Panasonic
AUTOMOTIVE

中長期戦略の進捗と今後の取り組み

2023年6月1日

パナソニック オートモーティブシステムズ株式会社
代表取締役　社長執行役員　CEO
永易 正吏

Panasonic
AUTOMOTIVE

中長期戦略の進捗

今後の取り組み

中長期重点取り組みとKGI（2022年6月発表）

Panasonic AUTOMOTIVE

2022年度からの3年間はオペレーション力強化による変化対応力強化に集中
➡ 収益性向上・キャッシュフロー改善と競争力強化につなげる

財務KGI

■ **累積営業CF**
（2022-2024年度）

2,000億円
（2021年度 赤字）

■ **ROIC**（2024年度）

8.5%
（2021年度 1.6%）

KPI

■ **オペレーション力強化**
（2024年度目標）

車載コックピットシステムズ
ソフトウェア開発
（2021年度比）

開発生産性 **3倍**

アーキテクト数 **1.5倍**

■ **環境貢献**

省エネルギー
3%減/年

再生エネルギー
非外部依存率
（2030年度目標）
50%

2022年度業績

Panasonic AUTOMOTIVE

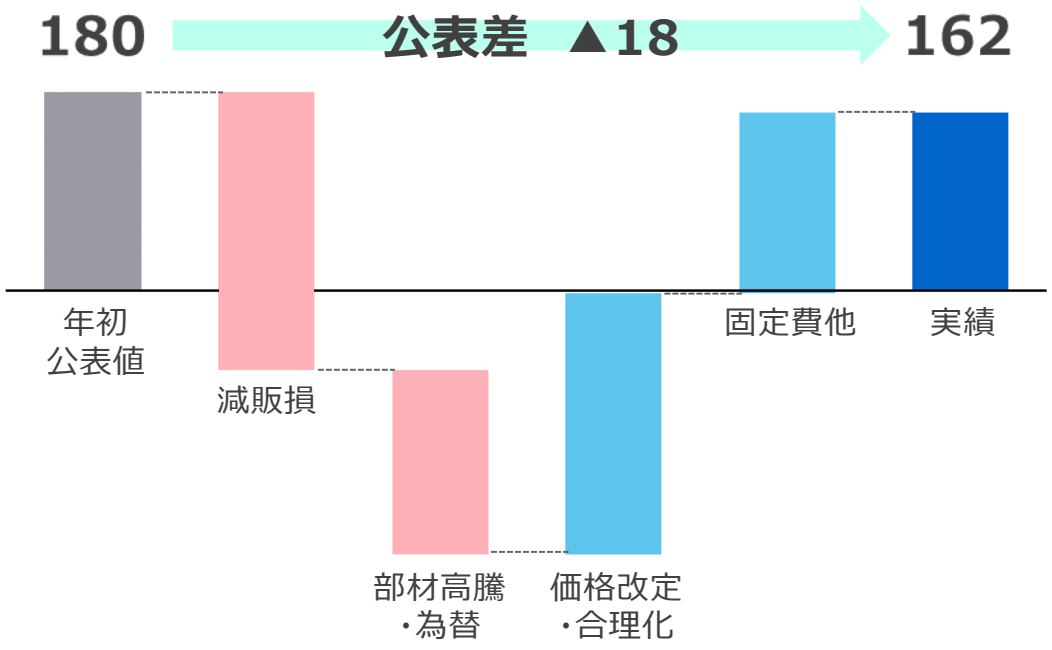
売上高は、為替換算影響を除けば、年初から実質的に減少
価格改定・合理化や固定費削減等で減販損、部材高騰の影響を低減

■経営数値

（億円）	年初公表値（22年5月10日）	実績	公表差
売上高	12,700	**12,975**	102%（+275） **為替除きは未達**
調整後営業利益（率）	180（1.4%）	**142**（1.1%）	▲38
営業利益（率）	180（1.4%）	**162**（1.3%）	**▲18**
EBITDA（率）	770（6.1%）	**777**（6.0%）	+7

■営業利益

（億円）



KGIの進捗　2022年6月 IR Day時点からの変化

Panasonic AUTOMOTIVE

為替換算の影響や、主にクロスセル販売が伸長し、売上は増加
部材高騰や為替換算の影響が拡大、営業利益は減少も、営業利益率は着実に向上

KGI	■営業CF（2022～2024年度累計）：2,000億円 ■ROIC（2024年度）：8.5%

（億円）	2022年度		2023年度		2024年度		2022～2024年度		
	実績	前年差	見通し	前年差	見通し	前年差	見通し	22年6月時点見通し	22年6月時点見通し差
売上	12,975	+2,347	13,700	+725	14,358	+658	41,033	38,142	+2,891
営業利益（率）	162（1.3%）	+148	180（1.3%）	+18	280（2.0%）	+100	622	816	▲194
EBITDA（率）	777（6.0%）	+67	780（5.7%）	+3	787（5.5%）	+7	2,344	2,552	▲208
営業CF	478	+605	883	+405	639	▲244	**2,000**	2,000	±0
ROIC	5.2%	+3.5%	2.6%	▲2.6%	6.4%	+3.8%	**6.4%（24年度）**	8.5%（24年度）	▲2.1%

