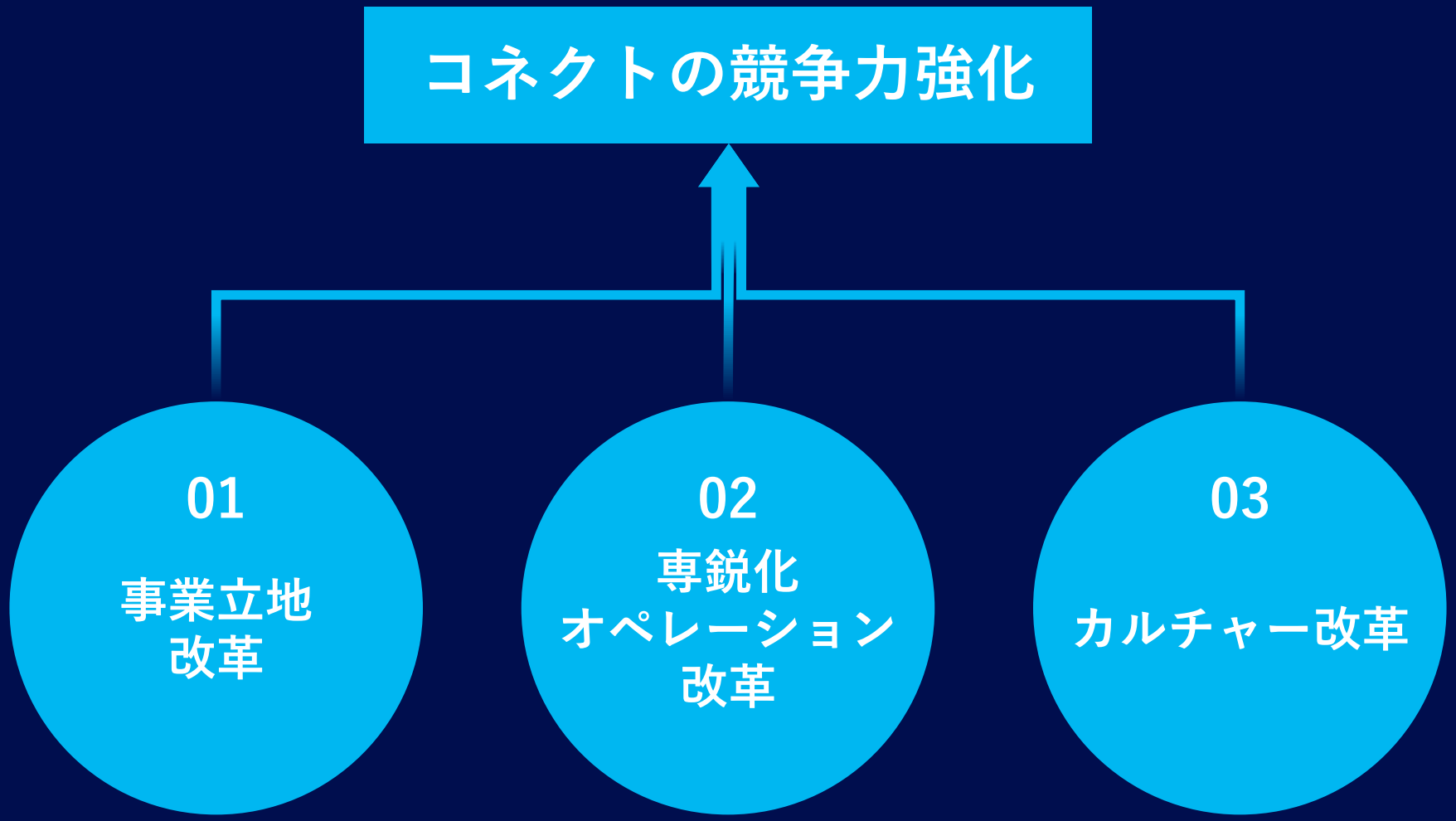
パナソニック コネクト
事業会社戦略説明会

2023年6月1日

パナソニック コネクト株式会社
プレジデント・CEO　樋口 泰行

Panasonic CONNECT

３つの改革で実現するコネクトの競争力強化



© Panasonic Connect Co., Ltd. 2023

コネクトの競争力強化：事業立地改革

過去6年間に渡る「選択」と「集中」を着実に実行

事業売却 (2事業)	セキュリティシステム事業の外部資本導入 ITCグローバル売却(通信衛星サービス事業)
事業終息 (8事業)	POS端末 フィーチャーフォン ドキュメントスキャナー PBX(電話交換機) SDカード 光ピックアップ アグリ事業 HDコム事業
工場閉鎖 (2拠点)	岡山工場 北京工場 (パナソニック・モバイルコミュニケーションズ)
事業買収	Blue Yonder

© Panasonic Connect Co., Ltd. 2023

コネクトの競争力強化：事業専鋭化

競争優位性の高い事業領域に経営資源を集中できる体制が整う

プロセスオートメーション

メディアエンターテインメント

アビオニクス

モバイルソリューションズ

*Let's note: IDC Japan, Japan Personal Computing Quarterly Model Analysis 2023Q1 Share By Company、2022年ウルトラポータブルPC ビジネス市場(教育と官公庁を除く)

