

Panasonic IR Day 2013

中期財務戦略

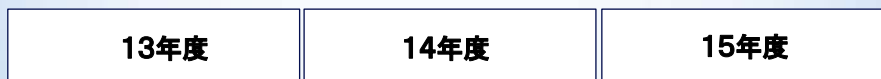
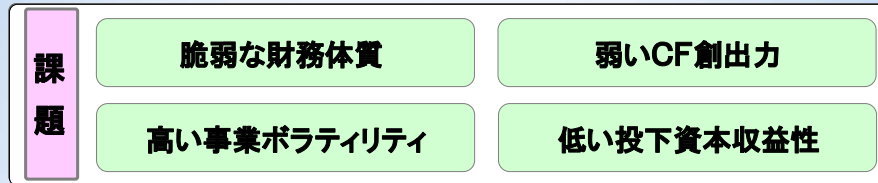
2013年 5月30日
パナソニック株式会社
河井 英明

本日の内容

- ① 中期財務戦略の考え方
- ② 財務安定性の実現
- ③ 資本効率性の向上

中期財務戦略の考え方

- 13~14年度は、財務安定性の早期実現を優先し、
14年度からは、財務安定性を保ちつつ資本効率性の向上を加速



財務安定性の実現
(ネット資金改善・株主資本比率向上)

資本効率性の向上
(ROE向上)

3

本日の内容

- ① 中期財務戦略の考え方
- ② 財務安定性の実現
- ③ 資本効率性の向上

4

キャッシュフロー創出によるネット資金改善

財務安定性

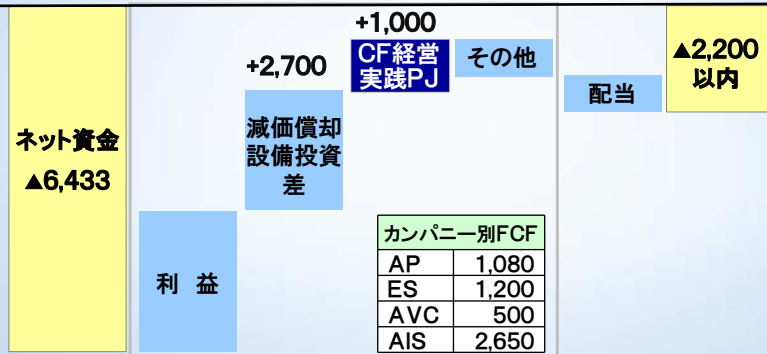
- 3年間累計で 6,000億円以上のFCF創出に加え、追加施策により、ネット資金の更なる改善を目指す

(億円)

12年度
(実績)

3年間FCF:6,000億円以上

15年度
(計画)



