

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

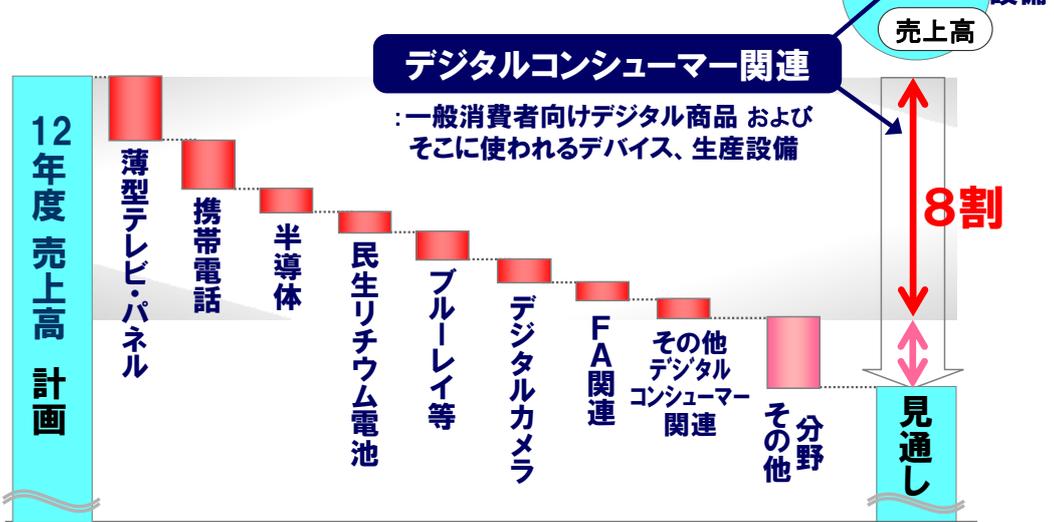
- 本日は、ご多用の中、お集まりいただき誠にありがとうございます。
- 今回、極めて厳しい決算を発表することとなり、社会の皆様に対する、責任の重さを痛感しております。
- 私からは、当社の現状に対する認識と、それを踏まえた今後の対応について、ご説明いたします。

