

## 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。今後も、お客様一人ひとりに対して「いい暮らし」を提案し拡げていく中で、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

2013年度の世界経済は、欧州の低迷や一部新興国の伸び悩みなどが見込まれる一方、日本でいわゆる「アベノミクス効果」や消費税増税前の駆け込み需要が予測されること、米国経済が概ね堅調に推移すると想定されることなどから、全体としては緩やかな成長が見込まれます。

こうしたなか、当社は、2013年度から2015年度までの3カ年の中期経営計画「Cross-Value Innovation 2015 (略称CV2015)」をスタートいたしました。CV2015では、一刻も早く赤字事業を無くすとともに、しっかりと将来を見据えて当社が力強く進んでいける道筋をつける、この2点に、不退転の決意で取り組んでまいります。

2013年4月には、個々の事業の強さを取り戻すため、9つあったドメインを発展的に解消し、その傘下にあった88のビジネスユニットを括り直して49の事業部とし、これを「経営の基軸」と位置づけました。事業部は、グローバルな開発・製造・販売の責任を負うとともに、事業経営を通じて資金・利益を継続的に増やす責任を負います。あわせて、新たに設置した4つのカンパニー「アプライアンス社」「エコソリューションズ社」「AVCネットワークス社」「オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社」で、事業部単独では難しい、大きな事業展開や新規事業の創出、基幹デバイスの強化などに取り組み、事業部の進化を支えてまいります。

この事業部制を核とした新たなグループ基本構造のもと、CV2015の重点施策として、以下の取り組みを進めてまいります。

#### 赤字事業の止血：

テレビ、半導体、携帯電話、回路基板、光事業(ドライブ・ピックアップ)等の各事業について、抜本的な事業構造の転換等を図り、2015年度に赤字事業ゼロを目指してまいります。

#### 脱・自前主義による成長・効率化：

当社の強みを最大限に活かせる外部パートナーと手を組むことで、自前では難しい非連続な事業成長や業務効率の最大化を図ってまいります。その具体事案として、パナソニックヘルスケア(株)への外部資本導入や、パナソニック ロジスティクス(株)株式の日本通運(株)への一部譲渡を推進しております。

#### 財務体質改善：

事業で利益を生み出すことを基本にしながら、設備投資の絞込みに加え、全社プロジェクトで在庫削減を始めとする運転資金圧縮や資産売却などに徹底して取り組み、フリーキャッシュ・フローを創出してまいります。

お客様からの逆算による成長戦略：

お客様が生活する住宅、非住宅、モビリティ、パーソナルの4つの空間で、お客様一人ひとりにとってのより良いくらし、より良い世界～「A Better Life A Better World」を追求していきます。そのために、各空間に対応した4戦略領域「住空間ネットワーク」「エコ&スマートビジネスソリューション」「モビリティシステム+サービス」「コネクテッド・パーソナル」を強化します。単品売り切りの事業モデルやデジタルコンシューマー商品への依存から脱し、様々な法人等のパートナーとともに実現する「空間ソリューション」へのシフト、お客様とつながり続ける事業へのシフトを加速してまいります。

これら重点施策を進める上でカギを握るのは、既存の組織・地域や企業の枠組みを超え、異なる強みを掛け合わせる Cross-Value Innovation です。これによって、事業部制を補完してまいります。中期経営計画の初年度にあたる2013年度は、事業部による自主責任経営とカンパニーの大きな事業戦略、そして Cross-Value Innovation によって、力強く復活し、純利益黒字化を目指します。そして、早期の復配につなげてまいります。

< 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、サプライチェーンの寸断、その他の事業活動に混乱を与える可能性のある要素