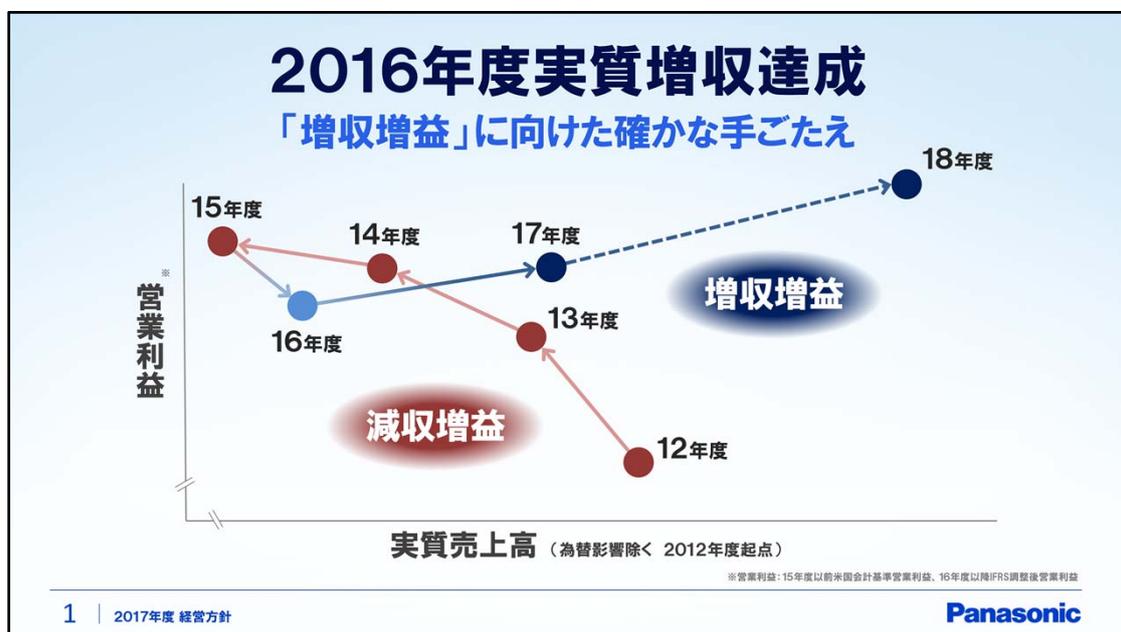


2017年度 経営方針

**2017年5月11日
パナソニック株式会社**

- 続きまして、私からは2017年度の経営方針につき、ご説明させていただきます。



- こちらの図は、私が社長に就任した2012年度以降の実質売上高と営業利益の推移を示したものです。
- 2015年度までは、事業売却や既存事業の縮小による減益を、合理化や固定費削減などでカバーし、増益を達成しました。これらの取り組みと平行して、事業の転地や、成長事業へのリソースシフトなど、将来の成長に向けた仕込みも着実に実行してまいりました。
- 2016年度は、高成長事業に先行投資を行ったことから、減益となりましたが、売上については、実質増収に転じることができ、2017年度以降の「増収増益」に向けた確かな手ごたえを感じております。

事業区分に応じた経営の考え方

事業区分		主な事業
高成長事業	売上・利益成長の牽引役と位置づけ、大規模投資等経営リソースを集中	車載二次電池 次世代コックピット ADAS エアコン
安定成長事業	競争力を活かして、着実に利益を創出し、高成長事業への投資原資を生み出す	白物家電 航空 配線器具
収益改善事業	事業の転地や固定費削減・合理化等により、徹底的に収益改善に取り組む	半導体 液晶パネル ソーラー

2 | 2017年度 経営方針

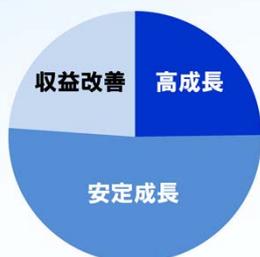
Panasonic

- 「増収増益」の達成をより確実なものにするため、2017年度もご覧の3区分に事業を分類し、成長戦略を実行してまいります。
- 車載など、市場が大きく伸びる高成長事業については、売上・利益成長の牽引役と位置づけ、経営リソースを集中的に投下してまいります。
- 白物家電に代表される安定成長事業は、着実に利益を生み出し、経営の安定化に貢献するとともに、高成長事業への投資原資を生み出す役割を担います。
- なお、航空の主力事業、インフライト・エンターテインメント・システムについては、既に市場が成熟していると判断し、今年度から安定成長事業に位置づけております。
- 収益改善事業は、事業の転地や固定費削減などにより、経営体質の強化に取り組んでおります。順調に改善が進んでいる事業もありますが、未だ厳しい状況にある半導体などは、今後も徹底した取り組みを通じて、収益改善を図ってまいります。
- それでは、ここからは、3つの事業区分に基づき、2017年度経営見通しをご説明いたします。

