新中期戦略

2019年5月9日
パナソニック株式会社

Panasonic

- 続きまして、私からは、
  新中期戦略についてご説明いたします。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

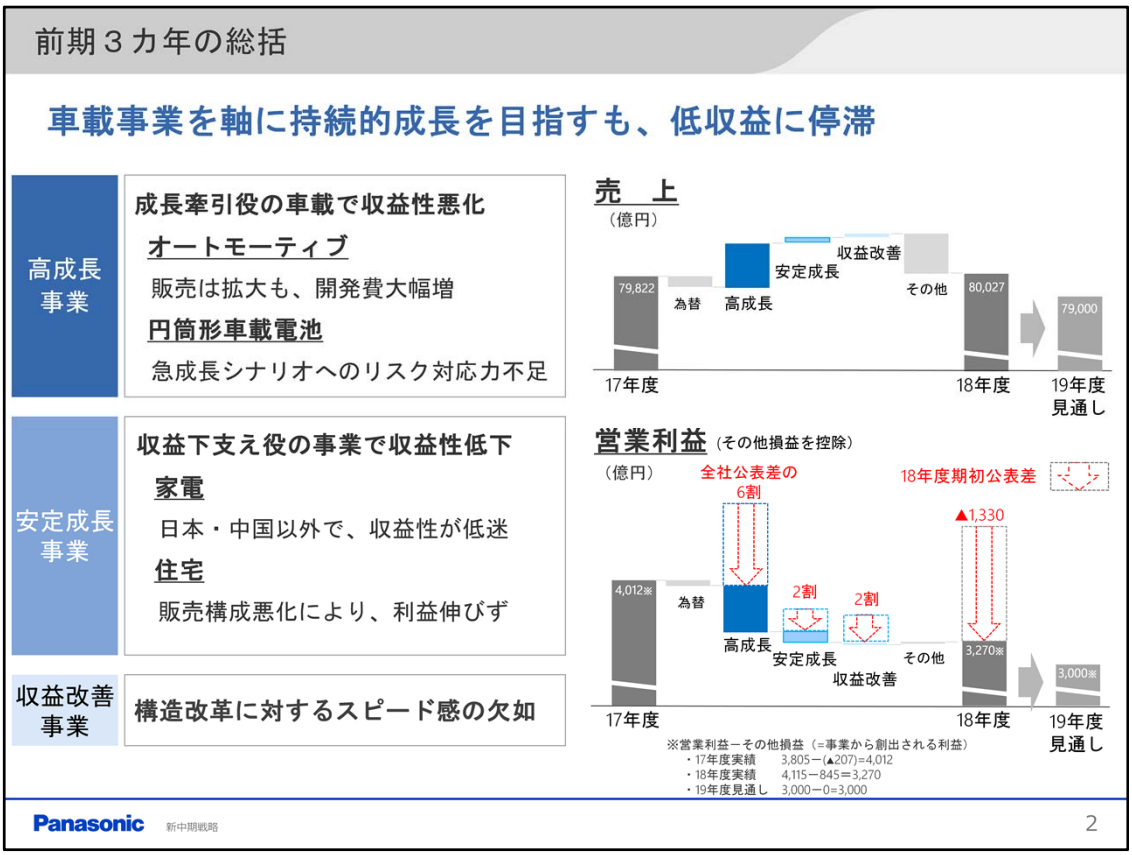
前期３ヵ年の総括

新中期戦略

Panasonic

- まず、１８年度までの3ヵ年の総括です。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



- 前期3カ年においては、
  車載事業を中心に、増収増益の定着を目指してまいりましたが、
  右側のグラフが示しているとおり、
  １８年度は、増収は達成したものの、
  事業から創出される利益が、当初見通しを大きく下回りました。
- 高成長事業は、売上は成長したものの、
  オートモーティブで開発費が大幅に増加、
  円筒形車載電池では、生産急拡大に伴う様々なリスクに対し、
  対応力が十分ではなく、利益が伸び悩みました。
- 安定成長事業は、
  家電で、日本・中国以外で収益性が低迷、
  住宅でも、新築戸建請負が想定より伸びず、
  販売構成が悪化しました。
- また、収益改善事業においては、
  構造改革に対するスピード感が不十分でした。
- １９年度も、減益の見通しとなりますが、
  新中期戦略においては、低収益から脱却し、
  利益を成長軌道に戻す取り組みが重要と、考えております。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

