



代表取締役社長
社長執行役員
CEO
津賀 一宏

一刻も早く利益を成長軌道に戻すとともに、 変革に挑み続ける

当社は、2016年度から始まる3ヵ年で「増収による増益体質」の定着に向け、さまざまな取り組みを進めてきました。2018年度は、営業利益・純利益ともに増益を確保したものの、車載など成長事業の利益の伸び悩み、安定的な利益確保を目論んでいた既存事業の収益性低下により、一時的要因を除く実力ベースの利益では当初見通しを大きく下回るという、大変厳しい結果となりました。

当社が持続的に発展するためには、一刻も早くこの低収益から脱却し、利益を成長軌道に戻すことが不可欠と考えています。

2019年度から始まった中期戦略では、会社・組織の枠を超えた新たなポートフォリオ区分として「基幹」「共創」「再挑戦」という3つを設定し、徹底してポートフォリオ改革に取り組みます。社会環境の変化と向き合いながら、各事業の特性、状況に応じた戦略を推進し、競争力を高める

ことで、利益成長と収益性改善を実現していきます。

また情報通信技術の進化や、個人の嗜好・価値観の多様化などを背景に、製造業を取り巻く経営環境の変化は年々激しさを増しており、従来の工業製品の大量生産によるビジネスモデルでは持続的な収益確保は難しくなりつつあります。こうした危機認識に基づき、当社は2030年をターゲットに「くらしアップデート」の会社を目指す、この方向性を掲げました。持続的成長に向け、長期的視点でビジネスモデルの転換を図り、収益構造の変革に挑みます。

成長の基盤であるESGの取り組みも含め、私たちは企業価値の向上に向け最大限の努力を重ねてまいり所存です。投資家の皆様からいただくご意見は、経営に活かしてまいります。引き続き、パナソニックの挑戦をご支援いただきますよう、お願いいたします。

業績総括

詳細は「[財務報告](#)」(PDF)および「[2018年度年間決算説明会資料](#)」(PDF)をご参照ください。

2018年度(2019年3月期)の決算概要

車載、インダストリアル、家電事業は収益悪化も一時益により全体では増益

2018年度の売上高は、8兆27億円で、ほぼ前年度並みとなりました。

営業利益は、年金制度の一部見直しや、資産売却等の一時益といった要因により、全体では310億円増益の4,115億円となりましたが、こうした特殊要因を除く実力ベースでは車載、インダストリアル、家電事業での収益悪化や、事業構造改革費用を計上した影響により当初の見通しを大きく下回りました。

当社は2016年度から始まる3ヵ年において、「増収による増益体質」の定着に向けて、成長戦略と収益改善の取り組みを進めてきましたが、当初目指した姿には及びませんでした。

親会社の所有者に帰属する当期純利益は、法人税等の良化もあり、481億円増益の2,841億円となりました。この結果、ROEは、前年度から1.3ポイント改善し、15.7%となりました。

フリーキャッシュ・フローは103億円となり、前年度から459億円増加しました。今後も、投資の見極めを厳格に行う

2018年度実績と2019年度見通し

(億円)

	2019年度見通し	2018年度	前年度比/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 ^{※2}	0	845	— ▲845
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%
フリーキャッシュ・フロー	—	103	— —

※1 為替の影響を除いた実質ベース

※2 連結損益計算書記載の「その他の損益」に「持分法による投資損益」を加えたもの

とともに、在庫削減等の営業キャッシュ・フロー創出に徹底して取り組み、フリーキャッシュ・フローを改善していきます。

2019年度(2020年3月期)の見通し

構造改革費用に加え、事業リスク織り込みにより、減益の見通し

2019年度は新中期戦略の初年度として、事業ポートフォリオの改革を実行していきます。

売上高は、中国市況などマクロ環境の不透明さを反映したインダストリアルソリューションズの減収に加え、街づくり事業の合併会社設立などの影響もあり、前年度から1,027億円減収の7兆9,000億円となる見通しです。

営業利益は、事業構造改革費用に加え、事業リスクを織り込んだことにより、前年度から1,115億円減益の3,000億円、親会社の所有者に帰属する当期純利益は前年度から841億円減益の2,000億円となり、この結果、ROEは10.1%となる見通しです。

新中期戦略のポイント

2019年度からの新たな中期戦略の詳細は「[新中期戦略説明会資料](#)」(PDF)をご参照ください。

ポートフォリオマネジメントの実行

会社・組織の枠を超え、利益成長と収益性改善を実現

当社が持続的な成長を目指す上で、利益水準の改善は不可欠です。従って、新中期計画では、収益性を高め、利益を成長軌道に戻すためのさまざまな取り組みを進めていきます。

具体的には、「基幹事業」、「共創事業」、「再挑戦事業」という新たな区分を設け、ポートフォリオマネジメントを着実に実行していきます。それぞれの事業の状況や特性にあわせ、会社や組織の枠を超えた取り組みを進めることで、各々の事業の競争力を高め、利益成長と収益性改善の実現を目指します。

