

# 2018年度 決算概要 2019年度 業績見通し

2019年5月9日  
パナソニック株式会社

**Panasonic**

# 2018年度 決算概要 2019年度 業績見通し

**Panasonic**

## 2018年度 連結業績

- 売上高は前年並み
- 営業利益・純利益は、車載・インダストリアル・家電の収益悪化や、事業構造改革費用を計上するも、年金制度の一部見直し、資産売却等の一時益により、全体では増益

(億円)

	18年度	17年度	前年比/差		修正公表値 (2019年2月4日時点)	公表差
売上高	<b>80,027</b>	79,822	100% <sup>*1</sup> (101%)	+205	81,000	▲973
営業利益	<b>4,115</b>	3,805	108%	+310	3,850	+265
うち、その他損益 <sup>*2</sup>	<b>845</b>	▲207	-	+1,052	600	+245
営業外損益	<b>50</b>	▲19	-	+69	0	+50
税引前利益	<b>4,165</b>	3,786	110%	+379	3,850	+315
親会社の所有者に帰属する 当期純利益	<b>2,841</b>	2,360	120%	+481	2,500	+341
ROE	<b>15.7%</b>	14.4%	-	+1.3%	-	-
為替 レート	1USドル	<b>111円</b>	111円			
	1ユーロ	<b>128円</b>	130円			
	1人民元	<b>16.5円</b>	16.8円			

\*1 為替の影響を除いた実質ベース

\*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

## 2018年度 営業利益・当期純利益

(億円)

	18年度	前年差	公表差 <sup>*1</sup>
営業利益	<b>4,115</b>	+310	+265
営業外損益	<b>50</b>	+69	+50
税引前利益	<b>4,165</b>	+379	+315
法人所得税費用	<b>▲1,138</b>	+128	-
当期純利益	<b>3,027</b>	+507	-
親会社の所有者に帰属する当期純利益	<b>2,841</b>	+481	+341
非支配持分に帰属する当期純利益	<b>186</b>	+26	-

\*1 2019年2月4日時点の修正公表値との差額

## 2018年度 セグメント別実績

(億円)

	売上高			営業利益			その他損益			
		前年比	公表差 <sup>*2</sup>		前年差	公表差 <sup>*2</sup>		前年差	公表差 <sup>*2</sup>	
		実質 <sup>*1</sup>								
アプライアンス	27,506	99%	99%	▲174	859	▲219	▲41	22	▲13	+2
エコソリューションズ <sup>*3</sup>	20,361	104%	105%	+61	646	▲166	▲284	▲253	▲184	▲273
コネクテッドソリューションズ	11,277	102%	102%	+77	944	▲92	+64	▲55	▲72	▲35
オートモーティブ&インダストリアルシステムズ	29,831	106%	107%	▲19	564	▲370	▲106	46	+138	+46
その他 <sup>*3</sup>	3,095	97%	-	▲5	14	▲6	+14	▲25	▲42	▲25
消去・調整	▲12,043	-	-	▲913	1,088	+1,163	+618	1,110	+1,225	+530
連結決算	80,027	100%	101%	▲973	4,115	+310	+265	845	+1,052	+245
アプライアンス(製販連結)	28,328	99%	99%	▲372	835	▲236	▲45	21	▲13	+1

\*1 為替を除く実質ベース

\*2 2019年2月4日時点の修正公表値との差額

\*3 2017年度に完全子会社となったパナホームは、2018年4月にパナソニック ホームズへと社名変更し、2018年度より「その他」から「エコソリューションズ」セグメントに変更しています。