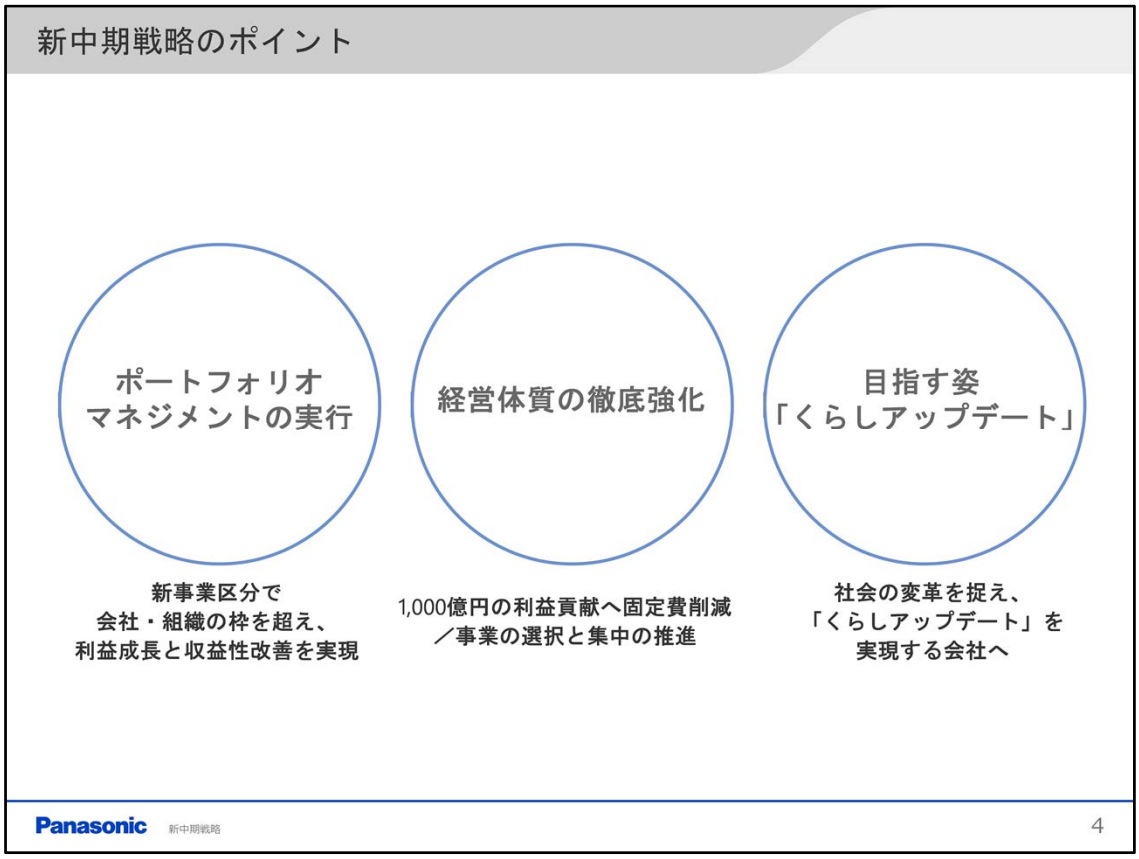
前期３ヵ年の総括

新中期戦略

Panasonic

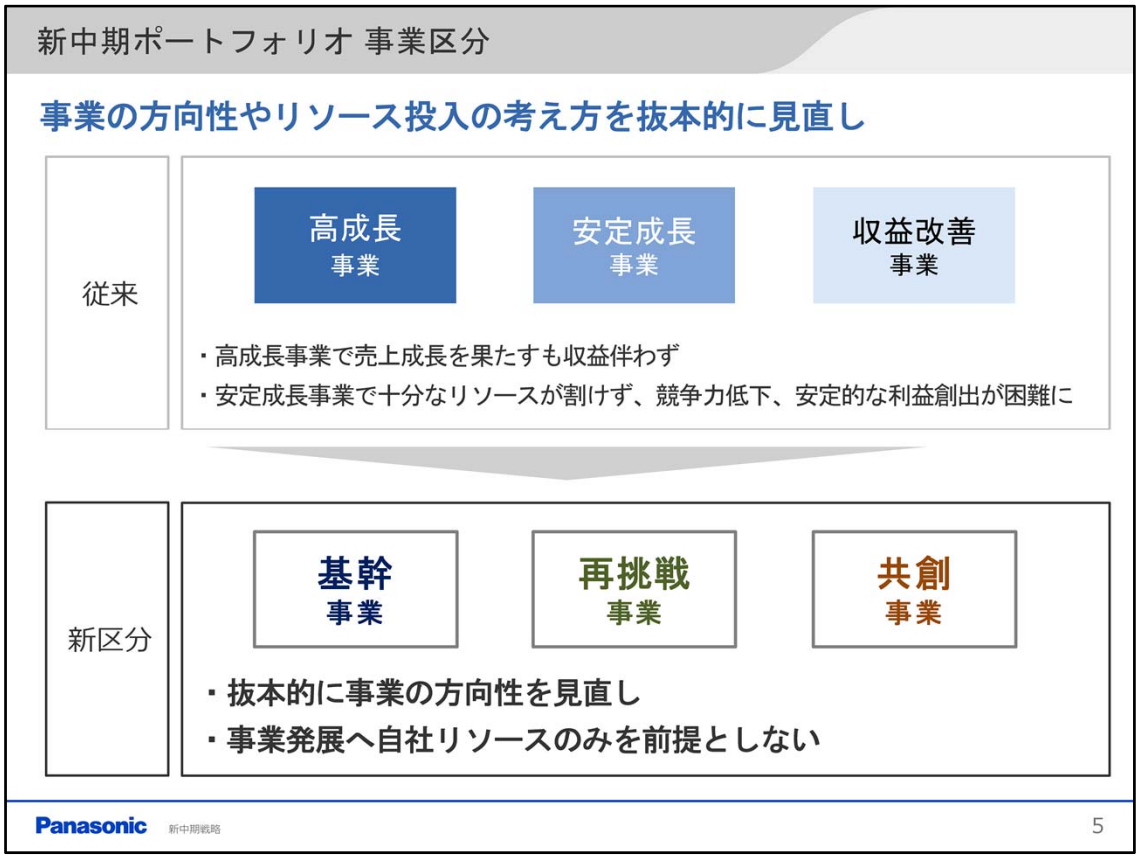
- それでは、新中期戦略についてご説明します。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



