

## 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**

- 本日はご多用のところ、お集りいただき、誠に有難うございます。
- 5月に発表した中期戦略について、改めてその考え方と、進捗についてご説明いたします。

## 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

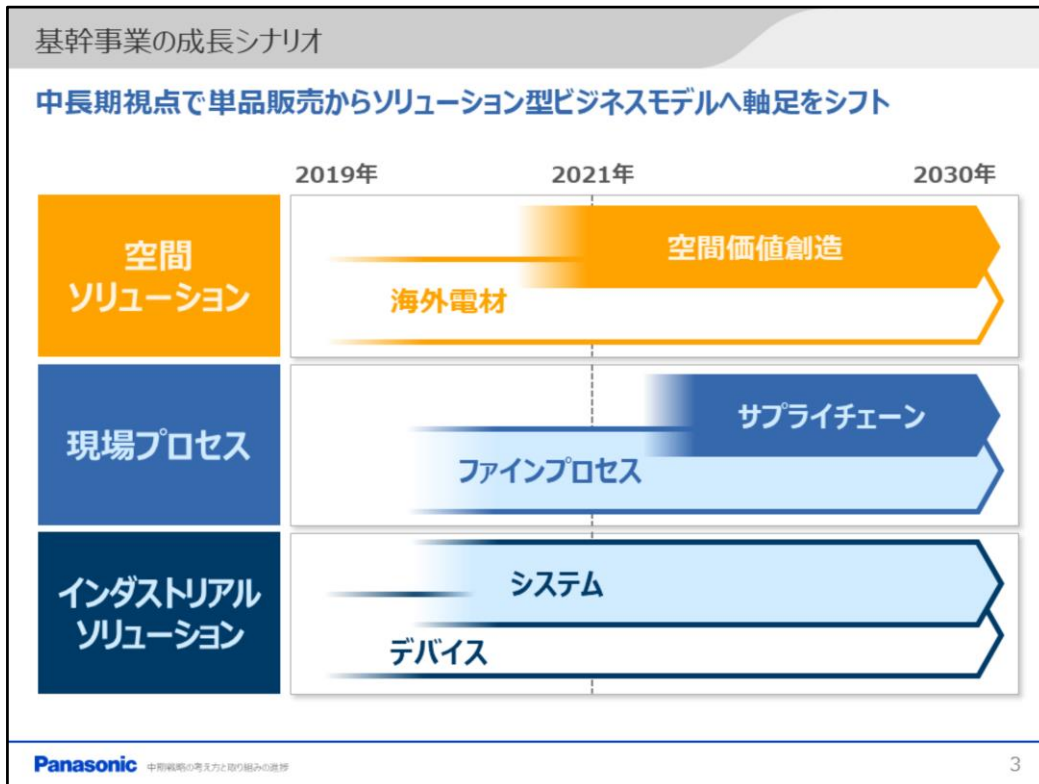
「暮らし」で役に立つ会社

暮らしアップデート

- この中期で当社が実現すべきことは、「低収益体質」からの脱却です。その基本方針はこの3点です。
- 1つ目は、基幹事業での利益成長です。競争力のある基幹事業で、将来に向けたビジネスモデル変革を進め、強固な利益の柱へと育ててまいりたいと考えています。
- 2つ目は、外部パートナーとの共創です。自社の力だけでは難しい価値の創造に挑戦し、競争力を強化、収益性を高めてまいります。
- 3つ目は、構造改革の断行です。構造的赤字事業の撲滅は、この中期で最低限必要なことだと考えています。
- これらの取り組みにより、収益体質を徹底して強化するとともに、個々の事業の競争力の向上に取り組んでまいります。
- そして2030年までの長期的視点では、「暮らしアップデート」を通じ、人の「暮らし」にフォーカスしたお役立ちを創出し続ける会社を目指します。



- この方針に沿って、5月には3つの事業区分を示し、各事業領域を定義しました。
- この中期では、一番上の「基幹事業」を中心にEBITDAを高めるべくリソースを集中し、企業価値向上を目指します。
- 家電・住宅事業は、「共創事業」として、地域・他社協業で競争力を強化します。
- 戦略をスムーズに進めるため、従来のやり方を抜本的に見直し、自社リソースだけを前提としない柔軟な資本政策や、より自由度の高いブランド政策の導入を進めます。
- 車載機器・車載電池事業は、「再挑戦事業」として強みを活かせる領域に絞り込み、徹底して収益性の改善に取り組みます。



- 基幹事業に対する考え方について、ご説明いたします。
- これらの事業は、これまで培ってきた技術力やモノづくり力などの強みが活かせ、現在も高収益な領域です。
- さらには「市場成長性」、「ビジネスモデル変革の可能性」の観点でも優れており、将来の「くらしアップデート」の実現にも、くらしの「インフラ」的存在として不可欠な領域と考えています。
- いずれの事業も、基本の方向性は単品売り切り型から、ソリューション型のビジネスモデルへの軸足のシフトです。
- この中期では「海外電材」や「デバイス」などオーガニックな成長が見込まれ、かつ当社の強みのある領域でしっかり稼ぎながら、

既存の製造設備にソフトやデータ活用を掛け合わせた「ファインプロセス」や、デバイスに設計を含め、モジュール・パッケージとしてソリューションを提供する「システム」の領域を成長させ、収益性を高めていきます。

