

2015年度 事業方針

2015年3月26日
パナソニック株式会社

- 本日はご多用の中、お集まりいただき、誠にありがとうございます。
- 早速ですが、2015年度の事業方針について、ご説明させていただきます。

2014年度の総括

- まずは、2014年度の総括についてお話しします。

2014年度 業績見通し

CV2015を前倒しで達成/残るは営業利益率5%のみ

(億円)	2014年度 見通し		CV2015	
		前年比		
売上高	77,500	100%	-	-
営業利益	3,500	115%	3,500 以上	○
(率)	4.5%	+0.6%	5.0% 以上	△
純利益	1,750	145%	-	-
累計 フリー・キャッシュフロー	2年累計 8,000 以上	-	3年累計 6,000 以上	○

- 2014年度の業績見通しにつきましては、ご覧のとおり、順調に推移しております。
- 中期計画「CV2015」の目標数値 3つのうち、営業利益3,500億円以上と、累計フリーキャッシュフロー6,000億円以上については、一年前倒しで達成できる見込みです。
- 残る目標は、「営業利益率 5%以上」のみという状況であります。

事業構造改革の完遂

赤字事業の方向づけ完了/14年度に全て実行



3 | 2015年度 事業方針

Panasonic

- 事業構造改革につきましては、主要な課題事業と位置付けたご覧の7事業について、方向づけは完了し、打つべき手は打ち終えております。
- 従いまして、2014年度においては、まだ赤字が残る事業があるものの、黒字化に向けた道筋を付け終えた、という意味で、CV2015における事業構造改革は完遂したと認識しております。

2015年度の取り組み

- ここからは2015年度の取り組みについて、お話しいたします。

2015年度の位置づけ

「持続的な成長」のステージへ



- 2015年度の位置づけは、大きく2つあります。
- まず、「営業利益率の改善」です。
「CV2015」で掲げた5%以上達成をやりきる年にしたい、と考えています。
- 2つ目は、「売上成長による利益創出」の実現へ、大きく舵を切る年であるということです。
成長に向けた投資についても、積極的に、実行に移してまいります。

2015年度業績目標

(億円)	2014年度 見通し	2015年度 目標	対前年
売上高	77,500	80,000	+2,500
営業利益 (率)	3,500 (4.5%)	4,300 (5.4%)	+800

- この位置付けのもと、2015年度の業績目標は、ご覧の通り、売上高は、対前年2,500億円増加の8兆円。
これは、為替影響を除いたベースでも増収となります。
- 営業利益は、同じく800億円増加の4,300億円。
営業利益率は 5.4%、であります。

大規模事業部の売上・利益改善

2014年度 営業利益率 5%未満の大規模事業部

エアコン ライティング ハウジングシステム
インフォテインメントシステム 二次電池 パナホーム

売上高改善額 **+1,500億円**
(14→15年度)

営業利益改善額 **+390億円**
(14→15年度)

- 売上8兆円、営業利益4,300億円の達成に向けて、2015年度は、とりわけ、ご覧の6つの事業部の改善に拘りたいと考えております。
- なぜなら、これらは、売上が3,000億円以上ある大規模な事業部で、営業利益率が5%未満であるこの6事業部の収益性を改善できれば、全社の増益への貢献度が大きいからです。
- 2015年度は、6事業部合計で、売上は1,500億円、営業利益は390億円の増加を見込んでおり、全社の売上増・利益増の大きな部分を占めております。
- これを達成すれば、6事業部合計の営業利益率は、現在の3%台から5%水準へと改善いたします。