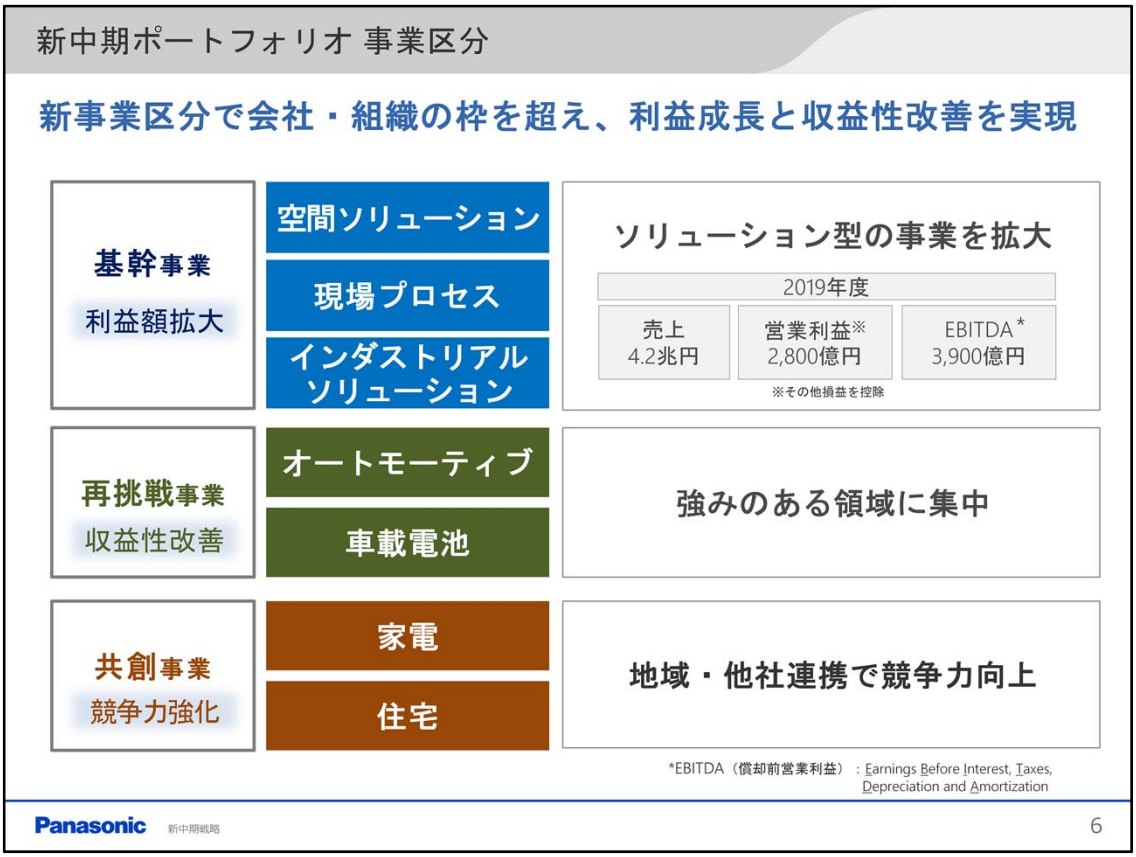
- ポイントはご覧の3点です。
- 1つ目は、ポートフォリオマネジメントの実行です。
- 前期3ヵ年の反省や、メガトレンド、社会課題を踏まえた上で、
  新たな事業区分を設け、会社・組織の枠を超えて、
  利益成長と収益性改善を目指します。
- 2つ目は、経営体質の徹底強化です。
- 効率的かつ競争力のある経営体質を実現するため、
  1，000億円の利益貢献を目指し、固定費削減等を進めます。
- さらに、事業の選択と集中も、徹底してまいります。
- 最後に、目指す姿である「くらしアップデート」です。
- 社会の変革を捉え、パナソニックを、
  「くらしアップデート」を実現する会社へ、変革してまいります。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



