# 2020年度 決算概要
# 2021年度 業績見通し

2021年5月10日
パナソニック株式会社

Panasonic

- それでは、
  2020年度決算概要、および2021年度業績見通しについて、
  ご説明申し上げます。

Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

## 2020年度 決算のポイント

- 2020年度実績
  - **修正公表値**（3Q決算発表）を**上回る着地**
  - **売上高**は、事業ポートフォリオ改革による非連結化影響に加え、コロナ影響により**減収**も、

    **調整後営業利益**は、経営体質強化の着実な進捗、社会変化を捉えた事業の増販も寄与し、**増益**

    **<四半期別推移*1>**
    1Q ：減収減益
    2Q ：減収**増益**
    下期 ：**増収増益**

    *1 売上高は為替・非連結化影響除き、利益は調整後営業利益
  - **営業利益・純利益**は、前年度のその他損益における一時益の反動等もあり、**減益**
  - **フリーキャッシュフロー**は、営業CFに加え、事業譲渡・資産売却等により、**大きく改善**、**ネット資金**は、リース債務含めても**プラス化**
- 2021年度年間見通し
  - 各国経済の回復や、社会変化を捉えた事業の増販益に加え、経営体質強化の取り組み継続により、**増収増益 ／ 全セグメントで増益**
  - 中期最終年度として、**低収益体質からの脱却**に向けた取り組みを着実に推進しつつ、**キャピタルアロケーション方針**に基づき、**中長期的な事業機会への取り組みを強化**

Panasonic 2020年度 決算概要／2021年度 業績見通し 1

- はじめに決算発表のポイントです。
- 2020年度実績は、
  第3四半期決算発表でお伝えしました修正公表値を上回る着地となりました。
- 売上高は、事業ポートフォリオ改革による非連結化影響に加え、
  コロナ影響により、減収となりましたが、

  調整後営業利益は、経営体質強化の取り組みが着実に進捗、
  社会変化を捉えた事業の増販も寄与し、増益となりました。

  四半期別では、第1四半期は減収減益でしたが、
  第2四半期に増益に転じ、下期は増収増益を実現しております。
- 営業利益・純利益は、前年度のその他損益における一時益の反動等もあり、減益、
- フリーキャッシュフローは、
  営業キャッシュフローに加え、事業譲渡、資産売却等により大きく改善、
  ネット資金は、リース債務を含めても、プラス化しました。
- 2021年度の年間見通しは、
  各国経済の回復や、経営体質強化の取り組み継続により、
  増収増益を見込んでおり、全てのセグメントで増益となる見通しです。
- 中期最終年度として、
  低収益体質からの脱却に向けた取り組みを着実に進めつつ、
  キャピタルアロケーション方針に基づき、
  中長期的な事業機会への取り組みを強化してまいります。

Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

# 2020年度 決算概要
# 2021年度 業績見通し

Panasonic

- それでは、
  2020年度決算概要についてご説明します。

Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

## 2020年度 連結業績

- **売上高：事業ポートフォリオ改革による非連結化影響に加え、コロナ影響により、減収**
- **調整後営業利益：経営体質強化や、社会変化を捉えた事業の増販も寄与し、増益**
- **営業利益・純利益：前年度のその他損益における一時益の反動等もあり、減益**

| （億円） | 20年度 | | 19年度 | | 前年比/差 | | 修正公表値（2021年2月2日時点） | | 公表差 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 66,988 | | 74,906 | | 89%<br>(90%)<br>(95%) | ▲7,918<br>(▲7,580)*3<br>(▲3,902)*4 | 66,000 | | +988 |
| 調整後営業利益*1<br>（率） | 3,072 | (4.6%) | 2,867 | (3.8%) | 107% | +205 | 3,000 | (4.5%) | +72 |
| その他損益*2 | ▲486 | | 71 | | － | ▲557 | ▲700 | | +214 |
| 営業利益<br>（率） | 2,586 | (3.9%) | 2,938 | (3.9%) | 88% | ▲352 | 2,300 | (3.5%) | +286 |
| 営業外損益 | 22 | | ▲27 | | － | +49 | 0 | | +22 |
| 税引前利益（率） | 2,608 | (3.9%) | 2,911 | (3.9%) | 90% | ▲303 | 2,300 | (3.5%) | +308 |
| 親会社の所有者に帰属する当期純利益（率） | 1,651 | (2.5%) | 2,257 | (3.0%) | 73% | ▲606 | 1,500 | (2.3%) | +151 |
| ROE | 7.2% | | 11.5% | | | ▲4.3% | | | |
| 配当<br>（内、期末配当） | 20円<br>(10円) | | 30円<br>(15円) | | － | ▲10円 | | | |

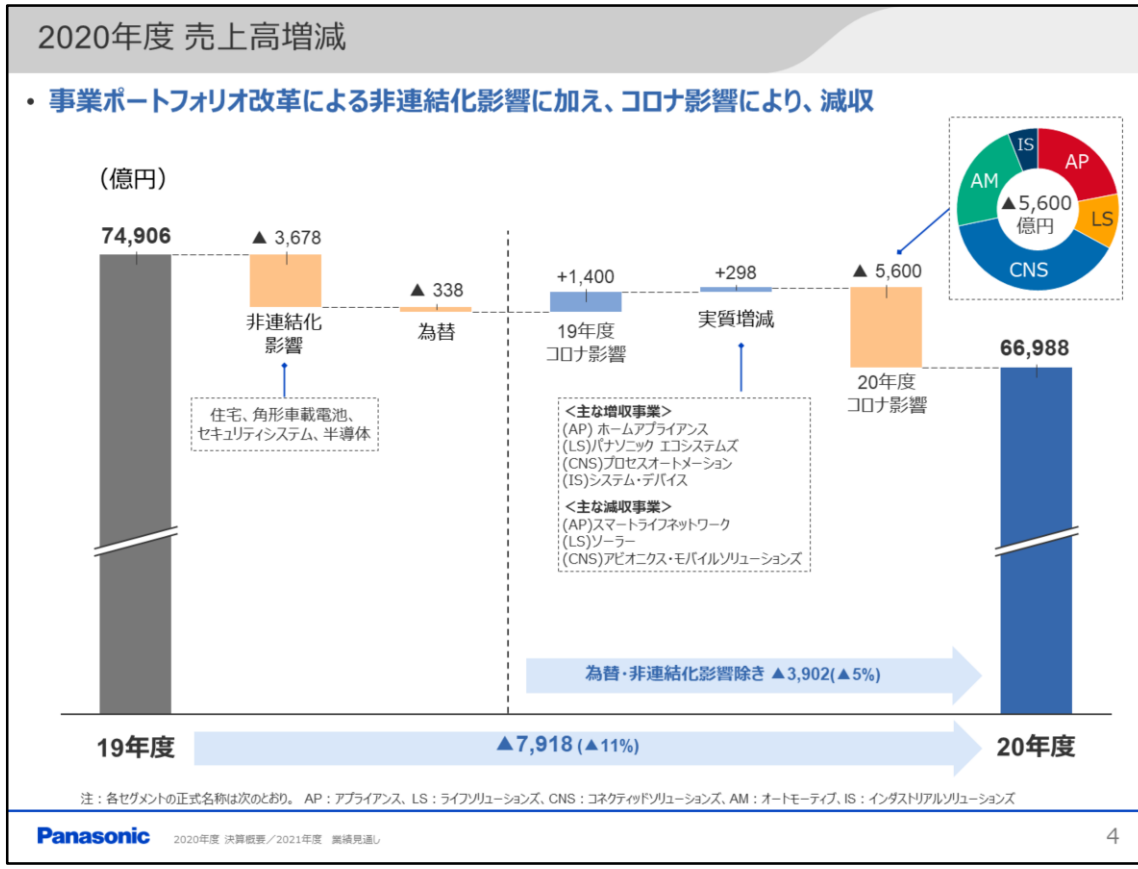
| 為替レート | | |
|---|---|---|
| 1USドル | 106円 | 109円 |
| 1ユーロ | 124円 | 121円 |
| 1人民元 | 15.7円 | 15.6円 |

＊1 売上高から、売上原価と、販売費及び一般管理費を控除して算出
＊2 決算短信記載の「その他の損益」に「持分法による投資損益」を加えたもの
＊3 為替除きの前年比/前年差
＊4 為替・非連結化影響除きの前年比/前年差

Panasonic 2020年度 決算概要／2021年度 業績見通し 3

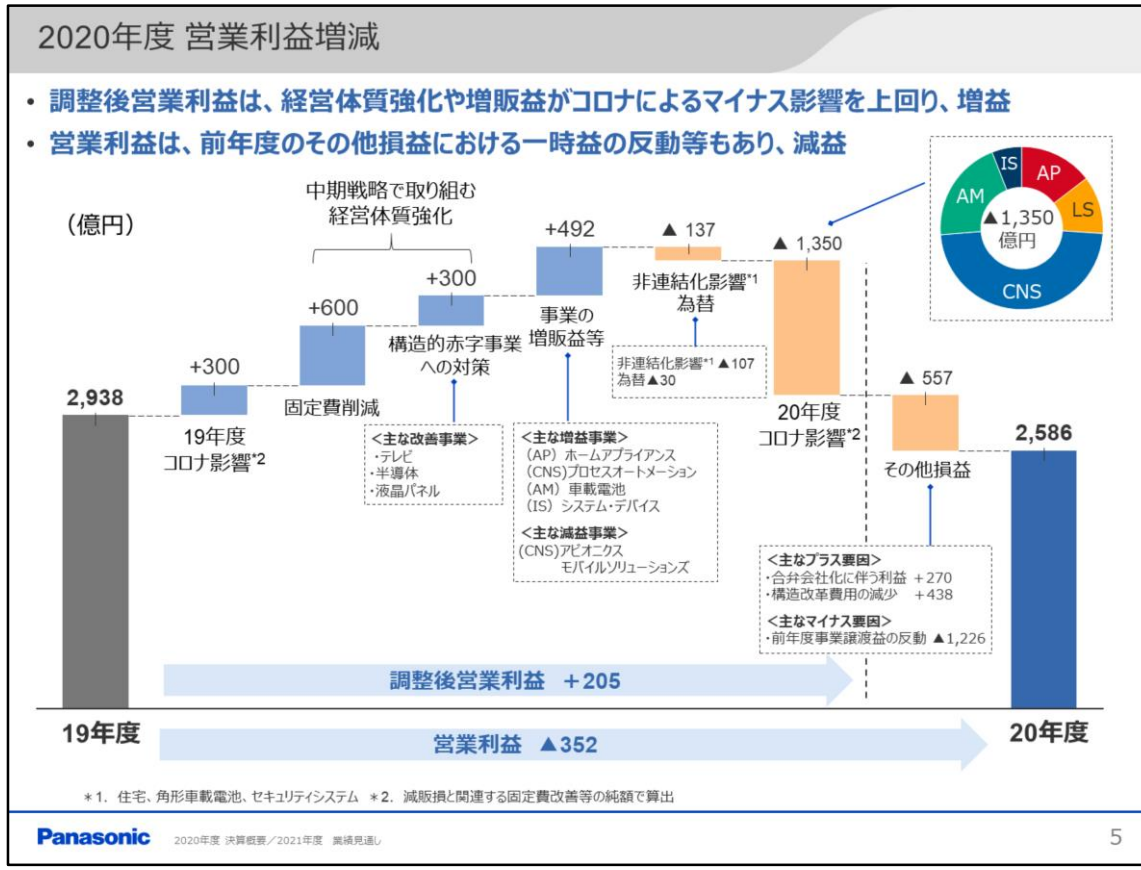
- 連結業績は、ご覧のとおりです。
- 売上高は、6兆6，988億円、
  事業ポートフォリオ改革による非連結化影響に加え、
  コロナ影響により、減収、
- 調整後営業利益は、
  経営体質強化や、社会変化を捉えた事業の増販も寄与し、増益、
- 営業利益、純利益は、
  前年度のその他損益における一時益の反動等もあり、減益となりました。

Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



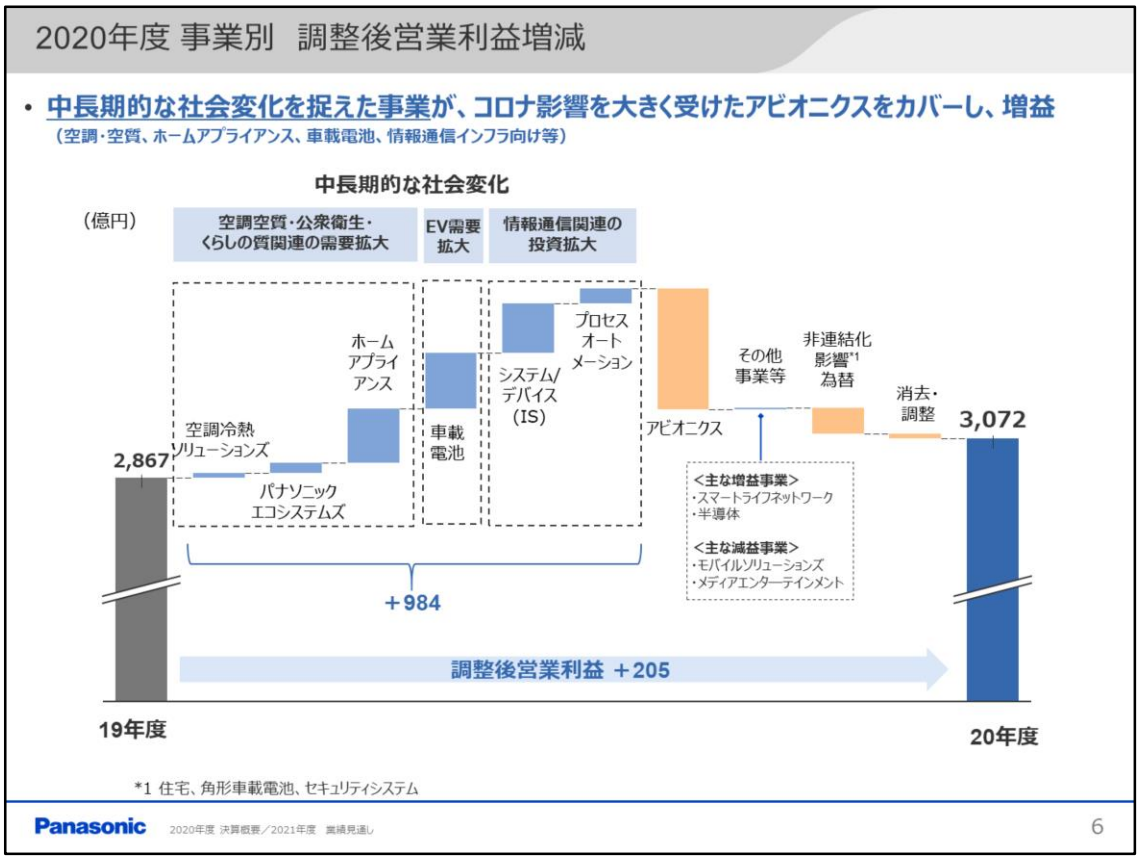

- こちらは、売上高の増減要因です。
- 全体では、7，918億円、11%の減収、
- 非連結化影響等を除く実質ベースでは、
  ホームアプライアンス等の増収がありましたが、
  コネクティッドソリューションズを中心としたコロナ影響により、
  3，902億円、5%の減収となりました。

Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



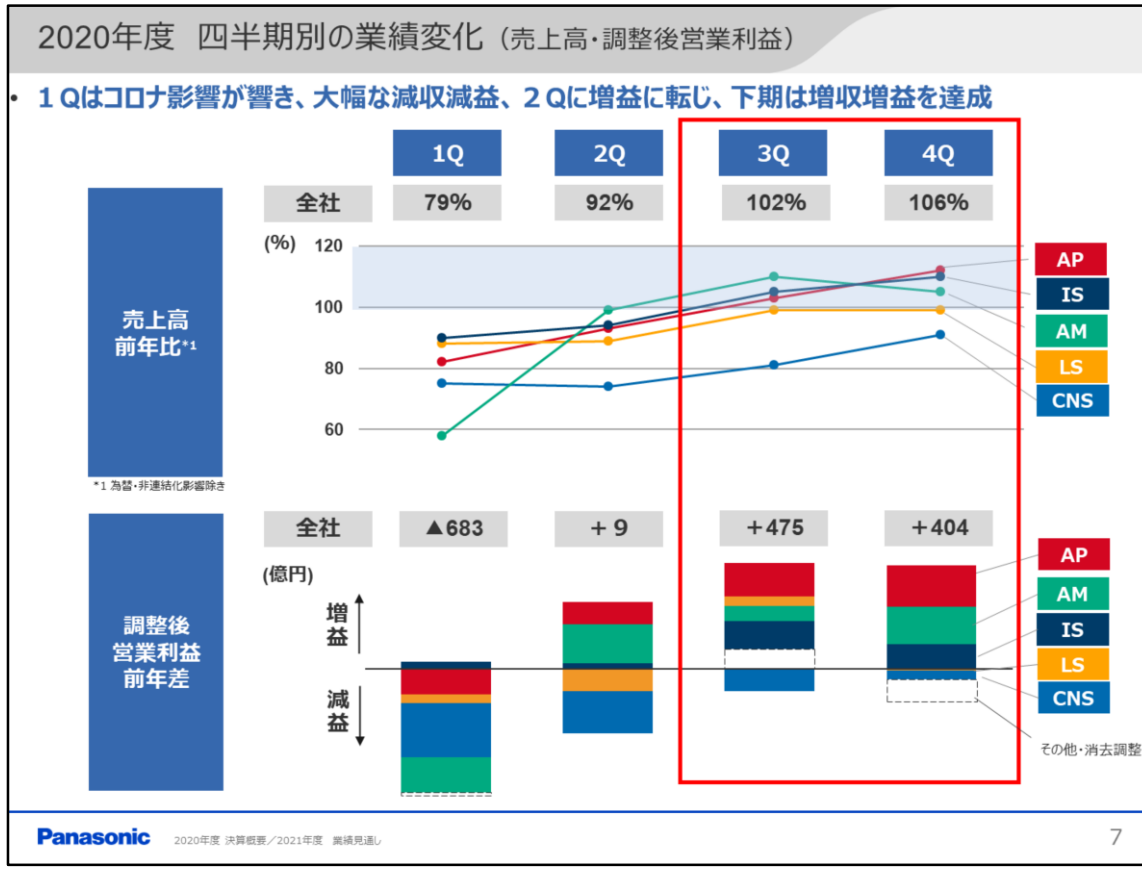

- 続いて、営業利益の増減要因です。
- 中期戦略で取り組んでおります経営体質強化は、
  固定費削減で600億円、
  構造的赤字事業への対策で300億円の増益要因となりました。
- 加えて、ホームアプライアンス等の事業の増販益等が、492億円、
  増益に寄与しております。
- 一方、コロナ影響は、この20年度、1，350億円の減益要因となりました。
- この結果、
  調整後営業利益は、205億円の増益、
- 営業利益は、
  その他損益において、前年度事業譲渡益の反動などがあり、
  全体で352億円の減益となりました。

Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.




- こちらは、調整後営業利益の事業別増減要因です。
- 中長期的な社会変化を捉えた事業が、年間で984億円の増益、
- コロナ影響を大きく受けたアビオニクスをカバーし、
全社の増益に貢献しております。
- 具体的には、空調・空質、ホームアプライアンス、車載電池、
- さらに、インダストリアルソリューションズのシステム・デバイス、
プロセスオートメーションが、増益となりました。

Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.




- 続いて、2020年度、四半期別の業績変化です。
- 上段は、売上高の実質前年比、
  下段は、調整後営業利益の前年差を示しております。
- 第１四半期はコロナ影響が響き、
  オートモーティブ、コネクティッドソリューションズを中心に大幅な減収減益、
- 第２四半期は、
  オートモーティブとアプライアンス等の販売が回復に転じたことで、
  全社では、増益に転じました。
- 下期は、
  アプライアンス、インダストリアルソリューションズ、オートモーティブが
  前年を上回る水準で推移、全社でも増収増益を達成しました。

