

# 2020年度 決算概要 2021年度 業績見通し

2021年5月10日  
パナソニック株式会社

Panasonic

## 2020年度 決算のポイント

### ● 2020年度実績

- **修正公表値**（3Q決算発表）を上回る着地
- **売上高**は、事業ポートフォリオ改革による非連結化影響に加え、コロナ影響により**減収**も、

**調整後営業利益**は、経営体質強化の着実な進捗、社会変化を捉えた事業の増販も寄与し、**増益**

- **営業利益・純利益**は、前年度のその他損益における一時益の反動等もあり、**減益**
- **フリーキャッシュフロー**は、営業CFに加え、事業譲渡・資産売却等により、**大きく改善**、**ネット資金**は、リース債務含めても**プラス化**

#### <四半期別推移\*1>

1Q	: 減収減益
2Q	: 減収増益
下期	: 増収増益

\*1 売上高は為替・非連結化影響除き、利益は調整後営業利益

### ● 2021年度年間見通し

- 各国経済の回復や、社会変化を捉えた事業の増販益に加え、経営体質強化の取り組み継続により、**増収増益** / **全セグメントで増益**
- 中期最終年度として、**低収益体質からの脱却**に向けた取り組みを着実に推進しつつ、**キャピタルアロケーション方針**に基づき、**中長期的な事業機会への取り組みを強化**

Panasonic

2020年度 決算概要 / 2021年度 業績見通し

1

# 2020年度 決算概要

## 2021年度 業績見通し

Panasonic

### 2020年度 連結業績

- ・ **売上高**：事業ポートフォリオ改革による非連結化影響に加え、コロナ影響により、**減収**
- ・ **調整後営業利益**：経営体質強化や、社会変化を捉えた事業の増販も寄与し、**増益**
- ・ **営業利益・純利益**：前年度のその他損益における一時益の反動等もあり、**減益**

(億円)	20年度	19年度	前年比/差		修正公表値 (2021年2月2日時点)	公表差
売上高	<b>66,988</b>	74,906	89% (90%) (95%)	<b>▲7,918</b> (▲7,580)*3 (▲3,902)*4	66,000	+988
調整後営業利益*1 (率)	<b>3,072</b> (4.6%)	2,867 (3.8%)	107%	+205	3,000 (4.5%)	+72
その他損益*2	<b>▲486</b>	71	—	<b>▲557</b>	<b>▲700</b>	+214
営業利益 (率)	<b>2,586</b> (3.9%)	2,938 (3.9%)	88%	<b>▲352</b>	2,300 (3.5%)	+286
営業外損益	<b>22</b>	<b>▲27</b>	—	+49	0	+22
税引前利益 (率)	<b>2,608</b> (3.9%)	2,911 (3.9%)	90%	<b>▲303</b>	2,300 (3.5%)	+308
親会社の所有者に帰属する 当期純利益 (率)	<b>1,651</b> (2.5%)	2,257 (3.0%)	73%	<b>▲606</b>	1,500 (2.3%)	+151
ROE	<b>7.2%</b>	11.5%		<b>▲4.3%</b>		
配当 (内、期末配当)	<b>20円</b> (10円)	30円 (15円)	—	<b>▲10円</b>		
為替 レート	1USDドル	<b>106円</b>	109円			
	1ユーロ	<b>124円</b>	121円			
	1人民元	<b>15.7円</b>	15.6円			

\*1 売上高から、売上原価と、販売費及び一般管理費を控除して算出

\*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

\*3 為替除きの前年比/前年差

\*4 為替・非連結化影響除きの前年比/前年差

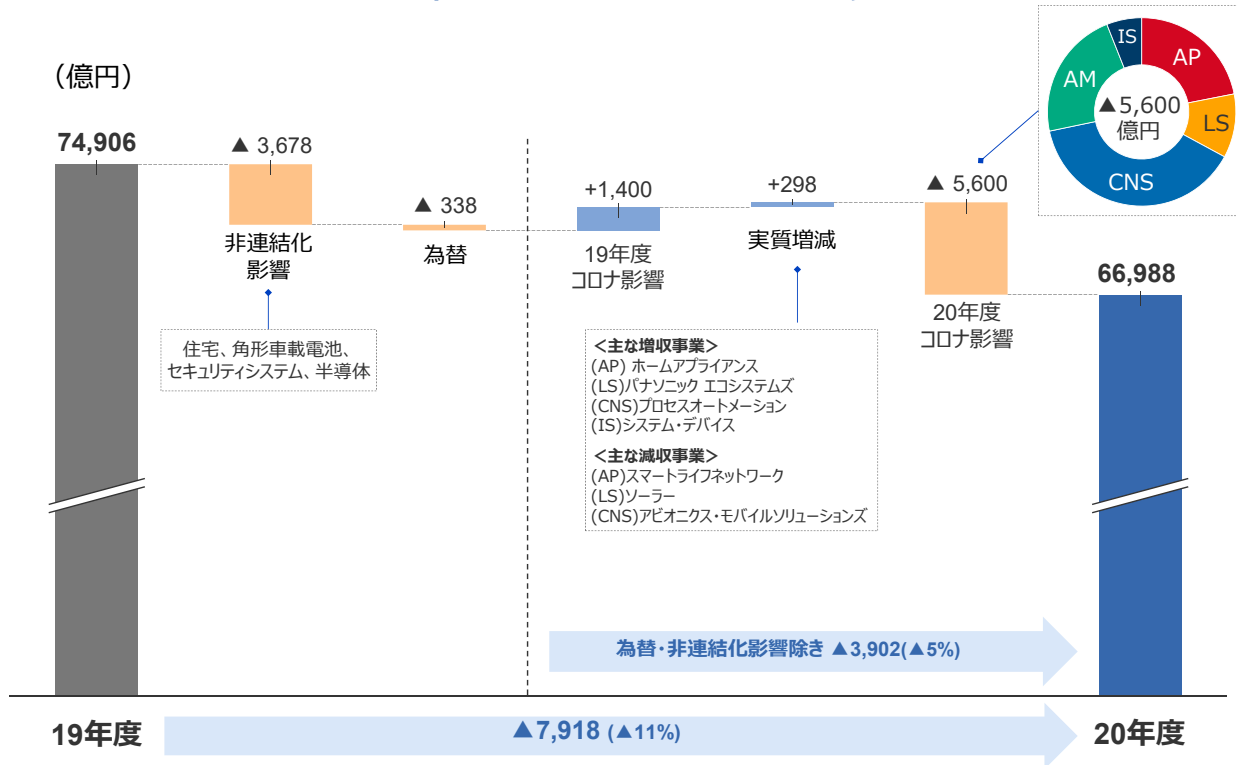
Panasonic

2020年度 決算概要 / 2021年度 業績見通し

3

## 2020年度 売上高増減

- 事業ポートフォリオ改革による非連結化影響に加え、コロナ影響により、減収



注：各セグメントの正式名称は次のとおり。AP：アプライアンス、LS：ライフソリューションズ、CNS：コネクティッドソリューションズ、AM：オートモーティブ、IS：インダストリアルソリューションズ

