

AVCネットワークス社 事業方針

2016年5月18日

**パナソニック株式会社
AVCネットワークス社
社長 榎戸 康二**

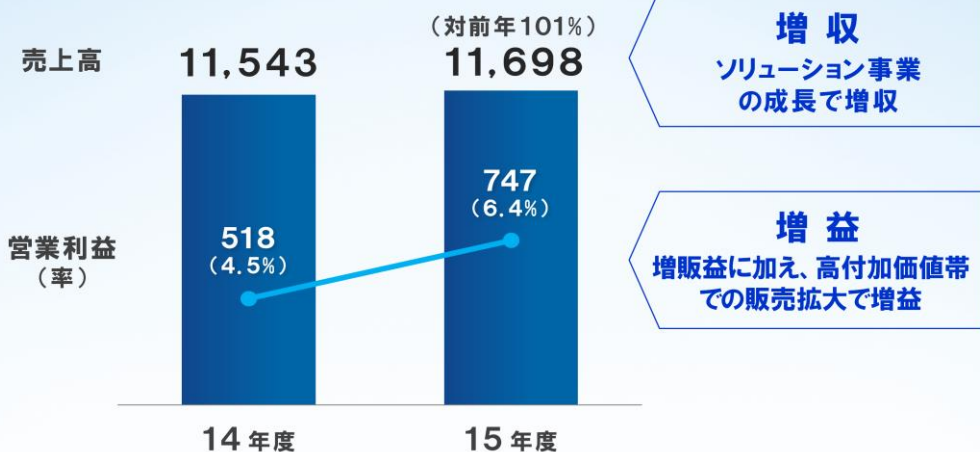
- AVCネットワークスを担当しております榎戸と申します。
- どうぞよろしくお願いいたします。
- それでは、AVCネットワークスの事業方針について、ご説明させていただきます。

2015年度 総括

- まず2015年度の総括についてご説明いたします。

2015年度 実績

(億円)



※数値は従来基準

- 2015年度、販売は11,698億円 対前年101%、利益は747億円 利益率6.4%で着地いたしました。
- 為替の追い風もあり、増収・増益となっております。

2015年度 実績

- モビリティ、COM事業の販売不振をソリューションで挽回
- 増益分をソリューション事業基盤強化に向け先行投資



- 一方中身は、まだ課題もございます。
- 左側は基幹事業別売上の階段グラフとなります。モビリティ事業、コミュニケーション事業の販売不振を、ソリューション事業の塊で挽回いたしました。
- 右側の営業利益につきましては、増益分を主にソリューション事業の基盤強化に向けて投資(先行投資・固定費)し、対前年+229億の増益です。

2015年度 課題

モビリティ事業

米国の販売不振

(対前年)

米国: **70%**

➡ 市場変化に追従できず
シェア低下

欧州: 109%

➡ 自動車、ユーティリティ、交通等の
ターゲット業界深耕で成長

日本: 106%

➡ 決済システムの販売拡大で成長

コミュニケーション事業

固定電話の市場縮小

(対前年89%)

新規事業への転地の遅れ

(ホームネットワーク事業)

- 課題事業は、モビリティ事業とコミュニケーション事業の2つです。
- モビリティ事業については「米国の販売不振」が課題の主要因です。欧州、日本については順調に販売を伸ばしておりますが、米国では前年比70%と非常に苦戦いたしました。
- コミュニケーション事業については、市場占有率グローバルNo.1の固定電話の市場が縮小し、販売を落としています。加えて、この固定電話から新規事業であるホームネットワーク事業への転地も遅れております。

2016年度以降に向けた布石

M & A

戦略的なM & Aを実施
新規事業領域に参入

アビオニクス事業の展開

2015年8月買収



QSR※向けソリューション強化

2015年9月買収



※Quick Service Restaurant

イノベーションセンター

顧客との共創活動を拡大
新しい価値と事業を創出

技術交流

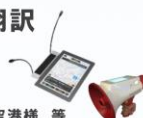
国内：135社
海外：67社



実証実験

自動翻訳

JTB様
成田国際空港様、等



光ID

東京ビッグサイト様
東京急行電鉄様
東京国際空港ターミナル様、等



- 2015年度は、2016年度以降に向けた布石も打ってまいりました。
- M&Aは、過去2年間で10件ほど実施しました。
特にアビオニクス事業では衛星通信網を使った通信事業でのシナジー効果を狙ったITC Globalの買収を行いました。
また、QSR(ファストフード)業界向けの店舗オペレーションソフトウェアを提供しているQuickServiceSoftware社を買収いたしました。
- 体制面では、昨年度4月よりイノベーションセンターを立ち上げ、研究・開発技術者約500名を前線化しております。
- 具体的な活動としては、国内外約200社の会社様と協業を進めており、実証実験についても数多く実施しております。
- 事例としましては、例えば自動翻訳や光IDの実証実験など、お客様との共創活動を推進しています。

