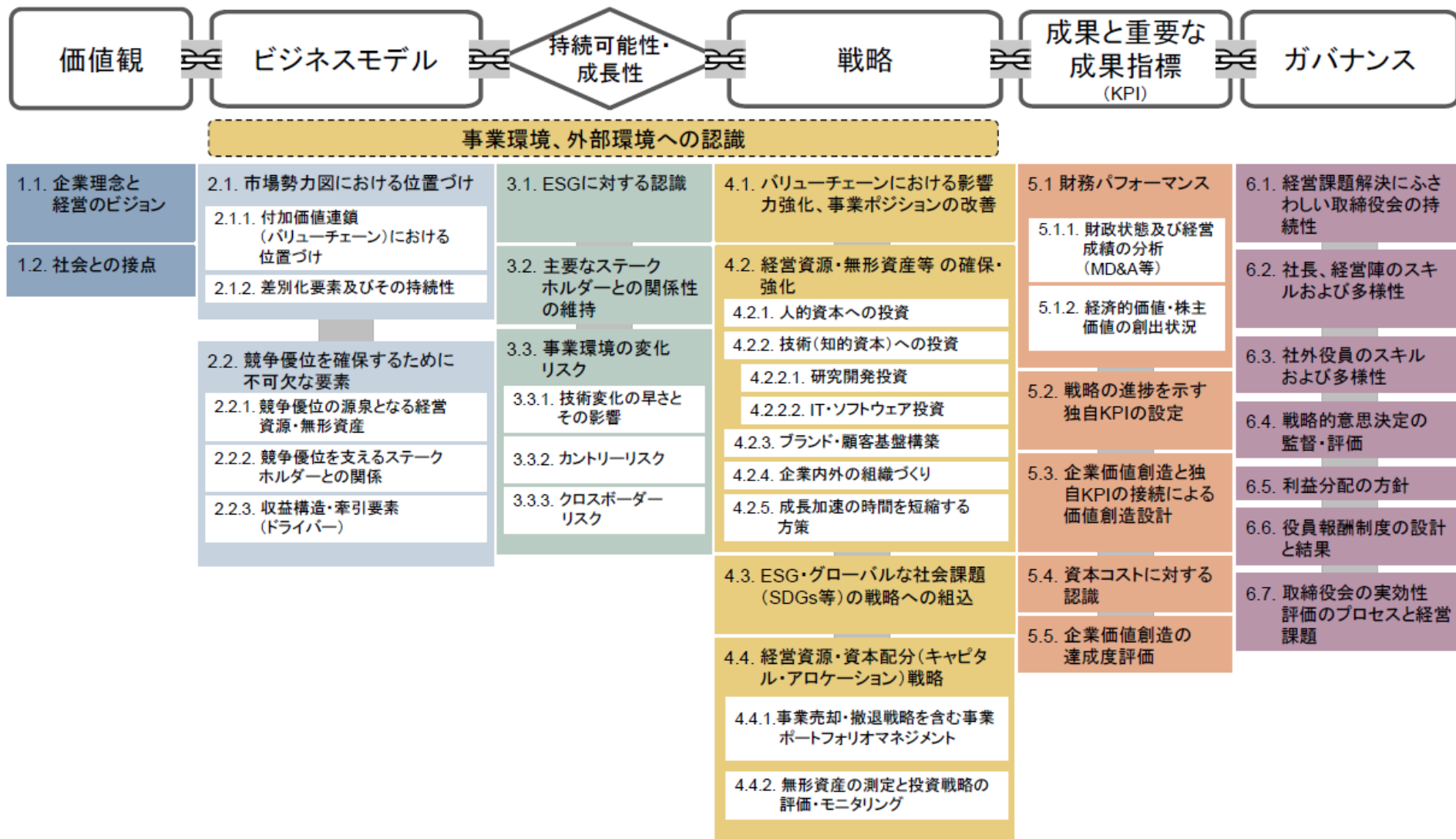


Panasonicにおける価値創造プロセス

2020年2月29日

パナソニック株式会社

コネクティッドソリューションズ社 西川 岳志



2019年度 第3四半期累計 連結業績

売上高	5兆7,556億円 (95%)
営業利益	2,407億円 (82%)
当期純利益 (親会社の所有者に帰属)	1,781億円 (103%)
基本的1株当たり当期純利益 (親会社の所有者に帰属)	76.37円

%表示は対前年比

売上高

(億円)



2019年度 連結業績見通し 2020年2月3日現在

売上高	7兆7,000億円 (96%)
営業利益	3,000億円 (73%)
当期純利益 (親会社の所有者に帰属)	2,000億円 (70%)
基本的1株当たり当期純利益 (親会社の所有者に帰属)	85.75円

%表示は対前年比

営業利益・当期純利益

(億円) ■ 営業利益 ■ 当期純利益 (親会社の所有者に帰属)

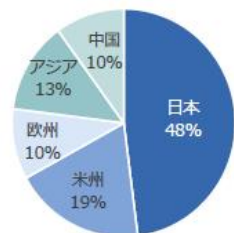


2019年度 第3四半期累計 セグメント別情報



AP:アプライアンス, LS:ライフソリューションズ, CNS:コネクティッドソリューションズ, AM:オートモーティブ, IS:インダストリアルソリューションズ

