

グループCEOメッセージ



代表取締役
社長執行役員
グループCEO
楠見 雄規

グループ全体で覚悟を持って収益性改善を断行 企業価値向上を果たす

グループCEOに就任した2021年度から2年間は、中長期的な成長に向けた基礎体力作りとして競争力強化に集中し、2023年度からは、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、中長期的な成長に向けた投資や事業ポートフォリオの変革を加速してきました。しかし、2022～2024年度の中期戦略で掲げた経営指標（KGI）については、累積営業キャッシュ・フロー2.0兆円は達成が視野に入っているものの、ROE10%以上（2024年度）、累積営業利益1.5兆円は未達となる見通しです。キャッシュ・フロー重視の経営は定着したものの、グループ投資領域や、収益を支えるべき事業において当初目指した収益性に至っていない状況です。

その結果、株価、PBRは長期にわたって低迷しており、株主・投資家のご期待に応えることができていません。企業価値向上は言うまでもなくグループCEOである私の最も重要な役割です。この状況を打開すべく、私が先頭に立ち、ホールディングスの取締役や役員、各事業会社の責任者とも危機感を共

有しながら、グループ全体で覚悟を持って、収益性改善に向けた改革を断行してまいります。改革のスピードが上がらない事業に対してこれまで以上に厳しく対処するためにも、各事業部のROICをホールディングスが厳格管理し、課題事業に対しては、事業譲渡や撤退も視野に入れた抜本的な対策を実施し、早期の改善を目指します。

株主・投資家の皆様からの信頼・期待を取り戻すには、結果を出すことが不可欠と認識しています。スピード感を持って改革を断行し、その進捗や成果を広く皆様にお伝えして、企業価値向上を果たしてまいります。

中期最終年度の注力取り組み：収益性改善の断行

中期最終年度にあたる2024年度は、グループとして収益性改善の取り組みに注力し、株主・投資家の皆様のご期待にそえる強固な収益基盤の構築を目指します。具体的には以下の3つです。

1つ目は、投資領域の事業基盤強化です。当社は、車載電池、空質空調（A2W^{※1}）、サプライチェーンマネジメント（SCM）ソフトウェアの3つの事業をグループ投資領域と位置付けています。いずれも中長期的に拡大する市場において競争優位を構築できる領域であり、地球環境問題の解決や、グループの成長に大きく貢献できる領域です。足元では市況変化や投資先行等により、投下資本に対して十分な収益が得られていませんが、収益性を改善し、さらなる飛躍に向け、競争力の一層の強化に取り組みます。

※1 A2W: Air to Water。ヒートポンプ給湯器、シャワー等

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 積極攻勢に向けたブルーヨンダー改革を継続推進

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^{※2}（競争力強化のスピードアップ）

※2 PX: Panasonic Transformation。ITシステム面の変革に留まらない、経営基盤強化のためのパナソニックグループにおけるDXへの取り組み

グループCEOメッセージ

車載電池では、2027年度以降、10%以上のROIC（IRA補助金込み）を維持できる体質を目指します。ホールディングスとしては、中期的なKGI管理体制を構築し、モニタリングを強化します。

2つ目は、事業ポートフォリオマネジメントと財務戦略です。投資領域以外の収益を支えるべき事業については、各事業の立地・競争力を成長性と投下資本収益性（ROIC）で厳格管理する規律を新たに設け、ホールディングスが事業会社傘下の事業部単位の経営にも関与してまいります。成長性がなく、かつROICがWACCに満たない「課題事業」を2026年度までにグループ全体でゼロにすることを目指し、2024年度から取り組みを進めます。

3つ目は、グループ全体の体質強化です。人的資本経営、現場革新、PXについては、各事業の競争力の基礎体力を強化する取り組みとして、長期視点で継続して取り組んでまいります。

