

# **2016年度 事業方針**

**2016年3月31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、2016年度の事業方針について、ご説明させていただきます。

# 2015年度の総括

- はじめに、2015年度の総括についてお話しします。



- まず、2015年度の位置付けを振り返りますと、2014年度に中期経営計画を1年前倒しで達成したことで、今年度は、「売上成長による利益創出」へ大きく舵を切り、「持続的な成長」のステージに移行する年としました。
- 具体的には、全社の売上・営業利益の改善を大規模6事業部で牽引し、同時に、戦略投資の仕込み・実行を推進する年として取り組んでまいりました。

# 2015年度 業績見通し

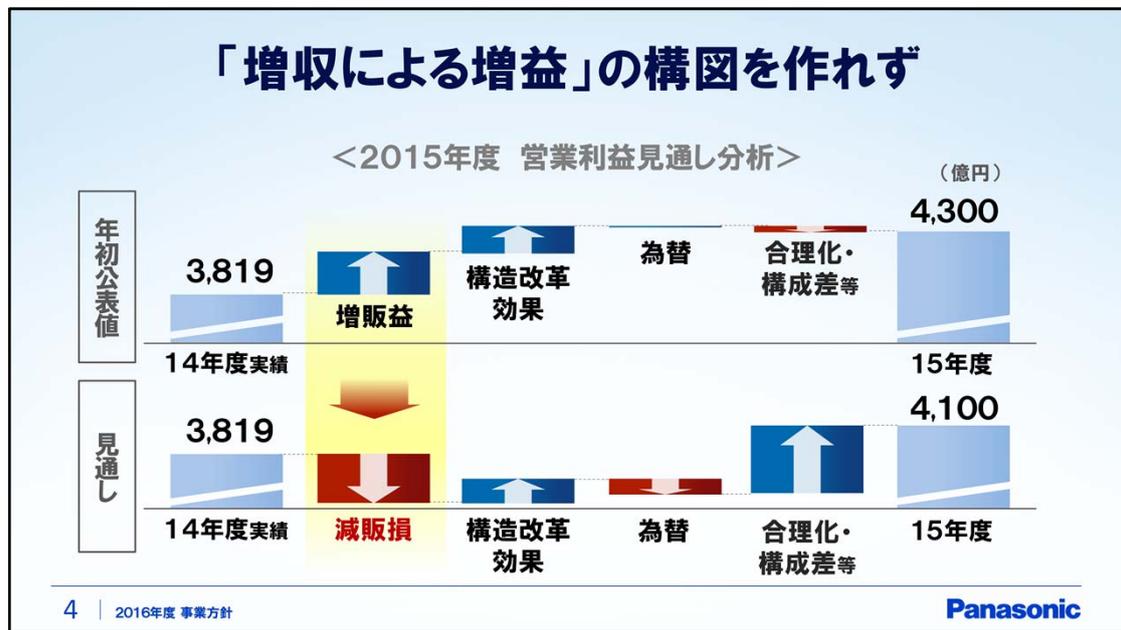
売上目標を大幅未達/大規模6事業部も牽引できず

(億円)	2015年度 見通し	差	年初公表値
売上高	75,500	▲4,500	80,000
営業利益 (率)	4,100 (5.4%)	▲200	4,300 (5.4%)
純利益 (率)	1,800 (2.4%)	-	1,800 (2.3%)

※米国会計基準ベース

- しかしながら、結果は、2月に第3四半期決算で発表しましたとおり、2015年度の売上は年初の目標に対して、4,500億円もの大幅な下方修正、営業利益についても200億円の下方修正をすることとなりました。
- 大規模6事業部が増収の牽引役とはならず、また、その他のほとんどの事業部において、当初の売上目標を下回るなど、厳しい結果となりました。

# 「増収による増益」の構図を作れず



- こちらは、営業利益の構図であります。
- 年初の想定では、過去2年間の構造改革フェーズにおける、固定費削減や構造改革効果に頼る構造から、販売増が増益を牽引する構造へと、転換を図る目論見でした。
- しかしながら、結果はご覧の通り、売上は前年比でマイナスとなっており、依然として、「増収による増益」の構図を作れておりません。
- 一方で、合理化や機種構成改善等の努力により、対前年で増益を確保できる見通しです。

