

2024 年度 6 月 機関投資家向けオンラインミーティング Q&A (要旨)

[日 時] 2024 年 6 月 14 日 (金) 8:00-9:00
 [場 所] Zoom 会議
 [モデレータ] みずほ証券株式会社 シニアアナリスト 中根康夫氏
 [当 社 側] グループ CEO 楠見雄規、グループ CSO 隅田和代、経理財務・IR 部長 和仁古明



Q (進行) : みずほ証券 中根アナリスト

1	Q	<p>年初から株価が 1,300~1,400 円水準で推移。他のテック銘柄が大きく上がっている中、厳しい状況が続いている。B/Sの資本が膨らんでおり、PBR0.7 倍とパフォーマンスの悪い銘柄になっている。この状況をどう認識されているか。0.7 倍という評価に対し、マーケットの認識が誤っている点があるとすれば何か。</p>
	A	<p>(楠見) 株価は、昨年の今頃 1,800 円ぐらいだったが、昨日の終値が約 1,300 円。PBR0.7 倍とは投資家の皆さまに評価いただけていない状況。まさに私は危機的状況であると認識している。グループを見渡しても何はともあれ結果をお示できていないということに尽きると考えている。</p> <p>1 つは利益水準の面で結果を出せていない。とりわけ成長領域と位置付けた 3 つの事業の中で、ブルーオンダーは価値を出すための投資フェーズにあるが、車載電池と欧州の A2W は結果を出せていない。</p> <p>もう 1 つは、シナジーを発揮すべき事業群がシナジーを発揮できていない。このあたりは本当に危機的な状況。いろいろと理由はあるが、過去、5%という営業利益のハードルレートを設けたが、エグゼキューションが甘かった。その反省に基づいて、ホールディングスとしてはエグゼキューションをきちんとやっていくことを皆で決意し、取組みを進めている。</p> <p>それから、私が事業会社の取締役という立場で言えば、低収益に対する打ち手として、それが業界の中での構造的な競争劣勢なのか、あるいは景況や、経営の良し悪しに起因するものであるのか見極めることが大切だと考えている。また、ただ見極めるだけではなく、打ち手を急ぐということで、事業会社の中で議論をしている。</p> <p>従って、投資家の方に誤解があるとか、誤った理解をされているとは考えておらず、現在の当社の状況がそうであると認識している。</p>
2	Q	<p>グループ CEO に就任されてからの振り返りで言うと、経営数値ではないところで、できたこと、できなかったことは何か。できたことはなぜできたのか、できなかったことはなぜできなかったのか。回顧するには早いですが、投資家の皆様を含む我々は、これからどうなるかというヒントを得たい。</p>

	A	<p>（楠見）最初にやったことは事業会社制。ホールディングスの役割は事業会社に足りないところを補うことや、グループとしてのリスクマネジメントなど。この体制にして事業会社の社長、あるいは事業会社の経営チームが本気で自分の事業やお客様に向き合うようになり、良かったと思う。</p> <p>そして、多くの拠点で、過去、ものづくりのみならず、オペレーション改善が実現できていなかった。オペレーション力が停滞していたところは、現場改革の推進をホールディングスとしてもサポートしながらやった。これは進みつつあり、結果として、累積営業利益が未達にもかかわらず、営業キャッシュフローは中期目標達成を見込んでいるという状況で、これはできたことだと思う。</p> <p>できなかったことは、大きく3つある。1つは、健全な危機感醸成に至っていないということ。2つ目は、オペレーション改革。現場の改善はトヨタ様に習い、加えてデジタルの力を使い、成果が出始めているが、サプライチェーンを見渡した時、PSIのプロセスも含めてのモダナイゼーションや、DXは、一部中国では進んでいるものの、それ以外の地域はまだまだ道半ばである。経営の見える化、日々の経営スピード向上にはまだもう少し時間がかかるということ。3つ目は、これも私が一番変えたかったことの一つだが、社員一人一人が指示に従って動くのではなく、日々改善や改革に挑戦するという姿を目指すということ。それは当社の経営理念や経営基本方針の「社員稼業」である自主責任経営の実践になるが、まだまだ上司が細かい指示や、決められた手順に従って作業を行っていることが現場では多いというのが実態。これら3つができていない。できていなかった理由としては、事業会社制という、新しい制度にした中で、任せることは必要であったので任せてきた。しかし、改革のスピードが上がらない事業に対する厳しさが不足していたと思っている。去年は競争力強化の2年間に封印していたポートフォリオマネジメントをやると言ったが、今年はある程度の厳しさを持って対峙する。その中でROICによる規律を設けた。</p>