- 2020年度は、コロナ影響により、上期は減収となりましたが、
  下期からは前年を上回り、回復基調が続いております。

Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

## 2020年度 セグメント別実績

（億円）

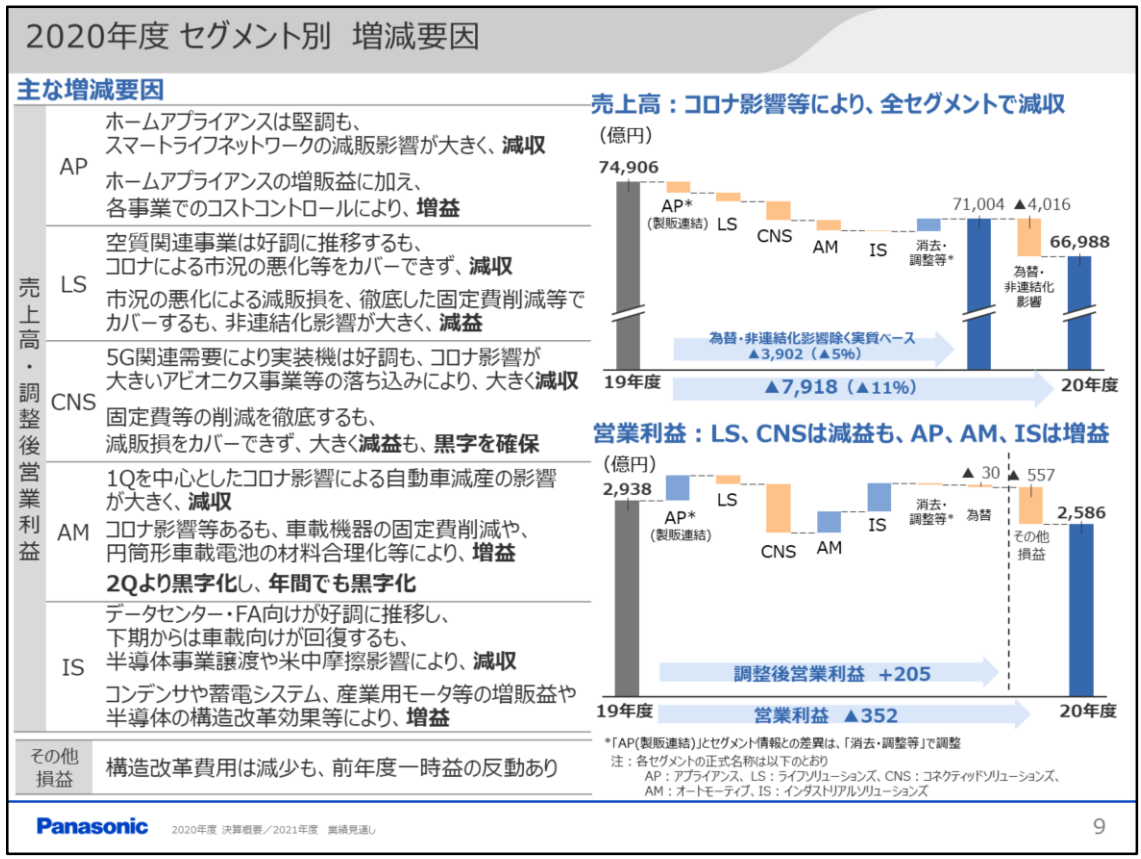
| | 売上高 | 前年比（為替影響除く） | 前年差（為替影響除く） | 調整後営業利益（率） | 前年差 | その他損益 | 前年差 | 営業利益（率） | 前年差 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| アプライアンス | 24,944 | 96%<br>(96%) | ▲959<br>(▲940) | 1,116<br>4.5% | +405 | ▲73 | +81 | 1,043<br>4.2% | +486 |
| ライフソリューションズ | 15,073 | 79%*1<br>(79%)*1 | ▲4,113<br>(▲4,030) | 845<br>5.6% | ▲139 | ▲153 | ▲970 | 692<br>4.6% | ▲1,109 |
| コネクティッドソリューションズ | 8,182 | 79%<br>(79%) | ▲2,165<br>(▲2,143) | 36<br>0.4% | ▲724 | ▲236 | ▲396 | ▲200<br>▲2.4% | ▲1,120 |
| オートモーティブ | 13,394 | 90%<br>(91%) | ▲1,430<br>(▲1,371) | 22<br>0.2% | +327 | 87 | +248 | 109<br>0.8% | +575 |
| インダストリアルソリューションズ | 12,555 | 98%<br>(98%) | ▲272<br>(▲252) | 741<br>5.9% | +365 | ▲79 | +251 | 662<br>5.3% | +616 |
| その他／消去・調整 | ▲7,160 | - | +1,021 | 312 | ▲29 | ▲32 | +229 | 280 | +200 |
| 連結決算 | 66,988 | 89%<br>(90%) | ▲7,918<br>(▲7,580) | 3,072<br>4.6% | +205 | ▲486 | ▲557 | 2,586<br>3.9% | ▲352 |
| アプライアンス（製販連結） | 25,395 | 95%<br>(96%) | ▲1,218<br>(▲1,137) | 1,108<br>4.4% | +423 | ▲73 | +81 | 1,035<br>4.1% | +504 |

*1 為替・非連結化影響を除く前年比は94%

Panasonic 2020年度 決算概要／2021年度 業績見通し 8

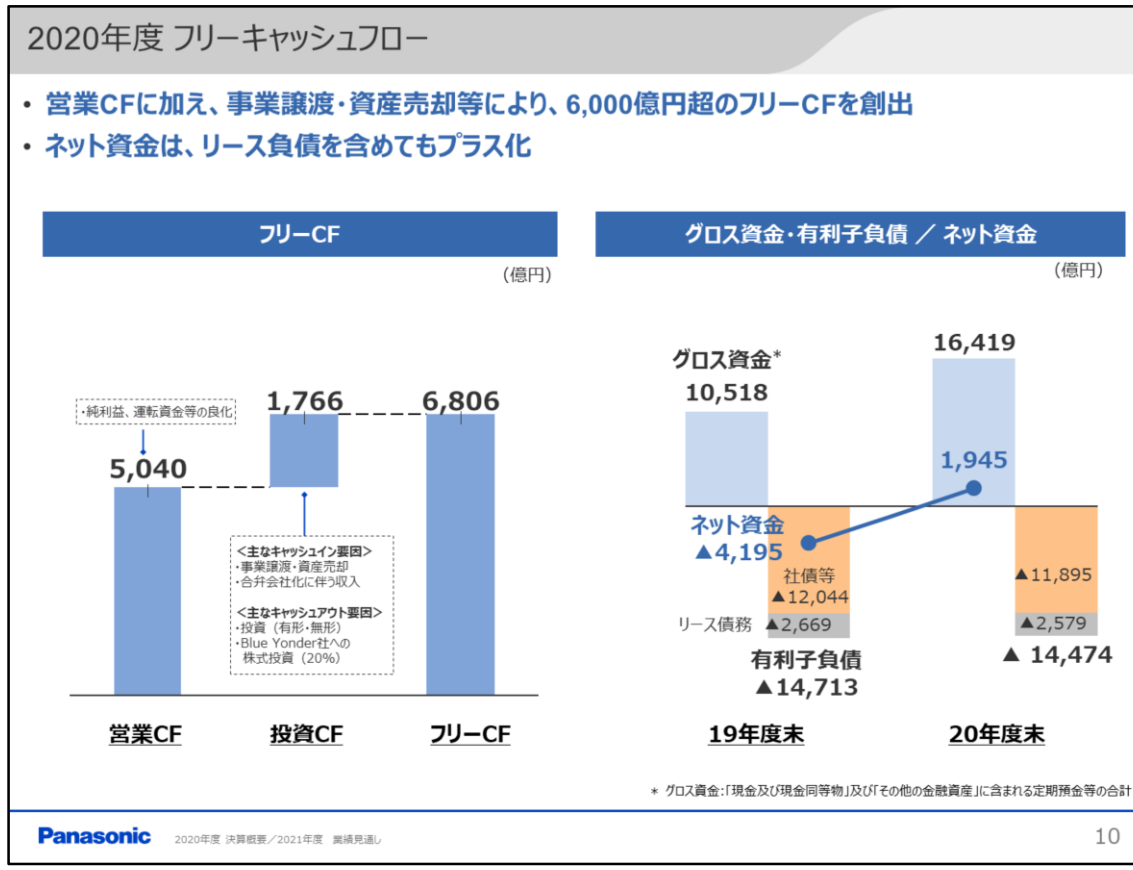
- セグメント別の実績はご覧のとおりです。
- 調整後営業利益は、
  第3四半期から、すべてのセグメントで黒字化となり、
  年間でも、全セグメント黒字を確保しております。
- 詳細は、次のページでご説明します。

Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.




- こちらは、セグメント別の増減要因です。
- アプライアンスは、
  売上高は、ホームアプライアンスが堅調に推移しましたが、
  販売を絞り込んだスマートライフネットワークの減販影響が大きく、減収、
  利益は、ホームアプライアンスの増販益に加え、各事業でのコストコントロールにより、
  増益となりました。
- ライフソリューションズは、
  空質関連事業が好調に推移し、固定費削減も徹底しましたが、
  市況悪化や住宅関連事業の非連結化影響もあり、減収減益、
- コネクティッドソリューションズは、
  5G関連需要による実装機の好調が、アビオニクス事業の落ち込みをカバーできず、
  大きく減収減益となりましたが、年間では黒字を確保しております。
- オートモーティブは、
  売上高は、第1四半期を中心とした自動車減産の影響が大きく、
  第2四半期以降の販売回復でカバーできず、減収、
  利益は、減販影響や、車載機器での一時費用もありましたが、
  固定費削減や材料合理化等により、増益となりました。
  第2四半期より、全体で黒字化しており、年間でも黒字となりました。
- インダストリアルソリューションズは、
  売上高は、データセンター・FA向けが好調に推移し、
  下期からは車載向けも回復しましたが、半導体事業譲渡等の影響により、減収、
  利益は、コンデンサや蓄電システム、産業用モータ等の増販益に加え、
  半導体の構造改革効果等により、増益となりました。

Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.




- 次に、フリーキャッシュフローと資金について、ご説明します。
- フリーキャッシュフローは、
営業キャッシュフローに加え、事業譲渡・資産売却等により、
6，000億円超の資金創出となりました。
- 右側は資金の状況です。
- グロス資金とネット資金は、
フリーキャッシュフロー創出により、大きく改善、
- ネット資金は、リース債務を含めても、プラス化しました。

Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

2020年度 決算概要

# 2021年度 業績見通し

Panasonic

- ここからは、
  2021年度の業績見通しについてご説明します。

Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

## 2021年度 連結業績見通し

- **各国経済の回復や、社会変化を捉えた事業の増販もあり、増収**
- **増販益や、経営体質強化の取り組み継続により、増益**

（億円）

| | 21年度 | 20年度 | 前年比/差 | |
|---|---|---|---|---|
| 売上高 | **70,000** | 66,988 | 104%<br>(104%) | +3,012<br>(+2,662)*3 |
| 調整後営業利益*1<br>（率） | **3,900** (5.6%) | 3,072 (4.6%) | 127% | +828 |
| その他損益*2 | **▲600** | ▲486 | – | ▲114 |
| 営業利益（率） | **3,300** (4.7%) | 2,586 (3.9%) | 128% | +714 |
| 営業外損益 | **0** | 22 | – | ▲22 |
| 税引前利益（率） | **3,300** (4.7%) | 2,608 (3.9%) | 127% | +692 |
| 親会社の所有者に帰属する<br>当期純利益（率） | **2,100** (3.0%) | 1,651 (2.5%) | 127% | +449 |
| ROE | **8.0%** | 7.2% | | |

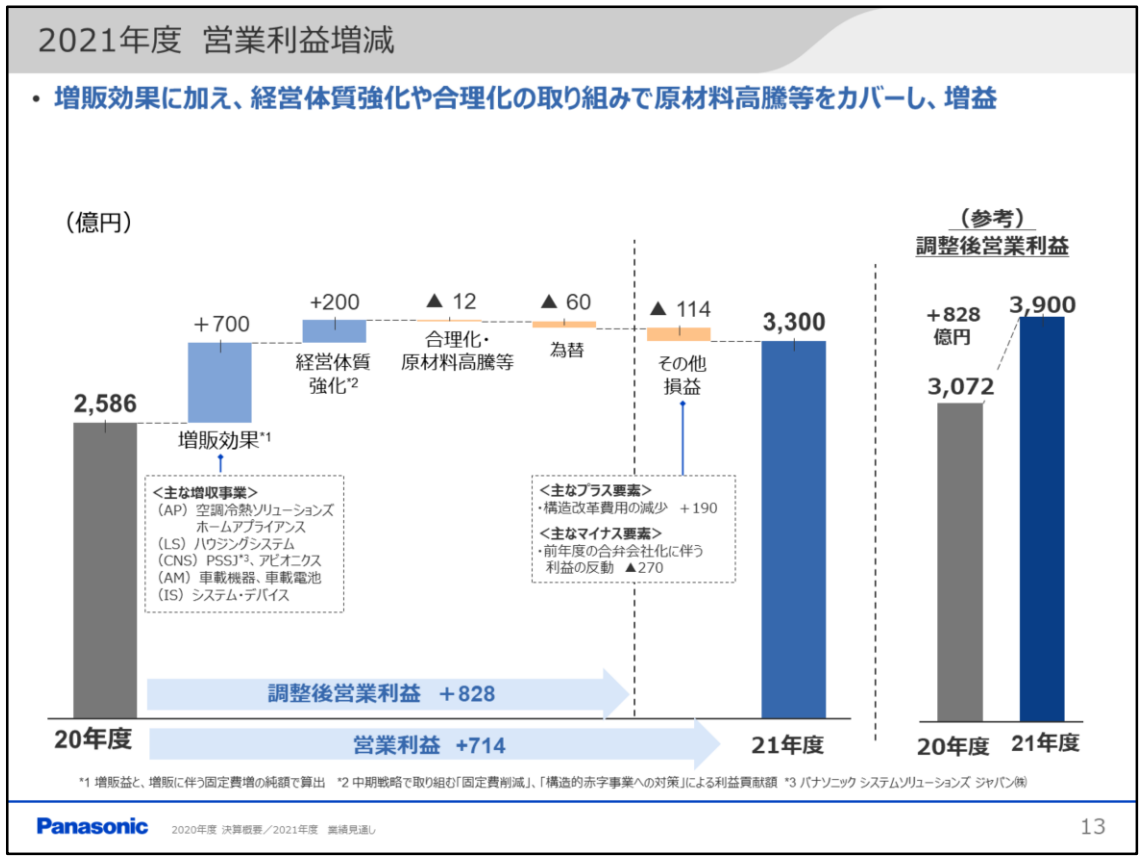
| 為替レート | | |
|---|---|---|
| 1USドル | **105円** | 106円 |
| 1ユーロ | **125円** | 124円 |
| 1人民元 | **17.0円** | 15.7円 |

