

中期計画(～FY2021)

パイオニア株式会社
代表取締役 兼 社長執行役員
小谷 進

2016年5月12日

当プレゼンテーション中、当社の現在の計画、概算、戦略、判断などの記述、また、その他すでに確定した事実以外の記述は、当社の将来の業績の見通しに関するものです。これらの記述は、現在入手可能な情報による当社経営陣の仮定および判断に基づいています。実際の業績は、様々な重要なリスク要因や不確定要素によって、見通しの中で説明されている業績から大きく異なる可能性もありますので、これらの記述に過度に依存されないようお願いします。また、当社は新たな情報、将来の事象、その他の結果によってこれらの記述を常に見直すとは限らず、当社はこのような義務を負うものではありません。当社に影響を与え得るリスクや不確定要素には、(1)当社が関わる市場の一般的な経済情勢、特に消費動向や当社が製品等を供給する業界の動向、(2)為替レート、特に当社が大きな売上や資産、負債を計上する米ドル、ユーロ、その他の通貨と円との為替レート、(3)競争の激しい市場において、顧客から受け入れられる製品を継続して設計、開発する能力、(4)事業戦略を成功させる能力、(5)他社との合併、提携またはその他事業関係の成功、(6)資金調達能力、(7)研究開発や設備投資に十分な経営資源を継続して投下する能力、(8)製品に関する品質管理能力、(9)生産に必要な重要部品を継続して調達し得る状況、(10)偶発事象の結果などが含まれますが、これらに限られるものではありません。

中期計画 概要

目指す姿

『総合エンタテインメント』のリーディングカンパニー

カーエレクトロニクス市場の大きな変化の中で、市販/OEM各々の事業特性に適した戦略の推進により、車室空間における快適、感動、安心・安全を創出する

取り組み領域と基本方針

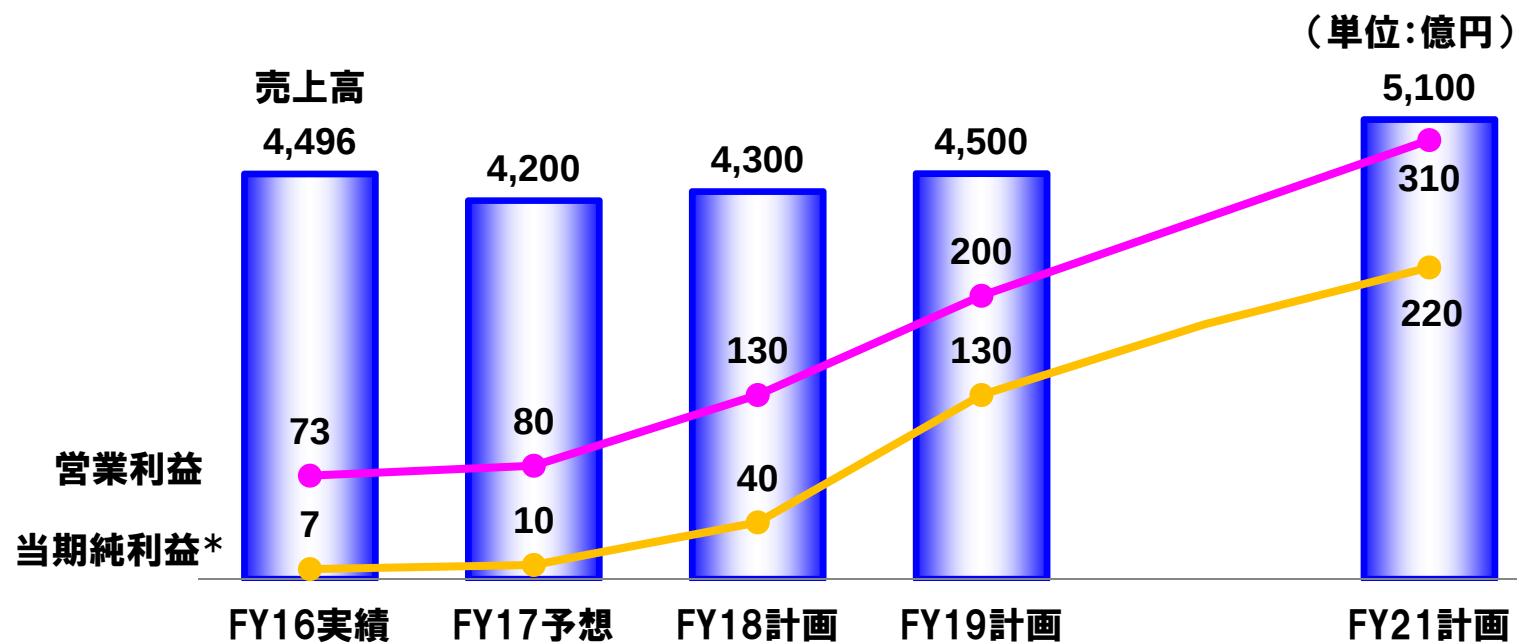
カー市販	● 環境変化に対応した戦略による売上の持続的成長と高利益性の維持 ● コネクテッドカーライフの早期実現
カーOEM	● 既存事業の収益性改善による競争力の強化 ● 将来の成長に向けた新たな付加価値提案
地図・自動運転	● 高精度地図ビジネスの確立・拡大による安定的な成長 ● 3D-LiDARによる自動運転領域への参入とポジション確立 ● 高度化地図“データエコシステム”の設計・開発と運用の開始

中期計画 概要

数値計画

	3年後計画(FY19)	5年後計画(FY21)
売上高	4,500億円	5,100億円
営業利益	200億円	310億円
営業利益率	4.4%	6%以上
ROE		10%以上