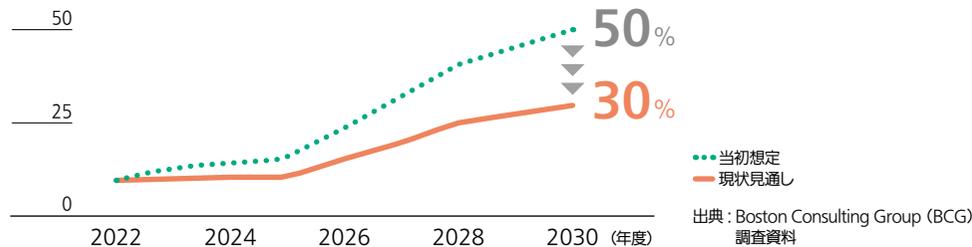
投資領域の事業基盤強化

〈車載電池〉

2023年5月のグループ戦略発信では、3つの投資領域の中で車載電池を戦略的・重点的にグループで投資する「重点投資領域」と位置付けました。

脱炭素社会に向けた規制強化により、長期的に市場は確実に拡大していきますが、グローバルのバッテリーEV（BEV）市場は、ここ一年で大きく変化しました。当社が注力する北米市場では、一時はBEVに大きく舵を切ったカーメーカー様も、お客様のニーズに基づいて車両ラインアップを拡充する戦略へ転換し、HEV・PHEVモデルの投入を発表しています。その結果、当初想定に比べて、2030年時点でのBEV比率は減少し、拡大ペースはやや鈍化。過熱感が落ち着き巡航速度に戻ったと見ています。

北米EV化率（%）



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でカーメーカー様の採用が進み、2030年時点の北米でのシェアは、当初想定より拡大すると見えています。また、リン酸鉄系の角形電池についても、安全性とともに、よりコストを優先したモデルでカーメーカー様の採用が進むと見えています。

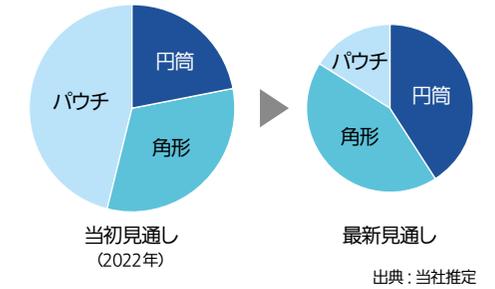
こうした市場環境の変化を踏まえ、投資戦略は見直します。現在進めている北米カンザス工場への投資は、すでに顧客需要は見えており、予定どおり進めますが、2023年5月に発表した2030年までに生産能力を200GWhまで拡大する目標には拘らず、顧客需要を見極めながら、柔軟かつ慎重に投資判断をしてまいります。

一方で、投下資本収益性（ROIC）の向上には拘ってまいります。2024年度の車載電池事業全体のROICは、カンザス工場への投資拡大やIRAによる需要構造変化で稼働率が低下した国内工場の赤字等により、IRA補助金を考慮しても一桁に留まる見込みです。これを2027年度以降は、10%以上のROICを維持できる体質に変えるべく、以下の取り組みを進めてまいります。

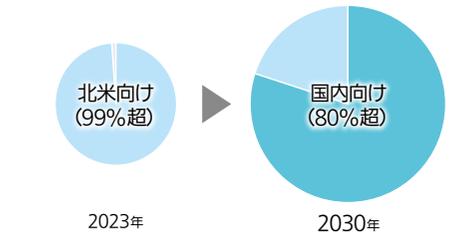
1つ目は、顧客基盤の強化です。2023年までに発表したルシッド社の高級EVや、ヘキサゴンプラス社の商用車向けバッテリーシステムへの供給に加え、2024年3月にはマツダ社と供給に向けた合意書、SUBARU社と供給に関する協業基本契約を締結しました。足元で稼働率が低下している大阪工場（住之江・貝塚）を中心とした国内工場は、供給先を北米から国内に転換していきます。円筒形電池を採用いただけるお客様への供給基盤の拡充を継続して進めてまいります。

2つ目は、生産性の向上です。2016年度に量産を開始した北米ネバダ工場は継続的な生産性改善により、生産能力を2030年度までに2023年度比で15%以上拡大させます。ネバダ工場は生産安定化に複数年を要したため、ROICが10%を超えたのは量産開始5年目の2021年度でしたが、その後改善は進み、2023年度は10%台後半を達成しており、今後もさらなる改善に取り組めます。

2030年時点の北米EV市場見通し



国内工場 生産能力（円の大きさ・GWh）/仕向け



グループCEOメッセージ

また、2024年度中に量産開始予定のカンザス工場は、ネバダ工場比で人生産性を30%以上改善させます。ネバダ工場での経験を活かし、生産安定化までの期間を大幅に短縮させ、ROIC10%達成は、ネバダ工場比で2年前倒し、すなわち量産開始から3年目を目指します。国内の大阪工場（住之江・貝塚）については、2170サイズへの切り替えと最先端ラインの導入を進めることにより、GWhあたりの人生産性を2028年度に2022年度比で35%以上改善させます。車載電池は、生産設備の償却費に加え、メンテナンスのための人件費が、原価の中で占める割合が比較的大きい事業であり、コスト競争力強化の肝の一つが人生産性だと考えています。

3つ目は技術基盤の進化です。2023年発表した門真と住之江のR&D棟・生産技術棟を順次稼働し、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まいります。高容量化のための新技術を導入した4680サイズについては、和歌山工場での量産開始に向けた準備はほぼ完了しています。4680サイズの安定的な量産には、多くの技術課題の解決が必要になります。これまでの1865サイズ、2170サイズの円筒形電池の開発・生産実績を活かし、4680サイズによってさらに強固な競争基盤を構築してまいります。

