事業変革の取り組み

2013年10月31日
パナソニック株式会社

本日は、ご多用の中、お集まりいただきまして
誠にありがとうございます。

早速ですが、私からは、当社の事業変革の取り組みについて、
ご報告させていただきます。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

事業部制スタートから半年

全て「自責」

意思決定の迅速化
現場のモチベーション向上

個々の事業の見える化

事業部同士競い合う姿
事業課題への迅速な対応

競争力のある事業は伸ばす
将来が描けない事業は統廃合

今年4月から事業部制に移行して、半年が経過いたしました。

事業部が、開発・製造・販売の全てについて責任を持つ、
BS、PLの責任を持つ、ということで進めております。

まだまだ十分ではありませんが、半年たって、当初の狙いが
順調に動き出している、と感じております。

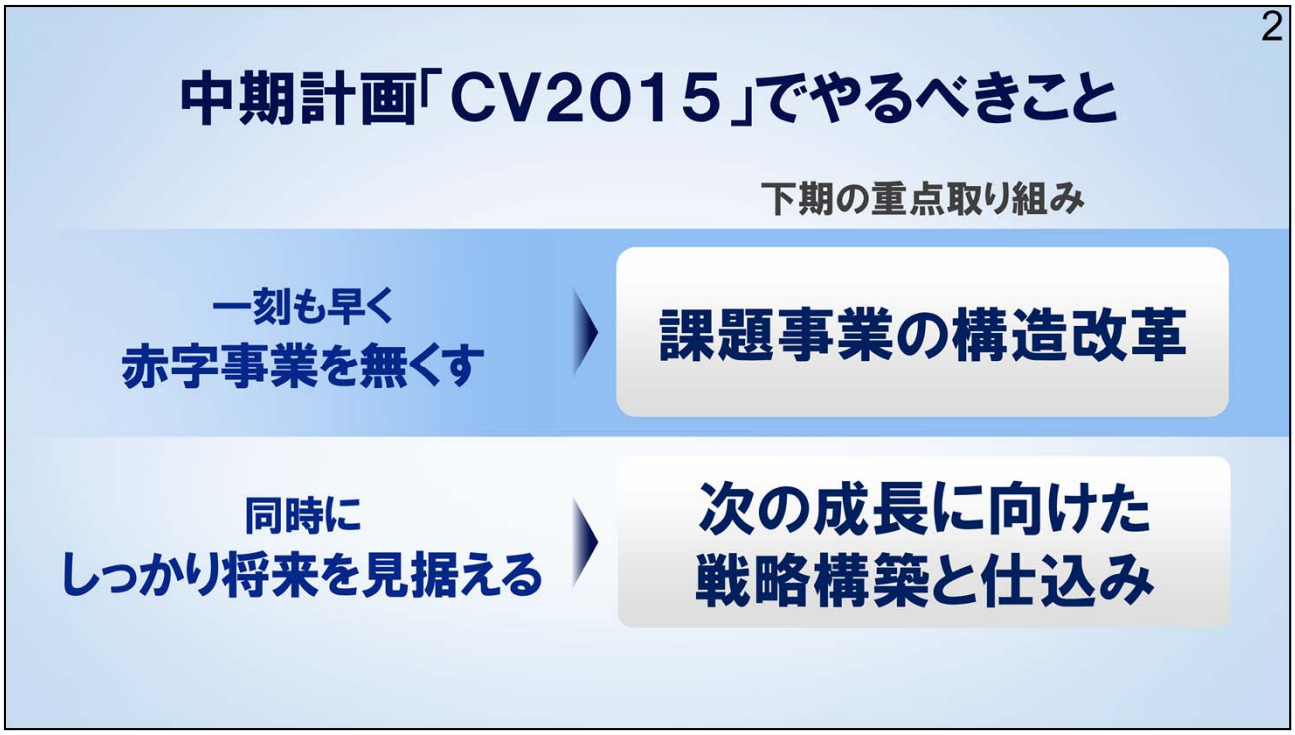
まず、全て「自責」という考え方が、意識にも仕組みにも表れてきて、
意思決定の迅速化やモチベーション向上が、事業の現場で
見られるようになってきました。