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

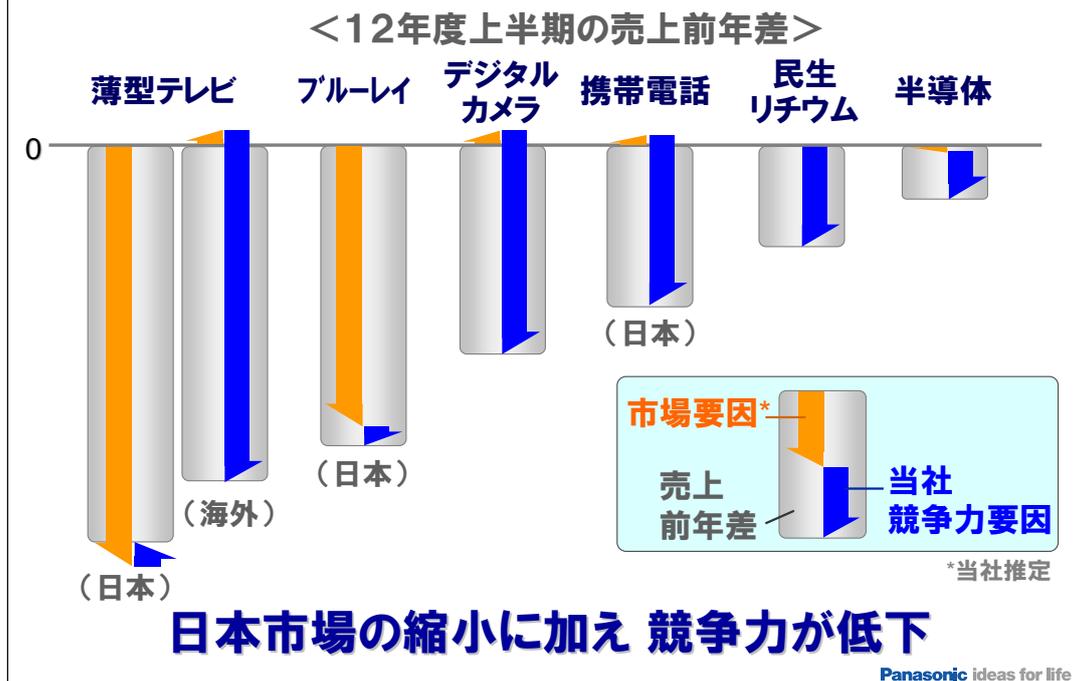


※売上高合計は、BU別売上高の単純集計ベース

Panasonic ideas for life

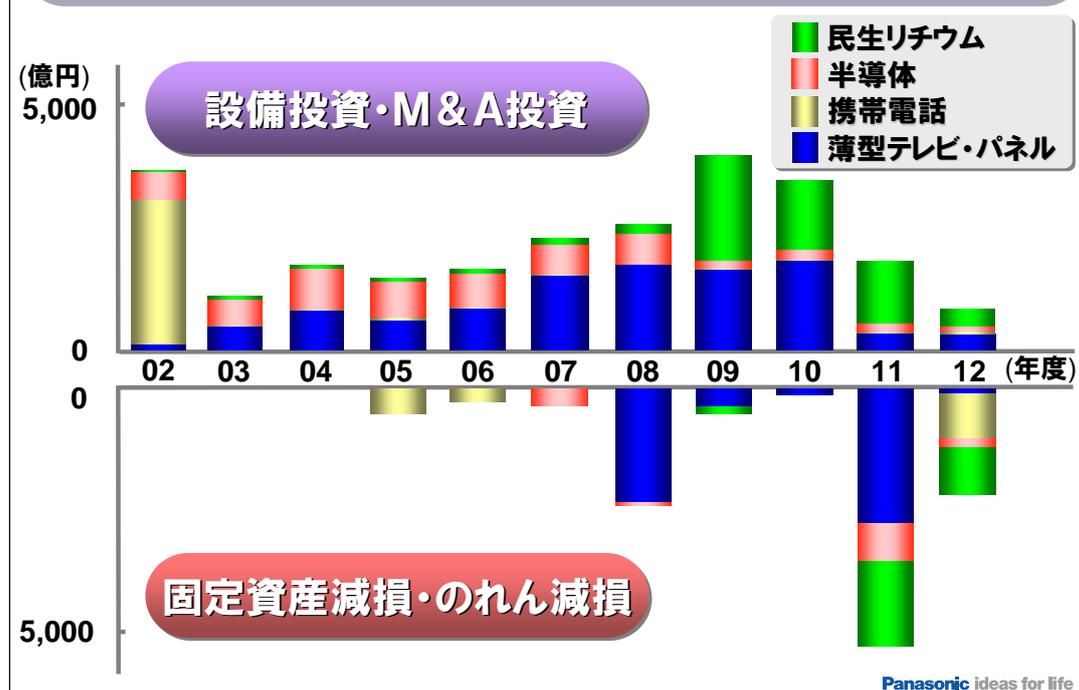
- のれんや繰延税金資産の処理を含め、今回の大幅な業績下振れの根本要因は、今後の見通しも含めた「本業の不振」にあります。
- そして、その落ち込みの大部分を占めるのが、ご覧の「デジタルコンシューマー」関連商品であります。
- これらの商品は、売上全体の4分の1程度に過ぎませんが、年間の売上下振れ額の8割を占める見通しであります。

デジタルコンシューマー関連商品の悪化要因 3



- この、デジタルコンシューマーの落ち込みについてさらに要因を分解したものが、ご覧の図であります。
- 主な関連商品の、上半期における前年差を、市場全体の伸び縮みによる部分と、それ以外の当社の競争力による部分に分けて示しております。
- これを見ますと、薄型テレビやブルーレイの落ち込みは、日本市場の縮小が強く影響しておりますが、それ以外は、当社の競争力、とりわけ価格競争力の低下が主な要因となっております。
- 残念ながら、当社はこの領域で「負け組」になっていると言わざるを得ません。

デジタルコンシューマー関連の主な投資・減損 4



- 当社は過去10年余りにわたって、このデジタルコンシューマー関連に多額の投資を行ってまいりました。
- ご覧の図の上側は、M&A投資も含めた、主要関連商品への投資額の推移であります。
薄型パネルや半導体への大規模設備投資のほか、松下通信工業の完全子会社化による携帯電話、また三洋電機の買収・完全子会社化による民生リチウム電池の資産計上が、極めて大きくなっております。
- 一方で、これらの投資について将来の事業拡大による回収が困難になったとして、昨年度に続き、今回も、巨額の減損を実施するに至りました。

