- それでは、
  ２０２１年度第3四半期　決算概要について、ご説明申しあげます。

Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

2021年度　第３四半期決算のポイント

- 第３四半期実績
  - **売上高**は、前年の需要増の反動等により、くらし事業(国内家電等)、オートモーティブ(車載機器)が減収も、インダストリー(情報通信向け等)や、エナジー(車載電池等)の販売増に加え、ブルーヨンダーの新規連結もあり、**増収**
  - **調整後営業利益**は、インダストリー、エナジー等の増販益はあるも、くらし事業(家電、空調等)を中心に原材料高騰が大きく影響、一時的なマイナス要因(ブルーヨンダー買収時の「資産・負債の再評価」に伴う影響等)もあり、**減益**
  - **営業利益・純利益**も**減益**
- 年間見通し
  - 足元の経営環境(自動車減産、原材料高騰等)や、一時要因を踏まえ、**調整後営業利益を下方修正**、一方で、**その他損益**は資産売却益等により**上方修正**
  - **売上高、営業利益、税引前利益、純利益は変更なし**

Panasonic　2021年度 第３四半期 決算概要　1

- はじめに、決算発表のポイントです。

- 第3四半期の実績としまして、
  売上高は、
  前年の需要増の反動等により、くらし事業の国内家電や、
  オートモーティブの車載機器が減収となりましたが、
  インダストリーの情報通信向け事業や、エナジーの車載電池等の販売が
  増加したことに加え、ブルーヨンダーの新規連結もあり、増収となりました。

- 調整後営業利益は、インダストリーやエナジー等の増販益はありましたが、
  家電、空調等のくらし事業を中心に、原材料高騰が大きく影響したことに加え、
  ブルーヨンダー買収時の「資産・負債の再評価」に伴う影響など、
  一時的なマイナス要因もあり、減益、
  営業利益、純利益につきましても、減益となっております。

- 年間の見通しにつきましては、
  自動車生産の減少や原材料高騰といった、足元の経営環境や、先に述べました
  一時要因を踏まえ、調整後営業利益を下方修正いたしますが、
  一方で、その他損益は、資産売却益等が見込まれることから、
  上方修正いたします。

- 売上高、営業利益、税引前利益、純利益の公表値に変更はございません。

Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

● それでは、第３四半期の決算概要について、ご説明いたします。

Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

2021年度3Q　連結業績

（億円）

	21年度 3Q		20年度 3Q		前年差/比	
売上高	18,898		18,141		+757 (▲37)*3	104% (100%)*3
調整後営業利益*1（率）	875	(4.6%)	1,428	(7.9%)	▲553	61%
その他損益*2	▲145		▲126		▲19	－
営業利益（率）	730	(3.9%)	1,302	(7.2%)	▲572	56%
営業外損益	6		▲33		+39	－
税引前利益（率）	736	(3.9%)	1,269	(7.0%)	▲533	58%
親会社の所有者に帰属する当期純利益（率）	426	(2.3%)	812	(4.5%)	▲386	52%
EBITDA*4（率）	1,776	(9.4%)	2,162	(11.9%)	▲386	82%

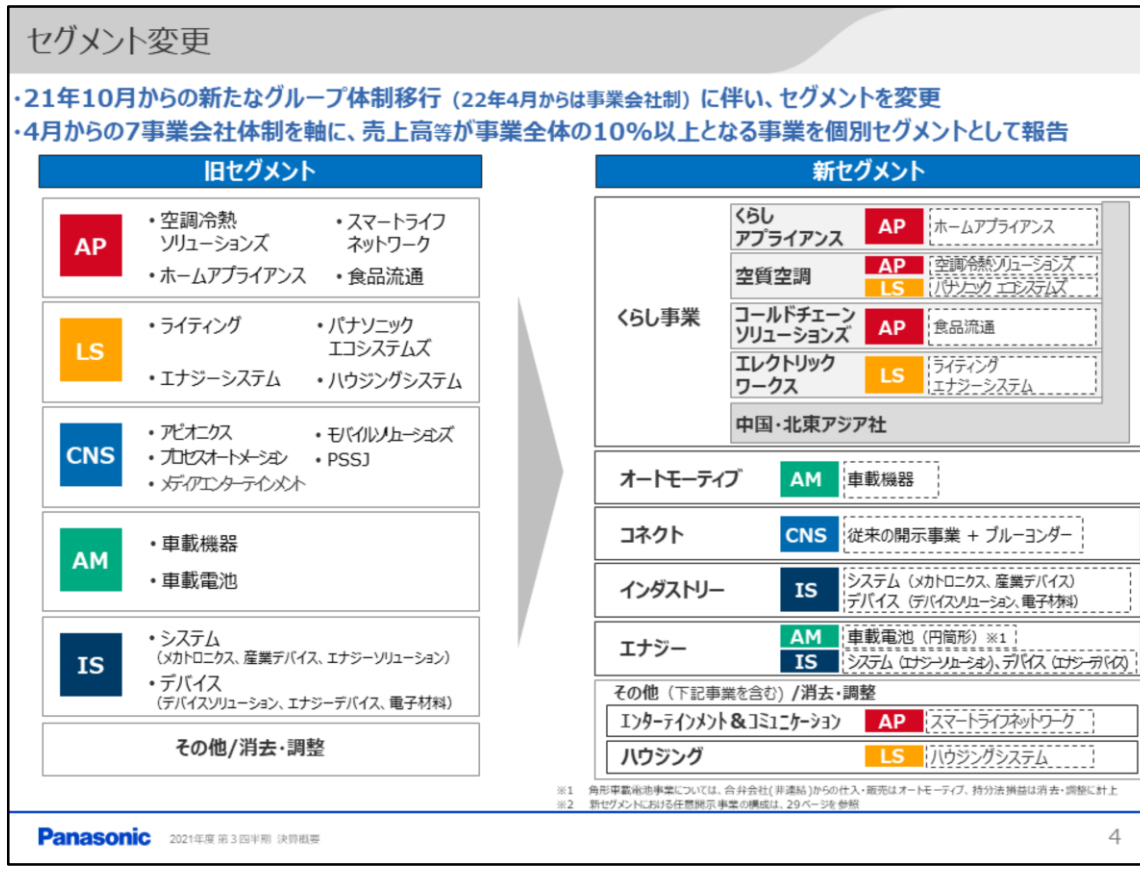
為替レート		
1USドル	114円	105円
1ユーロ	130円	125円
1人民元	17.8円	15.8円

＊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　営業利益と減価償却費(有形／使用権資産)、償却費(無形)の合計
貸手側のリース会計処理が適用される原資産の減価償却費相当および
ブルーコンダー買収時の「資産・負債の再評価」に伴う一時的な会計処理の
影響を調整

Panasonic　2021年度 第3四半期 決算概要　3

- 連結業績はご覧のとおりです。
- 売上高は、1兆8，898億円、前年比で104％の増収、
- 調整後営業利益は、875億円、前年からは553億円の減益となりました。
- その他損益は、19億円の減益となり、
  営業利益、純利益につきましても、減益となっております。

Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



- 次に、こちらのスライドで、セグメント変更についてご説明いたします。

- 前回、第２四半期決算の際にもご説明しましたが、
  昨年１０月１日より、新組織ベースの体制がスタートしております。
  これに伴い、セグメントにつきましても、ここにお示しの通り、変更いたします。

- 今回の決算より、スライドの右側、新しいセグメントに沿って、
  ご説明させていただきます。

Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

2021年度3Q 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	EBITDA*1（率）	前年差
くらし事業	9,594	98% (94%)	▲231 (▲589)	402 4.2%	▲358	▲24	▲8	378 3.9%	▲366	618 6.4%	▲357
オートモーティブ	2,752	91% (88%)	▲266 (▲374)	15 0.5%	+72	4	+24	19 0.7%	+96	153 5.5%	+99
コネクト	2,226	111% (105%)	+228 (+105)	▲68 ▲3.1%	▲117	▲28	▲5	▲96 ▲4.3%	▲122	137*2 6.2%	+31
インダストリー	2,830	109% (103%)	+243 (+87)	189 6.7%	+24	4	+35	193 6.8%	+59	324 11.5%	+66
エナジー	1,943	117% (109%)	+284 (+152)	182 9.4%	+19	▲19	+24	163 8.4%	+43	306*3 15.8%	+57
その他／消去・調整	▲447	-	+499	155	▲193	▲82	▲89	73	▲282	238	▲282
連結決算	18,898	104% (100%)	+757 (▲37)	875 4.6%	▲553	▲145	▲19	730 3.9%	▲572	1,776 9.4%	▲386