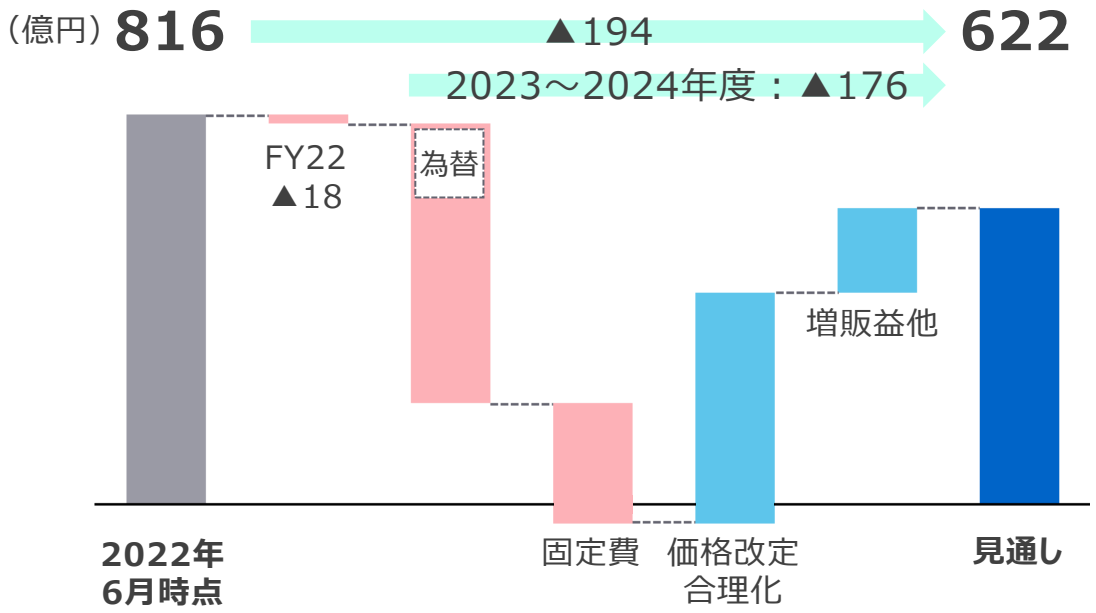
KGIの進捗

Panasonic AUTOMOTIVE

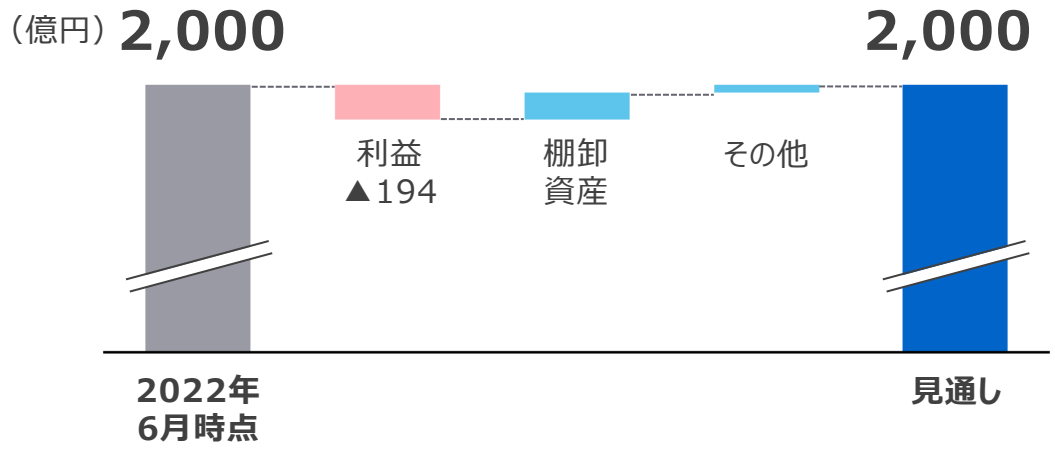
累積営業CF：利益減少による悪化を、在庫削減で挽回し、KGIを堅持
2024年度ROIC：円安影響等によりKGIを見直し。為替影響を除き、昨年目標KGI達成に取り組む

