

パナソニック コネクト 中長期戦略

2022年6月1日

パナソニック コネクト株式会社
樋口 泰行



成長事業とコア事業の二軸で企業価値を向上

成長事業

(ソフトウェアベース事業)

Blue Yonder

Blue Yonder
×
パナソニック
(シナジー創出)

現場ソリューション
カンパニー

持続的な成長につながる
成長事業に経営資源を投下

コア事業

(ハードウェアベース事業)

プロセス
オートメーション

アビオニクス

モバイル
ソリューションズ

メディア
エンターテインメント

継続的に「収益を稼げる事業」に集中し
徹底したハードウェア専鋭化を図る

今後3年間の投資と変革

コア事業・成長事業ともに成長領域への投資を強化

コア事業 500億円

成長事業 1,000億円

↑
コア事業
↓

↑
成長事業
↓

アビオニクス	ナローボディとデジタル需要に即した成長戦略にシフト IFECハードウェアとソフトウェア分野への製品開発投資2倍超
メディアエンターテインメント	プロジェクターの新規ソリューション事業拡大で 24年度にプロジェクター事業の約10%の利益を新規創出
モバイルソリューションズ	商品専鋭化とBlue Yonder活用等で徹底的なリーニングの実現（経営効果：約100億円）
プロセスオートメーション	拡大する実装機・溶接機需要を取り込むべく約200億円投資し、グローバルで生産能力増強
Blue Yonder	Native SaaS、マイクロサービスの開発強化、 SCMネットワーク、ラストマイル領域のボルトオン投資
Blue Yonder 現場ソリューションカンパニー	センシング技術等で取得した現場データとBlue Yonderプラットフォームを融合し、 業界唯一無二のEndtoEndソリューションの提供を実現

成長事業とコア事業の二軸で企業価値を向上

成長事業

(ソフトウェアベース事業)

Blue Yonder

Blue Yonder
×
パナソニック
(シナジー創出)

現場ソリューション
カンパニー

持続的な成長につながる
成長事業に経営資源を投下

コア事業

(ハードウェアベース事業)

プロセス
オートメーション

アビオニクス

モバイル
ソリューションズ

メディア
エンターテインメント

継続的に「収益を稼げる事業」に集中し
徹底したハードウェア専鋭化を図る

EBITDAマージン10%超(24年度)の事業に集中

コア事業で目指す姿

徹底的な専鋭化の推進で競争力を磨き、圧倒的な業界No.1を目指す



プロセス オートメーション



グローバル
No.1

実装機

グローバル
トップ
クラス



溶接ロボット



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



リモート
カメラ

アビオニクス

Technical Service
(IFEC領域)



グローバル
No.1



In-flight
Entertainment

モバイル ソリューションズ

グローバル
No.1



TOUGHBOOK

国内
No.1*



Let's note



決済端末

*Let's note: IDC Japan, Japan Personal Computing Quarterly Model Analysis 2022Q1 Share By Company, 2021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)

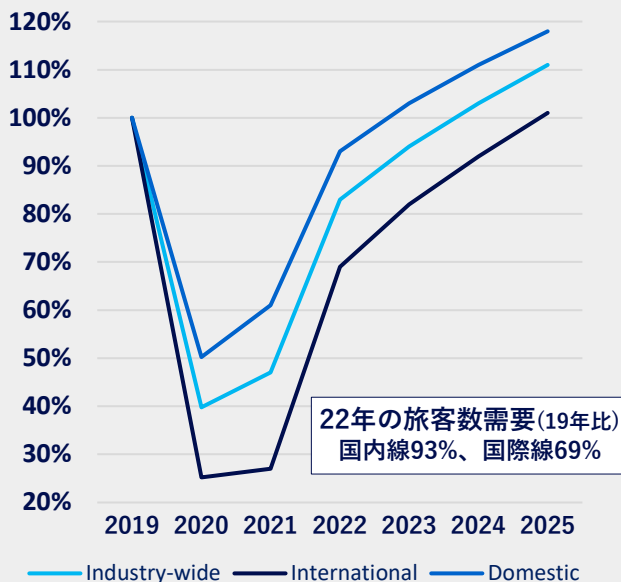
アビオニクス事業

市場シェアNo.1を維持し、航空業界のコロナ禍からの復調に伴って業績回復

事業環境

航空旅客数は復調傾向も
コロナ前水準への回復は
24年前後の見込み

航空旅客数見通し

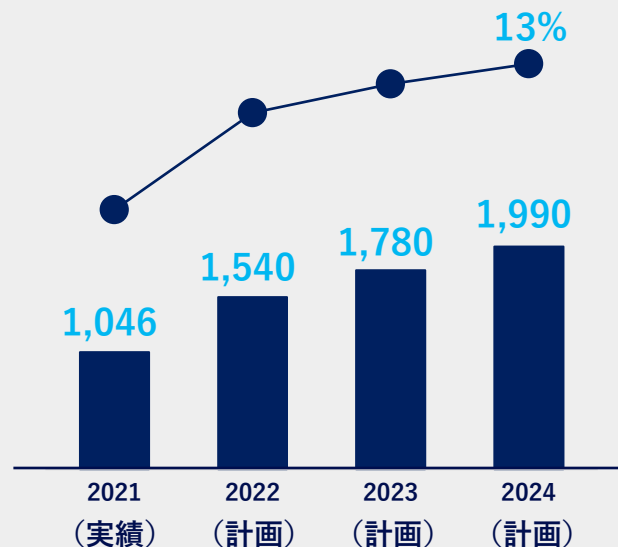


(出所: IATA、22年3月時点、ロシア情勢リスク影響含まず)

売上・EBITDAマージン

売上・利益は市場回復に伴って成長
24年にはコロナ前レベル近くまで
利益率回復

売上 / EBITDAマージン計画



成長戦略

ナローボディとデジタル需要に即した成長戦略

01 事業戦略の変革

- カスタマイズ仕様 → スケーラブルな製品&サービス
- ハードウェアの強み → ハードウェアとソフトウェアの双方で強み
- ワイドボディに焦点 → ナローボディ含めたフルセグメントに焦点
- CAPEX型Bizモデル → OPEX型、サブスクリプション型にも対応

02 製品ポートフォリオとバリューチェーンの強化

- Inflight Systems**: ナローボディ市場急回復や環境ニーズに対応し、軽量化
- Technical Services**: グローバル整備網で規模の経済メンテナンス領域の拡大
- Connectivity**: 第3世代高速衛星通信の拡大 (アジア・中国、欧州・中近東等)
- Digital Solutions**: デジタルアプリ拡大 (ライブTV、マップ、Eコマース等)

