2018年度 決算概要
2019年度 業績見通し

2019年5月9日
パナソニック株式会社

Panasonic

- 本日はご多用のところ、お集まりいただき、
  誠にありがとうございます。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

2018年度 決算概要
2019年度 業績見通し

Panasonic

- まずはじめに、決算概要についてご説明します。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

2018年度 連結業績

- **売上高は前年並み**
- **営業利益・純利益は、車載・ｲﾝﾀﾞｽﾄﾘｱﾙ・家電の収益悪化や、事業構造改革費用を計上するも、年金制度の一部見直し、資産売却等の一時益により、全体では増益**

（億円）

	18年度	17年度	前年比/差		修正公表値（2019年2月4日時点）	公表差
売上高	**80,027**	79,822	100%*1 (101%)	+205	81,000	▲973
営業利益	**4,115**	3,805	108%	+310	3,850	+265
うち、その他損益*2	**845**	▲207	−	+1,052	600	+245
営業外損益	**50**	▲19	−	+69	0	+50
税引前利益	**4,165**	3,786	110%	+379	3,850	+315
親会社の所有者に帰属する当期純利益	**2,841**	2,360	120%	+481	2,500	+341
ROE	**15.7%**	14.4%	−	+1.3%	−	−

為替レート		
1USドル	**111円**	111円
1ユーロ	**128円**	130円
1人民元	**16.5円**	16.8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

Panasonic 2018年度 決算概要／2019年度 業績見通し 2

- 2018年度の連結業績はご覧のとおりです。
- 売上高は、8兆 27億円で、ほぼ前年並みとなりました。
- 営業利益は、4，115億円、
  車載、インダストリアル、家電事業での収益悪化や、
  事業構造改革費用を計上しましたが、
  年金制度一部見直しや、資産売却等の一時益により、
  全体では310億円の増益、
- 純利益は、法人税等の良化も寄与し、
  2，841億円、481億円の増益となりました。
- また、ROEは15．7パーセント、前年から1．3ポイント改善しました。
- なお、売上高については、一部の取引について
  表示方法の見直しを行ったこともあり、
  2月に発表した公表値から、973億円下回りました。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

2018年度 営業利益・当期純利益

（億円）

	18年度	前年差	公表差 *1
営業利益	4,115	+310	+265
営業外損益	50	+69	+50
税引前利益	4,165	+379	+315
法人所得税費用	▲1,138	+128	−
当期純利益	3,027	+507	−
親会社の所有者に帰属する当期純利益	2,841	+481	+341
非支配持分に帰属する当期純利益	186	+26	−

＊1 2019年2月4日時点の修正公表値との差額

Panasonic 2018年度 決算概要／2019年度 業績見通し 3

- 営業利益から純利益までの損益の詳細は、ご覧のとおりです。
- 法人所得税費用は、
  子会社再編による一時的要因等で、良化しております。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

2018年度 セグメント別実績

(億円)

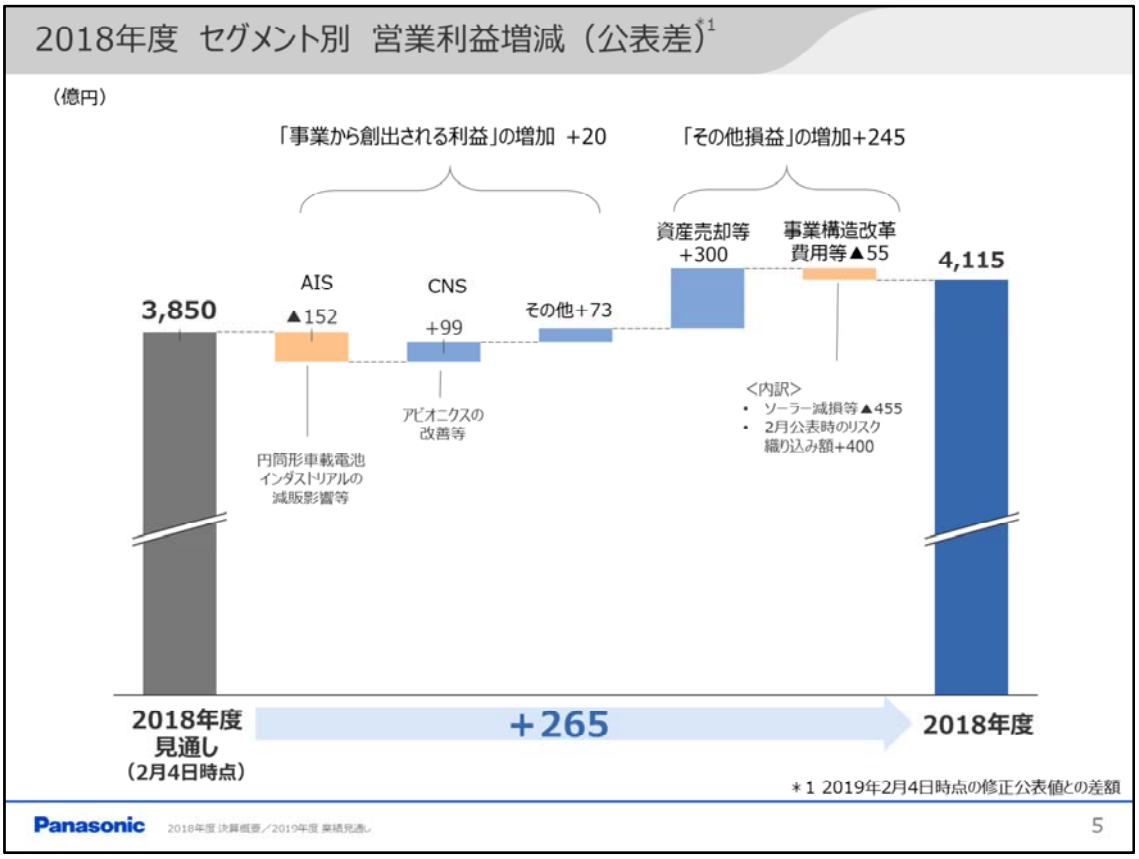
	売上高				営業利益			その他損益		
		前年比	実質*1	公表差*2		前年差	公表差*2		前年差	公表差*2
アプライアンス	27,506	99%	99%	▲174	859	▲219	▲41	22	▲13	+2
エコソリューションズ*3	20,361	104%	105%	+61	646	▲166	▲284	▲253	▲184	▲273
コネクティッド ソリューションズ	11,277	102%	102%	+77	944	▲92	+64	▲55	▲72	▲35
オートモーティブ＆ インダストリアルシステムズ	29,831	106%	107%	▲19	564	▲370	▲106	46	+138	+46
その他*3	3,095	97%	–	▲5	14	▲6	+14	▲25	▲42	▲25
消去・調整	▲12,043	–	–	▲913	1,088	+1,163	+618	1,110	+1,225	+530
連結決算	80,027	100%	101%	▲973	4,115	+310	+265	845	+1,052	+245
アプライアンス（製販連結）	28,328	99%	99%	▲372	835	▲236	▲45	21	▲13	+1

