

Panasonic

オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社 事業方針

2016年5月18日

パナソニック株式会社

オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社

社長 伊藤 好生

- オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社を担当しております 伊藤でございます。
- これより、AIS社の事業方針につきましてご説明いたします。

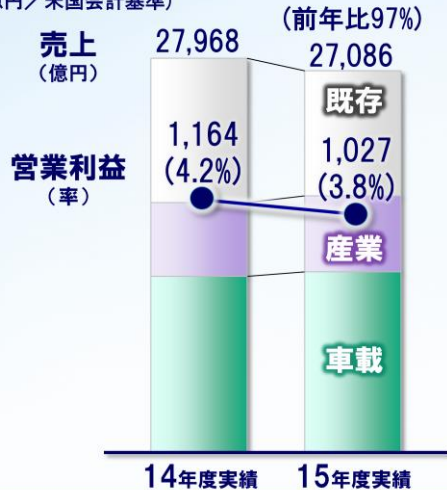
2015年度 総括

- まず、2015年度の総括につきましてご説明いたします。

2015年度実績

車載・産業への転地推進も、ICT向け毀損激しく減収・減益

(億円/米国会計基準)



売上

- ・車載: 北米市場向けが牽引
- ・産業: 蓄電ビジネスが成長軌道に
- ・既存: ICT需要減の影響大

営業利益

- ・先行開発費増(車載、蓄電ビジネス)
- ・不採算事業、商品撤退で限界利益率改善 (14年度: 36.6%⇒15年度: 37.4%)

- 2015年度の実績は米国会計基準でご覧のとおりです。
- 売上は、北米車両販売の好調を受け車載向けや、蓄電など産業分野向けは伸長しましたが、ICT向けリチウムイオン電池やデバイスの低迷が大きく影響し、減収となりました。
- 営業利益は、減販損に加え、車載・蓄電などの将来の成長に向けた先行開発費が増加したことにより、減益となりました。
- 一方、不採算事業の撤退・縮小により、限界利益率は前年より0.8ポイント良化し、経営体質は着実に改善しております。

成長への布石

事業ポートフォリオの組換えを確実に推進



<車載電池 中国・大連新工場完成予想図>

成長投資

- ・欧州フィコサ社へ出資
- ・車載電池合併会社設立(中国)

改革続行

- ・鉛蓄電池事業の譲渡を決定
- ・光ディスクドライブ事業終息

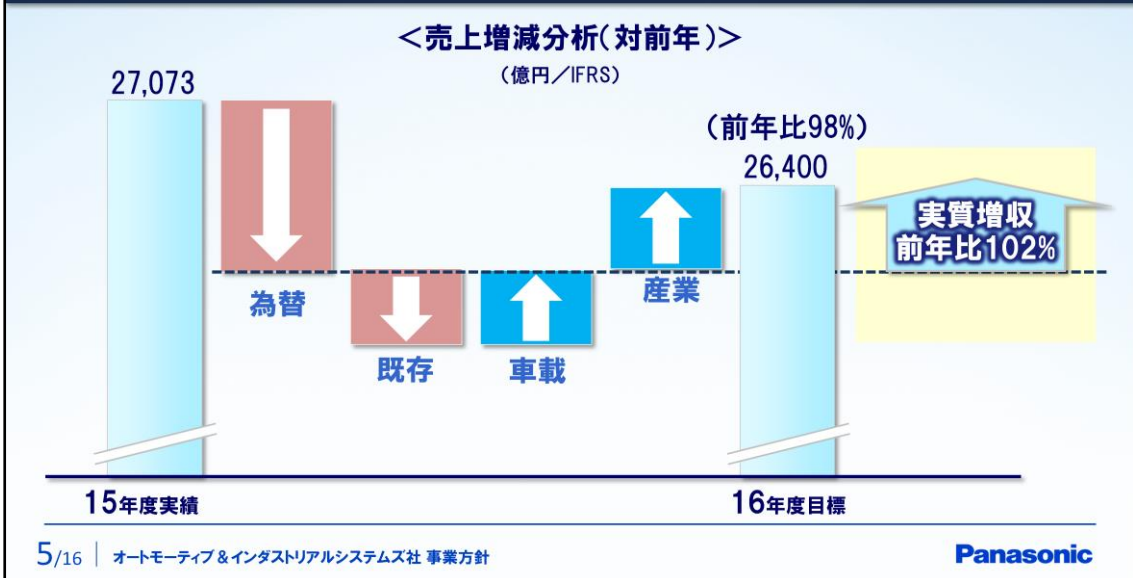
- 2015年度は、減収・減益に終わりましたが、将来成長への布石は確実に打ってまいりました。
- 特に、車載分野においては、昨年6月に欧州の自動車部品メーカーであるフィコサ社に49%出資し、協業をスタートさせました。
- また、本年2月には、中国・大連市において、現地企業と合併で車載電池の製造会社を設立いたしました。拡大する需要に対応し、グローバルに供給を図ってまいります。
- 一方、構造改革にも継続して取り組みました。鉛蓄電池については、新たな枠組みで成長を加速させるため、GSユアサ様への事業譲渡を決定いたしました。
- また、クラウド化の進展により需要が大きく減少しているパソコン向け光ディスクドライブの事業終息を決定いたしました。