■累計 営業利益

2023～2024年度は、昨年6月時点から
外部環境の厳しさが増すも、営業利益は為替影響を除き、
昨年6月時点の見通し達成にこだわる



■累計営業CF

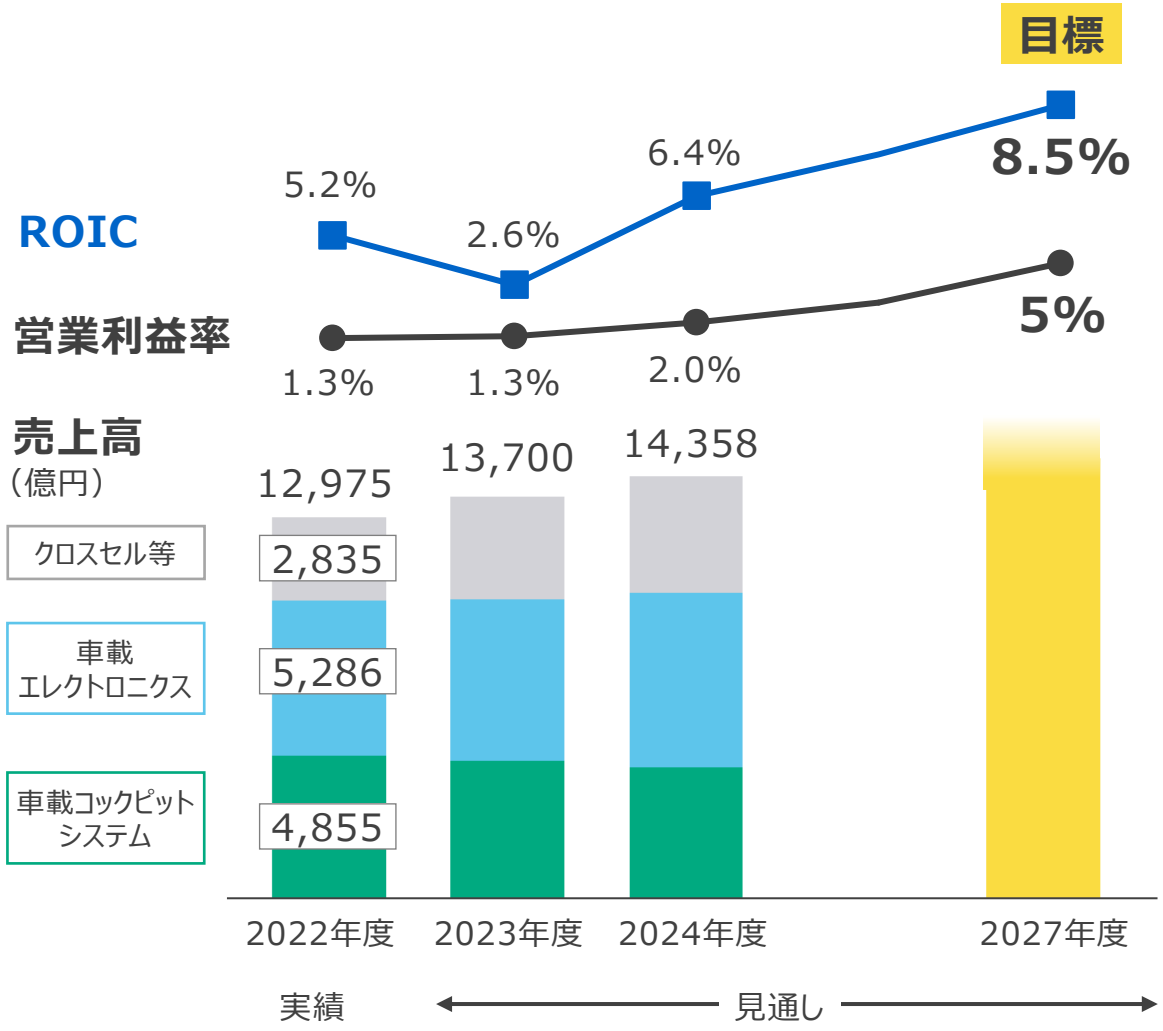


■2024年度 ROIC

2022年6月時点 **8.5%** → 新KGI **6.4%**

2027年度の目指す収益性

充電器、車載コックピットシステムなどで収益性を向上



収益性改善の主な要素

■ **充電器事業の赤字縮小**
-22年度から赤字縮小に転換。
生産性改善、ロス低減などで
赤字縮小を推進

■ **車載コックピットシステム**
-ソフトウエア開発サポートサービスなど
新形態事業の拡大

■ **車載エレクトロニクス**
-商品構成の入れ替え

■ **オペレーション力強化**
-開発効率化、DX投資などによる
業務効率化で固定費の最適化

Panasonic
AUTOMOTIVE

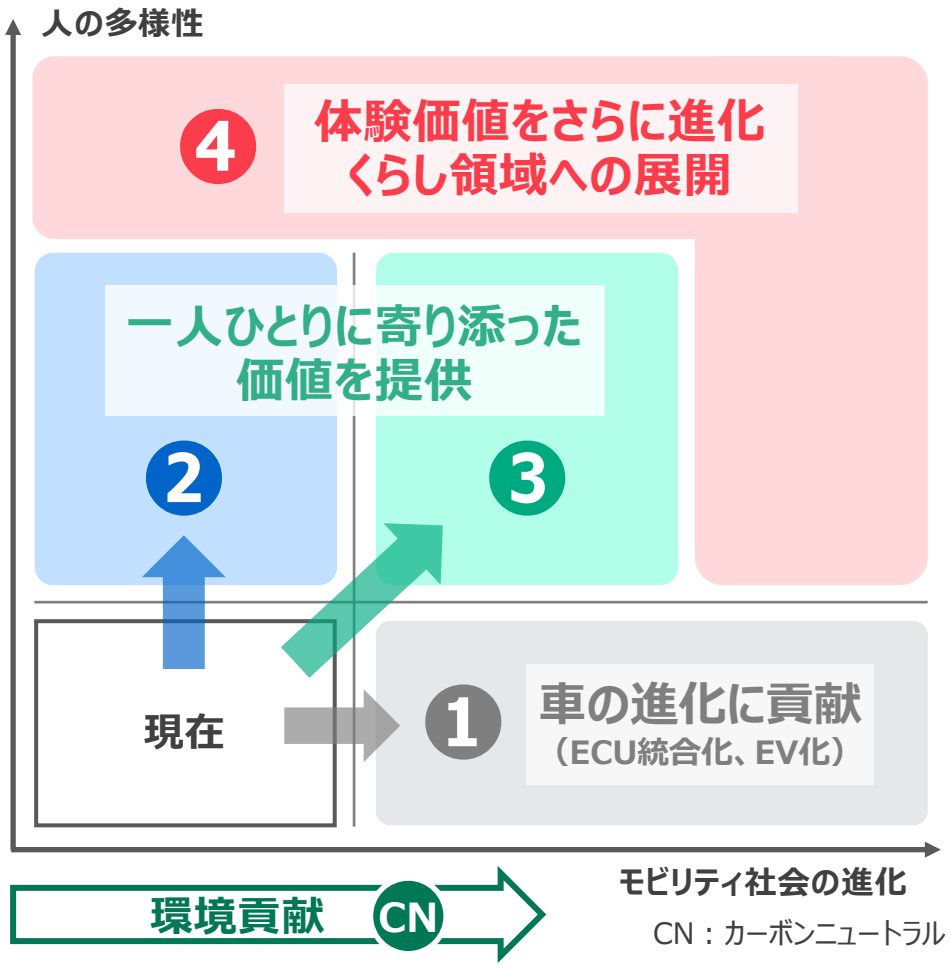
中長期戦略の進捗

今後の取り組み

2030年に向けた方向性～ミッション実現に向けて

Panasonic AUTOMOTIVE

当社の取り組み領域



2030年に向けた方向性

4	■ **モビリティ社会の変革を目指した新たなサービス事業の創出**
2 3	■ **コックピット領域で当社らしい新たなUX価値の提案・商品化**
1	■ **コックピット統合ソリューション** CDC*を核に、システムとデバイスの両輪で先進コックピットのUX価値を創出 ■ **EVソリューション** パワエレ*技術、軽量化・電費改善を実現するデバイスでEVの普及に貢献 *パワーエレクトロニクス
CN	■ **Scope1,2** 22年度PAS主管全拠点CO_2排出量実質ゼロ（再エネ調達含む）を実現 ■ **Scope3** 社会全体のCN化へ貢献すべく、可視化から着手

*CDC: Cockpit Domain Controller（コックピットのさまざまな機能を一つの電子制御ユニットに集約したもの）

2022年度の成果と市場の変化

Panasonic AUTOMOTIVE

将来売上に寄与する受注を獲得、収益性向上・環境取り組みの成果を創出
