Panasonic

今後の取組み

2015年12月10日

パナソニック株式会社

- それでは弊社より、10分程度でございますが、
  今後の取り組みについて説明させていただきます。

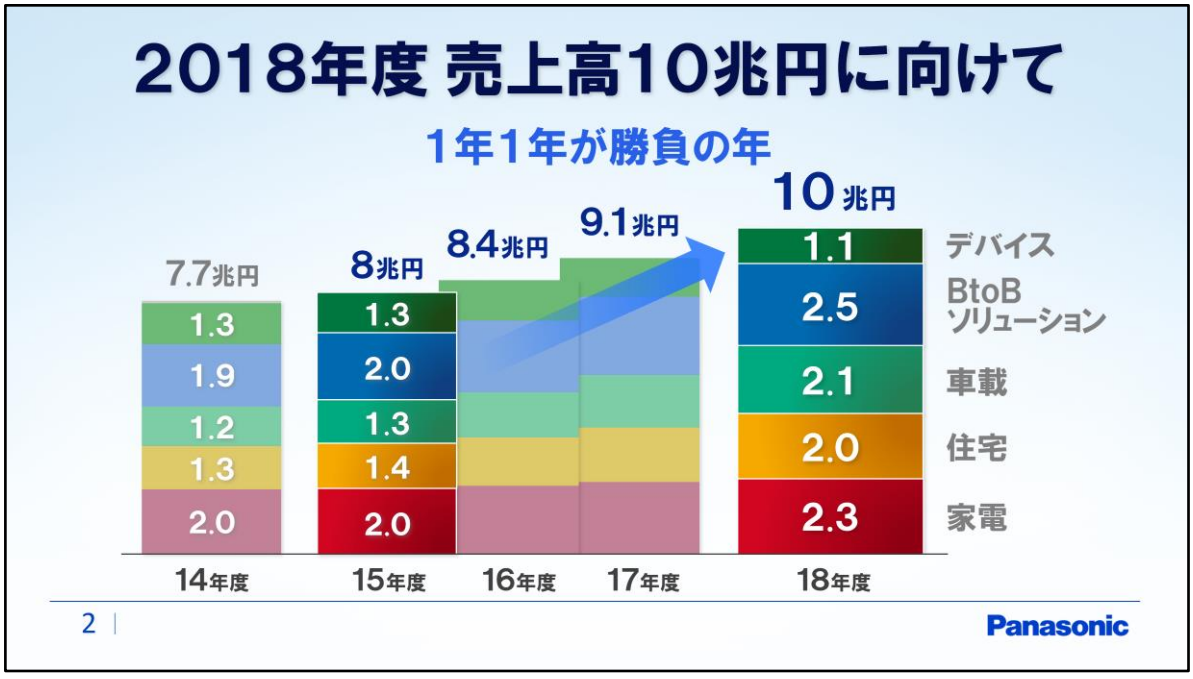
Copyright (C) 2015 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

- まず、2015年度の位置付けについてです。

- 2014年度は中期経営計画で掲げた目標数値を
  全て1年前倒しで達成することができました。

- この状況を踏まえ、2015年度は、過去2年間の、
  事業構造改革や固定費削減によって支えられた収益構造から、
  「売上成長による利益創出」へと舵を切り、
  「持続的な成長ステージ」へ移行しております。

