

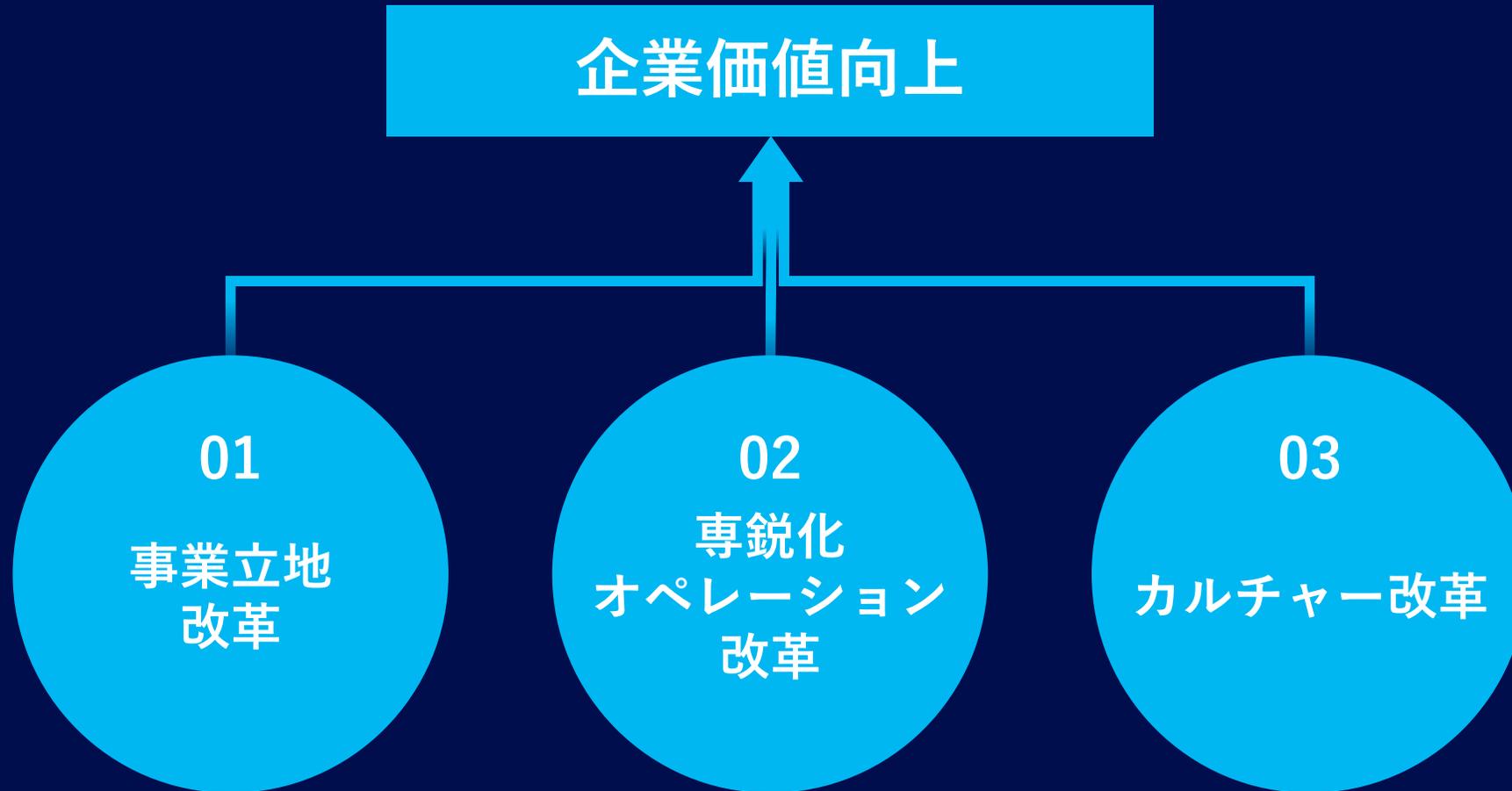
パナソニック コネクト 事業会社戦略説明会

2024年6月6日

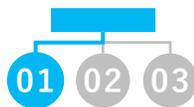
パナソニック コネクト株式会社
プレジデント・CEO 樋口 泰行

Panasonic
CONNECT

3つの改革でコネクトの企業価値向上を実現



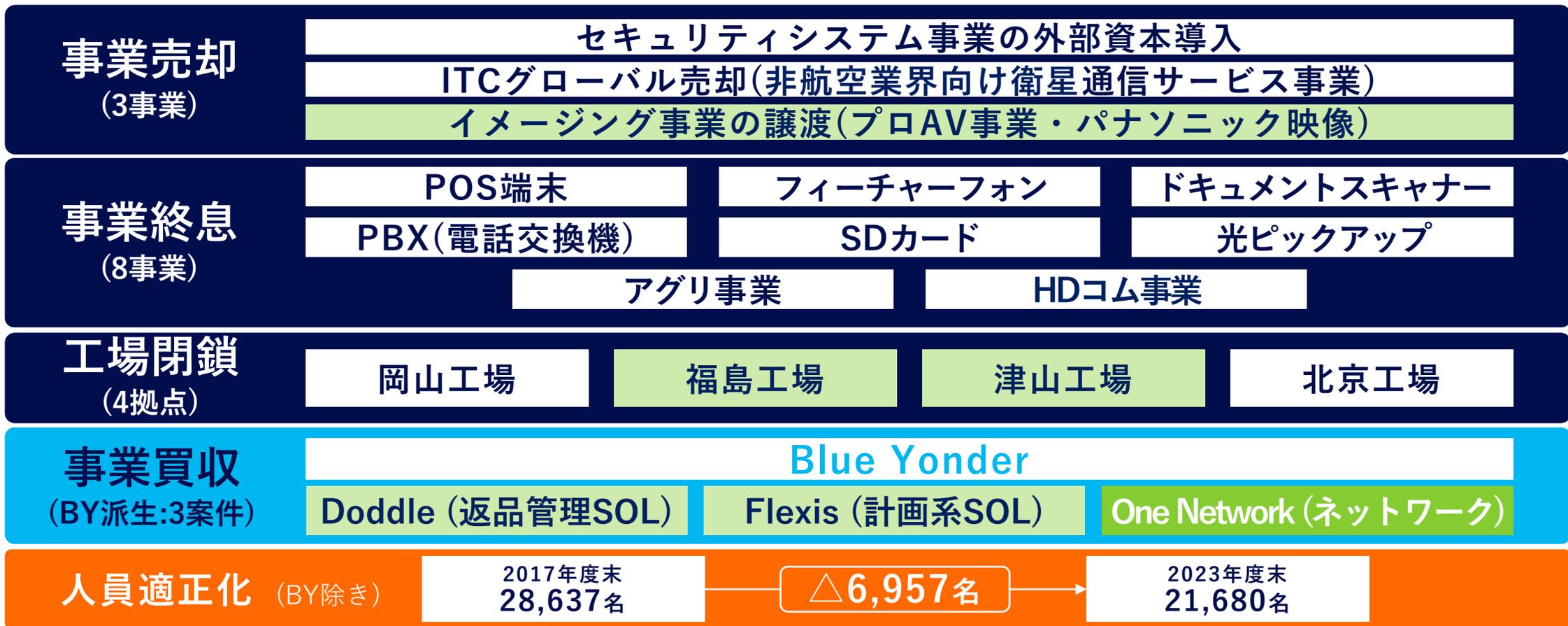
役員報酬を理論企業価値と連動 (FY23より)