また、個々の事業の状況を、全役員・事業部長に「見える化」
した結果、以前より事業部同士で競い合うようになりました。
同時に、事業課題をタイムリーに把握して、必要に応じて
本社で手を打つ、といった対応が、素早くできるようになりました。

この下期からは、他の事業部に統合される、あるいは他社の出資を
あおいでパナソニックの外に出る、といった事業部も出てまいります。

今後も、「事業部基軸の経営」を推し進め、
競争力ある事業は伸ばす、一方で将来が描けない事業は
統廃合する、という、当たり前のことを徹底してまいります。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



それではここから、今年3月に発信いたしました
中期計画「CV2015」でやるべき2つのテーマについて、
特にこの下期に重点的に取り組むことに絞って、ご報告いたします。

まず、課題事業の構造改革であります。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

主要赤字5事業の取り組み

中期目標：1300億円の赤字改善

テレビ・パネル	・原価・モノづくり改革 ・パネルの非テレビ用途展開
半導体	・車載／産業市場への転地 ・アセットライト化推進
携帯電話	・BtoCスマートフォン新製品開発休止 ・他事業への技術リソースシフト
回路基板	・転地／既存事業の方向性見直し
光事業（ドライブ・ピックアップ）	・国内拠点再編を完了 ・他社への生産委託拡大

収益改善の進捗にバラツキ

↓

抜本改革を加速

中期計画で掲げた主要赤字5事業につきましては、
1,300億円の赤字改善に向けて、この上期は
ご覧のような取り組みを進めました。

携帯電話事業における、BtoCスマートフォンの新製品開発休止や、
光事業における国内拠点の再編完了など、ご報告できるものから
順次、公表させていただいております。

事業の見極め、「転地」、アセットライト化、拠点再編など、
5つの事業すべてにおいて、様々な手を打っておりますが、
収益改善の進捗には、バラツキがあるのが現状です。

従いまして、下期は、さらに抜本的な改革を加速してまいります。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

テレビ・パネル事業

PDP事業	米・中 テレビ事業
13年度営業利益 ▲200億円※1	13年度営業利益 ▲80億円※2
13年12月末パネル生産終了	チャネル絞り込み 米国は ファクトリーダイレクトへ
今年度中をメドに事業終息	オペレーションコスト大幅削減

2015年度 赤字解消にメド

※1 パナソニック プラズマディスプレイ　※2 現地の製販連結ベース（いずれも見通し）

テレビ・パネル事業では、本日発表しました通り、
「PDP事業の終息」を決定いたしました。

PDP事業は、これまで事業再生に向けて、固定費圧縮や、
大型化、電子黒板への展開などを行ってきましたが、
液晶の大型化、4Kの展開などもあって需要縮小が止まらず、
今年度の営業赤字も200億円を超える見通しです。

こうした状況も踏まえて、今年の12月末をもって
パネル生産を終了し、今年度中をめどに事業を終息いたします。

また、米国・中国のテレビ事業は、とりわけ価格競争が激しく、
大きな赤字を出しており、思い切ったオペレーション改革を
断行します。

流通チャネルを絞り込み、特に米国ではファクトリーダイレクト、
工場直販のビジネスモデルにシフトします。
あわせて、体制のスリム化・効率化を徹底し、
製造・販売のオペレーションコストを大幅に削減いたします。

テレビ・パネル事業は、今年度、流通も含む総連結で、
300億円以上の営業赤字となる見通しですが、
これらの改革によって、2015年度までの赤字解消にメドが立つ、
と考えております。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

