

企業名：パナソニックホールディングス株式会社(Panasonic)

レポート名：Annual Report 2021

※本レポートでは以降「Annual Report 2021」を特記のない限り「資料」と表記する。なお本資料のリンク等は参考文献欄に記載する。

### 1. この会社が目指す姿が理解できるか

資料冒頭3、4ページ「経営理念」において、創業者の松下氏が掲げた企業像を示している点は、同社がその意思を受け継いでいることを分かりやすく示している。また現在同社がどのような経営方針を立てているかは「中期戦略の取り組み状況」(資料 15~19 ページ)に詳しく示されている。ここでは目指す姿の実現に向けどのような点で実績を出しているかという点が経営体質の強化、事業ポートフォリオ改革、車載事業の収益改善の三つの大枠の下で簡潔に記されている。社会の変化の中で目指す姿については、同社が製造業を営んでいることもあり、特に環境を意識しつつ持続可能な発展を目指していることが要所所で示されている。最大の目標は、環境ビジョン 2050 で掲げられている「CEO メッセージ」や「環境への取り組み」で触れられていた『「使うエネルギー」<「創るエネルギー」』となるのだろうか。単に使用エネルギーを賄うのみならず追加的な生産も目指すことで、自社が適切な削減を行うだけでなくそのプロセスを社会にも還元しようと試みる点は大変興味深い。全体を通じて目指す姿が比較的是っきりしていると言えるだろう。

### 2. この会社の競争優位性が理解できるか

まず、家電の大手として現代社会でよく知られていることは一つの大きな競争優位性だ。総売上高は数兆円単位であり、実際に我々の身の回りでも多くの製品が稼働している。その一方、総売上高に対する営業利益の割合を 2021 年度のデータで同業他社と比較してみると、ソニーは連結総売上高約 9 兆 9 千億円に対し連結の営業利益が約 1 兆 2 千億円で約 12%、日立製作所は連結総売上高 10 兆円に対し連結の当期利益が 6 千 7 百億円で 6%、パナソニックが連結総売上高 7 兆 3 千億円に対し連結の営業利益が 3 千 5 百億円で 4%であり、一概には言えないが他社と比べ収益性は低い(参考文献\*1)。同社はこの点を課題と捉え、既に前項で触れたように収益性の改善という観点から複数の取り組みを行っている。また単に家電に依存するだけでなく、「サプライチェーン改革ソリューション」(資料 27 ページ)にあるように、サプライチェーンマネジメントを得意とする米国企業 Blue Yonder 社の 100%子会社化でその他の分野における存在感も高めつつある。単に大企業として構えるだけでなく、改善に向けた歩みを着実に進めている点も、同社の大きな競争優位性と言えるだろう。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

既に上げた収益性改善や環境対応に向けた取り組みは継続的なものであり、同社の持続的

な競争優位性に寄与するものと考えて差し支えない。それらに加え、「TCFD への対応」(資料 58 ページ)では将来のシナリオに同社がどのように対応していくかが表を交えつつ示されている。脱炭素循環型社会、低炭素大量消費社会、化石依存循環型社会、そしてエントロピー増大社会と複数のシナリオが提示される中、同社は各シナリオで現在展開している事業により社会貢献していくことができるという。この結論は、同社が持続的に競争優位性を維持しうることを理解するのに大きく役立つ。今後とも同社は継続的に成長していくと言える。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

ここでは本資料から考えられる内容を記していく。制度の具体的な活用法や社員の声といった細かい話は採用選考のページを参照いただきたい。まず結論として、人的資本の価値向上は可能だと思う。最大の理由としては「人・組織・文化に関する取り組み」(資料 59、60 ページ)の内容に関する点が挙げられる。本項目では自立したキャリア形成として異動や出向、複業(別部門の業務にも参加すること、副業とは異なる)に挑戦し自分だけのキャリアを作る仕組みが整備されていることが記されている。チャレンジ精神のある人はこちらを活用することで、自身がより向いている職を就職後に探すことが可能となっている。また一対一で上司の方と今後についてお話しできる仕組みも取られており、効果的に活用できれば自身により向いた部署を探すこともできそうだ。単に同じ職場、同じ部署で働き続けるだけでなく、独自のキャリア形成を行いたいと考える人には有力な選択肢となるだろう。

#### 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

「非財務ハイライト」(資料 65 ページ)のグラフのうち、再生可能エネルギー自社導入量や再生樹脂利用実績の推移に関しては同社が利用するエネルギーや樹脂の全体に対し何割ほどをそちらで賄っているかという折れ線グラフが掲載されていない。もともと割合ではなく量を目標としている点がそちらの情報を削った理由だと思われるが、特に再生可能エネルギー自社導入量に関しては環境ビジョンに『「使うエネルギー」<「創るエネルギー」』と記されていることもあり、少々グラフ内にも情報が欲しいと思う。

今後の期待として、事業会社制度が正式に発足した本年度、どのようなメリットデメリットが生まれたかをいかに分かりやすく伝えられるかは重要である。来年度版以降でどのような記述がなされるのか非常に興味がわくところである。

#### 参考文献

Annual Report 2021、パナソニックホールディングス株式会社、リンク

[https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/pdf/annual/2021/pana\\_ar2021j\\_a4.pdf](https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/pdf/annual/2021/pana_ar2021j_a4.pdf)、

最終閲覧日 2022/07/20

\*1

有価証券報告書、ソニー株式会社、参照部分は 113 ページ『②【連結損益計算書】』の表、  
リンク [https://www.sony.com/ja/SonyInfo/IR/library/r3\\_q4.pdf](https://www.sony.com/ja/SonyInfo/IR/library/r3_q4.pdf)、最終閲覧日 2022/07/20  
有価証券報告書、株式会社日立製作所、参照部分は 86 ページ上段『【連結損益計算書】』の  
表、リンク [https://www.hitachi.co.jp/IR/library/stock/hit\\_sr\\_fy2021\\_4\\_ja.pdf](https://www.hitachi.co.jp/IR/library/stock/hit_sr_fy2021_4_ja.pdf)、最終閲覧日  
2022/07/20

有価証券報告書、パナソニックホールディングス株式会社、参照部分は『【連結損益計算書】』  
の表、リンク <https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/pdf/Report2021.pdf>、最終  
閲覧日 2022/07/20

データは 2021 年度のものを使用、日立製作所は連結財務諸表に営業利益項目が無かったた  
め当期利益で計算。