＊1 営業利益と減価償却費(有形／使用権資産)、償却費(無形)の合計
＊2 ブルーヨンダー買収時の「資産・負債の再評価」に伴う一時的な会計処理の影響を調整
＊3 貸手側のリース会計処理が適用される原資産の減価償却費相当を加算調整

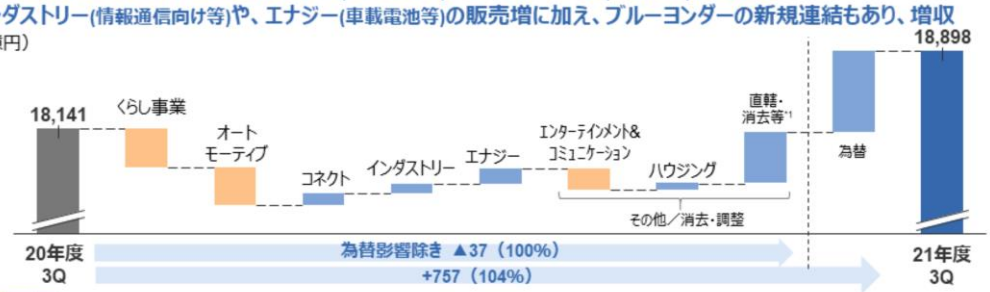
Panasonic 2021年度 第3四半期 決算概要 5

- こちらは、セグメント別の実績です。
- 表の右側に、EBITDAを示しております。
  コネクトにつきましては、ブルーヨンダー買収時の「資産・負債の再評価」に伴う、一時的な会計処理の影響を調整して表示しております。
- 売上高、営業利益の詳細は、この後のページでご説明します。

Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

2021年度3Q セグメント別　増減要因（売上高）

- **前年の需要増の反動等により、くらし事業(国内家電等)、オートモーティブ(車載機器)が減収も インダストリー(情報通信向け等)や、エナジー(車載電池等)の販売増に加え、ブルーヨンダーの新規連結もあり、増収**



主な増減要因

売上高	くらし事業	中国の家電(洗濯機等)、北米の食品流通、欧州の空調(A2W等)は堅調も、日本の洗濯機(供給課題)、調理機器等(前年巣ごもり需要の反動)に加え、他セグメント商材(TV等)の減販影響が大きく、全体として**減収**
	オートモーティブ	2Qからは増加も、前年度3Qの自動車生産回復の反動、および、半導体や部材逼迫等による自動車減産の影響が継続し、**減収**
	コネクト	部材調達課題によりノートPCは減収も、PC・サーバーの好調を受けた実装機や、米国・欧州を中心に市場が回復傾向のプロジェクターが牽引。ブルーヨンダーの新規連結影響もあり**増収**
	インダストリー	産業用モータ、情報通信インフラ・車載用コンデンサ、EV用リレー等が好調で、**増収**
	エナジー	欧州乾電池事業の譲渡影響あるも、EV向け車載電池・データセンター向け蓄電システムを中心に、**増収**
	その他／消去・調整	エンターテインメント＆コミュニケーション：主にテレビ事業における前年の巣ごもり需要からの反動減、および半導体を中心とした部材調達難影響等により**減収** ハウジング：ニューノーマルに対応した新商品発売やデジタルを活用した営業の加速により、**増収**

*1 管理会計上の調整（主に販売価格に関する調整）による影響は、当チャートでは各セグメントと直轄・消去等で相殺して金額を表示

Panasonic　2021年度 第3四半期 決算概要　6

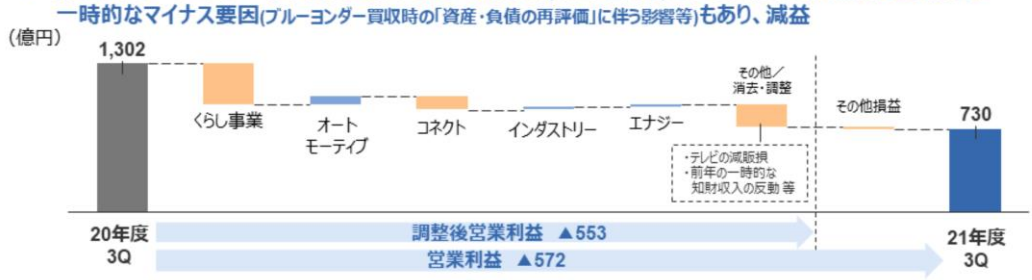
- まずは、売上高の増減です。
- 全社では、前年の需要増の反動等により、くらし事業の国内家電や、オートモーティブの車載機器が減収となりましたが、インダストリーの情報通信向け事業や、エナジーの車載電池等の販売が増加したことに加え、ブルーヨンダーの新規連結もあり、増収となりました。

- セグメント別にみますと、くらし事業は、洗濯機などの中国家電、北米の食品流通、欧州の空調は堅調でしたが、国内において、供給課題があった洗濯機や、前年の巣ごもり需要の反動を受けた調理機器等に加え、テレビなどの他セグメント商材の販売減が大きく、全体として減収となりました。
- オートモーティブは、第2四半期からは増加いたしましたが、前年の自動車生産回復の反動があったことに加え、半導体や部材逼迫等による自動車減産の影響が継続し、減収となりました。
- コネクトは、部材調達課題によりノートPCは減収となりましたが、PC・サーバーの好調を受けた実装機や、米国・欧州を中心に市場が回復傾向のプロジェクターが牽引。ブルーヨンダーの新規連結影響もあり、増収となりました。
- インダストリーは、産業用モータ、情報通信インフラや車載用のコンデンサ、EV用リレーなどの販売好調により、増収となりました。
- エナジーは、欧州乾電池事業の譲渡影響がありましたが、EV向け車載電池や、データセンター向け蓄電システムを中心に、増収となりました。
- その他、消去・調整のうち、エンターテインメント＆コミュニケーションは、テレビ事業等の前年巣ごもり需要からの反動減や、半導体を中心とした部材調達難の影響などにより、減収となりました。
ハウジングは、ニューノーマルに対応した新商品発売や、デジタルを活用した営業の加速により、増収となりました。

Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

2021年度3Q セグメント別　増減要因（営業利益）

- 調整後営業利益、営業利益ともに減益
  - インダストリー、エナジー等の増販益はあるも、くらし事業(家電、空調等)を中心に原材料高騰が大きく影響、一時的なマイナス要因(ブルーヨンダー買収時の「資産・負債の再評価」に伴う影響等)もあり、減益



主な増減要因

調整後営業利益	くらし事業	海外での増販益や各事業での合理化等は進めるも、日本での巣ごもり需要の反動に加え、原材料高騰や、一時費用の計上もあり、**減益**
	オートモーティブ	減販損、部材高騰などあるも、コストダウンに加え、前年度に充電器の一時費用を計上したこともあり、**増益**
	コネクト	実装機やプロジェクターの増販益はあるも、部材調達課題によるノートPCの減販損やブルーヨンダー買収時の「資産・負債の再評価」に伴う影響等により、**減益**
	インダストリー	原材料高騰の影響あるも、産業用モータの増販益や合理化等により、**増益**
	エナジー	欧州乾電池事業の譲渡影響等あるも、車載電池やデータセンター向け蓄電システム等の増販益により、**増益**
その他損益	ー	

Panasonic　2021年度 第3四半期 決算概要　7

- 続いて、営業利益の増減です。
- 全社の調整後営業利益は、インダストリーやエナジーの増販益はありましたが、家電、空調等のくらし事業を中心に、原材料高騰が大きく影響したことに加え、ブルーヨンダー買収時の「資産・負債の再評価」に伴う影響など、一時的なマイナス要因もあり減益、営業利益も減益となりました。