Copyright (C) 2015 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



- 売上高については、2018年度10兆円の目標を掲げております。

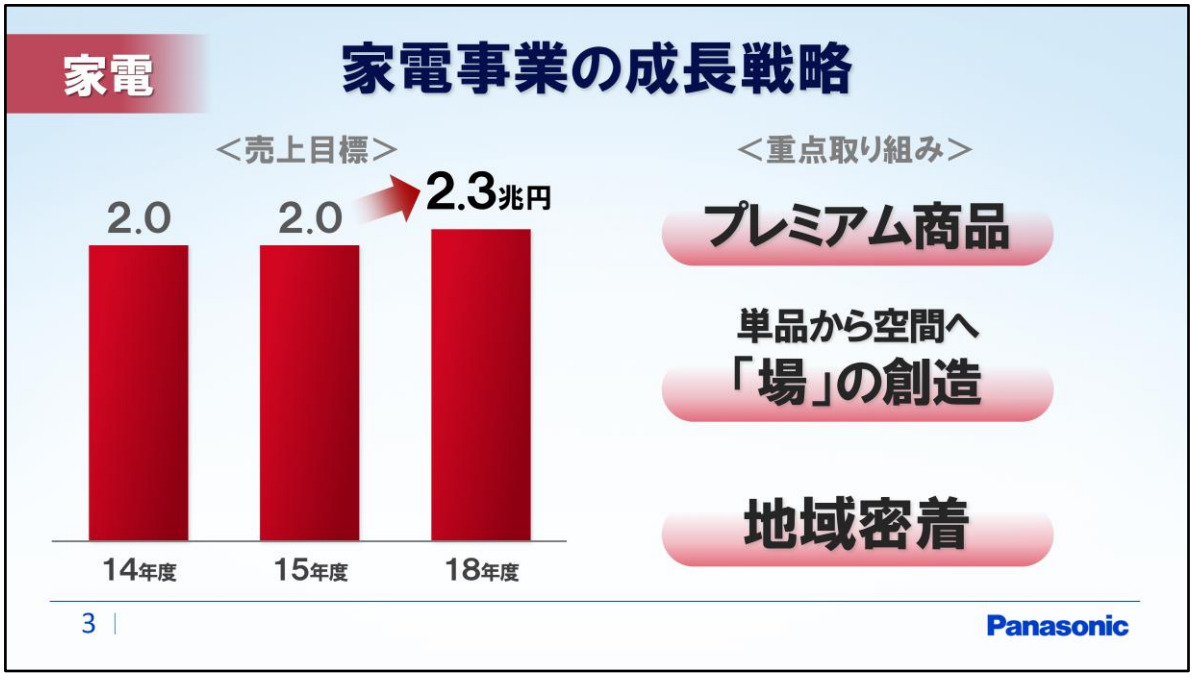
- その達成への道筋をより明確にするために、
  2015年度に続く、2016年度と2017年度の売上目標を、
  それぞれ8．4兆円、9．1兆円と設定いたしました。

- これらは、10兆円というターゲットを目指すためには、何としても
  達成しなければならない、という決意を込めた目標でございます。

- その意味で、2015年度から、「1年1年が勝負の年である」との
  認識で、事業を進めております。

- 続いて、家電、住宅、車載、BtoBソリューションにおける
  主な取り組みをご説明いたします。

Copyright (C) 2015 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



- まず、家電事業です。
  2018年度2．3兆円への売上成長を目指しております。

- 重点取り組みとしては、
  憧れを生み出す「プレミアム商品」の開発や、
  住空間価値を高める「場」の創造に、注力いたします。

- 当社では、これからの家電事業が果たすべき最も重要な使命は、
  「新しいライフスタイルを提案すること」だと考えております。

- 「いい商品をつくれば売れる」という従来型の発想ではなく、
  地域密着でお客様、お一人おひとりのくらしに憧れを提供していく、
  新たな家電事業に挑戦しています。

Copyright (C) 2015 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

- その中で、日本地域の取り組みを紹介します。

- 「憧れのくらし」の実現に向けて、優れた機能だけでなく、デザイン、そしてストーリー価値を加えた商品の展開を積極的に進めております。

- 具体的には、20歳代をターゲットとした「パナソニックビューティ」、昨年より注力している、50～60歳代向けの家電「Jコンセプト」、そして、これらに加え、この秋より、「ふだんプレミアム」と題して、30～40歳代向けのプレミアムモデルを新規に投入しました。