数値計画



営業利益率	1.6%	1.9%	3.0%	4.4%
ROE	0.8%	1.2%		



6%以上
10%以上

為替レート

1USドル	120.14円	115円	115円	115円
1ユーロ	132.58円	125円	125円	125円

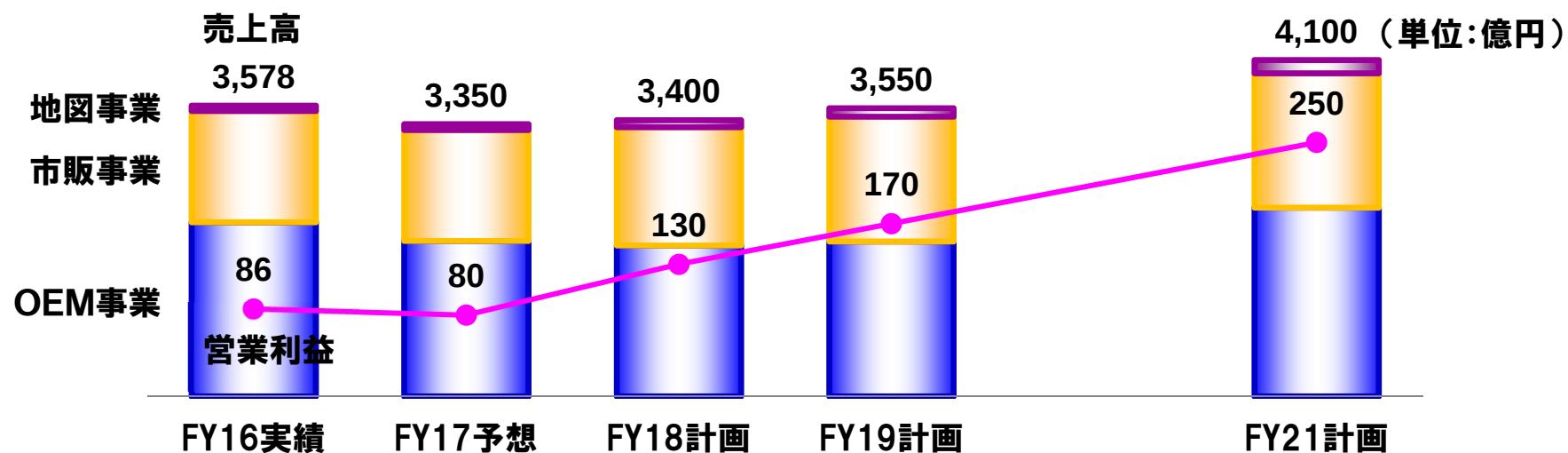


115円
125円

* 親会社株主に帰属する当期純利益

カーエレクトロニクス事業

カーエレクトロニクス 数値計画



FY16～17: 投資先行ステージ

OEM大規模受注への先行投資や
利益性改善に向けた投資が発生

⇒ **市販事業が利益の柱**

FY18～21: 投資回収ステージ

OEMにおいて、大規模受注の本格化と
利益性改善施策の効果により、安定的に収益を確保

⇒ **市販・OEMがともに利益を創出**

コストコントロール体制の強化

- 為替変動の影響を受けにくい生産体制の構築
- 主要工場の高い生産性を活かした利益の創出
- 外部提携先を活用した設計リソースの効率的な配置

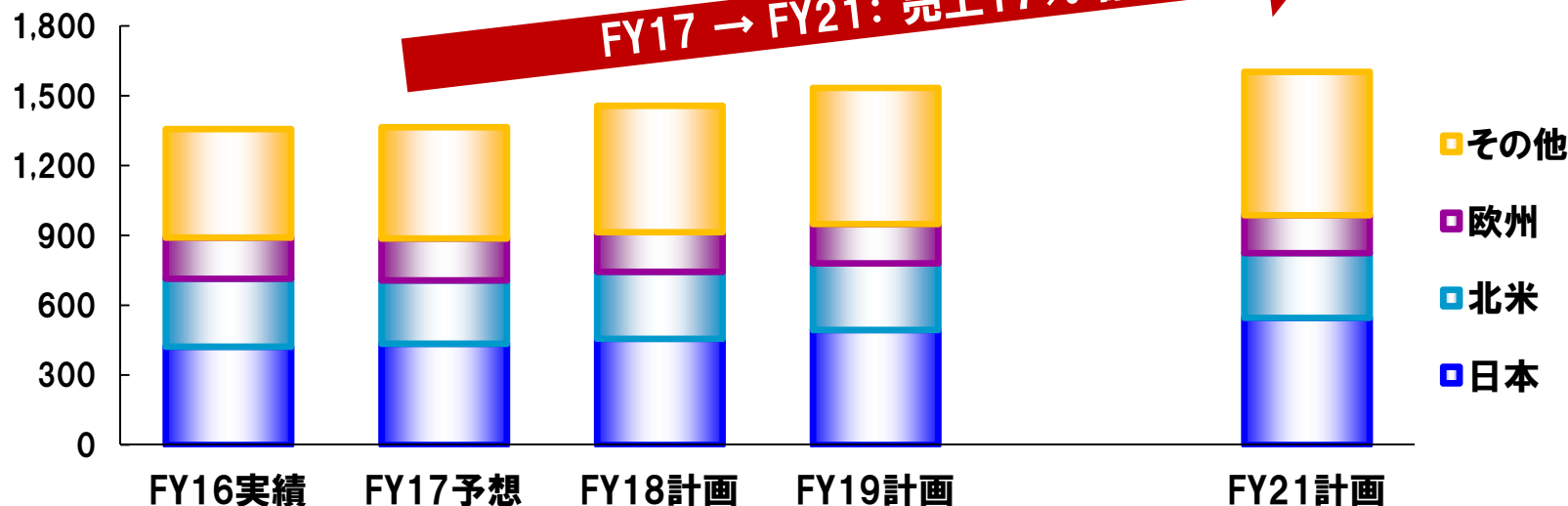
注) FY17から、従来、「その他」に含まれていた地図ソフトを「カーエレクトロニクス」に含めています。
これに伴い、FY16の金額についても、FY17以降の表示に合わせて組替表示しています。

カーエレクトロニクス 市販事業 基本方針

- ・ 環境変化に対応した戦略による売上の持続的成長と高利益性の維持
- ・ コネクテッドカーライフの早期実現

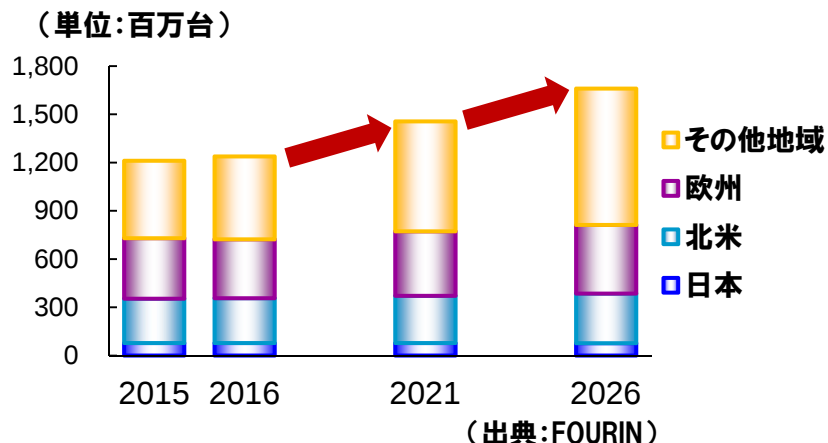
FY21 市販事業 売上高目標：1,600億円

(単位:億円)