- セグメント別に見ますと、くらし事業は、海外での増販益や、各事業での合理化等を進めたものの、日本での巣ごもり需要の反動に加え、原材料高騰や、一時費用の計上もあり、減益となりました。
- オートモーティブは、減販損や、部材高騰などがありましたが、コストダウンに加え、前年度に充電器の一時費用を計上したこともあり、増益。
- コネクトは、実装機やプロジェクターの増販益があった一方で、部材調達課題によるノートPCの減販損や、ブルーヨンダー買収時の「資産・負債の再評価」に伴う一時的な影響等があり、減益となっております。
- インダストリーは、原材料高騰の影響はありましたが、産業用モータの増販益や合理化等により、増益。
- エナジーは、欧州乾電池事業の譲渡影響等がありましたが、車載電池やデータセンター向け蓄電システム等の増販益により、増益となりました。

Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

2021年度3Q くらし事業 分社の実績

（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	EBITDA*2（率）	前年差
くらしアプライアンス社	2,740	104% (99%)	+102 (▲27)	221 8.1%	▲66	0	0	221 8.1%	▲66	280 10.2%	▲55
空質空調社	1,622	102% (97%)	+27 (▲40)	*3 ▲1 ▲0.1%	▲106	▲6	▲6	*3 ▲7 ▲0.4%	▲112	*3 42 2.6%	▲104
コールドチェーンソリューションズ社	753	111% (104%)	+72 (+25)	*3 ▲69 ▲9.1%	▲68	▲1	▲1	*3 ▲70 ▲9.3%	▲69	*3 ▲50 ▲6.6%	▲68
エレクトリックワークス社	2,658	101% (100%)	+32 (▲7)	137 5.1%	▲64	3	+16	140 5.3%	▲48	210 7.9%	▲55
中国・北東アジア社 *1	2,193	119% (107%)	+355 (+128)	*3 32 1.5%	▲90	▲6	▲11	*3 26 1.2%	▲101	*3 78 3.6%	▲91

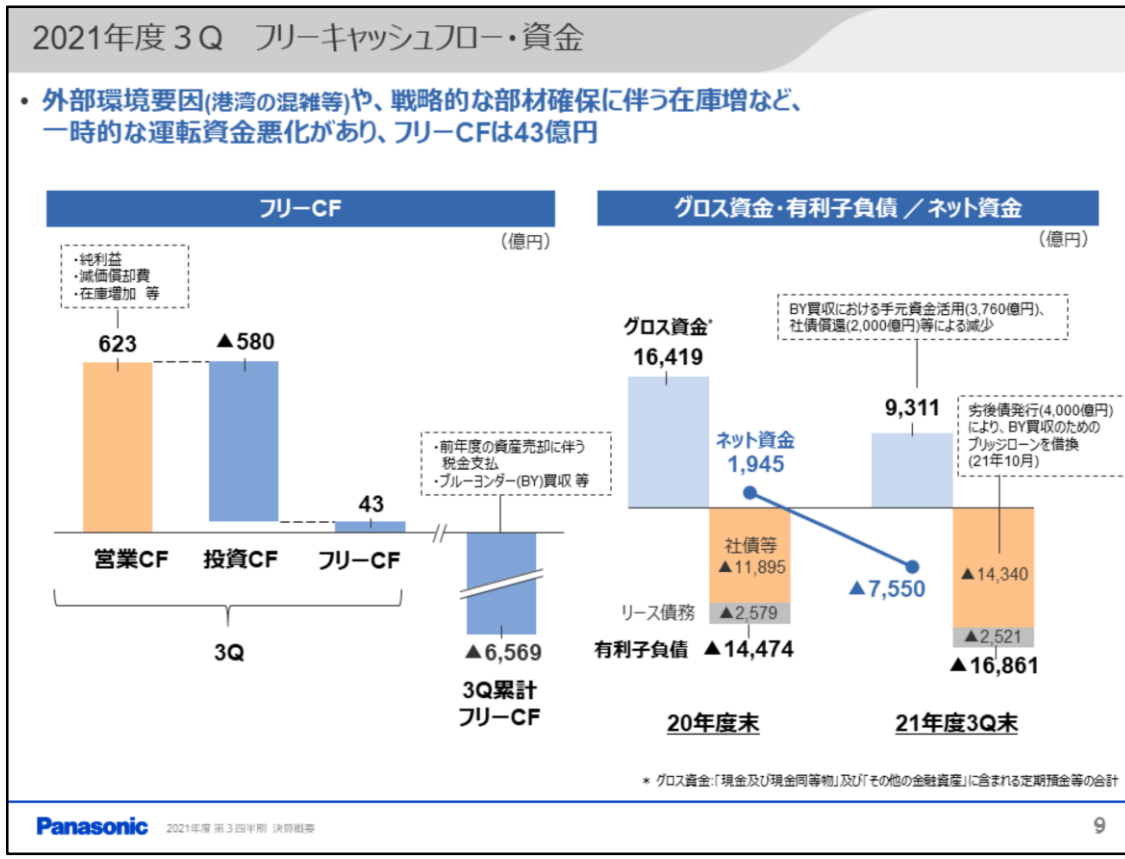
*1 くらしアプライアンス社、空質空調社、コールドチェーンソリューションズ社、エレクトリックワークス社には、中国・北東アジア社の売上・利益を含む
*2 営業利益と減価償却費(有形／使用権資産)、償却費(無形)の合計
*3 一時費用影響を含む

Panasonic 2021年度 第3四半期 決算概要 8

- こちらは、くらし事業における、分社の実績です。
  ご覧の通り、全ての分社で調整後営業利益、営業利益ともに減益となりました。
  それぞれの主な要因について、ご説明します。

- くらしアプライアンス社は、中国で増販益があった一方、
  日本の巣ごもり需要の反動や原材料高騰が影響しました。
  原材料高騰に対しては、海外で段階的に価格の見直しを進めるとともに、
  日中合同による部材の合理化を加速しております。
- 空質空調社は、欧州の販売は堅調でしたが、空気清浄機等の空質事業や、
  日本のルームエアコンの販売減、原材料高騰により、減益となりました。
  原材料高騰への対応として、銅からアルミなど、代替材料への置き換え等を
  進めてまいります。
- コールドチェーンソリューションズ社は、北米販売が堅調に推移したものの、
  原材料高騰や調達課題に加え、一時費用の計上が影響しました。
  原材料高騰に対しては、北米での価格見直し、
  調達課題には、部品点数の削減などの対策を進めております。
- エレクトリックワークス社は、海外での増販や固定費削減はあるものの、
  ライティング等での部材調達課題や、電材事業での仕入れ先の
  工場火災影響により、減益となりました。
  工場火災影響は、4Qから緩和の見込みであり、また、
  海外の電材商品において、原材料高騰への対応として価格の見直しを進めるなど、
  全体として挽回を図っております。

Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



- こちらは第３四半期の資金の状況です。

- 左側、フリーキャッシュフローにつきましては、
港湾の混雑などの外部環境要因や、戦略的な部材確保に伴う
在庫の増加など、一時的な運転資金悪化があり、４３億円となりました。

- 右側の折れ線グラフ、ネット資金につきましては、
２０年度末の１,９４５億円から減少し、
マイナス７,５５０億円となりました。

- なお、既に公表しました通り、１０月に劣後債　４，０００億円を発行しており、
これによって、ブルーヨンダー社買収のためのブリッジローンを
借換済であります。
以上は、案件公表時にご説明したファイナンスプランに沿った内容で
ございます。

Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

経営環境変化による3Qの影響

・コロナによる工場ロックダウンの影響は解消傾向も、原材料高騰、半導体・部材不足の影響は継続

	需要変化	原材料価格高騰	半導体・部材不足
くらし事業	■ 日本(家電)は前年巣ごもり需要の反動 中国(家電)や欧州(空質空調)は堅調 ➔日本は前年を下回るが、中国(家電)は堅調継続、全体として前年並みの見通し	■ 鉄・銅を中心に影響 ➔今後も影響継続見通し （合理化取り組みを継続）	■ 主にエレクトリックワークス社の事業で部材不足、仕入先の工場火災影響 ➔影響継続の見通し （代替品等の調達取組み継続）
オートモーティブ	■ 前年度の自動車生産回復の反動 ■ 半導体・部材不足等による自動車減産 ➔今後も生産変動リスクあり	■ 半導体等の部材価格高騰 ➔今後も影響継続見通し （コスト削減・固定費低減を継続）	■ 自動車減産が需要面で影響 ➔今後も需要変動リスクあり
コネクト	■ PC・サーバー向け、実装機が好調 ➔中国景気減速により需要は縮小傾向 （生産調整等で柔軟に対応）	■ 影響は軽微	■ ノートPC等でサプライヤ工場のロックダウンによる部材調達不足 ➔4Qにかけて解消見通し （早期改善に向けた交渉を継続）
インダストリー	■ 産業、情報通信向けが好調 ➔今後も堅調に推移	■ 銅などの高騰影響を合理化等で軽減 ➔今後も影響継続見通し （合理化取り組みも継続）	■ 車載向け等で部材不足 ➔今後も影響継続の見通し （代替品調達を推進）
エナジー	■ EV、データセンター需要が好調 ➔中長期的にEV需要は拡大	■ リチウム・コバルト等の高騰影響を合理化等で軽減 ➔今後も影響継続見通し （合理化、相場変動型売価契約推進）	■ 影響は軽微