- このように幅広い世代に対して、世代別に、それぞれが抱く「憧れ」を生み出す商品群を展開し、更なるシェアアップを目指してまいります。

Copyright (C) 2015 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

- 次に、住空間価値を高める「場」の創造について、
  2つの事例を紹介いたします。

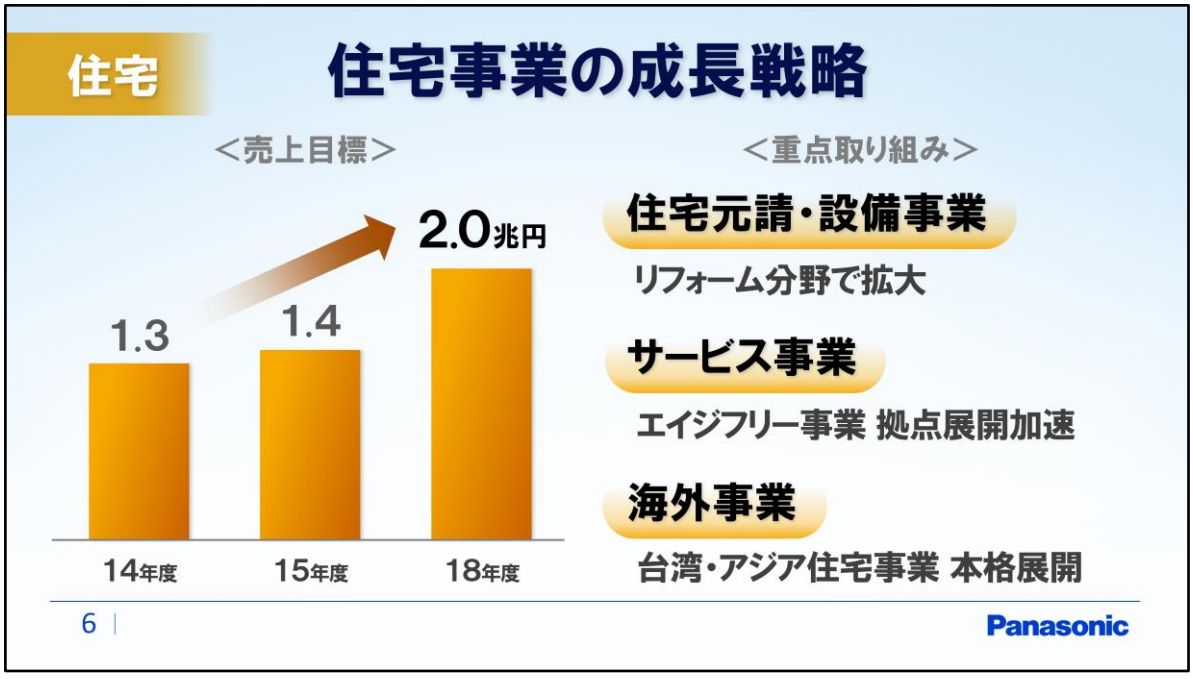
- ひとつはテレビの事例です。
  左側の写真、実は壁にかかっているのがテレビです。

- このように、電源が入っていないときは鏡や絵画になるなど、
  住空間を彩るディスプレイとして、インテリアと調和するデザインを
  志向し、従来型のテレビからの脱却を進めてまいります。

- もうひとつは、キッチンの事例です。

- アプライアンス社のビルトイン家電に、エコソリューションズ社の
  キッチン関連商材を組み合わせて、住宅事業も手掛ける強みを活かし
  た、新たなキッチン空間を創出してまいります。

Copyright (C) 2015 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



- 次に、住宅事業であります。
  子会社であるパナホームも含め、２０１８年度２兆円への売上成長を目指しています。

- 家電、設備、住宅そのものを併せ持つ、パナソニックならではの強みを最大限に活かして、ご覧の事業を徹底強化いたします。

- 今後、国内では新設住宅着工の減少が見込まれる中、
  リフォーム事業やエイジフリー事業に注力いたします。

- リフォーム事業では、大規模なリノベーションから、
  小規模な部品単位のリフォームまで、
  「総合リフォーム会社」として、事業拡大を目指します。

- それでは、具体的な取り組みを説明いたします。

Copyright (C) 2015 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

- リフォーム事業では、ショウルームの更なる拡充を進めております。
  また、パナホーム子会社の「パナホーム リフォーム株式会社」を、
  「パナソニック リフォーム株式会社」に社名変更することで、
  グループ全体のリフォーム事業のブランドを統一し、
  お客様との接点強化を図ってまいります。
  2018年度には、部材販売を含めたリフォーム事業全体として、
  売上を現在の約1．7倍、5,800億円規模へと拡大させてまいります。

- 次に、エイジフリー事業では、「介護用品からサービスまで、
  介護を必要とされる方のくらしをトータルでサポートできる」
  当社の強みを活かします。

- 本年3月に、「ショートステイ（要介護の方が、数日から数週間自宅を離れて滞在）」等の在宅介護者向けサービスを、
  ワンストップで提供できる施設「パナソニック　エイジフリー登戸」を
  川崎市に開設しました。
  今後はこのモデルを全国へ積極的に展開し、エイジフリー事業全体として、2018年度には売上1,000億円、現在の約3倍を目指します。