*1 為替を除く実質ベース
*2 2019年2月4日時点の修正公表値との差額
*3 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。

Panasonic 2018年度 決算概要／2019年度 業績見通し 4

- 続いて、セグメント別実績です。
  全ての事業セグメントにおいて、営業利益が減益となりました。
- アプライアンスは、AVCを中心に販売が苦戦、
  加えて、中国でのデバイス需要も落ち込み、減収減益。
- エコソリューションズは、海外で配線器具等が堅調に推移、
  パナソニックホームズの伸長や新規連結により、全体で増収、
  営業利益は、増販益等により、事業からの利益は増益となりましたが、
  ソーラーの固定資産減損計上により、全体では減益。
- コネクティッドソリューションズは、
  プロセスオートメーション等が好調に推移し、増収。
  営業利益は、主に前年一時益計上の反動等により、減益。
- オートモーティブ＆インダストリアルシステムズは、
  中国市況悪化によるインダストリアルの減販影響があったものの、
  オートモーティブ、エナジーが伸長し、全体では増収。
  営業利益は、オートモーティブ開発資産の減損や、
  インダストリアルの減販損等により、減益となりました。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



- こちらでは、
  営業利益が、2月公表値から265億円改善した要因を
  示しております。
- 事業から創出される利益は、
  円筒形車載電池やインダストリアルの減販影響があったものの、
  アビオニクスの改善等が寄与し、20億円の良化。
- その他損益は、
  ソーラー等、低収益事業の構造改革を実施した一方、
  資産売却等を加速したことで、
  全体では245億円の良化となりました。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

資金の状況・配当金

（億円）

	18年度	17年度	前年差
フリーCF （戦略投資除くフリーCF）	103 (958)	▲356 (1,327)	+459 (▲369)
ネット資金 （年度末）	▲1,768	▲919	▲849
配当金 （年間）	30円	30円	-

Panasonic 2018年度 決算概要／2019年度 業績見通し 6

- 資金状況と配当については、ご覧のとおりです。
- 2018年度のフリーキャッシュフローは、
  103億円となり、前年から459億円増加しました。
- 今後も、投資の見極めを厳格に行うとともに、
  在庫削減等の営業キャッシュフロー創出を徹底して取り組み、
  フリーキャッシュフローを改善してまいります。
- 配当は、前年と同じ年間30円といたしました。
- 2018年度決算概要は、以上です。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

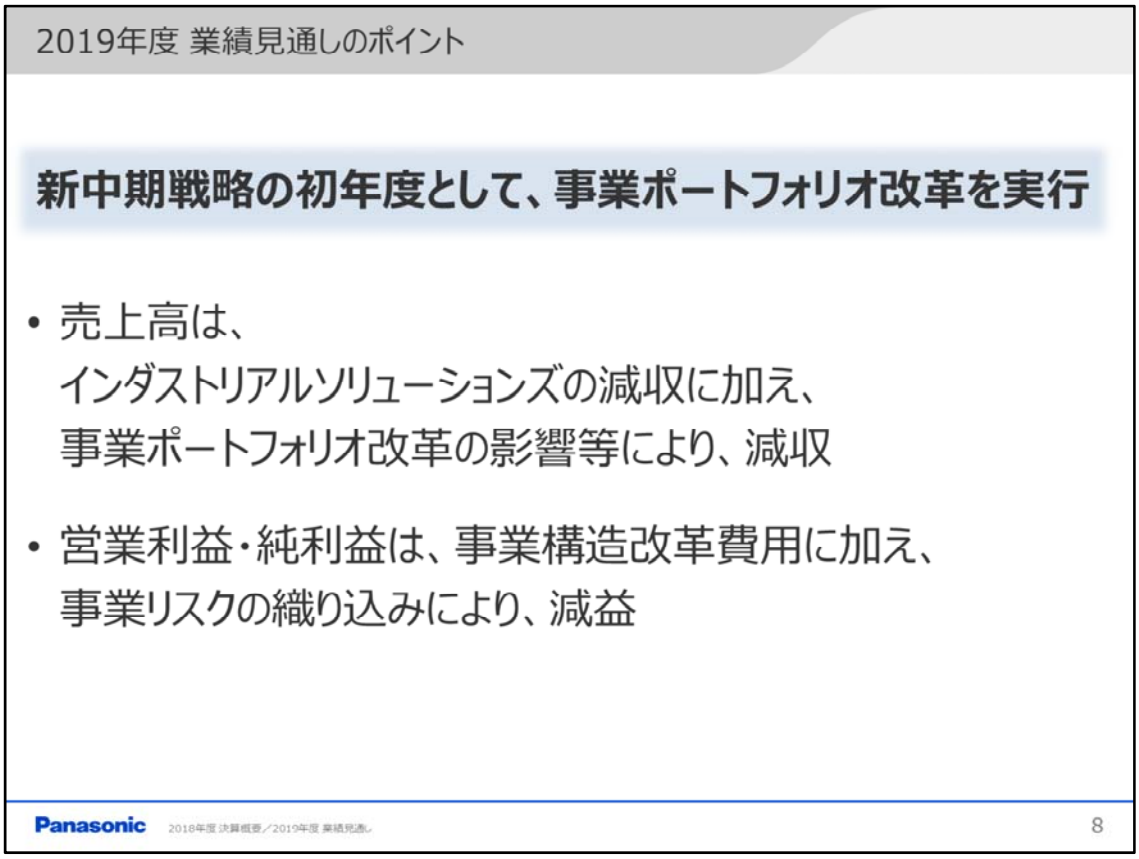
2018年度 決算概要

2019年度 業績見通し

Panasonic

- ここからは、今年度の業績見通しについてご説明します。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