当社が抱える構造的課題

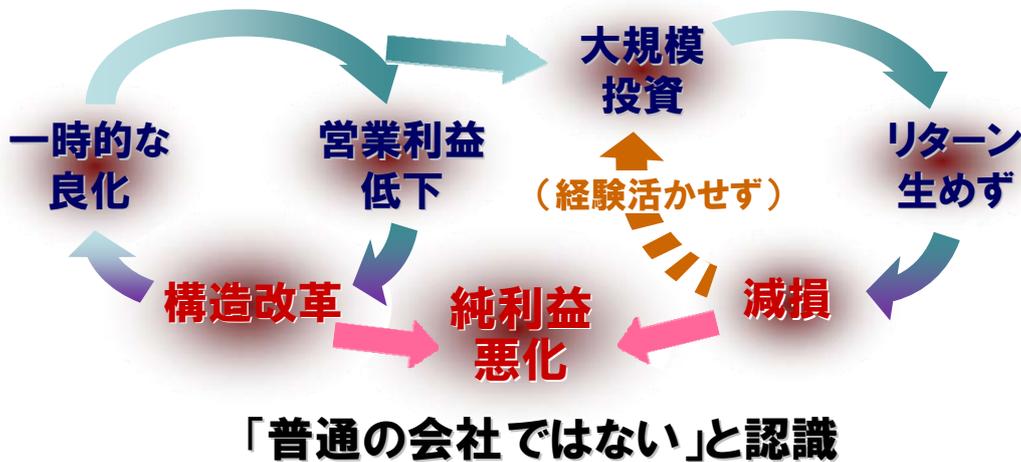
5

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



- この背景には、当社独自の、極めて構造的な課題があると認識しております。それを1枚にまとめたのが、ご覧の図であります。
- 当社は20年ほど前から、「低成長・低収益」という状態が続いてまいりました。「家電中心」「事業の活動が日本中心」という事業の「立地」が劣化し、研究開発投資も大きな成果を生めない、という中で、営業利益が低下し、構造改革を行っても一時的な良化に留まる、そして再び利益が低下する、というサイクルに陥っております。
- ここから脱却するために、「デジタル化」という変化を捉え、起死回生を期して大規模な投資に踏み切りました。しかしながら、デジタル商品の急激なコモディティ化が進行する中で、投資判断や、環境変化への対応に課題があり、思ったリターンが生めず、減損に至る、ということを繰り返してしまいました。
- これは、まさに「普通ではない」状態であり、当社は今、普通の会社ではない、このことを、我々自身がしっかりと自覚するところからスタートしなければならない、と考えております。

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

- 以上のような課題認識のもと、
今後をご覧の3つのテーマに、全社を挙げて取り組んでまいります。
- まず、業績悪化の最大の要因である、
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であります。
- 社長就任以来、主要事業1つ1つについて、
スピードを上げて方向づけを進めております。
まだ途中段階のものもありますが、現状をご説明いたします。

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 チェコ: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 見通し)
<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

- 薄型テレビ・パネル事業は、事業構造の転換が順調に進んでおります。
- このうちパネル事業のテーマは、さらなるスリム化と非テレビ用途の拡大であります。
- その一環として、チェコとマレーシアの、テレビ向け液晶モジュール工場を清算いたします。あわせて、当社IPS- α パネルの強みを活かし、医療用モニターやタブレット端末向けなど、非テレビ展開をさらに推し進めてまいります。今年度の非テレビ比率は当初目標通り、「5割以上」を目指してまいります。
- PDPのパネルも、電子黒板のラインナップ拡充を図るなど引き続き、非テレビ用途の拡大に注力いたします。
- 一方、セット事業では、「大型シフト」と「パネルの外部調達」が、ほぼ目標通りに進んでおり、上期は黒字を確保いたしました。
- セット・パネル 合計での、年間の営業利益は、販売減もあって当初の目標には届きませんが、それでも、前年から1,100億円 改善できる見込みであります。

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)

