新中期計画
2013年度事業方針

2013年3月28日
パナソニック株式会社
津賀　一宏

○ 本日は、ご多用の中、お集まりいただきまして
誠にありがとうございます。

○ 早速ですが、このほど策定いたしました、
2013年度から2015年度の新中期計画と、
その初年度である2013年度事業方針について
ご報告させていただきます。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

新中期計画の概要

○ はじめに、新中期計画の概要について、説明いたします。

○ なお、私からは、全体像と、主要施策の紹介にとどめ、各事業ごとの詳細な内容については、5月末に開催するIR Dayで、各カンパニーのトップから発信させていただく予定であります。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

この中期でやるべきこと

一刻も早く **赤字事業を無くす**

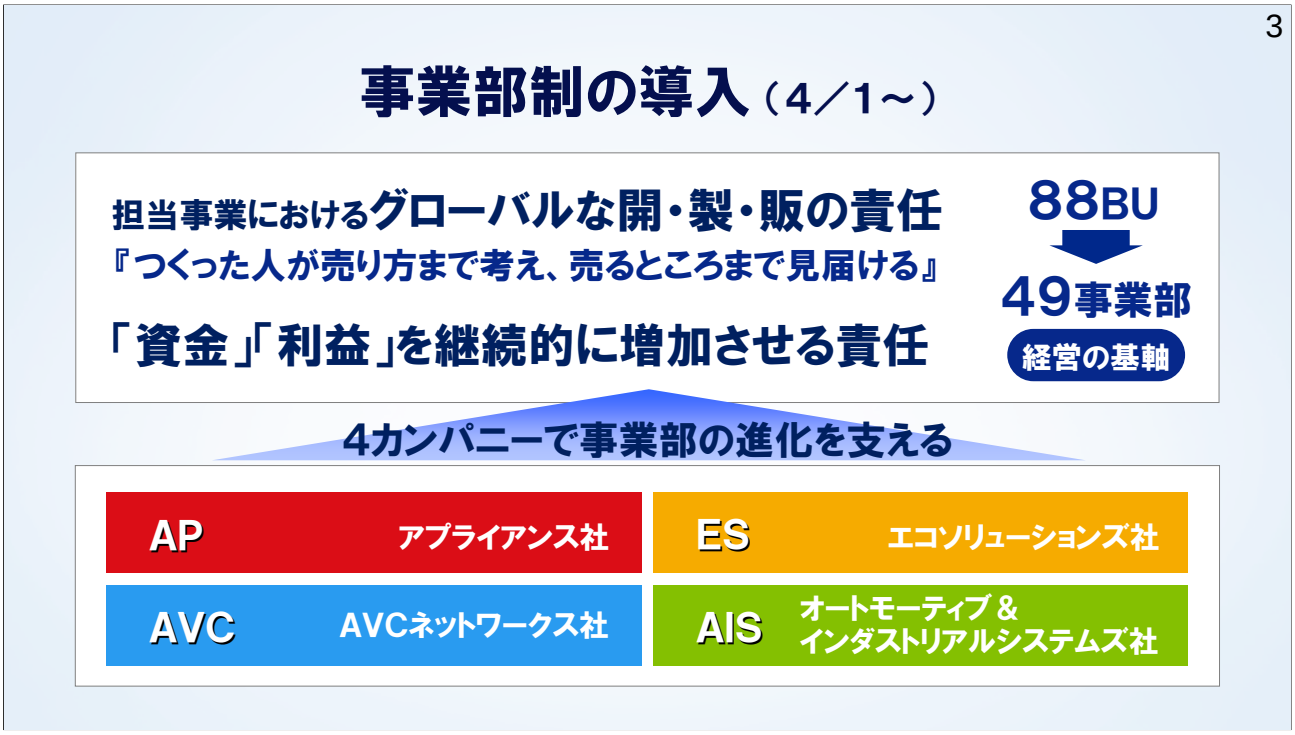
同時に **しっかり将来を見据える**

不退転の決意

○ 今回の中期計画で、やるべきことは、
まずは何より、一刻も早く「赤字事業をなくす」ことです。

○ 同時に、しっかりと将来を見据え、自分たちが
力強く進んでいける道筋をつける、
この２点に、不退転の決意で臨んでまいります。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



○ パナソニック復活に向けて大事なのは、まず、
個々の事業で強さを取り戻すことです。
そこで、昨年より、ビジネスユニット（BU）を基軸とした経営を
進めておりますが、その主旨をより明確にするため、
４月から「事業部制」を導入します。