市場の変化を捉え、注力する方向性をより明確化

	領域	●成果	◆市場の変化
1	コックピット統合ソリューション	●CDC　2件名 受注	◆車載アーキテクチャの技術進化が加速 ⇒ソフトウェア開発力がさらに重要に
1	EVソリューション	●充電器事業 2022年度 赤字縮小に転換	◆高電圧（800V）EVや車載充電器とDC/DCコンバータの統合化の進展
2 3	UX価値創出	◆EV化でユーザーが求める付加価値が、走行性能から体験価値（UX）に変化 ◆中国等における先進的な機能・システムの社会実装の加速	
4	サービス事業	●配車計画自動作成システム「DRIVEBOSS」に新機能で配送業界に貢献	
CN	CO_2排出量ゼロ化	●2022年度　Scope1,2　CO_2排出実質ゼロ化達成	

コックピット統合ソリューション

車載アーキテクチャの技術進化の加速

Panasonic AUTOMOTIVE

ソフトウェアを中心としたアーキテクチャ（SDV）へ転換
➡ ECUの統合化・HPC化の進展が加速

SDV （Software Defined Vehicle）	**ソフトウェアが進化を牽引する新しい概念の車** ・ソフトウェアで機能や価値が決まる車 ・ハード中心のシステムからソフト中心のシステムへ ⇒ ソフトとハードの分離開発が進展
HPC （High Performance Computer）	**新しい車を実現するアーキテクチャの心臓部** ・次世代EVでのセントラルコンピュータ型への進化 ⇒ 高性能処理を実現する統合HPCが必要

車載アーキテクチャの進化

	現在：機能ごとにECU	ドメインごとに統合ECU（HPC化）	統合HPC化
ECU	IVI メーター HUD ADAS 自動運転 ゲートウェイ ボディ シャーシ パワートレイン	CDC：IVI、メーター、HUD ADAS：ADAS、自動運転 セントラルECU：サービスPF、ゲートウェイ、ボディ、シャーシ、パワートレイン	統合HPC：IVI、メーター、HUD、ADAS、自動運転、サービスPF、ゲートウェイ、ボディ、シャーシ、パワートレイン Aggregator ECU
センサー	ADAS系センサー増加（ECU・ソフトウェアへ機能シフト）		
アクチュエーター	アクチュエーターの電動化・パワートレインユニットの統合化		