現場ソリューションカンパニー

*2015～2021年にお取引のあったお客様

Blue Yonder

Gartner, Magic Quadrant for Supply Chain Planning Solutions, Pia Orup Lund et al., 2 May 2023
Gartner, Magic Quadrant for Warehouse Management Systems, Simon Tunstall et al., 8 May 2023
Gartner, Magic Quadrant for Transportation Management Systems, Brock Johns et al., 28 March 2023
GARTNER,およびMAGIC QUADRANTは、Gartner Inc.または関連会社の米国およびその他の国における登録商標およびサービスマークであり、同社の許可に基づいて使用しています。All rights reserved.Gartnerは、Gartnerリサーチの発行物に掲載された特定のベンダー、製品またはサービスを推奨するものではありません。また、最高のレーティング又はその他の評価を得たベンダーのみを選択するようにテクノロジーユーザーに助言するものではありません。Gartnerリサーチの発行物は、Gartnerリサーチの見解を表したものであり、事実を表現したものではありません。Gartnerは、明示または黙示を問わず、本リサーチの商品性や特定目的への適合性を含め、一切の責任を負うものではありません。

© Panasonic Connect Co., Ltd. 2023

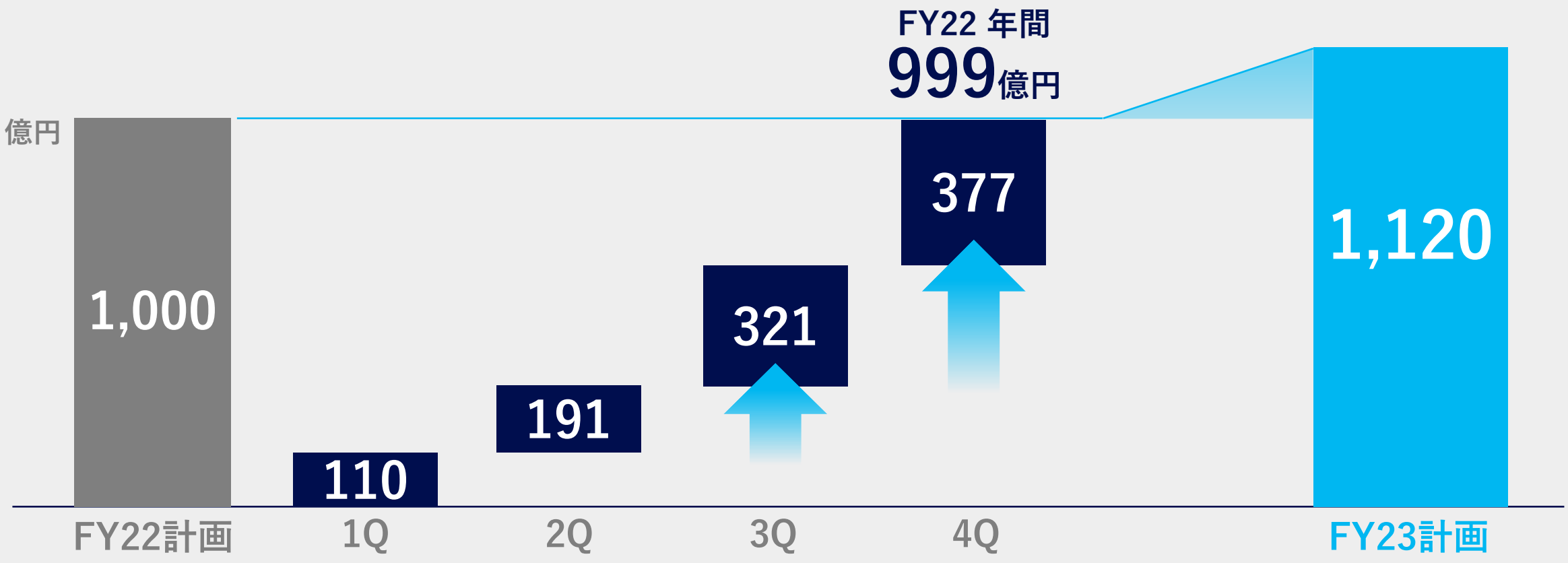
コネクトの競争力強化：カルチャー改革 これまでの取組み

© Panasonic Connect Co., Ltd. 2023

コネクト中長期戦略の進捗

EBITDA 22年度実績・23年度見通し

22年度下期の挽回はアビオニクスが牽引し、利益を創出する経営体質に回復
23年度はアビオニクスを中心に各事業で増益

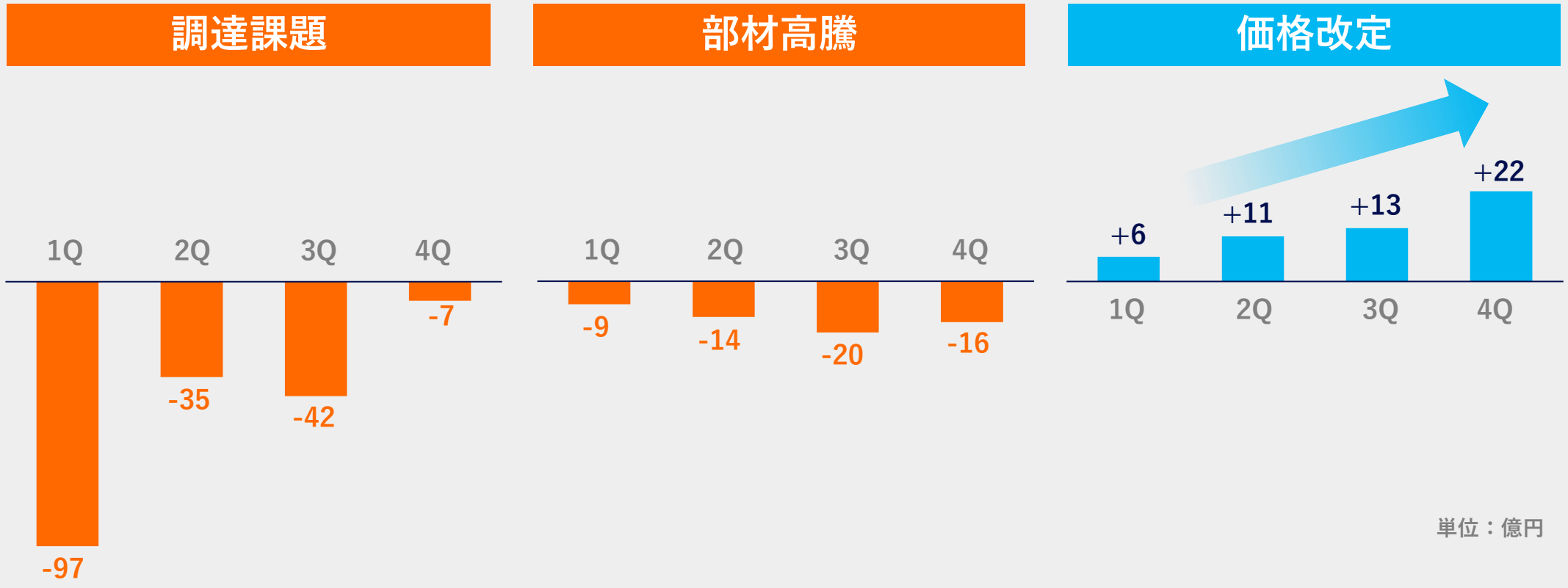


© Panasonic Connect Co., Ltd. 2023

中長期戦略1年目(22年度)の総括

外部環境変化(半導体不足・物価上昇等)による調達課題・部材高騰を価格改定で挽回
引き続きオペレーションの改善を図る

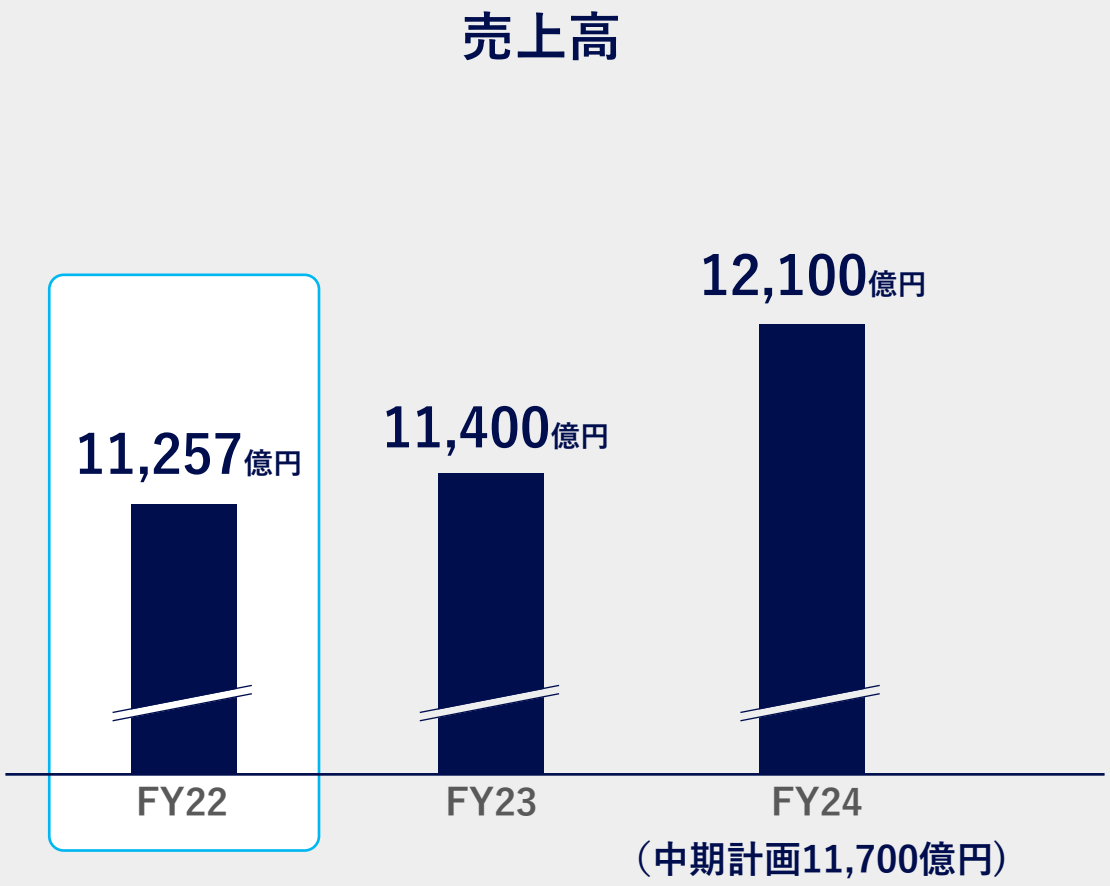
外部環境変化による利益影響と改善

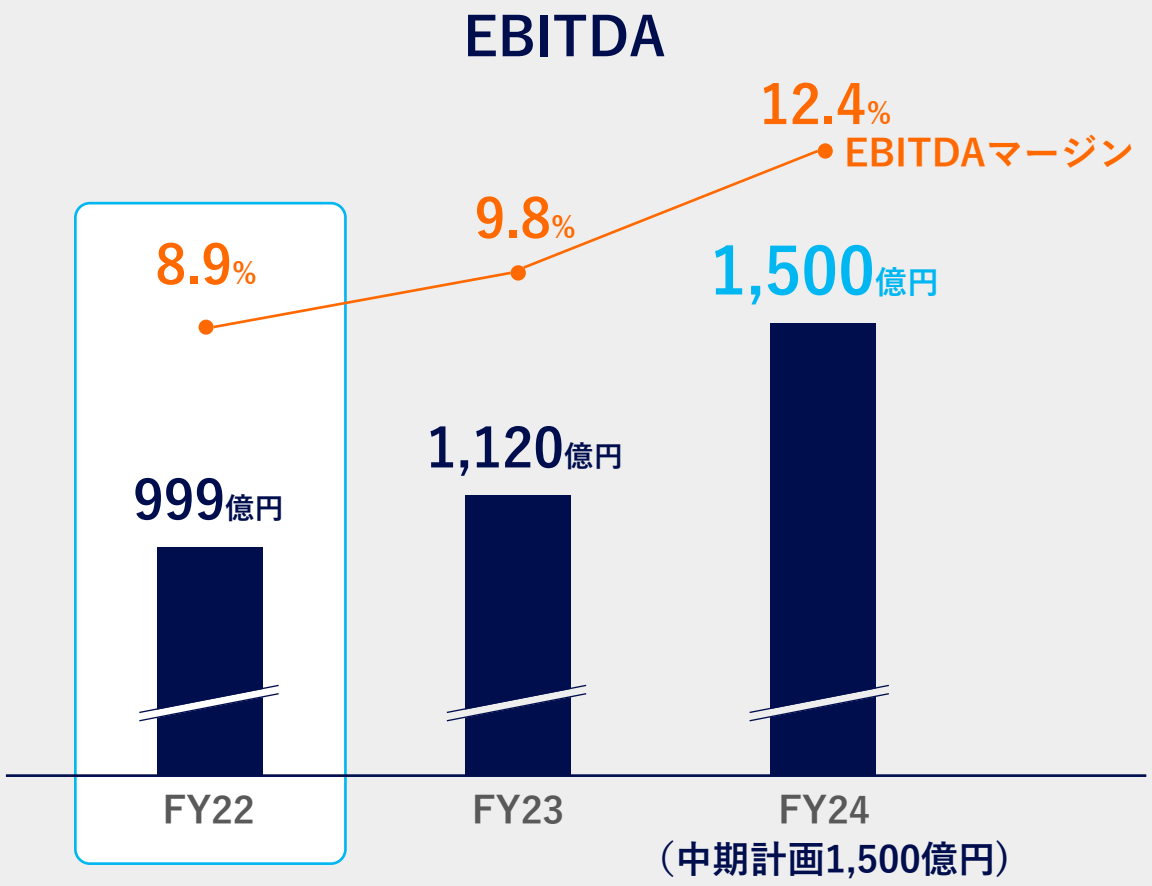


© Panasonic Connect Co., Ltd. 2023

中期計画(売上高・EBITDA)の見通し

24年度 売上高・EBITDAともに中期計画を達成見込み