- ２０１９年度は、新中期戦略の初年度として、
事業ポートフォリオ改革を実行してまいります。
- 売上高は、
中国市況等、マクロ環境の不透明さを反映した
インダストリアルソリューションズの減収に加え、
本日発表した街づくり事業の合弁会社設立等、
ポートフォリオ改革の影響等もあり、減収。
- 営業利益、純利益は、
事業構造改革費用に加え、事業リスクを織り込んだことにより、
減益となる見通しです。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

2019年度 連結業績見通し

（億円）

	2019年度 見通し	2018年度	前年比 / 差	
売上高	79,000	80,027	99% (99%)*1	▲1,027
営業利益	3,000	4,115	73%	▲1,115
うち、その他損益	0	845	–	▲845
営業外損益	▲100	50	–	▲150
税引前利益	2,900	4,165	70%	▲1,265
親会社の所有者に帰属する当期純利益	2,000	2,841	70%	▲841
ROE	10.1%	15.7%	-	▲5.6%

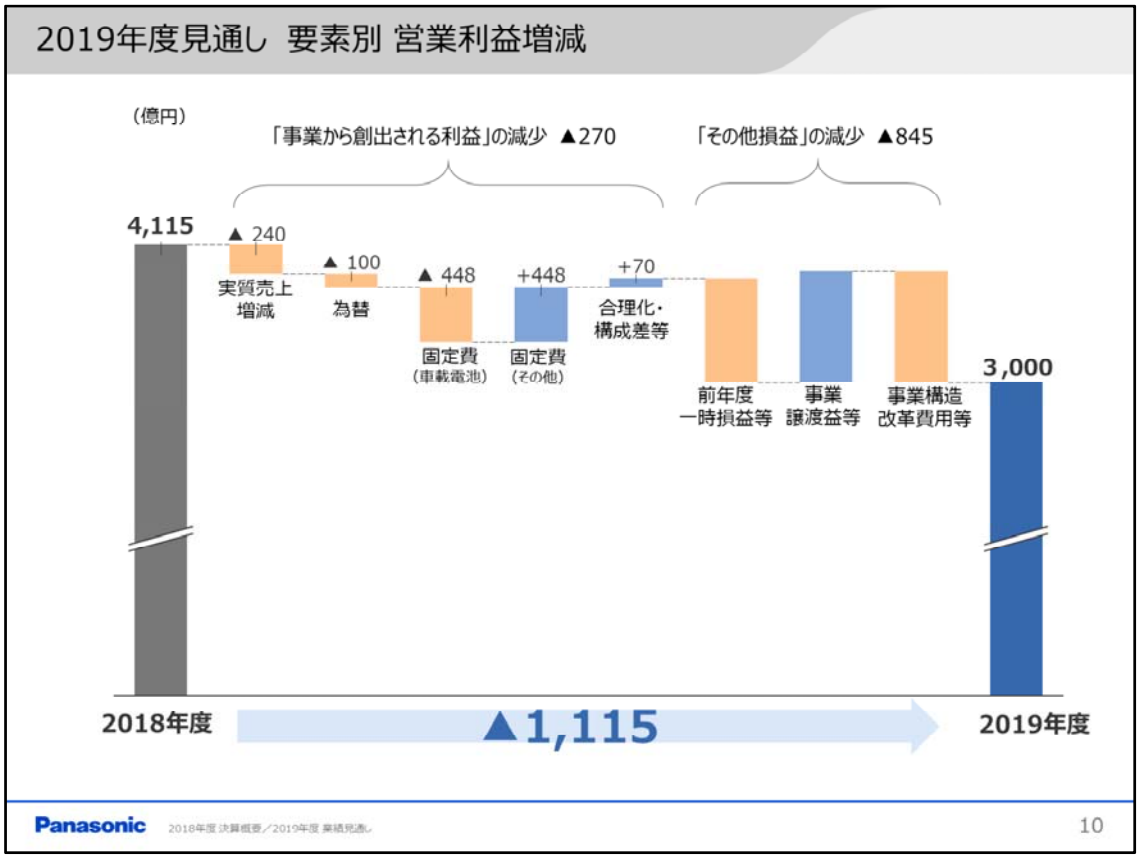
為替レート	1 USドル	110円
	1 ユーロ	125円
	1 人民元	16.5円

＊1 為替の影響を除いた実質ベース

Panasonic 2018年度 決算概要／2019年度 業績見通し 9

- 連結業績見通しはご覧の通りです。
- 売上高は、前年から1，027億円減収の 7兆9，000億円、
- 営業利益は、
  1，115億円減益の、3，000億円、
- 純利益は、
  前年から841億円減益の、2，000億円、
- ROEは、10．1%となる見通しです。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



- 続いて、営業利益の要素別増減です。
- 売上減少に伴う減販損は240億円、
  これは主に、事業ポートフォリオ変革の影響によるものです。
- 為替は100億円の減益、
- 固定費は、
  車載電池向け投資は増加しますが、
  一方、事業の入れ替えや、その他固定費削減により、増減なし
- また、価格低下等の影響をカバーすべく、
  合理化の取り組みを強化しますが、増益額は70億円に留まり、
- 事業から創出される利益は、全体で270億円の減益の見通しです。
- その他損益は、
  前年度一時損益の反動を、今年度の事業譲渡益でカバーするも、
  収益改善に向けた事業構造改革費用を見込むことから、
  845億円の悪化、
- 営業利益全体では、1，115億円の減益となる見通しです。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