## 2015年度の総括

**経営環境変化への対応力に課題  
経営体質は着実に強化  
将来成長に向けた仕込みが進展**

**「増収増益」実現に向けた成長戦略は不変**

- 2015年度を振り返り、総括しますと、大きくはご覧の3点に集約されると考えております。
- 1点目は下方修正の主な要因ですが、中国市況やICT需要の低迷など、取り巻く事業環境の変化に対する対応力に課題があったということです。今後の事業運営においては、事業環境の前提や、自らの競争力を改めて評価し、必要な手をうっていく必要があります。
- 一方、2点目は、経営体質が着実に強化されている点です。先ほどご説明しましたとおり、売上が伸びない中でも、増益を確保できており、収益力強化の取り組みの成果が出ていると考えております。
- 3点目は、ハスマン社買収に代表されるように、具体的な戦略投資を実行に移し、将来の成長に向けた仕込みが着実に進展している点であります。2018年度売上10兆円という、高い目標を掲げたことがきっかけとなり、従来の発想にとらわれない、積極的な挑戦ができていていると感じております。ただし、これらの施策が実績として表れるには時間を要することも事実であります。
- 従いまして、これらの総括を踏まえ、言える事は、全社として「増収増益」を目指すという、戦略の方向性は変わらないということであります。2018年度の経営目標については、現状を踏まえ見直す必要がありますが、それぞれの事業で取り組んでいる成長戦略は、引き続き推進いたします。

# 中期的な経営の考え方

- ここからは、今後の中期的な経営の考え方について、ご説明させていただきます。

## 我々が目指す姿

### お客様への「お役立ち」を創出し続ける会社

A Better Life, A Better World の実現に貢献

利益を伴った成長

継続的な利益創出

- 中期的な経営を考える上で、当社が拠り所とするものは、経営理念であります。
- 当社が目指す姿とは、当社が存在する意味そのものであり、それは、『お客様への「お役立ち」を創出し続ける』ということに他なりません。これを、言い換えたものが、「A Better Life, A Better Worldの実現に貢献」ということです。
- 当社において、お客様へのお役立ちを計る指標は、利益です。利益は、お客様へのお役立ちの報酬として得られるもの、というのが当社の基本的な考え方です。  
すわなち、お客様へのお役立ちを創出し続けるということは、「利益を伴った成長」と、「継続的な利益創出」を実現することを意味します。
- この原点に立ち返り、今後、当社が中期的に目指すべき経営指標は「利益成長」であり、売上はその手段の一つであるということを変更して整理いたしました。

## 各事業領域が目指す方向性



- この目指す姿を実現するために、これまでは、「5つの事業領域」と「3つの地域」を掛け合わせた、「5×3マトリックス」で事業戦略を推進してきました。その結果、この「5つの事業領域」で、今後目指すべき方向性が、より明確になってまいりました。
- まず、家電・住宅・車載は、「最終顧客(コンシューマー)に広く価値提供」することを通じて、新たな成長を創ることを目指します。これらの事業では、どの市場で戦い、どのような手を打っていくのかが明確になり、成長の軌道に乗りつつあると感じております。
- 一方、B2Bソリューションは、「顧客の競争力強化に貢献」することを通じて、高収益の事業体となることを目指します。しかしながら、この事業は、まだ、勝つためのビジネスモデルが十分に構築できておりません。向き合う業界、強みとなる商材、地域を明確にし、その掛け算で、確実に高収益が取れるビジネスモデルを構築いたします。
- デバイスは、「強いデバイスで稼ぎ続ける」ことを目指します。ここでは、コモディティ化の進むICT分野から、車載・産業分野への転地で活路を見出そうとしておりますが、この取り組みには時間がかかります。当面は現在の立地において、生き残りをかけて、単品の強みを磨き、専業メーカーに打ち勝つ必要があります。
- 以上を踏まえ、今後の事業戦略の枠組みの中では、デバイスは、向き合う産業に見合う事業領域に包含させる形といたします。すなわち、矢印の右側に表現しておりますとおり、「5つの事業領域」を4つに組替え、この枠組みで戦略を描いてまいります。

# 各事業領域の経営指標

事業の方向性に応じた「利益成長」を目指す



- そして、当社が中期的に目指す指標についても、事業領域ごとの方向性によって、分けて考えることとしました。
- すなわち、家電・住宅・車載の事業では、新たな売上成長を創りながら、営業利益率5%以上、金額で合計3,000億円以上を目指します。
- 一方、住宅・車載以外のB2B事業では、向き合うお客様に突き刺さりながら、当社ならではの価値をご提供することで、営業利益率10%、金額で3,000億円を目指します。
- このように、成長戦略が軌道に乗りつつある、家電・住宅・車載で確実に利益を積み重ね、そこに高い収益性が望めるB2B事業を付加していくことにより、全社として、確実に利益成長ができる構造を作ってまいります。

