

2017年度 決算概要 2018年度 業績見通し

2018年5月10日
パナソニック株式会社

Panasonic

2017年度 決算概要 2018年度 業績見通し

Panasonic

- 2010年度以来、7年ぶりに、
実質ベース（為替除き）で増収増益を達成
- 売上高は、オートモーティブ、エナジー、
プロセスオートメーションを中心に、**増収**
- 営業利益・純利益ともに、
インダストリアル等が堅調に推移したことに加え、
その他損益の改善等により、**増益**

2017年度 連結業績

(億円)

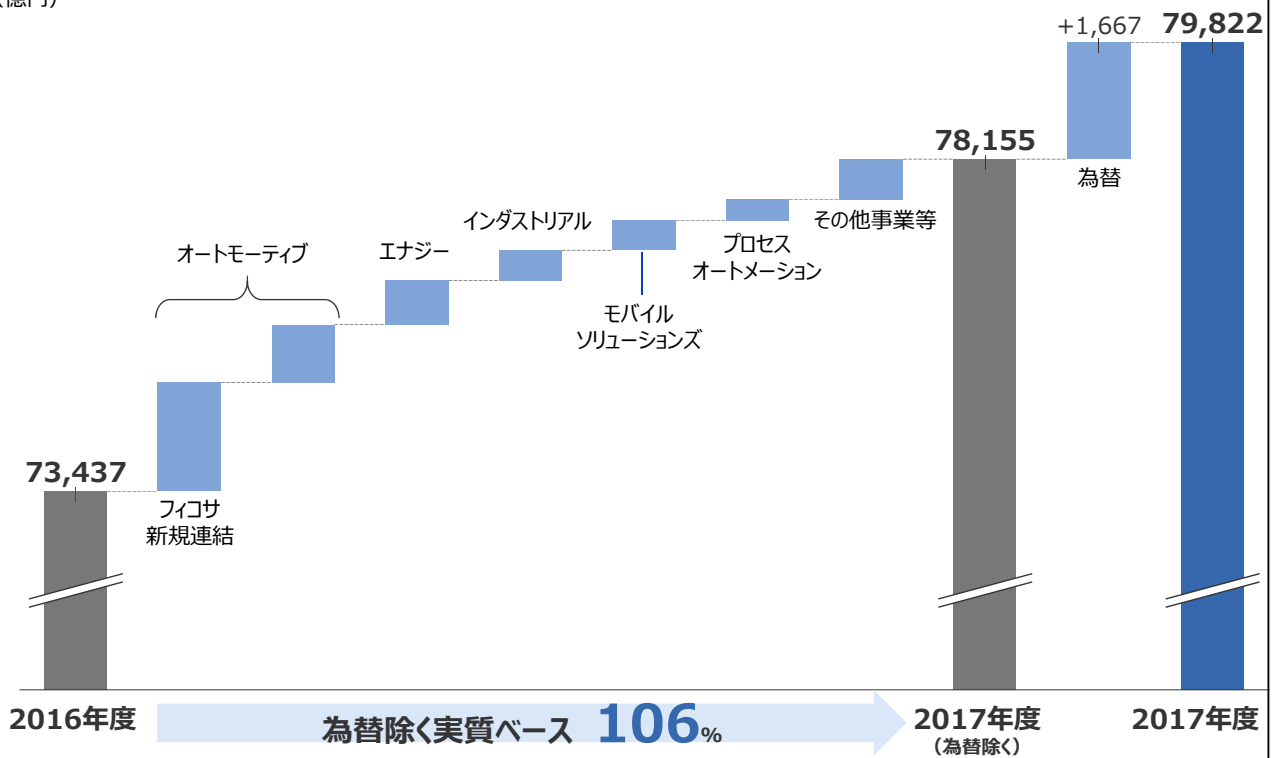
	17年度	16年度	前年比/差		公表値 (2018年2月5日時点)	公表差
売上高	79,822	73,437	109% (106%)*1	+6,385	79,500	+322
営業利益	3,805	2,768	137%	+1,037	3,500	+305
うち、その他損益*2	▲207	▲668	-	+461	▲450	+243
営業外損益	▲19	▲17	-	▲2	▲50	+31
税引前利益	3,786	2,751	138%	+1,035	3,450	+336
親会社の所有者に帰属する 当期純利益	2,360	1,494	158%	+866	2,100	+260
ROE	14.4%	9.9%	-	+4.5%	-	-
為替 レート						
1USDドル	111円	108円				
1ユーロ	130円	119円				
1人民元	16.8円	16.1円				

*1 為替の影響を除いた実質ベース

*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

事業別 売上高増減

(億円)



