

# 中期計画と成長戦略の進捗

2014年10月31日  
パナソニック株式会社

ご多用の中、お集まりいただきまして、誠にありがとうございます。

私からは、「中期計画と成長戦略の進捗」について、  
ご報告いたします。



本年3月27日に発表した事業方針の中でお示したように、2014年度の位置づけは、大きく2つあります。

1つ目は、「中期計画達成」への基盤を固める。

2つ目は、

2018年の「新しいパナソニック」に向けた成長戦略を仕込む。

本日は、これら2つの進捗状況に加えて、

現時点での「成長に向けた投資」の考え方・方向性について、お話をさせていただきます。

## 1

## 中期計画を1年前倒して達成へ

(億円)	2013年度 実績	2014年度 見通し	前倒し	2015年度 (中期計画)
営業利益	3,051	3,500	←	3,500以上
(率)	3.9%	4.5%		5.0%以上
累計 フリーキャッシュ フロー	5,941	2年累計 8,000以上	←	3年累計 6,000以上

まず、1つ目の「中期計画達成への基盤を固める」については、先ほど、河井よりご報告申し上げた通り、中期計画3年目の2015年度に達成を目指す、としていた、

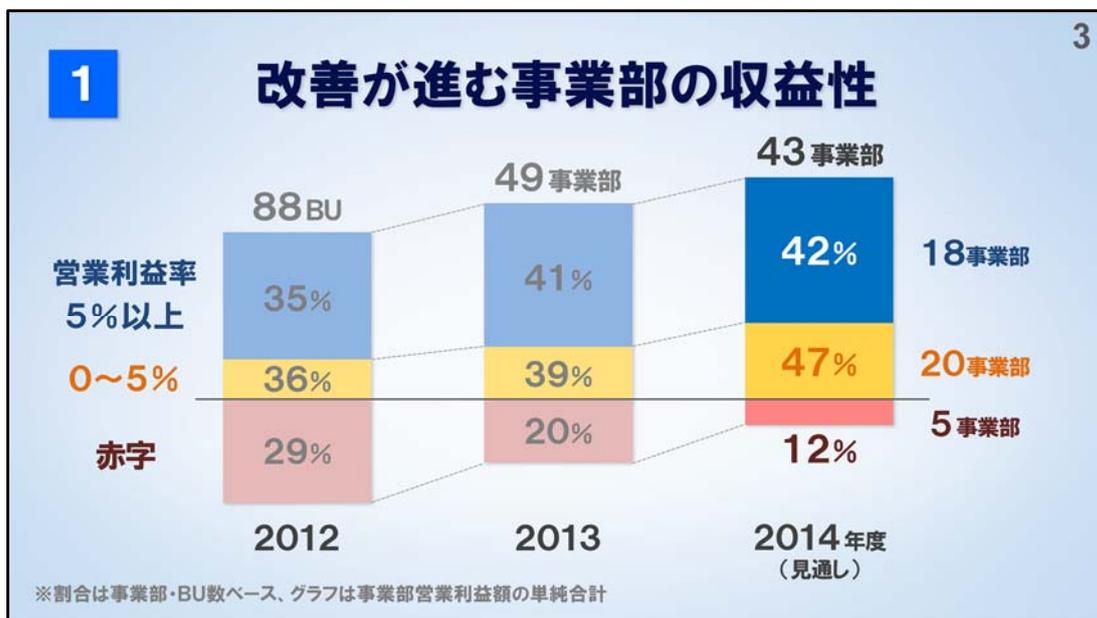
- 営業利益額 3,500億円以上
- 累計フリー・キャッシュフロー 6,000億円以上

との目標を、1年前倒して、2014年度中に達成できる見通しとなりました。

2014年度下期は、この上方修正した、年間見通し数値をしっかりとやり切ってまいります。

営業利益率についても、「4.5%」となる見通しであり、「5%」の達成も視野に入ってきたと感じております。

今年度中に、前倒して達成できるよう、今後、取り組みをさらに加速してまいります。



営業利益の推移を、経営の基軸である事業部単位で見ますと、ご覧のようになります。

これまで、事業構造改革、そして事業立地を変える「転地」など、さまざまな取り組みを進めてきた結果、2012年度に約3割あった赤字事業部(当時の名称はBU)は、2014年度末には約1割の5事業部にまで減る見通しです。

また、「営業利益率5%以上」を見込む事業部の構成比も約半数を占めるまで増えるなど、着実に収益改善が進んでおり、平均して「全社で5%」になる形が現実として見えてきた、と考えております。

ただし、これに満足することなく、今なお営業利益率5%に届かない事業部については、引き続き、「2015年度に5%以上を達成する」との必達目標に向かって、鋭意努力を続けてまいります。

