新中期計画
2013年度事業方針

2013年3月28日
パナソニック株式会社
津賀　一宏

新中期計画の概要

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

この中期でやるべきこと

一刻も早く **赤字事業を無くす**

同時に **しっかり将来を見据える**

不退転の決意

事業部制の導入（4／1～）

担当事業におけるグローバルな開・製・販の責任
『つくった人が売り方まで考え、売るところまで見届ける』

「資金」「利益」を継続的に増加させる責任

88BU
↓
49事業部
経営の基軸

4カンパニーで事業部の進化を支える

AP	アプライアンス社	ES	エコソリューションズ社
AVC	AVCネットワークス社	AIS	オートモーティブ＆インダストリアルシステムズ社

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

グループ経営目標

2013年度	純利益	500億円 以上
	フリーCF	2,000億円 以上
2015年度	営業利益	3,500億円 以上 5% 以上
	フリーCF	累計 6,000億円 以上

中期ロードマップ

2013 | 2014 | 2015

純利益
500億円以上
（営業利益 2,500億円）

営業利益
3,500億円以上

赤字事業の止血
構造改革

2年で
完遂

各事業部5%に向けた収益改善

フリーCF　累計6,000億円 以上

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

2015年度 営業利益3,500億円に向けて

中期重点施策

① 赤字事業の止血

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

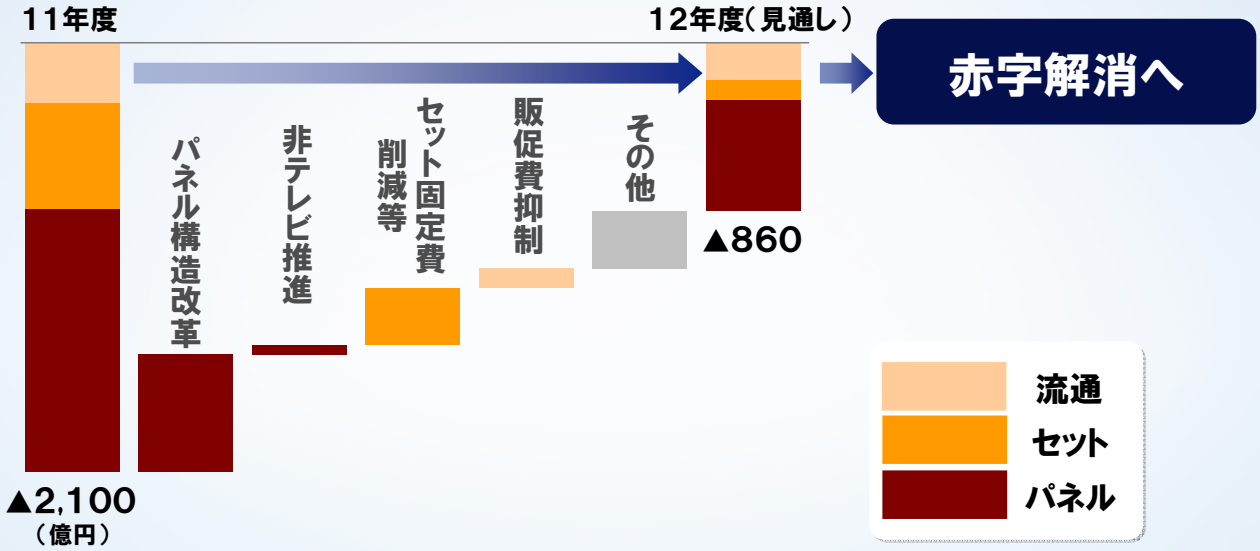
赤字事業の止血

2015年度赤字事業部「ゼロ」で収益改善1,300億円

テレビ	・重点市場絞り込み、非テレビ展開加速
半導体	・転地、他社協業、アセットライト化
携帯電話	・BtoB事業への転地、BtoC開発効率化
回路基板	・基材・半導体パッケージ事業への転地
光事業(ドライブ・ピック)	・他社へ生産委託拡大、国内拠点再編

構造改革費用：約2,500億円（13-14年度）

テレビ事業の連結収支



Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

半導体事業の収益改善

システムLSI

富士通(株)と事業統合

FUJITSU　Panasonic

技術・顧客基盤を共有

2/7 基本合意

システムLSI 以外

転地・アセットライト化

・BtoC技術を活かした転地

アナログ
イメージング
化合物

→ 車載・産業分野で省電力・高効率・小型軽量化

・他社アライアンス推進

赤字解消へ

中期重点施策

②脱・自前主義による成長・効率化

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

脱・自前主義による事業成長・効率化

医療関連事業

パナソニックヘルスケア(株)への外部資本導入

パートナー

医療業界ノウハウ

成長のための資金リソース

血糖計

医療IT

ライフサイエンス機器

パナソニックヘルスケア(株)

エレクトロニクス技術

4月より社長直轄プロジェクトとして推進

物流関連事業

パナソニックロジスティクス(株)

株式の過半数を譲渡

3/28 基本合意

日本通運(株)

