

Panasonic Group

パナソニック ホールディングス株式会社

Annual Report
2022

財務とESGに関する報告書 2022年3月期



目次／編集方針

パナソニックグループについて	経営理念	03
	パナソニックグループのこれまでと現在	05
	At a Glance	07
トップメッセージ	グループCEOメッセージ	09
中長期戦略	価値創造プロセス	15
	報告セグメント別 中長期戦略の概要	17
	オペレーション力徹底強化の取り組み	19
機能別戦略	グループCFOメッセージ	23
	グループCTOメッセージ	27
	グループCIOメッセージ	31
	グループCHROメッセージ	33

編集にあたって

当社では、アニュアルレポートを、中長期の経営戦略や、ESG(環境・社会・ガバナンス)の体制・取り組み、当期の業績・財務状況などを盛り込んだ統合報告書と位置付け、投資家の皆様をはじめ、多様なステークホルダーの皆様へ、持続的な成長のための取り組みをご理解いただくことを目的として、発行しています。当レポートでは、「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向けた当社の価値創造プロセスや中長期戦略などを説明しています。

ESG	取締役会議長メッセージ	35
	社外取締役メッセージ	36
	コーポレート・ガバナンス	37
	体制と取り組み	37
	取締役会・監査役会の構成	43
	取締役・監査役・執行役員	45
	人権の尊重の取り組み	48
	環境責任者メッセージ／環境への取り組み	49
	「社員のウェルビーイング」実現に向けた取り組み	53
	企業データ	
財務ハイライト	55	
ESGハイライト	57	
セグメント概況	59	
財務報告	61	
10年間の主要財務データ	65	
会社情報	67	

将来見通しに関する注意事項

本書中には、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。本書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恐れがあります。パナソニックグループは、本書の日付後において、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ください。

なお、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。

経営理念

創業者 松下幸之助は「物質面も精神面もともに豊かになってはじめて真の幸福がもたらされる」と考え、「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現を目指していました。「綱領」は、そのことを簡潔に示したものであり、パナソニックグループの「経営理念」の根幹として、これまであらゆる経営活動のよりどころとしてきました。「幸せの、チカラに。」は、パナソニックグループのパーパス(存在意義)を表した新たなブランドスローガンです。世界全体の喫緊の課題である気候変動を含む地球環境問題の解決や、社会でくらし仕事をするすべての人々の快適と安心、心身の健康と幸福、すなわちウェルビーイングへ貢献してゆく。この思いを一つの言葉に込めました。今後もパナソニックグループは、経営理念に基づいて、社会の課題解決と発展に貢献し続け、新しい未来を切り拓いていきます。そして、持続的な成長と企業価値の向上を実現していきます。

[パーパスを表すブランドスローガン]

幸せの、チカラに。

変化する世界の中でも、お客様に寄り添い、
持続可能な「幸せ」を生み出す「チカラ」であり続けたい

経営理念

綱領

産業人たるの本分に徹し
社会生活の改善と向上を図り
世界文化の進展に寄与せんことを期す

信条

向上発展は各員の和親協力を得るに非ざれば得難し
各員至誠を旨とし一致団結社務に服すること

私たちの 遵奉すべき精神

産業報国の精神、公明正大の精神、和親一致の精神、
力闘向上の精神、礼節謙讓の精神、
順応同化の精神、感謝報恩の精神

パナソニックグループのコンプライアンス行動基準

<https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/code-of-conduct.html>

パナソニックグループの 経営基本方針

松下幸之助が確立した経営理念の中から、「綱領」「信条」「七精神」を中心に、パナソニックグループの社員が、仕事や経営を実践していくにあたっての考え方をまとめたもの



創業者 松下 幸之助
(1894年-1989年)

「物心一如」の

「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現を目指す

お客様に商品・サービスを選んでいただけるよう、
誰にも負けない立派な仕事をする

お客様大事の心構えを、誰よりもしっかり実践

利益は結果。社会や従業員に還元、将来に向けて投資

「自主責任経営・社員稼業」の実践

「言うべきことが言い合える」風土を醸成、
衆知を集めた全員経営を推進

「人を活かす」経営を推進

パナソニックグループのこれまでと現在

1918年、創業者松下幸之助が当社を設立し、配線器具を皮切りに今日まで事業を拡大してきました。1932年には、創業者が、「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現をグループの使命として掲げ、その実現に向けて、当社グループは事業に取り組んできました。

1918年

- **電気のある暮らし**が始まる
- 配線器具から幅広い電気製品群へ事業を拡大
- 家電製品が **暮らしを変える**
- 家庭へのエレクトロニクスの急速な普及を国内および世界各地でけん引
- **新たな価値・新たな生活スタイル**を提供
- デジタル家電を普及

国内の自動車産業のれい明期から、自動車用バッテリーを発売、**自動車の普及**に貢献。



1937年

ジェットファン(高速道路トンネル換気システム)事業



高速道路トンネル換気システムを納入、その後、集塵システムと合わせてトンネル内の**環境浄化**を実現。

1968年

世界初の家庭用燃料電池「エネファーム」を販売開始、家庭における**水素エネルギー**活用の道を開く。



2009年

松下電気器具製作所(現在のパナソニックホールディングス(株))を設立。初の製品となるアタッチメントプラグを発売、一般家庭向けに安価で販売し、**電気器具の普及**に貢献。



1918年

洗濯機、白黒テレビ、冷蔵庫など、**家事負担の軽減**とゆとりある生活を実現する製品を次々と発売。



1950年代

VHS方式ホームビデオの第1号機。**テレビ番組録画の主流**となった。



VHS方式ホームビデオ「マックロード」NV-8800

1977年



携帯電話「デジタル・ムーバ P201 HYPER」

世界最軽量(当時)で大ヒット、コミュニケーションの革新起る。

1996年

これからも、新しい価値を創造する事業を通じて、地球環境問題の解決、および「暮らし」と「しごと」の場面での人々のウェルビーイング、すなわち快適で安心で、心身ともに健康で幸せな状態への貢献を果たし、「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現をめざします。

2022年

創業の使命に立ち返り、
「物と心が共に豊かな理想の社会」
の実現に向けてまい進

○「より良い暮らし」、「サステナブルな社会」の
実現をけん引

幸せの、チカラに。

私たちは、変化する世界の中で、
皆さまの幸せを生み出す「チカラ」であり続けたいと思います。

E
環境



地球環境問題の解決への貢献
Panasonic GREEN IMPACT

カーボンニュートラル
社会実現

CO₂削減インパクトの拡大

循環型社会
実現

循環型モノづくり、
製品の長寿命化

S
社会



心身ともに健康で幸せな状態を
「暮らし」と「しごと」において実現

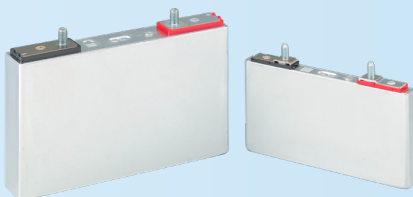
くらしの
ウェルビーイング

心のゆとりや健康な暮らし

しごとの
ウェルビーイング

安心・快適で働きやすい現場

ハイブリッド自動車用の
リチウムイオン電池の量産を開始、
環境対応車の普及に貢献。



2010年



環境配慮型の街づくりをめざし、
当社のIT・環境技術を活かした
スマートタウンを実現。

2014年

At a Glance

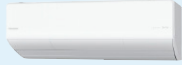
報告セグメント

各事業の概要

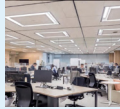
くらし事業



ドラム式洗濯機



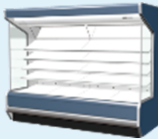
エアコン



照明商品



配線商品



冷蔵
ショーケース

家電、空調、照明、電気設備や冷凍冷蔵ショーケース等の業務用機器など、住宅から店舗、オフィス、街にいたるさまざまな空間に対応した商品・サービスをグローバルに提供しています。日本のみならずグローバルに、特に中国・北東アジア地域において、重点的に家電と住宅設備事業を展開しています。

空調や冷蔵庫、冷凍冷蔵ショーケースなどにおいて、省エネや自然冷媒などの技術でCO₂排出量の削減を進め、持続可能な社会の実現のため、人・社会・地球の視点でくらしの質の向上に貢献していきます。

オートモーティブ



コックピットシステム



ヘッドアップディスプレイ表示図
(画像提供: トヨタ自動車株)



車載カメラ

「Heartmotive」〜こころ動かす出会いを創り続ける〜をスローガンに、車と移動体験に新しい価値を提供し続けます。車載事業の開発・製造で培った技術と、グループが持つひととくらしへの知見を結集し、快適、安全・安心、環境をキーワードに、パナソニックらしい多様な車載製品をシステムとデバイスで展開し、ソリューションで提案します。また、環境への取り組みについては、車の電動化や軽量化に貢献する商材やリサイクル材料使用商品の拡大、事業活動におけるエネルギー削減や循環型モノづくりなどを推進しています。

コネクト



電子部品実装機
NPM-WX



高性能堅牢タブレットPC
FZ-G2シリーズ



超高輝度プロジェクター
PT-RQ35Kシリーズ

お客様の多様な「現場」に寄り添いイノベーションをもたらすことで、B2Bのお客様の経営改革に貢献していきます。「造る」「運ぶ」「売る」というサプライチェーンの現場では、労働力不足の一方、多様化する消費者ニーズに迅速に対応すべく、業務プロセスが複雑化しています。このようなお客様の課題へ、強いハードウェアにソフトウェアやテクノロジーをつなげ、またモノづくりで培った知見とノウハウをサービスにつなげることで、現場の最適化、生産性向上に取り組めます。そして、廃棄ロス・エネルギーの削減にも貢献し、持続可能な社会の実現を目指します。

インダストリー



産業用モーター



多層基板材料



コンデンサ



リレー

産業、情報通信、車載をはじめ、幅広い用途に向けた電子デバイス・産業デバイスを提供しています。固有の材料技術やプロセス技術に裏打ちされた際立つ特長を持った商品を展開し、モノづくりにおける労働力不足、情報化社会の進展にともなうデータ爆発、モビリティ社会における環境・安全性要求など、困難な社会課題の解決に貢献していきます。また、生産活動におけるカーボンニュートラルの実現、商品性能の進化を通じた環境負荷低減にも積極的に取り組み、持続可能で豊かな社会の実現に貢献していきます。

エネルギー



車載用円筒形リチウム
イオン電池(2170)



蓄電システム



乾電池

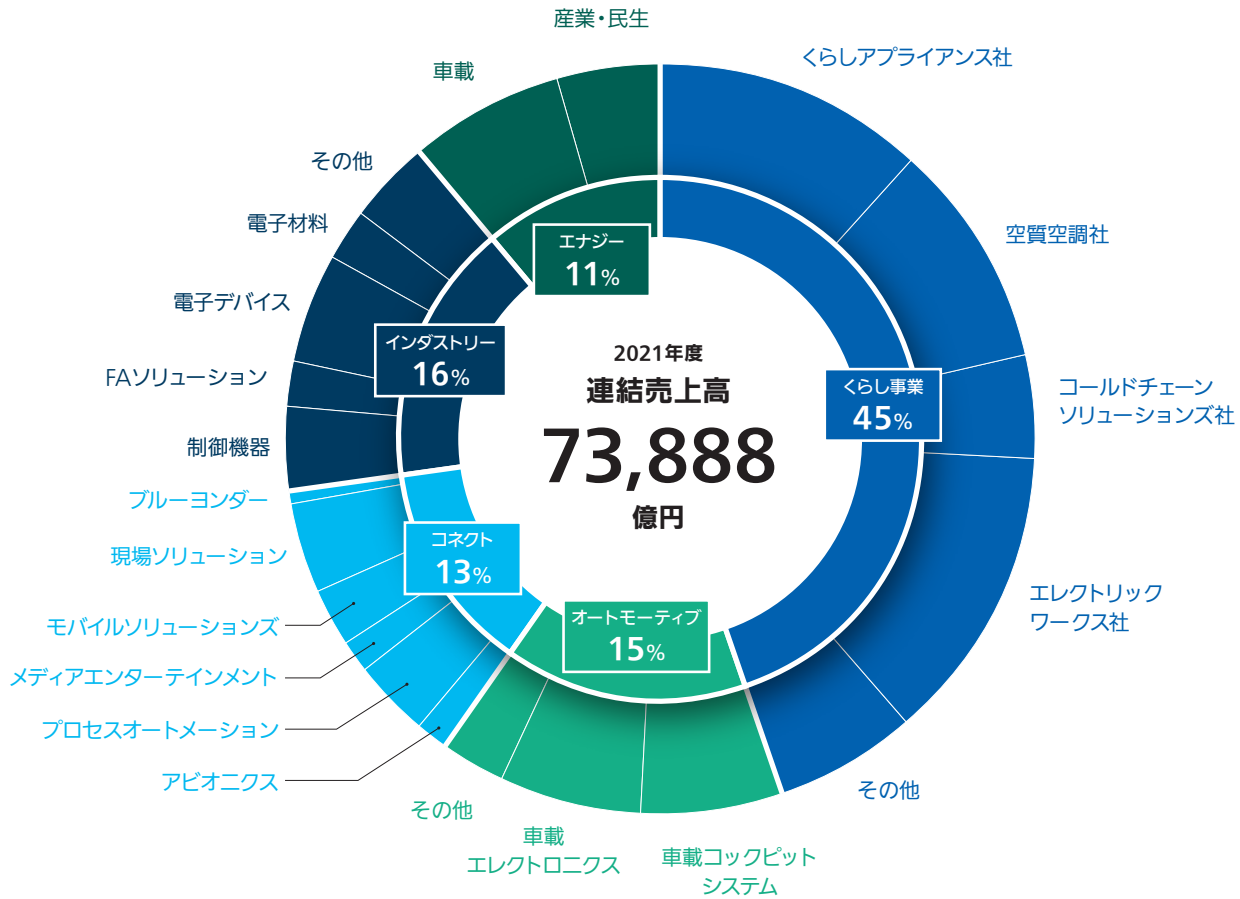


リチウム一次電池

モビリティの電動化を支える車載用電池や、データセンターや家庭用蓄電、医療機器、メーター向けなど安心安全な社会インフラを支える産業用電池、日々の便利で快適なくらしを支える乾電池事業をグローバルに展開しています。環境面では、事業活動を通じて排出されるCO₂削減はもとより、車載を中心とした社会の電化・電動化(電動シフト)によるCO₂削減でも環境への貢献を目指します。「安心」「安全」「低環境負荷」という提供価値を最大化することで、豊かなくらしと持続可能な地球環境が矛盾なく両立・調和する社会の実現に貢献します。

2021年度の売上高構成比

(2022年度の形態に合わせて組み替えて算出)



(注) 1. 売上高構成比率は、各報告セグメントの売上高を、各報告セグメント売上高合計(「その他」や「消去・調整」を含まない)で除して算出しております。
 2. 暮らしアプライアンス社、空調空調社、コールドチェーンソリューションズ社、エレクトリックワークス社には、中国・北東アジア社の売上・利益が含まれます。
 3. コネクトセグメントとエネルギーセグメントの「その他」については、消去・調整の影響により金額がマイナスとなっているため、上記円グラフには表示されていません。

任意開示事業の構成

	売上開示事業	売上開示事業		
暮らし事業 (パナソニック株)	暮らしアプライアンス社	<ul style="list-style-type: none"> キッチン空間 ランドリー・クリーナー ビューティ・パーソナルケア 	コネクト (パナソニック コネクト株)	<ul style="list-style-type: none"> アビオニクス プロセスオートメーション メディアエンターテインメント モバイルソリューションズ 現場ソリューション ブルーヨンドー
	空調空調社	<ul style="list-style-type: none"> 空調冷暖ソリューションズ エコシステムズ 	工業 (パナソニック インダストリー株)	<ul style="list-style-type: none"> 制御機器 FAソリューション 電子デバイス 電子材料
	コールドチェーンソリューションズ社	—	エネルギー (パナソニック エナジー株)	<ul style="list-style-type: none"> 車載 産業・民生
	エレクトリックワークス社	<ul style="list-style-type: none"> ライティング エナジーシステム 	その他	<ul style="list-style-type: none"> エンターテインメント&コミュニケーション ハウジング
	中国・北東アジア社	—	消去・調整	セグメント間の内部取引消去や、セグメントに帰属しない損益及び連結会計上の調整等
	その他	—		
自動車 (パナソニック オートモーティブシステムズ株)	<ul style="list-style-type: none"> 車載コックピットシステム 車載エレクトロニクス 			

グループCEOメッセージ

「物と心が共に豊かな理想の社会」に向けた 競争力を徹底強化、企業価値向上へ



代表取締役
社長執行役員
グループCEO
楠見 雄規

2022年4月から新たなグループ体制のもと、新中長期戦略をスタートさせました。新中長期戦略では、「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向けて、「戦略」と「オペレーション力」の両輪で、各事業の競争力強化を図り、地球環境問題の解決や、世界中の皆様一人おひとりの心身ともに健康で幸せな状態の実現に貢献することを目指します。

そのお役立ちの対価として獲得したキャッシュを競争力強化のための投資に振り向け、さらにお役立ちを拡大、キャッシュ創出力を高めて中長期的に企業価値を高めていく決意です。株主・投資家の皆様との対話は非常に重要と考えており、頂いたご意見、ご提案を経営に活かし、企業価値向上を追求してまいります。

グループ一丸となって全力を尽くしてまいりますので、皆様のご理解、ご支援をどうぞよろしくお願い致します。

新体制の始動

2022年4月1日から、パナソニックグループは、各事業会社が独立した法人となる「事業会社制」を本格始動しています。事業会社が主役であることから、私どもでは「事業会社制」と呼んでいます。

各事業会社は、「自主責任経営」を徹底し、全社画一の制度やプロセスではなく、各業界の専門企業と競争していくための仕

組みや制度を自ら取り入れ、積極果敢に挑戦し続けることで競争力を強化します。そして、社会や向き合う業界のお客様に対して、誰にも負けないスピードと大きさでお役立ちを果たすことを目指します。

パナソニック ホールディングスは単なる持株会社ではなく、長期を見据えたグループ全体の経営基盤の強化を図ってまい

ります。具体的には、次の5つの役割を担います。

1つ目はグループの経営基本方針の徹底です。経営基本方針は、創業者の松下幸之助が確立した経営理念の根幹である綱領・信条・七精神と実践にあたっての考え方であり、これを再び社内に浸透させるため、私自身も編集メンバーの一人として全面的に関わり、昨年約60年ぶりに大改訂を行いました。事業会社の「自主責任経営」を徹底するには、そこで働く従業員一人ひとりの「経営基本方針」の実践が基本中の基本となりますので、ここは最優先で取り組みます。

2つ目の役割は「競争力強化への見届けと支援」です。長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」を目指したGX (Green Transformation)、業務プロセスの徹底的な効率化を目指すDX (Digital Transformation) と、AI・ITの徹底活用で製造現場やサプライチェーンのムダを撲滅する現場革新の取り組みでオペレーション力強化を推進します。

3つ目は、競争力強化の根幹である一人ひとりが活きる経営への見届け、制度整備です。当社グループには、グローバルで約24万人の多様な個性と能力をもつ従業員がおり、その一人ひとりが挑戦できる職場環境・風土に変革してまいります。従業員の挑戦・活躍の機会を広げるため、グループの特性を活かし、今後も事業会社を横断した人財交流を継続的・積極的に行っ

ていきます。

4つ目は、事業会社の判断を超えた選択と集中、あるいは、事業会社の資金力を超える成長投資の推進です。事業会社が主役となって事業の発展に取り組んでいくのが基本ですが、ホールディングスとしても、グループの発展に向けて、必要に応じて打つべき施策は打っていきます。

5つ目は、グループとしての重要リスクへの対応です。財務規律や、安全、コンプライアンスの徹底、BCP (事業継続計画) に取り組みます。

パナソニック ホールディングスの役割

1. グループの経営基本方針の徹底
2. 顧客・社会へのお役立ちのための競争力強化への見届けと支援
(GX、DX、現場革新、デザイン経営、ブランド、イノベーション加速)
3. 一人ひとりが活きる経営への見届け、制度整備
4. 事業会社の判断を超えた選択と集中
事業会社の資金力を超える成長投資の推進
5. グループとしての重要リスクへの対応

