

— 2011年度(第105期) —  
**連結及び単独決算概要**



1. 連結業績

(単位：億円)

	2011年度	2010年度	前年比
売上高	78,462	86,927	90%
国内	41,620	45,143	92%
海外	36,842	41,784	88%
営業利益	437 (0.6%)	3,053 (3.5%)	14%
税引前利益(は損失)	8,128 (10.4%)	1,788 (2.1%)	
当社株主に帰属する 当期純利益(は損失)	7,722 (9.8%)	740 (0.9%)	
基本的1株当たり 当社株主に帰属する 当期純利益(は損失)	333円96銭	35円75銭	369円71銭
希薄化後1株当たり 当社株主に帰属する 当期純利益			

(注) 1. 当社の連結決算は米国会計基準に準拠しております。

2. 連結対象会社数(親会社および連結子会社) 579社 持分法適用関連会社数 103社

3. 「希薄化後1株当たり当社株主に帰属する当期純利益」は、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

2. 単独業績

(単位：億円)

	2011年度	2010年度	前年比
売上高	38,724	41,430	93%
国内	23,920	24,116	99%
輸出	14,804	17,314	86%
営業利益	282 (0.7%)	1,043 (2.5%)	27%
経常利益	557 (1.4%)	1,464 (3.5%)	38%
当期純利益(は損失)	5,270 (13.6%)	499 (1.2%)	
1株当たり当期純利益 (は損失)	227円93銭	24円08銭	203円85銭
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益			

(注) 「潜在株式調整後1株当たり当期純利益」は、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

## 連 結 損 益 計 算 書

(単位：百万円)

項 目	2011年度 〔2011年4月1日から 2012年3月31日まで〕		2010年度 〔2010年4月1日から 2011年3月31日まで〕		前年比
		%		%	%
売 上 高	7,846,216	100.0	8,692,672	100.0	90
売 上 原 価	5,864,515	74.7	6,389,180	73.5	
売 上 総 利 益	<b>1,981,701</b>	<b>25.3</b>	<b>2,303,492</b>	<b>26.5</b>	<b>86</b>
販売費及び一般管理費	1,937,976	24.7	1,998,238	23.0	
営 業 利 益	<b>43,725</b>	<b>0.6</b>	<b>305,254</b>	<b>3.5</b>	<b>14</b>
営業外損益(は損失)	856,569	11.0	126,447	1.4	
(受取利息)	(13,388)	(0.1)	(11,593)	(0.1)	
(受取配当金)	(6,129)	(0.1)	(6,323)	(0.1)	
(支払利息)	(28,404)	(0.4)	(27,524)	(0.3)	
(早期退職一時金)	(100,994)	(1.3)	(17,671)	(0.2)	
(その他)	(746,688)	(9.5)	(99,168)	(1.1)	
税引前利益(は損失)	<b>812,844</b>	<b>10.4</b>	<b>178,807</b>	<b>2.1</b>	-
法人税等	9,767	0.1	103,010	1.2	
持分法による投資利益	6,467	0.1	9,800	0.1	
非支配持分帰属利益控除前 当期純利益(は損失)	<b>816,144</b>	<b>10.4</b>	<b>85,597</b>	<b>1.0</b>	-
非支配持分帰属利益 (は損失)	43,972	0.6	11,580	0.1	
当社株主に帰属する 当期純利益(は損失)	<b>772,172</b>	<b>9.8</b>	<b>74,017</b>	<b>0.9</b>	-

(注) 1. 営業外損益の「早期退職一時金」は、国内・海外グループ会社の早期退職に伴う費用です。

2. 営業外損益の「その他」には、のれん・固定資産の減損損失等が含まれています。

3. 減価償却実施額(有形)                      259,135 百万円                      284,244 百万円

4. 設備投資の実施額                      294,821 百万円                      403,778 百万円

5. 研究開発費                      520,217 百万円                      527,798 百万円

6. 従業員数                      330,767 人                      366,937 人

## セグメント情報

(単位：億円)

	2011年度 〔2011年4月1日から 2012年3月31日まで〕					2010年度 〔2010年4月1日から 2011年3月31日まで〕		
	売上高	前年比	営業利益	利益率	前年比	売上高	営業利益	利益率
		%		%	%			%
A V C ネットワークス	17,135	79	678	4.0	-	21,568	273	1.3
ア プ ラ イ ア ン ス	15,342	103	815	5.3	97	14,829	840	5.7
システムコミュニケーションズ	8,408	90	173	2.1	36	9,381	476	5.1
エコソリューションズ	15,258	100	589	3.9	102	15,265	579	3.8
オートモーティブシステムズ	6,532	107	49	0.8	22	6,116	227	3.7
デ バ イ ス	14,046	84	166	1.2	-	16,710	699	4.2
エ ナ ジ ー	6,149	97	209	3.4	-	6,370	152	2.4
そ の 他	18,809	82	236	1.3	39	23,048	609	2.6
計	101,679	90	809	0.8	23	113,287	3,551	3.1
消 去 又 は 全 社	23,217	-	372	-	-	26,360	498	-
連 結 決 算	78,462	90	437	0.6	14	86,927	3,053	3.5

(注) 1. 事業区分の方法

- ・当社の事業を、内部経営管理と同期化させたドメイン毎のグローバル連結ベースで、セグメントに区分しております。
- ・2012年1月1日にグループ体制の再編を実施したことに伴い、従来の6セグメントから8セグメントへ変更しております。また、2010年度のセグメント情報については、2011年度の形態に合わせて組み替えして表示しております。

2. 「その他」セグメントは、ヘルスケア社・マニファクチャリングソリューションズ社・パナホーム等により構成されております。

3. 基礎的試験研究費および親会社の本社管理部門にかかる費用を配賦不能営業費用とし、「消去又は全社」の項目に含めて表示しております。

**連 結 貸 借 対 照 表**

(単位：百万円)

