

Panasonic IR Day 2013

**オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社
中期計画**

2013年5月30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 山田 喜彦

2

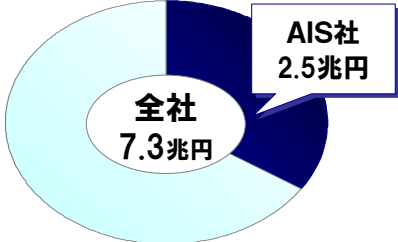
本日の内容

- 1. カンパニー概要**
- 2. カンパニー中期計画**
- 3. 課題事業への対応**
- 4. 成長戦略**

本日の内容

1. カンパニー概要
2. カンパニー中期計画
3. 課題事業への対応
4. 成長戦略

AIS社の概要

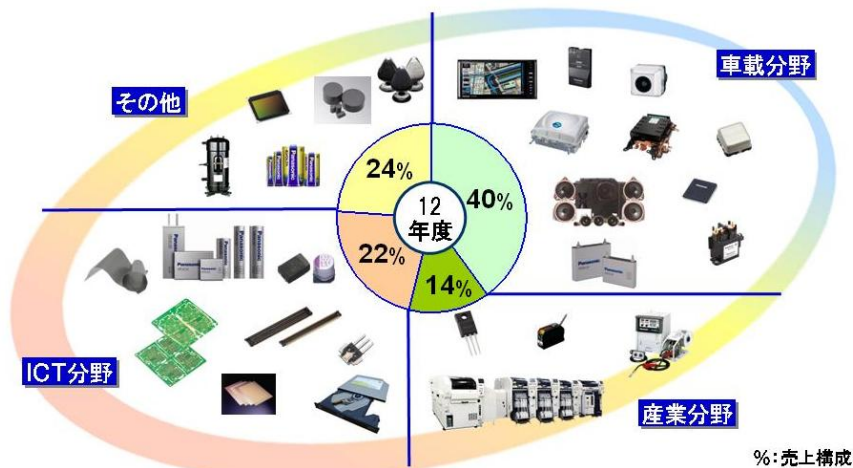
名称	オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社	
社長	山田 喜彦	
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・オートモーティブ関連事業 ・インダストリアル関連事業 ・マニュファクチャリング関連事業 	
関係会社数	グローバル: 152社 (国内) 35社・(海外) 117社	
2012年度業績	売上高: 25,180億円	<p>パナソニック全社における位置づけ</p> 
	営業利益: 295億円	
FCF: 81億円		

AIS社の特長

◆材料からデバイス、システムに至る「コア技術※」を保有

※コア技術:「電子材料」「薄膜MEMS」「電気化学」「光学・精密加工」「実装」「接合・加工」等

◆「幅広い事業領域」を活かしたB2Bソリューション提案力



本日の内容

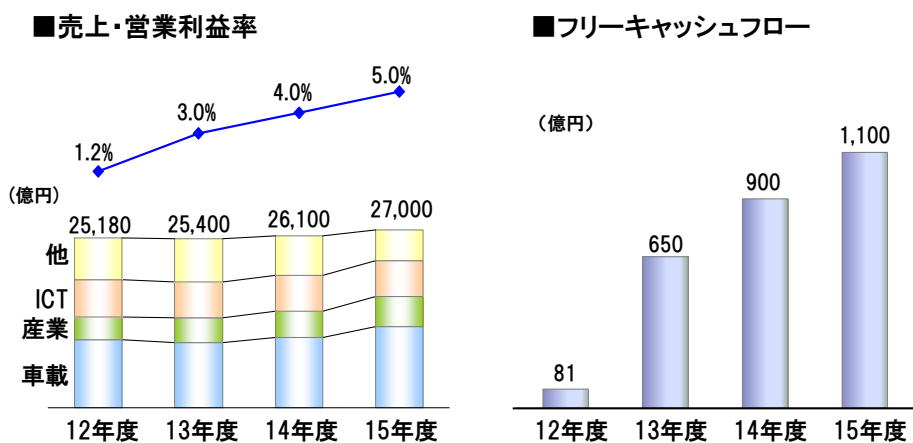
1. カンパニー概要
2. カンパニー中期計画
3. 課題事業への対応
4. 成長戦略

中期経営目標

◆車載・産業・ICTの3注力分野を軸に成長と収益拡大をめざす

2015年度

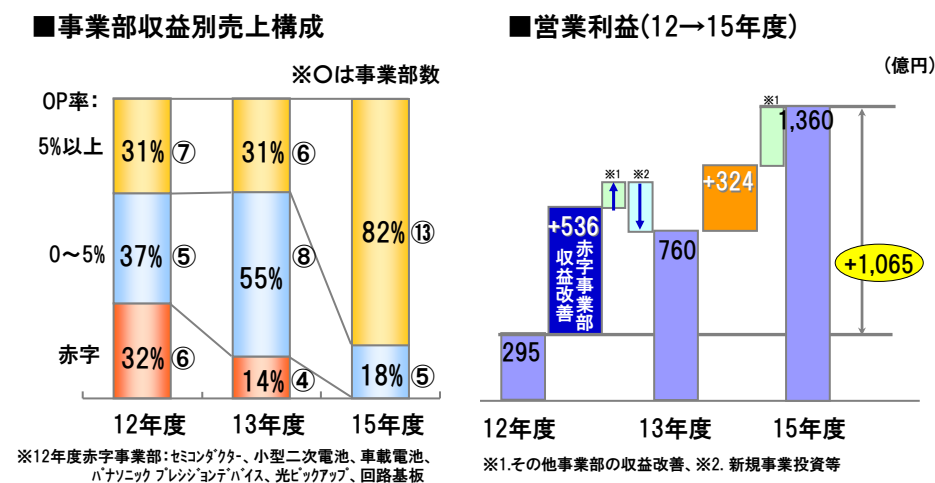
・売上:2兆7,000億円 営業利益率:5.0%
 ・フリーキャッシュフロー:2,650億円(13~15年度累計)



収益改善計画

◆14年度、全事業部黒字化。15年度、13事業部が営業利益率5%超

◆赤字事業部の黒字転換を含め1,065億円の収益改善

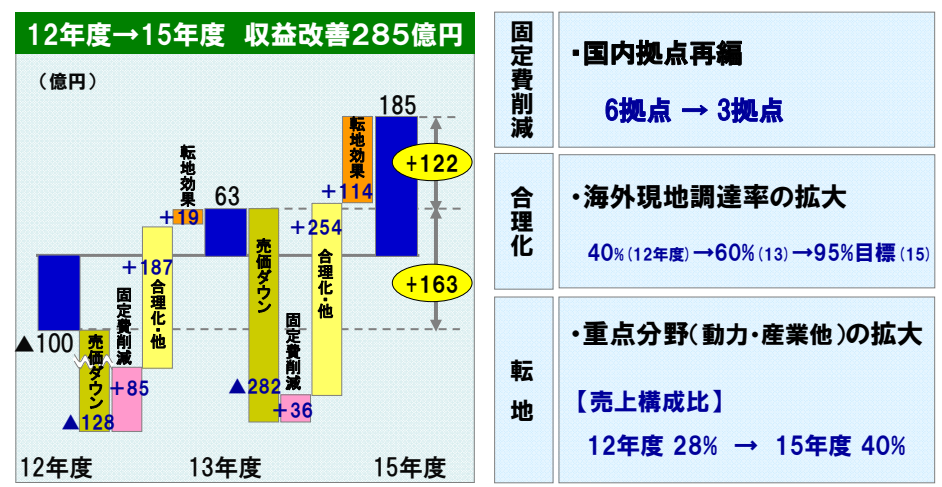


本日の内容

1. カンパニー概要
2. カンパニー中期計画
3. 課題事業への対応
4. 成長戦略

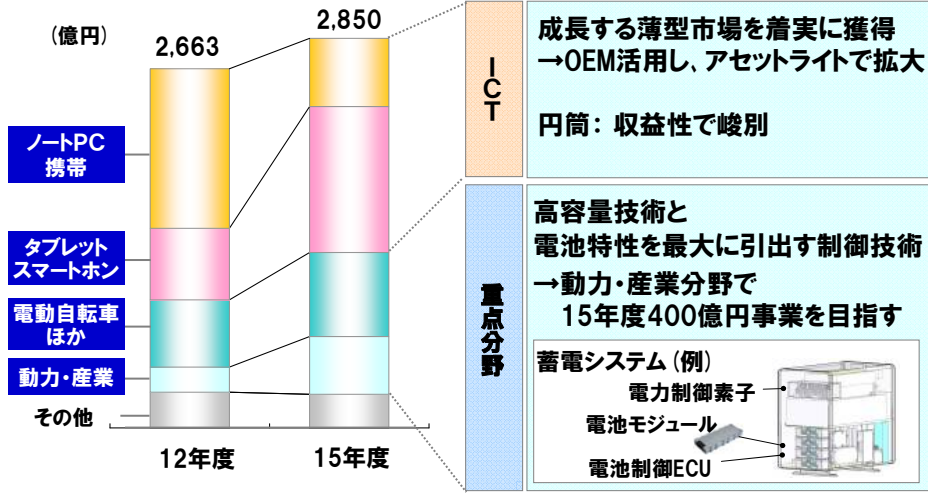
小型二次電池：収益改善計画

◆ 固定費を徹底削減、強みを活かせる分野へリソースシフト



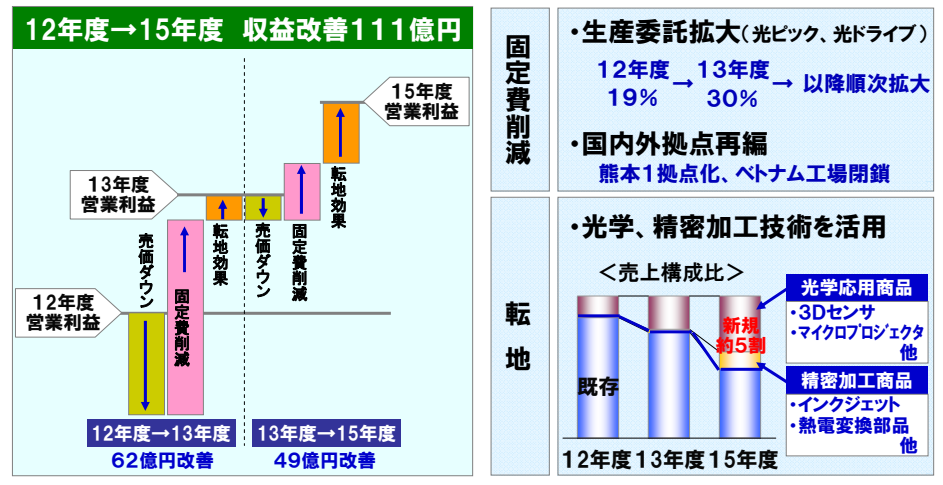
小型二次電池：具体的取組み

◆高容量・高信頼性・制御技術を強みに、動力・産業分野を拡大



光事業：収益改善計画

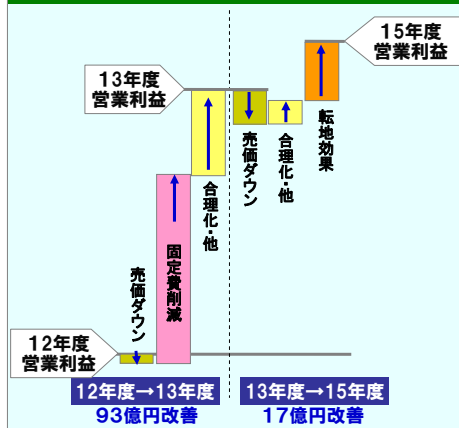
◆外部リソースの活用と国内外拠点再編による固定費削減
◆パソコン向け光ピック・光ドライブ事業を縮小、新規事業へ転地



回路基板：収益改善計画

- ◆国内生産縮小、海外生産拡大による固定費削減
- ◆内層基材・半導体パッケージ事業へ転地

12年度→15年度 収益改善110億円



固定費削減

- ・国内外生産拠点再編
6拠点→3拠点
- ・海外生産比率拡大
30% (12年度) → 80% (13) → 85% (15)

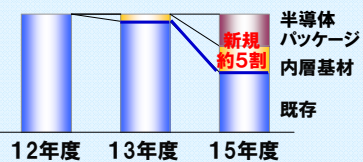
合理化

- ・海外材料比率の向上
45% (12年度) → 60% (13) → 80% (15)

転地

- ・高付加価値品の拡大

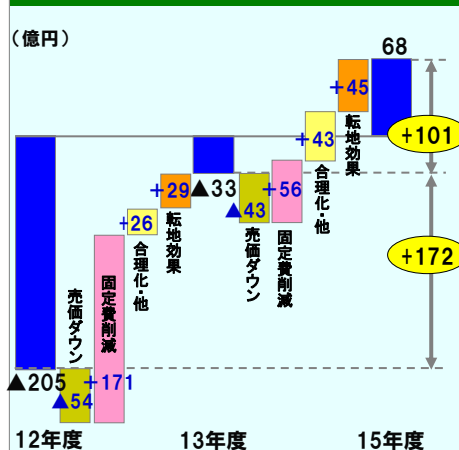
<売上構成比>



半導体：収益改善計画

- ◆徹底した固定費削減による経営体質強化
- ◆車載・産業分野への転地による限界利益向上

12年度→15年度 収益改善273億円



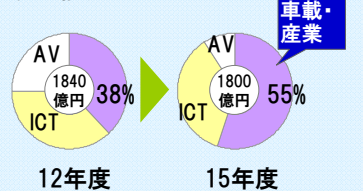
固定費削減

- ・投資抑制、減損効果
- ・人件費削減
- ・国内生産拠点再編

転地

- ・脱AV、高付加価値の
車載・産業分野にシフト

<売上構成比>



半導体：具体的取組み

- ◆微細・大口径プロセス資産をアナログ・化合物に展開
- 低消費電力・画像処理・化合物技術の強みを最大活用

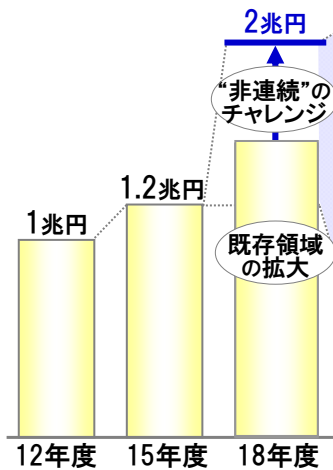


本日の内容

1. カンパニー概要
2. カンパニー中期計画
3. 課題事業への対応
- 4. 成長戦略**

車載分野：売上2兆円への挑戦

- ◆ グループ連携＋社外リソース活用で、従来の延長線上にない新たな事業領域に挑戦



「脱日本発想」

- 欧米基軸で事業構築・新規顧客の開拓

グループ連携の最大化

- コックピットシステムで快適空間を提案
- Tier1の知見を活用し、システム・デバイス・材料で拡販

社外リソースの積極活用

- 協業、M&A等で新たな事業領域に挑戦

車載分野：新規事業の創出

- ◆ 強みを活かし、「快適」「安心・安全」「電動化」分野を軸に、新規事業で成長

快適	<ul style="list-style-type: none"> ■ コックピット事業領域を拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・モジュールからシステムに ■ クラウドサービス事業の展開 		AUPEOI	15⇒18 +3,000 億円
----	---	--	--------	-----------------------

マルチメディアに加え、「走る・止まる・曲がる」領域へ

安心・安全	<ul style="list-style-type: none"> ■ 運転制御に踏込んだシステム開発に挑戦 <ul style="list-style-type: none"> ・センシングデバイス(車載カメラ、超音波センサー)を活用 			15⇒18 +2,000 億円
-------	--	--	--	-----------------------

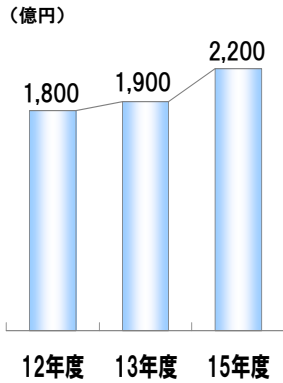
電動化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 強い電池を組合わせたシステム提案 <ul style="list-style-type: none"> ・アイドルストップ、HEV向け ■ 小型・高効率な統合電源システムの開発 <ul style="list-style-type: none"> ・充電器とインバータを統合 			15⇒18 +3,000 億円
-----	--	--	--	-----------------------

欧米顧客・新規外資顧客を攻略

産業分野：例)『モノづくりソリューション』の拡大

- ◆自動化/省人化ニーズを捉え、全世界のお客様へ貢献
- ◆FEMS(工場エネルギー管理システム)分野で省エネデバイス拡大

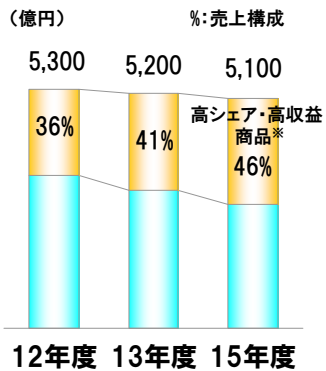
■モノづくり関連売上計画 ■『モノづくりソリューション』



ICT分野：選択と集中

- ◆高シェア・高収益商品の販売拡大
- 通信インフラ分野の強化、携帯端末向けシェア拡大

■売上計画



*導電性キャパシタ、モバイルコネクタ、多層材、
ライトタッチスイッチ、グラファイトシート、ノイズ部品の合計

■主力商材施策

導電性キャパシタ

強み:導電性高分子技術
⇒IT機器電源平滑用途で
シェア1位(50%強)