- まず、ポートフォリオマネジメントの見直しについてご説明します。
- これまで、当社では各事業を、
「高成長事業」「安定成長事業」「収益改善事業」と区分し、
原則、自社リソース中心の成長戦略を推進してまいりました。
- しかしながら、高成長事業は、
売上成長を果たすものの、収益が伴わないという課題が顕在化し、
- また、一部の安定成長事業では、
競争力が低下し、持続的な利益創出に限界が生じております。
- こうした状況を踏まえ、新中期では、
成長を牽引する事業を再設定するとともに、
自社リソースにこだわらず、
他社協業等を通じ、事業の競争力強化を図ります。
- 具体的には、
新たに「基幹事業」「再挑戦事業」「共創事業」という区分で、
ポートフォリオマネジメントを実行していきます。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



- 「基幹事業」では、
  リソースを集中し、ソリューション型事業を拡大することで、
  利益成長を牽引します。

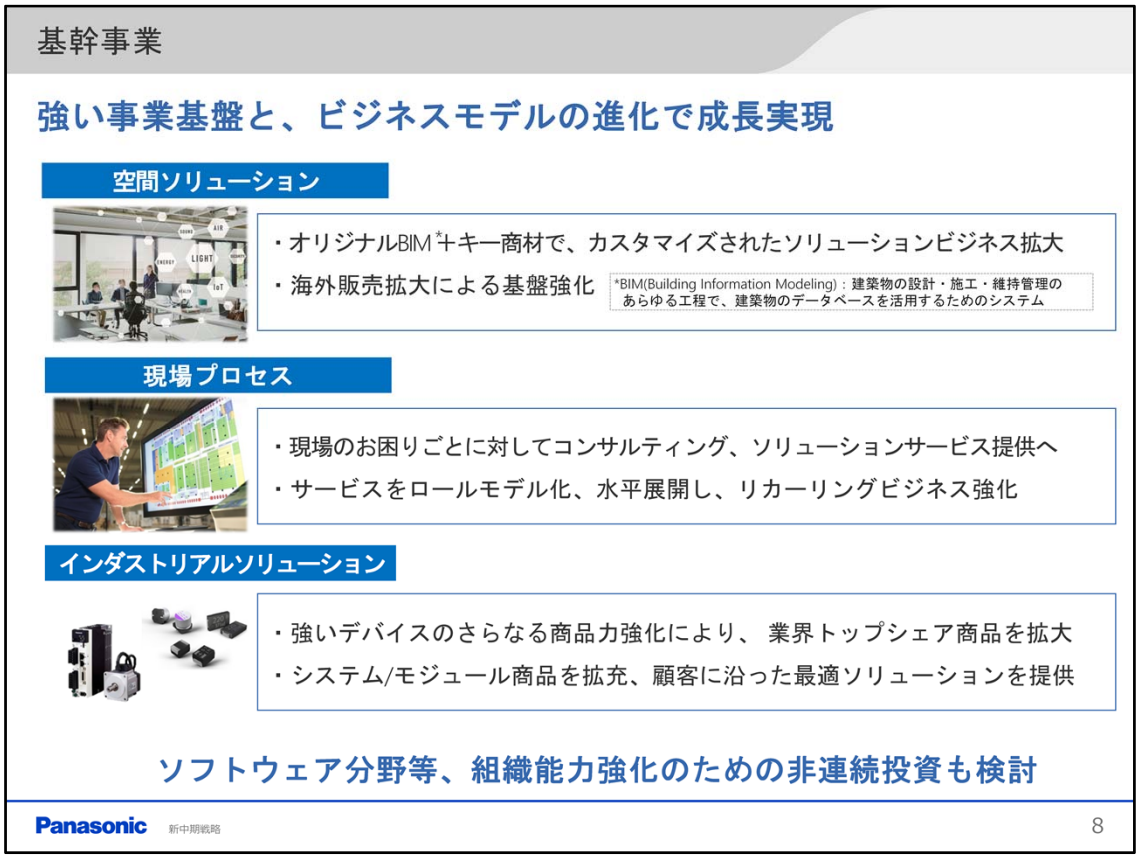
- 低収益が続いている車載事業については、
  「再挑戦事業」と位置付け、
  顧客や製品等で、強みのある領域に集中し、
  収益性改善に注力いたします。

- ブランド力等の強みを活かせる、家電と住宅については、
  「共創事業」とし、
  地域や他社との連携で、競争力を強化し、
  収益性向上を図ります。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

