

## 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なかで、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

2016年度の世界経済は、資源価格の変動や地政学的リスク、新興国経済の減速懸念などの不透明な要因があるものの、米国や欧州経済の回復が続くとみられることや、雇用・所得環境の改善が国内消費の追い風となる見通しであることから、全体としては緩やかな成長が見込まれます。

一方で、当社が「売上成長」を主軸において掲げた2018年度売上高10兆円と、そこに向けた1年ごとの売上目標については、初年度である2015年度から目標を下回る結果となりました。こうした状況をふまえて、2018年度売上高10兆円という目標を見直し、当社の経営理念である「お客様へのお役立ちを創出し続ける」ということをより明確にする意味で、「利益成長」を主軸においた取り組みを加速することとしました。

具体的には、これまでの5つの事業領域と3つの地域を掛け合わせた「5×3のマトリックス」を再整理し、「家電」「住宅」「車載」「B2B」の4つの事業領域の枠組みで戦略を描いていきます。なお、デバイスは、今後は向き合う産業に対応する事業領域に含めることとします。

「家電」「住宅」「車載」は、「最終のお客様」に広く価値を提供することを通じて、新たな売上成長の実現を目指します。「B2B」は、お客様の競争力強化に貢献することを通じて、向き合う業界、強みとなる商材、地域を明確にし、これらを掛け合わせて、高収益のビジネスモデルの構築を目指します。

成長戦略が軌道に乗りつつある、「家電」「住宅」「車載」で確実に利益を積み重ね、そこに高収益を目指す「B2B」事業を付加していくことにより、全社として、確実に利益成長ができる構造をつくります。

また、個別の事業をそれぞれの事業環境や競争力などの事業が持つ特性に応じて、収益改善・安定成長・高成長の3つに分類するとともに、各事業がとるべき戦略を明確にし、緩急をつけて実行していきます。

収益改善事業は売上成長が望みにくい事業を指し、売上を追わず、徹底的に「利益率」の向上を追求します。

安定成長事業は市場の成長が見込まれる事業を指し、競争力の強化によって、業界平均を上回る成長を実現することで売上、利益の着実な創出を目指します。

高成長事業は市場の成長が見込まれる事業のなかでも、特に経営資源を積極的に集中し、売上、利益の成長を牽引する事業を指します。高成長事業の代表的な取り組みは以下のとおりです。

① 家電事業：

アジアの重点国における、プレミアム商品展開を加速するとともに、将来の成長市場の攻略に向けて、インドでの品揃え強化や、アフリカでの販売基盤強化を図ります。

② 住宅事業：

国内のリフォームおよび介護関連事業の拡大に向けて、拠点を大幅に増強いたします。また、アジアでは、パナホーム㈱を中心に現地の開発事業者との協業により、街づくり事業を積極的に拡大します。

③ 車載事業：

車載用ミラー大手のフィコサ(Ficosa)社との協業などにより、次世代コックピット事業で新たな成長を図ります。そして、2018年度以降を見据え、さらなる成長に向けて、ADAS（先進運転支援システム）や車載電池において、開発の強化や生産拠点の拡充に経営資源を重点的に投下します。

④ B2B事業：

米国の業務用冷凍・冷蔵ショーケースのメーカーであるハスマン(Husmann)社の買収によって、食品流通事業が当社の大きな柱となります。今後も、航空産業向けの事業や食品流通事業に続く、新たな柱事業の創造を目指します。

これらの取り組みにより、2018年度の全社の経営目標として、営業利益4,500億円、親会社の所有者に帰属する当期純利益2,500億円以上（国際財務報告基準ベース）を目指します。

そして2016年度については、2018年度の経営目標およびその先に向けた「成長への足場固めの年」と位置づけ、成長事業の仕込みに注力します。また、2018年度に向けて、積極的な先行投資と合計1兆円規模の戦略投資を実行することで、増収増益の実現および定着を目指します。

今回、2018年度売上高10兆円という目標を見直し、「利益成長」を主軸においた取り組みを加速することとしましたが、当社グループが取り組む成長戦略は変わりません。「利益成長」すなわち、「お客様へのお役立ちを創出し続ける」ことに、これまで以上に重きを置いて取り組んでまいります。

## 会計基準の選択に関する基本的な考え方

当社は、2016年度期末決算より、従来の米国会計基準に替えて、国際財務報告基準（IFRS）を任意適用いたします。

グローバルに統一されたルールに基づく運営を行うことで、経営管理の精度向上とガバナンスの強化を図り、キャッシュ・フローを中心とした企業価値の向上を図ってまいります。

<将来見通しに関するリスク情報>

業績見通しは、現時点で入手可能な情報と、当社が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。

なお、2017年3月期の連結業績予想は、国際財務報告基準（IFRS）に基づき作成していますので、ご留意ください。

- ・米州、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
- ・ドル、ユーロ、人民元等の対円為替相場の過度な変動により外貨建てで取引される製品・サービスなどのコストおよび価格が影響を受ける可能性
- ・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ことができない可能性
- ・他企業との提携または企業買収等で期待どおりの成果を上げられない、または予期しない損失を被る可能性
- ・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（BtoB（企業向け）分野における、依存度の高い特定の取引先からの企業努力を上回る価格下落圧力や製品需要の減少等の可能性を含む）
- ・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ことができなくなる可能性
- ・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
- ・ネットワークを介した不正アクセス等により、当社システムから顧客情報・機密情報が外部流出する、あるいは、ネットワーク接続製品に脆弱性が発見され、多大な対策費用負担が生じる可能性
- ・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

以 上