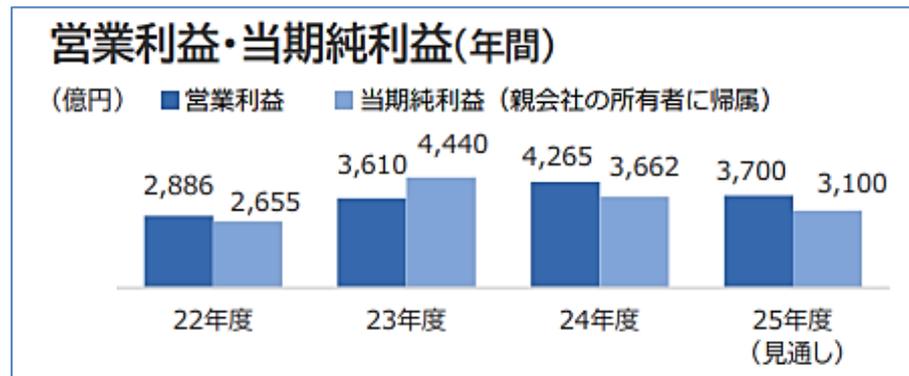
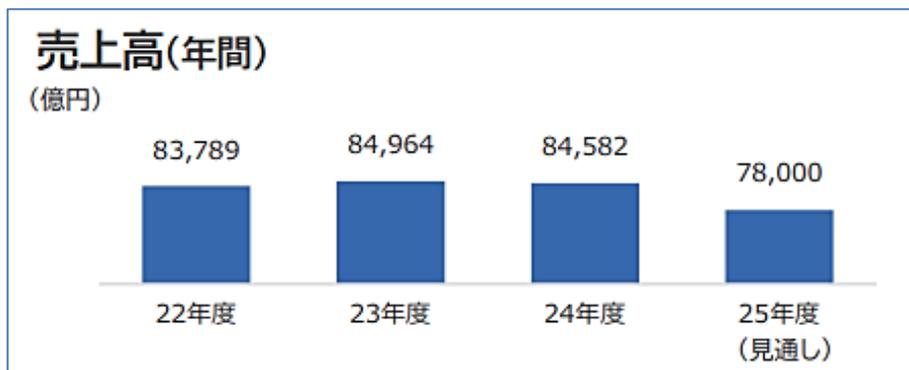


- Q1 今回の経営改革の特色はどんな点か？ なぜそう思うか？
- Q2 改革を実現させるためのポイントは何か？ なぜそう思うか？
- Q3 自社又は自職場において、学べる(取り入れたい)ことはどんな点か？

◆ 会社概要

| 会社情報 (2025年3月31日現在) | | |
|---------------------|-------------------------------------|------------------------------|
| 社名: | パナソニック ホールディングス株式会社 (証券コード:6752) | 代表取締役 社長執行役員: 楠見 雄規 |
| 本社所在地: | 〒571-8501 大阪府門真市大字門真1006番地 | 従業員数: 207,548名(連結) |
| 設立: | 1935年12月(創業 1918年3月) | 資本金: 2,596億円 連結子会社数: 500社 |



◆ 財務状況

| 決算期 | 売上高 | 粗利益 | 経常 | 当期利益 | 法人税 | 配当 | 従業員 |
|--------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|---------|
| 2024/3 | 8.5 兆 | 2.5 兆 | 0.36 兆 | 0.46 兆 | 0.04 兆 | 190 円 | 22.8 万人 |
| 2025/3 | 8.4 | 2.6 | 0.42 | 0.38 | △0.1 | 156 | 20.7 |

| | 2024/3 | 2025/3 | | 2024/3 | 2025/3 |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 流動資産 | 4.1 兆 | 3.6 兆 | 流動負債 | 3.1 兆 | 2.7 兆 |
| 現預金 | 1.1 | 0.8 | 営業債務 | 1.1 | 1.0 |
| 棚卸し | 1.2 | 1.0 | 固定負債 | 1.5 | 1.7 |
| 固定資産 | 5.2 | 5.7 | 長期借入金 | 1.0 | 1.1 |
| のれん無形 | 1.9 | 2.0 | 純資産 | 4.7 | 4.8 |
| 総資産 | 9.4 | 9.3 | 自己資本比率 | 50% | 52% |