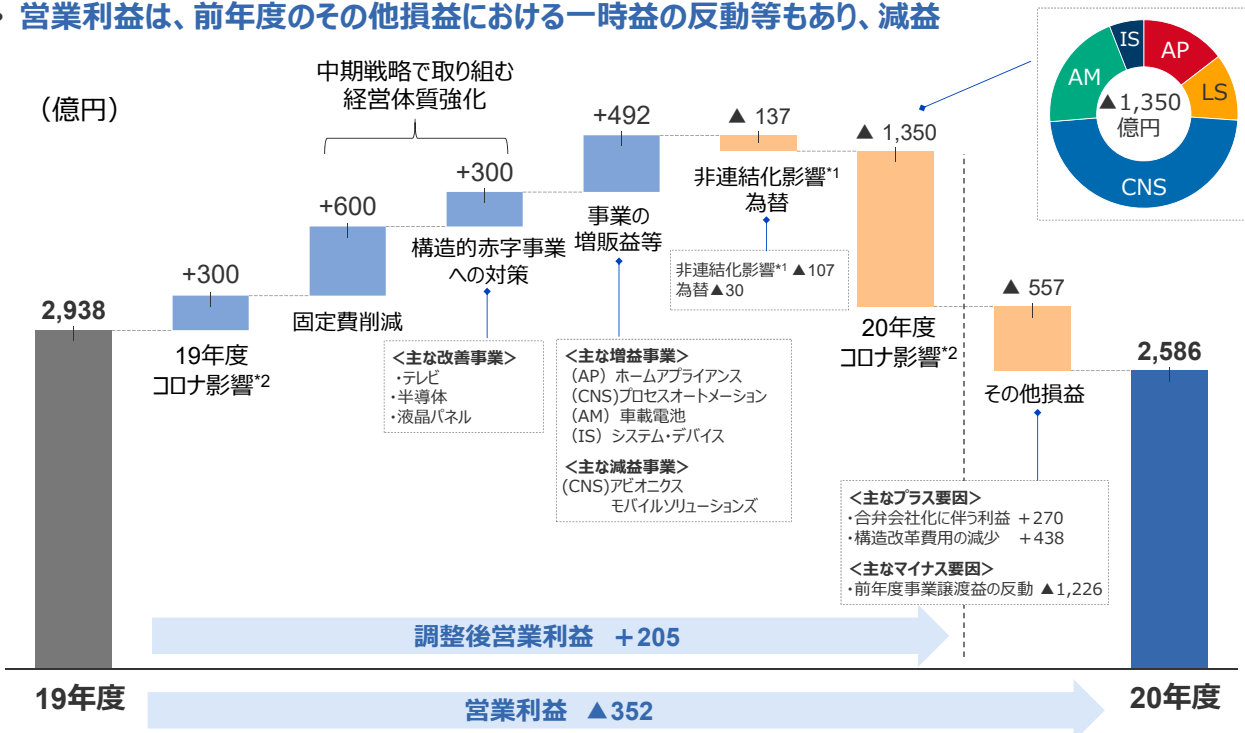
Panasonic

2020年度 決算概要 / 2021年度 業績見通し

4

## 2020年度 営業利益増減

- 調整後営業利益は、経営体質強化や増販益がコロナによるマイナス影響を上回り、増益
- 営業利益は、前年度のその他損益における一時益の反動等もあり、減益



\*1. 住宅、角形車載電池、セキュリティシステム \*2. 減販損と関連する固定費改善等の純額で算出

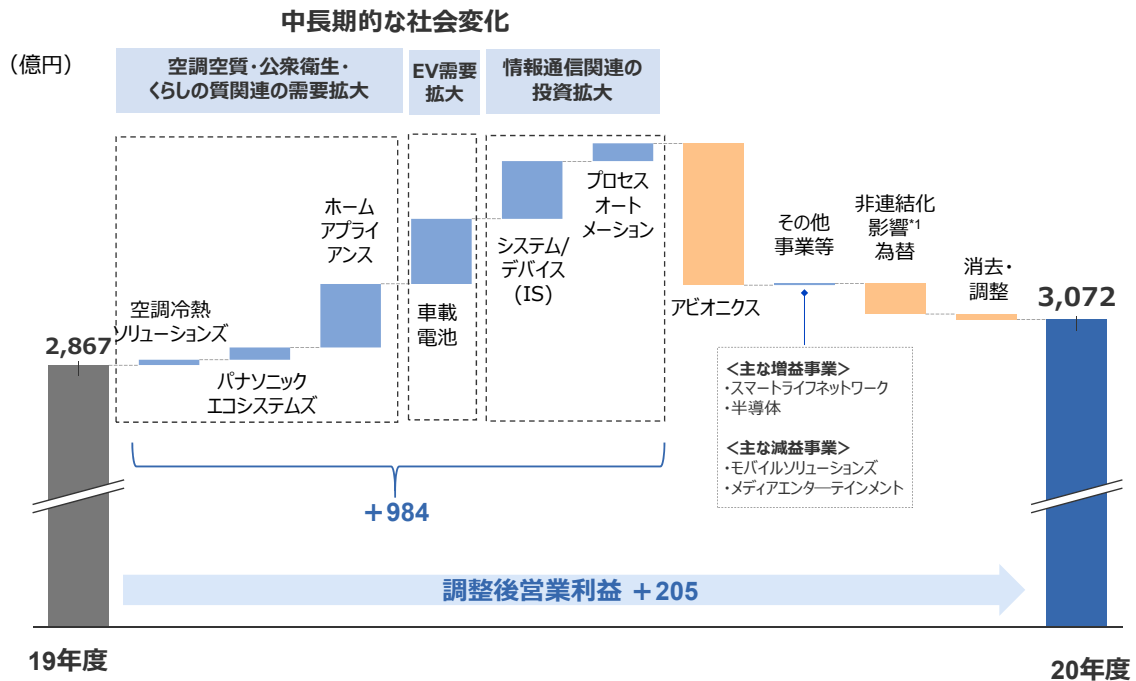
Panasonic

2020年度 決算概要 / 2021年度 業績見通し

5

## 2020年度 事業別 調整後営業利益増減

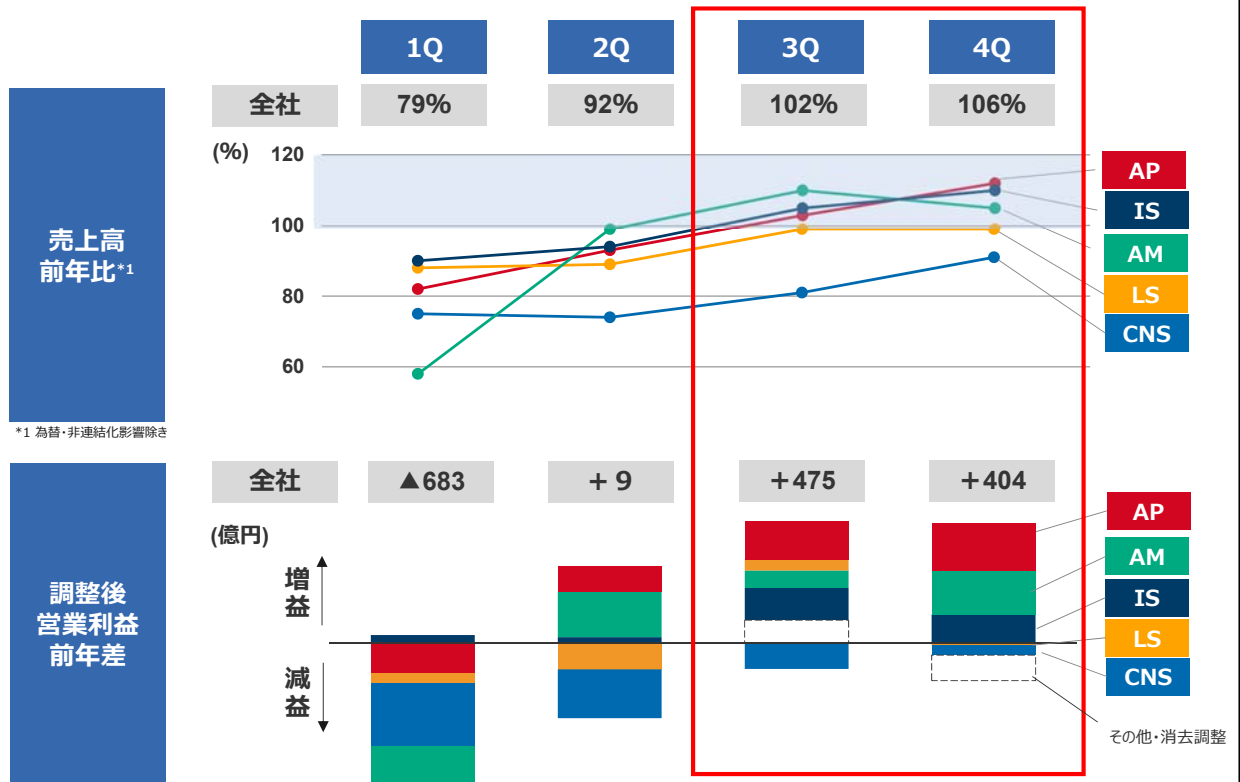
- 中長期的な社会変化を捉えた事業が、コロナ影響を大きく受けたアビオニクスをカバーし、増益  
(空調・空質、ホームアプライアンス、車載電池、情報通信インフラ向け等)



\*1 住宅、角形車載電池、セキュリティシステム

## 2020年度 四半期別の業績変化 (売上高・調整後営業利益)

- 1Qはコロナ影響が響き、大幅な減収減益、2Qに増益に転じ、下期は増収増益を達成



## 2020年度 セグメント別実績

(億円)

