

新中期戦略

2019年5月9日
パナソニック株式会社

Panasonic

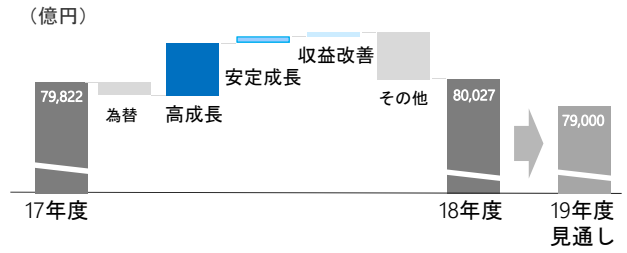
前期3カ年の総括
新中期戦略

Panasonic

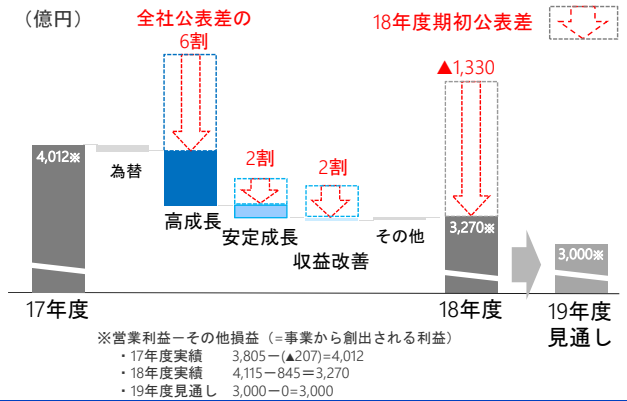
車載事業を軸に持続的成長を目指すも、低収益に停滞

高成長事業	<p>成長牽引役の車載で収益性悪化</p> <p>オートモーティブ</p> <p>販売は拡大も、開発費大幅増</p> <p>円筒形車載電池</p> <p>急成長シナリオへのリスク対応力不足</p>
安定成長事業	<p>収益下支え役の事業で収益性低下</p> <p>家電</p> <p>日本・中国以外で、収益性が低迷</p> <p>住宅</p> <p>販売構成悪化により、利益伸びず</p>
収益改善事業	<p>構造改革に対するスピード感の欠如</p>

売上



営業利益 (その他損益を控除)



前期3カ年の総括
新中期戦略

ポートフォリオ
マネジメントの実行

新事業区分で
会社・組織の枠を超え、
利益成長と収益性改善を実現

経営体質の徹底強化

1,000億円の利益貢献へ固定費削減
／事業の選択と集中の推進

目指す姿
「くらしアップデート」

社会の変革を捉え、
「くらしアップデート」を
実現する会社へ

事業の方向性やリソース投入の考え方を抜本的に見直し

従来

高成長
事業

安定成長
事業

収益改善
事業

- ・ 高成長事業で売上成長を果たすも収益伴わず
- ・ 安定成長事業で十分なリソースが割けず、競争力低下、安定的な利益創出が困難に

新区分

基幹
事業

再挑戦
事業

共創
事業

- ・ 抜本的に事業の方向性を見直し
- ・ 事業発展へ自社リソースのみを前提としない

新事業区分で会社・組織の枠を超え、利益成長と収益性改善を実現



*EBITDA (償却前営業利益) : Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

基幹事業

判断基準：存在意義、競争優位性、事業立地



強い事業基盤と、ビジネスモデルの進化で成長実現

空間ソリューション



- ・オリジナルBIM*+キー商材で、カスタマイズされたソリューションビジネス拡大
- ・海外販売拡大による基盤強化

*BIM(Building Information Modeling) : 建築物の設計・施工・維持管理のあらゆる工程で、建築物のデータベースを活用するためのシステム

