

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

2024年5月17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、誠にありがとうございます。
- 先週の決算発表で昨年度の結果と今期見通しについてはご報告しているので、今日は中期戦略最終年度を迎えてパナソニックグループで取り組むことを、ご説明をさせていただきます。

■ 中期戦略の最終年度を迎えて

経営指標 (KGI)	累積営業CF 2.0兆円 (22-24年度)	ROE 10%以上	累積営業利益 1.5兆円 (22-24年度)
2024年度末 見通し	○	×	×

成果

キャッシュフロー重視の経営が定着
例：アビオニクス／車載コックピットシステム

課題

グループ投資領域で収益を出せず
車載電池とA2Wで 想定外の市況の変化で目標を大幅未達
収益を支えるべき事業で大幅な計画未達
市況影響に加え 一部の事業で目指した競争力獲得に至らず

投資領域を含む 多くの事業で目指した収益性に至らず
株主・投資家をはじめ皆様のご期待に応えられていない

1

© 2024 Panasonic Holdings Corporation

Panasonic Group

- はじめに、中期戦略の最終年度を迎えての当社の立ち位置を説明する。
- 現在の経営指標を俯瞰すると、累積営業CFは達成の見通しも、ROEと累積営業利益は未達となる見込み。
- これは、キャッシュフロー重視の経営が定着したものの、各事業が当初想定通りに収益力を付けられなかったと言わざるを得ない。特にグループ投資領域である車載電池とA2Wで想定外の市況変化により目標を大幅未達したこと。さらに、収益を支えることを期待した事業で、市況影響に加え、一部の事業で目指していた競争力の獲得に至れなかったことが課題。
- 現状は、株主や投資家をはじめとした皆様のご期待に応えることができていない危機的状況と認識している。

■ 中期最終年度に注力するグループの取り組み

投資領域の事業基盤強化

- 車載電池 : 2027年度以降 2桁 ROIC (IRA込み)を維持できる体質へ
- 空質空調 : 需要拡大に備え 競争力強化の施策を着実に遂行
- SCMソフトウェア: 積極攻勢に向けたBlueYonder (BY) 改革を継続推進

事業ポートフォリオマネジメント(PFM)・財務戦略

- 成長性と投下資本収益性により各事業を厳格管理
課題事業を一掃 収益性向上を図る

グループの体質強化 (継続推進)

- 人的資本経営 / 現場革新・PX(競争力強化のスピードアップ)

グループ全体で覚悟をもって 収益性改善を断行

2

© 2024 Panasonic Holdings Corporation

Panasonic Group

- その状況を打開すべく、グループ全体で収益性改善に向けた改革を断行する。
- 一つ目は、投資領域の事業基盤を強化すること。
車載電池と空質空調で市場成長の速度は想定より遅れるが 将来的に成長が見込めることに変わりない。
したがって、成長投資の時期や額は市場や顧客の動向に合わせて柔軟に判断するが、競争力強化は一層の加速を図る。
SCMソフトウェアは、現在推進しているBlueYonderのDuncan改革を着実に遂行し、さらに革新・飛躍に向けた仕込みを完遂する。
- 二つ目は、昨年解禁した事業ポートフォリオマネジメントと財務戦略。
各事業の競争力を成長性と投下資本収益性で厳格管理する規律を設け、課題事業を一掃する。
グループとして、株主様のご期待にそえる強固な収益基盤の構築を目指す。
- 三つ目は、グループ全体の体質強化。
これは各事業の競争力の基礎体力を強化するもので、単年ごとではなく長期的な視点で継続していく。
今回は人的資本経営、現場革新、PXについての取り組みをご説明する。

投資領域の事業基盤強化

- まずは、投資領域の事業基盤強化について。

■ 車載電池 ～市場の変化～

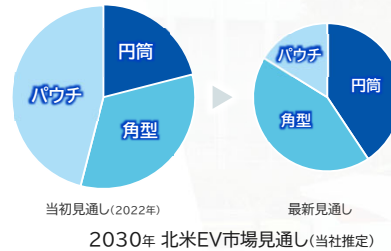
グローバルのEV化は長期的には進行も 北米での成長は一時減速
技術の進化とともにプラットフォーム転換が進む

北米EV市場成長の減速要因

- 普及帯EVに見合うバッテリーコストが実現できていない
- エネルギーの供給インフラ整備が不十分
- 米国排ガス規制 基準値(案)の緩和 (2027年から適用)

安全な 円筒形／角型 リチウムイオン電池への期待

- 円筒形(ニッケル系)：より航続距離の長いモデルに採用
- 角型(リン酸鉄系)：よりコスト優先のモデルに採用



4

© 2024 Panasonic Holdings Corporation

Panasonic Group

- 当社の重点投資領域である車載電池事業の市場変化の認識についてご説明する。
- この一年で、グローバルでのバッテリーEV市場は大きく変化した。長期的にはモビリティの電動化は進行するも、当社が注力する北米市場では、BEVに大きく舵を切ったカーメーカーも、お客様のニーズに基づいた車両ラインアップ拡充戦略へ転換され、HEV・PHEVモデルの投入を発表している。そのため、2030年断面でのBEV比率が下がり、今BEV化への加速度は小さくなっている理解。
- その理由の一つに、車両コストの大きな割合を占めるバッテリーのコストが普及価格帯に見合うレベルで実現できていないこと。また、BEVのエネルギー供給インフラ、つまり充電ステーションの整備が追いついていないこと、加えて、米国環境保護庁が2032年までの段階的な温室効果ガス排出基準値を緩和しており、PHEVなど多様な技術でCO2削減を達成するシナリオを3月に発表された点もあると理解している。
- また、今後のバッテリータイプのトレンドとして、グローバルに合わせてリン酸鉄系の角型電池が安全性とよりコスト優先を志向するモデルで採用が進むとみている。
- 一方、当社が強みとしているニッケル系の円筒形電池は、安全性を担保しつつエネルギー密度開発の進化を主導できるため、より航続距離の長さが求められるモデルにて採用が進むとみている。