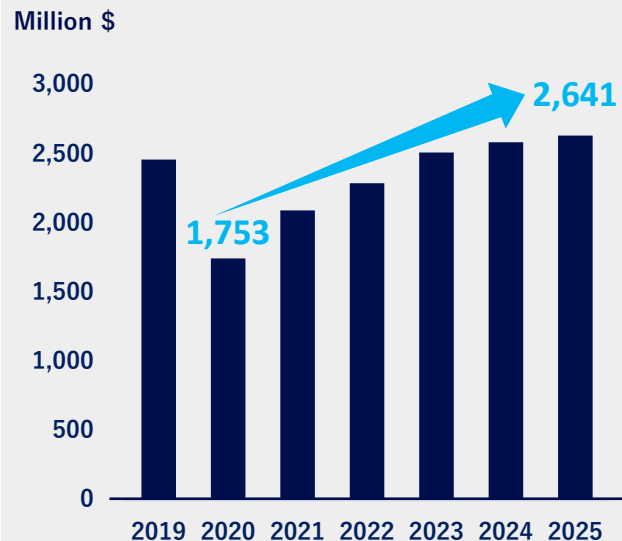
メディアエンターテインメント事業部

シェアNo1の高輝度プロジェクターを軸に着実に販売成長 + 新規ソリューションビジネスを本格展開

事業環境

コロナ渦から20年度を底に回復
CAGR9%で成長見込み*

高輝度プロジェクター市場予測

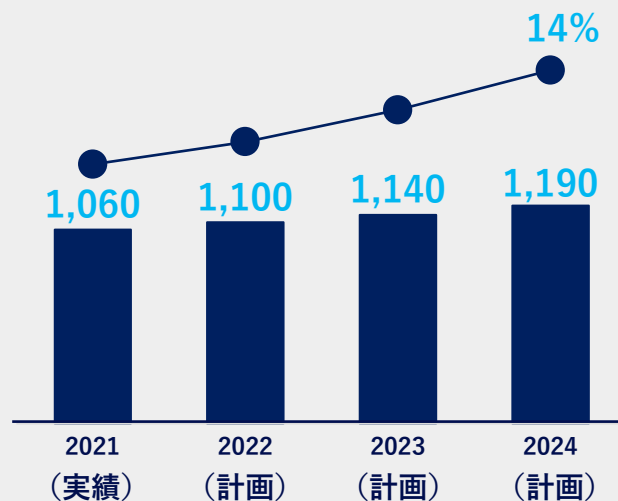


*出典：PMA Researchを参考に当社作成

売上・EBITDAマージン

市場回復に比例し既存事業を伸長
サービス事業で更なる成長を図る

売上 / EBITDAマージン計画



成長戦略

01 事業戦略の変革

「表現力×設置性」追求で映像演出現場の制約を解消する商品を連打

確実な需要刈り取りに向けたBlue Yonderソリューションの導入

コネクットの総合力×パートナー連携による新たなSaaSビジネス展開

02 新規SaaSビジネス

プロジェクトの設置から保守までを一括サポート



プロジェクタービジネスのバリューチェーン (例：テーマパーク)

24年度にプロジェクター事業の利益の**10%以上**を新規創出

サブスク型映像制作ソリューション
「KAIROSクラウドサービス」を開始

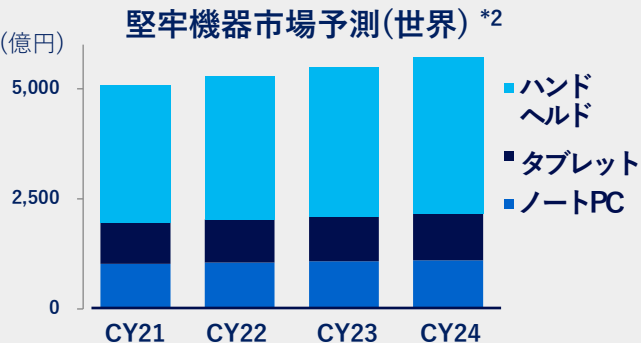
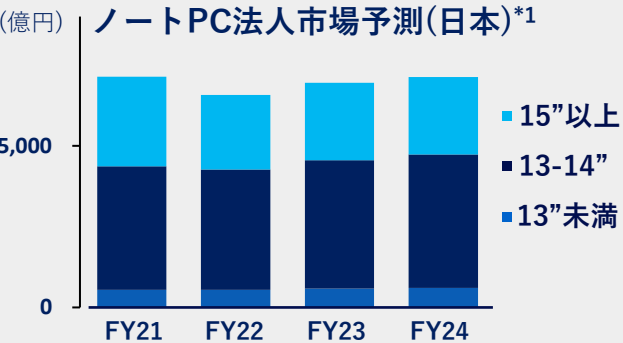


モバイルソリューションズ事業部

更なる商品専鋭化による差別化戦略とBlue Yonderを活用したリーン経営の実現により経営体質強化を目指す

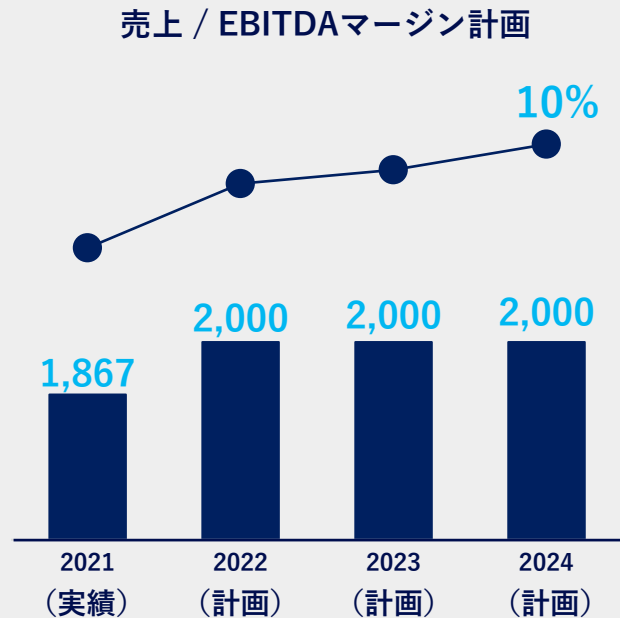
事業環境

ノートPCはWin10EOSに伴い
需要回復。
堅牢PCはDXトレンドで需要継続



売上・EBITDAマージン

「選択と集中」、
「ダントツの顧客密着度」で
EBITDAマージン率10%を目指す

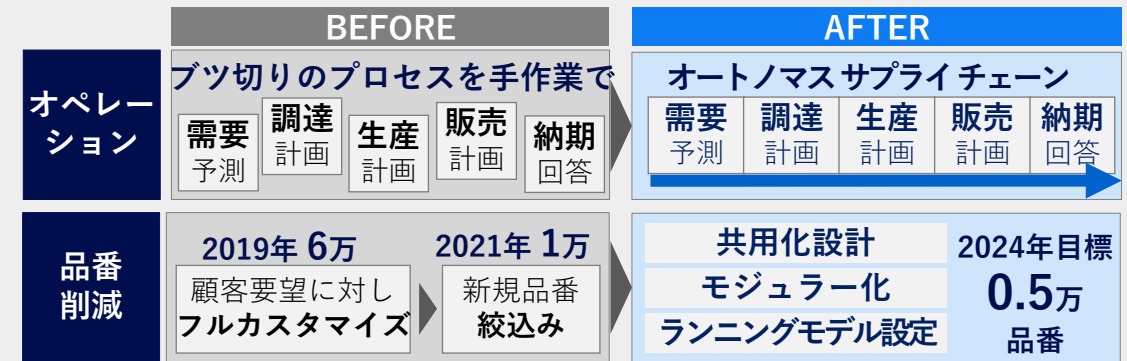


成長戦略

01 商品力強化

ハード集中	レッツノート	ハイブリッドワーク定着による大画面市場拡大に伴い大好評FV(14インチ)中心に対象市場とシェアを拡大
	タブブック	ニッチ市場におけるロイヤル顧客の潜在ニーズに対し、顧客との共創による徹底的ハード専鋭化で独自の価値提供
ソフト強化	決済端末	キャッシュレス化が進む市場において、圧倒的ハードのシェアを基盤にアプリ配信サービス等リカーリングを付加

02 リーン経営の実現



経営効果 **約100億円** (※3年累計)

