



パナソニック オートモーティブシステムズ 中長期戦略

2022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

1. オートモーティブセグメント概要
2. 2019年度～2021年度の総括
3. 私たちの目指す姿
4. 市場環境
5. 2024年度に向けた取り組み
6. 2030年に向けた方向性

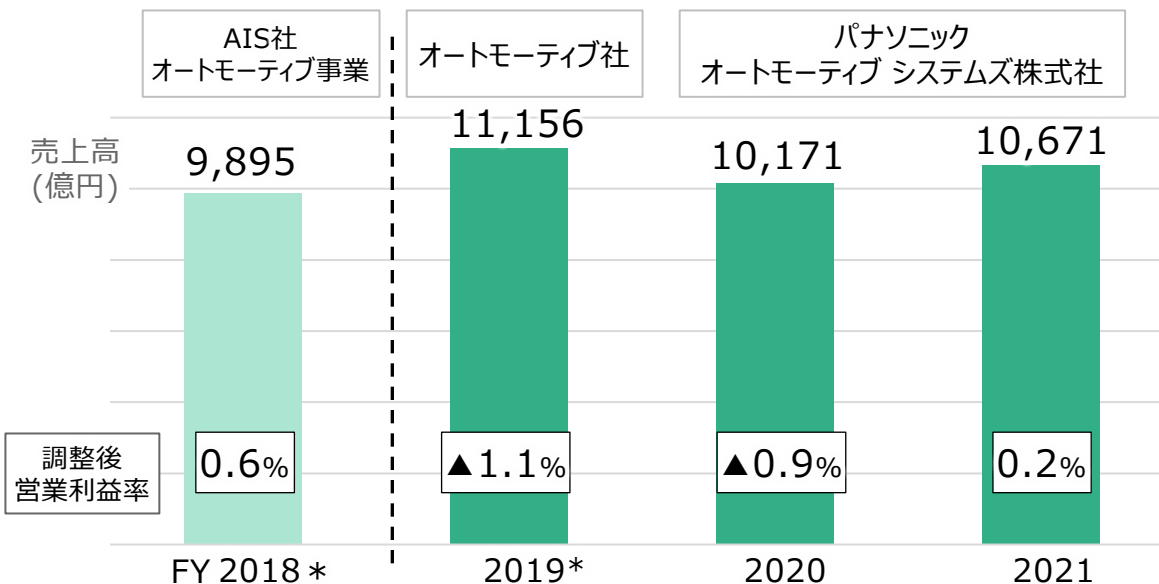
オートモーティブセグメント 概要

名称	パナソニック オートモーティブシステムズ株式会社																
責任者	社長、CEO 永易 正吏（ながやす まさし）																
事業内容	車載コックピットシステム、ADAS(先進運転支援システム) および関連デバイス、車載充電器、xEV向けシステム・デバイスなどの開発・製造・販売																
拠点数	海外 46拠点、国内 15拠点 (2022年4月時点)																
業績	<table border="1"><thead><tr><th>単位：億円</th><th>2021年度実績</th><th>前年差</th></tr></thead><tbody><tr><td>売上高</td><td>10,671</td><td>105%</td></tr><tr><td>調整後営業利益 (率)</td><td>23 (0.2%)</td><td>+116</td></tr><tr><td>営業利益 (率)</td><td>13 (0.1%)</td><td>+131</td></tr><tr><td>EBITDA (率)</td><td>570 (5.3%)</td><td>+180</td></tr></tbody></table>	単位：億円	2021年度実績	前年差	売上高	10,671	105%	調整後営業利益 (率)	23 (0.2%)	+116	営業利益 (率)	13 (0.1%)	+131	EBITDA (率)	570 (5.3%)	+180	<p>売上高内訳</p> <p>※他カンパニー商材等</p>
単位：億円	2021年度実績	前年差															
売上高	10,671	105%															
調整後営業利益 (率)	23 (0.2%)	+116															
営業利益 (率)	13 (0.1%)	+131															
EBITDA (率)	570 (5.3%)	+180															

1. オートモーティブセグメント概要
- 2. 2019年度～2021年度の総括**
3. 私たちの目指す姿
4. 市場環境
5. 2024年度に向けた取り組み
6. 2030年に向けた方向性

2019年度～2021年度の総括

- 車載事業規模急拡大による顕在化した課題に対処
- 新たな仕組みにより、収益性向上に一定の目処を立てた



■ 2018年度までの取り組み結果

- ・事業規模拡大
- ・インフォテインメント領域でのリーディングプレーヤーに成長
- ・ADAS等の新規事業を創出

・管理限界を超えたオペレーション

欧州課題事業での開発費損失計上

2019年度からの取り組み	成果
受注前の意思決定プロセスの強化 <ul style="list-style-type: none"> ・見通し検討項目の明確化 ・機関決定での精査強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・2022年度から売上計上される件名は、量産時の収益蓋然性を確保
受注後マネジメント体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・開発難易度が高い欧州充電器件名の量産開始、生産安定化 ・開発費は2019年度ピーク後、コントロール下で適切に投資 ・ソフトウェア開発効率化で100億円規模の効果創出