■ 車載電池 ～強固な競争基盤の構築に向けて～

顧客基盤の強化

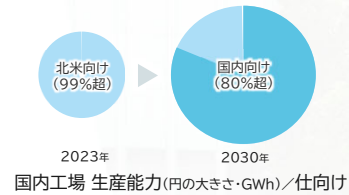
- スバル社・マツダ社との戦略的パートナーシップ確立中
- ルシッド社・ヘキサゴンプルス社への供給契約締結済み

生産性の向上

- ネバダ工場：継続的な改善で生産性 15%超向上
(30年度・23年度比)
- カンザス工場：ネバダ工場比で人生産性 30%超向上
2024年度中に量産開始見込み
- 大阪工場：省人化促進により人生産性 35%超向上
(住之江・貝塚) (28年度・22年度比)

技術基盤の進化

- R&D棟・生産技術棟 順次操業開始
- 4680の開発は予定通り進捗 2024年度2Q量産開始予定



カンザス工場 (4月時点)

**2027年度以降 2桁 ROIC (IRA込み) を維持できる体質へ
顧客需要に基づき 柔軟かつ慎重に投資戦略を決定していく**

5

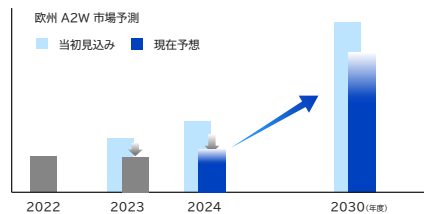
© 2024 Panasonic Holdings Corporation

Panasonic Group

- この大きな市場変化の中で、強固な競争基盤の構築に向け、今年3月に、スバル様と供給に関する協業基本契約、マツダ様と供給に向けた合意書を締結した。その供給体制として大阪工場を中心に日本国内の工場を事業転換し、生産量拡大を進めようと考えている。また昨年発表した、ルシッド社の高級EVやヘキサゴンプルス社の商用車への供給も含め、円筒形電池を採用いただけるお客様への供給基盤の拡充を継続して進めていく。
- 収益性の改善に向けて、各工場の生産性の向上にも取り組む。北米のネバダ工場では継続的な生産性の改善を進め、2030年度の生産能力を2023年比で15%以上向上させる。また、建設中のカンザス工場はネバダ工場比で人生産性30%以上の改善を見込む。現在は、設備の搬入が始まる段階にあり、今年度の量産開始に向けて着実に進行している。大阪工場ではライン全体のフロア構成から見直し、省人化を進めることで2028年度の人生産性が2022年度比で35%以上の向上を目指す。
- 技術基盤の進化として、昨年公表した門真と住之江のR&D棟・生産技術棟も順次稼働し、次世代電池の開発や生産性向上・生産拡大への対応を加速していく。高容量化のための新技術を導入した4680の開発は予定通り進捗しており、2024年度2Qに和歌山工場にて量産開始を予定。この4680によって強固な競争基盤を構築する。
- これらのさまざまな取り組みを通じ、2027年度以降は車載電池事業としてIRA込みでの2桁ROICを維持できる体質へ変えていく。
- 今後の投資戦略についても、お客様からの引き合いに基づき柔軟かつ慎重に決定していく。

■ 空質空調 ～欧州 Air To Water*(A2W)～

市場が大きくなる前に確実に手を打ち 成長の波に乗る



ガス価格の正常化・各国補助金
施策の見直しで市場成長が鈍化

環境規制でリードする欧州は
ガスボイラーの置き換えは確実

中長期的には2030年に向けて需要拡大へ

- マクロ動向 : インフレ率の低下・金利引下げによる消費マインドの回復
- 環境規制 : ボイラー設置禁止に関する各国規制が本格化
(ドイツ・オランダ・オーストリアに加えて 今後アイルランドでも実施見込み)

需要拡大に備え 競争力強化の施策を着実に実行

* Air To Water : ヒートポンプ給湯器、シャワー等

6

© 2024 Panasonic Holdings Corporation

Panasonic Group

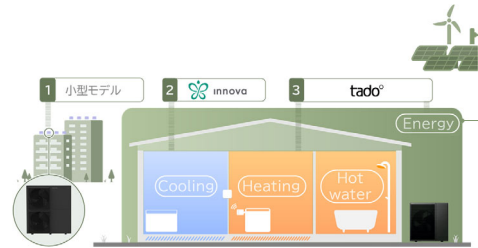
- 次に空質空調事業。
昨年、A2Wの成長背景をご説明したが、そこから市場環境が大きく変化した。
- ガス価格の高騰が落ち着き、補助金施策の見直しや欧州景気の悪化を受け、業界全体で市況は低迷。当初想定したほどの成長を見せていない。足元の停滞状況を踏まえると、当初計画は変更せざるを得ないが、気候変動を含む地球環境問題の解決は避けては通れないため、中長期的には需要拡大へ転換すると見込んでいる。これは、マクロ動向にみる金利の引き下げによる消費マインドの回復。また、各国のボイラー使用規制の強化が見込まれ、再び成長軌道に乗ると想定。
- そのため、当社としても空質空調事業は引き続き投資領域として、成長に向けた投資を着実に進めていく。
- 市場が低迷している今こそ、シェア拡大に向け着実に手を打ち、まだ圧倒的なプレイヤーが存在していないこの領域での当社のポジションを優位なものにしていく。