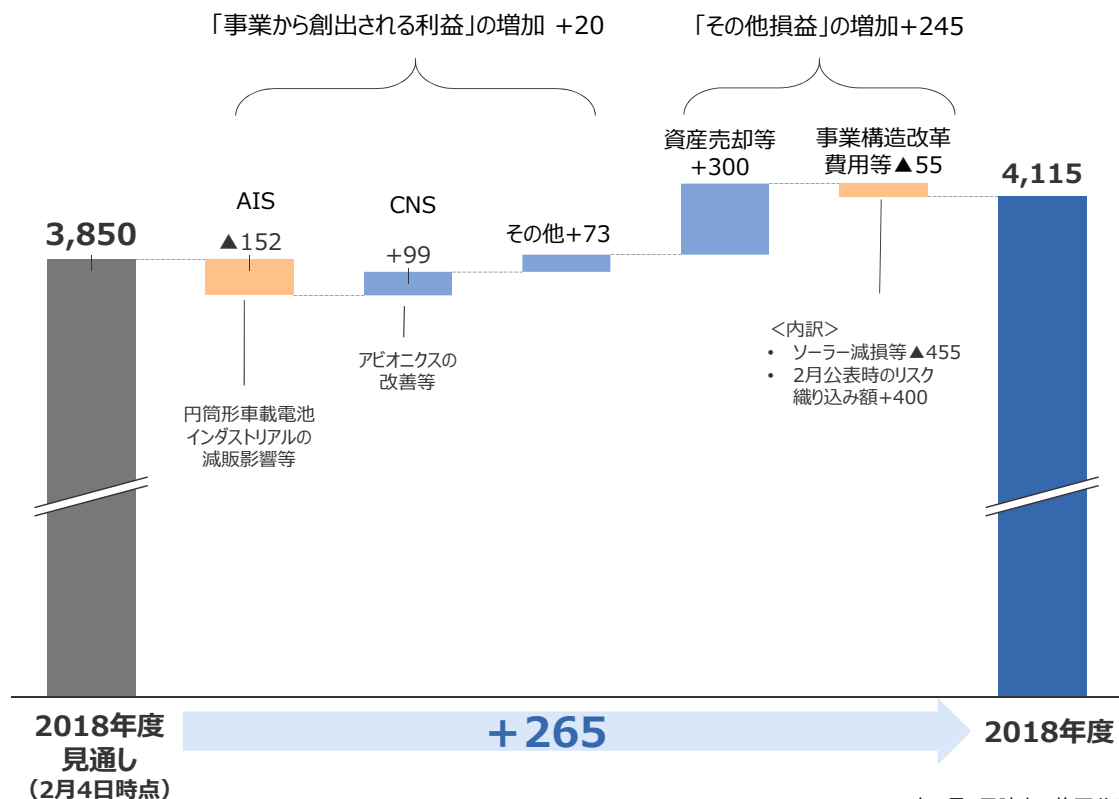
Panasonic

2018年度 決算概要/2019年度 業績見通し

4

## 2018年度 セグメント別 営業利益増減 (公表差)<sup>\*1</sup>

(億円)



\*1 2019年2月4日時点の修正公表値との差額

Panasonic

2018年度 決算概要/2019年度 業績見通し

5

## 資金の状況・配当金

(億円)

	18年度	17年度	前年差
フリーCF	103	▲356	+459
(戦略投資除くフリーCF)	(958)	(1,327)	(▲369)
ネット資金 (年度末)	▲1,768	▲919	▲849
配当金 (年間)	30円	30円	-

# 2018年度 決算概要 2019年度 業績見通し

## 新中期戦略の初年度として、事業ポートフォリオ改革を実行

- 売上高は、  
インダストリアルソリューションズの減収に加え、  
事業ポートフォリオ改革の影響等により、減収
- 営業利益・純利益は、事業構造改革費用に加え、  
事業リスクの織り込みにより、減益