科 目	2011年度末 (2012年3月31日現在)	2010年度末 (2011年3月31日現在)	増 減
<b>流 動 資 産</b>	<b>2,906,040</b>	<b>3,489,849</b>	<b>583,809</b>
現金及び現金同等物	574,411	974,826	400,415
定期預金	36,575	69,897	33,322
短期投資	483		483
受取手形	73,044	78,979	5,935
売掛金	963,202	1,001,982	38,780
貸倒引当金	26,604	21,860	4,744
棚卸資産	830,266	896,424	66,158
その他の流動資産	454,663	489,601	34,938
<b>投資及び貸付金</b>	<b>451,879</b>	<b>569,651</b>	<b>117,772</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>1,734,283</b>	<b>1,883,309</b>	<b>149,026</b>
<b>その他の資産</b>	<b>1,508,853</b>	<b>1,880,061</b>	<b>371,208</b>
<b>資 産 合 計</b>	<b>6,601,055</b>	<b>7,822,870</b>	<b>1,221,815</b>
<b>流 動 負 債</b>	<b>2,879,504</b>	<b>2,847,050</b>	<b>32,454</b>
社債及び短期借入金	633,847	432,982	200,865
支払手形	53,243	60,128	6,885
買掛金	797,770	941,124	143,354
その他の流動負債	1,394,644	1,412,816	18,172
<b>固 定 負 債</b>	<b>1,743,985</b>	<b>2,029,485</b>	<b>285,500</b>
社債及び長期借入金	941,768	1,162,287	220,519
その他の固定負債	802,217	867,198	64,981
<b>負 債 合 計</b>	<b>4,623,489</b>	<b>4,876,535</b>	<b>253,046</b>
<b>当 社 株 主 資 本</b>	<b>1,929,786</b>	<b>2,558,992</b>	<b>629,206</b>
資本金	258,740	258,740	
資本剰余金	1,117,530	1,100,181	17,349
利益準備金	94,512	94,198	314
その他の剰余金	1,441,177	2,401,909	960,732
その他の包括利益 (は損失)累積額	735,155	625,300	109,855
自己株式	247,018	670,736	423,718
<b>非 支 配 持 分</b>	<b>47,780</b>	<b>387,343</b>	<b>339,563</b>
<b>資 本 合 計</b>	<b>1,977,566</b>	<b>2,946,335</b>	<b>968,769</b>
<b>負 債 及 び 資 本 合 計</b>	<b>6,601,055</b>	<b>7,822,870</b>	<b>1,221,815</b>

(注)その他の包括利益(は損失)累積額の内訳：

	2011年度末 (2012年3月31日現在)	2010年度末 (2011年3月31日現在)	増 減
為替換算調整額	482,168	453,158	29,010
有価証券未実現損益	13,283	16,835	3,552
デリバティブ未実現損益	3,728	2,277	6,005
年金債務調整額	262,542	191,254	71,288

(単位：百万円)

連結資本勘定計算書

(単位: 百万円)

2011 年度 (2011 年 4 月 1 日から 2012 年 3 月 31 日まで)	資本金	資本 剰余金	利益 準備金	その他の 剰余金	その他の 包括利益 ( は損失) 累積額	自己 株式	当社 株主 資本	非支配 持分	資本 合計
<b>期首残高</b>	258,740	1,100,181	94,198	2,401,909	625,300	670,736	2,558,992	387,343	2,946,335
自己株式処分差損		1,752		166,334			168,086		168,086
利益準備金繰入額			314	314					
配当金				21,912			21,912	11,642	33,554
資本取引等による 増加または減少		19,101			838		18,263	283,711	265,448
包括利益( は損失)									
当期純利益( は損失)				772,172			772,172	43,972	816,144
為替換算調整額					20,946		20,946	1,059	19,887
有価証券未実現損益					3,325		3,325	151	3,476
デリバティブ未実現損益					6,018		6,018		6,018
年金債務調整額					78,728		78,728	1,146	79,874
当期包括利益( は損失)計							881,189	44,210	925,399
自己株式増減-純額						423,718	423,718		423,718
<b>2011 年度期末残高</b>	258,740	1,117,530	94,512	1,441,177	735,155	247,018	1,929,786	47,780	1,977,566

2010 年度 (2010 年 4 月 1 日から 2011 年 3 月 31 日まで)	資本金	資本 剰余金	利益 準備金	その他の 剰余金	その他の 包括利益 ( は損失) 累積額	自己 株式	当社 株主 資本	非支配 持分	資本 合計
<b>期首残高</b>	258,740	1,209,516	93,307	2,349,487	448,232	670,330	2,792,488	887,285	3,679,773
自己株式処分差損		9					9		9
利益準備金繰入額			891	891					
配当金				20,704			20,704	12,583	33,287
資本取引等による 増加または減少		109,326			5,885		115,211	474,758	589,969
包括利益( は損失)									
当期純利益				74,017			74,017	11,580	85,597
為替換算調整額					86,015		86,015	21,764	107,779
有価証券未実現損益					22,789		22,789	1,633	24,422
デリバティブ未実現損益					988		988	26	962
年金債務調整額					63,367		63,367	758	64,125
当期包括利益( は損失)計							97,166	12,601	109,767
自己株式増減-純額						406	406		406
<b>2010 年度期末残高</b>	258,740	1,100,181	94,198	2,401,909	625,300	670,736	2,558,992	387,343	2,946,335

連 結 キ ャ ッ シ ュ ・ フ ロ ー 計 算 書

(単位：百万円)