4

## 2 重点領域にリソースを集中

	日本	欧・米	海外戦略地域
家電			Ⓐ
住宅	○		Ⓑ
車載	○	Ⓒ	
BtoBソリューション	Ⓓ	○	○
デバイス			

※アルファベットは本日事例紹介

次に、「成長戦略を仕込む」取り組みの進捗について、お話をさせていただきます。

2014年度の事業方針でも示したように、我々は、「5つの事業軸」と「3つの地域軸」を掛け合わせた、ご覧の「5×3のマトリックス」で成長戦略の具現化を進めております。

とりわけ、事業拡大の「伸びしろ」が大きい、逆に言えば、成長に向けたチャレンジが必要と考える、黄色で示した8つの「重点領域」にリソースを集中し、取り組みを強化しております。

私自身、今年度も、国内外の事業場や、顧客訪問を続ける中で、社員のチャレンジ姿勢、またお客様からの期待の声などに直接触れ、更なる収益性の改善と共に、成長への確かな手応えを感じています。

本日は8つの重点領域の中から、A、B、C、Dと示した領域で推進している、4つの事例をご紹介します。



まず、「A」と示した、「家電」×「海外戦略地域」での取り組みです。この領域では、特に、アジア地域における強い商品展開の実現に向けた取り組みを進めております。

その1つが、「高級ゾーンの強化」です。

この秋より、「Made in Japan」を前面に訴求した冷蔵庫や洗濯機を含め、約40機種のプレミアム商品を次々と市場投入いたします。

加えて、市場特性に応じて、「憧れを創る」マーケティングを展開し、競争力やブランド力の強化を図り、売上拡大を実現してまいります。

さらに、2015年4月には、マーケティング部門、ODM部門、そしてアジアのビジネスユニットで構成する「APアジア」を発足させ、開発・製造・販売を一体とした現地完結型経営をスタートいたします。

エアコン、冷蔵庫、洗濯機、テレビを担当する、これらのビジネスユニットには、合計400人規模の開発人員を配置し、地域密着型商品の創出、またODM活用による迅速なラインナップ拡充を実現してまいります。



次に、「B」と示した、「住宅」×「戦略地域」の取り組みです。  
ここでは、パナホームを主体に、ASEAN地域における住宅事業に本格参入いたします。

現在、マレーシアのクアンタンなどで、富裕層をターゲットとしたスマートシティ開発を進めております。

さらに、ハウスメーカー事業として、ファブレス生産方式を採用し、現地の標準的な住宅と同水準の価格を実現した「地域密着型住宅」を、マレーシア市場へ投入いたします。

この住宅は、日本のプレハブ技術を用いた、通称「W-PC構法」が特長です。

現地の一般的な住宅の課題である「断熱」・「換気」・「防水」性能を向上させ、工期も3ヶ月程度と、従来の約半分に短縮することを可能としました。

今後、これらの取り組みを、インドネシア・ベトナム・タイといったASEAN各国にも積極的に横展開するため、来年4月を目途に「ASEAN住宅統括会社」を設置し、取り組みを加速してまいります。

## テスラモーターズ様

米・ギガファクトリー内に  
リチウムイオン電池 生産会社設立

[14年10月]



## フィコサ・インターナショナルS.A.様

電子ミラー開発の加速に向け  
資本業務提携

[14年度中 目途]



「C」と示した、「車載」×「欧・米」の領域では、業界を代表するパートナー様と共に、「車載」分野におけるイノベーションをリードしてまいります。

具体的な取り組みの1つとして、テスラモーターズ様が米国・ネバダ州に建設を計画している「ギガファクトリー」内に、今月、リチウムイオン電池を生産する子会社、「パナソニック エナジー ノースアメリカ」を設立いたしました。

これにより、EV普及に向けた貢献を加速してまいります。

また、スペインのフィコサ・インターナショナルS.A.様と、先月、資本業務提携のための出資契約を締結いたしました。

当社が持つ映像技術と、フィコサ様が持つミラー技術を掛け合わせ、快適で安全な運転をサポートする電子ミラー事業の早期立上げを目指してまいります。

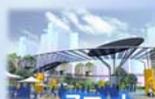
パラリンピックワールドワイド公式パートナー契約に調印 [14年10月]

Panasonic  
Worldwide Partner

スポンサーカテゴリ

※ 白物家電、電動アシスト自転車は2017年より。ザ・シャワー等の福祉機器はパラリンピック限定

「未来の暮らし」を創造

スマート  
コミュニティスマート  
トランスポーテーションスマート  
ペイメントスマート  
セキュリティスマート  
コミュニケーション

そして「D」と示した、「BtoBソリューション」×「日本」の領域では、「オリンピック」に続けて、今月、「パラリンピック」についても、ワールドワイド公式パートナー契約を締結いたしました。

