

AVCネットワークス社 事業戦略

2014年9月17日

パナソニック株式会社
AVCネットワークス社
社長 宮部 義幸

○本日は、AVCネットワークス社の事業戦略説明会にお集まり頂き、誠にありがとうございます。

○AVCネットワークス社は、昨年、パナソニック4カンパニー制スタートと同時に、BtoBソリューションの分野に大きくシフトし、事業活動をスタート致しました。

○その後、昨年のプラズマパネル事業の撤退、今年4月のテレビ・ビデオ・オーディオ等のホームエンターテイメント事業のAP社への移管、7月に液晶パネル事業のAIS社への移管を実施致しました。

○昨年は、BtoBソリューションに属さない大きな事業を保有していましたが、この一年間で方向付けを行い、新しいAVCネットワークス社として、BtoBソリューションに向かっていく現在の姿となりました。

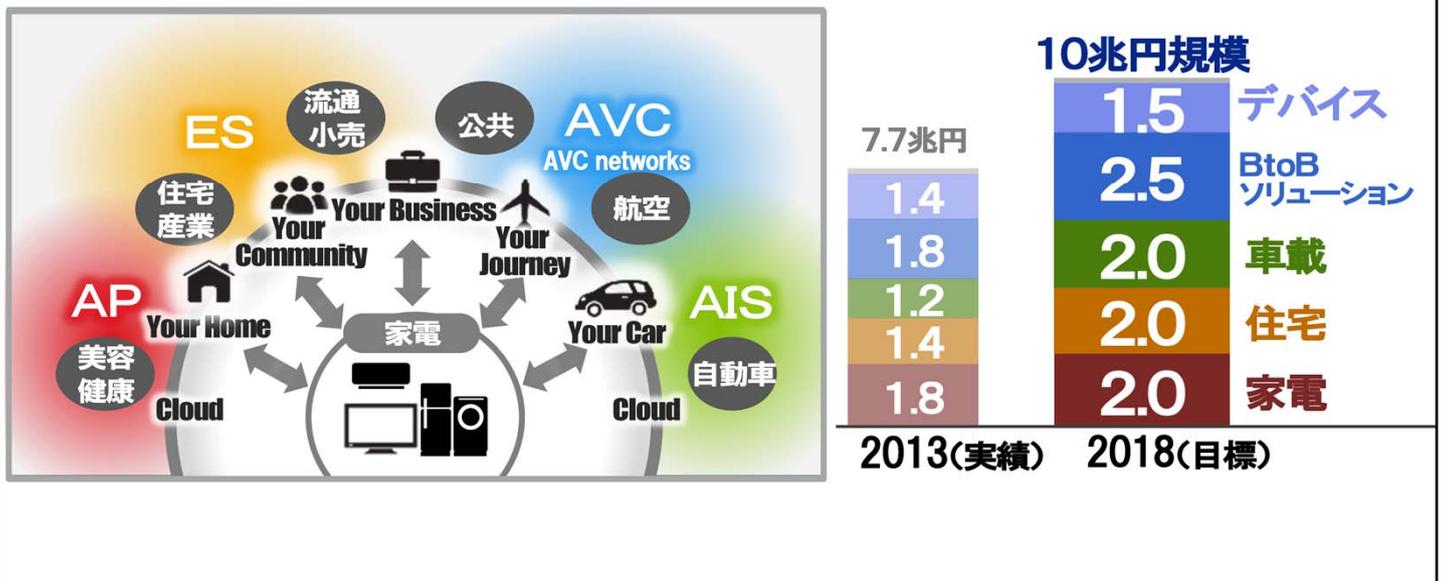
○本日は、AVCネットワークス社の現状と、2018年に向けた方向性を、5月のIR Dayで一部説明した内容に加え、ご説明させていただきます。

本日の内容

1. AVCネットワークス社の目指す姿
2. 成長に向けた取り組み

本日の内容

1. AVCネットワークス社の目指す姿
2. 成長に向けた取り組み



○パナソニック全体が目指す姿は、家電を中核として導き出された様々なお役立ちを拡げていくことであります。

○その中で、AVCネットワークス社は、公共／企業向けにお役立ちを提供していくことが、主たるミッションであります。

○昨年、パナソニック全体で、2018年10兆円規模を目指すと発信させて頂きました。

○この中で、BtoBソリューションは、2.5兆円を占めております。

○このBtoBソリューションには、ビルや建設なども含まれており、AVCネットワークス社が担当する領域は、2.5兆円のうち、1.5兆円になります。その他は、ES社等、他のカンパニーが担当することになります。