＊1 売上高から、売上原価と、販売費及び一般管理費を控除して算出
＊2 決算短信記載の「その他の損益」に「持分法による投資損益」を加えたもの
＊3 為替除きの前年比/前年差

Panasonic 2020年度 決算概要／2021年度 業績見通し 12

- 連結業績見通しは、ご覧のとおりです。
- 各国経済の回復や、社会変化を捉えた事業の増販、
  加えて、経営体質強化の取り組み継続により、増収増益の見通しです。
- 売上高は、7兆円で3，012億円の増収、
- 調整後営業利益は、3，900億円で、828億円の増益、
- 営業利益は、3，300億円、
  純利益は、2，100億円、
  それぞれ増益の見通しです。
- ROEは、8%程度を見込んでおります。

Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.




- 次に、営業利益の増減要因です。
- 調整後営業利益は、828億円の増益となる見通しです。
- その内、増販効果は、車載機器やシステム・デバイスの増販等で700億円の増益貢献、
- 中期戦略で取り組んでおります経営体質強化は、200億円、増益に寄与いたします。
- なお、足元では、原材料価格高騰など、様々なリスクが見られますが、経営体質強化や合理化の取り組みでカバーしてまいります。

- その他損益は、前年度一時益の反動等により、114億円の減益、

- その結果、営業利益は、714億円の増益となる見通しです。

Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

## 2021年度 セグメント別見通し

（億円）

| | 売上高 | 前年比 | 前年差 | 調整後営業利益（率） | 前年差 | その他損益 | 前年差 | 営業利益（率） | 前年差 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| アプライアンス | 24,800 | 100% | ▲119 | 1,230 5.0% | +114 | ▲180 | ▲107 | 1,050 4.2% | +7 |
| ライフソリューションズ | 15,300 | 101% | +199 | 900 5.9% | +56 | ▲150 | +2 | 750 4.9% | +58 |
| コネクティッドソリューションズ | 8,900 | 109% | +720 | 300 3.4% | +263 | ▲120 | +117 | 180 2.0% | +380 |
| オートモーティブ | 15,600 | 116% | +2,206 | 500 3.2% | +478 | ▲220 | ▲307 | 280 1.8% | +171 |
| インダストリアルソリューションズ | 13,000 | 104% | +445 | 900 6.9% | +159 | ▲50 | +29 | 850 6.5% | +188 |
| その他／消去・調整 | ▲7,600 | - | ▲439 | 70 | ▲242 | 120 | +152 | 190 | ▲90 |
| 連結決算 | 70,000 | 104% | +3,012 | 3,900 5.6% | +828 | ▲600 | ▲114 | 3,300 4.7% | +714 |
| アプライアンス（製販連結） | 25,200 | 99% | ▲170 | 1,250 5.0% | +142 | ▲180 | ▲107 | 1,070 4.2% | +35 |

Panasonic 2020年度 決算概要／2021年度 業績見通し 14

- セグメント別の見通しは、ご覧のとおりです。
- 売上高は、アプライアンスで前年並み、他のセグメントはすべて増収、
- 利益は、全セグメントで増益見通しです。
- なお、アプライアンス、オートモーティブ、インダストリアルソリューションズは、増益を継続、
  ライフソリューションズとコネクティッドソリューションズは、
  前年の減益から増益に転じております。

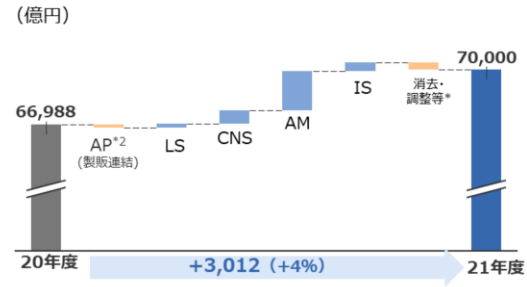
Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

## 2021年度 セグメント別 増減要因

### 主な増減要因

| | | |
|---|---|---|
| 売上高・調整後営業利益 | AP | 空調等は伸長するも、<br>食品流通等の需要回復が鈍く、売上は**前年並**<br>原材料高騰影響はあるも、<br>空調等の増販益や、経営体質強化により、**増益** |
| | LS | 海外の配線器具や、空質関連事業、<br>ハウジング事業の伸長により、**増収**<br>増販益や合理化により、**増益** |
| | CNS | アビオニクスで需要減の影響は残るも、前年から<br>需要は回復基調、PSSJ*1等が伸長し、**増収**<br>増販益に加え、固定費管理の徹底により、**増益** |
| | AM | 自動車市場の回復、円筒形車載電池の<br>北米・国内の高容量新製品への切替完了に<br>よる増産や、北米新ライン稼働により、**増収**<br>増販益、車載機器の更なる経営体質強化、<br>円筒形車載電池の材料合理化等により、**増益** |
| | IS | 車載向け部品や多層基板材料等の増販により、<br>半導体事業譲渡による減販をカバーし、**増収**<br>増産や開発等の先行投資あるも、<br>増販益や、固定費削減施策により、**増益** |
| その他損益 | | 構造改革費用は減少も、前年度一時益の反動あり |

### 売上高：APは前年並、他のセグメントは増収



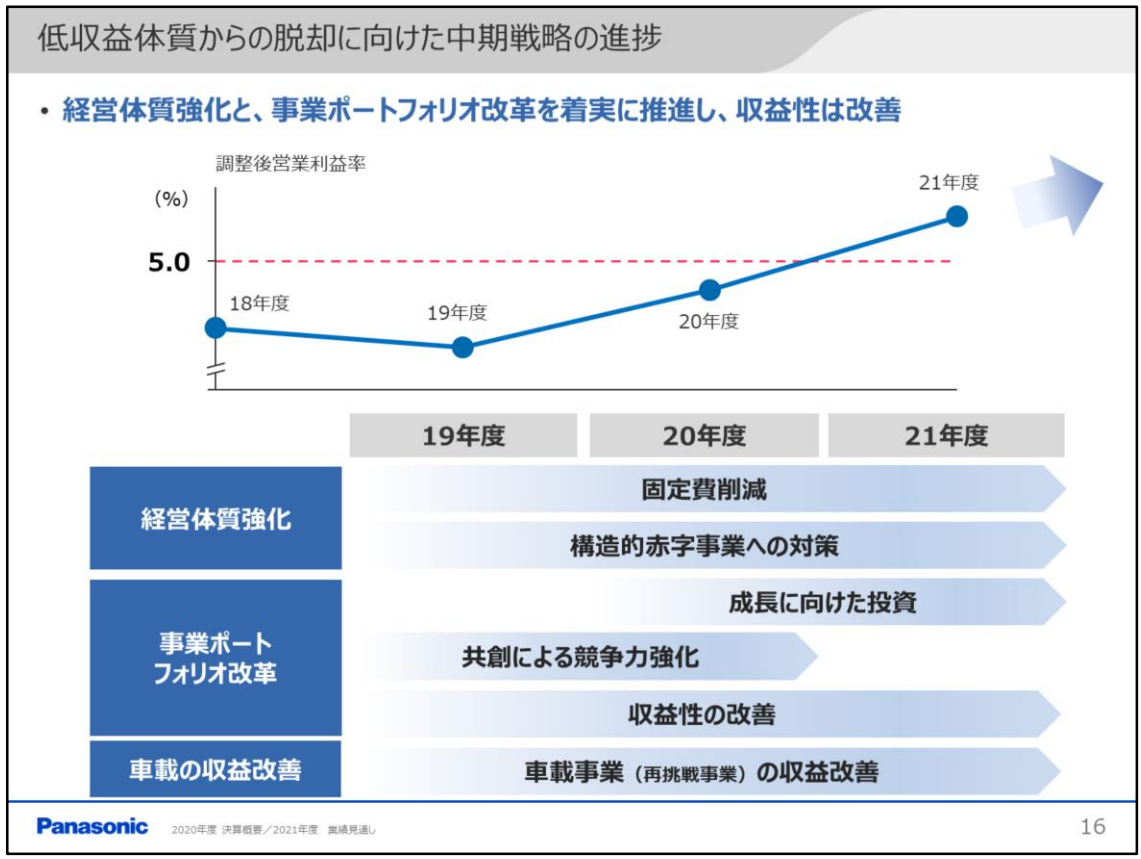

### 営業利益：全セグメントで増益

*1 パナソニック システムソリューションズ ジャパン㈱
*2「AP(製販連結)」とセグメント情報との差異は、「消去・調整等」で調整
注：各セグメントの正式名称は以下のとおり
AP：アプライアンス、LS：ライフソリューションズ、CNS：コネクティッドソリューションズ、
AM：オートモーティブ、IS：インダストリアルソリューションズ

Panasonic 2020年度 決算概要／2021年度 業績見通し 15

- こちらは、セグメント別見通しの増減要因です。
- アプライアンスは、
  売上高は、空調等が伸長しますが、
  日本の食品流通の需要回復が鈍く、前年並み、
  利益は、原材料高騰影響があるものの、
  堅調な事業の増販益や、経営体質強化により、増益の見通しです。
- ライフソリューションズは、
  海外の配線器具や、空質関連事業、ハウジング事業の伸長に加え、
  合理化の取り組みにより、増収増益、
- コネクティッドソリューションズは、
  アビオニクスで需要減の影響は残りますが、前年からは回復基調にあり、
  また、パナソニック システムソリューションズ ジャパン等の伸長、
  固定費管理の徹底により、増収増益の見通しです。
- オートモーティブは、
  自動車市場の回復、円筒形車載電池の北米新ライン稼働、
  また、経営体質強化、材料合理化等により、増収増益、
- インダストリアルソリューションズは、
  車載向け部品や多層基板材料等の増販、固定費削減施策により、
  増収増益の見通しです。

Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.




