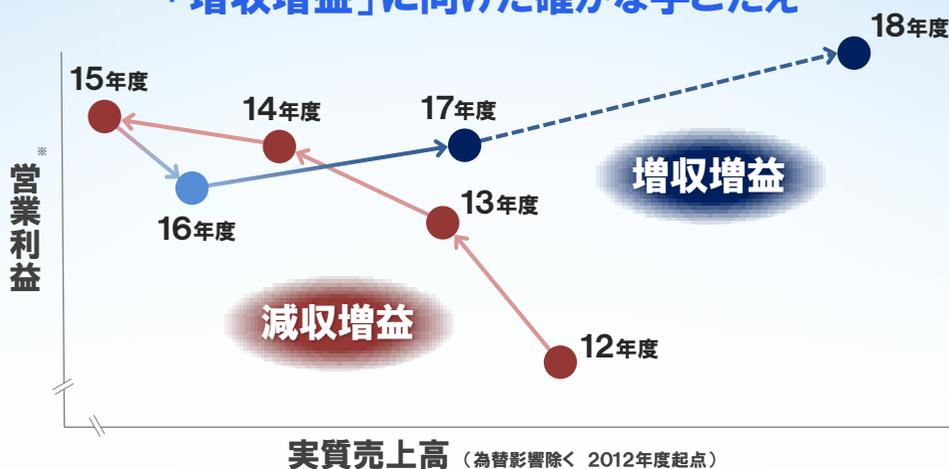


# 2017年度 経営方針

2017年5月11日  
パナソニック株式会社

## 2016年度実質増収達成

「増収増益」に向けた確かな手ごたえ



※営業利益: 15年度以前米国会計基準営業利益、16年度以降IFRS調整後営業利益

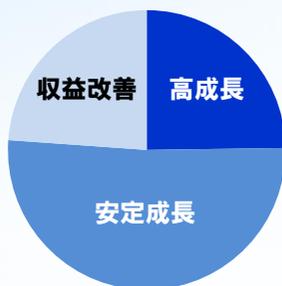
# 事業区分に応じた経営の考え方

事業区分		主な事業
<b>高成長</b> 事業	売上・利益成長の牽引役と位置づけ、大規模投資等経営リソースを集中	車載二次電池 次世代コックピット ADAS エアコン
<b>安定成長</b> 事業	競争力を活かして、着実に利益を創出し、高成長事業への投資原資を生み出す	白物家電 航空 配線器具
<b>収益改善</b> 事業	事業の転地や固定費削減・合理化等により、徹底的に収益改善に取り組む	半導体 液晶パネル ソーラー

## 2017年度 高成長事業が増収牽引役へ

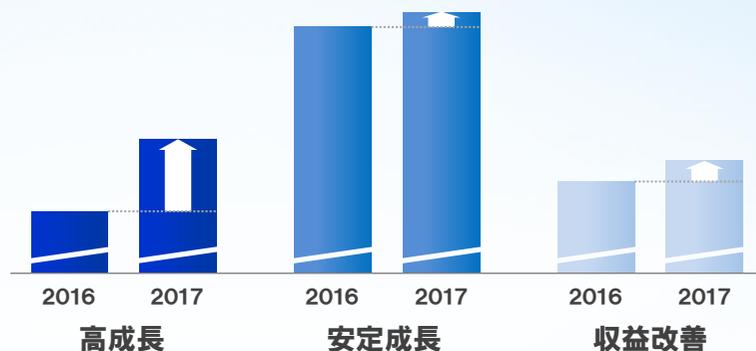
連結売上高

7兆8,000億円 (17年度見通し)



連結売上高の推移

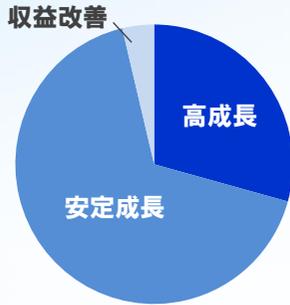
※IFRS、為替影響を除く実質ベース



# 「増収による増益」へ反転

## 連結営業利益

3,350億円 (17年度見通し)