営業利益 達成シナリオ

売上成長が増益を牽引する構造へ



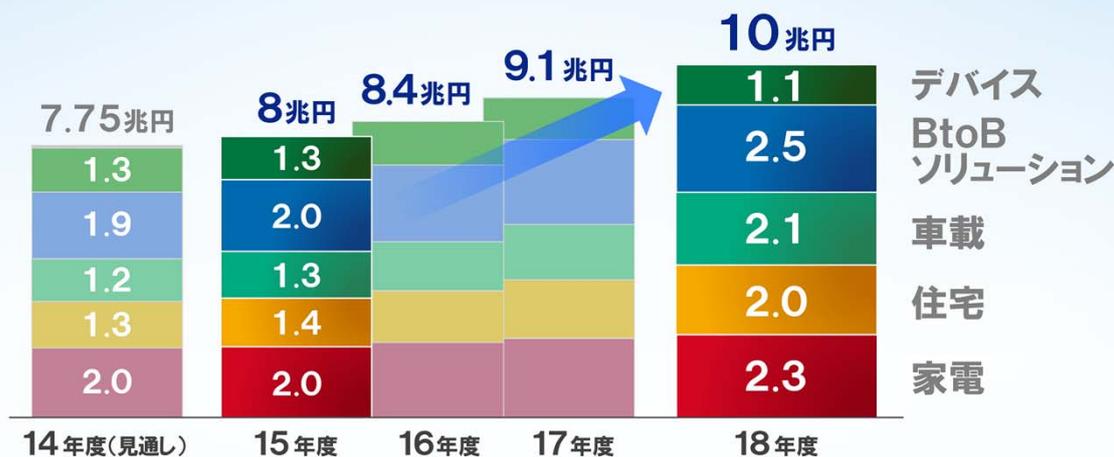
8 | 2015年度 事業方針

Panasonic

- このグラフは、マクロ視点で、営業利益の増減を示したものです。
- 構造改革効果や固定費の削減によって支えられた、過去2年の収益構造から脱却し、先ほどの6事業を中心に、売上成長が、増益を牽引する構造へと転換いたします。

2018年度 売上10兆円に向けて

1年1年が勝負の年



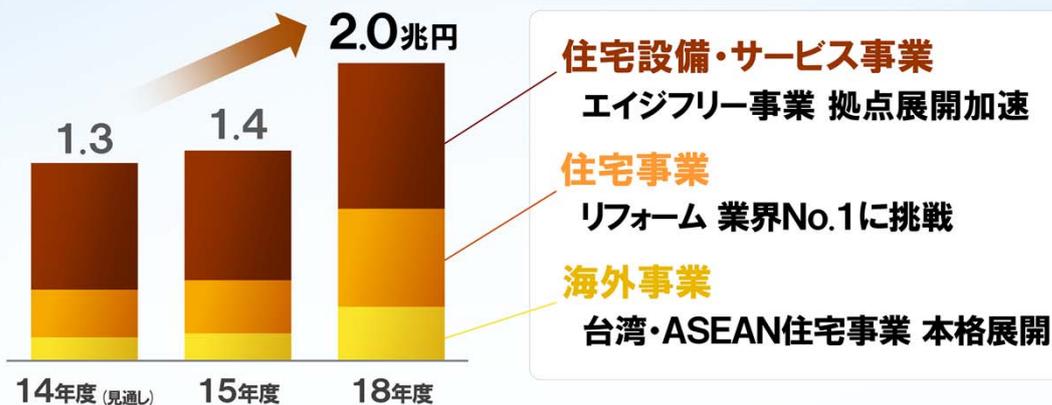
9 | 2015年度 事業方針

Panasonic

- ここからは、売上成長について、お話いたします。
- 当社は、2018年度の売上目標を10兆円として掲げていますが、その達成への道筋をより明確にするために、2016年度と2017年度の売上目標を、それぞれ8.4兆円、9.1兆円と設定いたしました。
- これらは、10兆円を達成するために、それぞれの年において、何としても達成しなければならない、という決意を込めた数字です。
- 逆に言えば、これらの目標が達成できなければ、10兆円というターゲットには届かないと考えております。
- そういう意味で、2015年度からは、1年1年が勝負の年との認識で、事業を進めてまいります。
- 続いて、当社の成長を牽引する住宅、車載の事業につきまして主な取り組みを説明させていただきます。

<売上目標>

<成長戦略>



- まずは、住宅事業の成長戦略です。
当社は、家電、設備、住宅そのものを併せ持つ、唯一の会社で
あります。その技術と知見の掛け合わせで、「新しいくらしの価値」を
提供し、強みを活かせる事業を徹底強化していきます。
- 収益源である、国内の住宅設備・サービス事業では、
強みの物販事業の拡大に加え、エイジフリー事業の展開を
更に加速いたします。
- また、パナホームが主体となる、国内の住宅事業では、
リフォーム事業で、業界No.1に挑戦してまいります。
大規模なリノベーションから、小規模な部品単位のリフォームまで、「総合
リフォーム会社」として、事業拡大を目指します。
- 海外事業については、台湾・ASEANでの住宅事業を
本格展開いたします。
台湾では、現地デベロッパーとの合併で事業を推進。
ASEANでは、新工法を用いた地域密着型の専用住宅を
投入することにより、ボリュームゾーンの攻略と、
スマートシティ案件の展開を進めてまいります。

エイジフリー事業

“ショートステイ付き”介護サービス
全国へ積極展開(前年+30拠点)



18年度売上 1,000億円(14年度比 約3倍)