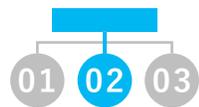


コネクトの企業価値向上：事業立地改革

2017年度から継続して選択と集中を実行中

■ 23年度実行 ■ 24年度実行計画





コネクトの企業価値向上：本業の専鋭化

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

実装機

溶接ロボット

グローバル
トップ
クラス

グローバル
トップ
クラス

アーク溶接機

メディアエンターテインメント

高輝度プロジェクター

グローバル
No.1

アビオニクス

In-flight Entertainment

Technical Service (IFEC領域)

グローバル
No.1

モバイルソリューションズ

Let's note

グローバル
No.1

国内
No.1*

TOUGHBOOK

決済端末

現場ソリューションカンパニー

サービス事業
お客様から表彰
3年連続

お客様数
12,000社
以上*

全国のお客様
営業保守体制
60拠点以上

Blue Yonder

3つのGartner® Magic Quadrant™で
リーダーの1社として評価

ガートナー
Magic Quadrant™
A Leader
Supply Chain
Planning
Solutions

ガートナー
Magic Quadrant™
A Leader
Warehouse
Management
Systems

ガートナー
Magic Quadrant™
A Leader
Transportation
Management
Systems

*Let's note: IDC Japan, Japan Personal Computing Quarterly Model Analysis 2024Q1 Share By Company、2023年ウルトラポータブルPC 法人市場