また、この上期に、業績悪化が決定的となった、
2つの事業を、新たな課題事業と位置付けて、
グループとして方向性を決め、必要な手を打っていくことに
いたしました。

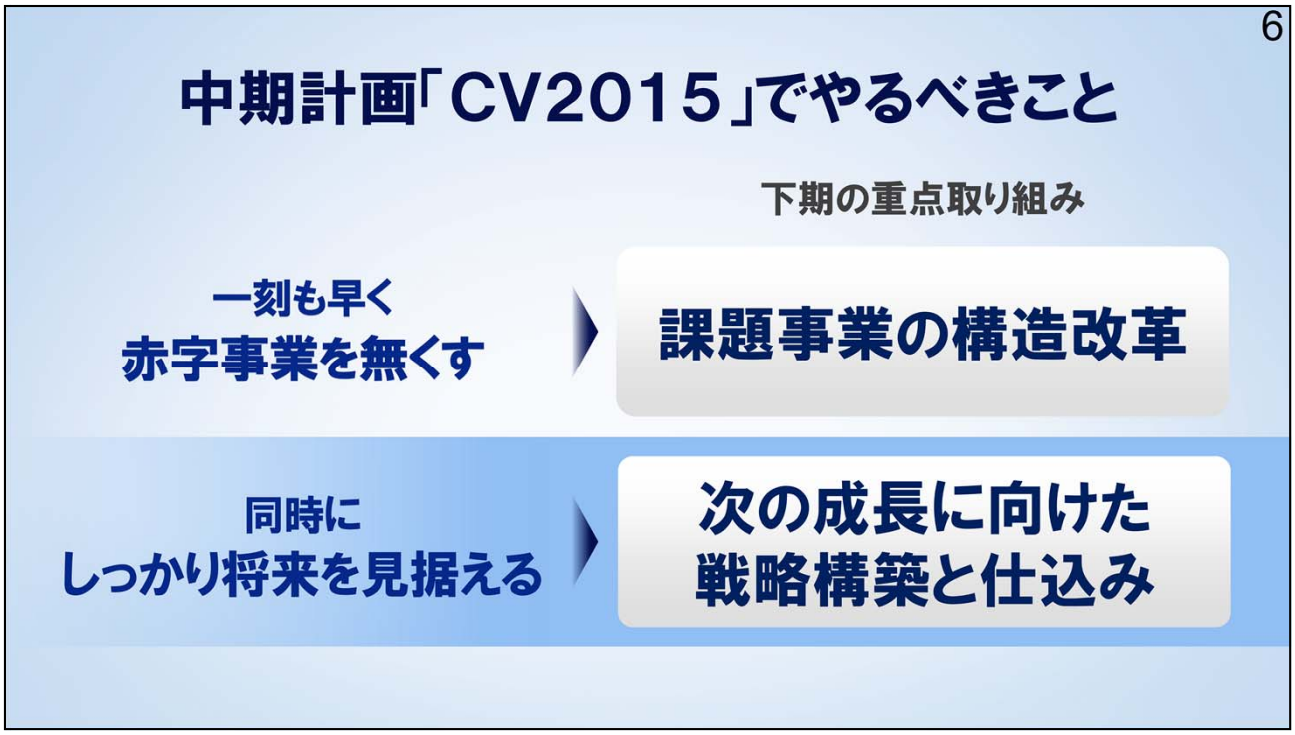
その一つが、エアコン事業であります。
中国事業の悪化に、円安による日本持ち帰り品のコスト増なども
重なり、今年度、一気に赤字に陥る見通しであります。

中国の在庫適正化はもちろん、商品づくりの見直しや、
大型空調の強化を進め、年内に再建の目処をつけてまいります。

もう一つは、DSC事業です。
コンパクト市場が、想定以上のスピードでスマートフォンに
浸食され、赤字が拡大しております。

自社開発は、先日発表した世界最小のミラーレス一眼をはじめと
する高付加価値ゾーンに特化し、固定費を大きく圧縮する一方、
通信や4Kなどの技術を活かした新カテゴリーの創出、
デバイスの外販などに取り組み、2014年度の黒字化を目指して
まいります。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



下期の重点取り組みの2点目は、
次の成長に向けた戦略構築と仕込みであります。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

これは、今回の中期計画の中で示した「パナソニックの目指す姿」のイメージ図です。

家電のDNAを中核に置いて、そこから、住宅、社会、
ビジネス、旅、自動車など、様々な空間・領域で、
お客様の「いいくらし」を拡げていく。
これこそが、我々の目指す姿であります。