コックピット統合ソリューション CDC・統合HPC戦略

Panasonic AUTOMOTIVE

CDC戦略は顧客・技術戦略共に順調に進捗
➡ CDC開発で培った強みを活かし、技術戦略財を強化、統合HPC受注を目指す

ありたい姿（提供価値）

コックピットを核とした
HPC最適ソリューションを提供し、
カーメーカーのSDV化・統合HPC化に貢献

当社の強み

- **IVI・CDA*で、トップクラスシェアの実績**
- **コックピット関連商品・技術の高いカバレッジ**
- **仮想化、OS、セキュリティ等のSDV基盤技術**

車載コックピットシステム業績

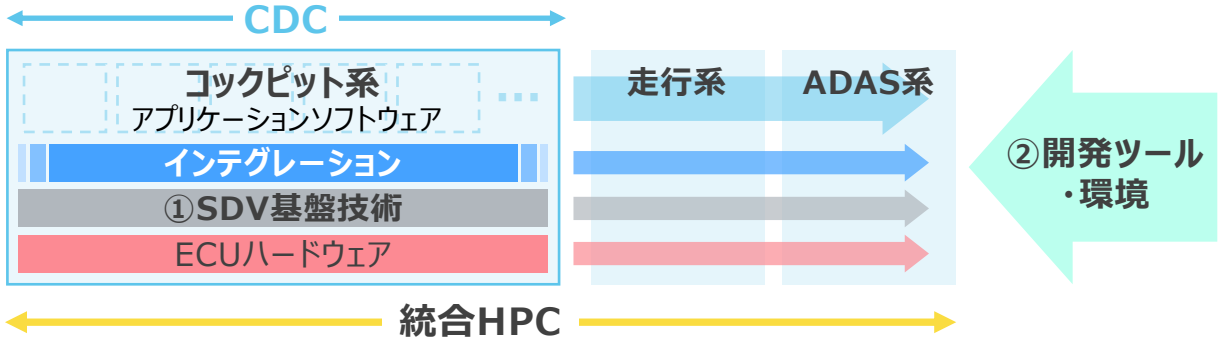
（億円）	2022年度
売上高	4,855
調整後営業利益	215（4.4%）

*Connected Display Audio

業態変革に向けた取り組み

CDC戦略

- **実件名で顧客との共創活動を推進**
  - -2022年度 2件名受注済
- **技術戦略財を強化**
  - -SDV基盤技術：仮想化/OS/セキュリティ等（①）
  - -ソフトウェアの開発革新を実現するツール・環境（②）



統合HPC戦略 SDV化・統合HPC化を進める顧客の“イネーブラー”へ

2030年初期の統合HPC売上計上を目指す

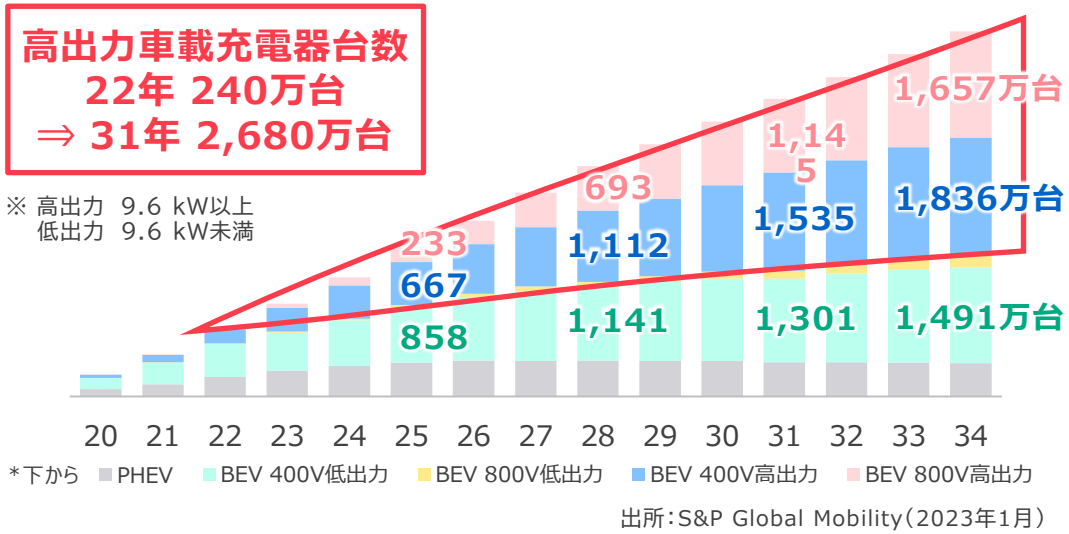
EVソリューション

EVパワエレ戦略

Panasonic AUTOMOTIVE

既受注件名の収益性を改善、2028年の充電器事業黒字化を目指す
充電器を核とした要素技術を確立し、事業成長に取り組む

車載充電器市場予測



出所：S&P Global Mobility（2023年1月）

既受注件名の進捗

- **量産中件名は、2022年度から赤字縮小に転換、増益に寄与**
- **既受注件名のマイナーチェンジモデルを黒字受注**
  2020年台中盤から販売計上予定