3	Q	<p>WACC プラス 3%ポイントという形で、ROIC をまず目標設定して管理していくという点が出てきたこと自体は良かった。資本市場のフィードバックはいいが、そもそもなぜこんな時間がかかったのか。また、WACC は事業や地域でも違うと思うが、だいたいどのようなレンジで設定されているのか、一律プラス 3%ポイントにした背景や例外など、何かあれば教えて頂きたい。</p>
	A	<p>（楠見）事業ごとの WACC と言っても、5%や 10%も差が出るというものではなくて、約 4.5%～7%程度の間で設定されている。そこに最近の金利なども加味して、本来の WACC の設定は今から行う。事業会社単位で見れば、WACC プラス 3%ポイントは、大体 9%～10%になる。やはり事業の状況によって違うため、事業ごとに競合も見た上で WACC を課している。この中期が始まる時から営業キャッシュフローと ROIC で成長性を見ることにしており、事業会社の社長のショートタイムインセンティブにも ROIC が入っている。ところが、コロナによるサプライチェーン混乱が尾を引いた時期があり、その時に在庫の管理が甘くなり、営業キャッシュフローが目標に到達しない状況になったため、営業キャッシュフローをとにかく口うるさく言った。そういう状況の中でも時間がかかるものがあった。</p> <p>WACC でプラス 3%を目指すというのは、達成していない事業についてはせめてそこに行けという話。すでに 15%や 20%に到達している事業部もあり、そういう事業はさらにその上を目指すか、あるいはしっかりと利益が出ている原資を使って、更なる成長への手を打つのかという事業ごとの議論になる。一律 WACC プラス 3%ポイントに揃えるという話ではないことをご理解いただきたい。</p>
4	Q	<p>WACC を割っている、構造改革対象である課題事業は、全体のどの程度か。</p>
	A	<p>（楠見）現在投資段階にある事業を除いて、WACC 割れ（かつ成長性がマイナス）の事業部は 8 事業部であり、プラス 3%ポイントを割れているのが 11 事業部。</p>

5	Q	26年度までに課題事業をゼロにするということで、今から2年半程度ある。そこに至るまでの今期や来期のイメージはどうか。
	A	(楠見) 26年度末に課題事業をゼロにしようと思うと、26年度末の姿を見通して、25年度末には方向付けするという形で考えている。ただし、成長投資の最中にある事業を除外すると、テレビは、国内の家電戦略の中で今現在必要な商材であることから、WACCとは別の基準でハードルレートを設定して事業改革を進めていく。
6	Q	来期にその成否が見えてくるような感じになるのか。
	A	(楠見) なぜもっと早くしないのかというお声も当然いただくと思うが、過去あまりにも単年度の成果を求めてきたため過小投資になり、オペレーション面で劣後に回っている事業もある。一旦必要な投資をした上で立て直しが必要な事業もあるため、一律の目標として対外発信することにおいては、26年度末というターゲットを置かせて頂いた。
7	Q	我々としては何かしらの道筋が今期でも見えてくるといいと思っているので、情報発信をぜひお願いしたい。
	A	(楠見) 投資家の皆さまが私たちの実績に対して期待しておられるスピードは、皆さまと会話をさせていただく中で十分認識している。短期的に数字を出そうとしたら、投資すべきものにも投資せずに、とにかく固定費を下げるようなことをやってきた歴史も一方である。そうではなく、株主や投資家の皆さまからお預かりしたお金で持続的な収益性、成長性の向上を図ることを今は優先しているフェーズであるということをご理解いただきたい。
8	Q	私も20年ぐらい御社を見ているが、大きな投資をするDNAがそもそもあるのか。御社を長く見ていらっしゃる投資家様にそう言われても、あまり反論ができない点について。三洋電機を買収したから今の電池事業があるが、投資リターンの問題は別にあると思う。半導体、PDP、三洋電機など今までの大きな投資の失敗の歴史をどう捉え、今はどう違うのかを教えていただきたい。