地域別売上高 (2019年度3Q累計実績)



株式データ (2019年9月30日現在)

発行済株式総数	2,453,326,997株 (自己株式 120,473,399株含む)	単元株数	100株	株主数	508,841名	上場取引所	東京 名古屋
---------	---	------	------	-----	----------	-------	--------

株式所有者別分布 (%)	配当金の推移 : 1株当たり (円)
金融機関等	2018年度 30
外国法人等	2017年度 30
その他国内法人	2016年度 25
個人・その他	2015年度 25
自己株式	2014年度 18



会社概要

2019年12月31日現在

社名:	パナソニック株式会社 (証券コード 6752)	代表取締役社長:	津賀 一宏
本社所在地:	〒571-8501 大阪府門真市大字門真1006番地	従業員数:	269,435名 (連結)
設立:	1935年12月 (創業 1918年3月)	資本金:	2,589億円
		連結対象会社数:	569社 (親会社および連結子会社)

主要商品ハイライト

アプライアンス



ライフソリューションズ



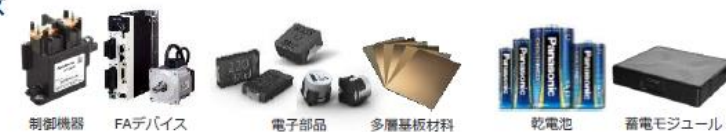
コネクティッドソリューションズ



オートモーティブ



インダストリアルソリューションズ



-経営理念-

生産・販売活動を通じて社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与する

企業 ビジョン

➤ ビジョン

A Better Life, A Better World

より良い暮らしを創造し、世界中の人々のしあわせと、
社会の発展、そして地球の未来に貢献しつづける

➤ 価値観

- ✓ 企業は社会の公器 企業は全ての経営資源を社会から預かる
- ✓ 共存共栄 社会との共存共栄に立脚
- ✓ ものをつくる前に人をつくる 仕事の意義と社会貢献を使命として自覚した、自主性と責任感旺盛な人材を育成
- ✓ 社会・文化の健全な進展 人びとの「暮らし」に寄り添いながら社会課題を解決し、持続可能な世界に貢献

パナソニックの経営理念体系

経営理念実践のための指針：社会情勢などの変化に応じて進化

パナソニック行動基準
(改訂・更新を経て2019年に再基準)
<https://www.panasonic.com/jp/corporate/management/code-of-conduct/list.html>

