

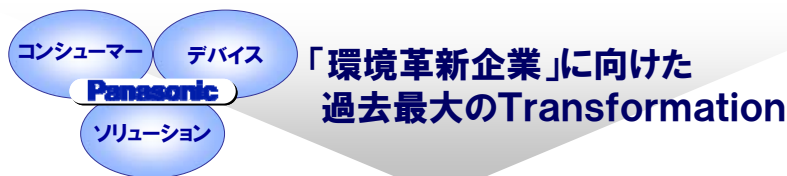
収益力強化の取組み

2012年 2月3日
パナソニック株式会社
大坪 文雄

- 本日は、お忙しいなか、お集まりいただき誠にありがとうございます。
- 私からは、今回の決算も踏まえた収益力強化の取組みについて、ご説明いたします。

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**

Panasonic ideas for life

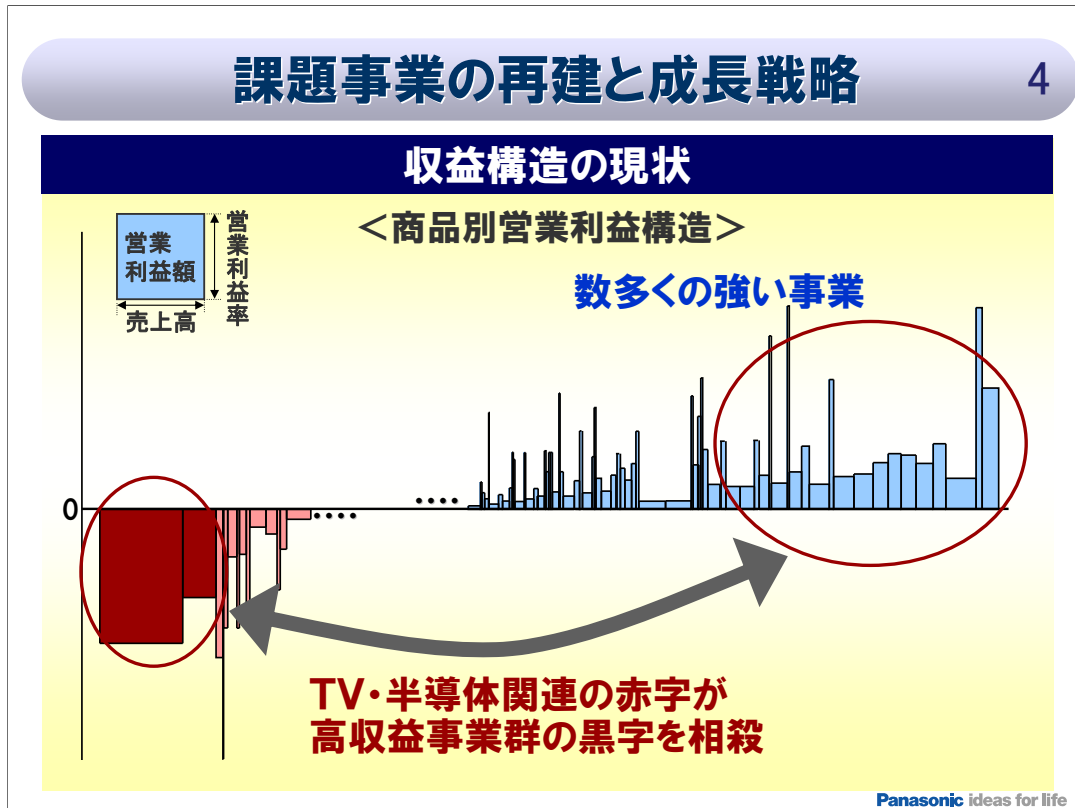
- 本年1月1日、パナソニックグループの新体制がスタートいたしました。
- 今回の事業再編は、2018年にエレクトロニクスNo.1の「環境革新企業」になるための、グループの歴史上最大のTransformationであります。
- 新体制のもと、グループを挙げて新たな事業モデルをつくり上げ、持続的成長への礎を築いてまいります。
- 一方、再編の過程では、事業戦略の大転換のために、大変な痛みを伴う改革も断行いたしました。そこに、震災・洪水や急激な円高の影響が加わり、今回の厳しい決算に至りました。
- 巨額の赤字を計上することになり、社会の皆様に対する責任の重さを痛感しております。現在進めている収益構造の変革を急ぎ、2012年度には、何としても業績のV字回復を果たしてまいります。