2017年度 高成長事業が増収牽引役へ

連結売上高

7兆8,000億円 (17年度見通し)



連結売上高の推移

※IFRS、為替影響除く実質ベース

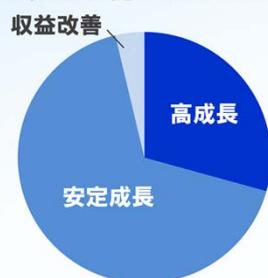


- まずは売上高です。
ご覧のとおり、2017年度は、全ての事業区分で、為替の影響を除いた実質ベースで増収を達成する見通しです。
- 高成長事業は、販売が拡大する車載電池、フィコサ社の新規連結、車載・産業向けのデバイス関連、エアコンの伸長などにより、大幅増収となります。
- 安定成長事業は、白物家電を中心に堅調に推移、
- 収益改善事業は、モバイルソリューションズなどで増収を見込んでいます。
- このように2017年度は、これまでの成長に向けた仕込みが大きく実を結び、車載を中心とした高成長事業が全体の増収を牽引してまいります。

「増収による増益」へ反転

連結営業利益

3,350億円 (17年度見通し)



連結営業利益の推移

※IFRS、為替影響除く実質ベース
※一過性利益・損失の影響を除く



4 | 2017年度 経営方針

Panasonic

- 続いて、営業利益について、3区分に基づきご説明します。
- 事業の実力に焦点を当てるため、ご覧の右側の棒グラフでは2016年度に計上した一過性利益・費用の影響を除外しております。
- 高成長事業は、車載電池、フィコサ社連結、エンターテインメントなど、車載関連事業が牽引し、大きく増益となる見通しです。
- 安定成長事業は、白物家電、配線器具など、堅調な事業での更なる収益性向上により増益、
- 収益改善事業については、テレビ・AV関連事業での経営体質強化により、増益を目指します。
- このように2017年度は、高成長事業の増販益が大きく拡大するとともに、安定成長、収益改善事業において収益性が良化することによって、「増収による増益」の達成を目指してまいります。

車載事業の着実な進化

オールパナソニックでカーメーカー様に向き合う

60年以上の
車載事業

+

デジタル家電技術

電池

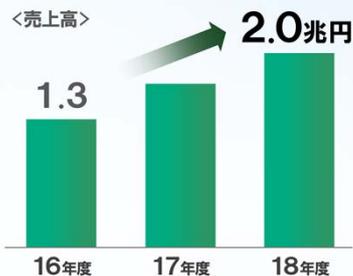
デバイス

18年度車載2兆円に向けて
大規模投資・成長フェーズへ2017年度大型件名納入開始
次世代コックピット、IVI (In-Vehicle-infotainment)、二次電池

納入事例: JLR「Range Rover Velar」向けDisplay/ HUD (Head-up Display)



写真提供: JAGUAR LAND ROVER LIMITED



- ここからは各事業区分の代表事業についてご説明します。
- まずは、高成長事業として、着実に進化を遂げている車載事業についてです。
- 私がオートモーティブ事業の責任者をつとめていた約10年前から、車の電子化・電動化の時代が到来することを見据え、テレビなどデジタル家電技術リソースの車載へのシフトを開始しました。またその後、三洋電機買収によって得た電池やデバイス技術も集約し、オールパナソニックで、車載事業の成長戦略を推進してきました。
- こうした取り組みが実を結び、複数の大型件名の納入を2017年度から順次開始いたします。一例として、JAGUAR LAND ROVER様向けに、ディスプレイや、HUDの納入を開始いたしました。
- このように着実な成果が出てきており、2018年度の車載事業売上2兆円も、視野に入ってきました。
- 今後も、EVなど環境対応車の普及や、自動運転技術の急速な進化等、電子化・電動化に向けた社会の要請が進む中、当社の強みを生かせる分野に集中しながら、更なる成長を実現させて参ります。

高成長事業を中心に、メリハリをつけた投資を実行

1兆円

約80%

意思決定済

約40%

投資済

大規模設備投資

車載



二次電池(北米)

車載



二次電池(中国)