項 目	2011年度 〔2011年4月1日から 2012年3月31日まで〕	2010年度 〔2010年4月1日から 2011年3月31日まで〕
<u>営業活動に関するキャッシュ・フロー</u>		
1.非支配持分帰属利益控除前当期純利益 (は損失)	816,144	85,597
2.営業活動に関するキャッシュ・フローへの調整		
(1)減 価 償 却 費	338,112	367,263
(2)有 価 証 券 の 売 却 損 益 (は利益)	5,822	11,318
(3)売 上 債 権 の 増 減 額 (は増加)	24,228	83,333
(4)棚 卸 資 産 の 増 減 額 (は増加)	38,117	54,659
(5)買 入 債 務 の 増 減 額 (は減少)	103,788	12,826
(6)退 職 給 付 引 当 金 の 増 減 額 (は減少)	29,374	38,400
(7)そ の 他	517,780	50,205
計	36,891	469,195
<u>投資活動に関するキャッシュ・フロー</u>		
1.投資及び貸付金の売却及び回収	104,542	87,229
2.投資及び貸付金の増加	6,945	8,873
3.有形固定資産の購入	456,468	420,921
4.有形固定資産の売却	53,333	152,663
5.定期預金の増減額 (は増加)	30,952	19,005
6.そ の 他	28,416	32,048
計	303,002	202,945
<u>財務活動に関するキャッシュ・フロー</u>		
1.短期債務の増減額 (は減少)	362,128	34,034
2.長期債務の増減額 (は減少)	369,224	303,217
3.当社株主への配当金	21,912	20,704
4.非支配持分への配当金	11,642	12,583
5.自己株式の増減額 (は増加)	363	415
6.非支配持分の取得等	12,081	590,108
計	53,094	354,627
為替変動による現金及び現金同等物への影響額	7,428	46,709
現金及び現金同等物の純増減額 (は減少)	400,415	135,086
現金及び現金同等物期首残高	974,826	1,109,912
現金及び現金同等物期末残高	574,411	974,826

## 基本となる事項

### 1. 連結財務諸表の作成基準

当社の連結財務諸表は米国で一般に公正妥当と認められた会計原則に基づいて作成されています。

### 2. 棚卸資産の評価基準

製商品および仕掛品は平均法により、原材料は主として先入先出法および平均法により取得原価を算出し、低価法により評価しています。

### 3. 有価証券の評価基準

米国財務会計基準審議会会計基準編纂書(以下、「会計基準編纂書」)320「投資 - 負債証券及び持分証券」の規定を適用しています。

### 4. 有形固定資産の表示および減価償却の方法

有形固定資産は取得原価によって表示しており、有形固定資産の減価償却は主として定額法によっています。

### 5. リース会計

会計基準編纂書 840「リース」の規定を適用しています。

### 6. 法人税等

資産・負債法による税効果会計を適用しており、税率変更による繰延税金資産および負債への影響は、その税率変更に関する法律の制定日を含む連結会計年度の損益として認識しています。

### 7. 退職給付債務

会計基準編纂書 715「報酬 - 退職給付」の規定を適用しています。

### 8. デリバティブ取引

会計基準編纂書 815「デリバティブとヘッジ」の規定を適用しています。

## 注記

- 2011 年度末の連結子会社数は 578 社、持分法適用関連会社数は 103 社です。
- 当社は、2011 年 4 月 1 日付で当社を株式交換完全親会社とし、当社連結子会社のパナソニック電工(株)および三洋電機(株)(以下、「両子会社」)を株式交換完全子会社とする株式交換を実施し、両子会社は当社の完全子会社となりました。  
この結果、連結貸借対照表上、当社が交付する株式の公正価値と非支配持分の簿価との差額は、資本剰余金として調整され、当社株主資本が 271,205 百万円増加し、非支配持分が同額減少しました。  
なお、パナソニック電工(株)は 2012 年 1 月 1 日付で当社に吸収合併されました。
- パナソニック エレクトロニックデバイス(株)は 2012 年 4 月 1 日付で当社に吸収合併されました。

### 4. 1 株当たり情報

	2011年度 〔2011年4月1日から 2012年3月31日まで〕	2010年度 〔2010年4月1日から 2011年3月31日まで〕
当社株主に帰属する 当期純利益(は損失) (単位:百万円)	772,172	74,017
平均発行済株式数 (単位:株式数)	2,312,167,772	2,070,341,989
1株当たり当社株主に帰属する 当期純利益(は損失) (単位:円)		
基本的	333.96	35.75
希薄化後		

「希薄化後 1 株当たり当社株主に帰属する当期純利益」は、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

### 5. 継続企業の前提に関する注記

該当事項はありません。

### 6. 主要な子会社

2012 年 3 月 31 日現在、当社グループの連結子会社の中で、国内の証券市場に公開している会社は次のとおりであります。

(会社名)

パナホーム(株)

パナソニック電工 S U N X (株)

パナソニック電工インフォメーションシステムズ(株)

(株式公開市場)

東京・大阪

東京・名古屋

東京





# 平成 24 年 3 月期 決算短信 [ 米国会計基準 ] ( 連結 )

平成 24 年 5 月 11 日

上場会社名 パナソニック株式会社  
 コード番号 6752  
 代表者 ( 役職名 ) 取締役社長 ( 氏名 ) 大坪 文雄  
 問合せ先責任者 ( 役職名 ) 財務・IRグループ グループマネージャー ( 氏名 ) 水野 省三  
 定時株主総会開催予定日 平成 24 年 6 月 27 日 配当支払開始予定日 平成 24 年 6 月 8 日  
 有価証券報告書提出予定日 平成 24 年 6 月 28 日  
 決算補足説明資料作成の有無 : 有  
 決算説明会開催の有無 : 有 ( マスコミ向けおよび証券アナリスト・機関投資家向け )

上場取引所 東証・大証・名証第一部  
 URL <http://panasonic.co.jp/>

TEL (06)6908-1121

平成 24 年 6 月 8 日

( 百万円未満四捨五入 )

## 1 . 平成 24 年 3 月期の連結業績 ( 平成 23 年 4 月 1 日 ~ 平成 24 年 3 月 31 日 )

(1) 連結経営成績 ( % 表示は対前期増減率 )

	売上高	営業利益	税引前利益	当社株主に帰属する 当期純利益
	百万円 %	百万円 %	百万円 %	百万円 %
24 年 3 月期	7,846,216 ( 9.7 )	43,725 ( 85.7 )	812,844 ( - )	772,172 ( - )
23 年 3 月期	8,692,672 ( 17.2 )	305,254 ( 60.3 )	178,807 ( - )	74,017 ( - )

(注) 当社株主に帰属する当期包括利益 24 年 3 月期 881,189 百万円 ( - % ) 23 年 3 月期 97,166 百万円 ( - % )