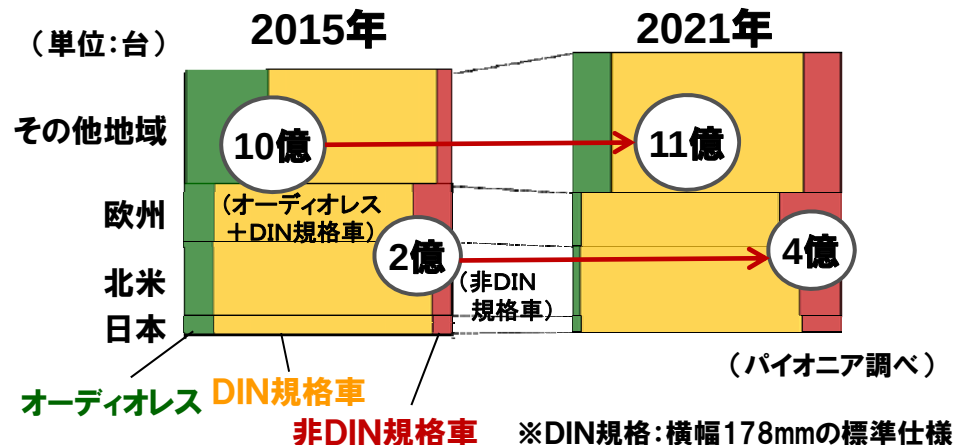


カーエレクトロニクス 市販事業 環境変化

自動車保有台数は 新興国を中心に今後さらに増加



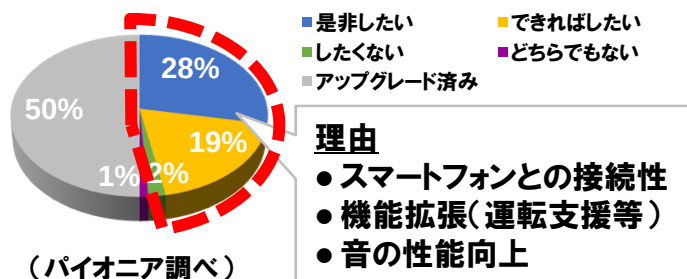
DIN規格車(グローバル)と 非DIN規格車(欧州中心)が増加



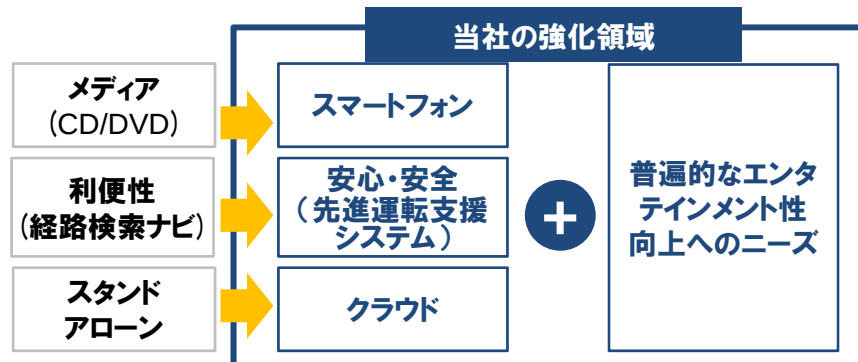
環境変化による買い替え需要の顕在化

潜在的需要

新興国では、約5割のユーザーが、
カーオーディオ/ナビゲーションのアップグレードを希望



ニーズの変化



《当社にとっての新しい事業機会の出現》

カーエレクトロニクス 市販事業 中期的戦略

環境変化に応じた戦略による売上の持続的成長と高利益性の維持

	日本	北米・欧州	その他地域
コネクテッド化	■ 車室内におけるメディアチェンジの推進（スマートフォン連携の強化）		
安心・安全	■ パイオニアならではの付加価値提案（先進運転支援システム）		
エンタテインメント	■ 音楽によるエンタテインメントの提供		
新領域	【音楽コンテンツとの融合】 		【スマートフォン活用新提案】 
	■ IoT事業の積極推進 - 自動車保険向けサービス - 業務用フリートサービス - 専用デバイスとクラウド基盤の拡充	■ 非DIN規格への対応 個別車種対応モデル	■ 普及価格商品展開 ■ ビジネスエリアの拡大（アセアン、中南米 ⇒ 中東 ⇒ アフリカ）