*2017~2023年にお取引のあったお客様

01 02 03 コネクトの企業価値向上：カルチャー改革 これまでの取り組み



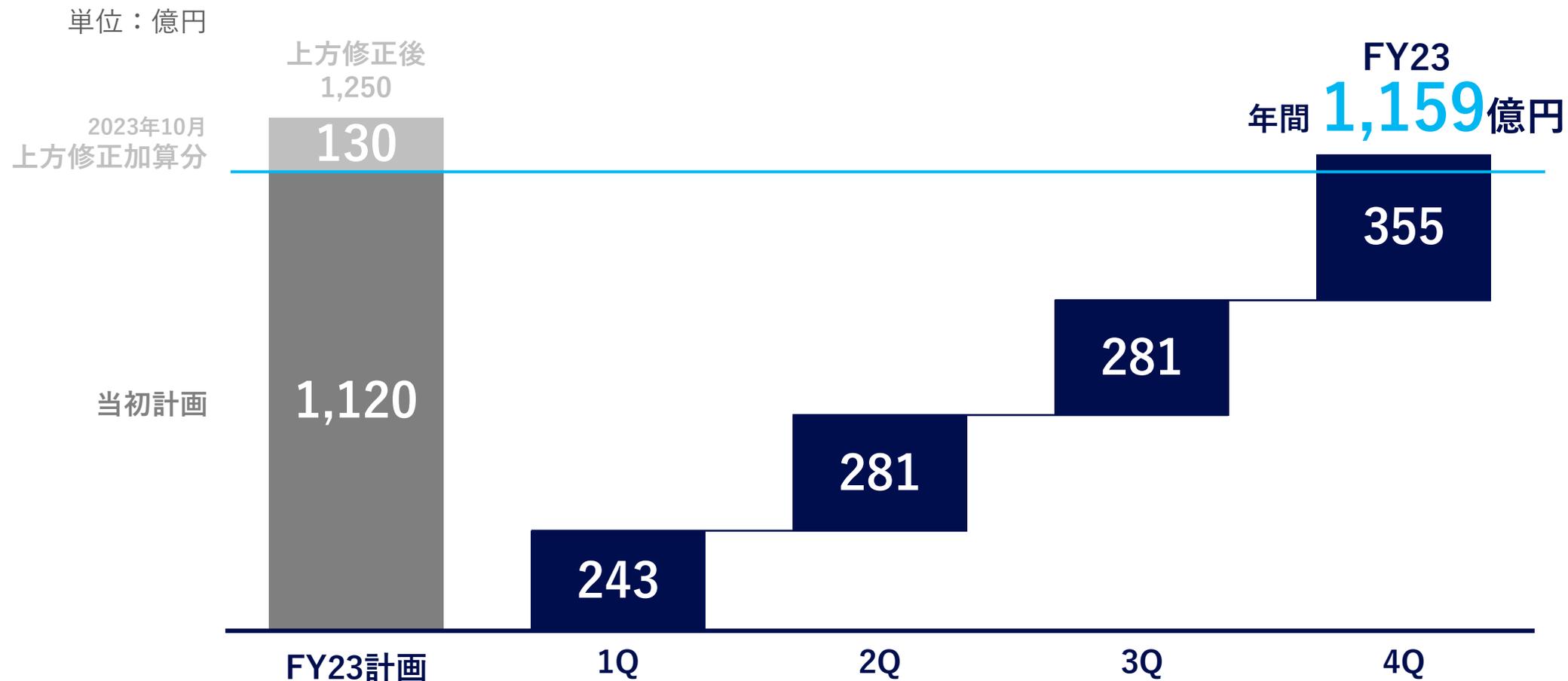
新しい事に次々とチャレンジ

コネクト中長期戦略の進捗



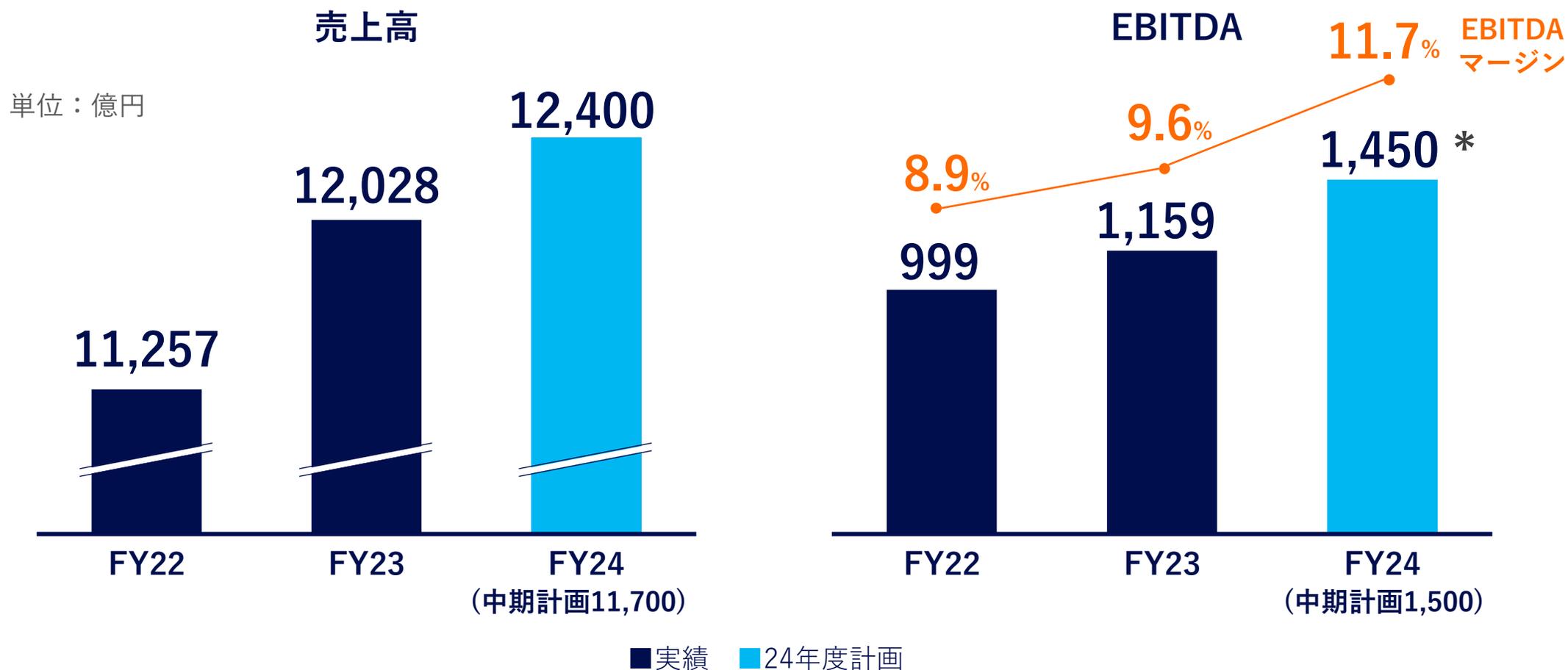
