

Blue Yonderの全株式取得について


パナソニック株式会社 CEO

楠見 雄規

Panasonic

現場プロセスイノベーション

Gemba Process Innovation



サプライチェーンに革命を起こす
ソリューションプロバイダーの
グローバル・リーディングカンパニーへ

企業のお客様の
経営改革



サステイナブルな
社会の実現



Panasonic

現場プロセス事業

最適化

標準化

可視化

**デジタル・データ活用で
各現場の改善を自律化**

3

 **BlueYonder**

Panasonic

4

パナソニックの目指すサプライチェーン改革ソリューション

 BlueYonder



Panasonic

サプライチェーン全体での
見える化・最適化

デジタル・データ活用で
各現場の改善を自律化

サプライチェーン全体の改善を自律化

パナソニックの目指すサプライチェーン改革ソリューション

 BlueYonder



Panasonic

サプライチェーン全体での
見える化・最適化

デジタル・データ活用で
各現場の改善を自律化

サプライチェーン全体の改善を自律化

パナソニック自身もグループを挙げて具現化

Blue Yonderの全株式取得について

パナソニック株式会社 代表取締役専務
コネクティッドソリューションズ社 社長
樋口 泰行

Panasonic

現場プロセスイノベーション
Gemba Process Innovation

7

案件概要

Blue Yonder株式の80%を取得、既出資分と合わせ100%取得へ

対象企業

Blue Yonder Holding, Inc.
Blue Yonder社株式の80%を取得、2020年7月既出資分と合わせ、100%取得

企業価値

Blue Yonder社収益力に基づくDCF法・類似上場会社法にて総合的に評価: 85億米ドル
(EV/調整後EBITDAマルチプル: Blue Yonder分2021年33倍、2022年29倍)
[参考: 同業他社平均 2021年44倍、2022年41倍]
80%追加取得に際しての必要資金: 71億米ドル
(80%分の株式追加取得: 56億米ドル、Blue Yonder既存デット返済: 15億米ドル)

スケジュール

今後各国における独占禁止法手続き、CFIUS審査等、本件買収のために必要な審査を経た上で、2021年度第3四半期迄に買収完了予定

Blue Yonderは世界最大のサプライチェーン・ソフトウェア専門企業

76ヶ国 **3000**社

でビジネスを展開

グローバル顧客

48 Global Top
社/100

製造業

9 Global Top
社/10

物流業

65 Global Top
社/100

小売業

お客様例

CATERPILLAR



Coca-Cola

PEPSICO



LOWE'S

Albertsons



P&G

DHL

L.L.Bean



M&S
EST. 1884



Panasonic

Copyright ©2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved

9

Blue Yonderは世界最大のサプライチェーン・ソフトウェア専門企業

企業名 Blue Yonder Holding, Inc.

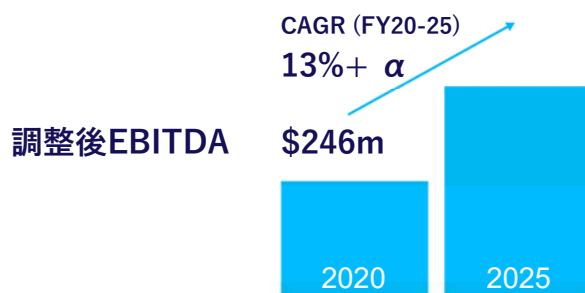
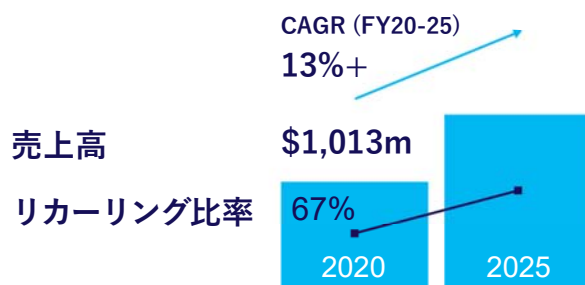
本社 米国アリゾナ州スコッツデール