2016年度 事業方針

- 続いて、ここからは2016年度の事業方針についてご説明いたします。

2016年度経営目標 売上

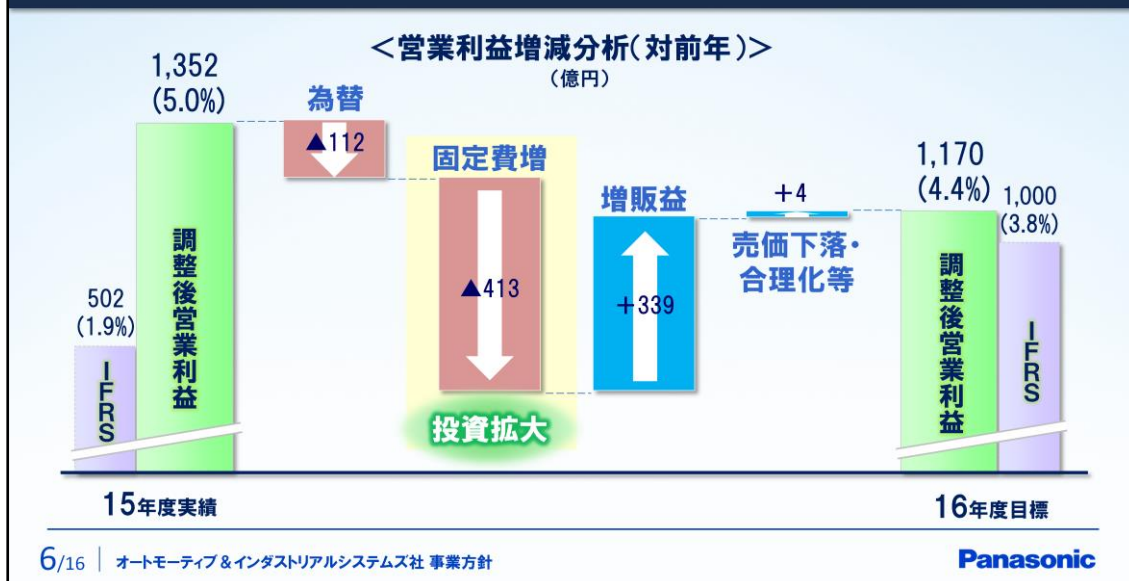
為替除きで実質増収へ、車載・産業で反転攻勢



- 2016年度の売上目標は、ご覧のとおりです。
- 売上高は、2兆6,400億円。車載・産業への転地を進め、為替影響を除いた実質ベースで前年比102%の増収を目指します。
- 既存向けはICT需要の低迷や光ディスクドライブ事業の終息により減収となります。
- 一方、車載分野では、EVやHV、PHVなどの環境対応車需要の拡大が見込まれることから、車載電池が大きく伸長します。
- 産業分野では、基盤となるファクトリーソリューション事業に加え、蓄電事業および電源モジュールや多層材などのデバイス事業が成長を牽引いたします。