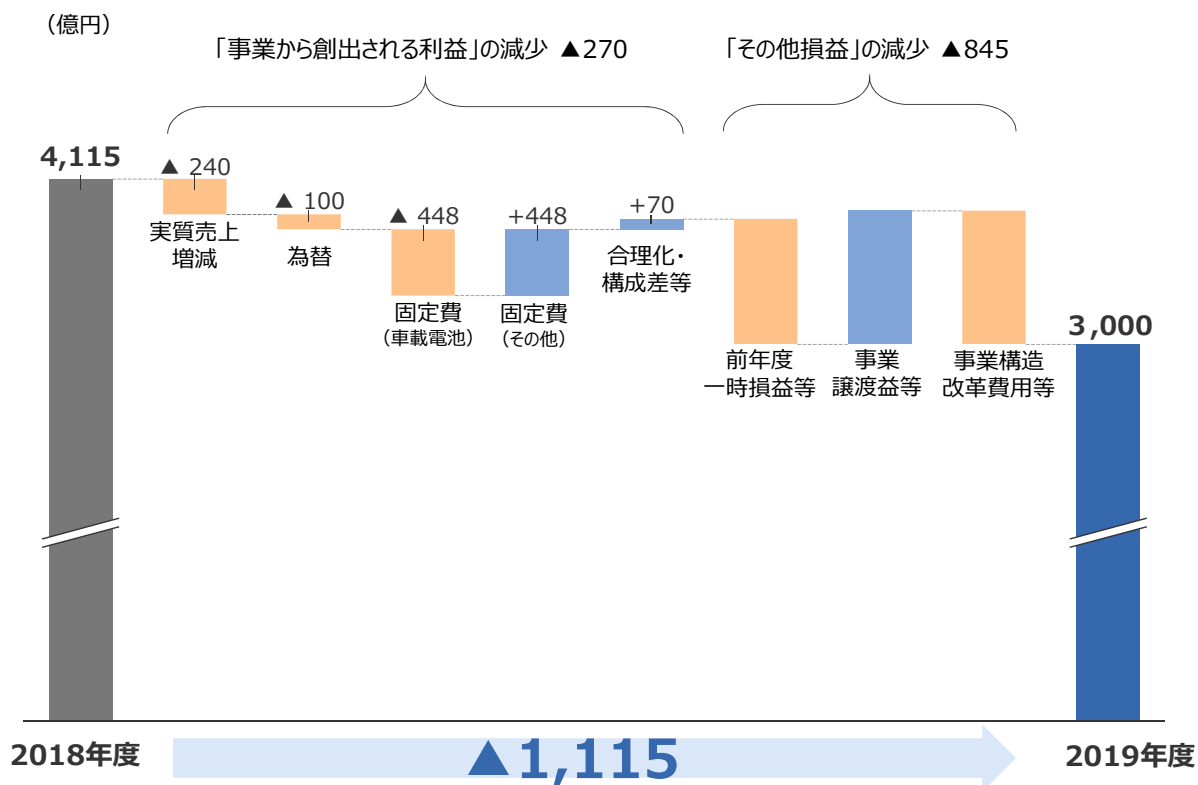
## 2019年度 連結業績見通し

(億円)

	2019年度 見通し	2018年度	前年比 / 差	
売上高	79,000	80,027	99% (99%)*1	▲1,027
営業利益	3,000	4,115	73%	▲1,115
うち、その他損益	0	845	-	▲845
営業外損益	▲100	50	-	▲150
税引前利益	2,900	4,165	70%	▲1,265
親会社の所有者に 帰属する当期純利益	2,000	2,841	70%	▲841
ROE	10.1%	15.7%	-	▲5.6%
為替レート	1 USドル	110円		
	1 ユーロ	125円		
	1 人民元	16.5円		

\*1 為替の影響を除いた実質ベース

## 2019年度見通し 要素別 営業利益増減



## 2019年度 セグメント別見通し

(億円)

	売上高	前年比	為替影響除く 実質ベース	営業利益	前年差	その他 損益	前年差
アプライアンス	27,700	101%	102%	765	▲91	▲75	▲95
ライフソリューションズ	19,500	96%	96%	1,620	+974	745	+998
コネクティッドソリューションズ	11,500	102%	103%	870	▲74	▲20	+35
オートモーティブ	15,770	104%	104%	▲150	▲29	▲45	▲42
インダストリアルソリューションズ	13,600	96%	96%	700	+14	▲90	▲140
その他	3,000	98%	-	0	▲17	▲20	+3
消去・調整	▲12,070	-	-	▲805	▲1,892	▲495	▲1,603
連結決算	79,000	99%	99%	3,000	▲1,115	0	▲845
アプライアンス (製販連結)	28,500	101%	101%	765	▲67	▲75	▲95

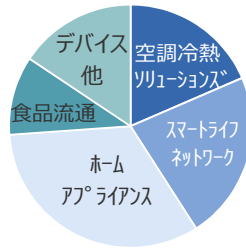
概要

(億円)