設立 1985年

CEO Girish Rishi

従業員数 5,545名

事業概要 製造、流通、物流業の大手企業向けに、
AIや機械学習を活用した
サプライチェーン・ソフトウェアを提供



Panasonic

Copyright ©2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved

10

Blue Yonderの競争優位性

サプライチェーンの全体最適化・課題解決を専門とする
ソリューション・プロバイダーとして高い競争力を有す

3000社+

顧客基盤

各業界トップ企業を含む
顧客取引より獲得した深い知見

400+

特許保有

業界No.1の知財保有数

100+

AI/MLエンジニア

データサイエンティスト&
AI/MLエキスパートを多数擁す

ガートナー**3**つの領域
のマジック・クアドラントで
リーダーの1社と評価*

End to Endの
プロダクトラインナップ

600名+

マーケティング部隊

各業界に精通したマーケティング
チームをグローバルに配置

1600名+

パートナー

強力なパートナーエコシステム
を構築

(出典)* Magic Quadrant for Warehouse Management Systems, Simon Tunstall et al., 06 May 2020 Blue Yonder(formerly JDA)としてリサーチ上は記載, Magic Quadrant for Supply Chain Planning Solutions, Amber Salley et al., 22 February 2021, Magic Quadrant for Transportation Management System, Bart De Muynck et al., 30 March 2021
ガートナーは、ガートナー・リサーチの発行物に掲載された特定のベンダー、製品またはサービスを推奨するものではありません。また、最高のレーティング又はその他の評価を得たベンダーのみを選択するようにテクノロジーユーザーに助言するものではありません。ガートナー・リサーチの発行物は、ガートナー・リサーチの見解を表したものであり、事実を表現したものではありません。ガートナーは、明示または黙示を問わず、本リサーチの商品性や特定目的への適合性を含め、一切の責任を負うものではありません。

Panasonic

11

Blue Yonderとのこれまでの軌跡

Blue Yonderとのこれまでの関係強化を通じてオートノマスSCMの実現を確信

2019.11

JV設立

SCM統合ソリューション
のための協業開始

2020.7

20%出資

戦略的パートナーシップの拡大
日本におけるGo to Market戦略の展開
共同ソリューション開発開始

2021.4

全株式取得決定

オートノマスSCMのグローバル展開

Panasonic

Copyright ©2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved

12

現場プロセスイノベーションの進化

BlueYonder

Panasonic



Blue Yonder のSCMソフトウェアプラットフォームを獲得し、
 当社インダストリアルエンジニアリング・エッジデバイス・IoTと融合
 CyberとPhysicalをつなげることで、お客様の課題解決に貢献

Panasonic

Copyright ©2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved

13

オートノマスサプライチェーン™

Luminate Platform

Luminate Control Tower

リアルタイム、End-to-Endの可視化

処方的分析、判断サポート

工場稼働状況データ
(リアルタイム)

製造指示

倉庫・配送状況
(リアルタイム)

配送指示

販売状況
(リアルタイム)

販売指示

Luminate Planning

Luminate Logistics

Luminate Commerce

部品製造
在庫状況

製造状況

製造ライン
状態

製造指示
(販売状況に準じ)

仕分・配送・
発送状況

リアルタイム
仕分・制御

マーケティング
(顔・性別・年齢)

ダイナミック
プライス

店舗在庫状況

センシング技術

ネットワーク技術

アクチュエーション
エッジデバイス



造る



運ぶ



売る

14



現場プロセスイノベーション

 **BlueYonder** × **Panasonic**

パッケージソフトウェア
AI / ML

インダストリアルエンジニアリング
エッジデバイス / IoT



サステイナブルな A Better World の実現

Blue Yonderの全株式取得について

パナソニック株式会社 取締役専務
チーフ・ファイナンシャル・オフィサー（CFO）
梅田 博和

Panasonic

現場プロセスイノベーション
Gemba Process Innovation

17

ファイナンスプラン

買収資金 への対応

手元ドル預金の活用と財務健全性の維持を目的とした資金調達

- 本買収資金：71億米ドル
（80%分の株式追加取得:56億米ドル、Blue Yonder既存デット返済:15億米ドル）
- 手元現預金（約35億米ドル）の活用、およびブリッジローンにて調達予定
ブリッジローンについては、格付上、一定の資本性が認められるハイブリッドファイナンス（劣後債等）にて借換え予定

キャピタル アロケーション 方針

本買収は中期のキャピタルアロケーション方針に基づく成長機会への対応

- 中期に必要な資金は、事業からのキャッシュ・フロー（営業キャッシュ・フロー、事業入替）で充当
ただし、成長機会を的確に捉えるため、一時的に投資が先行するケースには、柔軟に対応（2019年5月9日 中期戦略において公表した「キャピタルアロケーション方針」）