*1 IDC Quarterly Personal Computing Device Tracker 2022Q1(教育と官公庁を除く)
*2 VDC

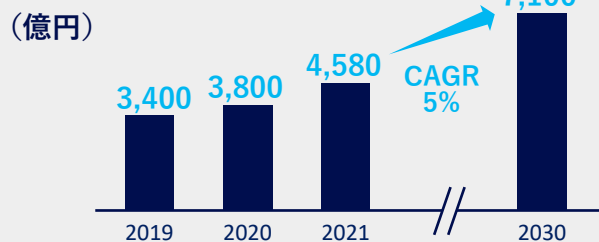
プロセスオートメーション事業部

競争力の源泉となるハードと、ハードを起点としたソリューションの両面から強化し、顧客への価値貢献領域を拡大

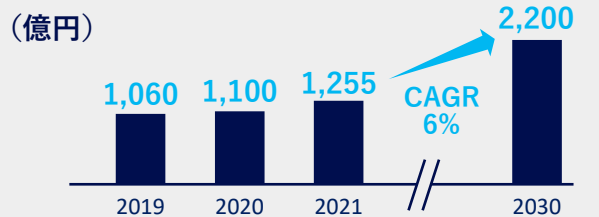
事業環境

実装機はサーバーやEV等
溶接機は自動車等で市場拡大

実装機の世界市場



アーク溶接機ロボットの世界市場

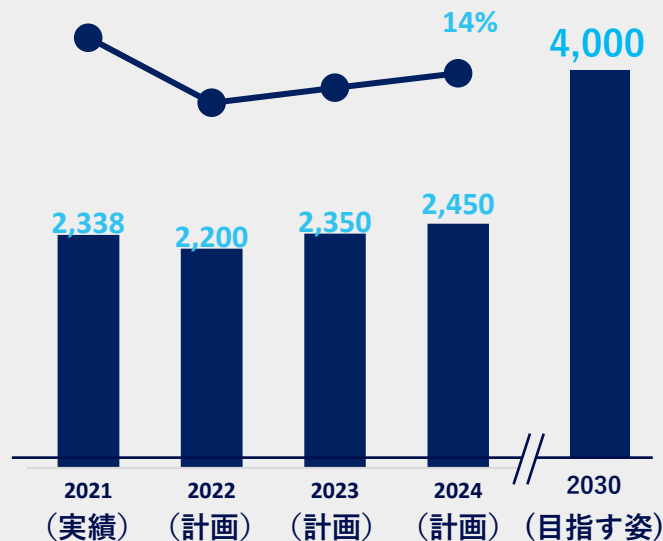


出所：市場調査データを参考に当社作成

売上・EBITDAマージン

21年度は過去最高の販売。
足元の受注残・販売も前年以上

売上 / EBITDAマージン計画



成長戦略

各カテゴリーにおいて競争力を持つハードを
更に磨き上げ、ハードを起点にソリューションを拡大



	事業機会	重点施策
実装機	データセンター向けサーバー、EV車載機器など、市場拡大	ハードの更なる競争力強化 (プラットフォーム大幅刷新) 新工場新設 (中国生産能力：25年2倍/21年比)
溶接機・溶接ロボット	グローバルでのEV投資、新興国のインフラ投資、溶接作業の省人化	「繋がる次世代PF」搭載機 商品化でシステム強化 生産能力増強 (25年 1.2倍/21年比)
半導体プロセス	3D積層・先端パッケージ分野への顧客ニーズの高まり	台湾開発拠点で開発加速、後工程エコシステム構築
DDL (青色レーザー)	銅部品等の加工ニーズ増 (EV車載電池・モーター等)	青色レーザー発振器製品化 (業界初*) <small>*高出力・高ビーム品質の青色レーザー発振器</small>

プロセスオートメーション事業部

お客様の要望/供給の変化に即応可能な、自律的に進化し続ける「Autonomous Factory」の実現を目指す

サプライチェーン全体



製造

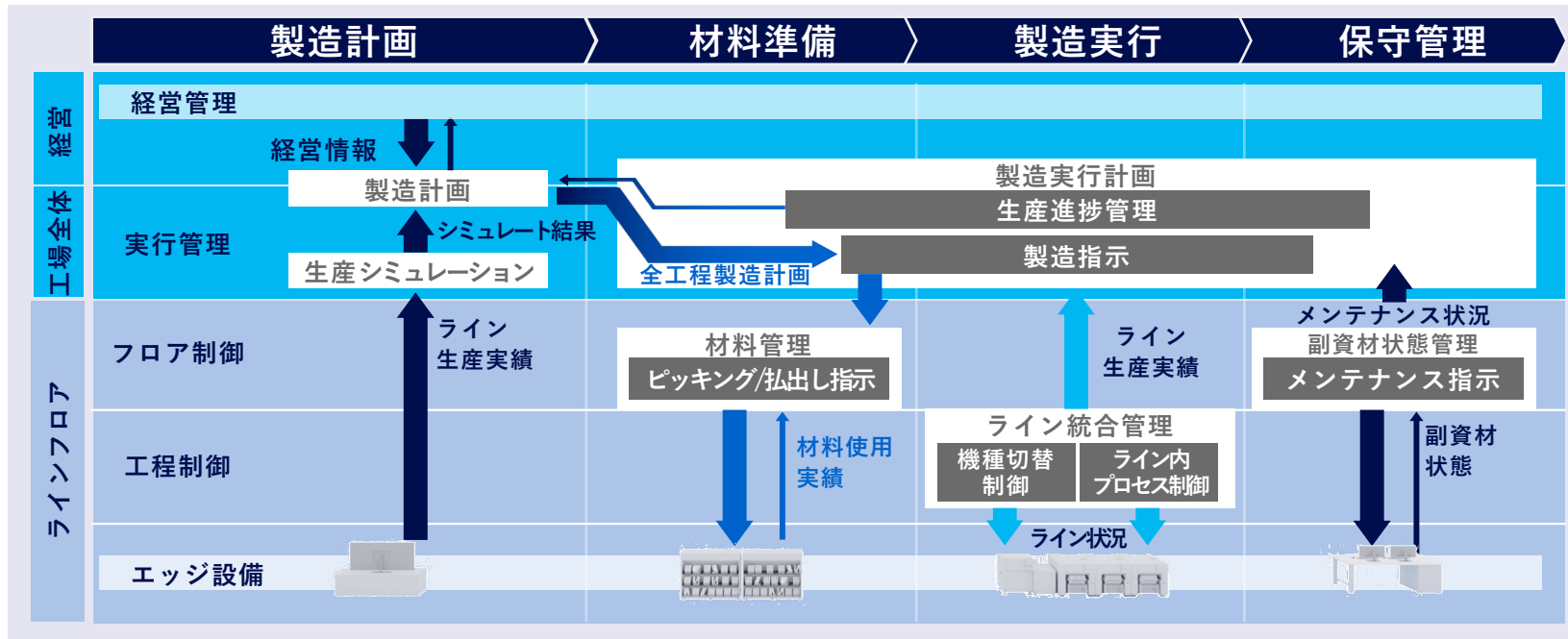
Autonomous Factory



物流



流通



※実装機のケース

Cyber領域

計画立案のマネジメント

Physical領域

生産実行のコントロール

人に頼った作業の自動化

ファインプロセスの追求

成長事業とコア事業の二軸で企業価値を向上

成長事業

(ソフトウェアベース事業)

Blue Yonder

Blue Yonder
×
パナソニック
(シナジー創出)