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

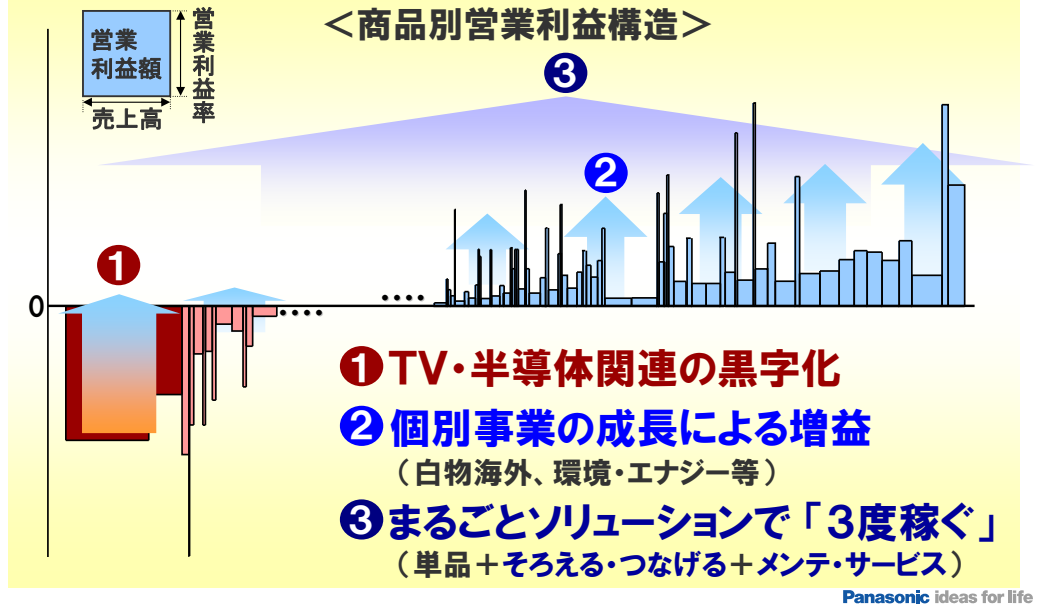
Panasonic ideas for life

- そのための、具体的な取組みテーマは、
ご覧の2点であります。



- まず、「課題事業の再建と成長戦略」について、目指す方向性をご説明いたします。
- ご覧の図は、当社の商品別 営業利益構造の現状であります。
- 数多くの黒字事業を抱える一方、テレビと半導体関連が大幅な赤字であり、それが高収益事業群の黒字を相殺する形になっております。