2016年度経営目標 営業利益

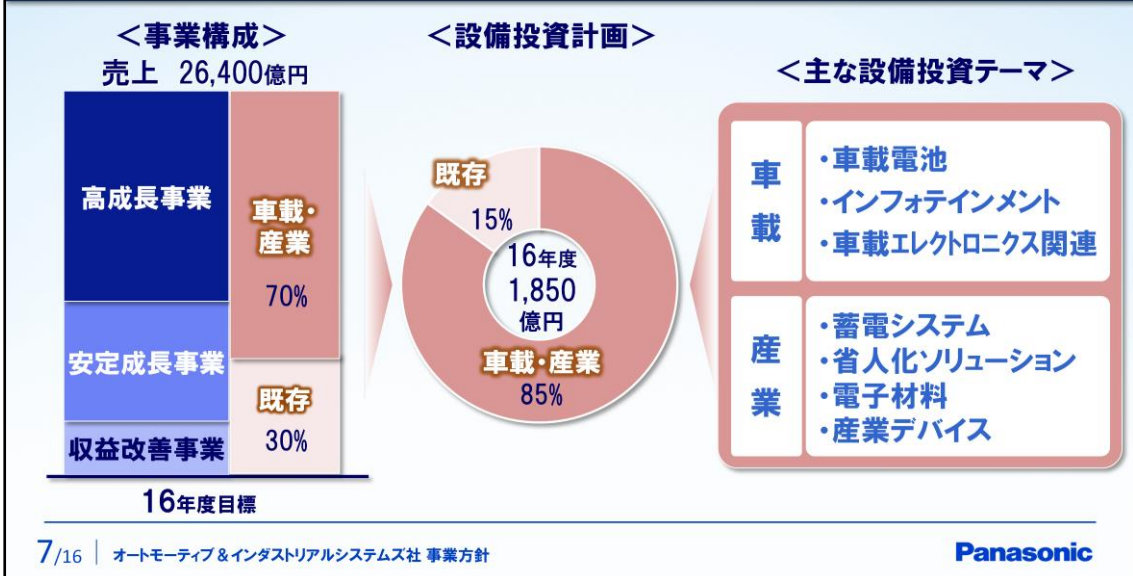
将来成長へ向け、ブレずに投資を実行



- 次に営業利益です。
- このスライドは一時費用を除いた調整後営業利益の増減要因を表しています。
- 2016年度は、将来の成長に向け、車載・産業分野において増産投資や開発投資を拡大させるため固定費が増加し、減益を見込んでいますが、成長に必要な投資は積極的に行ってまいります。
- なお、IFRSベースの営業利益は、前年度は訴訟関連および市場品質対応などの一時費用があったことから 502億円でしたが、今年度は1,000億円、利益率3.8%を見込んでいます。