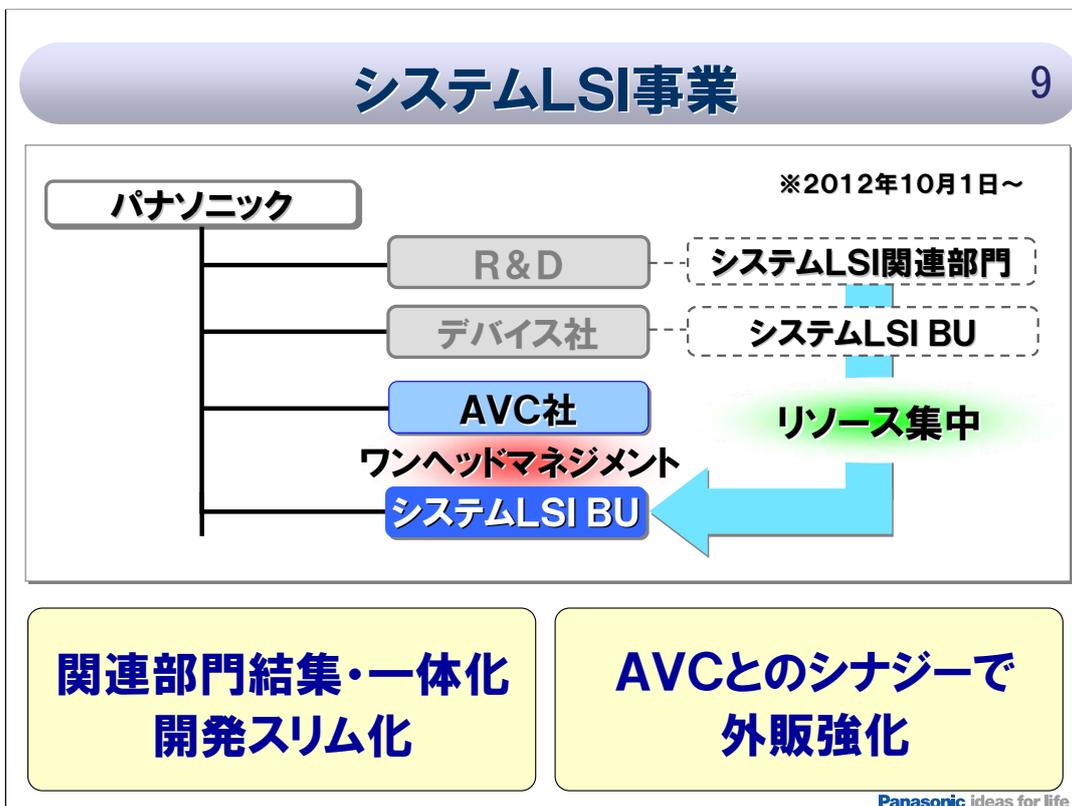
**国内固定費
約3割減**
(12年度下期 計画比)

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

- ・携帯電話では、まず、海外事業を見直し、今年度中に欧州のスマートフォン事業から撤退することといたしました。
- ・あわせて、国内体制のスリム化を進めております。
- ・自前主義から脱却し、自社開発を差別化技術に絞り込むことで開発人員を適正化する一方、6月に国内生産から撤退し、マレーシアと北京の2拠点のみといたしました。
- ・販売子会社「パナソニックテレコム」についても、他社への統合を10月1日で完了いたしました。
- ・これらの取組みにより、下期の国内固定費は、当初の計画から約3割削減できる見通しであります。
- ・さらに、端末事業の経営をより見える化し、機動力を高めるべく、来年4月には同事業に特化した新会社を設立いたします。
- ・今後、AVC社との連携を強める中で、新たな領域におけるビジネスの創出に挑戦してまいります。



- システムLSI事業については、10月1日付で組織改編を行いました。
- デバイス社傘下のシステムLSI BUとR&D傘下の関連部門を統合した新ビジネスユニットを本社直轄下に設置した上で、AVC社のトップによるワンヘッドでのマネジメントを行ってまいります。
- 「競争力の源泉となるシステムデバイスを確保したい」というAVC社のニーズと、「事業のボリュームを確保しつつ将来進むべきロードマップを明確化したい」というシステムLSIのニーズにあった姿にするという考え方です。
- さらには、組織の一体化による開発効率化、体制のスリム化や、AVC社のマーケティングインフラなどを活用した、外販強化も行い、システムLSI事業の価値を高めてまいります。

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

- 民生リチウム事業は、過去、パナソニック、三洋電機それぞれで積極投資を行い、さらに両社の事業を統合することで、規模拡大、シェアNo.1を追求してまいりました。
- しかしながら、外部環境や需要の変化への対応が遅れ、売上を想定通りに伸ばせず、固定費負担で収益が悪化する結果を招いてしまいました。
- これを今後、大きく変革し、収益重視で事業の再構築を図ってまいります。
- まず、セルの国内生産拠点を6拠点から3拠点に集約するなど、固定費を大きく圧縮いたします。
来年度には、国内で約2割の削減を目指します。
- 一方で、蓄電システムや業務用など、高い限界利益が期待できる非デジタルコンシューマー関連の用途開拓を急ぎます。
- 早期の黒字化に向けて、こうした改革をスピードを上げて実施し、さらに踏み込んだ施策も検討していく必要があると考えております。
- あわせて、リチウム電池事業全体では、着実に受注を重ね、急激な事業拡大が見えている車載用途へと、リソースをシフトしてまいります。