# 立地・競争力に応じた事業戦略の実行

最適な事業ミックスで成長実現



10 | 2016年度 事業方針

Panasonic

- 事業部基軸の経営をしている当社が、この目指す姿を実現するには、当然ながら、4つの事業領域を構成している個別の事業部での取り組みが重要になります。  
具体的には、事業部ごとに、その立地や競争力に応じた、メリハリのある事業戦略を実行する必要があると考えております。
- これからは、ご覧の3つの考え方で事業部を分類し、それぞれの事業がとるべき戦略を明確にいたします。
- まずは下から、「収益改善事業」。これは、その特性上、売上成長を望みにくい事業を指し、ここについては、売上を迫わず、徹底的に「利益率」の向上を追求いたします。
- 2つ目は「安定成長事業」。ここに当てはまるのは、成長市場に身を置く事業です。競争力の強化によって、他社に打ち勝ち、業界平均を上回る成長を実現することで、着実な売上・利益の創出を目指します。
- 3つ目は「高成長事業」です。これは、成長市場に身を置く事業の中でも、特にリソースを思い切って集中させる事業であります。非連続な成長を含め、売上・利益の成長を牽引いたします。
- これらの戦略の実行を通じて構成される、最適な事業ミックスによって、全社として成長を実現してまいります。

# 高成長事業にリソース集中

積極的に先行投資 / 1兆円戦略投資を継続

家電	アジア重点国でプレミアム商品展開 インド・アフリカ市場攻略へ商品・販売基盤強化
住宅	国内リフォーム、エイジフリーの拠点拡大 アジアにおける街づくり事業の加速
車載	次世代コックピット事業で成長 更なる成長に向けて、ADAS、車載電池の強化
B2B	航空、食品流通に続く新たな柱事業を創造

- リソースを集中して投下する「高成長事業」の代表例がご覧の内容であります。
- 家電は、アジアの重点国における、プレミアム商品展開を加速するとともに、将来の成長市場の攻略に向けて、インドでの商品ラインナップ強化や、アフリカでの販売基盤強化を図ります。
- 住宅では、国内のリフォーム・エイジフリーの事業拡大に向けて、拠点を大幅に増強いたします。また、アジアでは、パナホームを中心に現地のディベロッパーとの協業などにより、街づくり事業を積極拡大いたします。
- 車載は、フィコサ社との協業加速などにより、次世代コックピット事業で新たな成長を図ります。さらに、2018年度以降を見据え、更なる成長に向けて、ADASや車載電池において、開発の強化や生産拠点の拡充に、リソースを重点投下いたします。
- B2Bでは、航空産業向けの事業や、ハスマンの買収によって大きな柱となる食品流通事業に続く、新たな柱事業の創造を目指します。
- これらの事業の成長に向けて、積極的な先行投資を行うとともに、M&Aを中心とする1兆円規模の戦略投資についても、継続して実行いたします。

## 2018年度 事業領域別 売上見通し



- これらの取り組みの結果、2018年度、4つの事業領域ごとの売上は、ご覧の通りとなる見通しです。
- 従来の2018年度10兆円をベースとした、「5事業領域」の売上目標からの変更点は、  
まず、「4事業領域」への枠組み変更に伴い、「デバイス」を「家電」と「B2B」にそれぞれ配分したことです。
- 2点目として、M&A等の非連続な施策の効果について、すでに意思決定しているものを中心に、現時点で確度が高いもののみを含めることにしました。  
主に、住宅と車載の領域で影響が出ております。
- 3点目は、足元の事業環境の変化を考慮したことです。  
家電、住宅、B2Bの領域がこの対象であります。

## 2018年度 事業領域別 営業利益目標



※米国会計基準ベース

- この売上見通しをベースに、2018年度、事業領域別に目指す営業利益の水準は、ご覧の通りであります。
- すなわち、家電・住宅・車載の合計で、3,000億円、B2Bで、2,000億円を目指します。
- 家電・住宅・車載は、2018年度には、中期的に目指す姿をほぼ達成できると考えておりますが、B2Bの目指す姿、営業利益率10%、3,000億円の実現については、もう少し先の時間軸、すなわち、2020年度以降の、できるだけ早い段階での達成を目指してまいります。

## 2018年度 グループ経営目標

「利益成長」を重視

営業利益 5,000億円

当期純利益 2,500億円以上

※米国会計基準ベース

- このような考えのもと、2018年度に全社の経営目標として設定する数値は、ご覧の通り、営業利益5,000億円、当期純利益2,500億円以上であります。
- 今回、純利益を目標として公表することの意味は、ここ数年の構造改革を経て、経営体質が健全化してきており、ようやく、純利益を目線に置いて、経営を推進できるようになったということです。
- 営業外損益等の、営業利益以外の項目においても、その水準の適正化を図り、企業価値の源泉である、純利益の成長にこだわった経営を推進してまいります。