	売上高	前年比 (為替影響除く)	前年差 (為替影響除く)	調整後 営業利益 (率)	前年差	その他 損益	前年差	営業 利益 (率)	前年差
アプライアンス	24,944	96% (96%)	▲959 (▲940)	1,116 4.5%	+405	▲73	+81	1,043 4.2%	+486
ライフソリューションズ	15,073	79%*1 (79%)*1	▲4,113 (▲4,030)	845 5.6%	▲139	▲153	▲970	692 4.6%	▲1,109
コネクテッドソリューションズ	8,182	79% (79%)	▲2,165 (▲2,143)	36 0.4%	▲724	▲236	▲396	▲200 ▲2.4%	▲1,120
オートモーティブ	13,394	90% (91%)	▲1,430 (▲1,371)	22 0.2%	+327	87	+248	109 0.8%	+575
インダストリアルソリューションズ	12,555	98% (98%)	▲272 (▲252)	741 5.9%	+365	▲79	+251	662 5.3%	+616
その他/ 消去・調整	▲7,160	-	+1,021	312	▲29	▲32	+229	280	+200
連結決算	66,988	89% (90%)	▲7,918 (▲7,580)	3,072 4.6%	+205	▲486	▲557	2,586 3.9%	▲352
アプライアンス (製販連結)	25,395	95% (96%)	▲1,218 (▲1,137)	1,108 4.4%	+423	▲73	+81	1,035 4.1%	+504

\*1 為替・非連結化影響を除く前年比は94%

Panasonic

2020年度 決算概要/2021年度 業績見通し

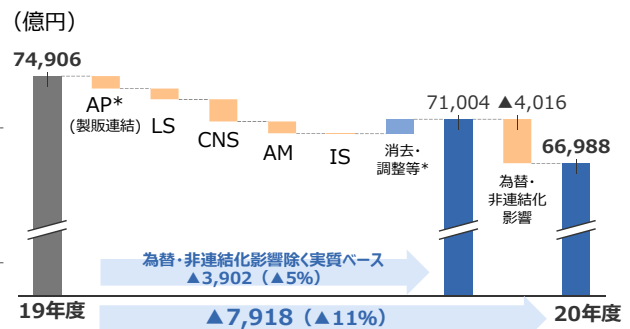
8

## 2020年度 セグメント別 増減要因

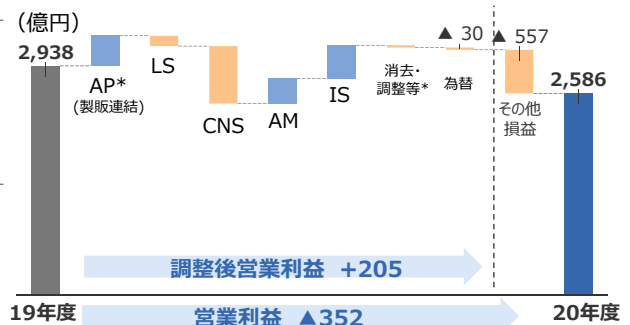
### 主な増減要因

売上高・調整後営業利益	AP	ホームアプライアンスは堅調も、スマートライフネットワークの減販影響が大きく、 <b>減収</b> ホームアプライアンスの増販益に加え、各事業でのコストコントロールにより、 <b>増益</b>
	LS	空質関連事業は好調に推移するも、コロナによる市況の悪化等をカバーできず、 <b>減収</b> 市況の悪化による減販損を、徹底した固定費削減等でカバーするも、非連結化影響が大きく、 <b>減益</b>
	CNS	5G関連需要により実装機は好調も、コロナ影響が大きいアビオニクス事業等の落ち込みにより、大きく <b>減収</b> 固定費等の削減を徹底するも、減販損をカバーできず、大きく <b>減益</b> も、 <b>黒字を確保</b>
	AM	1Qを中心としたコロナ影響による自動車減産の影響が大きく、 <b>減収</b> コロナ影響等あるも、車載機器の固定費削減や、円筒形車載電池の材料合理化等により、 <b>増益</b> <b>2Qより黒字化し、年間でも黒字化</b>
	IS	データセンター・FA向けが好調に推移し、下期からは車載向けが回復するも、半導体事業譲渡や米中摩擦影響により、 <b>減収</b> コンデンサや蓄電システム、産業用モータ等の増販益や半導体の構造改革効果等により、 <b>増益</b>
その他損益	構造改革費用は減少も、前年度一時益の反動あり	

### 売上高：コロナ影響等により、全セグメントで減収



### 営業利益：LS、CNSは減益も、AP、AM、ISは増益



\*「AP(製販連結)」とセグメント情報との差異は、「消去・調整等」で調整

注：各セグメントの正式名称は以下のとおり

AP：アプライアンス、LS：ライフソリューションズ、CNS：コネクテッドソリューションズ、AM：オートモーティブ、IS：インダストリアルソリューションズ

Panasonic

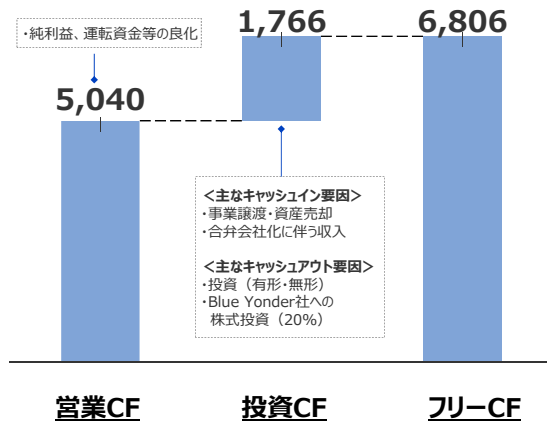
2020年度 決算概要/2021年度 業績見通し

9

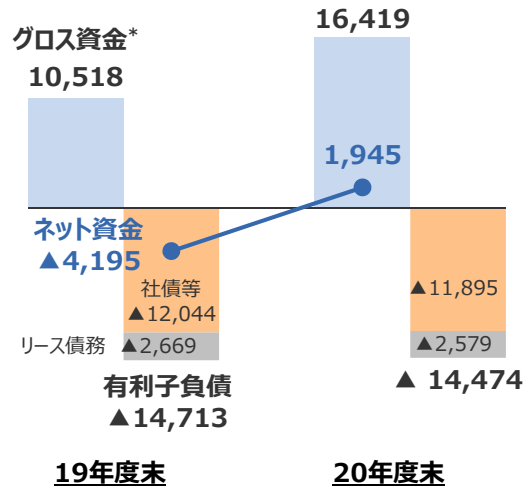
## 2020年度 フリーキャッシュフロー

- 営業CFに加え、事業譲渡・資産売却等により、6,000億円超のフリーCFを創出
- ネット資金は、リース負債を含めてもプラス化

### フリーCF (億円)



### グロス資金・有利子負債 / ネット資金 (億円)



\* グロス資金:「現金及び現金同等物」及び「その他の金融資産」に含まれる定期預金等の合計

# 2020年度 決算概要 2021年度 業績見通し

## 2021年度 連結業績見通し

- 各国経済の回復や、社会変化を捉えた事業の増販もあり、増収
- 増販益や、経営体質強化の取り組み継続により、増益

(億円)

	21年度	20年度	前年比/差	
売上高	70,000	66,988	104%	+3,012 (104%) (+2,662)*3
調整後営業利益*1 (率)	3,900 (5.6%)	3,072 (4.6%)	127%	+828
その他損益*2	▲600	▲486	—	▲114
営業利益 (率)	3,300 (4.7%)	2,586 (3.9%)	128%	+714
営業外損益	0	22	—	▲22
税引前利益 (率)	3,300 (4.7%)	2,608 (3.9%)	127%	+692
親会社の所有者に帰属する 当期純利益 (率)	2,100 (3.0%)	1,651 (2.5%)	127%	+449
ROE	8.0%	7.2%		
為替レート	1USドル	105円	106円	
	1ユーロ	125円	124円	
	1人民元	17.0円	15.7円	

\*1 売上高から、売上原価と、販売費及び一般管理費を控除して算出  
\*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  
\*3 為替除きの前年比/前年差