	2019年度 見通し	前年比/差
売上高	28,500	101% (101%)*1
営業利益	765 (2.7%)	▲67
その他損益	▲75	▲95

\*1 為替影響を除く実質ベース

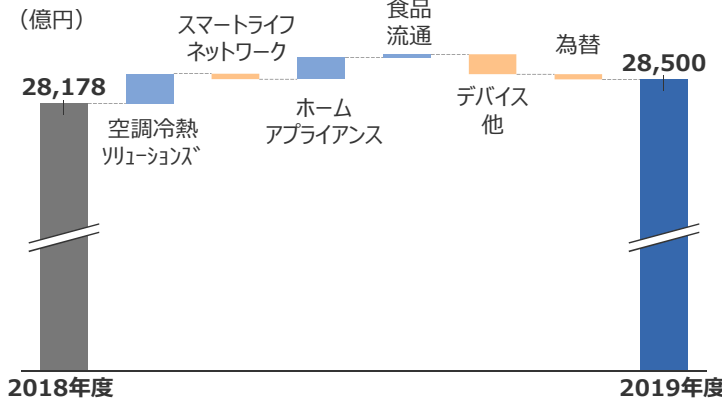
売上構成



カンパニー全体

売上	販売強化に取組む中国でのエアコン・白物家電や、アジアのエアコン等が増収も、テレビ等の減収もあり、全体では前年並み
営業利益	中国・アジアでエアコン・白物家電の増販益に加え、原価力の向上など、各事業で収益改善を図るも、市況リスクや構造改革費用等を織り込み、全体で減益

売上高増減



事業別の戦略

空調冷暖ソリューションズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国等の海外業務用空調と欧州温水暖房機が増収を牽引</li> <li>ルームエアコンの原価力強化で収益を向上</li> </ul>
スマートライフネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハイエンド商品へのシフトを加速</li> <li>開製販の全体最適オペレーションの実現で、コストを低減し、収益改善</li> </ul>
ホームアプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国・アジア中心に、洗濯機等が増収</li> <li>設計や部品のグローバル共通化の加速により、原価力の向上を図る</li> </ul>
食品流通	<ul style="list-style-type: none"> <li>北米では小規模店舗向けの強化等で増収</li> <li>国内では、従来のショーケース・物販中心の事業構造から厨房・ソリューション事業等へポートフォリオを組替え、収益強化を目指す</li> </ul>

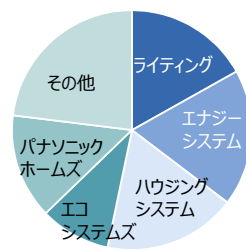
概要

(億円)

	2019年度 見通し	前年比/差
売上高	19,500	96% (96%)*1
営業利益	1,620 (8.3%)	+974
その他損益	745	+998

\*1 為替影響を除く実質ベース

売上構成



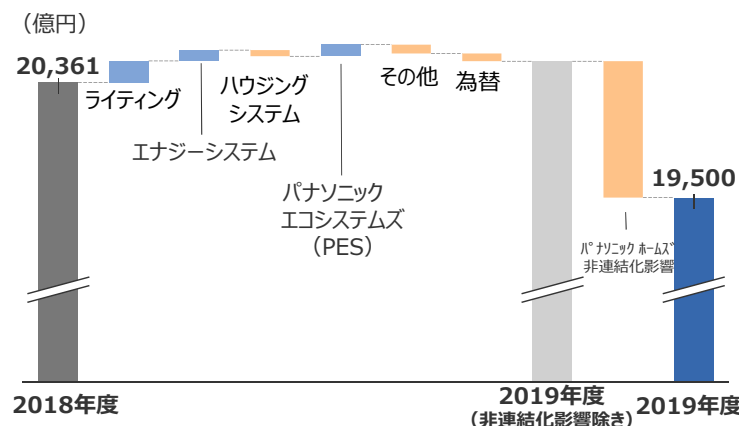
カンパニー全体

売上	配線器具・照明機器等の電材事業において、高成長市場の中国・インド等での伸長により増収も、本日発表した街づくり事業に関する合併会社設立により、パナソニックホームズが非連結化され、全体では、減収
営業利益	営業利益は、街づくり合併会社設立に伴う、事業譲渡益等の計上で増益