2020年の東京オリンピックでの「スポンサーカテゴリ」である映像音響機器、白物家電、電動自転車に加えて、パラリンピックでは、一部の福祉関連機器も追加いたしました。

これを機に、当社は、大会の成功をより強力に支援すると共に、今後、障がい者・高齢者の方々へのサポート、そしてお役立ちをさらに拡げてまいります。

オリンピック・パラリンピックは、「未来の暮らし」を創造し、世界中のお客様に発信する絶好の機会、と考えております。

現在、さまざまな機器・システムの開発、ご提案を進めており、今後、順次、進捗状況等をご報告してまいりたいと思います。



最後に、「成長に向けた投資」の考え方・方向性について、お話しします。

これまで申し上げてきたように、収益性、そしてキャッシュポジションは着実に改善してきております。

そこで、当初、次期中期計画をスタートする2016年度から実施予定としていた、成長に向けた「戦略投資」を1年前倒して、2015年度から随時、実行に移してまいります。

まだ、具体的な規模感や案件を申し上げる段階ではありませんが、2018年に10兆円規模の売上を実現するため、特に、事業軸と地域軸双方で検討を進めている、ご覧のような分野でM&Aや出資協業を積極的に行い、非連続な成長を実現させたいと考えております。

The Panasonic logo is centered within a light blue rectangular box. The word "Panasonic" is written in a bold, blue, sans-serif font.

以上、私からのご報告とさせていただきます。

今後も、当社へのより一層のご理解と、ご支援をお願いいたします。

ご清聴ありがとうございました。

本プレゼンテーションには、パナソニックグループの「将来予想に関する記述」に該当する情報が記載されています。本プレゼンテーションにおける記述のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、かかる将来予想に関する記述に該当します。これら将来予想に関する記述は、現在入手可能な情報に鑑みてなされたパナソニックグループの仮定および判断に基づくものであり、これには既知または未知のリスクおよび不確実性ならびにその他の要因が内在しており、それらの要因による影響を受けるおそれがあります。かかるリスク、不確実性およびその他の要因は、かかる将来予想に関する記述に明示的または黙示的に示されるパナソニックグループの将来における業績、経営結果、財務内容に関してこれらと大幅に異なる結果をもたらすおそれがあります。パナソニックグループは、本プレゼンテーションの日付後において、将来予想に関する記述を更新して公表する義務を負うものではありません。投資家の皆様におかれましては、金融商品取引法に基づく今後の提出書類およびその他の当社の行う開示をご参照下さい。

なお、上記のリスク、不確実性およびその他の要因の例としては、次のものが挙げられますが、これらに限られるものではありません。かかるリスク、不確実性およびその他の要因は、当社の有価証券報告書等にも記載されていますのでご参照下さい。

- 米州、欧州、日本、中国その他のアジア諸国の経済情勢、特に個人消費および企業による設備投資の動向
- 多岐にわたる製品・地域市場におけるエレクトロニクス機器および部品に対する産業界や消費者の需要の変動
- ドル、ユーロ、人民元等の対円為替相場の過度な変動により外貨建てで取引される製品・サービスなどのコストおよび価格が影響を受ける可能性
- 資金調達環境の変化等により、パナソニックグループの資金調達コストが増加する可能性
- 急速な技術革新および変わりやすい消費者嗜好に対応し、新製品を価格・技術競争の激しい市場へ遅滞なくかつ低コストで投入することができない可能性
- 他企業との提携またはM&Aで期待どおりの成果を上げられない可能性
- パナソニックグループが他企業と提携・協調する事業の動向（BtoB（企業向け）分野における、依存度の高い特定の取引先からの企業努力を上回る価格下落圧力や製品需要の減少等の可能性を含む）
- 多岐にわたる製品分野および地域において競争力を維持することができなくなる可能性
- 製品やサービスに関する何らかの欠陥・瑕疵等により費用負担が生じる可能性
- 第三者の特許その他の知的財産権を使用する上での制約
- 諸外国による現在および将来の貿易・通商規制、労働・生産体制への何らかの規制等（直接・間接を問わない）
- パナソニックグループが保有する有価証券およびその他資産の時価や有形固定資産、のれんなどの長期性資産および繰延税金資産等の評価の変動、その他会計上の方針や規制の変更・強化
- 地震等自然災害の発生、感染症の世界的流行、サプライチェーンの寸断、その他パナソニックグループの事業活動に混乱を与える可能性のある要素