それぞれの空間・領域には、重要な役割を担う「産業」があります。

そうした産業の中核企業の皆様と、パートナー関係を構築し、
一緒になって「いいくらし」を拡げていきたい、
さらには、そうやってつくり上げた「いいくらし」の提案を、
新しい家電を生み出す力にもしていきたい、
と考えております。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

全社を挙げて真正面から向き合う産業の1つが自動車産業です。
現在、自動車産業では、車の電子化・電動化という、大きな
技術変化が起きており、それをしっかりと捉えることができれば、
当社の貢献領域を飛躍的に拡大できる、と考えております。

具体的には、ご覧のように、バッテリーシステムのみならず、
コックピットシステムや、様々なセンサー、カメラまで含めて、
総合的に提案するチャンスが大きく広がってまいります。

現在、ガソリン車で1台あたり 数万円規模のビジネスが、
ハイブリッド車や電気自動車では、一気に10倍以上に
膨らむ可能性が出てきております。

こうしたポテンシャルを踏まえて、
AIS、オートモーティブ ＆ インダストリアルシステムズ社を中心に、
2018年「車載2兆円」に向けた戦略を検討しております。

これまでの検討の結果、今手掛けている事業の拡大だけで、
1．7兆円までの絵が見えてきました。

これに加えて、カーメーカー様が現在 特に力を入れておられる
「安心・安全分野」など、新たな領域での展開に向けて、
M＆Aやアライアンスなど、「非連続な取り組み」も
積極的に考えてまいります。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

車載電池への投資

5社10車種以上 で受注

テスラ社：4年で約20億個を供給

投資計画：約130億円
（2013年3月末時点）

＋追加決定：約180億円

既存拠点・遊休設備を活用

パートナー様の期待に応え 増産に踏み込む

2兆円に向けた成長戦略の中で、足元、大きく動き出しているのが
車載電池事業であります。

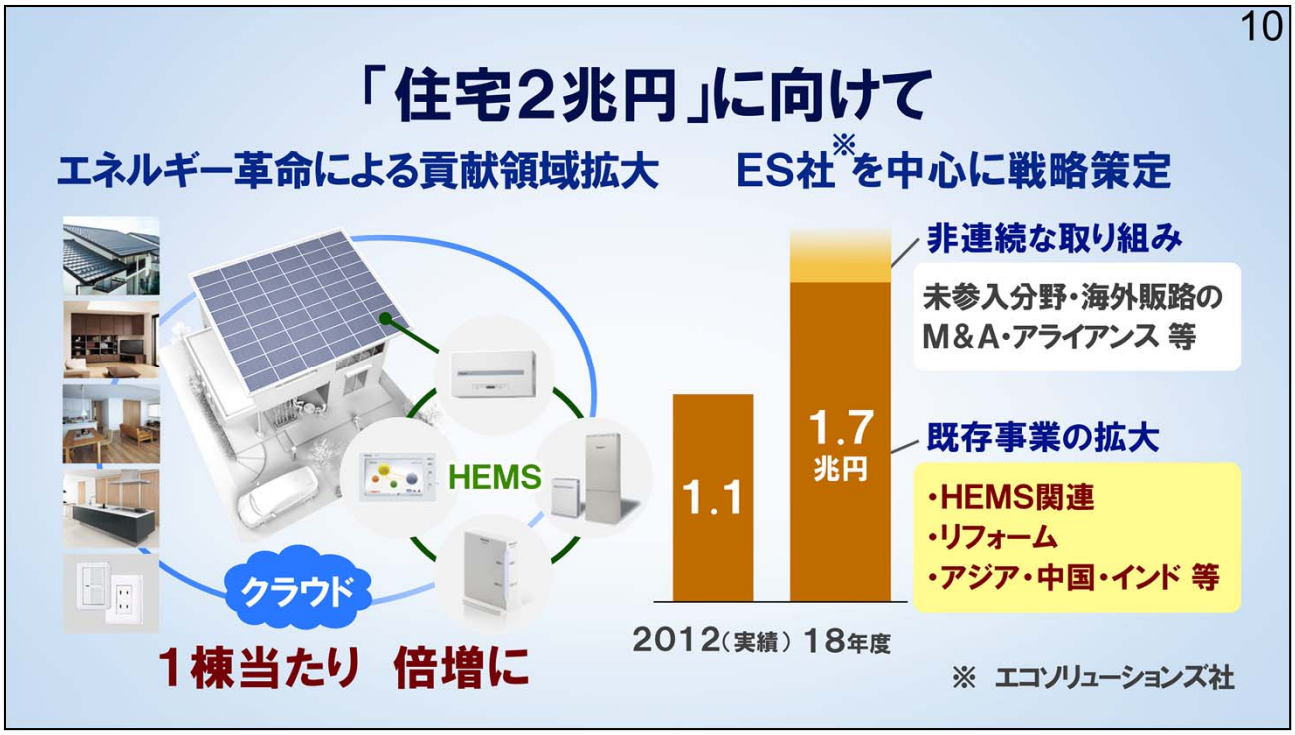
その中で、当社の車載リチウム電池は、大手のカーメーカー様、
5社・10車種以上で受注を獲得しております。
供給体制を整え、ご期待に応えていかなくてはなりません。

