

オートモーティブ & インダストリアルシステムズ社 事業戦略

2014年12月9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 (AIS社) を担当しております伊藤でございます。
- 本日は事業戦略説明会にお越しいただきありがとうございます。
- それでは、AIS社の事業戦略につきましてご説明いたします。

1. 2014年度の進捗

2. 中期戦略・車載事業戦略

- 本日の内容はご覧のとおりとなっています。
最初に2014年度の進捗、後半で車載事業を中心とした中期戦略についてご説明いたします。

1. 2014年度の進捗

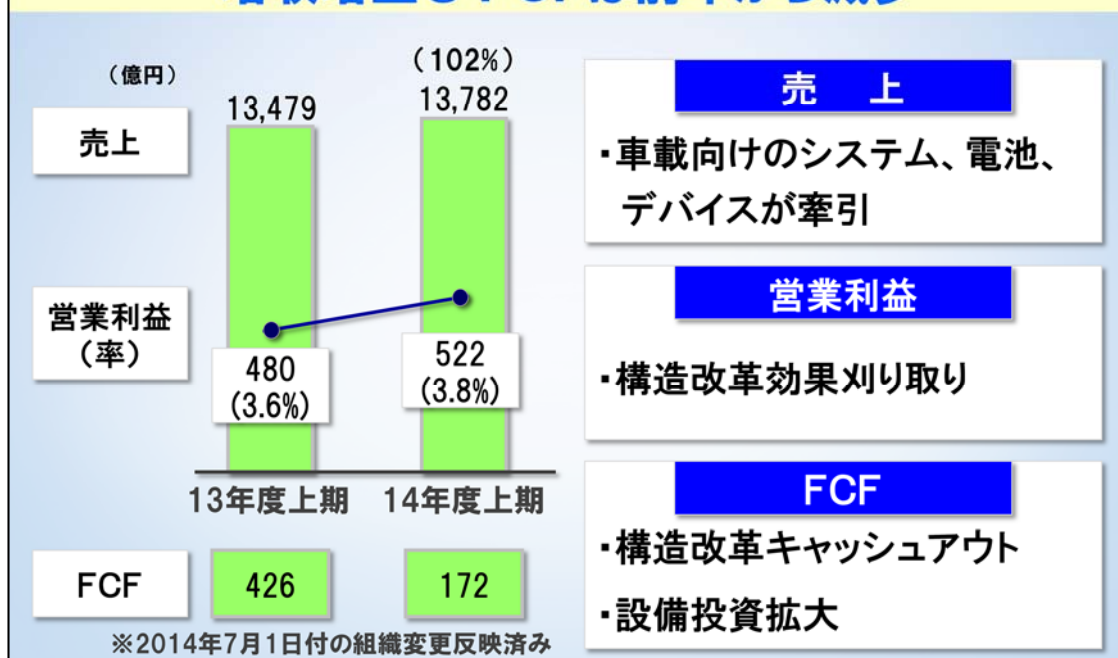
2. 中期戦略・車載事業戦略

○ まずは、2014年度の進捗です。

14年度上期総括

4 / 20

増収増益も FCFは前年から減少



- 2014年度上期は増収増益となりました。
- 売上は車載向けのインフォテインメント、電装システム、センサやカースイッチなどのデバイスに加え、テスラ社向けのリチウムイオン電池の販売が拡大いたしました。これに為替の追い風もあり、前年比102%となりました。
- 営業利益は、これらの増販効果と、前年に実施しました構造改革効果で、522億円と前年から42億円の増益となりました。
- フリーキャッシュフロー (FCF) は、172億円と前年から減少しておりますが、車載向けリチウムイオン電池を中心に投資拡大を図ったことと、前年の構造改革のキャッシュアウトの一部が14年度に繰り越したことが要因です。