ポジティブ（対前年）　ネガティブ（対前年）　➔ 今後の見通し

Panasonic　2021年度 第3四半期 決算概要　10

- 続いて、第3四半期における、経営環境変化の影響をご説明します。
- コロナによる工場ロックダウンの影響は、解消傾向でありますが、
  原材料高騰、半導体等の部材不足の影響は継続している状況です。
- ご覧の表は、縦軸で、需要の変化、原材料高騰、部材不足の3つの項目について、
  各セグメントにおける影響を一覧でまとめたものになります。
  表の中、水色の個所は、対前年でポジティブ影響のあった要素、
  薄い赤色の個所は、ネガティブ影響のあった要素を表しています。
  また、表の中で、矢印で表現しておりますのは、今後の見通しであります。

- 需要の変化については、くらし事業とオートモーティブで、
  前年の需要増からの反動減があった一方で、
  インダストリーとエナジーは、好調が継続しております。
- 原材料高騰は主に、くらし事業とオートモーティブ事業で影響が見られましたが、
  インダストリー、エナジーについては、合理化等でその影響を軽減できております。
- 半導体等の部材不足に関しては、エナジーを除くセグメントで影響が出ております。

- 経営環境の変化については、今後もその影響を見極めつつ、
  適切な対応策を取ってまいります。

Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

2021年度 第3四半期 決算概要

2021年度 年間業績見通し

Panasonic

- ここからは、年間業績見通しのご説明になります。

Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

2021年度　連結業績見通しの修正

- **調整後営業利益、その他損益を修正**

（億円）

	2021年度 修正見通し（2月2日）	公表値（10月28日）	修正額	（参考） 前年実績	前年比／差	
売上高	73,000	73,000	-	66,988	109%	+6,012
調整後営業利益*1（率）	3,650 (5.0%)	4,000 (5.5%)	▲350	3,072 (4.6%)	119%	+578
その他損益*2	50	▲300	＋350	▲486	－	+536
営業利益（率）	3,700 (5.1%)	3,700 (5.1%)	-	2,586 (3.9%)	143%	+1,114
営業外損益	0	0	-	22	－	▲22
税引前利益	3,700	3,700	-	2,608	142%	+1,092
親会社の所有者に帰属する当期純利益	2,400	2,400	-	1,651	145%	＋749
ROE	8.9%	8.9%	-	7.2%	－	+1.7%
EBITDA*3（率）	7,500 (10.3%)	7,500 (10.3%)	-	6,055 (9.0%)	124%	+1,445

		3Q累計実績	4Q前提	年間				
為替レート	1USドル	111円	110円	111円	107円	+4円	106円	+5円
	1ユーロ	131円	130円	130円	131円	▲1円	124円	+6円
	1人民元	17.3円	17.5円	17.3円	17.0円	+0.3円	15.7円	+1.6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 営業利益と減価償却費(有形／使用権資産)、償却費(無形)の合計。貸手側のリース会計処理が適用される原資産の減価償却費相当およびブルーヨンダー買収時の「資産・負債の再評価」に伴う一時的な 会計処理の影響を調整

Panasonic　2021年度 第3四半期 決算概要　12

- こちらは、連結業績見通しです。
- ご覧のように、調整後営業利益を下方修正、
  その他損益を上方修正いたします。
- 調整後営業利益は、
  自動車生産の減少や原材料高騰など、足元の経営環境や、
  ブルーヨンダー買収時の会計処理の影響など、一時的なマイナス要因を
  踏まえ、350億円減少の　3，650億円といたします。
- その他損益は、第4四半期において、資産売却益等が見込まれることから、
  350億円増加の　50億円といたします。
- 営業利益、純利益に変更はございません。

Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

2021年度　セグメント別見通しの修正

（億円）

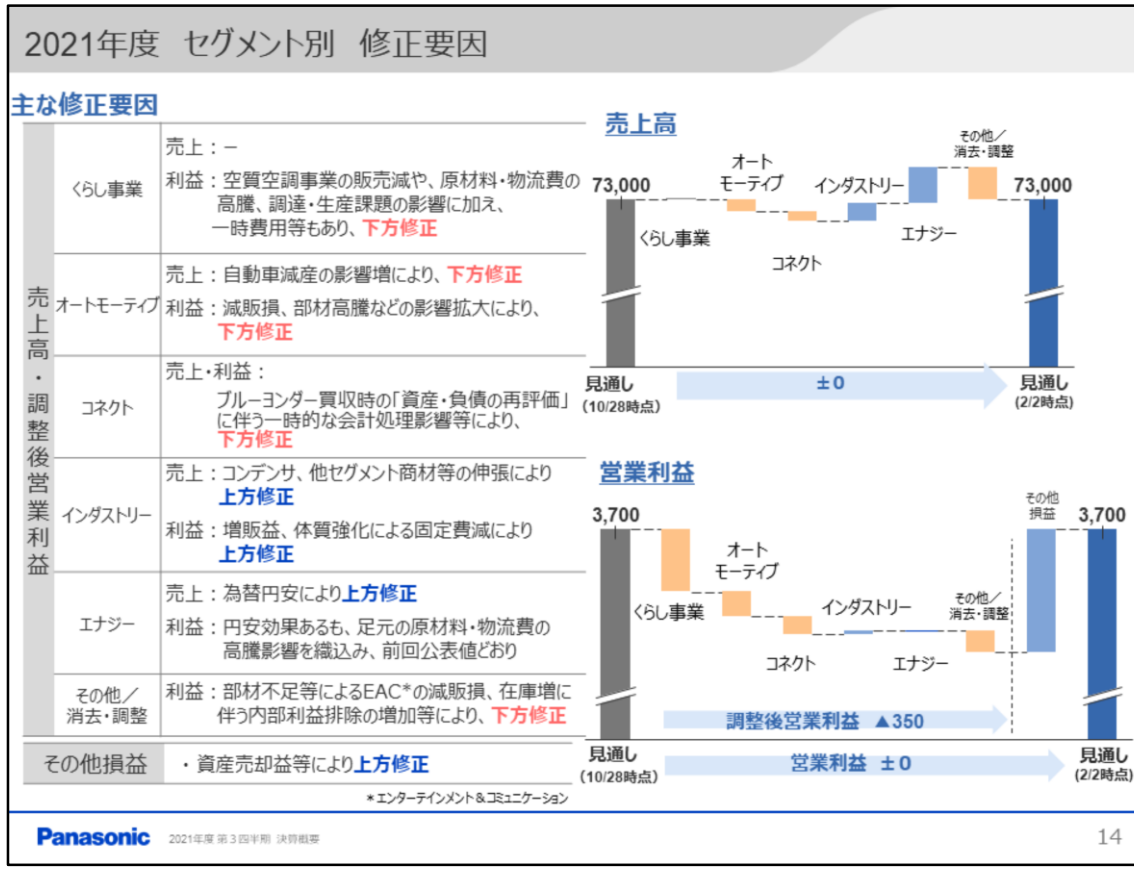
	売上高	前年比 (前年差)	公表差	調整後営業利益 (率)	前年差	公表差	その他損益	前年差	公表差	営業利益 (率)	前年差	公表差	*1 EBITDA (率)	前年差	公表差
くらし事業	36,400	103% (+911)	-	1,550 4.3%	▲306	▲180	▲280	▲93	+50	1,270 3.5%	▲399	▲130	2,220 6.1%	▲388	▲130
オートモーティブ	10,800	106% (+629)	▲70	50 0.5%	+143	▲70	▲20	+5	-	30 0.3%	+148	▲70	580 5.4%	+190	▲70
コネクト	9,200	112% (+1,020)	▲50	150 1.6%	+113	▲50	360	+597	+10	510 5.5%	+710	▲40	1,130 12.3%	*2 +1,008	+90
インダストリー	11,100	113% (+1,254)	+100	780 7.0%	+337	+10	▲40	▲4	▲10	740 6.7%	+333	-	1,270 11.4%	+364	▲5
エナジー	7,680	128% (+1,680)	+200	650 8.5%	+272	-	▲40	+3	-	610 7.9%	+275	-	1,170 15.2%	*3 +302	-
その他／消去・調整	▲2,180	+518	▲180	470	+19	▲60	70	+28	+300	540	+47	+240	1,130	▲31	+115
連結決算	73,000	109% (+6,012)	-	3,650 5.0%	+578	▲350	50	+536	+350	3,700 5.1%	+1,114	-	7,500 10.3%	+1,445	-

