

CEOメッセージ



低収益体質からの脱却に向けて
中期戦略は着実に進捗
コロナの先を見据え、社会の公器として
新しいお役立ちの創出に挑む

代表取締役社長
社長執行役員
CEO
津賀 一宏

現状、新型コロナウイルスの感染拡大による影響(コロナ影響)は、世界各地で経済的、地政学的なものも含めさまざまな形で広がっています。当社においても、感染拡大の防止に努めるとともに、企業としての社会的責任を果たすべく、事業継続に最大限の努力をもって取り組んでおりますが、業績面においては短期的にはネガティブな影響が避けられない状況にあるのも事実です。2020年度は、事業ポートフォリオ改革に伴う非連結化の影響もありますが、コロナ影響が大きく響き、大幅な減収減益となる見通しです。

そのような中、昨年発表した中期戦略、すなわち、固定費削減や構造的赤字事業への対策といった経営体質強化、またリソースシフトや事業の入れ替え等のポートフォリオマネジメントの取り組みは着実に進捗しており、今後も「低収益体質からの脱却」に向けてしっかりと推進していきます。加えて、新型コロナを「自らを変革する機会」と捉え、刻々と変わり続けるその影響を見極め、短期視点での対策と、長期的な変化のトレンドを見定めた次なる打ち手を明確化・実行してまいり所存です。

我々を取り巻く事業環境の変化は年々激しさを増しており、それは今回の新型コロナによって一層加速されるものと考えています。我々パナソニックは、こうした変化に的確に対応し、創業以来継承し、実践してきた「企業は社会の公器」という考え方のもと、人のくらしと、社会に対して真のお役立ちを提供し続けられる会社となることを目指します。そして、絶えず世の中に求められる企業として「パナソニック」のブランドを輝かせ、持続的な成長、中長期的な企業価値向上を実現できるよう、引き続き全力を尽くしてまいります。

足元の業績について

2019年度は、売上高については、期初から見込んでいた事業ポートフォリオ改革や中国での投資需要低迷等の影響に加え、コロナ影響より減収となりました。調整後営業利益については、固定費削減は着実に進捗しましたが、減販損が響き減益、営業利益・純利益については、事業構造改

革費用の計上もあり減益となりました。事業から創出される利益である調整後営業利益は期初公表値3,000億円には届きませんでした。これは主に4Qに発生した新型コロナによる生産面への影響(部材調達難や工場停止等)によるものです。

2020年度については、コロナ影響による厳しい経営環境を踏まえ、固定費を中心としたコスト削減を推進・強化しておりますが、事業ポートフォリオ改革の影響もあり、減収減益となる見通しです。コロナ影響は、各国での外出規制解除や経済再開により2020年6月から改善の兆しが見えており、2Q以降緩やかに改善していくと見込んでおります。生産面の影響はほぼ解消しつつあるものの、需要面の影響は航空、住宅関連、自動車業界向けの事業で下期も残るとみております。

コロナ影響は不透明な状況であり、今後についてはさまざまなシナリオが想定されます。当社としては短期的対策だけではなく、長期的な視点での変化に対応し、新たな提供価値の創出に努めてまいり所存です。

中期戦略の進捗

2019年度からスタートした中期戦略では、「低収益体質からの脱却」を目指しています。経営指標としては、中期戦略の最終年度にあたる2021年度以降において、空間ソリューション、現場プロセス、インダストリアルソリューションの基幹事業でEBITDA成長率5~10%かつEBITDAマージン10%以上、全社でROE10%以上を安定的に達成できるグループ経営を目指しています。これに向けた経営体質の強化、およびポートフォリオマネジメントの取り組みは着実に進展しています。

経営体質の強化

2021年度にグループ全体で1,000億円の利益貢献に向け、人件費や間接業務の削減、拠点集約等による固定費削減、構造的赤字事業と位置付ける半導体事業、液晶パネル事業、

CEOメッセージ



ソーラー事業、テレビ事業への対策(赤字縮小)に取り組んでいます。

固定費削減については、社内プロジェクトを組成し、セグメントごとの具体的なメニューや目標値を設定し、取り組みを進めています。2019年度は、3年間で600億円(年平均200億円)という目標に向け、200億円の効果を刈り取りました。2020年度は、300億円の効果を見込んでいます。コロナ影響を見極めながら、追加的な削減を図り、3年間トータルでは当初目論みの600億円を超える利益貢献を実現します。