## 連結営業利益の推移

※IFRS、為替影響除く実質ベース  
※一過性利益・損失の影響を除く



## 高成長事業

# 車載事業の着実な進化

オールパナソニックでカーメーカー様に向き合う

60年以上の  
車載事業

+

デジタル家電技術

電池

デバイス

2017年度大型件名納入開始

次世代コックピット、IVI (In-Vehicle-infotainment)、二次電池

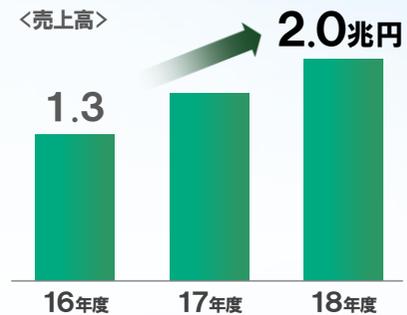
納入事例: JLR「Range Rover Velar」向けDisplay/ HUD (Head-up Display)



写真提供: JAGUAR LAND ROVER LIMITED

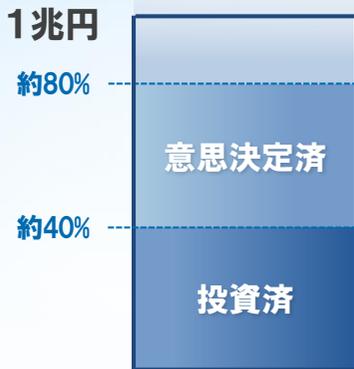
18年度車載2兆円に向けて  
大規模投資・成長フェーズへ

<売上高>



# 1兆円戦略投資

高成長事業を中心に、メリハリをつけた投資を実行



## 大規模設備投資



## M&A



# 家電事業の方向性が確立

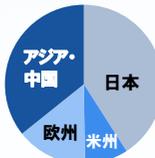
白物家電プレミアムゾーンの拡大、徹底した経営の現地化

## 事業・地域の選択と集中

## スピード感のあるグローバル経営

<商品別売上高>

<地域別売上高>



開発・製造・販売一体

前線への大幅な権限委譲

アジア、中国に加え、インドで現地化の推進

パナソニック インド  
アプライアンス カンパニー  
(17年4月～)

AP中国 (15年4月～)

APアジア (15年4月～)

白物家電: エアコン、冷蔵庫、洗濯機、調理家電、ヒューティ商品など AV関連: テレビ、オーディオ、デジタルカメラ、携帯電話など

# 徹底した収益改善

手綱を緩めずに着実に取り組みを実行

半導体<sup>※1</sup>

車載・産業への転地と合理化推進で、  
19年度黒字化見込み

液晶  
パネル<sup>※2</sup>

TV向けパネルは16年度上期に生産終息  
強みが活きる車載・産業に特化し、19年度黒字化見込み

ソーラー

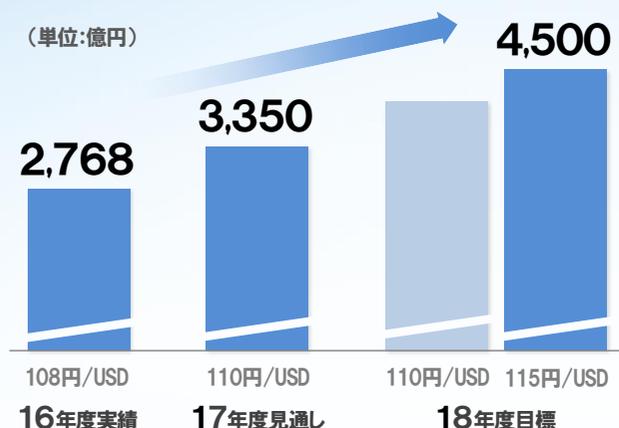
海外での取り組みを強化  
16年12月テスラ社と協業を合意、長期購買契約

※1:PSCS:パナソニック セミコンダクターソリューションズ(株)  
※2:PLD:パナソニック液晶ディスプレイ(株)

## 2018年度の経営目標は堅持

< 営業利益の推移 >

(単位:億円)



< 2018年度経営目標 >

営業利益 4,500億円

純利益 2,500億円以上

※前提為替レート1USD = 115円  
※IFRSベース

# Panasonic

## A Better Life, A Better World

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。また本プレゼンテーションの開示時点において、金融商品取引法に基づく財務諸表の監査手続が実施中です。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
- ・ 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)
- ・ 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、当社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

# 2017年度事業区分

## 高成長事業

車載電池、次世代コックピット、ADAS、エアコン、メカトロニクス

## 安定成長事業

白物家電、小物家電、食品流通、配線器具、照明器具、リフォーム、エイジフリー、航空、プロセスオートメーション、セキュリティカメラ、電子材料、乾電池 など

## 収益改善事業

テレビ、固定電話・FAX、住宅建材、ソーラー、堅牢PC、半導体、液晶パネル など