EBITDA実績（23年度）

アビオニクス、現場ソリューションカンパニー及びBlue Yonderの牽引により
対当初計画では+39億円にて着地



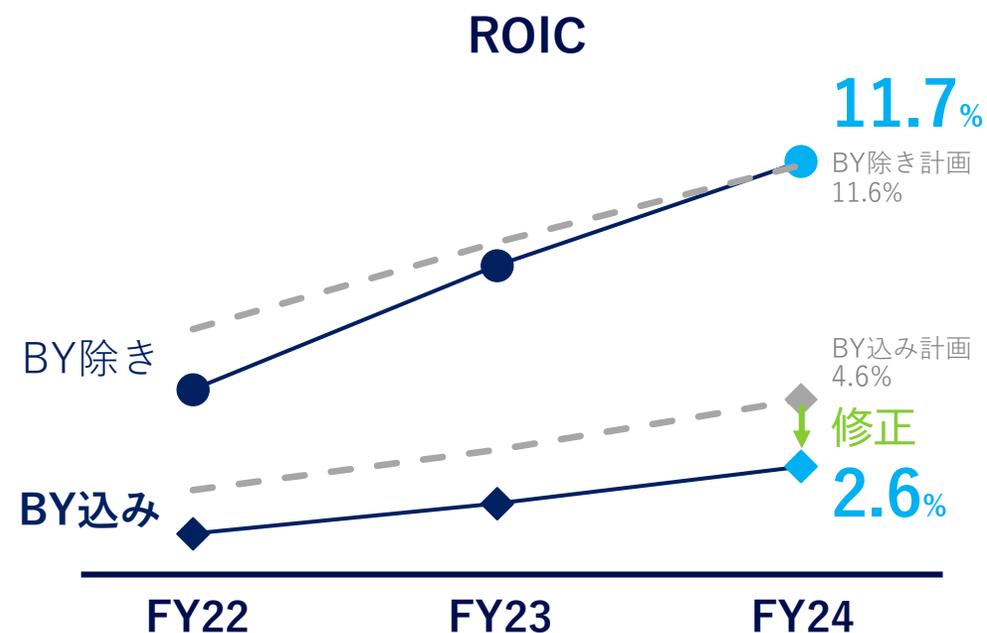
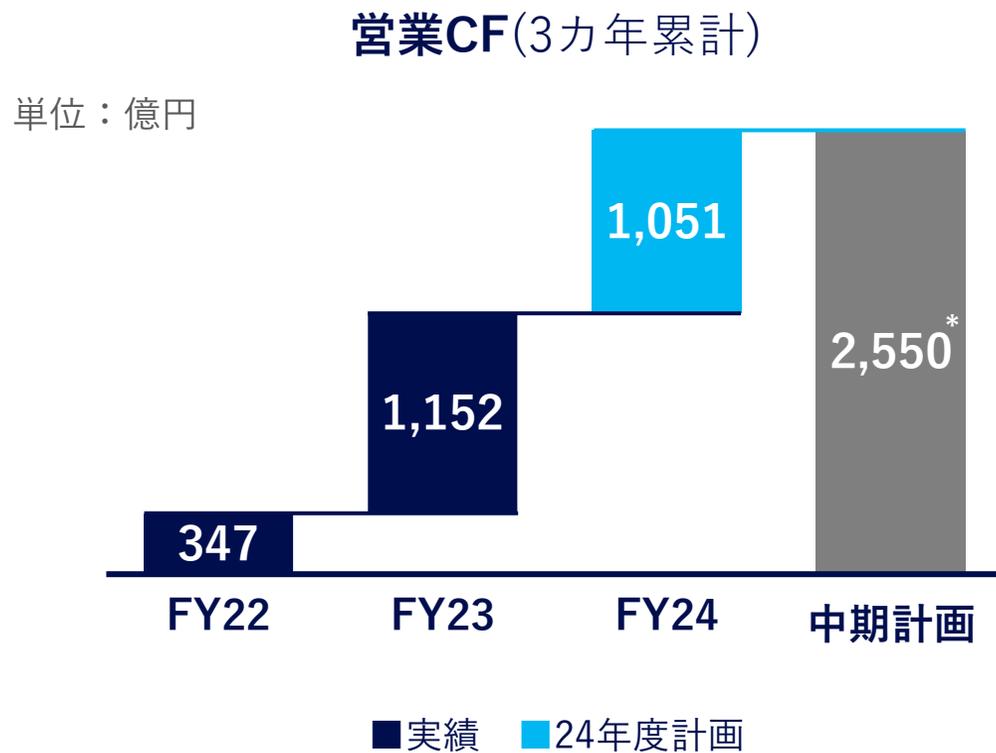
中期計画の見通し（売上高・EBITDA）

