

中期戦略の考え方と取り組みの進捗

2019年11月22日
パナソニック株式会社
代表取締役 社長
津賀 一宏

Panasonic

中期戦略 基本方針

低収益体質からの脱却

基幹事業での利益成長の実現

外部パートナーとの共創による新たな価値創造

構造改革の断行

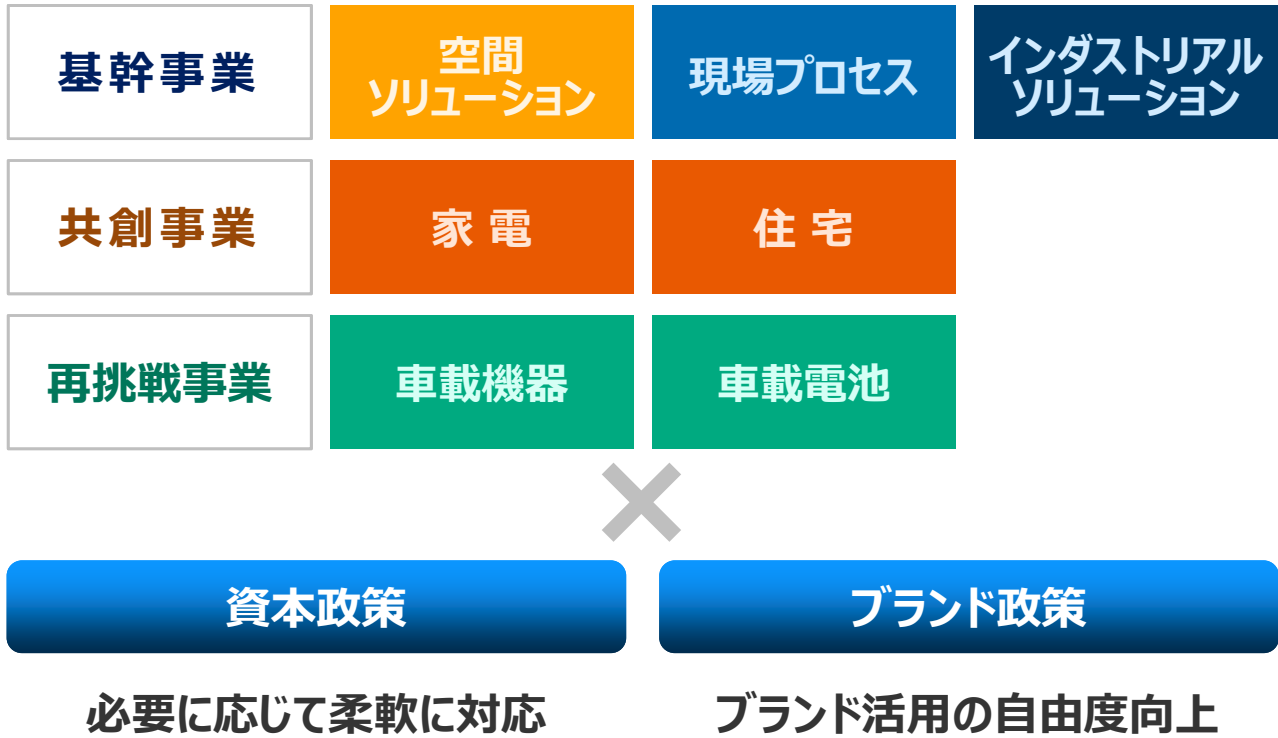
2030年に目指す姿

「くらし」で役に立つ会社

くらしアップデート

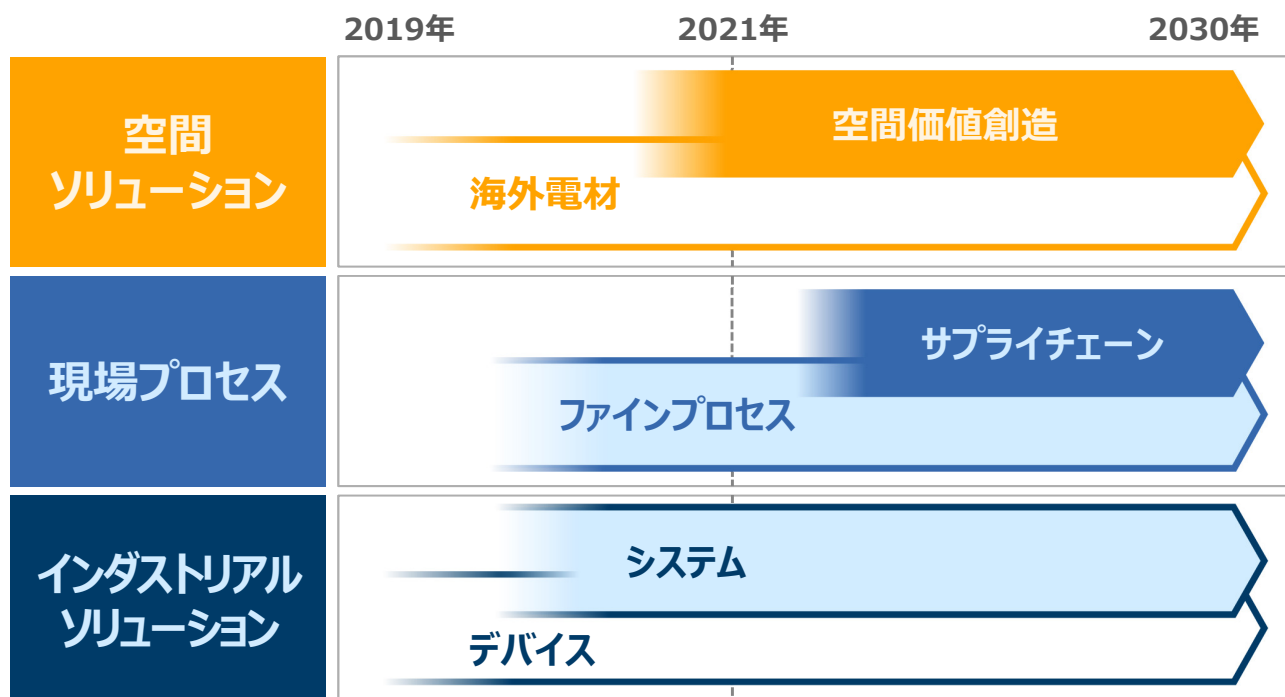
中期戦略のポイント

事業の方向性や資本・ブランドの考え方を抜本的に見直し



基幹事業の成長シナリオ

中長期視点で単品販売からソリューション型ビジネスモデルへ軸足をシフト



空間ソリューション



人起点で暮らしをより良く、快適にする

空間価値
創造

IoT活用で空間利用者の「感性価値」を最大化

海外電材

ISAMEA・東南アジア・中国で収益を伴う成長

現場プロセス



お客様の「つくる」「運ぶ」「売る」のプロセスを革新

サプライ
チェーン

ソフト・コンサル能力を強化し 現場課題を解決

ファイン
プロセス

AIやデータ分析で製造プロセスをスマート化

インダストリアルソリューション



強いデバイスを核に、顧客密着でソリューションを提供

システム

顧客対応力を強化し モジュール・パッケージに注力

デバイス

トップシェア商品比率の向上へ源泉技術強化

経営体質強化

21年度に1,000億円の利益貢献へ、固定費削減を推進

人件費削減（退職／採用差）

300億円

間接業務削減・拠点集約等での効率化

300億円

構造的赤字事業への対策

400億円
(赤字減少分)

トップダウンでポートフォリオマネジメントを実行

- 21年度までに構造的赤字事業を撲滅
- 低収益事業について21年度までに方向性を決定
- 競争力維持が困難な事業についても
大胆な資本政策も含めて方向性を検討

2030年に目指す姿

「暮らし」の領域で、ソリューション型ビジネスモデルによる「新たな価値」を提供



Panasonic

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）
- ・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