- 続いて、中期戦略の進捗をご説明します。
- １９年度から始まる現中期では、低収益体質からの脱却を目指し、
  経営体質強化と、事業ポートフォリオ改革を着実に推進してまいりました。
- 収益性は、環境が大きく変わる中でも、
  スライドに示しておりますとおり、
  ２０年度に続き、２１年度も改善を見込んでおります。
- 中期の残り１年間、
  これらの重点取り組みを、引き続き手を緩めることなく進め、
  収益性を一層、高めてまいります。
- なお、具体的な取り組みの進捗は、次のページでご説明します。

Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

## 中期戦略の重点取り組みの進捗

**経営体質強化**

■ **固定費削減が大きく進捗、20年度に中期目標1,000億円を前倒し達成、21年度も更なる利益貢献へ**

| （億円） | 中期目標 | 19年度*2 | 20年度*2 | 累計実績 | 21年度見通し*2 |
|---|---|---|---|---|---|
| 固定費削減*1 | **600** | 200 | 600 | **800** | **200** |
| 構造的赤字事業への対策 | **400** | 0 | 300 | **300** | **0** |
| 合計 | **1,000** | 200 | 900 | **1,100** | **200** |

*1 中期戦略の取り組み以外(コロナによる減販と関連する固定費改善等)は含まず　*2 調整後営業利益ベースの前年からの改善額

構造的赤字事業への対策
- **半導体**：譲渡完了 (20/9/1)
- **液晶パネル**：2021年を目途に液晶パネルの生産を終了することを発表 (19/11/21)
- **ソーラー**：バッファロー工場撤退(20/9末)、21年度中の太陽電池生産撤退を発表 (21/2/1)
- **テレビ**：20年度に黒字化。生産拠点を再編し、包括的な他社協業に向けて交渉中

**事業ポートフォリオ改革**

**成長投資**
- ■ **現場プロセス**：Blue Yonderの全株式取得を決定(21/4/23)
- ■ **車載電池**：高容量技術の導入完了。北米工場の生産能力を拡大 (20年度)／生産ライン１本増設(21年度)

**共創**
- ■ **車載用角形電池**：合弁会社設立 (20/4/1)
- ■ **セキュリティシステム**：戦略的資本提携手続き完了 (19/11)
- ■ **街づくり**：合弁会社設立 (20/1/7)

**収益性の改善**
- ■ 欧州・北米の照明デバイス事業会社の株式譲渡を完了 (欧州:20/2/下旬、北米:21/3/12)
- ■ 欧州乾電池事業会社の株式譲渡を発表 (21/3/17)
- ■ 衛星通信サービスを提供するITCグローバルの売却完了 (21/4/30)

**車載収益改善**

■ **固定費削減や生産性向上・材料合理化等の取り組みにより、収益は大きく改善**

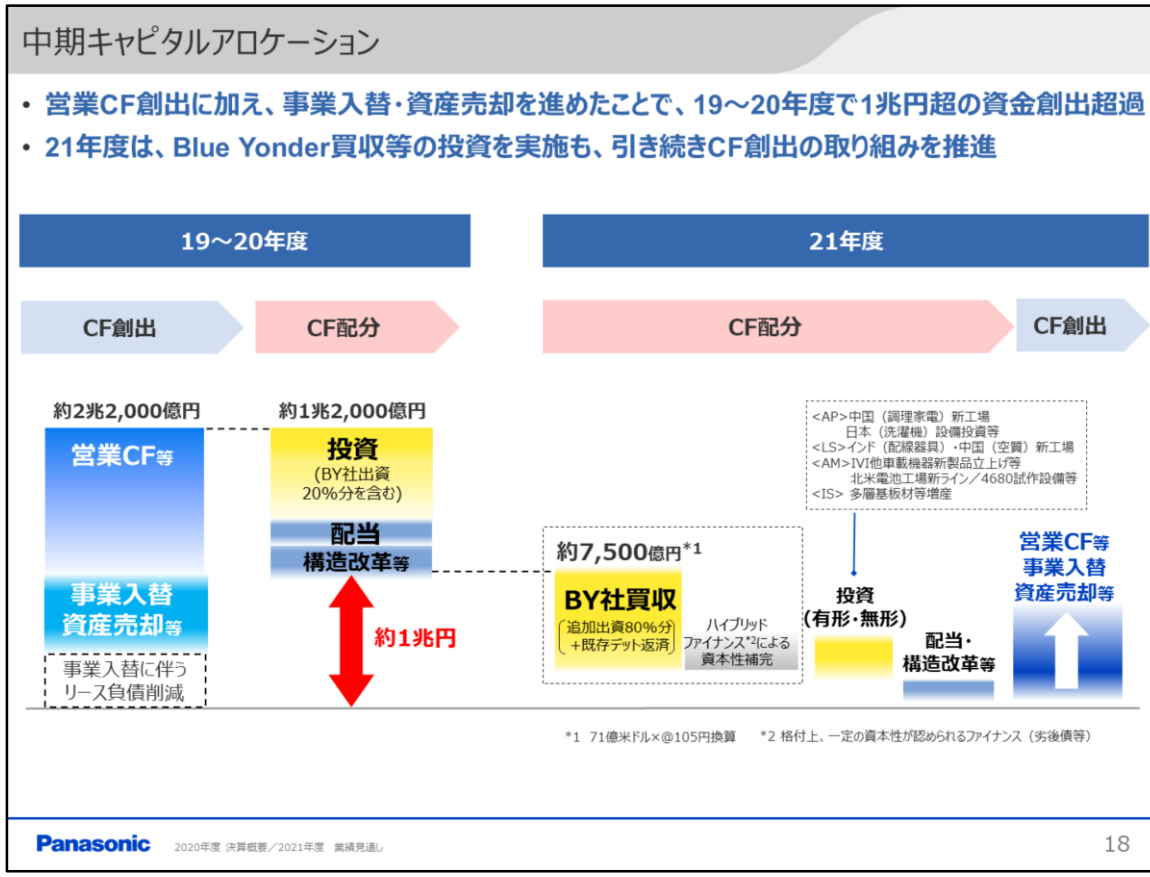
| <AMセグメント> | 19年度 | 20年度 | 21年度見通し |
|---|---|---|---|
| 調整後営業利益（率） | ▲305億円（▲2.1%） | 22億円*3（0.2%） | 500億円（3.2%） |

*3 一時費用含めても全体で黒字化

Panasonic　2020年度 決算概要／2021年度　業績見通し　17

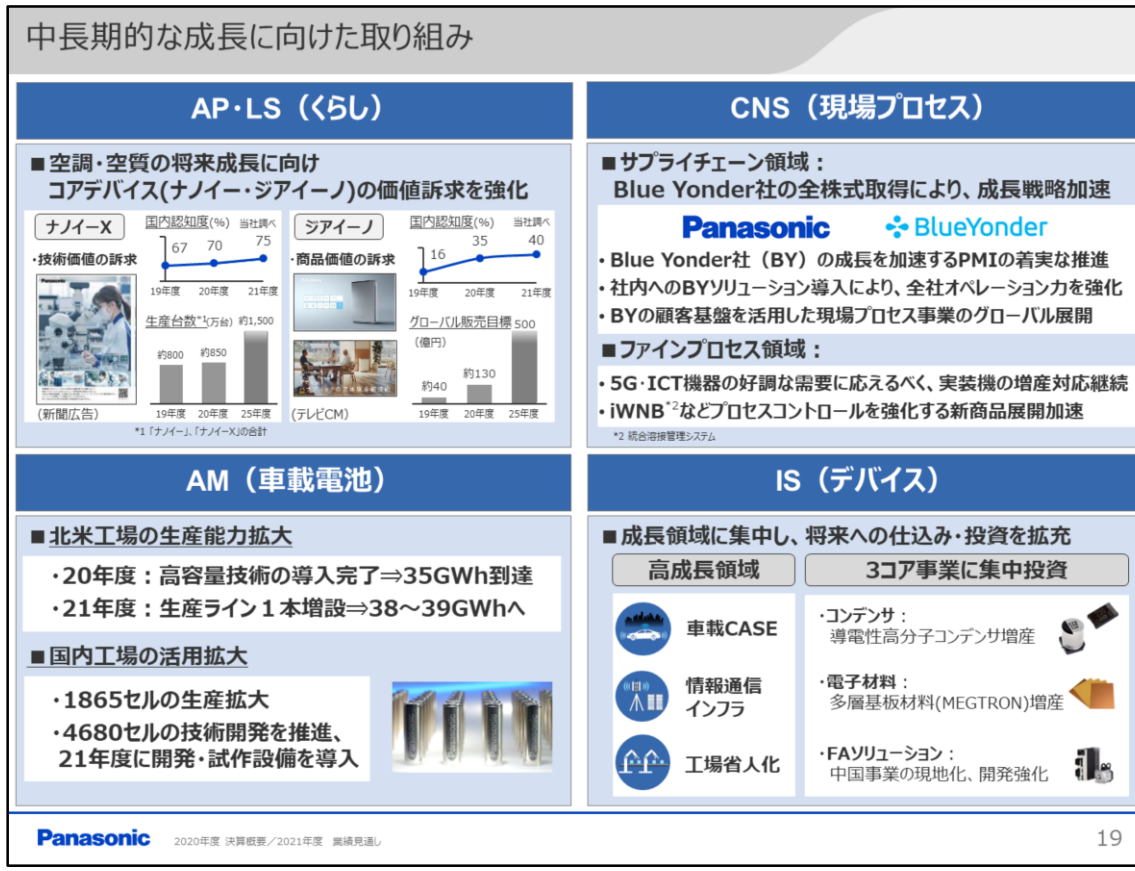
- まず、中期戦略として掲げた経営体質強化は、固定費削減が大きく進捗し、
  20年度に中期目標1，000億円を前倒しで達成しました。
  21年度も、200億円、更なる利益貢献をめざします。
- 構造的赤字事業への対策は、
  半導体、液晶パネル、ソーラーについて、すでに方向付けを実施しております。
- テレビについては、20年度に黒字化しましたが、
  生産拠点再編を進めており、加えて、包括的な他社協業に向けて交渉中です。
- 事業ポートフォリオ改革は、
  成長投資として、世界トップクラスのサプライチェーン・ソフトウェア専門企業である
  Blue Yonder社、その全株式の取得を合意いたしました。
  また、車載電池では、生産能力拡大を着実に進めております。
- 収益性の改善としては、
  欧州・北米の照明デバイス事業の株式譲渡等を決定しております。
  このように個別事業でも、地域軸や商品軸などで、ポートフォリオ改革を進めております。
- 最後に、車載事業の収益改善です。
- 19年度、305億円の赤字から、20年度は黒字化、
  21年度は500億円の利益を見込んでおります。
- 固定費削減や生産性向上、材料合理化等の取り組みにより、
  収益は大きく改善しております。

Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.