◇サーバ・基地局向け
新規展開

モバイルコネクタ

強み:精密切削加工技術
⇒携帯端末向けで
シェア1位(35%)

◇中国新興メーカーなど
新規顧客へ拡販

多層材

強み:樹脂設計技術
⇒ハイエンド用途で
シェア2位(10%)

◇中国、アジア向け拡大

新規事業創出のフォーメーション

- ◆15年度 AIS社売上の10%の「新規事業」を創出
- ◆13年4月 新規事業本部を設置(企画・マーケ・技術混成部隊)

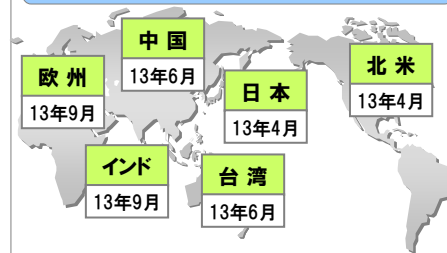
- ・事業部の枠を超える事業創出 ⇒事業部制を補完
- ・3年先の事業創出に集中特化 ⇒成長分野へのシフト加速
- ・カンパニー長が本部長を兼務 ⇒大胆かつ迅速な経営判断

重点活動

束ねる	事業部/カンパニー/会社を跨る事業提案 ソリューション
拡げる	単品モノ売り/自前主義脱却システム/サービスまで取込む 新ビジネスモデル
早める	研究開発SEEDsの市場提案 出口開拓

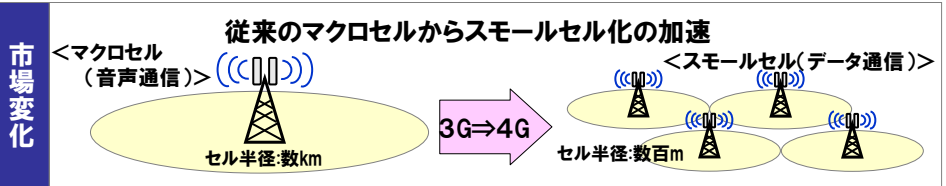
オペレーション

世界6極・400人規模のリソース投入

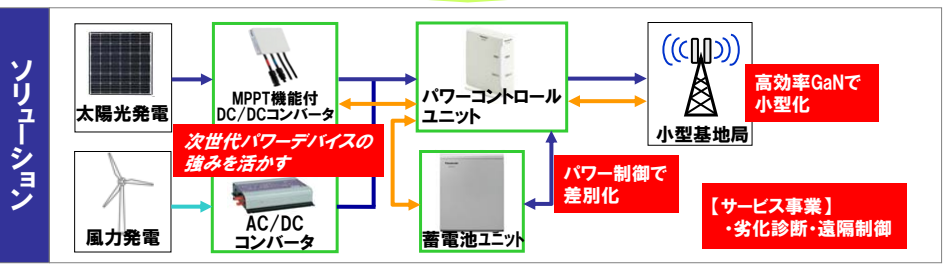


具体事例

小型基地局用電源供給システム



市場の変化を捉え、システムからサービスまでを視野にソリューションを提案



Panasonic

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 (forward-looking statements)」（米国1934年証券取引所法第21条Eに規定される意味を有する）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。

- 米国、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
- 為替相場の変動（特に円、米ドル、ユーロ、人民元、アジア諸国の各通貨ならびにパナソニックグループが事業を行っている地域の通貨またはパナソニックグループの資産および負債が表記されている通貨）
- 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パナソニックグループの能力
- 他企業との提携またはM&A（パナソニック電工および三洋電機の完全子会社化後の事業再編を含む）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
- 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パナソニックグループの能力
- 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

※営業利益（損失）は、日本の会計慣行に従い、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しています。米国で一般に公正妥当と認められた会計原則では、連結損益計算書においてその他の特定の費用（長期性資産の評価減や構造改革費用等）は営業利益（損失）に含まれます。