サービスレベル向上
さらなる業務効率化

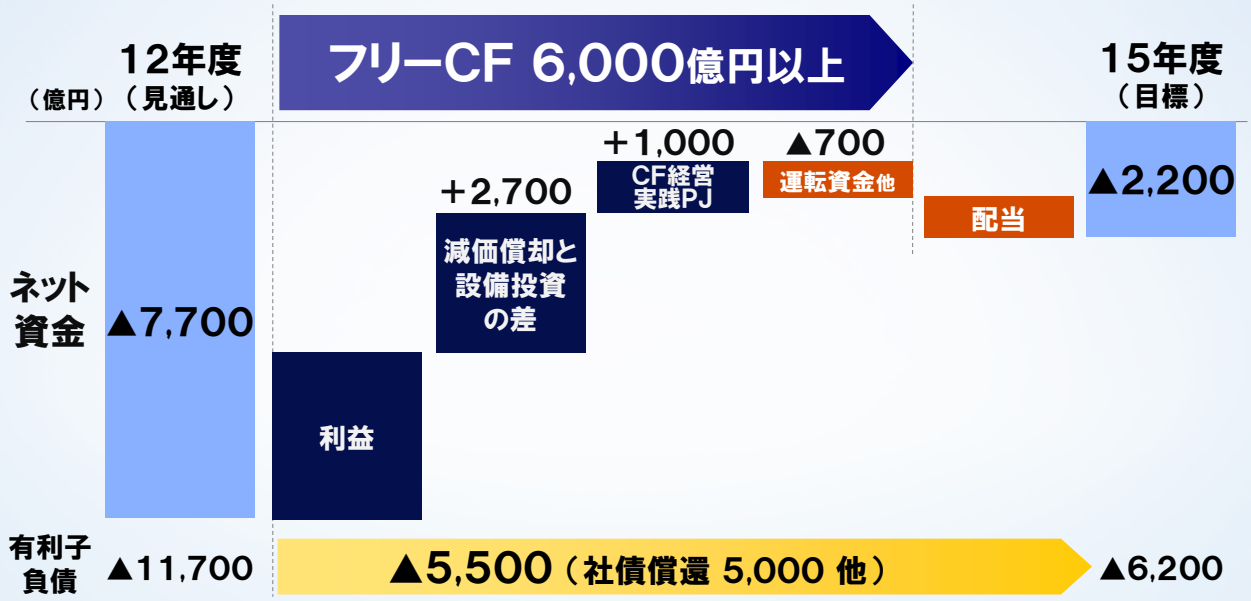
…

中期重点施策

③財務体質改善

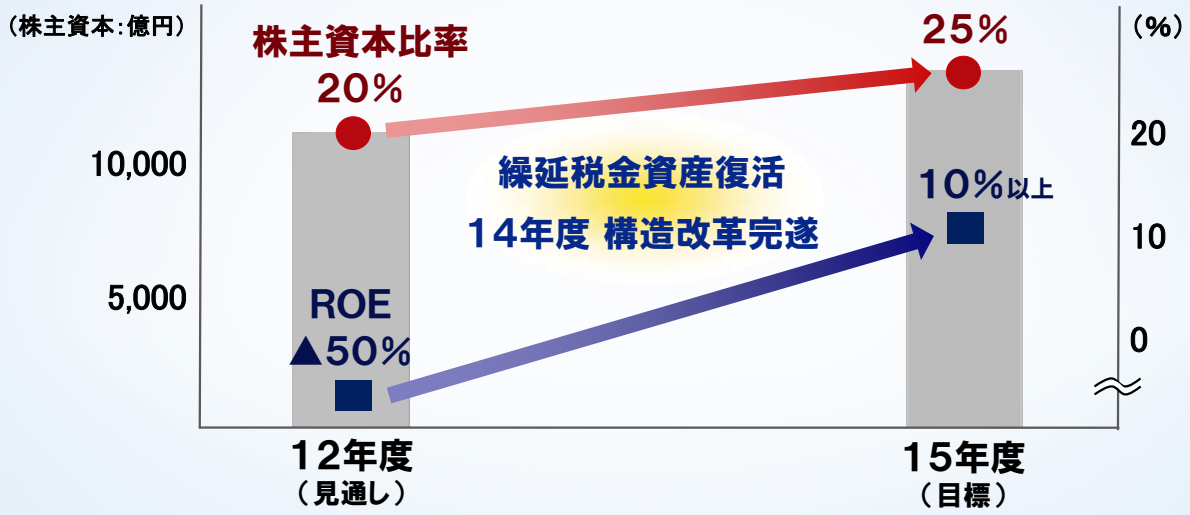
Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