構造改革の進捗

5/20

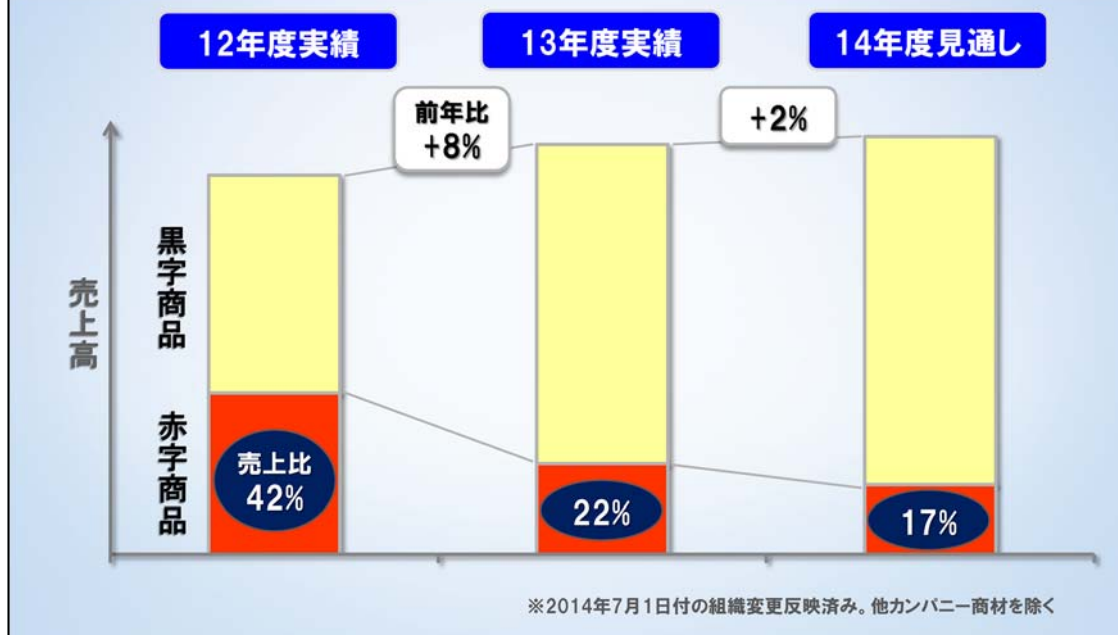
14年度中に手を打ち終わるべく改革を断行

・半導体	・4月 : 北陸拡散3工場の合併会社化
	・6月 : 東南アジア組立3工場譲渡
	・6月 : 新会社へ開発、製造、販売機能を集結
・回路部品	・8月 : SAWフィルター事業の合併会社化
・回路基板	・9月 : ベトナム、台湾工場設備譲渡
・機構部品	・10月 : 一般電源事業を譲渡

- 構造改革については、こちらのチャートにまとめております。
- 半導体では、拡散工程のタワージャズ社との合併会社化、東南アジアの組立事業のUTAC社への売却、さらに事業部の別会社化など、痛みを伴う大きな改革を断行しました。
- 回路部品事業では、SAWフィルター事業を、モジュール大手のスカイワークス社との合併会社に切り出しました。
- 他にも回路基板や一般電源事業など、ご覧のとおりです。
- 課題事業の構造改革については、今年度中に全ての手を打ち終わりたいと考えております。