2019年度 セグメント別見通し

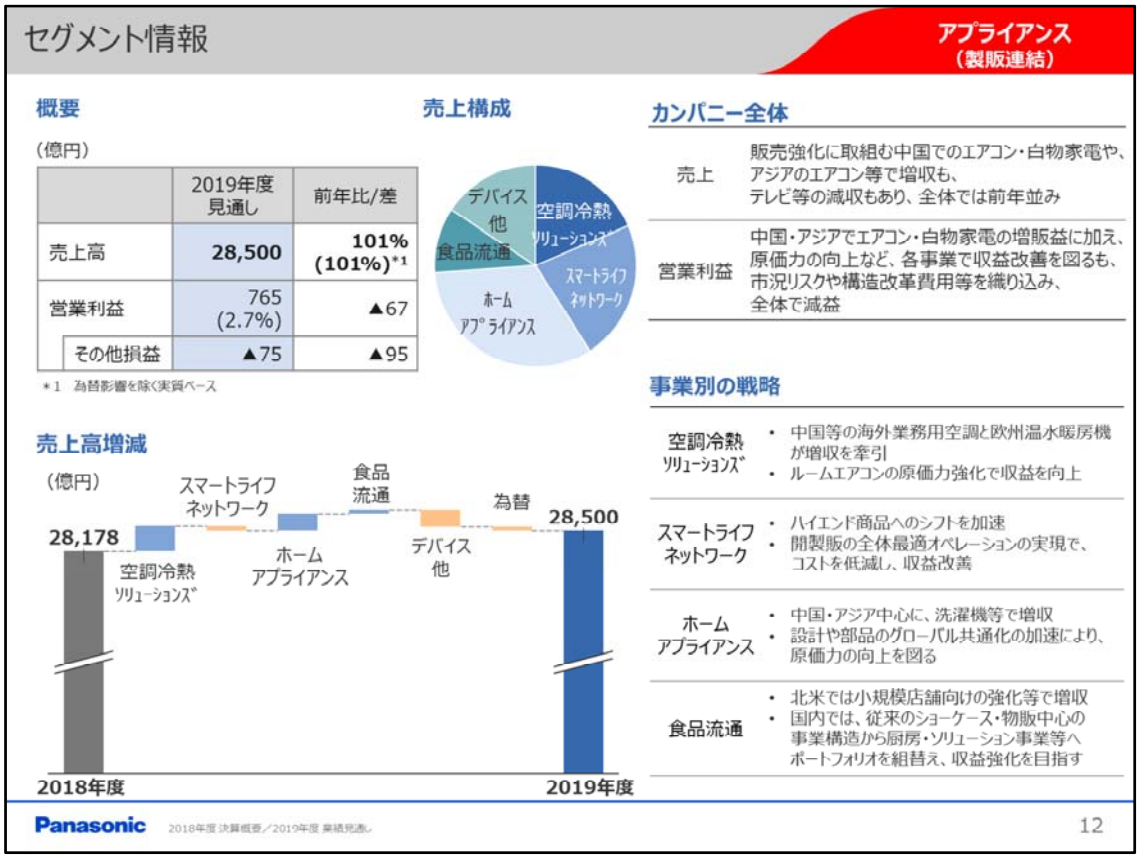
（億円）

	売上高	前年比	為替影響除く実質ﾍﾞｰｽ	営業利益	前年差	その他損益	前年差
アプライアンス	27,700	101%	102%	765	▲91	▲75	▲95
ライフソリューションズ	19,500	96%	96%	1,620	+974	745	+998
コネクティッドソリューションズ	11,500	102%	103%	870	▲74	▲20	+35
オートモーティブ	15,770	104%	104%	▲150	▲29	▲45	▲42
インダストリアルソリューションズ	13,600	96%	96%	700	+14	▲90	▲140
その他	3,000	98%	–	0	▲17	▲20	+3
消去・調整	▲12,070	–	–	▲805	▲1,892	▲495	▲1,603
連結決算	79,000	99%	99%	3,000	▲1,115	0	▲845
アプライアンス（製販連結）	28,500	101%	101%	765	▲67	▲75	▲95

Panasonic 2018年度 決算概要／2019年度 業績見通し 11

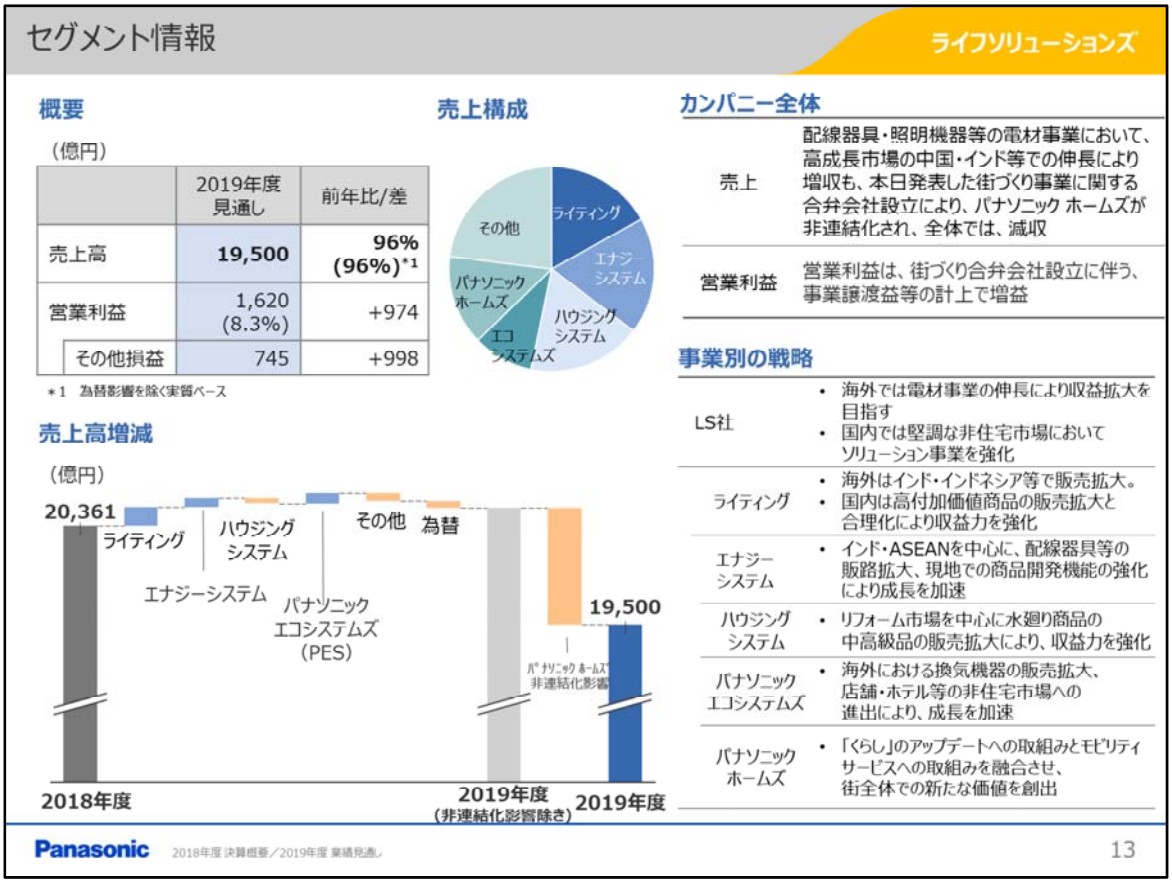
- ここからは、セグメント別の見通しです。
- 今年度より、ご覧の5つの事業セグメントで開示いたします。
- なお、各セグメントに含まれている事業につきましては、最終ページをご確認ください。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