インストーラーとの関係強化

- シェア強化地域(ドイツ・フランス)でエネルギープロバイダーやユーティリティ企業と協業し販路拡大
- インストーラー／メンテナンスパートナーの業務効率向上のため 故障の予兆検知サービスを提供
- 販売機会最大化のために ローン販売スキーム・サブスクリプションモデルを提供

商品力強化

- 1 業界トップクラス*の小型モデル提供(従来比 70%)
省スペース化・施工性向上で優位性を確保
- 2 A2W・室内機・全熱交換器の統合制御
快適な室内空気環境の提供 (INNOVA社連携)
- 3 A2Wと室内機をスマートサーモスタットで制御
家庭内エネルギーコスト 30%削減 (tado°社連携)



インストーラーにも選ばれる価値訴求で シェア拡大へ

* 集合住宅およびライトコマmercial領域において (2024年4月現在)

© 2024 Panasonic Holdings Corporation

Panasonic Group

- ではA2Wでどのようにシェア拡大を図るのかをご説明する。
- この業界は、お客様に認められる商品であることは当然ながら、インストーラー様がおすすめしたい商品であることも重要。そのため当社は、エネルギープロバイダーやユーティリティ企業と共同でインストーラー様との取り引きの機会を増やししながら、インストーラー様の業務効率向上のための故障予知検知サービスの提供を行っていく。また、販売機会を逃さないために販売の際の資金面での負担を軽減させるローン販売スキームやサブスクリプションモデルも提供していく。
- 次に商品力強化では、集合住宅やライトコマmercial向けの業界トップクラスの小型モデルで、サイズを従来比70%に抑えながらも、高効率・高出力を実現。さらにINNOVA社との提携により、冷房や換気、除湿も含めた最適な室内空気質の提供を実現。加えて、Tado社のスマートサーモスタットとの連携で、効率的なエネルギー運用が実現し 30%以上のエネルギーコストの削減を目指す。
- 需要は低迷している中で、着実なシェア拡大に向けて、お客様への提供価値の強化に加え、インストーラー様にも選んでいただけるよう価値訴求を強化していく。

■ SCMソフトウェア ～BY改革を継続推進～

事業基盤強化を着実に遂行しつつ SCMソリューションの革新を目指す

事業基盤強化の継続断行（戦略投資 3年間累計 \$200M）

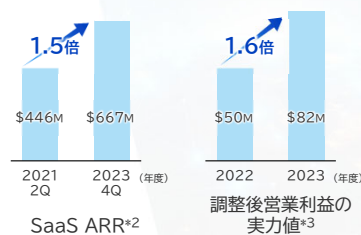
- R&D強化による商品力向上
Native SaaS*1 プロダクト第一弾リリース(2023年12月)
- お客様接点の強化
Snowflake社・アクセンチュア社との協業開始
フロントライン営業人員を50%増員

M&Aによる商品力強化

- Doodle社（返品管理系）／ Flexis社（計画系）の買収

グループシナジーの発揮

- 「輸送トラックヤード管理ソリューション」を ペンスキー社 に納入
- 「倉庫内ロボティクス化(ラピュタロボティクス社 協業)」と BYソリューションとの連携



*1 Software as a Service *2 Annual Recurring Revenue(年次経常収益) *3 BYのスタンダードローンで調整後営業利益から追加戦略投資とシナジー投資を除いた数値

8

© 2024 Panasonic Holdings Corporation

Panasonic Group

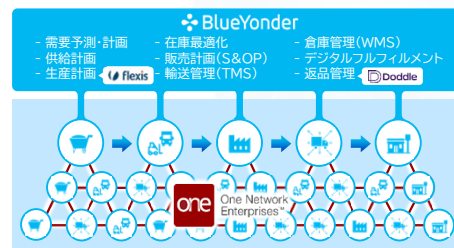
- 最後に、サプライチェーンマネジメントソフトウェアの領域について。
- ここは、2022年度に招へいたDuncan CEOの改革を継続的に推進していく。
- 具体的な成果の一つとして、昨年、Native SaaSプロダクトの第一弾をリリースした。
- また、BYのソリューションをより多くのお客様に届けるべく、Snowflake様との顧客基盤の相互活用や、アクセンチュア様との共同マーケティングを開始。BYのフロントライン営業人員も50%増員した。
- さらに、返品管理や計画系ソリューションの強化を目的としてDoodle社とFlexis社をそれぞれ買収した。
- そして、BYとパナソニックグループとのシナジーも成果が出てきた。コネク社社の強みである現場のエッジデバイスとBYのソリューションを融合した輸送トラックヤード管理ソリューションを、ペンスキー様へ納入できた。さらに、ラピュタロボティクス様とコネク社社が協業して取り組む倉庫内ロボティクス化のソリューションをBYの倉庫管理ソリューションと繋いで制御するなど、さらなるシナジー創出を図ってゆく。