現場ソリューション
カンパニー

持続的な成長につながる
成長事業に経営資源を投下

コア事業

(ハードウェアベース事業)

プロセス
オートメーション

アビオニクス

モバイル
ソリューションズ

メディア
エンターテインメント

継続的に「収益を稼げる事業」に集中し
徹底したハードウェア専鋭化を図る

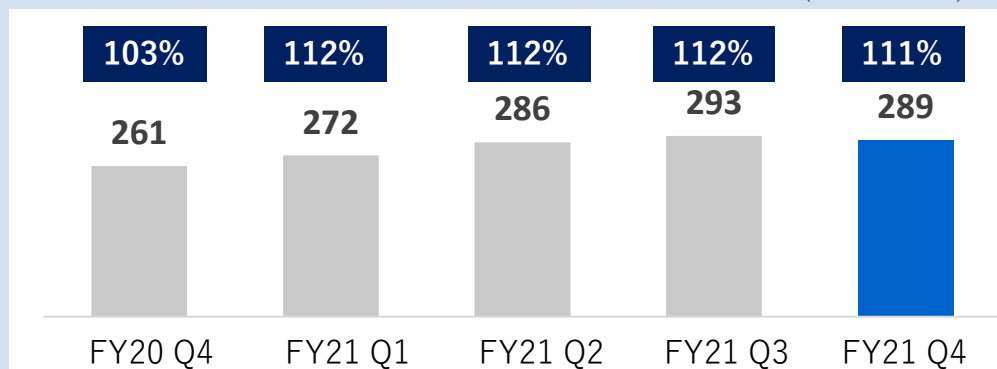
Blue Yonder スタンドアロン実績

買収後も、Blue YonderはSaaS売り上げを着実に拡大。今後も安定的な収益成長が見込まれる。

売上高

21年度も前年二桁以上の力強い販売成長

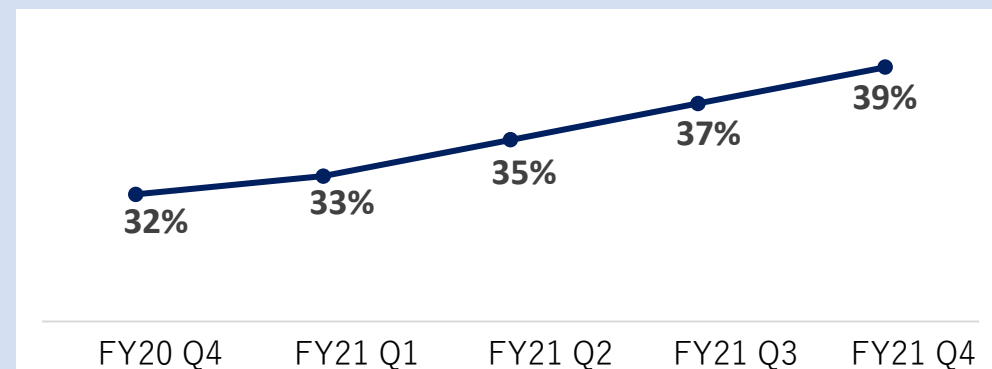
(Million US Dollar)



SaaS売上比率

前年同期比

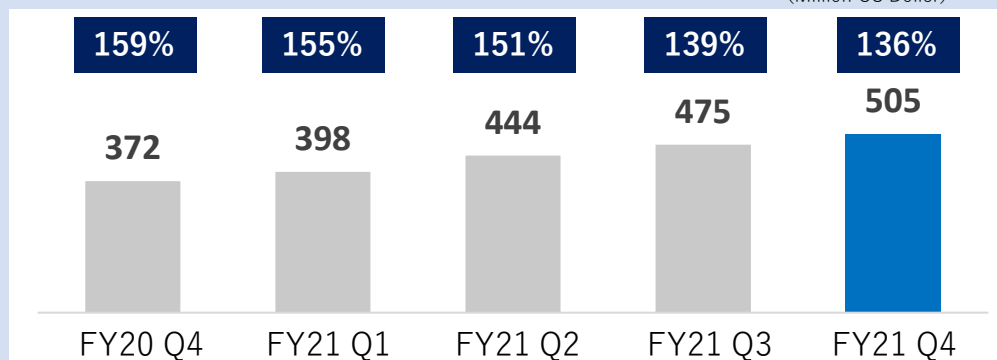
既存顧客からの追加契約獲得等により着実に伸長



SaaS ARR (Annual Recurring Revenue)

堅調に成長し、22年度も安定した収益を見込む

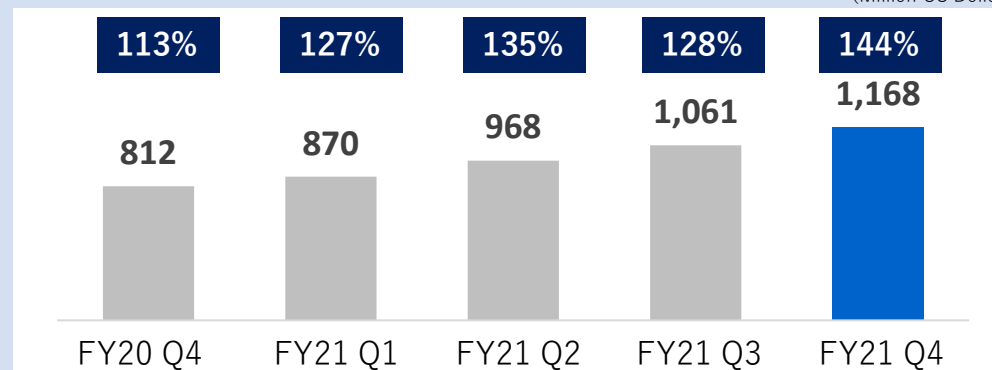
(Million US Dollar)



SaaS バックオーダー

継続して右肩上がりに推移し、10億ドルを突破

(Million US Dollar)