- その上で、新たな「空間価値の創造」や「サプライチェーン」におけるプロセス革新といった、より複雑で、中長期的に大きな変革が見込まれる領域への投資を進めてまいります。

基幹事業の取り組み

<p><b>空間ソリューション</b></p> 	<p>人起点で暮らしをより良く、快適にする</p> <p><b>空間価値創造</b> IoT活用で空間利用者の「感性価値」を最大化</p> <p><b>海外電材</b> ISAMEA・東南アジア・中国で収益を伴う成長</p>
<p><b>現場プロセス</b></p> 	<p>お客様の「つくる」「運ぶ」「売る」のプロセスを革新</p> <p><b>サプライチェーン</b> ソフト・コンサル能力を強化し 現場課題を解決</p> <p><b>ファインプロセス</b> AIやデータ分析で製造プロセスをスマート化</p>
<p><b>インダストリアルソリューション</b></p> 	<p>強いデバイスを核に、顧客密着でソリューションを提供</p> <p><b>システム</b> 顧客対応力を強化し モジュール・パッケージに注力</p> <p><b>デバイス</b> トップシェア商品比率の向上へ源泉技術強化</p>

Panasonic 中期戦略の考え方や取り組みの進捗 4

- 基幹事業の具体的な戦略、取り組みは、この後、各担当よりご説明しますので、ここでは、我々の目指す「くらしアップデート」に最も近い「空間ソリューション」について、ポイントをご説明いたします。
- この領域では、当社が家電や電材を中心に、「人」に寄り添う事業で培ってきた、「健康」や「快適」など、利用者の「感性」に訴える価値提供を、オフィスや商業施設といった非住宅の空間に拡げていきます。
- 単に一式をパナソニックでそろえる、「まるごと」的発想ではなく、LS社の電材と、AP社やCNS社の空調・空質、映像・音響など、カンパニーを超えて技術・商材を連携させるとともに  
AIやIoT、センシングによるデータ分析の活用によって空間全体を制御し、人起点での最適な空間価値の創出に挑みます。
- さらにはHomeXとの連携によって、住空間も含め、「人」を取り巻く空間全体でのソリューションの提供にも挑戦していきたいと考えています。



- 続いて、経営体質強化に向けた取り組みです。
- 既にお伝えしたとおり、2021年度に1,000億円の利益貢献を生み出すべく固定費削減を進めます。
- その内訳は、まず退職・採用差で、300億円の人件費削減を図ります。当社の競争力を維持するための人員は確保した上で、2021年度に向けては、定年退職等での退職人員が採用予定数を上回り、トータルで減少となる見込みです。
- また、間接業務の削減や、拠点集約などの効率化で300億円の固定費削減を実現します。なおも多い内向き仕事、重複業務などの無駄を省くとともに、拠点の集約を行い、一層の間接業務の効率化を進めます。
- そして、構造的赤字事業への対策によってこれらが生み出している赤字、400億円を縮小します。既に、具体的な施策を定めつつあり、着実に実行してまいります。

- **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**

- また、ポートフォリオマネジメントはこれまでカンパニー主体で判断していましたが、今後はトップダウンで実行します。
- これにより、21年度までに構造的赤字事業を撲滅し、低収益事業についても21年度までに方向性を決定します。
- また、競争力維持が困難な事業についても、再び競争力を高め、収益力を取り戻す具体的対策が見えない場合は、パートナーなど社外の力を借りることも含め、大胆な資本政策を検討します。



- 当社は家電を中心に「人」に寄り添い、「モノづくり」を通じてお役立ちを果たしてきた会社です。この強みを時代の進化に合わせて磨き上げ、「暮らし」の領域でお役立ちを拡げていくことが、当社の価値であると考えております。
- 「人」という観点では、家の中はもちろん、街全体でのアップデートな暮らしの実現を目指し、家電などの「住空間」における提供価値や強みを「公共空間」にも拡げ、進化させていきます。
- また、我々が得意としてきた「住空間」でも、個々のお客様の求めるものは多様化・複雑化していきます。こうした流れに対応するべく、当社は従来の家電ビジネスのあり方を変革し、新たなお役立ちに挑戦します。
- その一環として、今年10月、AIやロボティクスで世界トップレベルの技術専門性を持つ松岡陽子氏を当社に迎えました。彼女を中心に、「人」に寄り添う空間を対象として新たな価値やビジネスモデルの創出を加速します。
- 「モノ」の観点でも、お客様の嗜好、消費行動が多様化する中、食品や衣料品業界でも、製造業と暮らしの関係は大きく変わっています。
- ここで、モノづくりの会社としての強みを活かし、工場、お客様に至るまでのモノの流れの効率化を進め、さらには安全、安心といった価値も加えながら、暮らしと製造業を最適に繋ぐことで、より良い暮らしの実現に貢献します。
- 「人」と「モノ」、この2つ視点で絶えずお客様とつながり、一人ひとりの暮らしに最適なソリューションを提供する会社。このように自らの姿を再定義し、今後も世の中に求められる、価値ある企業となることを目指します。





**Panasonic**

- ご説明は以上です。ありがとうございました。

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