*当時の事業体制での管理値

1. オートモーティブセグメント概要
2. 2019年度～2021年度の総括
- 3. 私たちの目指す姿**
4. 市場環境
5. 2024年度に向けた取り組み
6. 2030年に向けた方向性

私たちの目指す姿



「持続可能なモビリティ社会」とは
あらゆる移動に伴う社会課題、例えば、環境問題、渋滞、交通事故、
移動手段の確保が難しい等の問題が解決され
一人ひとりの暮らしに「こころ動かす出会い」があり続ける社会であり
それが私たちが創造したい社会です

1. オートモーティブセグメント概要
2. 2019年度～2021年度の総括
3. 私たちの目指す姿
- 4. 市場環境**
5. 2024年度に向けた取り組み
6. 2030年に向けた方向性

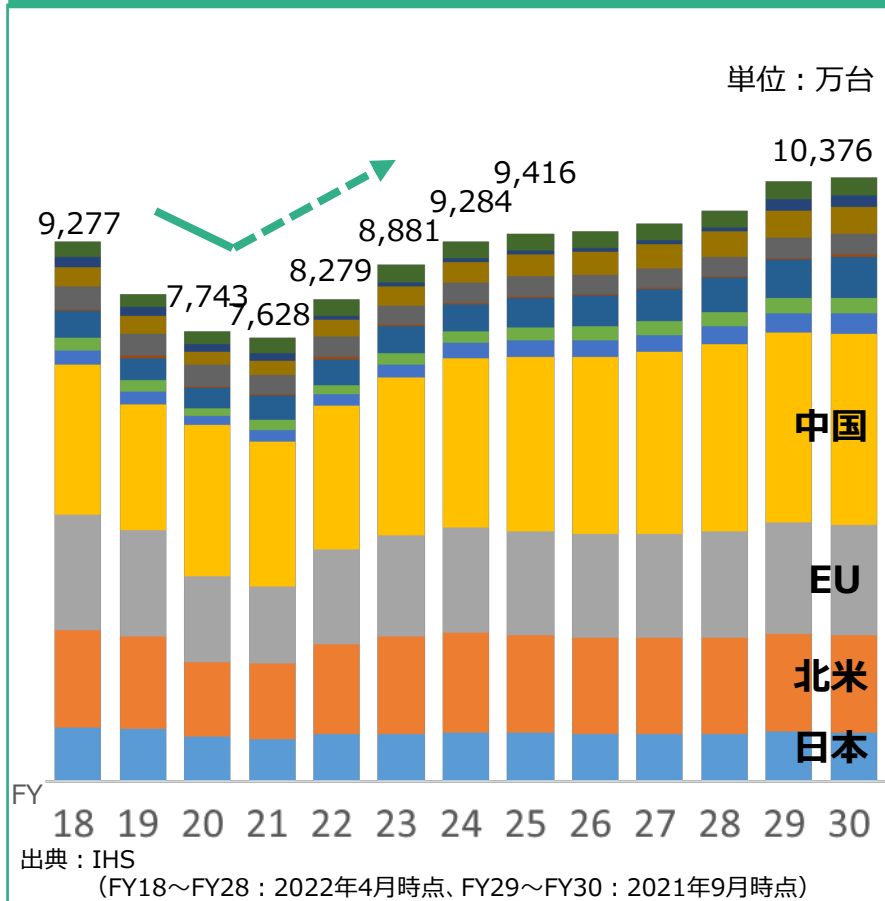
自動車市場動向 ～生産台数・EV化加速～