SCM事業の成長戦略 ～グローバルでの成長ストーリー～

パナソニックグループの強みを生かすことで差別化を図り、グローバルでの高成長・高収益を実現

SaaSビジネスの成長

❖ BlueYonder



R&D強化・M&A投資でBlue Yonderの強みをさらに磨き、
欧米でSaaSビジネスを着実に成長

現場データ連携による SaaS高付加価値化

Panasonic Group × ❖ BlueYonder



パナソニックの技術・現場最適化ソリューションを組み合わせ、
リアルタイムでのフィードバックループを構築、効率的なSCMを実現

パナソニックグループ内や、日本のお客様への展開を通じ、
Blue Yonderのソリューションを現場で徹底的に磨き上げ、
グローバルに横展開、スケール化を図る

ホワイトスペースの日本市場攻略

Panasonic Group × ❖ BlueYonder



パナソニックの顧客基盤・ブランド力を活用し、
日本でのSaaS売上成長

SCM事業の成長戦略 ～グローバルでの成長ストーリー～

パナソニックグループの強みを生かすことで差別化を図り、グローバルでの高成長・高収益を実現

SaaSビジネスの成長

❖ BlueYonder



R&D強化・M&A投資でBlue Yonderの強みをさらに磨き、
欧米でSaaSビジネスを着実に成長

R&D

Native SaaS/マイクロサービスの
新規ソリューション開発

新規マイクロアプリケーションの開発強化に取り組み
多様な需要に合わせた最適なソリューションの提供を目指す

M&A

Eコマース、ラストマイル、
サプライチェーンネットワークの強化、
ボルトオン投資

SCMネットワークやラストマイル技術を新たに組み込み
End to Endでの効率的なSCM実現を目指す



CONNECTの目指す姿

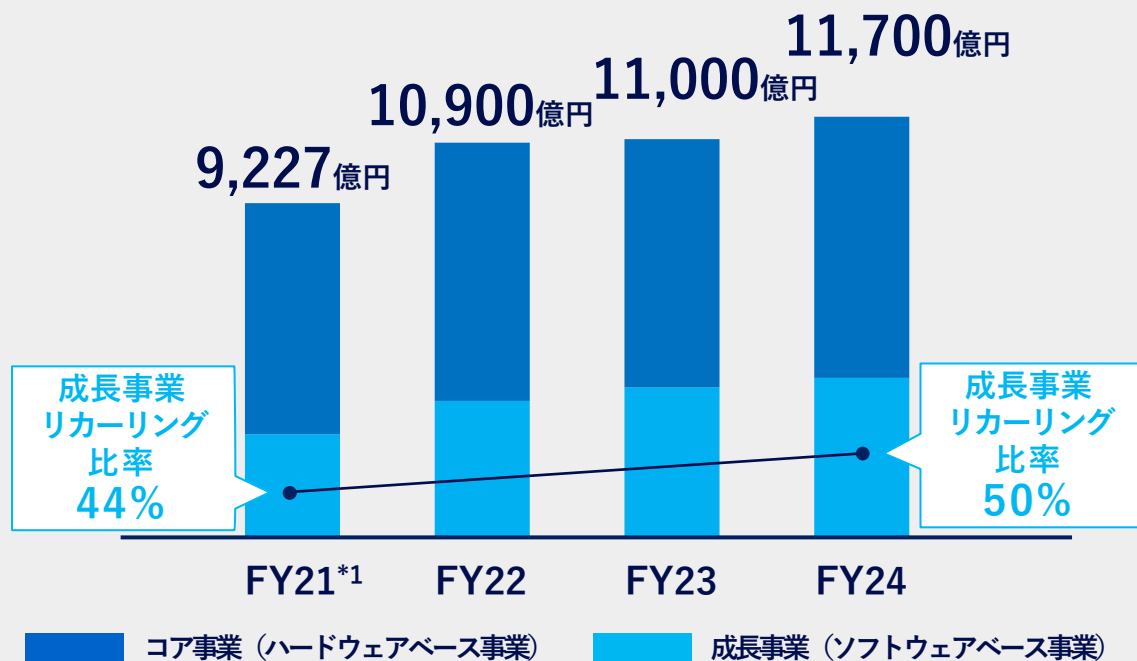
2024年度に目指す収益目標