■ SCMソフトウェア ～圧倒的な競争優位性の獲得～

BYによる 高精度なサプライチェーン(SC)最適化技術と
One Network社の情報共有プラットフォーム(PF)を融合

創出されるシナジー効果

- BYのもつ 高精度なSC最適化技術を活用した
情報共有PF上での多企業間SC最適化の実現
- 業界リーダーを含む3,000社超のBY顧客への
情報共有PFサービスの拡大
➔ BYのInternal TAMを1.3倍に拡大
※ TAM (Total Addressable Market) : 自社推計による実現可能な最大市場規模



リアルタイム・マルチティア連携が可能なSCMプラットフォームを
提供できるプレーヤーとして 成長を目指す

- そして、昨年度末に圧倒的な競争優位性の獲得を目指し、BYによる One Network社との買収契約を締結した。同社は、サプライチェーンに関わる複数企業が同一のネットワーク上で需要や売買、物流、在庫といった情報をリアルタイムで共有、可視化、活用できるソリューションを提供している。
- BYのAIを活用した高精度な全体最適解を導くソリューションをこの One Network社の情報共有プラットフォームと融合することで、サプライチェーン全体の最適化ソリューションをリアルタイムで提供することが可能となる。
- 今後、One Network社とBYのシナジーを発揮し、リアルタイムかつ、マルチティア連携可能なSCMプラットフォームを提供できるプレーヤーとして成長を果たす。

事業ポートフォリオマネジメント 財務戦略

- 続いて、事業ポートフォリオマネジメントと財務戦略についてご説明する。

■ 事業PFMの考え方

① グループ共通戦略との適合性

「地球環境への貢献」「暮らし(一人ひとりの生涯の健康・安全・快適)への貢献」

② 事業の立地・競争力

市場の成長性を前提に 事業のポジション・収益性を評価

+

③ ベストオーナーの視点

- 事業の最大課題に対し パナソニックHD(PHD)が手を打てるか
- 事業が稼ぐ以上の資金が成長に必要な場合 PHDが投資できるか
- PHDが事業経営の良し悪しを判断できるか