事業別の戦略

LS社	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外では電材事業の伸長により収益拡大を目指す</li> <li>国内では堅調な非住宅市場においてソリューション事業を強化</li> </ul>
ライティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外はインド・インドネシア等で販売拡大</li> <li>国内は高付加価値商品の販売拡大と合理化により収益力を強化</li> </ul>
エナジーシステム	<ul style="list-style-type: none"> <li>インド・ASEANを中心に、配線器具等の販路拡大、現地での商品開発機能の強化により成長を加速</li> </ul>
ハウジングシステム	<ul style="list-style-type: none"> <li>リフォーム市場を中心に水廻り商品の中高級品の販売拡大により、収益力を強化</li> </ul>
パナソニックエコシステムズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外における換気機器の販売拡大、店舗・ホテル等の非住宅市場への進出により、成長を加速</li> </ul>
パナソニックホームズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>「くらし」のアップデートへの取組みとモビリティサービスへの取組みを融合させ、街全体での新たな価値を創出</li> </ul>

売上高増減



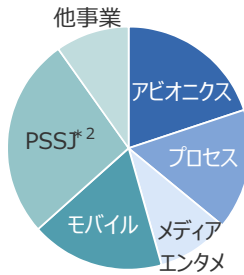
概要

(億円)

	2019年度 見通し	前年比/差
売上高	11,500	102% (103%)*1
営業利益	870 (7.6%)	▲74
その他損益	▲20	+35

\*1 為替影響を除く実質ベース

売上構成



カンパニー全体

売上	PSSJ、プロセスオートメーション等が増収をけん引
営業利益	大型航空機需要サイクルの影響でアビオニクス事業の機種構成悪化も、PSSJ等の増販益でカバー。ソリューションサービス事業強化に向けた投資拡大により、全体では減益

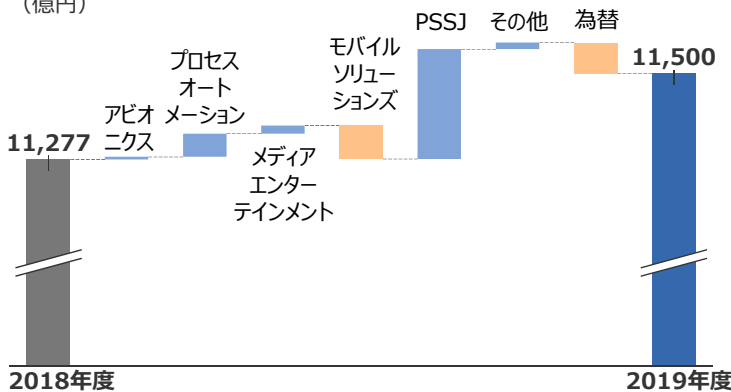
\*2 パナソニック システムソリューションズ ジャパン(株)

事業別の戦略

アビオニクス	<ul style="list-style-type: none"> <li>機内エンターテインメントシステム事業の新たな市場開拓、デジタルサービス事業強化</li> </ul>
プロセスオートメーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存事業拡大に加え、モノづくりコンサルや製造オペレーション管理ソリューションの提供など製造プロセスサービス事業を拡大</li> </ul>
メディアエンタメ	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト事業は高輝度領域の商品拡充</li> <li>業務用カメラ事業はリモートカメラシステムにリソースを重点配分</li> </ul>
モバイルソリューションズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>堅牢モバイル端末などハードウェア事業の更なる収益性改善、ソフト・サービス事業の拡大</li> </ul>
PSSJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>五輪需要の継続的な獲得、インフラ老朽化に対するインフラ点検サービスや人手不足に対する店舗系ソリューションなど社会課題解決型ビジネスの拡大</li> </ul>

売上高増減

(億円)



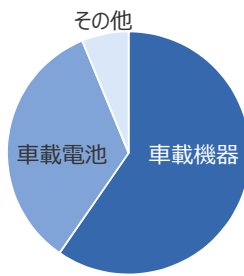
概要

(億円)

	2019年度 見通し	前年比/差
売上高	15,770	104% (104%)*1
営業利益	▲150 (▲1.0%)	▲29
その他損益	▲45	▲42

\*1 為替影響を除く実質ベース

売上構成



セグメント全体

売上	<p>車載機器：米系の大型件名が販売最盛期を越え、製品サイクルの移行期にあたるため、減収</p> <p>車載電池：角形・円筒形とも増産投資の効果により成長</p>
営業利益	合理化効果や車載電池の増販益あるも、角形電池の大連・姫路工場の増産立上げによる固定費増が大きく、全体では赤字