Panasonic

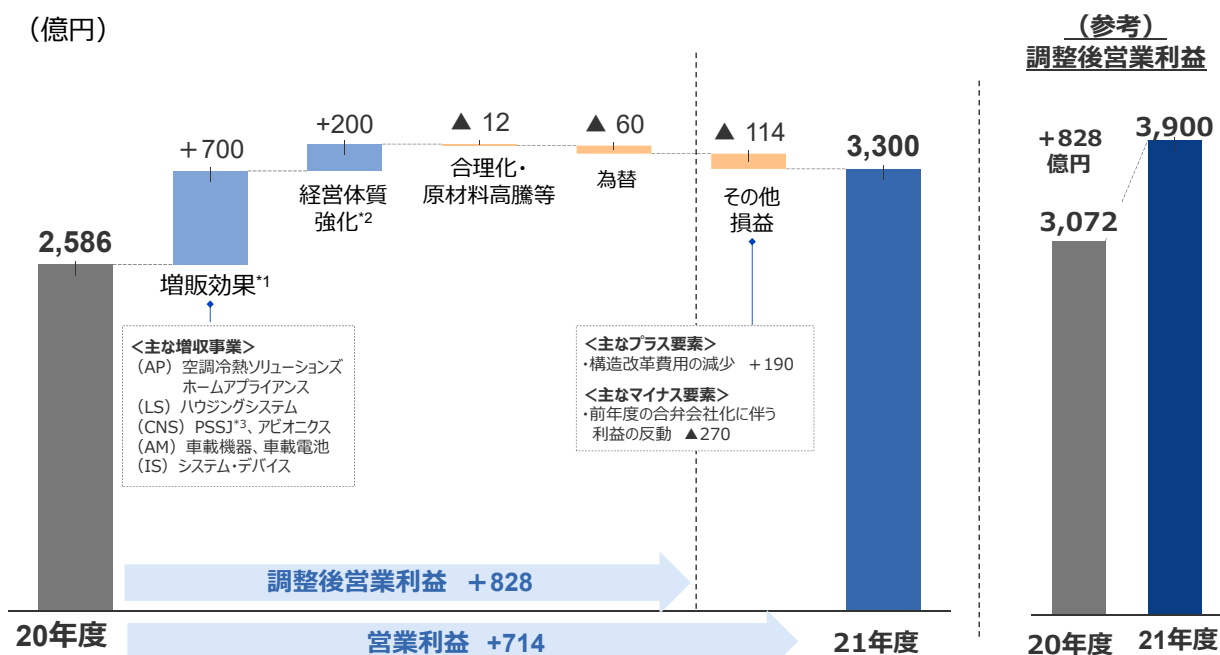
2020年度 決算概要/2021年度 業績見通し

12

## 2021年度 営業利益増減

- 増販効果に加え、経営体質強化や合理化の取り組みで原材料高騰等をカバーし、増益

(億円)



\*1 増販益と、増販に伴う固定費増の純額で算出 \*2 中期戦略で取り組む「固定費削減」、「構造的赤字事業への対策」による利益貢献額 \*3 パナソニック システムソリューションズ ジャパン(株)

Panasonic

2020年度 決算概要/2021年度 業績見通し

13

## 2021年度 セグメント別見通し

(億円)

	売上高	前年比	前年差	調整後 営業利益 (率)	前年差	その他 損益	前年差	営業 利益 (率)	前年差
アプライアンス	24,800	100%	▲119	1,230 5.0%	+114	▲180	▲107	1,050 4.2%	+7
ライフ ソリューションズ	15,300	101%	+199	900 5.9%	+56	▲150	+2	750 4.9%	+58
コネクティッド ソリューションズ	8,900	109%	+720	300 3.4%	+263	▲120	+117	180 2.0%	+380
オートモーティブ	15,600	116%	+2,206	500 3.2%	+478	▲220	▲307	280 1.8%	+171
インダストリアル ソリューションズ	13,000	104%	+445	900 6.9%	+159	▲50	+29	850 6.5%	+188
その他/ 消去・調整	▲7,600	-	▲439	70	▲242	120	+152	190	▲90
連結決算	70,000	104%	+3,012	3,900 5.6%	+828	▲600	▲114	3,300 4.7%	+714
アプライアンス (製販連結)	25,200	99%	▲170	1,250 5.0%	+142	▲180	▲107	1,070 4.2%	+35

Panasonic

2020年度 決算概要/2021年度 業績見通し

14

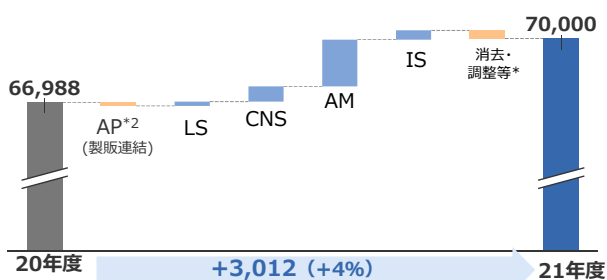
## 2021年度 セグメント別 増減要因

### 主な増減要因

売上高・ 調整後 営業 利益	AP	空調等は伸長するも、 食品流通等の需要回復が鈍く、売上は前年並 原材料高騰影響はあるも、 空調等の増販益や、経営体質強化により、増益
	LS	海外の配線器具や、空質関連事業、 ハウジング事業の伸長により、増収 増販益や合理化により、増益
	CNS	アビオニクスで需要減の影響は残るも、前年から 需要は回復基調、PSSJ*1等が伸長し、増収 増販益に加え、固定費管理の徹底により、増益
	AM	自動車市場の回復、円筒形車載電池の 北米・国内の高容量新製品への切替完了に よる増産や、北米新ライン稼働により、増収 増販益、車載機器の更なる経営体質強化、 円筒形車載電池の材料合理化等により、増益
	IS	車載向け部品や多層基板材料等の増販により、 半導体事業譲渡による減販をカバーし、増収 増産や開発等の先行投資あるも、 増販益や、固定費削減施策により、増益
その他 損益	構造改革費用は減少も、前年度一時益の反動あり	

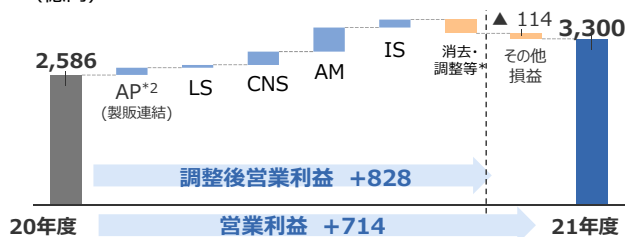
### 売上高：APは前年並、他のセグメントは増収

(億円)



### 営業利益：全セグメントで増益

(億円)



\*1 パナソニック システムソリューションズ ジャパン(株)

\*2 「AP(製販連結)」とセグメント情報との差異は、「消去・調整等」で調整

注：各セグメントの正式名称は以下のとおり

AP：アプライアンス、LS：ライフソリューションズ、CNS：コネクティッドソリューションズ、AM：オートモーティブ、IS：インダストリアルソリューションズ

Panasonic

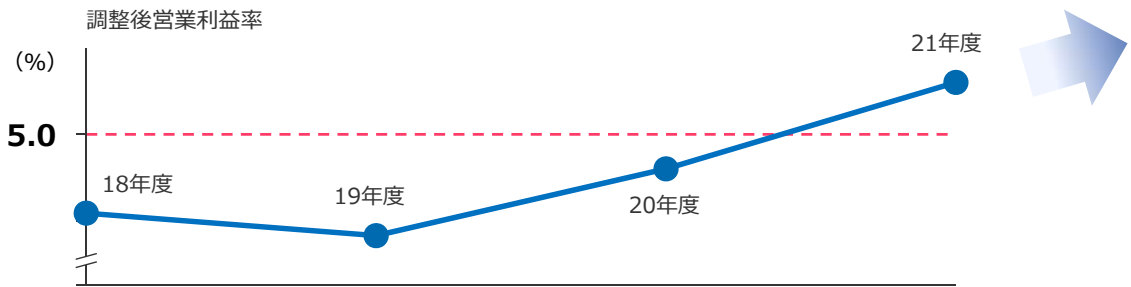
2020年度 決算概要/2021年度 業績見通し

15



# 低収益体質からの脱却に向けた中期戦略の進捗

## ・ 経営体質強化と、事業ポートフォリオ改革を着実に推進し、収益性は改善



# 中期戦略の重点取り組みの進捗

## ■ 固定費削減が大きく進捗、20年度に中期目標1,000億円を前倒し達成、21年度も更なる利益貢献へ

(億円)	中期目標	19年度 <sup>*2</sup>	20年度 <sup>*2</sup>	累計実績	21年度見通し <sup>*2</sup>
固定費削減 <sup>*1</sup>	600	200	600	800	200
構造的赤字事業への対策	400	0	300	300	0
合計	1,000	200	900	1,100	200

<sup>\*1</sup> 中期戦略の取り組み以外(コロナによる減販と関連する固定費改善等)は含まず <sup>\*2</sup> 調整後営業利益ベースの前年からの改善額

- 構造的赤字事業への対策
- ・半導体：譲渡完了 (20/9/1)
  - ・液晶パネル：2021年を目途に液晶パネルの生産を終了することを発表 (19/11/21)
  - ・ソーラー：バッファロー工場撤退(20/9末)、21年度中の太陽電池生産撤退を発表 (21/2/1)
  - ・テレビ：20年度に黒字化。生産拠点を再編し、包括的な他社協業に向けて交渉中