振り返りと課題認識

2021年4月のCEO就任以降、社会やお客様に対してより大きな貢献を生み出し、収益力をさらに向上させていくために、2021年度と2022年度を競争力強化の2年間と位置付けて、経営を進めています。1年目を振り返ると、生産性向上等、現場革新の成果が出始め、改善を重ねる体質が少しずつ定着しつつあるなど、その一步を踏み出すことはできましたが、競争力強化のスピード感は十分とは言えず、2年目となる2022年度は取り組みをさらに加速してまいります。

課題認識として、1つ目は、戦略構築における長期視点、お客様視点を徹底することです。変化の速い時代だからこそ、2

～3年ではなく大きな社会変革を想定し、その変革の中でお客様にとってのベストは何か、その目指す姿からバックキャストすることで、戦略の解像度を上げていく必要があります。2つ目は、変化対応力とスピードを卓越したレベルまで向上させることです。そのためにも、事業のあらゆる現場において、ムダや滞留、手戻りを撲滅し、すべての従業員が正味付加価値のある仕事に集中することと、すべての従業員「一人ひとりが活きる」仕組みと風土づくりが必要となります。これらの課題認識を踏まえて2022年度からの新中長期戦略を策定しています。

新中長期戦略

グループが目指す姿

創業者が掲げたグループの使命である「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向けて、今、私どもが取り組むべきことは、

地球環境問題の解決と、世界中の皆様お一人おひとりの「暮らし」と「しごと」の場面での、人々のウェルビーイング、すなわち快適で安心で、心身ともに健康で幸せな状態への貢献を果たすこ

グループCEOメッセージ

とです。この貢献において誰にも負けない立派な仕事をする
ことで、お役立ちを果たし、その結果として頂く収益を、株主の
皆様をはじめ社会に還元させて頂くとともに、従業員にも十
分に報い、さらなるお役立ちに向けた投資にも回していく。こ
のサイクルを回し続け、競争力を徹底強化する姿を目指します。

これはサステナブルな社会、すなわち「物と心が共に豊かな
理想の社会」の実現を目指しながら、経営自体をサステナブル
にすることに他なりません。決して平易な道のりではありません
が、お客様や社会へのお役立ちにおいて、誰にも負けない
競争力を獲得することで実現できると考えています。

Panasonic GREEN IMPACT

「物と心が共に豊かな理想の社会」に向けて、地球環境問題、
とりわけ気候変動問題の解決への貢献は最重要課題の一つ
です。

2022年1月に発表したグループ長期環境ビジョン「Panasonic
GREEN IMPACT」では、当社が提供する商品を通じて、お客様
が排出するCO₂も含めた、自社バリューチェーン全体のCO₂排
出量の削減とともに、幅広い事業領域を活かして、社会のCO₂
排出量の削減に貢献するための行動、すなわち“ACT”してい
くことをコミットしました。具体的な目標としては、2050年ま
でにグループの事業活動を通じて、現時点のグローバルCO₂
総排出量の「約1%」にあたる3億トン以上の削減インパクトを
目指します。これをグループの中長期戦略の中心に据えて、今
後の戦略投資やお役立ちへのアクションを行ってまいります。

3億トンの削減インパクトには3つあります。1つ目の“OWN
IMPACT”は、自社バリューチェーン全体の排出量1.1億トンの
削減です。エネルギー使用量を徹底的に削減し、同時に2050
年に向けて進む社会全体の脱炭素効果と合わせることで、実
質ゼロを実現します。この中には、2021年5月にコミットとし
た「2030年に全事業会社のCO₂排出量実質ゼロ」も含まれます。
2つ目の“CONTRIBUTION IMPACT”は、既存事業領域で
お客様のエネルギー削減を通じた1億トンの削減貢献です。車
載電池による環境車の普及拡大や、サプライチェーンソフトウェ
ア、空質空調などの事業領域で貢献してまいります。3つ目の
“FUTURE IMPACT”は、水素エネルギー領域などの新技術、新
規事業を創出することで、社会のエネルギー変革にインパクト
を与える1億トンの削減貢献です。これらを合わせて2050年3
億トン以上の削減インパクトの実現を目指します。

2050年に向けたマイルストーンとして、2030年には約1億ト
ンの削減貢献を目指します。但し、削減貢献量は統一された算
定方法が確立されていないのが現状です。今後算定方法の標
準化が進めば、その時点での見直しが必要かもしれませんが、
この数値を順次達成し、カーボンニュートラル社会の早期実現
に貢献できるよう取り組んでまいります。

中期経営指標(KGI)と戦略投資

従来は、単年度の売上や営業利益率等を経営指標として設
定してきましたが、短期的な利益目標を設定することによって、
事業の現場に対しては、将来への必要な投資を思い留まらせ、
その結果、場合によっては競合に対して競争力が劣後すること
があったと考えています。

そこで今回からは、グループとして、税金、配当、従業員の
給料はもちろん、将来の社会へのお役立ちに向けた十分な投
資を行うため、キャッシュ創出力を測る中期3年間の累積営
業CFを中期経営指標として設定します。具体的には、2022年
度から2024年度の3年間の累積営業CFで2.0兆円を目指しま
す。またその前提として、累積営業利益1.5兆円を目指します。
また中期経営指標として、資本効率を測るROEも設定します。
2024年度で10%以上の水準達成が目標です。

目標の達成には事業の競争力の徹底的な強化が欠かせませ
ん。この点については、例えば、この2年間の中国・北東アジア
社での競争力強化の取り組みの中で、家電商品の原価を20%
以上低減して、競争の厳しい中国市場で利益を出しながら価格
でも戦っていける商品も出てきました。グループとしてもまだ
まだコスト力や収益力を高める余地があるという手触り感を
得ています。

今後の投資に関しては、事業会社が自ら稼いだキャッシュを
基に、自ら投資を行うことが基本ですが、グループとしても、
財務規律を意識しつつ、戦略的に投資していきます。具体的
には、累積営業CF2兆円を前提に、3年間で「成長領域」である車
載電池、サプライチェーンソフトウェア、空質空調に4,000億円、
「技術基盤」に2,000億円、合計6,000億円の投資を行ってまい
ります。

成長投資

車載電池領域

地球環境問題を考えれば、ガソリン車を凌駕するコストと安全性を電動車で実現することが不可欠です。そのため、当社は車載電池の容量、安全性、コスト力の徹底強化を迅速に行うため、グループを挙げた投資をしていきます。

具体的には、高品質で安全な当社の電池の強みを磨きつつ、業界をリードするコスト力を実現し、高容量46径新セルを業界最速で事業化していきます。まず、和歌山工場で高生産性ラインの実証を進め、2023年度に量産を開始します。また、2022年7月、米国カンザス州への投資誘致補助金制度への申請が、同州により承認されました。カンザス州での工場建設については、モノづくりを含むオペレーションの競争力強化の進捗や見通しを見極めたうえで判断してまいります。

また、サステナビリティの観点では、限りある貴重な資源に対する配慮も重要なポイントです。リチウムイオン電池においては、その材料に不可欠とされる希少金属のコバルトの使用量を大幅に削減することを実現し、2021年現在では使用率5%未満としています。すでに完全コバルトフリーを実現する技術も確立しており、時機を見ての量産実用化が視野に入っています。

サプライチェーンソフトウェア領域

労働人口の減少による製造や物流の現場での人手不足により、さらなる効率化や標準化の要求が高まり、サプライチェーン全体が自律的に改善のサイクルを回すソリューションが不可欠となります。また、たとえ自律的であったとしても、高度なスキルを必要とする現場の最適化を、迅速に行うには限界があります。今求められているのは、それぞれの現場にいる方が特別な知識を持たずとも、サプライチェーン全体のムダと滞留を無くしていけるソリューションです。

そのために、豊富なソフトウェアソリューションパッケージを提供するとともに、現場の各種データを収集・蓄積・分析・活用し、業務プロセスの最適化、ひいては、サプライチェーン全体の最適化や、お客様の経営効率の向上に貢献していきます。加えて、Blue Yonder社のAIによる自律的なサプライチェーンマネジメントの精度を高め、ソフトウェアソリューションとして

進化もさせていきます。サプライチェーン全体のムダと滞留を無くすことで、使用エネルギーの削減につなげていく、すなわち環境負荷軽減への貢献を果たしてまいります。

サプライチェーンソフトウェアの領域は、ビジネスチャンスが広がる中、競争が激化し、事業投資や、優秀なソフトウェア開発者の争奪戦が始まっています。資本市場の力を借りてグローバル成長を加速させるため、2022年5月11日に公表したとおり、サプライチェーンマネジメント事業の上場準備を開始いたしました。



空質空調領域

新型コロナウイルス感染症など、菌やウイルスの不安を解消するニーズは高まり続けています。また、世界で消費される電力の多くが空調機器であることを踏まえると、クリーンで安心な空気の下、地球環境に配慮し、快適に暮らすために当社が出来る貢献は非常に大きいと考えます。

そのため、当社は、ナノイーXやジアイーノ、調湿技術などの独自テクノロジーを磨き上げ、空質と空調を融合した連携システムで快適と省エネルギーの両立を実現します。また、クリーンで安心かつ環境に配慮した空気を、継続的にお客様へお届けする販売およびエンジニアリング、サービス基盤の整備と、連携商材の拡充を目的とした投資を、欧州・中国・日本を中心に行ってまいります。100年を超える研究で培った知恵と技術、顧客接点力を結集して、空気から未来を変えてまいります。

グループCEOメッセージ

技術基盤投資

「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向けて、「環境」、そして「暮らし」と「しごと」のウェルビーイングに貢献するグループ共通技術基盤を強化します。

例えば、水素エネルギーに関しては、既に高効率燃料電池の開発を進めており、次世代家庭用燃料電池「エネファーム」や純水素型燃料電池「H2 KIBOU」に展開し、電力分野の脱炭素化への貢献を加速していきます。さらに、各家庭や工場、さまざまな施設に設置した分散型電源や蓄電池、電動車などをつなぐエネルギーマネジメント技術を確立し、電力を有効活用することを促進し、社会のクリーンエネルギーへの変革に貢献してまいります。

また、CPS（サイバー・フィジカル・システム）は、現実世界と

サイバー空間を結び付けることで、「暮らし」と「しごと」の場面で起きている課題の最適解を素早く生み出していくものです。製造・物流・流通などのさまざまな「しごと」の現場（フィジカル）で起きていることをセンシングし、サイバー空間で分析やシミュレーションを行うことで、現場のムダや滞留を撲滅するための最適解を見つけ出し、改善する取り組みをスタートしています。また、暮らしのさまざまなシーンでお使い頂く当社の商品を通じてお客様の暮らしへの理解を深め、AI・ソフトウェア技術を活用し、暮らしの商品やサービスによる体験価値を向上させることを目指します。

加えて、技術基盤の強化には、ベンチャー投資を活用した新技術探索も積極的に進めます。

グループ共通技術基盤

		PC	PAS	PEAC	PHS	PCO	PID	PEC
「環境」への貢献技術	機能材料・材料インフォマティクス	○	○		○		●	●
	パワーエレクトロニクス	○	●				○	
	水素エネルギーデバイス・DERMS※	●					○	○
「暮らし」と「しごと」のウェルビーイングへの貢献技術	CPS・AI	●	●	●	○	●	○	○
	画像センシング・ロボティクス	○	●	●		●	●	
	シミュレーション・モデルベース開発	○	●	○	●	○	○	○
ソフトウェア共通基盤	生体・感情認識・バイオ	○	○		○		○	
	ソフトウェア・通信・セキュリティ	●	●	●	○	●	○	

● 関係性が強い
○ 関係性がある

※Distributed Energy Resource Management Systems(分散型電源制御システム)

(注) 横軸は7つの事業会社の略称。略称についてはP15、P16ご参照

ブランドスローガン

創業者の松下幸之助は生涯を通して「物心一如の繁栄」を追い求め続けました。1932年に幸之助が企業の使命を「精神的な安定と、物資の無尽蔵な供給とがあいまって、初めて人生の幸福が安定する。ここに産業人の真の使命がある」と悟り、これを250年計画で目指す目標としました。

この私どもの使命をいつも皆で思い起こせるようにと、「幸せの、チカラに。」をブランドスローガンとして掲げることとしました。これには、従業員一人ひとりが、お客様一人ひとりの幸せに寄り添って欲しいという私の思いも含まれています。

2030年の目指すべき姿に向けて、パナソニックグループはすべての事業会社が、お客様一人ひとりの幸せのチカラになることを誓い、お役立ちを果たし、世の中の皆様から求めら

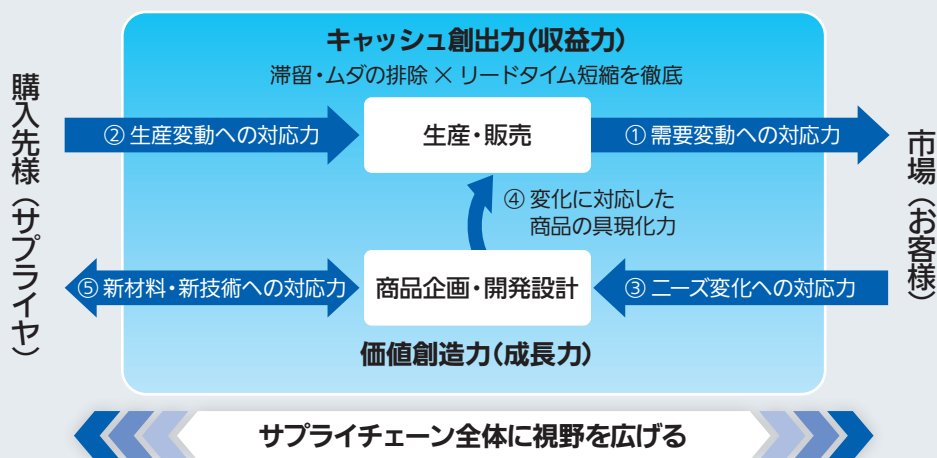
れる価値ある会社となり、企業価値を高めてまいります。引き続き、パナソニックをご支援頂きますよう、お願い致します。



Column 1 オペレーション力

グループCEOの楠見は、「戦略」と並んで、競争力の両輪と位置付ける「オペレーション力」の強化に注力する方針を打ち出しています。楠見は、「オペレーション力」を、下図に示す5つの「変化対応力」×「スピード」を阻害するボトルネックを解消することと捉え、自ら経営責任者に徹底しています。また、2022年4月にグループCEO直轄の組織として「オペレーション戦略部」を設立しました（「オペレーション力徹底強化の取り組み」P19ご参照）。

卓越したオペレーション力 ※製造事業・平時を想定



図の上段	生産現場での徹底したムダ排除による生産性の向上やリードタイムの短縮はもちろん、キャッシュ創出にはお客様に欠品も過剰在庫もなく適時適量に商品を届け続けることが最重要。そのために、購入先様とも協働して、調達リードタイムの短縮をはじめ生産変動への対応力も向上させる。
図の下段	商品を通じて誰にも負けないお役立ちを果たすために、他社に先んじて社会・市場のニーズの変化を掴み、開発効率化と開発リードタイムを徹底して短縮することで、商品化のタイミングに合わせて最新の材料や技術を用い、機能・品質・コストの全てで競争力の高い商品を生み出す。

Column 2 従業員とのコミュニケーションの活性化

パナソニックホールディングス(株)の本社では、社長室や役員室を撤廃しました。グループCEOの楠見の他、経営幹部が机を並べ、日常的に従業員とコミュニケーションをとっています。誰でもいつでも社長に近づいて言うべきことを言えることを推奨しています。

また、楠見は、社内SNSのツールを使って日々感じたことをブログとして自ら発信しています。メッセージに対する国内外の従業員からの書き込みに自らの言葉で応えており、従業員と双方向でフラットなコミュニケーションを実現しています。



価値創造プロセス

当社は、「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向けて、社会からの預かりものである経営資源を活かし、経営基本方針のもと、戦略とオペレーション力の両輪で競争力強化に取り組みます。お役立ちの結果として頂く収益を社会にお戻しするとともに、従業員

提供価値

物と心が共
ブランドスローガン

E 環境

地球環境問題の解決への貢献
Panasonic GREEN IMPACT

カーボンニュートラル社会実現
CO₂削減インパクトの拡大
循環型社会実現
循環型モノづくり、製品の長寿命化

お役立ち 収益

中期経営指標 (KGI)

戦略

長期視点
構造的優位性
ビジネスモデル

購入先様

②生産変動への対応力

⑤新材料・新技術への対応力

パナソニック
(くらし事業)
(PC)

オートモーティブ
システムズ
(PAS)

エンターテインメント
&
コミュニケーション
(PEAC)

戦略投資 (成長投資、技術基盤投資)

パナソニック

経営基本方針の徹底	競争力強化への見届け・支援	一人ひとりが活き見届け、制度
-----------	---------------	----------------

G ガバナンス

経営基本方針に基づく企業活動

経営資源※2

人的資本

- ・従業員：24.0万人
(国内8.9万人 海外15.2万人)

製造資本

- ・有形固定資産：1兆1,153億円

知的資本

- ・技術・ノウハウ等の無形資産：6、
- ・保有知財件数：10万件以上

※1 7つの事業会社の内、売上高等が全体の10%以上となる5つの事業会社を「セグメント」として報告

※2 2022年3月末時点のデータ。自然資本のデータは2021年度の年

にも還元し、さらなるお役立ちに向けた投資にも回していく、このサイクルを回し続けて競争力を強化することにより、お役立ちをさらに拡大し、企業価値を高めていきます。

に豊かな理想の社会

幸せの、チカラに。

S
社会

心身ともに健康で幸せな状態を
「暮らし」と「しごと」において実現

暮らしのウェルビーイング

心のゆとりや健康な暮らし

しごとのウェルビーイング

安心・快適で働きやすい現場

収益 お役立ち

累積営業CF : 2.0兆円 (22-24年度)

ROE : 10%以上 (24年度)

累積営業利益 : 1.5兆円 (22-24年度)

競争力強化

競争力の
両輪

オペレーシ
ン
カ

5つの変化対応力(①~⑤)
×
スピード

7つの事業会社^{※1}

ハウジングソリューションズ (PHS)	コネクト (PCO)	インダストリー (PID)	エナジー (PEC)
---------------------	------------	---------------	------------

グループ全体の経営基盤強化

ホールディングス(PHD)	パナソニック オペレーショナル エクセレンス (PEX)
経営への整備 事業会社の判断を超えた選択・集中 事業会社の資金力を超える成長投資	グループとしての 重要リスクへの対応

ポレートガバナンス

①需要変動への対応力

④変化に対応した商品の具現化力

③ニーズ変化への対応力

市場(お客様)

基本方針の実践

<p>ブランド資本</p> <p>853億円</p> <ul style="list-style-type: none"> ブランド価値 : 58億3,200万ドル グローバルブランドランキング : 88位^{※3} 	<p>自然資本</p> <ul style="list-style-type: none"> 年間エネルギー使用量 : 4.9TWh (内、再生可能エネルギー : 0.24TWh^{※4}) 	<p>財務資本</p> <ul style="list-style-type: none"> 親会社株主持分 : 3兆1,650億円 有利子負債 : 1兆8,973億円
---	---	---

※3 ブランディング専門会社インターブランド調べ ※4 非化石証書等による見なし再エネを含む

報告セグメント別 中長期戦略の概要

パナソニックグループは、各事業が独立性の高い経営を行う事業会社制に移行し、報告セグメントを、くらし事業、オートモーティブ、コネクテッド、インダストリー、エナジーの5つに再編しました。各事業会社は累積営業CFとROICを中期経営指標として、環境貢献を含む社会へのお役立ち実現に向けて事業競争力の徹底強化を図ります。

事業会社別の中長期戦略の詳細は、「Panasonic Group IR Day 2022」の資料を合わせてご覧ください。
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/presentations/ir-day-2022.html>

各事業会社のROICの算定式は次のとおりです。

$$ROIC = \frac{\text{税引後営業利益}}{\text{投下資本}} = \frac{\text{営業利益} \times (1 - (\text{法人税等} + \text{税前利益}))}{\text{株主資本} + \text{有利子負債}} \quad \text{※期首・期末平均}$$

くらし事業 (パナソニック株式会社)

くらしの領域で圧倒的な存在感をもつ企業体へ

パナソニック(株)は、長期視点の経営を目指し、パーパスとしてミッション・ビジョンを定義しました。ミッションとして「Life tech & Ideas 人・社会・地球を健やかにする。」、ビジョンとして「人を想う技術と創造力でくらしを支えるベストパートナー」を掲げ、くらし領域で圧倒的な存在感を持つ企業体への変革を進めていきます。