基幹事業：リソースを集中し、中長期的に利益成長を牽引

基幹事業には「空間ソリューション」、「現場プロセス」、「インダストリアルソリューション」の3つの事業を位置づけます。これらの事業では、2019年度に当社全体の約7割にあたる、3,900億円のEBITDA※を創出する見込みです。これらの事業におけるEBITDAマージンは過去3年間10%前後で推移しており、当社の事業の中でも特に競争力を有していると考えています。積極的にリソースシフトを行うことにより、2021年度に向けてEBITDAで1,000億円規模の増益を実現し、中長期的に全社の利益成長を牽引する姿を目指します。

これら基幹事業は、今後深刻化する社会課題の解決に向き合っていくことで、継続的な価値創出・事業成長が可能な分野だと考えています。近年、労働力不足や、エネルギー問題、情報通信量の急増など社会環境の急激な変化を背景に、さまざまな問題が発生しています。こうした社会課題の解決に向け、当社はソリューション事業、リカーリング型の事業に注力し、ビジネスモデルの変革を図りながら、より大きな貢献を果たしていきます。

※ EBITDA(償却前営業利益): Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

新中期戦略ポートフォリオ区分

基幹事業 利益額拡大	空間ソリューション	ソリューション型の事業を拡大 2019年度 売上 4.2兆円 営業利益※ 2,800億円 EBITDA 3,900億円
	現場プロセス	
	インダストリアルソリューション	
共創事業 競争力強化	家電	地域・他社連携で競争力向上
	住宅	
再挑戦事業 収益性改善	オートモーティブ	強みのある領域に集中
	車載電池	

※ その他損益を控除

共創事業：地域・他社連携で、競争力を向上

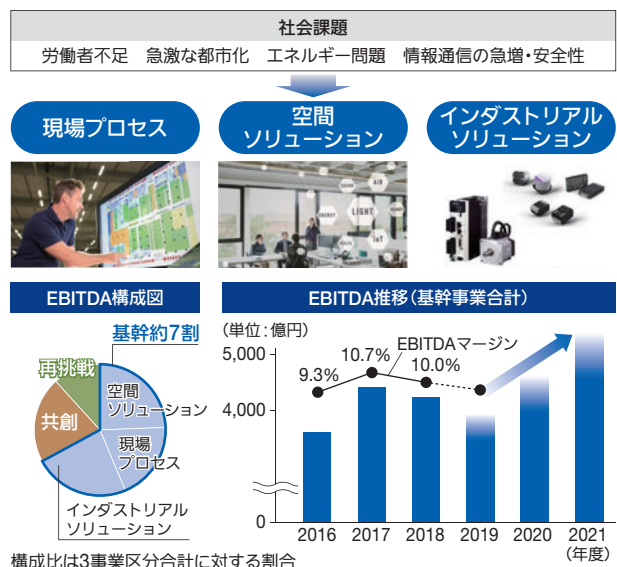
家電と住宅は、共創事業と位置づけ、地域や他社との連携で競争力の強化を目指します。

家電事業では、中長期的に大きな成長が見込まれる中国市場に真正面から向き合います。今年4月には、新たなカンパニー、中国・北東アジア社を設置しました。代表取締役専務の本間を責任者とし、従来以上に事業の強化に注力していきます。日本で培ってきた信頼性や高い技術力に、中国の持つスピードやコスト力を組み合わせ、競争力を高めるとともに、将来的には日中で磨いた強みを広域アジアに展開していきます。

住宅事業では、トヨタ自動車(株)との共同出資で街づくりを担う合併会社を設立し、両社の住宅事業を統合します。トヨタ自動車(株)が進めるモビリティサービスへの取り組みと、パナソニックが進める「くらしアップデート」への取り組みを融合させ、「街全体でのくらしの新たな価値」の創出を目指します。

共創事業はB2Cのお客様との接点となる非常に重要な事業です。「パナソニック」ブランドを支える事業として、競争力を高めていきます。

基幹事業



再挑戦事業:利益改善を最優先しつつ、将来に向け競争力強化

これまで、成長の牽引役として投資を実行してきたオートモーティブおよび車載電池事業は、再挑戦事業と位置づけられます。現在は苦戦していますが、自動車産業が大きな進化、変化を続ける中、将来的に成長が期待できる重要な領域であると考えています。まずは利益改善と投資回収に最優先に取り組むとともに、強みを持つ領域に集中することで事業の競争力を強化し、事業基盤を再構築していきます。

オートモーティブ事業では、利益改善を最優先に取り組みます。開発費のコントロールを徹底するべく、地域・商品ごとに開発リソースを最適化、円筒形車載電池事業では生産性改善を徹底し、これまで行ってきた投資の回収を図ります。