○ 事業部は、グローバルな開・製・販の責任を負うとともに、
バランスシートを持ち、資金と利益を継続的に増やしていく
責任を持ちます。

○ 従来の88BUを、このような責任を負える単位にくくり直し、
49の事業部でスタートいたします。

○ これと同時に、より大きな括りの「アプライアンス社」
「エコソリューションズ社」「AVCネットワークス社」
「オートモーティブ＆インダストリアルシステムズ社」の
４社からなるカンパニー制を導入いたします。

○ カンパニーは、事業部単独では難しい、
大きな事業展開や新規事業の創出、基幹デバイスの強化
などに取り組み、事業部の進化を支えてまいります。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

グループ経営目標

2013年度	純利益	500億円 以上
	フリーCF	2,000億円 以上
2015年度	営業利益	3,500億円 以上
		5% 以上
	フリーCF	累計 6,000億円 以上

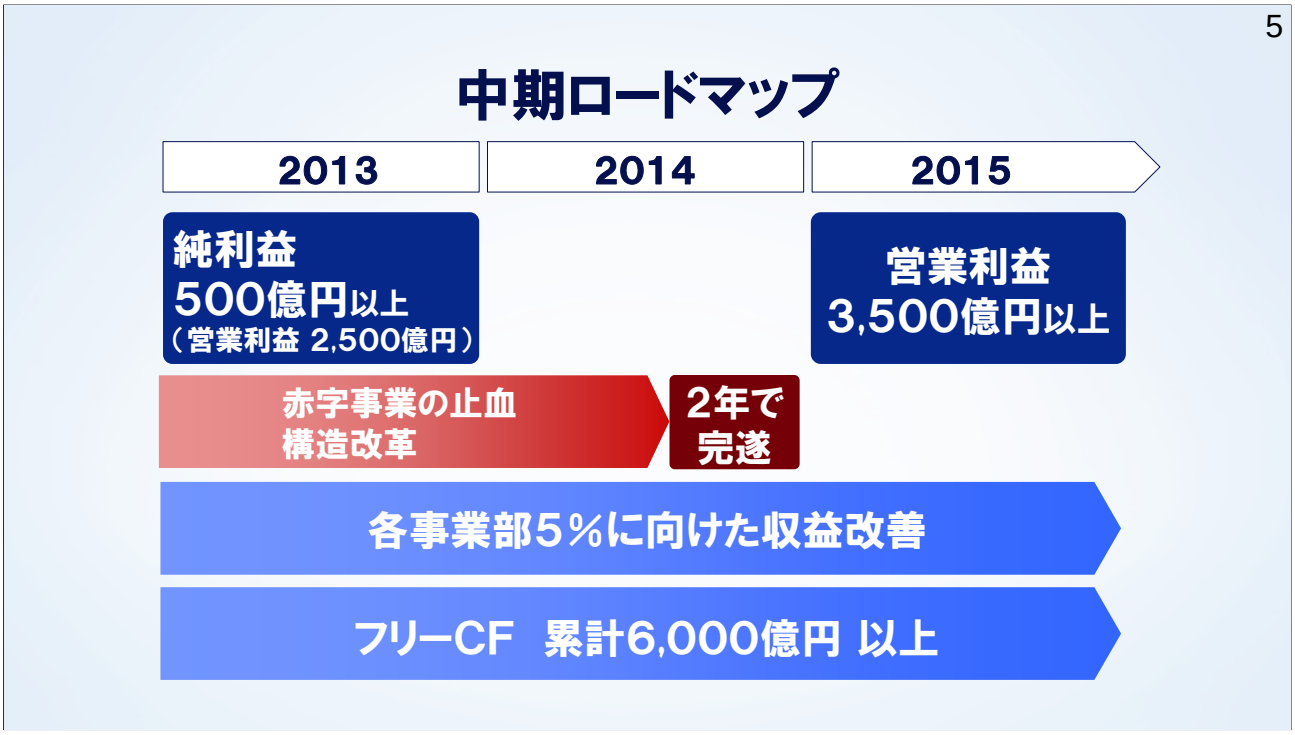
○ グループの経営目標は、ご覧の通りです。

○ まず、2013年度は、「純利益500億円以上と
フリーキャッシュフロー2,000億円以上」を目標といたします。
復配に向け、純利益500億円は必要最低限の水準と
考えております。

○ また、2015年度は、
「営業利益　3,500億円以上、営業利益率 5%以上」、そして、
「フリーキャッシュフロー　3年累計 6,000億円以上」を
目標といたしました。

○ これを、少しでも前倒しして達成していきたいと考えております。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