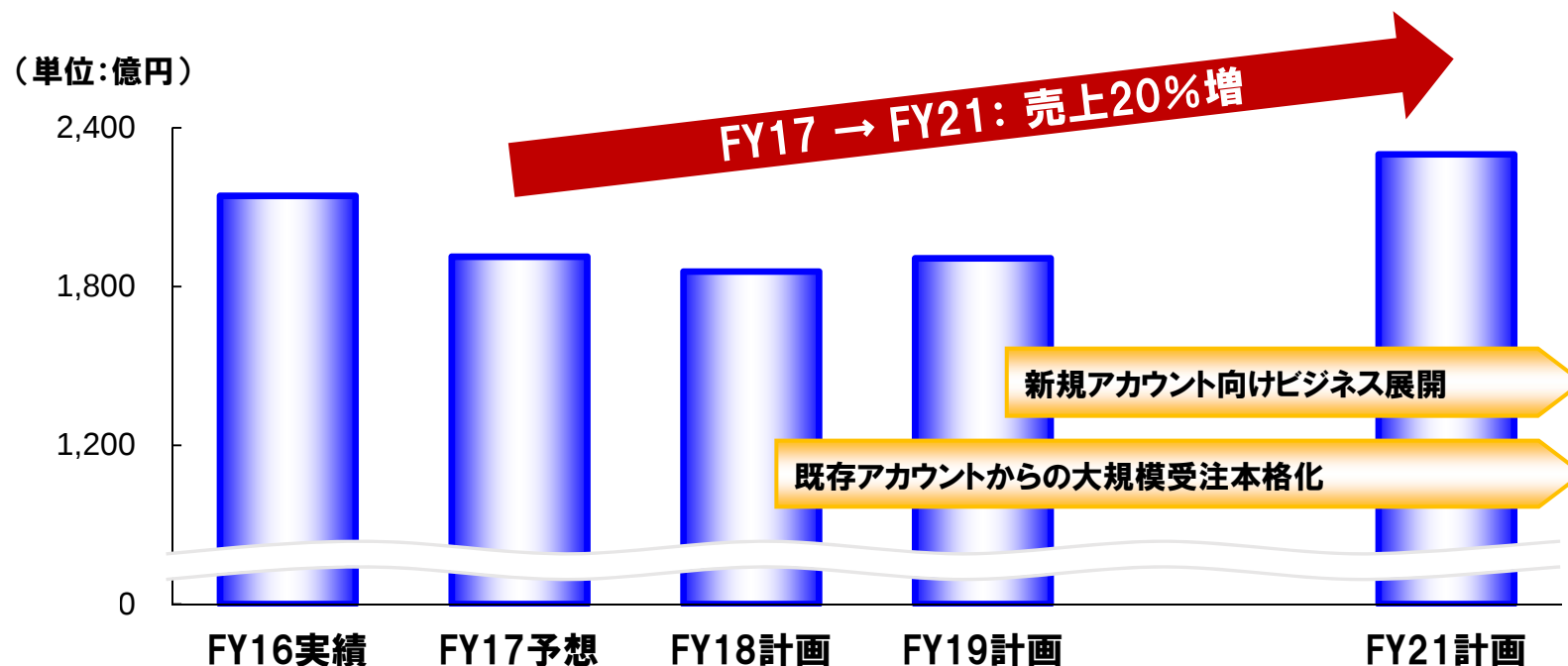
注) 1. Apple CarPlay は、Apple Inc.の商標です。

2. Android および Android Auto は、Google Inc. の商標です。

カーエレクトロニクス OEM事業 基本方針

- ・ 既存事業の収益性改善による競争力の強化
- ・ 将来の成長に向けた新たな付加価値提案

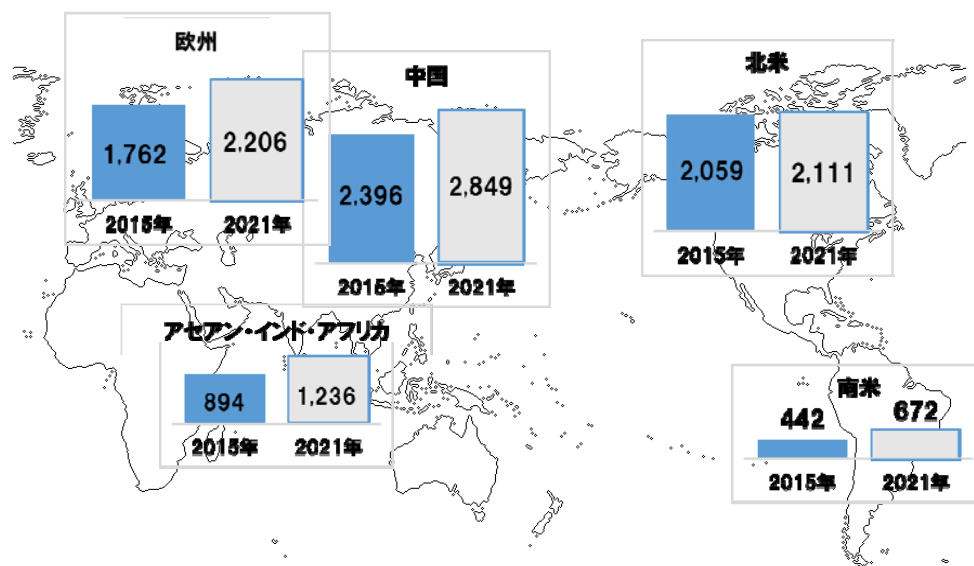
FY21 OEM事業 売上高目標：2,300億円



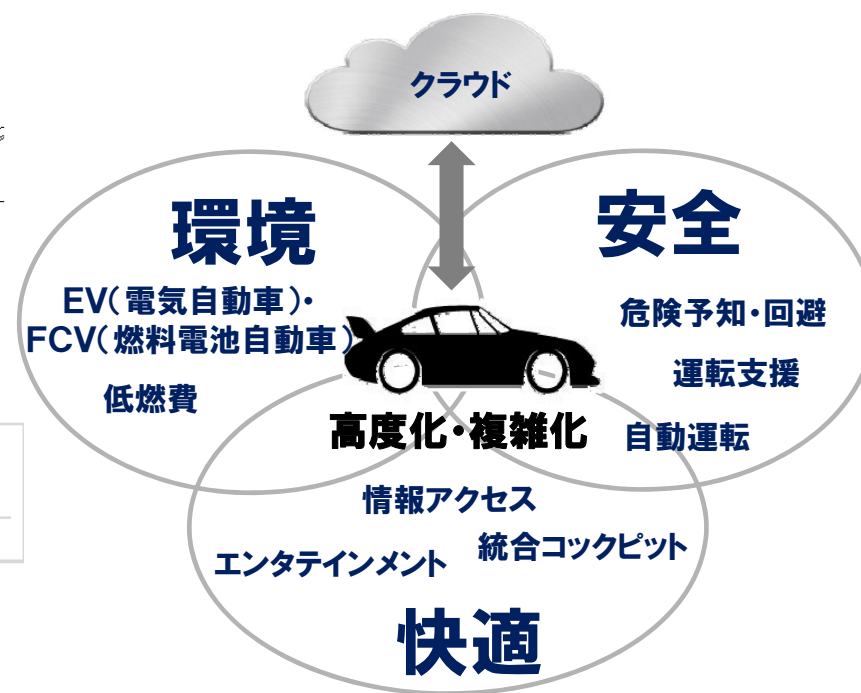
カーエレクトロニクス OEM事業 環境変化

グローバル規模で自動車の普及拡大が進む中、車に対する価値観が大きく変化

世界の新車販売台数（単位：万台）



（出典：FOURIN）



プロジェクトの大型化・長期化

提案力のあるサプライヤーに期待

カーエレクトロニクス OEM事業 中期的戦略

将来の成長に向けた
新たな付加価値提案

- 自動運転関連の研究開発を加速することで、将来的な成長領域である統合コックピットへの提案・HMIの提供が可能に
- 市販市場から得たエンドユーザーニーズをもとに先進技術を積極提案