* 2017年度の「売上開示事業単位」は、末尾の「参考」情報に記載

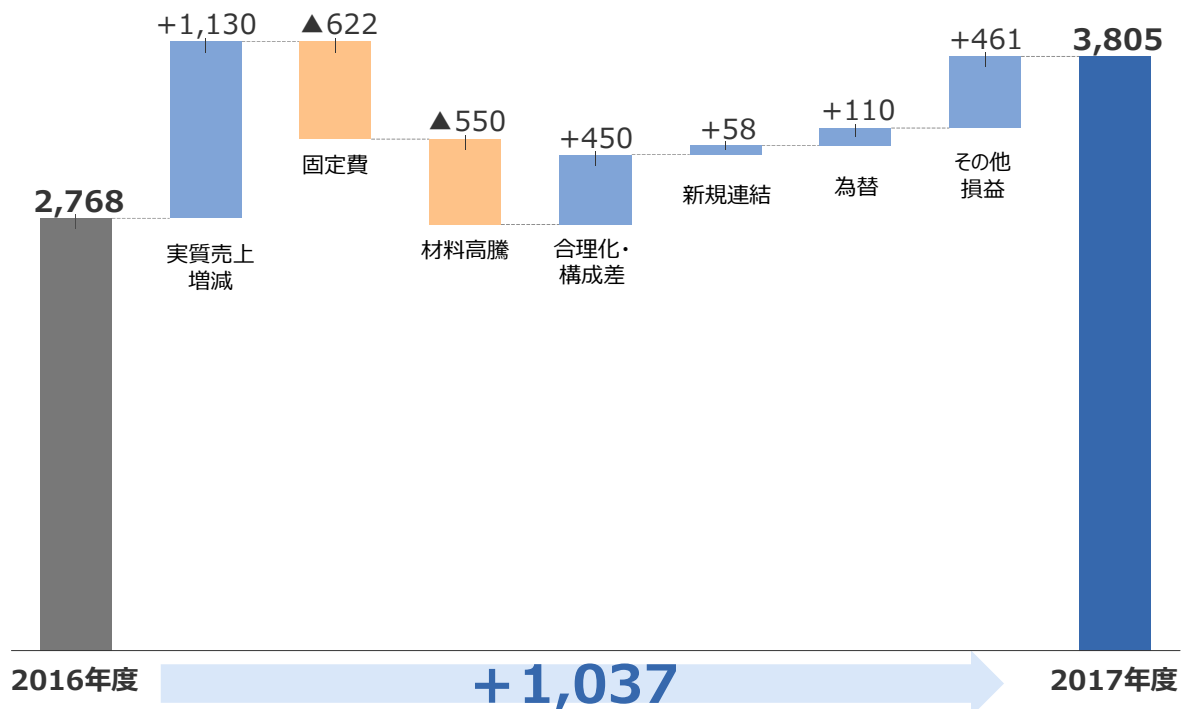
Panasonic

2017年度 決算概要 / 2018年度 業績見通し

4

要素別 営業利益増減

(億円)



Panasonic

2017年度 決算概要 / 2018年度 業績見通し

5

2017年度 営業利益・当期純利益

(億円)

	17年度	前年差
営業利益	3,805	+1,037
営業外損益	▲19	▲2
税引前利益	3,786	+1,035
法人所得税費用	▲1,266	▲239
当期純利益	2,520	+796
親会社の所有者に帰属する当期純利益	2,360	+866
非支配持分に帰属する当期純利益	160	▲70

Panasonic

2017年度 決算概要 / 2018年度 業績見通し

6

2017年度 セグメント別実績

(億円)

	売上高	前年比	為替影響除く 実質ベース	営業利益	前年差	その他 損益	前年差
アプライアンス	25,884	103%	102%	1,044	+55	28	+107
エコソリューションズ	16,235	105%	104%	725	+83	▲72	+45
コネクティッドソリューションズ	11,193	106%	104%	1,057	+553	16	+360
オートモーティブ& インダストリアルシステムズ	28,035	116%	113%	914	▲16	▲91	▲332
その他*1	6,759	100%	-	108	+28	21	+71
消去・調整	▲8,284	-	-	▲43	+334	▲109	+210
連結決算	79,822	109%	106%	3,805	+1,037	▲207	+461
アプライアンス (製販連結)	27,964	104%	101%	1,076	+79	26	+109