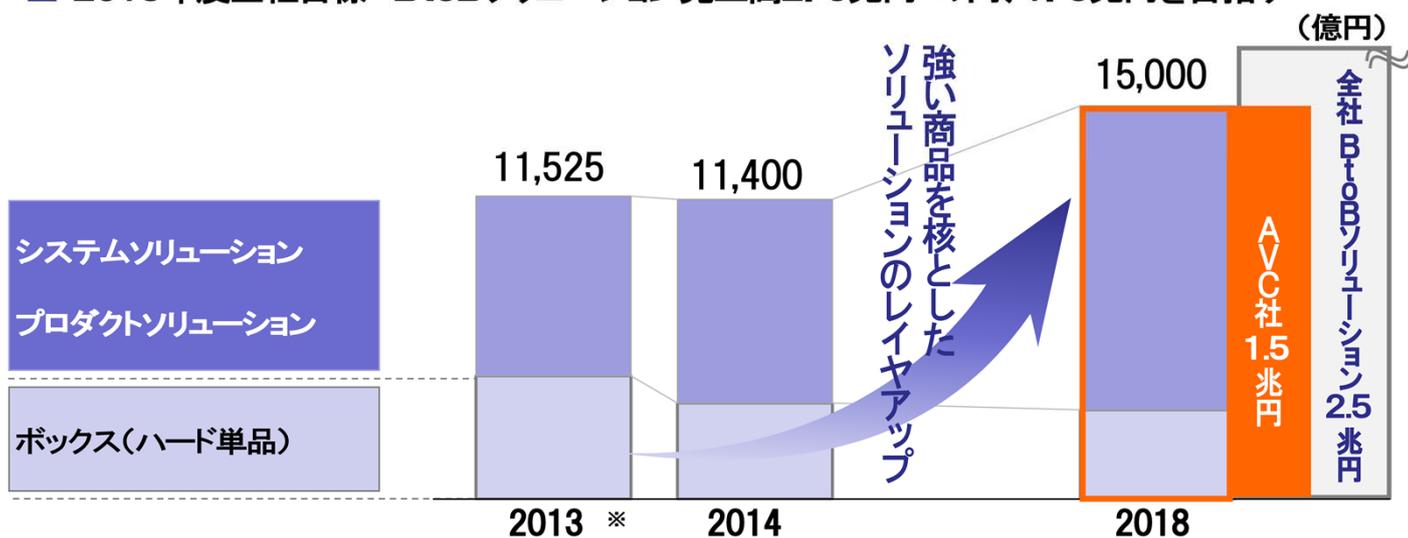
○それでは、AVCネットワークス社が1.5兆円に向けて、どのように成長していくかをご説明させていただきます。

AVCネットワークス社の目指す姿

4 / 12

■ AVとICTの融合で顧客直結の企業・法人向けSolutionを提供
～ クラウド時代におけるスマート社会の実現に貢献 ～

■ 2018年度全社目標 “BtoBソリューション売上高2.5兆円”の内、1.5兆円を目指す



○2013年度の1兆1千525億円が、AVCネットワークス社の現在の販売になります。

○2014年度は、1兆1千400億円を目標に活動を進めておりますが、この中身は、ボックスと呼ばれるハード単品の販売と、それに加えて、システムソリューション／プロダクトソリューションになります。

○システムソリューションは、様々な機器をお客様の要望に応じてインテグレートして提供するものであります。

○プロダクトソリューションは、ハード単体ではありますが、特定の業界向けにカスタマイズしたハードを提供するものであります。

○私達は、この二つの領域をソリューションと定義しており、このソリューションを中心に大きく伸ばしていくことで、18年にはAVCネットワークス社で1.5兆円を目指していこうというものであります。