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

- ソーラー事業は、デジタルコンシューマーの領域ではありませんし、今日現在も、高効率の「HIT」を武器に、セルへの積極投資で着実に収益をあげております。
- しかし、ここにきて事業環境が大きく変化し、業界がデジタルコンシューマー関連以上の価格下落に見舞われる中、セルだけで勝負できる市場が限定されてまいりました。
- そこで、規模拡大の戦略から、リスクを最小限に抑えながら安定的に収益を生み出す戦略へと大きく方向転換し、それに伴って、今回の減損処理を行いました。
- マレーシア工場への投資は、現在進行中のものを最後に凍結いたします。
- その一方で、蓄電システムやパワコンなどの周辺機器と一体となったシステム・ソリューション事業を強化します。
- まずは、商品の強み、販売ルートの強みが生かせる「日本の屋根」をメインターゲットに、急拡大する日本市場の攻略を加速します。
- このため、従来エナジー社傘下にあったパネルの開発・製造機能をエコソリューションズ社に移管することにいたしました。開製販一体で、お客様の要望にスピーディに対応してまいります。

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

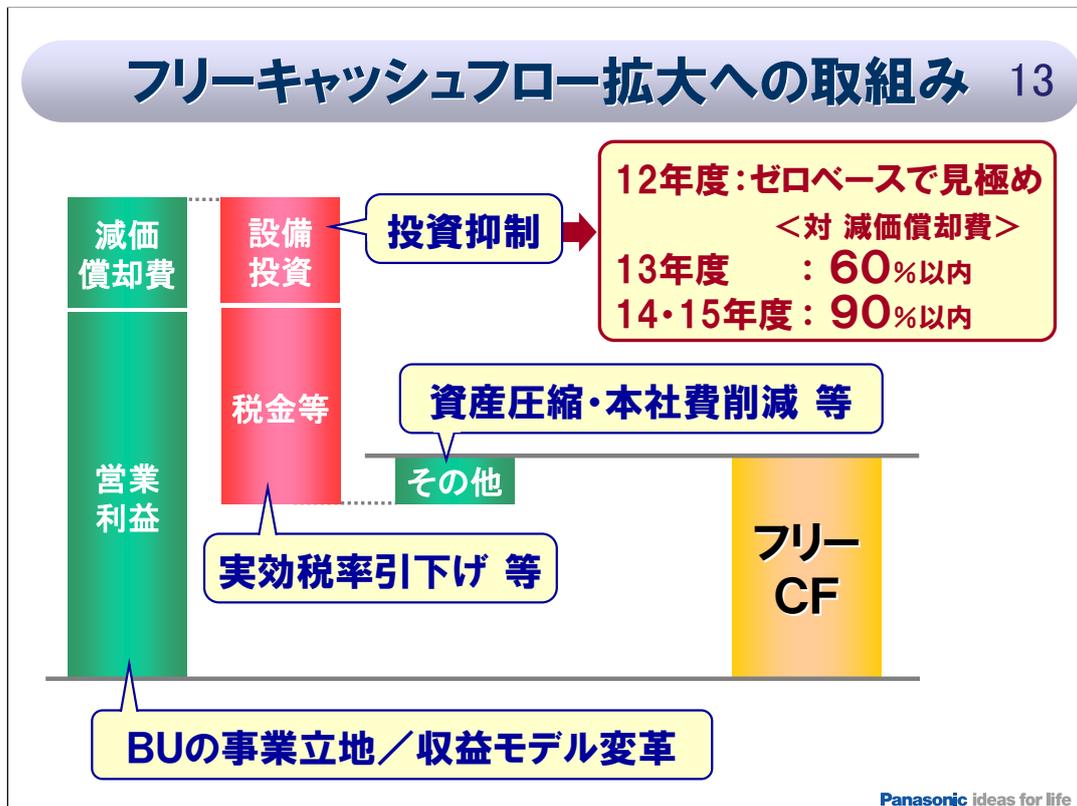
**あらゆる手を尽くし
キャッシュフロー創出**

新たな成長への仕掛け
－ 新中期計画の策定 －

Panasonic ideas for life

- 今後の取組みの2つめは、
危機的な資金の現状を踏まえ、キャッシュフロー創出に
あらゆる手を尽くす、ということであります。

フリーキャッシュフロー拡大への取組み 13



- もちろん基本となるのは、個々の事業で営業利益を生み出すこと
 であります。

低収益のビジネスユニットについては、事業の「立地」の見直しや、
 収益モデルの変革に踏み込まなければなりません。
- しかし、それらが成果となって表れるまでには
 少し時間がかかります。