※FY22は実績、FY23,24は計画

© Panasonic Connect Co., Ltd. 2023

27年度に目指す姿

EBITDA 2,000億円を視野に
アビオニクスとBlue Yonderで1,000億円、その他事業全体で1,000億円を目指す

アビオニクス・Blue Yonder

EBITDA
1,000億円

EBITDA(率)
20%+

成長機会を捉えた戦略シフト

コネクト連結

EBITDA
2,000億円

EBITDA(率)
15%+

**プロセスオートメーション・メディアエンターテインメント
モバイルソリューションズ・現場ソリューションカンパニー**

EBITDA
1,000億円

EBITDA(率)
10%+

専鋭化・筋肉質化で収益拡大

© Panasonic Connect Co., Ltd. 2023

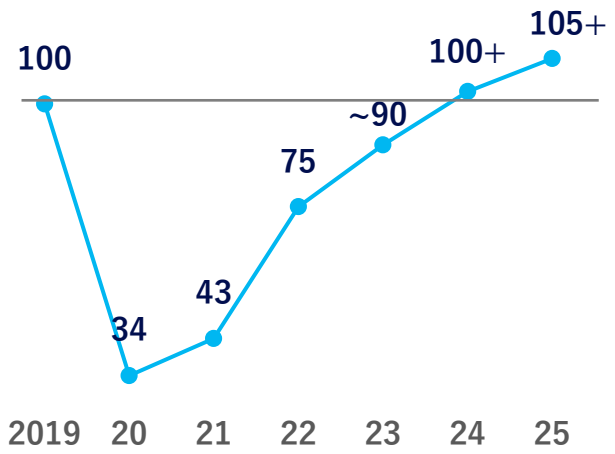
アビオニクスの事業環境

旅客需要・機体生産の回復基調に伴い、IFE*1市場はワイド/ナローボディ共に伸長

＊1 / IFE：機内エンターテインメント

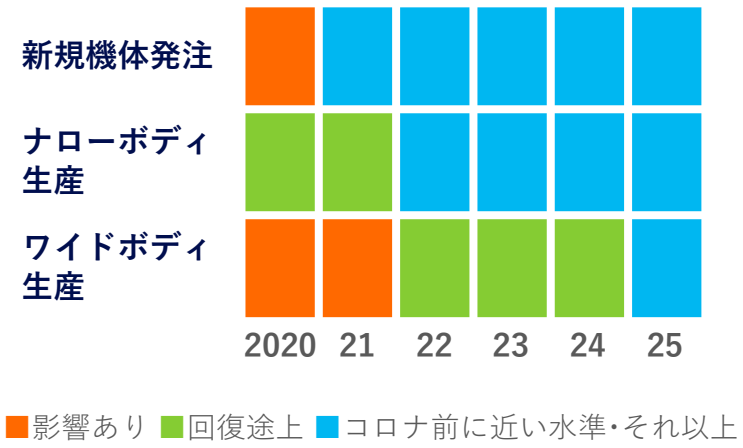
航空業界動向コロナ前(19年)との比較

世界の航空旅客需要(19年=100)



- 23年は約90%強まで回復見込み
- 24年以降はコロナ前を上回る見通し