角形車載電池事業ではトヨタ自動車(株)と合併会社を設立します。両社の強みを融合して競争力を強化し、幅広く自動車メーカーに電池を安定供給していきます。

経営体質の徹底強化

1,000億円の利益貢献へ固定費削減

赤字事業への抜本的対策、間接業務の効率化などによる固定費削減を進め、3年後にグループ全体で1,000億円の利益貢献を目指します。

全事業を対象に、将来の収益性などを随時見直しながら、撤退すべき事業を見極めるとともに外部での成長が望ましい事業については、迅速に対応策を講じることで、事業の選択と集中を加速します。

経営指標

基幹事業で利益額を拡大させ、企業価値向上へ

新中期戦略の最終年度にあたる2021年度以降において、基幹事業ではEBITDA成長率5~10%、かつEBITDAマージン10%以上、全社ではROE10%以上を安定的に達成できるグループ経営を目指します。

経営指標

2021年度~		
基幹事業	EBITDA成長率	5~10%
	EBITDAマージン	10%以上
全社	ROE	10%以上

キャピタルアロケーションの方針

新中期戦略に必要な資金は、事業からのキャッシュ・フローで充当

新中期戦略の実行に必要な資金は、原則、事業からのキャッシュ・フロー(営業キャッシュ・フロー、事業入れ替え)で充当する方針のもと、財務規律を意識した取り組みを行っていきます。

なお、一時的に投資が先行するケースには柔軟に対応していきます。

「くらしアップデート」の実現に向けて

お客様一人ひとりにとっての「最適」を提供

近年の情報通信技術の進化、多様化する個人のお客様の嗜好や価値観の顕在化が進むなど、当社を取り巻く環境は大きく変化しています。これらを踏まえ、当社は商品により多くの技術・機能を付加するだけでなく、さまざまなデータや、AIやIoTの先端技術を駆使し、販売後も商品・サービスを進化させ続けることで、お客様一人ひとりにとっての「最適」を追求することにも挑戦していきます。これが、「くらしアップデート」の基本の考え方です。また、こうした「最適」なくらしの実現には、情報通信網や交通サービスといった社会環境の進化が欠かせません。当社は、こうした領域にもB2Bのビジネスを通じ、より大きな貢献を果たしていきます。そして、これらの取り組みを通じてビジネスモデルの変革に挑み、持続的な成長を目指します。

ESG(環境・社会・ガバナンス)の方針

実効性のあるコーポレート・ガバナンスの推進

当社は、「企業は社会の公器」という基本理念に基づいて、株主や顧客をはじめとするさまざまなステークホルダーとの対話を通じて説明責任を果たし、透明性の高い事業活動を心がけ、公正かつ正直な行動を迅速に行っていくことで、企業価値を高めていくことが重要であると考えています。コーポレート・ガバナンスはそのための重要な基盤と位置づけています。

当社は取締役会と、監査役・監査役会体制のもと、コーポレート・ガバナンス体制の強化を推進してきました。2015年度には、任意の指名・報酬諮問委員会や社外役員コミッティーを設置し、また取締役会の実効性評価を開始、2017年度には、取締役会における社外取締役比率を3分の1以上とするなど取締役体制を見直し、取締役会の機動性・透明性・客観性の向上と改善を図りました。当社の取締役会では社外取締役の方々からより多くの発言がなされ、社外の視点を取り入れた意見交換や議論を経て、審議・決定を行っています。

今後も指名・報酬諮問委員会や取締役実効性評価の仕組みなどを活用して、実効性のあるコーポレート・ガバナンスを推進していきます。

「より良い暮らし」と「持続可能な地球環境」の両立への取り組み

当社はパリ協定や持続可能な開発目標(SDGs)などを踏まえたうえで、当社が貢献できる社会課題の領域においてさまざまな取り組みを進めています。

特に、環境・エネルギーの問題はグローバルにおける重要な課題のひとつであり、世界的な環境への意識の高まりは、リスク・機会の両面で当社の事業活動に影響を与えています。

当社は、事業活動を通じた環境貢献に継続的に取り組んでいくとともに、社会やビジネスパートナーからの環境配慮に対する要求にしっかり応え、企業の社会的責任を果たして

いきます。「より良い暮らし」と「持続可能な地球環境」の両立を目指して策定した「環境ビジョン2050」に基づき、創・蓄・省エネ、エネルギー・マネジメントに関する商品、技術、ソリューションの開発を通じて、使うエネルギーの削減と、それを超えるエネルギーの創出・活用を進めていきます。

経営戦略を支えるグローバル人材戦略

当社は、今後一層、伸びる市場・顧客の近くで事業創造・成長を牽引していくため、国籍・社歴に関わらず多様な人材が活躍できる環境・仕組みへの転換、最適人材の育成・登用を進めています。具体的には、多様な経験・役割適性を持つ経営人材づくりに取り組むとともに、各地域では現地責任者主体の「タレントマネジメントコミッティ」の推進を通じて、会社や国を越えた人材配置・キャリア形成を加速しています。また、個々の人材のスキル・経験などを見える化する「グローバル人材データベース」や、グローバル共通の考え方で、成果を測り人材育成を加速する「パフォーマンスマネジメント」などの仕組みも順次導入しています。