2030年度に向けた長期戦略では、事業立地(市場成長性)や競争優位性(業界ポジションや成長ドライバー)の視点で、空質空調設備、海外電材、エネルギーソリューション、CO₂冷凍機、国内電材、ショーケース、国内白物の7つの重点事業を設定しました。7重点事業は、お客様から選ばれ続ける存在を目指し、2030年までに業界シェアNo.1あるいはNo.2を実現し、事業ポートフォリオを変革します。そして、この事業ポートフォリオの変革を通じ、自社バリューチェーンにおけるCO₂排出量を半減させ、社会への排出削減貢献インパクトを加速します。

2030年の通過点としての2024年度の中期戦略では、営業キャッシュフローを中心として創出したキャッシュを成長事業への投資とオペレーション強化に向けた投資に重点配分するなど戦略的なリソース投下を図ります。同時に、原材料高騰や為替の変動などの環境悪化リスクへの対応として、全社横断での調達見直しなどのコスト構造改革や出荷価格の見直しなどを推進していきます。

さらに、今中期ではESGの実践として、CGXO^{※1}の新設によるGX戦略の推進、DEI^{※2}の推進加速による個人と組織のパフォーマンス最大化、社外取締役招へい等によるガバナンス強化なども進めていきます。

※1 チーフ・グリーン・トランスフォーメーション・オフィサー ※2 ダイバーシティ・エクイティ・アンド・インクルージョン

累積営業CF (22~24年度) : **6,600**億円

ROIC (24年度) : **10%**以上

オートモーティブ (パナソニック オートモーティブシステムズ株式会社)

「持続可能なモビリティ社会」の創造を目指して

パナソニック オートモーティブシステムズ(株)は、自動車生産変動や半導体等部材高騰など直面する経営課題に対し、開発、量産のオペレーション強化に最優先で取り組み、収益性向上・変化対応力強化を図ります。中長期的には、ひととくらしへの知見を活かし、「コックピット統合ソリューション」、「EVソリューション」に注力、車の技術革新やEV普及に貢献します。さらに、車での移動価値を高めるソリューションの事業化、サービス事業の創出に取り組みます。また、環境貢献を「競争力の源泉」に、事業活動の基盤として取り組み、CO₂排出削減に貢献します。

累積営業CF (22~24年度) : **2,000**億円

ROIC (24年度) : **8.5%**

コネクト (パナソニック コネクト株式会社)

B2Bのお客様の経営課題解決にコア事業、成長事業で貢献

パナソニック コネクト(株)は、ハードウェアベースの「コア事業」と、ソフトウェアベースの「成長事業」で構成されています。実装機や航空機内エンターテインメントシステムなど、世界トップシェアの製品群を有するコア事業では高収益事業に集中し、ハードウェアの更なる専鋭化を図ります。Blue Yonder社を含む成長事業では、SaaS型ビジネスモデルへの転換や、クラウド型ソフトウェアソリューションの強化を推進します。両事業を軸として、お客様の経営課題解決に多面的・多層的に貢献する唯一無二のパートナーとなり、持続的な高収益事業体を目指していきます。

累積営業CF (22~24年度) : **2,600**億円

ROIC (24年度) : **4.6%**

インダストリー (パナソニック インダストリー株式会社)

工場省人化、情報通信インフラ、車載CASEの3領域に集中

パナソニック インダストリー(株)は、社会要請が強く継続的な進化が求められる「工場省人化」「情報通信インフラ」「車載CASE」の3つの領域に集中し、成長性・収益性が高いコア事業「FAソリューション」「電子材料」「EVリレー」「コンデンサ」に注力していきます。さらに、2021年度に売上の5割を占めていたコア事業を、2030年度に7割にまで拡大することで、収益性の向上を目指します。また、自社におけるモノづくり、および地球環境に配慮した商品の開発とお客様への提供の両面から環境負荷低減を進め、2030年度CO₂排出実質ゼロ(Scope 1・2)などの環境への取り組みを推進します。

累積営業CF (22~24年度) : **3,900**億円以上

ROIC (24年度) : **20%**

エナジー (パナソニック エナジー株式会社)

多様な電池とテクノロジーで、サステナブルな地球環境と豊かさの両立をリード/促進

パナソニック エナジー(株)は、電動化の進展により急速に拡大する車載の“成長性”、社会インフラを支え安定的な需要が見込める産業・民生の“収益性”、この2つを両輪に持続的成長を実現します。そして、これら事業による環境貢献を通じて、社会へのお役立ちを最大化します。

車載分野では、強い事業基盤を有する北米市場に注力するとともに、新型電池(4680)の事業化を進め事業成長を図ります。産業・民生分野では、社会インフラや動力機器など、デジタル化・電動化に向かう社会変革を、高安全・高信頼の技術で促進しつつ、需要増に対応した体制強化を進めます。

累積営業CF (22~24年度) : **3,300**億円

ROIC (24年度) : **12%**

オペレーション力徹底強化の取り組み

責任者メッセージ



あらゆるムダと滞留を徹底的に撲滅、たゆまぬカイゼンを重ね、競争力強化につなげます

パナソニック ホールディングス株式会社
オペレーション戦略部 部長

南尾 匡紀

「戦略」と「オペレーション力」は競争力の両輪

事業競争力の強化には、各事業の特性に合わせた市場の選択やビジネスモデルの転換などの事業戦略が重要です。その一方で、車の両輪として同じくらい重要なのはオペレーション力の強化です。どこよりもお客様価値もコストも強い製品を実現できるか、その製品をいち早くお届けできるか、欠品も過剰在庫もせずに生産・販売を継続できるか、いわゆるオペレーション力がなければビジョンを実現できません。現場のあらゆるムダと滞留を撲滅し、オペレーション力を徹底して磨き上げていく、昨日したカイゼンを今日はさらにカイゼンするという気概を持って、たゆまぬカイゼンを重ねていく必要があると考えています。

オペレーション戦略部を設立

当社は、2022年4月にグループCEO直轄の組織として「オペレーション戦略部」を設立しました。各事業のオペレーション力強化を加速し、たゆまぬカイゼンに挑戦する人材を育て、また火災発生などの際にはそのスキルを復旧支援に活用することがオペレーション戦略部の狙いです。我々の取り組みは、競争力強化の5つの変化対応力（「グループCEOメッセージ」P14をご参照）の中でも、特に「需要変動への対応力」と「生産変動への対応力」、すなわちサプライチェーンマネジメント全般の対応力強化に直結するものです。

カイゼンノウハウを思想として根付かせる

現場には、あらゆるムダが存在しています。業務のムダ、業務と業務の間のムダ、これらはお客様にとって必要ない

もので、事業の競争力を低下させています。カイゼンとは、業務プロセスを標準化しそれを高めていく活動です。デジタルの力を使うことでムダを分析、可視化し、人はそのカイゼン活動に集中できるようになります。それが経営の質を高めることにつながっていきます。

当社は、創業から100年以上の長きにわたり、グローバルで多くのモノづくりをしてきました。その経験を通じて、インダストリアル エンジニアリングの知見が蓄積されています。インダストリアル エンジニアリングとは、業務プロセスを標準化し、現場のオペレーションを定量的・科学的に分析することで、業務効率および経営効率を最大化するための手法です。オペレーション戦略部では、これまで多くの現場に暗黙知として蓄積されたカイゼンノウハウを「思想」として根付かせるための取り組みを展開しています。さらにこれらの活動を広く伝える「伝承師」の育成を進めています。あらゆる現場でカイゼンの喜びややりがいを感じ、助け合い、そしてさらなるカイゼンが生まれる、そのような活動を「現場カイゼン道」として、けん引していきます。

また、ムダや滞留を許さずカイゼンするスキルは、例えば災害などが起きた際の現場の早期復旧支援にも活かしていきたいと考えています。さらに、このスキルやノウハウをパナソニックグループのお客様の現場にもご提供し、お客様企業の経営に貢献するとともに、サプライチェーン全体の整流化をはかることにより、環境負荷軽減やお客様企業の従業員の皆様のウェルビーイングにも貢献してまいります。

現場革新の取り組み事例紹介

ここでは、インダストリアル エンジニアリングをベースとして現場に蓄積されたノウハウと、パナソニックグループが強みとするセンシングやAI画像認識などの先進のデジタル技術を組み合わせることによる現場革新の取り組み事例を紹介します。

1 パナソニック オートモーティブシステムズ(株) 敦賀工場

組み立て工程を全方位カメラで撮影、AIで解析しムダを可視化

車載部品の開発・組み立てを行う敦賀工場では、カーメーカー様との活動を通じて得られたカイゼンに関するさまざまな手法を全員参加の活動として定着させ、個々からの提案やアイデアで日々のカイゼンに取り組んでいます。部品の組み立て工程では、作業者の作業時間が生産性に直結します。そこでデジタルの力を取り入れ、全方位カメラで撮影した動画をAIで解析しムダを可視化することで、従来人のスキルに依存していた現状分析の工数を大幅に短縮させることができ、カイゼンをさらに加速させています。



全方位カメラで撮影した動画をAIで解析しムダを可視化

2 パナソニック コネクト(株) 佐賀工場

人・モノ・設備のデジタルデータとAI分析で、実装工程を最適化

佐賀工場で変種変量のプリント基板を製造する実装工程では、全方位カメラや設備データ、生産計画などを組み合わせてムダの可視化を行い、機種切り替えの時間短縮や、切替方式の効率化を実現し、製造現場の革新を進めています。また、計画と実績の差異を明らかにすることで、計画を最適化しています。

具体的には、サイバーフィジカルシステムやAIを活用し生産計画にあわせた部品のグルーピングを行い、最適化することで、部品台車の切り替え頻度を最小化し生産効率を大幅に向上させました。また、人・モノ・設備のデジタルデータを組み合わせてAIで分析することで、属人性の高い計画から無駄な時間を炙り出し、生産時間に割り当て、高い生産性を実現しています。2020年度との比較で月に6,000分の時間をムダから創出できました(2022年4月現在)。



全方位カメラや設備データ、生産計画などを組み合わせてムダを可視化



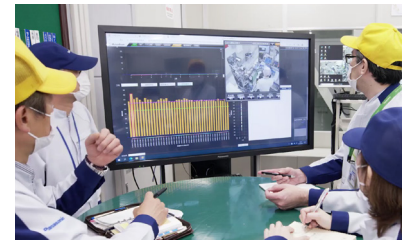
全方位カメラ

オペレーション力徹底強化の取り組み

3 パナソニック(株) エレクトリックワークス社 草津工場

製造と販売後のデータ分析で、 不具合や異常の予兆を検知し未然に対策

家庭用燃料電池エネファームを製造する草津の燃料電池工場では、自動設備と熟練作業者の職人技により、非常に複雑で高精度なモノづくりを行っています。また、製造時に各工程で取得したデータをお客様の満足度向上にも役立てています。各工程でのさまざまなデータや部品を市場不具合の解析結果や実際に設置されている燃料電池の運転データなどに結び付けて、不具合や異常の予兆を検知することで未然に対策をし、お客様へさらなる安心をご提供することを目指しています。



データを結び付けて分析し、不具合や異常の予兆を検知

4 パナソニック コネクト(株) モバイルソリューションズ事業部 神戸工場

Blue Yonderのソリューション導入で、 生産ロスや廃棄ロスを削減、在庫を最適化

ノートパソコンのレッツノートや現場用タブブックの生産・販売を行うモバイルソリューションズ事業部では、現場のカイゼンを経営に活かす新たな取り組みとして、サプライチェーンマネジメント領域におけるソフトウェア開発や運用コンサルティングを行う当社グループ会社であるBlue Yonder社のソリューションに、現場でのたゆまぬカイゼンの取り組みデータを統合し、サプライチェーン全体の整流化に取り組んでいます。

モバイルソリューションズ事業部が扱う商品はB2Bが主体です。そのため仕様の異なる商品ごとに、個々のお客様の需要をダイレクトに生産計画に反映させなければならず、リードタイムが長ければお客様の要望納期に即応できない、一方で経営視点では“在庫が多い”などの課題を抱えていました。Blue Yonder社のソリューションを導入することで、サプライチェーン全体の高度な状況把握が可能になり、生産ロスや廃棄ロスの削減などで、2019年の導入時からの累積でおよそ20億円の経営効果が出ています(2022年4月現在)。さらに在庫の最適化においても経営貢献ができています。



サプライチェーン全体の高度な状況把握が可能になり、生産ロスや廃棄ロスを削減

5 パナソニック コネクト(株) 彩都サービスパーツセンター

カイゼンとデジタルを融合したプロセス改革で、生産性向上

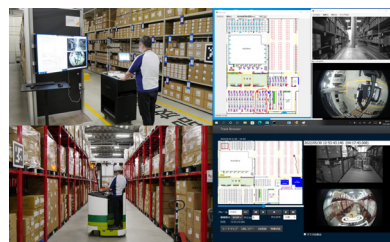
彩都サービスパーツセンターは、パナソニック コネクト(株)で放送機器を扱うメディアエンターテインメント事業部、ノートパソコンのレッツノートなどを展開するモバイルソリューションズ事業部などのサービスパーツを取り扱っており、製品の修理やメンテナンスに必要な部品を在庫として1,000万点以上管理しています。サービスパーツの供給では、即納によるサービスレベルの維持と、適正な在庫による家屋費の削減やキャッシュの抑制、これらの両立が求められます。加えて、オペレーションコストの削減は利益に直結する重要な取り組みです。彩都サービスパーツセンターにおいては、ピッキング作業が業務全体のボトルネックになっていましたが、カイゼンとデジタルを融合したプロセス改革によりこのピッキング作業を大幅に効率化しました。

まず、WMS(倉庫管理システム)情報や固定カメラによる作業映像を統合的に組合せ、課題を手間なく抽出できるダッシュボードシステムを構築しました。これにより分析から改善までのサイクルを大幅に高速化、「ムダ作業」や「待ち時間」を大幅削減できるオペレーションを実現しました。次に、GPSが利用できない屋内倉庫内でも、カートの動き回りを把握する自己位置推定と作業映像を同時に取得できる技術を新たに開発・導入しました。固定カメラだけではとらえきれなかった動線のロスや作業のムダが完全に把握できるようになり、改善の範囲や対象を大幅に拡大しました。さらに、カメラで撮った人の一連の作業映像を、AIによる画像解析技術で、詳細な要素作業に分解して解析しています。そこからボトルネックとなる作業を突き止め、そこにカイゼンのメスを入れることで業務プロセス変革が継続的に行われる現場を実現しています。また、コンテナ・棚・カート内の充填率を動きながらも自動で把握する空間センシング技術で、積載量を可視化しました。倉庫スペース効率の最大化を実現するとともに、庫内作業と同期したトラックマネジメントへ展開していくことで、トラックが長時間待機することや積載量が少ないまま配送する課題を解決できる見通しです。

このようなデジタルの導入で、ヒトや設備の稼働状況、動き回り、作業データ、需要データ等を統合的に分析し、倉庫の状況や課題をデータから割り出して、荷量の変動に追従したオペレーションを可能にしました。これにより、遅れや不足に備えて常時多めのリソースを割いておく必要がなくなりました。

作業の分析工数においては、これまで600分かかっていたところが15分になり、40分の1にまで大幅に短縮することができました^{※1}。その結果、カイゼンが大幅に加速し、ピッキング工数の生産性が年率25%向上^{※2}、3年間でおよそ2倍の生産性向上、経営効果としてコストを10%削減^{※3}することができました。

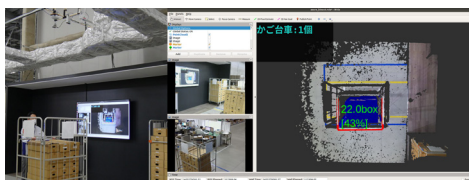
※1 2016年との比較 ※2 2017年から2019年の3年間の平均 ※3 業務委託費について2019年に実施



GPSが利用できない屋内倉庫内でもカート内の動き回りを把握する画像解析技術



AIによる各作業の分解・分析をリアルタイムにおこなうアルゴリズム



コンテナ・棚・カート内の充填率を動きながらも自動で把握する空間センシング技術

グループCFOメッセージ



経営体質強化の取り組みにより、
収益力は着実に改善。
新中期戦略では、各事業が競争力強化による
キャッシュ創出力の向上を図るとともに、
戦略投資の実行による成長領域の収益拡大を
実現し、グループ全体の持続的な成長を
目指します。

代表取締役 副社長執行役員 グループCFO
梅田 博和

財務運営の基本的な考え方

— 事業推進にあたって、財務運営の基本的な考え方を教えてください。

当社は、財務運営の基本的な考え方として「投下資本収益性」と「財務安定性」を重視しています。「投下資本収益性」の観点では、資本コストを意識した経営を推進し、株主資本コストを上回るリターンの創出を念頭に、ROE10%以上の安定的な達成を目指しています。「財務安定性」の観点では、純利益の積み上げによる株主資本の拡充を図り、事業構造変革や成長投資に対応できる強い財務体質の構築に努めています。そのため、資金の創出と配分の基本的な考え方として「キャピタルアロケーション方針」を設定し、投資・構造改革・配当に必要な資金は、

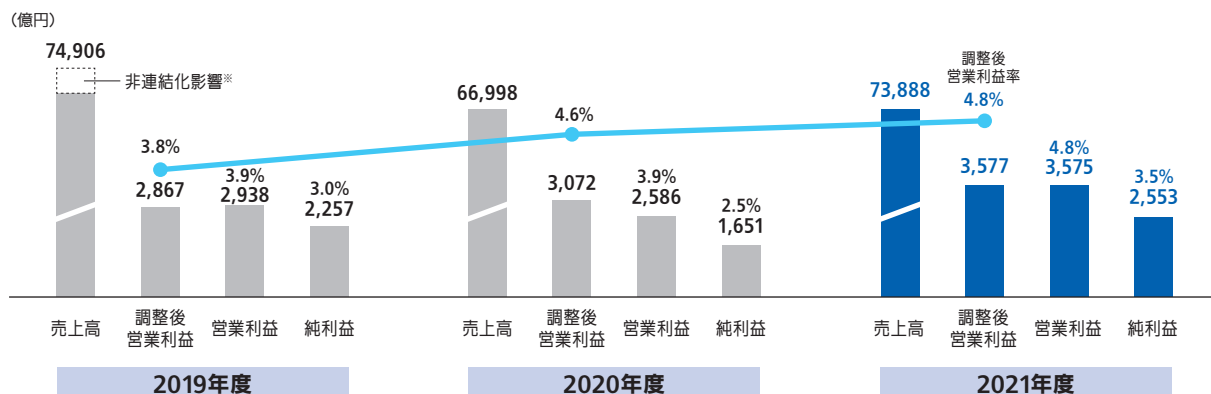
原則、事業からのキャッシュ・フローや事業入替・資産売却等による資金創出で対応するとともに、成長機会を的確に捉えるため、M&A等による一時的な資金需要には柔軟に対応することとしています。

前中期戦略を振り返って

— 2022年4月に新中長期戦略を発信されていますが、前中期戦略(2019年度~2021年度)の振り返りをお願いします。

前中期戦略では低収益体質からの脱却を狙いとして、主に、①経営体質強化、②事業ポートフォリオ改革、③車載事業(車

業績推移(2019年度~2021年度)



載機器・車載電池)の収益改善に取り組み、それぞれ次のような成果を残すことができました。

①経営体質強化は、当初、中期3年間で1,000億円(固定費削減:600億円、構造的赤字事業への対応:400億円)の利益貢献を目標として取り組んできました。固定費削減は、人件費や間接業務の削減、拠点集約等の取り組みを徹底して推進してきたことで、目標を大きく上回る約1,010億円の利益貢献を達成。加えて、構造的赤字事業への対応では、半導体事業の譲渡、液晶パネル・ソーラー事業の生産終息、重点地域の絞り込みなどによるテレビ事業の黒字化によって、340億円の利益改善を果たし、合計で1,350億円の利益貢献を実現させることができました。なお、固定費は、新型コロナウイルス感染症拡大をきっかけに出張・会議、展示会の運営など、それまで当たり前と思われていた活動に伴う費用もゼロベースで見直しコスト削減を進めてきましたが、そのような取り組み効果が今後も定着化するよう、コスト管理を徹底してまいります。

②事業ポートフォリオ改革では、構造的赤字事業への対策に加えて、車載用角形電池事業、街づくり事業におけるトヨタ自動車様との合併会社設立など、他社協業を通じた競争力の強化にも取り組んできました。加えて、Blue Yonder社の100%子会社化、車載電池の北米工場(ネバダ州)における生産能力拡大など、中長期的な成長に向けて、成長機会を捉えた投資も実行しました。