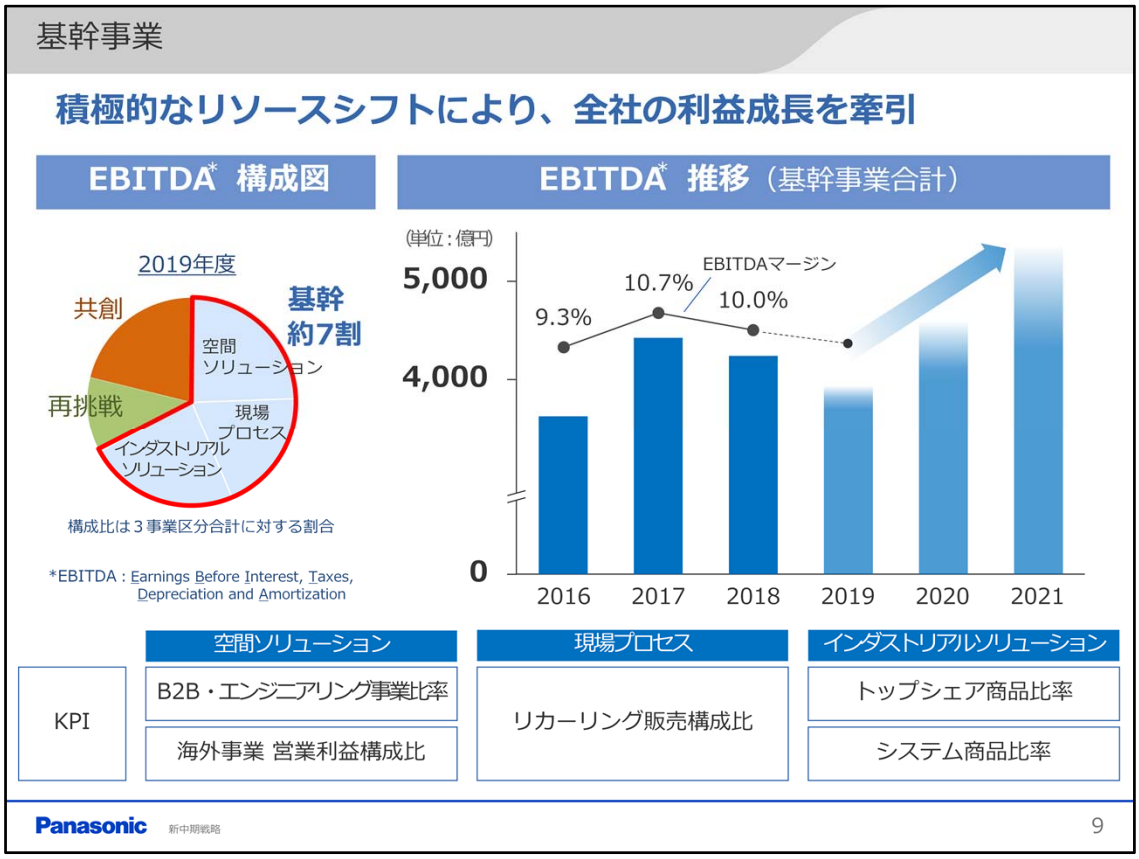
- こちらは、「基幹事業」の位置付けを示しております。
- 近年、都市化や労働人口減少といった、
  メガトレンドや社会の変化を背景に、
  さまざまな社会課題が生まれております。
- 「基幹事業」は、
  こうした社会課題の解決に、直接または間接的に貢献できる分野で、
  当社の競争優位性が活かせる領域の事業です。
- 「空間ソリューション」は、
  オフィス・施設・街など、人々の生活空間に対し快適性を提供、
- 「現場プロセス」は、
  B2Bのお客様に対し、労働現場の生産性向上といった
  現場を革新するソリューションを提供、
- 「インダストリアルソリューション」は、
  強いデバイスを核として、
  社会課題の解決に寄与するテクノロジーの進化を支えてまいります。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