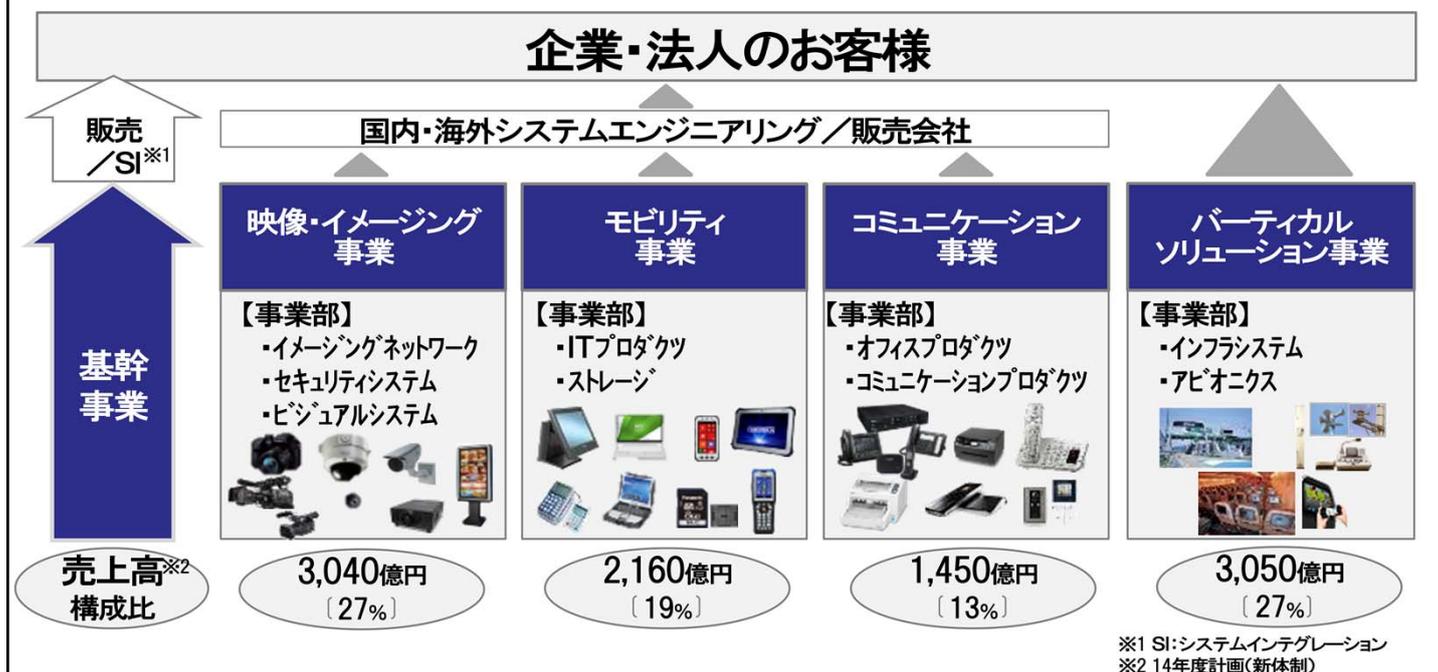
○AVとICTの融合で、顧客直結の企業・法人向けソリューションを提供が、AVCネットワークス社のミッションであります。

本日の内容

1. AVCネットワークス社の目指す姿

2. 成長に向けた取り組み

○成長に向けた取り組みをご説明させていただきます。



○現在の姿であります。AVCネットワークス社は、10の事業部で構成されております。

- 10の事業部は、大きく4つの基幹事業に分かれております。
- 映像イメージング事業(3事業部) : 監視カメラ、プロジェクター等
 - モビリティ事業(2事業部) : パソコン、SDカード等
 - コミュニケーション事業(2事業部) : PBX、コードレス電話
 - パーティカルソリューション事業(2事業部)
: 特定業界向け(公共、航空)
ETC、機内エンターティメント等

○4つの基幹事業を中心に、国内外のシステムエンジニアリング／販売会社を通して、企業・法人のお客様に突き刺さっていくものであります。特に、国内のお客様に直接突き刺さる部分を担当するシステムソリューションジャパンカンパニーを10番目の事業部として位置づけております。

○AVCネットワークス社がソリューション事業での成長を目指す上で、必要と考え、システムソリューションジャパンカンパニーを事業部として新たに位置づけております。

基幹事業の強み(強いハード)

強いハードを核にソリューション事業を展開

	映像・イメージング事業	モビリティ事業	コミュニケーション事業	パーティカルソリューション事業
差別化	映像処理 光学技術	堅牢 小型軽量	無線通信 音声処理	カスタム対応力 運用サポート力
強い商品で市場ポジション※	高輝度プロジェクター  世界No.1	堅牢PC・堅牢タブレット  世界No.1	固定電話  世界No.1	機内エンターテインメント  世界No.1
	放送業務用カムコーダ  世界No.2	産業用SDメモリ  世界No.1	PBX  世界No.4	防災無線システム  国内No.1
	セキュリティシステム  世界No.4 国内No.1	決済端末・ICカードR/W  国内No.1	ドアホン  国内No.1	ETCシステム  国内No.2