M&A

車載

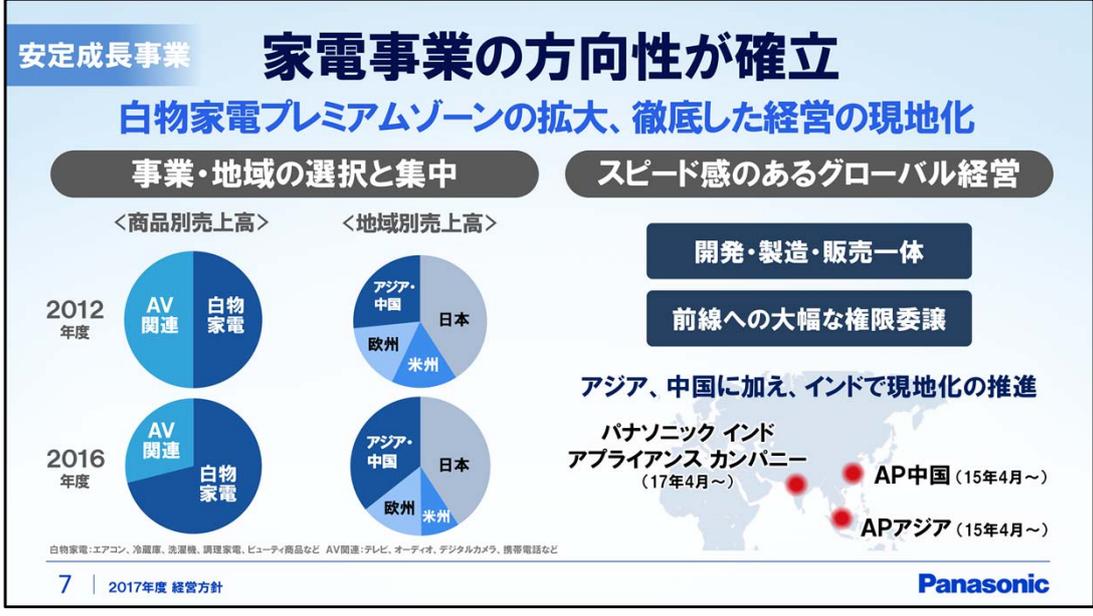


B2B

FICOSA



- また、高成長事業には、引き続き戦略投資を行います。
- 各投資案件については、成長戦略における位置づけを明確にし、投資回収や想定されるリスクなども慎重に見極めながら、意思決定を行っております。
- 現在、候補案件も含めると、総額は1兆円を超えておりますが、優先順位をつけてメリハリのある投資を実行していく予定です。
- ご覧のとおり、2016年度末迄では、二次電池への設備投資や、フィコサ社等のM&Aなど、約4,000億円が投資済みです。
- 今後は、車載電池工場への設備投資などが中心となる見通しです。
- ご覧の北米や中国の車載関連の設備投資の回収については、一般的な償却期間7年から10年よりも、前倒しで回収することを目指しております。



- 続いて、安定成長事業の代表である家電事業です。
- これまでの経営体質強化の取り組みや「選択と集中」を進めてきた結果、白物家電を中心とした事業の方向性が確立してまいりました。
- まず、テレビ、オーディオなどAV関連から、白物家電に経営リソースを大幅にシフトしました。
- また、当社の白物家電成長戦略として、プレミアムゾーンの拡大戦略を採用し、着実に利益を伸ばしてきました。
- 加えて、スピード感のあるグローバル経営を目指して、開発・製造・販売の一体化、大幅な権限委譲といった現地化を進めてきた結果、アジア、中国では、2016年度に大幅な成長を実現させております。
- この成果に続くべく、今年度はインドの家電事業も新たなフェーズに移行させ、本年4月に「パナソニック インド アプライアンスカンパニー」を設立し、現地化を進め、伸びしろの大きい地域での、成長を実現させてまいります。