- 次に、中期キャピタルアロケーションについて、ご説明します。
- 19年度から始まる現中期では、
  必要な資金は、事業からのキャッシュフローにて充当する一方、
  成長機会を的確に捉えるため、
  一時的に投資が先行するケースには、柔軟に対応する方針で、取り組んでまいりました。
- 先日発表しました、Blue Yonder社の全株式取得は、
  まさしく成長機会への対応となります。
- 買収総額は、約7，500億円、多額の投資となりますが、
  キャピタルアロケーション方針の枠組みに変更はありません。
- 具体的に、資金の創出と配分について、ご説明します。
- スライドの左側は、19年度と20年度、2年間の実績です。
- キャッシュフローの創出は、
  事業入替に伴うリース負債の削減を含め、総額で約2兆2，000億円となりました。
- 一方、キャッシュフローの配分は、
  投資、配当、構造改革等により、総額で約1兆2，000億円、
  すなわち、投資等の必要資金を賄った上で、約1兆円の資金創出超過となりました。
- 右側に、21年度の見通しを示しております。
  このキャピタルアロケーションの枠組み内で、Blue Yonder社の買収につきましても、
  資本性を補完するハイブリッドファイナンスの活用など、対応してまいります。
- また、投資は、成長機会を的確に捉える等、事業の状況に応じてメリハリをつけるとともに、
  引き続きキャッシュフロー創出の取り組みを進めてまいります。

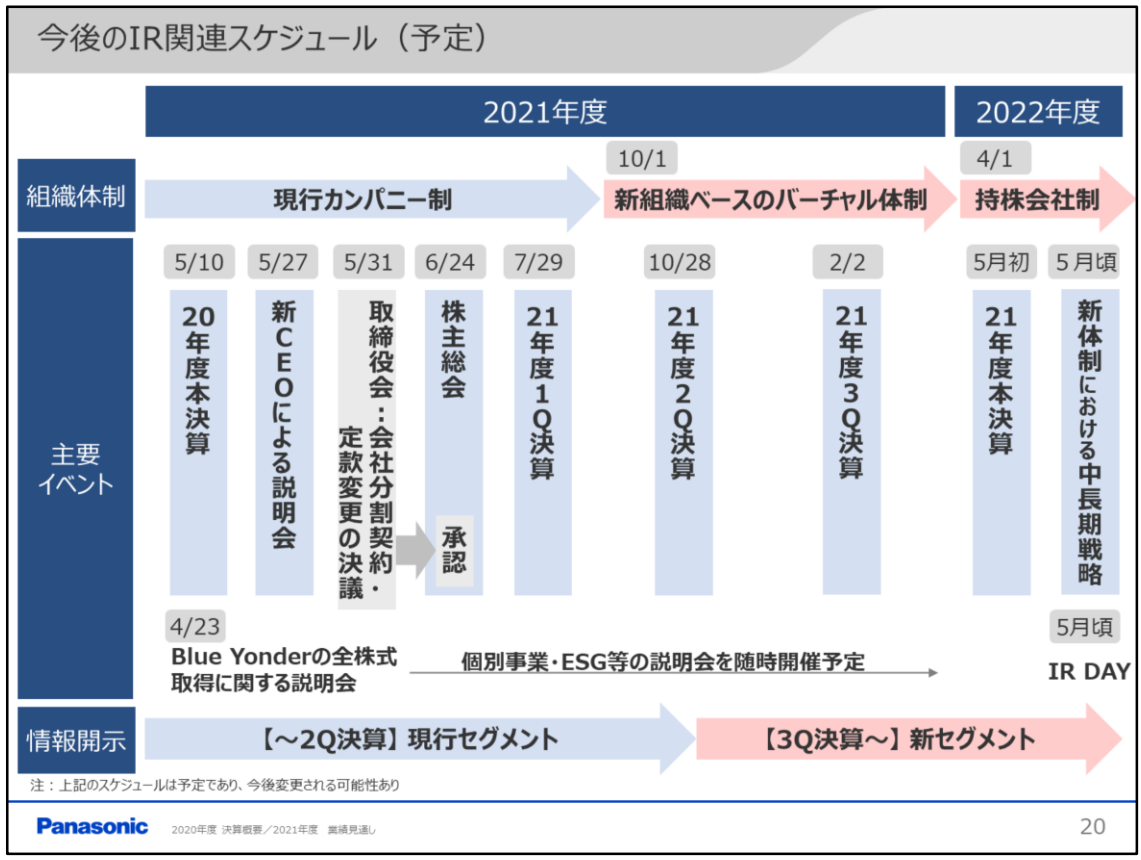
Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.




- 最後に、中長期的な成長に向けた取り組みをご紹介いたします。
- コロナを契機とし、様々な事業領域で、社会変化が加速しております。
  その中で、当社は、事業を通じて、社会課題の解決に向けた取り組みを進めることが
  当社の存在意義であると考えております。
- アプライアンス、ライフソリューションズの「くらし」領域では、
  空調空質等に関する需要拡大を受け、
  コアデバイス、具体的にはナノイー、ジアイーノの価値訴求を強化しております。
  当社が有する技術力、その価値をしっかりご理解頂くことで、
  関連する商品の一層の普及を目指します。
- コネクティッドソリューションズの「現場プロセス」では、サプライチェーン領域で、
  コロナ禍での極端な需要変動、物流の負担増、といった課題が山積しております。
  当社は、Blue　Yonder社と成長戦略を加速し、お客様の経営課題を解決するとともに、
  当社のオペレーション力を強化し、エネルギー削減、資源の有効活用を通じ、
  サスティナブルな社会の実現に貢献します。
  また、ファインプロセス領域では、
  情報通信関連の投資需要拡大に応えるため、実装機の増産対応を継続するとともに、
  新商品展開も進めてまいります。
- オートモーティブの「車載電池」の領域では、
  気候変動への対応の観点から、EV需要の拡大に応え、持続可能な世の中に貢献すべく、
  引き続き、北米工場の生産能力拡大、国内工場の活用拡大を進めてまいります。
- インダストリアルソリューションズの「デバイス」の領域では、
  車載CASE、情報通信インフラ、工場省人化といった、高成長領域において、
  特に3コア事業に集中し、将来への仕込み、投資を拡充してまいります。

- 引き続き、このような取り組みを通じ、注力すべき領域に経営資源を集中し、
  徹底的に競争力を高めることで、事業の強化を図ってまいります。

Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.




- こちらのスライドは、今後のIR関連スケジュールをお示ししております。

- まず、5月27日に新CEOによる説明会を開催いたします。
- また、現在のカンパニー制は、
  今年の10月に新組織ベースでのバーチャル体制に移行しますので、
  情報開示については、第3四半期決算から、
  新セグメントでの開示を予定しております。
- また、IRイベントでは、個別事業やESGの説明会も随時開催してまいります。

- そして、2022年4月には持株会社制へ移行いたします。
  それを受け、来年の5月頃には、
  新体制での中長期戦略の発信を予定しております。
- その後、IR DAYで、
  それぞれの事業会社がどのように「専鋭化」を目指すのか、
  その具体的な戦略を発信する予定です。

Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

Panasonic

- ご説明は以上となります。
- ご清聴、ありがとうございました。

Copyright (C) 2021 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
・新型コロナウイルス感染症拡大が、パナソニックグループの事業活動に悪影響を及ぼす可能性
・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）
・法規制に起因した制約・費用・法的責任の発生または法令遵守のための内部統制が不十分である可能性
・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、パナソニック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

Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

# （参考） 2020年度 セグメント情報

**アプライアンス（製販連結）**

## 概要

（億円）

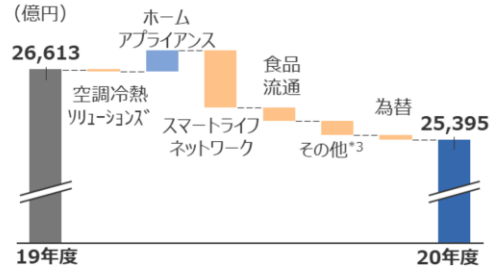
| | 20年度 | 前年比/差 |
|---|---|---|
| 売上高 | 25,395 | 95%<br>(96%)*1 |
| 調整後営業利益 (率) | 1,108<br>(4.4%) | +423 |
| その他損益 | ▲73 | +81 |
| 営業利益 (率) | 1,035<br>(4.1%) | +504 |

＊1 為替影響を除く実質ベース

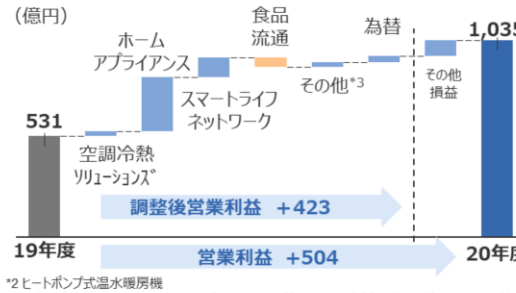
## 主な増減要因

| | | |
|---|---|---|
| 売上高・調整後営業利益 | 空調冷熱ソリューションズ | ・欧州や中国・台湾等で増収も、日本の大型空調やアジア等のルームエアコンの苦戦により、全体で減収<br>・中国・台湾等のルームエアコンや、欧州のA2W*2等の増販益に加え、コスト削減により、増益 |
| | ホームアプライアンス | ・日本・中国を中心に、ドラム式洗濯機や冷蔵庫が堅調に推移、加えて調理家電も好調で、増収<br>・増販益とコスト抑制による体質強化により、増益 |
| | スマートライフネットワーク | ・欧州を中心に販売の絞り込みを行い、大きく減収<br>・利益優先の販売戦略やコスト削減等により、テレビの黒字化を達成し、全体としても増益 |
| | 食品流通 | ・下期以降、北米・中国は堅調に推移したものの、日本での需要回復が鈍く、減収減益 |
| その他損益 | ・スマートライフネットワーク等の構造改革費用が前年を下回る | |

## 売上高：ホームアプライアンス・空調は下期増販に転じるも、スマートライフネットワークの減販影響が大きく減収




## 営業利益：ホームアプライアンスの増販益に加え、各事業でのコストコントロールにより増益




*2 ヒートポンプ式温水暖房機
*3 冷熱空調デバイス、スマートエネルギーシステム、他カンパニー商材販売、直轄部門、消去等を含む



Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

# （参考） 2020年度 セグメント情報

ライフソリューションズ

## 概要

（億円）

| | 20年度 | 前年比/差 |
|---|---|---|
| 売上高 | 15,073 | 79%<br>(79%)*1 |
| 調整後営業利益 (率) | 845<br>(5.6%) | ▲139 |
| その他損益 | ▲153 | ▲970 |
| 営業利益 (率) | 692<br>(4.6%) | ▲1,109 |

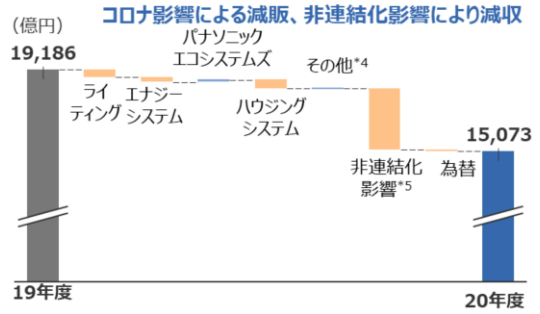
*1 為替影響を除く実質ベース。為替・非連結化影響を除くと前年比は94%

## 主な増減要因

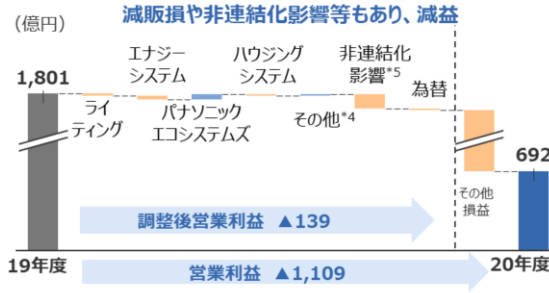
| | | |
|---|---|---|
| 売上高・調整後営業利益 | ライティング | • 欧州事業譲渡やコロナ影響等により、減収<br>• 減販損を原価改善等でカバーできず、減益 |
| | エナジーシステム | • インド等の配線器具の販売が回復も、コロナ影響による国内・海外の苦戦をカバーできず、減収減益 |
| | パナソニックエコシステムズ | • 国内のジアイーノ*2等のIAQ*3事業が伸長し、増収<br>• 増販益に加え、合理化・固定費の削減により、増益 |
| | ハウジングシステム | • 消費税増税の駆け込み需要の反動減や、コロナ影響等により、減収減益 |
| その他損益 | | • 前年度の住宅関連事業譲渡益の反動や、構造改革費用（ソーラー、ライティング）等 |