〈空質空調（A2W）〉

当社が注力する欧州A2Wの市場は、当初の想定から異なり、欧州経済悪化や補助金スキームの変化により足元では停滞し、成長回帰に数年を要する見込みです。一方、2030年に向けてはカーボンニュートラルや低GWP冷媒規制、省エネニーズなどが進展することで市場拡大を見込んでいます。現在、上位のポジションは拮抗しており、市場の拡大に備え、いかに早く競争優位性を高めるかが重要と考えております。

今後、競争優位性構築のため、インストーラーとの関係強化含め、基盤強化と差別化に注力し、重点国への展開を図っていきます。差別化戦略は商品力強化と空質・省エネソリューションによる新たな価値創出、重点国施策は、国ごとのKSFを明確化し、ポジション向上を図ってまいります。

空質空調事業は、2024年7月より、片山 栄一が新しい責任者として就任しています。新体制のもと、早期に課題に向き合い、対処してまいります。ホールディングスとしても、競合他社に負けない施策になっているのか、しっかりと見届けてまいります。

〈サプライチェーンマネジメント（SCM）ソフトウェア〉

SCMソフトウェアの領域では、2022年度に招聘したブルーヨングダーのダンカンCEOを中心に買収当初のプランを見直し、足元の2023～2025年の3年間で2億ドルの追加戦略投資期間と位置付けて、事業基盤の強化を図ります。

また、2024年3月にブルーヨングダーが約8億3,900万ドルで買収契約を締結した米国One Network社との融合に取り組みます。One Network社の情報共有プラットフォームサービスを、3,000社超のブルーヨングダーの顧客に展開することにより、ブルーヨングダーのTAM（Total Addressable Market）が1.3倍に拡大すると見えています。こうしたシナジー効果を早期に刈り取り、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、圧倒的な競争優位性の獲得を目指してまいります。

事業ポートフォリオマネジメント（PFM）・財務戦略

〈事業PFMの考え方〉

私がグループCEOに就任してから2年間封印してきた事業ポートフォリオマネジメントを2023年度から解禁していますが、その実行にあたっては3つの判断軸があります。

1つ目は、グループ共通戦略との適合性です。グループ共通戦略である環境とくらしの領域で、各事業がお役立ちを果たし続けられるかどうか。2つ目は、事業の立地と競争力です。将来を見据えた市場の成長性に加え、事業の立地や収益性について定量・定性の両面ですっきりと見極めます。そして、3つ目は「ベストオーナーの視点」です。事業構成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、従業員など、事業に関わるすべての方々の幸せを実現することです。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に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、という視点です。

グループCEOメッセージ

事業ポートフォリオマネジメントの考え方

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 ホールディングス（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

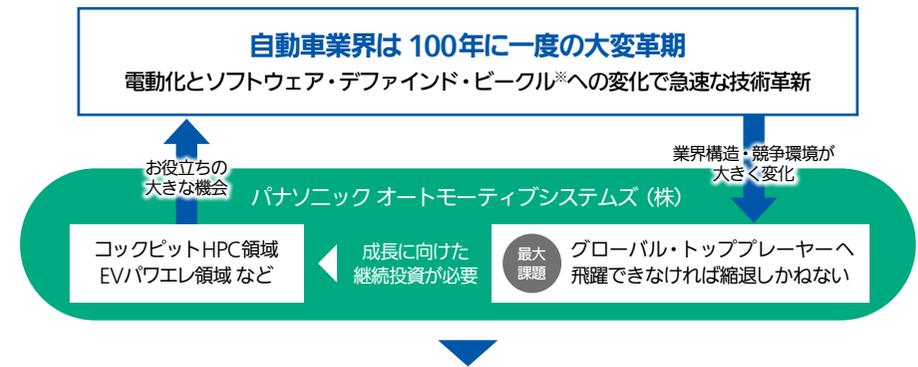


事業ポートフォリオの見直しを2023年度に方向付けし、順次実行するとお約束しましたが、その一つがApollo社とのパートナーシップ契約によってさらなる成長を目指すオートモーティブ事業になります。

自動車業界はCASEと呼ばれる100年に一度の大変革期を迎え、オートモーティブ事業の主力であるコックピットHPC（High Performance Computer：高性能車載コンピュータ）やEV/パワーエレクトロニクス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になります。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、外部の力を借りる必要があると判断しました。Apollo社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により、Apollo社の資金力のみならず、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ーヤーとして躍進するための大きなチャンスを掴むことができます。また、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ました。

