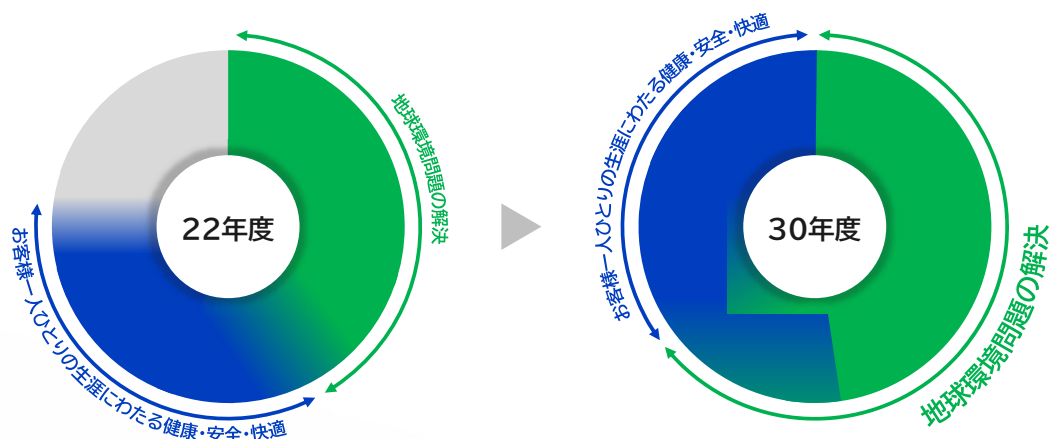
### ② 事業の立地・競争力

- 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**

- 今年度からは、成長フェーズに向けて事業ポートフォリオの見直しや入れ替えも視野に入れた経営を進めていきます。
- 当然のことながら、事業ポートフォリオの見直しや入れ替えはあくまで手段であり、目的は株主様やお客様、お取引先様、従業員を含む全てのステークホルダーの幸せ、そして、グループの価値向上です。そこで、全てのステークホルダーの幸せを将来にわたって実現し続けるために、グループの事業ポートフォリオを決める、2つの判断軸と基準を設定しました。
- 1つは、グループ共通戦略との適合性です。環境の領域では、社会へのCO<sub>2</sub>削減貢献あるいは資源の使用削減に貢献できる事業であるかどうか。暮らしの領域では、お客様の多様なつながりとデジタル・AIの活用で、お一人おひとりの暮らしに合わせた価値を提案できるかどうか。そして財務規律の順守、いわゆる利益貢献ができるかどうかです。
- その上でもう1つの基準、事業立地や競争力で判断してまいります。10年先を見据えた市場の成長性や継続性に加え、市場における事業のポジション、そして収益性について定量・定性でしっかりと見極めてまいります。
- グループの中で将来にわたってお役立ちを果たせる事業は、成長に向けてグループ内で引き続き競争力を高めていきます。一方で、グループの外で競争力を獲得した方が成長のスピードを高めることができる場合は、その方が結果として全てのステークホルダーの幸せにつながります。それを見極めるための判断軸を具体的に設定し、これらの基準で事業ポートフォリオの見直しを今年度中に方向付けし、順次実行してまいります。

## ■ 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

21

© 2023 Panasonic Holdings Corporation

Panasonic Group

- 事業ポートフォリオの見直しを行う前後の事業構成はこのようになります。地球環境問題の解決が緑、お客様お一人おひとりの生涯にわたる健康・安全・快適へのお役立ちが青です。
- 30年度は、当社の売り上げを構成する全ての事業が、緑と青のどちらかの領域でお役立ちを果たせるように、それぞれの事業で社会やお客様への向かい合い方を変革していきます。
- そして、やはりこれからの10年は「地球環境問題の解決」こそが世界で最も求められる経営課題であると、私は確信しています。私どもパナソニックグループは、2030年に向けて、地球環境問題の解決に資する事業を大きく拡大させてゆくことを、ここにお約束いたします。

# 財務戦略

- 最後に、このグループ戦略を進めていく上での財務戦略についてご説明いたします。



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

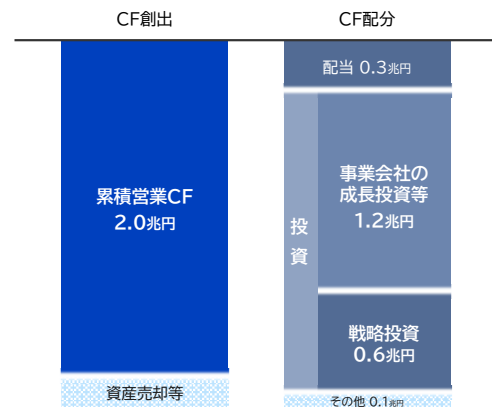
- Net Debt/EBITDA倍率 1.0倍程度(22年度末実績 0.8倍)
- 事業会社モニタリングを強化

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

- 2022年度から24年度の3年間における、キャピタルアロケーションの考え方については、これまでと変更ありません。
- 前提として、必要な資金は事業からのキャッシュフローで賄うことを基本としています。創出した資金を基に、適切に配分をしていきたいと考えています。
- 創出する営業CFは中期KGIの通り累計2兆円です。加えて、3年間で必要な資金の一部は資産売却等により創出します。
- これに対して、投資1.8兆円を予定しており、うち0.6兆円を戦略投資として、グループ戦略実現のため、主に重点投資領域である車載電池事業の投資に充てていきます。
- また、株主還元として配当0.3兆円を予定しており、連結配当性向30%を目安に、安定的かつ継続的な配当に努めます。
- 財務規律の観点から、目安とする財務指標と水準は、Net Debt/EBITDA倍率 1.0倍程度とし、財務規律の維持を徹底します。そのために、事業会社に対する財務規律を強化します。事業会社に対して借入モニタリング基準を適用することで、より厳格な運用と必要な改革策を講じてまいります。
- これらのキャピタルアロケーション方針に基づき、グループ戦略を実行してまいります。

# Panasonic Group

- 以上で、グループ戦略の説明を終わります。
- 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(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)
- ・当社を株式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