	1 株当たり 当社株主に帰属する 当期純利益	希薄化後 1 株 当たり当社株主に 帰属する当期純利益	当社株主資本 当社株主に帰属する 当期純利益率	総資産 税引前利益率	売上高 営業利益率
	円 銭	円 銭	%	%	%
24 年 3 月期	333 96	- -	34.4	11.3	0.6
23 年 3 月期	35 75	- -	2.8	2.2	3.5

(参考) 持分法による投資利益 24 年 3 月期 6,467 百万円 23 年 3 月期 9,800 百万円

## (2) 連結財政状態

	総資産	資本合計	当社株主資本	当社株主資本比率	1 株当たり 当社株主資本
	百万円	百万円	百万円	%	円 銭
24 年 3 月期	6,601,055	1,977,566	1,929,786	29.2	834 79
23 年 3 月期	7,822,870	2,946,335	2,558,992	32.7	1,236 05

## (3) 連結キャッシュ・フローの状況

	営業活動による キャッシュ・フロー	投資活動による キャッシュ・フロー	財務活動による キャッシュ・フロー	現金及び現金同等物 期末残高
	百万円	百万円	百万円	百万円
24 年 3 月期	36,891	303,002	53,094	574,411
23 年 3 月期	469,195	202,945	354,627	974,826

## 2 . 配当の状況

	年間配当金					配当金総額 ( 合計 )	配当性向 ( 連結 )	当社株主 資本配当率 ( 連結 )
	第 1 四半期末	第 2 四半期末	第 3 四半期末	期末	合計			
	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	百万円	%	%
23 年 3 月期	- -	5 00	- -	5 00	10 00	20,702	28.0	0.8
24 年 3 月期	- -	5 00	- -	5 00	10 00	23,120	-	1.0
25 年 3 月期 ( 予想 )	- -	5 00	- -	5 00	10 00		46.2	

3. 平成25年3月期の連結業績予想（平成24年4月1日～平成25年3月31日）

（％表示は、通期は対前期、四半期は対前年同四半期増減率）

	売上高		営業利益		税引前利益		当社株主に 帰属する 当期純利益		1株当たり 当社株主に 帰属する 当期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	円	銭
第2四半期（累計）	3,960,000	( 1.1)	90,000	( 89.1)	60,000	( - )	15,000	( - )	6	49
通 期	8,100,000	( 3.2)	260,000	(494.6)	160,000	( - )	50,000	( - )	21	63

注記事項

- (1) 期中における重要な子会社の異動（連結範囲の変更を伴う特定子会社の異動）： 有  
除外：1社 （社名）パナソニック電工(株)  
(注)詳細は、「注記」をご覧ください。

- (2) 会計方針の変更  
会計基準等の改正に伴う会計方針の変更： 無  
以外の会計方針の変更： 無

- (3) 発行済株式数（普通株式）

期末発行済株式数（自己株式を含む）	24年3月期	2,453,053,497株	23年3月期	2,453,053,497株
期末自己株式数	24年3月期	141,351,296株	23年3月期	382,760,101株
期中平均株式数	24年3月期	2,312,167,772株	23年3月期	2,070,341,989株

（参考）個別業績の概要

平成24年3月期の個別業績（平成23年4月1日～平成24年3月31日）

(1) 個別経営成績 (％表示は対前期増減率)

	売上高		営業利益		経常利益		当期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
24年3月期	3,872,416	( 6.5)	28,231	( 72.9)	55,730	( 61.9)	527,004	( - )
23年3月期	4,143,023	( 5.5)	104,287	( 96.1)	146,376	( 213.3)	49,860	( - )

	1株当たり 当期純利益	潜在株式調整後 1株当たり当期純利益
	円 銭	円 銭
24年3月期	227 93	
23年3月期	24 08	

(2) 個別財政状態

	総資産	純資産	自己資本比率	1株当たり純資産
	百万円	百万円	%	円 銭
24年3月期	5,572,978	1,644,239	29.5	711 27
23年3月期	5,065,412	1,943,309	38.4	938 66

（参考）自己資本 24年3月期 1,644,239百万円 23年3月期 1,943,309百万円

監査手続の実施状況に関する表示

この決算短信の開示時点において、金融商品取引法に基づく財務諸表の監査手続が実施中です。

業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項

業績見通し等の将来に関する記述は、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。業績予想の前提となる仮定および業績見通しのご利用にあたっての注意事項等については、＜将来見通しに関するリスク情報＞をご覧ください。

決算補足説明資料は平成24年5月11日(金)に当社ホームページに掲載いたします。また、当社は同日にマスコミ向けおよび証券アナリスト・機関投資家向け説明会を開催する予定です。この説明会で配布する決算説明資料については、開始後速やかに当社ホームページに掲載する予定です。

経営成績及び財政状態

(1) 2012年3月期(2011年度)の概況

(A) 経営成績

	2011年度	2010年度	前年比
売上高	7兆8,462億円	8兆6,927億円	90%
営業利益	437億円	3,053億円	14%
税引前利益(は損失)	8,128億円	1,788億円	-
当社株主に帰属する 当期純利益(は損失)	7,722億円	740億円	-

2011年度は、東日本大震災の影響による電力供給懸念、タイ洪水によるサプライチェーンの寸断、欧州金融危機に端を発した世界経済の混乱、過去にない水準の円高の進行など、国内外で経営環境の悪化要因が重なって発生し、非常に厳しい状況となりました。

こうしたなか、当社グループは3ヵ年の中期経営計画「Green Transformation 2012(GT12)」の2年目として様々な施策に取り組みました。特に、既存事業偏重からエナジーなどの新規事業分野へ、日本中心から徹底したグローバル志向へ、単品志向からソリューション・システム志向へ、の3つのパラダイム転換を進めることを大きなテーマとして事業構造の変革を図りました。

現地ニーズを取り入れたエアコンや冷蔵庫の発売によるインドやブラジルでの増販、日本におけるグループの販売力をフルに活用した「HIT太陽電池」の増販など、一部の地域・事業で成果は上がりつつあります。

しかし一方で、前述の経営環境悪化や価格競争の激化、地上デジタル放送移行後の需要減などの要因により、薄型テレビや半導体事業の業績は大きく悪化しました。今後の収益を圧迫する要因を思い切って排除するという経営判断のもと、これら課題事業を中心に、拠点集約を含む大規模な構造改革を行いました。