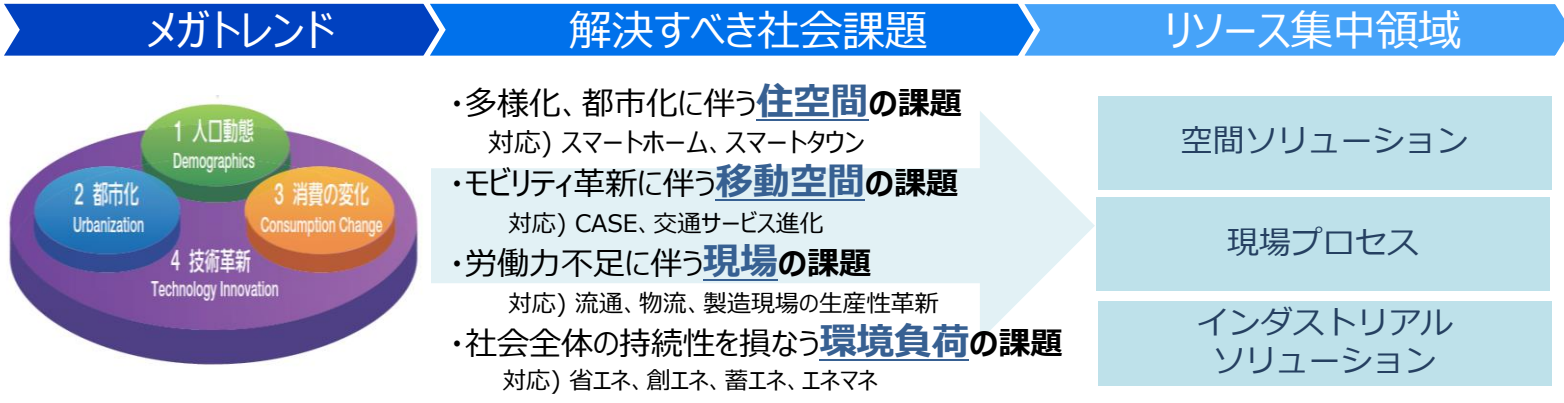
経営理念

綱領
産業人たるの本来に應じ、社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与せんことを期す

信条
向上発展は各員の抱負能力を得るに非ざれば得難し、各員至誠を旨とし一致団結勤務に努むること

私たちの遵奉すべき精神
産業報国の精神、公明正大の精神、和衷一致の精神、力闘向上の精神、礼節謙遜の精神、顧応同化の精神、感謝報恩の精神

社会との 接点



- 超スマート社会におけるイノベーション創出と迅速な事業化で、持続的成長を実現
- 家電で培った「技術力」と「モノづくり力」を強みに、新規事業を創出



パナソニックの技術力・モノづくり力を磨いてきた製品例

1927年 「ナショナルランプ」を発売 	1950年 カーラジオ第1号機を発売 	1952年 白黒テレビ第1号機を発売
1958年 家庭用テープレコーダー第1号機を発売 	1961年 「松下1号型住宅」を発売 	1963年 長持ち世界一の乾電池「ナショナルハイトップ」を発売
1968年 電子部品自動実装の先駆者「パナソート」1号機を開発 	1978年 小型事務用計算機 (パソコン) 第1号機を発売 	1988年 電子スチルカメラの第1号機を発売
1996年 業界初、重さ100gを切ったデジタル携帯電話を発売 	2010年 HEV用リチウムイオン電池の量産開始 	2017年 「顔認証ゲート」を開発 羽田空港で採用

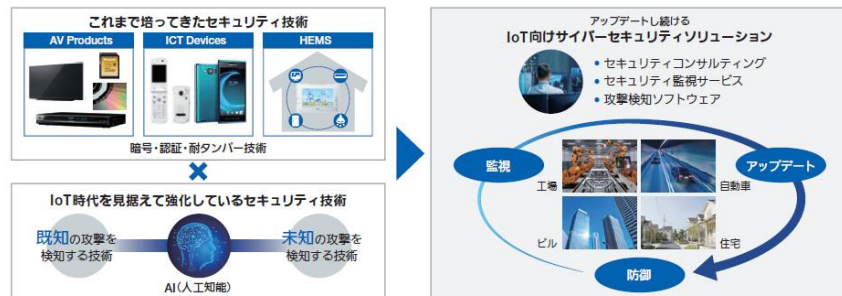
多種多様な技術力

映像・画像	音響・音声	光 (あかり)	通信・コミュニケーション
熱 (熱制御)	エネルギー	メカトロ (機構)	材料・デバイス
IoT, AI, ユーザビリティ			