*1 バナホームは「その他」に含む

Panasonic

2017年度 決算概要 / 2018年度 業績見通し

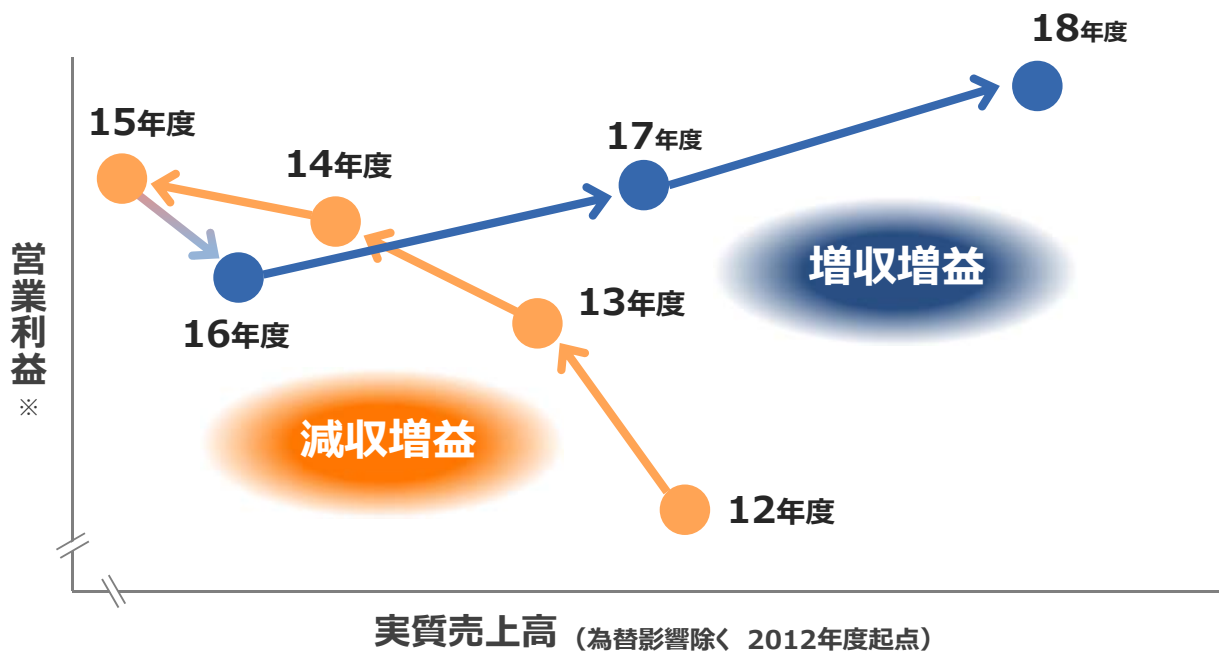
7

資金の状況・配当金

(億円)

	17年度	16年度	前年差
フリーCF (戦略投資除くフリーCF)	▲356 (1,327)	▲347 (1,903)	▲9 (▲576)
ネット資金 (年度末)	▲919	1,966	▲2,885
配当金 (年間)	30円	25円	+5円

「増収増益への転換」から「持続的成長」へ



※営業利益：16年度以降はIFRS営業利益からその他損益を控除

2017年度 決算概要

2018年度 業績見通し

Panasonic

2018年度 業績見通しのポイント

- 2018年度も「増収増益」達成の見通し
- エネルギー、インダストリアルが
「増収増益」の牽引役に
- 純利益は、2016年度に中期目標として掲げた
2,500億円を目指す

2018年度 連結業績見通し

(億円)

	2018年度 見通し	前年比 / 差	
売上高	83,000	104% (106%)*1	+ 3,178
営業利益	4,250	112%	+ 445
うち、その他損益	▲350	-	▲143
営業外損益	▲50	-	▲31
税引前利益	4,200	111%	+ 414
親会社の所有者に帰属する 当期純利益	2,500	106%	+ 140