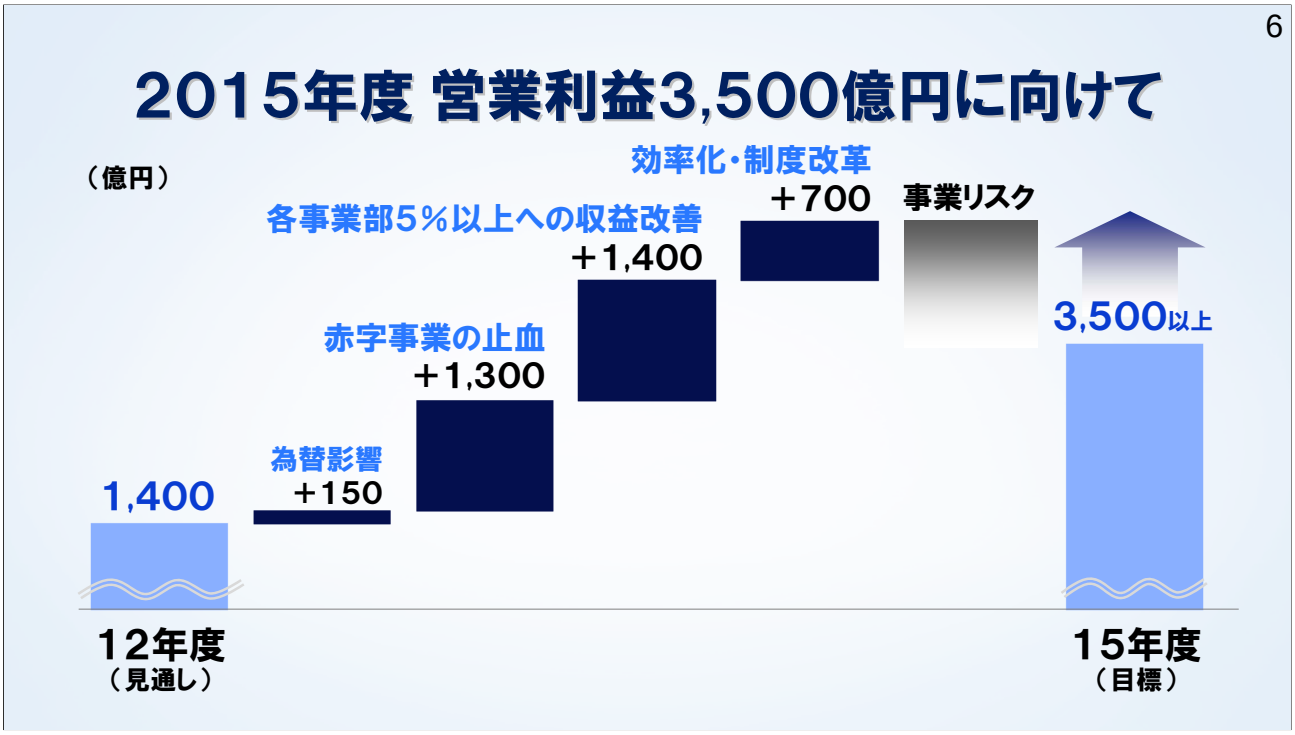


○ この図は、3年間のロードマップを単純化して示したものです。

○ 2013年度には、純利益500億円以上を生み出し、
2014年度までに、赤字事業の止血、課題事業を中心とした
大きな構造改革を、積み残すことなくやり遂げてまいります。

○ そして各事業部が「営業利益率5％以上」に向けた
収益改善に取り組み、2015年度の目標達成を目指して
まいります。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



○ この図は、2015年度 営業利益3,500億円に向けた施策とその効果をまとめたものです。

○ 現在の実力である1,400億円を出発点に、円安効果に加え、
－テレビをはじめとする赤字事業の止血で、1,300億円、
－各事業部の「営業利益率5%以上」に向けた収益改善策で1,400億円、
－さらに、事業部の計画には含まれない、効率化や制度改革で700億円、
これに事業リスクを織り込むことで、グループの目標を3,500億円以上といたしました。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

中期重点施策

① 赤字事業の止血

○ それでは、中期重点施策として、はじめに
赤字事業の止血についてご説明いたします。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

赤字事業の止血

2015年度赤字事業部「ゼロ」で収益改善1,300億円

テレビ	・重点市場絞り込み、非テレビ展開加速
半導体	・転地、他社協業、アセットライト化
携帯電話	・BtoB事業への転地、BtoC開発効率化
回路基板	・基材・半導体パッケージ事業への転地
光事業(ドライブ・ピック)	・他社へ生産委託拡大、国内拠点再編

