

2021年4月23日

各位

会社名 パナソニック株式会社  
代表者名 代表取締役社長 津賀 一宏  
(コード番号 6752 東証・名証第一部)  
問合せ先 コーポレート戦略本部  
財務・IR部長 中島 美憲  
(TEL. 06-6908-1121)

## サプライチェーン・ソフトウェアの専門企業であるBlue Yonder(ブルーヨンダー)の 株式取得(子会社化)に関するお知らせ

パナソニック株式会社(以下、「当社」又は「パナソニック」)は、世界トップクラスのサプライチェーン・ソフトウェアの専門企業であるBlue Yonder Holding Inc.(本社:米国アリゾナ州、以下、「Blue Yonder」)の80%分の株式を追加取得し、同社を子会社化(以下、「本件取引」)することについて、本日の当社取締役会で決定し、Blue Yonderならびに同社の実質的な株主であるBlackstone Group Inc.およびNew Mountain Capitalとの間で最終合意に至りましたので、下記のとおり、お知らせいたします。これにより、2020年7月取得済の20%分の株式と合わせて全株式を取得することになります。

なお、本件取引完了のためには、米国その他必要な各国の競争法及び規制当局に関する手続きの完了、その他の一般的な前提条件を満たすことが必要となります。

本件の詳細は、添付資料「世界トップクラスのサプライチェーン・ソフトウェアの専門企業であるBlue Yonderの全株式取得を決定」をご参照ください。

### 1. 株式取得の理由

パナソニックは、コーポレート・トランスフォーメーションに取り組んでおり、2022年4月1日に持株会社制に移行し、注力すべき領域に経営資源を集中し、事業の強化を進めています。注力事業の一つであるサプライチェーン分野の「現場プロセス事業」は、当社の100年にわたる製造業として培ってきた知見やノウハウ、インダストリアルエンジニアリングの技術等を通じ、現場の人・モノ・機器の動きをデジタルデータとしてとらえ、サイバー空間で分析し、そこから生まれた新たな価値で、お客様の経営課題を解決するものです。

グローバルでの社会課題に向き合い、より付加価値の高いサービスを提供するために、ハードウェアの深化のみならず、ソリューションビジネスへのシフト、リカーリングビジネスの拡大、そしてソフトウェアビジネスの加速といったビジネス変革が喫緊の課題と捉え、このビジネス変革を一気に加速するためには、サプライチェーン分野でのソフトウェアビジネスの知見を持ち、実績を有する企業との連携が不可欠となっていました。

コロナ禍での極端な需給変動やロジスティクスの課題、消費者ニーズの変化対応、働き手不足や省資源、脱炭素といったサプライチェーンを取り巻く社会課題への的確な対応が企業経営を左右するなど、サプライチェーンマネジメント(以下、「SCM」)は、その重要性が増してきています。

Blue Yonderは、拡大するSCMソフトウェア市場において、デジタルサプライチェーンとオムニチャネル・コマース・フルフィルメントの世界的なリーダーです。グローバル大手企業を中心に3,000社を超える顧客基盤を通じて蓄積してきた実績とAI/ML(機械学習)をベースとした革新的なソリューションの提供で評価を得ています。当社は、2019年11月に日本でのBlue Yonder合併会社の設立、2020年7月に20%の戦略株式投資を実施、2020年10月よりBlue Yonderの販売・業務計画(Sales & Operations Planning: S&OP)を自社導入、さらに両社による共同マーケティング展開など、2社間の戦略的パートナーシップを深めてきました。

本件取引により、当社は、Blue Yonderの様々なサイバー分野でのケイパビリティを取り込むことで、さらに現場プロセスイノベーションの実現を加速します。

また、AI/ML(機械学習)の最新技術や、サプライチェーンのパッケージソフトウェアビジネス、リカーリングビジネスのノウハウを獲得し、自社のサプライチェーンにおけるオペレーション力強化(コスト競争力の向上等)を図るとともに、アジャイルな企業文化を取り入れ、融合することにより、自社のトランスフォーメーションを加速していきます。

## 2. 株式取得の方法

本件取引は、米国デラウェア州会社法の規定に従い、パナソニックが本件取引のために米国デラウェア州に設立した特別目的子会社(以下、「SPC」)をBlue Yonderと合併させる手法<sup>(注)</sup>で行います。当該合併に際し、パナソニックおよび当社の米国子会社は、Blue Yonderの株主に現金を支払い、当該株主が保有していた株式は消却されます。また、パナソニックおよび当社の米国子会社が所有するすべてのSPC社の株式は、存続会社であるBlue Yonderの普通株式に転換されます。これにより、パナソニックおよび当社の米国子会社はBlue Yonderの発行済株式の100%を取得し、Blue Yonderはパナソニックの完全子会社となる予定です。

<sup>(注)</sup>Blue Yonderを存続会社、SPCを消滅会社とする「逆三角合併」方式

今回、パナソニック、Blue Yonderならびに同社の実質的な株主であるBlackstone Group Inc.およびNew Mountain Capitalは、Blue Yonderの企業価値について85億米ドルで合意しました。これは、Blue Yonderの収益力に基づくDCF法や類似上場会社法等にてパナソニックが総合的に評価した算定レンジに含まれています。本件取引における企業価値に対する調整後EBITDA<sup>(注)</sup>の倍率(EV/調整後EBITDAマルチプル)は、2021年予想調整後EBITDAで33倍、2022年予想調整後EBITDAで29倍に相当します(いずれも暦年)。なお、Blue Yonderの株式部分56億米ドル、有利子負債の返済を含む買収総額は、71億米ドルを見込んでいます。

<sup>(注)</sup> 戦略費用を含む一時費用、株式報酬費用等を差し引いた後のEBITDA(Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)

本件のファイナンスプランについては以下の通りです。

### 【本件取引資金への対応】

本件取引の資金(71億米ドル)は、手元現預金(約35億米ドル)を活用するとともに、残額をブリッジローンにて調達した後、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<sup>(注)</sup>(劣後債等)にて借り換える予定です。

<sup>(注)</sup> 会計上は負債として認識されるが、信用格付上は、一定の資本性が認められる資金調達手法

### 【キャピタルアロケーション方針】

パナソニックでは、投下資本収益性を重視し、キャピタルアロケーション方針による財務規律を意識しながら、中期戦略の取り組みを推進しています。具体的には、中期戦略に必要な資金は、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)にて充当する一方、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、柔軟に対応することとしています。

本件取引は、中期戦略のキャピタルアロケーション方針に基づく、成長機会への対応と位置づけられます。

2019年度～2020年度のキャピタルアロケーション(見通し)については、営業キャッシュ・フローの創出に加え、事業入替・資産売却を進めたことで、投資、配当、構造改革等の必要資金を賄った上で、約1兆円の資金創出超過となる見通しであり、本件取引を踏まえても、キャピタルアロケーションの枠組み内での対応が可能です。また、本件取引の資金調達においては、上述のハイブリッドファイナンス(劣後債等)の活用により資本性の補完を行うとともに、今後もキャッシュ・フローの創出を推進していきます。

### 3. 異動する子会社(Blue Yonder)の概要

(1) 名 称	Blue Yonder Holding, Inc.			
(2) 所 在 地	15059 N Scottsdale Rd, Ste 400, Scottsdale, AZ 85254-2666, United States of America			
(3) 代表者の役職・氏名	Girish Rishi, Chief Executive Officer			
(4) 事 業 内 容	製造業、流通業、物流業向けの、サプライチェーンマネジメント、マーチャンダイジング、プライシング & レベニューマネジメント・ソリューションの販売及び導入・定着支援・コンサルティングサービスの提供			
(5) 資 本 金	15,036米ドル(2021年3月31日現在)			
(6) 設 立 年 月 日	2005年4月8日 *Blue Yonderの前身となるJDA Software, Inc.は、1985年設立			
(7) 大株主及び持株比率				
	BCP CONCERT HOLDING L.P.	27.0 %	B種株式 4,089,519.0株	
	BTO CONCERT HOLDINGS L.P.	21.8 %	B種株式 3,310,388.1株	
	パナソニック株式会社	21.0 %	普通株式 1,328,611.2株 B種株式 1,856,751.7株	
	RP Holding, L.L.C.	18.7 %	普通株式 2,835,538.4株	
	RP Co-Invest Holding, L.L.C.	10.2 %	普通株式 1,549,328.5株	
	Blackstone Family Investment Partnership VII - ESC L.P.	0.1 %	B種株式 17,388.6株	
	Blackstone Family Tactical Opportunities Investment Partnership ESC L.P.	0.0 %	B種株式 9,711.2株	
	(2021年3月末) (注1)(注2)			
(8) 当社と当該会社との間の関係	資 本 関 係	パナソニックはBlue Yonderに戦略的株式投資(20%)を行っています。		
	人 的 関 係	パナソニックの取締役1名がBlue Yonderの社外取締役に就任しています。		
	取 引 関 係	製品購入に関する少額の取引関係があります。なお、パナソニックとBlue Yonderジャパン株式会社は日本に合弁会社を設立しています。		
(9) 当該会社の最近3年間の連結経営成績及び連結財政状態				
	決算期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期
	連結純資産	173.4百万米ドル	112.3百万米ドル	60.3百万米ドル
	連結総資産	2,117.5百万米ドル	2,151.0百万米ドル	2,287.6百万米ドル
	連結売上高	967.0百万米ドル	1,042.5百万米ドル	1,012.7百万米ドル
	連結営業利益	96.7百万米ドル	71.2百万米ドル	17.5百万米ドル
	調整後EBITDA <sup>(注3)</sup>	246.7百万米ドル	232.8百万米ドル	245.5百万米ドル

(注1) その他、New Mountain Capital傘下のファンド及び少数株主が1.2%を保有しています。

(注2) Blue Yonderの発行するオプションが行使されない希薄化前の持株比率を記載しています。持株比率と所有株式数は、小数点第二位以下を切り捨てています。

(注3) 戦略費用を含む一時費用、株式報酬費用等を差し引いた後のEBITDA(Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)

#### 4. 株式取得の主な相手先の概要

(1) 名 称	BCP Concert Holdings L.P.	
(2) 所 在 地	345 Park Avenue, New York, NY 10154, United States of America	
(3) 設 立 根 拠 等	デラウェア州法に基づく設立	
(4) 組 成 目 的	Blue Yonderへの投資を目的にBlackstone Group Inc.が設立	
(5) 組 成 日	2016年8月15日	
(6) 出 資 の 総 額	先方の要請により非公表	
(7) 出資者・出資比率・出資者の概要	Blackstone Group Inc. によって運営されているファンド なお、その他の情報は先方の要請により非公表	
(8) 業務執行組合員の概要	名 称	The Blackstone Group Inc.
	所 在 地	345 Park Avenue, New York, NY 10154, United States of America
	代 表 者 の 役 職 ・ 氏 名	Martin Brand, Senior Managing Director
	事 業 内 容	投資管理
	資 本 金	先方の要請により非公表
(9) 国内代理人の概要	記載すべき該当事項はありません	
(10) 当社と当該ファンドとの関係	当社と当該ファンドとの関係	記載すべき資本関係・人的関係・取引関係はありません
	当社と業務執行組合員との関係	記載すべき資本関係・人的関係・取引関係はありません
	当社と国内代理人との関係	記載すべき該当事項はありません

(1) 名 称	BTO CONCERT HOLDINGS L.P.	
(2) 所 在 地	345 Park Avenue, New York, NY 10154, United States of America	
(3) 設 立 根 拠 等	デラウェア州法に基づく設立	
(4) 組 成 目 的	Blue Yonderへの投資を目的にBlackstone Group Inc.が設立	
(5) 組 成 日	2016年8月16日	
(6) 出 資 の 総 額	先方の要請により非公表	
(7) 出資者・出資比率・出資者の概要	Blackstone Group Inc. によって運営されているファンド なお、その他の情報は先方の要請により非公表	
(8) 業務執行組合員の概要	名 称	The Blackstone Group Inc.
	所 在 地	345 Park Avenue, New York, NY 10154, United States of America
	代 表 者 の 役 職 ・ 氏 名	Christopher James, Senior Managing Director
	事 業 内 容	投資管理
	資 本 金	先方の要請により非公表
(9) 国内代理人の概要	記載すべき該当事項はありません	

(10) 当社と当該ファンドとの関係	当社と当該ファンドとの関係	記載すべき資本関係・人的関係・取引関係はありません
	当社と業務執行組合員との関係	記載すべき資本関係・人的関係・取引関係はありません
	当社と国内代理人との関係	記載すべき該当事項はありません

(1) 名 称	Blackstone Family Investment Partnership VII – ESC L.P.	
(2) 所 在 地	345 Park Avenue, New York, NY 10154, United States of America	
(3) 設 立 根 拠 等	デラウェア州法に基づく設立	
(4) 組 成 目 的	投資を目的にBlackstone Group Inc.が設立	
(5) 組 成 日	2015年1月16日	
(6) 出 資 の 総 額	先方の要請により非公表	
(7) 出資者・出資比率・出資者の概要	Blackstone Group Inc. によって運営されているファンド なお、その他の情報は先方の要請により非公表	
(8) 業務執行組合員の概要	名 称	The Blackstone Group Inc.
	所 在 地	345 Park Avenue, New York, NY 10154, United States of America
	代 表 者 の 役 職 ・ 氏 名	Martin Brand, Senior Managing Director
	事 業 内 容	投資管理
	資 本 金	先方の要請により非公表
(9) 国内代理人の概要	記載すべき該当事項はありません	
(10) 当社と当該ファンドとの関係	当社と当該ファンドとの関係	記載すべき資本関係・人的関係・取引関係はありません
	当社と業務執行組合員との関係	記載すべき資本関係・人的関係・取引関係はありません
	当社と国内代理人との関係	記載すべき該当事項はありません

(1) 名 称	Blackstone Family Tactical Opportunities Investment Partnership ESC L.P.	
(2) 所 在 地	345 Park Avenue, New York, NY 10154, United States of America	
(3) 設 立 根 拠 等	デラウェア州法に基づく設立	
(4) 組 成 目 的	投資を目的にBlackstone Group Inc.が設立	
(5) 組 成 日	2012年4月2日	
(6) 出 資 の 総 額	先方の要請により非公表	
(7) 出資者・出資比率・出資者の概要	Blackstone Group Inc. によって運営されているファンド なお、その他の情報は先方の要請により非公表	

(8) 業務執行組合員の概要	名 称	The Blackstone Group Inc.
	所 在 地	345 Park Avenue, New York, NY 10154, United States of America
	代 表 者 の 役 職 ・ 氏 名	Christopher James, Senior Managing Director
	事 業 内 容	投資管理
	資 本 金	先方の要請により非公表
(9) 国内代理人の概要	記載すべき該当事項はありません	
(10) 当社と当該ファンドとの関係	当社と当該ファンドとの関係	記載すべき資本関係・人的関係・取引関係はありません
	当社と業務執行組合員との関係	記載すべき資本関係・人的関係・取引関係はありません
	当社と国内代理人との関係	記載すべき該当事項はありません

(1) 名 称	RP Co-Invest Holding, L.L.C.	
(2) 所 在 地	1633 Broadway, Floor 47, New York, NY 10019, United States of America	
(3) 設 立 根 拠 等	デラウェア州法に基づく設立	
(4) 組 成 目 的	Blue Yonderへの投資を目的にNew Mountain Capitalが設立	
(5) 組 成 日	2012年11月20日	
(6) 出 資 の 総 額	先方の要請により非公表	
(7) 出資者・出資比率・出資者の概要	New Mountain Capitalによって運営されているファンド なお、その他の情報は先方の要請により非公表	
(8) 業務執行組合員の概要	名 称	New Mountain Capital, L.L.C.
	所 在 地	1633 Broadway, Floor 47, New York, NY 10019, United States of America
	代 表 者 の 役 職 ・ 氏 名	Pete Masucci, Senior Managing Director
	事 業 内 容	投資管理
	資 本 金	先方の要請により非公表
(9) 国内代理人の概要	記載すべき該当事項はありません	
(10) 当社と当該ファンドとの関係	当社と当該ファンドとの関係	記載すべき資本関係・人的関係・取引関係はありません
	当社と業務執行組合員との関係	記載すべき資本関係・人的関係・取引関係はありません
	当社と国内代理人との関係	記載すべき該当事項はありません

(1) 名 称	RP Holding, L.L.C.	
(2) 所 在 地	1633 Broadway, Floor 47, New York, NY 10019, United States of America	
(3) 設 立 根 拠 等	デラウェア州法に基づく設立	
(4) 組 成 目 的	Blue Yonderへの投資を目的にNew Mountain Capitalが設立	
(5) 組 成 日	2010年2月5日	
(6) 出 資 の 総 額	先方の要請により非公表	

(7) 出資者・出資比率・出資者の概要	New Mountain Capital によって運営されているファンド なお、その他の情報は先方の要請により非公表	
(8) 業務執行組合員の概要	名 称	New Mountain Capital, L.L.C.
	所 在 地	1633 Broadway, Floor 47, New York, NY 10019, United States of America,
	代 表 者 の 役 職 ・ 氏 名	Pete Masucci, Senior Managing Director
	事 業 内 容	投資管理
	資 本 金	先方の要請により非公表
(9) 国内代理人の概要	記載すべき該当事項はありません	
(10) 当社と当該ファンドとの間の関係	当社と当該ファンドとの間の関係	記載すべき資本関係・人的関係・取引関係はありません
	当社と業務執行組合員との間の関係	記載すべき資本関係・人的関係・取引関係はありません
	当社と国内代理人との間の関係	記載すべき該当事項はありません

#### 5. 取得株式数、取得価額及び取得前後の所有株式の状況

(1) 本件取引前の所有株式数	普通株式 1,328,611.2031株 B種株式 1,856,751.77667株 (上記を合計した議決権の数: 3,185,362.98個) (上記を合計した議決権所有割合: 21.1% <sup>(注1)</sup> ) <sup>(注1)</sup> Blue Yonderの発行するオプションが行使されない希薄化前の議決権所有割合(2021年3月末時点)
(2) 取得株式数	13,188,995.53042 株 <sup>(注3)</sup>
(3) 取得価額	買収総額: 71億米ドル(約7,800億円/換算レート1 \$ = 110円) <sup>(注2)</sup> 買収総額には、Blue Yonderの株式部分56億米ドルを含みます。 このほかにアドバイザー費用等として、約30億円を予定しています。
(4) 本件取引後の所有株式数	16,374,358.51019 株 <sup>(注3)</sup> (議決権の数: 15,692,961.41 個) (議決権所有割合: 100.0%)

<sup>(注2)</sup> 合併契約に定める株式取得実行時の価格調整を実施した金額となる予定です。

<sup>(注3)</sup> 2021年3月末時点の完全希薄化ベースの株式数を基準としております。

#### 6. 日程

(1) 取締役会決議日	2021年4月23日
(2) 契約締結日	2021年4月23日
(3) 取引実行日	2021年度第3四半期迄(予定)

(注) 本件取引の実行は、米国その他必要な各国の競争法及び規制当局に関する手続きの完了後となります。

## 7. 今後の見通し

本件取引による当社の2021年3月期連結業績予想への重要な影響はありません。本件取引による当社の2022年3月期連結業績への影響については、現在精査中です。重要な影響があることが明らかになった場合には速やかに開示します。なお、2022年3月期の連結業績予想は、2021年5月10日に予定している2021年3月期年間決算発表時にお知らせする予定です。

以上

(添付資料)「世界トップクラスのサプライチェーン・ソフトウェアの専門企業であるBlue Yonderの全株式取得を決定」

(参考)当社2021年3月期連結業績予想(2021年2月2日公表分)及び2020年3月期連結実績(IFRS)

(百万円)

	売上高	営業利益	税引前利益	親会社の所有者 に帰属する 当期純利益	(ご参考) 調整後 営業利益
2021年3月期 連結業績予想	6,600,000	230,000	230,000	150,000	300,000
2020年3月期 連結実績	7,490,601	293,751	291,050	225,707	286,663

(注1)百万円未満の金額は四捨五入しています。

(注2)「調整後営業利益」は、売上高から、売上原価と、販売費及び一般管理費を控除して算出しております。

〈将来見通しに関するリスク情報〉

本プレスリリースには、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。本プレスリリース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恐れがあります。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、本プレスリリースの日付後に於いて、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ください。

- ・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)
- ・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

(添付資料)

2021年4月23日

パナソニック株式会社

**世界トップクラスのサプライチェーン・ソフトウェアの専門企業である  
Blue Yonder の全株式取得を決定**

「現場プロセスイノベーション」の進化で、サステイナブルな社会を目指す

パナソニックは、本日、世界トップクラスのサプライチェーン・ソフトウェアの専門企業である Blue Yonder (ブルーヨンダー) の 80%分の株式追加取得 (56 億米ドル) を決定しました。なお有利子負債返済を含む買収総額は 71 億米ドル、企業価値は 85 億米ドルと見込んでいます。これにより、2020 年 7 月取得済の 20%株式と合わせ全株式を取得することになります。

パナソニックの推進しているデジタルトランスフォーメーション (DX) である「現場プロセスイノベーション」の進化で、サプライチェーンマネジメント (SCM) 分野において、企業のお客様の経営課題を解決するとともに、エネルギーの削減、資源の有効活用を通じて、地球環境の保全やサステイナブルな社会の実現を目指します。

パナソニックが製造業として長年培ってきたインダストリアルエンジニアリングの技術とノウハウ、エッジデバイスと IoT に、Blue Yonder の AI/ML (機械学習) を活用したソフトウェアプラットフォームを組み合わせることで、ますます複雑になっている需要・供給の変化をリアルタイムに把握し、ビジネスの意思決定をより正確かつ迅速に実行することが可能となります。

**■全株式取得の目的**

パナソニックグループは、創業者 松下幸之助の定めた綱領に謳われている通り、長きに亘り、「社会生活の改善と向上」と「世界文化の進展」に寄与することをお約束してきました。それは優れた製品やサービスを、より早く、より多くのお客様にお届けし、理想的な暮らしや社会の実現、地球環境保護といったグローバルでの社会課題の解決に、大きな貢献を生み出すことを目指すものです。

パナソニックは、「よりよいくらし、よりよい社会」の実現に大きな貢献をしていくため、コーポレート・トランスフォーメーションに取り組んでいます。2022 年 4 月 1 日には、持株会社制に移行し、注力すべき領域に経営資源を集中し、徹底的に競争力を高めることで、事業の強化を図っていきます。

サプライチェーン分野の「現場プロセス事業」は、その注力すべき事業の一つです。この分野では、コロナ禍での極端な需要変動、物流の負担増、消費者ニーズの変化対応、働き手不足や省資源、脱炭素といった課題が山積しています。

パナソニックは、自身の100年にわたる製造業としての知見やノウハウを通じ、現場の人・モノ・機器の動きをデジタルデータとして可視化し、サイバー空間で分析。それらの情報を経営判断につなげ、グローバルでのリードタイム短縮や在庫削減、ボトルネック解消などを通じて、お客様の経営課題の解決を目指しています。

より付加価値の高いサービスを提供するために、ハードウェアの深化、ソリューションビジネスへのシフト、リカーリングビジネスの拡大、そしてソフトウェアによるトランスフォーメーションが喫緊の課題となっています。世界トップクラスのSCMソフトウェアの専門企業で、ソフトウェアビジネスの知見を持つBlue Yonderの全株式取得で「現場プロセス事業」の進化をより一層加速させます。

### ■拡大するSCMソリューションと、Blue Yonder

SCMソリューションは、企業経営を左右するものとして、その重要性がさらに増えています。SCMソフトウェア市場規模だけでも2020年は180億米ドルから2024年には280億米ドルへと、年間成長率12%という高い成長率での市場拡大が見込まれております※。

※Allied Market Research “SUPPLY CHAIN MANAGEMENT SOFTWARE MARKET”に基づく

Blue Yonderはこうした拡大する市場において、SaaSを中心に今後も堅調に成長していく見通しです。2020年度実績は、売上高10億米ドル、売上高に対するリカーリング比率は67%、という安定した事業基盤を持ち、また、調整後EBITDAマージンは24%を達成するなど、既に高いキャッシュ創出力を持つ会社です。

またBlue Yonderはグローバル大手企業を中心に3,000社を超える顧客基盤を通じて蓄積してきた圧倒的な実績とAI/MLをベースとした革新的なソリューションの提供で高い評価を得ています。その顧客には、Albertsons、Best Buy、BP、Caterpillar、Coca-Cola、DHL、Diageo、Lowe's、Marks & Spencer、Mercedes Benz、PepsiCo、Procter & Gamble、Starbucks、Unilever、Walmartなど、製造、小売、物流の主要ブランドの多くが含まれます。世界の小売業者の上位100社のうち65社、製造業の上位100社のうち48社、および世界のサードパーティロジスティクス企業（3PL）の上位10社のうち9社で使用されています。

Gartner リサーチによると、Blue Yonderは計画系ソリューションである倉庫管理システム（Warehouse Management Systems）、輸配送管理システム（Transportation Management Systems）、サプライチェーン計画（Supply Chain Planning Solutions）の3カテゴリーにおいて、リーダーの1社として位置づけられています※。

※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 \*ガートナー社注記は最終頁をご参照ください。

さらにBlue Yonderはサプライチェーンアプリケーション全体で400以上の特許（出願中を含む）を保有しています。

## ■パナソニックとBlue Yonderのシナジー：現場プロセスイノベーションの加速

パナソニックの社内分社で、樋口泰行が社長を務めるコネクティッドソリューションズ社（2022年4月1日にパナソニック コネクト株式会社へ変更予定）は、注力領域である「現場プロセス」をコアにビジネス拡大を推進しています。

2019年11月には、日本でのBlue Yonder 合併会社を設立、2020年7月に20%の戦略的株式投資を実施、2020年10月よりBlue YonderのS&OPを自社導入、さらに両社による共同マーケティング展開など、2社間の戦略的パートナーシップを加速してきました。

パナソニックは、Blue Yonderの様々なサイバー分野でのケイパビリティを取り込むことで、さらに現場プロセスイノベーションを加速します。最終的に両社で「オートノマス（自律的な）サプライチェーン™」の実現を目指すものです。

### 現場プロセスイノベーションの進化



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

## ■パナソニック自身の改革・組織能力向上に向けて

本出資によりパナソニックは、最新のソフトウェア企業であるBlue Yonderから、AI、MLの最新技術や、サプライチェーンのパッケージソフトウェアビジネス、リカーリングビジネスのノウハウを獲得し、自社のサプライチェーンにおけるオペレーション力強化（コスト競争力の向上等）を図るとともに、アジャイルな企業文化を取り入れ、融合することにより、自社のトランスフォーメーションを加速していきます。

## ■パナソニック全株式取得への思い

パナソニック株式会社 チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(CEO)の楠見雄規は、「Blue Yonder およびBlue Yonderの社員の方々をパナソニックに迎えることを心から歓迎します。両社は、お客様の現場を支えるという共通のビジョンがあり、文化的にも非常に高い親和性を持っています。両社の融合で目指すのは、あらゆるサプライチ

エーンの現場から自律的にムダが省かれ、かつ継続的に改善のサイクルが回っていく世界を実現することです。サプライチェーンを構成する現場におけるロスや滞留の徹底的な削減を通じて、現場を抱えるお客様の経営改革に貢献し、さらには限りある地球資源を大切に使うことで、環境課題解決に貢献するとともに現場で働く方々にはゆとりある働き方もお届けしてまいります。私はBlue Yonder とパナソニックの力を組み合わせることによって、世界のサプライチェーンに革命を起こすことができると信じています」と述べています。