＊1 営業利益と減価償却費(有形／使用権資産)、償却費(無形)の合計
＊2 ブルーヨンダー買収時の「資産・負債の再評価」に伴う一時的な会計処理の影響を調整
＊3 貸手側のリース会計処理が適用される原資産の減価償却費相当を加算調整

Panasonic　2021年度 第3四半期 決算概要　13

- セグメント別の見通しはご覧の通りです。
- 次のページで修正要因をご説明いたします。

Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



- くらし事業は、
  売上高の修正はありませんが、調整後営業利益は、
  空質空調事業の販売減や、原材料および物流費の高騰、調達・生産課題の影響に加え、
  一時費用の計上もあり、下方修正いたします。
- オートモーティブは、
  売上高は、自動車減産の影響で、
  調整後営業利益も、減販損や部材高騰などの影響拡大により、下方修正いたします。
- コネクトは、
  ブルーヨンダー買収時の「資産・負債の再評価」に伴う一時的な会計処理影響等により、
  売上、調整後営業利益ともに下方修正となります。
- インダストリーは、
  売上高は、コンデンサや他セグメント商材等の伸張により上方修正、
  調整後営業利益につきましても、増販益や体質強化による固定費減により
  上方修正いたします。
- エナジーは、
  売上高は、為替の円安により上方修正いたしますが、
  調整後営業利益は、円安効果はあるものの、足元の原材料および物流費の高騰影響を
  織込み、前回公表値どおりといたします。
- 最後に、その他／消去・調整です。
  調整後営業利益は、部材不足等によるエンターテインメント＆コミュニケーションの減販損や、
  在庫の増加に伴う内部利益排除の増加等により、下方修正いたします。

- また、その他損益では、第4四半期に資産売却益等を見込むことから、上方修正いたします。

Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

2021年度 くらし事業 分社の見通しの修正

(億円)

	売上高	前年比(前年差)	公表差	調整後営業利益(率)	前年差	公表差	その他損益	前年差	公表差	営業利益(率)	前年差	公表差	*2 EBITDA(率)	前年差	公表差
くらしアプライアンス社	9,500	104%(+379)	+90	670 7.1%	▲124	–	0	▲1	–	670 7.1%	▲125	–	880 9.3%	▲107	–
空質空調社	7,140	104%(+272)	▲50	*3 280 3.9%	▲176	▲120	▲20	▲16	▲10	*3 260 3.6%	▲192	▲130	*3 440 6.1%	▲179	▲130
コールドチェーンソリューションズ社	3,000	118%(+447)	+120	*3 ▲10 ▲0.3%	+10	▲55	▲10	0	–	*3 ▲20 ▲0.7%	10	▲55	*3 55 1.8%	+8	▲55
エレクトリックワークス社	10,160	103%(+320)	–	420 4.1%	▲46	▲60	▲110	+53	+60	310 3.1%	+7	–	620 6.1%	+3	–
中国・北東アジア社 *1	8,250	118%(+1,245)	+170	*3 225 2.7%	▲145	▲175	▲70	▲62	▲10	*3 155 1.9%	▲207	▲185	*3 335 4.1%	▲197	▲185

*1 くらしアプライアンス社、空質空調社、コールドチェーンソリューションズ社、エレクトリックワークス社には、中国・北東アジア社の売上・利益を含む
*2 営業利益と減価償却費(有形／使用権資産)、償却費(無形)の合計
*3 一時費用影響を含む

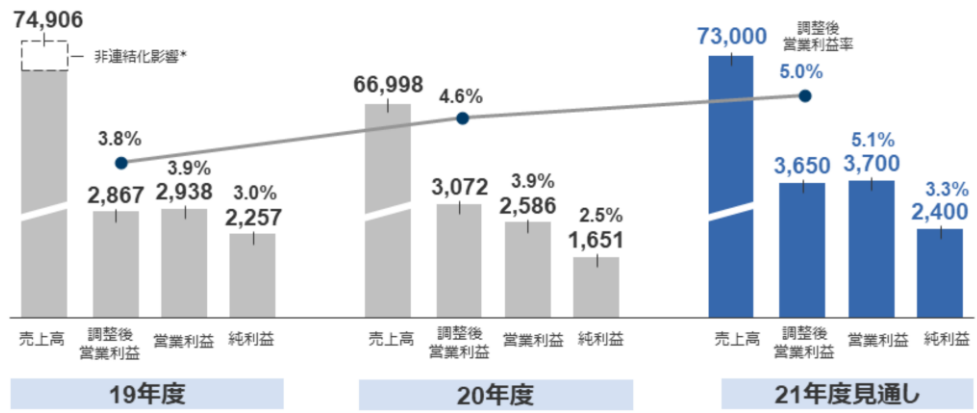
Panasonic 2021年度 第3四半期 決算概要 15

- こちらは、くらし事業の分社別の見通しです。
- 調整後営業利益は、くらしアプライアンス社を除く全ての分社で下方修正となっております。

Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

業績推移（19年度～21年度）

コロナ等の外部環境変化の中、固定費削減等の経営体質強化により、収益力は着実に改善



■経営体質強化の実績・見通し
（億円）

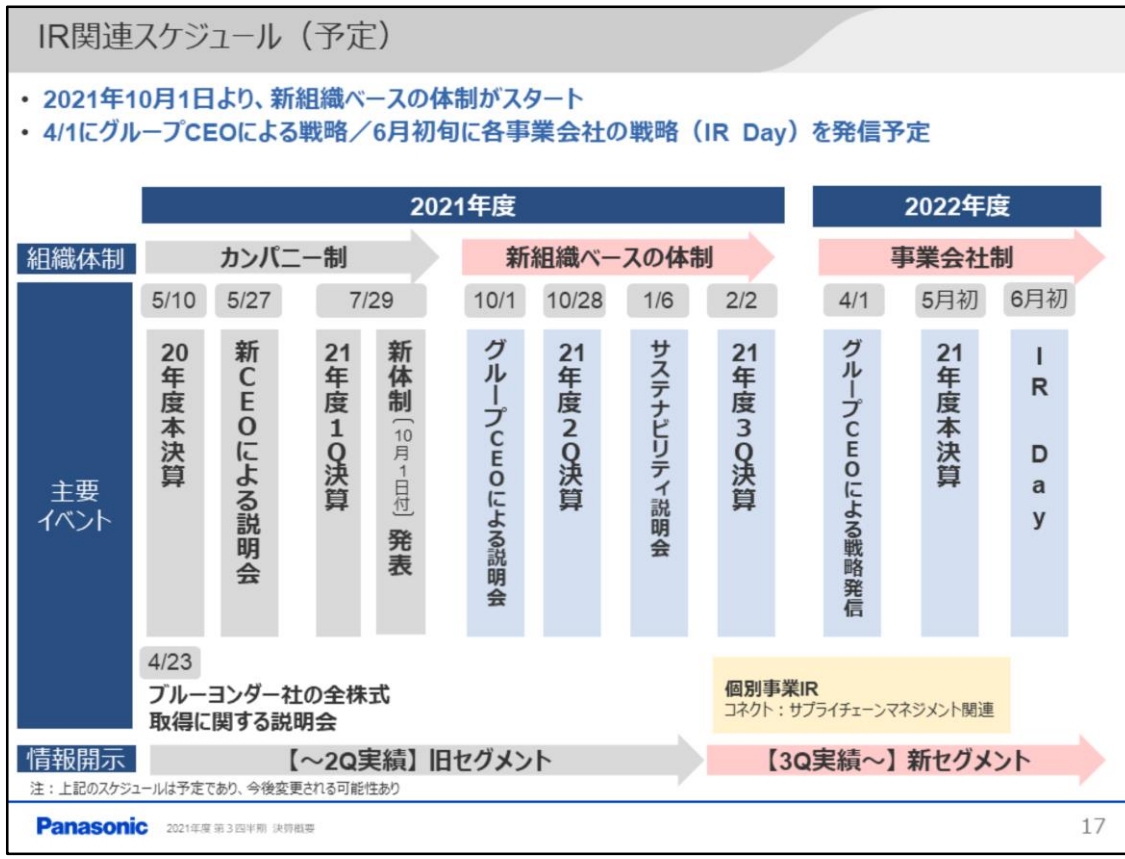
	19年度	20年度	21年度見通し	3年累計	中期目標
固定費削減	200	600	200	**1,000**	**600**
構造的赤字事業への対策	0	300	0	**300**	**400**
合計	200	900	200	**1,300**	**1,000**