構造改革費用 ： 約2,500億円（13-14年度）

○ 2015年度に赤字事業部をゼロとするべく、
ご覧の事業について、事業構造の転換等を行ってまいります。

○ テレビ事業、半導体事業は、このあと個別に説明いたします。

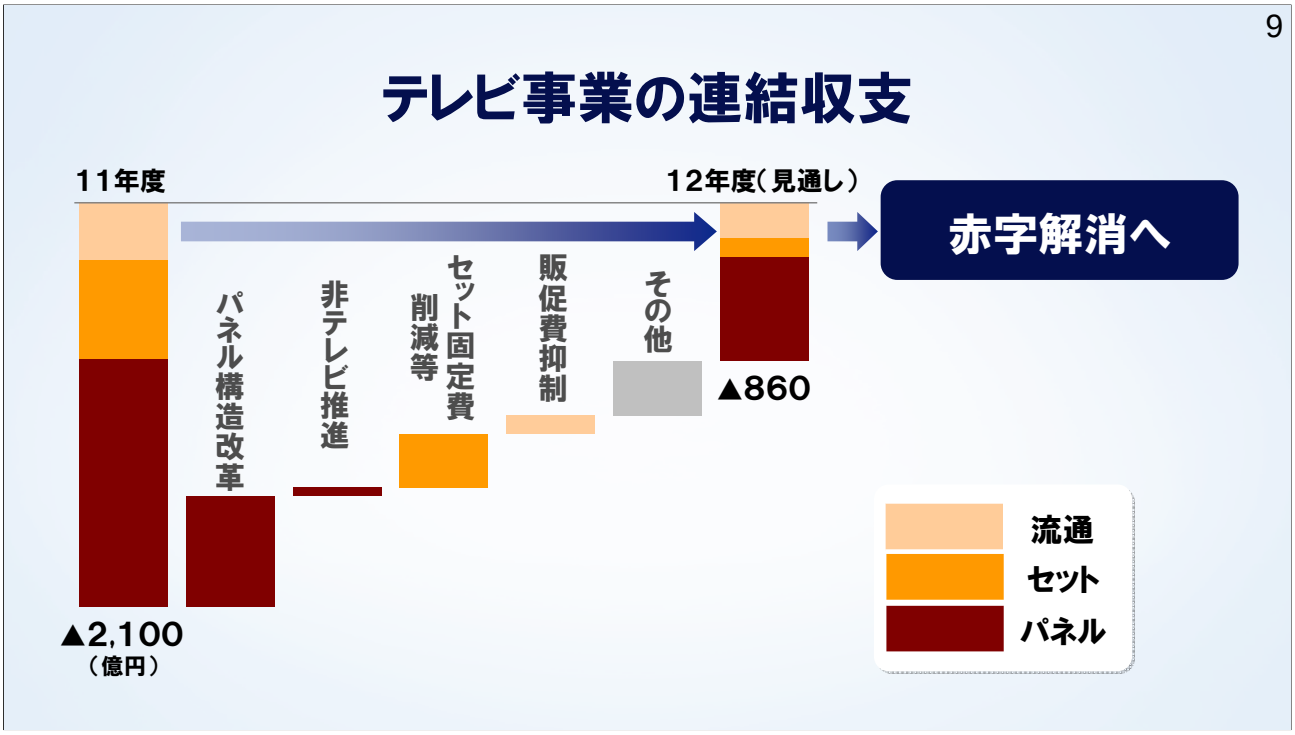
○ 携帯電話事業は、BtoB向け堅牢スマートフォン市場へ参入
いたします。併せて開発・生産の外部委託を進め、固定費を
削減いたします。

○ 回路基板事業は、スマートフォン基板市場の競争激化を踏まえ、
内層基材、ならびに半導体パッケージ事業への転地を進めて
まいります。

○ 光事業は、ドライブ・ピックといった既存事業の縮小を踏まえ、
海外メーカーなど他社への生産委託を拡大するとともに、
国内拠点を再編してまいります。

○ これらの事業構造改革をやり遂げるための費用として、
今後2年間で約2,500億円を見込んでおります。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



○ テレビ事業については、
セット事業だけなら黒字化も見えてまいりましたが、
パネル事業、さらには流通部門を含めると、
大きく様相が変わります。

○ それら全てを連結し、当社テレビ事業全体の収益を
見える化したものが、ご覧の図です。

○ 2011年度にはトータル2,100億円だった連結赤字を、
今年度、大規模な構造改革などで大きく圧縮いたしましたが、
それでもまだ860億円の赤字が残る見通しです。