	A	(楠見) 大型投資であるかどうかではなくて、それぞれの事業戦略の甘さがあった。電池も三洋電機を買収したから今があるかもしれないが、その三洋電機から受け継いだ角型の車載電池は、オペレーション力の観点で、モノにすることができずにいた。私は当時、電池の事業部長としてトヨタ様とのJVの設立に直接関わった。このJVでトヨタ様にマジョリティをもってもらうことについては社内で相当な議論があったが、オペレーション力をしっかりつけるという意味で、トヨタ生産方式を取り入れるためには、トヨタ様がマジョリティで本気になっていただく必要があると感じたので、そのように判断した。それ以外の事例を挙げると、半導体やプラズマTVは、それぞれに事業戦略に課題があった。プラズマTVは、大画面はプラズマで、小画面は液晶という住み分けをして、突っ走った。半導体は、デジタル家電の黎明期に、社内のデジタル家電向けに特化し、垂直統合の道具としてやってしまった。システムLSIの事業については、これも私が携わり、富士通様とソシオネクストというJVを設立し、今は当社グループ外で結果を出している。ゆえに、三洋電機の買収も含めて、事業戦略を中期的に見通した上での投資ではなかったと考えている。
9	Q	フリーキャッシュフローをもっと出して、株主に還元した方が、株価が上がるのではという指摘もある。今の楠見さんの回答だと、今まで戦略の立て方が良くなかったのが、戦略をあるべき形で立てれば、上手くいくという信念でやっているということで良いか。
	A	(楠見) はい。半導体やプラズマについては、風向きが変わった時に迅速に変えなかったということもある。

10	Q	車載電池の事業環境の変化は、バブルが少し弾けてあるべき成長カーブになってきた、欧州などでは、規制自体にかなり無理があったところが現実的になってきたと私は捉えている。御社の戦略を見ても、経営資源、キャッシュフロー、人的経営資源の制約を無視した形で次々と工場を建てるというよりは、だいたい3年で1工場を建てるといった着実な戦略だと思う。御社もそうだが、比較的慎重な戦略を取っている企業には有利なのではないか。その辺はアピールしていただいてもいい。楠見さんからご覧になって、今回の事業環境の変化、それに対する御社のネガティブな影響とポジティブな影響、それに対してどういう手を打っているのか教えていただきたい。
	A	<p>(楠見) 世の中全体がカーボンニュートラルに向かうことにおいて、EVに100%早く転向すればいいというものではない。電池を生産する上でもCO2は排出するし、供給される電力そのものもまだまだ火力発電が多い。国ごとに状況は違うが、本当の意味でのカーボンニュートラルは適切なバランスを取りながらやっていかねばならない。その中で充電インフラ、系統電力の供給含めて、EVの利便性はまだまだ課題がある。実際に、EVを買った消費者がプラグインハイブリッドにもう一度買い替えるということも起きている。私たちは、その点を最初から見通し、急速なEVの普及がそのまま進むとは思っていなかった。もう一つは、私たちは、お客様と合意をできた範囲で投資をしていく、あるいはその投資の負担をお客様と話し合っていくという形でしか進めないということを最初から決めている。</p> <p>ネガティブな面も取敢えていけば、規模の競争で負けていると批判を受けることはある。しかし、一定の規模以上であれば材料調達で不利になることもないし、ある程度の柔軟性が利くという利点もある。我々の方針で進める限りにおいては、見通しのない投資をすることはしない。皆さまが心配されているのは、IRA除きの収益性はどうかという話だが、特定の車種向けに国内で生産していた1865サイズの電池の需要がなくなったことで、これに対する打ち手が遅れたという反省がある。私は、この反省を次に活かさねばならないと話している。</p>
11	Q	楠見さんは元々電池の事業部長をやっていたが、さきほどのお話のように一定の規模があれば基本的に容量密度、レシピ、安全性で勝負できるというところは今もお考えは変わっていないか。
	A	(楠見) はい。それに加えて設備生産性、労働生産性。同じ能力の設備でも、いかに安い設備で稼働を上げていくかということ。この能力において競争力を持たないと、最終的にはWh単価の勝負で、安全性だけではない。その競争力を高めていくということを今やっている。