### 成長投資

- 現場プロセス：Blue Yonderの全株式取得を決定(21/4/23)
- 車載電池：高容量技術の導入完了。北米工場の生産能力を拡大 (20年度) / 生産ライン 1 本増設(21年度)

### 共創

- 車載用角形電池：合併会社設立 (20/4/1)
- 街づくり：合併会社設立 (20/1/7)
- セキュリティシステム：戦略的資本提携手続き完了 (19/1/1)

### 収益性の改善

- 欧州・北米の照明デバイス事業会社の株式譲渡を完了 (欧州:20/2/下旬、北米:21/3/12)
- 欧州乾電池事業会社の株式譲渡を発表 (21/3/17)
- 衛星通信サービスを提供するITCグローバルの売却完了 (21/4/30)

### 車載収益改善

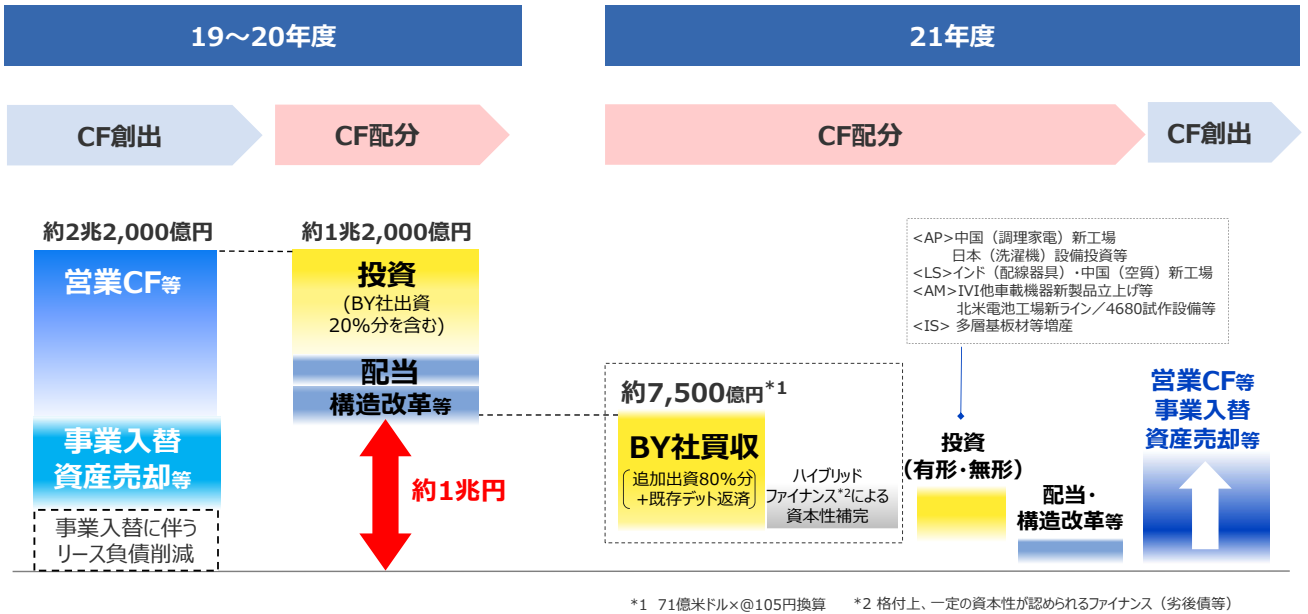
## ■ 固定費削減や生産性向上・材料合理化等の取り組みにより、収益は大きく改善

<AMセグメント>	19年度	20年度	21年度見通し
調整後営業利益 (率)	▲305億円 (▲2.1%)	22億円 <sup>*3</sup> (0.2%)	500億円 (3.2%)

<sup>\*3</sup> 一時費用を含めても全体で黒字化

# 中期キャピタルアロケーション

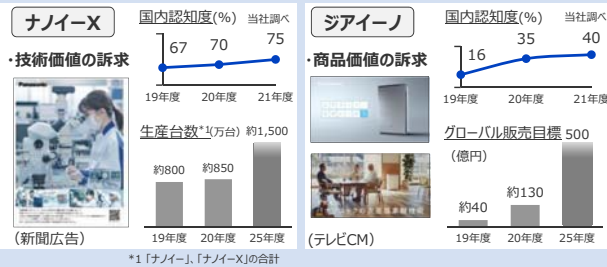
- 営業CF創出に加え、事業入替・資産売却を進めたことで、19～20年度で1兆円超の資金創出超過
- 21年度は、Blue Yonder買収等の投資を実施も、引き続きCF創出の取り組みを推進



# 中長期的な成長に向けた取り組み

## AP・LS (くらし)

### ■ 空調・空質の将来成長に向け コアデバイス(ナノイー・ジアイーノ)の価値訴求を強化



## AM (車載電池)

### ■ 北米工場の生産能力拡大

- ・20年度：高容量技術の導入完了⇒35GWh到達
- ・21年度：生産ライン1本増設⇒38～39GWhへ

### ■ 国内工場の活用拡大

- ・1865セルの生産拡大
- ・4680セルの技術開発を推進、21年度に開発・試作設備を導入



## CNS (現場プロセス)

### ■ サプライチェーン領域： Blue Yonder社の全株式取得により、成長戦略加速



- ・Blue Yonder社 (BY) の成長を加速するPMIの着実な推進
- ・社内へのBYソリューション導入により、全社オペレーション力を強化
- ・BYの顧客基盤を活用した現場プロセス事業のグローバル展開