○ 今回の中期で、この連結収支の赤字を必ず解消すると、
私自身、大きな決意をしております。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

○ システムLSI事業については、富士通様との事業統合を先月、基本合意いたしました。
厳しい競争の中で、それぞれが持つ技術、顧客基盤といった両社の強みを掛け合わせ、事業の価値を高めてまいります。

○ システムLSI以外の分野については、従来のAV中心、国内・対内顧客中心から大きく事業転換をしてまいります。
デジタル家電で培った技術で、アナログ・イメージング・化合物半導体を進化させ、車や産業インフラ等の省電力、高効率、小型軽量化への貢献を目指します。

○ さらに、他社とのアライアンスも含めてアセットライト化を進め、早期の赤字解消を図ってまいります。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

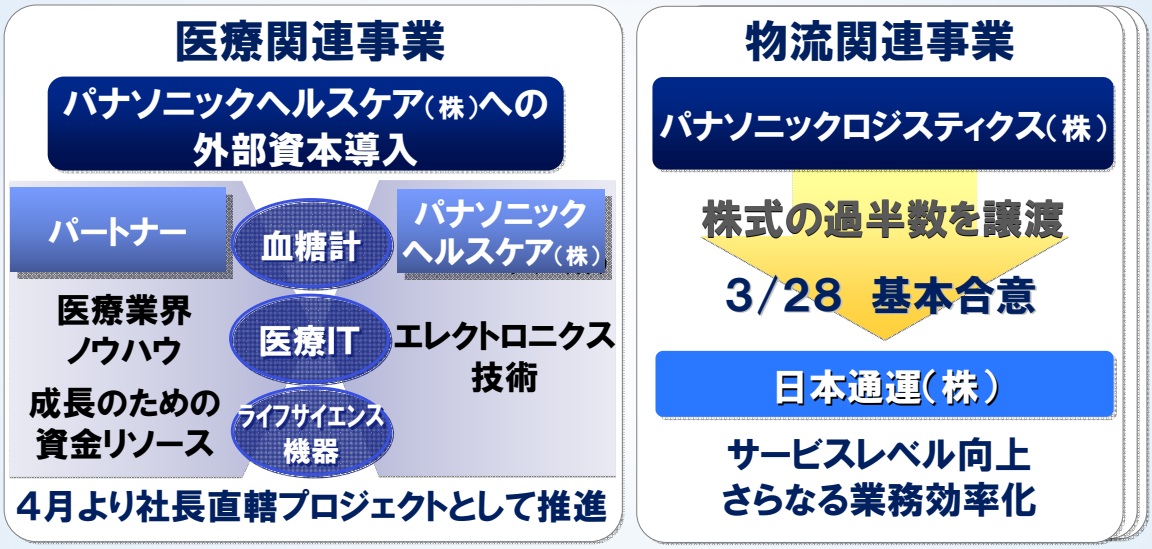
中期重点施策

②脱・自前主義による成長・効率化

○ 次に、脱・自前主義による成長・効率化の取り組みについてご説明いたします。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

脱・自前主義による事業成長・効率化



○ 成長が期待される医療関連事業では、
パナソニックヘルスケアに外部資本を導入いたします。

○ 同社は着実に収益を上げておりますが、医療業界における
当社の知見が限定的で、グループとして十分な投資もできない
中では、事業成長の可能性に限界があると考えております。
そこで、同分野のノウハウと資金リソースを持ち、事業ビジョンを
共有できるパートナーと手を組むことで、自前では難しい
非連続な成長を目指してまいります。

○ なお、当社は、一定の出資比率とブランドを維持し、
同業界向けの販路としても活かしていく予定です。
具体的なパートナーの選定と新たな事業戦略の策定に向けて、
4月から、私の直轄プロジェクトをスタートさせてまいります。

○ また、物流業務に関しては、日本通運様に
パナソニックロジスティクスの株式の過半数を譲渡することで
本日 基本合意いたしました。
最大手の日本通運様が持つ強固なネットワークと
高度なITシステムを活かして、サービスレベルのさらなる向上、
効率化を目指してまいります。