*2 次亜塩素酸空間除菌脱臭機　*3 IAQ (Indoor Air Quality)

## 売上高：空質関連事業等は堅調に推移するも、コロナ影響による減販、非連結化影響により減収




## 営業利益：固定費削減を推進するも、減販損や非連結化影響等もあり、減益




*4 自転車、介護、販売部門、消去等を含む
*5 2020年1月よりパナソニックホームズ等が非連結化された影響



Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

# （参考） 2020年度 セグメント情報

コネクティッドソリューションズ

## 概要

（億円）

| | 20年度 | 前年比/差 |
|---|---|---|
| 売上高 | 8,182 | 79%<br>(79%)*1 |
| 調整後営業利益 (率) | 36<br>(0.4%) | ▲724 |
| その他損益 | ▲236 | ▲396 |
| 営業利益 (率) | ▲200<br>(▲2.4%) | ▲1,120 |

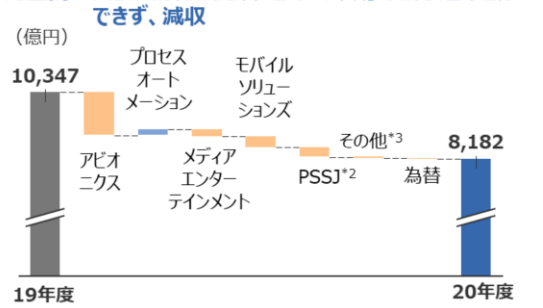
＊1 為替影響を除く実質ベース

## 主な増減要因

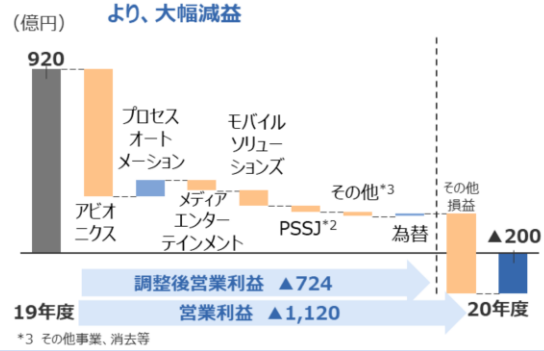
| | | |
|---|---|---|
| 売上高・調整後営業利益 | アビオニクス | • 運航便数の激減や航空機の大幅減産により、減収<br>• 固定費を中心にコスト削減を実施も、大幅減益 |
| | プロセスオートメーション | • 5G機器、ICT端末等の需要増により、年間生産台数が過去最高に達した実装機が牽引し、増収増益 |
| | メディアエンターテインメント | • 世界的なイベント中止の影響でプロジェクター等の販売が減少し、減収減益 |
| | モバイルソリューションズ | • 前年のWindows7サポート終了特需の反動減や、企業の投資抑制等の影響を受け、減収減益 |
| | PSSJ*2 | • 東京五輪の延期影響およびコロナによる推進活動の遅れにより、減収減益 |
| その他損益 | | • 前年度のセキュリティシステム事業譲渡益の反動<br>• コロナ影響によるアビオニクス事業の減損損失 等 |

*2 パナソニック システムソリューションズ ジャパン㈱

## 売上高：実装機は好調も、アビオニクス等の落ち込みをカバーできず、減収




## 営業利益：固定費改善も、減販損や、構造改革費用等により、大幅減益




*3 その他事業、消去等



Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

# （参考） 2020年度 セグメント情報

オートモーティブ

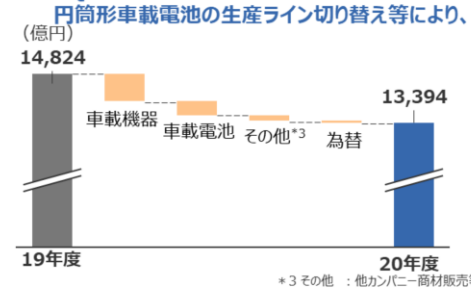
## 概要

（億円）

| | 20年度 | 前年比/差 |
|---|---|---|
| 売上高 | 13,394 | 90%<br>(91%)＊1 |
| 調整後営業利益 (率) | 22<br>(0.2%) | +327 |
| その他損益 | 87 | +248 |
| 営業利益 (率) | 109<br>(0.8%) | +575 |

＊1 為替影響を除く実質ベース

**売上高：1Qを中心としたコロナ影響による自動車減産、円筒形車載電池の生産ライン切り替え等により、減収**

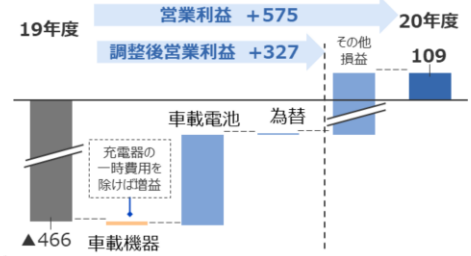



＊3 その他 ：他カンパニー商材販売等

## 主な増減要因

| | | |
|---|---|---|
| 売上高・調整後営業利益 | 車載機器 | 【売上】<br>・急速に需要は回復したものの、1Qの自動車減産の影響が大きく、減収<br>・注力領域へのポートフォリオ入れ替えは進展し、IVI*2は伸長<br>【利益】<br>・経営体質強化による固定費削減等により、減販損を挽回するも、3Qに計上した充電器一時費用により、僅かに減益、赤字。<br>・充電器の一時費用を除けば増益、黒字 |
| | 車載電池 | 【売上】<br>・円筒形車載電池は、1Qのコロナによる工場稼働停止や、高容量化新技術導入のための生産ライン切り替えの影響により、減収<br>【利益】<br>・円筒形車載電池の材料合理化、高容量新製品導入等により、増益<br>・北米工場設立後初の年間黒字を達成 |
| その他損益 | | ・前年計上したFICOSA事業のれん減損の反動あり。角形車載電池の合弁会社化に伴う利益や合弁会社の持分法損益等を計上 |

**営業利益：コロナ影響あるも、車載機器での固定費削減や、円筒形車載電池の材料合理化等により、増益。2Qより黒字化し、年間でも黒字化**




＊2 IVI：In Vehicle Infotainment
注：各開示単位に含まれる事業部 ［車載機器］インフォテインメント、HMIシステムズ、車載システムズ、FICOSA
［車載電池］テスラエナジー、角形車載電池事業



Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

# （参考） 2020年度 セグメント情報

インダストリアルソリューションズ

## 概要

（億円）

| | 20年度 | 前年比/差 |
|---|---|---|
| 売上高 | 12,555 | 98%<br>(98%)＊1 |
| 調整後営業利益 (率) | 741<br>(5.9%) | +365 |
| その他損益 | ▲79 | +251 |
| 営業利益 (率) | 662<br>(5.3%) | +616 |

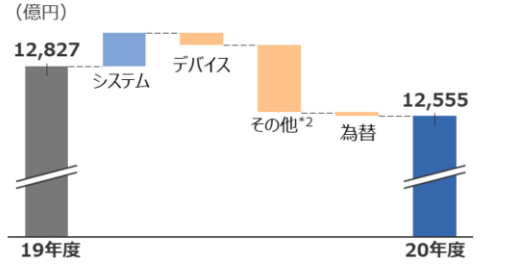
＊1 為替影響を除く実質ベース

## 主な増減要因

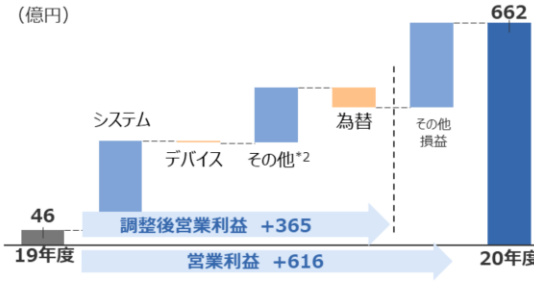
| | | |
|---|---|---|
| 売上高・調整後営業利益 | システム | • データセンター向け蓄電システム、産業用モータが好調に推移、車載向けも下期から回復し、増収<br>• 増販益と材料合理化・固定費削減により、増益 |
| | デバイス | • 車載・情報インフラ向けコンデンサは堅調も、米中摩擦の影響により基板材料が苦戦し、減収減益 |
| | その他 | • 半導体事業譲渡により減収も、構造改革の効果等により、増益 |
| その他損益 | | • 前年の構造改革費用の反動 |

注：各開示単位に含まれる事業
［システム］ メカトロニクス、産業デバイス、エナジーソリューション
［デバイス］ デバイスソリューション、エナジーデバイス、電子材料