◆改革の進捗 2025年5月9日発表(要点を抽出)

① 改革の概要

(イ) 2026年度 営業利益 6,000億円以上 (2024年度比 1,500億円アップ)

(ロ) 国内外で約1万人の人員削減を実施

→ うち国内5千人、海外5千人、1万人は全社員20万人の約5%にあたる

(ハ) 2025年度の構造改革費用は約1300億円

→ うち 暮らし事業 620億円

コネク ト 20億円

インダストリー 160億円

その他 500億円

② 構造改革の内容

(イ) 間接機能の集約・効率化

(ロ) 技術テーマの選択と集中

(ハ) 家電事業の分散した営業部門を集約・効率化

(ニ) グローバル標準コストの拡大

(ホ) 赤字事業の撤退・終息や拠点統廃合

(ヘ) グループ全社での IT 投資の効率化と「間接機能の集約

セグメント情報(年間)



暮らし事業



冷蔵庫、洗濯機



ルームエアコン



配線器具

インダストリー



コンデンサ



多層基板材料



リレー



産業用モーター

エナジー



車載用円筒形



データセンター向け蓄電システム



一次電池(乾電池/リチウム一次電池)

◆ 2025 年 5 月 機関投資家向けミーティング Q&A (要旨)

■ グループの目指す姿



Q1 黒字かつ増益トレンドの中での構造改革の発表は異例だが？

A (社長) 車載事業のトップを務めていた時に、改善に次ぐ改善で成長された企業の現場を見てきた。当社にもそのような改善がまず必要と考え、2年間には競争力強化に注力することにした。しかし、外部要因も影響し思う通りに進まなかった。持続的な成長のためには、競合と比較して見劣りする販管費率を改善し、収益性を高める必要があると考えた。

Q2 人員適正化を決断された理由は？

A (社長) ある程度の業績が出ている中での、この規模の適正化は初めて。事業部門の責任者とも議論を重ね、10年先、20年先にも、しっかりと成長していけるような経営基盤、収益構造にしていくためには、思い切ってやらなければならないと決断した。

(中略) 一方で、従業員が顧客価値を高める仕事に集中するために、組織や仕組みをシンプルにし、内向きな仕事を減らし、一人一人が最大限の力を発揮し成長できる組織文化の醸成にも取り組んでいきたい。

◆ 経営陣

| | |
|---|---|
|  (社長) 楠見 雄規 | 1989年4月 入社、2012年10月 テレビビジネスユニット長 2019年4月 オートモーティブ社 社長に就任、2021年6月 代表取締役 社長執行役員に就任 1965年1月22日生、60才 |
|  (副社長) 本間 哲朗 | 1985年4月 入社、2013年 役員就任、2019年4月 中国・北東アジア社 社長、2021年4月代表取締役副社長に就任 1961年10月28日生、63才 |
|  (CIO、新任) 玉 置 肇 | 1993年4月プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク(現P&Gジャパン)入社、2017年1月アクサ生命保険(株) 執行役員、2021年当社入社 CIO、2025年6月代表取締役就任、58才 |
| (社外) 中村 邦晴 | 2012年6月住友商事社長、2024年6月同社特別顧問(現) |
| (社外) 澤田 道隆 | 2012年6月花王(株) 社長、2024年3月同社特別顧問(現) |
| (社外) 瀬戸 潤子 | 1991年4月現P&Gジャパン入社、2023年3月アサヒGプジャパン CFO |
| (社外) 重富 隆介 | 1984年4月(株)日本興業銀行入行、2021年ブラックストーン・グループ・ジャパン(株) 会長、2024年6月当社取締役就任(現) |