2014年度 事業方針

パナソニック株式会社

2014年 3月27日

2013年度の成果と現状認識

Copyright (C) 2014 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

中期ロードマップ

2013年度	2014年度	2015年度
営業利益 2,500億円 純利益 500億円 復配		営業利益 3,500億円以上 5%以上

赤字事業の止血
構造改革 → 2年で完遂

フリーキャッシュ・フロー 累計6,000億円 以上

各事業部 営業利益率5%に向けた収益改善

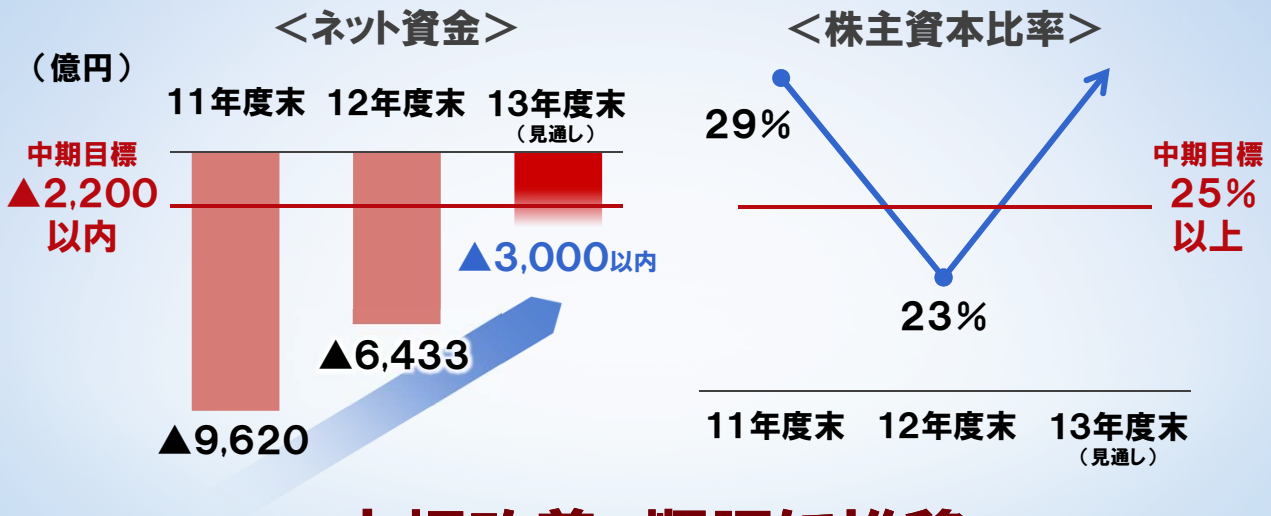
2013年度 連結業績見通し

（億円）	公表値（2/4時点）	公表値（期初）
売上高	74,000	72,000
営業利益 （率）	2,700 （3.6%）	2,500 （3.5%）
当社株主に帰属する 当期純利益 （率）	1,000 （1.4%）	500 （0.7%）
フリーCF	2,000 以上	2,000 以上

期初公表値達成 復配も実施

Copyright (C) 2014 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

財務体質の改善



大幅改善　順調に推移

主な赤字事業の止血

		営業利益（概算）
TV・パネル	PDP終息、LCD転地、米・中流通改革	12年度 ▲1,300億円 → 13年度（見通し） ▲850億円
半導体	事業部別会社化、国内外拠点再編	
回路基板	ALIVH事業の終息	
光デバイス	光ピック・ドライブ事業統合	
携帯電話	BtoCスマホ開発休止	
エアコン	中国再建・大型体制強化 推進中	13年度（見通し） ▲150億円
DSC	ムービー事業と統合、転地加速中	

