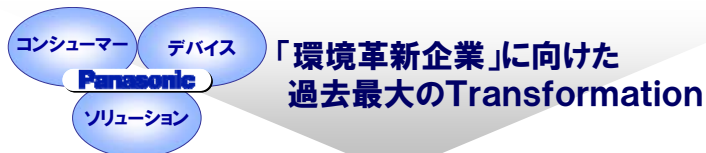


収益力強化の取組み

2012年 2月3日
パナソニック株式会社
大坪 文雄

1 / 1 グループ新体制スタート

2



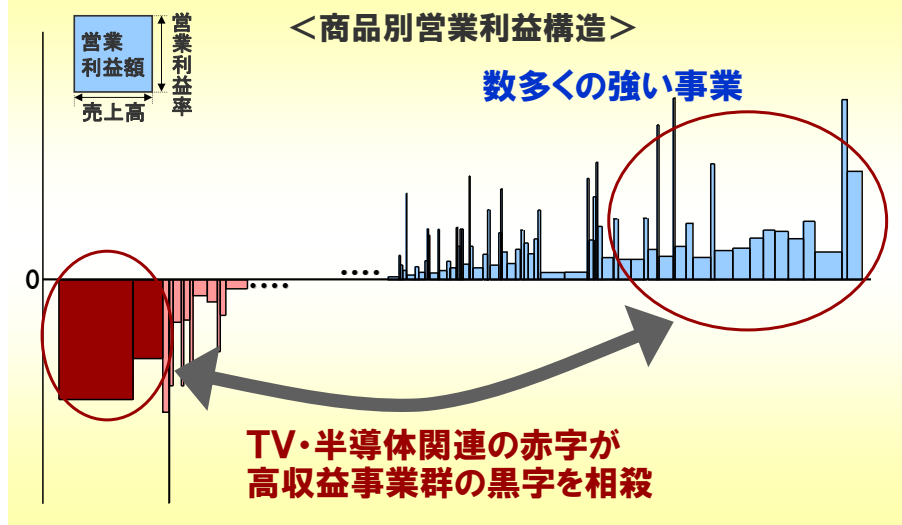
**新たな事業モデルをつくり上げ
持続的成長への礎を築く**

**収益構造の変革を進め
V字回復を実現する**

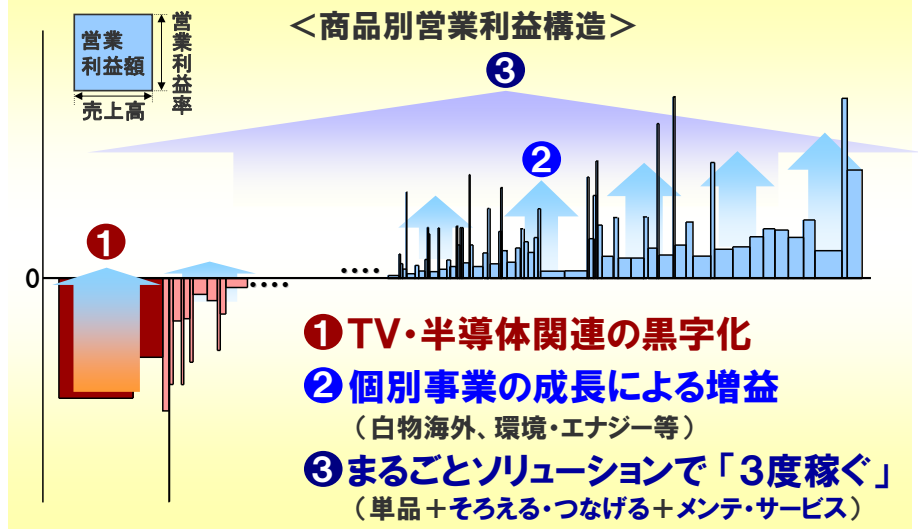
課題事業の再建と成長戦略の加速

全社を挙げた経営体質の徹底強化

収益構造の現状



収益構造変革の方向性



Panasonic ideas for life

①TV関連

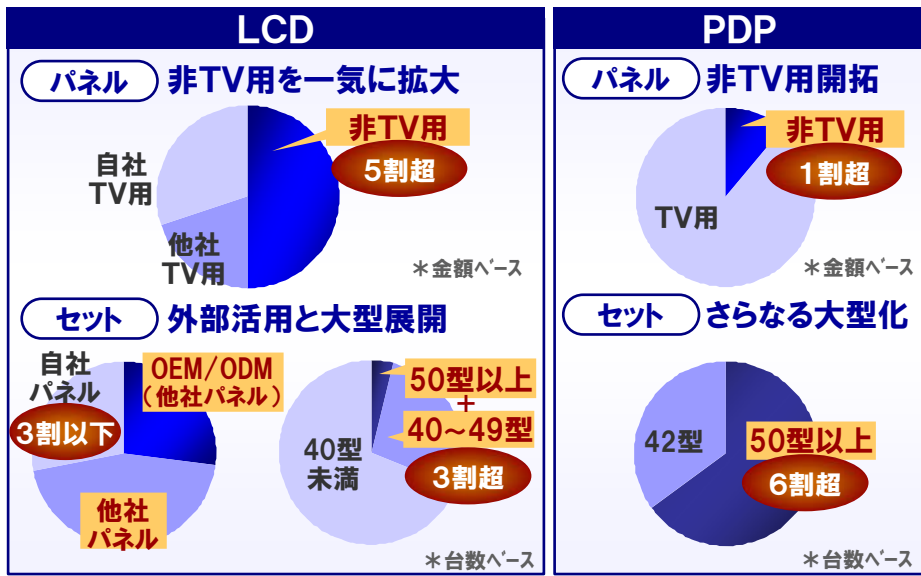
構造改革の進捗

前回発表(10/31)に基づき、予定通り推進

	LCD	PDP
パネル事業	<p>スリム化と新用途展開</p> <p>▶2拠点⇒1拠点、姫路減損</p> <p>実施済※/茂原譲渡基本合意</p> <p>▶非TV用途への展開</p> <p>IPS αの強み生かし受注獲得</p>	<p>適正規模にスリム化</p> <p>▶3拠点⇒1拠点、第5工場減損</p> <p>実施済</p> <p>▶非TV用途への展開</p> <p>タッチ機能搭載し新市場開拓</p>