同時並行で、ご覧のようなテーマを全社を挙げて進めてまいります。
- 特に設備投資については、今年度下期の実施分を含めて
 ゼロベースで見極めを行います。

そして、2013年度は全体で減価償却費の60%以内、
 2014、15年度は90%以内に抑制してまいります。

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

- 以上のように、課題事業の改革や緊急経営対策を行った上で、配当につきましても、財務体質の改善を優先させ、期初の予想を修正せざるを得ないと判断いたしました。
- 誠に遺憾ではございますが、今年度は、無配とさせていただきます。
- 当社は、戦後の混乱期を除いて無配に転じたことはありません。株主の皆様に変な申し訳なく思っております。
- なんとかとも早期に業績を回復させ、再び、安定して配当を続けられる姿に戻してまいります。

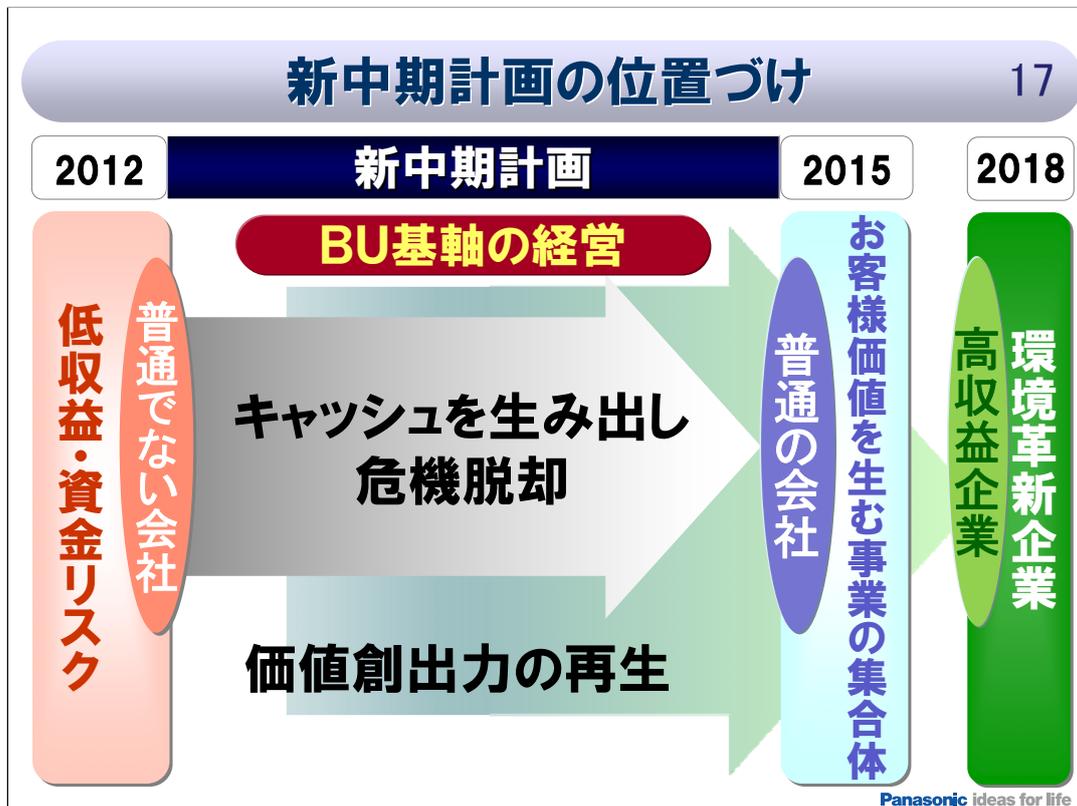
デジタルコンシューマー関連事業の
スリム化と構造転換

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

- 最後に、現在策定を進めております、2013年度から3か年の新中期計画、および、その中での新たな成長への仕掛けについて、ご説明させていただきます。



- 新中期計画でまず達成すべきは、現在の、低収益で資金リスクを抱える危機的状況から、一刻も早く脱却することです。
- そのために、事業の基本単位であるBUが、お客様ともう一度きっちり向き合い、価値創出力を再生することが何より重要であります。それをベースに、全社を挙げたキャッシュフロー創出の取組みを徹底的に行っていくしかありません。
- 2015年度には、もう一度、お客様価値を生む事業の集合体へと生まれ変わりたい、そして、会社全体として、資本市場が期待する収益を生み出せる「普通の会社」に戻りたい、そう考えております。
- 「志が低い」という印象を持たれるかもしれませんが、このステップを踏まない限り、何を言っても絵空事になると思います。それだけ当社の現状は痛んでいる、という認識であります。2015年までは「危機脱却モード」に徹するしかありません。
- その上で、創業100周年となる2018年に向けて、グループとしての価値創出力を最大限に高め、本来目指すべき「高収益企業」、「環境革新企業」へ向かっていきたい、と考えております。