方向付け完了　14年度完遂へ

Copyright (C) 2014 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

財務体質改善
赤字事業止血
脱・自前主義
お客様価値からの逆算

半導体事業の構造改革

車載/産業分野への転地を加速

提案型事業へ変革
事業部別会社化

ファウンドリ専業との合弁設立
北陸 拡散3工場

組立受託専業への工場譲渡
アジア 組立3工場

脱・自前主義で競争力を強化

財務体質改善
赤字事業止血
脱・自前主義
お客様価値からの逆算

お客様価値からの逆算による取り組み

店舗ソリューション事業

ローソン様 実験店舗オープン
（2/6）

技術・ソリューションを進化

人物映像だけを消去し
お客様の購買行動分析

街づくり事業

Fujisawa SST 街びらき
（4/1）

タウンサービスでつながり続ける

パートナーと共に新たな価値を創造

Copyright (C) 2014 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

2013年度の総括

財務体質改善
赤字事業の止血
脱・自前主義による成長・効率化

一定のメド

お客様価値からの逆算による
成長戦略

具現化途上

2014年度の取り組み

Copyright (C) 2014 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

2014年度の位置づけ

事業部基軸で中期をやりきる/成長戦略を仕込む

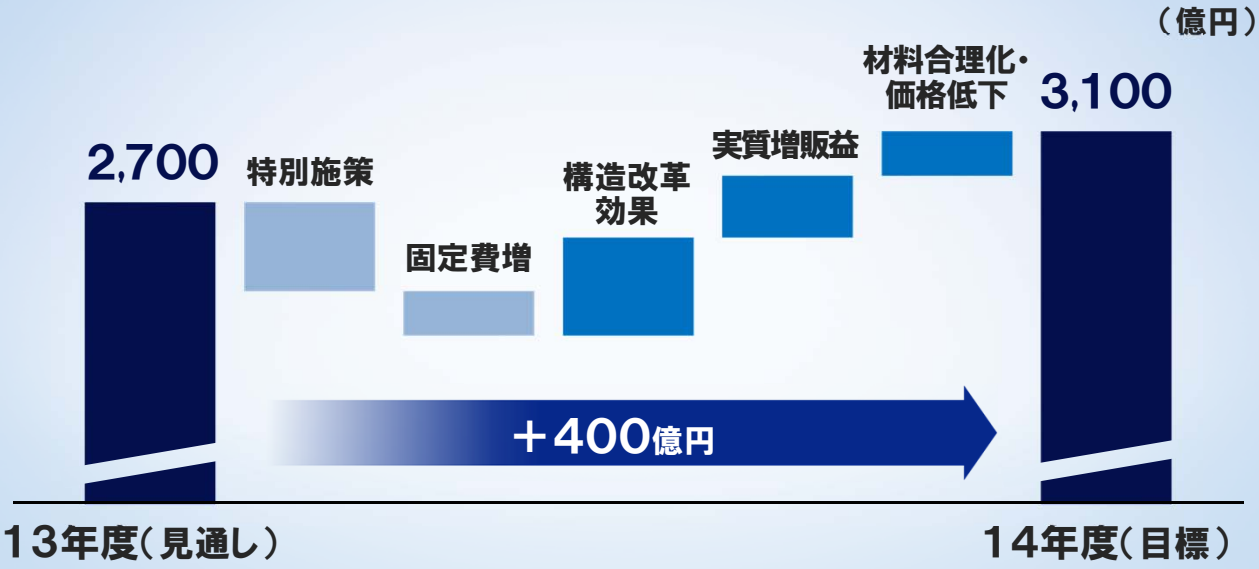
2014年度経営目標

（億円）	2013年度見通し	2014年度目標	2015年度
売上高	74,000	77,500	
営業利益（率）	2,700（3.6%）	3,100（4.0%）	3,500億円以上 5%以上

中期計画達成に向けた道筋をつける

Copyright (C) 2014 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

2014年度 営業利益分析（対前年）



2014年度 セグメント営業利益見通し（対前年）

アプライアンス	増 益	エアコンやテレビなど課題事業が改善
エコ ソリューションズ	減 益	国内の住宅関連事業において 消費税 増税後の需要減が影響
AVC ネットワークス	増 益	ソリューション事業が堅調に推移するほか、 課題事業の構造改革効果もあり改善
オートモーティブ＆ インダストリアル システムズ	増 益	車載関連へのリソース投入による増販や、 課題事業の構造改革効果が寄与