事業別の戦略

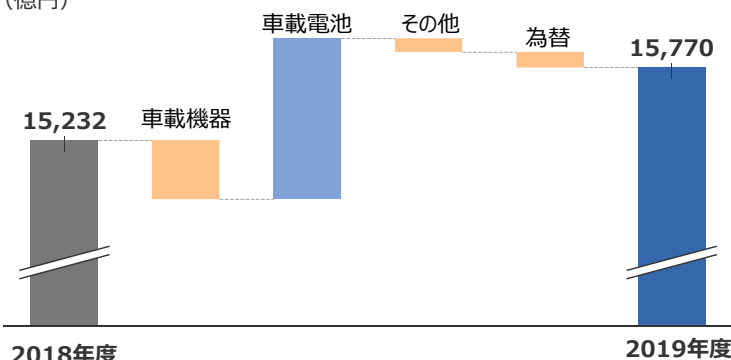
車載機器	<p>今後は戦略的に強みのある地域・商品にシフト、利益成長を最優先に経営改革断行し再挑戦</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>欧州課題プロジェクトの収支改善</li> <li>開発費を中心に固定費を抑制</li> <li>競争優位の領域で顧客共創する案件に集中</li> </ul>
車載電池	<p>【角形】</p> <p>将来の成長に向けた先行投資を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PHEV・EV用電池の姫路工場での量産開始と早期の生産性向上</li> <li>大連工場での生産拡大と生産性向上、省人化による早期の収益化</li> </ul> <p>【円筒形】</p> <p>北米工場の生産性・稼働向上で収益改善</p>

\* 各開示単位に含まれる事業

- 【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】オートモーティブエナジー、テスラエナジー

売上高増減

(億円)





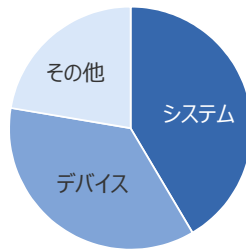
概要

(億円)

	2019年度 見通し	前年比/差
売上高	13,600	96% (96%)*1
営業利益	700 (5.1%)	+14
その他損益	▲90	▲140

\*1 為替影響を除く実質ベース

売上構成



カンパニー全体

売上	中国市況等の厳しいマクロ環境の影響により減収
営業利益	システム事業の減販損、前年一時益の反動によるその他損益の悪化はあるものの、経営体質強化の取組みや、半導体・液晶の収益改善で全体では増益

事業別の戦略

IS社	<ul style="list-style-type: none"> <li>車載・産業において社会的要請が大きい成長分野（CASE*2、工場省人化、ITインフラ）に注力</li> </ul>
システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>システム/モジュール商品を拡充し、顧客に沿った最適なソリューションを提供</li> <li>FAデバイスや車載モジュールでは、海外の顧客に密着した営業や開発体制を強化</li> </ul>
デバイス	<ul style="list-style-type: none"> <li>強いデバイスのさらなる商品力強化により、業界トップシェア商品を拡大</li> <li>情報通信インフラ向け導電性コンデンサ、車載インダクタ等の商品で源泉（材料・プロセス）技術を強化</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体、液晶は特化事業（半導体：空間認識・電池応用、液晶：医療・放送）に注力し、収益改善</li> </ul>

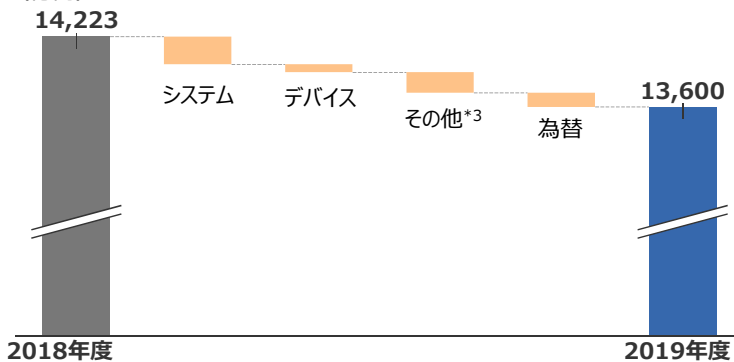
\*2 Connected, Autonomous, Shared, Electric

\* 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

売上高増減

(億円)



\*3 半導体、液晶の他、他カンパニー商材販売、消去等を含む

事業ポートフォリオ改革

共創による  
競争力強化

車載用角形電池事業の合併会社設立をトヨタ自動車様と合意  
(2019年1月発表)