- 最初に、アプライアンス、製販連結ベースです。
- 2019年度は、エアコン、白物家電を中心に、
  中国・アジアでの事業を強化してまいります。
- 売上高は、
  中国でのエアコン・白物家電や
  アジアのエアコンで、増収を見込むも、
  ハイエンド商品へのシフトを加速するテレビ等での減収もあり、
  全体では前年並みの見通しです。
- 営業利益は、
  エアコン・白物家電の増販益を見込むも、
  市況リスクや構造改革費用等を織り込むことから
  減益となる見通しです。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



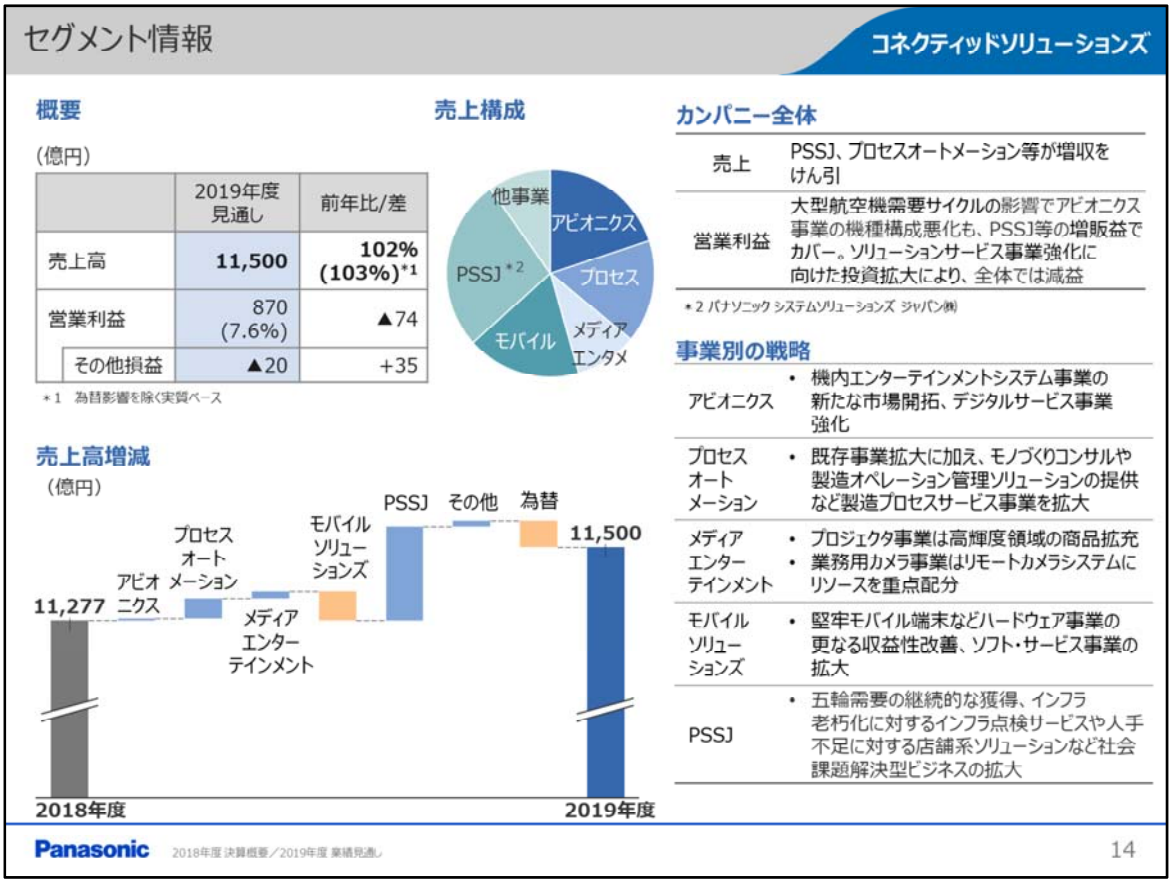
- 続いて、ライフソリューションズです。

- 今年度は、
  海外では、配線器具・照明機器等の電材事業で、
  市場成長が見込まれる、中国・インド等で事業の強化を図ります。
  また国内では、非住宅市場において、
  ソリューション事業を強化してまいります。

- 売上は、
  電材事業を担う、ライティングやエナジーシステムの他、
  エコシステムズにおいて増収を見込んでいますが、
  今年度中に、パナソニックホームズが
  非連結化される予定であることから、全体では減収。