Panasonic

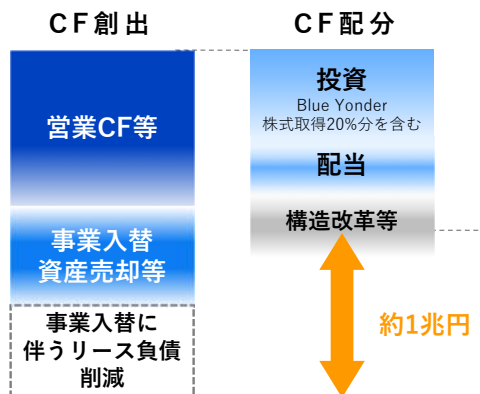
Copyright ©2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved

18

キャピタルアロケーション

19-20年度のキャピタルアロケーション(見通し)

営業CF創出に加え、事業入替・資産売却を進めたことで、投資等の必要資金を賄った上で約1兆円の資金創出超過



本買収への対応

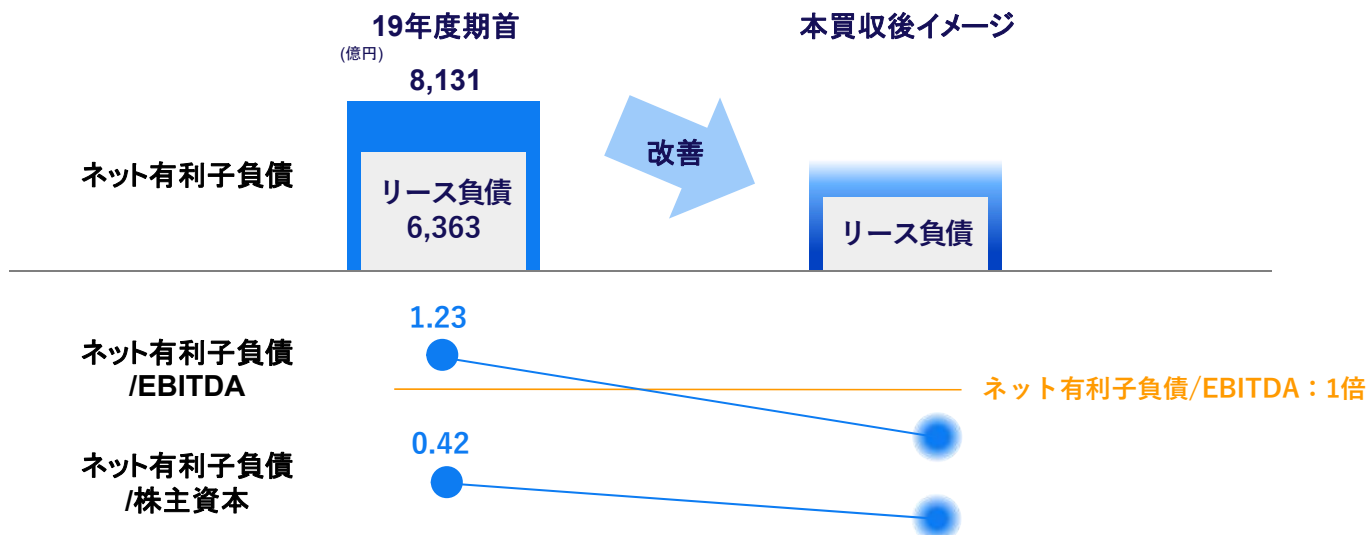
本買収はキャピタルアロケーションの枠組み内での対応。ハイブリッドファイナンス※で資本性を補完するとともに、更なるCF創出を推進

※ 格付上、一定の資本性が認められるファイナンス(劣後債等)



本買収によるレバレッジ(有利子負債)への影響

レバレッジ指標は、リース負債の削減と収益力の向上により、本買収後も19年度対比改善見込み



(*) ネット有利子負債：有利子負債－グロス資金(19年度期首残高)
株主資本：(19年度期首残高)
EBITDA：調整後営業利益+(有形・無形・使用権資産)減価償却費(19年度実績)