24年度の売上高・EBITDAともに中期計画の達成を目指す



中期計画の見通し（営業CF(3カ年累計)・ROIC)

22~24年度の3カ年累計営業CFは中期計画の達成を目指す
24年度ROICは戦略投資へ舵を切ったBlue Yonderを考慮し、修正



※但し、Blue Yonder除きでは、中期計画の達成を目指す
(中期計画：11.6%に対して、24年度計画は11.7%)

新中期で目指す姿

新中期として27年度にEBITDA 2,000億円の達成を目指す

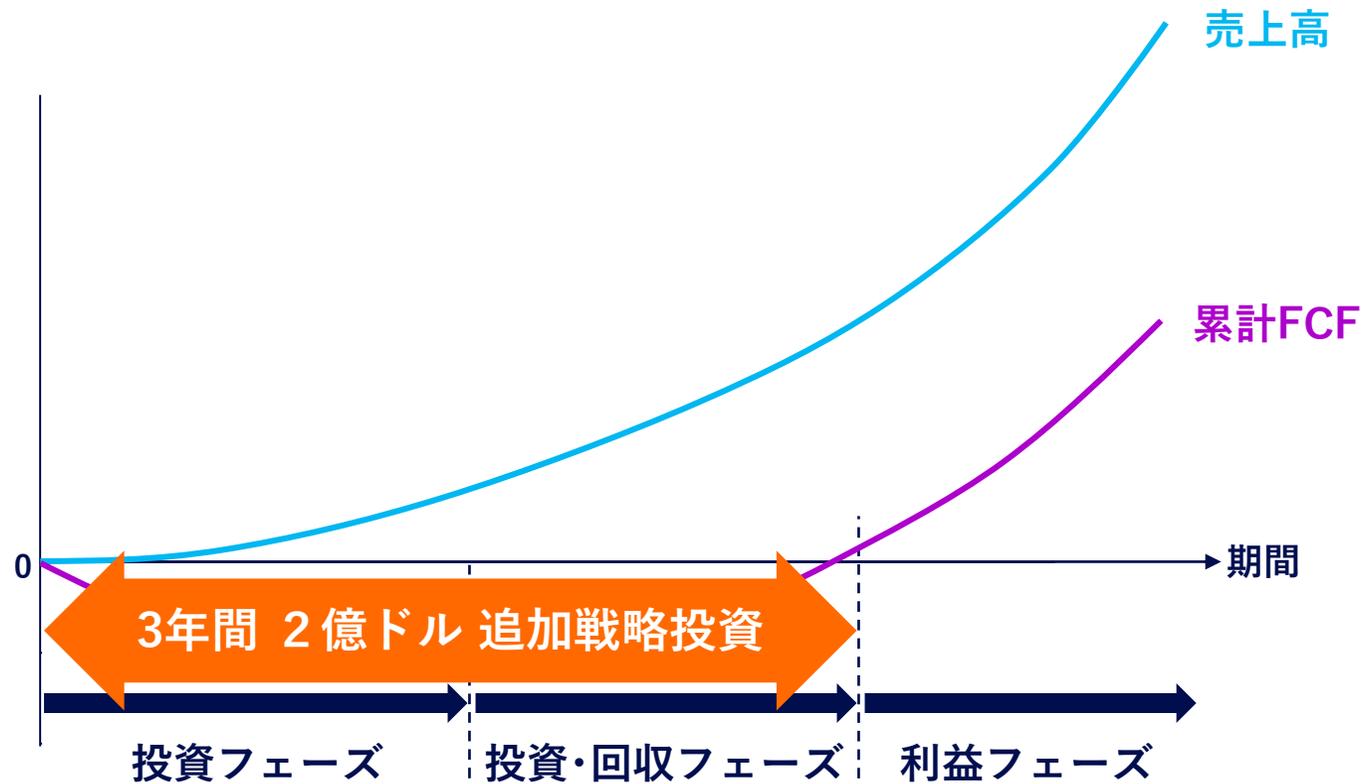


Blue Yonder事業戦略の進捗



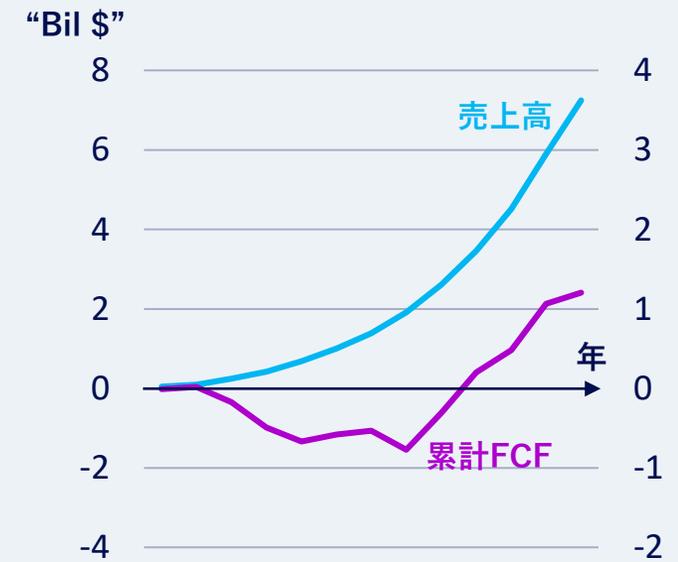
SaaSビジネスの成長モデル

SaaSビジネス 売上と投資・回収イメージ



米国 S社*のケース

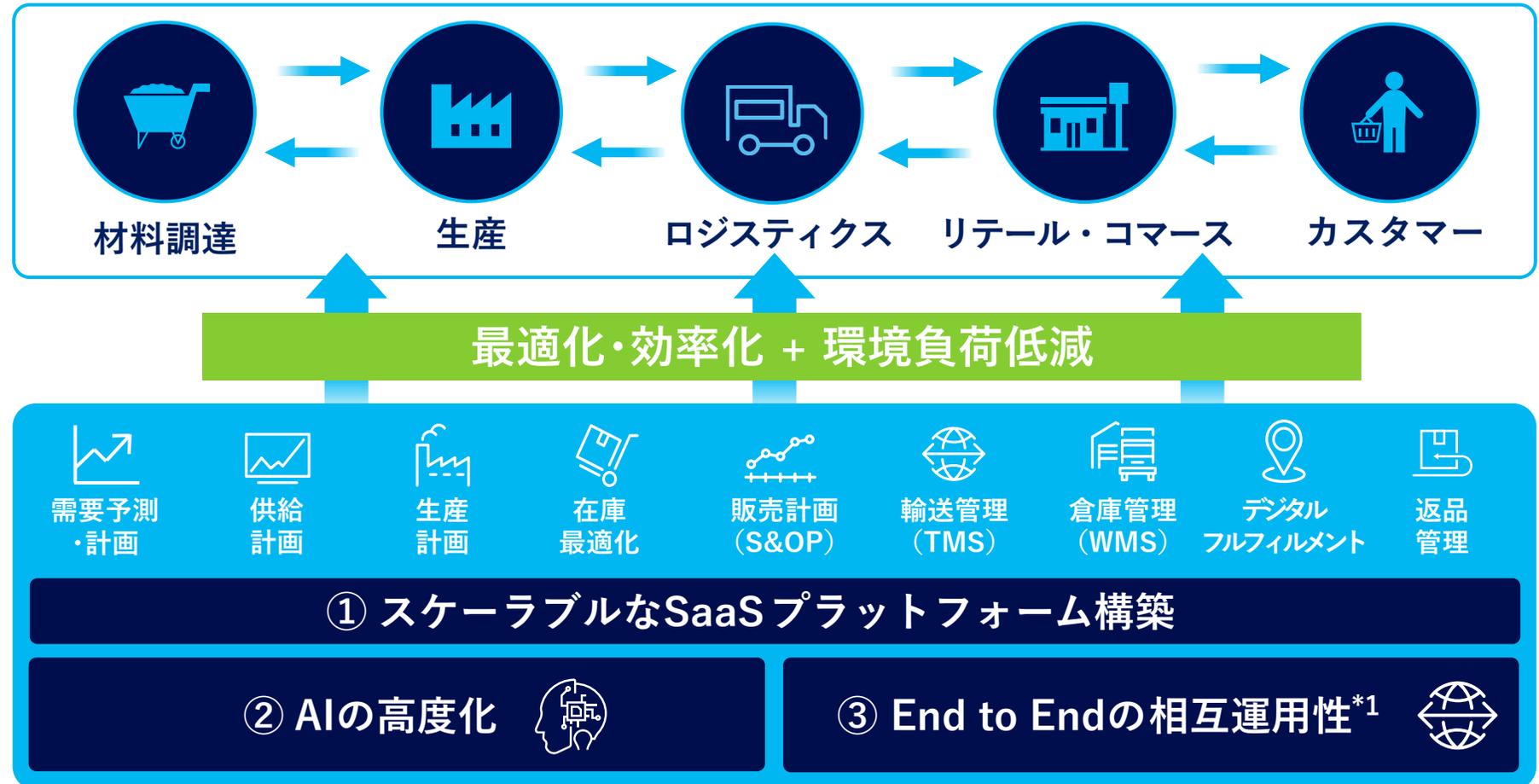
*企業向けサービスマネジメントのSaaS企業



Blue Yonderが目指す姿

End to Endの一气通貫で自律的に最適化されるサプライチェーンを実現

顧客企業



BlueYonder

*1: 計画系と実行系がリアルタイムに連携した企業内および複数企業間での自律化・最適化

目指す姿の実現に向けた追加戦略投資

「スケーラブルなSaaSプラットフォーム構築」で基盤強化への投資を実行
差別化に向けて、「AIの高度化」と「End to Endの相互運用性」を強化

① スケーラブルなSaaSプラットフォーム構築

- ・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
- ・統合されたデータクラウド
- ・シンプルなUXへの刷新
- ・安全なアップグレードの拡張性

ソリューションの マイクロサービス化

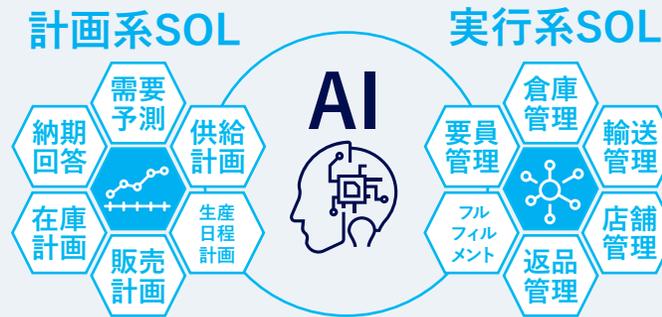


シングルデータ・プラットフォーム



② AIの高度化

- ・ Blue Yonderの強みであるAIとMLの実績
(一日に生成される予測の件数: 100億件)
- ・ あらゆる領域に組み込まれたAI機能で、
高速・高品質な意思決定を促進