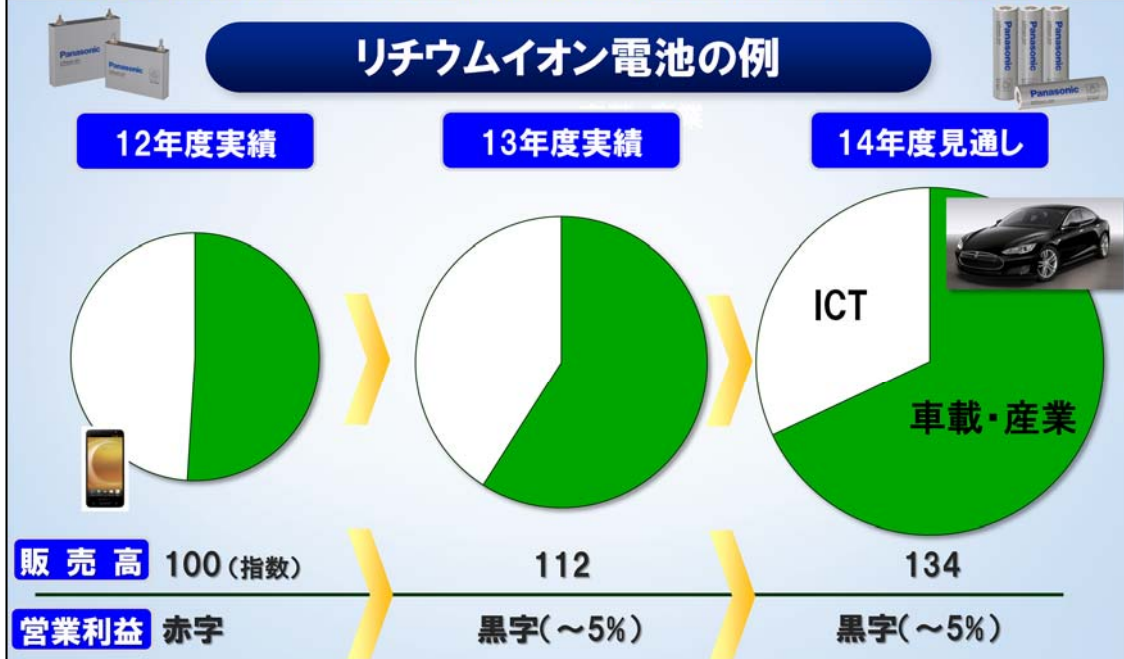
不採算商品の徹底削減

赤字商品カテゴリーは着実に減少



- このスライドは、AIS社の全53商品カテゴリーを赤字商品と黒字商品に区分し、その売上構成の推移を示したものです。
- 2012年度には赤字商品の売上が全体の42%を占めておりましたが、構造改革により、2014年度には赤字商品比率は17%まで削減できる見込みです。
- 今後も選択と集中を推し進め、さらなる収益改善に取り組んでまいります。

車載・産業への転地により成長性と収益性確保



- こちらは、リチウムイオン電池を事例に、転地による成長性と収益改善を示したものです。
- 2012年度には、売上の約半分が、競争が激しくコモディティ化の進んだノートPCやスマートフォンなどのICT向けで、赤字で苦戦しておりました。
- しかしながら、高容量・安全性・長期信頼性といった当社電池の特長を活かせる車載や産業用途に注力することで成長性、収益性を確保し、昨年度には黒字転換を果たすことができました。さらに転地を加速したことで、2014年度は、12年度比で34%増、売上の約7割が車載・産業用途となる見込みです。
- 他の事業においても、当社の強みを活かせる転地を加速してまいります。

1. 2014年度の進捗

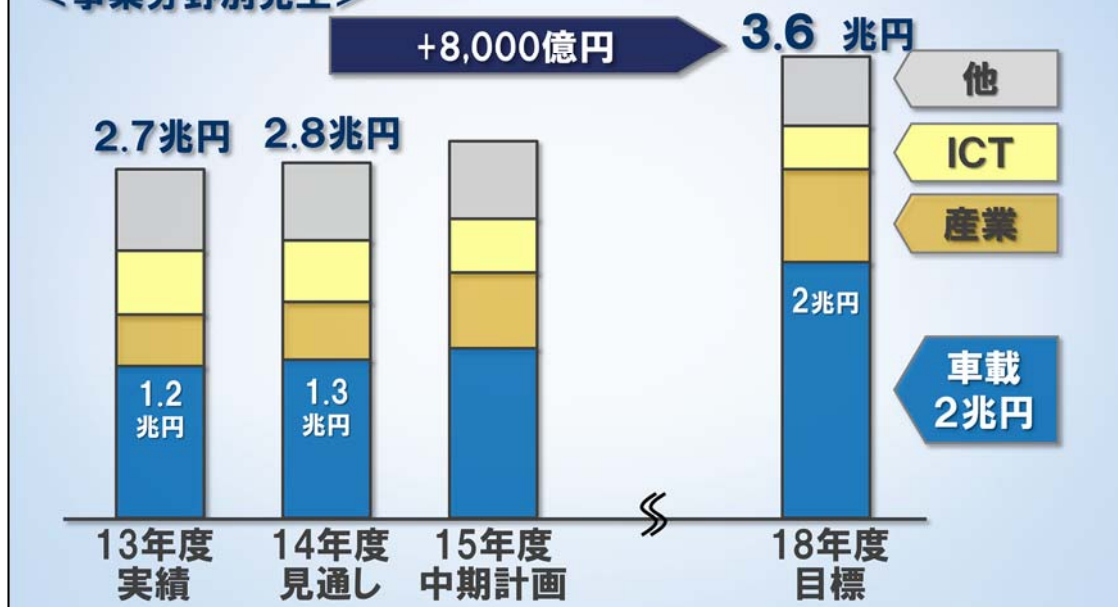
2. 中期戦略・車載事業戦略

- 続きます。中期戦略・車載事業戦略についてご説明申し上げます。

18年度に目指す姿

車載事業2兆円を成長エンジンに、売上3.6兆円へ

<事業分野別売上>



- このスライドは、2018年度に向けたAIS社の目指す姿を表しております。
- これまで何度かご説明しておりますとおり、AIS社トータルでの売上規模、2018年度3.6兆円を目指す中で、車載・産業分野を中心に事業拡大を図ってまいります。
- 特に車載事業では2018年度には2兆円を目指しております。現時点では、2013年度の売上1.2兆円から、2014年度は1.3兆円が見えるところまで拡売成果をあげており、引き続き車載事業を成長エンジンとして、2018年度売上目標の達成を目指してまいります。

車載事業 2兆円への挑戦

10/20

「環境」「快適」「安全」の各領域で成長を目指す

	13年度 実績		18年度 目標
環境領域	3,300 億円	環境対応車向け 車載電池No.1を狙う	6,800 億円
快適領域	5,800 億円	次世代コックピットで 事業拡大	8,800 億円
安全領域	2,600 億円	M&A アライアンス ADAS分野へフォーカス	4,400 億円
車載事業 合計	1.2兆円		2.0兆円

- 車載事業を拡大するにあたり、「環境」「快適」「安全」の各領域において、重点的に設備投資や研究開発を行い、それぞれの領域において不可欠なサプライヤーとして、成長を図ってまいります。
- 「環境」領域では車載電池、「快適」領域では次世代コックピット、「安全」領域ではADAS(先進運転支援システム)に注力していきます。
- 車載事業の売上は、2018年度1.8兆円まで見えてきております。さらに、「快適」「安全」領域において、M&Aや協業を通じた非連続な取り組みを加えることにより、2兆円を目指してまいります。
- 次のスライドからは、「環境」「快適」「安全」の順に、各領域における具体的なこれまでの取り組みの進捗についてご説明いたします。

環境 リチウムイオン電池 北米新会社設立

テスラ社と密連携し、EVに最適な電池を開発・生産



ギガファクトリー完成予想図
(テスラ社提供)

パナソニック エナジー ノースアメリカ(株)
(パナソニック100%出資)

車両増産にともない、
段階的に能力増強

モジュールコスト30%削減

- 「環境」領域では車載電池事業を中心に事業拡大を図ってまいります。
- 車載用リチウムイオン電池では、テスラ社が計画するギガファクトリーに参画することを意思決定し、10月、ネバダ州に当社100%出資のリチウムイオン電池製造会社、パナソニック エナジー ノースアメリカを設立いたしました。
- 新会社はテスラ社と車両生産計画を共有し、段階的に投資を行うことでリスクヘッジしつつ、生産能力の増強を図ってまいります。
- また、テスラ社と共同でコストダウンに取り組めます。大量生産かつ一貫生産による効率化、ロジスティクスコストの削減等々により、モジュールコストの30%削減を目指してまいります。

現地資本と合併会社設立、早期立ち上げへ



ミンダ インダストリーズ社
(ウッタラカンド州 パントナガール工場)

二輪／四輪、UPS*用
鉛蓄電池の開発・製造・販売

拡大するインド市場に
地産地消で対応

既存工場活用による
立ち上げ期間の最短化

※Uninterruptible Power Supply (無停電電源装置)

- 続いて、「環境」領域の2つ目、鉛蓄電池の取り組みについてご説明いたします。
- 本年12月、インドにおいて、当社60%、現地資本ミンダ インダストリーズ社40%出資の合併会社を設立いたします。
- 新会社では、ミンダ社の既存工場を活用することにより早期立ち上げを図ってまいります。
- また、ミンダ社のインドにおける車載部品事業の経験と顧客基盤を活用するとともに、当社の高信頼性技術との融合により、二輪車/四輪車向け、UPS向けに鉛蓄電池を生産、地産地消で拡大する需要に対応してまいります。