収益構造変革の方向性



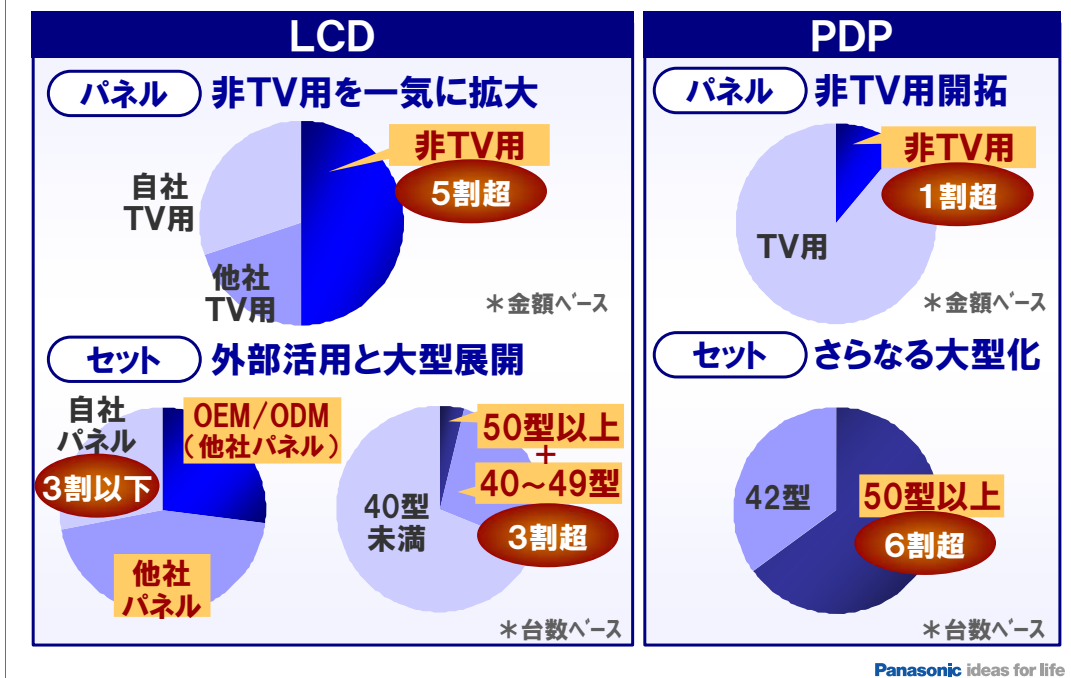
- この構造を、3つの取組みで大きく変革してまいります。
- まず、テレビと半導体関連で、既に発表しております事業構造改革をやり切り、黒字化をはかります。これにより、高収益事業群の利益がしっかりと残る姿にいたします。
- 一方、白物家電や環境・エナジー関連などの個別事業をより強くして、成長による増益を追求いたします。
- さらに、これら多くの強い事業をベースにした「まるごとソリューション」により、単品に加えて、
 - ・それらを揃えてつなげる、
 - ・メンテナンスや関連サービスを提供する、
 という、3つのフェーズで収益を生み出してまいります。
- この、①、②、③のトータルで、新しい収益構造をつくり上げる、ということが、私たちの目指す方向であります。
- それではここから、①②③それぞれについて、主な取組みの進捗をポイントを絞ってご説明させていただきます。

①TV関連		構造改革の進捗		6
前回発表(10/31)に基づき、予定通り推進				
	LCD	PDP		
パネル事業	スリム化と新用途展開 ▶2拠点⇒1拠点、姫路減損 実施済[※] / 茂原譲渡基本合意 ▶非TV用途への展開 IPS αの強み生かし受注獲得	適正規模にスリム化 ▶3拠点⇒1拠点、第5工場減損 実施済 ▶非TV用途への展開 タッチ機能搭載し新市場開拓		
セット事業	外部活用とフルライン展開 ▶自社パネル中心⇒外部活用 海外パネルを一気に拡大 ▶インチ限定⇒大画面展開 55型・47型 今春発売	収益力ある大画面に集中 ▶フルライン展開⇒大画面中心 65型以上の市場開拓		