Copyright (C) 2014 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

2014年度にやるべきこと

事業構造改革の完遂

成長戦略の具現化

事業構造改革

「2年で完遂」へ

Copyright (C) 2014 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

事業部制導入から1年

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

2013年度
49事業部

→

2014年度
43事業部で
スタート

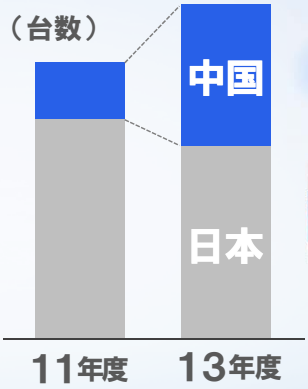
事業部は変化・進化し続ける

転地の取り組み事例

リチウムイオン電池

耐久性・高容量で信頼を獲得

空気清浄機



販売台数
大幅増

中国オリジナル
加湿空気清浄機
（G11）

開製販を現地化、新製品連打

Copyright (C) 2014 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

2014年度にやるべきこと

事業構造改革の完遂

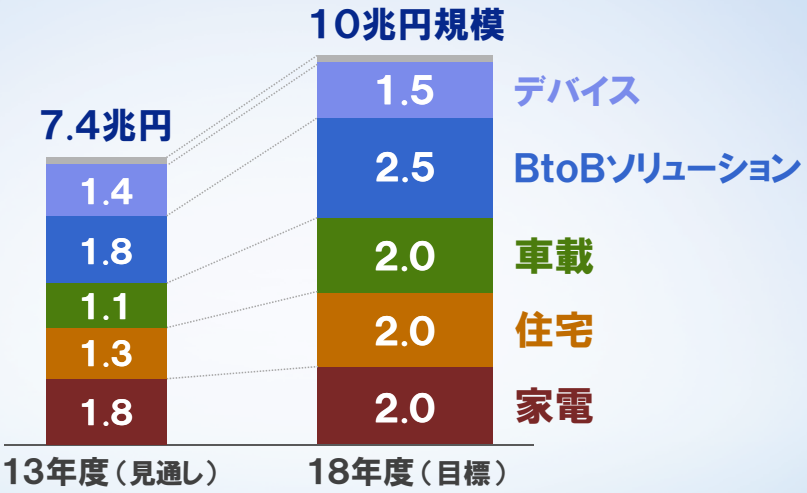
成長戦略の具現化

パナソニックの目指す姿

A Better Life, A Better World

Copyright (C) 2014 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

2018年に目指す売上構成



各事業領域で収益を伴った成長を目指す

家電
2兆円

家電事業の一元化

AP AVC
ES AIS

これまでの課題

- スペック優先
- イノベーション不足
- 他社の後追い
- 日本市場偏重
- ⋮

現・AP社
- 生活研究による現地適応力
- メカとエレキのすり合わせ技術

新・AP社

AVC社 家電事業
- グローバル展開力
- デジタル／通信技術

テレビ・オーディオ・BDレコーダー・アクセサリー
海外コンシューマーマーケティングセンター

強みを結集し 新たな家電事業を創る

Copyright (C) 2014 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

住宅
2兆円

基盤事業を拡大

AP AVC
ES AIS

国内リフォーム市場へ徹底攻勢

- ショウルームの刷新等による顧客接点の強化
- 商品ラインアップ拡充

海外市場に注力

- AC＆I+トルコでの着実な成長

ASEAN ルートの強み活用	中国 現地適合化加速
インド 最重点で成長加速	トルコ 新たな戦略拠点

国内外で製品・サービス展開加速

車載
2兆円

電動化・電子化への貢献を加速

AP AVC
ES AIS

車載電池事業を積極拡大

- 続々と受注決定
- さらなる生産拡大を検討

車載用
リチウムイオン電池

ニッケル水素
回生システム

次世代コックピットで事業拡大

- 専業メーカーにない
  AV＆IT技術で差別化

コックピットシステム

「快適・安心」「安全」「環境対応」のクルマ作りに不可欠な存在へ

Copyright (C) 2014 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

BtoBソリューション
2.5兆円

重点顧客に突き刺さる

AP AVC
ES AIS

顧客

航空・エネルギー・流通・リゾート・建設・官公庁・・・

事業フレーム

業界特化
一気通貫

アビオニクス

新たな
事業の柱を創る

エンジニアリング会社
各地域に設置

事業部 事業部 他社

物販
販社

事業部

業界特化／エンジニアリング力強化

デバイス
1.5兆円

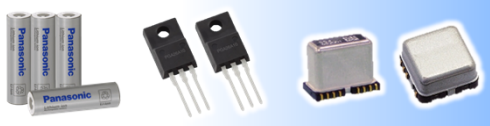
デバイス事業の方向性（車載除く）

AP AVC
ES AIS

立地悪化のICTから産業分野へシフト

コア技術の強み

「リチウムイオン電池」「GaN」「センサー群」



×

幅広い事業領域での提案力

デバイスの小型化・集積化

モジュール化、システム化

エナジーを核に産業分野向けを拡大

Copyright (C) 2014 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

地域からの逆算で考える

	日　本	欧・米（中南米含む）	海外戦略地域（アジア・中国・中東阿）
国数	1	83	106
人口	1億人	18億人	50億人
名目GDP（2013年 IMF予測）	5兆ドル	46兆ドル	22兆ドル
当社売上高（2012年度）	3.8兆円	1.7兆円	1.8兆円

5つの事業領域×3つの地域

○：リソースシフト領域

	日　本	欧・米	海外戦略地域
家電			○
住宅	○		○
車載	○	○	
BtoBソリューション	○	○	○
デバイス			

経営リソースを大胆にシフト

Copyright (C) 2014 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

海外戦略地域の目指す姿

「戦略地域事業推進本部」を設置

デリー駐在の山田副社長に全権委譲（4/1～）

新しい売上の創造
フルファンクション組織の構築

脱・日本依存

成長なくしてパナソニックの将来はない

Panasonic

Copyright (C) 2014 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

（参考）事業部一覧

アプライアンス
エアコン事業部
冷熱空調デバイス事業部
冷蔵庫事業部
コールドチェーン事業部
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
ホームエンターテインメント事業部
モータ事業部
スマートエネルギーシステム事業部

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
アビオニクス事業部
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
インフラシステム事業部
システムソリューションズジャパンカンパニー
パナソニック液晶ディスプレイ㈱

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事業部
電装システム事業部
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㈱
小型二次電池事業部
車載電池事業部
キャパシタ事業部
回路部品事業部
機構部品事業部
電子材料事業部
制御機器事業部
セミコンダクター事業部
パナソニック プレシジョンデバイス㈱
パナソニック ファクトリーソリューションズ㈱
パナソニック 溶接システム㈱
パナソニック サイクルテック㈱

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㈱

その他
パナホーム㈱
システムLSI事業部

2014年4月1日時点

Copyright (C) 2014 Panasonic Corporation All Rights Reserved.