事業ポートフォリオマネジメントは、タイムラインを切って終わるものではなく、今後も継続的に取り組んでいくものと考えています。今回のオートモーティブ事業については事業会社単位の大きな方向付けでした。また、2024年7月には、プロジェクター事業等に関してオリックス社との戦略的資本提携および新会社設立を公表しました。事業ポートフォリオの見直しは、お示した判断軸に基づいて、今後もさまざまな粒度で可能性を検討し、公表できるタイミングで資本市場の皆様にお知らせいたします。

パナソニック オートモーティブシステムズ（株）の事例



ベストオーナーの観点からApollo社とのパートナー契約に最終合意

※車を制御するソフトウェアを通信機能を使って更新し、販売後も機能を追加したり性能を高めたりできる自動車

グループCEOメッセージ

〈ROICによる規律の徹底〉

事業ポートフォリオの見直しを進めていく上では、判断軸の一つである「事業の立地・競争力」をホールディングスとしてしっかり管理していかなければなりません。

これまでの事業会社に対する財務規律の基準としてNet Debt/EBITDA倍率を設定し、PHDが事業会社の財務健全性をモニタリングしてきましたが、2024年度からは、これに加えて、事業部単位の投下資本収益性（ROIC）を厳格管理してまいります。

これには私自身の反省が関係しています。ホールディングスは株主の皆様からお預かりした株主資本に対する収益性、すなわちROEを上げなければなりません。そのために事業会社および各事業部はホールディングスが投下した資本に対する収益性、すなわちROICを向上させなければなりません。現在の中期戦略では、事業会社のKGIとして営業キャッシュ・フローとともに、ROICを設定しましたが、サプライチェーンの混乱等により在庫が大きく膨れ上がり、まずは稼ぐ力を付けるために営業キャッシュ・フローに重きを置いた経営を進めてきました。その結果、ROICをしっかりと意識した経営が徹底できていなかったと私自身反省しています。この点は、各事業会社の事業部長・ビジネスユニット長以上が参加するグループ全体の経営責任者会議で私から説明し、責任者で課題認識を共有しています。

成長率がマイナスで、かつROICがWACCに届かない事業部は「課題事業」と位置付け、2026年度までにゼロとすることを目指します。2026年度末の姿を見通して、自主再建のみならず、事業譲渡や撤退も視野に入れた抜本的な対策も含めて、2025年度末までには方向付けします。グループ全体としては2026年度をターゲットとしていますが、事業ごとの状況を見極め、可能な事業から早期に改善していきます。

WACCはあくまでも資本市場が期待する最低限のリターンであり、WACCを超えるだけでは不十分です。すべての事業部はより高い目線を持ち、WACC+3%ポイントを超えるROICを目指します。継続的に同水準に届かない事業部に対しては、ホールディングスが積極的に関与してまいります。単なる数字の追求ではなく、成長性と両立させたROIC改善シナリオを、締切も含めて明確化します。

なお、テレビ関連の事業は、家電のフルラインアップ戦略も踏まえて別管理とし、赤字を出さずに継続できるかを見極めてまいります。ただし、決して聖域ではなく、それが難しい場合は、もう一段踏み込んだ対応を取ってまいります。また、グループ投資領域の事業についても別管理とし、PHDが管理指標を明確化し、モニタリングしていきます。

グループの体質強化

〈人的資本経営〉

当社グループは、創業以来、「物をつくる前に人をつくる」という考え方を大切にしてきました。グループの使命である「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現にあたって、一人ひとりが経営基本方針を実践すること。その実践を「社員のウェルビーイング」の実現によって確実なものにしていくこと。これが当社グループの人的資本経営です。

経営基本方針の実践を徹底するために、2023年4月にグローバル共通の行動指針として「Panasonic Leadership Principles (PLP)」を策定しました。PLPを採用・育成・評価・昇格・異動等の人財マネジメント施策へ組み込むとともに、経営陣評価にPLPをベースとした360度評価を組み込むことで経営陣が力強く推進する仕組みにしています。

「社員のウェルビーイング」の実現に向けては、キャリア自律を支援するための公募型異動・登用制度の拡充※、一人ひとりのキャリアをつなぐための働く時間と場所の選択肢拡大等に取り組んでいます。また、グループ全体を多様性のある組織に変革し個性を活かし合えるよう、経営チームに多様性比率目標を導入し、まずは経営チームから変革してまいります。