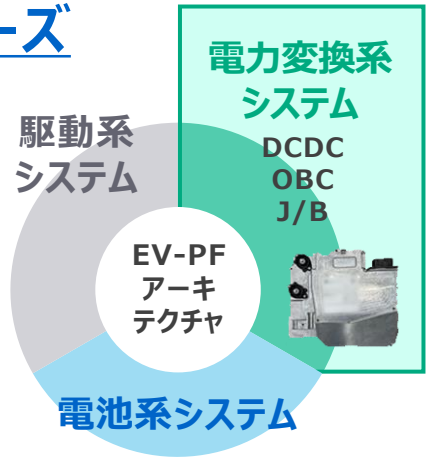
ありたい姿（提供価値）

充電器を核に電力変換システムの進化で EV普及に貢献

新規受注に向けた取り組み

2030年に向けた投資フェーズ

- 高出力化に加え、800V化や統合化、V2X*等のBEV普及に求められる要素技術を確立
- 当社競争優位性を活かし、**適切な収益性が担保できる件名に絞り受注活動**推進中



*V2X：Vehicle to everything（車と家・街のエネルギー網をつなぎ相互に電力供給を行う技術）

コックピット領域でのUX価値創出

Panasonic AUTOMOTIVE

新しいUXソリューション創出に向け、柔軟かつ迅速に事業化を推進

EV化に伴う車の付加価値シフト

パーソナライゼーションにより
移動空間で快適に過ごすための体験価値を提供

ICE＊

- 電子PF（分散型）
- 内外装
- パワートレイン
- 走行性能

EV

- サービス
- UI / UX
- 車室空間
- 電子PF（統合型）
- パワートレイン（駆動）
- パワートレイン（充電）
- インフラ

＊ICE：Internal-combustion engine（ガソリン車などの内燃機関車）

ありたい姿（提供価値）

ソフトウェアとデバイス・モジュールの組み合わせにより、
コックピット周辺領域の新しいUXソリューションを創出し、
エンドユーザーの移動体験価値向上に貢献

ファミリー
（衛生・コミュニケーションソリューション）

シニア
（運転支援ソリューション）

エグゼクティブ
（パワーリセットソリューション）

カーメーカー
B2B
B2C
サービサー

Panasonic GREEN IMPACT

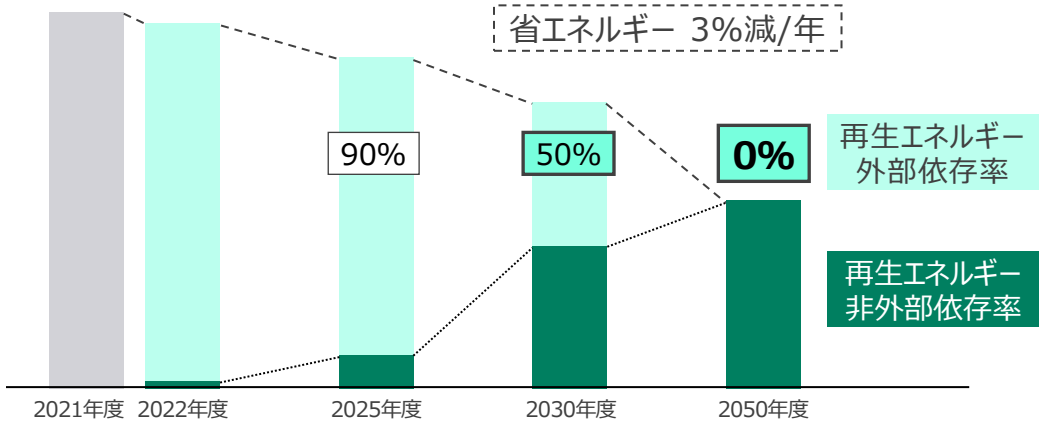
環境への取り組み

Panasonic AUTOMOTIVE

CO_2排出実質ゼロ化達成で、パナソニックグループのCO_2削減を牽引
サプライチェーンのCO_2排出量見える化を推進、「競争力の源泉」に

Scope 1,2

エネルギー使用量（イメージ）



目標KPI

- **省エネルギー：3%減*/年** *前年実績の3%減
- **再生可能エネルギー：非外部依存率 2030年度 50%**

2022年度成果

- **省エネルギー：4%削減**
- **自社主管のグローバル全拠点で CO_2排出実質ゼロ化を達成**
  （パナソニックグループ初）

省エネルギー取り組み事例

エア圧最適化で
エネルギー消費量を削減

再生可能エネルギー：
非外部依存率 2050年度100%に挑戦

Scope 3

自動車業界全体のLCA*策定の動向を注視し、取り組みを推進

- **製品別CO_2排出量の算出手法を確立、効率的なCO_2削減プロセスの作成**
- **サプライヤーを含めたサプライチェーンのCO_2排出量見える化の仕組み構築に取り組む**