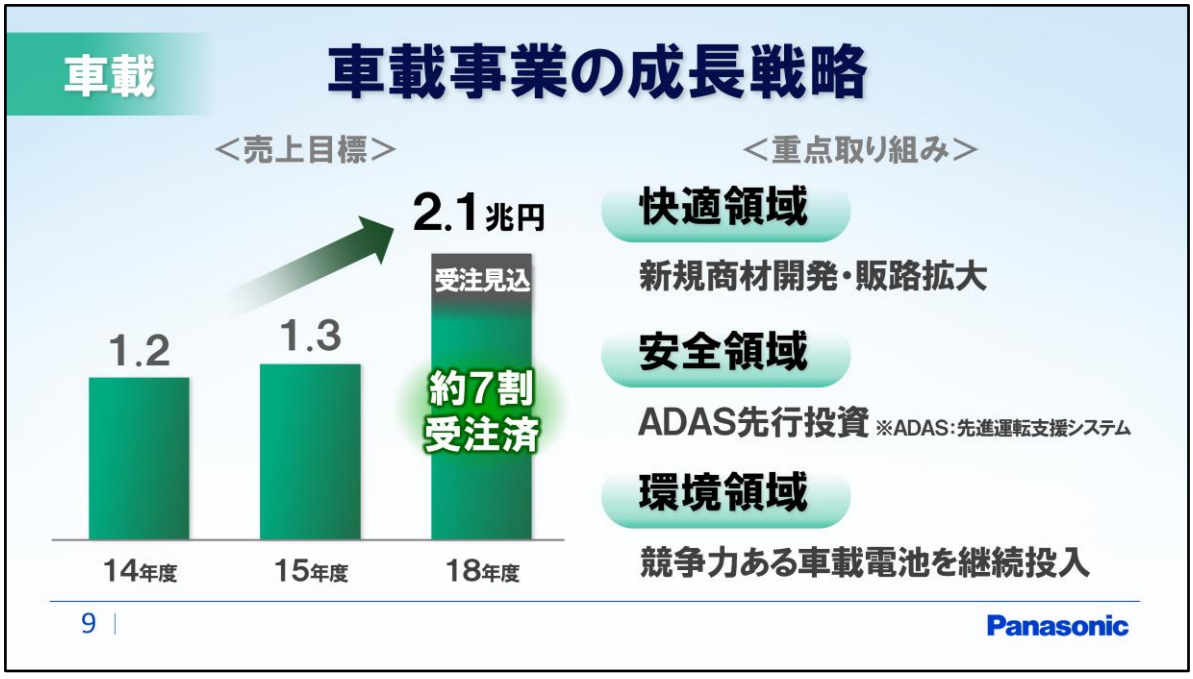
Copyright (C) 2015 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

- さらに、海外でも、アジアでの住宅事業を本格展開いたします。

- 同地域で拡大する中間層向けの住宅需要にお応えするべく、
現地水準の価格で、かつ工期短縮を実現した新たな構法を
開発いたしました。

- これに、空気の質を高めるさまざまな技術や、家電を組み合わせ、
パナソニックならではの、アジア地域専用住宅の提供を
進めてまいります。

Copyright (C) 2015 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



- 次に、車載事業ですが、
  2018年度 2．1兆円への売上成長を目指しております。

- この2018年度の売上目標に対して、
  現時点で既におよそ7割の受注が確定しております。

- 今後、受注見込みの件名や、非連続な取り組みを含め、
  2．1兆円の売上確度をさらに向上させてまいります。

- この車載事業分野では、「快適」「安全」「環境」の
  それぞれの領域ごとに事業戦略を推進しています。

- ここでは、「快適」と「環境」についての取り組みを紹介します。

Copyright (C) 2015 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

- まず、「快適」の領域については、車載マルチメディア関連機器をはじめとする「インフォテインメント事業」でNo. 1を目指してまいります。

- 当社が得意とする映像表示技術を核に、フロントガラスに各種情報を表示する「ヘッドアップディスプレイ」や、「電子ミラー」など、より投資効率の高い新規事業領域の拡大を図ってまいります。