街づくり事業に関する合併会社設立をトヨタ自動車様と合意  
(本日発表)

収益性の  
改善

ソーラー事業の開発・生産体制を最適化 (本日発表)

低収益・赤字事業への抜本的対策  
：家電での地域・事業の絞り込みや、半導体の収益体質の強化等

更なるポートフォリオマネジメントを推進

# Panasonic

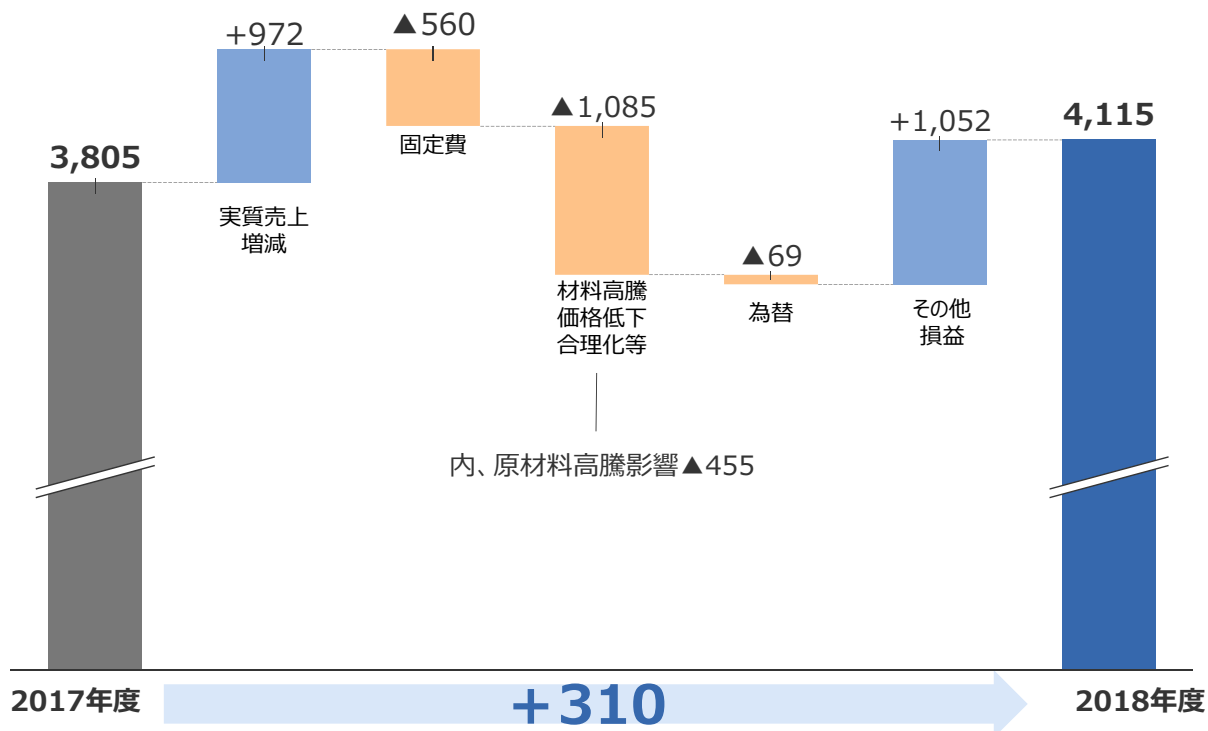
本プレゼンテーションには、パナソニックグループの「将来予想に関する記述」に該当する情報が記載されています。本プレゼンテーションにおける記述のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、かかる将来予想に関する記述に該当します。これら将来予想に関する記述は、現在入手可能な情報に鑑みてなされたパナソニックグループの仮定および判断に基づくものであり、これには既知または未知のリスクおよび不確実性ならびにその他の要因が内在しており、それらの要因による影響を受けるおそれがあります。かかるリスク、不確実性およびその他の要因は、かかる将来予想に関する記述に明示的または黙示的に示されるパナソニックグループの将来における業績、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）
- ・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) 2018年度 要素別 営業利益増減

(億円)



## (参考) 2018年度 売上・利益開示事業

(億円)