※13年シェア(PBX以外:金額ベース、PBX:内線数ベース、一部社外調査データに基づく社内推計を含む)

○本ページは、4つの基幹事業が、業界の中でどのような市場ポジションにいるかを説明するものであります。

○この資料では、世界No1、国内No1、もしくはそれに近い商品を並べたものであります。

○これらは代表的なものであり、一つ一つの事業規模はさほど大きくないものもありますが、非常に尖った領域で強い商品というものが、私達のソリューション事業のベースになります。

○それぞれ強い商品を組み合わせ、業界別のソリューションを提供し、事業を展開していくのが、今後の成長領域になっていきます。

■ 「ビジネスフロントのICT化」で新たなビジネスを創造



※ ICT: Information and Communication Technology

○AVCネットワークス社が、どういったものをどういった形で伸ばしていくかについてご説明させていただきます。

○様々なビジネス活動のICT化というものは、歴史的に振り返りますと、バックエンドのIT化から始まりました。いわゆる、コンピューターが計算機室の中に入っていて、ミドルエンドのオフィスは紙という状況でした。

○有線ネットワークに支えられたサーバの時代から、一般のオフィスがICT化されました。パソコンの普及も大きな要因とは思いますが、近距離のワイヤレスネットワークも普及して、ホワイトカラーの人達のICT化がほとんど完了致したと考えております。

○今後広がっていくのはビジネスフロントであります。

○店舗、宅配のドライバー、工事現場などを、バックエンドのITと繋げることによって、ビジネスチャンスが拡大していくと考えております。

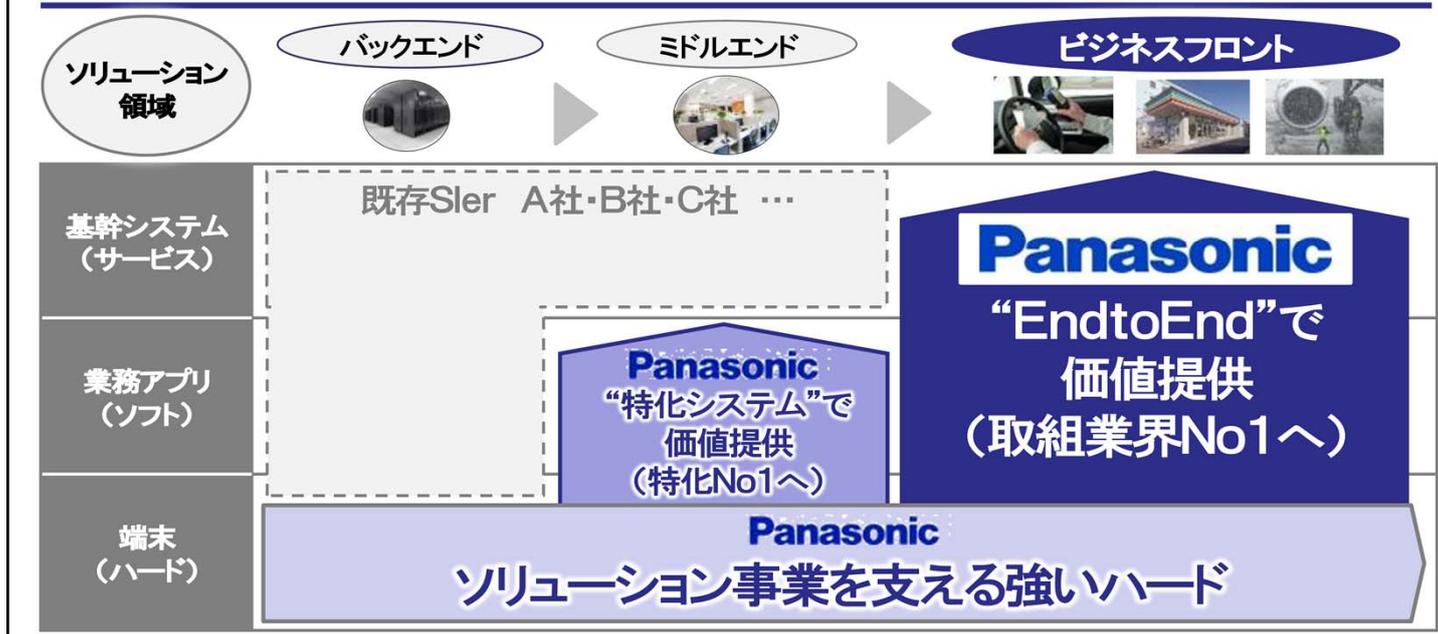
○ここで重要なのは、ビジネスフロントに適合した強いハードウェア、例えば、様々な環境でしっかりと動作するハードウェアと、LTEなどに代表される広域ワイヤレスネットワークに対する対応、です。

