

## 中期戦略の取り組み状況

2019年にスタートした中期戦略では、低収益体質からの脱却に向けて、経営体質の強化、事業ポートフォリオ改革、車載事業の収益改善に取り組んできました。

経営体質強化については、2020年度までの利益貢献は、固定費削減800億円、半導体、液晶パネル、ソーラー、テレビの構造的赤字事業への対策効果300億円で計1,100億円となり、中期戦略で掲げた1,000億円目標を2020年度に前倒しで達成しました。2021年度も、これらの取り組みを通じて、追加で200億円の利益貢献を目指します。

事業ポートフォリオ改革については、将来の利益成長に向けた取り組みと収益改善を進めてまいりました。具体的には、車載用角形電池事業、街づくり事業、セキュリティシステム事業において、パートナー企業との共創による競争力の強化と欧州・北



米の照明デバイス事業、欧州民生用電池事業、ITCグローバル等の低収益事業への対策を実行し収益性の改善を図るとともに、現場プロセス事業や車載電池事業に成長投資を実施致しました。2021年4月には、世界トップクラスのサプライチェーン・ソフトウェア専門企業であるBlue Yonder社の全株式の取得を合意致しました。同社がグローバルに提供する先進的なソリューションとビジネスモデルを習得することで、当社のソリューション能力強化を図り、ビジネスモデル変革を加速させてまいります。車載事業の収益改善については、固定費削減や生産性向上、材料合理化等の取り組みにより、収益は大きく改善しております。現中期戦略の最終年度においても、これらの重点取り組みを引き続き進め、収益性を一層高めてまいります。

## 2020年度に中期目標1,000億円を1年前倒しで達成

(億円)	中期目標	19年度※2	20年度※2	累計実績	21年度見通し※2
固定費削減※1	600	200	600	800	200
構造的赤字事業への対策	400	0	300	300	0
合計	1,000	200	900	1,100	200

※1 中期戦略の取り組み以外(コロナによる減販と関連する固定費改善等)は含まず

※2 調整後営業利益ベースの前年からの改善額

## 半導体、液晶パネル、ソーラー、テレビの構造的赤字事業への対策を実施

## 現場プロセス事業、車載電池事業に成長投資を実施

## 車載用角形電池事業、街づくり事業における合併会社設立、セキュリティシステム事業における資本提携を実施

## 構造的赤字事業への対策に加え、欧州・米州の照明デバイス事業、欧州民生用電池事業、通信衛星サービスを提供するITCグローバル等の低収益事業への対策を実施

## 20年度は黒字化、21年度は500億円の利益見込み

<AMセグメント>	19年度	20年度	21年度見通し
調整後営業利益(率)	▲305億円(▲2.1%)	22億円※3(0.2%)	500億円(3.2%)

※3 一時費用含めても全体で黒字化

# 中期戦略の取り組み状況

## 事業ポートフォリオ改革

### 主要施策の進捗状況

## 成長に向けた投資

将来に向けたビジネスモデル  
変革と強固な利益の柱を構築



### 現場プロセス

Blue Yonderから、AI（人工知能）、ML（機械学習）の最新技術や、サプライチェーンのパッケージソフトウェアビジネス、リカーリングビジネスのノウハウを獲得し、「現場プロセス事業」の進化をより一層加速

2020年5月

- Blue Yonder社の20%分の株式を取得

2021年4月

- Blue Yonder社の全株式取得を発表



### 車載電池

北米工場の生産能力拡大

2020年度

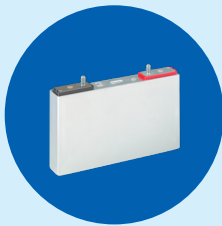
- 高容量技術の導入完了 → 35GWh到達

2021年度

- 生産ライン1本増設 → 38~39GWhへ

## 共創による競争力強化

ビジネスパートナーとともに新たな価値を創造



### 車載用角形電池

トヨタ自動車の電動車ノウハウとモノづくり力と当社の高品質・高安全の電池の技術、量産製造力、顧客基盤を融合させ、業界No.1の車載用角形電池を実現

2019年1月

- トヨタ自動車(株)との車載用角形電池事業に関する合併会社の設立を発表

2020年4月

- プライム プラネット エナジー&ソリューションズ(株)を設立



### 街づくり

トヨタ自動車のモビリティサービスへの取り組みと、当社が進めるくらしのアップデートへの取り組みを融合させ、街全体での新たな価値を創出

2019年5月

- トヨタ自動車(株)との街づくり事業に関する合併会社の設立を発表

2020年1月

- プライム ライフ テクノロジーズ(株)を設立



### セキュリティシステム

ポラリスが持つ投資力ならびに戦略的資本提携を通じて培った知識、経験と当社が持つ技術力および顧客基盤を活かし迅速で柔軟なソリューション事業を実現

2019年5月

- ポラリス・キャピタル・グループ(株)との戦略的資本提携を発表

2019年11月

- 資本提携手続き完了

## 収益性の改善

### 構造的赤字事業への対策

半導体

#### 台湾企業への事業譲渡

2019年11月

- 半導体事業の譲渡を発表

2020年9月

- 事業譲渡完了

半導体

#### ディスクリート半導体事業の一部譲渡

2019年4月

- ローム(株)へのディスクリート半導体事業の一部譲渡を発表

2019年12月

- 一部譲渡完了

液晶パネル

#### 自社生産終了

2019年11月

- 2021年をめぐに、液晶パネルの生産を終了することを発表

ソーラー

#### 生産から撤退

2020年9月

- 米バッドファロー工場の生産撤退を完了

2021年2月

- マレーシア・島根工場の生産撤退を発表
- 国内外における太陽電池の販売は継続

テレビ

#### コスト大幅見直し等により 20年度黒字化

2019年7月

- メキシコ拠点での生産終了を発表

2021年3月期

- 不採算モデルの開発機種数絞り込み等により黒字化
- 生産拠点を再編し、包括的な他社協業に向けて交渉中

### 低収益事業への対策

#### 欧州・北米照明デバイス 事業会社の株式譲渡

2020年2月

- 欧州照明デバイス事業会社の株式譲渡を発表、譲渡完了

2021年3月

- 北米照明デバイス事業会社の株式の譲渡を発表、譲渡完了

#### 欧州乾電池事業会社の 株式譲渡

2021年3月

- 欧州乾電池事業会社への株式譲渡を発表

2021年6月

- 欧州乾電池事業会社への株式譲渡を完了

#### ITCグローバルの 売却完了

2021年4月

- 非航空業界向け衛星通信サービスを提供するITCグローバル社の株式譲渡を発表、譲渡完了