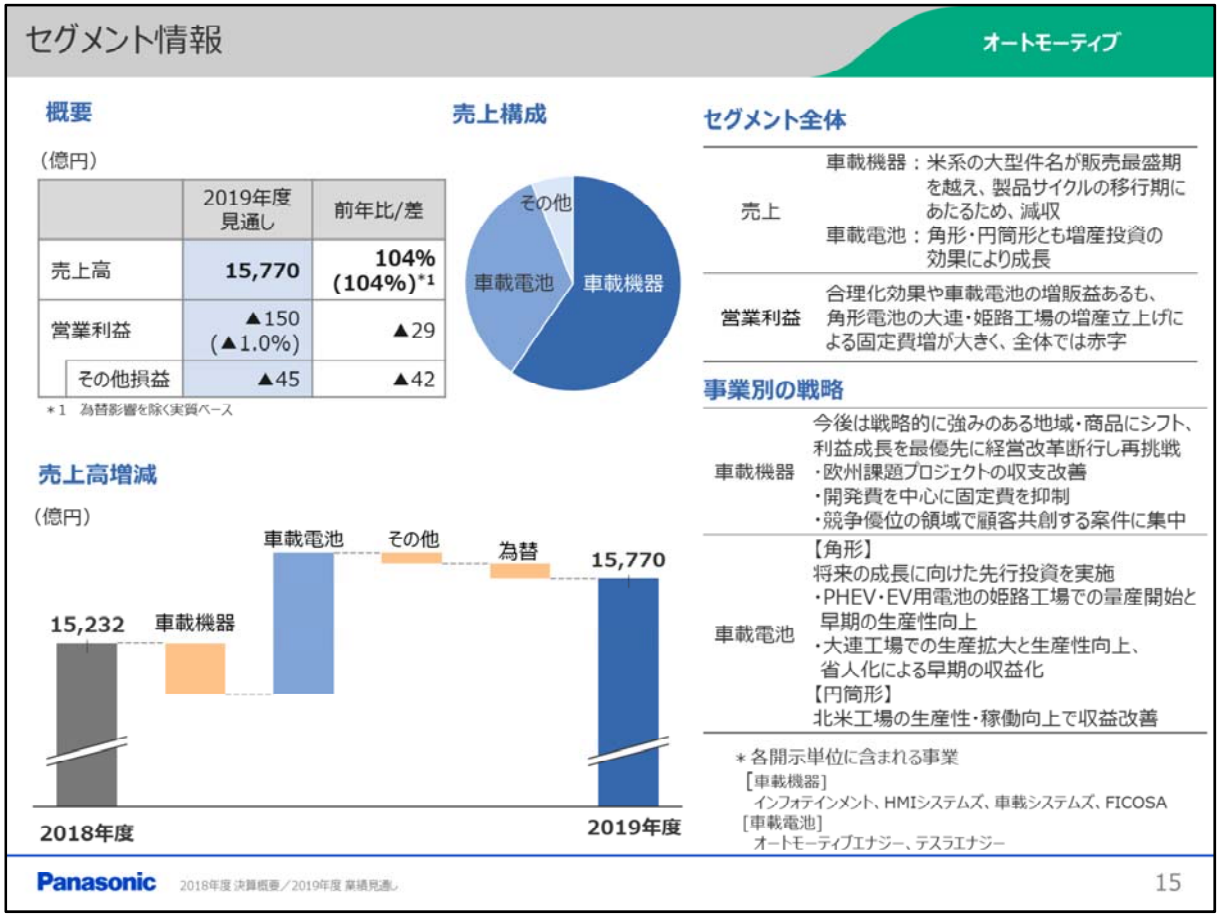
- 営業利益は、合弁会社の設立による事業譲渡益等により
  増益を見込んでいます。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



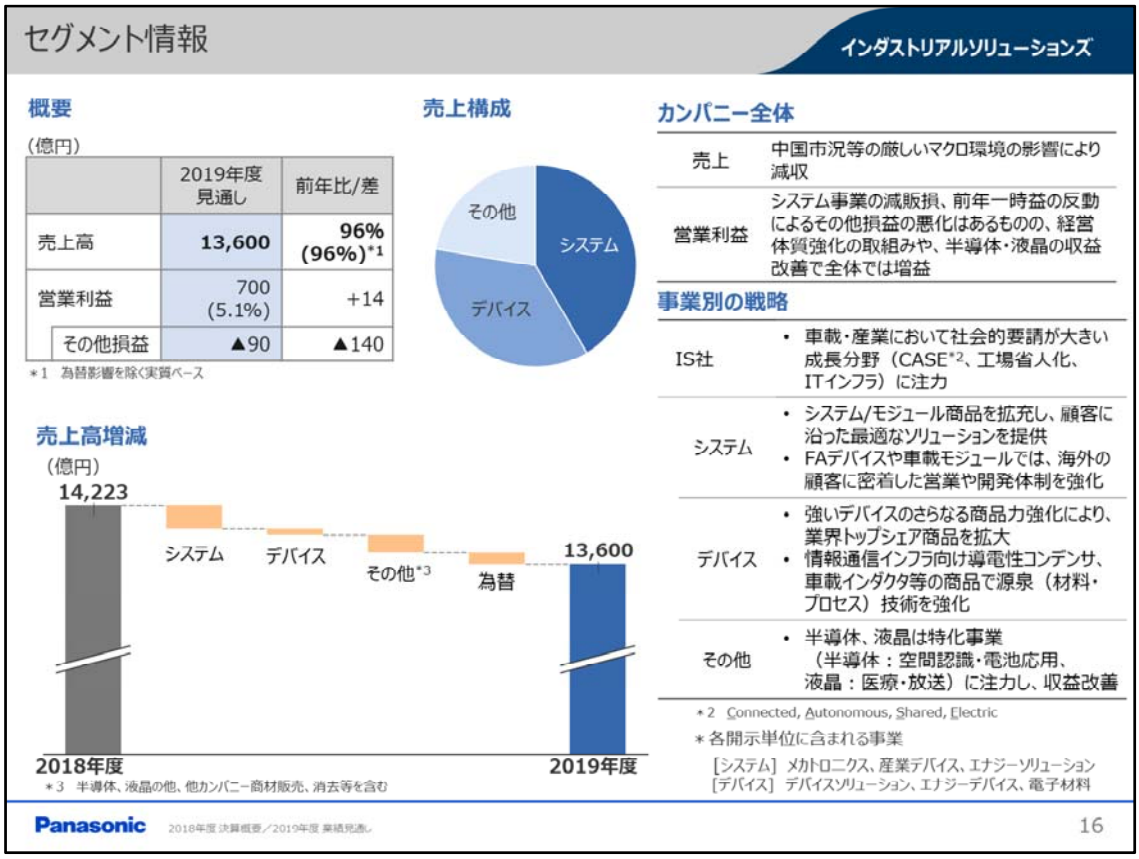
- 続いて、コネクティッドソリューションズです。
- 今年度は、既存事業の収益力を強化するとともに、
  更なる高収益事業体を目指すべく、
  ソリューションサービス事業の基盤構築を図ってまいります。
- 売上は、
  PSSJが、五輪需要取り込みや、
  社会課題解決型ビジネスの拡大を目指すとともに、
  プロセスオートメーション等も堅調に推移し、増収。
- 営業利益は、
  PSSJでの増販益があるものの、ソリューション事業強化に
  向けた投資拡大により、全体では減益となる見通しです。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