③車載事業(車載機器・車載電池)の収益改善について、車載機器は強みのある領域へ集中し、車載電池は合理化や生産性改善などに取り組んだ結果、2019年度の大赤字から2020年度には年間での黒字化が図れました。特に車載電池は、旺盛なEV需要に対して安定的な収益を稼げる事業に成長しました。

このような取り組みの結果、新型コロナウイルス感染症拡大等の外部環境変化の中でも、調整後営業利益の着実な改善につなげることができました。

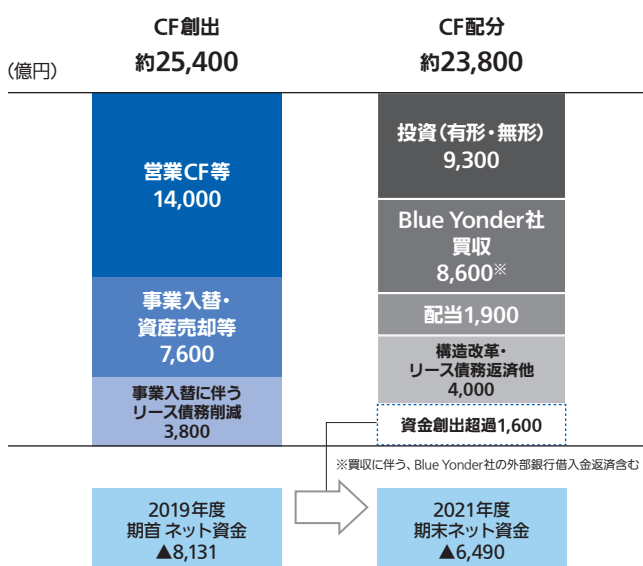
財務面では、財務運営の基本的な考え方をベースとしつつ、事業ポートフォリオ改革を通じて、持続的な成長に向けた経営リソースシフトを進め、グループ全体の競争力強化を推進しました。注力領域である現場プロセス事業については、将来に向けたビジネスモデル変革を狙いとして、Blue Yonder社と2019年に合併会社を設立、2020年には20%の出資を行うなど、戦略的パートナーシップを深めてまいりましたが、この取り組みを一層加速させるために、2021年9月にBlue Yonder社を100%子会社化致しました。買収総額は約8,600*億円となり、買収に伴い多額の無形資産やのれんが計上されることに加え、一時的には財務的な負荷がかかることから、買収実施後も安

定的に格付を維持しつつ、将来に向けての投資余力を確保するため、格付上一定の資本性が認められるハイブリッド債4,000億円を発行しました。

前中期3年間のキャピタルアロケーションの実績を振り返ると、営業キャッシュフローに加え、事業入替や資産売却等によって創出した資金がBlue Yonder社の買収を含む成長投資・配当・構造改革等へ配分した資金を上回り、資金創出超過となりました。その結果、2021年度末のネット資金は▲6,490億円となり、2019年度期首の▲8,131億円から約1,600億円改善することができました。

※買収に伴うBlue Yonder社の外部借入金返済を含んだ金額

キャピタルアロケーション(2019年度~2021年度)



新中長期戦略

— 事業会社制の下で新中長期戦略が始まりました。
新中長期戦略の狙いについて教えてください。

新中長期戦略において、事業会社は長期視点で構築した「戦略」と研ぎ澄まされた「オペレーション力」の両輪で競争力強化に取り組み、キャッシュ創出力の向上を図ります。そして、自主責任経営の考え方にに基づき、自ら稼いだキャッシュをもとにあるべき姿に向けて投資を行うことで、さらなる成長を目指します。そのため、中期経営指標(KGI)については、キャッシュ創出力を測る指標として、2022年度~2024年度の累積営業CF(2.0兆円)と累積営業利益(1.5兆円)、資本効率を測る指標として、ROEを設定しています。直近のROEは8%程度の水準で

グループCFOメッセージ

すが、2024年度には10%以上の水準達成を目指します。累計の経営指標をKGIに設定することで、中長期的にキャッシュ創出力・収益力を向上させることが狙いです。前中期戦略で固定費削減や構造的赤字事業への対応などに着実に手を打ち、しっかりと足場を固めることができたことで、新中期戦略は、実現すべき未来に向けて果敢に挑戦をしていくフェーズに入ったと考えています。KGIはチャレンジングな数字ではありますが、足元では、自ら強化すべき領域を踏まえ、オペレーション面で工夫が出てきていたり、色々な取り組みに対するスピード感も上がってきており、高い目線を掲げてやるべきことをしっかりとやり遂げれば、自ずと結果につながると考えています。

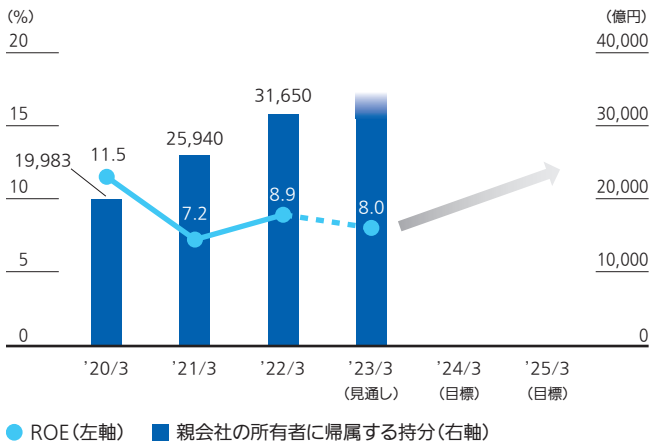
中期経営指標 (KGI)

累積営業CF (2022-2024年度) **2.0兆円**

ROE (2024年度) **10%以上**

累積営業利益 (2022-2024年度) **1.5兆円**

ROEと親会社の所有者に帰属する持分の推移



● ROE (左軸) ■ 親会社の所有者に帰属する持分 (右軸)

— 事業会社が自主責任経営の徹底を目指すのに対し、パナソニックホールディングス(以下、PHD)は、どのような取り組みに注力し、何を目指していくのか教えてください。

前中期戦略においても、中長期的な成長に向けた投資を行ってきましたが、新中期戦略では、実現すべき未来に向けて、3つの成長領域(車載電池、サプライチェーンソフトウェア、空質

空調)を定めて4,000億円の戦略投資を行うとともに、共通の技術基盤をグループ全体で強化するため、技術基盤にも2,000億円の戦略投資を行います。

3つの成長領域は、各事業の競争力が発揮できる領域であるとともに、社会がカーボンニュートラルに向けて構造的に変化していく中で大きな事業機会と捉えており、Panasonic GREEN IMPACT、すなわち、地球環境問題の解決にも多大な貢献ができる領域です。過去の戦略投資においては、規模を追い求めた結果、収益を伴った成長が実現できなかったケースもありましたが、新中期においては、PHDが各事業の競争力を見極めた上で投資を行い、3つの成長領域の収益拡大を実現することで、グループ全体の成長をけん引してまいります。そのためには、株主様への配当に加え、戦略投資の原資を安定的に確保することが重要となり、グループの資本制度を通じて原資の確保を図ります。PHDは事業会社に資本を配分しますが、配分した資本に対するリターンとして、事業特性に見合った適切な資本コストを設定し、資本コストに相当するキャッシュを配当として事業会社から回収します。そして、回収した配当を原資として戦略投資などを実行し、グループ全体の企業価値向上につなげていきます。原資は事業会社からの配当が中心となりますが、資産売却等の配当以外の原資、また、事業会社単独では成し遂げられないような資本政策など、グループ全体の最適な資金調達手段はPHDが柔軟に検討します。

なお、この5月にBlue Yonder社を中心としたサプライチェーンマネジメント(SCM)事業の上場準備開始について公表させて頂きました。SCM事業は、高成長市場であるがゆえに競争環境が急速に変化し、そのような状況下においては自己成長

キャピタルアロケーション(2022年度~2024年度)



※重点事業などの区分はしない

だけでは間に合わない部分もあり、SCM事業が自己投資余力を超える非連続成長を実現するためには、資本市場の力を借りた競争力強化が必要と判断しました。SaaSビジネスの成長に向けて、R&DやM&A、人材へ積極的に投資を行い、Blue Yonder社の強みをさらに磨くことで、グローバル成長の加速を目指します。現在、上場準備に向けて具体的な検討を進めており、今後開示すべきことが決定次第、速やかに開示を行う予定です。

また、経営のスピードを上げるため、事業会社の意思決定は基本的に事業会社が行いますが、事業会社の取締役会にはグループCEOの楠見とグループCFOの私も参画し、グループ全体最適の観点から事業会社の意思決定の見極めを行っております。実際、この4月から事業会社の取締役会に出席してきた実感として、従来よりも事業会社とのコミュニケーションが密になったと感じています。現場の実態を肌で感じられるようになり、早い段階から色々な兆候を掴むことができるようになったため、将来に向けた必要な打ち手などもいち早く事業会社と議論できるようになりました。PHDと事業会社がお互いに知恵を出しあうことで、グループ一体となった経営を進めてまいります。

2022年度の取り組み

- **新中期戦略の1年目である2022年度は、原材料価格高騰やサプライチェーンの混乱など、不透明な外部環境変化が続いていますが、この環境変化をどう捉え、どのような取り組みに注力していくか教えてください。**

第1四半期は、原材料価格高騰や半導体・部材不足などの影響に加え、3月末から始まった上海ロックダウン等の影響もあり、増販益や価格改定等の取り組みを推進するも、減益となりました。ロックダウンの影響は5月に底を打ったと思われ、ロックダウンが解除された6月は業績が大きく改善に転じています。第1四半期における原材料価格高騰や半導体・部材不足の影響は、昨年度はその影響が比較的まだ小さかったこともあり、前年比でみると、この第1四半期はマイナス影響が残っていますが、引き続き価格改定や代替品調達等の対策を進め影響の軽減に努めるとともに、成長が期待されるエナジー事業、空質空調事業の増販などにも取り組んでまいります。

また、昨年度から継続している調達や物流などのサプライ

チェーンの混乱によって在庫の増加が続いています。増加の要因として、戦略的に在庫を確保していることもありますが、そのようなものも含めて、改めて適正な水準を精査するとともに、部材の共通化による部品品番数の削減や生産リードタイムの短縮などの対策も講じてまいります。現在の環境は我々にとっては逆風の部分がありますが、新中期戦略で目指している競争力強化に向けて、これを好機と捉え、グループ一丸となってオペレーション力の徹底強化に注力してまいります。

今後の経営環境の見通しにおいても、国際的な政情不安が長期化するリスクや、各国の金融引き締め政策による世界経済の減速リスクなど、さまざまな不透明要因が考えられますが、必要な投資など、将来に向けてやるべきことはしっかりと実行してまいります。

企業価値向上を目指して

- **企業価値向上に向けて、今後の資本市場との対話方針などについて教えてください。**

4月に事業会社制として新体制が始動すると同時に、グループ戦略説明会でグループの新中長期戦略を発信し、6月にはIR Dayで事業会社の目指す姿やKGIを含む中長期戦略を事業会社の責任者より発信させて頂きました。資本市場の皆様には新体制においてグループが目指す方向性をご説明させて頂きましたが、中長期戦略や競争力強化の取り組みについては、今後の進捗や実績をわかりやすく資本市場に発信し、継続的に対話を行っていくことが重要だと考えています。そのため、グループ経営の舵取りを担うPHDは、グループの中期KGIや戦略投資の進捗状況に加え、ESGの観点も踏まえたサステナビリティ説明会など、長期的な視点での発信にも努めてまいります。そして、事業会社は、責任者が自ら資本市場に向き合い、IR Dayで掲げた目標や戦略について説明責任を果たしてまいります。このような資本市場との対話を通じて、皆様から頂いたご意見を経営の改善に活かし、投資家の皆様からグループの将来成長のがい然性や持続的成長に向けた長期的な取り組みに対してご理解やご期待を頂くことで、企業価値向上につなげられるよう全社一丸となって取り組んでまいります。加えて、継続的・安定的な配当を通じ、株主還元にも努めてまいります。パナソニックグループが世の中の皆様から求められる価値ある会社となるために、今後とも引き続きご支援頂きますよう、よろしくお願い致します。

グループCTOメッセージ



「サステナブル」で
「ウェルビーイング」な
社会の実現に向け、
10年先の未来を見据えた
イノベーション創出を加速します。

執行役員
グループ・チーフ・テクノロジー・オフィサー
(グループCTO)
小川 立夫

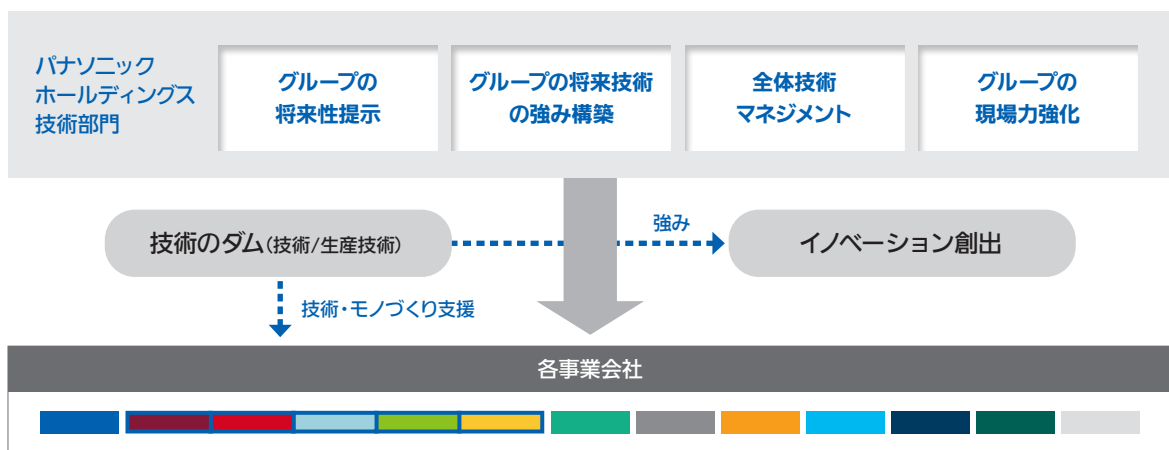
技術部門の目指す姿

私は、グループCTOとして、グループの成長を担う次代の技術開発ならびにグループ横断的な基盤技術の構築と強化を担います。一方、各事業会社のCTOは、それぞれの事業領域での中長期の成長に資する技術開発戦略を担います。各事業会社CTOとは、グループ全体の技術課題の共有と議論の場を定期的に持ち、ともに解決を図っています。

パナソニックグループでは、楠見グループCEOのリーダー

シップの下で、社会課題に正面から向き合い、「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向けて社会により大きな貢献を生み出すべく取り組んでいます。この方針は、研究開発においても一貫しています。「サステナブル」で「ウェルビーイング」な社会の実現に貢献できる事業の柱づくりを技術面からサポートすべく、取り組んでいきます。その中で、我々の競争力は「技術」にあり、その競争力の源泉を常に創出すべく、

個々の事業会社の手の及ばない領域、
および事業会社の競争力強化の後押しをグループ横断的に実施



中長期的事業構想実現に資する技術

- ①既存事業の深化 ②新たな事業機会の創出

グループCTOとして、まずはグループの将来性をしっかり提示し、グループの将来技術の強みを構築するとともに、事業会社のCTOと一緒に、全体の技術マネジメント・人材育成・技術ポートフォリオ構築を推進し、加えて研究開発やモノづ

くりの現場力を強化するという4つの役割を果たしながら、環境関連の取り組みを含め、イノベーション創出を図るべく取り組んでいます。

目指す姿の実現に向けた取り組み

「サステナブル」で「ウェルビーイング」な社会を目指すための事業の柱づくりを技術面からサポートするにあたり、グループの将来の技術を含めた「技術のダム」(進化と深化・蓄積・活用の仕組み)の構築、そして、その技術が活きる新たな出口戦略や仕組みづくりが必要です。

1つ目の「技術のダム」の構築については、今までは自主責任経営のもとで事業会社が自らの未来像を3~5年先までしか描けておらず、不十分でした。昨今起きているゲームチェンジの動向を見ると、10年先の新たな環境やビジネスモデルを想定し、ロードマップを描く必要性があります。ゆえに、パナソニックホールディングス技術部門は「私たちがいなければ生まれなかった世界をつくる」をミッションに掲げ、10年先のあるべき未来からのバックキャストで、個々

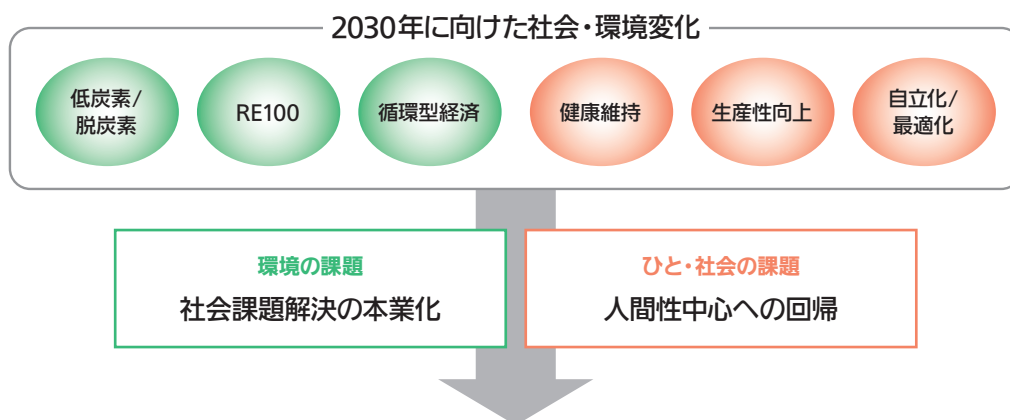
の事業会社の手の及ばない領域(例えば、次世代太陽電池・二次電池や水素などの環境エネルギー技術)、および事業会社の競争力強化(例えば、ヒートポンプ、センシングソリューション、車載電池、AIやデータ活用基盤など)の後押しをグループ横断で実施し、パナソニックグループの事業会社を含めた技術部門がお客様と向き合い、技術を進化・深化させ、蓄積と活用を図っていきます。そして、グループCTOと事業会社のCTOとが連携して、全体の技術マネジメント・人材育成・技術ポートフォリオの見直し・強化を進めるとともに、こうした「技術のダム」としてのプラットフォームを強みにグループCTOプロジェクトを設定してイノベーション創出を加速し、事業に結び付ける力を強化する取り組みを推進してまいります。

サステナビリティ&ウェルビーイング領域

新たな事業機会創出 × 競争力強化

事業会社連携

コア技術磨き上げ



物と心が共に豊かな理想の社会の実現に向け、コア技術を強化し、事業創出・事業貢献で社会課題を解決

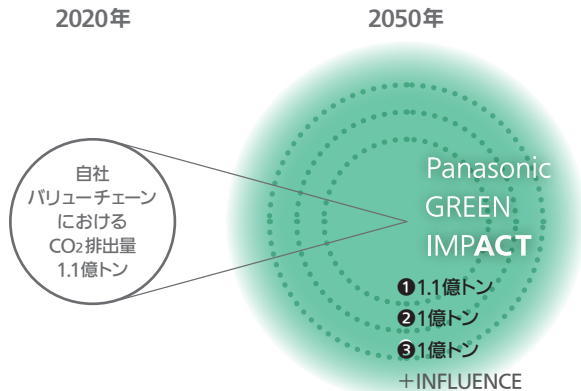
サステナブルな地球環境の実現

カーボンニュートラル サーキュラーエコノミー

くらしとごとにおけるウェルビーイングの実現

ひととひとの関係性 ひとと社会との関係性

グループCTOメッセージ



① OWN IMPACT

自社バリューチェーンにおける排出削減インパクト

② CONTRIBUTION IMPACT

既存事業による社会への排出削減貢献インパクト

③ FUTURE IMPACT

新技術・新事業による社会への排出削減貢献インパクト

+INFLUENCE

社会のエネルギー変革に対する波及インパクト

2つ目に、「サステナブル」の視点で技術が活かせる・評価される新たな仕組みづくりにも注力しております。

当社は2010年よりエレクトロニクスNo.1の環境革新企業を目指してきました。自社製品の省エネに加え、燃料電池や、車の電動化へ大きく貢献する蓄電池などに事業として取り組んできました。そして、2021年5月には「2030年までに、全事業会社のCO₂排出量を実質ゼロ化する」という目標をコミットしました。さらに2022年1月に新たな環境コンセプト