2012年1月には、予定通りグループの事業再編を行いました。具体的には「AVCネットワークス」「アプライアンス」「システムコミュニケーションズ」「エコソリューションズ」「オートモーティブシステムズ」「デバイス」「エナジー」「ヘルスケア」「マニュファクチャリングソリューションズ」の9つのドメインと、「グローバルコンシューマーマーケティング部門」の1部門で構成される新事業体制をスタートいたしました。この再編により、グローバルにお客様と直結する体制の確立や、「まるごとソリューション」など横串の総合力を発揮する仕組みの導入、個別事業でのシナジー創出と重複事業の解消など、当社グループの力を最大限に発揮できる体制を整え、「環境革新企業」実現に向けた基盤を構築しました。

このような取り組みを進めてまいりましたが、当年度の連結売上高は7兆8,462億円と、デジタル商品を中心とした売上減に加え、東日本大震災やタイで発生した洪水等による影響もあり、前年度に比べて10%の減収となりました。

利益につきましては、材料の合理化や固定費削減を推進しましたが、売上減の影響に加え、価格低下や円高の影響などにより、営業利益は437億円と前年度に比べて86%の減益となりました。また、税引前利益は、営業外費用として早期退職一時金やのれん・固定資産の減損損失などの事業構造改革費用7,671億円を計上したことなどにより、8,128億円の損失となりました。また、当社株主に帰属する当期純利益は、法人税等において法人税率の変更に伴う影響額255億円を計上したことなどにより7,722億円の損失となりました。

(B) 経営成績(セグメント別情報)

2012年1月1日にグループ体制の再編を実施したことに伴い、従来の6セグメントから8セグメントへ変更しております。また、2010年度のセグメント情報については、2011年度の形態に合わせて組み替えて表示しております。

a. AVCネットワークス

	2011年度	2010年度	前年比
売上高	1兆7,135億円	2兆1,568億円	79%
営業利益(△は損失)	△678億円	273億円	—

AVCネットワークスの売上高は、1兆7,135億円(前年比21%減)となりました。ノートパソコンなどの売上が前年度を上回りましたが、薄型テレビやデジタルカメラなどの売上が減少し、減収となりました。営業利益は、売上の減少や価格低下の影響が大きく678億円の損失となりました。

b. アプライアンス

	2011年度	2010年度	前年比
売上高	1兆5,342億円	1兆4,829億円	103%
営業利益	815億円	840億円	97%

アプライアンスの売上高は、1兆5,342億円(前年比3%増)となりました。洗濯機や電子レンジなどの売上が堅調に推移した結果、増収となりました。営業利益は、原材料高騰の影響等により前年をわずかに下回り、815億円となりました。

c. システムコミュニケーションズ

	2011年度	2010年度	前年比
売上高	8,408億円	9,381億円	90%
営業利益	173億円	476億円	36%

システムコミュニケーションズの売上高は、8,408億円(前年比10%減)となりました。小型複合機やハンディターミナル(業務用端末)、携帯電話などの売上が減少し、減収となりました。営業利益は、売上の減少や価格低下の影響が大きく173億円となり、前年から悪化しました。

d. エコソリューションズ

	2011年度	2010年度	前年比
売上高	1兆5,258億円	1兆5,265億円	100%
営業利益	589億円	579億円	102%

エコソリューションズの売上高は、1兆5,258億円となりました。ライティング事業の売上が減少しましたが、エネルギーシステム事業やハウジングシステム事業、環境システム事業が前年度と同水準の売上を確保し、全体でも前年度並みとなりました。営業利益は、固定費の削減などにより前年をわずかに上回り、589億円となりました。

e. オートモーティブシステムズ

	2011年度	2010年度	前年比
売上高	6,532億円	6,116億円	107%
営業利益	49億円	227億円	22%

オートモーティブシステムズの売上高は、6,532億円(前年比7%増)となりました。ハイブリッドカー用バッテリーをはじめ、環境対応車向けデバイスの売上が好調に推移し、増収となりました。営業利益は合理化未達等により49億円と前年から大きく悪化しました。

f. デバイス

	2011年度	2010年度	前年比
売上高	1兆4,046億円	1兆6,710億円	84%
営業利益(は損失)	166億円	699億円	-

デバイスの売上高は、1兆4,046億円(前年比16%減)となりました。一般電子部品や半導体の売上が減少し、減収となりました。営業利益は、売上の減少や価格低下の影響が大きく、166億円の損失となりました。

## g. エナジー

	2011年度	2010年度	前年比
売上高	6,149億円	6,370億円	97%
営業利益(は損失)	209億円	152億円	-

エナジーの売上高は、6,149億円(前年比3%減)となりました。太陽光発電システム事業が国内を中心に引き続き堅調に推移しましたが、リチウムイオン電池事業の売上が減少し、減収となりました。営業利益は価格低下の影響が大きく209億円の損失と前年から悪化しました。

## h. その他

	2011年度	2010年度	前年比
売上高	1兆8,809億円	2兆3,048億円	82%
営業利益	236億円	609億円	39%

その他の売上高は、1兆8,809億円(前年比18%減)となりました。三洋電機により2010年度に実施された半導体事業譲渡の影響などを受け、減収となりました。営業利益も売上減などの影響により、236億円と前年から悪化しました。

## (C) 財政状態

当年度の営業活動により減少したキャッシュ・フローは、非支配持分帰属利益控除前当期純損失の計上や買入債務の減少により、369億円となりました。投資活動に使用したキャッシュ・フローは3,030億円となりました。これは、投資及び貸付金の売却及び回収や有形固定資産の売却はありましたが、主に設備投資に伴う支出によるものです。また、財務活動に使用したキャッシュ・フローは531億円となりました。これは、短期社債の発行はありましたが、社債の償還などの長期債務の返済や配当金の支払によるものです。これらに為替変動の影響を加味した結果、当年度末で現金及び現金同等物の残高は5,744億円となり、前年度末に比べ4,004億円減少しました。