■ グローバル自動車生産は2022年度から回復基調へ転換。

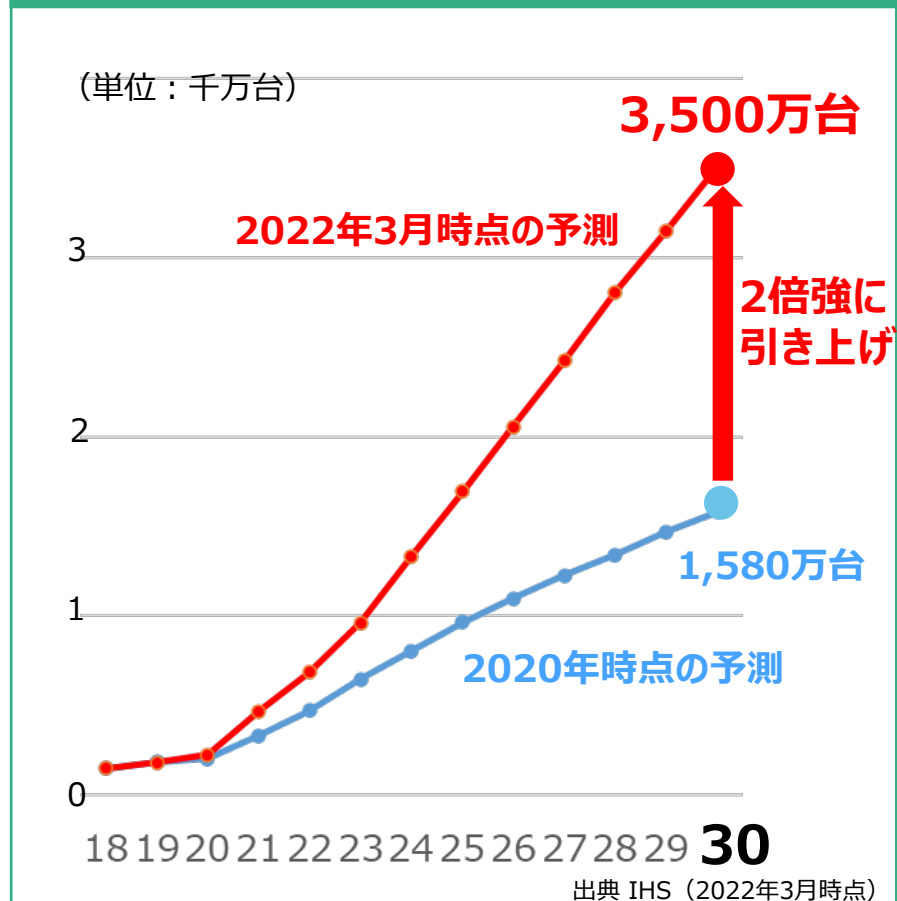
ただし、半導体不足の長期化リスクは存在

■ 2021年度にEV化の流れが急加速、30年新車の30%強がEVに

グローバル自動車生産台数見通し



EV生産台数予測比較

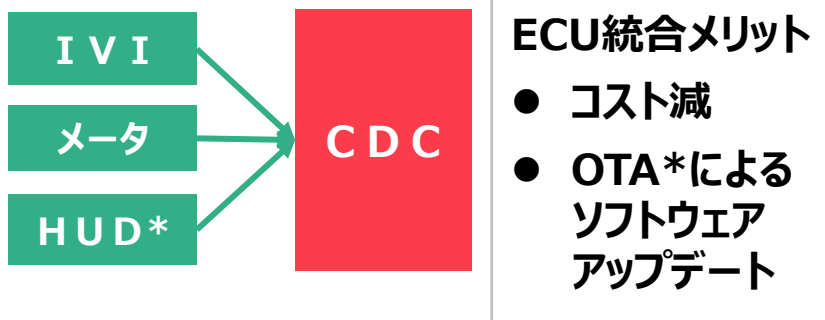


車の開発トレンド

■ 電動化・サービス化の動きにより、クルマの進化が加速

ECU*の統合化

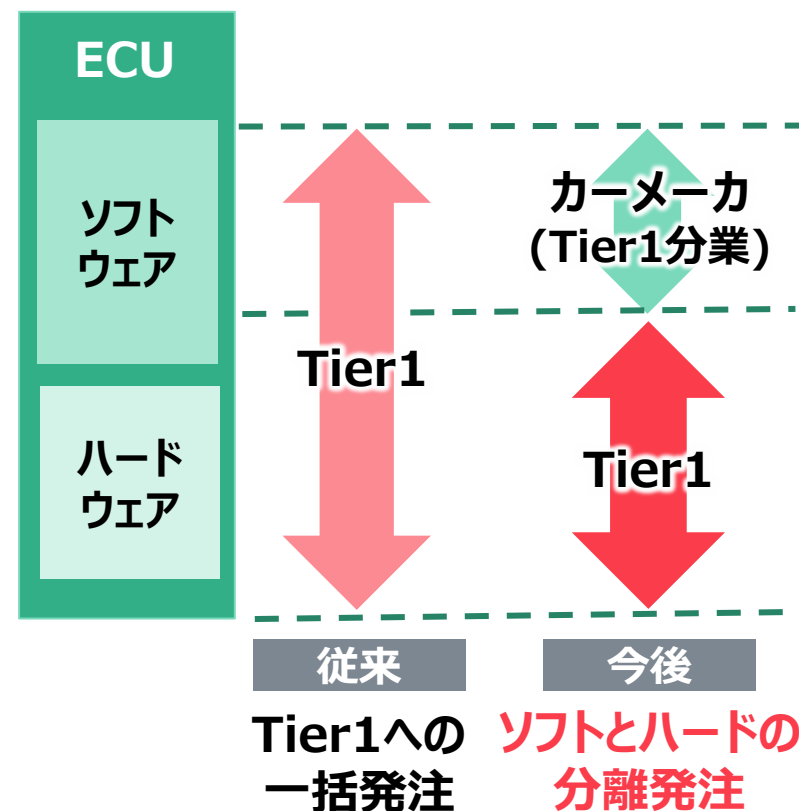
IVIは、メータ等と統合、CDC*に進化



* ECU : Electronic Control Unit(電子制御ユニット)
CDC : Cockpit Domain Controller(コックピットドメインコントローラー)