※ 減損は一部 第4四半期に実施予定

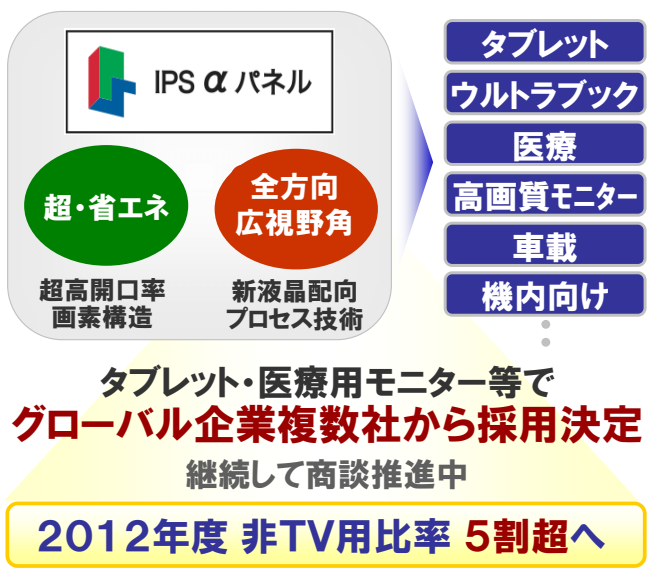
Panasonic ideas for life

- まず、最大の課題事業であるテレビについては、昨年10月31日に発表しました、ご覧の内容を、予定通り推進しております。
- 液晶パネル、プラズマパネルの拠点集約や、人員体制のスリム化などは、既に実施済であります。さらに、液晶の茂原工場は、4月に ジャパンディスプレイへ譲渡することで基本合意しております。
- パネル事業の新たな用途展開やセット事業の商品構成の変革につきましても、着実に手を打っております。



- 2012年度には、ご覧のような姿になることを目指して、現在、事業計画の詳細を詰めているところであります。

IPS α 独自の強みを生かして用途開拓

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

Panasonic ideas for life

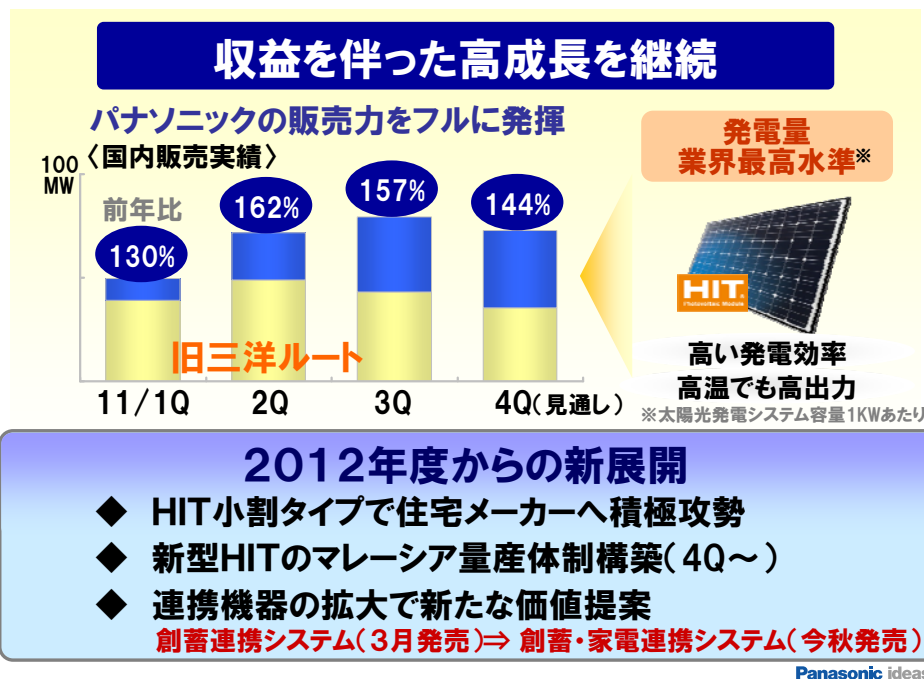
- このうち、収益改善の最大のポイントとなるのが、液晶パネルの非テレビ用途展開であります。
- IPSの特長をさらに磨き上げた、当社IPS α パネルならではの「超・省エネ」「全方向 広視野角」を武器に、様々なモバイル端末やBtoB用途への提案を強化しております。
- 既に、タブレットや医療用モニターなどの用途で、複数のグローバル企業から採用を決定いただいております。引き続き受注獲得に取組み、12年度の非テレビ用比率を、50%を超える水準へ一気に高めてまいります。
- また、IPS α パネルのポテンシャルを生かして、世界最小・最薄、最高精細度の20型4K2Kパネルを開発いたしました。12年度の第4四半期から、販売を開始する予定であります。特に高いクオリティが要求される、医療やプロフェッショナル用途で、市場開拓・拡販の大きな武器にしてまいります。
- この、液晶パネル事業の構造転換を大きな柱として、テレビ関連事業の高付加価値化を加速してまいります。
- なお、もう1つの課題事業、半導体につきましても、前回発表しました方向に沿って、アライアンスを含む様々な施策を推進中であります。