徹底した収益改善

手綱を緩めずに着実に取り組みを実行

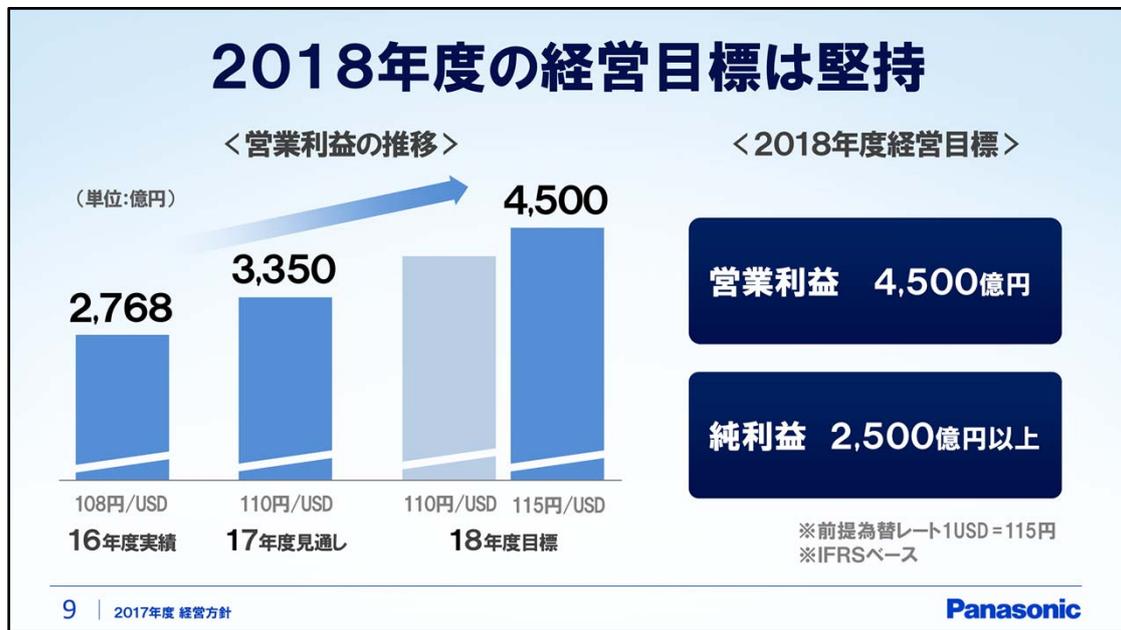
半導体^{※1}車載・産業への転地と合理化推進で、
19年度黒字化見込み液晶
パネル^{※2}TV向けパネルは16年度上期に生産終息
強みが活きる車載・産業に特化し、19年度黒字化見込み

ソーラー

海外での取り組みを強化
16年12月テスラ社と協業を合意、長期購買契約※1: PSCS: パナソニック セミコンダクターソリューションズ(株)
※2: PLD: パナソニック液晶ディスプレイ(株)

- 最後に、収益改善事業です。
収益改善に向けて、着実に取り組みを進めた結果、順調に収益が良化してきております。
- しかし、ご覧の3事業については、依然厳しい状況であることから、今後も「収益改善」を最優先事項としてまいります。
- 半導体は、引き続き車載・産業向けへの転地を進めていくとともに、固定費削減、合理化推進の取り組みを徹底し、19年度には黒字化する見通しとなっております。
- 液晶パネルは、当社の強みを生かせる産業・車載向けに特化することで、こちらも19年度には黒字化となる見込みです。
- ソーラーは、国内の市場において引き続き厳しい状況が続くことから、海外での成長を目指します。アンカー等の海外子会社の販路を活用することに加え、昨年12月に発表したテスラ社様との米国での協業など、海外での取り組みを強化してまいります。

2018年度の経営目標は堅持



- 以上、これまでご説明申し上げましたとおり、持続的な成長の実現に向けての基盤が整い、2017年度「増収増益」について、強い手ごたえを感じております。
- さらに、2018年度に向けては、車載を中心とした高成長事業の利益が更に成長するとともに、安定成長事業が堅調に利益を創出し、収益改善事業の収益性が良化する見通しです。
- 従いまして、2018年度経営目標、「営業利益4,500億円、純利益2,500億円以上」については堅持し、経営目標達成に向けてグループ一丸となって取り組んでまいります。

Panasonic

A Better Life, A Better World

- ご説明は以上となります。
- 今後とも、当社へのより一層のご理解とご支援をお願い申し上げます。

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。また本プレゼンテーションの開示時点において、金融商品取引法に基づく財務諸表の監査手続が実施中です。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企業買収等で期待どおりの成果を上げられない、または予期しない損失を被る可能性
- ・ 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の金融資産の時価や有形固定資産、のれん、繰延税金資産などの非金融資産の評価の変動、その他会計上の方針や規制の変更・強化
- ・ ネットワークを介した不正アクセス等により、当社グループシステムから顧客情報・機密情報が外部流出する、あるいはネットワーク接続製品に脆弱性が発見され、多大な対策費用負担が生じる可能性
- ・ 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

2017年度事業区分

高成長事業

車載電池、次世代コックピット、ADAS、エアコン、メカトロニクス

安定成長事業

白物家電、小物家電、食品流通、配線器具、照明器具、リフォーム、エイジフリー、航空、プロセスオートメーション、セキュリティカメラ、電子材料、乾電池 など

収益改善事業

テレビ、固定電話・FAX、住宅建材、ソーラー、堅牢PC、半導体、液晶パネル など