ソフトウェアとハードウェアの分離開発

一括受注の構造から
Tier1の役割・受注形態が変化

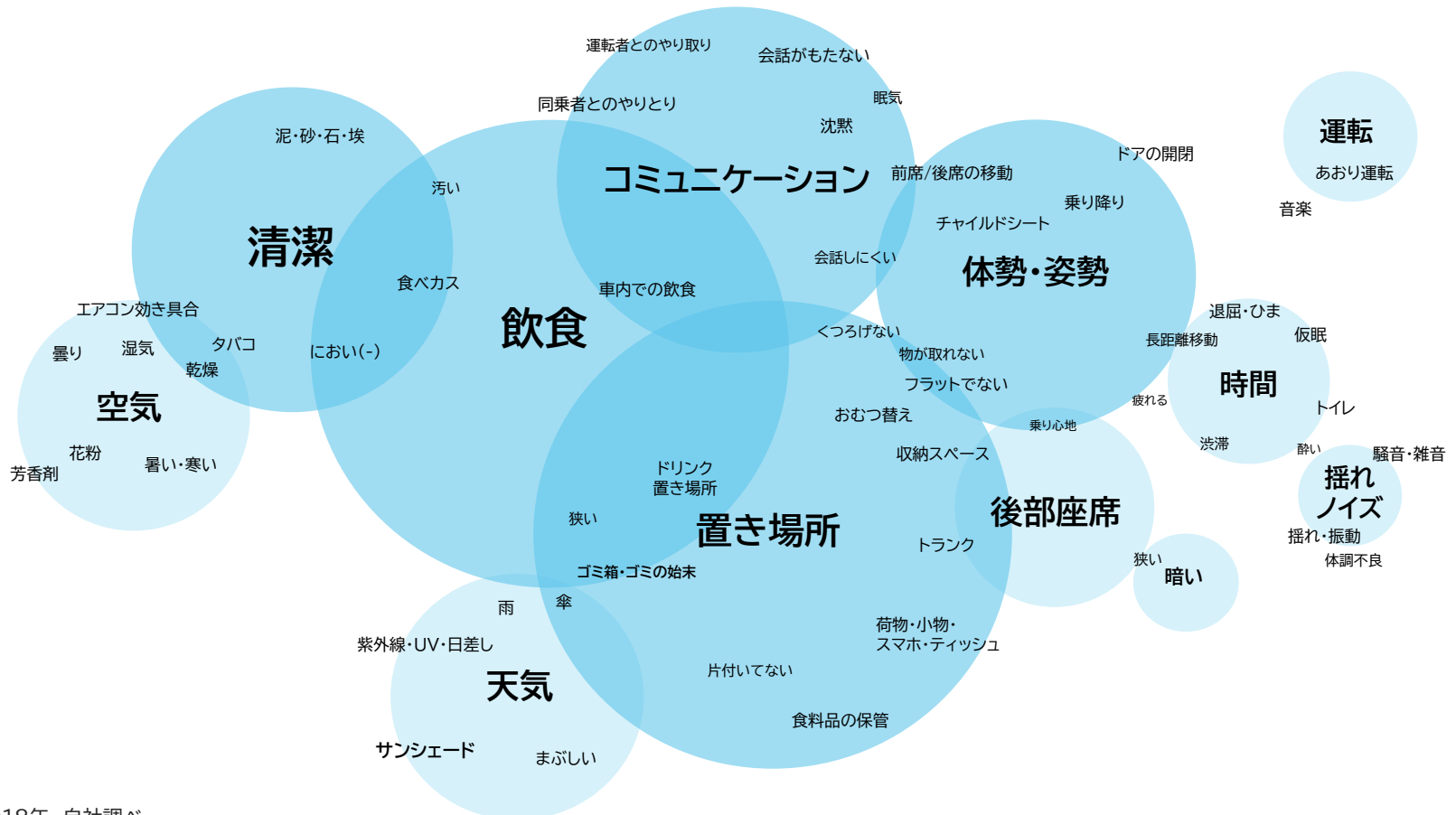


HUD : Head-up Display(ヘッドアップディスプレイ)
OTA : Over-the-Air (無線経由でのデータ送受信)

移動価値の多様性

■ お客様分析から、車室空間への多様な期待が顕在化

お客様分析：車室空間に関するお困りごと | キーワード



2018年 自社調べ
対象:国内のファミリーセグメント”