- 次に、「成長による増益」を追求する個別事業について、3点ご報告いたします。
まず1点目は、白物家電であります。
- 厳しい経営環境のなか、当社の白物家電事業は、海外市場において、2ケタ成長を続けております。
- この背景には、グローバル増販を支える、モノづくり基盤の構築を進めてきたことがあります。
- 日本を中心に、当社の強みとなる「環境コア技術」を磨くとともにグローバル共通のプラットフォームづくりを進め、一方で、世界10カ所に生活研究拠点を置き、現地密着の商品企画機能を強化してまいりました。
- こうした一連の取組みによって、インドのエアコンや、インドネシアの冷蔵庫など、新興国でボリュームゾーンを形成するような商品を、次々に生みだすことが可能になりました。
- さらに、OEM調達など、現地の社外リソースを積極的に活用し、大幅なラインアップ強化も図ってまいりました。
OEM先のモノづくりまで踏み込み、高い品質とスピーディーな市場導入を同時に実現させております。
- 一部の国では、先行する韓国勢との差を急速に縮めつつあります。
海外において、継続的に成長できる事業基盤がようやく整ってきた、と考えております。



- 今後は、今申し上げた基盤の上に、もう一段、新たな展開を図ってまいります。
- まず、日本で成功している「エコナビ」の世界展開を加速いたします。今年度後半から搭載機種を一気に広げており、年度末には主要3商品で80カ国以上・合計230機種に達する見通しであります。これを、来年度以降もさらに拡充してまいります。
- また、韓国勢にはない美容・健康商品を、全地域で強化いたします。特に、中国や、インドをはじめとするアジアでは、“Panasonic Beauty”のトータル展開を進め、新たな需要を創造してまいります。
- 2012年度は、海外で15%以上の成長、グローバルで1,200億円規模の売上を目指してまいります。
- 地域別の観点では、まず、重点市場であるインド、ブラジルやベトナムで、生産拠点を新設・拡充し、現地主導による事業拡大を加速いたします。
- さらに、北米市場に対して、エアコンに続き、洗濯機、冷蔵庫などを順次展開し、本格参入を果たしてまいります。
- 白物家電は、全社の安定的な収益基盤であります。成長に勢いをつけ、さらなる収益拡大に努めてまいります。



- 個別事業の2点目は、ソーラー事業であります。
- この事業は、当面の目標である、国内No.1シェアの獲得に向け、収益を伴った高成長を継続しております。
- 海外メーカーの参入で競争が激化する中、明確な特長を持つ「HIT」を武器に、パナソニックの販売力を最大限に発揮し、今年度は前年の約1.5倍の販売を達成する見通しであります。
- 2012年度からも、この成長をさらに加速してまいります。
- まず、より小さなスペースでも柔軟に設置できる「HIT小割タイプ」をラインアップに加え、これまで対応できていなかった住宅メーカーの標準採用品として、積極提案いたします。
- また、今後のさらなる需要拡大に対応するため、今年12月に稼動予定のマレーシア工場で、コスト対応力を高めた「新型HIT」の量産体制構築を進めてまいります。
- さらに、様々な機器と連携することで、パナソニックならではの新たな価値提案も行ってまいります。
具体的には、家庭用のソーラーと蓄電池を連携させるシステムを今年3月に、そして、家電や設備とも連携してエネルギーのトータル制御を行うシステムを今年の秋に、発売する予定であります。

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

- 個別事業の最後は、車載用リチウムイオン電池であります。
- 自動車各社からの、環境対応車の市場導入が進むにつれて、当社がこれまでに培ってきた実績、信頼性が、従来にも増して大きく評価されるようになってまいりました。
- テスラ社様への供給は、昨年10月にご報告の通りであります。「タイプS」は、想定を上回る予約状況と伺っております。
- また、1月30日に発売されました、トヨタ自動車様の「プリウス」プラグインハイブリッドタイプへも供給を開始しております。
- これらを含め、すでにグローバル主要メーカー5社様で、10車種以上に採用を決めていただいております。さらに、ほとんどの大手メーカー様と商談を進行中であります。
- 2012年度は、今年度の5倍を超えるビジネスになることが見えており、収益面での貢献も期待できます。量産6ライン体制で生産を増強し、さらに受注状況に合わせて、新ライン・新工場を検討してまいります。