また、総資産は当年度末で6兆6,011億円となり、前年度末に比べ1兆2,218億円減少しました。これは、現金及び現金同等物が減少したことに加え、のれん・固定資産の減損損失等により、有形固定資産・その他の資産が減少したことなどによるものです。負債は、買掛金の減少などにより4兆6,235億円となりました。当社株主資本は当年度末で1兆9,298億円となり、前年度末に比べ6,292億円減少しました。これは、当社株主に帰属する当期純損失の計上などによるものです。非支配持分は、前年度末に比べ3,396億円減少し、478億円となりました。これはパナソニック電工(株)および三洋電機(株)を完全子会社とする株式交換などによるものです。

( 2 ) 2 0 1 2 年度通期の見通し

2 0 1 2 年度の世界経済は依然としていくつかの下方リスクを有するものの、基調としては緩やかな成長へと向かうと見込まれています。

こうしたなか、当社として、2 0 1 2 年度は大規模な構造改革とグループ再編を行った後の初年度として、確実に成果を出す年と位置付けています。したがって、「収益にこだわる」「商品を鍛える」「自ら変わる・変える」の3項目をグループ共通の基本指針として、新事業体制の真価を発揮し、以下の連結業績見通し達成に向け、取り組んでまいります。

・ 現時点における連結業績見通し(年間)

売 上 高	8 兆 1, 0 0 0 億円 ( 前年比 1 0 3 % )
営 業 利 益	2, 6 0 0 億円 ( 前年比 5 9 5 % )
税 引 前 利 益	1, 6 0 0 億円 ( 前年比 - )
当社株主に帰属する当期純利益	5 0 0 億円 ( 前年比 - )

(注)営業外損益(1,000 億円の損失)には、事業構造改革費用 410 億円が含まれています。

( 3 ) 会社の利益配分に関する基本方針

当社は、創業以来一貫して、株主に対する利益還元を最も重要な政策のひとつと考えて経営にあたってまいりました。この基本的な考えのもと、積極的かつ総合的な株主還元を実施しており、配当については、株主からの投下資本に対するリターンとの見地から連結業績に応じた利益配分を基本とし、連結配当性向 3 0 ~ 4 0 % を目安に安定的かつ継続的な配当成長を目指しております。また、自己株式取得については、戦略投資や財務状況を総合的に勘案しつつ、1 株当たりの株主価値と資本収益性の向上を目的として機動的に実施することを基本に取り組んでおります。

当年度は、東日本大震災の影響やタイの洪水の影響、多額の事業構造改革費用を計上したことなどから、過去最大の当期純損失を計上することになりましたが、配当につきましては、安定配当の観点を重視し、2 0 1 1 年 1 1 月 3 0 日に実施した中間配当 5 円と期末配当 5 円を合わせ、1 株当たりの年間配当を 1 0 円とさせていただきます。なお、当年度の自己株式の取得については、単元未満株式の買取り等軽微なものを除き実施しておりません。引き続き厳しい経営環境が続くことが予想されますが、一刻も早く業績回復を実現し、株主に対して利益還元を図ってまいります。

## 企業集団等の状況

### 1. 企業集団等の概況

当社グループが営んでいる主な事業内容と、各関係会社等の当該事業に係る位置付けおよびセグメントとの関連は、次のとおりであります。

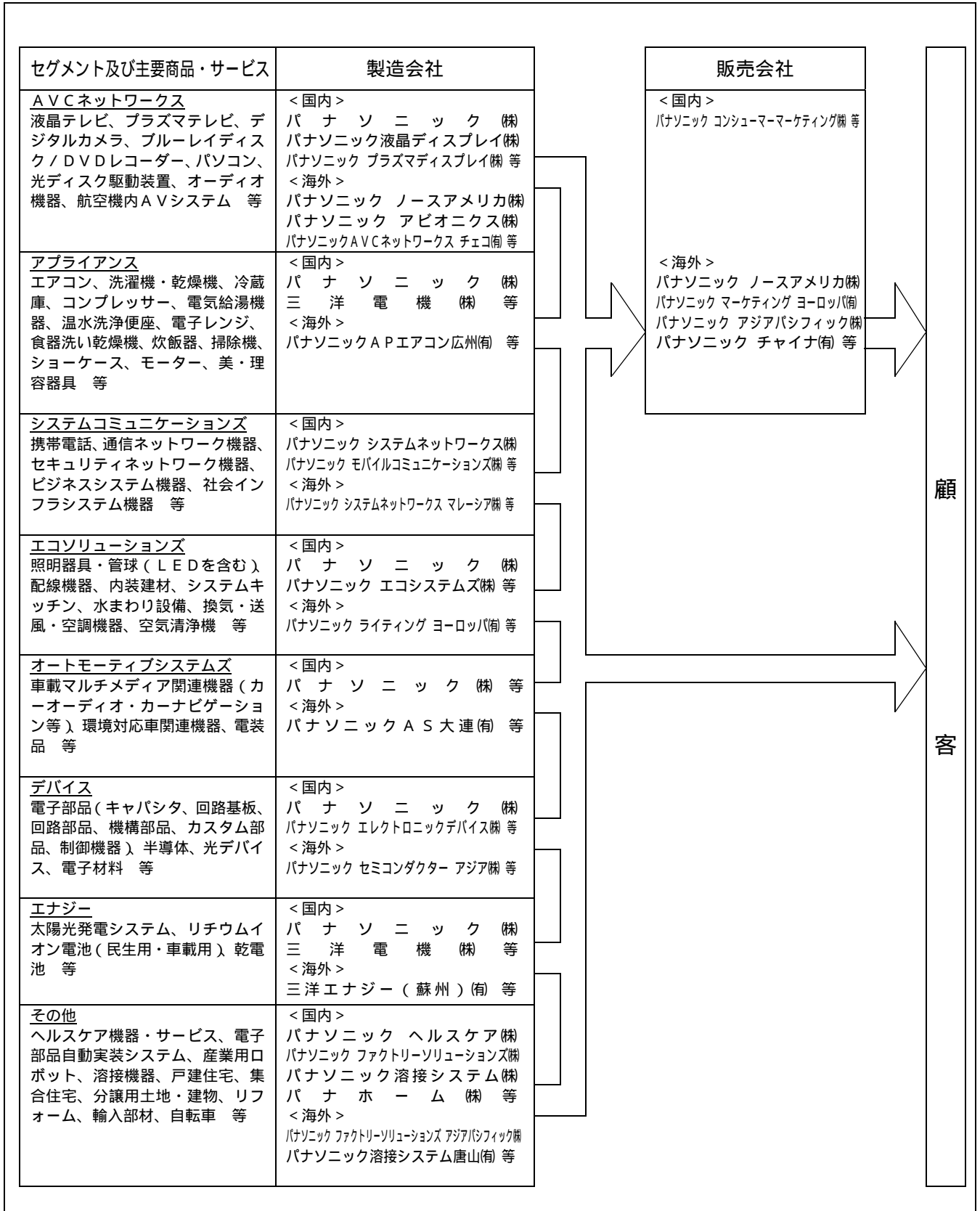
当社グループは、当社および連結子会社 578 社を中心に構成され、総合エレクトロニクスメーカーとして関連する事業分野について、国内外のグループ各社との緊密な連携のもとに、生産・販売・サービス活動を展開しております。当社は、グループ全体の力を結集し、その活動の成果のすべてを「Panasonic」ブランドの価値向上につなげ、世界中の人々に明日のライフスタイルを提案し、地球の未来と社会の発展に貢献しつづけます。