2016年度 事業方針

- 続きまして、2016年度の事業方針です。

2016年度 経営目標

(億円)



※数値はIFRS基準

- 経営数字につきましては、販売は、11,750億、対前年100%としました。
- 営業利益については、ソリューション事業拡大に向けた先行投資を継続して行い、減益となります。

2016年度 経営目標

ソリューション事業の拡大に向け積極投資を継続



- 売上はモビリティ事業、映像・イメージング事業、ソリューション事業は増収を見込んでおります。コミュニケーション事業は横ばい、為替の影響で全体ではほぼ前年並みとなります。
- 営業利益につきましては、増販益分を含めて、昨年度に続きさらに先行投資を継続します。
- 着地としては100億円の減益となります。

米国販売の建て直して高収益事業へ回帰



米国の販売体制強化

堅牢モバイルに特化した営業・SE専任体制構築
モバイルワーカーを対象にしたターゲット顧客の絞り込み
サービス販売体制強化

商品力強化

堅牢タブレット・ハンドヘルドの
ラインアップ拡充



堅牢×通信×決済の
コア技術で徹底差別化



- 全社として3/31に発信した3つの事業の分類にあわせてご説明いたします。

まず収益改善事業に分類される2つの事業をご説明いたします。

- 一つ目はモビリティ事業です。
- 昨年度より米国の販売建て直しを実施してきました。
販売が2015年度で約100億円落ちて現状2,000億円規模となっておりますが、本年度は約140億円の増収を見込んでおります。
- 米国の販売体制強化としては、昨年度半年かけて、堅牢モバイルに特化した営業・SE専任体制を構築いたしました。
- 加えて、モバイルワーカーを対象にしたターゲット顧客の絞り込みを実施し、流通在庫を徹底的に削減いたしました。
- またサービス販売の体制強化として、サービス収入を上げながら利益構造を改善してまいります。
- 商品力強化としては、従来堅牢モバイルといえばラップトップ型が主流でしたが、タブレット型への移行が急速に進んでおります。タブレットの商品ラインアップを一気に拡充いたします。
- また物流向け、警察向けにハンドヘルドタイプの堅牢モバイルも導入しております。
- 特に、堅牢×通信×決済において差別化を図った商品を拡充してきており、16年度はその刈取りの時期という位置づけです。

新規事業への転地を加速、既存事業で収益性改善

新規領域への取組み

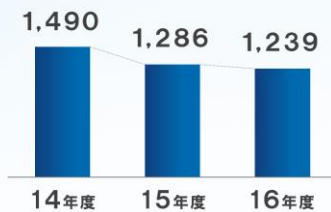
ホームネットワーク

周辺機器拡充
B2B2Cビジネス拡大



売上目標

(億円)



既存事業の収益性改善

固定電話

市場規模に合った
固定費構造へ



IP-PBX

ライセンス・ソフトウェアの
拡販で収益性向上



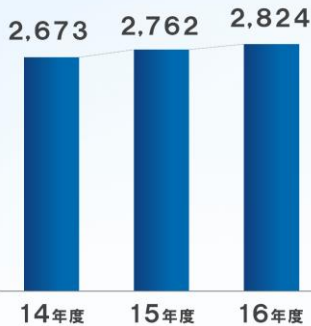
- もう一つの収益改善事業であるコミュニケーション事業につきましては、新規事業への転地を加速するとともに、既存事業での収益性を改善いたします。
- ホームネットワークについては、昨年度実施した保険会社との協業等を通して、B2B2Cという新しい商流を構築してまいります。
- 固定電話については、毎年シェアアップしているものの市場が急速に縮小しているため、市場規模に固定費構造を適応させてまいります。
- IP-PBXについては、ライセンス・ソフトウェア等の拡販で収益構造を変革してまいります。

新たな映像ソリューション提供で販売拡大

売上目標

(億円)