＊住宅、角形車載電池、セキュリティシステム、半導体の非連結化影響

Panasonic 2021年度 第3四半期 決算概要 16

- 年間見通し修正についてのご説明は以上となりますが、
こちらのグラフは、今回の見通しを踏まえて、現中期戦略3カ年の
業績推移をお示ししたものです。
- 下の表に記載の通り、固定費の削減や、構造的赤字事業への対策といった、
経営体質の強化に取り組んでまいりました。
3カ年で、1，300億円の収益改善を見込み、
当初に掲げた1，000億円の目標を上回る見込みであります。
- コロナなどの大きな外部環境変化が起こりましたが、
経営体質強化の取組みは継続して推進しており、
現在の見通しでは、3カ年の業績推移を見ましても、
収益性は着実に改善してきております。
- 残りの第4四半期につきましても、取り組みを継続し、
来年度以降の新たな中期につなげてまいりたいと考えております。

Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



- 最後に、今後のIR関連のスケジュールです。
- １０月１日より、新組織ベースの体制がスタートしております。
- また、４月１日には、事業会社制へと移行しますが、このタイミングで、
  グループCEOの楠見による戦略発信、
  また、６月初旬には、各事業会社による IR Dayを予定しております。

Copyright (C) 2022 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) 2022 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）
・当社を持株会社とする新体制への移行により期待どおりの成果を上げられない可能性
・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) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

（参考）2021年度 3Q累計　連結業績

（億円）

	21年度 3Q累計		20年度 3Q累計		前年比/差	
売上高	54,234		48,733		+5,501	111%
調整後営業利益*1（率）	2,873	(5.3%)	2,319	(4.8%)	+554	124%
その他損益*2	▲131		▲51		▲80	－
営業利益（率）	2,742	(5.1%)	2,268	(4.7%)	+474	121%
営業外損益	52		▲67		+119	－
税引前利益（率）	2,794	(5.2%)	2,201	(4.5%)	+593	127%
親会社の所有者に帰属する当期純利益（率）	1,956	(3.6%)	1,301	(2.7%)	+655	150%
EBITDA*3（率）	5,526	(10.2%)	4,840	(9.9%)	+686	114%

為替レート	1USドル	111円	106円
	1ユーロ	131円	122円
	1人民元	17.3円	15.4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 営業利益と減価償却費(有形／使用権資産)、償却費(無形)の合計 貸手側のリース会計処理が適用される原資産の減価償却費相当 およびブルーコンダー買収時の「資産・負債の再評価」に伴う一時的な会計処理の影響を調整

Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

（参考） 2021年度 3Q セグメント情報

くらし事業

概要

（億円）

	21年度3Q	前年比/差
売上高	9,594	98% (94%) ＊1
調整後営業利益 (率)	402 (4.2%)	▲358
その他損益	▲24	▲8
営業利益 (率)	378 (3.9%)	▲366

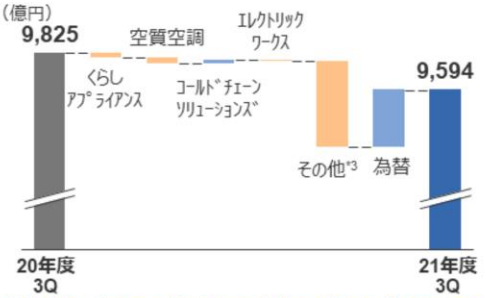
＊1　為替影響を除く実質ベース

主な増減要因

調整後営業利益	くらしアプライアンス社	＋：中国では美容家電・洗濯機を中心に増販益 －：日本では供給課題のあった洗濯機や、巣ごもり需要の反動の調理家電等を中心に減販損
	空質空調社	＋：A2W等欧州での販売が好調維持し増販益 －：IAQ*2事業や日本のルームエアコンを中心に減販損、輸送費の高騰影響、一時費用の計上
	ｺｰﾙﾄﾞﾁｪｰﾝｿﾘｭｰｼｮﾝｽﾞ社	＋：北米販売は堅調、日本はスーパー向けが堅調 －：電子部品調達課題、一時費用の計上
	エレクトリックワークス社	＋：インド・中国を中心に電材が増販、固定費削減 －：ライティングを中心に材料調達課題等
その他損益	構造改革費用等	

*2 IAQ (Indoor Air Quality)

売上高: 他セグメント商材の減販影響大きく減収



営業利益: 海外での増販益や各事業での合理化等は進めるも、日本での巣ごもり需要の反動に加え、原材料高騰や、一時費用の計上もあり、減益

＊3　冷熱空調デバイス、他セグメント商材販売、直輸部門、消去等を含む

Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

（参考） 2021年度 3Q セグメント情報

オートモーティブ

概要

（億円）

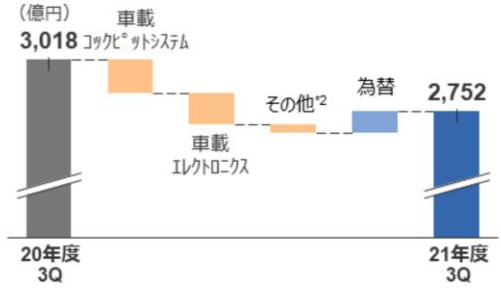
	21年度3Q	前年比/差
売上高	2,752	91% (88%)*1
調整後営業利益 (率)	15 (0.5%)	+72
その他損益	4	+24
営業利益 (率)	19 (0.7%)	+96

＊1　為替影響を除く実質ベース

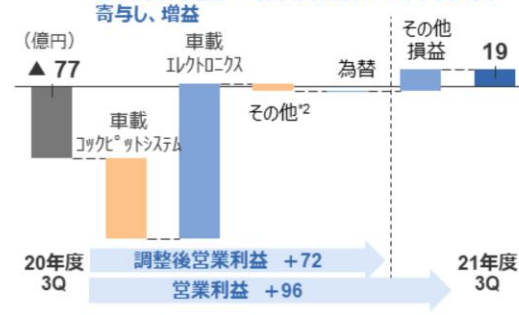
主な増減要因

調整後営業利益	車載 ｺｯｸﾋﾟｯﾄｼｽﾃﾑ	＋：コストダウンの推進 －：・欧米カーメーカ向けを中心とする減販損 ・半導体や部材逼迫等による価格高騰 ・輸送費用の増加
	車載 ｴﾚｸﾄﾛﾆｸｽ	＋：・前年度の充電器一時費用反動 ・コストダウンの推進 －：・欧州カーメーカ向けを中心とする減販損 ・半導体や部材逼迫等による価格高騰 ・輸送費用の増加
その他損益	前年度の海外構造改革費用の反動等による良化	

売上高: 前年度3Qの自動車生産回復の反動、および半導体や部材逼迫等による自動車減産の影響を受け、減収



営業利益: 減販損、部材高騰、輸送費用増加などあるも、前年度の充電器一時費用の反動、コストダウン等が寄与し、増益



＊2 その他　：他セグメント商材販売等

Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

（参考） 2021年度 3Q セグメント情報

コネクト

概要

（億円）

	21年度3Q	前年比/差
売上高	2,226	111% (105%) *1
調整後営業利益 (率)	▲68 (▲3.1%)	▲117
その他損益	▲28	▲5
営業利益 (率)	▲96 (▲4.3%)	▲122

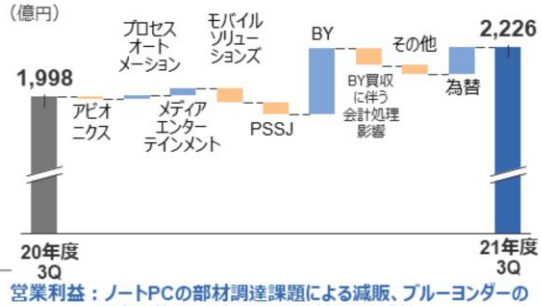
*1 為替影響を除く実質ベース

主な増減要因

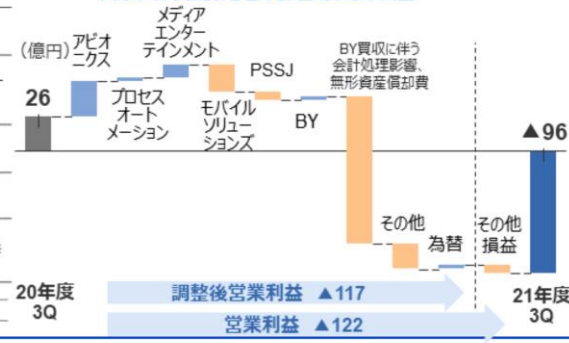
調整後営業利益	アビオニクス	+:運行便数の回復基調でメンテ・リペア等による増販益 +:固定費改善
	プロセスオートメーション	+:ノートPC・サーバーの好調を受け、実装機需要増による増販益
	メディアエンターテインメント	+:欧米を中心に、コロナ禍から市場回復傾向のプロジェクター事業による増販益
	モバイルソリューションズ	−:東南アジアロックダウンと半導体不足等のノートPCの部材調達課題による減販損
	PSSJ*2	−:法人顧客の投資抑制やコロナ禍での案件推進の遅れによる減販損
	ブルーヨンダー（BY）	+:新規連結（スタンドアローン） −:ブルーヨンダー買収時の「資産・負債の再評価」に伴う一時的な会計処理の影響、及び無形資産償却費の増加
その他損益	拠点統廃合による構造改革費用	

*2 パナソニックシステムソリューションズジャパン（株）

売上高: PC・サーバーの好調を受けた実装機やアメリカを中心に市場が回復傾向のプロジェクターが牽引し増収



営業利益：ノートPCの部材調達課題による減販、ブルーヨンダーの買収に伴う会計処理の影響等により減益



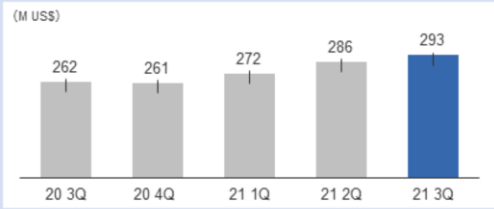
Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

（参考）ブルーヨンダー経営指標

コネクト

売上高

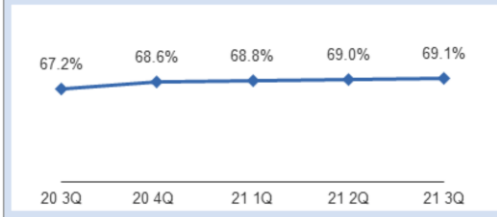
■ 右肩上がりで堅調に販売拡大



※ 各Qの総売上高（スタンドアローン）

リカーリング比率

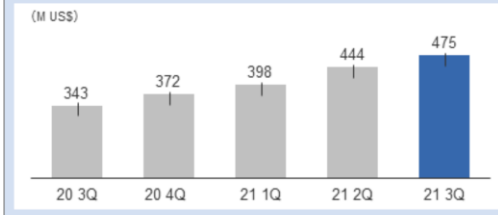
■ ほぼ横ばいも、来年度以降に伸長



※ 全体売上に占める経常収益ビジネスの販売比率

SaaS ARR (Annual Recurring Revenue)

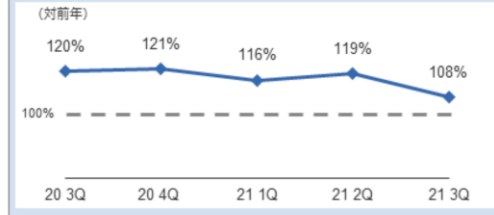
■ 収益は着実に伸長



※ 年間経常収益。翌四半期から始まる１年の確定した収益

SaaS NRR (Net Revenue Rate)

■ 5四半期連続して100%超で、安定成長



※ 既存顧客からの売上継続率

Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

（参考）2021年度 3Q セグメント情報

インダストリー

概要

（億円）

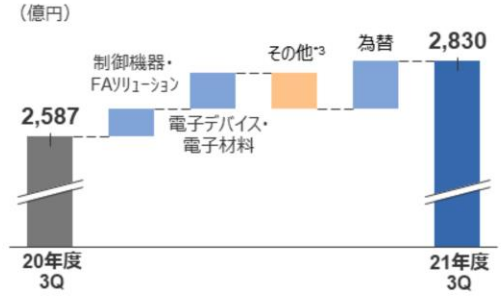
	21年度3Q	前年比/差	PID社商材*1
売上高	2,830	109% (103%)*2	2,292
調整後営業利益 (率)	189 (6.7%)	+24	178 (7.8%)
その他損益	4	+35	3
営業利益 (率)	193 (6.8%)	+59	181 (7.9%)

＊1　他セグメント商材(コンプレッサ、SDカード他)等を除く
＊2　為替影響を除く実質ベース

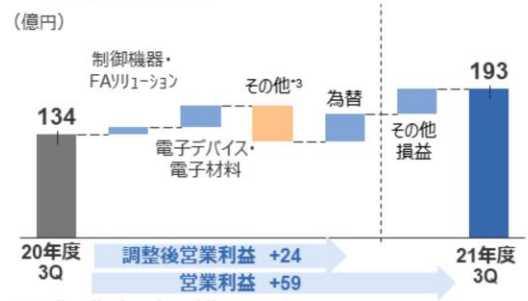
主な増減要因

調整後営業利益	制御機器・FAソリューション	＋：産業用モータ、電源、およびEV用リレー等の増販益 生産性向上等による合理化 －：原材料高騰、半導体調達難の影響
	電子デバイス・電子材料	＋：情報通信インフラや車載用コンデンサなど受動部品の増販益。生産性向上等による合理化 －：原材料高騰の影響
	その他	－：液晶パネル、その他構造改革による減販損
その他損益	構造改革費用の反動	

売上高:半導体調達難の影響があるも、産業・情報通信インフラ向け商品が好調に推移、また円安効果もあり、増収



営業利益:原材料高騰の影響があるも、増販益や生産性向上等の合理化により、増益



＊3 その他　：他セグメント商材販売等

Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

（参考） 2021年度 3Q セグメント情報

エナジー

概要

（億円）

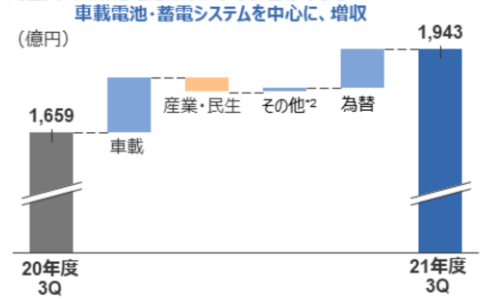
	21年度3Q	前年比/差
売上高	1,943	117% (109%)*1
調整後営業利益 (率)	182 (9.4%)	+19
その他損益	▲19	+24
営業利益 (率)	163 (8.4%)	+43

*1 為替影響を除く実質ベース

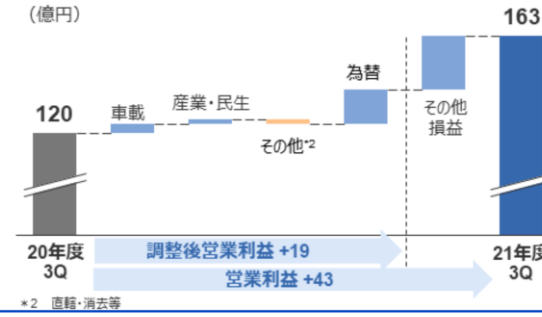
主な増減要因

調整後営業利益	車載	＋：需要好調による増販益 －：増産に伴う固定費増、物流コスト増
	産業・民生	＋：データセンター向け蓄電システム等の増販益 －：原材料高騰影響、固定費増、欧州乾電池譲渡影響
その他損益	前年度品質関連費用計上の反動等	