累積営業CF (22-24年度) 2,600 億円

売上高

21年度*1→24年度売上高CAGR

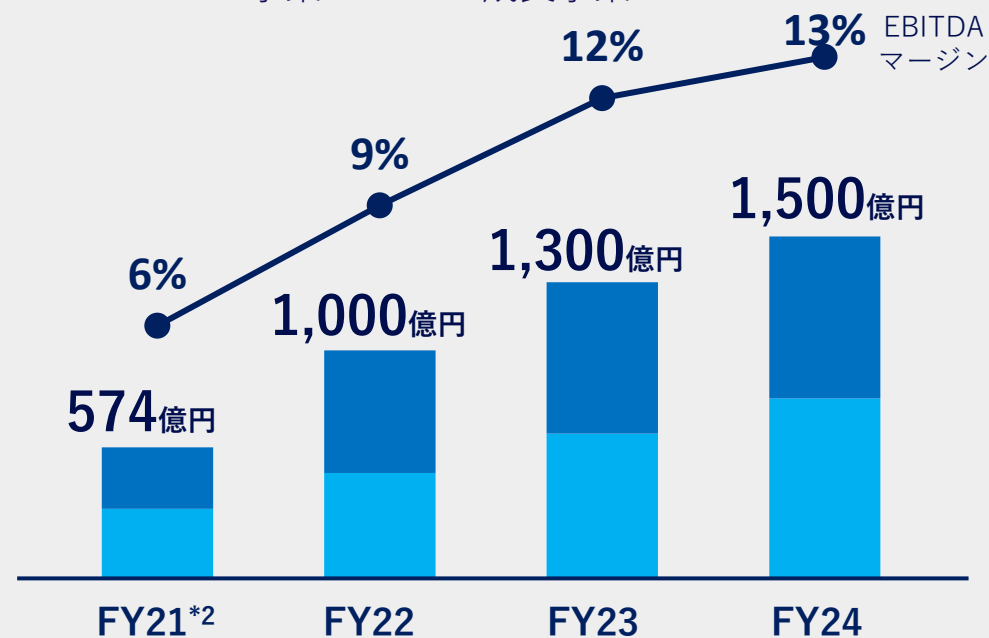
コア事業：5% 成長事業：16%



EBITDA

21年度*1→24年度EBITDA CAGR

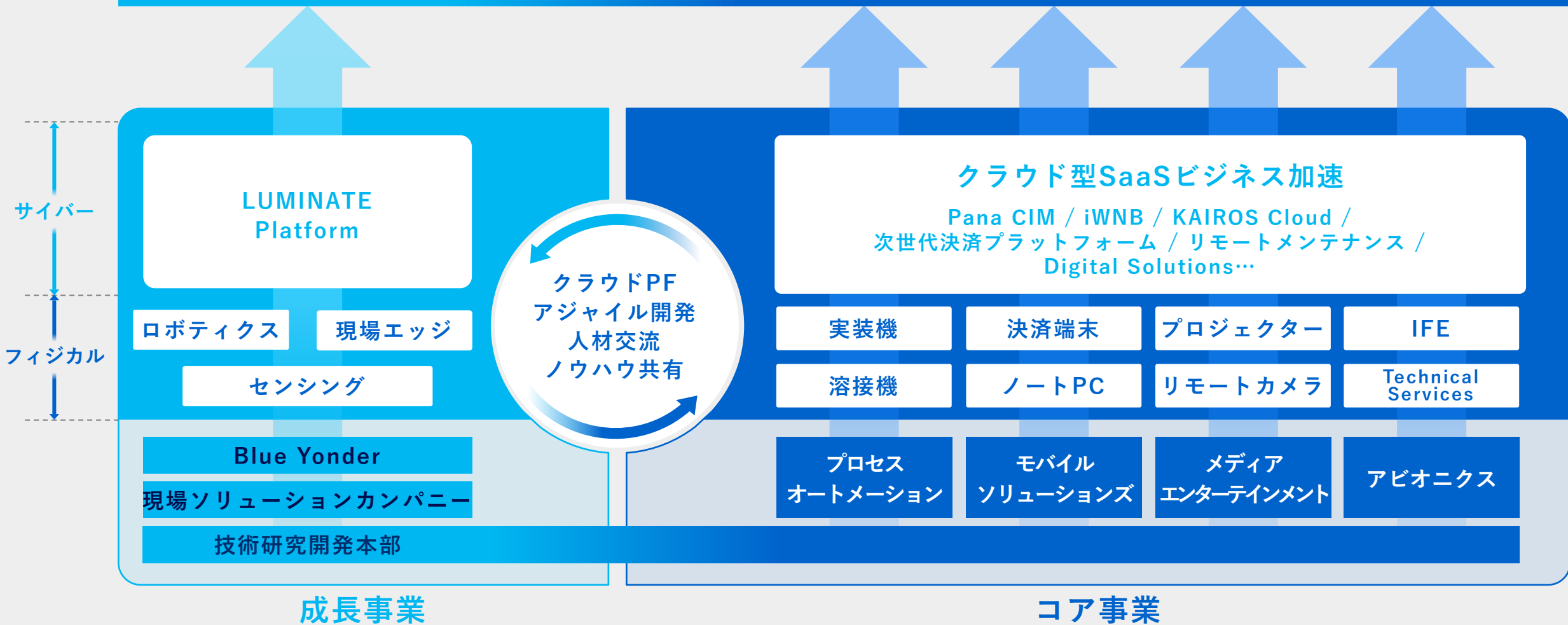
コア事業：38% 成長事業：38%



*1：BY連結は6カ月間のみ(21年度) *2：BY20%株式評価益を除く

お客様の経営課題解決に多面的・多層的に貢献 唯一無二のパートナーを目指す

ONE CONNECTで同一顧客への提案領域拡大



現場から
社会を動かし
未来へつなぐ

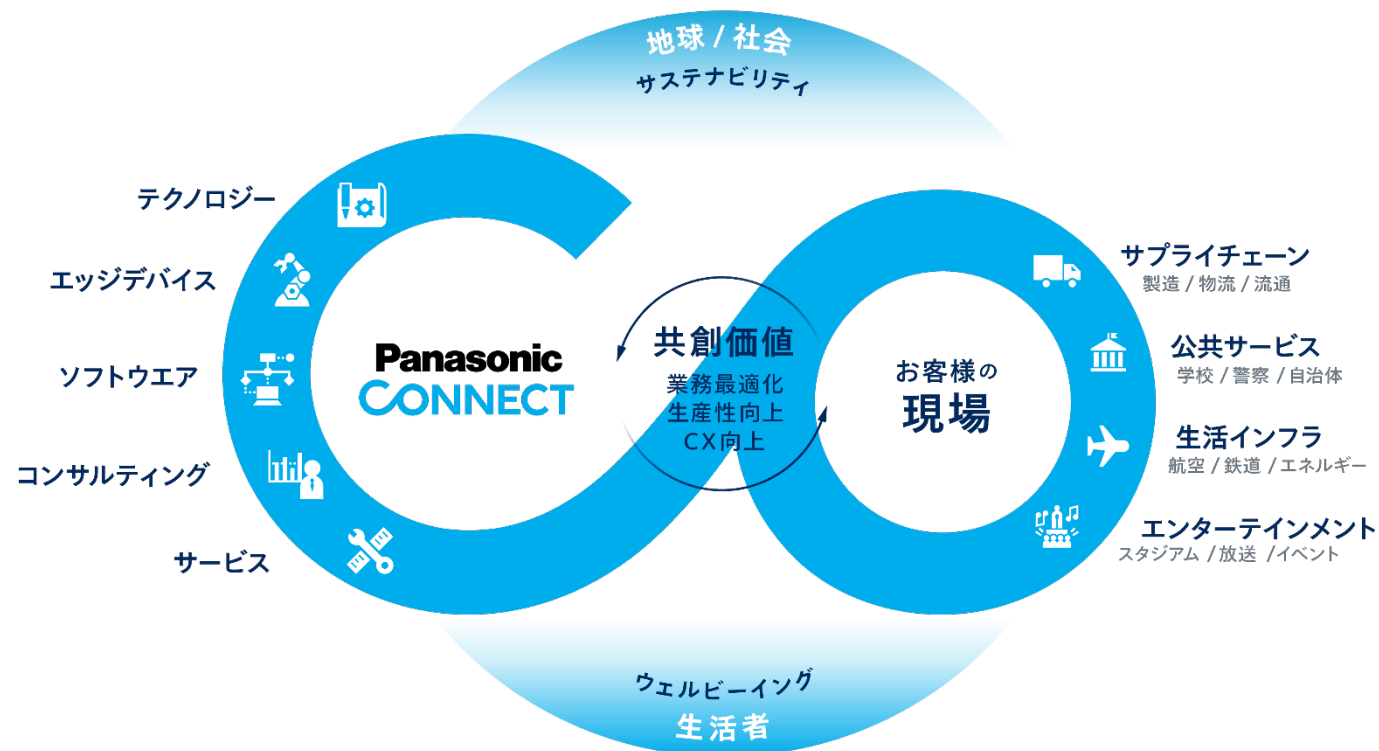


The image features a dark blue background with a grid of lighter blue squares. A large, semi-transparent blue circle is positioned on the left side. The text "Panasonic" is in white, and "CONNECT" is in a bright blue color. The "C" in "CONNECT" is stylized with a white infinity symbol inside it.

Panasonic
CONNECT

Our Purpose

現場から
社会を動かし
未来へつなぐ



Our Story

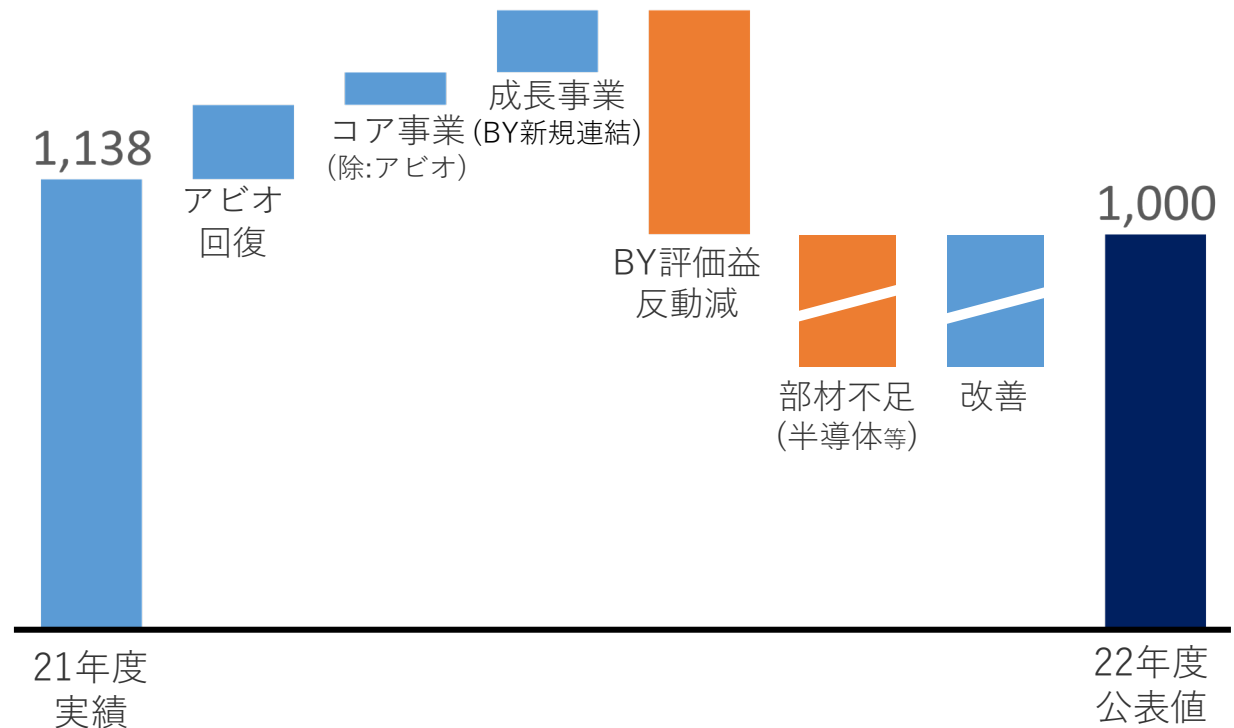
パナソニック コネクトは、現場を未来へ「つなぐ」会社です。
私たちがつくるものはすべて、お客様の「現場」で活用され、
よりよい社会、持続可能な未来の実現に貢献します。