1. オートモーティブセグメント概要
2. 2019年度～2021年度の総括
3. 私たちの目指す姿
4. 市場環境
- 5. 2024年度に向けた取り組み**
6. 2030年に向けた方向性

車載事業の特性と中期重点取組み

■ 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

中期重点取組み

ほぼ受注獲得済

売上高

単位：億円

期初時点
見通し

実績

11,156

10,171

10,671

12,700

コロナ

自然災害

半導体など
部材逼迫

海外情勢

- ・2025年度以降、車両生産開始件名の受注活動
- ・将来の車両搭載技術・ソリューションのカーメーカ様への提案活動

- ・オペレーション力強化

受注済

FY 2019

2020

2021

2022

2023

2024

2025

2026

2027

オペレーション力強化

- 受注・開発・量産の全てのフェーズで組織の壁を越えて連携、商品力強化の仕組みと変化対応力を磨く



上流工程の設計力が競争力のポイント

目標

2024年度 車載コックピットシステム 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

※ アーキテクト：ハードウェア・ソフトウェア・サービスまで含めた大規模システム開発において、最適解となる方式・構造の設計を司る開発技術責任者。その方式・構造設計が、製品開発全体のQCD競争力の源泉となる

2022年度見通しと2024年度目標

■ 2024年度に向けて緩やかな売上増なるも、

件名の収益性向上とオペレーション力強化の効果で、キャッシュ創出体質へ

2022年度見通し

※2021年度リステイト値との比較

単位：億円	2021年度実績	2022年度公表値	対前年※
売上高	10,671	12,700	119%
調整後営業利益(率)	23 (0.2%)	180 (1.4%)	+156
営業利益(率)	13 (0.1%)	180 (1.4%)	+166
EBITDA(率)	570 (5.3%)	770 (6.1%)	+199

目標

■ 累積営業CF (2022-2024年度)

2,000億円 (21年度赤字)

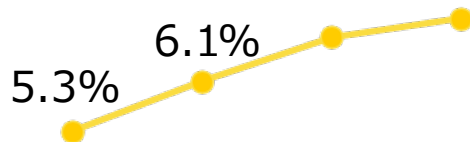
■ ROIC (2024年度)

8.5% (21年度 1.6%)

調整後営業利益率
(クロスセル除く)