CAGR+3%



エンターテインメント領域への取り組み

大手テーマパーク・ホテル・MICE*等のテクノロジーパートナーとして貢献



*Meeting, Incentive tour, Convention, Exhibition等のビジネスイベントの総称

商品力強化

高画質×映像処理・解析×光学技術で価値創出



高輝度・固体光源

4K, Video over IP

4K, 顔認識

- 映像・イメージング事業は安定成長事業という位置づけです。
- 16年度は増収・増益を見込んでおり、年率約3%の成長を目指します。
- 特に本年度は、エンターテインメント産業を重点分野と位置づけ、大手テーマパークやホテル、MICE、スタジアム等を中心に、お客様により突き刺さった活動をしてまいります。
- 商品力につきましても、高輝度プロジェクター、デジタルカメラ、放送用カメラ、監視カメラを強化してまいります。

日・米・欧中心に業界別ソリューション強化



新規商材開発

日本 流通・物流業界新規システム商材
スマートメンテサポート事業新規システム商材

ソリューション推進体制強化

北米 イノベーションセンター新設
食品流通業界ソリューション部門新設
ソフトウェア開発体制強化

欧州 イノベーションセンター新設
ソリューション新会社設立

M & A 推進

日・米・欧で案件推進

- ソリューション事業は高成長事業という位置づけです。
- 日・米・欧を中心に業界別ソリューションを強化してまいります。
- 日本については、従来以上に流通・物流業界向けの提案を強化しており、新しいシステム商材の開発も進んでおります。また、スマートメンテサポート事業として、ダムを点検する水中ロボットや、ドローンと映像解析技術を活用した橋梁点検の自動化などを展開してまいります。
- 海外に置きましても、昨年度から継続してソリューションの体制強化の投資を続けてまいります。
- 北米は昨年度日本に続き北米イノベーションセンターを新設し、食品流通業界に特化したソリューション部門を新設いたしました。さらに、先ほど事例に挙げたQuickServiceSoftware社等のソフトウェアの開発体制も強化してまいります。
- 欧州につきましても、欧州イノベーションセンターを新設し、新しいソリューション会社を設立いたしました。
- M&Aにつきましても、継続して日・米・欧で案件を推進してまいります。

2018年度に向けて

- 続きまして、18年度に向けた当社の取組みをご説明いたします。

B2Bソリューション事業の目指す方向性

サービス産業のエキスパートになり、お客様事業の成功に貢献

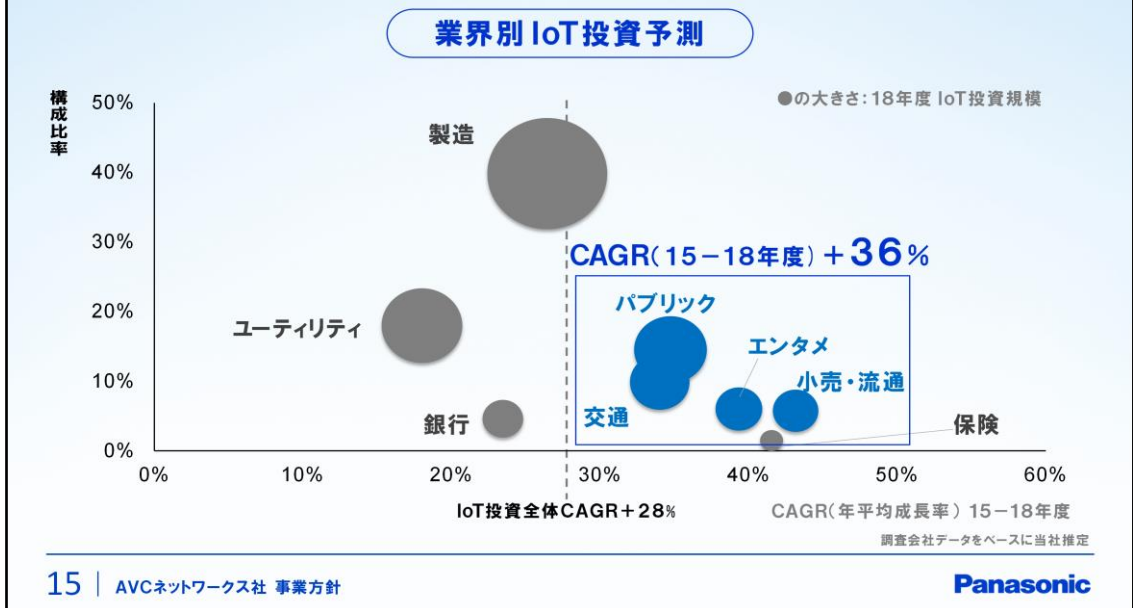


コア商材×IoTを強みにソリューションを提供

- 我々は、サービス産業のエキスパートになり、お客様の事業の成功に貢献していきたいと考えております。
- 特に流通・物流、エンターテインメント、パブリック、アビオニクスという4つの業界を重点領域として、これらの業界へのソリューションを提供してまいります。
- 特に、お客様のお客様を意識したソリューション事業を展開していきます。