構造的赤字事業への対策については、2021年度までに構造的赤字事業を撲滅し、400億円の利益貢献(赤字縮小)を実現すべく、トップダウンで判断を行いながら推進しています。半導体事業は2019年11月に他社への譲渡を決定、2020年9月に譲渡が完了いたしました。液晶パネル事業は2021年をめどに生産を終了することを決定し、顧客への説明や作り溜め等を進めています。ソーラー事業は、米国のパツファロー工場は2020年9月末の撤退に向け、2020年6月に生産を停止いたしました。2019年5月に合意した中国太陽電池メーカーGS-Solar社との協業契約については、

2020年7月に公表のとおり解消を決定しましたが、今後新たな協業先との提携含めさまざまな手段を検討し、2022年度の黒字化を目指します。テレビ事業については、メキシコ工場での生産終了等を実行済みですが、2021年度黒字化に向け、今後さらなる構造改革に取り組めます。これらの改革により、2020年度は、構造的赤字事業全体で、150億円の効果を実現できる見込みです。

2021年度の1,000億円の利益貢献に向けて、ソーラー事業の協業契約解消の影響はあるものの、固定費削減を積み上げることにより、トータルでは1,000億円以上の利益貢献を実現していきます。また他の赤字・低収益事業についても、継続的なモニタリングを徹底するとともに、さらなる収益悪化を招くことのないよう早期に対策を進めてまいります。これら赤字・低収益事業については、2021年度までに方向付けをしていきます。

ポートフォリオマネジメントの実行

中期戦略では、「基幹事業」、「共創事業」、「再挑戦事業」という3つの区分に基づいてポートフォリオマネジメントを実行しています。自社リソースだけを前提としない柔軟な資本政策や、より自由度の高いブランド政策を導入し、会社や組織の枠にとらわれない取り組みも含めて検討・実行し、それぞれの事業の競争力強化を図っています。

まずは基幹事業と位置付ける、空間ソリューション、現場プロセス、インダストリアルソリューションは、これまで培ってきた技術力やモノづくり力などの強みが活かせる高収益な事業です。リソースを集中することにより、将来の利益成長の牽引役となることを目指しています。基本の方向性は、売り切り型からソリューション型のビジネスモデルへの転換であり、中長期的な観点で取り組みを進めています。

例えば、現場プロセスでは、2020年7月にEnd to Endのサプライチェーン・ソフトウェアの専門企業であるBlue Yonder社へ戦略的株式投資(20%)を実施し、戦略的パートナーシップを拡大しました。現場プロセスは、労働力人口

の減少や消費者嗜好の多様化等への対応を迫られているお客様の経営課題であるサプライチェーンの業務プロセス革新を目指す事業です。Blue Yonder社は、ソフトウェアや、AIに強みを有し、またグローバルに顧客基盤を持っています。当社の強みであるハードウェアや、ロボティクス技術、センシング技術と掛け合わせることで、継続的な市場拡大が見込まれるこの領域での新たな価値創出ができると考えています。今回の投資をきっかけに、事業モデルの変革を一層加速させることとなります。お客様の経営課題に直結するソリューションを提供する会社になるための、力強い一歩となることを確信しています。

次に、共創事業においては、地域や、外部パートナー等との連携により競争力向上を図る取り組みを進めています。具体的には、家電事業では、中長期的に大きな成長が見込まれる中国市場に真正面から向き合うため、2019年4月に新設した中国・北東アジア社と、日本の既存組織との連携により「地域間」での共創を進めています。例えば、急速に発達した中国サプライヤーのリーズナブルな業界標準部品をパナソニックの技術で使いこなす取り組みにより、家電事業全体のコスト力の底上げを図っています。中国は新型コロナウイルス感染症からいち早く立ち直りつつあり、中長期的に大きな成長が見込まれる点は変わりません。今後も新たなチャレンジの起点として中国での事業をさらに強化し、日本の既存組織との連携で強みを作り込み、さらにはここを起点としたグローバルへの展開も進めていきたいと考えています。

また、住宅事業では、トヨタ自動車(株)との共同出資で街づくりを担う合併会社「プライム ライフ テクノロジーズ(株)」を2020年1月7日に設立し、両社の住宅事業を統合しました。トヨタ自動車(株)が進めるモビリティサービスへの取り組みと、パナソニックが進める「くらしアップデート」への取り組みを融合させ、「街全体でのくらしの新たな価値」の創出を目指します。少子高齢化や今回のコロナ影響によるくらし方や働き方の変化によって、住宅や街づくりに求められるものは今後一層大きく変わっていくものと考えてお