セット事業	<p>外部活用とフルライン展開</p> <p>▶自社パネル中心⇒外部活用</p> <p>海外パネルを一気に拡大</p> <p>▶インチ限定⇒大画面展開</p> <p>55型・47型 今春発売</p>	<p>収益力ある大画面に集中</p> <p>▶フルライン展開⇒大画面中心</p> <p>65型以上の市場開拓</p>

※ 減損は一部 第4四半期に実施予定

Panasonic ideas for life



IPS α 独自の強みを生かして用途開拓

IPS α パネル

- 超・省エネ (超高開口率 画素構造)
- 全方向 広視野角 (新液晶配向 プロセス技術)

タブレット
 ウルトラブック
 医療
 高画質モニター
 車載
 機内向け

20型4K2K IPS α パネル開発

世界最小・最薄 最高精細

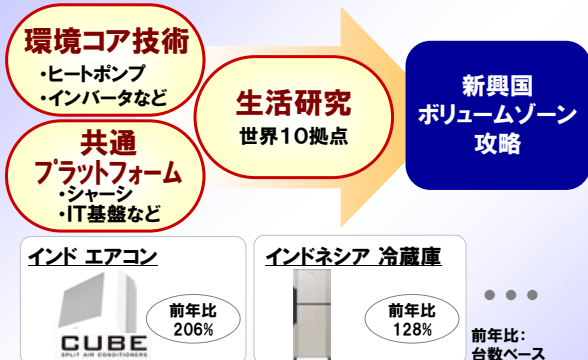
12年4Qより 販売開始

タブレット・医療用モニター等で
グローバル企業複数社から採用決定
 継続して商談推進中

2012年度 非TV用比率 5割超へ



◆グローバル展開の基盤を構築



◆OEM活用で市場導入・展開加速

【冷蔵庫・洗濯機】	2010年度	2011年度
インド:	21機種(うち、OEM2)	27機種(5)
欧州:	10機種(うち、OEM0)	17機種(7)