2016年度 設備投資戦略

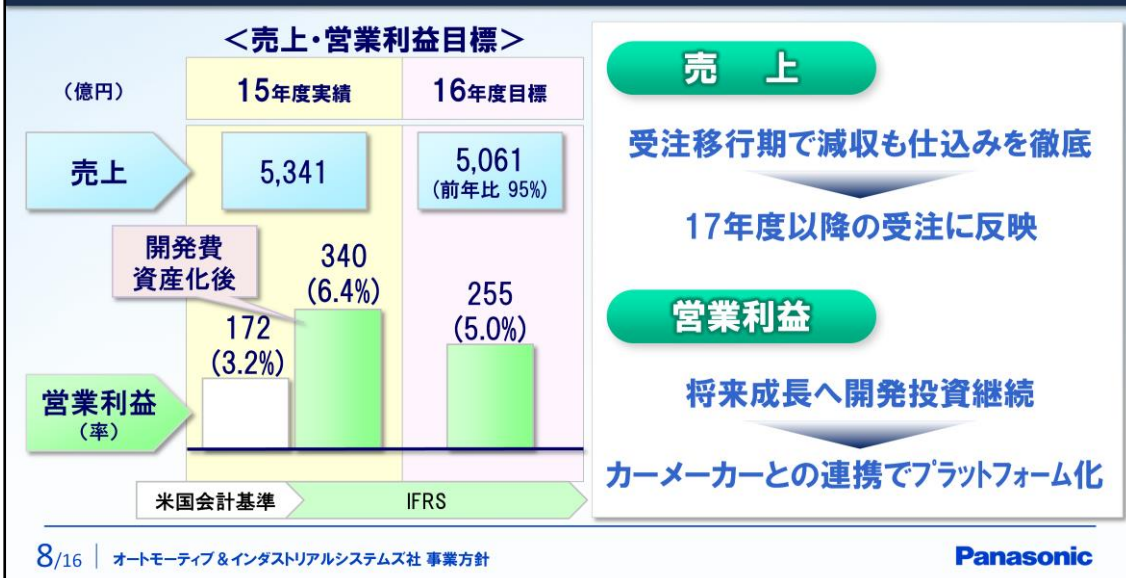
車載・産業分野へ投資を集中



- このスライドは、2016年度の設備投資を表しています。
- 当社は事業ポートフォリオを「高成長事業」「安定成長事業」「収益改善事業」の3つに分け、とるべき戦略シナリオを明確にすることといたしました。
- AIS社の重点分野である車載分野と産業分野は、カンパニーとして「高成長事業」「安定成長事業」に位置づけております。
- 車載・産業分野は2016年度にAIS社全体の売上の7割を占めますが、設備投資の85%を振り向け、成長戦略を加速させていきます。
- なお、主な投資テーマはご覧のとおりです。

インフォテインメントシステム事業部の取組み

減収・減益も受注活動の手は緩めず 開発加速

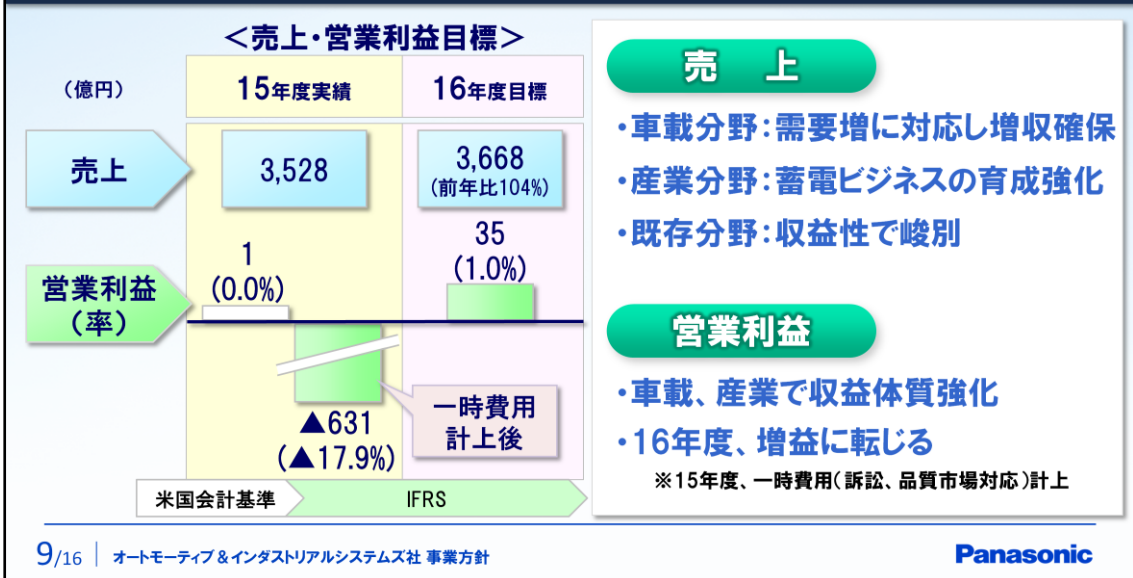


- ここからは、パナソニック全社の大規模6事業に位置づけられておりますインフォテインメントシステムと二次電池について、ご説明いたします。
- まずは、インフォテインメントシステム事業部です。
- 今年度は、減収・減益となりますが、将来の成長に向け、受注活動、開発投資は引き続き積極的に行ってまいります。
- 売上は、2011年から12年にかけて、サプライチェーンの再構築などBCP確立を優先し、受注活動を抑制した影響により減収となるものの、2017年度以降の受注につながる仕込みを徹底してまいります。
- 営業利益は、減収による影響に加え、先行開発投資に継続して取り組むため減益となる見込みです。カーメーカー様と一体となって、次世代コックピットの肝となるソフトウェア開発に取り組んでおり、これをプラットフォーム化することで、将来の事業成長と開発投資の抑制につなげてまいります。