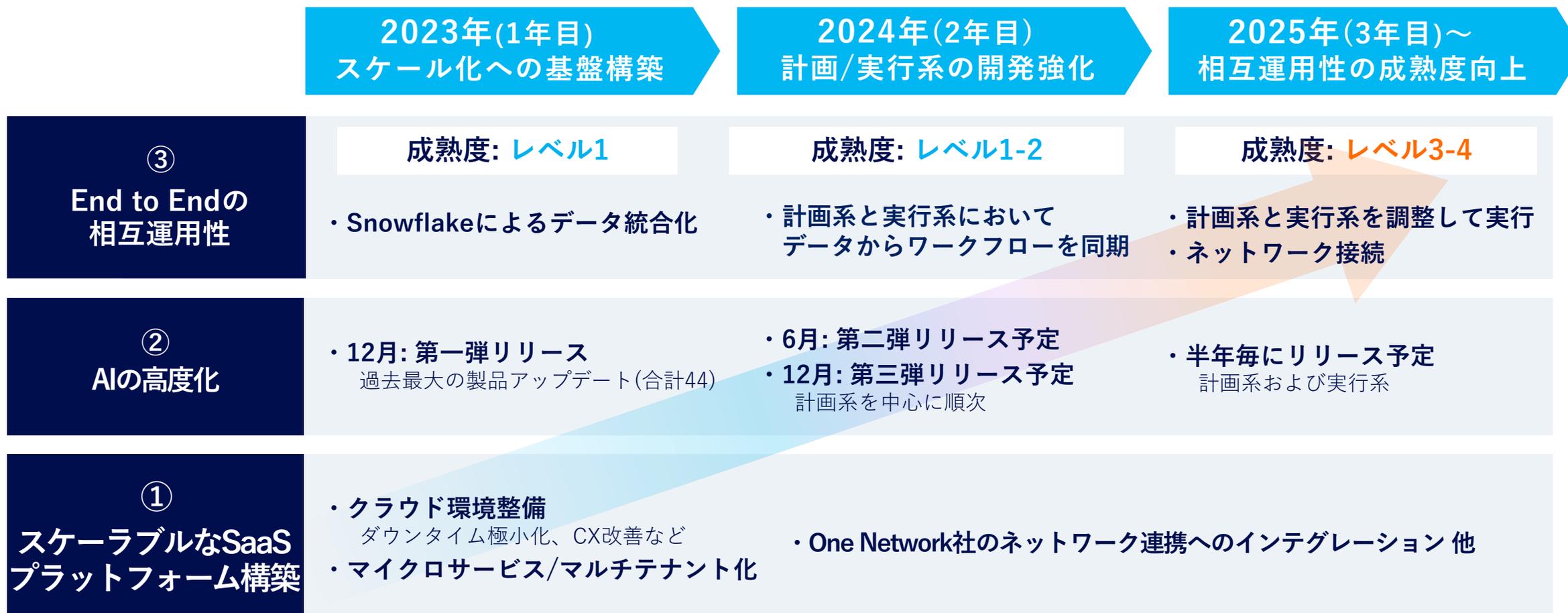
③ End to Endの相互運用性



- ・ データからワークフローを同期 ⇒ レベル1・2
- ・ 計画系と実行系を調整して実行 ⇒ レベル3
- ・ One Network社のネットワーク接続 ⇒ レベル4

3年間 2億ドル 追加戦略投資の進捗

23年度で変革への準備が整い、レベル4実現に向けた実行フェーズへ



Blue Yonder × One Network シナジー戦略

クロージング後、Blue Yonder顧客基盤・営業リソースを活用し
One Network商材を拡販する販売シナジーの早期実現を目指す

← 短期で実現可能なシナジー → ← 中期で実現可能なシナジー →

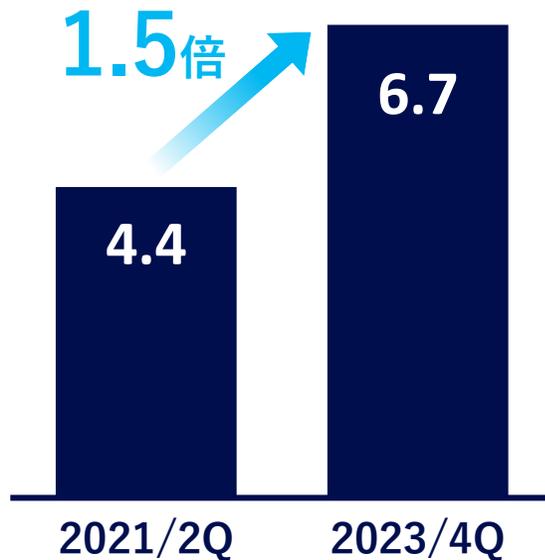
商材	1. サプライチェーンネットワーク	2. One Network社のソリューション	3. 小・中規模顧客向けWMS/TMS
顧客	Blue Yonder既存顧客(約3,000社)		Blue Yonder新規顧客
概要	<ul style="list-style-type: none"> Blue Yonder顧客(3,000社)が既に参加企業15万社を超えるネットワークに接続 End to Endの大量データ活用で、Blue Yonderの強みであるAI予測精度を飛躍的に向上 	<ul style="list-style-type: none"> One Network社が保有するソリューションをBlue Yonderの主要顧客で販売 <ul style="list-style-type: none"> - 輸配送+倉庫+サプライヤーのコラボレーション - サプライ・プランニング+サプライヤーのコラボレーション 	<ul style="list-style-type: none"> One Networkが保有する、小・中規模顧客向けのソリューション(WMS/TMS)でBlue Yonderが新規市場を開拓

Blue Yonder 買収後の業績推移

SaaS ARRは買収後 1.5倍の6.7億ドルに拡大
前受収益で創出した資金で投資を実行、投資を除く実力値で増益

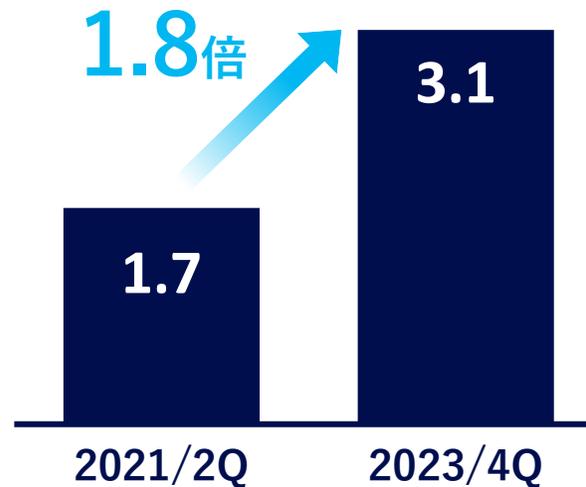
売上成長

SaaS ARR (億ドル)