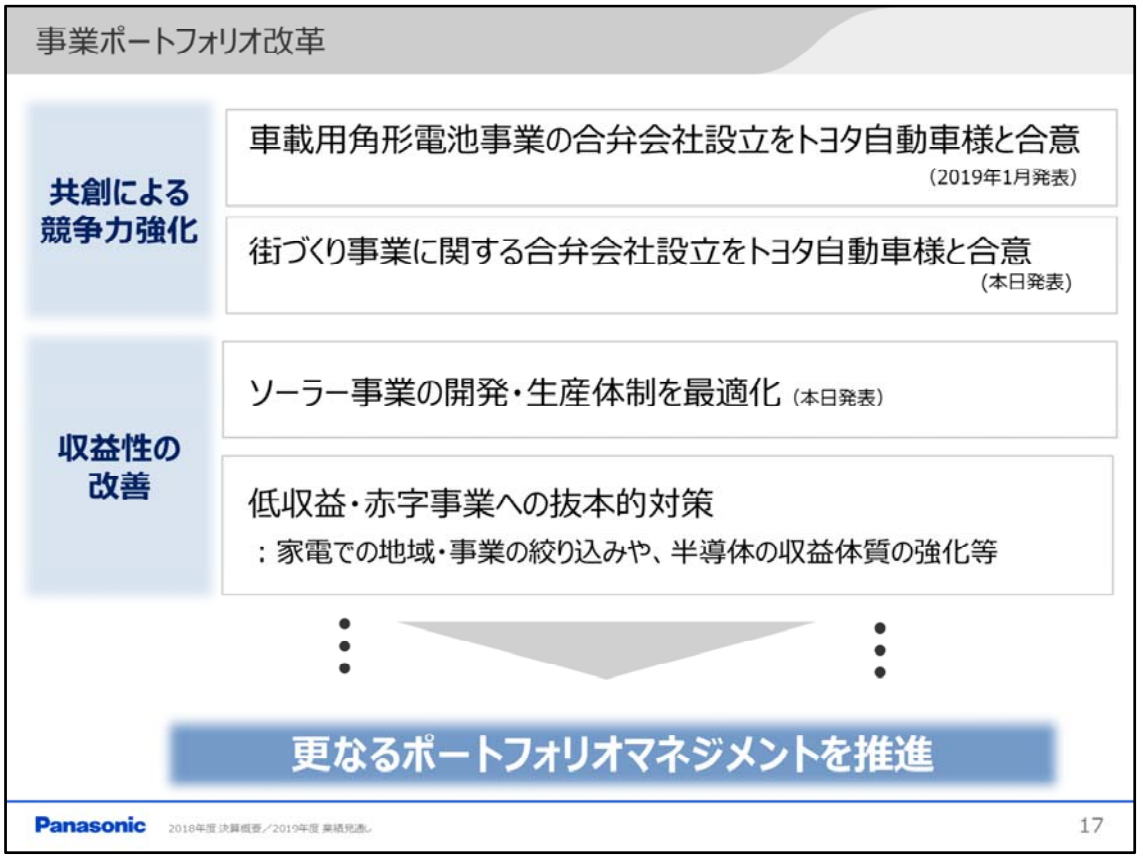
- 続いて、オートモーティブです。
- 今年度は、車載機器は、利益成長を最優先事項として経営改革を断行するとともに、競争優位がある領域での案件に集中いたします。
- 車載電池は、角形では、姫路および大連工場で、生産拡大のための投資を行います。
  円筒形では、北米工場の生産性向上・稼働向上による収益改善を目指してまいります。
- 売上は、車載機器は、製品サイクルの移行期にあたり減収となる一方、
  増産効果が生じる角形・円筒形ともに、大きく伸長し、全体では増収。
- 営業利益は、合理化取り組み効果や車載電池の増販益があるものの、大連・姫路電池工場の増産立上げに伴う固定費増加により、150億円の赤字となる見通しです。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



- 最後に、インダストリアルソリューションズです。
- 今年度は、車載・産業の中で成長分野に集中投資し、
事業構造の転換を加速するとともに、
オペレーションの効率化等に取組みます。
- システム事業では、営業・開発体制の強化と商品拡充により、
顧客に最適なソリューションを提供、
- デバイス事業では、強いデバイスの商品力を一層強化することで、中長期的な市場シェアの拡大を目指して参ります。
- しかしながら、中国市況等の厳しいマクロ環境の影響を織り込み、
今年度の売上は、減収。
- 一方 営業利益は、
システム事業の減販損や、前年一時益の反動があるものの、
在庫・品質ロス削減等の経営体質強化の取組みや、
半導体・液晶の収益改善により、全体では増益の見通しです。
- セグメントの見通しについては、以上となります。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