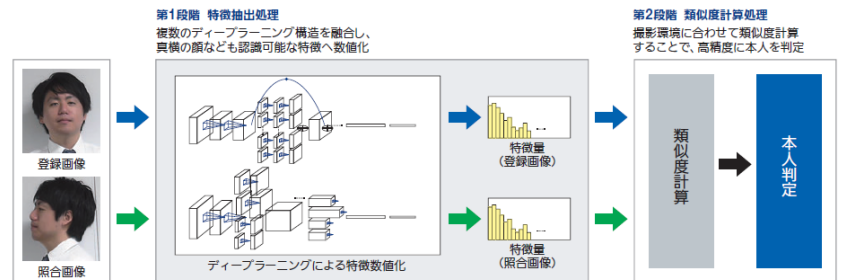
技術をカタチにするモノづくり力

成膜	成形	計測	実装
機械加工	制御	CAE (シミュレーション)	品質

当社の目指すサイバーセキュリティソリューション



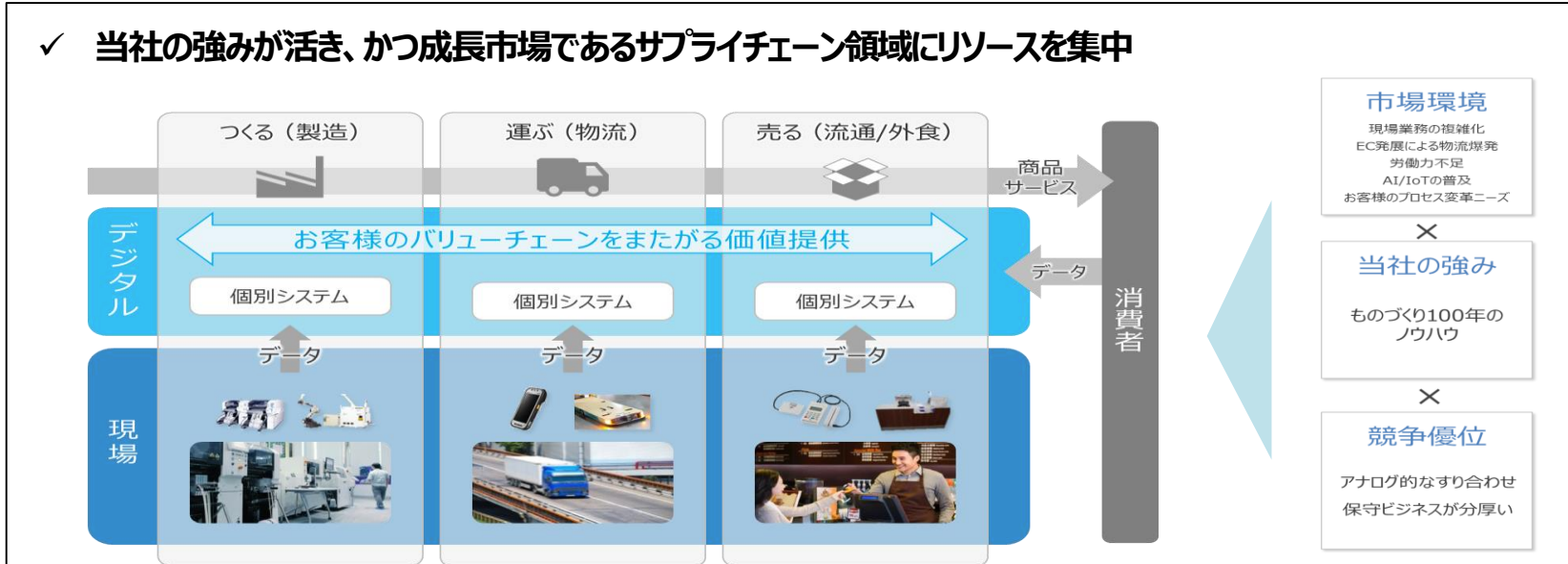
当社の顔認証技術の特徴



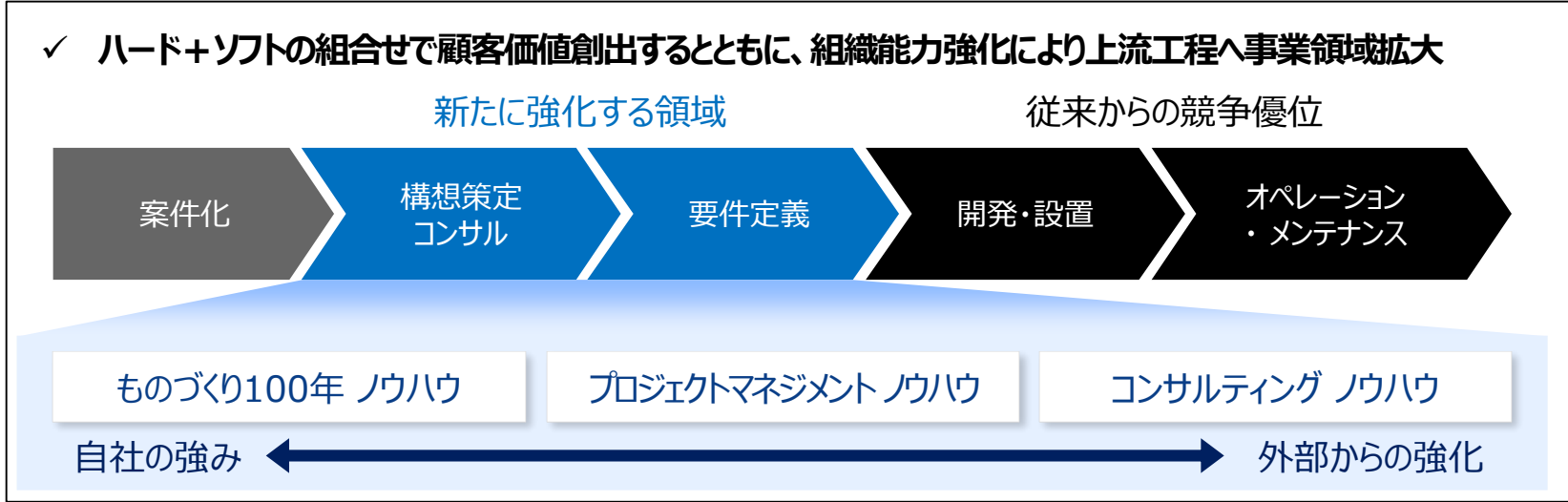
A Better Life, A Better World

- ▶ 従来からの強み（ハード/ノウハウ）に“ソフトウェア”“人材・組織”を掛け合わせ厚みのある顧客サービス型ソリューションで参入障壁を構築し、継続的成長を確保

市場
勢力図に
おける
位置づけ



競争優位を
確保する
ために
不可欠な
要素



経営理念とサステナビリティ-

「社会の公器」として透明かつ公明正大な事業活動を通じて社会の持続的な発展に貢献

ESGに対する
認識

➤ 環境：環境への取り組みを通じて事業機会創出

■ 「環境ビジョン2050」「グリーンプラン2021」

- 使うエネルギー < 創るエネルギー
 - ✓ 次世代太陽電池技術
 - ✓ 水素エネルギー燃料電池技術
 - ✓ EV、蓄電池システム
- 持続可能な社会を目指した事業推進
 - ✓ CO2ゼロモデル工場
 - ✓ 再生可能エネルギーの利用促進
 - ✓ スマートタウン