	売上高			営業利益			その他損益			
		前年比		公表差 <sup>*2</sup>	前年差	公表差 <sup>*2</sup>	前年差	公表差 <sup>*2</sup>		
		実質 <sup>*1</sup>	公表差 <sup>*2</sup>						前年差	公表差 <sup>*2</sup>
エアコン (製販連結)	4,950	101%	102%	▲125	202	▲44	+2	▲1	▲18	+2
オートモーティブ	9,895	107%	107%	+168	66	▲251	+22	4	+53	+9
エナジー	6,965	124%	124%	▲185	66	▲45	▲135	79	+29	+14
インダストリアル	9,158	97%	97%	▲233	297	▲122	▲61	▲17	+57	+22

\*1 為替を除く実質ベース

\*2 2019年2月4日時点の公表値との差額

## (参考) 2018年度 売上開示事業の構成

<b>アプライアンス (AP)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ エアコン事業</li> <li>・ スモール・ビルトイン事業</li> <li>・ メジャー事業</li> <li>・ AVC事業</li> <li>・ 食品流通事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>： エアコンカンパニー</li> <li>： キッチンアプライアンス事業部、ビューティ・リビング事業部</li> <li>： 冷蔵庫事業部、ランドリー・クリーナー事業部</li> <li>： テレビ事業部、イメージングネットワーク事業部、ホームエンターテインメント事業部、コミュニケーションプロダクツ事業部</li> <li>： コールドチェーン事業部、Husmann Corporation</li> </ul>
<b>エコソリューションズ (ES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ライティング事業部</li> <li>・ エナジーシステム事業部</li> <li>・ ハウジングシステム事業部</li> <li>・ パナソニック エコシステムズ(株)</li> <li>・ パナソニック ホームズ(株)</li> </ul>	
<b>コネクティッド ソリューションズ (CNS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アビオニクス事業</li> <li>・ 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事業部</li> <li>・ モバイルソリューションズ事業部</li> <li>・ PSSJ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>： Panasonic Avionics Corporation、アビオニクスビジネスユニット</li> <li>： パナソニック システムソリューションズ ジャパン(株)</li> </ul>
<b>オートモーティブ &amp; インダストリアル システムズ (AIS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ オートモーティブ事業</li> <li>・ エナジー事業</li> <li>・ インダストリアル事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>： インフォテインメントシステム事業部、車載エレクトロニクス事業部 Ficosa International, S.A.</li> <li>： エナジーデバイス事業部、エナジーソリューション事業部、テスラエナジー事業部、オートモーティブエナジー事業部</li> <li>： メカトロニクス事業部、パナソニック セミコンダクターソリューションズ(株)、デバイスソリューション事業部、電子材料事業部、パナソニック液晶ディスプレイ(株)</li> </ul>

## (参考) 2019年度 売上開示事業の構成

	売上開示事業	主な事業部
<b>アプライアンス (AP)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 空調冷熱ソリューションズ</li> <li>・ スマートライフネットワーク</li> <li>・ ホームアプライアンス</li> <li>・ 食品流通</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>： 空調冷熱ソリューションズ事業部</li> <li>： スマートライフネットワーク事業部</li> <li>： 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>： コールドチェーン事業部、Husmann Corporation</li> </ul>
<b>ライフ ソリューションズ (LS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ライティング</li> <li>・ エナジーシステム</li> <li>・ ハウジングシステム</li> <li>・ パナソニック エコシステムズ</li> <li>・ パナソニック ホームズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>： ライティング事業部</li> <li>： エナジーシステム事業部</li> <li>： ハウジングシステム事業部</li> <li>： パナソニック エコシステムズ(株)</li> <li>： パナソニック ホームズ(株)</li> </ul>
<b>コネクティッド ソリューションズ (CNS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アビオニクス</li> <li>・ プロセスオートメーション</li> <li>・ メディアエンターテインメント</li> <li>・ モバイルソリューションズ</li> <li>・ PSSJ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>： 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事業部</li> <li>： 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事業部</li> <li>： パナソニック システムソリューションズ ジャパン(株)</li> </ul>
<b>オートモーティブ (AM)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 車載機器</li> <li>・ 車載電池</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>： 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>： オートモーティブエナジー事業部、テスラエナジー事業部</li> </ul>
<b>インダストリアル ソリューションズ (IS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ システム</li> <li>・ デバイス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>： 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> </ul>

注：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、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。