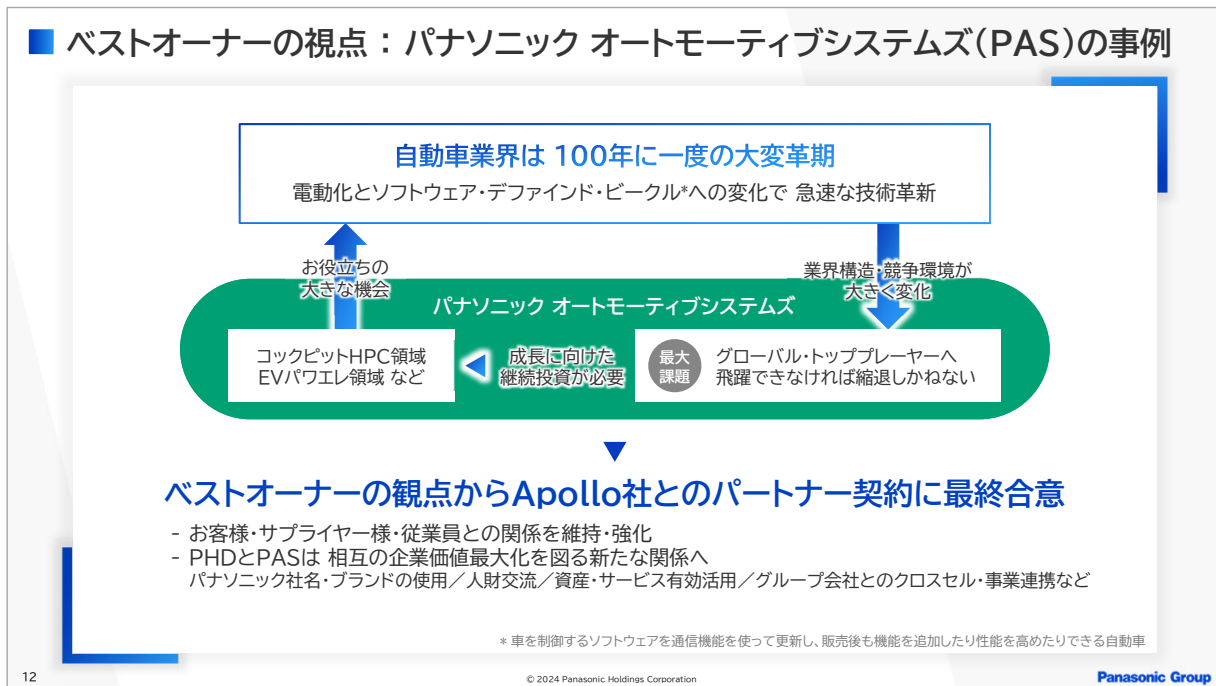
11

© 2024 Panasonic Holdings Corporation

Panasonic Group

- 昨年のグループ戦略発表でも、事業ポートフォリオマネジメントの考え方をご説明した。
- 一つはグループ共通戦略との適合性。
当社グループでは、お役立ちの姿を「地球環境への貢献」と「暮らし、これはお客様一人ひとりの生涯の健康・安全・快適への貢献」、の2つにフォーカスしている。
この2つの貢献領域で、各事業がお役立ちを果たし続けられるかどうかの一つ目の判断基準。
- 二つ目が、事業立地や競争力での判断基準。
将来を見据えた市場の成長性に加え、事業のポジション、収益性について定量・定性でしっかりと見極める。
- そして、昨年あわせてご説明したのが、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を実現し続けること。
その視点での判断を徹底するために、三つ目として「ベストオーナーの視点」を加えた。
- 具体的には、
 - 事業の最大課題に対してホールディングスが手を打てるか？
 - 事業が稼ぐ以上の資金が成長に必要な場合、ホールディングスが投資できるか？
 - ホールディングスが事業経営の良し悪しを判断できるか？という視点。
- これらの考え方で、事業ポートフォリオの見直しを昨年度中に方向付けし、順次実行するとお約束した。
その一つが公表済みではあるがオートモーティブの事業。この事例についてご説明する。

■ ベストオーナーの視点：パナソニック オートモーティブシステムズ(PAS)の事例



- 自動車業界はCASEと呼ばれる100年に一度の大変革期。
- オートモーティブ事業の主力であるコックピットHPCやEVパワエレ領域で生き残るためには、電動化とソフトウェア・デファインド・ビークルへの変化に対応するための大規模な開発投資が必要。
- 一方、先に示したベストオーナーの視点に照らし合わせると、その投資を私どもでは十分に実行できず、ここは外部の力を借りる必要があると判断。
- この判断に基づき検討を進め、Apollo様という世界最大級のファンドを新たなパートナーに迎えることができた。これにより、Apollo様の情報網やM&A能力、マネジメントに対する人的リソースも活用でき、グローバルトッププレイヤーとして躍進するための大きなチャンスをつかむことができる。その方がお客様へのお役立ち、従業員の幸せにもつながると判断した。
- Apollo様には、弊社の経営基本方針の堅持や、既存のお客様との関係維持・強化、パナソニックというブランドの維持も理解いただいている。
- PASはPHDとの親子関係から自立的な共存関係となるが、今後もグループの一員として、誰にも負けないお役立ちを果たしていく。

■ キャッシュとROICによる規律の徹底

強固な財務体質・収益体質の構築に向け
キャッシュおよび投下資本収益性(ROIC)で全ての事業を厳格管理

導入済み

キャッシュ観点の規律(事業会社単位)

- 「Net Debt/EBITDA倍率」に基づき
事業会社のキャッシュフロー経営をモニタリング
- 財務悪化を早期に察知
キャッシュ改善 もしくは事業方針の見直しを行う

2024年度より厳格化

ROICによる規律(事業部単位)

- 「成長性×ROIC」に基づき
事業の立地・競争力をモニタリング
- 成長性のない「ROIC<事業別WACC」の事業を
「課題事業」として抜本的な施策を断行

+

2026年度までに 課題事業ゼロへ
さらに事業別WACC+3%ptを超えるROIC水準を全事業で目指す

- そして、さらにポートフォリオの見直しを進めていく上では、ホールディングスとして各事業の立地・競争力をしっかり管理しなければならない。
- 現中期ではキャッシュフローを重視するためNet Debt/EBITDA倍率に基づき、各事業会社の財務健全性を評価し、キャッシュフロー経営を定着させてきた。
- 今年度からは、これに加えて各事業が強固な収益体質を構築するために、投下資本収益性・・・ROICで事業を、事業部単位で管理していく。
- 具体的には、事業がマイナス成長、かつROICが事業別WACCに満たない場合、そこを課題事業と位置づけ、自主再建でROIC改善する、または事業譲渡や撤退も視野に抜本的に手を打ってゆく。
- そして、課題として位置付けた事業を2026年度までにはゼロにし、さらには事業別WACC+3%ポイントを超えるROIC水準を全事業で目指してゆく。

■ 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実施する方針を維持

配当

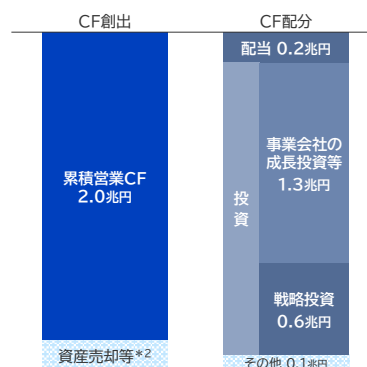
- 連結配当性向30%を目安*1
連結業績に応じた利益配分を基本とし 安定的・継続的な配当に努める

財務規律

- Net Debt/EBITDA倍率 1.0倍程度 (23年度未実績 0.6倍)

投資

- 戦略投資: 重点投資領域である車載電池事業に注力



*1 IRAの法案趣旨に鑑み、IRAで得たキャッシュは、米国における車載電池事業への投資に充当。IRAの業績影響額を除いた純利益ベースで配当を決定
*2 2022~2024年度でのキャッシュインを見込んでいる資産売却(事業売却含む)を考慮