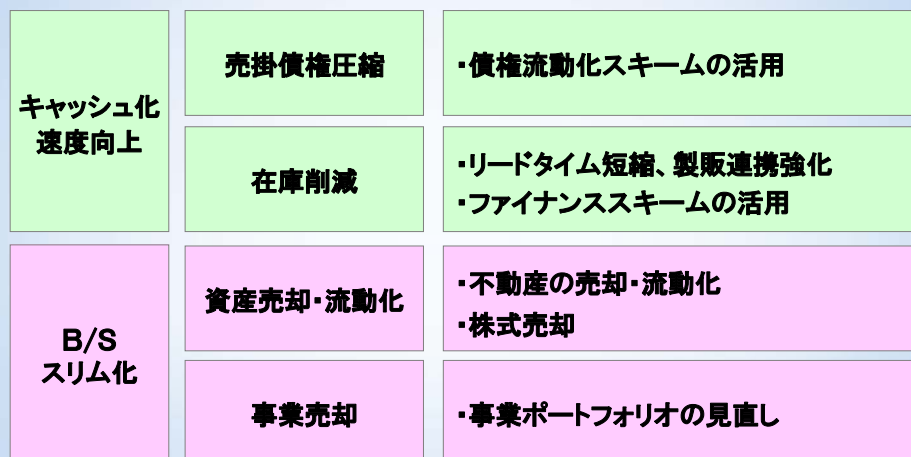
追加
施策
CF経営
実践PJ

5

CF経営実践プロジェクト

財務安定性

- カンパニー・事業部によるキャッシュ化速度向上と本社主導のB/Sスリム化により、資金創出を加速

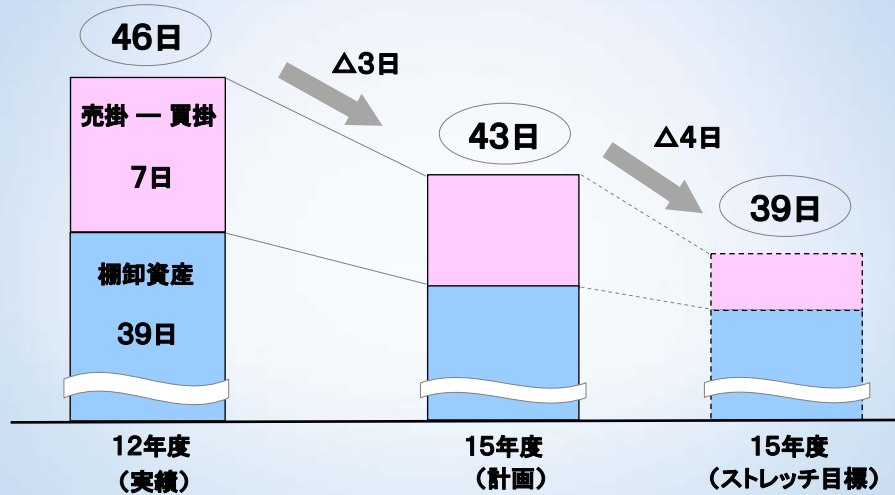


6

キャッシュ化速度(CCC)の向上

財務安定性

■ 売掛債権圧縮・在庫削減を中心に 7日の短縮を目指す



7

株主資本比率の向上

財務安定性

■ 事業の収益改善に加え、繰延税金資産の復活、年金債務リスクの低減により、株主資本比率の向上を目指す

繰延税金資産
早期復活

パナソニック単独の安定的な黒字確保

- ・ 赤字事業の止血
- ・ 日本国内事業の収益改善

年金債務拡大
(株主資本毀損)
リスクの低減

確定拠出年金(DC)制度の導入(13年7月)

- ・ 将来的に持続可能な企業年金の構築
- ・ 「将来分」のDBからDCへの移行

8

本日の内容

- ① 中期財務戦略の考え方
- ② 財務安定性の実現
- ③ **資本効率性の向上**

9

資本効率性の向上

資本効率性

■ キャッシュフロー・B/S 基軸の経営を徹底推進

キャッシュ化速度向上

- ・在庫削減
- ・売掛債権の流動化 等

B/Sスリム化

- ・アセットライト
- ・資産売却 等

収益性の向上

- ・赤字事業の止血
- ・各事業部の営業利益率
5%以上

- ・総資産の圧縮
- ・投下資本の適正化（内部資本金改定）

資本効率性の向上（ROE向上）

10

投資回収のガバナンス強化

資本効率性

- 将来CF重視の事業目論見を、コーポレート戦略本社が厳格に事前審査、定期的にモニタリング

従来の投資検討

カンパニー・事業部

売上・P/L重視

環境変化
織込み不足

自前主義

今後の投資検討

カンパニー・事業部

将来CF重視

リスクシナリオ検討

アセットライト化

コーポレート戦略本社

事業目論見の
厳格な審査

リスクシナリオ検証

モニタリング

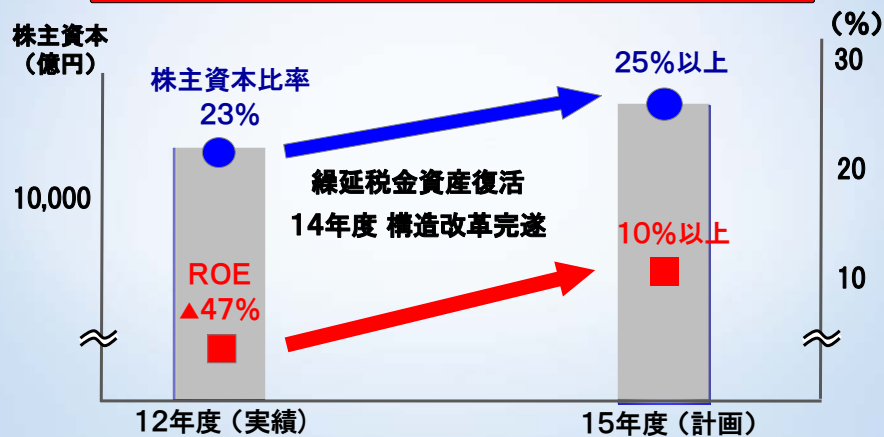
トリガー-KPIによる
予兆管理

11

中期財務目標

- ・ FCF3年累計 6,000億円以上
(ネット資金) (▲ 2,200億円以内)
- ・ 株主資本比率 25%以上

- ・ ROE 10%以上



12

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 (forward-looking statements)」（米国1934年証券取引所法第21条Eに規定される意味を有する）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

※営業利益（損失）は、日本の会計慣行に従い、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しています。米国で一般に公正妥当と認められた会計原則では、連結損益計算書においてその他の特定の費用（長期性資産の評価減や構造改革費用等）は営業利益（損失）に含まれます。