グループ内連携で業界最小クラスを実現



視点移動が少ない場所に運転支援情報を表示
ドライバーの安全運転に貢献

- 次に、「快適」領域です。
- 「快適」領域では、次世代コックピットシステムに注力してまいります。
- 昨年、市販市場で後付け型HUDの販売を開始しましたが、この度、欧州カーメーカー様向けにフロントガラス表示式の純正HUDを初受注いたしました。
- HUDは、ナビや速度などの運転を支援する情報をフロントガラスに表示するもので、運転中の視点移動を最小限に抑えることができます。
- 今回、受注しましたHUDは、デジカメやプロジェクターの小型化・光学技術を車載向けに応用して、業界最小クラスを実現しました。

フィコサ社と資本業務提携で合意
電子ミラーを共同開発、早期事業化へ

電子ミラー

Panasonic

- ・液晶モジュール
- ・車載カメラ
- ・映像処理技術
- ・電子化システム技術

FICOSA

- ・ミラー技術
- ・筐体設計技術
- ・法規制対応
- ・評価技術

- 「快適」領域における2つ目の取り組み、電子ミラー事業についてご説明いたします。
- 当社は、本年9月、スペインのTier1メーカーであるフィコサ社と資本業務提携で合意いたしました。フィコサ社は自動車用サイドミラーで世界第3位の大手です。
- 今回の提携により、当社が持つ映像技術とフィコサ社が持つミラー技術を融合させ、電子ミラーの早期事業化を目指してまいります。
- 電子ミラーは、HUDと同様、次世代コックピットシステムを構成する重要なアイテムです。車両の後方視界の大幅な改善が期待できます。国連規則など法規の改訂が今後予定されており、グローバルに市場拡大が見込まれております。

高シェアデバイスとECUを組み合わせ ドライバーの「認知・判断」をサポート



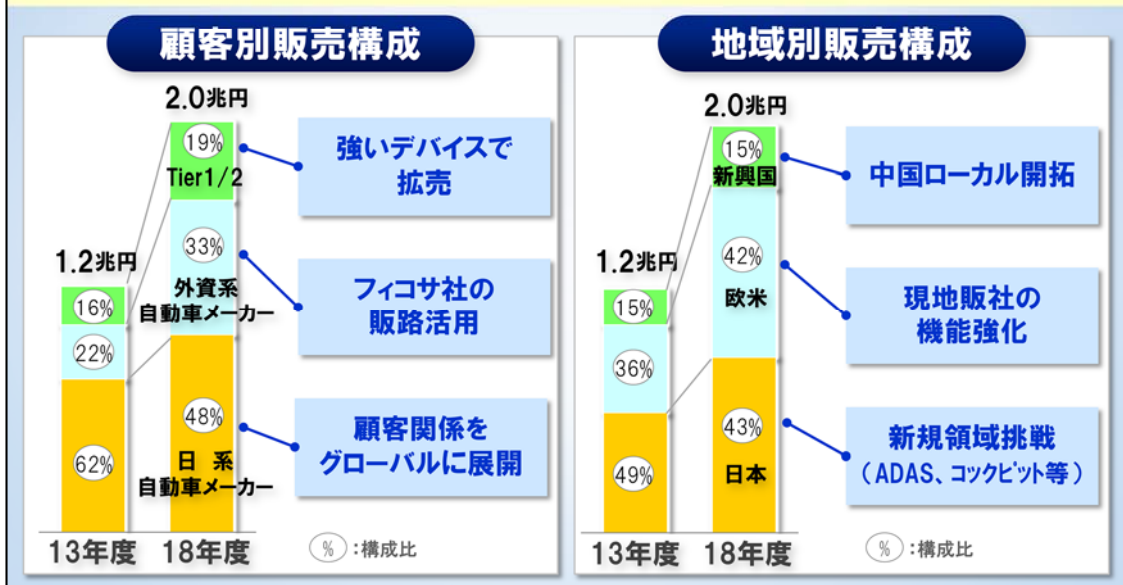
- 次に、3つ目、「安全」領域です。
- AIS社が保有する、カメラ、角速度センサを始めとするグローバルに高いシェアを持つセンサ群をTier2事業として拡売してまいります。加えて、これらと、当社グループが得意とする画像処理技術、通信技術などを搭載するECUを組み合わせ、ドライバーの「認知・判断」をサポートするシステムを提案してまいります。
- 特に、車載用カメラモジュールはグローバルトップシェアでカーメーカー様に大変高い評価をいただいております。カメラセンシングをベースとした安全運転支援のニーズを確実に捉え、事業拡大を図ってまいります。