Panasonic GREEN IMPACTを発表しました。この中でのCO₂削減貢献量や、削減インパクトで示した内容の多くは、技術開発が支えていく必要があると考えています。特に全世界のCO₂排出量の「約1%相当」の「3億トン以上」の削減インパクトの中で、新技術・新事業による1億トン相当の削減インパクト(FUTURE IMPACT)については、水素エネルギーなどの技術基盤を強化しながら研究開発ならびに新規の事業創出活動を通じて貢献できるように取り組みを進めています。

特に、削減貢献のインパクトを客観的に評価するモノサシとしての削減貢献量の見える化については、政府・業界の理解を得ながら積極的に推進しています。現在、国際標準化団体であるIECにおいて「削減貢献(Avoided Emission)」について文章案を策定し議論を進めながら、国際標準発行に向け取り組んでいます。加えて、国内ではGXリーグに参画し、参画企業とともに、広く他業界にも削減貢献の考え方の理解・普及促進を推進中です。さらにWBCSD(持続可能な開発のための世界経済人会議)にも加盟し、社会課題の解決と持続可能な社会の実現に貢献しながら、当社の取り組みがお客様へのお役立ちとしてご評価頂けるよう取り組んでまいります。

国際標準IECにおける国際標準規格発行までのステップ

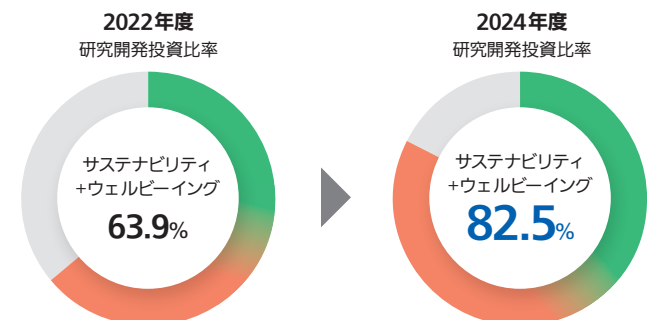


開発投資の考え方

グループCTOの役割には前述したように、技術の出口戦略や、新規事業の早期立ち上げに関してもコミットする必要があり、事業戦略そのものに技術の観点から責任を持って意思決定に参画していくことがポイントになります。お客様への提供価値をはっきりさせ、実現に向けた新技術や新事業の開発戦略を含めたシナリオを描いた上で進める必要があります。パナソニックホールディングスの技術部門では、サステナビリティやウェルビーイングを実現する技術開発領域において2024年度80%を超える比率に投資を強化し、特にサステナビリティ領域には中期戦略で別途戦略的に投資する2,000億円(「グループCEOメッセージ」の「中期経営指標(KGI)と戦略投資」P11ご参照)の一部を充当し、削減貢献を実現する技術や事業創出を加速させていきます。

パナソニックホールディングスの技術部門における2024年度に向けた研究開発投資の強化*

ポートフォリオマネジメントでテーマの選択と集中
サステナビリティとウェルビーイングの投資領域を強化



※「セグメント情報」の「消去・調整」に含まれます。

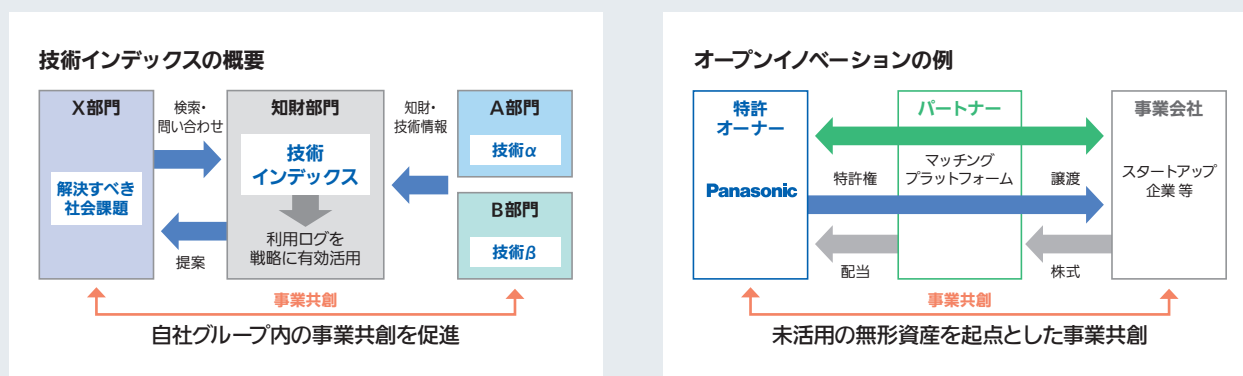
Column 1 知的財産の取り組み

当社グループでは、現在と将来にわたる事業の優位性と安全の確保だけでなく、社会課題の解決への貢献も視野に入れて知的財産活動を推進しています。

まず、自らの事業を通じた社会貢献の観点では、当社グループの知的財産をデータ・人材情報を含めた無形資産ととらえ、当社グループの知的財産約10万件(2022年3月現在)のうち、環境関連技術および情報関連技術に関する特許権を中心にその概要・発明者情報等をインデックス化しています。事業会社制の下でも当社グループ全体でリソースを最大限に活用して事業化や新事業創出を促進するため、無形資産と人をつなぐ当社グループ共通のツールとして運用を始めています。

また、社会課題の解決には、多様なヒト・モノ・コトがつながり、協力しあうことが必要と考えており、無形資産を起点としたオープンイノベーションにも取り組んでいます。例えば、急速充電技術に関する当社の未活用特許について外部パートナーを通じて海外スタートアップ企業に譲渡することによって、無電化地域に明りを灯すという当該企業の事業を共創・支援しています。また、「Low Carbon Patent Pledge(低炭素特許の無償開放に関する枠組み)」(以下、LCPP)に日本企業としては初めて参画し、LCPPウェブサイトに掲載する当社特許(人工光合成関連)を無償開放しています。

当社グループは、今後も、「サステナブル」で「ウェルビーイング」な社会の実現に資する技術・無形資産について、自社での事業化や外部パートナーとの共創による事業化を含め、さまざまな形で社会実装を促進することにより、社会貢献を進めます。



「パナソニックグループが目指す知的財産部門の姿」をご参照ください。

Column 2 パナソニックグループのAI倫理原則を公表

AI技術は、さまざまな課題を解決し人間のくらしを豊かにする一方で、プライバシーの侵害、不当な監視、学習データの偏りに起因する差別等、不適切な利用がなされると人権問題につながる懸念も指摘されています。パナソニックグループは、AI倫理を「責任あるAI活用を実践する世の中のお約束」と考え、人間中心・人権を尊重したAI製品やサービスの開発運用・AI利活用を進めています。

こうしたことを踏まえ当社は2022年8月、お客様にAI製品やサービスを安心してご利用頂くことを目的とした、グループ全体に適用する「AI倫理原則」を公表しました。各国の法令・規則・倫理ガイドライン等に照らして、AI利活用のライフサイクルが適切に遂行されるよう、AI倫理上のリスク評価と管理を行い、技術の向上やプロセス改善によりリスクを軽減および回避するAI倫理活動を推進してまいります。

※「AI倫理」の詳細は、[サステナビリティデータブック2022「AI倫理」\(P91\)](#)をご覧ください。

グループCIOメッセージ



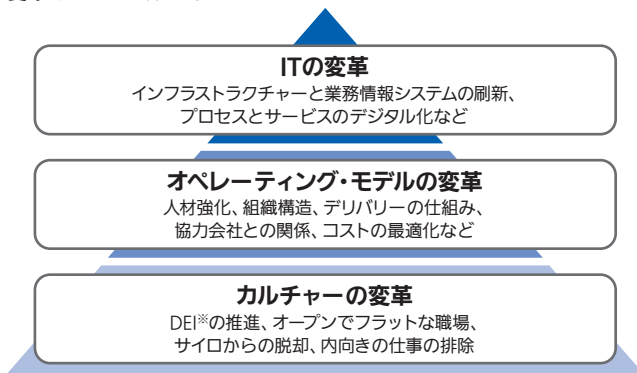
「PX(Panasonic Transformation)」 デジタルと人の力で 「くらし」と「しごと」を幸せにする



執行役員
グループ・チーフ・インフォメーション・オフィサー
(グループCIO)
玉置 肇

パナソニックグループでは、“デジタルによる変革”を経営の重点アジェンダと位置付け、全社変革のアイコンとして2021年5月より“PX: Panasonic Transformation”を推進しています。従来の延長線上にある改革ではなく、過去からのさまざまな負の遺産(陳腐化したIT、内向きの業務、旧態依然とした習慣など)を抜本的に見直し変革を起こすことにより、パナソニックとして新たな価値を生み出し、従業員とお客様の「幸せのチカラ」となりたい。その思いで、梶見グループCEOのオーナーシップの下、情報システム部門だけでなく関係する部門の全員が一丸となり、3つのレイヤー(層)での変革を進めています。

変革のフレームワーク



ITの変革

当社には、長年の事業再編の経緯から個別最適のシステムや古いレガシーが多く残存しており、事業や経営のスピードを阻害する要因となっています。これらは決してITや技術だけの問題ではなく、現行踏襲や独自のやり方を是としてきた業務そのものの問題でもあります。事業会社の経営者・現場とITが連携して業務プロセスを見直し、徹底的な標準化・効率化を実現する取り組みも並行しながら、「レガシー

システムのモダナイゼーション」「マスタ・データ整備」「クラウド活用」「サプライチェーンマネジメント整備」の4つのプログラムでIT自身の変革を進めています。具体的には全社および事業会社で合計146(2022年12月現在)のテーマに取り組み、進捗を社内に公開しながら、事業現場や従業員の働き方を中心に効果の刈取りを始めています。

事例 調達DX:

全社間接材調達業務の統合・効率化

従来、パナソニックグループには間接材料(オフィス用品、工場用品等)の購買システムが3つ存在し、事業会社ごとに運用されていました。今回、調達、経理、IT部門が連携し、「見積・発注・検収・支払」までの処理手順を抜本的に見直し、国内従業員約9万人が利用可能な「全社共通購買プラットフォーム」として刷新し、購買オペレーションの集約、効率化、高度化を実現しました。

本システムは、新たにクラウド上のシステムに統合し、社外API(社内から社外サイトへシームレスに連携する方式)や、債務情報の経理システムへのリアル連携など、デジタル技術を最大限に活用し、年間150万件の間接材購買に対して、ペーパーレスや月間約8,900時間の業務効率化を図るとともに、契約の集中化による調達合理化にも成果を挙げています。

調達の变革ポイント

ユーザー 利便性の 向上	①「見積・発注・検収・支払」に対する 全社最適、統一の標準プロセス を実現
	②シンプルな画面で、わかりやすく・簡単な操作、 使い勝手向上
	③ 社外サイトとのシームレス連携 によるカタログ購買の拡大
合理化	④工事、開発委託、算定方式など、 多様な見積方式 に対応できる見積プロセスと機能を実現
	⑤ 請求書レス 運用⇒経理システムとのリアル連携
CSR担保	⑥ 購買実績の見える化 、分析による合理化、付加価値の拡大 ロングテールな汎用品は、社外サイトをフル活用
	⑦見積/発注/受入時の 第三者牽制機能 の強化
	⑧ 下請法対応 (例外的書面発行等)

オペレーティング・モデルの変革

前述のITの変革がいかに優れたものであっても、「最新のITを作って実装」しただけでは時間とともに陳腐化、一過性のものとなってしまい、お客様や社会に貢献し続けることは困難です。競争力を生み出すITを効率的・持続的にデリバリーするためには、情報システム部門とその経営リソース「ヒト・モノ・カネ」まで踏み込んだ刷新が不可欠という視点から、「オペレーティング・モデルの変革」のプログラムを推進しています。具体的には「ITを経営のアジェンダにする仕組み」「人材マネジメント刷新」「ベンダーガバナンス・商流見直し」「デリバリー中核のIT子会社の変革」など7つの活動に取り組んでいます。

事例 「IT人材類型」の定義・可視化

事業と人の多様性はパナソニックグループの強みであり、鍵となる人材の確保は事業競争力強化のドライバーです。採用から教育・配置・登用に至る重要な人材戦略の共通指標として、2022年6月に「パナソニック IT人材類型」を再定義し、11の類型に基づき国内1,914名のスキル可視化を行いました。今後この定義をベースとして、採用戦略、人材類型別研修、キャリアパスの整備、転籍・人材交流の実施など、デジタルを活用した事業価値創出のための人事施策の刷新に注力していきます。

11のIT人材類型

I. ビジネスアーキテクト	事業課題の抽出・ITを通じた事業変革の設計
II. アナリスト	業務分析および課題特定・解決の方向性の策定
III. クライアントマネージャー	顧客提案活動・カスタマーサクセス
IV. アーキテクト	ソリューションアーキテクトチャーターの定義・設計
V. プロジェクトマネージャー	プロジェクトマネジメント(QCD管理等)
VI. エンジニア	アプリケーション・インフラの導入・保守
VII. UI・UXデザイナー	ユーザ中心のデザイン・ユーザ体験最大化
VIII. サービスマネージャー	IT導入後のサービスマネジメントと改善
IX. テクノロジスペシャリスト	先端技術の研究・実用検討
X. セキュリティスペシャリスト	セキュリティ施策の企画～導入
XI. システム監査	開発案件QCD監査・モニタリング

カルチャーの変革

PX活動の根底にある非常に重要な観点は、情報システム部門だけでなくグループ全社としての「カルチャー変革」です。「One Panasonic IT」「フラットでオープンな職場」「ゼロ・トランス(心理的安全性の確保)」「内向き仕事の排除」を社内外で継続的に発信しながら、負の遺産である「組織重力、伝統の呪縛、残存する昭和的な働き方」の刷新に取り組んでいます。

事例1 塾活動を通じた職場活性化と、「小サイクル・高頻度」スタイルでの組織横断活動

2021年に発足したパナソニック オペレーショナルエクセレンス社のアジャイルセンターでは、「アジャイル実践塾・道場」を開いて職場の実務担当者・責任者が集い、手法の修得と自職場への適用を進めており、業務課題の可視化やチーム内連携を生み出しています。加えて、個人から募った64の業務課題(ロングリスト)と各部門責任者から起案された11の部門横断課題を抽出し、「スクラムマスター」の資格を取得した若手を中心としたパーティチャルな推進体制で「計画ありきでなく、小さなサイクルで変化に柔軟に対応」するアプローチを実践しており、押印業務見直しなどの小規模テーマを短納期で完遂し業務効率化を実現するなど、成果にも結び付けています。

事例2 PX動画シリーズのSNS発信

2022年11月より、具体的な変革の姿を「PXで変わる、PXで変える」動画シリーズとして下記にて公開しています。是非ともご覧ください。

[「データドリブン経営の実現へ」](#)

[「わたしの働き方・生き方」](#)



次ステップ“真のDX”への進化

中期視点では、現在のシナリオを「PX1.0」として、足元を固める活動として注力しますが、なるべく早く、その先の「PX 2.0: 最新デジタル活用によるビジネスモデルの変革、新たな価値の創造」へ進化させます。

セキュリティ対策のさらなる強化

DXのみならずすべての企業活動がリスクにさらされているセキュリティ対策については、「サイバーハイジーン(一般の衛生管理同様、社内・個人のIT環境やネット接続環境を健全な状態に保つ)」を標榜し、「全社ルールの徹底」「従業員教育」「ツール導入」などさまざまな施策を実装しています。2022年度以降は特にグローバルな施策強化として、地域CIOへの権限委譲や有事対策の規程化などを推進し、お客様と従業員の安心・安全なIT環境の構築に向けて継続して取り組めます。

グループCHROメッセージ

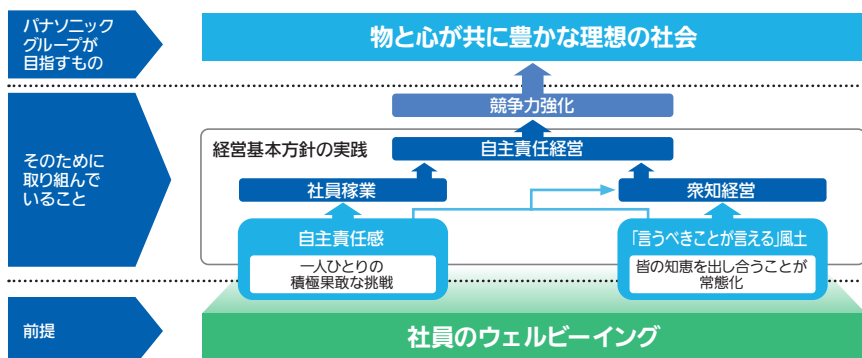


安定した「社員のウェルビーイング」を実現し一人ひとりが生きる経営を実践することで、事業の競争力強化につなげる

執行役員
グループ・チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー
(グループCHRO)
DEI(Diversity, Equity & Inclusion) 推進担当
三島 茂樹

当社グループは、創業以来、経営理念に沿って人材を重要な資本として捉える「人的資本経営」の考え方を大切にしてきました。それは一人ひとりの社員稼業と衆知経営の実践からなる自主責任経営であり、そこでは一人ひとりが自主責任感に基づき挑戦し、互いに言うべきことを言い知恵を出し合うことが不可欠です。私たちはこのような「一人ひとりが生きる経営」の実践にあたっては、安定した社員のウェルビーイングの実現、つまり一人ひとりが心身ともに健康で、挑戦の機会を通じて幸せと働きがいを感じている状態を維持することが大前提であると位置付けています。

「一人ひとりが生きる経営」を実践するために



取り巻く環境の変化と「社員のウェルビーイング」を支える3つの柱

近年、人材を取り巻く環境には大きな変化が起きています。全人口に占める生産年齢人口比率は世界的な減少傾向が予測され、先進国を中心とする長寿命化によって個人のキャリアの長期化や、働くことに対する価値観も多様化しています。こうした環境変化の中、社員のウェルビーイングの実現に向けた取り組みも継続的にアップデートしていく必要があります。

私たちは「社員のウェルビーイング」を支える基本的な柱

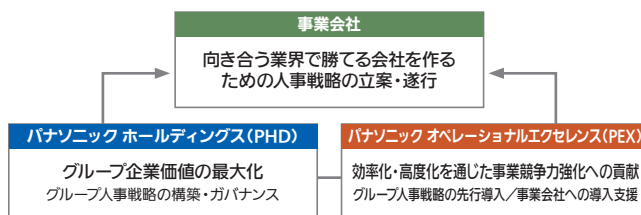
として、次の3つを掲げています。1つ目は「安全・安心・健康に、はたらく。」であり、安全・安心・健康な職場づくりを推進することです。2つ目は「やりがいを持って、はたらく。」であり、自発的な挑戦意欲と自律したキャリア形成を支援することです。そして、3つ目は「個性を活かしあって、はたらく。」であり、Diversity, Equity & Inclusion (DEI) を推進していくことです。

向き合う業界に応じた最適な制度・仕組みの構築

2022年4月からの新たなグループ体制のもと、各事業会社は自主責任経営を徹底し、向き合う業界、顧客、競合に対して最適な事業体制の構築を図っています。したがって、人

材の獲得、パフォーマンス向上のための報酬や評価制度のあり方、事業戦略を支える組織開発、人材開発の推進といった人事戦略の立案と遂行も、各事業会社の責任のもとで最

適化を進めています。一方、パナソニック ホールディングス(株)はグループ共通の人事戦略とガバナンスの観点から、パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株)はグループ人事戦略の先行導入や事業会社への導入支援といった観点から、それぞれ事業会社を支える役割を担います。



パナソニックグループの経営者づくり

経営者づくり

各事業会社の持続的発展のためには、事業を牽引する多様な経営者が必要不可欠であり、そのために中長期にわたる後継者のパイプラインづくりを推進しています。経営幹部および後継者の育成は各事業会社が自らの責任として推進しますが、グループにとっての最重要経営ポストである事業会社社長の後継者育成については、早期選抜と「適所適材」※1を基本に、特に以下の価値観をグループ共通のものとして重視しながら、国籍や職歴、性別、年齢等の属性に限らない多様性あふれる経営者づくりを推進しています。

- ①自らよりも優れたリーダーを育成するため、自らより早いタイミングでの経験の場の提供
- ②極めてチャレンジングな役割の提供
- ③女性・外国籍人材・キャリア採用人材の確保