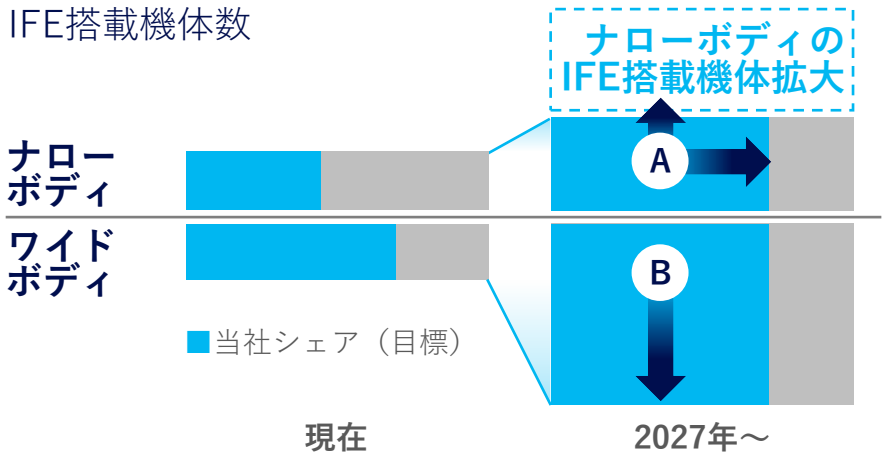
機体発注・生産状況



- 新規機体発注とナローボディ生産は回復済
- ワイドボディ生産は大型発注が相次ぎ25年に回復基調

IFE市場の見通し

IFE市場規模（当社調べ）



A ナローボディは市場シェア拡大に加えてIFE搭載機体拡大で更なる伸長の余地あり

B 高シェアで主力となるワイドボディは生産回復と共にIFE市場も堅調に回復

*出所：IATA、Cirium、OEM、当社予測、ナローボディ生産：737MAX影響を加味し18年比、ワイドボディ生産：19年比

© Panasonic Connect Co., Ltd. 2023

パナソニックアビオニクスの事業戦略

新商品Astrova 24年度導入でナロー/ワイドボディ両方に対応したハードウェア強化
サービス系事業群含めIFEC*分野で包括的・競争優位のバリューチェーン強化

*IFEC: Inflight Entertainment & Connectivity

Inflight Systems

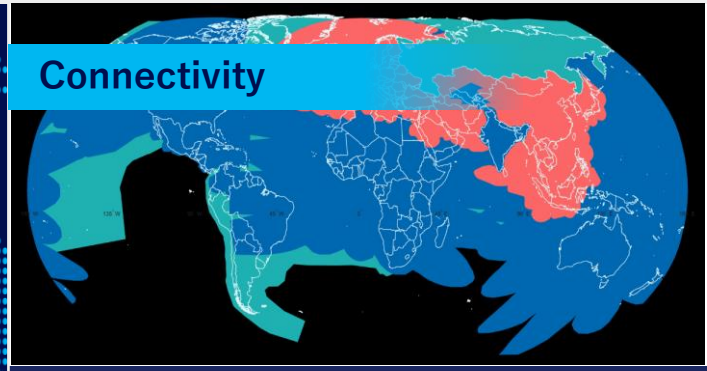
次世代 機内エンタメシステム

Astrova

- 高画質４K有機ELディスプレイによる大幅軽量化で、燃料消費削減に貢献
- 薄型軽量化でナロー/ワイドボディ需要にも対応
- モジュラー設計で将来の仕様変更に柔軟対応