そして、2024年7月にはグループCHROとして木下 達夫を社外から迎え入れました。彼は、社員全員が挑戦する風土の根付いたグローバル企業での人事担当経験があります。当社は長年事業を進める中で過去の失敗に基づいて作られたさまざまなルールや規定が社員のモチベーションを下げ、自発的な挑戦を縛っているのではないかと考えています。私が入社した約35年前は、経営基本方針に基づいて創意工夫をして挑戦するという風土があり、新入社員含めて色々な提案をしておりましたし、もっと自由にやらせてもらっていました。木下には、これまでの経験を活かして、社員一人ひとりが定められたルールを超えて、プリンシプルベースで自発的に行動できるグループとなるよう、変革をリードしてもらいます。

私は、社員一人ひとり、および組織としてのケイパビリティの最大化が当社の競争力の鍵を握ると考えています。すべての社員が、挑戦を通じて成長し、そのポテンシャルを最大限発揮できる状態を実現しながら、販売・利益や競争力強化等の価値創出につながる仕事に最適な人員で取り組む組織に変革することにより、人的資本から生み出される収益を最大化する姿を目指します。

※事業会社を越えた異動・登用制度もあり

グループCEOメッセージ

〈現場革新・PX〉

競争力強化のスピードアップを図るため、現場革新と、PX（Panasonic Transformation）に継続して取り組んでまいります。

現場革新は、各事業が卓越したオペレーション力を獲得するため、ムダと滞留を徹底的に排除することを目指す取り組みです。中期戦略で掲げた経営指標（KGI）の内、営業利益が未達見通しにも関わらず、営業キャッシュ・フローが達成見通しとなっているのは、この取り組みの成果の現れと考えています。2022年から活動を開始し、この2年間で、現場の一人ひとりの発意でたゆまぬ改善を重ねる拠点がグローバルで全体の半数を超える124拠点に達しました。2024年度末までにグループ全拠点に拡げてまいります。

PXは、ITシステムに留まらず、組織風土、働き方、業務プロセスも含めたパナソニックグループ全体を変革するために2021年から活動しています。デジタルの力を使って開発・製造・販売を変革するとともに、生成AIの活用に取り組んでいます。生成AIの進化によって、ホワイトカラーの仕事の多くが取って代わられるのは世の中の大きな潮流です。この潮流を当社グループとして取り込まなければ世の中から取り残されるとの危機感を持っています。2023年7月にパナソニック版の生成AIを導入し、間接部門の生産性向上に徹底的に取り組んでまいります。

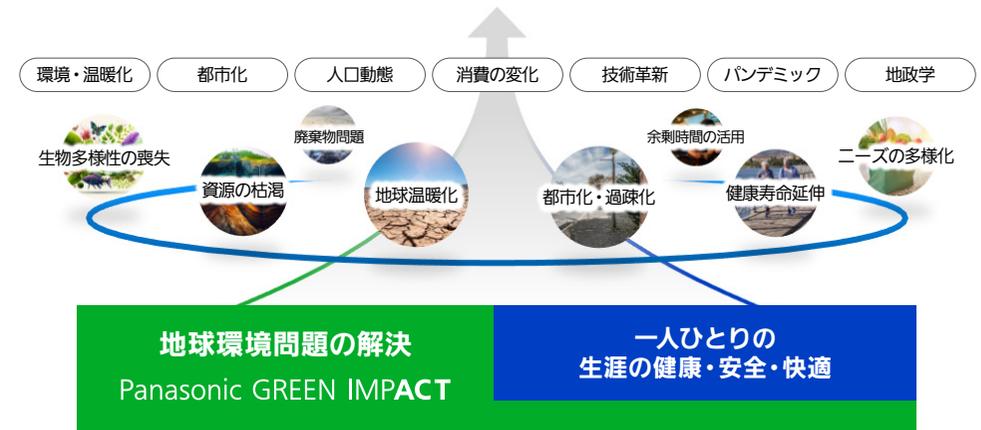
収益性改善を断行し、目指す姿へ

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。当社は創業以来この使命達成に向け、社会課題解決や人々の幸せのために、時代に合わせて事業を通じたお役立ちを果たしてまいりました。現在のパナソニックグループが向き合うべき領域は、グループ共通戦略として定める「地球環境問題の解決」と「一人ひとりの生涯の健康・安全・快適」の2つです。これらの領域へのお役立ちを通して持続可能な社会への貢献を果たし、結果として収益を上げ、企業価値を高める、その積み重ねによって使命の達成を目指していきます。これこそが当社にとってのサステナビリティ経営であり、当社の経営基本方針の実践そのものであります。

しかし、現状の当社は低収益が続いており、この状況を打破できなければ、当社が目指す持続的なお役立ちを果たすことはできません。またその舞台にも立つこともできないと考えています。不退転の決意で収益性改善を断行し、企業価値向上を果たしてまいります。

