

パナソニックの成長戦略

はじめに

パナソニックは、家電から住宅設備、車載電池まで幅広い事業を展開する総合エレクトロニクスメーカーです。近年、事業ポートフォリオの再編や新規事業への進出など、成長戦略を積極的に推進しています。本稿では、パナソニックの最新の会社情報、事業戦略、財務情報、競合他社の動向、業界全体のトレンドなどを分析し、その成長戦略の現状と将来展望について考察します。

パナソニックの現状

パナソニックは、2022年4月に持ち株会社制に移行し、パナソニックホールディングス株式会社を設立しました。¹ これにより、各事業会社が自律的に経営判断を行い、迅速な意思決定と競争力強化を図っています。パナソニックグループは、家電、住宅設備、空調機器などを扱う「暮らし事業」、車載電池、電子部品、産業機器などを扱う「テクノロジー事業」、そしてサプライチェーンマネジメントソフトウェア、B2Bソリューションなどを扱う「コネクタ事業」など、多岐にわたる事業を展開する企業グループです。¹

SWOT 分析

パナソニックの強みと弱み、そして機会と脅威を SWOT 分析でまとめると以下のようになります。²

項目	内容
強み	- 幅広い事業ポートフォリオ - 高い技術力 - 強いブランド力 - グローバルな販売網
弱み	- 事業間のシナジー効果不足 - 意思決定の遅さ - コスト競争力の低下 -

項目	内容
	公共事業の弱さ - 特定のビジネスパートナーへの依存
機会	- デジタル化の進展 - 脱炭素化 - 新興国市場の成長
脅威	- 競合他社の台頭 - 経済の不確実性 - 環境規制の強化

成長戦略

パナソニックは、2030年を見据えた長期ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」を掲げ、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。³ このビジョンに基づき、「脱炭素ソリューション」、「くらしの進化」、「サプライチェーンの変革」という3つの重点領域を定め、成長戦略を推進しています。³ さらに、持続的な成長の実現に向け、車載と産業・民生の両輪経営とESG経営を推進しています。³

パナソニック エナジーは、2022年6月に発表した中長期戦略で、2027年までに売上高3兆円を超える水準、IRA（インフレ抑制法）補助金の影響を含まない実力ベースで、20%のEBITDA率（営業利益+減価償却費）を目指しています。⁴ この目標達成に向け、車載事業と産業・民生事業の両輪経営を推進しています。⁴

車載電池事業

パナソニックは、車載電池事業を成長の柱と位置付け、積極的な投資を行っています。³ 特に、北米市場での需要拡大に対応するため、ネバダ州にテスラとの合弁工場を、カンザス州に新工場を建設しています。⁴ また、次世代電池の開発にも注力しており、高容量・高出力な4680セルを和歌山工場で量産する予定です。⁴ さらに、SUBARU社、マツダ社との協業により、電気自動車（EV）向け電池の供給体制を強化しています。⁴

北米のEV市場は、アーリーアダプターの需要が一巡し、アーリーマジョリティへと移行する過渡期にあり、踊り場を迎えていると言われています。⁴ 車両メーカーが販売台数を伸ばすためには、より幅広い顧客層に受け入れられるEVを生産・販売する必要があります。パナソニックは、このような市場変化に対応するため、円筒形電池の性能向上などを強化し、顧客ニーズに応えられる製品開発を進めています。⁴

空質空調事業

パナソニックは、空質空調事業において、省エネ性能と快適性を両立した製品開発に注力しています。⁵ また、欧州市場で需要が拡大しているヒートポンプ式給湯器「A2W」の販売を強化しています。⁵ 欧州の A2W 市場では、各社がシェア獲得にしのぎを削っており、インストーラーに選ばれることが重要となっています。⁵ パナソニックは、製品差別化とインストーラーへのサポートを通じて、シェア拡大を目指しています。⁵ さらに、空気清浄機や換気システムなど、健康に配慮した製品の開発にも力を入れています。

サプライチェーンマネジメントソフトウェア事業

パナソニックは、サプライチェーンマネジメントソフトウェア事業において、Blue Yonder の買収により、AI を活用した需要予測や在庫最適化などのソリューションを提供しています。⁶ これにより、サプライチェーン全体の効率化とレジリエンス強化を支援しています。⁶ また、Blue Yonder の SaaS 販売を拡大し、収益基盤の強化を図っています。⁶ SaaS の売上構成比を高めることで、安定的な収益源を確保し、長期的な収益性向上を目指しています。