二次電池事業部※の取組み

※二次電池事業部+テスラBU

経営基盤を再構築し、次なる成長へ



- 続いて、二次電池事業部です。
- 二次電池事業は、ICT向けなど既存事業は収益性で峻別し、車載・産業へのシフトを加速することで、増収・増益を目指します。
- 車載向けは円筒形・角形あわせて2桁増収を見込んでおり、旺盛な需要に対応し、増産体制を整え、タイムリーな供給に努めてまいります。
- 産業向けでは、蓄電事業を拡大します。現地パートナーやSIerとの協業により、基地局やデータセンターに加え、電力インフラといった大型蓄電での展開を加速させます。
- 利益面では、前年度に訴訟関連および品質市場対応などの一時費用などを計上したこともあり、増益を見込んでいます。安全品質の確立など経営基盤を再構築しつつ、次なる成長を目指してまいります。

2018年度に向けて

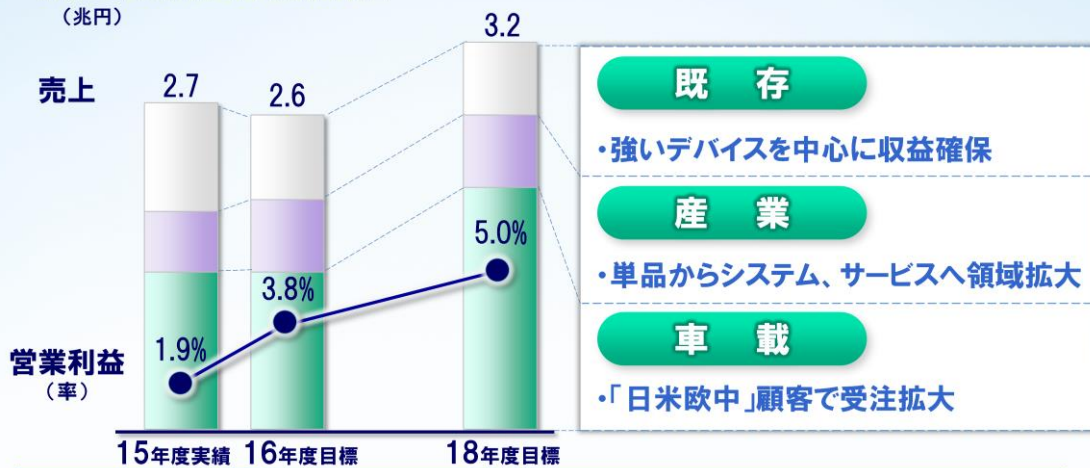
- ここからは、2018年度に向けたAIS社の戦略、とりわけ主力の車載事業戦略を中心にご説明いたします。

2018年度に向けた経営目標

16年をボトムに、反転攻勢へ舵を切る

<売上・営業利益目標 (IFRS) >

(兆円)