当社グループの製品の範囲は、電気機械器具のほとんどすべてにわたっており、「AVC ネットワークス」「アプライアンス」「システムコミュニケーションズ」「エコソリューションズ」「オートモーティブシステムズ」「デバイス」「エネルギー」「その他」の 8 セグメントから構成されております。



2. 企業集団の状況

2012 年 3 月 31 日現在



## 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

2012年度の世界経済は依然としていくつかの下方リスクを有するものの、基調としては緩やかな成長へと向かう見通しです。新興国は伸びがやや鈍化しつつも成長が続き、先進国も米国の堅調な消費などを背景に欧州の一部を除いておおむね成長が続く、と見込まれています。

こうしたなか、当社は、大規模な構造改革とグループ再編を行った後の初年度として、2012年度は確実に成果を出す年と位置付けています。2011年度の業績を鑑みれば、GT12の数値目標の達成はあきらめざるを得ませんが、「環境革新企業」となるための基盤は構築することができました。新事業体制の真価を発揮し、V字回復を目指してまいります。

2012年度目標(売上高8兆1,000億円、営業利益2,600億円、当期純利益500億円)達成に向け、「収益にこだわる」「商品を鍛える」「自ら変わる・変える」の3項目をグループ共通の基本指針として、以下の具体施策に取り組んでまいります。

#### 「収益にこだわる」:

テレビ・半導体関連の課題事業の損失が、数多くの高収益事業の利益を相殺している現在の構造を変革するため、以下の取り組みを進めます。

#### ・課題事業の再建

特にテレビ事業については、構造改革効果による固定費の大幅圧縮に加え、セット事業での不採算モデルの絞り込みとさらなるコストダウン、パネル事業でのより付加価値を確保できる非テレビ分野への用途展開などを進め、約1,300億円の大幅な収益改善を図ります。

#### ・成長事業での増益追求

ソーラーやリチウムイオン電池などのエネルギー関連や、アプライアンスなどの成長事業は、増販による増益を追求します。具体的には、「HIT太陽電池」の強みを生かしたソーラー関連システムの拡大、車載用リチウムイオン電池の生産能力の最大化・品質ロスの削減、アプライアンス事業のグローバル成長の加速など、それぞれの強みを生かし、収益につなげてまいります。

#### ・強いソリューション事業の創出

デバイスやシステムの事業では法人や自治体などの個々のお客様に対して最適な価値提案を継続的に行うソリューション型ビジネスモデルの構築を図ります。規模は小さくても収益力のある事業を目指します。

・まるごとソリューションによる新たな収益モデルの構築

「強い商品」を「そろえる・つなげる」、さらに「メンテナンス・サービス」を合わせた「まるごとソリューション」により、単品売り切りではない新たな収益モデルを構築してまいります。現在、具体的な事業を 100 モデルつくりだす取り組みを進めており、2012 年度は事業化が進んでいるモデルで合計 1,700 億円以上の売上を目指すとともに、さらなるモデルの確立を進めてまいります。

・経営体質の強化

グローバル最適調達などによるコスト合理化や、構造改革効果の刈り取りや全社的な緊急経営対策による固定費の圧縮など、グループ全体でコスト削減を徹底し、収益体質を再構築します。

「商品を鍛える」:

コンシューマー分野では現地密着の商品開発と先進技術の融合によって、デバイス分野では技術・マーケティング一体でお客様の商品企画に深く関与していく活動によって、商品力を高めていきます。また、機器同士の連携や商品群での訴求を、個々の商品力向上にも積極的に活かしてまいります。

「自ら変わる・変える」:

事業再編の効果を最大限に発揮するために、社員一人ひとりの自己革新を促してまいります。例えば、グローバルに成長力を発揮するために、現在進めているインド、ブラジルの全社プロジェクトや現地ならではの新規事業創出において、海外各地域の最前線が主導的な役割を果たす姿となるようにしてまいります。また本日も「小さな本社」「戦略・投資型本社」を目指して、本社職能の再編・シンプル化と、グループ経営の仕組みの再構築を進めます。

< 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
- ・ 東日本大震災およびタイで発生した洪水が、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

## 2011年度 連結決算補足資料

(注) 2012年1月1日にグループ体制の再編を実施したことに伴い、従来の6セグメントから8セグメントへ変更しております。  
また、2011年度のセグメント情報については、前年度数値を2011年度の形態に合わせて組み替えて算出しております。

### 1. セグメント情報

(単位: 億円)