## 売上高：蓄電システム、産業用モータ、コンデンサは好調も、基板材料の苦戦や半導体事業譲渡もあり、減収




## 営業利益：好調商品の増販益や構造改革効果に加え、前年の一時費用（その他損益）の反動もあり、増益




＊2 半導体、液晶の他、他カンパニー商材販売、消去等を含む



Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

# （参考）事業ポートフォリオ改革の進捗（2019年度以降）

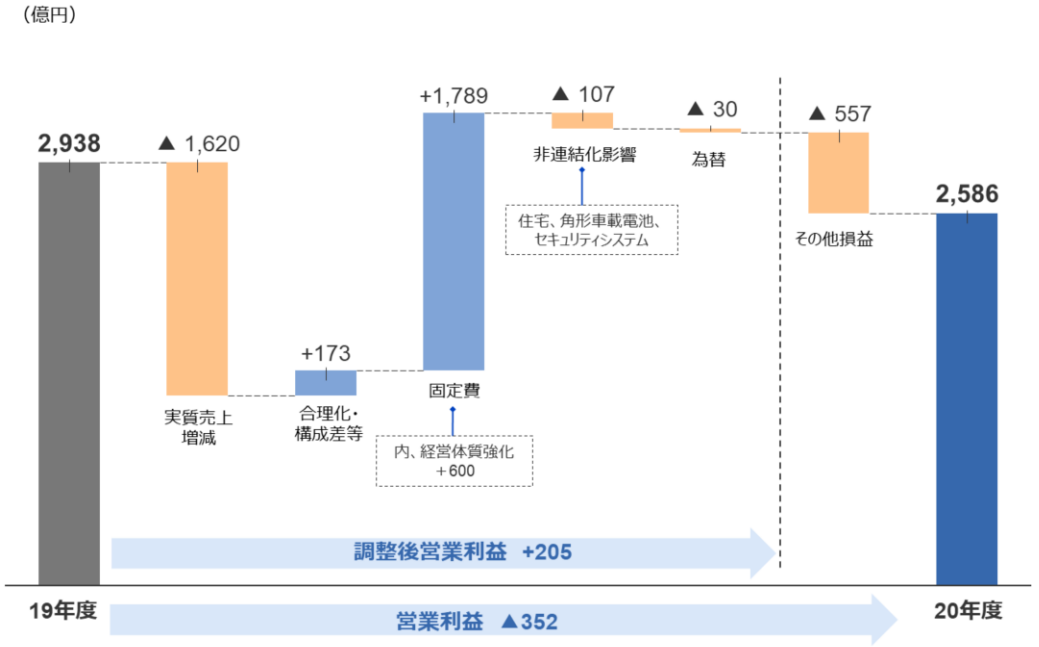
注:下線箇所は20年度3Q決算からの変化点

| | | |
|---|---|---|
| 成長に向けた投資 | **現場プロセス事業**<br>- サプライチェーン・ソフトウェアの専門企業であるBlue Yonderの全株式取得を決定(2021/4/23) | |
| 共創による競争力強化 | **車載用角形電池事業**<br>- トヨタ自動車様との合弁会社 プライム プラネット エナジー&ソリューションズ株式会社を設立(2020/4/1) | 20年度完了 |
| | **街づくり事業**<br>- トヨタ自動車様との合弁会社 プライム ライフ テクノロジーズ株式会社を設立(2020/1/7) | 19年度完了 |
| | **セキュリティシステム事業**<br>- ポラリス・キャピタル・グループ様との戦略的資本提携手続き完了(2019/11) | 19年度完了 |
| 収益性の改善 | **半導体事業**<br>- 半導体事業の譲渡を発表（2019/11/28）。譲渡完了（2020/9/1）<br>＊ディスクリート半導体事業の一部譲渡を発表(2019/4/23）。2019年11月完了 | 20年度完了 |
| | **液晶パネル事業**<br>- 2021年を目途に、液晶パネルの生産終了を発表（2019/11/21）。生産終息に向け予定通り進捗 | |
| | **ソーラー事業**<br>- 米・バッファロー工場の生産停止を発表（2020/2/26）。2020年6月末に生産停止し、9月末に撤退完了<br>- マレーシア工場・島根工場の太陽電池の生産撤退を発表（2021/2/1）。国内外における太陽電池の販売は継続。<br>21年度中に事業構造改革を完了し、エネルギーソリューション事業全体で22年度黒字化を目指す | 20年度完了 |
| | **スマートライフネットワーク事業（テレビ事業等）**<br>- テレビ事業は、不採算モデルの開発機種数絞り込み、高付加価値モデルの重点販売、コスト大幅見直し等により、20年度黒字化。ODM活用に伴い、生産拠点をグローバルに再編(マレーシア、チェコ、台湾、ブラジルに集約)。包括的な他社協業に向けて交渉中 | |
| | **ライティング事業**<br>- 北米照明デバイス事業会社の株式の譲渡完了（2021/3/12）<br>- 欧州照明デバイス事業会社の株式の譲渡完了（2020/2/下旬） | 20年度完了<br>19年度完了 |
| | **乾電池事業**<br>- 欧州乾電池事業会社の株式譲渡を発表（2021/3/17）。2021年6月、クロージング予定 | |
| | **アビオニクス事業**<br>- 衛星通信サービスを提供するITCグローバルの売却完了（2021/4/30） | |



Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

## （参考）2020年度 営業利益増減（要素別）






Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

## （参考）2020年度 営業利益・当期純利益

（億円）

| | 20年度 | 19年度 | 前年差 |
|---|---|---|---|
| 営業利益 | 2,586 | 2,938 | ▲352 |
| 営業外損益 | 22 | ▲27 | +49 |
| 税引前利益 | 2,608 | 2,911 | ▲303 |
| 法人所得税費用 | ▲769 | ▲511 | ▲258 |
| 当期純利益 | 1,839 | 2,400 | ▲561 |
| 親会社の所有者に帰属する当期純利益 | 1,651 | 2,257 | ▲606 |
| 非支配持分に帰属する当期純利益 | 188 | 143 | +45 |



Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

## （参考）2020年度 基幹事業*1の実績

*1 中期戦略（2019年5月）のポートフォリオ区分に基づく

| 事業領域 | （億円） | 20年度 | 前年差*2 |
|---|---|---|---|
| 空間ソリューション | 売上 | 17,740 | ▲1,546 |
| | 調整後営業利益<br>（調整後営業利益率） | 1,041<br>(5.9%) | ▲89 |
| | EBITDA<br>（EBITDAマージン） | 1,345<br>(7.6%) | ▲61 |
| 現場プロセス | 売上 | 7,092 | ▲1,766 |
| | 調整後営業利益<br>（調整後営業利益率） | 28<br>(0.4%) | ▲652 |
| | EBITDA<br>（EBITDAマージン） | ▲4<br>(-) | ▲870 |
| インダストリアルソリューション | 売上 | 9,763 | +40 |
| | 調整後営業利益<br>（調整後営業利益率） | 737<br>(7.5%) | +215 |
| | EBITDA<br>（EBITDAマージン） | 1,267<br>(13.0%) | +295 |
| 基幹事業合計 | 売上 | 34,595 | ▲3,272 |
| | 調整後営業利益<br>（調整後営業利益率） | 1,806<br>(5.2%) | ▲526 |
| | EBITDA<br>（EBITDAマージン） | 2,608<br>(7.5%) | ▲636 |

*2 前年度の情報は、2020年度の形態に合わせて組み替えて算出

構成するサブセグメント
- 空間ソリューション：空調冷熱ソリューションズ、食品流通、ライティング、エナジーシステム（ソーラー事業は含まず）、パナソニックエコシステムズ、メディアエンターテインメント
- 現場プロセス：アビオニクス、プロセスオートメーション、モバイルソリューションズ、PSSJ
- インダストリアルソリューション：システム、デバイス



Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

# （参考）2020年度 サブセグメントの構成

| | サブセグメント | 主な事業部等 |
|---|---|---|
| AP | ・空調冷熱ソリューションズ | ：空調冷熱ソリューションズ事業部 |
| | ・ホームアプライアンス | ：キッチン空間事業部、ランドリー・クリーナー事業部、ビューティ・パーソナルケア事業部 |
| | ・スマートライフネットワーク | ：スマートライフネットワーク事業部 |
| | ・食品流通 | ：コールドチェーン事業部、 Hussmann Corporation |
| | ・その他 | ：冷熱空調デバイス事業部、スマートエネルギーシステム事業部、他カンパニー商材、直轄・消去含む |
| LS | ・ライティング | ：ライティング事業部 |
| | ・エナジーシステム | ：エナジーシステム事業部 |
| | ・パナソニック エコシステムズ | ：パナソニック エコシステムズ㈱ |
| | ・ハウジングシステム | ：ハウジングシステム事業部 |
| | ・その他 | ：自転車、介護、販売部門、消去等含む |
| CNS | ・アビオニクス | ：Panasonic Avionics Corporation、アビオニクスビジネスユニット |
| | ・プロセスオートメーション | ：プロセスオートメーション事業部 |
| | ・メディアエンターテインメント | ：メディアエンターテインメント事業部 |
| | ・モバイルソリューションズ | ：モバイルソリューションズ事業部 |
| | ・PSSJ | ：パナソニック システムソリューションズ ジャパン㈱ |
| | ・その他 | ：その他事業、消去等含む |
| AM | ・車載機器 | ：インフォテインメントシステムズ事業部、HMIシステムズ事業部<br>車載システムズ事業部、 Ficosa International, S.A. |
| | ・車載電池 | ：テスラエナジー事業部、角形車載電池事業 |
| | ・その他 | ：他カンパニー商材販売等 |
| IS | ・システム | ：メカトロニクス事業部、産業デバイス事業部、エナジーソリューション事業部 |
| | ・デバイス | ：デバイスソリューション事業部、エナジーデバイス事業部、電子材料事業部 |
| | ・その他 | ：半導体、液晶、他カンパニー商材販売、消去等を含む |
| その他 | ・原材料の販売等 | |
| 消去・調整 | ・セグメントに帰属しない収益・費用や、連結会計上の調整及びセグメント間の内部取引消去等 | |

注：1. 中国・北東アジア社の売上・利益は主にAPセグメントとLSセグメントに、US社の売上・利益は主にAPセグメントとAMセグメントに含まれています。
2. パナソニック ホームズは2020年1月より、オートモーティブエナジーは2020年4月、半導体は2020年9月より非連結化。
なお、プライム ライフ テクノロジーズ㈱、プライム プラネット エナジー＆ソリューションズ㈱の持分法による投資損益は、それぞれ「消去・調整」、「AMセグメント」に含む。



Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

# （参考）2021年度 サブセグメントの構成

| | サブセグメント | 主な事業部等 |
|---|---|---|
| AP | 空調冷熱ソリューションズ | ：空調冷熱ソリューションズ事業部 |
| | ホームアプライアンス | ：キッチン空間事業部、ランドリー・クリーナー事業部、ビューティ・パーソナルケア事業部 |
| | スマートライフネットワーク | ：スマートライフネットワーク事業部 |
| | 食品流通 | ：コールドチェーン事業部、 Hussmann Corporation |
| | その他 | ：冷熱空調デバイス事業部、スマートエネルギーシステム事業部、他カンパニー商材、直轄・消去含む |
| LS | ライティング | ：ライティング事業部 |
| | エナジーシステム | ：エナジーシステム事業部 |
| | パナソニック エコシステムズ | ：パナソニック エコシステムズ㈱ |
| | ハウジングシステム | ：ハウジングシステム事業部 |
| | その他 | ：自転車、介護、販売部門、消去等含む |
| CNS | アビオニクス | :Panasonic Avionics Corporation、アビオニクスビジネスユニット |
| | プロセスオートメーション | :プロセスオートメーション事業部 |
| | メディアエンターテインメント | :メディアエンターテインメント事業部 |
| | モバイルソリューションズ | :モバイルソリューションズ事業部 |
| | PSSJ | :パナソニック システムソリューションズ ジャパン㈱ |
| | その他 | :その他事業、消去等含む |
| AM | 車載機器 | ：インフォテインメントシステムズ事業部、HMIシステムズ事業部<br>車載システムズ事業部、 Ficosa International, S.A. |
| | 車載電池 | :テスラエナジー事業部、角形車載電池事業 |
| | その他 | :他カンパニー商材販売等 |
| IS | システム | ：メカトロニクス事業部、産業デバイス事業部、エナジーソリューション事業部 |
| | デバイス | ：デバイスソリューション事業部、エナジーデバイス事業部、電子材料事業部 |
| | その他 | :液晶、他カンパニー商材販売、消去等を含む |
| その他 | 原材料の販売等 | |
| 消去・調整 | セグメントに帰属しない収益・費用や、連結会計上の調整及びセグメント間の内部取引消去等 | |

注：1. 中国・北東アジア社の売上・利益は主にAPセグメントとLSセグメントに、US社の売上・利益は主にAPセグメントとAMセグメントに含まれています。
2. オートモーティブエナジーは2020年4月、半導体は2020年9月より非連結化。
プライム プラネット エナジー＆ソリューションズ㈱の持分法による投資損益は、「AMセグメント」に含む。



Copyright (C) 2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved.