

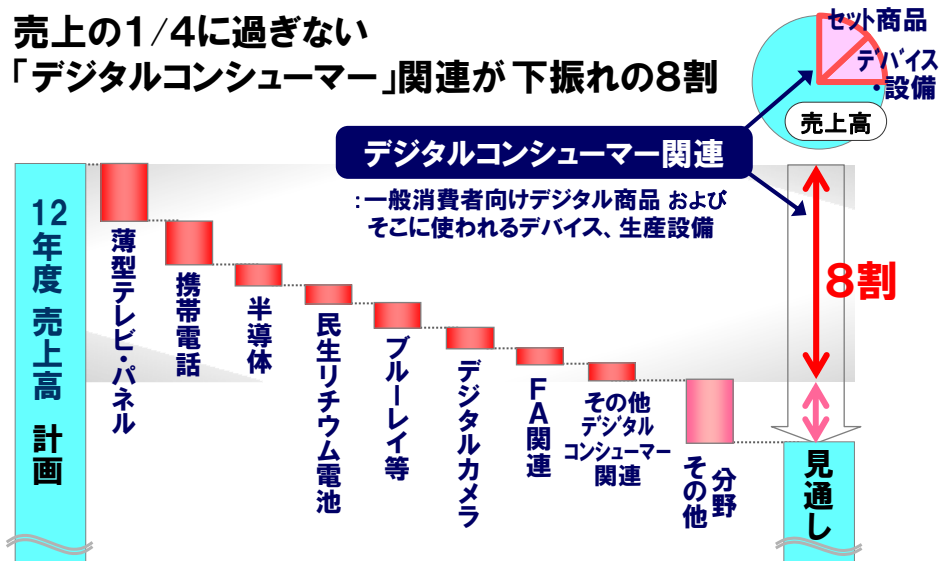
課題認識と今後の対応について

2012年 10月31日
パナソニック株式会社
津賀 一宏

足元の業績下振れ要因

2

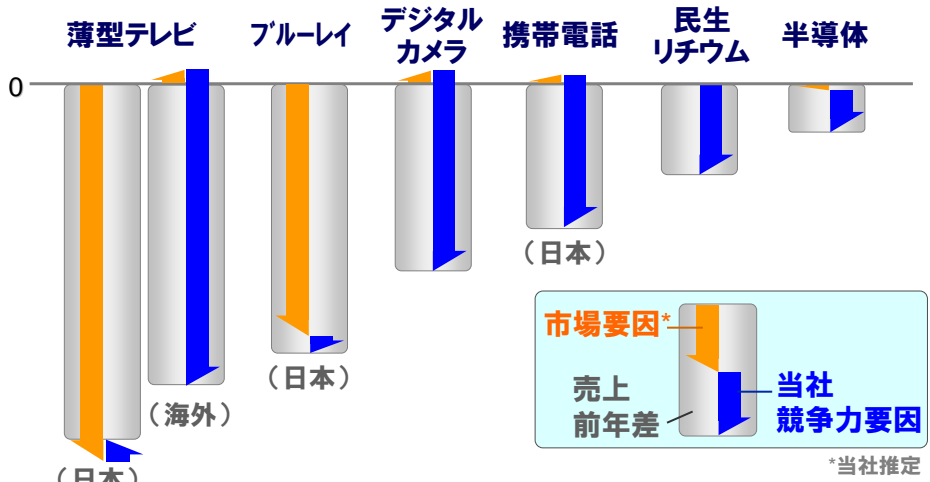
売上の1/4に過ぎない
「デジタルコンシューマー」関連が下振れの8割



※売上高合計は、BU別売上高の単純集計ベース

デジタルコンシューマー関連商品の悪化要因 3

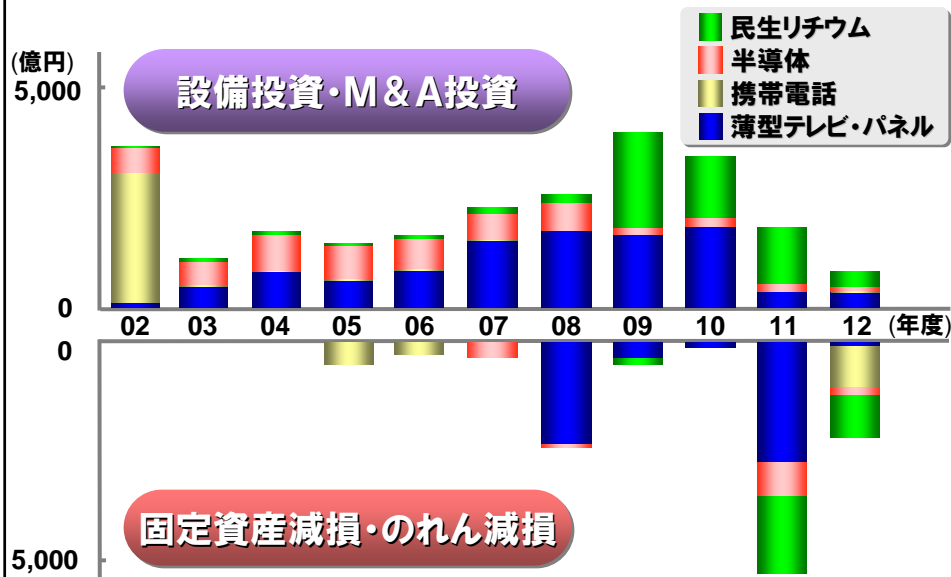
<12年度上半期の売上前年差>



日本市場の縮小に加え 競争力が低下

Panasonic ideas for life

デジタルコンシューマー関連の主な投資・減損 4



Panasonic ideas for life

当社が抱える構造的課題

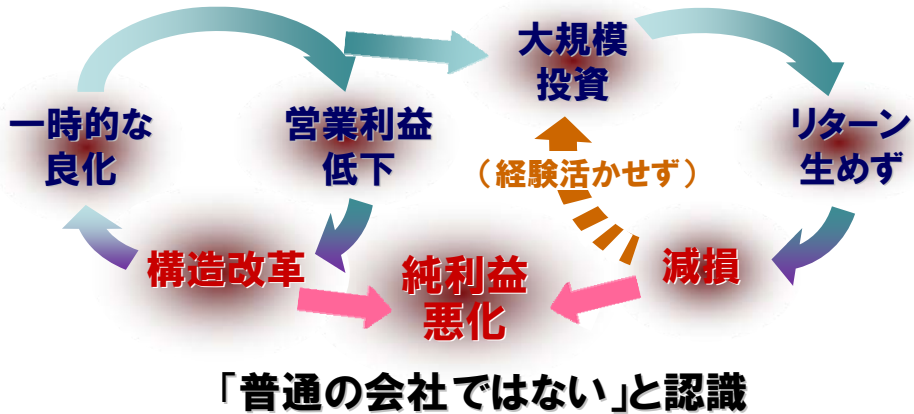
5

低成長・低収益が継続

- ・ 事業立地の劣化
- ・ 内部イノベーションできず

投資からリターン生めず

- ・ 投資判断の誤り
- ・ 環境変化に対応できず



Panasonic ideas for life

今後の対応

6

デジタルコンシューマー関連事業の
スリム化と構造転換

あらゆる手を尽くし
キャッシュフロー創出

新たな成長への仕掛け
— 新中期計画の策定 —

Panasonic ideas for life

薄型テレビ・パネル事業

7

構造転換は順調に進捗

	LCD	PDP
パネル事業	スリム化と非テレビ拡大	
	<ul style="list-style-type: none"> モジュール拠点清算 チエコ:12月 マレーシア:1月 生産終了 非TV比率 12年度 50%超 	<ul style="list-style-type: none"> 電子黒板の展開拡大 大型ラインナップ拡充(85/103型) 非TV比率 12年度 10%超
セット事業	大型シフト・外部活用	
	<ul style="list-style-type: none"> 40型超比率 約30% 自社パネル比率 約30% 	<ul style="list-style-type: none"> 50型超比率 約70% (いずれも12年度 見直し)
<p>上期は黒字確保</p> <p>12年度営業利益 改善見込み 1,100億円</p>		

Panasonic ideas for life

携帯電話事業

8

海外事業 見直し

- 欧州スマートフォン事業撤退
▶ 2012年度内予定

体制 スリム化

- 開発人員の適正化(12年9月末)
- 国内生産撤退(12年6月)
- 販売子会社を
他社に統合(12年10月)

**国内固定費
約3割減**

(12年度下期 計画比)

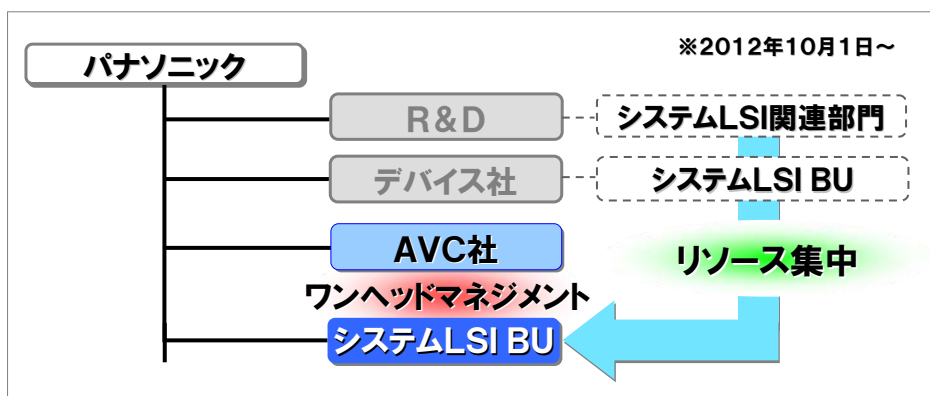
端末事業に特化した新会社を設立(13年4月)

AVCとの連携で新ビジネスを創出

Panasonic ideas for life

システムLSI事業

9



関連部門結集・一体化
開発スリム化

AVCとのシナジーで
外販強化

Panasonic ideas for life

民生リチウム電池事業

10

積極投資と事業統合

規模追求

円高影響
韓国企業台頭

スマホ・タブレットへの
対応遅れ

売上伸びず、固定費負担が増大

◆ 収益重視で事業再構築

国内拠点のスリム化

・電池セルの生産集約
6拠点 → 3拠点

国内固定費
約2割減
(12→13年度)

非デジタルコンシューマー
展開

・蓄電システム、業務用等 開拓

◆ リソースを車載用へシフト

Panasonic ideas for life

ソーラー事業の戦略見直し

11

従来の戦略

セルへの積極投資による規模拡大

市場環境の変化

◆投資の厳選・抑制

- ・ マレーシア工場の投資 打ち止め

◆システム・ソリューションで収益追求

- ・ まず「日本の屋根」を徹底攻略
- ・ エコソリューションズ社で開製販一体の体制構築



Panasonic ideas for life

今後の対応

12

デジタルコンシューマー関連事業の
スリム化と構造転換

あらゆる手を尽くし
キャッシュフロー創出

新たな成長への仕掛け
－ 新中期計画の策定 －

Panasonic ideas for life

フリーキャッシュフロー拡大への取組み 13



Panasonic ideas for life

全社緊急対策 14

▽CF経営実践プロジェクト

12年度目標:2,000億円

資金創出テーマ

投資計画の抑制、不動産売却・流動化 等

▽緊急経営対策

報酬・処遇等の見直し
 (12年11月~)

- ・役員報酬の返上
 [=> 月額前年比 会長・社長 ▲40%
 その他役員 ▲20%]
- ・役員専用車廃止(除、代表取締役)
- ・冬季賞与 削減(管理職層)
 [=> 前年比 ▲35%]

企業スポーツの見直し
 (来シーズンから)

バスケットボール、バドミントンの休部

Panasonic ideas for life

2012年度 配当修正について

15

期初公表の
配当予想

年間10円（中間 5円、期末5円）

修正内容

年間 無配

早期に業績を回復し、安定配当を目指す

Panasonic ideas for life

今後の対応

16

デジタルコンシューマー関連事業の
スリム化と構造転換

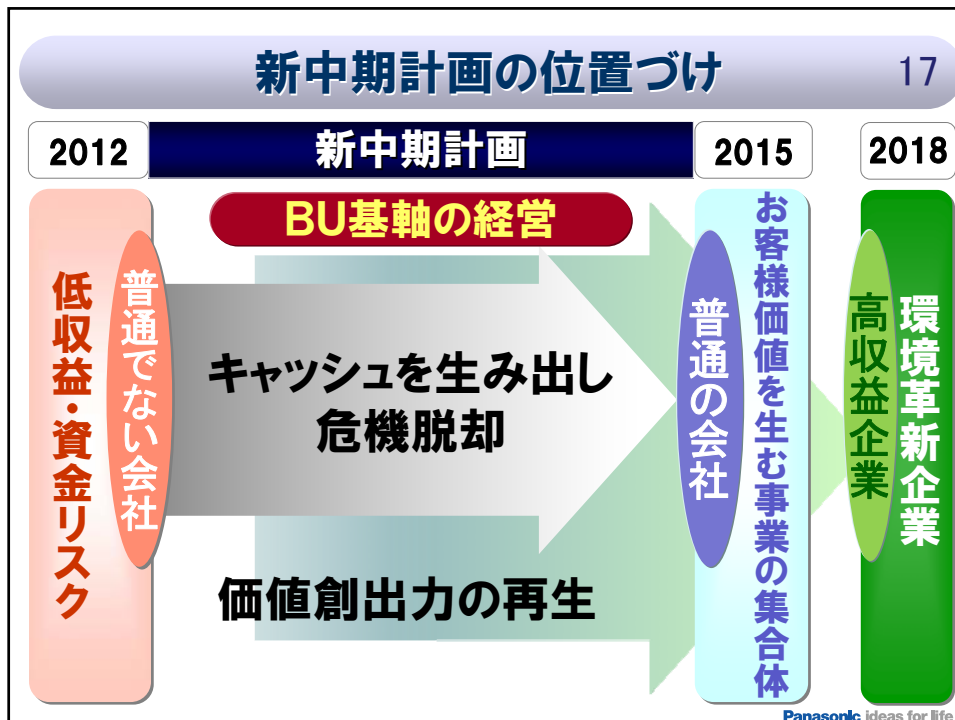
あらゆる手を尽くし
キャッシュフロー創出

新たな成長への仕掛け
－ 新中期計画の策定 －

Panasonic ideas for life

新中期計画の位置づけ

17



新中期計画 経営数値目標

18

普通の会社に向けて

全社目標

毎年度 フリーCF 2,000億円以上

お客様価値を生む事業の集合体に向けて

全BU

2015年度 営業利益率 5%以上

Panasonic ideas for life

4領域強化プロジェクト

19

非「デジタルコンシューマー」で、新たな成長分野を構築

<ワーキンググループ>(参画ドメイン)