○この二つの強みを全面的に出しながら、私達は「ビジネスフロントのICT化」に貢献していきたいと考えております。

ソリューション事業で狙う領域

9 / 12

■「ミドルエンド」・「ビジネスフロント」で価値提供



○次に、私達のビジネスのレイヤーであります。

○そもそも、端末を中心にしたハードウェアを提供するというのが私達の主たる業務でありました。

○バックエンドのサーバールームになりますと、アプライアンス社のエアコン等は入っているかもしれませんが、私達が持つ端末は殆ど入れていないというのが従来でありました。

○ミドルエンドになりますと、少しずつ出張用端末等で参入が進んできております。しかしながら、基幹システムについては、既存のSier様の独壇場であります。

○ビジネスフロントになりますと、我々はハードウェアだけではなく、基幹サービスにも参入できるという構図でありまして、例えば、物流業界、小売業界(店舗向け)では、基幹システムも含めたビジネス展開を図っていくというものであります。

○私達の拡大していく領域を示したものが、この図で表したものになります。

ビジネスフロントでのソリューション例

10 / 12



○どうやって活動していくかについて、幾つかの現状の取り組み例をご説明致します。

○航空機向けのソリューションの例であります。グローバルに広く活用頂いております機内エンターティメントシステムだけでなく、グローバルに複数持つサービス拠点によるリペア・メンテナンスも事業範囲であります。また、この基盤を活用して、昨今のエンターティメントの変化に対応し、機内通信サービスを昨年来スタートしております。更には、気象情報等のデータサービスにも展開すべく取り組んでおります。

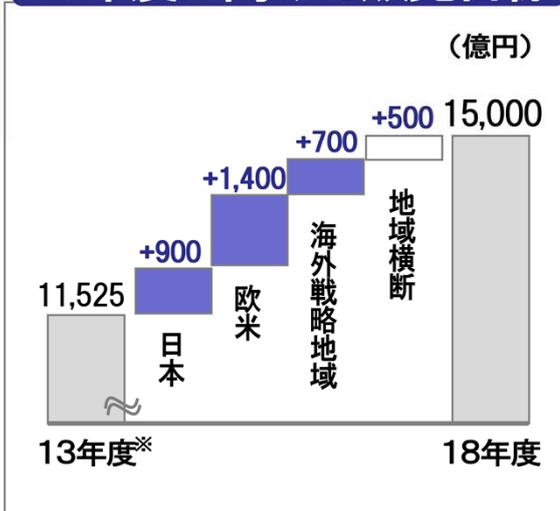
○映像分野と記載しておりますが、北米警察向けの例であります。最初は、堅牢PCをパトカーに採用頂いたところから始まりました。その後、パトカー用の車載カメラ/レコーダ、ウェアラブルカメラ等にもビジネスを拡大しようとしています。更に、証拠映像管理システム等も活用頂けるようトータルのソリューションの展開に向け取り組んでおります。

○モビリティの分野であります。ドライバーの専用端末は、宅配大手様を含め、多くご活用頂いております。ドライバー専用端末から入り、配車管理システム、荷物管理システム、電子マネーの決済端末等、トータルのソリューションの展開に向け取り組んでおります。

○これは一例ではありますが、強いハードを核にして、ソリューション事業を展開していった、成長を図っていきたいと考えております。

■ 地域毎にお客様価値を向上し、事業拡大

18年度に向けた販売目標



	売上※ (13→18年度)	事業拡大の考え方
日本	+900億円	・最先端の次世代商材／サービスを具現化
欧米	+1,400億円	・最先端ソリューションの展開、アライアンス強化
海外戦略地域	+700億円	・お客様と共に展開、現地のパートナーと協業

※13年/18年度は、2014年7月1日の形態に合わせて組み替え(一部社内推計を含む)