資金創出・財務安定

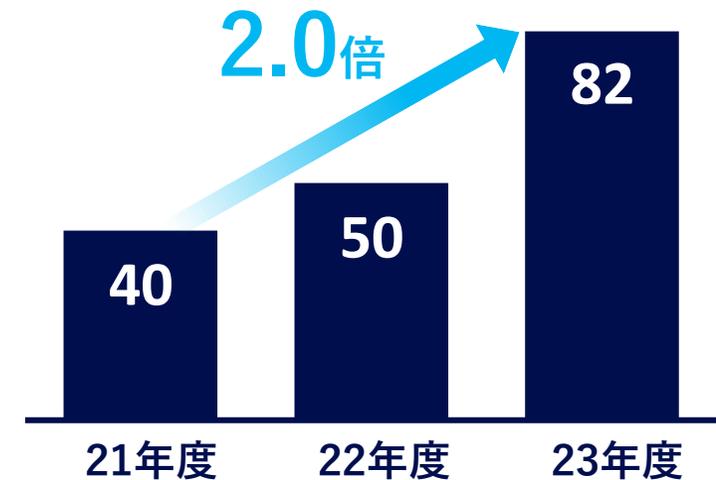
SaaS 前受収益 (億ドル)



収益性向上

スタンダードローン調整後営業利益
【実力値ベース*】 (百万ドル)

*追加戦略投資・シナジー投資調整後



各事業部の中長期戦略および進捗

アビオニクス 中長期戦略

市場ニーズの変化を捉えた次世代製品ポートフォリオに刷新し、中長期成長を牽引

航空業界動向

世界の航空旅客需要*
(19年を100とした場合)



- 23年は約**90%**まで回復
- 24年以降は
コロナ前を上回る
見通しは変わらず

機内エンタメ通信需要

- 世界のIFEC市場規模
23年~30年

CAGR 約**11%+***

- エンタメニーズの高度化
- デジタルソリューションとパーソナライゼーションのニーズ拡大
- IFE搭載機体数の増加
ナローボディは搭載機体拡大で
更なる伸長の余地あり

“Engagement beyond Entertainment”
を具現化する新製品ポートフォリオ

Inflight Systems
Astrovaで20社超から受注済
Curved OLEDを発表

Technical Services
グローバル約45拠点の
メンテ網で成長

Connectivity
マルチ軌道衛星通信サービス
(25年導入予定)