Appendix

パナソニックコネクティッドソリューションズ社における100%買収の意義

顧客基盤やソフトウェアケイパビリティ等の獲得 リカーリング型へのビジネスモデル・収益構造の変革を一気に加速

- 顧客基盤の獲得（グローバル3,000社）
- ソフトウェアケイパビリティ、開発能力の獲得（AI/ML、データ分析、Data Scientist等）
- ハイレベルなソフトウェア会社のマネジメントチーム、組織能力の獲得（Girish CEOをはじめとする）
- 現場プロセス事業のエコシステム構築（上流コンサル含む）
- リカーリングビジネスモデルへの転換・収益構造の変革

現場プロセスイノベーションの進化

Blue Yonder100%買収に伴う影響

事業価値評価 85億米ドル

調整後EBITDA倍率：Blue Yonder分21年ベース 33倍、22年ベース 29倍

※同業他社平均 EBITDA倍率：21年 44倍、22年 41倍

単位：百万米ドル

追加 のれん・無形資産等 計上額	約 7,000 <small>現在推定値</small>
Blue Yonder事業資産 ^{※1}	約 1,500
事業価値 合計	約 8,500

※1 Blue Yonderにて計上済みのれん・無形資産 約1,300含む

無形資産償却費 ^{※2}	約 200/年
-----------------------	---------

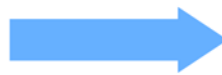
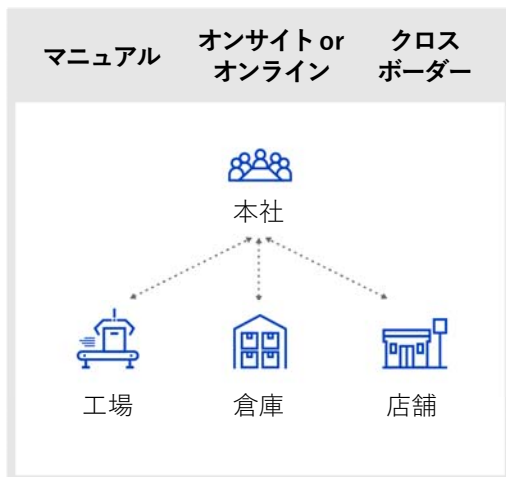
※2 Blue Yonderでの無形資産償却費含む