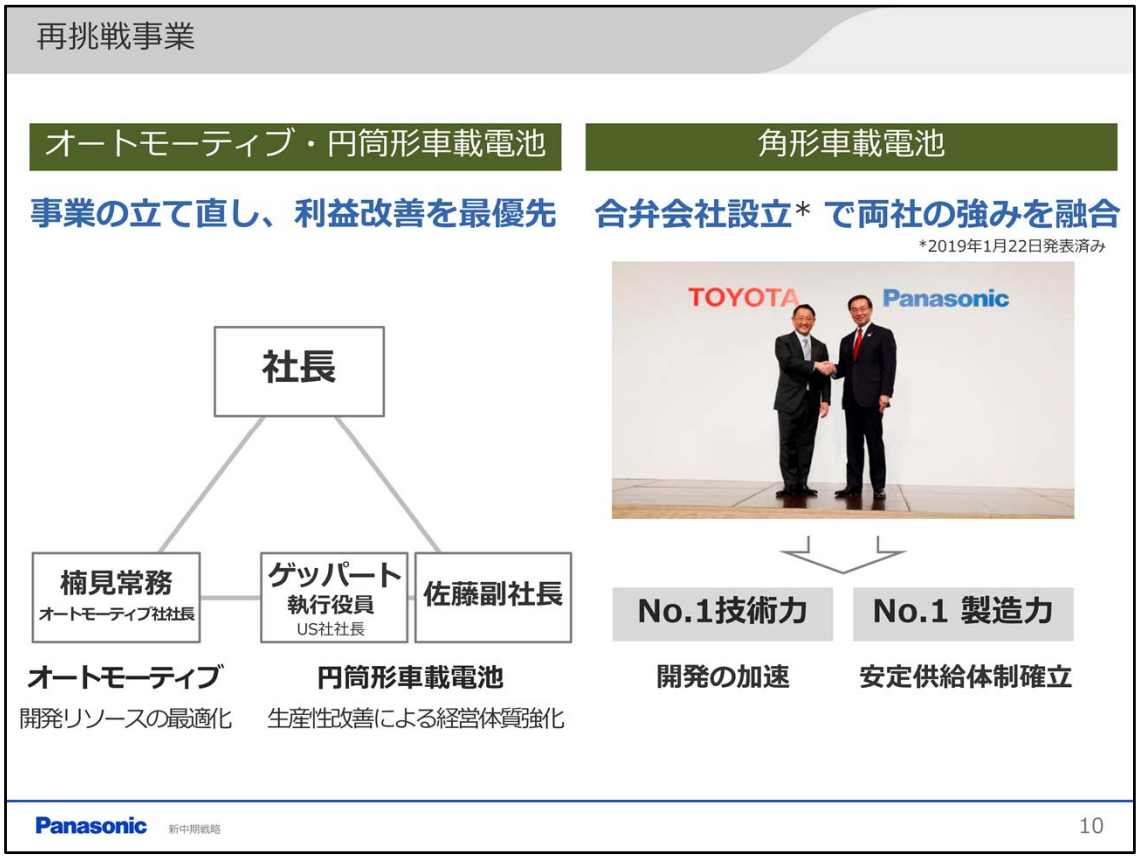
- 続いて、基幹事業の成長戦略です。
- 「空間ソリューション」では、
  建設業界で主流となるBIMへの対応を強化するとともに、
  電設資材や照明といった、当社が強みを持つ商材をBIMと組合せ、
  設計から保守・運用までカバーする、
  ソリューションビジネスを拡大します。
- 「現場プロセス」では、
  お客様の「つくる・運ぶ・売る」を革新するため、
  当社の製造ノウハウやロボティクスの強みに加え、
  ソフトウェア分野での他社協業を通じ、統合ソリューションを提供、
  また、こうしたリカーリングビジネスの水平展開を図ってまいります。
- 「インダストリアルソリューション」では、
  情報通信インフラ拡大等のメガトレンドを捉え、
  競争力のあるデバイスで、トップシェア商品を拡大するとともに、
  システム・モジュール商品を拡充し、
  最適ソリューションを提供いたします。
- また、各基幹事業では、ソフトウェア分野など、
  組織能力強化のためのＭ＆Ａ等も、検討してまいります。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



- こちらでは、基幹事業のEBITDAについて、示しております。
- この事業では、投資回収を示すキャッシュフロー指標、
  および、企業価値向上を測るモノサシとして、
  今後、EBITDAを重視してまいります。
- 2019年度は、基幹事業のEBITDAは約3，900億円を見込み、
  これは全社の約7割を構成しております。
  2021年度に向けては、さらに1，000億円規模の増益を図ります。
- EBITDAマージンについては、
  過去3年間10%前後で推移しており、
  今後も同程度の水準を目指します。
- このように、基幹事業が、
  全社の利益成長を牽引していく見込みであり、
  ご覧のようなKPIで、成長戦略の進捗を確認してまいります。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