- また、既に市場占有率の高いディスプレイ付きオーディオなどでも、基盤となる技術を共通化することで、開発効率化、販売拡大を目指してまいります。

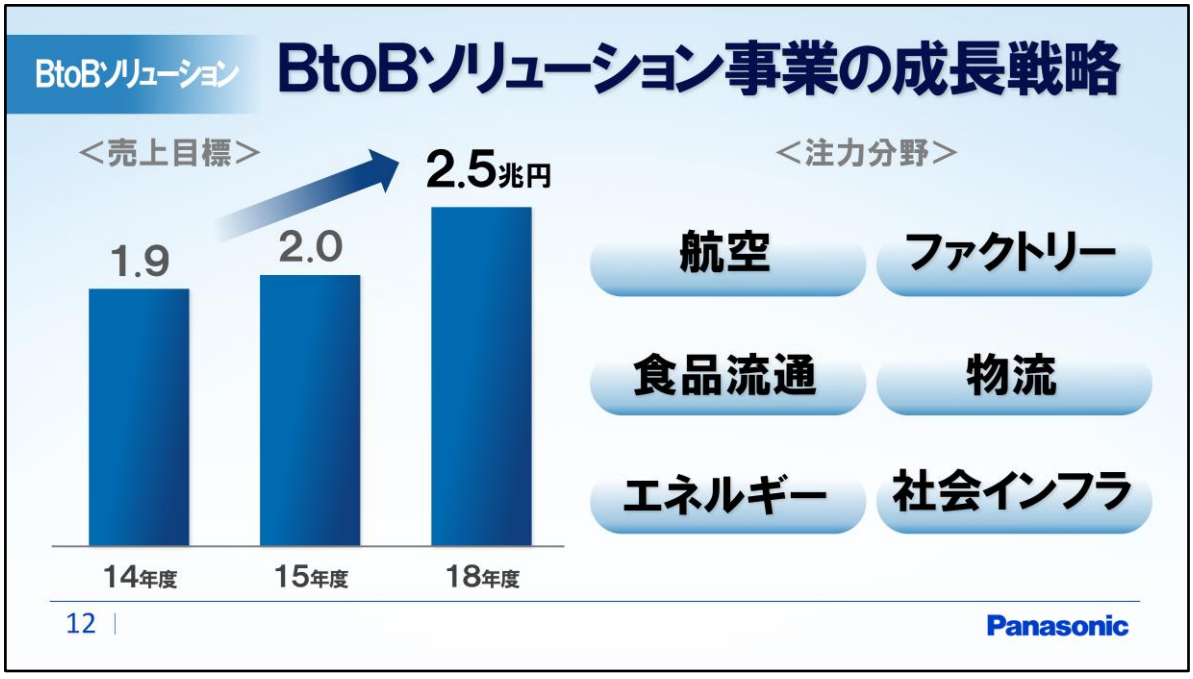
Copyright (C) 2015 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

- 次に、「環境」の領域では、車載電池のトップメーカーとして攻勢をかけてまいります。

- 特に、リチウムイオン電池では高容量、高信頼性といった強みが認められ、これまで車載電池全体で累計44車種にて採用。現在、さらに30車種に対して採用を働きかけております。

- また、テスラモーターズ様のギガファクトリー内に設立するリチウムイオン電池の生産ラインにつきましては2016年度中に量産を開始する予定であります。

Copyright (C) 2015 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



- 次に、法人のお客様向けの「BtoBソリューション事業」では、
  2018年度 2．5兆円への売上成長を目指しております。

- この事業分野では、家電で培ったDNAを活かし、
  コア商材を軸に、パートナー様と、より良い社会を創造することに
  取り組んでまいります。

- 実績のある、航空産業向けのアビオニクス事業と同様に、
  ファクトリー向け、食品流通向けなどの分野で、
  3,000億円規模の事業の柱を創出してまいります。