昨日は、テスラモーターズ様と、2014年からの4年間で
約20億個の円筒形電池を供給することで合意しました。
同社への供給は2012年、13年の2年間で約2億個の
見通しですので、次の4年でその10倍の供給を行う、
まさに急拡大の合意であります。
さらに他のカーメーカー様からも、当社の車載電池の性能や
製造品質を高く評価いただき、新たな供給の打診を
いただいております。

このような当社へのご要望も踏まえ、既に決めていた
約130億円に加え、約180億円の追加投資を決定しました。
ただし、既存拠点・遊休施設を活用することで、
投資対効果は最大化を図ります。

車載電池は、テレビなどのコンシューマー商品とは異なり、
パートナー様からの需要が明確化されております。
きちんとリスクを見ながらも、機を逃さない投資を行い、
積極的に事業を拡大してまいります。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



住宅産業においても、住宅における「エネルギー革命」という
大きな技術変化が起こっています。

これにより、当社が強みを持つ創エネ、蓄エネ、省エネ機器と、
エネルギーマネジメントを組み合わせた展開の可能性が
大きく広がっています。

住宅産業のパートナー様と上手く手を組み、スマートハウス化の
流れを広げることができれば、
現在は1棟あたり 最大 2～300万円規模のビジネスを
倍増することも可能だと考えております。

こうしたことを踏まえ、ES、エコソリューションズ社を中心に、
2018年「住宅関連2兆円」への戦略構築を進めております。

その中で、HEMS関連やリフォーム事業、
アジア・中国・インドでの増販など、
既存事業の拡大で、1.7兆円まで見えてきております。

さらに2兆円に向けては、未参入分野や海外販路のM＆A、
アライアンスなどを含め、非連続な取り組みも進めてまいります。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