グループが目指す姿

物と心が共に豊かな理想の社会



グループCFOメッセージ



グループ全体で収益性改善に向けた取り組みを断行 PBRの改善と持続的な企業価値の向上へ

2024年に入り、国内の多くの上場企業でPBR1倍割れの解消や水準の向上が見られた中で、当社のPBRが2024年度の第1四半期においても、1倍を大きく下回り推移している現状は重く受け止めています。

当社のPBRが低迷している要因は、収益性の改善・向上を実現できていないことにあると考えています。PBRはROEとPERに分解することができますが、想定通りに収益性を高められず、その結果として目標の未達や業績見通しが下方修正となったことで、ROEはもとより資本市場の皆様の当社への成長期待を表すPERも低水準に留まっている状況です。

この状況を打開すべく2024年度からは各事業の競争力を成長性とROICで厳格管理する規律を設け、低い収益性に留まる事業への対処を加速させ、グループ全体の収益性の改善に取り組んでまいります。スピード感をもって取り組みを推進し、収益性の改善・向上の実績を積み重ねることで皆様から信頼と期待をいただき、PBRの改善や持続的な企業価値の向上を実現できるよう努めてまいります。

財務運営の基本的な考え方

当社は財務運営の基本的な考え方として、「投下資本収益性」と「財務安定性」を重視しています。「投下資本収益性」の観点では、資本コストを意識した経営を推進し、株主資本コストを上回るリターン創出を念頭にROE10%以上の安定的な達成を目指しています。「財務安定性」の観点では、キャッシュ・フロー創出力や株主資本の水準を踏まえ、負債水準を適切にコントロールすることで持続的な成長に向けた投資に対応できる強い財務体質の構築に努めています。

そのため、資金の創出と配分の基本的な考え方として「キャピタルアロケーション方針」を設定し、投資・配当に必要な資金は、原則、事業からのキャッシュ・フローや事業入替・資産売却等による資金創出で対応するとともに、成長機会を的確に捉えるため、M&A等による一時的な資金需要には柔軟に対応することとしています。

23年度の振り返りと中期戦略の進捗

現中期戦略（2022年度～2024年度）においては、中期経営指標（KGI）として累積営業キャッシュ・フロー2.0兆円、ROE10%以上（2024年度）、累積営業利益1.5兆円を掲げ、その達成に向けて各事業における競争力強化やキャッシュ・フロー重視の経営の定着、投資領域での事業基盤の構築を進めています。

中期戦略2年目となる2023年度の実績は、売上高はオートモーティブ事業やコネクタ事業の販売増に加え、為替換算の影響もあり、増収となりました。営業利益は、将来の成長に向けた戦略投資などの固定費の増加や原材料高騰の影響はありましたが、価格改定や合理化の進捗、為替の影響に加え、米国IRA補助金の計上などにより、増益となりました。また、当期純利益は、これらに加え、子会社の解散などに伴う一過性の法人所得税費用の減少があったことから増益となりました。しかしながら、売上高、利益ともに為替やIRA補助金などの一過性要因の寄与が大きく、それらを除いた実力ベースでは年初の公表値に至りませんでした。

KGIの進捗につきましては、中期戦略2年目を終え、累積営業キャッシュ・フローは、目標である2兆円に対し残り6,000億円強と達成が視野に入ってきている状況です。一方で、ROEにつきましては、2023年度は一過性要因もあり10%を上回りましたが、2024年度は7.0%と未達を見込んでいます。また、累積営業利益は3カ年累計で約1兆円の着地を見込んでおり、目標の1.5兆円に対して大幅な未達となる見通しです。

グループCFOメッセージ

戦略策定時において見通すことができなかった想定外の市況悪化など外的な要因はありますが、累積営業キャッシュ・フローを除きKGIが未達となる見通しであることは、キャッシュ・フロー重視の経営の浸透は一定程度進んだものの、想定通りにグループ全体の収益性を高めることができなかった結果であると受け止めています。

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

なお、投資領域と位置付けている①車載電池、②空質空調、③サプライチェーンマネジメント (SCM) ソフトウェアの3つの事業につきましては、それぞれ次の通り、事業基盤の構築に向けて取り組みを進めました。