既存事業の
収益性改善による
競争力の強化

- 提案活動の早期化により、ロスのない効率開発を実現
- プロジェクトの大型化・長期化を活かし、受注獲得からビジネス開始までに収益性を徹底追求

FY16～FY17

FY18～FY21

既存取り組み

AV・ナビ一体開発によるカーナビゲーションの収益性改善

モジュラーデザイン化の推進

共通プラットフォームの推進

海外生産体制の再構築

新規取り組み

主要工場の生産性向上

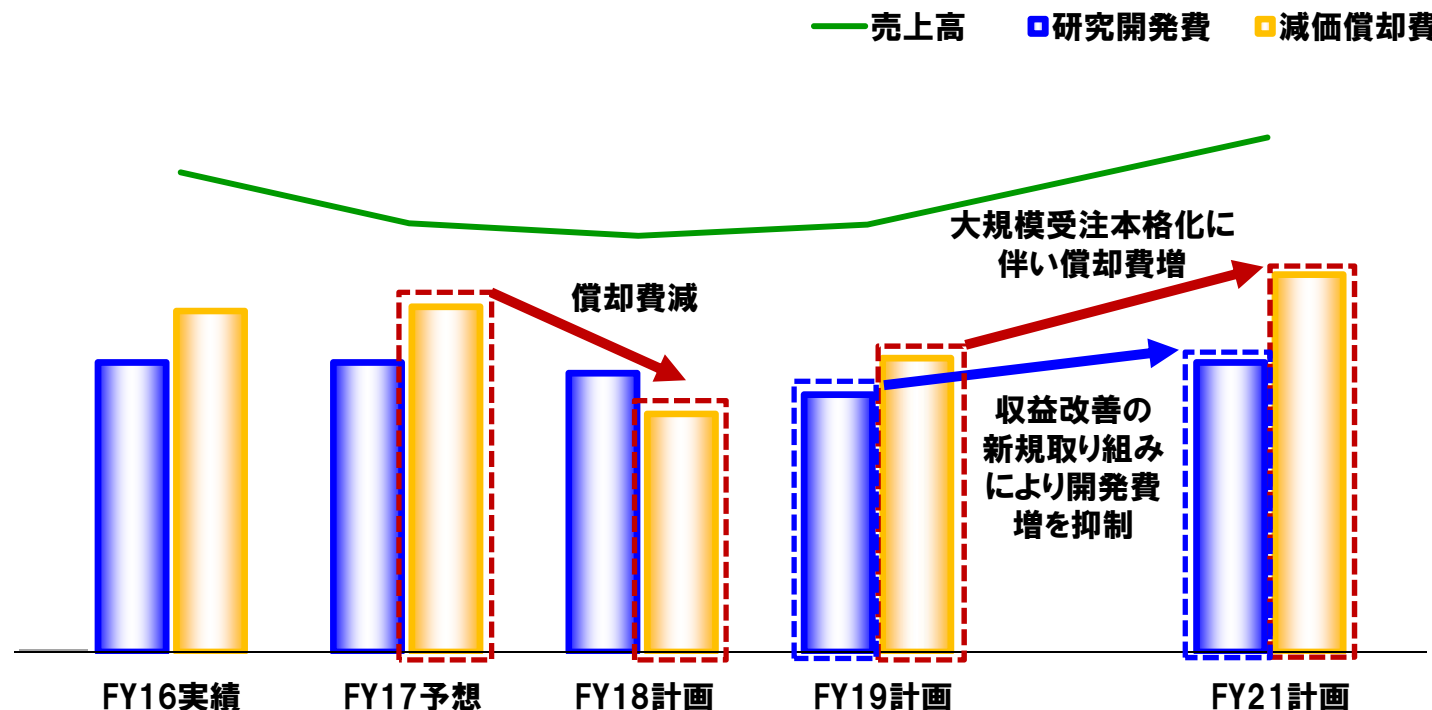
自動化・マス&カスタム生産による効率化

大規模・長期化プロジェクトに対応した開発効率化

FY17→FY21: 原価率改善 7ポイント

カーエレクトロニクス OEM事業 中期的戦略

OEMの売上高と研究開発費・減価償却費の推移イメージ



利益創出に向けたコストマネジメント

収益改善の新規取り組み

投資先行ステージ

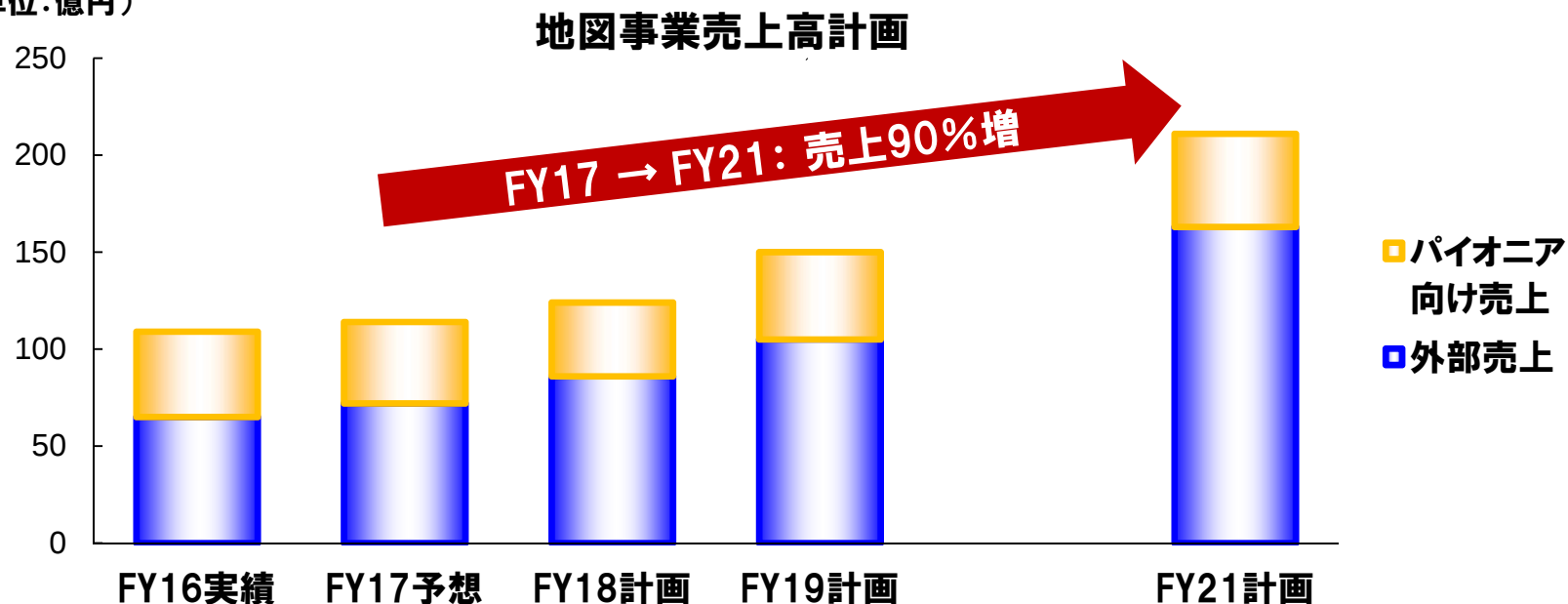
安定した黒字化ステージへ

カーエレクトロニクス 地図事業・自動運転関連 基本方針

- ・ 高精度地図ビジネスの確立・拡大による安定的な成長
- ・ 3D-LiDARによる自動運転領域への参入とポジション確立
- ・ 高度化地図“データエコシステム”の設計・開発と運用開始

FY21 地図事業 売上高目標：200億円

(単位:億円)



カーエレクトロニクス 地図事業 中期的戦略

高精度地図を中心にアセアン市場、自動運転領域、法人・GIS*¹市場でビジネスを拡大し、
将来の高度化地図“データエコシステム”への展開を目指す

成長に向けた重点領域

アセアン市場

自動運転領域

法人・GIS市場

アライアンス・国家プロジェクト

 **MappointAsia**
CONNECTING YOU GEOGRAPHICALLY



- 事業領域拡大、共同事業推進
- グローバルスタンダード化推進
- SIP*²自動走行システムへの参画

 **NTT空間情報**

高度化地図“データエコシステム”への展開
(地図更新システムのスタンダード化)