為替レート	1 USドル	105円
	1 ユーロ	130円
	1 人民元	17.0円

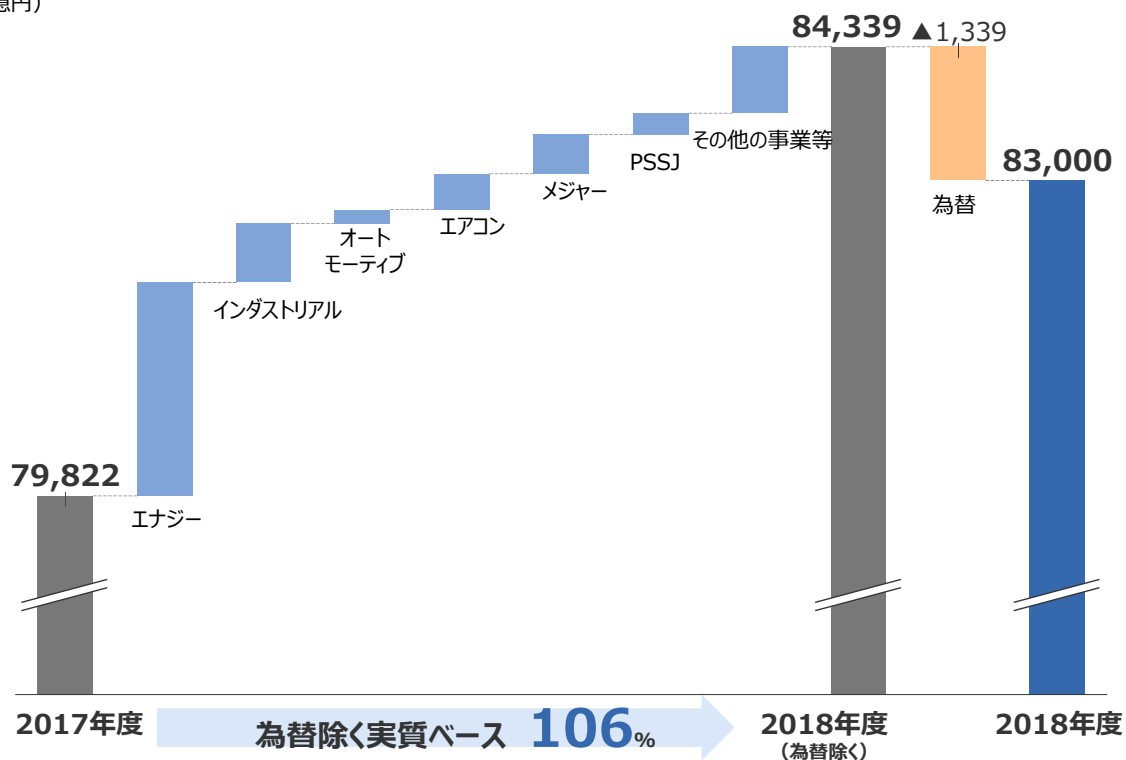
*1 為替の影響を除いた実質ベース

(参考) 2016年4月発表「2018年度経営目標」

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	1USドル=115円
	ドル集約 為替感応度 (営業利益への影響額)	円高: ▲30億円/1円 円安: +30億円/1円
	全通貨が円-USドル相場と連動して変動	

事業別 売上高増減

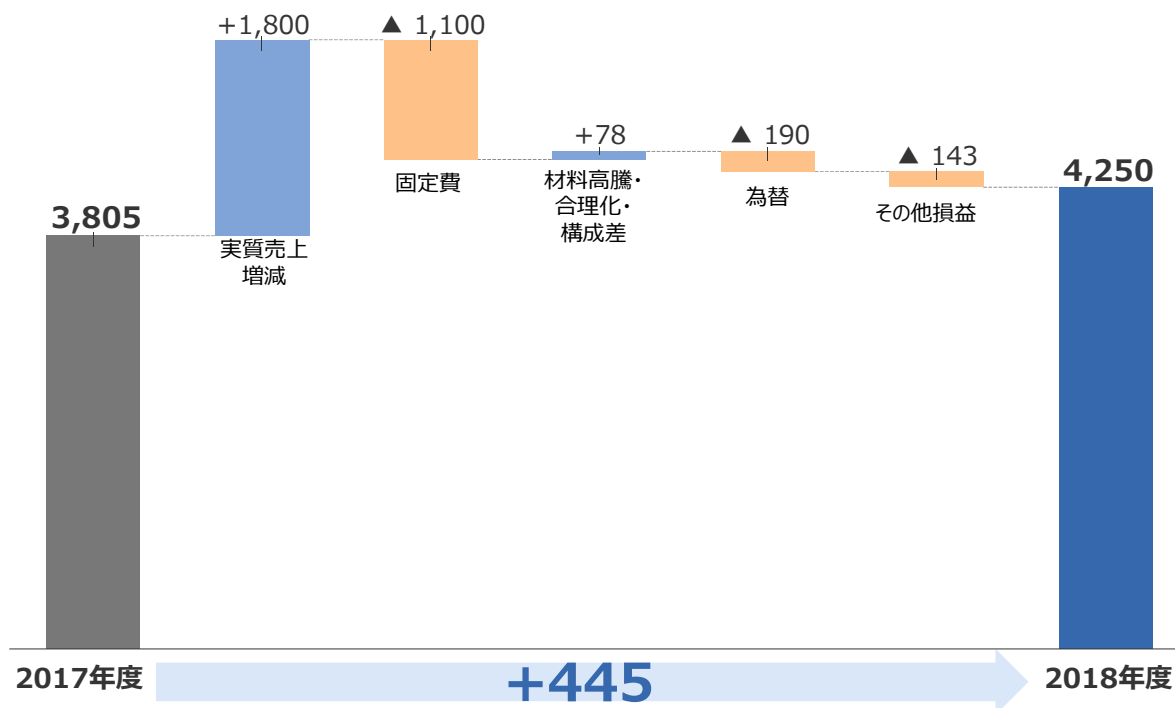
(億円)



* 2018年度の「売上開示事業単位」は、末尾の「参考」情報に記載

要素別 営業利益増減

(億円)



Panasonic

2017年度 決算概要 / 2018年度 業績見通し

14

2017年度 決算概要

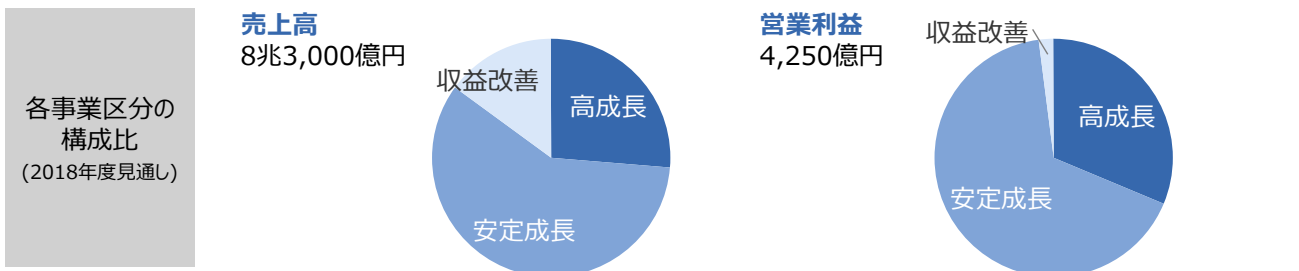
2018年度 業績見通し

- ① 高成長・安定成長・収益改善
- ② セグメント別

Panasonic

2018年度 事業区分

高成長事業	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
	車載電池、次世代コックピット、ADAS、エアコン、メカトロニクス など
安定成長事業	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、食品流通、配線器具、照明器具、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	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
	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