- 新中期の初年度である2019年度は、
  事業ポートフォリオ改革を実行する年と位置付けています。
- 本年1月に発表した車載角形電池事業や、
  本日発表の街づくり事業においては、
  パートナー企業様との共創を通じた、
  事業の競争力強化を目指しています。
- また、ソーラー事業の構造改革をはじめ、
  家電や半導体事業等の、低収益・赤字事業に対しては、
  抜本的な対策を講じることで、収益性改善につなげます。
- 新たにスタートした中期3年間では、
  こうしたポートフォリオマネジメントを推進、
  加速していくことで、低収益から脱却し、
  利益を成長軌道に戻してまいります。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

Panasonic

- 私からの説明は以上となります。
- 続いて、社長の津賀より、
  「新中期戦略」について、お話しさせていただきます。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

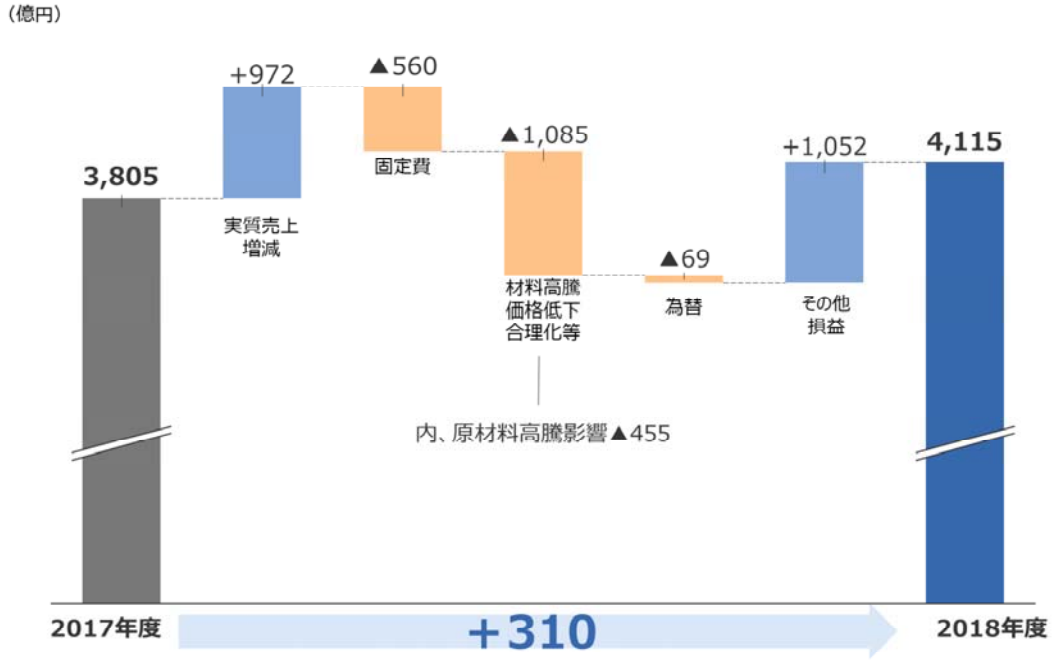
本プレゼンテーションには、パナソニックグループの「将来予想に関する記述」に該当する情報が記載されています。本プレゼンテーションにおける記述のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、かかる将来予想に関する記述に該当します。これら将来予想に関する記述は、現在入手可能な情報に鑑みてなされたパナソニックグループの仮定および判断に基づくものであり、これには既知または未知のリスクおよび不確実性ならびにその他の要因が内在しており、それらの要因による影響を受けるおそれがあります。かかるリスク、不確実性およびその他の要因は、かかる将来予想に関する記述に明示的または黙示的に示されるパナソニックグループの将来における業績、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

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

（参考）2018年度 要素別 営業利益増減



Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

（参考）2018年度 売上・利益開示事業

（億円）

	売上高				営業利益			その他損益		
		前年比								
			実質*1	公表差*2		前年差	公表差*2		前年差	公表差*2
エアコン（製販連結）	**4,950**	101%	102%	▲125	**202**	▲44	+2	**▲1**	▲18	+2
オートモーティブ	**9,895**	107%	107%	+168	**66**	▲251	+22	**4**	+53	+9
エナジー	**6,965**	124%	124%	▲185	**66**	▲45	▲135	**79**	+29	+14
インダストリアル	**9,158**	97%	97%	▲233	**297**	▲122	▲61	**▲17**	+57	+22

*1 為替を除く実質ベース
*2 2019年2月4日時点の公表値との差額

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

（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、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㈱	
	・パナソニック ホームズ㈱	
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㈱
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㈱、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㈱

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

（参考）2019年度 売上開示事業の構成

	売上開示事業	主な事業部
アプライアンス（AP）	・空調冷熱ソリューションズ	：空調冷熱ソリューションズ事業部
	・スマートライフネットワーク	：スマートライフネットワーク事業部
	・ホームアプライアンス	：キッチン空間事業部、ランドリー・クリーナー事業部、ビューティ・パーソナルケア事業部
	・食品流通	：コールドチェーン事業部、Hussmann Corporation
ライフソリューションズ（LS）	・ライティング	：ライティング事業部
	・エナジーシステム	：エナジーシステム事業部
	・ハウジングシステム	：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	：パナソニック エコシステムズ㈱
	・パナソニック ホームズ	：パナソニック ホームズ㈱
コネクティッドソリューションズ（CNS）	・アビオニクス	：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	：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	：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	：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㈱
オートモーティブ（AM）	・車載機器	：インフォテインメントシステムズ事業部、HMIシステムズ事業部 車載システムズ事業部、Ficosa International, S.A.
	・車載電池	：オートモーティブエナジー事業部、テスラエナジー事業部
インダストリアルソリューションズ（IS）	・システム	：メカトロニクス事業部、産業デバイス事業部、エナジーソリューション事業部
	・デバイス	：デバイスソリューション事業部、エナジーデバイス事業部、電子材料事業部

注：中国・北東アジア社の売上・利益は主にAPセグメントとLSセグメント、US社の売上・利益は主にAPセグメントとAMセグメントに含まれています。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.