Panasonic Go

パナソニックは、AI を活用したビジネスへの変革を推進するグローバルな企業成長イニシアティブ「Panasonic Go」を発表しました。⁷ これは、これまで培ってきた知見や技術、ハードウェアを最大限に活用し、AI 活用を広げることで、競争力の高いビジネスへと変革し、さまざまな領域でパナソニックグループならではのお役立ちを果たしていくという取り組みです。⁷ パナソニックは、業務効率化のために大規模言語モデル（LLM）による AI アシスタントサービス「PX-AI」を約 18 万人の従業員に導入したほか、提供する製品やソリューションの中での AI 活用も進めてきました。⁷ さらに、サプライチェーンの領域で独自の小規模な言語モデルを複数用いて AI オーケストレーションを実現する Blue Yonder の子会社化や、グループの AI 活用拡大に向けたプラットフォーム開発などに、これまで北米で 100 億米ドル以上の投資も行ってきました。⁷ パナソニックは、「Panasonic Go」を通じて、AI 技術を駆使し、さらなる事業成長を目指しています。

合理化と高付加価値化

パナソニックは、中期戦略の進捗状況として、調達・生産の合理化、シェア向上による増販益、高付加価値化による収益向上を挙げています。⁸ 材料高騰に対応するため、購買先集中契約化、生産整流化・自動化などに取り組んでいます。⁸ また、海外電材の伸長、国内電材のシェア向上などにより、安定的な収益拡大を目指しています。⁸ さらに、リニューアル用の省施工型商品や空間価値向上に貢献する商品を開発し、収益性向上を図っています。⁸

財務情報

パナソニックホールディングスの 2024 年 3 月期の連結決算は、売上高が 8 兆 8,887 億円、営業利益が 3,047 億円でした。¹ 車載電池事業の好調やコスト削減 efforts が貢献し、増収増益となりました。¹ 2025 年 3 月期の連結業績予想は、売上高が 9 兆 2,000 億円、営業利益が 3,300

億円と、さらなる増収増益を見込んでいます。¹

2023年度の売上高は、前年度比94%の9,159億円となりました。⁹北米での車載電池生産は搭載車種の需要増により好調に推移しましたが、車載電池の国内生産品や民生・動力向けの需要減、米国IRA補助金の顧客との有効活用に係る会計処理の影響もあり、全体では減収となりました。⁹会計処理の影響を除くと5%増収となります。⁹

競合他社の動向

パナソニックは、家電、住宅設備、車載電池など、様々な分野で競合他社と競争を繰り広げています。¹⁰各社とも独自の技術力やブランド力、販売網を有しており、パナソニックは、これらの競合との競争に打ち勝つために、さらなる技術革新、製品差別化、顧客満足度向上に取り組む必要があります。

Business Area	Competitor	Description
家電	ソニーグループ	テレビ、オーディオ、カメラなど幅広い家電製品で高いブランド力を持つ
家電	シャープ	液晶テレビ「AQUOS」や白物家電で知られる
家電	ハイアール	中国の家電メーカー。冷蔵庫や洗濯機などで世界的なシェアを持つ
住宅設備	LIXIL	トイレ、キッチン、窓、ドアなど、住宅設備の総合メーカー
住宅設備	TOTO	トイレ、バス、キッチンなど、水回りを中心とした住

Business Area	Competitor	Description
		宅設備メーカー
住宅設備	YKK AP	窓、ドア、サッシなどを製造する建材メーカー
車載電池	LG Energy Solution	韓国の電池メーカー。EV向け電池で世界トップクラスのシェアを持つ
車載電池	CATL	中国の電池メーカー。EV向け電池で世界トップクラスのシェアを持つ
車載電池	BYD	中国の自動車メーカー。EV向け電池も内製している