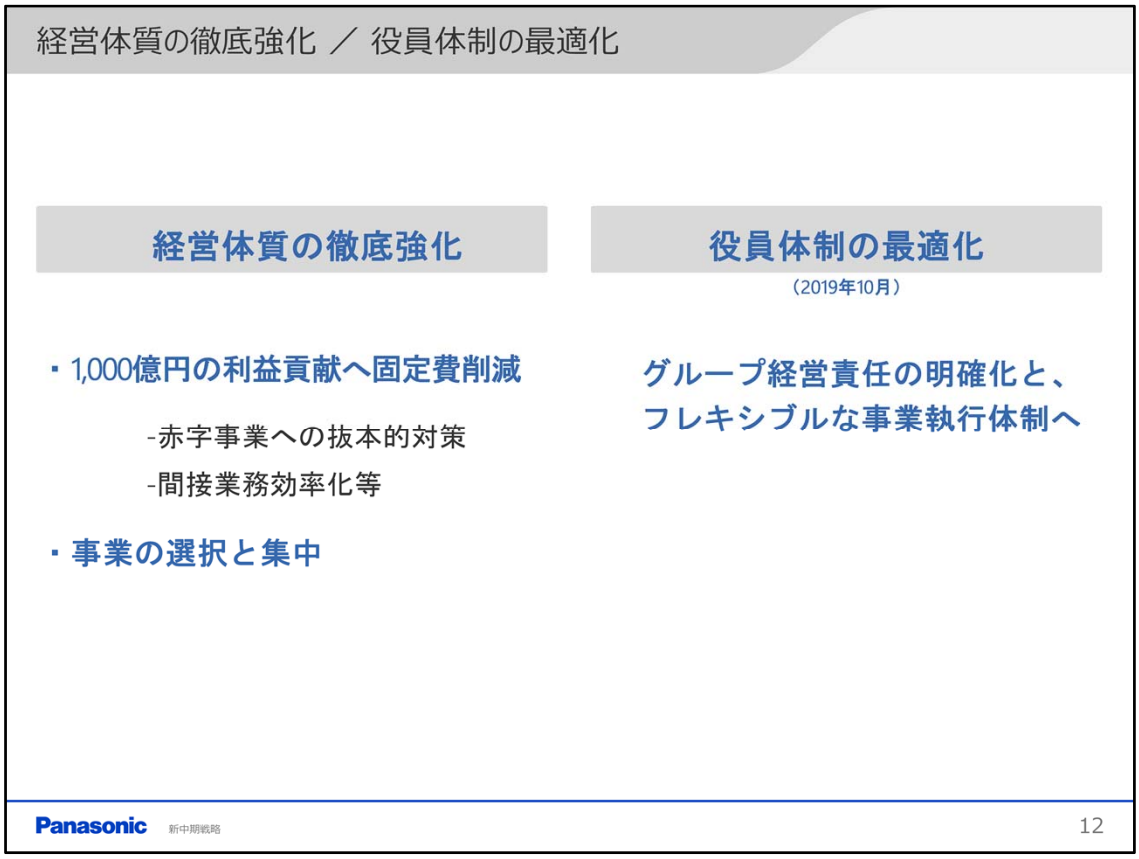


- 次に、「再挑戦」と位置付けた車載事業についてです。
- 収益が低迷しているオートモーティブ、円筒形車載電池事業では、
  私が先頭に立ち、抜本的な事業の立て直しと、
  利益改善に取り組みます。
- オートモーティブでは、
  まずは開発費のコントロールを徹底するため、
  地域・商品ごとに、開発リソースの最適化を進めます。
- また、円筒形車載電池では、
  生産性改善を徹底し、投資の回収を図ってまいります。
- 一方、角形車載電池については、
  新たなビジネスモデルへの挑戦として、
  トヨタ様との合弁会社設立で、両者の強みを融合し、
  広く自動車メーカーに、競争力ある電池を安定供給してまいります。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

