

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