高成長・安定成長・収益改善の利益成長

高成長の車載事業に集中的に資金投入

戦略投資



大規模設備投資



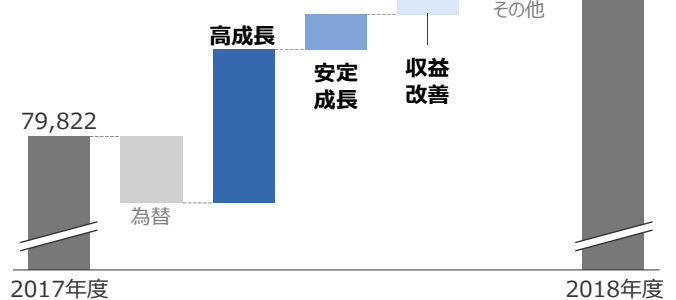
M & A



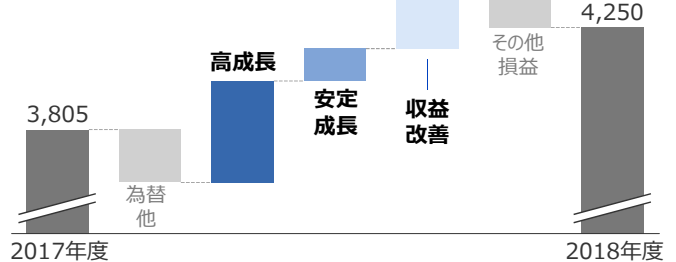
投資済：約7,000億円
(18年3月末時点)

2018年度 高成長事業が牽引役に

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



(注) 各事業区分の利益は、その他損益を除く、事業から創出される利益

2017年度 決算概要

2018年度 業績見通し

- ① 高成長・安定成長・収益改善
- ② セグメント別



2018年度 セグメント別見通し

(億円)

	売上高	前年比	為替影響除く 実質 [△] -入	営業利益	前年差	その他 損益	前年差
アプライアンス	28,300	102%	102%	1,210	+132	▲30	▲65
エコソリューションズ ^(注1)	20,610	105%	106%	1,010	+198	▲40	+29
コネクティッドソリューションズ	10,930	98%	100%	830	▲206	▲30	▲47
オートモーティブ& インダストリアルシステムズ	30,000	107%	109%	1,360	+426	▲110	▲18
その他 ^(注1)	3,100	97%	-	0	▲20	0	▲17
消去・調整	▲9,940	-	-	▲160	▲85	▲140	▲25
連結決算	83,000	104%	106%	4,250	+445	▲350	▲143
アプライアンス (製販連結)	29,500	103%	103%	1,210	+139	▲30	▲63

(注1) 2017年度に完全子会社となったパナホームは、2018年4月にパナソニック ホームズへと社名変更し、2018年度より「その他」から「エコソリューションズ」セグメントに変更しています。



2017年度 決算概要 / 2018年度 業績見通し

セグメント情報

アプライアンス
(製販連結)

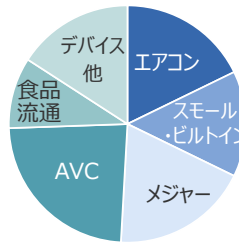
概要

(億円)

	売上高	営業利益	その他損益
2018年度見通し	29,500	1,210 4.1%	▲30
前年比/差	103% (103%)*1	+139	▲63

*1 為替影響を除く実質ベース

売上構成



カンパニー全体

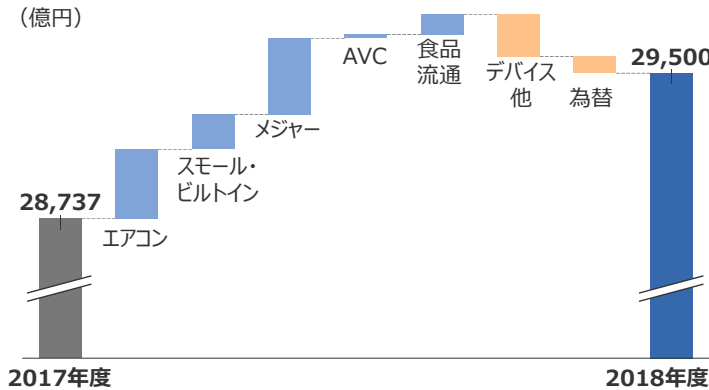
売上	エアコン、メジャー、スモール・ビルトイン事業が中国・アジアを中心に増収
営業利益	原材料高騰などの影響があるものの、増販益やプレミアム商品の強化などにより増益