全社の知見を結集し、事業化へ前進



- 先進運転支援システム(ADAS)分野においては、本年4月にADAS開発センターを設置し、全社の「デバイス」、「画像処理技術」などを結集しました。AVC社やR&D本部などとのグループ内連携で開発の加速を図っております。
- この半年で開発を加速してきており、当社の保有するカメラやソナーなどのセンシングデバイスに最適なECUを開発し、後方接近物検知システム、緊急ブレーキシステムの受注を獲得することができました。
- カーメーカー様との共同開発を進め、今後も車線変更支援や前方衝突防止システムなどの受注に繋げていきたいと考えております。

日系自動車メーカー様に加え、 外資系メーカー様への販売を拡大



- 最後に、拡売戦略についてご説明いたします。
- 車載分野では、海外のメガサプライヤーも含めたボーダレスな競争が激化しております。
- このような中、当社としては、地域特性に応じた販売戦略を展開しております。
- 具体的には、日系カーメーカー様向けにはADAS分野などの新規領域へ挑戦するとともに、顧客の海外展開に対応してまいります。欧米市場では、米系、ドイツ系に加え、フィコサ社との協業により南欧顧客の攻略に取り組んでまいります。とりわけ欧州においてはAIS社関連の販売会社を一社化し、拡売に向けた取り組みを強化しております。
- その他、中国ローカルの開拓や、特長ある強いデバイスをTier1,Tier2向けに拡売を図ってまいります。

Panasonic

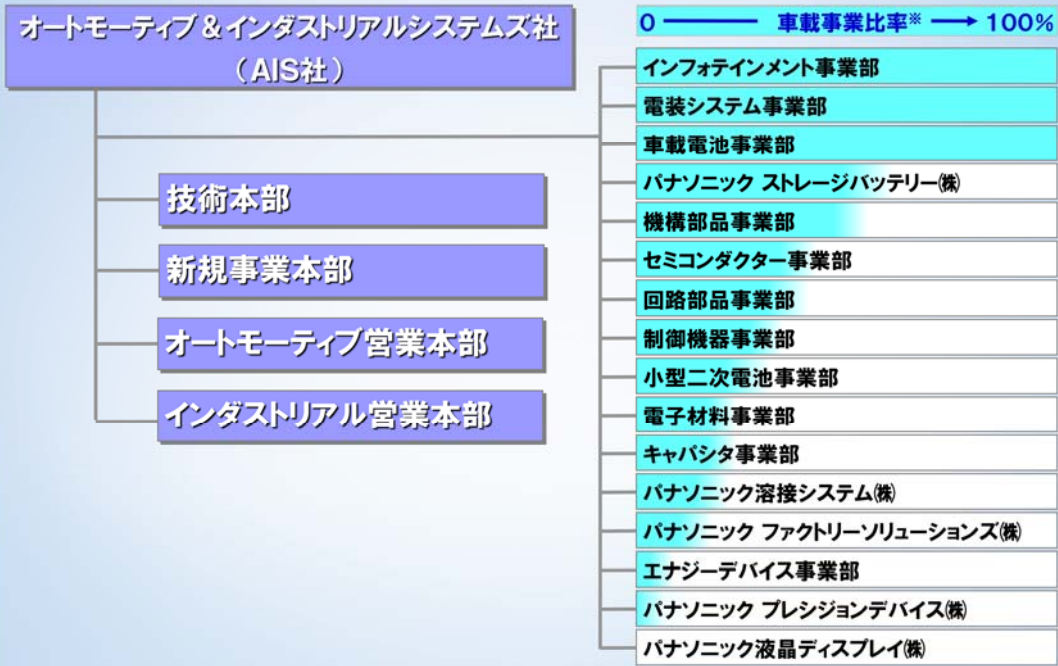
- ご説明は以上です。
- 2018年度の創業100周年に向け、引き続き収益を伴った成長にこだわり、車載2兆円の必達を目指してまいります。
- 今後ともご支援いただきますようお願いいたします。
- ご清聴ありがとうございました。

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。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

(参考) AIS社の体制



2014.7.1現在