*LCA（Life Cycle Assessment）：製品やサービスのライフサイクルを通じた環境への影響を評価する手法

当社が取り組む「変革の3層構造」

Panasonic AUTOMOTIVE

激変するモビリティ業界を自らのチャンスと捉え、失敗を恐れず果敢に挑戦

当社のミッション・ビジョン実現

3 戦略・ビジネスモデル変革
- 激変する市場へ自ら仕掛け、当社らしい価値提案で車の進化に貢献
- モビリティ社会の変革を目指し、新たなエンドユーザー価値を創出

2 プロセス・オペレーション変革
- 業務プロセスの標準化・簡素化で仕事のやり方を変える
- 変化対応力を格段に上げ、オペレーション力を競争力の源泉に

1 カルチャー・マインド変革
- 個性や能力を最大限に発揮し、皆が挑戦できる組織へ
- 優先すべき3つのカルチャー：スピード＆アジャイル/勝ちにこだわる/あくなき変革
- 安心して意見が言える自由闊達な風土、失敗を恐れず挑戦する風土

PX＊の推進

＊PX：Panasonic Transformation

オペレーション力強化の取り組み（モノづくり）

Panasonic AUTOMOTIVE

2022年度は着実に進捗し、収益性改善に貢献
個別拠点取り組みの横展開と、組織横断の業務プロセス進化で、競争力の源泉とする

個別拠点で成果創出（敦賀拠点での事例）

■ 拠点全体で、生産リードタイム*半減を達成

*生産リードタイム：自社での生産から顧客への納入までのリードタイム

デジタルを使い、生産数、材料調達数を決定

今後の展開 → **グローバル拠点へ展開**
23年度：国内拠点、24年度：海外拠点

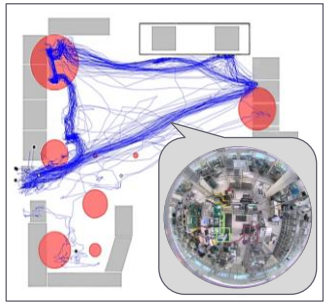
■ AI導入ラインで、生産性2倍を達成

作業工程のムダ分析作業を
従業員のノウハウに代わりAIを活用

・分析時間の短縮
・従業員は、付加価値を生む活動に集中

今後の展開 → **グローバル拠点へ展開**

天井カメラから歩行を見える化



人の動線
人が作業する場所
生産工程

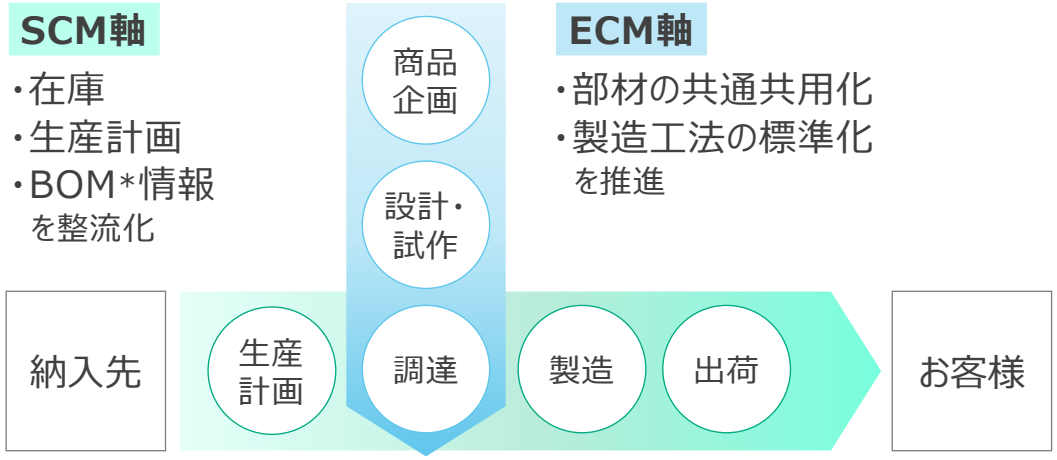
在庫削減 ⇒ キャッシュフロー良化

当社全体で成果創出に取り組む

■ ECM*軸・SCM軸の両面からプロセスを改革

SCM軸
・在庫
・生産計画
・BOM*情報
を整流化

ECM軸
・部材の共通共用化
・製造工法の標準化
を推進



*ECM: Engineering Chain Management *BOM: Bill of Materials（部品構成表）

全体 業務プロセスのムダどりを徹底

ロス削減 ⇒ 原価力の強化
在庫削減 ⇒ キャッシュフロー良化

オペレーション力強化の取り組み（ソフトウェア開発）

Panasonic AUTOMOTIVE

開発生産性KPIは着実に進捗、開発費抑制を実現
開発リードタイムの短縮で、「進化し続ける車」の実現に貢献

開発生産性向上を実現

■ 各種施策を適用したリーディングプロジェクトで、開発生産性3倍の手法を確立

今後の展開

- リーディングプログラムで開発生産性3倍（21年度比）実現
- 量産開発プロジェクト全体へ手法を展開

リーディングプロジェクト → 量産開発プロジェクト

開発生産性3倍達成　　手法を全体に展開

開発リードタイムを短縮

市場環境　SDV化・統合HPC化の進展に伴い ソフトウェア進化のスピードが車の価値を決定

■ 車への新機能投入サイクルの短縮に向けたソフトウェア開発のリードタイム削減
⇒ 常に最新機能の実現が可能に

カーメーカーとの共創：MBD*によるソフトウェア開発

×

IT業界との協業効果：クラウドネイティブ開発環境

アジャイル開発手法の実践

*MBD: Model-Based Development

開発費の抑制 ⇒ キャッシュフロー改善
効率的により多くのテーマを開発 ⇒ 提案力の強化・受注機会の拡大

人財育成強化の取り組み

Panasonic AUTOMOTIVE

事業環境の変化、社員就労意識の多様化からも、社員一人ひとりの挑戦を加速する人財投資と人事制度を再構築

価値創出

新たな挑戦と成長に向けて高い目標を達成する人財づくり

挑戦成長

失敗を恐れず挑戦する風土づくり

DEI推進室
社長直下に発足

DEI

多様な考え方や働き方を尊重し働きやすい組織文化・風土づくり

Project

'22年度

風土改革

一人ひとりの発意・気づきから自分自身も変わり、会社を変える

'19年度

ミッション・ビジョンの実現

'23-24年度 人事制度改革

- 目標管理/評価/報酬制度の改革
- 自律的なキャリア形成の支援
- 人財育成システムの再構築
- マネジメント層の再教育

×

DEI・風土改革（継続）

多様性・個性を最大限発揮でき、徹底的に働きやすい環境の整備

- 働き方/ワークプレイス改革
- 健康経営の推進

■ **人財投資　5%以上**
※当社単体国内社員給与比

■ **エンゲージメント　76%以上**
※当社単体国内社員25年度意識調査好意回答

Panasonic
AUTOMOTIVE

Thank you.