事業別の戦略

エアコン	海外専門販路拡大に加え、省エネ商品を強化、欧州等の高い環境ニーズに対応
スモール・ビルトイン	高いシェアを持つ日本では高収益を維持、中国ではEC販売拡大とビルトイン商材強化
メジャー	中国・アジアなどでドラム式洗濯機等の販売加速、インドでは現地生産商品の販売開始
AVC	販売はハイエンドミラーレス一眼中心に堅調、加えて、AVC専門工場の白物活用を推進
食品流通	北米では新規顧客開拓の強化、日本ではOPEXモデル確立により収益力強化

売上高増減

(億円)



	売上高	前年差	営業利益	前年差	(参考) その他損益	前年差
2018年度	5,245	+366	271	+25	▲11	▲29

Panasonic

2017年度 決算概要 / 2018年度 業績見通し

20

セグメント情報

エコソリューションズ

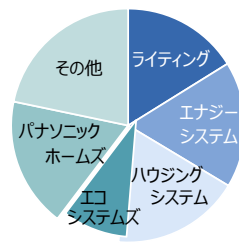
概要

(億円)

	売上高	営業利益	その他損益
2018年度見通し	20,610	1,010 4.9%	▲40
前年比/差	105% (106%)*1	+198	+29

*1 為替影響を除く実質ベース

売上構成



カンパニー全体

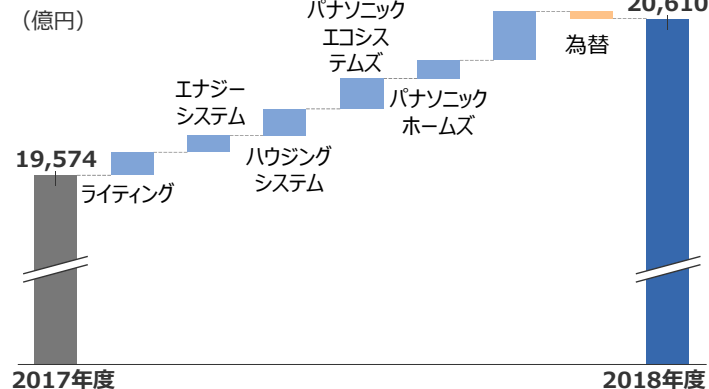
売上	インド・アジアにおける配線器具や、中国・北米における換気事業の拡大等により、全事業部で増収
営業利益	配線器具や換気事業の増販益、徹底した合理化の取り組みにより、全事業部で増益

事業別の戦略

ライティング	国内は高付加価値照明器具の販売拡大、海外は中国・インド・インドネシアを中心に成長
エナジーシステム	インド・ベトナムを中心に、配線器具が大きく成長
ハウジングシステム	リフォーム市場での中高級商材の売上拡大により増収
パナソニックエコシステムズ	国内は高付加価値化商品にシフト、中国はeコマース市場を攻略、北米は住宅向け商材の販売取り組みを強化
パナソニックホームズ	パナソニックブランドを活用した新築請負事業の強化等により増収
その他	(株)松村組の新規連結等

売上高増減

(億円)



Panasonic

2017年度 決算概要 / 2018年度 業績見通し

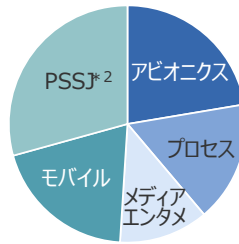
21

概要

(億円)			
	売上高	営業利益	その他損益
2018年度見通し	10,930	830 7.6%	▲30
前年比/差	98% (100%)*1	▲206	▲47

*1 為替影響を除く実質ベース

売上構成



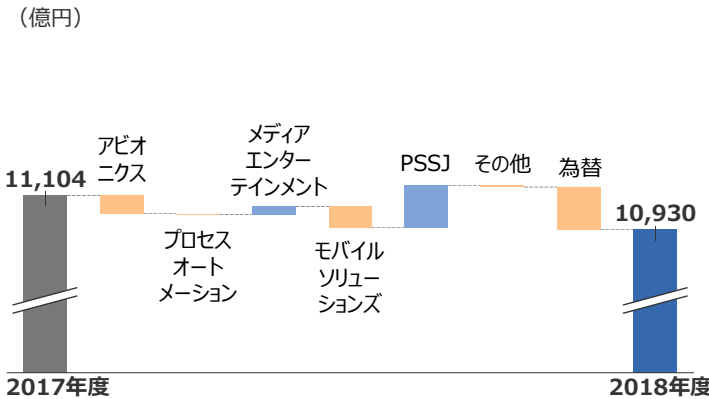
カンパニー全体

売上 大型航空機の需要減少の影響でアビオニクスが減収となるものの、主にPSSJの増収により、実質ベースではほぼ前年並み

営業利益 アビオニクスの減販影響

*2 パナソニックシステムソリューションズ ジャパン(株)