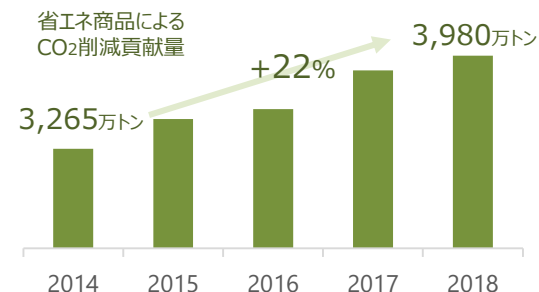


<ベルギー電池工場太陽光発電システム>



5.9
6.3
<藤沢サステナブルスマートタウン>

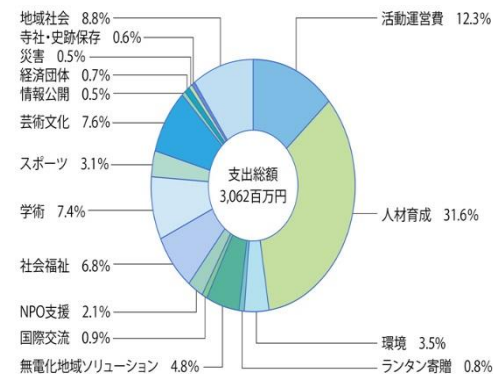
■ PDCAを軸とした環境経営の推進



ESGに対する
認識

➤ 社会：3年毎に「企業市民としての活動方針」を策定

- ◆ 途上国の人材育成、環境、学術、芸術文化を中心に、グローバルに活動を推進
- ◆ 様々な人事制度で社員の参画を支援
 - ✓ ボランティア休暇制度 5日/年/人
 - ✓ ボランティア休業、青年海外協力隊休職制度
 - ✓ チャレンジ休暇 10日 (30才、40才、50才)

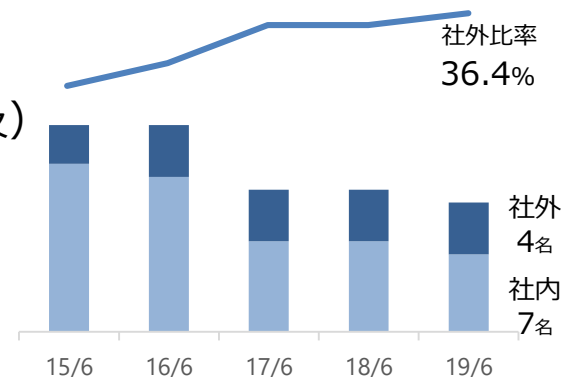


<活動分野別支出(2018年度)>

➤ ガバナンス： 透明性・実効性の高い体制で事業活動と説明責任を履行

- ◆ ガバナンス強化の取り組み
 - ✓ 社外取締役の活用
(社内取締役7名/社外取締役 4名うち女性1名)
 - ✓ 独任制の監査役設置 (取締役の責任追及)
 - ✓ 指名・報酬委員会
 - ✓ 実効性評価の実施と活用
 - ✓ 代表権付与、顧問制度の見直し
 - ✓ 取締役・執行役員役割の明確化

<取締役数/社外取締役比率推移>



世界中の幅広いステークホルダーと様々な場面で対話を実施、事業活動や商品づくりに反映

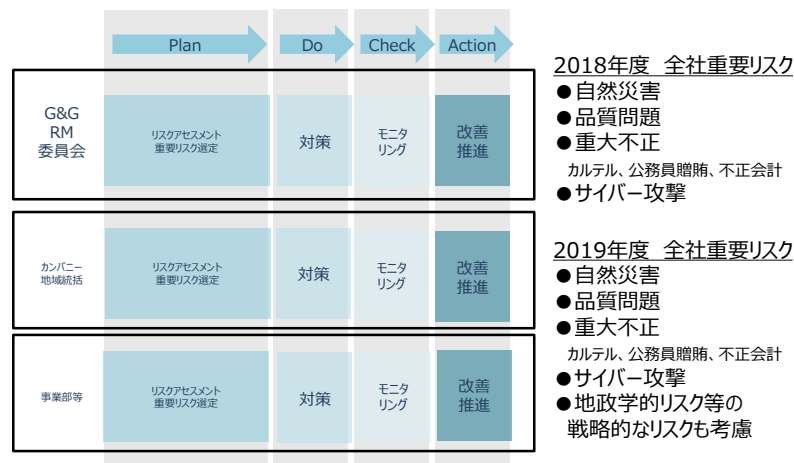
重要なステークホルダーとの関係性の維持

ステークホルダー	関係性・関わり方	維持(機会・方針・制度)
お客様	商品、サービス、ユーザビリティ、CS	展示会、WEB、SNS、VOC、コールセンター、セミナー ショールーム、表彰制度、歴史館、オリンピック 他
投資家様	企業価値創出、ESG、資本還元	IR、株主総会、アニュアルレポート、工場見学会 他
政府	法令順守、商品、ソリューション、人材交流	共同事業、出向派遣、社会実験(交通・省エネ住宅)、産学連携 他
NPO/NGO	活動助成、資金支援、ワークショップ	Panasonic NPO/NGOサポートファンド for SDGs 他
従業員	人材育成、ライフワークバランス、エンゲージメント、多様性、コンプライアンス	研修制度、グローバル人材登用制度、社内複業、社外留職、ホットライン、イコールパートナーシップ、EOS 他
地域社会	環境問題、災害復興支援、寄付、芸術・文化振興企業 スポーツ、財団・奨学金	「環境ビジョン2050」、ボランティア休暇、講演会(相互理解) パナソニック教育財団、パナソニックスカラシップアジア 他
購入先様	取引先経営改善、CSR、グリーン調達、法令順守	取引契約評価検討、規律規定(方針・接待等)、緊急時対策基準 他