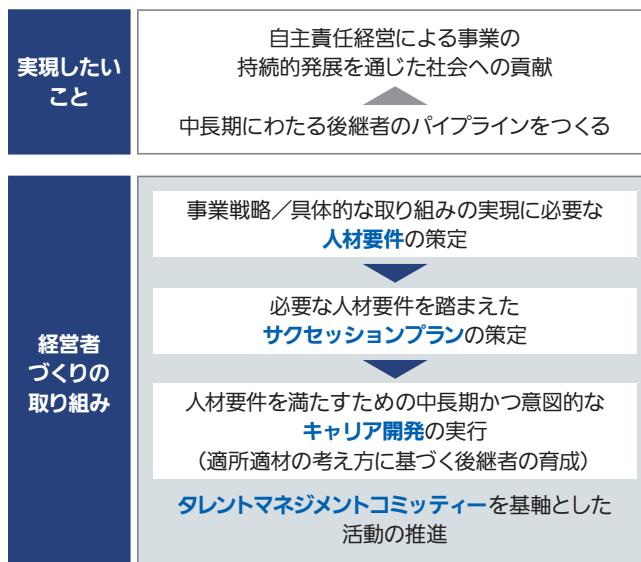
また、グループ視点で経営人材の選抜・育成・配置・モニタリングを複眼的に議論・推進するグループタレントマネジメントコミットteeを設置。グループ全体最適の対象となる23の重要ポストを対象に、100名規模の後継者候補を抽出してキャリア開発に取り組み、ポストごとに短・中・長期で複数の候補者を絞り込むことを目指しています。加えて、各事業会社でもこれと同じ仕組みによるタレントマネジメントコミットteeを設けて、グループ全体最適での経営人材育成との連動を図ります。

幹部候補人材向けの研修については社内外の最適なプログラムを準備しており、2020年度にスタートしたLaunching Executive Leaders※2やCreating Executive Leaders※3などのプログラムを継続開催。前者にはのべ403名、後者にはのべ506名がこれまでに参加しています。さらに2021年度からは、新任役員研修やグループ経営研究会も実施し充実を図っています。

こうした仕組みを運用することで、「適所適材」の観点で社外から招へいた人材が、事業経営や機能のトップとして活躍する事例が増加するなどの成果につながっています。また、人材をみる複数の観点をグループで統一。そのため

のアセスメントツールも整備し、数百名の幹部候補者の選抜・キャリア開発計画がグループマネジメントコミットteeで議論されています。

経営者づくりの基本プロセス



役員報酬

グループ全体として人的資本経営の考え方に基づいた経営の姿を示し、社員のウェルビーイング実現を推進するため、2022年度から役員※4評価指標の改訂も実施しています。従来のように営業キャッシュ・フローやROICをはじめとする財務指標の面だけでなく、非財務指標の面からも各役員の貢献と成果を評価し、報酬に反映していくものです。対象となる非財務指標としては、重篤災害の撲滅やコンプライアンスの遵守、人材育成やDEIの推進度合い、社員エンゲージメントのレベルなど、社員のウェルビーイングを大きく左右する複数の観点を設定しています。

※1 適所適材：ポジションに求められる人材要件に対して社内外を問わず最適人材を配置する。

※2 Launching Executive Leaders：変革につながる思考・行動としてのコンピテンシーを包括的に駆使して経営を実践するための研修。

※3 Creating Executive Leaders：経営リテラシーを活用し、「顧客志向」、「戦略思考」、「変革実行」を実践する経営力について気付きを得る研修。

※4 パナソニック ホールディングス(株) 執行役員と事業会社社長

取締役会議長メッセージ



持続的な成長と 企業価値の向上に向け、 事業会社のチャレンジを 後押しする取締役会を目指す

パナソニック ホールディングス株式会社
取締役会長
取締役会議長
津賀 一宏

パナソニックグループは、2022年4月に、持株会社および独立法人である事業会社からなる新体制に移行いたしました。当社取締役会は、グループ全体に関わる事項の意思決定機関およびグループ経営の監督機関として、中長期戦略などについての議論や方向付けと、健全で適切なモニタリングを行います。事業会社に対しては、その自主責任経営を徹底し、当社取締役会は事業会社の監督に集中します。事業会社が当社取締役会に起案する重要案件については、持株会社の視点からグループ戦略との整合性等について検証し、議論を尽くしてまいります。私自身は、取締役会議長として、執行の一步外の立場に自分を置き直し、外側から当社を客観的に見つつ、社外取締役のさまざまな分野の知見を最大限に引き出し、社内の執行側との議論を活性化させるよう努めています。当社取締役会は、議論の質を高めながら意思決定を行うことで事業会社のチャレンジを後押ししてまいります。

あるべき取締役会の姿

当社は、これまで継続的にガバナンスの強化を図ってきました。私は、グループの重要事項を審議する取締役会の場合は、生産的でなければならぬと思っています。生産的とは、単に決議を通すか通さないかの議論ではなく、さまざまなチャレンジの可能性を示唆するなど執行側の背中を押し、多様な視点での議論を経た意思決定を行うということです。また、チャレンジの結果、うまくいかなかったものはしっかりと総括し次のチャレンジにつなげる議論が必要です。直近では、新体制への移行、中長期戦略、SCM事業の上場準備開始などの大きな意思決定を、活発な議論のもとに迅速に決議することができました。社内の意見や見方が異なり、なかなか合意に至らず難しい議論となった場合にも、社外取締役の知恵を借りながら

キャッチボールを繰り返し、最終の意思決定に至りました。これは取締役会が生産的に機能した証と考えています。これからも取締役会の質の向上を目指して、創意工夫を重ねてまいります。

執行側への期待

事業は一朝一夕に創ることはできませんから、同じ価値観を共有し長年苦勞を積み重ねて事業を創っていった結果、組織の価値観が一様になっていく傾向は避けられません。但し、一旦創り上げた事業においても、次の成長フェーズへ向けては内部の単一の価値観では対処しきれないため、多様な視点や知見を持つ人材が入り交じり、相互の価値観を尊重しながら、強みを掛け合わせ補完し合うことが必要です。したがって、取締役会にも多様性が不可欠なものです。社長時代にも経験がありますが、経営幹部だけでは意思決定がしづらいケースは珍しくありません。今まで以上に自主責任経営が求められる執行側には、事業会社の中で最終結論に至らないものを積極的にホールディングスの取締役会にぶつけ、活用することで意思決定の質を上げていくことを期待しています。

今後に向けて

新体制においては、各事業会社が、見定めた事業領域に向き合い続け、そこから逃げずにチャレンジし続けることが重要です。サステナブルな成長に向け、挑戦し続けていく姿になることが今回の体制変更の一番のポイントだと私は思っています。当社取締役会は、これまで以上に意思決定の質を上げるガバナンス改革を推進し、事業会社のチャレンジを後押しすることで、グループの持続的な成長と企業価値向上を目指してまいります。

社外取締役メッセージ

当社の事業領域が広範多岐にわたることを踏まえ、社外取締役については、社内取締役だけでは得られない見識や高い専門性を有する人材を招へいしています。ここでは、22年6月に指名・報酬諮問委員会の委員長に就任した澤田取締役が、企業価値向上に向けた取締役会と経営のあるべき姿についての思いを語ります。



社外取締役 澤田 道隆

花王(株) 取締役会長。グローバル企業の経営者として、継続した利益成長を実現。持続可能な社会の実現に向け、ESG経営を重視。(2020年6月就任)

一 企業価値向上に向けた取締役会のあるべき姿について、お考えをお聞かせください。

企業価値向上には、企業の「成長」を促す攻めのガバナンスと「継続」を支える守りのガバナンスのバランスが大切です。現在の当社は、守りを堅持したうえで、攻めにより一層の強化が重要と考えています。取締役会では、そのことを常に意識しながら議論し、経営陣の適切なリスクテイクを促していければと思います。また、企業の文化や歴史、風土に根差したガバナンスも重要であり、創業者の理念を大切にしてきた当社ならではの素晴らしさも念頭に入れ、取締役会を進めていければと考えます。

一 企業価値向上に向けて、サステナビリティを基軸とした中長期戦略を策定しています。この中長期戦略に関する議論で、どのようなご発言をされましたか。

不確実な時代を切り拓き、企業価値を高めていくためには、本質思考が重要です。具体的には、理念や志をベースにしながら

ら、生き残るためにいかに変化していくかです。そのためには、「変化」に向けた戦略とそれを実践する現場・メンバーとの「連携」が大切です。中長期戦略に関する取締役会の議論では、「変化」のキーとなるサステナビリティとモノからソリューションへの移行、「連携」のキーとなる現場・メンバーとの共有化について活発な議論が行われました。私は、この議論の中で、これまで生活者や地球・社会への貢献を意識して進めてきた自身の経営経験をベースに、取締役会でさまざまな意見を具申しています。

一 今後、企業価値向上を実現するために、何が重要と考えますか。

サステナビリティ経営を通じて企業価値向上に資するためには、持続可能が不可欠です。そのために、2つのポイントがあると考えています。1つめは、サステナビリティを当社の経営戦略の中心に据えること、すなわちビジネスにつなげること。2つめは、全メンバーの仕事や現場にサステナビリティを浸透させる仕組みを構築することです。いずれのポイントにおいても、取締役会の役目は今後さらに重要になってきますので、株主代表として気を引き締めて取り組みたいと考えています。

一 指名・報酬諮問委員会の委員長としての抱負をお聞かせください。

企業はリーダーによって変わります。また、「よき」リーダーの「よき」のあり方も時代によって変わります。指名・報酬諮問委員会委員長として、今後の当社を引っ張るに値するトップの選任、そのモチベーションにつながる報酬体系づくりを通じて、当社の企業価値向上につなげていきたいと考えています。

澤田取締役に加え、次の4名の方が当社社外取締役に就任しています。

筒井 義信 (2015年6月就任)

日本生命保険相互会社 代表取締役会長。
経営トップとしての豊富な経験に加え、国内外の金融情勢にも精通。

富山 和彦 (2016年6月就任)

(株) 経営共創基盤グループ 会長。(株) 産業再生機構の元COOとして多くの企業再生に関わる。日本におけるコーポレート・ガバナンスの第一人者。

野路 國夫 (2019年6月就任)

(株) 小松製作所 特別顧問。同社をグローバル企業に育て上げた、日本を代表する経営者。イノベーションによる企業経営の変革を提唱。

松井 しのぶ (2021年6月就任)

(株) ユーザベース 取締役。会計監査、国際税務のコンサルティングマネージャーに従事後、同社に入社、執行役員としてCOO等を歴任。

コーポレート・ガバナンス 体制と取り組み

当社はコーポレート・ガバナンスを企業価値向上のための重要な基盤と認識し、取締役会における戦略議論の拡充などガバナンスの強化に継続的に取り組んでいます。

基本的な考え方

当社は、創業以来、「事業活動を通じて、世界中の人々のくらしの向上と、社会の発展に貢献する」という経営基本方針に基づき、事業活動を行っています。また、「企業は社会の公器」という基本理念に基づき、株主や顧客をはじめとするさまざまなステークホルダーとの対話を通じて説明責任を果たし、透明性の高い事業活動を心掛け、公正かつ正直な行動を迅速に行っていくことで、企業価値を高めていくことが重要であると考えています。

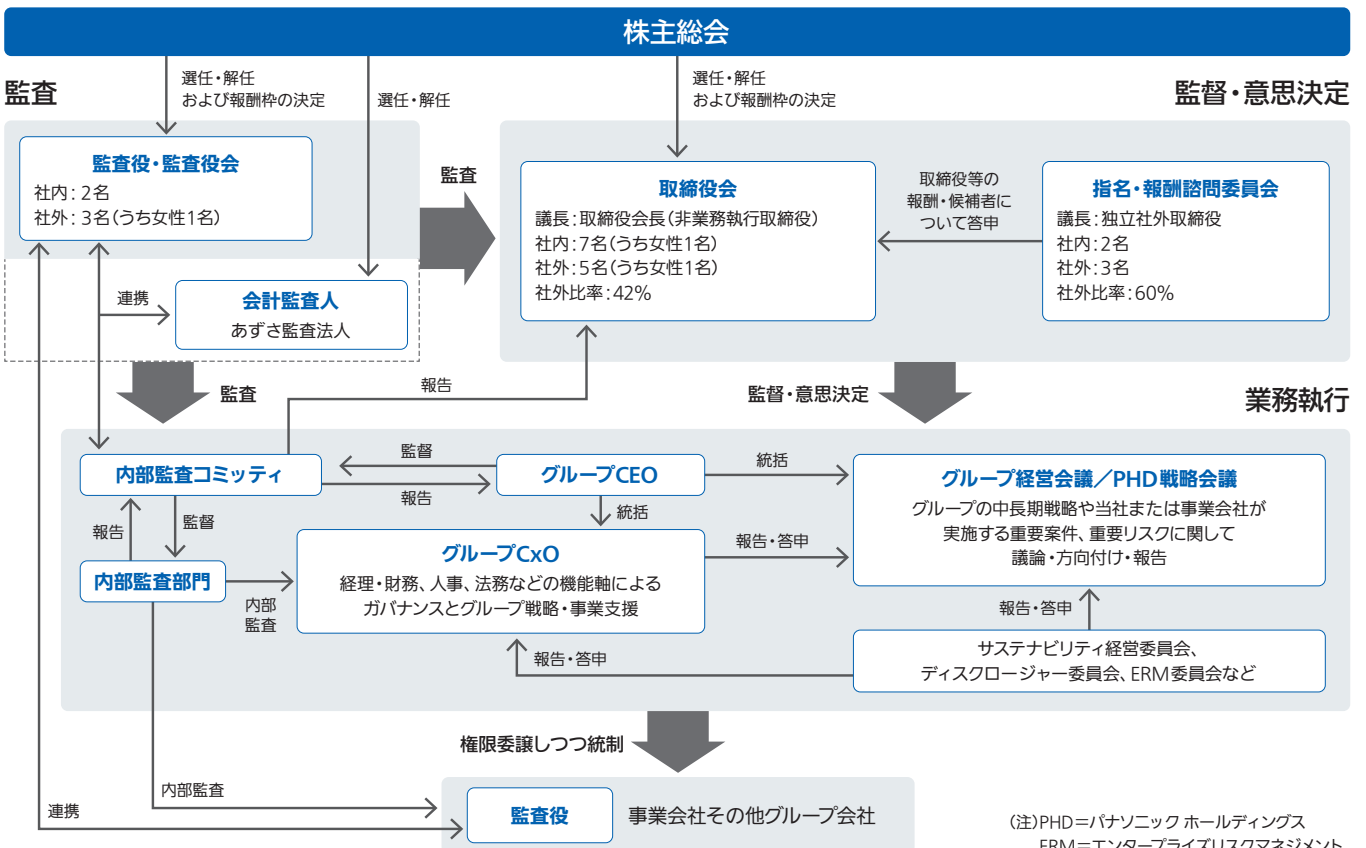
当社は、コーポレート・ガバナンスをそのための重要な基盤と認識し、グループ全体に関わる重要な業務執行を決定し、取締役の職務の執行を監督する「取締役会」と、取締役会から独立し、取締役の職務の執行を監査する「監査役・監査役会」からなる監査役制度を基礎として、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築・強化に努めています。

体制の概要 (2022年6月23日現在)

取締役会

- 社外取締役5名を含む12名で構成(社外取締役比率3分の1以上)、そのうち2名は女性
- 議長は、業務を執行しない取締役会長(社内取締役)
- グループ全体に関わる事項の意思決定機関として、グループ全社視点での経営戦略の決定と事業会社の監督に集中
- 社外での豊富なキャリアと高い見識から、業務執行に関する意思決定や取締役の職務執行への監督として有益な意見が期待できる、経営者などの社外取締役を選任
- 株主の皆様の判断を経営に適切に反映できるように毎年の株主総会で、取締役全員が改選(取締役の任期は1年間)

コーポレート・ガバナンス体制図



(注)PHD=パナソニックホールディングス
ERM=エンタープライズリスクマネジメント

2021年度に取締役会で議論された主な議題

取締役会では、コーポレート戦略の意思決定と事業会社の監督という役割を果たすための重要課題を議論、審議しています。特に、当社のグループガバナンスに関しては、取締役会のあり方、機能軸ガバナンス、内部統制システム、内部監査体制といったさまざまな観点から議論を行いました。また、中長期戦略について、取締役会として複数回の報告を受け、幅広い観点から議論し、決定しました。サステナビリティ経営やDEI、

DXへの取り組みなど、当社グループ全体にわたる課題について共有し、議論しました。

これらの議論において、社外取締役は、経営、ガバナンスといったそれぞれのスキルと経験に基づき、独立した第三者的な観点から積極的に意見、質問することにより、取締役会による意思決定と監督に大きく寄与しました。

2021年度に議論されたテーマ

審議・決定	<ul style="list-style-type: none"> グループ戦略 DX認定取得に向けた申請 	討議	<ul style="list-style-type: none"> 当社のグループガバナンス 中長期戦略策定の考え方
報告	<ul style="list-style-type: none"> 事業会社戦略 グローバルコンプライアンスの取り組み グループ内部監査体制 人権・労働コンプライアンスの全社取り組み パナソニックITの現状・課題とDXへの取り組み サステナビリティ経営の考え方 		<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン事業の上場検討 従業員意識調査の結果 政策保有株式の保有意義 取締役会の実効性評価結果 Diversity, Equity & Inclusionの推進

監査役・監査役会

- 監査役会は社外監査役3名を含む5名で構成し、そのうち1名は女性（社外監査役）
- 多数決でなく、単独でその裁量的判断に従い監査機能を発揮することができ、また、取締役の責任を追及する際も各自が単独の判断で行動できる独任制の監査役を設置
- 会社業務に精通し、実際に事業場へ赴き、調査権限を行使することで業務の実情を把握することができる、役付取締役経験者またはそれに準ずる者より選任された常任監査役（常勤）を設置
- 高い専門性、豊富なキャリアと高い見識から取締役の職務執行に対する有益な監査を期待できる、経営者、弁護士や公認会計士である社外監査役を選任

任意の指名・報酬諮問委員会

- 委員は5名で、委員の過半数が独立社外取締役
- 委員長は、独立社外取締役
- 取締役・監査役・執行役員・事業会社社長・事業会社社外取締役の候補者指名に関する社内検討の結果ならびに取締役・執行役員・事業会社社長・事業会社社外取締役の報酬制度及び個人別の報酬の額の内容を審議、取締役会に答申

- グループCEO・執行役員・事業会社社長の後継者候補のモニタリングを行うとともに、グループCEOの交代時期を提案可能
- 2021年度は5回開催され、2022年4月からの事業会社制への移行を前提とした、パナソニックホールディングス(株)取締役・執行役員・監査役およびパナソニックホールディングス(株)傘下の事業会社社長の候補者および評価・報酬制度などについて審議を行い、取締役会に答申

グループ経営会議・PHD戦略会議

- グループの中長期的戦略や重要な全社横断プロジェクト・委員会、当社または事業会社が実施する全社的な重要案件について議論や方向付け・報告を行う場として、グループ経営会議およびPHD戦略会議を開催
- グループ経営会議：グループCEOが議長となり、事業会社社長、機能責任者を含む20名程度の経営幹部から構成（原則として月1回の頻度で開催）
- PHD戦略会議：グループCEOが議長となり、人事、経理、法務などの機能責任者を含む10名程度の経営幹部から構成（原則として月2回以上の頻度で開催）

コーポレート・ガバナンス 体制と取り組み

社外取締役の機能発揮

独立社外取締役候補者指名の方針および資質

当社と利益相反を生じるおそれがなく、客観的・中立的な立場に基づき、取締役の職務の執行に対する取締役会による監督の実効性を高め、強化することができるという観点から独立社外取締役の候補者を指名しています。

独立社外取締役の候補者は、社外の経営者や有識者など豊富な見識や高い専門性を有する人材の中から、次項目に記載の独立性判断基準を充足する者を選んでいます。

また、当社は取締役会において、2017年6月29日以降、取締役会における社外取締役比率を3分の1以上とすることを取締役会で決議しています。これに基づいて、社外取締役候補者を指名し、株主総会で選任することにより、取締役会の客観性・中立性を高め、監督機能を強化しています。

独立性判断基準

金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえて社外取締役・社外監査役の独立性判断基準を策定しています。例えば、以下に掲げる者には独立性がないとしています。

- ①当社の親会社または兄弟会社の業務執行者
- ②当社の主要取引先または、その業務執行者(過去に該当していた者を含む)
- ③当社から多額の金銭等を得ているコンサルタント、会計士、弁護士(法人の場合は、現在所属し、または過去に所属していた者)
- ④当社の主要株主(当該主要株主が法人の場合はその業務執行者)
- ⑤上記①～④の近親者(2親等以内の親族)もしくは、当社または子会社の業務執行者の近親者