14

© 2024 Panasonic Holdings Corporation

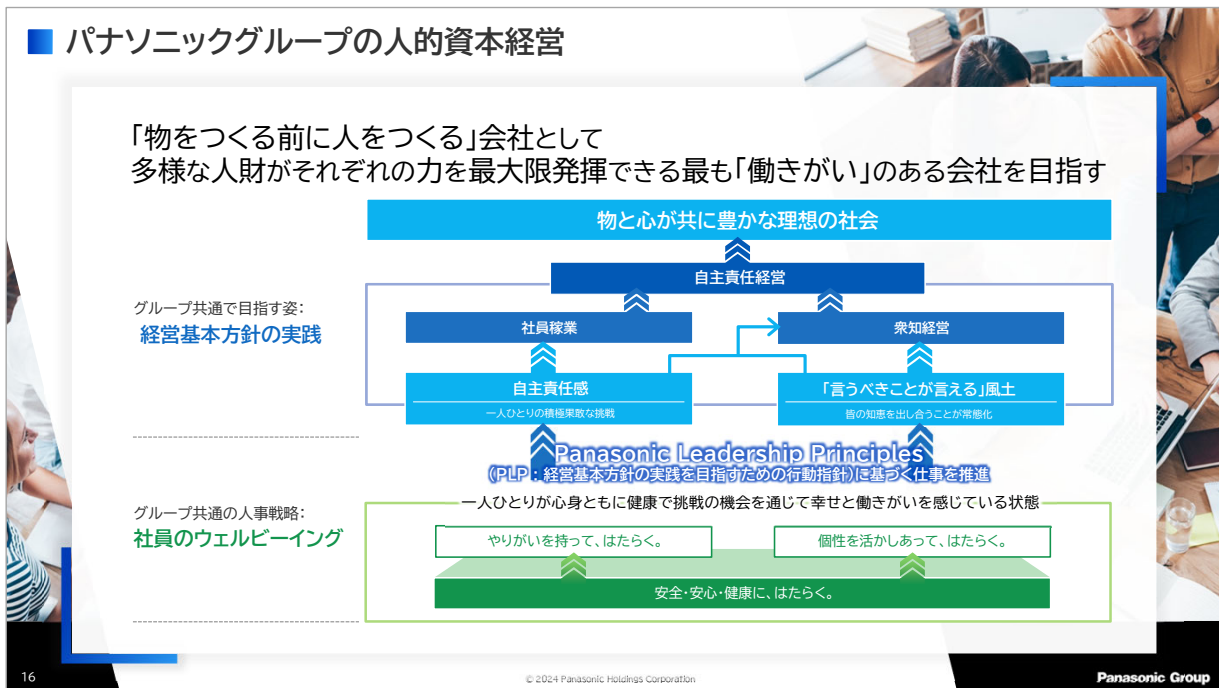
Panasonic Group

- 財務戦略の最後としてキャピタルアロケーション方針についてご説明する。この考え方については昨年の発表から大きな変更ない。
- 創出側では、営業キャッシュフローの累積2兆円に対して、2年経過時点で約3分の2と順調に進捗している。
配分側では、戦略投資として0.6兆円を車載電池事業の投資に充てる予定だが、先ほどご説明したEV市場の動向を見極めて、投資実行は判断していく。
- 配当は0.2兆円を予定しており、株主の皆様には安定的かつ継続的な配当に加え、企業価値の向上によって報いてゆく。
- これらの方針に基づき、グループ経営を推進していく。

グループの体質強化


- 最後にグループの体質強化の取り組みについてご説明する。

■ パナソニックグループの人的資本経営



- パナソニックグループの人的資本経営について説明する。
- 当社では、「物をつくる前に人をつくる」との創業者の言葉が基本の考え方となっている。
- 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」にあたっては、社員のウェルビーイングの実現によって、一人ひとりの経営基本方針の実践を確実なものにする。これが、当社における人的資本経営と考えている。
- また、経営基本方針を日々の行動の中で実践するために、グローバル共通の行動指針として「Panasonic Leadership Principles(PLP)」を昨年4月に策定した。

■ 一人ひとりが活きる経営に向けて

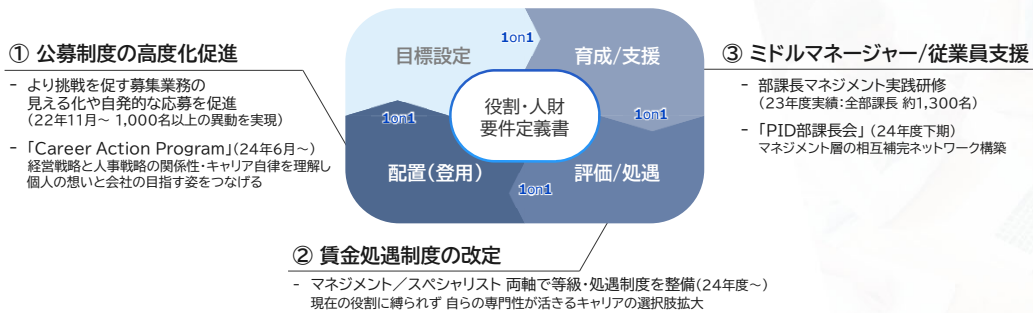
社員のウェルビーイング	やりがいを持って、はたらく。	<ul style="list-style-type: none"> - キャリア自律をより支援するための公募型異動・登用制度の拡充 - 現場課題を解決するデータ・テクノロジー利活用人材育成 全社員向け研修提供/PXアンバサダー設置/現場PXコンテスト開催
	個性を活かしあって、はたらく。	<ul style="list-style-type: none"> - 働く時間と場所の選択肢拡大による一人ひとりのキャリアをつなぐ支援 (ビジネスケアラー・育児・障がいのある人等) - 多様性のある組織の実現を目指し 経営チームの多様性比率目標を導入
	安全・安心・健康に、はたらく。	<ul style="list-style-type: none"> - 全事業会社で健康優良法人認定取得 - 有給病気休暇制度による がん・脳卒中等の疾病を抱える社員の支援
経営基本方針の実践	<ul style="list-style-type: none"> - PLPを採用・育成・評価・昇格・異動等の人材マネジメント施策へ組み込み - PLPをベースにした360度評価を経営・事業トップに実施 <div style="display: flex; align-items: center;">  <div> <p>Panasonic Leadership Principles</p> <p>お客さま起点で考える 大胆に未来を描く 誠意をもって行動する 未来起点で行動する 世界一の生産性を追求する 自主責任感をもつ 日に新たに挑む 衆知でより良い判断をする 違いを強みとして活かす 「人」を第一に考える 結果にこだわる</p> </div> </div>	