EBITDA率

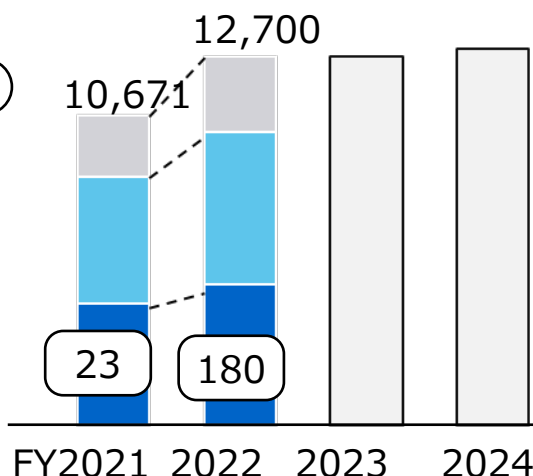


売上高

その他
車載エレクトロニクス
車載コックピットシステム

調整後
営業利益

単位：億円

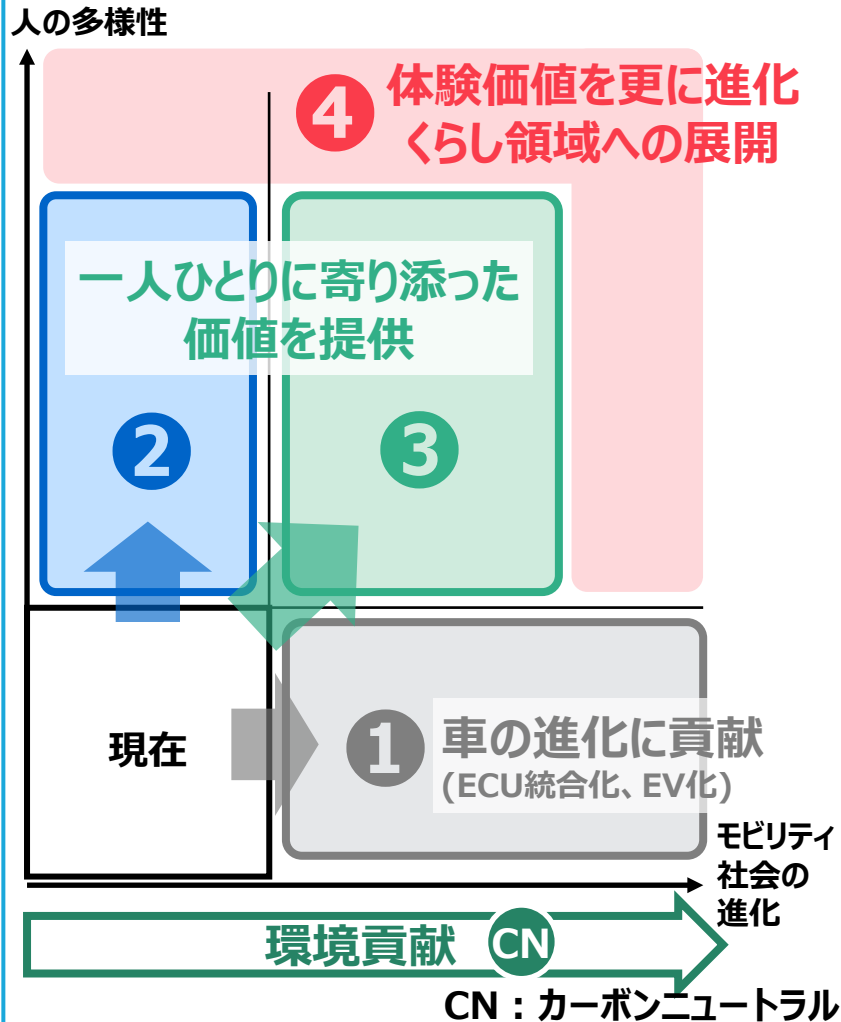


1. オートモーティブセグメント概要
2. 2019年度～2021年度の総括
3. 私たちの目指す姿
4. 市場環境
5. 2024年度に向けた取り組み
- 6. 2030年に向けた方向性**

2030年に向けた方向性

■ ミッション実現に向けて

当社の取組み領域



2030年に向けた方向性



持続可能なモビリティ社会へのパナソニックらしいお役立ち **Panasonic**

AUTOMOTIVE

- ひとと暮らしに寄り添った知見を持つパナソニックグループで
安心・安全・快適なモビリティ空間における価値を提供

モビリティ社会

コックピット
統合
ソリューション

EV
ソリューション

住空間

業務空間



人間研究・UX・UI
技術・情報・材料



しごと

くらし

エネルギー

デバイス

サステナビリティ

①車の進化への貢献

■コックピット統合ソリューションとEVソリューションで、車の進化に貢献

● 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

<当社の強み>

- ・DA・IVI領域でグローバルNo.1シェア
- ・グローバルITプレイヤーなどとの協業関係により、車載OSの先行開発メリット
- ・CDCに関連する幅広い製品群と統合化技術を保有