「エコナビ」世界展開加速

2011年度後半から本格展開
11年度末時点の搭載モデル(エアコン・冷・洗)
80カ国以上・約230機種

12年度以降 アジア・中南米などでさらに拡充

美健商品の全地域増販

- 中国・汎アジアで Panasonic Beauty トータル展開
- 欧・米・中近東での本格拡大 (シェーバー、トリマー、チェア、スタイラー等)

12年度 海外15%以上成長
グローバル1,200億円規模

新拠点立上げ



北米市場の開拓

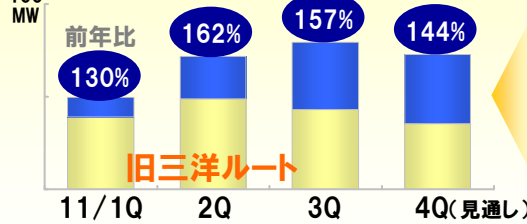
- 2011年12月から家庭用エアコン投入
- 洗濯機・冷蔵庫も2012年度～展開

全社の安定的な収益基盤として強化

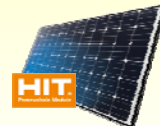
収益を伴った高成長を継続

パナソニックの販売力をフルに発揮

〈国内販売実績〉



発電量
業界最高水準*



HIT
高い発電効率
高温でも高出力

※太陽光発電システム容量1KWあたり

2012年度からの新展開

- ◆ HIT小割タイプで住宅メーカーへ積極攻勢
- ◆ 新型HITのマレーシア量産体制構築(4Q~)
- ◆ 連携機器の拡大で新たな価値提案
創蓄連携システム(3月発売)⇒ 創蓄・家電連携システム(今秋発売)

Panasonic ideas for life

実績・信頼性を強みに取組み加速



米テスラ社「モデルS」へ供給
(今後4年間で8万台分以上)

グローバル主要5社
10車種以上で
採用決定
(一部納入中)



トヨタ自動車「プリウスPHV※」へ供給
※1/30発売、3万5千~4万台/年

販売見通し(金額) 11年度 **5倍超** 12年度

- ・ 国内量産6ライン体制で生産増強
- ・ 新ライン・新工場を検討

Panasonic ideas for life

◆モデル創出：2012年度50本に向け推進中

コンビニまるごと	大手法人推進中(日・中・亜)
ホテル客室(グリーンルーム)	ウエスティン北京案件 導入済
テクノストラクチャー(家まるごと)	11年度 3,850棟見通し
工場まるごと(省エネ)	11年度 約40案件推進中
どこでもMY病院	国プロ受託・実証実験中
中国の住宅内装事業	11年度 約3,000戸見通し

ES社・まるごとソリューションズ本部 130人体制で加速

テクノストラクチャー(木造住宅向け躯体)事業の進化 【例1】

事業基盤

特約工務店網(368社)を活かした
高耐震性躯体の提案



まるごと化

「エコ」の総合提案を追求

高気密・高断熱構造 × 創・蓄・省エネ × 見える化
自然共生の間取り 設備・機器 エネマネ → 年間光熱費 ▲50万円超

目標

12年度：4,000棟以上 1棟あたり最大600万円規模

中国の住宅内装事業の進化 【例2】

事業基盤

合併施工会社2社を活かした 高品質の内装提案

まるごと化

・ 施工コンサル、アフターサービスを強化
・ 照明・空調・空清・浄水・エネマネなど提案拡大



目標

12年度：3,500戸 1戸あたり最大500万円規模

全社を挙げた経営体質の強化

15

構造改革の完遂と徹底した効果刈り取り
(雇用構造改革・拠点統廃合)

あらゆる費目でのコスト削減
(固定費・材料費 他)

在庫・設備投資の絞り込み

在庫日数：2日減(2011年度比)
設備投資：ゼロベースで見直し極小化

Panasonic ideas for life

2012年度のV字回復に向けて

16

(億円)