事業環境の変化とリスク

- ✓ 技術変化の速さとその影響
 - ・組織横断取り組みで事業化スピードアップ
 - ・先端研究の深化とプロトタイピング
 - ・他社提携、外部グローバル人材の登用
- ✓ カントリーリスク
 - ・リスクの先読みと製販開体制の柔軟性
 - ・サプライチェーンのリスク分散
- ✓ クロスボーダーリスク
 - ・税務、法務、M&A人材・体制強化
 - ・関係団体、省庁との連携
 - ・BCP/BCMの充実

<重要リスク選定とモニタリング>



- ポートフォリオマネジメントの着実な実行で収益性を高め、利益を成長軌道に戻す
- 中期経営目標：全社でROE10%以上、基幹事業のEBITDAマージン10%以上

基幹事業
利益額拡大

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

リソースを集中し、利益成長を牽引

EBITDA成長率 5 ~ 10%

<空間ソリューション>

- ・ キー商材でカスタマイズされたソリューション拡大

<現場プロセス>

- ・ サービスをロールモデル化、水平展開しリカーリング強化

<インダストリアルソリューション>

- ・ システム/モジュール商品を拡充、最適ソリューション提供

再挑戦事業
収益性改善

オートモーティブ

車載電池

利益改善を優先しつつ、将来に向け強化

<オートモーティブ>

- ・ 開発リソース最適化、開発費コントロール

<車載電池>

- ・ 生産性改善、他社協業

共創事業
競争力強化

家電

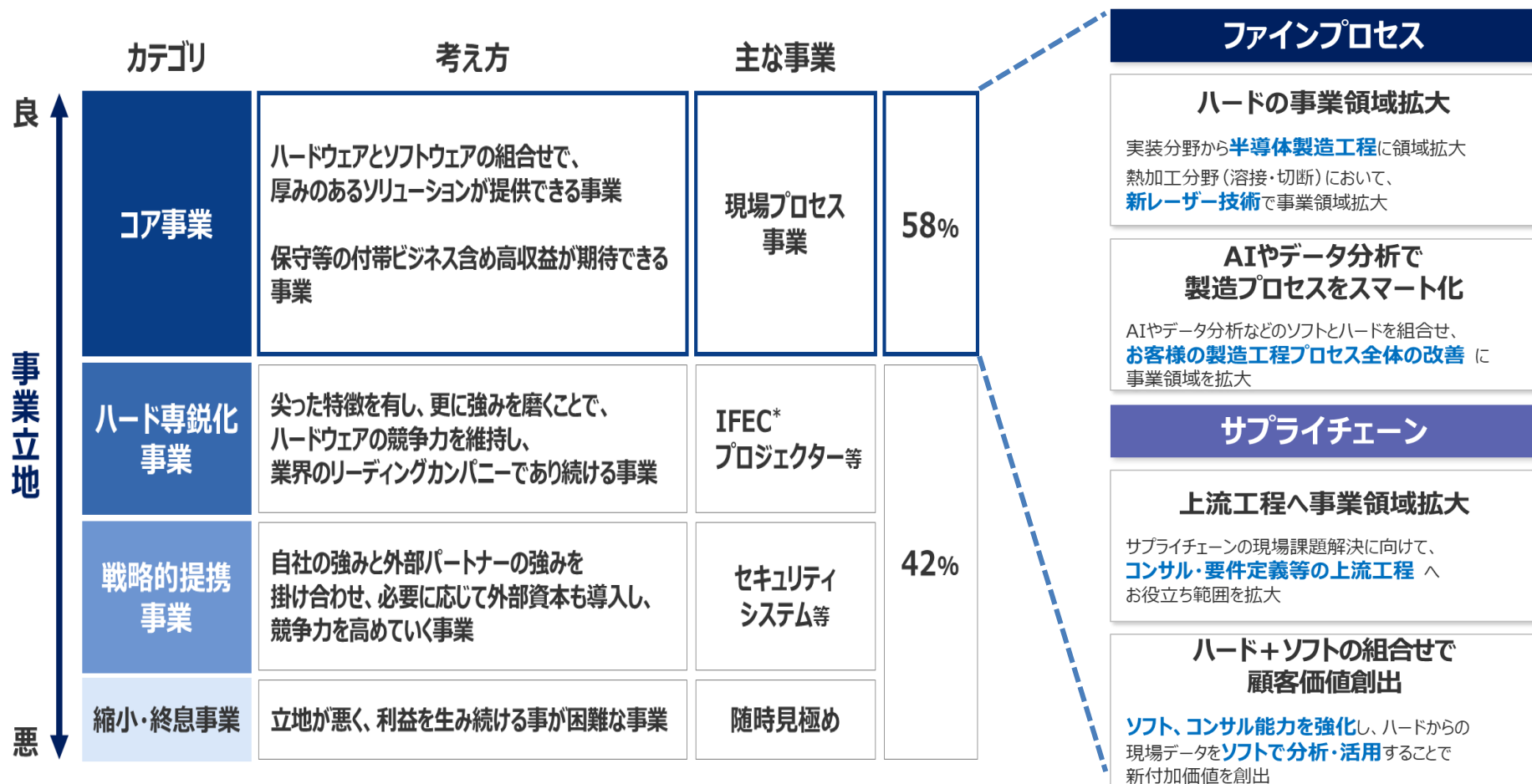
住宅

地域・他社連携で競争力向上

- ・ 外部パートナーとの共創
- ・ 中国・広域アジアでの展開強化

- 事業立地を尺度にPFMを実行、「ファインプロセス」と「サプライチェーン」の2本柱で成長