Technical Services

グローバル拠点網で機器サポート
（メンテ45拠点、リペア8拠点）



Connectivity

第３世代高速衛星通信XTSの拡大
低軌道衛星で協業拡大予定

Digital Solutions

デジタルエンゲージメント分野のソフト強化

© Panasonic Connect Co., Ltd. 2023

Blue Yonderの目指す姿

サプライチェーン ソフトウェア事業のカテゴリーリーダー

サプライチェーンマネジメント(SCM)市場の動向

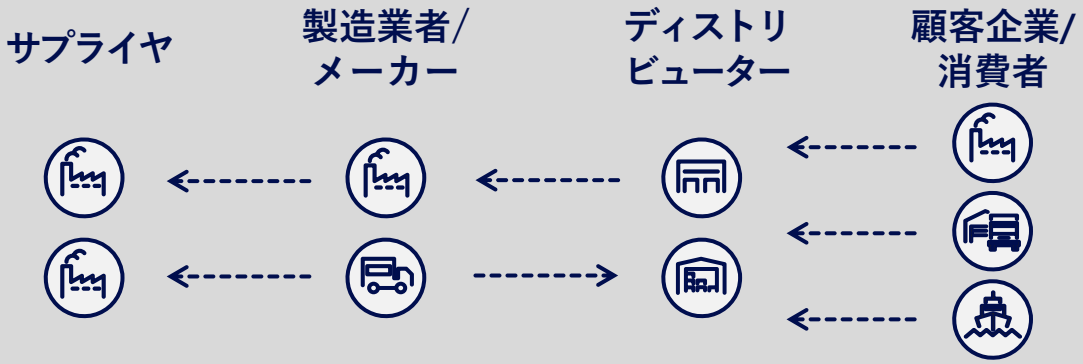
- 企業のSCMに対する意識が高まり
  SCMソフトウェア市場は拡大と共に競争環境が激化
- 他領域のITソリューション同様に予期される統合化
- 生成AI等の新技術によるSCMソリューションの高度化

Blue Yonderの強み

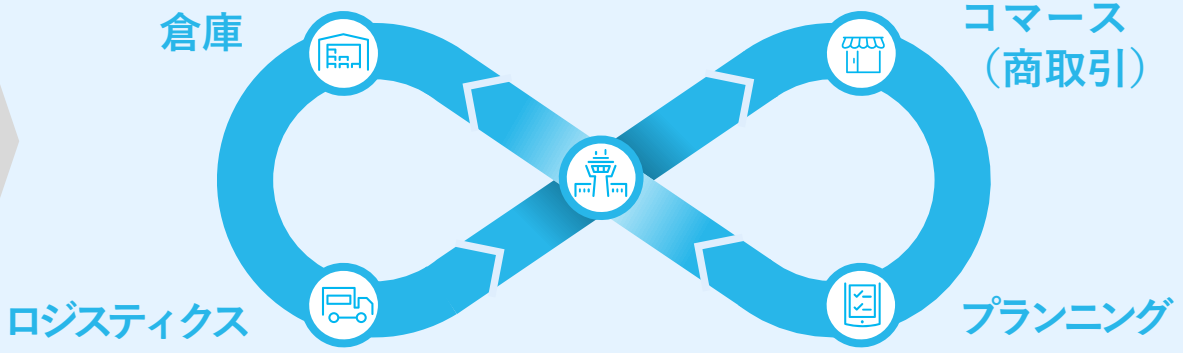
- サプライチェーン計画、倉庫管理、輸配送管理の３領域で
  リーダーの１社としての外部機関評価
- End to Endソリューションによる差別化
- AI/機械学習の実績

Blue Yonderが目指す 次世代サプライチェーン・プラットフォームへの変革

ポイントソリューション



End to Endソリューション



© Panasonic Connect Co., Ltd. 2023

Blue Yonderへの投資について

スケーラビリティのために今後３年間で集中投資($200Mを追加)
SCM業界で圧倒的な地位の確立を目指す

スケーラブルな SaaS PFの構築

- マイクロサービスによるアジリティ強化
- クラウド環境のマルチテナント化
- Snowflake Data Cloudへの移行

CXの差別化と 収益性の向上

- カスタマーサクセス機能の強化
- オペレーション効率化
- Pure SaaS環境へのマイグレーション

© Panasonic Connect Co., Ltd. 2023

各事業体の事業戦略（サマリー）

競争優位性が高い市場において、安定的に収益額を拡大

	プロセスオートメーション	メディアエンターテインメント	モバイルソリューションズ	現場ソリューションカンパニー
戦略	**実装機** ・EV等の需要拡大を見据え世界最高の微細実装を誇る新製品投入でシェアNo.1維持 ・中国での生産能力増強に投資（年間生産台数を約2倍）	**高輝度プロジェクタ** ・業界最小最軽量や高輝度4Kにより差別化 ・新モデル投入でシェアNo.1を維持 ・映像演出需要の獲得	**タフブック** ・過酷な現場環境に耐えるトップクラスの頑丈性能 ・顧客ニーズの先を行く商品専鋭化で頑丈PC市場のトップシェアを堅持	**システム事業** ・営業・SE・設置保守の一体運営でお客様対応力強化（全国4,500名） ・お客様の現場を熟知、潜在ニーズに応える提案でトップシェア維持（防災無線・ETC等）
	溶接機 ・世界トップクラスの加減速制御の最適化実現 ・オープンなインターフェース仕様による「周辺機器と繋がる」新製品投入で差別化	**リモートカメラ** ・業界初の高性能IP伝送、トップクラスの高感度撮影で差別化、トップシェア維持 ・映像制作需要の獲得に向け、IP化への対応を強化	**レッツノート** ・21年を底にWin10 EOS(25年)に向け需要が回復 ・新モデルは頑丈/軽量/長時間を研ぎ澄ませて差別化	**サービス事業** ・機器やシステムの納入に加えお客様の経営課題や現場課題をサポートするサービスをワンストップで提供
	＋ 徹底的なオペレーション改革・生産性向上で、固定費率を２％削減(22年度比)			
EBITDAマージン	24年度 14%	24年度 15%	24年度 10%	（物販除く）24年度 10%