既存事業のうち、HEMS関連事業は順調に拡大し始めております。

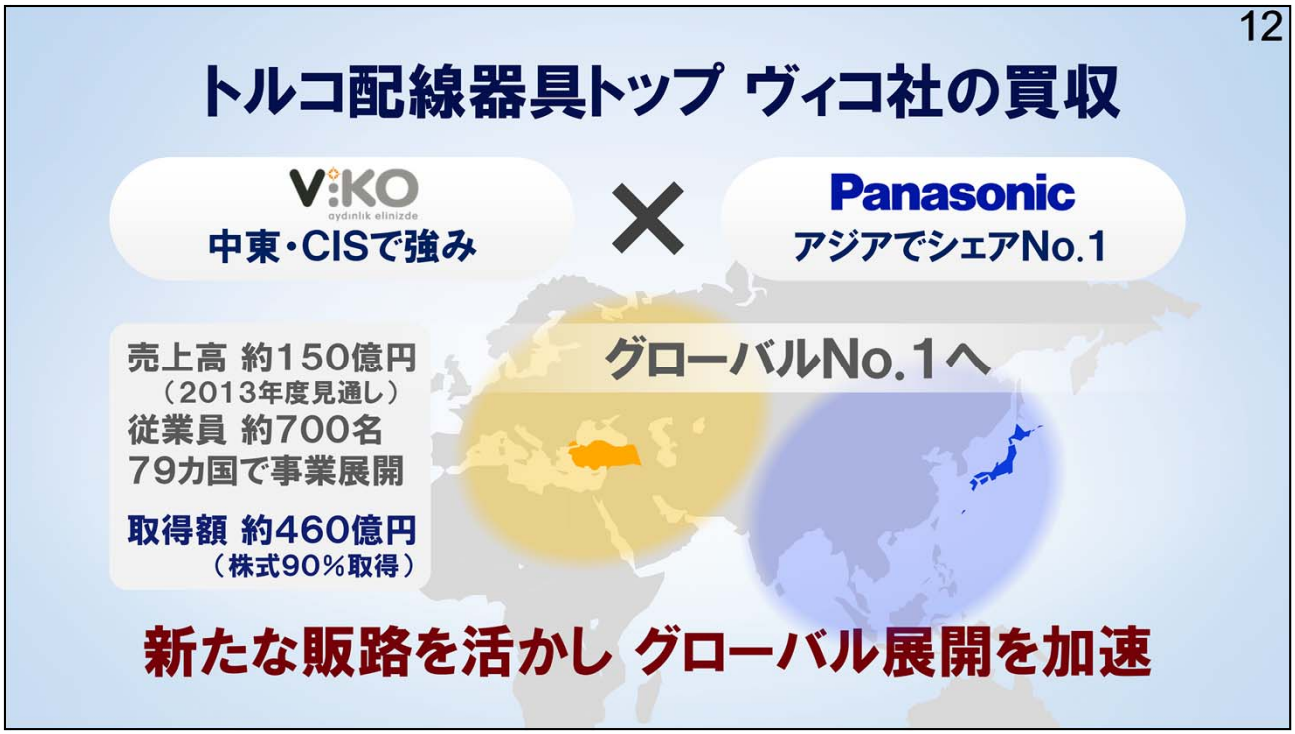
パワコンやAiSEG、スマートメーターなど、当社が手掛ける
HEMS関連機器の売上は、この上期で前年比111％の
290億円と、一定の規模になってまいりました。

さらに来年には、HEMSの新たなコアとなる商品を市場投入し、
HEMSの普及と関連事業の拡大を加速させてまいります。

HEMSを組み込んだスマートハウスの展開も進めております。
第1弾とも言える、今年4月に発売したパナホームの
「カサート エコ・コルディス」は、上期だけで500棟の受注を達成、
年間では1千棟以上の見通しと、非常に力強いスタートを切って
おります。

今後も、グループの総力を集めたHEMSの最先端モデルを
パナホームで構築し、それをショウケースにすることで、
スマートハウスとHEMS事業の拡大を目指していきたいと
思います。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

