

事業変革の取り組み

2013年12月5日
パナソニック株式会社
津賀 一宏

これまで取り組んできたこと

1

2012年度の
パナソニック

2年連続の赤字
資金リスク
無配転落

「会社の形」の再構築

- ▶ 本社改革、事業部・カンパニー制導入

課題事業の方向付け

- ▶ 主要赤字事業の大きな方向付け・改革推進

転地/成長戦略の検討・発信

- ▶ 新中期計画「CV2015」策定・スタート

財務危機からの脱出

- ▶ 全社を挙げた資金創出活動

事業部制の導入（13年4月～）

担当事業におけるグローバルな開・製・販の責任

9ドメイン
88BU

「資金」「利益」を継続的に増加させる責任

49事業部*
経営の基軸

※2013年4月時点

4カンパニーで事業部の進化を支える

AP	アプライアンス社	ES	エコソリューションズ社
AVC	AVCネットワークス社	AIS	オートモーティブ & インダストリアルシステムズ社

中期計画「CV2015」3年間の道筋



中期計画「CV2015」でやるべきこと

下期の重点取り組み

一刻も早く
赤字事業を無くす



課題事業の構造改革

同時に
しっかり将来を見据える



次の成長に向けた
戦略構築と仕込み

主要赤字事業の取り組み

中期目標: 1,300億円の赤字改善

テレビ・パネル	<ul style="list-style-type: none"> ・ PDP事業の終息 ・ 米・中 テレビ事業の改革
半導体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 車載/産業市場への転地 ・ アセットライト化推進
携帯電話	<ul style="list-style-type: none"> ・ BtoCスマートフォン新製品開発休止 ・ 他事業への技術リソースシフト
回路基板	<ul style="list-style-type: none"> ・ ALIVH(樹脂多層基板)事業等の終息
光事業 (ドライブ・ピックアップ)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国内拠点再編を完了 ・ 他社への生産委託拡大

新たな課題事業(エアコン・DSC)にも着実に手を打つ

テレビ・パネル事業

PDP事業

13年度営業利益 ▲200億円^{※1}

13年12月末
パネル生産終了

今年度中をメドに事業終息

米・中 テレビ事業

13年度営業利益 ▲80億円^{※2}

チャンネル絞り込み
米国は ファクトリーダイレクトへ

オペレーションコスト大幅削減

2015年度 赤字解消にメド

※1 パナソニック プラズマディスプレイ ※2 現地の製販連結ベース (いずれも見通し)

中期計画「CV2015」でやるべきこと

下期の重点取り組み

一刻も早く
赤字事業を無くす

課題事業の構造改革

同時に
しっかり将来を見据える

次の成長に向けた
戦略構築と仕込み

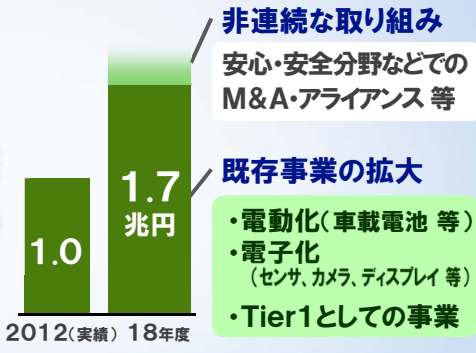
パナソニックの目指す姿

「産業」のパートナーとお客様の「いいくらし」を拡げる



「車載2兆円」に向けて

電子・電動化による貢献領域拡大 AIS社※を中心に戦略策定



1台当たり 10倍以上に

※ オートモーティブ & インダストリアルシステムズ社

車載電池への投資

5社10車種以上で受注

テスラ社:4年で約20億個を供給



テスラ モデルS

投資計画:約130億円

(2013年3月末時点)

+追加決定:約180億円

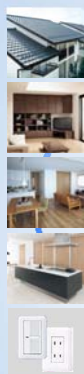


既存拠点・遊休設備を活用

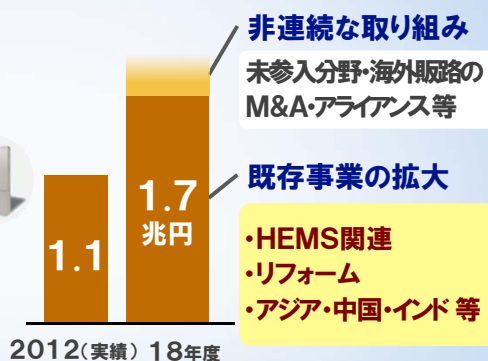
パートナー様の期待に応え 増産に踏み込む

「住宅2兆円」に向けて

エネルギー革命による貢献領域拡大 ES社※を中心に戦略策定



1棟当たり 倍増に



非連続な取り組み
未参入分野・海外販路の
M&A・アライアンス等

既存事業の拡大

・HEMS関連
・リフォーム
・アジア・中国・インド等

※ エコソリューションズ社

HEMS関連事業の拡大



スマートハウスの展開



受注
好調

上期受注 **500棟**達成
(年間見通し 1千棟以上)

パナホームで
先進モデルを構築

トルコ配線器具トップ ヴィコ社の買収

V:KO
 aydinlik elinizde
 中東・CISで強み



Panasonic
 アジアでシェアNo.1

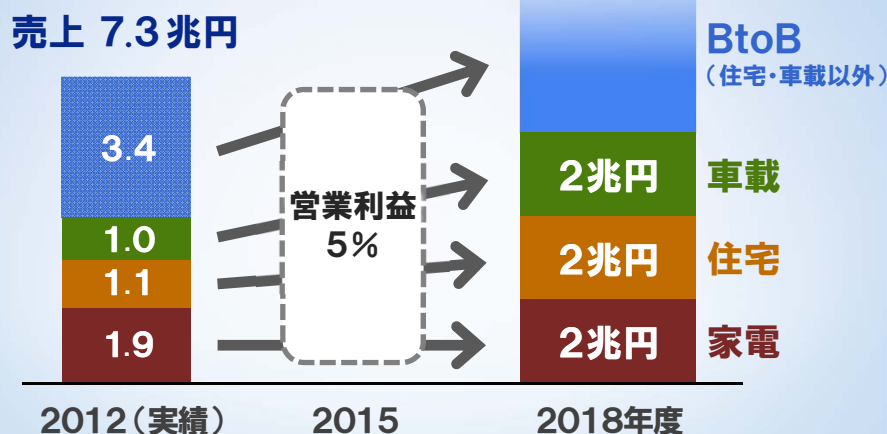
売上高 約150億円
 (2013年度見通し)
 従業員 約700名
 79カ国で事業展開

取得額 約460億円
 (株式90%取得)

グローバルNo.1へ

新たな販路を活かし グローバル展開を加速

2018年の事業構成イメージ



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。

- 米国、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
- 為替相場の変動（特に円、米ドル、ユーロ、人民元、アジア諸国の各通貨ならびにパナソニックグループが事業を行っている地域の通貨またはパナソニックグループの資産および負債が表記されている通貨）
- 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パナソニックグループの能力
- 他企業との提携またはM&A（パナソニック電工および三洋電機の完全子会社化後の事業再編を含む）で期待どおりの成果を上げられない可能性
- 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
- 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パナソニックグループの能力
- 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資産の時価や有形固定資産、のれんなどの長期性資産および繰延税金資産等の評価の変動、その他会計上の方針や規制の変更・強化
- 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