© Panasonic Connect Co., Ltd. 2023

人材投資 年間で60億円実施、従業員の成長で企業価値向上を実現

個の成長

キャリアオーナーシップを持ち自律的に成長

- ジョブ型による個人スキル向上
- ジョブディスクリプションに合わせた育成プログラム
  職種別スキル育成 / 次世代リーダー育成 / リテラシー向上

公正な評価で報い さらなる成長へつなげる

- 市場価値に即した報酬レンジ（優秀人材獲得･リテンション）
- パフォーマンスに応じた評価（降職・降給あり）

力を発揮できるカルチャー

ダイバーシティ尊重

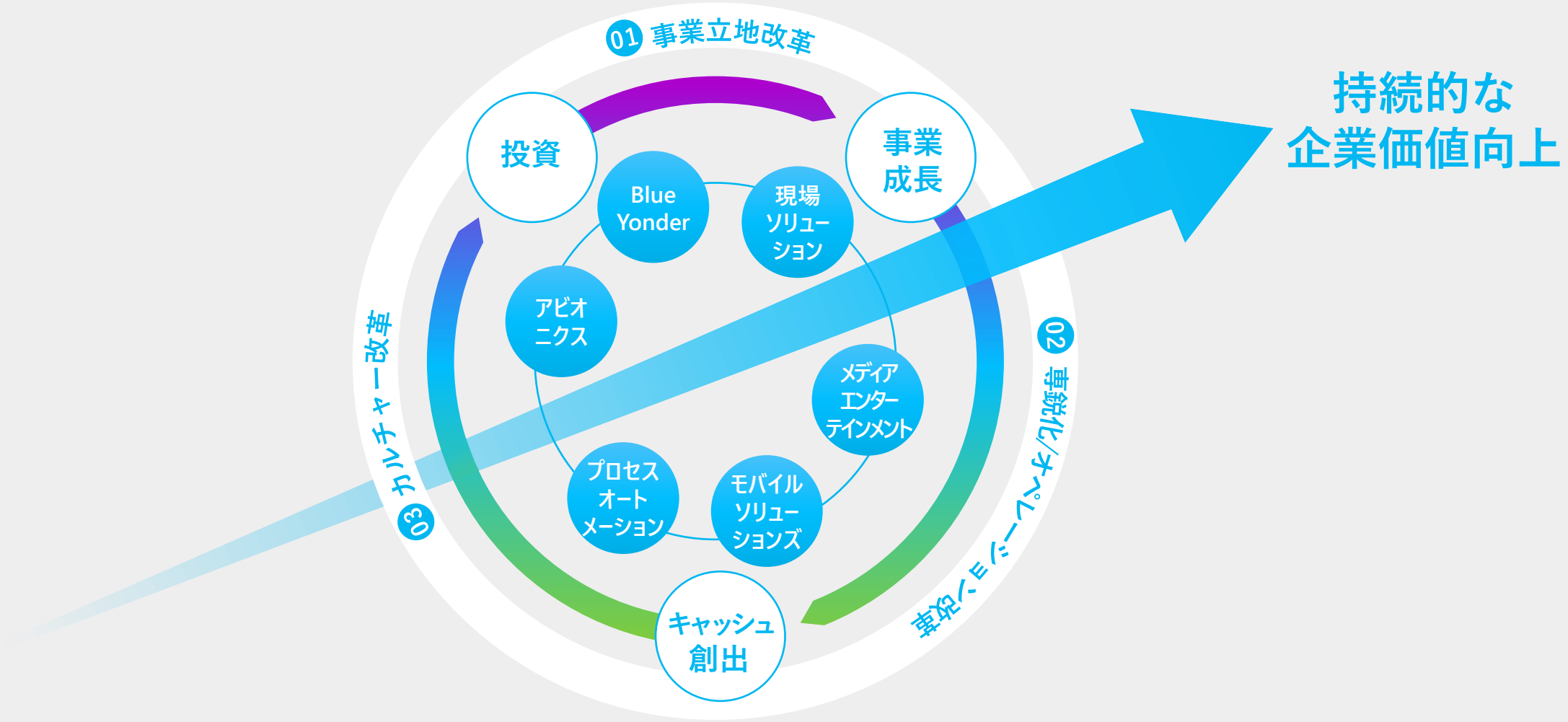
- 女性管理職比率30%（FY35）
- 育児休業を有給化、男性育休取得率89.6%、平均取得26.2日
- 副業OK