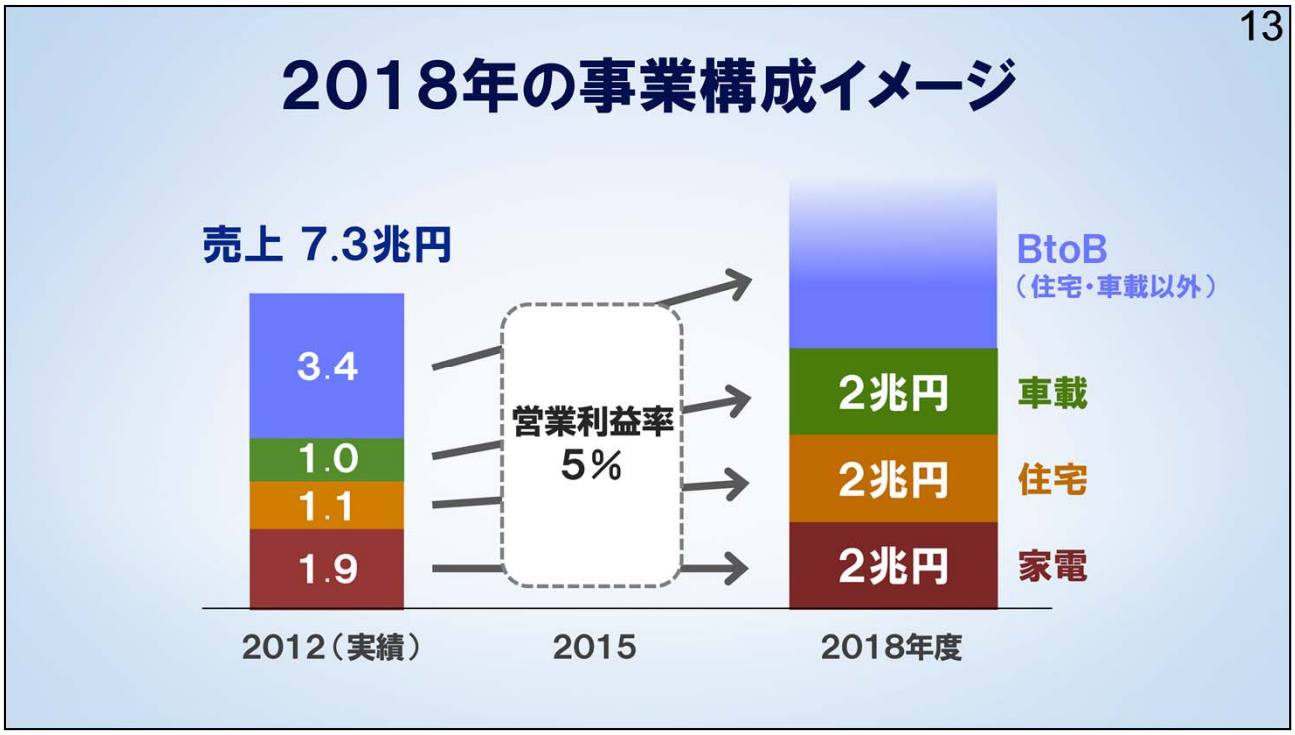


一方、住宅2兆円に向けた非連続な取り組みの1つとして、本日、
トルコの配線器具トップメーカー、ヴィコ社の買収を決定いたしました。
約460億円で、発行済株式の90%を今年度中に取得します。

アジアでトップシェアを誇るパナソニックと、
トルコおよび中東・CIS地域に基盤を持つヴィコ社、
この両社の強みを掛け合わせることで、
配線器具グローバルNo. 1を目指してまいります。

さらには、ヴィコ社の持つ販売網やブランド力を活用し、
配線器具だけでなく、照明器具や換気扇をはじめとする
住宅関連事業のグローバル展開に つなげてまいります。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



これは私が描いている、２０１８年の事業構成イメージです。

車載事業と住宅関連事業は、現在の約2倍の規模となる2兆円、
これに加えて、現在１．９兆円の規模がある家電事業についても、
当社のDNAとして2兆円規模は維持したい、と考え、
アプライアンス社とAVCネットワークス社でそのための戦略の検討を
スタートしたところです。

車、住宅、そして家電の3つで、くらしにおけるパナソニックの
プレゼンスを高め、「2兆円」×3という姿を目指していきたい、
そして、その上に、住宅と車載以外の、個々のBtoB事業を、
高収益な事業の集まりとして積上げていきたいと考えております。

２０１５年までの中期計画CV２０１５は、まず収益力を建て直すことが
最大のテーマであります。
この下期からは、それと合わせて、その先の目指す姿に向けた
成長戦略の構築と、具体的な仕込みを本格化させ、
２０１５年以降の「次の成長」にも備えてまいります。

以上、私からのご報告とさせていただきます。
ご清聴ありがとうございました。

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」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

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.