サプライチェーン市場の変化

サプライチェーンの構造的な変化がCOVID-19により加速

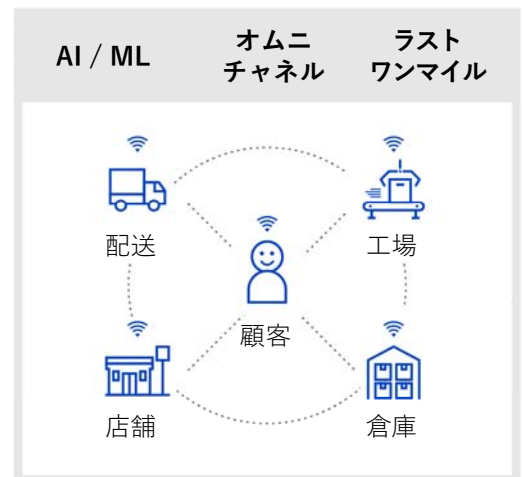
従来のサプライチェーン

これからのサプライチェーン



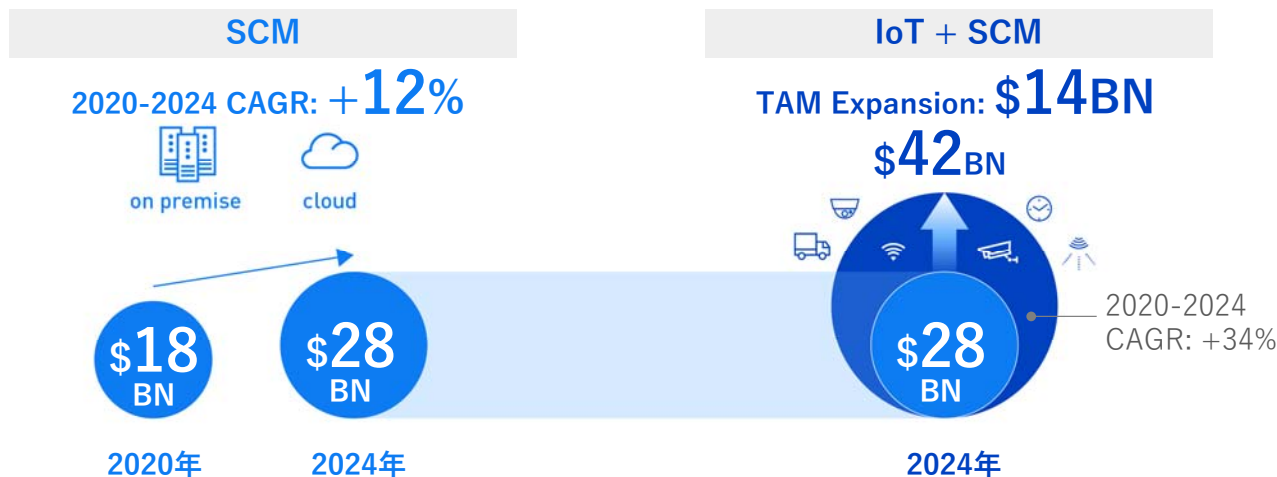
COVID-19

E-commerceの拡大
グローバルサプライチェーンの再構築
リモートワークへの転換



PanasonicとBlue Yonderの融合によって広がる潜在市場（TAM）

SCMソフトウェアの高い成長性に加えて、IoTとの組み合わせにより、更なる市場拡大が期待できる



(注) SCMの市場規模予想はAllied Market Research社（Supply Chain Management Software Market）を参照

Panasonic IoT+SCMの市場規模予想はFrost & Sullivan社（Growth Opportunities in the Internet of Things-enabled Supply Chain Management Market）参照 Copyright ©2021 Panasonic Corporation All Rights Reserved

Blue Yonderの財務指標

ソフトウェア企業としてトップレベルのKPIを誇る

Girish CEOのリーダーシップのもとで多くの顧客の課題解決・バリュークリエーションに成功
顧客ニーズに合わせてオンプレミスからSaaSモデルへ順調に移行中

\$1BN+
Total Revenue
世界最大のSCM専門企業

67%
Recurring Revenue Ratio
高リカーリング比率

54%
YoY SaaS ARR Growth
順調なSaaS移行

120%+
SaaS Dollar Net Retention
優良なSaaS KPI

24%
Adjusted EBITDA Margin
高収益力

(注) 各数値はFY'2020

Blue Yonderとのシナジー

CNSおよびグループ全体でシナジー発現を期待

共同ソリューション
の創出・展開

Blue Yonderの
欧米顧客基盤を活用した
現場プロセス事業の
グローバル展開

製造業を起点
にした日本市場
開拓の加速

Panasonic
全グループ導入
による経営効果



27

20%取得以降の取組みにより相乗効果を実感

現場プロセスとBlue Yonderを両輪とした事業の競争優位性に手応え
サプライチェーン改革へのニーズの高まりを確信

■ Panasonic ■ Blue Yonder

造る

運ぶ

売る

生産計画／供給計画

発注計画／在庫計画

予測



品番削減による
オペレーション
改善や
マネジメント改革
(部門間縦割り打破)

需給計画や
在庫の最適化



画像・動線分析
を用いた
オペレーション
見直しによる
生産性向上・
人手不足解消

最適な作業
シフトを計画



新オペレーション
基準・ITツール等
導入による
商品棚欠品解消&
バックヤード
在庫減少

在庫管理と
商品補充を自動化



日本GTM (Go-To-Market) の推進状況

Blue Yonderソリューションの自社PC事業への導入事例をもとに
国内トップの製造業を中心とした「外販GTM展開」が大きく前進

電機業界

自動車業界

機械業界

SCM課題

- ・グローバルSCM計画一元化
- ・需要変動対応力・精度向上

- ・グローバル生産・調達再構築
- ・サプライチェーン全体の可視化向上

- ・グローバルSCM計画一元化
- ・高精度な需要予測と計画立案

システムニーズ

- ・最適PSI・供給計画を自動化
- ・納期回答迅速化と負荷軽減

- ・複雑な部品階層をマネジメント
- ・パッケージソフトウェア有効活用

- ・マニュアル業務・調整の自動化
- ・業績評価指標の可視化と管理

主要顧客

- ・半導体・部品メーカー
- ・家電・精密機器・事務機器

- ・自動車完成品メーカー
- ・Tier1、Tier2部品メーカー

- ・制御機器メーカー
- ・建機・農機メーカー

オートノマス（自律的な）サプライチェーン™の実現