○これらの展開は、グローバルであります。伸び白を地域別に分解しますと、日本が900億円、欧米が1千400億円、海外戦略地域が700億円となっております。

○日本では、最先端の次世代商材／サービスを具現化していきます。

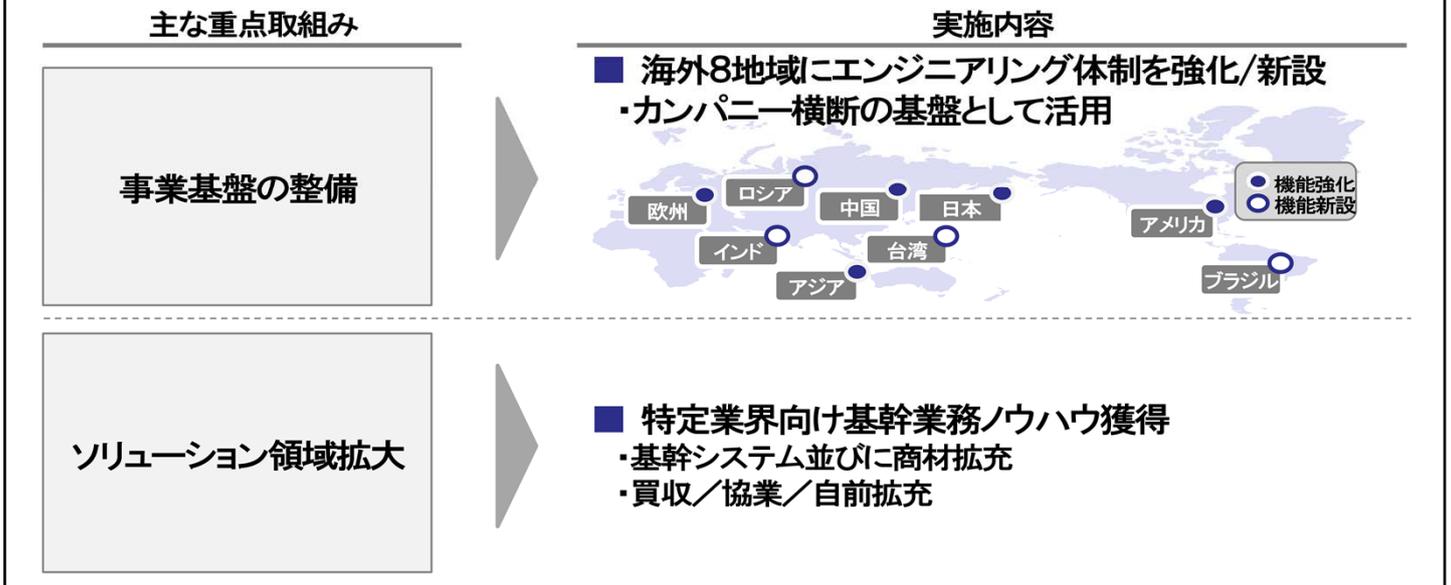
○欧米では、最先端のソリューションの展開、外部の企業とのアライアンスも重要なポイントとなっております。

○海外戦略地域については、グローバルのアカウントも含めたお客様と共に展開していくことを考えております。

成長加速に向けた重点取り組み

12 / 12

■ M&A投資を含め2018年度迄に累計1000億円規模を投下



○そのためには、事業基盤の整備が必要となっています。

○日本、アメリカ、アジア、欧州などの既にシステムエンジニアリングの基盤があるところについては、更に機能強化をしております。また、現在機能のない地域、ロシア、インド、ブラジル等については、新しくエンジニアリング組織を新設して、単にボックス販売だけから、ソリューションビジネスへ展開をできる広がりを目指していきたいと考えております。

○また、ソリューション領域を拡大していくために、特定業界向けの基幹業務ノウハウを獲得していきます。そのためには、基幹システム並びに商材拡充、それをするために、買収/協業/自前拡充について、様々な取り組みを進めております。既に、欧州で監視カメラのサーバを管理する小さな会社を買収したり、あるいは、アジアで公共向けの映像コンテンツを共有する会社に資本参加したりしております。

○これらは氷山の一角でありまして、これから2018年度に向け、通常投資以外に1千億円規模の投資を考えているというところであります。

Panasonic

○以上、事業戦略内容のご説明をさせていただきました。

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。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滞り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M&Aで期待どおりの成果を上げられない可能性
- 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
- 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