◆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

Panasonic ideas for life

- 収益構造を変える3つ目の取組み、まるごとソリューションにつきましては、「3度稼ぐ」事業を100モデルつくる、「100本の矢」の取組みを推進中であります。
- ご覧のような事業をはじめとして、現時点で約30本が具体的に進んでおり、これを2012年度には50本まで伸ばすことを目指しております。
- 1月に130名体制で発足した、エコソリューションズ社のまるごとソリューションズ本部が中心となり、モデルづくりを加速してまいります。

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

Panasonic ideas for life

- 事業モデルの例として、すでに一定の規模があり、2012年度も伸びが期待できる、家まるごとへの取組みをご報告いたします。
- まずは、日本における「テクノストラクチャー事業」を起点とした取組みであります。
もともと パナソニック電工が、特約工務店網を構築して、独自の躯体に
当社商材を合わせて提案し、実績を積んできた事業であります。
- 現在、これを基盤として、「エコ」をテーマとする、より総合的な提案に進化させる取組みを進めております。
2012年度は4,000棟以上、1棟あたり最大で600万円規模の販売を目指してまいります。
- 一方 中国では、内装事業から まるごとへの展開を進めております。
合併の施工会社を活用して展開してきた内装事業をベースに、
コンサルティングやアフターサービスの強化、
グループ商材の拡大などに取組み、提案力を高めてまいります。
- 中国では、水や空気の浄化に対する関心が高く、
空気清浄機や浄水器の提案も、極めて有効と考えております。
2012年度は 3,500戸、1戸あたり最大500万円規模の施工を目指してまいります。
- これらの事業を先行例として、まるごとソリューションの具体化を加速し、収益力強化につなげてまいります。

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

- 以上のように、課題事業の再建と成長戦略で収益構造を大きく変革してまいります。
あわせて、2012年度にかけて、全社を挙げた経営体質強化策を集中的に実施いたします。
- まずは、グループの事業再編の中で、多くの部門で進めてきた構造改革をきっちりとやり切り、最大限の効果を生み出してまいります。
- さらに、3社統合のシナジーも発揮しながら、人件費などの固定費、材料費をはじめ、あらゆる費目でのコスト削減を、グループ全部門で実践いたします。
- 在庫や設備投資についても、ご覧の内容で絞り込み、キャッシュフローの改善につなげてまいります。

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. 海外部材調達の拡大	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

- テレビ・半導体の構造改革を含む、全社的な経営体質の強化と、今年度の特殊要因であるタイの洪水被害からの挽回を加えることで、2012年度には、2,500億円の営業利益改善効果を見込んでおります。
- この上で、事業の成長戦略による増益を追求してまいります。
- 為替の悪化など、マイナス要因も想定されますが、本日ご説明しました取組みを確実に実行して、何としても、業績のV字回復を果たしてまいります。



Panasonic
ideas for life

○ 皆様のご理解・ご支援を、よろしくお願いいたします。

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

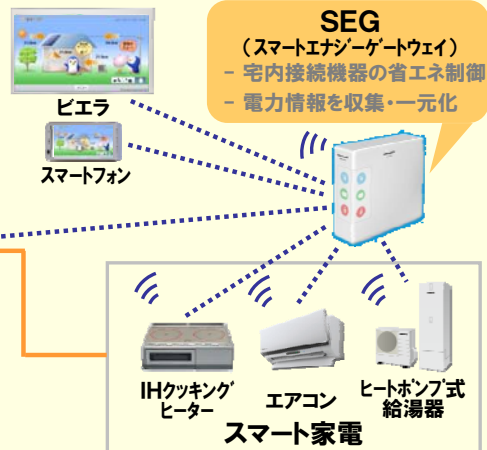
- ・ AC電源だけでなくソーラーからも充電可能
- ・ コンセントのつなぎ替えなしで必要機器をバックアップ



● 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。