	2011年度 (実績)					2012年度 (見通し)				
	売上高	前年比	営業利益	利益率	前年比	売上高	前年比	営業利益	利益率	前年比
A V C ネットワークス	17,135	79%	-678	-4.0%	-	17,300	101%	600	3.5%	-
ア プ ラ イ ア ン ス	15,342	103%	815	5.3%	97%	16,300	106%	1,000	6.1%	123%
システムコミュニケーションズ	8,408	90%	173	2.1%	36%	9,000	107%	240	2.7%	138%
エコソリューションズ	15,258	100%	589	3.9%	102%	16,000	105%	600	3.8%	102%
オートモーティブシステムズ	6,532	107%	49	0.8%	22%	7,200	110%	180	2.5%	364%
デ バ イ ス	14,046	84%	-166	-1.2%	-	14,200	101%	400	2.8%	-
エ ナ ジ ー	6,149	97%	-209	-3.4%	-	6,600	107%	30	0.5%	-
そ の 他	18,809	82%	236	1.3%	39%	16,600	88%	240	1.4%	102%
計	101,679	90%	809	0.8%	23%	103,200	101%	3,290	3.2%	407%
消 去 又 は 全 社	-23,217	-	-372	-	-	-22,200	-	-690	-	-
連 結 決 算	78,462	90%	437	0.6%	14%	81,000	103%	2,600	3.2%	595%

### 2. 事業ドメイン会社情報

(事業ドメイン会社連結ベース)

<売上高・営業利益>

(単位: 億円)

	2011年度 (実績)					2012年度 (見通し)				
	売上高	前年比	営業利益	利益率	前年比	売上高	前年比	営業利益	利益率	前年比
ヘルスケア社	1,336	92%	88	6.6%	97%	1,398	105%	91	6.5%	103%
マニファクチャリングソリューションズ社	1,598	96%	251	15.7%	105%	1,860	116%	290	15.6%	116%

(注) ヘルスケア社とマニファクチャリングソリューションズ社は、その他セグメントに含まれています。

### 3. 地域別売上高

(単位: 億円)

		2011年度 (実績)			2012年度 (見通し)		
		円ベース 前年比	現地通貨 ベース 前年比		円ベース 前年比	現地通貨 ベース 前年比	
国	内	41,620	92%	-	42,500	102%	-
海	外	36,842	88%	93%	38,500	105%	107%
	米	9,665	90%	98%	9,700	100%	103%
	欧	7,436	87%	90%	7,300	98%	102%
	ア ジ ア	9,311	87%	91%	10,000	107%	111%
	中	10,430	89%	92%	11,500	110%	111%
合	計	78,462	90%	93%	81,000	103%	105%

## 4. 主要商品

(単位:億円)

商品部門名	商品名	2011年度(実績)	
		売上高※	前年比※
A V C ネットワークス	液晶テレビ	3,923	72%
	プラズマテレビ	2,838	59%
	デジタルカメラ	1,466	80%
	BDレコーダー/プレーヤー	1,145	98%
アプライアンス	エアコン	2,924	99%
	洗濯機・乾燥機	1,433	110%
	冷蔵庫	1,287	99%
デバイス	電子部品・電子材料	6,527	95%
	半導体 ※※	1,541	60%

※2012年1月1日にグループ体制の再編を実施したことに伴い、従来「電工・パナホーム」「三洋電機」に含まれていた売上高を組み替えて表示しております。  
 ※※半導体の売上高と前年比は、今回より外販ベースで記載しております。

## 5. 設備投資額・減価償却費・研究開発費

## セグメント別設備投資額※

(単位:億円)

	2011年度(実績)		2012年度(見通し)	
		前年差		前年差
A V C ネットワークス	482	-781	510	+28
アプライアンス	429	+101	400	-29
システムコミュニケーションズ	100	-49	70	-30
エコソリューションズ	283	+11	270	-13
オートモーティブシステムズ	55	+13	50	-5
デバイス	725	-65	670	-55
エナジー	534	-269	840	+306
その他	340	-51	290	-50
合計	2,948	-1,090	3,100	+152

※発生ベースでの設備投資額

## 減価償却費(有形固定資産)

(単位:億円)

2011年度(実績)		2012年度(見通し)	
	前年差		前年差
2,591	-251	2,600	+9

## 研究開発費

(単位:億円)

2011年度(実績)		2012年度(見通し)	
	前年差		前年差
5,202	-76	5,100	-102

## 6. 為替平均レート

	輸出予約レート		連結換算レート		外貨建取引額	
	2011年度 (実績)	2012年度 (見通し)※	2011年度 (実績)	2012年度 (見通し)※	2011年度 (実績)	2012年度 (見通し)
米 ド ル	80円	78円	79円	78円	30億ドル	25億ドル
ユ ー ロ	111円	103円	109円	103円	17億ユーロ	20億ユーロ

※事業計画レート

## 7. 従業員数

(単位:人)

	2011年3月末	2012年3月末
国 内	145,512	133,605
海 外	221,425	197,162
合 計	366,937	330,767

## 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的大幅な変動
- ・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
- ・東日本大震災およびタイで発生した洪水が、パナソニックグループに直接または間接に与える影響

## &lt;別紙&gt;(参考)

## 2009年度～2011年度 年間セグメント情報

(注) 2012年1月1日にグループ体制の再編を実施したことに伴い、従来の6セグメントから8セグメントへ変更しております。  
2009年度と2010年度のセグメント情報については、2011年度の形態に合わせて組み替えて表示しております。

(単位:億円)

	2009年度		2010年度		2011年度	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
AVC ネットワークス	21,849	146	21,568	273	17,135	-678
ア プ ラ イ ア ン ス	12,743	564	14,829	840	15,342	815
システムコミュニケーションズ	10,040	378	9,381	476	8,408	173
エコソリューションズ	13,111	303	15,265	579	15,258	589
オートモーティブシステムズ	5,741	223	6,116	227	6,532	49
デ バ イ ス	15,295	554	16,710	699	14,046	-166
エ ナ ジ ー	3,409	7	6,370	-152	6,149	-209
そ の 他	15,486	224	23,048	609	18,809	236
計	97,674	2,399	113,287	3,551	101,679	809
消 去 又 は 全 社	-23,494	-494	-26,360	-498	-23,217	-372
連 結 決 算	74,180	1,905	86,927	3,053	78,462	437