*1 GIS (Geographic Information System): 位置に関する情報データを視覚的に表示し、高度な分析や迅速な判断を可能にする技術

*2 SIP (Cross-ministerial Strategic Innovation Promotion Program): 戦略的イノベーション創造プログラム(内閣府)

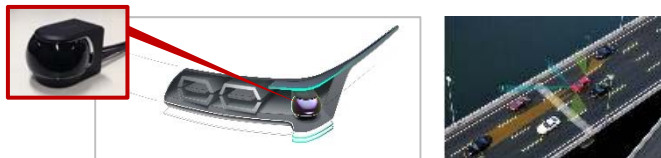
カーエレクトロニクス 自動運転関連 目指すビジネス像

目指すポジション

自動運転に必須となる3D-LiDARと地図を合わせて提供できる「自動運転の実現に欠かせない会社」

【センサー】 3D-LiDAR

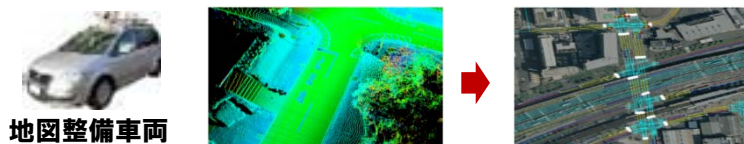
高性能・低価格・小型化の実現



「周辺環境認識」「自車位置推定」「地図生成・更新」
の役割を果たす3D-LiDARの開発

【地図】 高精度地図

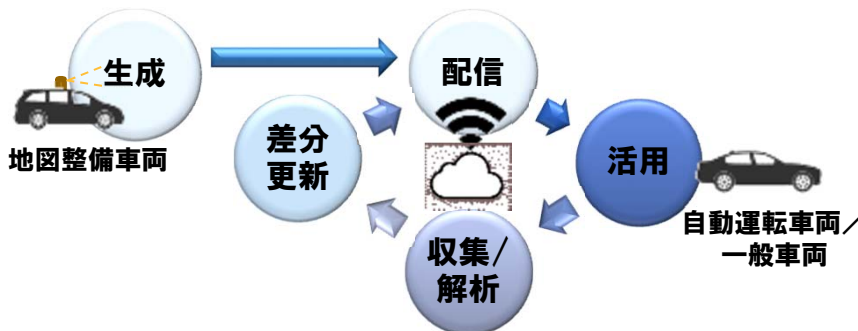
高速道路・自動車専用道路から一般道への展開



地図制作子会社インクリメントPがデータ化し
各種事業に展開

【システム】 高度化地図“データエコシステム”

3D-LiDAR技術を活用した地図更新システムの実現



標準化活動やアライアンス・国家プロジェクトを通し普及推進

HERE
との提携



“データエコシステム”
の実現に向けた
実証実験



カーエレクトロニクス 自動運転関連 目指すビジネス像

様々なビジネスモデルへの展開を想定

【センサー】 3D-LiDAR

■ センサーユニット・システム

- ・先進運転支援システム/自動運転への活用
- ・他事業への活用
(ロボット、ドローン等)

【地図】 高精度地図

■ 地図コンテンツ

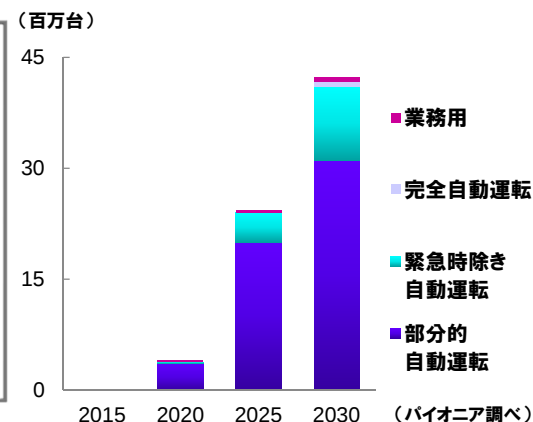
- ・先進運転支援システム/自動運転用高精度地図利用料
- ・他事業への活用
(産業インフラ、IT農業、防災/減災等)

【システム】 高度化地図“データエコシステム”