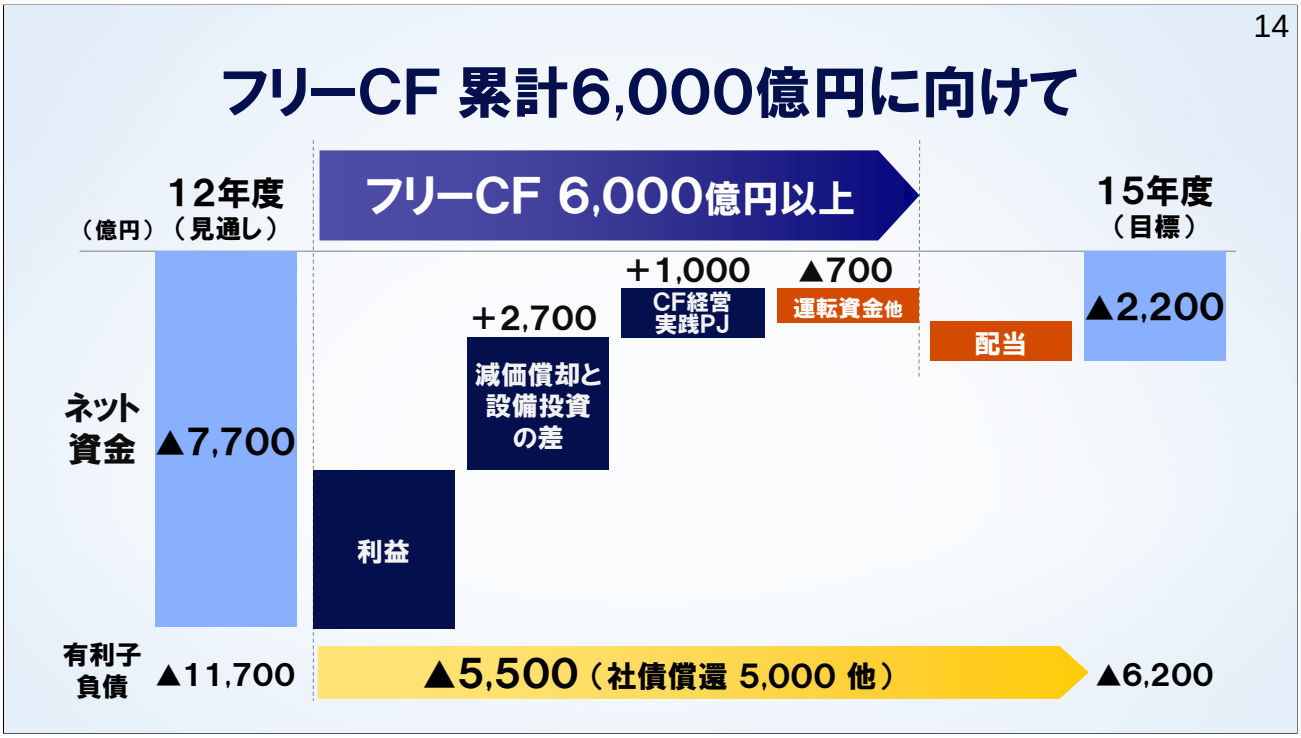
Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

中期重点施策

③財務体質改善

○ 中期重点施策の3点目として、財務体質改善に向けた取り組みについて、ご説明いたします。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



○ 2015年のグループ経営目標の1つに掲げた
フリーキャッシュフロー 3年累計6,000億円は、
本業で利益を生み出すことを基本にしながら、
－設備投資の絞り込みによる減価償却費との差額で
2,700億円、
－「キャッシュフロー経営実践プロジェクト」で
13年度 1,000億円、
これらを積み上げることで、達成を目指してまいります。

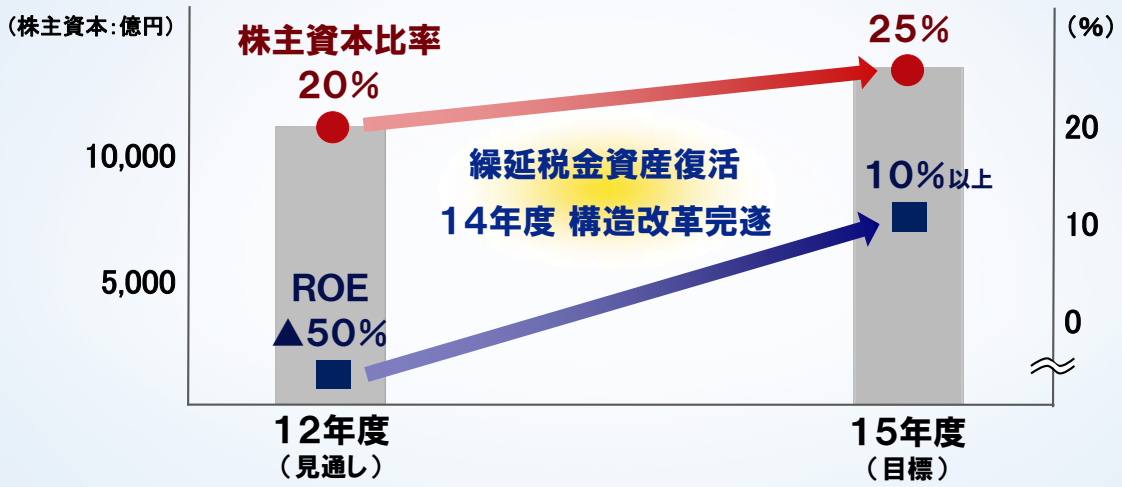
○ キャッシュフロー経営実践プロジェクトは、
12年度下期にスタートし、資産売却を中心に、
12年度で2,000億円のキャッシュ創出を実現できる見通しです。
13年度以降も引き続き、資産売却、在庫削減等の運転資金の
圧縮などに、徹底して取り組んでまいります。