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

- こうした考えのもと、新中期計画の経営数値目標はご覧の通りといたしました。
- グループ全体としての目標は、「毎年度、フリーキャッシュフローを2,000億円以上 創出する」、この一本に絞りました。
- 「毎年度2,000億円」は、社債の償還や、資本市場の期待収益率などの観点から、「普通の会社」と言えるようになるための必要額であります。ここに、全社のターゲットを集約します。3年間は、売上成長も、指標として追求することはありません。
- そして、この目標のベースとなる、「お客様価値を生む事業の集合体」という姿を示す指標として、全BUで「2015年度 営業利益率5%以上」を目指してまいります。
- 言い換えれば、今後、私たちはキャッシュフローを重視し、営業利益率5%以上を最低基準として、全てのBUを見直していく、ということでもあります。

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＞

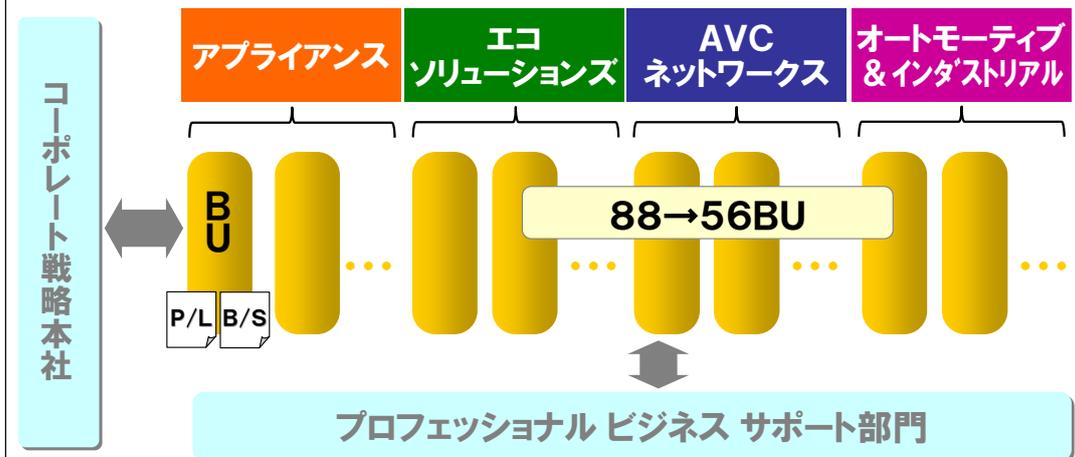
アプライアンス (アプライアンス、ヘルスケア)	・グローバル展開強化 ・BtoB事業の拡大
エコソリューションズ (エコソリューションズ)	・創蓄エネマネシステム事業の強化 ・非住宅エンジニアリング+サービス領域拡大
AVCネットワークス&システムズ (AVC、システムコミュニケーションズ)	・大胆なリソースシフト・顧客再定義 ・サービス・ソリューション領域の拡大
オートモーティブ&インダストリアル (PAS*、デバイス、エナジー、MS*)	・電装システム事業の結集・拡大 ・インダストリアル領域の拡大

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

Panasonic ideas for life

- 一方、2018年に向けては、非「デジタルコンシューマー」での新たな成長に向けた仕掛けも行ってまいります。
- 今年4月以降、中期計画策定に先立って、全社のBU長クラスを集めたワーキンググループや、役員・各地域の代表、各ドメインなど、様々な階層、切り口で、今後当社が向かうべき方向性や「伸びしろ」を議論してまいりました。
- その中から導き出した、グループとして強化する領域が、
 - －アプライアンス
 - －エコソリューションズ
 - －AVCネットワークス&システムズ
 - －オートモーティブ&インダストリアル
 の4つであります。
- それぞれ、ご覧のような方向性をイメージしておりますが、本日から、関連ドメインが参画するプロジェクトを立ち上げ、具体的な成長戦略を構築してまいります。
- そして来年3月には、新中期計画の中で、各領域の将来像を示していきたい、と考えております。