12	Q	ネバタ工場のROICが10%超えているということだが、カンザス工場は3年程度でそのレベルに持っていきたいという話があった。今回のカンザス工場の投資は、米国での投資コストが上がる中、予算内で収まるのか。
	A	(楠見) もちろん。投資額は建設費の上昇等あるが、きちんと回収できるプラン。回収にかかる期間が少し伸びるが、工場を建てたが稼働していない、という状況には絶対しないというのが、この電池の事業の鉄則。
13	Q	カンザス工場を今期中に立ち上げるとのことだが、最初の1年目でいきなり需要が満たされず遅れるようなリスクはないか。
	A	(楠見) 私は大丈夫だと思っている。
14	Q	カンザス工場の来期は計画通り立ち上がると期待。投資家様から、「今の状況が変わったとしても、電池事業をスピノフするべきではないか」「マネジメント人材を外から持ってくるべきでないか」という少し刺激的な2つのご質問がきている。
	A	(楠見) 上場した方が良いのではという意見は資金調達のためということも含めてだと思いが、今の需要の想

		定規模で、会社の形を変えることは、タイミングではないと考えている。
15	Q	楠見さんはパナソニックエナジー取締役としての立場でもあるが、今のマネジメントに特に問題はないか。
	A	(楠見) はい。市場の動向、お客様の動向を捉えて、過去決めたことであっても、迅速に判断を変えていくことをやっている。
16	Q	参加投資家様からの質問。「テスラ様の株主総会で、彼らはサイバートラック向けの電池、ストレージ用の電池をアグレッシブにやっていくという話が出ていたようだが、御社として、このベネフィットをどうやって取っていくのか。」それから「4680の開発状況、量産は御社も競合他社も今のところ同じようなタイミングだが、今お話しできることがあればご教示いただきたい。」
	A	(楠見) 4680のタイミングは既に発表している通りで、和歌山から出荷していく。電池は大きくなればなるほど安全性、信頼性を高容量で担保するのは難しくなる。そこをどれくらい担保できているかが重要。私たちのお客様が求める安全性、信頼性の基準を確実に満たして出していく。とりわけ、リチウムイオン電池は燃えると大変なことになるため、絶対燃えないということを担保しながらやっていくため、この時期になっている。車載電池以外で言うと、生成 AI のサーバー、データセンター向けの需要が大きくなっている。従来取引しているデータセンターを運営する会社様に供給しているので、ビジネスチャンスが新たにある。ただ、車載電池に比べると容量は全く違う。大きいのは車載電池の方。
17	Q	産業民生のデータセンター向けが大きく伸びて、しかもポジションもすごくいい。セル販売だけではなくモジュール・システムで入っているので、プロジェクトあたりの売上もどんどん大きくなると、かなり期待している。電池事業の収益を押し上げていくと思っている。一方で車載電池は、御社と競合他社の収益性はどちらが良い悪いというのが見えない状態。規模の経済を他社比較で追えない中で、どうやってアウトパフォームしていくイメージを考えているのか。
	A	(楠見) 規模だけの影響で収益性が上がるというものでもない。そのレシピで材料の原価を下げていくこと、生産性を上げていくこと、そして、大きいのはお客様との握り、お客様に価値を認めていただいて価格付けをすること。材料は価格が変動するから、その点もしっかりとお客様と握ることで、収益を確実にしていく。去年は少し品質的なロスもあった。燃えはしないが容量が落ちるという不具合があり、一時的なロスを計上したので、それも響いていた。こういうことは今後起きないように対処していく。
18	Q	カンザス工場の次は、カンザス工場拡張と考えておいて良いか。私の推測では、まだ周りにいくらでも土地があるし、そもそも違う場所に工場をたくさん建てるのは効率的ではないと思っている。
	A	(楠見) EV 需要の伸びが少し減速する中で、今すぐ第 3 の拠点を決定するという時期ではない。どんな工場でもそうだが、一つの拠点にできるだけ集約した方が間接コストが分散され、そのほうがいい。カンザスの工場に関していえば、まず面積生産性を上げろと指示をしている。
19	Q	くらし事業において、5%の営業利益というのは、競合他社に比べると低いと思う。マネジメントは売上の増加と収益性、どちらにフォーカスしているのか。くらし事業の成長戦略について。