### ■ ファインプロセス領域：

- ・5G・ICT機器の好調な需要に応えるべく、実装機の増産対応継続
- ・iWNB\*2などプロセスコントロールを強化する新商品展開加速

\*2 統合溶接管理システム

## IS (デバイス)

### ■ 成長領域に集中し、将来への仕込み・投資を拡充

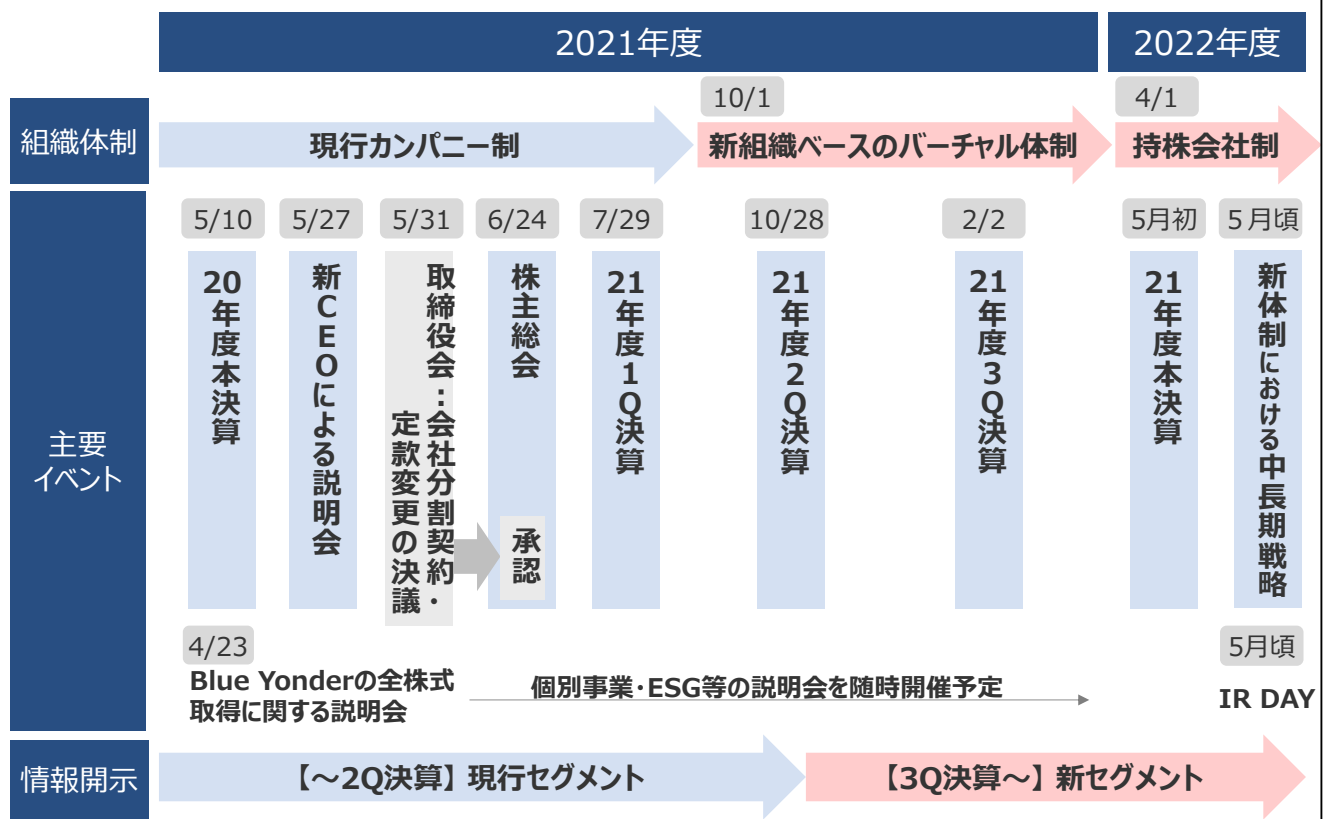
#### 高成長領域

- 車載CASE
- 情報通信インフラ
- 工場省人化

#### 3コア事業に集中投資

- ・コンデンサ：導電性高分子コンデンサ増産
- ・電子材料：多層基板材料(MEGTRON)増産
- ・FAソリューション：中国事業の現地化、開発強化

# 今後のIR関連スケジュール（予定）



注：上記のスケジュールは予定であり、今後変更される可能性あり



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
- ・新型コロナウイルス感染症拡大が、パナソニックグループの事業活動に悪影響を及ぼす可能性
- ・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）
- ・法規制に起因した制約・費用・法的責任の発生または法令遵守のための内部統制が不十分である可能性
- ・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） 2020年度 セグメント情報

アプライアンス  
(製販連結)

### 概要

(億円)

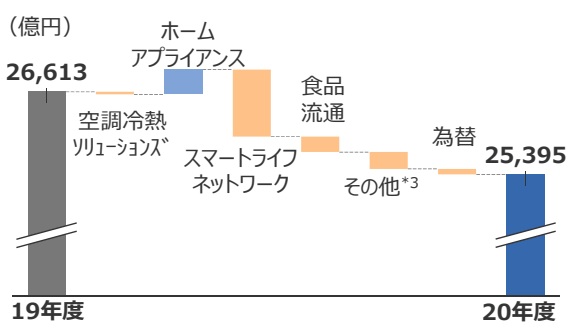
	20年度	前年比/差
売上高	25,395	95% (96%)*1
調整後営業利益 (率)	1,108 (4.4%)	+423
その他損益	▲73	+81
営業利益 (率)	1,035 (4.1%)	+504

\*1 為替影響を除く実質ベース

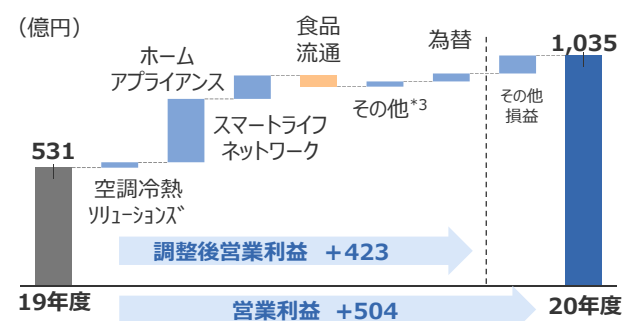
### 主な増減要因

売上高・調整後営業利益	要因
空調冷熱ソリューション*	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 欧州や中国・台湾等で増収も、日本の大型空調やアジア等のルームエアコンの苦戦により、全体で減収</li> <li>・ 中国・台湾等のルームエアコンや、欧州のA2W**2等の増販益に加え、コスト削減により、増益</li> </ul>
ホームアプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本・中国を中心に、ドラム式洗濯機や冷蔵庫が堅調に推移、加えて調理家電も好調で、増収</li> <li>・ 増販益とコスト抑制による体質強化により、増益</li> </ul>
スマートライフネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 欧州を中心に販売の絞り込みを行い、大きく減収</li> <li>・ 利益優先の販売戦略やコスト削減等により、テレビの黒字化を達成し、全体としても増益</li> </ul>
食品流通	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 下期以降、北米・中国は堅調に推移したものの、日本での需要回復が鈍く、減収減益</li> </ul>
その他損益	・ スマートライフネットワーク等の構造改革費用が前年を下回る

売上高：ホームアプライアンス・空調は下期増販に転じるも、スマートライフネットワークの減販影響が大きく減収



営業利益：ホームアプライアンスの増販益に加え、各事業でのコストコントロールにより増益



\*2 ヒートポンプ式温水暖房機

\*3 冷熱空調デバイス、スマートエネルギーシステム、他カンパニー商材販売、直轄部門、消去等を含む

(参考) 2020年度 セグメント情報

概要

(億円)	20年度	前年比/差
売上高	15,073	79% (79%)*1
調整後営業利益 (率)	845 (5.6%)	▲139
その他損益	▲153	▲970
営業利益 (率)	692 (4.6%)	▲1,109

\*1 為替影響を除く実質ベース。為替・非連結化影響を除くと前年比は94%

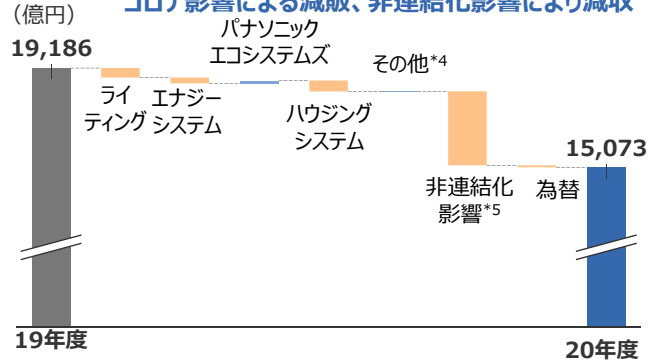
主な増減要因

売上高・調整後営業利益	ライティング	エナジーシステム	パナソニックエコシステムズ	ハウジングシステム
	・ 欧州事業譲渡やコロナ影響等により、減収 ・ 減販損を原価改善等でカバーできず、減益	・ インド等の配線器具の販売が回復も、コロナ影響による国内・海外の苦戦をカバーできず、減収減益	・ 国内のジアイアノ*2等のIAQ*3事業が伸長し、増収 ・ 増販益に加え、合理化・固定費の削減により、増益	・ 消費税増税の駆け込み需要の反動減や、コロナ影響等により、減収減益
その他損益	・ 前年度の住宅関連事業譲渡益の反動や、構造改革費用（ソーラー、ライティング）等			

\*2 次亜塩素酸空間除菌脱臭機

\*3 IAQ (Indoor Air Quality)

売上高：空質関連事業等は堅調に推移するも、コロナ影響による減販、非連結化影響により減収



営業利益：固定費削減を推進するも、減販損や非連結化影響等もあり、減益



\*4 自転車、介護、販売部門、消去等を含む

\*5 2020年1月よりパナソニック ホームズ等が非連結化された影響

(参考) 2020年度 セグメント情報

概要

(億円)	20年度	前年比/差
売上高	8,182	79% (79%)*1
調整後営業利益 (率)	36 (0.4%)	▲724
その他損益	▲236	▲396
営業利益 (率)	▲200 (▲2.4%)	▲1,120

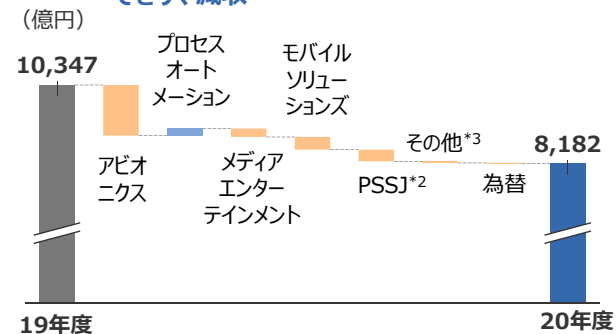
\*1 為替影響を除く実質ベース

主な増減要因

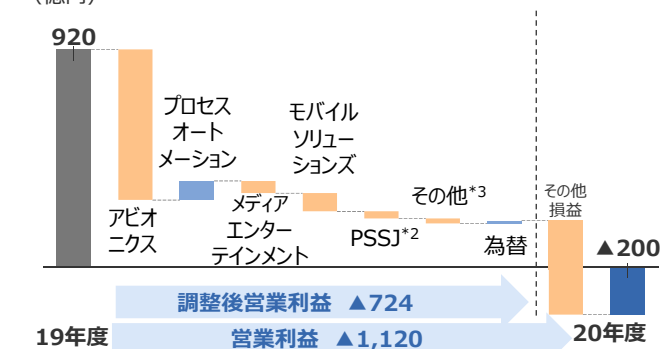
売上高・調整後営業利益	アビオニクス	プロセスオートメーション	メディアエンターテインメント	モバイルソリューションズ	PSSJ*2
	・ 運航便数の激減や航空機の大幅減産により、減収 ・ 固定費を中心にコスト削減を実施も、大幅減益	・ 5G機器、ICT端末等の需要増により、年間生産台数が過去最高に達した実装機が牽引し、増収増益	・ 世界的なイベント中止の影響でプロジェクター等の販売が減少し、減収減益	・ 前年のWindows7サポート終了特需の反動減や、企業の投資抑制等の影響を受け、減収減益	・ 東京五輪の延期影響およびコロナによる推進活動の遅れにより、減収減益
その他損益	・ 前年度のセキュリティシステム事業譲渡益の反動 ・ コロナ影響によるアビオニクス事業の減損損失 等				