- コア事業の構成比を高め、営業利益率10%超の持続可能な高収益事業体へ

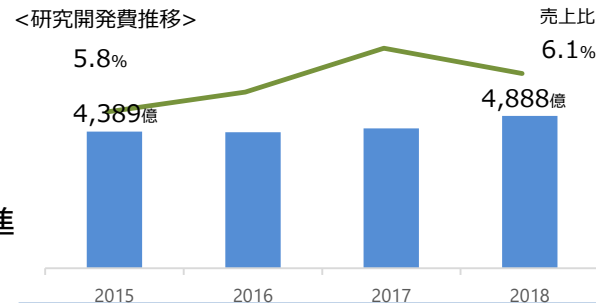
バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善



経営資源・
無形資産等
の確保・強化

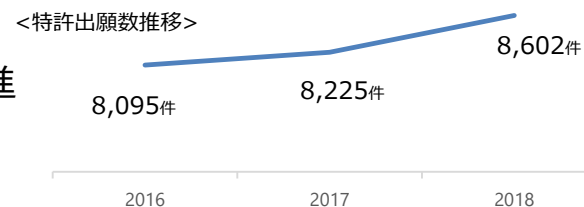
✓ 研究開発投資

- 重点領域「IoT/ロボティクス」「エネルギー」分野
年間約4,500～5,000億/売上比 約6%を実施
- 自動車産業に次ぐ規模、開発費比率はトップ水準



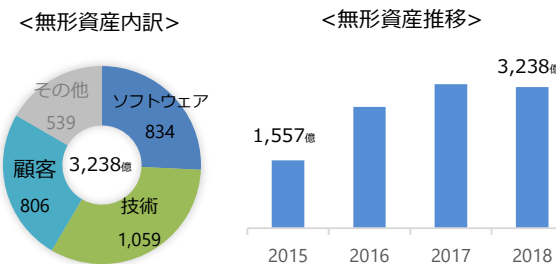
✓ 知的資本

- コア材料、通信、製造技術を中心に知財戦略推進
- 「特許資産規模ランキング2019」第3位
パテント・リザルト社実施(1位三菱電機/2位キャノン/4位トヨタ/5位デンソー)



✓ 無形資産推移

- 研究開発、知財、IT分野の積極投資
- 自動車関連技術資産やM&Aを主因に無形資産増



ESG・グローバルな
社会課題(SDGs)の
戦略への組み込み

- ✓ 行動基準やサステナビリティポリシーに反映し、日々の活動の落とし込み
- ✓ 計画・目標数値の設定、全社的なPDCAサイクルによる効果創出と適切な情報開示

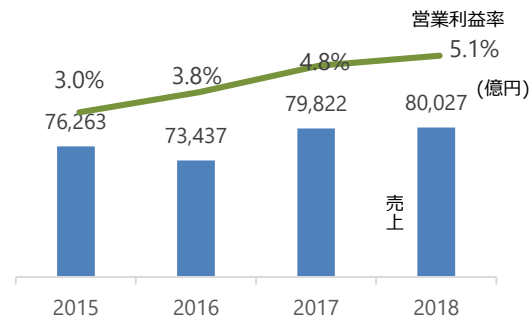
経営資源・
資本配分
(キャピタルアロケーション)
戦略

- ✓ ポートフォリオに応じて戦略的にシフト。必要資金は事業からのCFで充当
- ✓ 事業部別ROIC、WACC管理による投下資本収益性と資金効率の最大化
- ✓ 連結配当性向30%を目安に安定的かつ継続的な配当を実施