リフォーム事業

ショールーム拡充で顧客接点を強化
/元請機能一元化



18年度売上 5,800億円(14年度比 約1.7倍)

ES社直営リファイン店

統合[4月]

パナホームリフォーム(株)

ReVALUED
リフォーム

- エイジフリー事業では、「介護用品からサービスまで、介護を必要とされる方の暮らしをトータルでサポートできる」当社の強みを活かします。
- この3月に、「ショートステイ(要介護の方が、数日から数週間自宅を離れて滞在)」等の在宅介護者向けサービスを、ワンストップで提供できる施設「パナソニック エイジフリー登戸」を開設しました。
このモデルを全国へ積極的に展開し、エイジフリー事業全体として、2018年度には売上1,000億円、現在の約3倍を目指します。
- リフォーム事業では、ショールームを更に拡充することにより、お客様との接点強化を図ります。
併せて、分散していた元請機能の一元化で、商圈エリアを拡大し、2018年度には、部材販売を含めたリフォーム事業全体として、売上を現在の約1.7倍、5,800億円規模へと拡大させてまいります。

受注が着実に進捗 2018年度2.1兆円へ

<売上目標>

<15年度の取り組み>



快適領域

新規商材開発・販路拡大

安全領域

ADAS先行投資

環境領域

競争力ある車載電池を継続投入

- 続いて、車載事業の取り組みです。
- 2014年度の積極的な受注活動の成果により、2018年度の売上目標に対しては、現時点で既に70%の受注が確定しました。
今後、獲得できる見込みの件名や、非連続な取り組みを含め、2.1兆円の売上を目指しているところであります。
- さらなる受注の獲得に向けまして、2015年度は「快適」「安全」「環境」のそれぞれの領域において、ご覧のような取り組みを実行してまいります。
- 積極的な受注獲得に伴い、短期的には、研究開発費が膨らむものの、2018年度、あるいはその先を見据えますと、間違いなく売上、利益ともに全社を牽引する事業になると考えております。

海外戦略地域の取り組み

開製販一体・地域完結型経営で家電の成長加速

<売上目標>



<15年度の取り組み>

APアジア (15/4~)

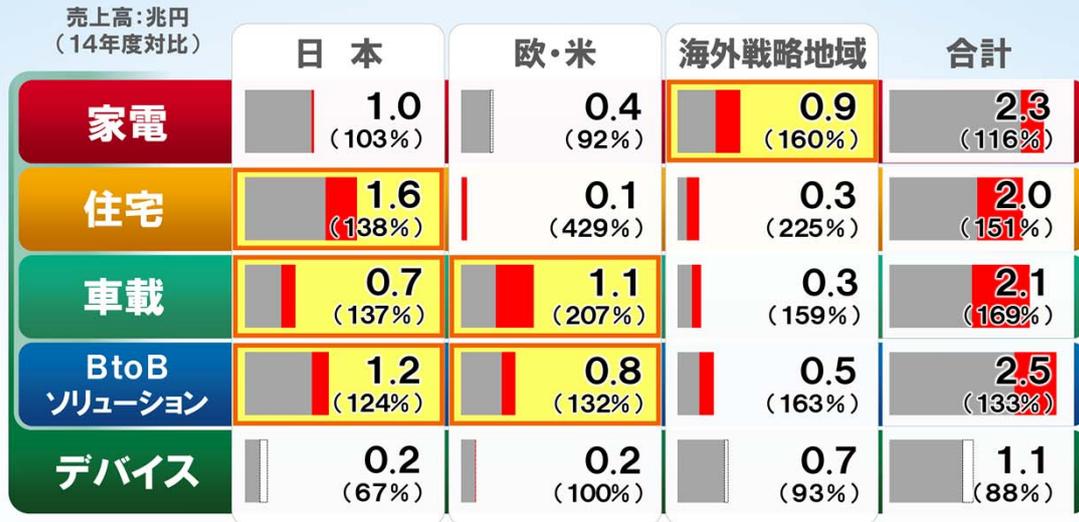
- ・Japan Premiumで”憧れ”醸成
- ・重点国 徹底攻略

AP中国 (15/4~)