1. 構造改革効果 2012年度 効果総額 1,460億円 -) 2011年度取込み分 210億円	1,250
2. 3社統合シナジーによる合理化効果	200
3. 固定費削減	300
4. 海外部材調達 of 拡大	150
5. タイ洪水被害の挽回	600
上記改善効果 合計	2,500
+	
成長戦略等による増益効果	

注:上記には、営業利益に悪影響を及ぼしうる悪化要因は含まれておりません

Panasonic ideas for life

Panasonic

ideas for life

ご参考 (P.11補足)

創蓄連携／家電連携システム

● 創蓄連携システム

2012年3月
発売予定

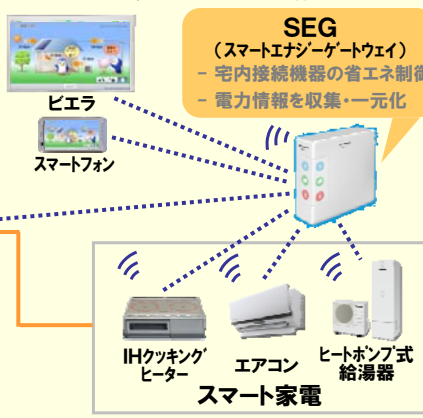
- ・ AC電源だけでなくソーラーからも充電可能
- ・ コンセントのつなぎ替えなしで
必要機器をバックアップ



● 家電連携システム

2012年秋
発売予定

- ・ 家全体のエネルギー見える化
- ・ 一括節電モード切替/ピーク制御
- ・ ビエラ/スマートフォン連携



ご参考 (P.14補足)

テクノストラクチャー事業の進化

躯体事業から、エコを軸とした総合提案(エコイエなど)の事業へ

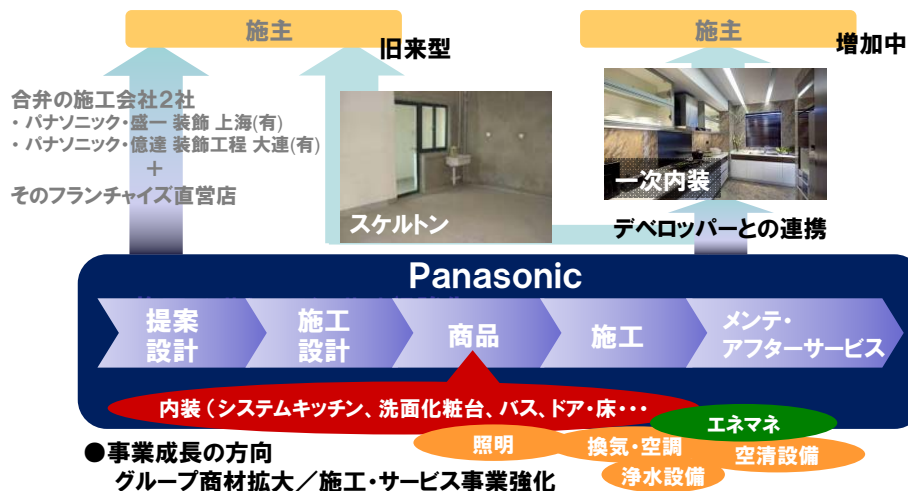


ご参考 (P.14補足)

中国 住宅内装事業の進化

●中国の内装市場について

中国では一般に、マンションは内装なし状態(スケルトン)で買い、後で自分で内装会社を選び完成させる。近年は大都市を中心に、日本同様、内装済状態(一次内装)での売買も増加中。



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1933年証券法第27条Aおよび米国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、米国1934年証券取引所法に基づく今後の米国証券取引委員会への届出等において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、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
- 東日本大震災が、パナソニックグループの部品調達・生産・物流、個人消費を含む日本の経済情勢および海外での販売活動に与える影響、その他パナソニックグループに直接または間接に与える影響、ならびにタイで発生した洪水がパナソニックグループの部品調達・生産、その他パナソニックグループに直接または間接に与える影響

※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。