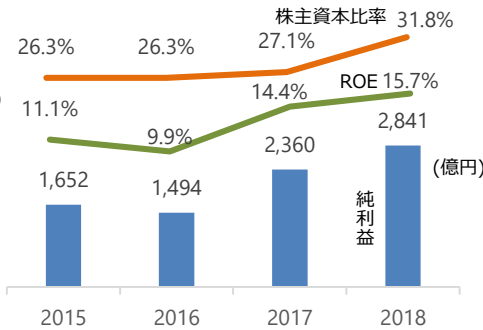
➤ 投下資本収益性（ROE）と、基幹事業のEBITDA成長率を達成目標に設定

財務
パフォーマンス

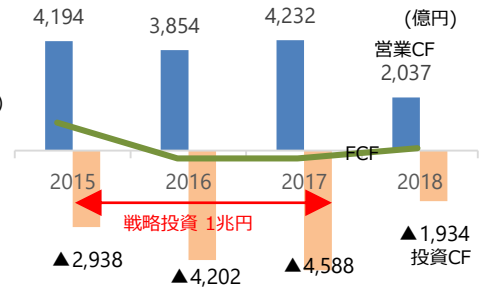
<売上/営業利益率>



<純利益/ROE>



<営業CF/投資CF/FCF>



戦略の進捗を示す
独自のKPI

企業価値創造と
独自KPIの接続による
価値創造設計

資本コストに
対する認識

✓ **EBITDA成長率、EBITDAマージン、ROEをKPIとして重視**

- ・ ポートフォリオ毎に事業特色に沿った独自KPIを設定してモニタリング

✓ **資本コストを上回るリターンとしてROE10%以上を目標設定**

- ・ 事業部別ROIC、WACC管理を実践。資本コスト及びベンチマーク企業ROICを意識した事業運営
- ・ ROICツリー分解で現場活動へ落とし込み。各種研修などを通じて理解と意識の強化

企業価値創造の
達成度評価

✓ 2021年度以降 **ROE10%以上を安定的に達成**

- ✓ **基幹事業 EBITDA成長率5～10%
EBITDAマージン10%以上**

<中期戦略目標>

		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	

実効性評価と取締役会における戦略議論の拡充などガバナンス強化に継続取り組み

経営課題の解決に
ふさわしい
取締役会の持続性

- ✓ **監督機能の強化と自由な風土の醸成による議論・意思決定の活性化**
 - 社外取締役1/3以上・実効性評価活用・独任制監査役・指名報酬委員会・グループ戦略会議改革

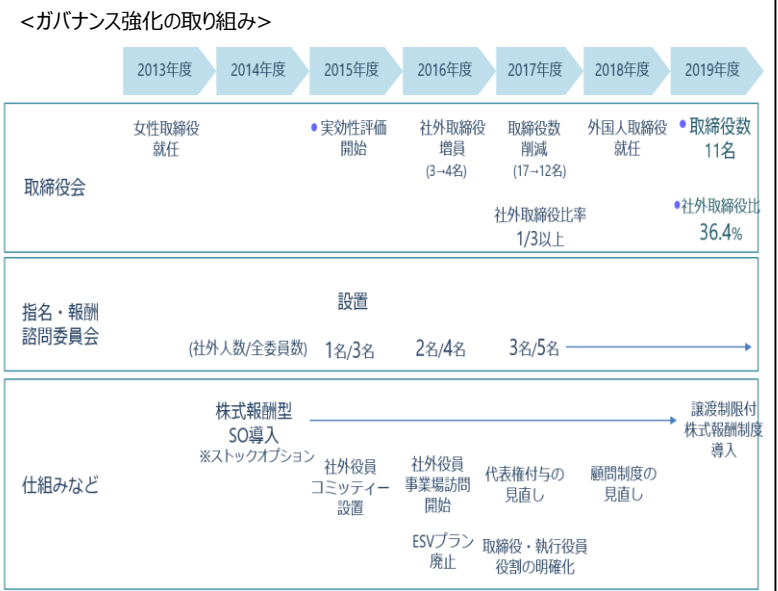
社長・経営陣の
スキルおよび多様性

- ✓ **グローバルな知見を経営層に積極登用**
 - 津賀CEO : 技術出身、社内カンパニー社長を歴任
 - 樋口取締役 : 日本HP元社長、日本マイクロソフト元会長
 - Bates取締役 : GE元ゼネラルカウンシル
 - 松岡フェロー : Google Nest元テクノロジー担当副社長
- ✓ **豊富なキャリアをもつ社外取締役**
 - 筒井氏 : 日本生命保険相互会社代表取締役会長
 - 太田氏 : 元経済財政政策担当大臣
 - 富山氏 : (株)産業再生機構元COO
 - 野呂氏 : (株)コマツ製作所特別顧問

社外役員のスキル
および多様性

戦略的意思決定の
監督・評価

- ✓ 2015年より実効性評価開始
- ✓ **社外取締役増員（社外1/3超）**
- ✓ **指名・報酬諮問委員会の強化と外部人材の登用（社外過半数）**
- ✓ 取締役・執行役員役割明確化



取締役会の実効性
評価のプロセスと
経営課題

- ✓ **報酬制度設計**
 - 業績連動報酬(短期インセンティブ)
売上、営業利益、FCFなどKPIと連動
 - 譲渡制限付株式報酬制度(長期インセンティブ)
持続的な企業価値向上/株主との一層の価値共有

役員報酬制度の
設計と結果

利益配分の方針

- ✓ 中期戦略の実行に必要な資金を事業からのキャッシュフローで充当
- ✓ **連結配当性向30%を目安に安定的かつ継続的な配当を実施**

The image features the Panasonic logo in white, centered on a blue background. The background is composed of various geometric shapes, including circles, squares, and rectangles, in different shades of blue, creating a complex, abstract pattern. The logo itself is the word "Panasonic" in a bold, sans-serif font.

Panasonic