ハラスメントには厳正に対応

- セクハラ厳罰化
- コンプライアンス委員会に女性が参画
- 問題行動は人事評価に反映

© Panasonic Connect Co., Ltd. 2023

進化し続ける高収益事業体で、パナソニックグループ全体の企業価値向上に貢献



© Panasonic Connect Co., Ltd. 2023

現場から
社会を動かし
未来へつなぐ

Panasonic
CONNECT

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

KGIの進捗

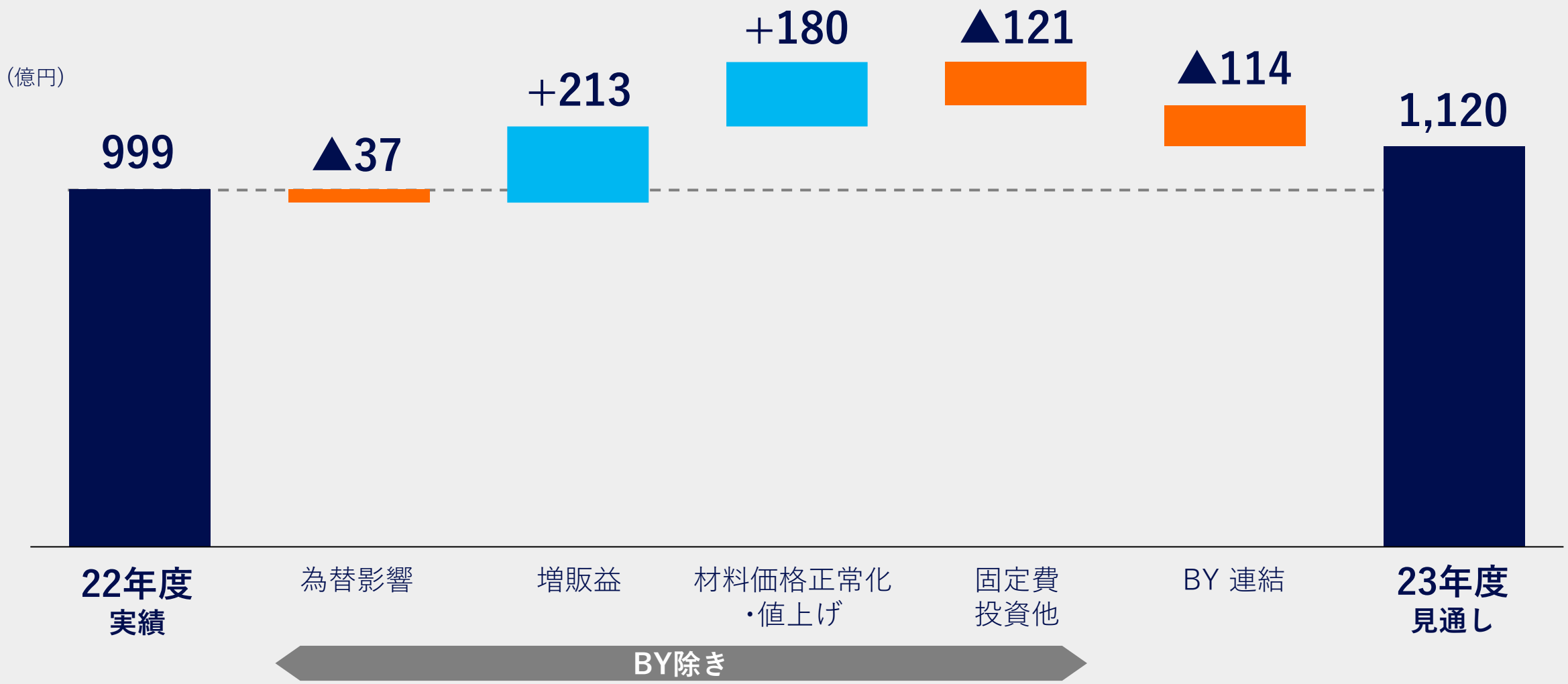
KGI	■営業CF（22～24年度累計）：2,600億円以上 ■ROIC（24年度）：4.6%以上 ■EBITDA (24年度)：1,500億円以上

（億円）	22年度		23年度	
	実績	前年差	見通し	前年差
売上	11,257	+2,030	11,400	+143
調整後営業利益	282	+125	400	+118
営業利益	209	▲319 ※1	360	+151
EBITDA	999	▲140	1,120	+121
営業CF	347	+183	900	+553
ROIC	0.6%	▲5.5%	1.4%	+0.8%

※1：Blue Yonder20%株式評価益が特殊要素として含まれる
(21年度: 583億円)

© Panasonic Connect Co., Ltd. 2023

EBITDAの要因分析（23年度見通し）



© Panasonic Connect Co., Ltd. 2023

（参考）財務数値（P/L・B/S・C/F）

P/L

（億円）	22年度	23年度公表値	24年度（目標）
売上高	11,257	11,400	—
調整後営業利益	282	400	—
その他損益	-73	-40	—
営業利益	209	360	—
（営業利益率）	1.9%	3.2%	—
減価償却費（有形固定資産）	158	210	
償却費（無形資産）、減価償却費（使用権資産）合計	579	547	—
EBITDA	999※1	1,120※1	—
（EBITDA率）	8.9%	9.8%	—

C/F

（億円）	22年度	23年度公表値	24年度累計（目標）
FCF	85	—	—
営業CF	347	900	2,600
投資CF	-262	—	—
設備投資額	262	290	—
無形固定資産への投資額	132	—	—
研究開発費	1,088	—	—

*発生ベース

※1：Blue Yonder買収時の「資産・負債の再評価」に伴う一時的な会計処理の影響を調整

B/S

※期末

（億円）	22年度	23年度公表値	24年度（目標）
現預金	3,280	—	—
営業債権	2,484	—	—
棚卸資産	1,241	—	—
その他流動資産	514	—	—
流動資産	**7,519**	—	—
有形固定資産	3,272	—	—
使用権資産	424	—	—
のれん及び無形資産	12,113	—	—
その他非流動資産	-916	—	—
非流動資産	**14,893**	—	—
資産合計	**22,411**	—	—
営業債務	938	—	—
借入金　①	3,614	—	—
リース負債　②	461	—	—
その他負債	3,952	—	—
負債	**8,966**	—	—
資本　③	**13,446**	—	—
投下資本　①＋②＋③	**17,521**	—	—
ROIC	**0.6%**	**1.4%**	**4.6%**

© Panasonic Connect Co., Ltd. 2023

Panasonic
CONNECT