環境認識

サービス産業におけるIoT投資は急速に拡大



- この考え方の背景として、業界別のIoT投資予測データをご説明いたします。
- 丸の大きさが投資規模、横軸が18年度に向けた平均成長率を示しております。
- 現在のところ、規模はまだ小さいですが、18年度に向けて投資が集中する右下のサービス産業分野を重点領域として事業推進してまいります。

重点領域と提供価値

『お客様のお客様』へ繋がる価値を当社技術とM&Aで実現



- これらの重点領域への我々の提供価値をご説明いたします。
- まず流通・物流業界については、店舗や物流の倉庫などで、「回転率の向上」と「省人化」をキーワードにソリューション展開してまいります。
- エンターテインメント業界については、「集客力」と「客単価の向上」、パブリック業界は「安心・安全の向上」と「省人化」、そしてアビオニクスは従来に引き続き、「乗客満足度の向上」と「メンテナンス効率化」、こういったキーワードを元に各サービス業界に貢献してまいります。

重点領域の2018年度売上目標

流通・物流

2,000億円規模

エンターテインメント

3,000億円規模

パブリック

3,000億円規模

アビオニクス

3,000億円規模

- 各領域における18年度の売上規模感はここに示す通りです。
- 流通・物流業界については最も大きな成長を目指しています。
- エンターテインメント、パブリック、アビオニクス業界についてはそれぞれ3,000億円規模を目指してまいります。

タッチポイント商材を核に、店舗業務の自動化・見える化を実現



- ここから、目指すB2Bソリューションのイメージを持っていただくため、いくつか事例をご説明いたします。
- まず流通・物流領域での事例として、QSRに代表される外食業界における取組みをご紹介します。
- 従来より、この業界のお客様には、POSシステムを提供し、貢献してまいりました。
- それに加え、KIOSKシステム、ドライブスルー向けシステム、さらにモバイルオーダーソリューションの提供を始めました。
- 本年度はさらに、M&Aで獲得したQuickServiceSoftware社のバックオフィスソフトとの連携や、AIS社スマートファクトリー部門が展開するPanaCIM(製造設備をIoTで繋げるソリューション)を応用し、店舗全体のオペレーションを効率化するソリューションの展開を開始しています。

高画質映像ソリューションを核に、感動体験を演出



- 続きまして、エンターテインメント領域の事例として、スタジアム業界における取組みをご紹介します。
- 我々は、日本と米国を中心に大型LEDの事業を展開しております。
- また、プロジェクターやサイネージ、放送用カメラといった映像機器を納入してまいりました。
- 加えて、日本において、統合演出マネジメントシステムや、モバイルオーダー、SNS映像配信システムなどの新たなソリューションの提供を開始しています。

証拠映像やデータを統合管理し、捜査業務の革新を実現



- 最後にパブリック領域での事例です。この領域は地域によってそれぞれ特徴があります。
ここでは米国の警察業界における取り組みをご紹介します。
- 従来より、当社はこの業界において、堅牢PCでNo.1のシェアをもっています。
- それに加え、堅牢タブレット、車載カメラ&レコーダーを提供してまいりました。
警察官一人一人に装着する装着型のカメラの提供も開始しております。
- さらに本年度より、捜査に関連する映像／画像等の情報を統合的に管理するシステムの提供も開始いたします。

2018年度 営業利益率7%を達成し、 営業利益率10%超の高収益事業体へ

(億円)



※数値はIFRS基準

- このような取り組みにより、特にソリューション事業を拡大させながら、18年度で利益率7%の達成を目標といたします。
- 2020年度以降に利益率10%以上を確実に達成するカンパニーになるということが、AVCネットワークス社の目指す姿でございます。
- 私の方からのご説明は以上とさせていただきます。ありがとうございました。

Panasonic

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き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過度な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