# 2016年度の目標・位置付け

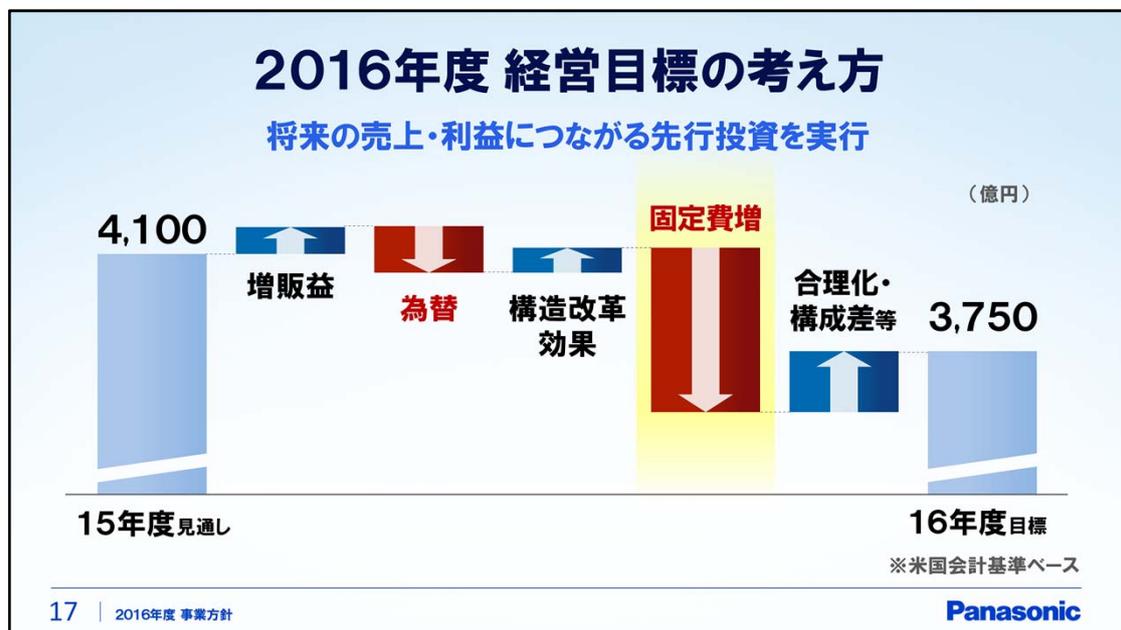
- ここからは、以上の中期的な経営の考え方に基づく、  
2016年度の目標・位置付けについて、お話しいたします。

## 2016年度 グループ経営目標

(億円)	2016年度		2015年度 見通し
	目標	前年比/差	
売上高	75,000	99%	75,500
営業利益 (率)	3,750 (5.0%)	▲350	4,100 (5.4%)

※米国会計基準ベース

- こちらは、2016年度の経営目標でございます。  
売上は、昨年度買収しました、ハスマンの新規連結があるものの、ICT関連事業の低調が続くことを想定し、  
ほぼ前年並みの7兆5,000億円と設定いたします。
- 営業利益は、350億円減少の3,750億円であります。



- 営業利益の「減益」の考え方をご説明いたします。
- 15年度の4,100億円からの増減要因をイメージで表現しますとご覧の通りですが、ここでのメッセージは、将来の売上・利益につながる先行投資を実行することにあります。
- これまでの構造改革フェーズにおいて、利益優先の経営を推進してきたことにより、将来の成長に向けた積極的な投資や、「仕込み」のための前向きな費用のかけ方が不十分な事業もあったと考えております。
- 16年度においては、いったん減益になったとしても、先ほどご説明しました、「高成長事業」を中心に、将来の売上・利益に繋がる先行投資、とりわけ、車載、住宅への仕込みをしっかりと実行することとしました。これが、「固定費増」の形で表れております。
- いわば、「意思を込めた減益」ということになります。

## 2016年度の位置づけ



- 2016年度は、目指す姿の実現に向けて、成長事業への仕込みをしっかりと行う、「足場固めの年」との位置づけです。
- 積極的な先行投資と、1兆円の戦略投資を実行することにより、2017年度には、増収増益を実現し、2018年度には、増収増益の体質を定着させることを目指します。

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

- ご説明は以上になります。  
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。

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

(参考)

## 事業部一覧

### アプライアンス

エアコンカンパニー  
テレビ事業部  
ホームエンターテインメント事業部  
冷蔵庫事業部  
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  
パナソニック サイクルテック(株)  
冷熱空調デバイス事業部  
スマートエネルギーシステム事業部  
コールドチェーン事業部  
Husmann Corporation

### 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  
Panasonic Avionics Corporation  
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  
システムソリューションズジャパンカンパニー

### 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  
エナジーデバイス事業部  
パナソニック ストレージバッテリー(株)  
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

### 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)

### その他

パナホーム(株)

2016年4月1日時点