売上高増減



Panasonic 2017年度 決算概要 / 2018年度 業績見通し

事業別の戦略

アビオニクス 機内エンターテインメントシステム事業は厳しいものの、デジタルサービス、リペア・メンテ事業を強化

プロセスオートメーション 工程改善提案、サービス提供の拡大などビジネスモデル変革を加速

メディアエンタテインメント エンターテインメント・教育業界向け高輝度プロジェクター等、商品力・サービス対応力の強化を通じて、高収益化

モバイルソリューションズ 限界利益率の低い商品の販売を絞り込みながら、ノートPC・決済システム等、既存事業を強化。加えてゼテスを核にソリューション事業を拡大

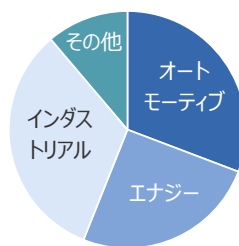
PSSJ 公共分野での五輪需要獲得や、物流・流通業界等におけるサービス事業拡大

概要

(億円)			
	売上高	営業利益	その他損益
2018年度見通し	30,000	1,360 4.5%	▲110
前年比/差	107% (109%)*1	+426	▲18

*1 為替影響を除く実質ベース

売上構成



カンパニー全体

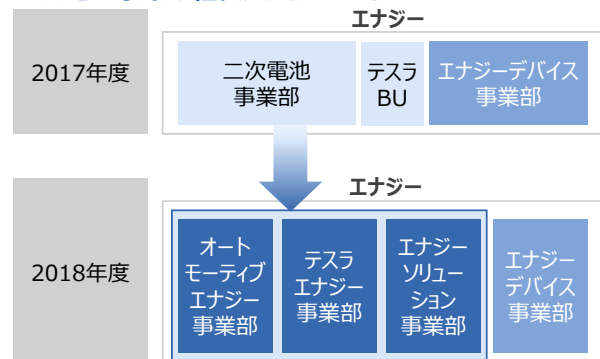
売上 オートモーティブ：IVI、コックピットが伸長
エナジー：車載電池の増販により大幅増収
インダストリアル：車載・産業向けデバイス拡大

営業利益 エナジーは車載電池の増販益が拡大、インダストリアルは車載・産業向けデバイスの成長や再生事業(半導体・液晶パネル)の収益改善が増益に寄与

事業別の戦略

- オートモーティブ
 - 重点4カテゴリー (IVI、コックピット、ADAS、電動化) を本格展開
 - 新規テーマへの開発投資を継続
- エナジー
 - 「車載・産業」への転地を加速、増収増益を目指す
 - 大規模工場 (米国ネバダ、中国大連) が本格稼働、収益に貢献
- インダストリアル
 - EVリレーやモータなど、「車載・産業」比率を高め、増販を図る
 - 再生事業 (半導体・液晶パネル) は、19年度黒字化に向けて着実に収益改善

二次電池事業の組織変更について



Panasonic 2017年度 決算概要 / 2018年度 業績見通し

各事業の見通し

(億円)

2018年度見通し

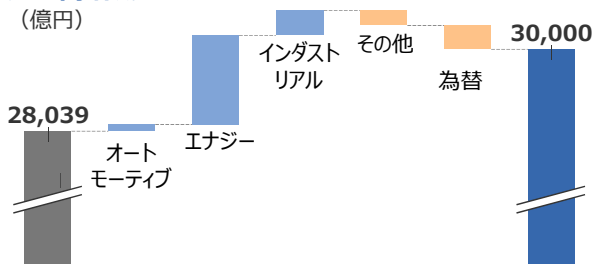
2017年度実績

	2018年度見通し		為替影響 除く 実質ベース	2017年度実績		その他 損益	前年差	売上高	営業利益	その他 損益
	売上高	前年比		営業利益	前年差					
オートモーティブ	9,227	99%	102%	434	+117	0	+49	9,288	317	▲49
エネルギー	7,580	135%	138%	291	+180	▲25	▲75	5,625	111	50
インダストリアル	9,841	104%	106%	558	+138	▲74	0	9,452	420	▲74
								(内、二次電池*1) 4,221	▲18	45
								(内、ITソリューション*2) 1,407	129	5

*1 二次電池事業部+テスラBU
*2 2018年度以降も、同水準の売上高、営業利益で推移する見通し

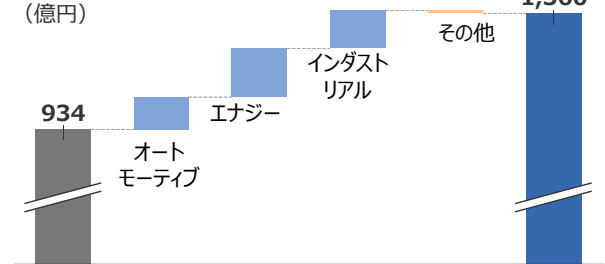
売上高増減

(億円)



営業利益増減

(億円)



2017年度

2018年度

2017年度

2018年度

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
- ・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、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