	A	(楠見) 日本やアジアは市場としての新しいライフスタイルのハードウェアの成長性は望める。中心になる日本の市場はそれほど成長するものではないが、どんな商品を出して、シェアを上げていくのか、成長のための手を打っていくのかは、地域軸によって違う。共通しているのは、いずれの国でもハードウェアはコスト競争が厳しくなる。

		<p>日本の市場においてもそうで、ジャパブランドの白物家電が中国の会社に運営されている状況。ハードの商売を続ける以上、どこの市場でも戦えるコスト力をつけていかなければならない。私たちは中国のことは中国でやると言って、一旦中国の白物家電事業を中国で独自に運営してもらったところ、中国のローカルが非常に力を発揮した。中国で戦えるコスト力は必要だということで、材料費、生産性を非常に追求してくれて、中国で戦える力をつけてきている状況。私は、中国でつけたコスト力を日本やアジアに展開することで、日本ではシェア奪回を、中国では引き続き頑張っていく、アジアでもその力を移植してアジアでの戦闘力をもう一度高める。こういうことによって、収益性と成長性を両立させていく。昨年の秋にくらシアプライアンス社の責任者は中国でそのような取り組みをやっていた堂塾に変わってしまった。ここは今からスピードを上げていけると思う。ただ、ハードだけでくらしの領域をやっていくには、ニーズが多様化する中で、ご家族ごとの困りごとも変わってくる。そういうことに向き合うために、Yoky 松岡に Yohana というチャレンジをやらせている。そこで直接お客様と接すること、しかもそれは一人のお客様ではなく、ファミリーという単位で接する。生活にもっと寄り添うこと、その生活シーンの中に家電を使う場面もある。デジタルでの顧客接点をファミリー単位で作っていくことにより、くらしに寄り添う幅を広げていくことを、中長期的にやっという目論み。そういうことを一方でやりながら、既存事業との交点を何年後かに出せるようにやっている。</p> <p>2 万店ぐらいあると思われるパナショップは、一時は年配の経営者が多かったが、世代交代ができているところもあり、逆に今はああいう店をやりたいという人もいますので、貴重なアセットだと思う。顧客接点をデジタル化していくということも併せて、取り組んでいく。</p>
20	Q	投資家様からの質問。「M&A についてのトラックレコードが良くないという状況。意思決定を誤らないという観点から、M&A を決めるプロセスで変化はあるか」
	A	<p>(隅田) M&A のプロセスは、各事業会社の投資、事業売却については、ホールディングスが委員会を設置してゲート管理をして、中身、戦略、その筋の良さ悪さ、条件について多角的に議論し、事業会社に対してもアドバイス、牽制をしている。最終的な意思決定は、投資基準に基づいて事業会社もしくはホールディングスで投資決定をしていくが、その際にはそこでの議論結果についてもフィードバックをし、取締役会で議論する。多角的にチェックをかけている。過去様々な失敗はあった。特に PMI のレビューは、事前に相当行い、同じような失敗はしないということについて、プロセスは確立している。</p> <p>(楠見) 過去は、その会社の M&A が目的化していたような案件もあった。そういう案件については PMI がきちんと見届けられていなかった。逆に事業会社の意思でこれは何とかしないといけないうのは、例えばインドのアンカー社は、その後インドでどういう姿になるのかということで、時間がかかったが、アンカーのものづくりを徹底的に改善し、そのことが PMI 成功の大きな要素だった。PMI の重要性は、ようやく過去の失敗も含めて大きく認識されたのが 4、5 年前。</p>
21	Q	事業説明会でもアンカーなど本当に儲かっている会社は、P/L を丸ごと開示してもいいのではないかと。我々からすると M&A した会社が実際どう変わっていったのか、定性的・定量的な状況が外から見えないことが、トラックレコードが悪いとされている一つの背景だと思っている。逆に良い例もっとアピールしていただくと良い。
	A	(楠見) アンカーの場合は、もともと利益が出ていた会社をもっと利益が出るようにしたイメージ。
22	Q	参加投資家様から事業ポートフォリオの質問。「投資家は短期的な利益の拡大を求めているわけではない。正直あまりシナジーを感じない。シナジーを感じないこの事業ポートフォリオで、どのような会社になるのか。どのような会社になるのかが具体的には見えないことを不安に感じている。社内では、その中長期の方向性がすでにク