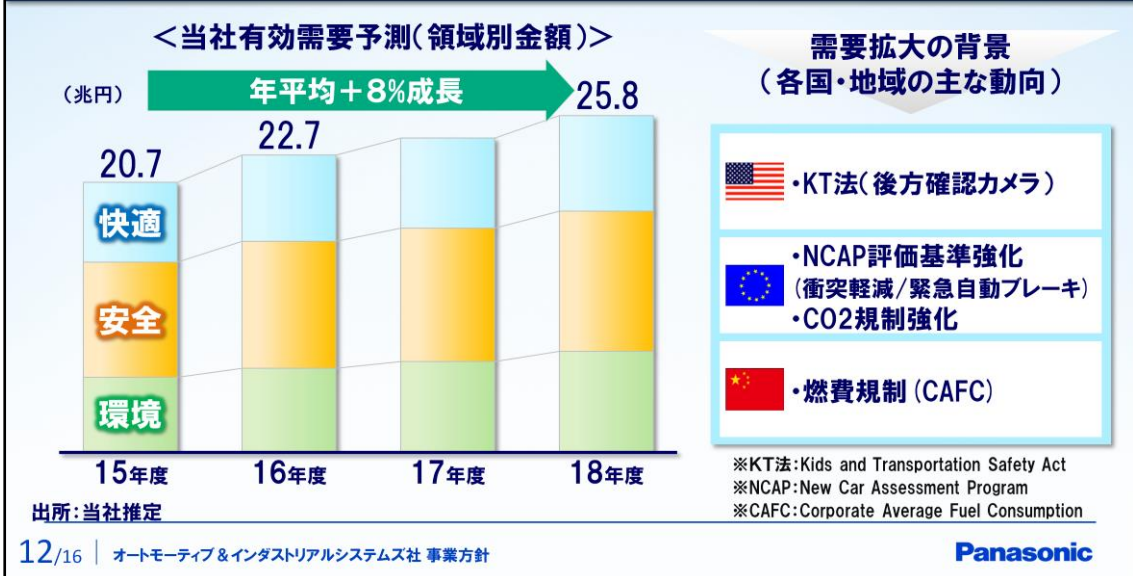
11/16 | オートモーティブ & インダストリアルシステムズ社 事業方針

Panasonic

- まず、売上・利益目標についてご説明します。
- 2018年度の売上高は3.2兆円、営業利益率は5%を目指します。
- 売上目標はこれまでの3.6兆円から、為替影響も含めて、より現実的な目標に再設定し、利益重視で16年をボトムに成長に舵を切ってまいります。
- 車載分野では、受注拡大に努め、日米欧中のカーメーカー様に対するポジションを上げていきます。
- 産業分野では、単品からシステム、サービスへの領域拡大を図っていきます。
- 既存分野につきましては、強いデバイスにリソースを集中し、収益で事業貢献を図っていきます。

車載事業 市場環境

電子化・電動化の進展で当社有効需要が大きく伸長



- ここからは、車載事業戦略についてのご説明です。
- まず、車載事業を取り巻く市場環境についてお話いたします。
- 自動車市場は、グローバルでは安定的な成長が見込まれております。
- その中であって、各国、地域においてご覧のような規制が導入、強化される方向にあります。
- これらの環境変化を受け、クルマの電子化・電動化が進展し、当社がターゲットとする車載電子機器需要は、クルマの市場成長を上回る年率8%もの成長を見込んでおります。

車載事業 成長戦略

システム領域への事業拡大で業界を上回る成長を実現



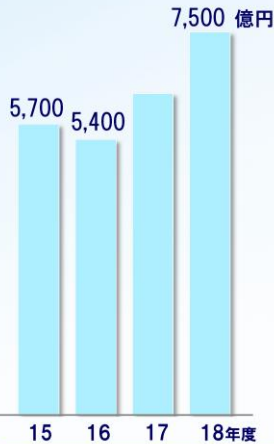
- このように成長が期待される車載市場で、システム領域へ事業を拡大することにより、当社は2018年度に売上2兆円、業界を上回る年率16%の高成長を目指します。
- なお、2018年度2兆円の内、非連続部分を除いたオーガニック部分の売上の約9割は既に受注しており、受注は確実に進捗しております。
- 快適領域では、当社の強みであるデジタルAV技術を応用し、コックピットシステム事業を拡大します。
- 安全領域では、センシング技術、画像処理技術に、他社連携の技術を掛け合わせ、ADAS開発を加速させます。
- 環境領域では、高度な電池・電源技術を保有する強みを活かし、受注車種拡大に取り組めます。
- 次のスライドからは、快適、安全、環境の各領域における具体的な取組み、進捗についてご説明いたします。