ります。こうした社会やお客様の声に寄り添い、我々は、人起点の発想で、さまざまな企業との共創を通じて、モノだけでなくサービスも組み合わせた新たな価値の提案に挑戦してまいります。

最後に、再挑戦事業と位置付け、利益改善を最優先に取り組む車載事業です。車載事業は、これまでも自動車産業が電子化・電動化といった大きな進化・変化を続ける中、画像処理技術、通信技術、光学技術等を応用した車載機器や、テスラ社向けの円筒形車載電池など、グローバルで積極的な挑戦を進めてきました。売上は成長したものの、利益が伴わず苦戦を強いられてきましたが、足元では利益改善に向けた取り組みが確実に進捗しています。

車載機器については、2019年度は欧州課題件名を中心とした開発費増が収益を圧迫しましたが、継続的に開発の効率化を進めており、2020年度以降、開発費は減少していく見込みです。これに加え、移動空間の快適性向上、交通事故低減、環境負荷低減等への要請が高まる中、強みのある領域、すなわち、IVIやヘッドアップディスプレイ(HUD)、先進運転支援システム(ADAS)に経営資源を集中し、商品の競争力を磨き、収益性を改善していきます。

車載電池については、まず円筒形電池事業です。過去に例を見ないスピードで増産立ち上げを行った北米工場の苦戦が続いていましたが、徹底した生産性改善の取り組みにより、2019年度下期に黒字化を達成しました。2020年度1Qはロックダウンによる工場停止等、一時的な影響がありましたが、テスラ社との強固なパートナーシップのもと、今後もさらなる生産性改善を進めるとともに、エネルギー密度で業界をリードする技術を進化させ、収益性を改善していきます。角形電池事業については、業界No.1電池の開発を加速し、安定供給体制を確立するため、2020年4月1日にトヨタ自動車(株)と合併会社「プライム プラネット エナジー&ソリューションズ(株)」を設立しました。「イコール・パートナーシップ」の考え方で、両社の経営資源を結集し、技術開発の加速と生産数量のさらなる拡大を図り、電動車拡大に伴う社会の要請に応えてまいります。

CEOメッセージ

コロナ影響による社会変化と 中長期的な経営の考え方

一般の新型コロナウイルスの感染拡大は間違いなく世界に大きな影響をもたらしました。ただ、我々にとって重要なのは、いたずらにこの波が去るのを待つのではなく、コロナ後にどのような世界が待ち受けているのか、その先を読んで先手を打つことだと考えています。

世界規模での景気後退は、2008年のリーマン・ショック等、過去にも例がありますが、今回のコロナの最大の特徴は、世界各国で長期にわたり、人の移動、行動が制限されたことだと考えています。そこを補ったのがデジタル技術の進化、そして物流ネットワークの発達。何をするにも人が移動するのではなく、人が動かずとも、モノやサービスの方が動いてやってくる。これを我々は今回、強制的に経験させられたということです。おそらく、こうした環境が普及していなかった20年前であればもっと大きな影響が出ていたでしょう。私は、今回のコロナで「デジタル技術の進化がリアルな社会を変える」ということがより明確に浮き彫りになったということができるのではないかと考えています。

ではこうした変化に対し、パナソニックはどのように向き合っていくのか。これまで当社は、リアルな社会や暮らしに、家電を中心とするリアルな「モノ」を通じて、豊かさを提供してきました。しかし、リアルな社会がデジタル技術の進化の影響を大きく受ける現在、我々はその進化を駆使することによって、自らのビジネスモデルや提供価値を変革していく必要があると思います。

パナソニックはこれまで、絶えず人の暮らしに寄り添い、また多くの社会課題と向き合い、お役立ちを創出してきました。こうした2つの領域において、ソフトウェアやAI、IoTといったデジタル技術を駆使することでこれまでにない新しい貢献を生み出していきたいと考えています。具体的には、B2C事業を中心とした「くらしアップデート」。人の暮らしに徹底的に寄り添い、お客様お一人おひとりに最適な価値を提供し、人の心と体を健やかにする、という考え方で新たな

挑戦を進めていきます。もう一つは、B2B事業の領域を中心に、さまざまな社会課題の解決に貢献していくことです。これらの価値提供は、現在の中期戦略においても重視しており、今後取り組みを一層加速してまいります。