○ こうして生み出した資金によって、この3年間で期限を迎える
社債5,000億円を円滑に償還し、負債を大幅に圧縮して、
ネット資金黒字化へ目処をつけていきたいと考えております。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

株主資本比率・ROE

構造改革を完遂しつつ、着実な株主資本の改善をめざす



○ これは、株主資本比率とROEの目標です。

○ 今までお話ししてきたキャッシュフロー重視の経営に加え、パナソニック（株）単独決算の収益向上によって繰延税金資産の復活を果たし、構造改革を完遂しながらも2015年度の株主資本比率を25%まで高めてまいります。

○ ROE（株主資本利益率）についても、10%を継続的に達成できる姿を実現し、株価の向上、企業価値の向上に結びつけてまいります。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

中期重点施策

④お客様からの逆算による成長戦略

○ 最後に、「しっかりと将来を見据える」取組みとして、
「お客様からの逆算による成長戦略」について
ご説明いたします。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

○ この図は、本年１月８日、アメリカ・CEショーの
オープニングキーノートスピーチでお話した、
当社の目指す姿をイメージ化したものです。

○ スピーチでは、「我々は単なるテレビのメーカーではない。
様々なパートナーと共に “Engineering A Better World for you”、
すなわち、お客様一人ひとりにとってのより良い世界を創って
いく」と訴えました。

○ まさにこれが、当社の目指すべき姿そのものです。
従来からの、お客様のくらしに寄り添う「家電のDNA」を
継承しながら、様々な産業のパートナーと共に、
お客様の「いいくらし」を追求し、拡げてまいります。

○ そして、パートナーとなる大きな産業にしっかりと向き合うための
仕掛けが、新たに発足する4つのカンパニーです。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

○「産業に向き合う」ということについて、具体的な取組みをご紹介いたします。まず、自動車産業であります。

○ 今回、車載関連の事業部を、全てAIS社にまとめました。カーメーカーと直接向き合う「Tier1」としての知見を持ち、システムからデバイスまで、自動車産業のコアバリューを高める提案を行ってまいります。

○「快適」分野では、従来のマルチメディアのハード事業に加え、サービス事業の展開を加速してまいります。実際に、ドイツのインターネットラジオ会社AUPEO社と、協業を前提に協議を進めております。

○ さらに、車の電子化・電動化への潮流をとらえ、センシング技術を活かした「安心・安全」分野、そして「電動化」の分野へ、事業を大きく拡げていきます。

○ 既に、社内外から技術や人材を集め、EV実験車をつくり、カーメーカー様のトップへもデモを行って、パートナーシップの構築を進めております。

○ すぐに数字面での成果は出ませんが、全社のリソースを集中的に投入し、2018年には「2兆円事業」にすることを目指してまいります。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

○ 住宅産業に対しても、家電・設備・電材・建材の全てを持ち、さらにパナホームという、ハウスメーカーをも有している強みを活かして、新たな価値提案に取り組んでまいります。

○ 住宅では、グループの総力を結集した「最高の住宅」を目指します。

○ その第1弾が、パナホームが来月発売する戸建住宅の新製品、『カサート・エコ・コルディス』です。
屋根は全面、当社のソーラーパネル「HIT」と一体になっており、蓄電池もつなげた「スマートHEMS」を採用、エネルギー消費は実質ゼロを実現という、「エコと快適」を両立させた住宅です。
現在建設中の「藤沢サスティナブル・スマートタウン」でも、主力モデルになる予定です。