「主要取引先」とは年間の取引金額がいずれかの連結売上高の2%を超過するかで、「過去」とは過去3年間で、また、「多額の」とは個人の場合、1,200万円と判断しています。「主要株主」とは、当社の議決権の10%以上を保有する株主を指します。なお、当社の独立性判断基準の詳細な定義については、[PDF「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」](#)をご参照ください。

社外取締役に対する情報提供・補佐

取締役会で十分な議論が可能となるよう、担当部署において、社外取締役に対して、取締役会議案の事前説明や情報提供などのサポートを実施しています。また、当社事業等への理解促進に向けて、主要事業の拠点・工場の視察(社外役員事業場訪問)等も実施しています。

2021年度の社外役員事業場訪問実績(事業場名は2021年度の組織名称)

事業場(概要)
コネクティッドソリューションズ社 モバイルソリューション事業部のSCM改革とBlue Yonderソリューション ※オンライン開催
くらし事業本部 草津拠点 (ショールーム・冷蔵庫工場・燃料電池工場等)
オートモーティブ社 横浜拠点 (試験場デモ・車室空間ソリューション等)



事業場視察の様子



取締役会実効性評価の実施と活用

当社は、取締役会の実効性を一層高めていくため、毎年1回、取締役会出席メンバーを対象としたアンケートを実施し、その結果・評価を取締役会で報告しています。

2021年度の実効性評価では、以下の項目についてアンケートを実施しました。

2021年度のアンケート項目

- 議案に関する情報提供の充分性
- 取締役会が重点的に議論すべき事項
- 取締役会のガバナンス強化
- その他、取締役トレーニング、事業場訪問等

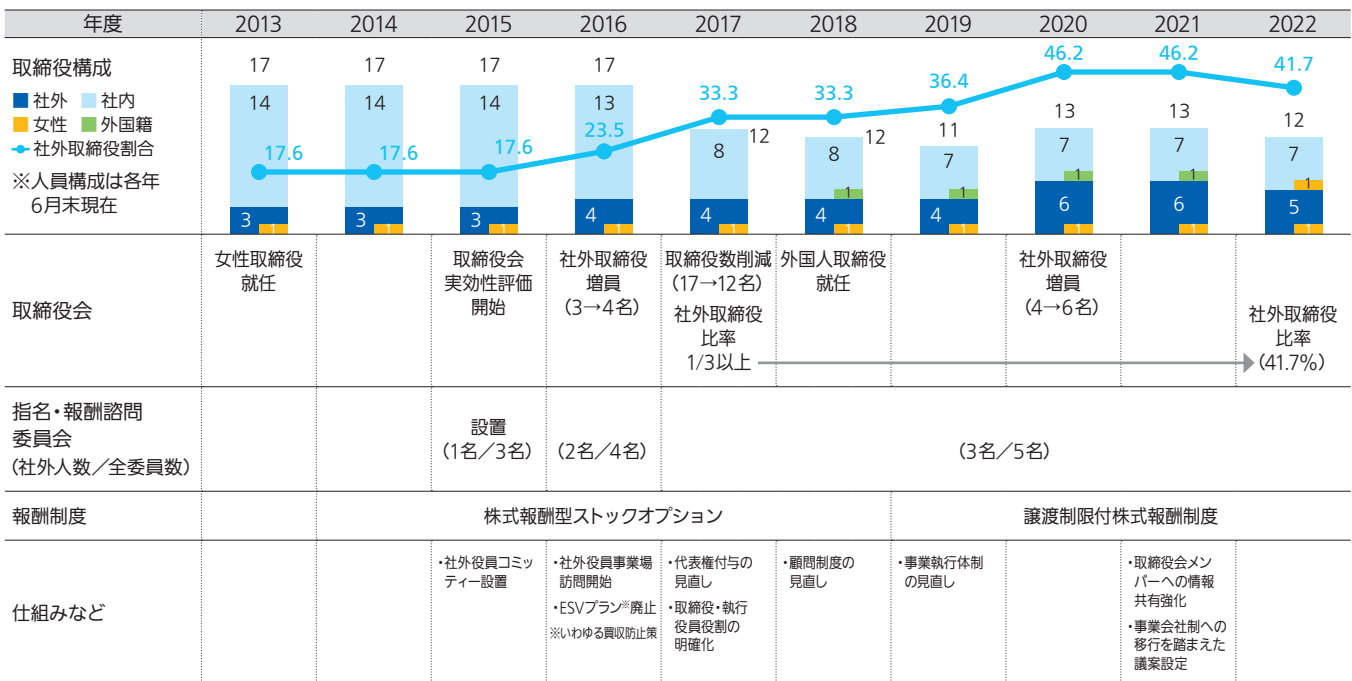
アンケート結果：2021年度の取締役会の体制および当社が取り組んできた運営改善の施策については、概ね肯定的な評価を得られました。他方で、以下の課題提起と提案がなされました。

- 取締役会での議論をより深化させるため、重要議案については取締役会で議論すべき論点・課題・課題解決の方向性を明示すること
- 議案書の事前共有を条件に、議案の内容によっては説明を簡略化し議論により時間を費やすこと

- オンラインツール等を活用して取締役会メンバーからの議案に関する事前質問およびそれに対する回答を共有する仕組みを構築すること
- 社外取締役と事業会社社長との間のコミュニケーション機会を増やすこと

2022年度においては、上記課題解決に向け、取締役会の議論の充実・深化に向けた具体的な施策を実行し、引き続き取締役会の実効性向上およびガバナンスの強化に努めています。

ガバナンス強化の取り組み



報酬

取締役の報酬は、各取締役の役割に応じて、固定報酬である「基本報酬」、短期インセンティブとしての「業績連動報酬」、長期インセンティブとしての「譲渡制限付株式報酬」から構成されており、報酬の構成は概ね、「基本報酬」を1とした際に、標準値達成時の「業績連動報酬」が0.75、取締役の平均支給額ベースでの「譲渡制限付株式報酬」が0.25です。なお、社外取締役および監査役には、固定報酬である「基本報酬」のみを毎月金銭報酬として支給しています。

取締役の報酬に関しては、独立役員である社外取締役を委員の過半数とし、かつ委員長とする任意の「指名・報酬諮問委員会」において、報酬の決定方針・制度について妥当性を審議し、その結果を取締役に答申しています。取締役会は、当該

答申を踏まえ、報酬の決定方針を決議しています。その概要は、以下のとおりです。

基本報酬

「基本報酬」は、当社の経営環境および他社動向も踏まえた上で、役割に応じて金額決定しています。

業績連動報酬

「業績連動報酬」は、業績向上への意欲を高めるため、全社および担当事業の単年度業績評価と連動し決定しています。成果に応じて支給額が大きくなる仕組みとしており、基本報酬に対する支給率で最小0%～最大150%（標準値達成時：75%）とな

コーポレート・ガバナンス

体制と取り組み

るよう設計しています。評価基準は、調整後営業利益※、親会社の所有者に帰属する当期純利益、営業キャッシュ・フロー等、継続して重視すべき経営指標を組み合わせて構成しており、各要素につき、評価対象年度の前年度の実績および評価対象年度の目標値に照らして評価を行います。

※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た当社の経営管理指標

なお、当社グループの事業会社移行後の新たな中長期戦略で目指す姿を踏まえ、2022年度実績反映分より「業績連動報酬」の制度内容を改定します。キャッシュ創出力を意図した営業キャッシュ・フローや、投下資本収益性を意図したROIC/ROE等の財務指標に加え、環境貢献等のサステナビリティ関連項目、コンプライアンス関連項目、人材関連項目、事業競争力を支えるオペレーション力強化等の非財務項目を評価項目に加えるとともに、単年度のみでなく中期の業績を反映する部分を新設します。また、同様の考えに基づいた評価制度をパナソニックホールディングス(株)傘下の事業会社社長にも適用します。

譲渡制限付株式報酬制度

「譲渡制限付株式報酬」は、一定期間の当社への在任等を条件として株式の譲渡制限を解除する形式の株式報酬であり、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的に割り当てており、取締役の役割等に基づき上位者ほど報酬全体に占める構成比が高くなるよう設計しています。また個人別の額については、取締役の役割や金銭報酬とのバランス等の事項を総合的に勘案し設定しています。

なお、本譲渡制限付株式報酬は、2022年度よりグループの企業価値に直結する事業活動を行っているパナソニックホールディングス(株)傘下の事業会社の社長およびパナソニック

(株)の分社の社長に対しても割り当てております。

報酬等の額の決定方法

取締役の報酬は、株主総会の決議により定められた取締役全員の報酬総額の最高限度額の範囲内で決定しています。各年度における「基本報酬」と「業績連動報酬」の個人別の額および「譲渡制限付株式報酬」の個人別の付与数に関しては、「指名・報酬諮問委員会」が、報酬の決定方針に沿う内容であるか確認し、その妥当性の審議結果を取締役に答申しています。取締役会は、当社全体の業務執行を客観的に把握・統括している代表取締役社長執行役員に、その決定を一任しておりますが、代表取締役社長執行役員は、上記「指名・報酬諮問委員会」において審議されたとおりに、個人別の「基本報酬」、「業績連動報酬」、「譲渡制限付株式報酬」を決定しており、取締役会として、その内容が決定方針に沿うものであると判断しています。2021年度における報酬の決定にあたっては、社外取締役 大田弘子(委員長)、社外取締役 富山和彦、社外取締役 筒井義信、取締役会長 長楽周作(当時)、代表取締役社長 津賀一宏(当時)の5名の委員により「指名・報酬諮問委員会」を開催し、その審議結果のとおり代表取締役社長執行役員 楠見雄規(2021年6月24日付就任)が決定しました。

取締役の報酬構造のイメージ※1



※1 社外取締役を除く

※2 標準値達成時

※3 対象取締役の平均値。役割等に応じて割合は変動

2021年度(2022年3月期)に係る役員報酬

役員区分	員数(人)	報酬等の総額(百万円)			
		基本報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	8	1,128	571	404	153
監査役 (社外監査役を除く)	2	80	80	—	—
社外取締役	7	110	110	—	—
社外監査役	3	39	39	—	—

(注) 上記支給人数及び支給額には、2021年6月21日付で退任した取締役1名ならびに2021年6月24日開催の第114回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。なお、上記のうち、譲渡制限付株式報酬は非金銭報酬等に該当します。

報酬等の総額が1億円以上の役員およびその報酬の額

氏名	役員区分	報酬等の総額(百万円)			
		基本報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	
津賀一宏	取締役	218	101	90	27
楠見雄規	取締役	182	92	34	56
本間哲朗	取締役	148	82	66	—
佐藤基嗣	取締役	170	79	68	23
樋口泰行	取締役	157	75	63	19
梅田博和	取締役	124	67	41	16

(注) 上記のうち、譲渡制限付株式報酬は非金銭報酬等に該当します。

情報開示／対話

情報開示に関する考え方・体制

当社は、「企業は社会の公器」という基本理念のもと、透明性の高い事業活動を心がけ、ステークホルダーに対する説明責任を果たすことに努めています。当社の情報開示に対する基本的な考え方は、「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」で定めるとともに、これと実務上の基準・方法・社内体制等を合わせて「ディスクロージャーポリシー」として当社の公式企業サイトにおいて公表しており、当社の公正かつ正確な財務情報や、経営方針、事業活動、ESG活動などの企業情報を、適時適切にわかりやすく提供することを、基本方針としています。

パナソニックグループ コンプライアンス行動基準

<https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/code-of-conduct.html>

ディスクロージャーポリシー

<https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/disclosure-policy.html>

この基本的な考え方のもと、各国の関連法令・規則などにより開示が要請される情報やその他開示すべきと判断する情報について、正確・公正・十分な内容で、タイムリー、かつ、公正・公平に開示しています。

また、当社では、ディスクロージャー統制手続きを整備し、有価証券報告書、四半期報告書等の作成や提出にあたり、グループCEOおよびグループCFOの監督のもと、その記述内容の妥当性およびその開示手続きの適正性を、主な情報取扱部門の責任者で組織された「ディスクロージャー委員会」にて確認しています。

上場規程により適時開示が必要な会社情報については、速やかに財務・IR部またはパナソニック オペレーショナルエクセレンス(株)の経理・財務センターに報告され、適時適切に開示

される体制を整備しています。

財務報告に関する内部統制

当社は、子会社を含めたグループ全体の財務報告の信頼性を担保すべく、パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株)の内部統制推進室の統括のもと、統制環境から業務の統制活動までの管理実態を文書化しています。

具体的には、事業会社でチェックシートによる自己点検を行ったうえで、事業会社に配置した監査責任者が監査を行い、これらの監査を踏まえて、内部統制推進室がグループ全社の内部統制の監査を統括することにより、内部統制の有効性を確認する体制としております。なお、2021年度においては、グループ全体で延べ約400名が内部統制監査に従事しました。

株主・投資家との建設的な対話

当社では、グループCFOがIR活動の統括を行っており、決算発表や個別面談を含む株主・投資家との対話は、グループCEO、グループCFO、事業会社社長を中心に行っています。また、日常的なコミュニケーションは、財務・IR部のIRスタッフが担っています。

機関投資家・証券アナリスト向けIRとしては、四半期ごとの決算発表、年度ごとの全社事業方針および各事業会社の事業方針に関する説明会などを実施しています。また、海外機関投資家を対象として、金融機関主催のカンファレンスを活用した説明会等を実施しています。

なお、IR活動を通して得られた株主・投資家からの意見や経営課題については、グループ経営会議などの社内会議の場で、経営幹部や事業会社へもフィードバックしており、グループ全体の経営の質的向上に役立てています。

コーポレート・ガバナンス

取締役会・監査役会の構成 (2022年6月23日現在)

	氏名	地位	属性・委員の就任状況
取締役	津賀 一宏	取締役会長	指・報
	楠見 雄規	代表取締役 社長執行役員	指・報
	本間 哲朗	代表取締役 副社長執行役員	
	佐藤 基嗣	代表取締役 副社長執行役員	
	梅田 博和	代表取締役 副社長執行役員	
	松井 しのぶ	取締役	社外 独立
	野路 國夫	取締役	社外 独立
	澤田 道隆	取締役	社外 独立 指・報 [※]
	富山 和彦	取締役	社外 独立 指・報
	筒井 義信	取締役	社外 独立 指・報
	宮部 義幸	取締役 副社長執行役員	新任
	少徳 彩子	取締役 執行役員	新任
	監査役	富永 俊秀	常任監査役
藤井 英治		常任監査役	
江藤 彰洋		監査役	新任 社外 独立
中村 明彦		監査役	新任 社外 独立
由布 節子		監査役	社外 独立

※指名・報酬委員会委員長

社外 社外取締役・社外監査役 独立 独立役員 指・報 指名・報酬委員会委員

(注) 松井取締役の出席回数については、2021年6月24日の就任後のものです。

2021年度の活動状況		専門性						国際性・多様性
出席回数		経営経験	製造・研究開発・IT	財務・会計	法務	企画	ESG	
取締役会	13/13回(100%)	●	●				●	●
取締役会	13/13回(100%)	●	●			●	●	●
取締役会	13/13回(100%)	●				●	●	●
取締役会	13/13回(100%)	●		●		●	●	●
取締役会	13/13回(100%)	●		●			●	●
取締役会	10/10回(100%)	●		●			●	●
取締役会	13/13回(100%)	●	●				●	●
取締役会	13/13回(100%)	●	●				●	●
取締役会	12/13回(92%)	●			●		●	●
取締役会	13/13回(100%)	●				●	●	●
—	—	●	●				●	●
—	—				●		●	●
取締役会 監査役会	13/13回(100%) 13/13回(100%)	●		●			●	●
取締役会 監査役会	13/13回(100%) 13/13回(100%)		●				●	●
—	—	●	●	●		●	●	●
—	—			●			●	●
取締役会 監査役会	13/13回(100%) 13/13回(100%)				●		●	●

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役・執行役員 (2022年6月23日現在)

記載順は役位および氏名(姓)のアルファベット順

取締役

取締役会長



津賀 一宏

1979年4月 当社へ入社
 2004年6月 同 役員に就任
 2008年4月 同 常務役員に就任
 2011年4月 同 専務役員に就任
 2011年6月 同 代表取締役専務に就任
 2012年6月 同 代表取締役社長に就任
 2017年6月 同 代表取締役社長 社長執行役員に就任、
 チーフ・エグゼクティブ・オフィサー (CEO)
 2021年6月 同 取締役会長に就任 (現)

代表取締役

楠見 雄規
社長執行役員
グループCEO
グループCSO

1989年4月 当社へ入社
 2014年4月 同 役員に就任
 2019年4月 同 常務執行役員に就任
 2021年4月 同 チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(CEO)
 2021年6月 同 代表取締役 社長執行役員に就任(現)
 2021年10月 同 グループ・チーフ・エグゼクティブ・オフィサー
 (グループCEO) (現)、グループ・チーフ・スト
 ラテジー・オフィサー(グループCSO) (現)

本間 哲朗
副社長執行役員
グループ中国・
北東アジア総代表

1985年4月 当社へ入社
 2013年10月 同 役員に就任
 2015年4月 同 常務役員に就任、アプライアンス社 社長
 (兼) コンシューマー事業担当
 2015年6月 同 常務取締役に就任
 2016年4月 同 代表取締役専務に就任
 2019年4月 同 中国・北東アジア社 社長、中国・北東
 アジア総代表
 2019年6月 同 代表取締役 専務執行役員に就任
 2020年4月 パナソニック チャイナ(有) 会長(現)
 2021年4月 当社 代表取締役 副社長執行役員に就任
 (現)
 2022年4月 同 グループ中国・北東アジア総代表(現)
 パナソニック オペレーショナルエクセ
 レンス(株)パナソニック オペレーショナル
 エクセレンス中国・北東アジア社 社長(現)

代表取締役

佐藤 基嗣
副社長執行役員
グループCRO

1979年4月 松下電工(株)へ入社
 2008年4月 同 執行役員に就任
 2011年4月 パナソニック電工(株) 上席執行役員に就任
 2012年1月 当社 エコソリューションズ社 常務 経理
 センター長
 2013年10月 同 役員に就任、企画担当、BPRプロジェクト
 担当、事業創出プロジェクト担当
 2014年6月 同 取締役に就任
 2015年4月 同 常務取締役に就任
 2016年4月 同 代表取締役専務に就任、人事担当
 2017年4月 同 総括安全衛生責任者(現)
 2017年6月 同 代表取締役 専務執行役員に就任、
 チーフ・ストラテジー・オフィサー(CSO)、
 チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー
 (CHRO)
 2019年4月 同 代表取締役 副社長執行役員に就任(現)
 2021年4月 同 調達担当(現)
 2021年5月 同 物流担当(現)
 2021年10月 同 グループ・チーフ・リスクマネジメント・
 オフィサー(グループCRO) (現)、オペレー
 ショナルエクセレンス社 社長
 2022年4月 パナソニック オペレーショナルエクセレン
 ス(株) 代表取締役 社長執行役員 チーフ・
 エグゼクティブ・オフィサー(CEO) (現)、
 当社 DEI推進担当(現)

梅田 博和
副社長執行役員
グループCFO

1984年4月 当社へ入社
 2017年4月 同 役員に就任、経理・財務担当、コーポレート
 戦略本部 経理事業管理部長、全社コスト
 バスターズプロジェクト担当、BPRプロ
 ジェクト担当
 2017年6月 同 取締役 執行役員に就任、チーフ・ファイ
 ナンシャル・オフィサー(CFO)
 2018年4月 同 取締役 常務執行役員に就任、パナソニック
 出資管理(株)(現)パナソニック出資管理(同)
 社長(現)
 2019年9月 パナソニック ホールディング オランダ(有)
 会長(現)
 2021年4月 当社 取締役 専務執行役員に就任、施設
 管財担当(現)
 2021年10月 同 グループ・チーフ・ファイナンシャル・
 オフィサー(グループCFO) (現)、グループ
 コストバスターズプロジェクト担当、プライム
 ライフテクノロジーズ(株) 担当(現)
 2022年4月 同 取締役 副社長執行役員に就任、グループ
 ムダバスターズプロジェクト担当(現)
 2022年6月 同 代表取締役 副社長執行役員に就任(現)

取締役 (社外取締役)



松井 しのぶ
(独立役員)