業界全体のトレンド

パナソニックが事業を展開する業界全体では、以下のトレンドが見られます。

- **デジタル化の進展**：IoT、AI、5Gなどのデジタル技術の進展により、製品・サービスの高度化、生産性の向上、新たなビジネスモデルの創出が進んでいます。
- **脱炭素化**：地球温暖化対策として、CO2排出量削減、再生可能エネルギーの利用拡大、省エネルギー化などが求められています。
- **グローバル化**：新興国市場の成長やサプライチェーンのグローバル化が進展しています。

これらのトレンドに対応するため、パナソニックは、デジタル技術の活用、環境負荷低減への取り組み、グローバルな事業展開を強化していく必要があります。

今後の展望

パナソニックは、中期経営計画において、2024年度の売上高を9兆2,000億円、営業利益を3,300億円とする目標を掲げています。¹ この目標を達成するため、車載電池事業、空質空調事業、サプライチェーンマネジメントソフトウェア事業を成長の柱と位置付け、積極的な投資を行っています。³ また、デジタル技術の活用、環境負荷低減への取り組み、グローバルな事業展開を強化することで、持続的な成長を目指しています。³

しかし、パナソニックは、事業間のシナジー効果不足や意思決定の遅さなどの課題も抱えています。² また、パナソニック CEO の楠見雄規氏は、中期戦略の最終フェーズを迎えた 2024 年度について、「危機的状況」との認識を示しています。⁵ これらの課題を克服し、競合他社との競争に打ち勝つためには、さらなる経営改革を進める必要があります。

結論

パナソニックは、車載電池事業を成長の柱と位置付け、積極的な投資を行っています。また、空質空調事業やサプライチェーンマネジメントソフトウェア事業など、新たな成長領域への進出も加速させています。さらに、AI を活用したビジネス変革を推進する「Panasonic Go」など、将来を見据えた取り組みも進めています。しかし、競争の激化や経済の不確実性など、克服すべき課題も多く存在します。パナソニックは、中期経営計画で掲げた目標を達成し、持続的な成長を遂げることができるのか、今後の動向に注目が集まります。

引用文献

1. 2024 年 3 月期 決算短信〔IFRS〕（連結） | 経営・財務 - Panasonic Newsroom Global, 1 月 9, 2025 にアクセス、<https://news.panasonic.com/jp/press/jn240509-1>
2. 上場企業の SWOT 分析 (Wiki 版) - パナソニック, 1 月 9, 2025 にアクセス、<http://www.darecon.com/swot/index.php?%E3%83%91%E3%83%8A%E3%82%BD%E3%83%8B%E3%83%83%E3%82%AF>
3. 中長期戦略の進捗と今後の方向性・取組み, 1 月 9, 2025 にアクセス、https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/pdf/ir-pre2024_pec_j.pdf
4. 中長期戦略の進捗(2024 年度発表) - パナソニック エナジー株式会社 - Panasonic, 1 月 9, 2025 にアクセス、<https://www.panasonic.com/jp/energy/company/strategy/2024.html>
5. 中期戦略最終フェーズを迎えた 2024 年度～パナソニックグループ CEO 楠見が語る改革断行の決意, 1 月 9, 2025 にアクセス、<https://news.panasonic.com/jp/stories/15804>
6. パナソニックグループが成長分野として注力する、3 つのデジタル領域への取り組み, 1 月 9, 2025 にアクセス、<https://cloud.watch.impress.co.jp/docs/column/ohkawara/1651286.html>
7. AI を活用したビジネスへの変革を推進するグローバルな企業成長イニシアティブ「Panasonic Go」を CES 2025 キーノートスピーチで発表 - みんなぶ, 1 月 9, 2025 にアクセス、<https://minkabu.jp/news/4111675>
8. 中長期戦略の進捗 - Panasonic Holdings Corporation, 1 月 9, 2025 にアクセス、https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/pdf/ir-pre2024_ew_j.pdf
9. パナソニック エナジー統合レポート 2024 成長戦略 - Panasonic, 1 月 9, 2025 にアクセス、https://www.panasonic.com/jp/energy/sustainability/report/Integrated_report2024_print_jp_strategy.pdf
10. 【電機メーカー：業界研究】大手 4 社（ソニー・日立製作所・パナソニック・三菱電機）を比較！業績比較・ランキング・平均年収・社風／強みの違い - ワンキャリア, 1 月 9, 2025 にアクセス、<https://www.onecareer.jp/articles/1136>