DA : Display Audio、 CDC : Cockpit Domain Controller

- 該当商品⇒車載コックピットシステム : IVI, CDC, CDA、車載エレクトロニクス : HUD、ADAS、デバイス

コックピット統合
ソリューション イメージ



コックピット
統合
ソリューション

● パワーエレクトロニクス技術でカーメーカ様のテクノロジーパートナーとして、EV市場拡大に貢献

<当社の強み>

- ・高出力充電器ラインナップと、軽量化・電費改善を実現する多様なデバイス群

- 該当商品⇒車載エレクトロニクス : 充電器、デバイス



EV
ソリューション

②③一人ひとりに寄り添った価値を提供

■人に寄り添った 新ソリューション案を提案

■事業検証フェーズから仕様化、事業化へシフト

人に
寄り添った
新ソリューション
案

運転が苦手な人や、
知覚判断に自信が無い人の
運転支援ソリューション



ウイルス・嫌な臭い・花粉などから
空気をバリアし、無力化する
衛生ソリューション



忙しい現代人を短時間で
心身共にリフレッシュさせる
パワーリセットソリューション



人や車の情報を
サイバー攻撃から守る
車両セキュリティ・監視ソリューション



事業化
活動

調査/仮説構築・検証

**User Research &
UX Creation**
新移動UXを提言

仕様化

Solution Matching
体験価値、提供価値の紐づけ

事業化

Mobility for QOL
移動と暮らし融合による生活改善

事業化に向けシフトチェンジ

■ 環境貢献を「競争力の源泉」に、
パナソニックグループのカーボンニュートラル化の牽引役を果たす

● 2022年度 自社主管拠点のCO₂排出量実質ゼロ*化を目指す

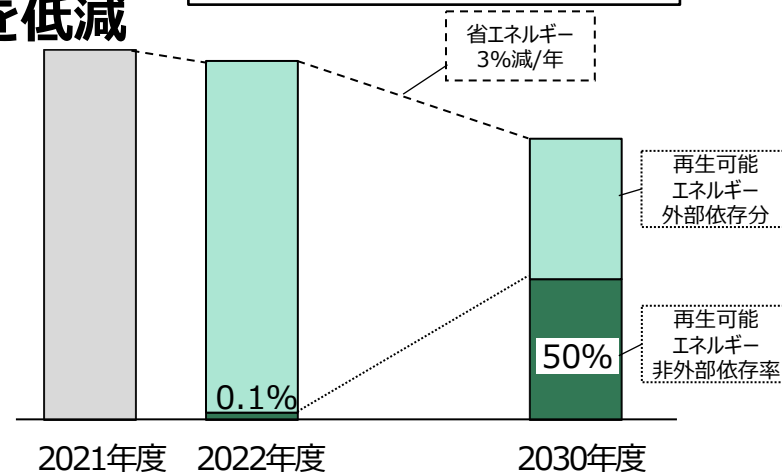
*再生可能エネルギー調達(非化石証書・I-REC証書、クレジット) 含む

● 再生可能エネルギー調達比率を低減

目標

- ・省エネルギー 3%減/年
- ・再生可能エネルギー
非外部依存率(自活率)
2030年度 : 50%

エネルギー使用量 (イメージ)



省エネルギー化の事例： 生産変動に連動した原動設備の最適制御等

Scope 1、2
(自社拠点)

Scope 3
(自社製品)、
顧客・社会への
削減貢献

● モノづくり・技術とサービスで、CO₂削減機会の拡大

カーメーカー様と共に、自動車の電動化、MaaS等のモビリティ変革に貢献
→ 環境貢献を「競争力の源泉」に

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

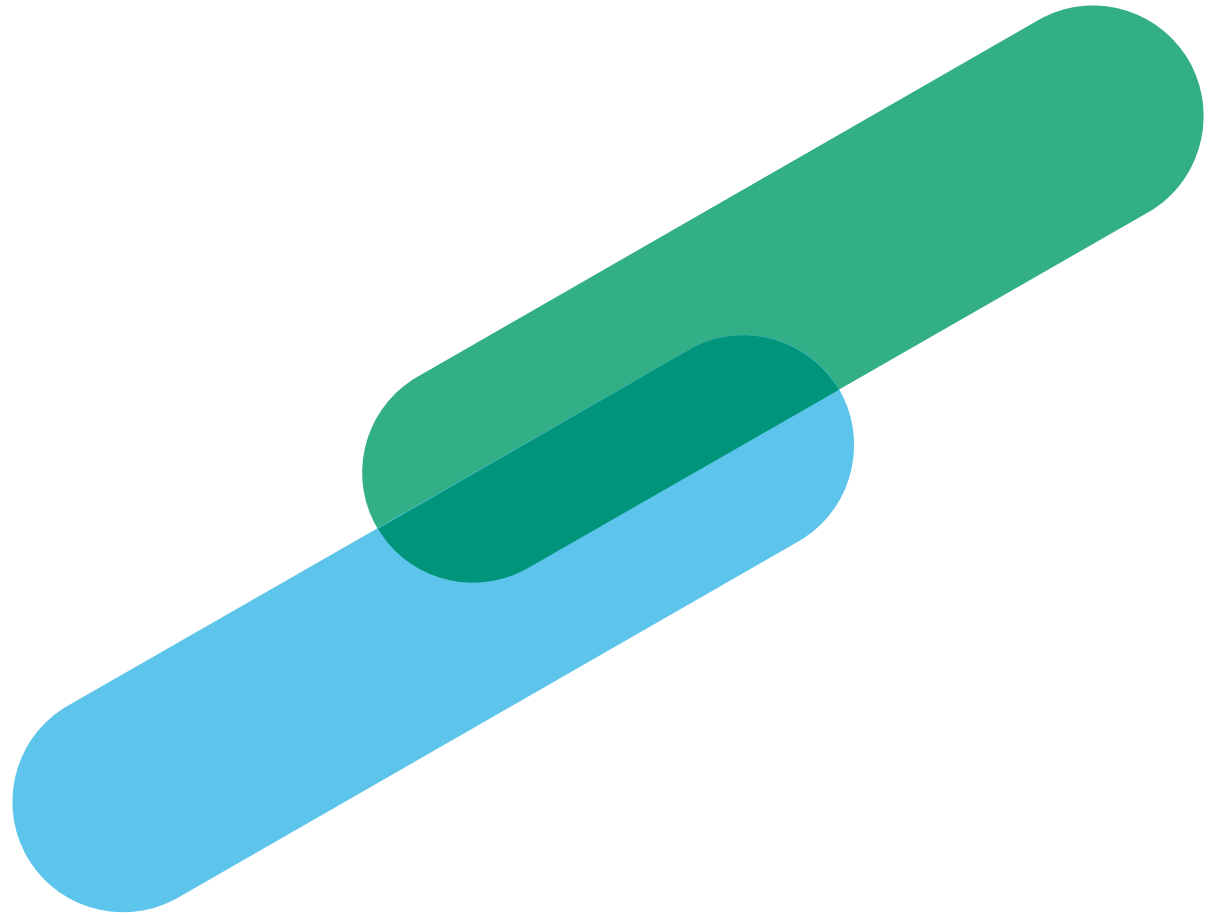
非外部依存率

(2030年度目標)