■ システムソリューション

- ・更新システムソリューション
- ・データ分析でのソリューション等

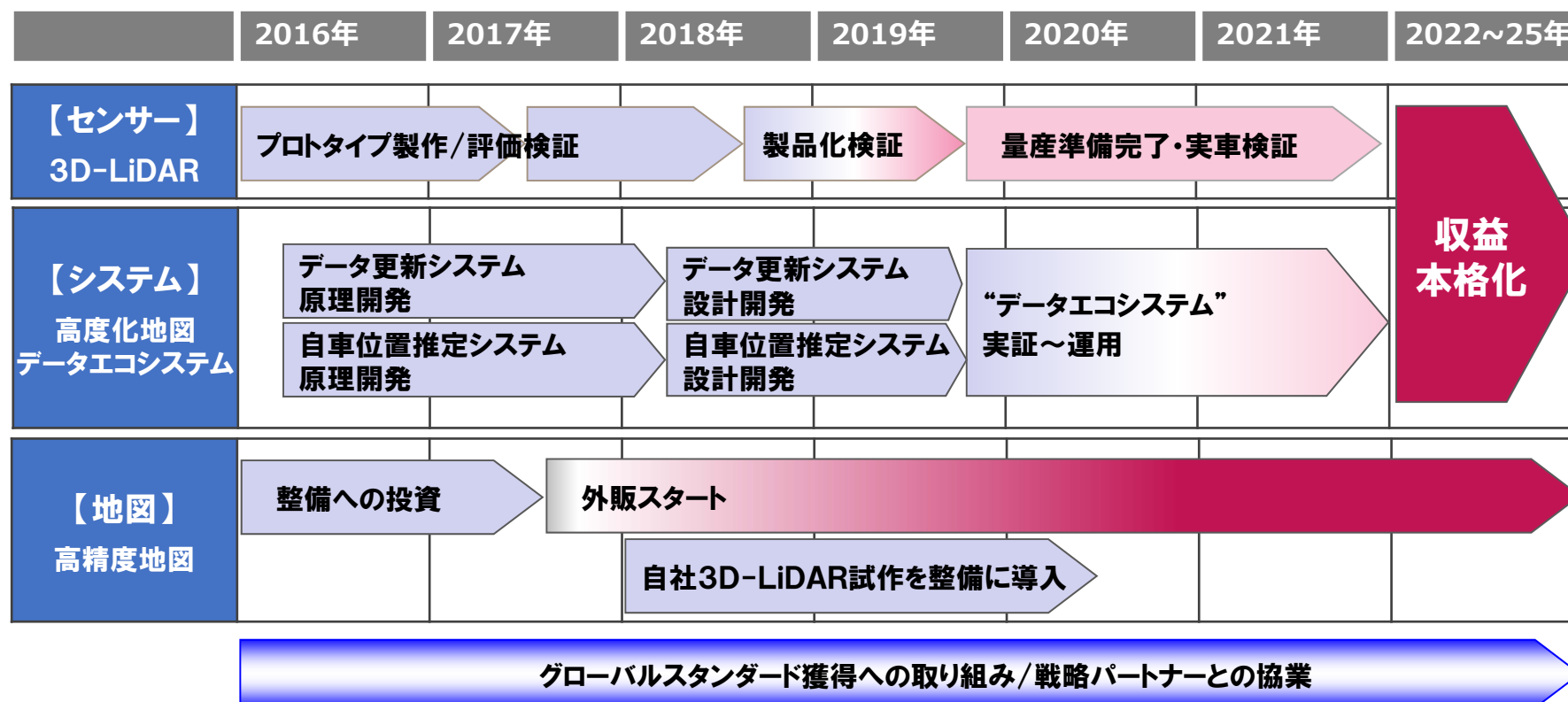
自動運転車両予測



カーエレクトロニクス 自動運転関連 スケジュール

2018年から先進運転支援システム向けに高精度地図の販売を開始し、
2019年には3D-LiDAR、高度化地図“データエコシステム”の事業化準備完了

研究開発に、FY17～FY21の5年間で合計約100億円を投じる計画



その他事業

その他事業

新規事業戦略

パイオニアならではの技術（光・音・映像）を活かした事業の育成

重点領域数値計画

FY21：売上高100億円 営業利益20億円

【医療・健康】

- ・レーザ血流計をはじめとする光生体センサーの拡販
- ・音響解析技術を生かした製品開発によるビジネス立上げ
- ・画像解析システム等による新規ビジネスへの挑戦



研究用レーザ血流計

【有機EL照明】

- ・車載向け有機EL照明でNo.1メーカーを目指す
- ・化粧品メーカー等との協業によるビジネス拡大



関連事業戦略

車載関連ビジネスを中心に堅実な成長

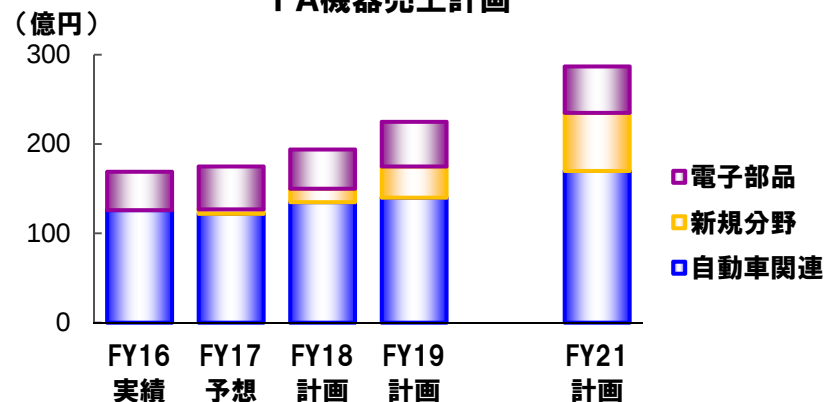
重点領域数値計画

FY21：売上高300億円 営業利益30億円

【FA機器】

- ・自動車関連製造装置を中心に、堅実な成長
- ・新規分野の開拓と拡大
- ・小型電子部品製造装置の成長市場での事業拡大

FA機器売上計画



数值計画

全社 中期数値計画

(単位:億円)