\*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：実装機は好調も、アビオニクス等の落ち込みをカバーできず、減収



営業利益：固定費改善も、減販損や、構造改革費用等により、大幅減益



\*3 その他事業、消去等

# (参考) 2020年度 セグメント情報

オートモーティブ

## 概要

(億円)	20年度	前年比/差
売上高	13,394	90% (91%)*1
調整後営業利益 (率)	22 (0.2%)	+327
その他損益	87	+248
営業利益 (率)	109 (0.8%)	+575

\*1 為替影響を除く実質ベース

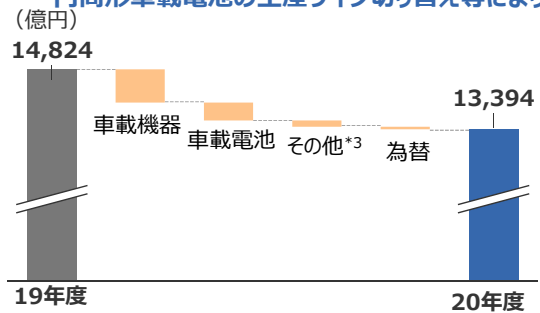
## 主な増減要因

売上高・調整後営業利益	【売上】	<ul style="list-style-type: none"> <li>急速に需要は回復したものの、1Qの自動車減産の影響が大きく、減収</li> <li>注力領域へのポートフォリオ入れ替えは進展し、IVI*2は伸長</li> </ul>
	【利益】	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営体質強化による固定費削減等により、減販損を挽回するも、3Qに計上した充電器一時費用により、僅かに減益、赤字。</li> <li>充電器の一時費用を除けば増益、黒字</li> </ul>
その他損益	【売上】	<ul style="list-style-type: none"> <li>円筒形車載電池は、1Qのコロナによる工場稼働停止や、高容量化新技術導入のための生産ライン切り替えの影響により、減収</li> </ul>
	【利益】	<ul style="list-style-type: none"> <li>円筒形車載電池の材料合理化、高容量新製品導入等により、増益</li> <li>北米工場設立後初の年間黒字を達成</li> </ul>
その他損益		<ul style="list-style-type: none"> <li>前年計上したFICOSA事業のれん減損の反動あり。角形車載電池の合併会社化に伴う利益や合併会社の持分法損益等を計上</li> </ul>

\*2 IVI : In Vehicle Infotainment

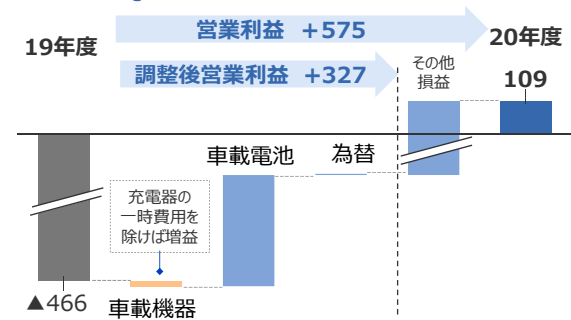
注 : 各開示単位に含まれる事業部 [車載機器] インフォテインメント、HMIシステムズ、車載システムズ、FICOSA [車載電池] テスラエナジー、角形車載電池事業

売上高 : 1Qを中心としたコロナ影響による自動車減産、円筒形車載電池の生産ライン切り替え等により、減収



\*3 その他 : 他カンパニー-商材販売等

営業利益 : コロナ影響あるも、車載機器での固定費削減や、円筒形車載電池の材料合理化等により、増益。2Qより黒字化し、年間でも黒字化



Panasonic

2020年度 決算概要/2021年度 業績見通し

26

# (参考) 2020年度 セグメント情報

インダストリアルソリューションズ

## 概要

(億円)	20年度	前年比/差
売上高	12,555	98% (98%)*1
調整後営業利益 (率)	741 (5.9%)	+365
その他損益	▲79	+251
営業利益 (率)	662 (5.3%)	+616

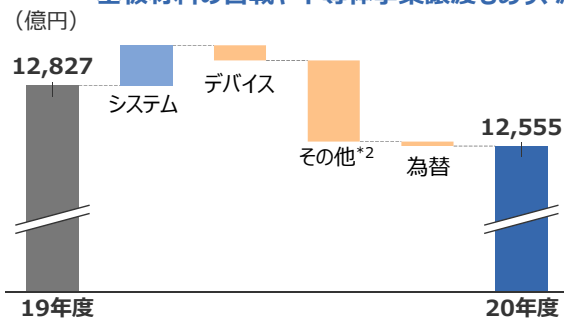
\*1 為替影響を除く実質ベース

## 主な増減要因

売上高・調整後営業利益	システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>データセンター向け蓄電システム、産業用モータが好調に推移、車載向けも下期から回復し、増収</li> <li>増販益と材料合理化・固定費削減により、増益</li> </ul>
	デバイス	<ul style="list-style-type: none"> <li>車載・情報インフラ向けコンデンサは堅調も、米中摩擦の影響により基板材料が苦戦し、減収減益</li> </ul>
	その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体事業譲渡により減収も、構造改革の効果等により、増益</li> </ul>
その他損益		<ul style="list-style-type: none"> <li>前年の構造改革費用の反動</li> </ul>

注 : 各開示単位に含まれる事業 [システム] メカトロニクス、産業デバイス、エナジーソリューション [デバイス] デバイスソリューション、エナジーデバイス、電子材料

売上高 : 蓄電システム、産業用モータ、コンデンサは好調も、基板材料の苦戦や半導体事業譲渡もあり、減収



営業利益 : 好調商品の増販益や構造改革効果に加え、前年の一時費用 (その他損益) の反動もあり、増益



\*2 半導体、液晶の他、他カンパニー-商材販売、消去等を含む

Panasonic

2020年度 決算概要/2021年度 業績見通し

27

# (参考) 事業ポートフォリオ改革の進捗 (2019年度以降)

注: 下線箇所は20年度3Q決算からの変化点

## 成長に向けた投資

### 現場プロセス事業

- サプライチェーン・ソフトウェアの専門企業であるBlue Yonderの全株式取得を決定(2021/4/23)

## 共創による競争力強化

### 車載用角形電池事業

- トヨタ自動車様との合弁会社 プライム プラネット エナジー&ソリューションズ株式会社を設立(2020/4/1) **20年度完了**

### 街づくり事業

- トヨタ自動車様との合弁会社 プライム ライフ テクノロジーズ株式会社を設立(2020/1/7) **19年度完了**

### セキュリティシステム事業

- ポラリス・キャピタル・グループ様との戦略的資本提携手続き完了(2019/11) **19年度完了**

### 半導体事業

- 半導体事業の譲渡を発表 (2019/11/28)。譲渡完了 (2020/9/1) **20年度完了**  
\* ディスクリート半導体事業の一部譲渡を発表(2019/4/23)。2019年11月完了

### 液晶パネル事業

- 2021年を目途に、液晶パネルの生産終了を発表 (2019/11/21)。生産終息に向け予定通り進捗

### ソーラー事業

- 米・バツファロー工場の生産停止を発表 (2020/2/26)。2020年6月末に生産停止し、9月末に撤退完了 **20年度完了**  
- マレーシア工場・島根工場の太陽電池の生産撤退を発表 (2021/2/1)。国内外における太陽電池の販売は継続。  
21年度中に事業構造改革を完了し、エネルギーソリューション事業全体で22年度黒字化を目指す

## 収益性の改善

### スマートライフネットワーク事業 (テレビ事業等)

- テレビ事業は、不採算モデルの開発機種数絞り込み、高付加価値モデルの重点販売、コスト大幅見直し等により、20年度黒字化。ODM活用に伴い、生産拠点をグローバルに再編(マレーシア、チェコ、台湾、ブラジルに集約)。包括的な他社協業に向けて交渉中