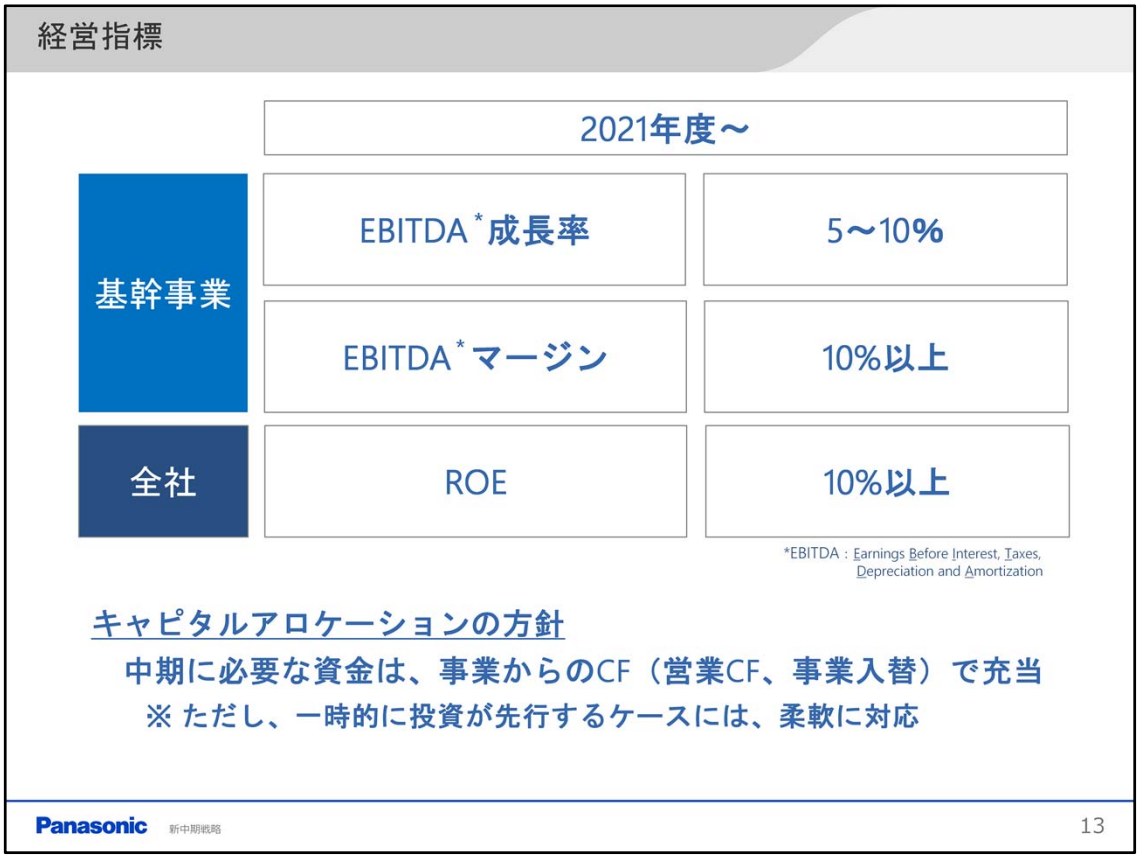
- 続いて、「共創事業」について、ご説明します。
- この事業では、地域、および外部パートナーとの共創で、
  競争力を磨き上げ、収益性向上を目指します。
- 家電事業では、中国・北東アジア社の設立により、
  これまで以上に、日本と中国の強みを掛け合わせ、
  コスト面などの競争力を強化します。
- 将来的には、広域アジアの事業にも、
  日中で磨いたノウハウを活かしてまいります。
- 住宅事業では、外部パートナーとの共創取り組みの一つとして、
  本日、トヨタ様とパナソニックの共同出資で、
  街づくりを担う合弁会社設立の発表をいたしました。
- 新会社設立を通じた協業により、
  トヨタ様が進めるモビリティサービスへの取組みと、
  当社が進めるくらしアップデートへの取組みを融合させ 、
  「街全体でのくらしの新たな価値」の創出を目指してまいります。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



- これまでご説明したポートフォリオマネジメントの実行に加え、
  経営体質の強化を徹底します。
- 具体的には、
  赤字事業への抜本的対策、間接業務の効率化等により、
  固定費削減を進め、
  ３年後に、グループ全体で、１，０００億円の利益貢献を目指します。
- また、全事業を対象に、将来の収益性等を随時見直しながら、
  撤退すべき事業や、外部での成長が望ましい事業については、
  迅速に対策を講じることで、事業の選択と集中を加速してまいります。
- 役員体制につきましても、
  グループ経営責任を明確化し、
  フレキシブルな事業執行体制へ移行してまいります。
- 具体的には、２０１９年１０月を目途に実行いたします。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



- こちらでは、今後の経営指標を示しております。
- 中期最終年度の2021年度以降において、
基幹事業では、EBITDA成長率5～10%、
かつEBITDAマージン10%以上、
全社ではROE10%以上を、
安定的に達成できるグループ経営を目指します。
- 特に、「基幹事業」を中心として利益額を拡大することで、
全社の企業価値向上につなげます。
- また、キャピタルアロケーションについては、
中期に必要な資金は、
事業からのキャッシュフローで賄ってまいります。
- ただし、基幹事業のM&A等で
一時的に投資が先行するケースには、柔軟に対応してまいります。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

- 最後に、
  当社の目指す姿「くらしアップデート」について、ご説明いたします。
- 当社が考える「くらしアップデート」とは、
  B2Cだけでなく、くらしを支えるB2B事業も通じて、
  お役立ちを図るものです。
- ここでの「アップデート」とは、
  個人と法人のお客様それぞれにとって、”most suitable”
  すなわち、「最適」なモノやサービスを提供し続けることです。
- 特にここからの3年間は、
  B2B領域を中心とした基幹事業において、
  ソリューション型ビジネスモデルを進化させることに注力します。
- こうした取り組みを積み重ねることで、
  将来的にはパナソニックを、
  「くらしアップデート」が実現できる会社へ変革してまいります。

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

Panasonic

- ご説明は以上となります。
  ご清聴、ありがとうございました。

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。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

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

参考：事業区分とカンパニーの関連性

事業区分	事業領域	アプライアンス	ライフソリューションズ	コネクティッドソリューションズ	オートモーティブ	インダストリアルソリューションズ	中国・北東アジア	US
基幹事業	空間ソリューション	○	○	○			○	
	現場プロセス	○		○			○	○
	インダストリアルソリューション					○		
再挑戦事業	オートモーティブ				○			○
	車載電池				○			○
共創事業	家電	○	○				○	
	住宅		○				○	

Panasonic 新中期戦略 17

Copyright (C) 2019 Panasonic Corporation All Rights Reserved.