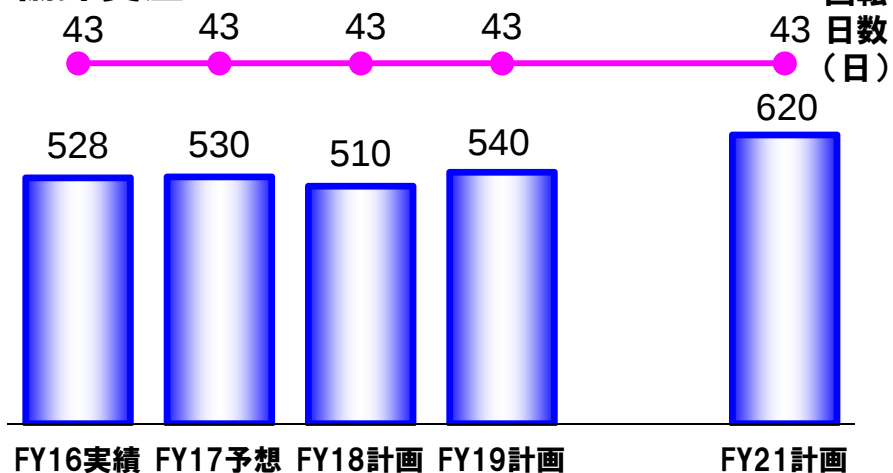
		FY16 実績	FY17 予想	FY18 計画	FY19 計画	FY21 計画
売上高		4,496	4,200	4,300	4,500	5,100
営業利益 (営業利益率)		73 (1.6%)	80 (1.9%)	130 (3.0%)	200 (4.4%)	310 (6.1%)
当期純利益*		7	10	40	130	220
カーエレクトロニクス	売上高	3,578	3,350	3,400	3,550	4,100
	営業利益	86	80	130	170	250
その他	売上高	918	850	900	950	1,000
	営業損益	-1	0	0	30	60
為替レート	1USドル	120.14円	115円	115円	115円	115円
	1ユーロ	132.58円	125円	125円	125円	125円
ROE		0.8%	1.2%			10%以上

* 親会社株主に帰属する当期純利益

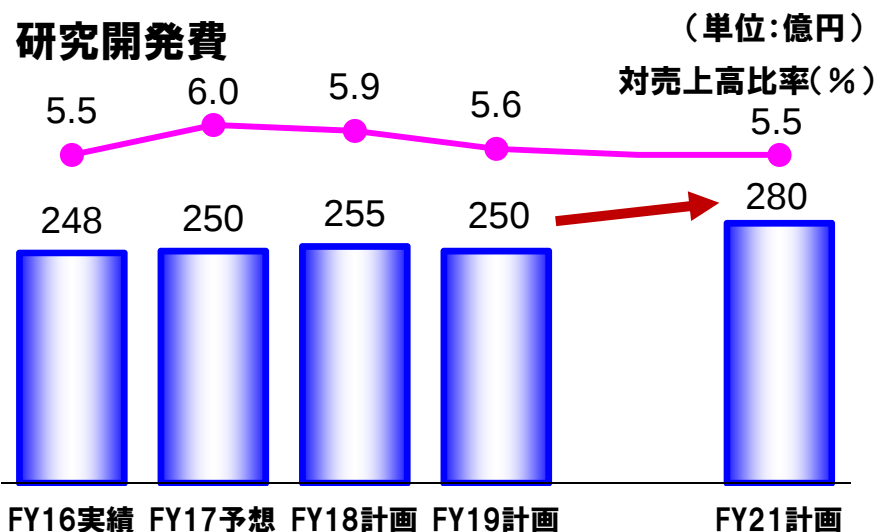
注) FY17から、従来、「その他」に含まれていた地図ソフトを「カーエレクトロニクス」に含めています。
これに伴い、FY16の金額についても、FY17以降の表示に合わせて組替表示しています。

全社 中期数値計画

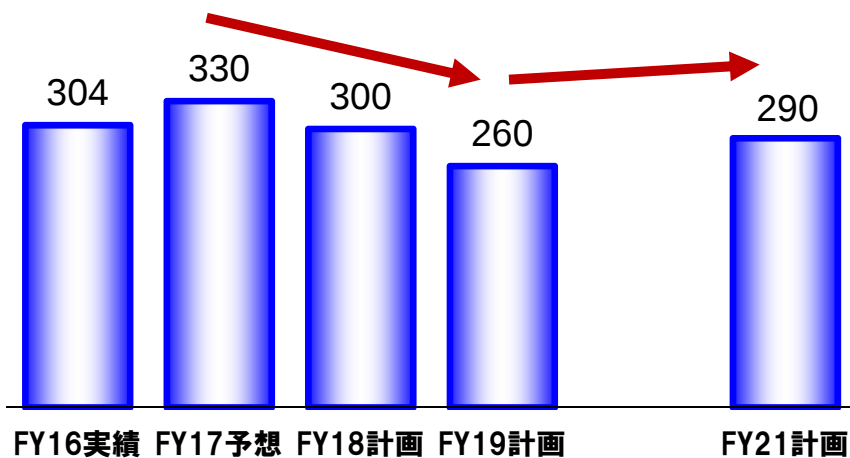
棚卸資産



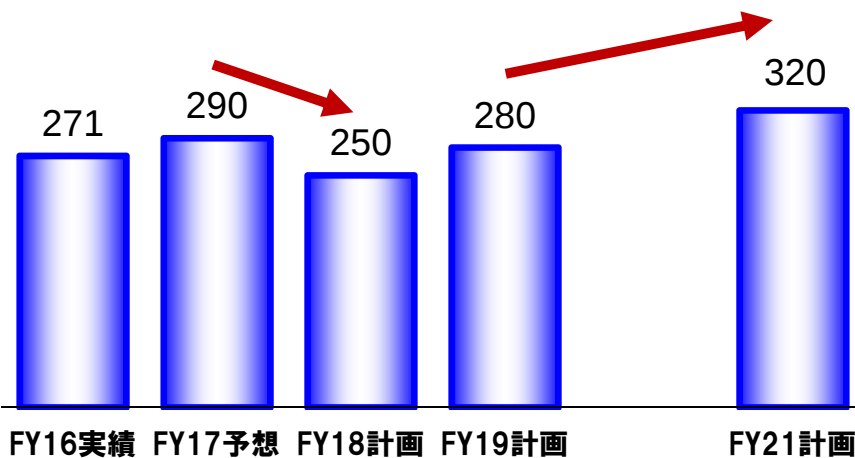
研究開発費



設備投資



減価償却費



財務指標

フリー・キャッシュ・フローは、今後の成長に向けた投資と株主還元へ適切に配分

(単位:億円)

	FY16 実績	FY17 予想	FY18 計画	FY19 計画		FY21 計画
営業キャッシュ・フロー	193	250	320	370		500
投資キャッシュ・フロー	-201	-330	-300	-260		-290
財務キャッシュ・フロー	34	-40	0	0		-150
フリー・キャッシュ・フロー	-8	-80	20	110		210
自己資本比率	29%	29%	31%	33%		41%
D/E比率	0.4倍	0.4倍	0.4倍	0.3倍		0.1倍

注) 1. 「投資キャッシュ・フロー」、「現金及び預金」には、3ヵ月超の定期預金を含んでいます。

2. D/E比率＝有利子負債÷(純資産－非支配株主持分)

Pioneer