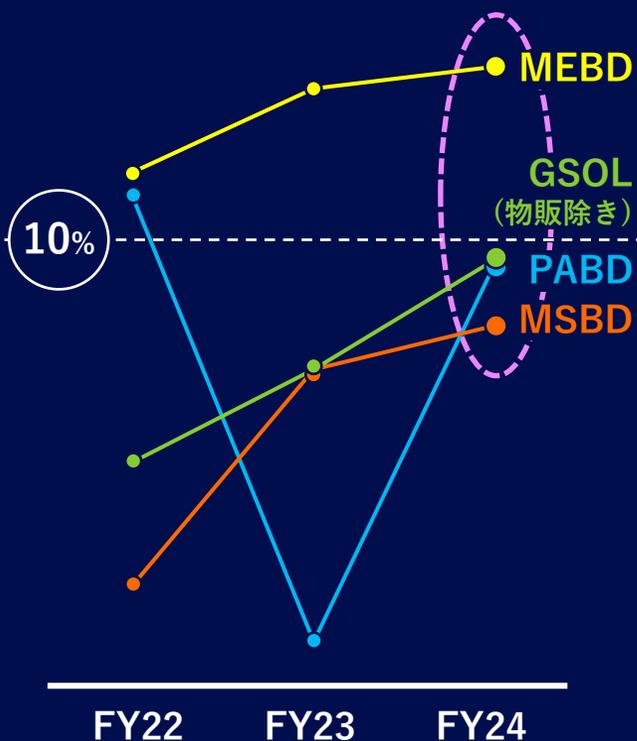
Digital Solutions
デジタルエンゲージメント
分野のアプリ強化

*GEO：静止軌道、LEO：低軌道

各事業体の中長期戦略サマリー

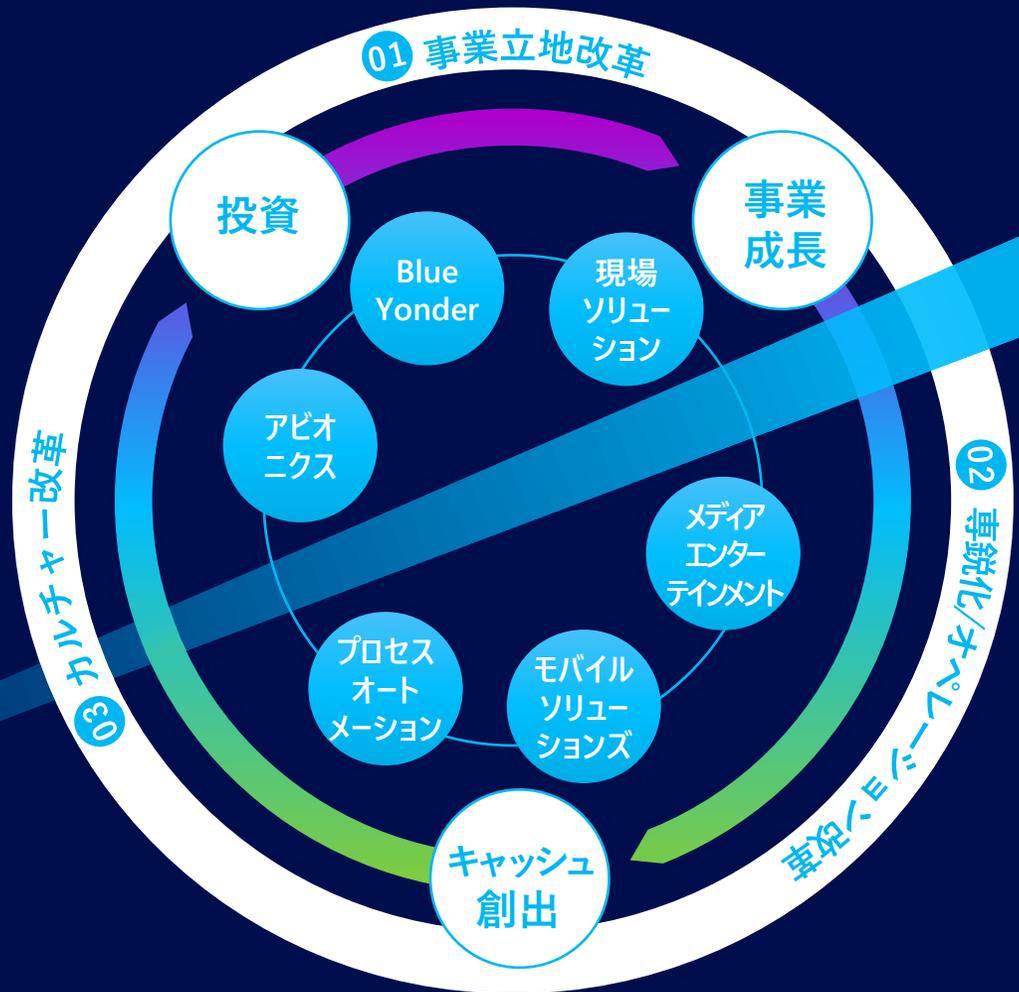
中国市況低迷が影響したプロセスオートメーション以外は、増益を継続

EBITDAマージン



	中長期戦略	FY24 施策
プロセスオートメーション (PABD)	<ul style="list-style-type: none"> 実装事業は強いハード投入×ソフト/自動化/O&M強化で顧客価値提供領域を拡大。シェアトップクラス維持。 溶接事業はNo.1の溶接施工力×周辺機器と繋がる新製品で付加価値を拡大。 	<ul style="list-style-type: none"> Gシリーズ拡充と部品切れ交換自動化装置の市場投入で販売/収益を最大化。 溶接機/ロボットの最新製品と新溶接工法を軸にシステム提案で投資獲得。
メディアエンターテインメント (MEBD)	<ul style="list-style-type: none"> 高輝度プロジェクターで空間演出の需要を創出し、シェアNo.1を維持。 リカーリング型事業の拡大で、さらなる高収益事業体への変革を目指す。 	<ul style="list-style-type: none"> 『小型/軽量/省電力』を追及した高輝度プロジェクター投入で販売拡大。 市況低迷で販売苦戦した米国/中国を中心に、マーケティングを強化。
モバイルソリューションズ (MSBD)	<ul style="list-style-type: none"> レッツノートは『頑丈/軽量/長時間』に加え、サポート力でシェア拡大。 タフブックは特定業務特化した商品専鋭化と最新CPU導入でトップ堅持。 	<ul style="list-style-type: none"> マーケティング、商品専鋭化、在庫最適化による「変える」改革実行。 共通設計/モノづくり効率化で商品性/収益性の向上を両立。
現場ソリューション (GSOL)	<ul style="list-style-type: none"> 多彩な顧客接点活動を通じたニーズ把握により顧客LTVの最大化。 SCM/センシング/アウトソーシングを集中領域とし、事業構造を変革。 	<ul style="list-style-type: none"> 既受注プロジェクトの納品とともに、ソリューション販売/顧客接点活動の強化による利益拡大。 事業の選択と集中による成長事業へのリソース集約/ケイパビリティ確保。

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



持続的な
企業価値向上

現場から
社会を動かし
未来へつなぐ



The background is a dark blue field filled with a repeating pattern of light blue geometric shapes, including squares, circles, and semi-circles, some of which are partially cut off by the edges. The shapes are arranged in a grid-like fashion, creating a modern, digital aesthetic. The text is centered in the upper half of the image.

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およ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おそれがあります。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
- ・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
- ・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
- ・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・品質不正行為等により費用負担または損失が生じる可能性
- ・パナソニックグループが保有する知的財産権に対する侵害や第三者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・生産体制規制等の変更・強化（直接・間接を問わない）がパナソニックグループやサプライチェーンの事業活動に影響を及ぼす可能性
- ・気候変動を含む環境問題およびサプライチェーンにおける責任ある調達活動（人権・労働、安全衛生、地球環境保全、情報セキュリティ、企業倫理等）に関する法規制・政策の導入・強化への対応が不十分となる可能性
- ・法規制の導入・強化への対応が不十分となり、制約・費用・法的責任が生じる可能性
- ・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
- ・不正アクセスやサイバー攻撃等による、パナソニックグループやサプライチェーンのシステムからの顧客情報・機密情報の外部流出、業務停止、あるいはネットワーク接続製品の脆弱性に起因して多大な対策費用負担が生じる可能性
- ・経営戦略の推進に必要な人材の獲得や、在籍している社員の流出防止ができない可能性
- ・新型コロナウイルス感染症を含む感染症が、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
- ・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
- ・大規模な自然災害の発生、感染症の世界的流行、テロ・戦争を含む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事態の発生

KGI ※1

- 営業CF (22~24年度累計) : 2,550億円以上
- ROIC (24年度) : 2.6%以上
- EBITDA (24年度) : 1,450億円以上

(億円)	22年度		23年度		24年度	
	実績	前年差	実績	前年差	見通し	前年差
売上	11,257	+2,030	12,028	+771	12,400	+372
調整後営業利益	282	+125	449	+167	750	+301
営業利益	209	▲319 ※2	404	+195	730	+326
EBITDA	999	▲140	1,159	+160	1,450	+291
営業CF	347	+183	1,152	+805	1,051	-101
ROIC	0.6%	▲5.5%	1.5%	+0.9%	2.6%	+1.1%

※1 : イメージング事業移管によるKGIのリステイト実施

※2 : 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)

(参考) 財務数値 (P/L・B/S・C/F)

<非監査>

P/L

(億円)	22年度	23年度	24年度見通し
売上高	11,257	12,028	12,400
調整後営業利益	282	449	750
その他損益	-73	-45	-20
営業利益	209	404	730
(営業利益率)	1.9%	3.4%	5.9%
減価償却費 (有形固定資産)	158	151	175
償却費(無形資産)、 減価償却費(使用権 資産)合計	579	601	545
EBITDA	999 ^{*1}	1,159 ^{*1}	1,450
(EBITDA率)	8.9%	9.6%	11.7%

C/F

(億円)	22年度	23年度	24年度見通し
FCF	85	609	—
営業CF	347	1,152	1,051
投資CF	-262	-543	—
設備投資額(有形)*	130	216	200
無形固定資産への 投資額	132	112	—
研究開発費	1,088	1,239	—

*発生ベース

B/S

(億円)	22年度	23年度	24年度見通し
現預金	3,280	3,640	—
営業債権	2,457	2,995	—
棚卸資産	1,241	1,158	—
その他流動資産	541	646	—
流動資産	7,519	8,439	—
有形固定資産	565	624	—
使用権資産	424	405	—
のれん及び無形資産	12,113	13,552	—
その他非流動資産	1,791	2,117	—
非流動資産	14,893	16,698	—
資産合計	22,411	25,137	—
営業債務	938	1,067	—
借入金 ①	3,614	3,606	—
リース負債 ②	461	441	—
その他負債	3,952	4,828	—
負債	8,966	9,942	—
資本 ③	13,446	15,195	—
投下資本 ①+②+③	17,521	19,242	—
ROIC	0.6%	1.5%	2.6%

※期末

※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