Blue Yonder CEO のギリッシュ・リッシは、「この度、Blue Yonder がパナソニックグループに加わることを喜ばしく思います。パナソニックがまずBlue Yonder のユーザーとして、そしてその後は、合併パートナーとして、3年間にわたり協業してきた結果、今回の両社の提携に至りました。私たちは相互に信頼を深め、『よりよいくらし、よりよい社会』を実現する、『オートノマス（自律的な）サプライチェーン』のビジョンを共有しています。人々のくらしや社会に必要な不可欠な基本的なニーズを充足することがこれまで以上に重要になっている“エッセンシャル”な時代において、“エッセンシャル”（必要不可欠）なプラットフォームの提供者として、私たちは、お客様の潜在能力を引き出し、可能性を実現するために絶え間なく努力してまいります」と述べています。

#### 【株式取得の相手方について】

既存株主であるニューマウンテンキャピタルおよびブラックストーン傘下のファンド（ブラックストーン）との間で株式取得の最終合意に至っております。

#### 【Blue Yonder のマネージメントチームについて】

新体制においても、Blue Yonder CEO のギリッシュ・リッシと経営幹部チームは、継続します。

#### ■本件のファイナンスプランについて

##### 【本件取引資金への対応】

本件取引の資金（71億米ドル）は、手元現預金（約35億米ドル）を活用するとともに、残額をブリッジローンにて調達した後、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）にて借り換える予定です。

(\*）会計上は負債として認識されるが、信用格付上は、一定の資本性が認められる資金調達手法

##### 【キャピタルアロケーション方針】

パナソニックでは、投下資本収益性を重視し、キャピタルアロケーション方針による財務規律を意識しながら、中期戦略の取り組みを推進しています。具体的には、中期戦略に必要な資金は、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）にて充当する一方、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、柔軟に対応することとしています。

本件取引は、中期戦略のキャピタルアロケーション方針に基づく、成長機会への対応と位置づけられます。

2019 年度～2020 年度のキャピタルアロケーション（見通し）については、営業キャッシュ・フローの創出に加え、事業入替・資産売却を進めたことで、投資、配当、構造改革等の必要資金を賅った上で、約1兆円の資金創出超過となる見通しであり、本件取引を踏まえても、キャピタルアロケーションの枠組み内での対応が可能です。また、本件取引の資金調達においては、上述のハイブリッドファイナンス（劣後債等）の活用により資本性の補完を行うとともに、今後もキャッシュ・フローの創出を推進していきます。

#### 【Blue Yonder について】

Blue Yonder は、デジタルサプライチェーンとオムニチャネル・コマース・フルフィルメントの世界的リーダーです。製造企業、小売企業、物流企業は、Blue Yonder のインテリジェントなエンドツーエンドのプラットフォームにより、顧客の需要をシームレスに予測して対処し、充足することができます。また、自動化された収益性の高いビジネス上の意思決定を行うことが可能になり、より大きな成長と新たな顧客体験の再構築を実現します。

Blue Yonder のソリューションの中核は、Luminate™プラットフォームです。AI を利用した需要、供給、リソースの運用オペレーションの自動化を通じて、業務をリアルタイムで予測し、即応できるようサポートします。またサプライチェーンの混乱が予想される場合には、事前にアラートを受け取ることなど、現在のウィズコロナ、スエズ運河の座礁への対応、アフターコロナなど経営環境変化への対応においても重要なものとなっています。

URL: [blueyonder.com](https://blueyonder.com)

\*「Blue Yonder」は、Blue Yonder, Inc. の商標もしくは登録商標です。また本リリース内で「Blue Yonder」という名前を使用している製品名、またはサービス名は、Blue Yonder, Inc. の商標であるか、もしくは所有物となっています。

\*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。

【関連ウェブサイト】 URL [https://biz.panasonic.com/jp-ja/gemba-process-innovation\\_blueyonder](https://biz.panasonic.com/jp-ja/gemba-process-innovation_blueyonder)