

経 営 方 針

(1)会社経営の基本方針

当社は創業以来、「事業活動を通じて、世界中の人々の暮らしの向上と、社会の発展に貢献する」という経営理念をすべての活動の指針として、事業を進めてまいりました。今後さらに地球環境問題の解決に貢献する世界の優良企業への成長を目指して、株主や投資家、お客様、取引先、従業員をはじめとするすべての関係者の皆様にご満足いただけるよう、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

(2)会社の経営戦略と対処すべき課題

2011年度は、東日本大震災によるさまざまな被害が、大きな影響をもたらすことが懸念されるものの、世界経済全体では新興国が依然として高成長を継続し、欧米も緩やかに成長することが予測されます。

こうしたなか、当社はまず震災への対応として、被災地支援の継続と同時に、サプライチェーンの混乱を早期に收拾し、事業復旧を加速するとともに、次のリスクへの備えにも取り組んでまいります。さらには、LED照明をはじめとする省エネ機器の普及促進と、創エネ・蓄エネ・エネルギーマネジメントを組み合わせた提案を中心に、本来の事業活動によって復興に積極的に貢献してまいります。

また、2011年度は、完全子会社化したパナソニック電工(株)・三洋電機(株)を含めたグループ全体の事業再編を行います。この大改革をやりきり、2012年1月には新事業体制をスタートさせて成長戦略を加速してまいります。

事業再編の基本的な考え方は、「お客様接点の強化による価値創出の最大化」「スピーディで筋肉質な経営の実現」「大胆なリソースシフトによる成長事業の加速」です。この考え方のもと、以下の3つのビジネスモデル別事業分野に再編します。

コンシューマー事業分野：

「AVCネットワークス」「冷熱アプライアンス」の2ドメインと、
「グローバルコンシューマーマーケティング」の1部門

デバイス事業分野：

「オートモーティブ」「デバイス」「エナジーデバイス」の3ドメイン

ソリューション事業分野：

「システムコミュニケーションズ」「環境・エナジーソリューションズ」
「ヘルスケア・メディカルソリューションズ」「ファクトリーソリューションズ」の
4ドメイン

これらの9ドメイン1部門で成長戦略を遂行し、グローバル市場で強い競争力が発揮できる姿を目指してまいります。

本社機能についても、当社・パナソニック電工(株)・三洋電機(株)の本社部門と、海外の6地域本部の地域統括機能を統合し、「グローバル&グループ本社」を構築、筋肉質かつスピーディ、グローバルなオペレーションを追求します。また、職能本部のグローバル最適化を追求します。その一環として、調達・ロジスティクスなどの生産関連職能の本部機能をアジアに移転し、グローバルモノづくりのレベルアップを加速します。

なお、企業としての発信に用いるコーポレートブランドは、一部地域・商品を除いて全事業分野で「パナソニック」に一本化することを基本とします。数多くあるサブブランド、商品名、技術名称などは、グループ全体で整合をとりながら、必要に応じて活用します。

2011年度は、こうした成長戦略を踏まえ、大きく「攻める」「変える」の2つの切り口で取り組みを進めてまいります。

「攻める」については以下の2つの視点で、積極的に手を打ってまいります。

新興国市場を攻める：

B R I C s + V と M I N T S + B で、6,150億円の販売を目指します。特にインドでは商品ラインアップの強化やマーケティング体制の拡充、ビジネス向けショールームの開設など徹底した現地密着の事業展開を進め、大增販を図ります。

成長分野を攻める：

環境・エネルギー関連を中心に、成長分野については国内外での市場開拓を加速します。特にソーラー事業については、国内では東日本大震災からの復興に向けて供給に注力し、欧米では、新たなビジネスモデルの構築に取り組みます。スマートフォン向けデバイスの拡大も図ってまいります。

また、「変える」については、経営革新を下支えする全社横断的なイノベーション活動を「グループ経営革新本部」のもとに集約し、変革の加速を図ってまいります。

例えば、商品づくりを変える取り組みとして、「Vプロダクト部会」で、生活研究をもとに「こだわり」と「割り切り」を明確にした商品づくりの徹底を図ります。コンシューマー分野でグローバルに勝てるV商品を創造し、2012年度の売上1兆円以上、海外比率60%以上を目指します。また、「環境革新部会」では省エネ・循環型商品づくりを強化し、2012年度の商品によるCO₂削減貢献4,830万トンを実現すべく、取り組みを進めます。

経営体質を変える取り組みとしては、新設する「経営体質強化部会」で、固定費削減と資金創出を進め、損益分岐点を今後2年間で4%引き下げること、またネット資金を2012年度にはプラスへと良化させることを目指してまいります。

2011年度については、震災が上半期業績のマイナス要因となることが避けられませんが、グローバル市場での増販や復興への貢献により、挽回できる面も十分あると考えております。2012年度については、中期経営計画「GT12」で売上高10兆円、営業利益率5%以上を目標と設定していましたが、円高の進行、および「GT12」策定以降に取り組んできた

「Transformationプロジェクト」での検討を踏まえ、売上高の実行目標を9.4兆円とします。営業利益率については引き続き5%以上を目標とし、利益額でも当初目指した5,000億円という水準に挑戦してまいります。

< 将来見通しに関するリスク情報 >

業績見通しは、現在入手可能な情報と、当社が現時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績は見通しと大きく異なることがあります。

その要因のうち、主なものは以下のとおりですが、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ください。

- ・ 主要市場（日本、欧米、中国およびアジア等）の経済状況および製品需給の急激な変動
- ・ 産業界・消費者の需要動向
- ・ ドル、ユーロ、人民元等の対円為替相場の大幅な変動
- ・ 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
- ・ 急激な技術変化等による社会インフラの変動
- ・ 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
- ・ 諸外国による貿易・通商規制、労働・生産体制関連への規制等（直接・間接を問わない）
- ・ 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の変更
- ・ 地震等自然災害の発生、感染症の世界的流行、その他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に直接または間接に与える影響

以 上