現場プロセス



- ・現場のお困りごとに対してコンサルティング、ソリューションサービス提供へ
- ・サービスをロールモデル化、水平展開し、リカーリングビジネス強化

インダストリアルソリューション

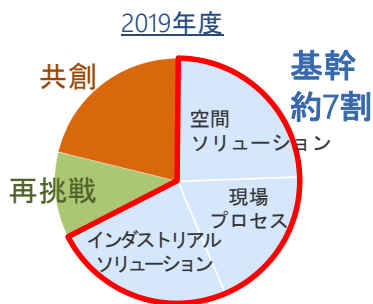


- ・強いデバイスのさらなる商品力強化により、業界トップシェア商品を拡大
- ・システム/モジュール商品を拡充、顧客に沿った最適ソリューションを提供

ソフトウェア分野等、組織能力強化のための非連続投資も検討

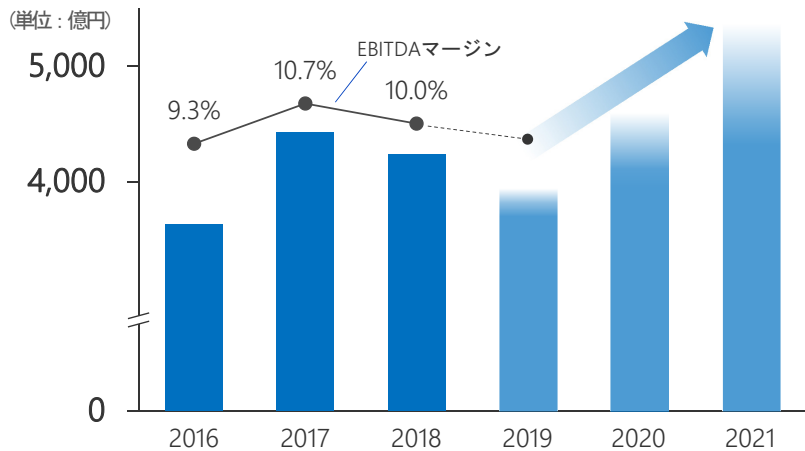
積極的なリソースシフトにより、全社の利益成長を牽引

EBITDA* 構成図



*EBITDA : Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

EBITDA* 推移 (基幹事業合計)



空間ソリューション

B2B・エンジニアリング事業比率

海外事業 営業利益構成比

現場プロセス

リカーリング販売構成比

インダストリアルソリューション

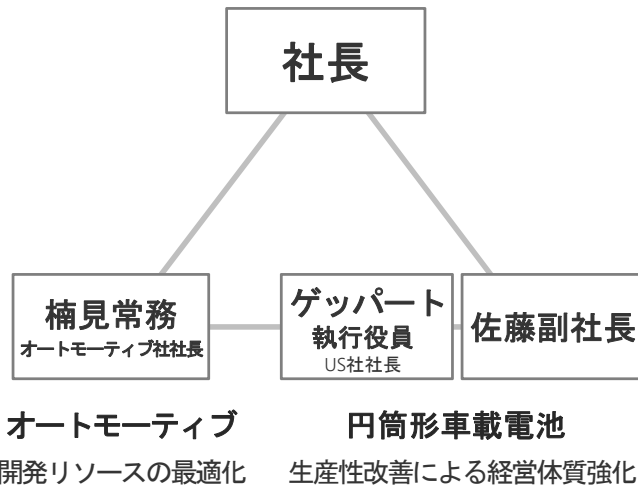
トップシェア商品比率

システム商品比率

KPI

オートモーティブ・円筒形車載電池

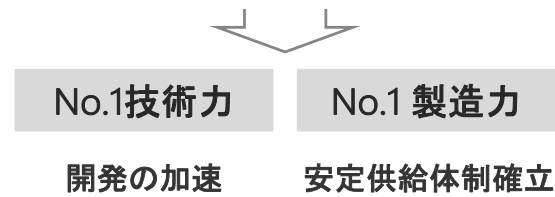
事業の立て直し、利益改善を最優先



角形車載電池

合併会社設立* で両社の強みを融合

*2019年1月22日発表済み



地域・パートナーとの共創で競争力を磨く

家電

日中連携で競争力強化
磨いた強みを広域アジアに展開



地域・事業の絞り込みは加速

住宅

トヨタ自動車様と合併会社設立
街全体でのくらしの新たな価値を創出

TOYOTA × **Panasonic**



経営体質の徹底強化

- ・ 1,000億円の利益貢献へ固定費削減
 - 赤字事業への抜本的対策
 - 間接業務効率化等
- ・ 事業の選択と集中

役員体制の最適化

(2019年10月)

グループ経営責任の明確化と、
フレキシブルな事業執行体制へ

経営指標

		2021年度～	
基幹事業	EBITDA* 成長率	5～10%	
	EBITDA* マージン	10%以上	
全社	ROE	10%以上	

*EBITDA : Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

キャピタルアロケーションの方針

中期に必要な資金は、事業からのCF（営業CF、事業入替）で充当

※ ただし、一時的に投資が先行するケースには、柔軟に対応



みんなの最高ではなく、あなたの最適を。

Panasonic

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

参考：事業区分とカンパニーの関連性

事業区分	事業領域	アプライアンス	ライフソリューションズ	コネクテッドソリューションズ	オートモーティブ	インダストリアルソリューションズ	中国・北東アジア	US
基幹事業	空間ソリューション	○	○	○			○	
	現場プロセス	○		○			○	○
	インダストリアルソリューション					○		
再挑戦事業	オートモーティブ				○			○
	車載電池				○			○
共創事業	家電	○	○				○	
	住宅		○				○	