経営・事業トップの評価に「人財戦略」を組み込み 経営陣が力強く推進

- 次に、人的資本経営についての主な施策を紹介する。
- 社員のウェルビーイングの実現に向けては、「やりがい」「個性」「安全・安心・健康」の観点から取り組みを加速させている。
- 「個性を活かしあう」事例として、組織の多様性を高めるため、経営チームの多様性比率目標の導入がある。
まずは経営チームから変革し、グループ全体を多様性のある組織にしていく。
- また、経営基本方針の実践に向け、PLPを人材マネジメント施策に紐づけ、さらに経営陣の評価にPLPをベースにした360度評価を導入している。
- グループ全体としては社員のウェルビーイングと経営基本方針の実践を進めていくが、各事業会社においては、事業特性に応じた人事施策を力強く実行している。
- その事例として、パナソニックインダストリーの取り組みを紹介する。

■ 一人ひとりが活きる経営に向けて ～インダストリー 人財マネジメントシステム事例～

社員の能力・ポテンシャルの解放に向け 実効性ある取り組みを愚直に推進
ミドルマネージャー・従業員の意識改革と行動変容を引き出す



先行事例として グループ全体で人的資本経営を推進

- ・ インダストリーでは「役割・人財要件定義書」を明確にした人財マネジメントシステム、いわゆるジョブ型の人事制度へ移行した。
- ・ 「役割・人財要件定義書」を基に、社員一人ひとりの自律的なキャリア形成を促すため、本人発意を基軸とする「公募型異動」制度を導入。従来の担当者ポジションだけではなく、上位職登用も含めた責任者クラス以上のポジションについても積極的に公募をかけ、2022年11月の制度導入以降、1000人以上の公募異動を実現。
- ・ また、評価・処遇についても、従来のマネジメント偏重の等級・処遇制度から専門的な仕事を突き詰める、いわゆるスペシャリストの方にも適切に処遇できるようになり、個人のキャリアの選択肢を増やしている。
- ・ 今後、特に注力していく点は、社員一人ひとりの意識改革。特に「経営」と「人」の結節点であるミドルマネジメント層に対して人財は経営の重要な資本であることを深く理解し、人財マネジメントに対する考え方を換え、ミドルマネジメントの行動が変わることで、社員一人ひとりの行動変容につながると考えている。
- ・ こうした取り組みを先行事例としてグループ全体に共有し、社員の能力・ポテンシャルを開放し、挑戦を後押しする人的資本経営をグループ全体で徹底・浸透させてゆく。

■ 現場革新

理論限界に挑戦する現場風土への変革が定着
各事業のオペレーション力が向上 キャッシュ創出に貢献

改善思想の定着

- グローバル124拠点(展開対象:220拠点)で たゆまぬ改善が常態化
専任の伝承師を育成し 展開活動を牽引
- リードタイム短縮: サプライチェーン全体の整流化によるキャッシュ創出 230億円*1
- 原価低減: エンジニアリングチェーン*2の整流化による利益貢献 287億円*1

デジタル技術の活用・進化

- 画像認識・AIによる改善4ツールを開発 ムダ・滞留を可視化
- 整流化した現場データを工場・地域・事業運営層などで見える化
現場の改善を経営の改善につなぎ 迅速な経営判断を促進



2024年度末 全拠点でたゆまぬ改善の常態化へ

*1 2022年度活動開始前からの累計 *2 商品企画・設計・製造準備・製造等、設計を中心とした一連の業務プロセス

19

© 2024 Panasonic Holdings Corporation

Panasonic Group

- 次に現場革新について。
- 各事業が卓越したオペレーション力を獲得するため、ムダと滞留の徹底的な排除に取り組んでいる。
2022年から始めたこの活動により、今では多くの現場で理論限界に挑戦する風土が定着し、その結果キャッシュ創出にも貢献している。
- 具体的には、現場の一人ひとりの発意で改善を重ねる拠点が、この2年で全体の半数を超えるグローバル124拠点に達した。
その成果として、サプライチェーン全体の整流化によって、リードタイムを削減し230億円のキャッシュを創出した。
また、エンジニアリングチェーンでは原価低減によって287億円の利益に貢献している。
- そして、画像認識やAIで現場のムダや滞留を可視化し、改善や整流化を誘導するツールを開発。各拠点への展開を進めている。
さらに、整流化した現場データを見える化し、事業の迅速な経営判断につなげている。
- この現場革新で、今年度中にグループ全拠点でのたゆまぬ改善の常態化を達成すべく、活動展開を加速していく。