（参考）2017年度 大規模6事業部・テレビ事業部

（億円）

	売上高	前年差	営業利益	前年差	その他 損益	前年差
エアコン*1	4,879	+257	246	▲39	18	+17
ライティング	3,177	+98	245	+25	▲10	▲15
ハウジングシステム	3,722	+50	154	▲2	3	+8
インフォテインメントシステム	5,940	+877	179	▲68	▲73	▲74
二次電池*2	4,221	+595	▲18	▲65	45	▲130
パナホーム	3,574	▲22	88	▲26	4	+8
テレビ*1	3,363	+293	6	▲39	14	+24

*1 販売部門を含む製販連結

*2 二次電池事業部+テスラBU

(参考) 事業部一覧 (2018年5月10日時点)

アプライアンス (AP)

- ・ エアコンカンパニー
- ・ テレビ事業部
- ・ イメージングネットワーク事業部
- ・ ホームエンターテインメント事業部
- ・ コミュニケーションプロダクツ事業部
- ・ 冷蔵庫事業部
- ・ ランドリー・クリーナー事業部
- ・ キッチンアプライアンス事業部
- ・ ビューティ・リビング事業部
- ・ 冷熱空調デバイス事業部
- ・ スマートエネルギーシステム事業部
- ・ コールドチェーン事業部
- ・ Hussmann Corporation

エコソリューションズ (ES)

- ・ ライティング事業部
- ・ エナジーシステム事業部
- ・ ハウジングシステム事業部
- ・ パナソニック エコシステムズ(株)
- ・ パナソニック サイクルテック(株)
- ・ パナソニック ホームズ(株)

コネクティッドソリューションズ (CNS)

- ・ Panasonic Avionics Corporation
- ・ 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
- ・ セキュリティシステム事業部
- ・ パナソニック システムソリューションズジャパン(株)

オートモーティブ & インダストリアルシステムズ (AIS)

- ・ インフォテインメントシステム事業部
- ・ 車載エレクトロニクス事業部
- ・ Ficosa International, S.A.
- ・ 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
- ・ テスラエナジー事業部
- ・ オートモーティブエナジー事業部
- ・ メカトロニクス事業部
- ・ パナソニック セミコンダクターソリューションズ(株)
- ・ デバイスソリューション事業部
- ・ 電子材料事業部
- ・ パナソニック液晶ディスプレイ(株)

(参考) 2017年度 売上開示事業の構成

アプライアンス (AP)

- ・ エアコン事業 : エアコンカンパニー
- ・ スモール・ビルトイン事業 : キッチンアプライアンス事業部、ビューティ・リビング事業部
- ・ メジャー事業 : 冷蔵庫事業部、ランドリー・クリーナー事業部
- ・ AVC事業 : テレビ事業部、イメージングネットワーク事業部、ホームエンターテインメント事業部、コミュニケーションプロダクツ事業部
- ・ 食品流通事業 : コールドチェーン事業部、Hussmann Corporation

エコソリューションズ (ES)

- ・ ライティング事業部
- ・ エナジーシステム事業部
- ・ ハウジングシステム事業部
- ・ パナソニック エコシステムズ(株)

コネクティッドソリューションズ (CNS)

- ・ アビオニクス事業 : 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
- ・ PSSJ : パナソニック システムソリューションズ ジャパン(株)

オートモーティブ & インダストリアルシステムズ (AIS)

- ・ オートモーティブ事業 : インフォテインメントシステム事業部、車載エレクトロニクス事業部、Ficosa International, S.A.
- ・ エナジー事業 : 二次電池事業部、エナジーデバイス事業部
- ・ インダストリアル事業 : メカトロニクス事業部、パナソニック セミコンダクターソリューションズ(株)、デバイスソリューション事業部、電子材料事業部、パナソニック液晶ディスプレイ(株)

(参考) 2018年度 売上開示事業の構成

アプライアンス (AP)

- エアコン事業 : エアコンカンパニー
- スモール・ビルトイン事業 : キッチンアプライアンス事業部、ビューティ・リビング事業部
- メジャー事業 : 冷蔵庫事業部、ランドリー・クリーナー事業部
- AVC事業 : テレビ事業部、イメージングネットワーク事業部、
ホームエンターテインメント事業部、コミュニケーションプロダクツ事業部
- 食品流通事業 : コールドチェーン事業部、Husmann Corporation

エコソリューションズ (ES)

- ライティング事業部
- エナジーシステム事業部
- ハウジングシステム事業部
- パナソニック エコシステムズ(株)
- パナソニック ホームズ(株)

コネクティッド ソリューションズ (CNS)

- アビオニクス事業 : 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
- PSSJ : パナソニック システムソリューションズ ジャパン(株)

オートモーティブ & インダストリアル システムズ (AIS)

- オートモーティブ事業 : インフォテインメントシステム事業部、車載エレクトロニクス事業部
Ficosa International, S.A.
- エナジー事業 : 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、
テスラエナジー事業部、オートモーティブエナジー事業部
- インダストリアル事業 : メカトロニクス事業部、パナソニック セミコンダクターソリューションズ(株)、
デバイスソリューション事業部、電子材料事業部、
パナソニック液晶ディスプレイ(株)