<強化の方向性>

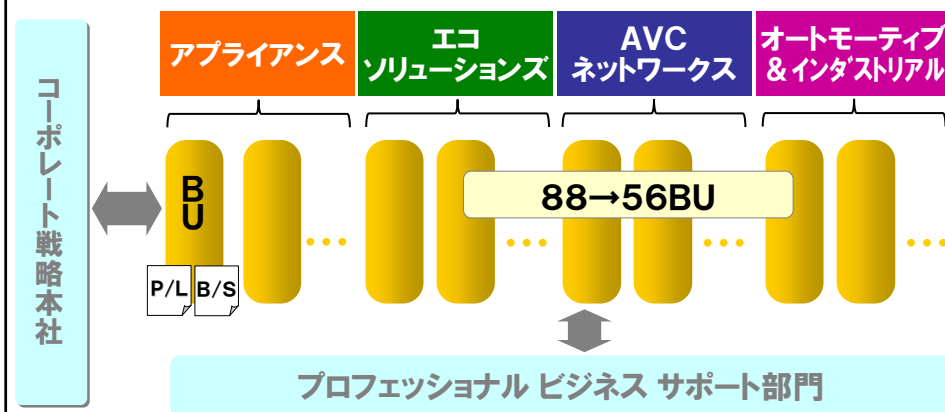
アプライアンス (アプライアンス、ヘルスケア)	・グローバル展開強化 ・BtoB事業の拡大
エコソリューションズ (エコソリューションズ)	・創蓄エネマネシステム事業の強化 ・非住宅エンジニアリング+サービス領域拡大
AVCネットワークス&システムズ (AVC、システムコミュニケーションズ)	・大胆なリソースシフト・顧客再定義 ・サービス・ソリューション領域の拡大
オートモーティブ&インダストリアル (PAS*、デバイス、エナジー、MS*)	・電装システム事業の結集・拡大 ・インダストリアル領域の拡大

*PAS:オートモーティブシステムズ、MS:マニュファクチャリングソリューションズ

Panasonic ideas for life

4カンパニー制の導入(2013年4月~) 20

より大きなくくりで BUを支える



*カンパニー名は仮称

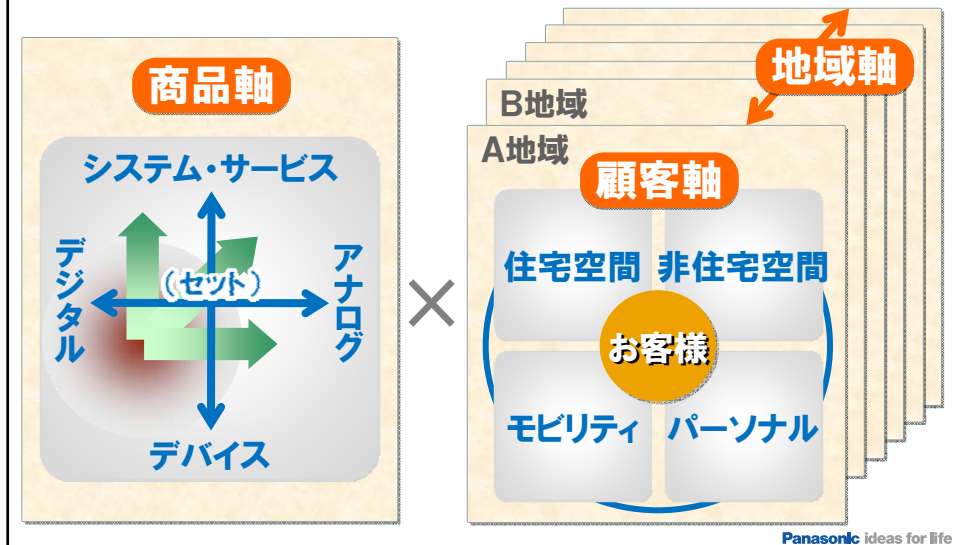
BUの進化でパナソニックを変革

Panasonic ideas for life

価値創出力の再生に向けて

21

商品軸・顧客軸・地域軸を掛け合わせ、伸びしろを見出す



Panasonic
ideas for life

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の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。