- ・プレミアム商品で富裕層へ訴求

- 次に、地域軸の視点から、海外戦略地域の取り組みをご説明します。
- この地域では、ご覧のように、2018年度に向けて、とりわけ、家電事業で成長を牽引いたします。
- 地域のニーズにあった商品・サービスを、地域の責任で、迅速に市場投入し、成長を実現するため、本年4月にAPアジア・AP中国を設立いたします。本格始動するこれら2社に、開製販の機能を集約し、日本から、域内の権限を大幅に委譲することで、事業拡大を加速いたします。
- APアジアでは、Japan Premium商品で、“憧れ”を生み出す戦略的なマーケティングを実践し、重点国であるベトナム、インドネシア、フィリピンを徹底攻略。
- AP中国では、富裕層にターゲットを絞り、プレミアム商品に開発リソースを特化いたします。ローカルメーカーの商品展開とは一線を画し、プレミアムゾーンにおけるニッチトップを目指してまいります。

2018年度 売上目標 10兆円



14 | 2015年度 事業方針

Panasonic

- 以上のような取り組みを踏まえ、2018年度の売上目標を、5つの事業軸と、3つの地域軸を掛け合わせた、「5×3のマトリックス」で示しますと、ご覧の通りとなります。
- グラフの赤い部分が、2014年度からの増加分ですが、これらの売上増は、現在の事業の延長線上だけで実現できるものではなく、戦略的な投資を行っていくことが前提となっております。
- とりわけ、大きな売上成長が期待できる、太い赤枠で示した6つの交点には、ヒト・モノ・カネの全社リソースを重点的に投下してまいります。

BtoBソリューション事業を強化

AVCネットワークス社 榎戸新社長
米国を拠点に活動（15年度～）

脱・日本発想

最大市場で
グローバル顧客と向き合い
事業創造

15 | 2015年度 事業方針

Panasonic

- 中でも、「BtoBソリューション×欧・米」の交点では、グローバルに事業を展開する企業が多い米国に、大きなポテンシャルがあると考えます。
しかし、当社はそのポテンシャルを引き出せていないのが現状です。
- そこで、2015年度より、BtoB事業の中核を担うAVCネットワークス社の新社長である榎戸は、米国を拠点に活動してまいります。
- これは、インドを拠点に、海外戦略地域の事業拡大に向けて、陣頭指揮を執っている副社長の山田と同じく、最大市場である米国に身をおき、「脱・日本発想」で、スピード感を持って、事業創造を図っていくことが大きな狙いです。
- 中長期的視点から、当社にとって重要な顧客に密着し、また、「M&A等の投資判断・執行」についても、北米基軸で推進いたします。

戦略投資の実行

2018年度に向け 1兆円規模の戦略投資を実行

(億円)



16 | 2015年度 事業方針

Panasonic

- 2018年度 10兆円の売上を実現するために、通常の設備投資に加えて、今後、合計で1兆円規模の資金を「戦略投資」として、成長に振り向けていきたいと考えております。
- これには、非連続な成長を実現するためのM&Aに加え、成長を加速させるための、積極的な研究開発、宣伝等の投資も一部含んでおります。
- 先ほど説明しました「5×3のマトリックス」の6つの重要な交点を中心に、メリハリをつけて実行してまいります。
- 合計1兆円の戦略投資のうち、2015年度につきましては、約2,000億円を投じる予定であります。
- 一方で、成長に向けた投資を積極化するにあたっては、過去の大規模投資の多くが、減損に繋がった反省を踏まえる必要があります。
今後は、成長投資によって増加する資産にもしっかりと目を向け、将来に負の遺産を残さないような事業運営を行ってまいります。

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

- 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。

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

(参考)

事業部一覧

アプライアンス

エアコンカンパニー
冷熱空調デバイス事業部
冷蔵庫事業部
コールドチェーン事業部
ランドリー・クリーナー事業部
キッチンアプライアンス事業部
ビューティ・リビング事業部
ホームエンターテインメント事業部
テレビ事業部
パナソニック サイクルテック(株)
スマートエネルギーシステム事業部

エコソリューションズ

ライティング事業部
エナジーシステム事業部
ハウジングシステム事業部
パナソニック エコシステムズ(株)

AVCネットワークス

イメージングネットワーク事業部
ストレージ事業部
ビジュアルシステム事業部
アビオニクス事業部
ITプロダクツ事業部
セキュリティシステム事業部
コミュニケーションプロダクツ事業部
オフィスプロダクツ事業部
インフラシステム事業部
システムソリューションズジャパンカンパニー

その他

パナホーム(株)

オートモーティブ & インダストリアルシステムズ

インフォテインメントシステム事業部
車載エレクトロニクス事業部
二次電池事業部
パナソニック ストレージバッテリー(株)
エナジーデバイス事業部
メカトロニクス事業部
パナソニック セミコンダクターソリューションズ(株)
デバイスソリューション事業部
電子材料事業部
パナソニック液晶ディスプレイ(株)
スマートファクトリーソリューション事業部

2015年4月1日時点