		<p>リアに見えているという認識なのか」。このご質問はシナジーが見えないということに対する不安、パリエーションをつけられないということだと思うが、どうお考えか。</p>
	A	<p>(楠見) そういうお声も多々いただいているので、我々にとってのシナジーの鳥瞰図を一度用意してお見せしなければならぬと、隅田と話をしていた。シナジーは、大きく言うと3つ、お客様とつながることのシナジーと、技術によるシナジー、オペレーションに関するシナジーがある。それぞれの事業のシナジーをどう考えているのかを、一度しっかりとご説明する機会が必要と思っている。</p> <p>皆さんから見えにくいシナジーは、特にくらし領域。くらしと言っても B2C ではなく、B2B2C とか B2B の領域のくらしに関わる商材として、空調、エネルギー管理、水素などと、電材・配線器具・照明、日本国内が主になるが、建材がある。今これらがバラバラに代理店に対して販売し、引き合いがあればそこに応えていくことがほとんどだった。</p> <p>国内の電材・配線器具・照明は、もともと強く、設計事務所などへの入り込みもそれなりにできているので、非常に大きなシェアを持っている。これもアセットの一つ。ただデベロッパーに、今要求されるものは、そういう多彩な商材を作ってどういうビルを建てるのか。例えばコネクトの顔認証など組み合わせた提案など。それが全部バラバラになっている。そのような B2B のマーケティング、アカウントマネジメントが他社と比べ、圧倒的にできてないことだと思う。</p> <p>B2B の販売で、顧客直掌になってないところを改めていく改革をし、シナジーを発揮していくという議論を、今進めている。次の中期、今年度から 2 年 3 年での重要なアジェンダとして議論している。</p> <p>すべてのグループのすべての事業に共通のシナジーはないが、それ以外のところでのシナジーは、技術シナジー、オペレーション面でのシナジーがあることを一度わかりやすい形にしてお示しようと思う。</p>
23	Q	<p>くらし事業は松下電器と松下電工、B2C、B2B を統合し、商品は一体化、効率化、差別化で、販路をうまくまとめ、そのミックスがようやく次の中計から見えてくる。そこに今、楠見さんがおっしゃったようにコネクトとか、他事業会社もうまく顧客データベースのような形でつないでいくというイメージを持った。</p> <p>さっき振り返りで足りなかったと言われていた部分での質問がきている。「社員の一人一人の危機感への欠如という話があったが、健全な危機感を醸成するために何か打ってらっしゃる施策で紹介できるものがあるか」</p>
	A	<p>(楠見) 社員一人一人というのは危機感というよりも、やっぱり自らの道を切り開く挑戦をしていくと、それが今、過去の失敗に基づく様々なルールに縛られているところはある。私が入社した時は今以上に自由にやっていたという印象。あるいはやらせてもらっていた。新入社員間もない頃でもいろんな提案をしたら、そしたらやってみると、やらせてもらっていた。それが今少なくなっただけモチベーションもなかなか上がってこない。</p> <p>元々私たちの会社は、創業者が確立した経営の考え方、経営理念、経営基本方針があって、それに基づいて挑戦をするという風土だったものが、いつの間にかこのルールのもとで作業するという仕事になっている。例えば海外の会社に目を向けると、どんどんプリンシプルベースになっている。そういう会社に戻していくことを、私の就任直後から掲げてはいるものの、なかなか変わらない。それを支える人事施策が旧態依然としたものが残っている。ずっとこのカルチャーで育ててきた人材はどこを変えていいのかわかってない。そういうことから、先般発表させていただいたように、GE の海外、メルカリで経験を積んだ木下達夫氏を招致した。</p>
24	Q	<p>まさにその質問が来ている。私も非常に興味深く拝見した。グループ人事が直接の統括だと思うが、当然各事業会社の人事にも関わってくる形になると思う。といっても各事業会社独自の制度を持っていることが、強みの一つになりつつあると思っているので、むしろそこを打ち出していきたい。木下氏にグループのトップで入っていただいて、グループと事業会社との関わりという意味では、どういう期待をされているか。</p>