より大きなくくりで BUを支える



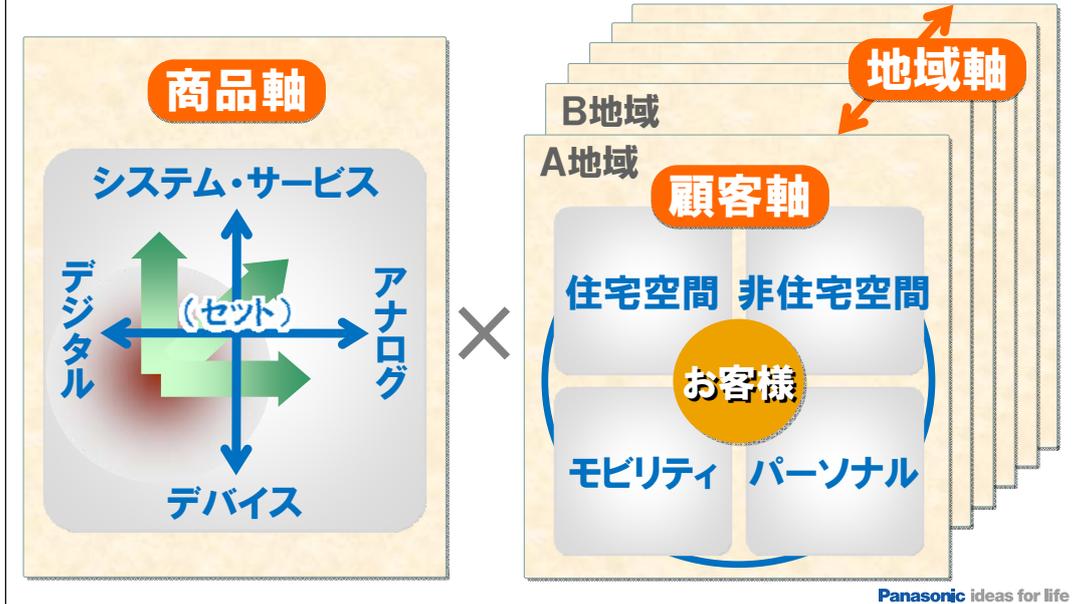
* カンパニー名は仮称

BUの進化でパナソニックを変革

Panasonic ideas for life

- さらに、この4領域での成長戦略を強力に実行するため、来年4月から、4カンパニー制を導入いたします。
- 現在の88BUを、P/L、B/Sを有し、自主責任経営の単位として開製販の責任をもてる56のBUにくくり直したうえで、ご覧の4つのカンパニーで束ねてまいります。
- あくまでも経営の基軸はBUであります。カンパニーが果たすべき役割は、BUが柔軟かつ大胆に進化していく上で必要となるリソースシフトや知恵の結集を、より大きなくくりで行うことでもあります。
- そして、この10月からスタートした、コーポレート戦略本社、プロフェッショナル ビジネス サポート部門と共に、BUの経営を支えてまいります。
- BUが変わらなければパナソニックは変わらない、というのが私の基本的な考え方です。
- 4カンパニー制の導入によって、BUの進化を加速させ、パナソニックを変革してまいります。

商品軸・顧客軸・地域軸を掛け合わせ、伸びしろを見出す



- この組織体制のもと、個々の事業、そしてグループ全体の価値創出力をいかに高めていくか、私は「商品軸」「顧客軸」「地域軸」の3軸が重要だと考えております。
- 「商品軸」では、事業立地が傷んでいるデジタルのセット・デバイスから左の図のどの方向に動けばよりお客様価値を生めるか、がポイントになります。
- 一方で、「良い商品さえつくれば儲かる」という時代ではないことは明らかであります。大切なのは、「お客様が価値を見出してくれる商品をつくること」であり、そのためにも、お客様を正しく理解し、適切な「出口」を見出すことが必要であります。
- この観点から、商品軸に、右の「顧客軸」、「地域軸」を掛け合わせ、地域ごとに注力すべき空間、お客様を見出していきたいと考えております。
- 各BUがこの3軸で自らの事業を見つめ直すことで、新たな「伸びしろ」が、まだまだたくさん見えてくる、と確信しております。

Panasonic

ideas for life

- 今回の決算でリスク資産を一気に取り崩し、2年連続の大幅な赤字に陥ること、そして、無配となることは、経営者として身を切られるような思いであります。
- また、今年1月に、「Transformationプロジェクト」に基づく新体制をスタートさせたばかりで、再度新たな「4カンパニー制」を導入することは、一部に混乱を生じさせることも理解しております。
- しかしながら、パナソニックの現状を考えると、苦しくとも、やるべきことがあればすぐにやらなければならない、もっともっとスピードを上げなければならない、と強く思っております。
- BUが最も力を発揮できる姿、自らの進化を最も追求できる姿を早期に実現し、それを原動力にしてパナソニックの復活を果たしてまいります。
- 皆様のご理解、ご支援を、どうぞよろしくお願いいたします。
ご清聴ありがとうございました。

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。