① 車載電池は、マツダ社およびSUBARU社と中長期的なパートナーシップの構築に向けて協議を進め、2020年代後半投入のバッテリーEV向けを視野にマツダ社とは供給に向けた合意書を、SUBARU社とは供給に関する協業基本契約を締結するなど、顧客基盤の拡大に向けた取り組みが進展しました。加えて、北米での事業基盤の強化に向けて米国FTA国でのサプライチェーン構築への取り組みを進めました。車載電池市場は需要の変動を伴いつつも中長期的には拡大が続くと見えています。これまで北米1軸で事業を推進してきましたが、今後は日米2軸での事業推進へ戦略を転換し、経営基盤および収益基盤をさらに拡大・強化してまいります。円筒形電池のさらなる性能向上により航続距離の長さが求められる北米市場における競争優位性を盤石なものにしていくとともに、北米と同様に高性能・高品質が求められ、かつ政府戦略に基づきEV市場の拡大が見込まれる日本市場の取り組みを強化してまいります。

② 空質空調は、欧州のA2W事業の成長に向けて、競争力の源泉であるバリューチェーンの上流領域と下流領域の強化のための投資やアライアンスによる協業などを進めました。欧州のA2W市場は各国の景気や補助金制度・規制の変更、ガス価格の動向などを背景に足元は成長の躍り場を迎えていますが、2030年に向けてはカーボンニュートラルや低GWP冷媒規制、省エネニーズなどが進展することで市場拡大を見込んでいます。需要回復期に向けて競争優位性を高めるべく、基盤強化と差別化に注力し、重点国への展開を図ってまいります。差別化については商品力強化に加え、新たな顧客価値創出に向け、2023年度に出資したイタリアのINNOVA社や業務提携を行ったドイツのtado°社と空質ソリューションや省エネソリューションの創出への取り組みを進めています。また、重点国施策としては、国ごとに重要成功要因 (KSF) を明確にし、それに応じた販売基盤やメンテナンス、サービスの強化を進めてシェア拡大に取り組んでまいります。

③ SCMソフトウェアでは、ブルーヨングァーが、中長期的なSaaSビジネスの拡大に向けて、基盤強化と差別化のため「スケーラブルなSaaSプラットフォームの構築」「AIの高度化」「End to Endの相互運用性」への投資を行っております。買収時からSaaS ARR※は1.5倍に拡大するなど、これまでの投資も含めて成果は着実に表れてきています。なお、2022年5月に公表させていただきましたブルーヨングァーを中心とするSCM事業の株式上場につきましては、引き続き検討を進めています。ブルーヨングァーの事業の状況、市場の状況等を含めて総合的に判断していきます。

※ARR (Annual Recurring Revenue: 年間経常収益)

収益性改善に向けた取り組みと 今中期のキャピタルアロケーション方針

現状の当社の課題は収益性の改善です。大きな赤字を出す事業はなくなっているものの、低い収益性に留まっている事業がまだ存在しています。各事業に対する管理を厳格化し、事業ポートフォリオマネジメントを加速させることで、グループ全体の収益性改善を進めてまいります。

事業ポートフォリオマネジメントは3つの判断軸に基づき実施しています。1つ目はグループ共通戦略との適合性です。すなわち環境問題の解決に資する事業か、もしくは一人ひとりの暮らしに合わせた価値を提案できる事業かどうかという軸です。2つ目は事業の立地および競争力の軸です。将来の市場の成長可能性や市場でのポジション・シェア、収益性などに基づいて定量面と定性面の両軸で判断します。この2軸に加え、昨年追加したのがベストオーナーの視点です。グループ外で競争力を獲得した方が成長のスピードを高められる場合、その方が結果としてステークホルダーの価値向上につながります。具体的には「事業の最大の課題に対してパナソニックホールディングス (PHD) が手を打てるか」「当該事業が自ら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」の視点で判断します。

2023年度はベストオーナーの視点でオートモーティブ事業の方向付けを行いました。自動車業界が100年に一度の大変革期にある中で、オートモーティブ事業が主力とする車載コックピットシステムや車載充電器の領域で競争力を付け、さらなる成長を実現するには、電動化やソフトウェア開発などに大規模な投資を実施していく必要がありますが、当社グループでは、すでに投資領域として定める車載電池、空質空調、SCMソフトウェアに投資を行っていくことを決定しており、それらに加えてオートモーティブ事業に大規模な投資を行うことは財務規律の維持の観点などから難しい状況でした。こうした状況をベストオーナーの視点に照らし合わせた結果、オートモーティブ事業の成長には外部の力を借りるべきと判断し、世界最大級のファンドであるApollo社を新たにパートナーに迎え、その傘下のファン