2022年度 見通し

概要 (億円)

	22年度 (公表値)	前年比/差
売上高	10,900	118%
調整後営業利益 (率)	380 (3.5%)	+223
その他損益	▲10	▲381
営業利益 (率)	370 (3.4%)	▲158
EBITDA (率)	1,000 (9.2%)	▲138

EBITDA (億円)



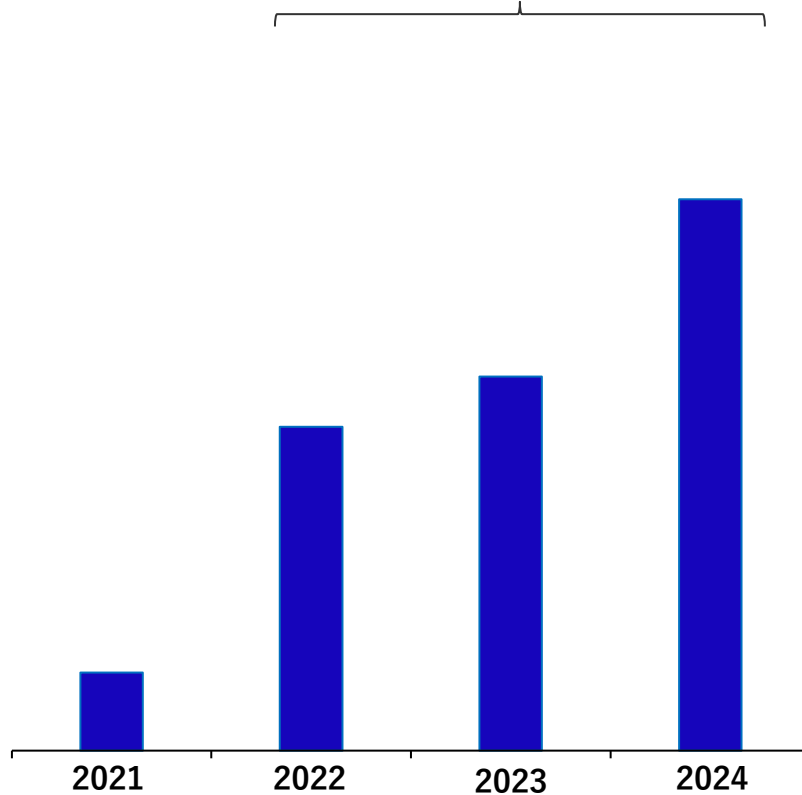
中期（22-24年度）経営数値見通し

営業CFは3年累計で2,600億円、ROICは24年度 BY償却費除きで5.8%を目指す

【営業CF】

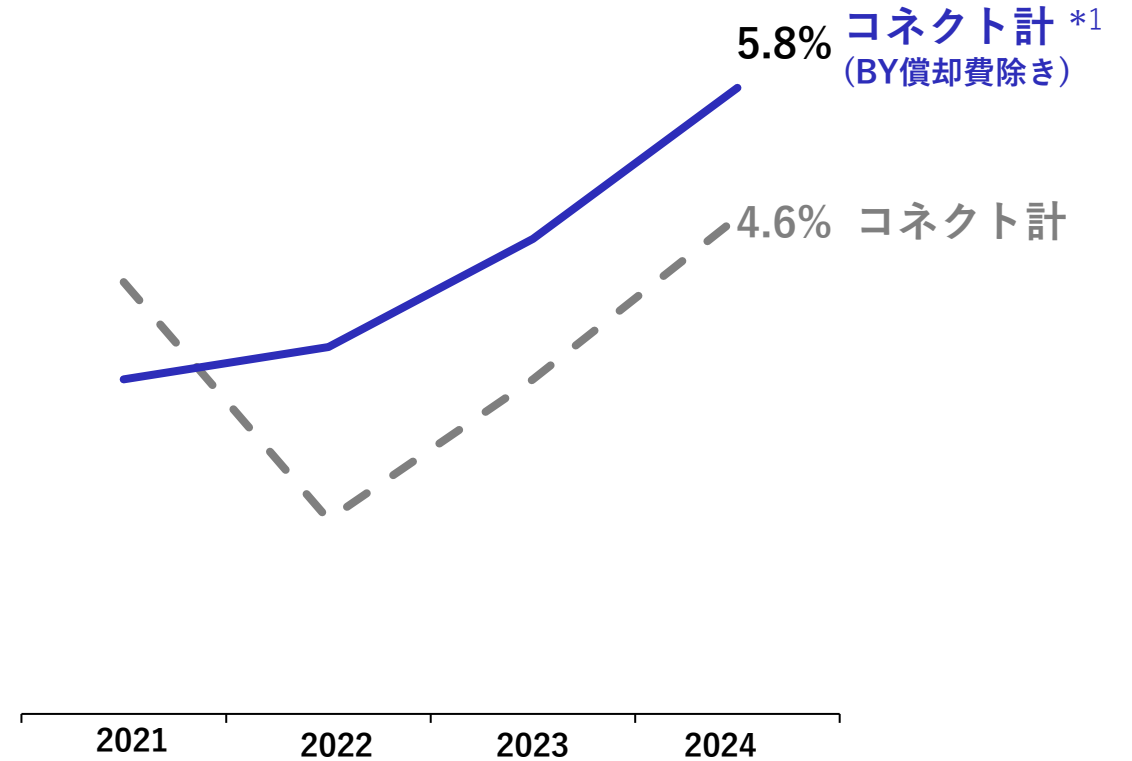
<単位: 億円>

3年累計 営業CF
2,600



【ROIC】

<単位: %>



* 1: 2021 ROICはBY20%出資評価益他特殊項目を除く

Blue Yonder概要

世界最大のサプライチェーン・ソフトウェア専門企業

製造、流通、物流業のグローバル大手企業向けに、SaaSで、AIや機械学習を活用した
サプライチェーン・ソリューションを提供している最大のSCMソフトウェア企業

決算情報



CY21売上高
\$1.1B+



SaaS年間経常収益 (ARR)
\$475M+ (Q4 2021)

売上継続率 (NRR)



108%
(Q4 2021)

リカーリング率



69%

SaaS バックログ



\$1B+
(End of 2021)

顧客数



3,000+ 社

2021年の 新規顧客獲得数



163社

トップ100社中の 顧客企業



流通業 **68**社



製造業 **61**社

特許



~400+

顧客満足度

SaaS顧客
維持率 (2021)