50%



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
- ・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)
- ・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
- ・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)
- ・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、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

開示事業単位

主な商品・サービス

車載 コックピット システム



IVIコックピット



CDA



カーナビゲーション

- インフォテインメントシステムズ事業部
・ IVI、CDA、カーナビゲーション

IVI : In-Vehicle Infotainment
CDA : Connected Display Audio

車載 エレクトロニクス



HUD



プレミアム
サウンドシステム



インパネスイッチ



車載カメラ



バック&コーナー
センサー (ソナー)



ADAS ECU



車載充電器

- HMIシステムズ事業部
・ HUD、サウンドシステム、スイッチ

HMI : Human Machine Interface
HUD : Head-Up Display

- 車載システムズ事業部
・ カメラ、ソナー、ADAS、車載充電器

ADAS : Advanced Driver Assistance System
ECU : Electronic Control Unit



サイドミラー



CMS



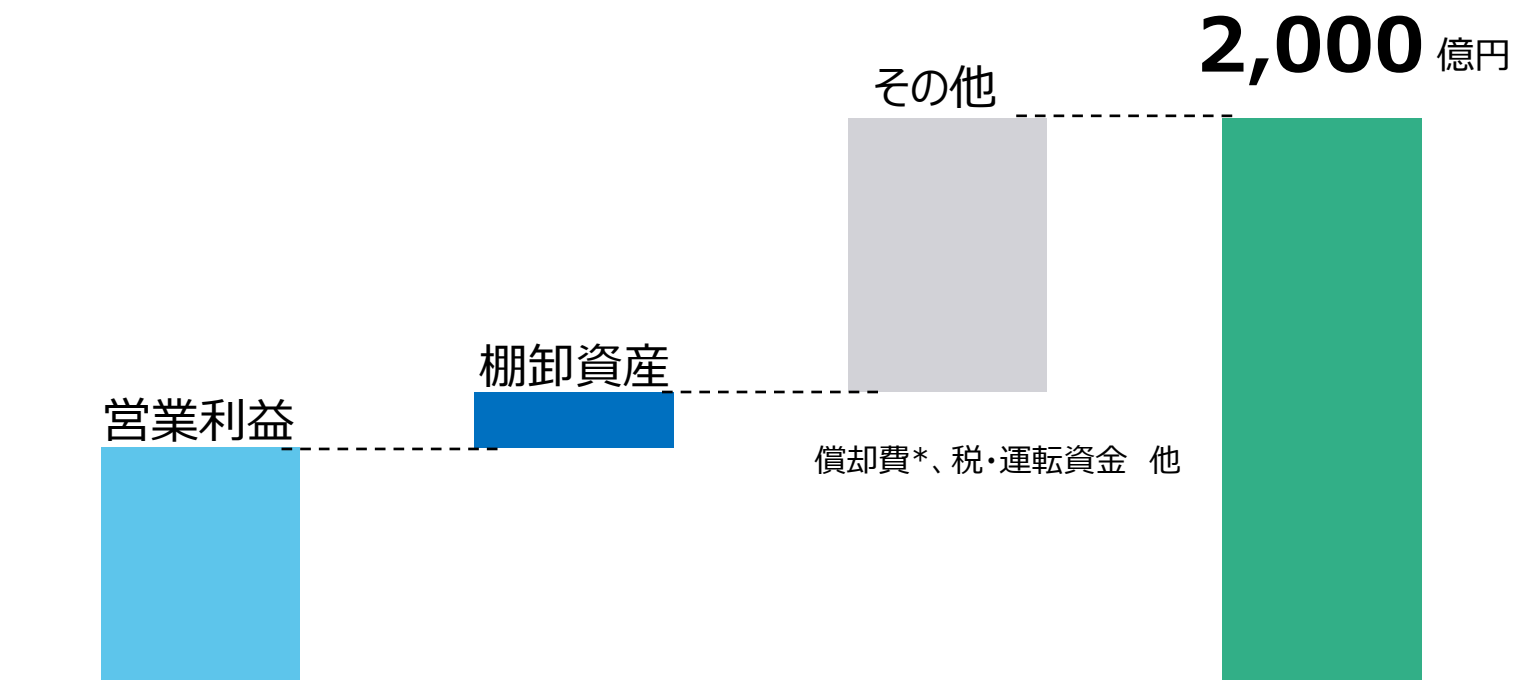
カメラウォッシャー

- Ficosa International, S.A.
・ サイドミラー、CMS、カメラウォッシャー

CMS : Camera Monitoring Systems)

(参考) 2024年度累積営業CF

累積営業CF (2022-2024年度)



*有形償却費、無形償却費を含む