快適

No.1コックピットサプライヤを目指す

グループの技術資産を活かし、システム受注を拡大

<快適領域 売上目標>



次世代コックピット

- センターディスプレイ
- ヘッドアップディスプレイ

デジタル家電技術活用

- ・画像処理
- ・小型化
- ・光学レンズ



- IVユニット

Linux/Androidベースの
ソフト開発実績を活かし
カーメーカーと共同開発

17年より 順次納入開始

※IVI: In-Vehicle Infotainment Unit

14/16 | オートモーティブ & インダストリアルシステムズ社 事業方針

Panasonic

- 最初に、快適領域です。
- 快適領域では、グループの技術資産を活かし、カーメーカー様と一体となって、次世代コックピットシステムを開発し、受注を拡大させてまいります。
- 当社の強みは、グループ内にデジタル家電で培った高度な画像処理技術や小型化、光学レンズ技術などを保有しているところにあります。
- 2017年度には、これらの技術を応用したヘッドアップディスプレイ、センターインフォメーションディスプレイなどのコックピット新件名の納入が始まります。
- また、カーメーカー様と共同で次世代コックピットのプラットフォーム開発を進めており、このプラットフォームの横展開により、コックピット事業は新たな成長ステージを迎えるものと期待しております。

中低速領域のADASで強みを発揮

周辺監視・車室内ADASに注力し、システム事業を拡大

<安全領域 売上目標>



15/16 | オートモーティブ & インダストリアルシステムズ社 事業方針

新規統合システム

強いデバイス

- ・ソナー
- ・カメラモジュール
- ・カメラECU
- ・車載スイッチ

グループ技術資産

- ・画像処理
- ・車両通信
- ・人工知能

協業・共同開発

周辺監視ADAS

緊急ブレーキ
(16年納入予定)



自動駐車



車室内ADAS

ドライバーモニタリング



視線検知



グリップセンサ



- 続いて、安全領域です。
- 安全領域では、シェアトップの車載カメラモジュールなどのAIS社が保有するデバイスに、高度な画像処理技術などグループ内で保有する技術を掛け合わせ、さらには他社協業を推し進めることでADAS事業の拡大に取り組んでいます。
- 当社の目指すADASは、主に中・低速域での周辺監視ADASや車室内ADASであり、自動駐車や車線変更支援、低速緊急ブレーキ、ドライバーモニタリングシステムなどで強みを発揮し、事業拡大を図ってまいります。
- すでに、緊急ブレーキシステムでは16年度納入を予定しており、さらなる受注推進に取り組んでまいります。

Panasonic

車載電池トップメーカーとして市場を牽引

顧客に密着し、拡大する需要に世界3極で対応

<環境領域 売上目標>



車載電池能力増強計画 (●:稼働開始)

角形



日本

16年度 ● 洲本新ライン

円筒形



中国

17年度 ● 大連新工場



北米

16年度 ● ネバダ新工場

採用車種数

16年3月時点
実績 推進中
45+41車種



16/16 | オートモーティブ & インダストリアルシステムズ社 事業方針

Panasonic

- 最後に、環境領域です。
- 環境領域では、各国、地域において環境規制の強化により、EVやHV、PHVなど環境対応車の需要が急速に拡大する見込みであり、当社電池に対するカーメーカー様からの引き合いも大きく増加しています。
- 当社電池を採用いただいているモデル数は、累計で45モデルとなり、これは昨年の同時期に比べ5モデル増加しています。なお、現在41モデルで受注推進中で、このうち19モデルは既に受注が決定しております。
- このような旺盛な電池需要に応えるため、カーメーカー様と密接に連携し、日米中の世界3極で増産体制を整えてまいります。

The Panasonic logo is centered within a light blue rectangular box. The logo itself is the word "Panasonic" in a bold, blue, sans-serif font.

- ご説明は以上です。
- 引き続きAIS社事業に対するご理解とご支援をいただきますようお願いいたします。
- ご清聴ありがとうございました。

本プレゼンテーションには、パナソニックグループの「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。平成29年3月期の連結業績予想は国際財務報告基準(IFRS)に基づき作成しています。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
- 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
- ドル、ユーロ、人民元等の対円為替相場の変動により外貨建てで取引される製品・サービスなどのコストおよび価格が影響を受ける可能性
- 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)
- 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
- 諸外国によ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)
- 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、当社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、サプライチェーンの寸断、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