グループCFOメッセージ

ドとオートモーティブ事業を展開するパナソニック オートモーティブシステムズ (株)の株式譲渡契約および株主間契約を締結するに至りました。

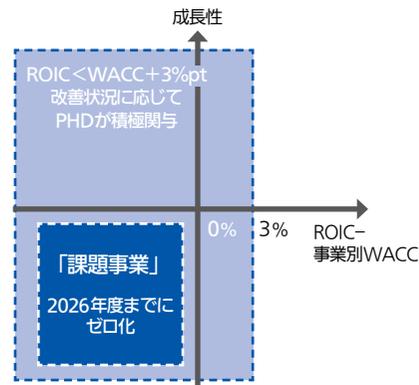
2024年度からは、2つ目の判断軸である事業の立地および競争力に対する評価を厳格化し、低い収益性に留まる事業への対処を加速させることで課題である収益性の改善に取り組んでまいります。具体的には、すべての事業の立地・競争力を成長性とROICの2軸でモニタリングしていきます。ROICの視点だけでは必要な投資が抑制され、縮小均衡になるリスクがあるため、成長性も同時に見ていきます。その上で、売上成長率がマイナス、かつROICが事業別のWACCに満たない事業を課題事業と位置付け、2026年度までに課題事業をゼロとすべくPHDが積極的に関与し、現状の見極めと打ち手の策定、その進捗確認や方向性の判断を行ってまいります。例えば、市況や競争環境の悪化が原因で収益性が低迷している事業の場合は、固定費削減やオペレーションの見直し、原価低減などのコスト構造改革を行い、市況悪化の中でも稼げる体質への変革を進めます。また経営能力が原因であるならば、経営陣の交代も視野に改善を図ります。こうした取り組みを行っても定められた期間で成果が得られない事業や、構造的な劣後で収益性の改善が難しい事業は地域や立地の転換に加え、事業譲渡や撤退も含め判断していきます。

WACCはあくまでも資本市場が期待する最低限のリターンですので、課題事業のゼロ化で収益性改善の取り組みが終わるわけではありません。目線を上げて全事業で事業別WACC+3%ポイントを超えるROICの実現に取り組み、成長投資などを行う中でも継続的、安定的にROE10%以上を達成できる体質の実現を目指してまいります。

なお、PHDが設定した投資領域の事業においては、短期的な利益獲得ではなく将来の成長を見据え積極的な投資を実施していく観点から、それらの事業に対しては中期的なKGIの達成状況をもとにモニタリングをしていくことで、必要な投資の実施と成長による貢献を実現させていく方針です。

中期戦略期間におけるキャピタルアロケーション方針につきましては、変更はありません。投資、配当等は事業から創出する資金の範囲内での実施を基本としています。創出する営業キャッシュ・フローはKGIに掲げている2.0兆円で、前述の通り進捗は順調です。また、必要な資金の一部は資産売却等により創出いたします。キャッシュ配分につきましては、2023年度までの進捗を踏まえ、投資は1.9兆円を

ROICによる規律



予定しており、うち0.6兆円を戦略投資として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。株主還元については連結配当性向30%を目安に、安定的かつ継続的な配当に努めてまいります。なお、2023年度の年間配当は連結業績などを踏まえ1株当たり35円と前年度に対して5円の増配を行いました。加えて、収益性向上などを背景とする株主価値ならびに企業価値の向上により、株主の皆様へ報いたいと考えています。なお、IRA補助金については、米国における過度なインフレの抑制とエネルギー政策の推進という米国の政策上の趣旨を踏まえ、米国の車載電池事業の投資への充当を使途として考えているため、配当の水準はIRA補助金を除く純利益の配当性向などをもとに検討・決定してまいります。財務規律については、目安とする財務指標とその水準として、Net Debt/EBITDA倍率 1.0倍程度を設定し、グループとして財務規律の維持を徹底いたします。

2024年度の業績見通しは、中国市況の低迷影響が継続する見通しですが、生成AIサーバー向けの電子部品や蓄電池の需要の増加などから増収、営業利益の増益を見込んでいます。一方で当期純利益に関しては前年度にあった法人所得税費用の一過性の減少要因がなくなるため減益を見込んでいます。

キャピタルアロケーション方針 (22-24年度)



終わりに

今の当社に求められていることは、これまでご説明してきた収益性改善に向けた取り組みをしっかりと推進し、実績を積み重ねていくことだと認識しています。取り組みの推進にあたっては、皆様との対話を重視しています。決算説明会に加え、グループ戦略説明会や事業会社戦略説明会などの開催を通じて進捗や成果を分かりやすく資本市場にお示しし、皆様との対話を重ね、いただいた意見を経営にフィードバックすることで取り組みの推進力や効果の向上につなげてまいります。

キャッシュ・フロー経営の浸透など取り組みの成果が表れてきている点もあります。収益性の改善に向けた取り組みについてもしっかりと推進し成果を出していくことで、皆様から信頼と期待をいただき、PBRの改善はもとより、持続的な企業価値向上を実現できるよう努めてまいります。今後とも引き続き、パナソニックグループをご支援いただきますよう、よろしくお願いいたします。