○ 本日は会場内に、この住宅の模型を展示しておりますので、ご確認いただければと思います。

○ 家電と建材の一体化による、家電の「壁化」も新たなテーマです。
家中どこでもテレビやLED照明を組み込むことが可能で、全く新しい住空間をつくり出すことができると考えております。

○ また、成長が期待できるリフォーム事業も、当社が持つ全ルートで徹底して強化してまいります。

○ 2018年には、家電を除く住宅関連事業を、車載事業同様、2兆円規模にしたい、というのが私の思いです。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

○ このように産業構造に向き合いながら、グループとして、
住宅、非住宅、モビリティ、パーソナルの「4つの空間」に対応した
「4戦略領域」を強化してまいります。

○ ポイントは、デジタルコンシューマーへの依存から脱し、
BtoBを中心とする「空間のソリューション」へとシフトする、
そして、お客様とつながり続ける事業にシフトする、ということです。

○ 「住空間ネットワーク」「モビリティシステム＋サービス」については、
今、住宅・車という大きな産業に向き合い、それぞれ2兆円規模の
事業へ拡大させる、という話をいたしました。
会社全体が7～8兆円とすれば、これで約半分であります。

○ 「エコ＆スマート ビジネスソリューション」についても、
様々なサービス産業とのパートナーシップが見え始めています。

○ 残る「コネクテッド・パーソナル」は、お客様1人ひとりにつながる、
当社のBtoC事業にとって、最も注力すべき領域です。
1人ひとりの生活から生まれる「パーソナルコンテンツ」を中心に、
様々な展開の可能性があります。
○ しかしここは、まだ進むべき方向が明確に見えているとは
言えません。
大きな楽しみ、「宝の山」として、今後フォーカスを強めて
まいります。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

○ このように、各空間を起点にした戦略を進める一方、
自らのデバイスの強みで徹底的に勝負する戦略も
進めてまいります。

○ その際、デバイス事業に対する考え方を大きく転換いたします。
これまでは、プラズマパネルに代表されるように、
「BtoC事業を起点とする垂直統合」が基本でしたが、今後は
「強いコアデバイスをお客様のニーズに応じてカスタマイズし、
あらゆる空間で広くソリューション展開する」ということを
基本戦略といたします。

○ この思いを、画面の「Everywhere！」に込めています。
例えば、LED照明は、様々な室内照明に加え、
車のヘッドライトや可視光通信との組み合わせなど、
多彩な応用が考えられます。

○ ディスプレイも、テレビ用だけでなく、壁や机への埋め込み、
車載用ヘッドアップディスプレイ、公共施設のサイネージまで、
あらゆる場所に展開してまいります。

○ これらに空調デバイスを加えると、空間における位置づけは
極めて大きくなります。
「空間を制する」という気概で取り組んでまいります。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

○ エネルギー関連でも、同様の戦略を進めます。

○ ソーラーは、家やビルの屋根・屋上に加えて、車のルーフへの搭載も始まっております。
蓄電池は、ソーラーとあわせた創蓄システムや、車載電池として展開が進んでおります。
無電化地域でも強いニーズがあります。

○ さらに、当社には様々な省エネデバイスがございます。
例えば、パワー半導体の「ガリウムナイトライド（GaN）」は、各種電力機器の省エネを実現いたします。

○ つまり、ソーラー・蓄電池・省エネデバイスによって、各空間のエネルギーソリューションを制することができる、ということです。

○ このように、「デバイス力」は、メーカーである当社にとって極めて重要です。
各カンパニーが磨き上げた強いデバイスを結集し、あらゆる空間で強い影響力を発揮してまいります。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

Panasonic

○ この中期計画は、社員も、事業部も、カンパニーも、
そしてパナソニックそのものも、既存の枠組みを超え、
異なる強みを掛け合わせる中で、より大きな価値を
生み出していくことが大きなテーマであります。

○ そうした価値創出のアプローチを示すキーワードが、
「Cross-Value Innovation」です。
これをこの中期の3年間、グループの経営スローガンとし、
新中期計画の名称も、「Cross-Value Innovation 2015」、
（略称「CV2015」）と いたします。

○ 事業部制による自主責任経営、カンパニーによる
大きな事業戦略と、この「Cross-Value Innovation」が
真に機能することで、パナソニックは世界に類のない
ユニークな会社として、力強く復活できると考えております。

○ 今後のパナソニックに、ぜひご期待いただきたいと思います。

○ 以上で、新中期計画、ならびに2013年度事業方針の説明を
終わります。
ご清聴ありがとうございました。

Copyright (C) 2013 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（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。

Copyright (C) 2013 Panasonic Corporation All Rights Reserved.