	A	（楠見） 私たちの会社の仕組みとして、例えば事業会社の CHRO の人事権はグループの CHRO が持っている。木下達夫氏はグループ CHRO としてしっかりと伴走しながら支援をしていくという形になる。事業会社の事情や環境、特性を尊重しながら、いかに事業会社の風土をプリンシプルベースに変えていくかということに、木下氏が力を発揮してくれることを期待している。私が一つ、この人しかいないと思った理由は、GE というコングロマリットの会社でプリンシプルが徹底されていることを実際に経験してきた人材であること。
25	Q	ポイントとしては、事業会社の CHRO をグループする権限があり、プリンシプルを導入しそれに基づいた制度仕組みをもう一回作り直してもらうということか。
	A	（楠見） 変えないものと変えるものは分別して、変えるべきものを変えてもらうことを期待している。
（楠見） 最後に、私は本当に今の状況というのは投資家の皆さんの期待に応えられていないと深く受け止めている。不退転の決意でこの改革を断固として進めるということをここで申し上げる。今後ともご支援をよろしくお願いいたします。		

本書面には、パナソニックホールディングス株式会社（以下、当社）およびそのグループ会社（以下、当社およびグループ会社を総称して当社グループ）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。本書面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当社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当社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。当社グループは、本書面の日付後において、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等の主要市場の経済情勢の動向、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
- ・ ドル、ユーロ、人民元等の対円為替相場の過度な変動による、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への影響
- ・ 金利変動を含む資金調達環境の変化等による資金調達コストの増加および資金調達の制約
- ・ 国内外における現在および将来の政治・社会状況の動向や、貿易・通商規制、開製販に関する規制等の変更による当社グループやサプライチェーンの事業活動への影響
- ・ 気候変動を含む環境問題および責任ある調達活動（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・強化または税控除・補助金の廃止・縮小
- ・ 当社グループまたはサプライチェーンのシステムに対する不正アクセスやサイバー攻撃等による顧客情報・機密情報の外部流出、業務停止またはネットワーク接続製品の脆弱性に起因する多大な対策費用負担の発生
- ・ 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の失敗
- ・ 多岐にわたる製品・サービス分野および主要市場の国・地域における競争力維持の成否
- ・ 他企業との提携または企業買収等の成否
- ・ 現在および将来における当社グループの事業再編の成否
- ・ 原材料供給・物流の混乱や価格高騰の発生または長期化
- ・ 企業努力を上回る価格下落圧力や製品需要の減少
- ・ 将来の市場ニーズに応えるための技術革新の成否またはAI（人工知能）等の新たな技術の利活用遅延
- ・ 当社グループにおけるコンプライアンス違反行為（人権・労働に関するものを含む）の発生や労働安全衛生上の重篤な事故の発生等に起因する費用負担または損失の発生
- ・ 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る費用負担または損失の発生
- ・ 当社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
- ・ 法規制等への違反による行政処分、刑事処分または損害賠償訴訟
- ・ 大規模な自然災害、感染症の世界的流行、テロ・戦争等の発生
- ・ 当社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過度な変動、その他会計上の方針や規制の変更・強化