Panasonic Automotive

本プレゼンテーションには、パナソニックグループ(パナソニック ホールディングス株式会社及びそのグループ会社を指します)の「将来予想に関する記述」に該当する情報が記載されています。本プレゼンテーションにおける記述のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、かかる将来予想に関する記述に該当します。これら将来予想に関する記述は、現在入手可能な情報に鑑みてなされたパナソニックグループの仮定および判断に基づくものであり、これには既知または未知のリスクおよび不確実性ならびにその他の要因が内在しており、それらの要因による影響を受けるおそれがあります。かかるリスク、不確実性およびその他の要因は、かかる将来予想に関する記述に明示的または黙示的に示されるパナソニックグループの将来における業績、経営結果、財務内容に関してこれらと大幅に異なる結果をもたらす恐れあります。パナソニックグループは、本プレゼンテーションの日付後において、将来予想に関する記述を更新して公表する義務を負うものではありません。投資家の皆様におかれましては、金融商品取引法に基づく今後の提出書類およびその他の当社の行う開示をご参照下さい。

なお、上記のリスク、不確実性およびその他の要因の例としては、次のものが挙げられますが、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下さい。

・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
・新型コロナウイルス感染症拡大が、パナソニックグループの事業活動に悪影響を及ぼす可能性
・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・サービス等のコストおよび価格が影響を受ける可能性
・金利変動を含む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
・原材料供給・物流の混乱や価格高騰が発生し、または長期化する可能性
・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）
・当社を持株会社とする新体制への移行により期待どおりの成果を上げられない可能性
・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
・国内外におけ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）
・環境問題への適切な対応およびサプライチェーンにおける責任ある調達活動の取組みが不十分である可能性
・法規制に起因した制約・費用・法的責任の発生または法令遵守のための内部統制が不十分である可能性
・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の金融資産の時価や有形固定資産、のれん、繰延税金資産などの非金融資産の評価の変動、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、パナソニックグループ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、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

（参考）財務数値（P/L・B/S・C/F）

※期末　<非監査>

P/L

（億円）	22年度	23年度公表値	24年度（見通し）
売上高	12,975	13,700	14,358
調整後営業利益	142	180	296
その他損益	20	0	▲16
営業利益	162	180	280
（営業利益率）	1.3%	1.3%	2.0%
減価償却費（有形固定資産）	273	290	292
償却費（無形資産）、減価償却費（使用権資産）合計	342	310	215
EBITDA	777	780	787
（EBITDA率）	6.0%	5.7%	5.5%

C/F

（億円）	22年度	23年度公表値	22～24年度（見通し）
FCF	29	—	—
営業CF	478	883	2,000
投資CF	▲449	—	—
設備投資額*	249	290	—
無形固定資産への投資額	193	—	—
研究開発費	999	—	—

*発生ベース

B/S

（億円）	22年度	23年度公表値	24年度（見通し）
現預金	1,002	—	—
営業債権	1,427	—	—
棚卸資産	1,854	—	—
その他流動資産	511	—	—
流動資産	**4,794**	—	—
有形固定資産	865	—	—
使用権資産	162	—	—
のれん及び無形資産	775	—	—
その他非流動資産	306	—	—
非流動資産	**2,108**	—	—
資産合計	**6,902**	—	—
営業債務	1,455	—	—
借入金　①	1,049	—	—
リース負債　②	161	—	—
その他負債	2,445	—	—
負債	**5,110**	—	—
資本　③	**1,792**	—	—
投下資本 ①＋②＋③	3,002	—	—
ROIC	5.2%	2.6%	6.4%