### ライティング事業

- 北米照明デバイス事業会社の株式の譲渡完了 (2021/3/12) **20年度完了**  
- 欧州照明デバイス事業会社の株式の譲渡完了 (2020/2/下旬) **19年度完了**

### 乾電池事業

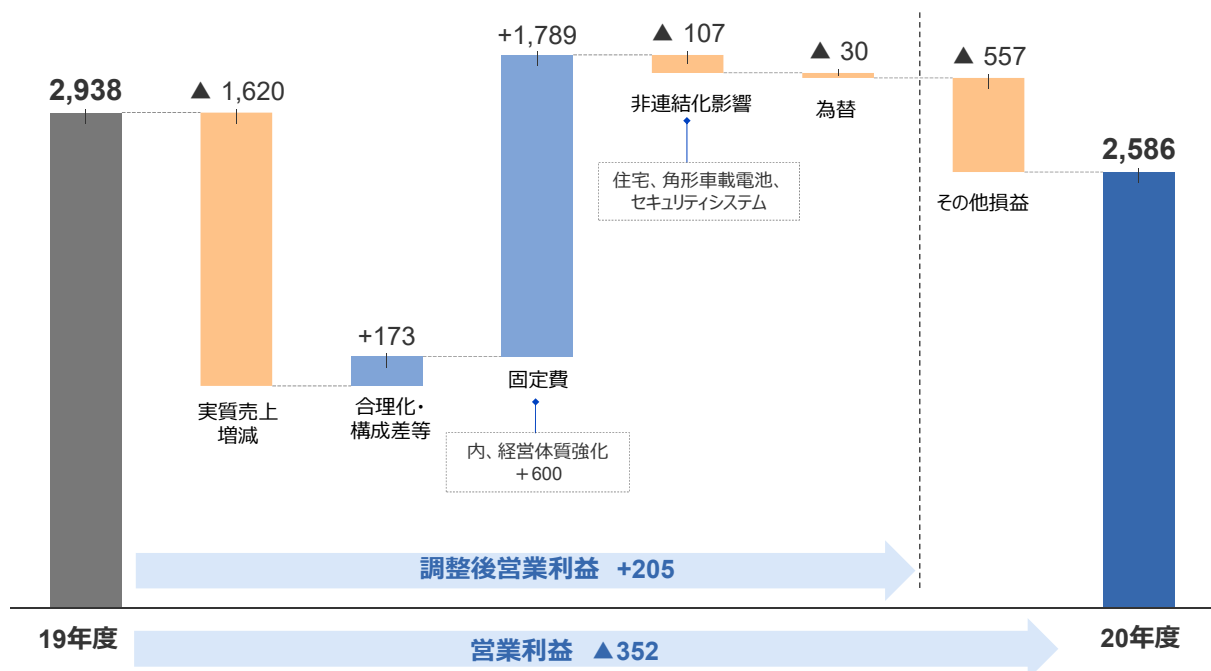
- 欧州乾電池事業会社の株式譲渡を発表 (2021/3/17)。2021年6月、クロージング予定

### アビオニクス事業

- 衛星通信サービスを提供するITCグローバルの売却完了 (2021/4/30)

# (参考) 2020年度 営業利益増減 (要素別)

(億円)



## (参考) 2020年度 営業利益・当期純利益

(億円)

	20年度	19年度	前年差
営業利益	2,586	2,938	▲352
営業外損益	22	▲27	+49
税引前利益	2,608	2,911	▲303
法人所得税費用	▲769	▲511	▲258
当期純利益	1,839	2,400	▲561
親会社の所有者に帰属する当期純利益	1,651	2,257	▲606
非支配持分に帰属する当期純利益	188	143	+45

Panasonic

2020年度 決算概要/2021年度 業績見通し

30

## (参考) 2020年度 基幹事業\*1の実績

\*1 中期戦略(2019年5月)のポートフォリオ区分に基づく

事業領域	(億円)	20年度	前年差*2
空間ソリューション	売上	17,740	▲1,546
	調整後営業利益 (調整後営業利益率)	1,041 (5.9%)	▲89
	EBITDA (EBITDAマージン)	1,345 (7.6%)	▲61
現場プロセス	売上	7,092	▲1,766
	調整後営業利益 (調整後営業利益率)	28 (0.4%)	▲652
	EBITDA (EBITDAマージン)	▲4 (-)	▲870
インダストリアルソリューション	売上	9,763	+40
	調整後営業利益 (調整後営業利益率)	737 (7.5%)	+215
	EBITDA (EBITDAマージン)	1,267 (13.0%)	+295
基幹事業合計	売上	34,595	▲3,272
	調整後営業利益 (調整後営業利益率)	1,806 (5.2%)	▲526
	EBITDA (EBITDAマージン)	2,608 (7.5%)	▲636

\*2 前年度の情報は、2020年度の形態に合わせて組み替えて算出

構成するサブセグメント

・空間ソリューション：空調冷熱ソリューションズ、食品流通、ライティング、エナジーシステム（ソーラー事業は含まず）、パナソニックエコシステムズ、メディアエンターテインメント

・現場プロセス：アビオニクス、プロセスオートメーション、モバイルソリューションズ、PSSJ

・インダストリアルソリューション：システム、デバイス

Panasonic

2020年度 決算概要/2021年度 業績見通し

31



## (参考) 2020年度 サブセグメントの構成

サブセグメント	主な事業部等
<b>AP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>食品流通 : コールドチェーン事業部、Hussmann Corporation</li> <li>その他 : 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、他カンパニー商材、直轄・消去含む</li> </ul>
<b>LS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライティング : ライティング事業部</li> <li>エナジーシステム : エナジーシステム事業部</li> <li>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(株)</li> <li>ハウジングシステム : ハウジングシステム事業部</li> <li>その他 : 自転車、介護、販売部門、消去等含む</li> </ul>
<b>CNS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アビオニクス : Panasonic Avionics Corporation、アビオニクスビジネスユニット</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>PSSJ : パナソニック システムソリューションズ ジャパン(株)</li> <li>その他 : その他事業、消去等含む</li> </ul>
<b>AM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>車載電池 : テスラエナジー事業部、角形車載電池事業</li> <li>その他 : 他カンパニー商材販売等</li> </ul>
<b>IS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>その他 : 半導体、液晶、他カンパニー商材販売、消去等を含む</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料の販売等</li> </ul>
消去・調整	<ul style="list-style-type: none"> <li>セグメントに帰属しない収益・費用や、連結会計上の調整及びセグメント間の内部取引消去等</li> </ul>

注：1. 中国・北東アジア社の売上・利益は主にAPセグメントとLSセグメントに、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。  
 2. パナソニック ホームズは2020年1月より、オートモーティブエナジーは2020年4月、半導体は2020年9月より非連結化。  
 なお、プライム ライフ テクノロジー(株)、プライム フラネット エナジー & ソリューションズ(株)の持分法による投資損益は、それぞれ「消去・調整」、「AMセグメント」に含む。

## (参考) 2021年度 サブセグメントの構成

サブセグメント	主な事業部等
<b>AP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>食品流通 : コールドチェーン事業部、Hussmann Corporation</li> <li>その他 : 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、他カンパニー商材、直轄・消去含む</li> </ul>
<b>LS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライティング : ライティング事業部</li> <li>エナジーシステム : エナジーシステム事業部</li> <li>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(株)</li> <li>ハウジングシステム : ハウジングシステム事業部</li> <li>その他 : 自転車、介護、販売部門、消去等含む</li> </ul>
<b>CNS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アビオニクス : Panasonic Avionics Corporation、アビオニクスビジネスユニット</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>PSSJ : パナソニック システムソリューションズ ジャパン(株)</li> <li>その他 : その他事業、消去等含む</li> </ul>
<b>AM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>車載電池 : テスラエナジー事業部、角形車載電池事業</li> <li>その他 : 他カンパニー商材販売等</li> </ul>
<b>IS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>その他 : 液晶、他カンパニー商材販売、消去等を含む</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料の販売等</li> </ul>
消去・調整	<ul style="list-style-type: none"> <li>セグメントに帰属しない収益・費用や、連結会計上の調整及びセグメント間の内部取引消去等</li> </ul>

注：1. 中国・北東アジア社の売上・利益は主にAPセグメントとLSセグメントに、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。  
 2. オートモーティブエナジーは2020年4月、半導体は2020年9月より非連結化。  
 プライム フラネット エナジー & ソリューションズ(株)の持分法による投資損益は、「AMセグメント」に含む。