「くらしアップデート」の実現に向けて

「くらしアップデート」は、さまざまなデータや、AIやIoTの先端技術を駆使し、販売後も商品・サービスを進化させ続けることで、お客様お一人おひとりにとっての「最適」を追求する、という考え方です。もともと、パナソニックはより良い家電をお届けすることで人のくらしを、より豊かにすることに重点を置いてきました。しかし、家電単体の進化を追求するだけではどうしても限界があります。従来の家電事業を足場としながら、単なる機能や性能の向上ではなく、「お客様がくらしの中で何に困っておられるのか」を起点として、デジタル技術によって常にお客様とつながることで、「心と体の健やかさ」を実現するためのお役立ちの実現に挑んでいきます。

こうした取り組みを加速すべく、2019年10月、AIやロボティクスで世界トップレベルの技術専門性を持つ松岡陽子氏をパナソニックに迎えました。2020年7月には、「くらし事業戦略本部」を設立し、新たな価値やビジネスモデルの創出に取り組んでいきます。

社会課題解決への貢献に向けて

社会課題解決についても、デジタル技術という観点から、さまざまな取り組みを進めていきます。例えば、前述の現場プロセスの取り組みは、その象徴的事例だと言えます。eコマースの拡大などがもたらす物流量の増加は、これまでサプライチェーン全体に大きな負荷をかけており、労働力不足、働き方などの面で大きな課題がありました。そしてこれは今回のコロナによって、今後一層の拍車がかかってくるのが予想されます。ここに我々はデジタル技術や、センシング、ロボティクスなどを通じて、新たなソリューションを提案しようとしているのです。また今後、社会の仕組みが変わる中においてはデジタルネットワークそのものが、

生活の基盤としてより重要なものとなっていくでしょう。その時に、安定した高速・大容量の通信や、大切なデータを守るための技術はますます重要になっていきます。我々はそうした領域においても、先進技術、デバイスによってよりお役立ちを拡げていくことができると考えています。

社会の公器として

当社は、創業以来、「企業は社会の公器である」という考え方を基本として経営にあたってきました。これは、社会から預かったあらゆる経営資源を元に、事業活動を通じて社会の要請に応え、社会の課題解決や発展に貢献することで、持続的な成長を遂げるというものです。創業時、日本は、社会全体が貧しく、モノが不足している時代でした。当社は、暮らしをより豊かなものにしたいという社会のニーズに応え、家電を中心とした良質な商品をリーズナブルな価格で大量供給することにより、発展してきました。

創業から100年を経て、人々の暮らしが大きく変化した今、当社はグローバルでどのような社会の要請に応えていくのか。確かに、モノという観点では社会は豊かになってきたかもしれない。しかし、私は、豊かさを追求したことの代償として、さまざまな「ひずみ」も多く生じているのではないかと考えています。人という観点では、個々人の健康への不安、少子高齢化、子育て世代の悩みなど、人の心や体が健全になったとは必ずしも言いきれません。また社会全体に目を向けると、環境・エネルギーや都市集中の問題等、豊かになる過程で犠牲にしてきたことも多いと感じています。これを修正し、健全・最適な状態にしていくことが、今、改めて求められているのではないかと考えています。

新型コロナウイルスの感染拡大によって、我々は「デジタル技術の進化がリアルな社会を変える」ことを体感しました。デジタル技術をはじめ最先端の技術を駆使し、過去100年にわたりお客様に寄り添ってきた強み、また外部のパートナーの力を活かしながら、これまで解決できなかった社会のさまざまな「ひずみ」の解消により大きな貢献を果たす。



これこそがこれからのパナソニックが果たすべき役割だと思えます。そして、これは国際社会が目指すSDGs（持続可能な開発目標）の達成、サステナブルな社会の実現に貢献していくことに他なりません。こうした社会からの要請にしっかりと応えていくために、地球環境への貢献や人材育成、人権の尊重、公正な事業活動の推進、コーポレート・ガバナンスの強化など、ESGの取り組みについても継続的に注力してまいります。

これはパナソニックの目指す「A Better Life, A Better World」の実現に向けた取り組みであり、「社会の公器」という我々の経営理念の実践そのものであると考えています。こうした活動を積み重ねることで、パナソニックという会社を「ブランド」として輝かせ、持続的な成長、中長期的な企業価値の向上を目指していきます。引き続き、パナソニックの挑戦をご支援いただきますよう、お願いいたします。

[当社ウェブサイト「SDGsへの取り組み」へのリンク](https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/sdgs.html)

<https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/sdgs.html>