売上高: 欧州乾電池譲渡による影響はあるも 車載電池・蓄電システムを中心に、増収



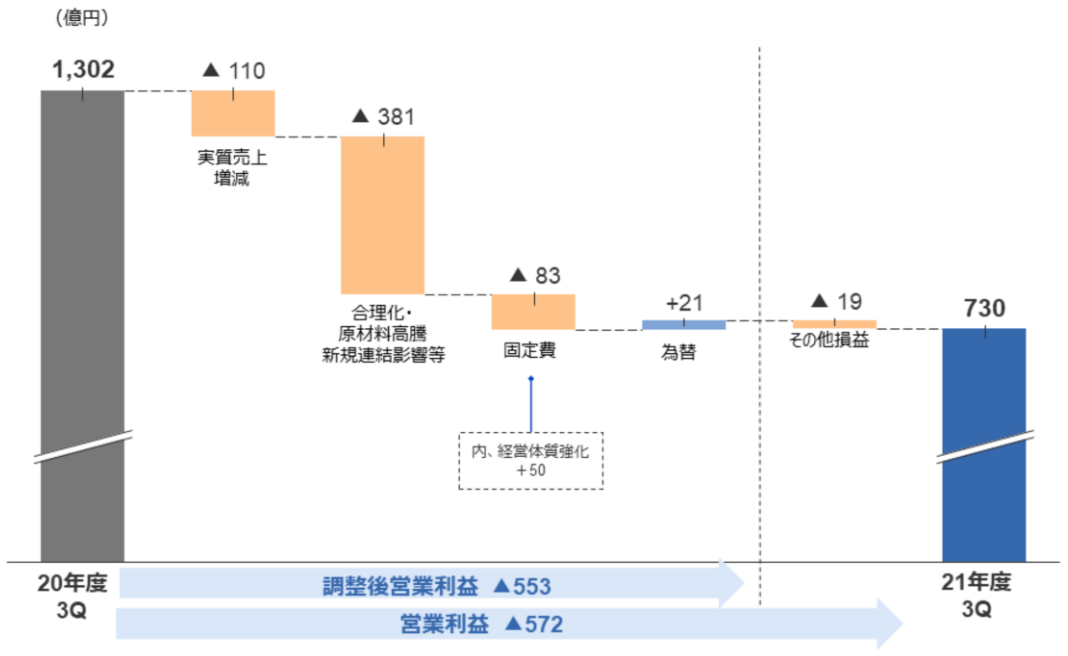
営業利益: 原材料高騰、固定費増、欧州乾電池譲渡影響等あるも、車載電池などの増販益、為替、その他損益改善により増益



*2 直輸・消去等

Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

（参考）2021年度 3Q 営業利益増減（要素別）



Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

（参考）2021年度 3Q 営業利益・当期純利益

（億円）

	21年度 3Q	20年度 3Q	前年差
営業利益	**730**	1,302	▲572
営業外損益	**6**	▲33	+39
税引前利益	**736**	1,269	▲533
法人所得税費用	**▲305**	▲396	+91
当期純利益	**431**	873	▲442
親会社の所有者に帰属する当期純利益	**426**	812	▲386
非支配持分に帰属する当期純利益	**5**	61	▲56

Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

（参考）2021年度 任意開示事業の構成

		売上開示事業	主な事業部等
くらし事業	くらしアプライアンス社	・キッチン空間 ・ランドリー・クリーナー ・ビューティ・パーソナルケア	：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
	空質空調社	・空調冷熱ソリューションズ ・エコシステムズ	：空調冷熱ソリューションズ事業部 ：パナソニックエコシステムズ㈱
	ｺｰﾙﾄﾞﾁｪｰﾝｿﾘｭｰｼｮﾝｽﾞ社	－	：Hussmann Corporation、コールドチェーン事業部
	エレクトリックワークス社	・ライティング ・エナジーシステム ・その他	：ライティング事業部 ：エナジーシステム事業部 ：スマートエネルギーシステム事業部
	中国・北東アジア社	－	：ｽﾏｰﾄﾗｲﾌ家電事業部、住建空間事業部、ｺｰﾙﾄﾞﾁｪｰﾝ(中国)事業部、冷熱空調ﾃﾞﾊﾞｲｽ事業部、台湾事業部
	その他	－	：他セグメント商材、直轄・消去等
オートモーティブ		・車載コックピットシステム ・車載エレクトロニクス ・その他	：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、車載システムズ事業部、Ficosa International, S.A. ：他セグメント商材販売等
コネクト		・アビオニクス ・プロセスオートメーション ・メディアエンターテインメント ・モバイルソリューションズ ・PSSJ ・ブルーヨンダー ・その他	：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事業部 ：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事業部 ：パナソニック システムソリューションズ ジャパン㈱ ：Blue Yonder Holding, Inc. ：その他事業、消去等含む
インダストリー		・制御機器・FAソリューション ・電子デバイス・電子材料 ・その他	：メカトロニクス事業部、産業デバイス事業部 ：デバイスソリューション事業部、電子材料事業部 ：液晶、他セグメント商材、消去等
エナジー		・車載 ・産業・民生 ・その他	：モビリティエナジー事業部 ：エナジーデバイス事業部、エナジーソリューション事業部 ：直轄・消去等
その他		・エンターテインメント＆コミュニケーション ・ハウジング	：エンターテインメント＆コミュニケーション事業部 ：ハウジングシステム事業部
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. くらしアプライアンス社、空質空調社、コールドチェーンソリューションズ社、エレクトリックワークス社に中国・北東アジア社の売上・利益が含まれています。
2. 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、「消去・調整」に含む。

Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

（参考）ブルーヨンダーについて

サプライチェーンに革命を起こすソリューションプロバイダーのグローバル・リーディングカンパニーへ

BYの概要・強み

SCM領域において安定した経営基盤と技術力を保有する世界最大のサプライチェーンソフトウェア会社

(22年1月時点)

顧客基盤

- **76ヶ国** ビジネス展開 — グローバルにビジネスを展開
- **3000社+** グローバル顧客基盤 — 各業界トップ企業を含む顧客基盤

事業の安定性

- **69%** リカーリング比率 — 高リカーリング比率により安定した収益創出
- **39%** SaaS ARR*1 前年成長率 — 順調なSaaS販売増加により堅調な成長見通し

高い技術力

- **400+** 特許保有 — 業界No.1の知財保有数 SCMソフトウェア領域で強み
- **110+** データアナリスト — 優秀な人材を多く擁す

*1 ARR（Annual Recurring Revenue）：年間経常収益。翌四半期から始まる１年の確定した収益

両社が目指す姿

両社の強みを融合しオートノマスなサプライチェーンの実現へ

Panasonic

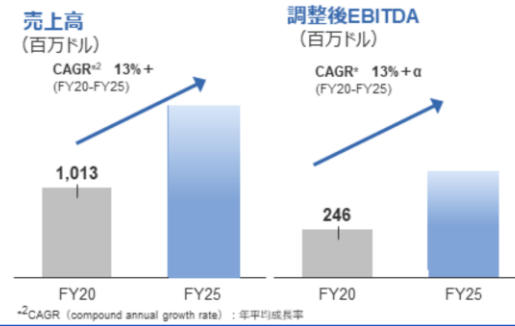
現場生産性を最大化する人と設備の協調や自動化の実現

BlueYonder

- 全体最適化 — 会社を超える連携システムの実現 → 企業間連携によるさらなるSCM高度化
- 現場最適化 — 人と現場設備のデータ活用で人の作業を支援する → 個々の現場の生産性最適化・プロセス自動化
- 見える化 — 人・モノ・設備の動きと情報の関係が見える → 人作業・設備・荷物の動き可視化、現場の人・モノ・設備とデータの関係が見える

中長期の見通し

当社との融合でさらなる成長を加速



*2 CAGR（compound annual growth rate）：年平均成長率

Copyright (C) 2022 Panasonic Corporation All Rights Reserved.