■ PX (Panasonic Transformation)

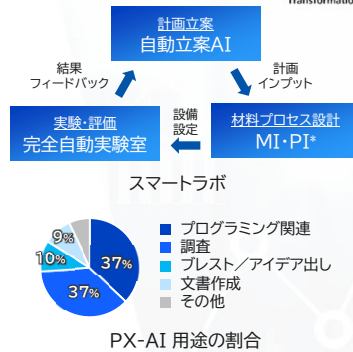
「プロセス標準化」「データ活用」「人財強化」を全社で推進

デジタルで開製販を変革

- 開発 : スマートラボによる単純・繰り返し実験の解消(インダストリー)
最適な材料・プロセス条件抽出実験の遠隔・自動運転化
- 製造・販売: 中国全域で製販一体ERP導入(15拠点/3年)
地域のプロセス標準化で中国地域経営の基盤強化
各拠点で業務・生産性向上/製造ロス削減の成果

生成AIの活用(データ活用・人財強化の推進)

- 導入を見合わず企業が多い中 リスクに手を打ち 先駆けて導入
理解・浸透が進み用途が高度化 お役立ち価値向上に貢献



変革の常態化を目指し 当社ならではのDX=「PX」を強力推進

* MI:マテリアル・インフォマティクス PI:プロセス・インフォマティクス

- 次に、デジタルトランスフォーメーションについて。
ただ私どもは、働き方やマインドセット、すなわち「カルチャー変革」も含めたパナソニックのトランスフォーメーションと位置づけ、2021年からPXプロジェクトを始動させている。
- 開製販の変革の内、開発について、
インダストリーのスマートラボで、材料開発の実験室を完全自動化。
今年から、AIでの実験計画の生成やマテリアル・インフォマティクスと組み合わせによって、技術者の経験や労働時間に頼った開発プロセスをより高度に、かつ大幅に短縮している。
働く場所を選ばない遠隔開発が可能で、技術者の働く意欲にも効果。
- 製造・販売について、
中国で、製販一体の標準ERPを15拠点に導入。
人が介在しない正確な情報をもとにした在庫削減・LT短縮を実現。
- そして、昨年7月にパナソニック版の生成AIを導入。
従業員への理解と浸透が進み、さらには守秘性の高い情報の入力にも対応させたことで、高度な使い方も増えた。
従業員の意識も変わりつつあり、単純作業は生成AIで効率化し、自らはお客様価値を生む仕事に集中する形へと働き方の転換が進んでいる。
- このような変革がグループの中で常態化していることがPXのゴール。
パナソニックグループの変革に向け、引き続き活動を推進していく。

■ 本日のサマリー

■ グループ投資領域は 将来の市場拡大に向け事業基盤を徹底強化

- 車載電池 : 2027年度以降 2桁 ROIC (IRA込み)を維持できる体質へ
- 空質空調 : 需要拡大に備え 競争力強化の施策を着実に遂行
- SCMソフトウェア: 積極攻勢に向けたBlueYonder改革を継続推進

■ 収益を支えるべき事業は ROICによる規律を徹底 2026年度までに課題事業ゼロへ

中長期の成長に向け 収益構造の変革を断行

21

© 2024 Panasonic Holdings Corporation

Panasonic Group

- 最後に本日のサマリー。
- グループの投資領域は、将来の市場拡大に向け、シェア拡大、収益性向上を徹底していく。これにより将来拡大する市場での収益確保を最大化していく。
- そして収益を支えるべき事業は、ROICによる規律を徹底することで収益性を改善していき、2026年度までに課題事業ゼロを目指す。
- 改めて資本市場からの厳しい評価を重く受け止め、中長期の成長に向け、収益構造の変革を断行してゆく。



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およ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方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
- ・ 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
- ・ 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
- ・ 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、品質不正行為等により費用負担または損失が生じる可能性
- ・ パナソニックグループが保有する知的財産権に対する侵害や第三者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・生産体制規制等の変更・強化（直接・間接を問わない）がパナソニックグループやサプライチェーンの事業活動に影響を及ぼす可能性
- ・ 気候変動を含む環境問題およびサプライチェーンにおける責任ある調達活動（人権・労働、安全衛生、地球環境保全、情報セキュリティ、企業倫理等）に関する法規制・政策の導入・強化への対応が不十分となる可能性
- ・ 法規制の導入・強化への対応が不十分となり、制約・費用・法的責任が生じる可能性
- ・ 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
- ・ 不正アクセスやサイバー攻撃等による、パナソニックグループやサプライチェーンのシステムからの顧客情報・機密情報の外部流出、業務停止、あるいはネットワーク接続製品の脆弱性に起因して多大な対策費用負担が生じる可能性
- ・ 経営戦略の推進に必要な人材の獲得や、在籍している社員の流出防止ができない可能性
- ・ 新型コロナウイルス感染症を含む感染症が、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
- ・ 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
- ・ 大規模な自然災害の発生、感染症の世界的流行、テロ・戦争を含む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事態の発生