フリーCF 累計6,000億円に向けて



株主資本比率・ROE

構造改革を完遂しつつ、着実な株主資本の改善をめざす



Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

中期重点施策

④お客様からの逆算による成長戦略

パナソニックの目指す姿

「産業」のパートナーと お客様の「いいくらし」を拡げる

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

自動車産業に対する新たな価値提案

快適

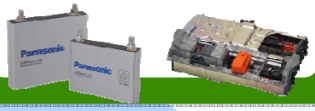
きめ細かいニーズに
対応する
快適な車内空間の創出

安全・安心

センシングデバイスの
強みを活かした
安全な車の提案

電動化

小型軽量化による
電動化への貢献



車載事業拡大に向けて 全社のリソースを集中投入

2018年「2兆円事業」へ

住宅産業に対する新たな価値提案

総力結集し「エコと快適」を両立

第1弾 Fujisawa SST 主力モデル

パナホーム「カサート・エコ・コルディス」

- 10kW「HIT」
- スマートHEMS
- ネットゼロエネルギー

家電の「壁化」で 家中どこでも

ウォールビジョン

建材一体型照明

全ルートでリフォーム強化

光 空質 映像 音響

2018年「2兆円事業」へ

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

グループとしての4戦略領域

デジタルコンシューマーから重点シフト

住宅空間

住空間ネットワーク

住宅・家電・設備一体で
新たな住空間を創出

非住宅空間

**エコ＆スマート
ビジネスソリューション**

サービス・エンジニアリングで
深く、長く刺さる

お客様

モビリティ

**モビリティシステム
＋サービス**

自動車・航空産業の
コアバリュー拡大に貢献

パーソナル

コネクテッド・パーソナル

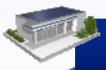
アプリ・サービス、アクセサリで
継続的につながる

クラウド

強いデバイスをあらゆる空間へ

LED・空調・ディスプレイ　Everywhere!

モビリティ空間で



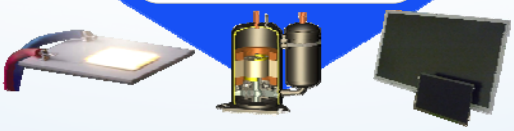
**オフィス・
店舗空間で**

公共空間で

住宅空間で

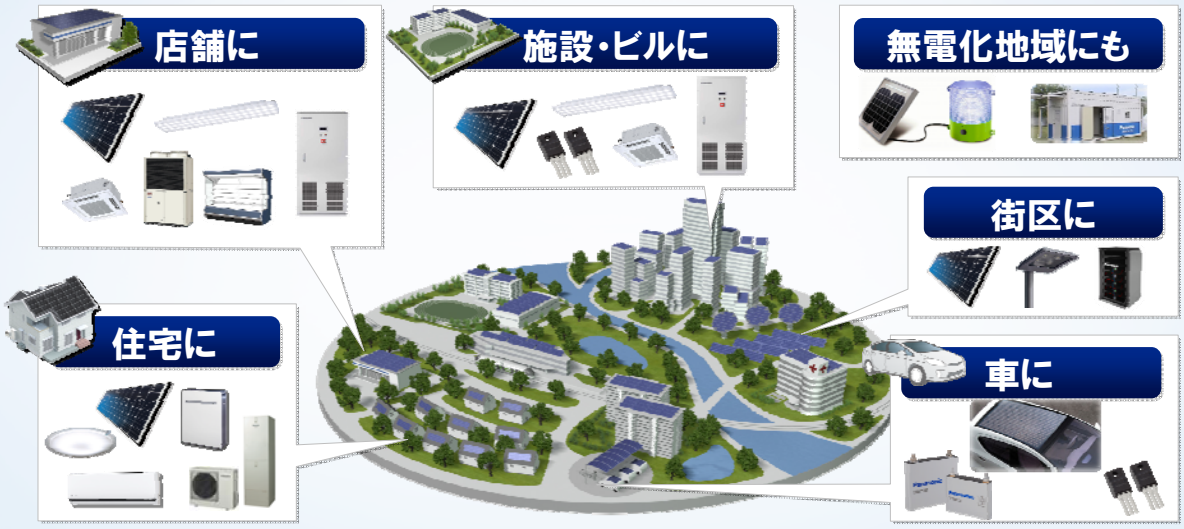
カスタマイズ

コアデバイス



Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

強いデバイスをあらゆる空間へ
ソーラー・蓄電池・省エネ　Everywhere!



Panasonic

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

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（forward-looking statements）」（米国1933年証券法第27条Aおよび米国1934年証券取引所法第21条Eに規定される意味を有する）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、米国1934年証券取引所法に基づく今後の米国証券取引委員会への届出等において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。

●米国、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

●為替相場の変動（特に円、米ドル、ユーロ、人民元、アジア諸国の各通貨ならびにパナソニックグループが事業を行っている地域の通貨またはパナソニックグループの資産および負債が表記されている通貨）

●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パナソニックグループの能力

●他企業との提携またはM&A（パナソニック電工および三洋電機の完全子会社化後の事業再編を含む）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

●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パナソニックグループの能力

●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

※営業利益（損失）は、日本の会計慣行に従い、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しています。米国で一般に公正妥当と認められた会計原則では、連結損益計算書においてその他の特定の費用（長期性資産の評価減や構造改革費用等）は営業利益（損失）に含まれます。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.