Copyright (C) 2015 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

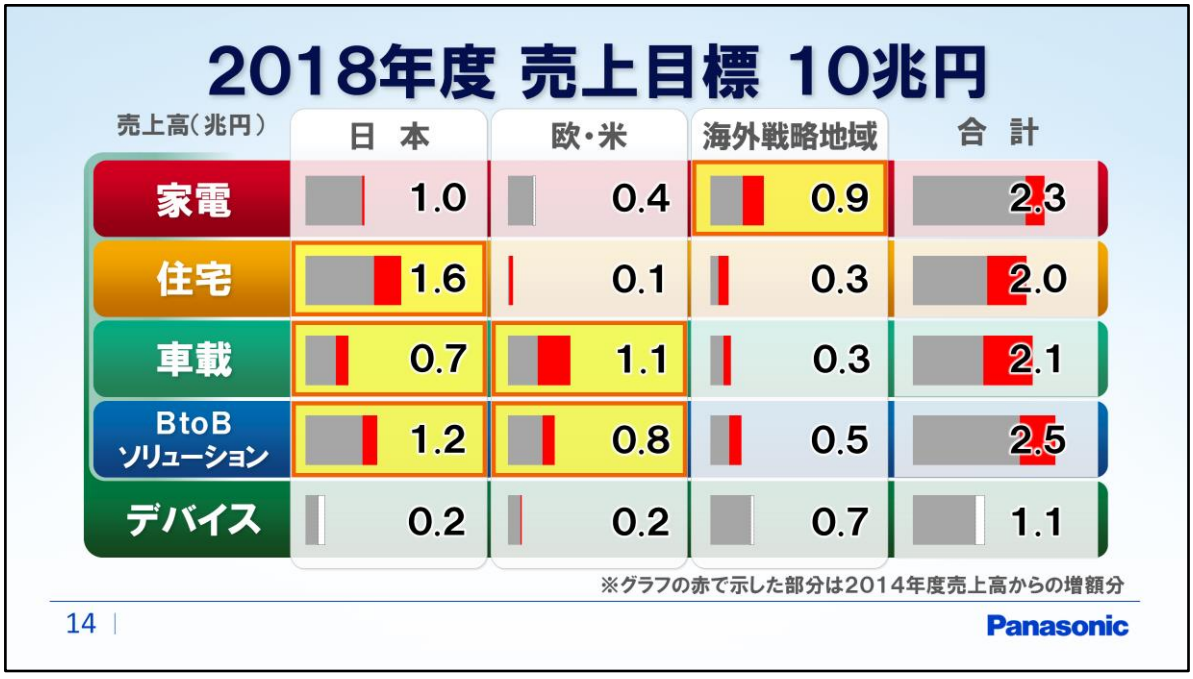
- 社会インフラの分野では、2020年東京オリンピック・パラリンピックという機会をフルに活用した、事業拡大を進めてまいります。
すでにいくつか、具体的な取り組みが進んでおります。

- その1つとして、当社と同じく
オリンピック・パラリンピックのワールドワイドパートナーである
海外IT大手企業様と、強固なセキュリティ構築などの
協業を進めております。

- また、高品質の映像配信や、
安心・安全などの分野においても協業を推進しています。

- さらには、スマートフォンをかざすだけで
瞬時に情報を読み取るシステムや、
開発を進めている自動翻訳機についても、
今後、パートナー様との試験運用を本格化させてまいります。

Copyright (C) 2015 Panasonic Corporation All Rights Reserved.



- 以上のような取り組みを踏まえ、2018年度の売上目標10兆円を、5つの事業軸と、3つの地域軸を掛け合わせた、「5×3のマトリックス」で示しますと、ご覧の通りとなります。

- グラフの赤い部分が、2014年度からの増加分ですが、これらの売上増は、現在の事業の延長線上だけで実現できるものではなく、戦略的な投資が前提となっております。

- とりわけ、大きな売上成長が期待できる、黄色で網掛けした6つの交点には、全社の経営資源を重点的に投下いたします。

Copyright (C) 2015 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

- 具体的には、2018年度までに、通常の設備投資に加えて、
合計1兆円規模の資金を「戦略投資」として、
成長に振り向けてまいります。

- このうち、2015年度につきましては、
約2,000億円を投じる予定です。

- 一方で、成長に向けた投資を積極化するにあたっては、
過去の大規模投資の多くが、減損に繋がった反省を踏まえる
必要があります。
今後は、成長投資によって増加する資産にもしっかりと目を向け、
将来に負の遺産を残さないような事業運営を行ってまいります。

Copyright (C) 2015 Panasonic Corporation All Rights Reserved.

Panasonic

- 説明は以上でございます。

- 今後も、投資家の皆様のご期待に応えられますよう、
  全力で取り組んでまいります。

- 皆様におかれましては、当社へのより一層のご理解と、
  ご支援をお願いいたします。

- ご清聴、誠にありがとうございました。

Copyright (C) 2015 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。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
- ネットワークを介した不正アクセス等により、当社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) 2015 Panasonic Corporation All Rights Reserved.