96%

Blue Yonder スタンドアロンの成長戦略

SaaS型ビジネスモデルへの転換・クラウドソリューション、ケイパビリティ強化を推進し、
中長期での安定したトップライン成長と高収益実現に取り組む

BY スタンドアロンの成長戦略

➤ 既存顧客のSaaS型移行とアップセル・クロスセルを重点

- 売切契約・メンテナンス契約からSaaS契約への移行を推進

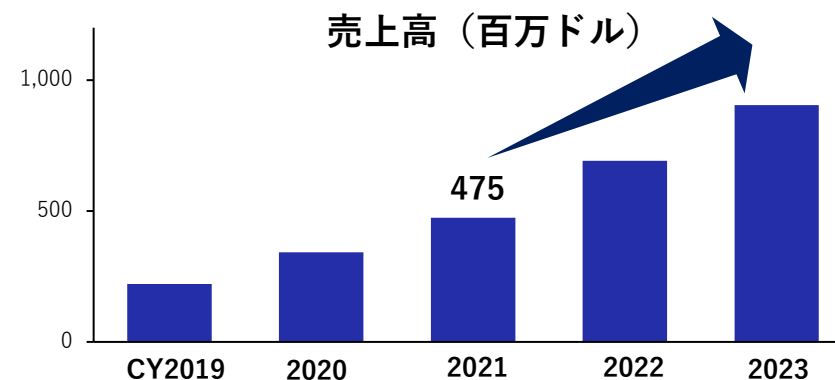
➤ クラウドベースのE2Eソリューションの強化

- Microsoftとの戦略的提携を活かしたクラウド化の徹底推進
- クラウドベースの革新的なLuminate PF・ソリューションの強化・展開

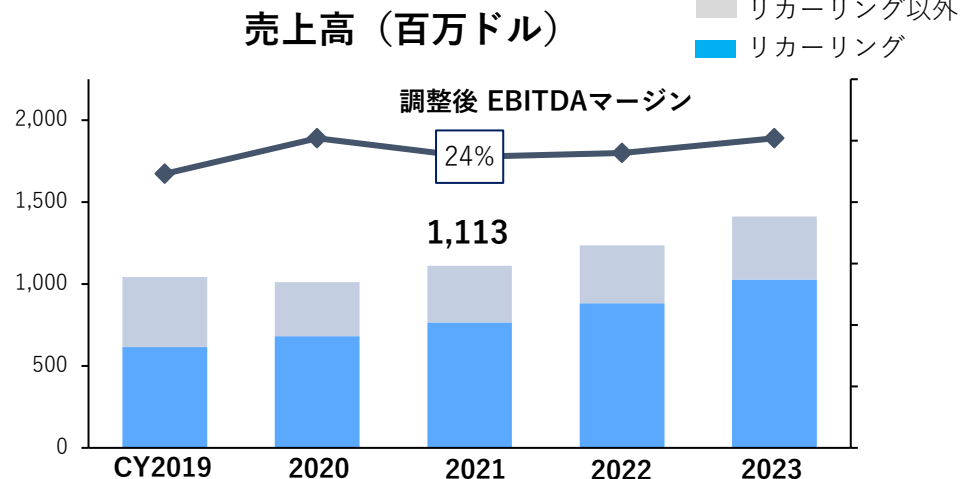
➤ 更なる成長に向けたM&A含む非連続な取組み

- 機能強化のため、継続的なボルトオンM&Aの検討・推進
- AI精度向上のための情報ネットワークの拡大 (例:天候・需要動向 etc)
- Blue Yonder・コネクットのM&Aチーム一体運営 (当社M&A人材が出向)

SaaS ARRの成長計画

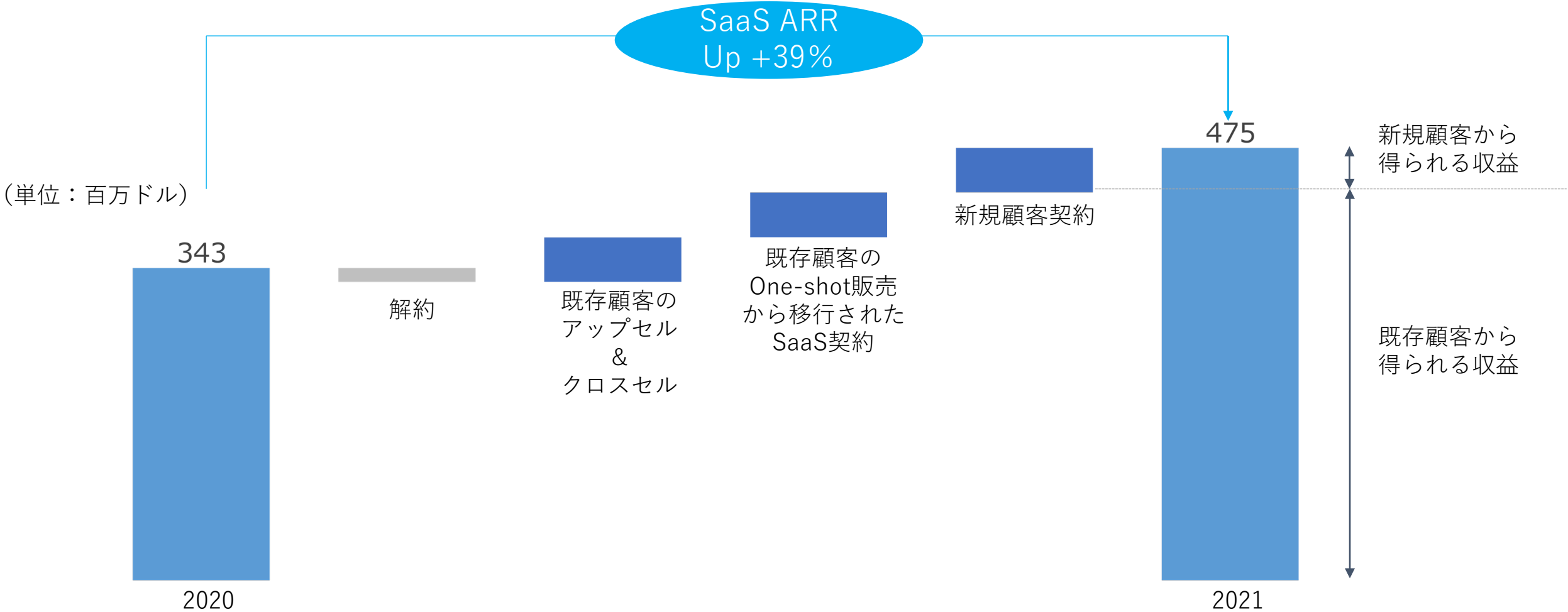


BY全社の販売成長計画



SaaS売上 成長メカニズム ※SaaS ARR成長内訳

新規契約だけでなく、既存顧客の「アップセル・クロスセル」と「SaaS型契約への移行」で成長
(既存顧客の契約更新が見込めるSaaSビジネスは“雪だるま”のように売上拡大)



(参考) 売上開示事業単位の事業

開示事業単位

アビオニクス



プロセス オートメーション



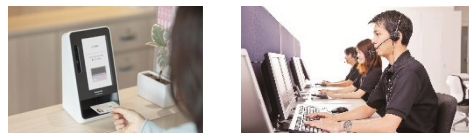
メディアエンター テインメント



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



Blue Yonder



主な商品・サービス

航空機内エンターテインメント・通信システム、
デジタルソリューション&サービス、
リペア・メンテナンス

チップマウンター、スクリーン印刷機、FPDボンダー、
電子部品挿入機、溶接機関連システム、レーザー機器、
統合ライン管理システム

プロジェクター、業務用ディスプレイ、
業務用映像制作システム、サウンドシステム

ノートパソコン・タブレット、決済システム

各業界向けソリューション、サービスの開発、
システムインテグレーション・施工・運用・保守

サプライチェーンマネジメント
ソフトウェア&ソリューション

The image features a dark blue background with a grid of lighter blue squares. A large, semi-transparent blue circle is positioned on the left side. The text "Panasonic" is in white, and "CONNECT" is in a bright blue color. The "C" in "CONNECT" is stylized with a white infinity symbol inside it.

Panasonic
CONNECT

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(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