1999年10月 太田昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)へ入所
2001年10月 プライスウォーターハウスクーパース税務事務所(現 PwC税理士法人)へ入所
2014年3月 (株)ユーザベース 監査役に就任
2015年8月 同 入社(同監査役は退任)
2018年1月 同 執行役員(コーポレート統括)に就任
2019年1月 同 執行役員 Chief Operating Officer
2020年1月 同 執行役員 Chief People and Administrative Officer
2021年3月 同 取締役に就任、Chief People and Administrative Officer(現)
2021年6月 当社 取締役に就任(現)
2022年1月 (株)ユーザベース 取締役(兼)グループ執行役員に就任(現)



野路 國夫
(独立役員)

1969年4月 (株)小松製作所へ入社
1997年6月 同 取締役に就任
2001年6月 同 常務取締役(兼)常務執行役員に就任
2003年4月 同 取締役(兼)専務執行役員に就任
2007年6月 同 代表取締役社長(兼)CEOに就任
2013年4月 同 代表取締役会長に就任
2016年4月 同 取締役会長に就任
2019年6月 同 特別顧問に就任(現)
2019年6月 当社 取締役に就任(現)



澤田 道隆
(独立役員)

1981年4月 花王石鹼(株)(現 花王(株))へ入社
2006年6月 同 執行役員に就任
2008年6月 同 取締役 執行役員に就任
2012年6月 同 代表取締役 社長執行役員に就任
2020年6月 当社 取締役に就任(現)
2021年1月 花王(株) 取締役会長に就任(現)



富山 和彦
(独立役員)

1985年4月 (株)ボストンコンサルティンググループへ入社
1986年4月 (株)コーポレートディレクション設立に参画
1993年3月 同 取締役に就任
2000年4月 同 常務取締役に就任
2001年4月 同 代表取締役社長に就任
2003年4月 (株)産業再生機構 代表取締役専務(兼)業務執行最高責任者に就任
2007年4月 (株)経営共創基盤 代表取締役CEOに就任
2016年6月 当社 取締役に就任(現)
2020年10月 (株)経営共創基盤グループ会長に就任(現)
2020年12月 (株)日本共創プラットフォーム 代表取締役社長に就任(現)



筒井 義信
(独立役員)

1977年4月 日本生命保険(相)へ入社
2004年7月 同 取締役に就任
2007年1月 同 取締役執行役員に就任
2007年3月 同 取締役常務執行役員に就任
2009年3月 同 取締役専務執行役員に就任
2010年3月 同 代表取締役専務執行役員に就任
2011年4月 同 代表取締役社長に就任
2015年6月 当社 取締役に就任(現)
2018年4月 日本生命保険(相) 代表取締役会長に就任(現)

取締役



宮部 義幸
副社長執行役員

1983年4月 当社へ入社
2008年4月 同 役員に就任
2011年4月 同 常務役員に就任
2011年6月 同 常務取締役に就任
2013年4月 同 AVCネットワークス社 社長
2014年4月 同 代表取締役専務に就任
2017年6月 同 専務執行役員に就任、チーフ・テクノロジー・オフィサー(CTO)、チーフ・マニュファクチャリング・オフィサー(CMO)、チーフ・グオリティ・オフィサー(CQO)、チーフ・プロキュアメント・オフィサー(CPO)、チーフ・インフォメーション・オフィサー(CIO)(兼)FF市場対策担当、モータ事業管理室担当
2021年4月 同 東京代表(現)、渉外担当(現)、東京オリンピック・パラリンピック推進担当(兼)ソリューション営業担当
2021年10月 同 ソリューションパートナー担当(現)
2022年4月 同 副社長執行役員に就任
2022年6月 同 取締役 副社長執行役員に就任(現)



少徳 彩子
執行役員
グループGC

1991年4月 当社へ入社
2015年4月 同 AVCネットワークス社 常務 リーガルセンター所長
2017年4月 同 コネクティッドソリューションズ社 常務 リーガルセンター所長
2019年4月 同 オート モーティブ社 常務 リーガルセンター所長
2021年10月 同 オートモーティブ社 常務 ゼネラル・カウンセラー(GC)、チーフ・リスクマネジメント・オフィサー(CRO)(兼)リーガルセンター所長
同 コーポレート戦略・技術部門 法務戦略担当
2022年4月 同 執行役員に就任、グループ・ゼネラル・カウンセラー(グループGC)(現)
2022年6月 同 取締役 執行役員に就任(現)

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役・執行役員 (2022年6月23日現在)

記載順は役位および氏名(姓)のアルファベット順

監査役

常任監査役



1980年4月 当社へ入社
2013年1月 同 デバイス社 経理センター理事
2016年6月 パナソニック デバイスSUNX(株)
取締役社長
2018年6月 同 顧問
2019年6月 当社 常任監査役に就任(現)

富永 俊秀



1984年4月 当社へ入社
2015年7月 同 オートモーティブ&インダストリアル
システムズ社 常務
同 技術本部長
2017年4月 同 役員に就任
オートモーティブ&インダストリアル
システムズ社 副社長
技術担当(兼) 技術本部長
2019年4月 同 執行役員
インダストリアルソリューションズ社
副社長
技術担当(兼) 技術本部長
知的財産担当
2020年6月 同 常任監査役に就任(現)

藤井 英治

監査役(社外監査役)

江藤 彰洋
(独立役員)

1986年4月 (株)ブリヂストンへ入社
2010年7月 同 執行役員に就任
2012年9月 同 常務執行役員に就任
2014年9月 同 専務執行役員に就任
2016年1月 同 副社長に就任
2016年3月 同 執行役副社長に就任
2019年1月 同 代表執行役COO 兼 社長に就任
2019年3月 同 取締役 代表執行役COO 兼 社長に就任
2020年7月 同 取締役に就任
2021年11月 Daimler Truck AG Member of the
Supervisory Board and its Audit
Committeeに就任(現)
2021年12月 Daimler Truck Holding AG Member of
the Supervisory Board and its Audit
Committeeに就任(現)
2022年6月 当社 監査役に就任(現)

中村 明彦
(独立役員)

1982年3月 プライス・ウォーターハウス公認会計士共同
事務所へ入所
1986年9月 公認会計士登録(現)
1998年7月 青山監査法人 代表社員 兼 プライスウォーター
ハウスクーパース(PwC) パートナーに就任
2000年4月 中央青山監査法人 代表社員に就任
2006年9月 あらた監査法人(現 PwCあらた有限責任監査
法人) 代表社員に就任
2017年7月 公認会計士中村明彦会計事務所 所長(現)
2022年6月 当社 監査役に就任(現)

由布 節子
(独立役員)

1981年4月 弁護士登録(現)
1986年9月 ルフ・クライス・ベルベーケ法律事務所
(現 アレン・アンド・オーベリー法律事務所
ブリュッセル・オフィス) へ入所
2002年1月 渥美・日井法律事務所
(現 渥美坂井法律事務所・外国法共同
事業) へ入所(パートナー)(現)
2020年6月 当社 監査役に就任(現)

(注) 常任監査役 富永 俊秀は、パナソニック ホールディングス(株) 監査役会議長
を担当しています。

執行役員

社長執行役員

梶見 雄規

グループCEO、グループCSO

副社長執行役員

本間 哲朗

グループ中国・北東アジア総代表
※パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株)
パナソニック オペレーショナルエクセレンス中国・
北東アジア社 社長、パナソニック チャイナ(有) 会長

宮部 義幸

東京代表、渉外担当、ソリューションパートナー担当

佐藤 基嗣

グループCRO、調達担当、物流担当、
総括安全衛生責任者
※パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株) 代表
取締役 社長執行役員 CEO、DEI推進担当

梅田 博和

グループCFO、グループM&Aパスターズプロジェクト担当、
施設管財担当、パナソニック ホールディングス オランダ(有)
会長、パナソニック 出資管理合同会社 社長、プライム
ライフテクノロジー(株) 担当

執行役員

松岡 陽子

くらしソリューション事業本部長

三島 茂樹

グループCHRO、総務・保信担当、CSR・企業市民活動担当、
DEI推進担当、建設業・安全管理担当
※パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株) 取締役
執行役員CHRO、総務担当、CSR・企業市民活動担当

森井 理博

ブランド戦略・コミュニケーション戦略担当
※パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株) 執行
役員ブランド・コミュニケーション担当

永易 正史

プライムプラネットエナジー&ソリューションズ(株) 担当
※パナソニック オートモーティブシステムズ(株) 代表
取締役 社長執行役員 CEO、DEI推進担当

小川 立夫

グループCTO、薬事担当、コーポレートイノベーション・
ベンチャー戦略担当

少徳 彩子

グループGC

玉置 肇

グループCIO
※パナソニック インフォメーションシステムズ(株) 社長

日井 重雄

デザイン担当
※パナソニック(株) 執行役員カスタマーエクスペリエンス
担当(兼) デザイン本部長

(注) ※は、パナソニック ホールディングス(株) 以外の事業会社における業務担当です。

人権の尊重の取り組み

詳細は、[サステナビリティデータブック2022「人権の尊重」の章\(P61\)](#)をご覧ください。

マネジメントシステム

当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」や「国際人権章典」および労働における基本原則および権利に関するILO*宣言をはじめとする国際規範の内容を参照し、「[パナソニックグループ 人権・労働方針\(以下、「人権・労働方針」\)](#)」を定めています。この方針に従い、社内ルールを定め、推進体制の整備、ならびに人権の尊重や働きがいのある労働環境の実現に向けた具体的な取り組みを推進しています。また、当社グループの社員一人ひとりが果たすべき約束を定めた「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」においても「人権の尊重」を「私たちの社会的責任」と位置付け、その啓発に努めています。

*国際労働機関

方針

当社グループは、「人権・労働方針」において、ILOの定める国際規範や事業活動・取引に適用される各国法令の順守を前提として、国際的に認められた人権の尊重へのコミットメント、人権侵害のリスクの特定・予防・是正、被害者の救済などの推進、働きがいのある労働環境の実現、これらに関するさまざまなステークホルダーの皆様との対話に取り組んでいくことを明記しています。また、これらの取り組みをグローバルに啓発、推進し、継続的に改善していくために、社内ルールを整備し、運用しています。

責任者・体制

当社グループの人権尊重の取り組みの責任者は、グループ・チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー(グループCHRO)(兼)CSR・企業市民活動担当の執行役員です(2022年8月現在)。2022年度は、当社グループのサステナビリティに関わる項目を、当該役員の報酬につながる評価指標として設定しており、その中には、人権尊重・労働に関する項目も含まれます。パナソニックホールディングス株式会社 戦略人事部が、当社グループとしての人権・労働の取り組みの統括組織となり、グループ傘下の事業場における取り組みを事業会社とともに推進しています。

サプライチェーンの人権に関しては、当社グループの人権尊重の取り組みと連動し、調達部門が主担当となり、世界各国の購入先様の理解と協力を得ながら取り組んでいます。

主な取り組み

「強制労働の禁止」「児童労働の禁止」「差別の禁止」「結社の自由、団体交渉権の尊重」をはじめ、「適正な賃金の管理」「適正な労働時間の管理」「Diversity, Equity & Inclusion」の取り組みについ

て、サステナビリティデータブック(P62-64)で説明しています。

人権デュー・ディリジェンス

当社グループは、事業活動や製品・サービス、取引に関連する人権への負の影響を特定、予防、軽減し、対処方法を関連のステークホルダーに説明していく「人権デュー・ディリジェンス」の仕組みを、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき整備しています。また、社会からの要請や仕組みの運用に基づき確認された課題を反映し、社外の専門家の助言も得て、継続的に実施、改善しています。この一環として2021年度には、グループの海外製造会社において人権・労働に関する自主精査を実施しました。今後も継続的に、労働環境等の実態・課題の把握、改善の取り組みを推進していきます。

構築した仕組みや、その継続的な改善について、関連する社内外のステークホルダーと対話や協議・連携を行っていきます。また、取り組みについては、公式ウェブサイトおよび関連する報告書やその他のコミュニケーション手段を通じて適切に開示していきます。

救済システム

通報制度については、人権侵害やそのリスクを見聞きした場合に、匿名で通報できるグローバルホットラインを設置しています。これは、全従業員に加え取引先の方々も利用できる制度で、通報による不利益を被らないことを社内規程に定めています。

国際連携／業界連携

当社グループは、2022年1月に国連グローバル・コンパクトに参加しました。「人権の尊重」を含む4分野10原則への支持を表明するとともに、人権・労働コンプライアンスの取り組みを国際基準に則り、その進捗・成果を社会に開示することにより、説明責任を履行していきます。また、2021年10月に電子・ICT・自動車分野の国際的なCSR団体であるレスポンシブル・ビジネス・アライアンス(RBA)に加盟しました。RBAの優れた自主精査ツールや問題の是正のためのガイダンス文書などの活用、責任ある鉱物調達の取り組みの推進に向けたRBA傘下のResponsible Minerals Initiativeへの参画等、信頼性の高いマネジメントシステムの構築に努めていきます。

なお、日本では電子情報技術産業協会(JEITA)のCSR委員会や日本経済団体連合会の企業行動・SDGs委員会の取り組みに参画、欧州では在欧日系ビジネス協議会(JBCE)のCSR委員会の取り組みにも参画しています。

環境責任者メッセージ



新たな環境ビジョン 「Panasonic GREEN IMPACT」 を策定し、事業を通じて カーボンニュートラル社会を実現

品質・環境本部長
上原 宏敏

2015年のパリ協定採択後、2017年にエネルギーを基軸としたパナソニック環境ビジョン2050を策定しました。その後、各国によるカーボンニュートラル宣言など脱炭素に向けた加速を受け、当社グループでは事業を通じて最優先で取り組む社会課題は地球環境問題であると位置付け、2022年1月従来のエネルギー基軸からCO₂削減に視点を広げた新たな環境ビジョンPanasonic GREEN IMPACTを発表しました。

Panasonic GREEN IMPACTは、①自社バリューチェーンにおける排出削減インパクト②既存事業による社会への排出削減貢献インパクト③新技術・新事業による社会への排出削減貢献インパクトの3つを通じて、世界のCO₂総排出量の約1%にあたる3億トン以上の削減インパクトを目指すものです。

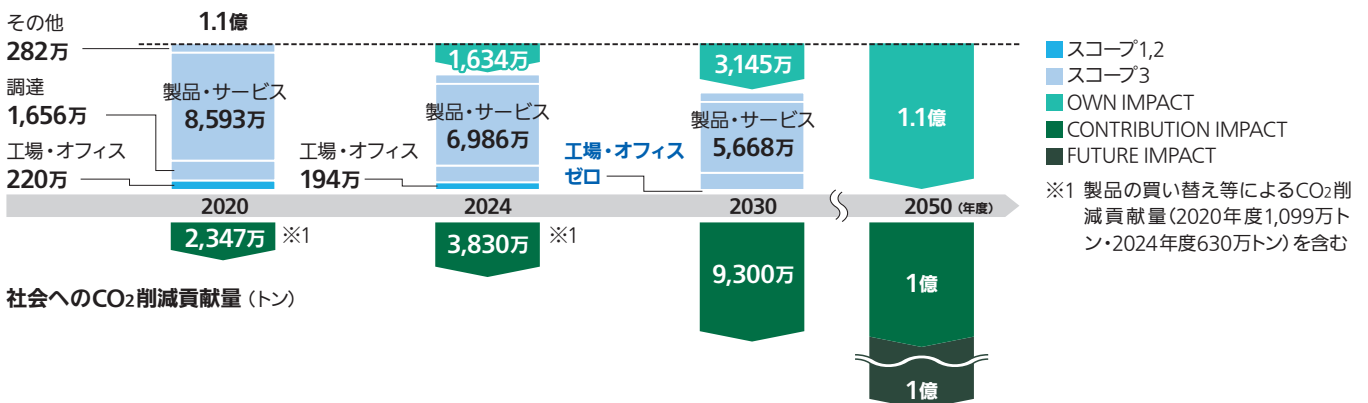
マイルストーンとしてGREEN IMPACT PLAN 2024と2030年度の目標を定めました。自社排出はOWN IMPACTとして、事業成長しつつ2024年度に1,634万トン、2030年度には、3,145万トン削減。具体的な取り組みとして、AIやロボット活用による生産設備の省エネや再エネ活用などを進めCO₂ゼロ工場を拡大し、2030年度には自社工場・オフィスのCO₂排出量を実質ゼロとします。製品・サービスでは徹底した省エネや調達先様との共創によりCO₂削減量を拡大していきます。

また図の下段の社会へのCO₂削減貢献領域では、EV普及への貢献やヒートポンプ式温水暖房機による電化促進、空調と換気の連動による快適性と省エネの両立、水素活用などを促進します。これらにより2024年度に3,830万トン、2030年度に9,300万トンの削減貢献量を目指します。

一方で工場廃棄物のリサイクル率99%以上を常態化、再生樹脂活用についても2024年度までに9万トンに増やします。またサーキュラーエコノミー型事業モデル創出にも注力し、2024年度までには家電サブスク事業、電動アシスト自転車のシェア事業など13以上の事業に拡大してまいります。

環境経営については、取締役会やグループCEOと事業会社社長の出席するグループ経営会議で目標策定や重要施策などを意思決定していますが、より機動的な推進に向け2021年12月にはグループCEOが主宰するサステナビリティ経営委員会が設置されました。また先進的なグローバル企業約200社で構成されるWBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）に加盟、国際ルール形成などにも参画してまいります。各事業が誰にも負けない競争力を発揮することで、事業を通じて地球環境問題の解決に貢献してまいります。

自社バリューチェーンのCO₂排出量と削減量 (トン)



環境への取り組み

中期計画

環境行動計画「GREEN IMPACT PLAN 2024」(抜粋)

Panasonic GREEN IMPACT (PGI) で定める2050年の目標に至るまでのマイルストーンとして、自社のCO₂排出削減量や社会へのCO₂排出の削減貢献量など、2024年までの具体的な目標数値を定めたものがGREEN IMPACT PLAN 2024です。同時に2030年度の目標値も決めました。

また、PGIの3つのインパクトには直接含まれない領域として、サーキュラーエコノミーの取り組みを強化します。

※2019年度から2021年度までの環境行動計画「グリーンプラン2021」の実績は[サステナビリティデータブック2022](#)にて開示

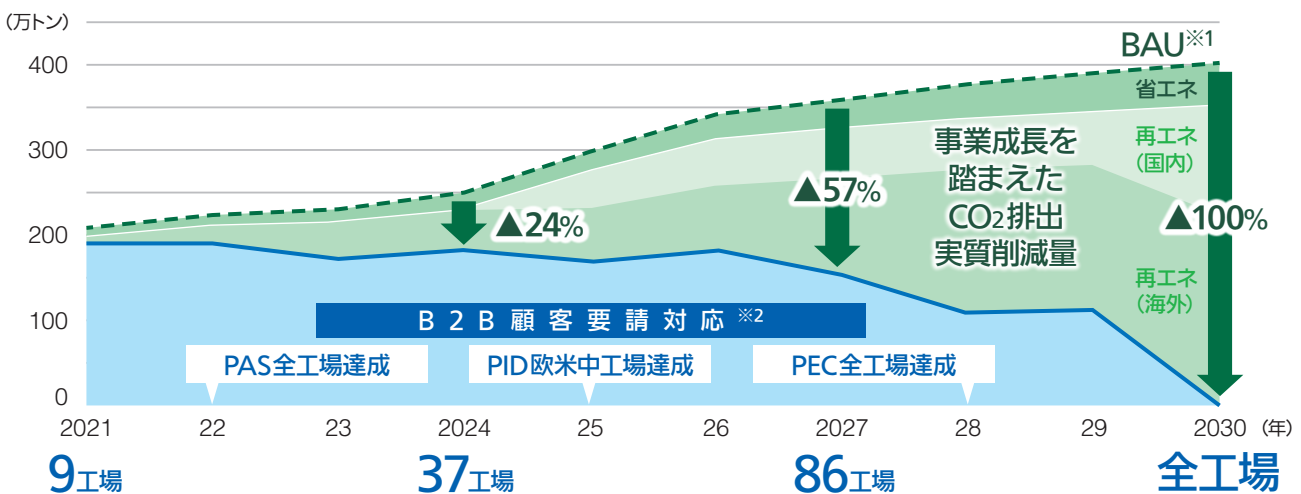
「使うエネルギー」: 「創るエネルギー」の比率は、太陽電池の生産終息が影響し目標未達となりましたが、資源では、再生樹脂利用量および工場廃棄物リサイクル率の数値目標を達成しました。

GREEN IMPACT PLAN 2024と2030年度目標

項目		2024目標	2030目標
重点課題 CO ₂ /エネルギー	OWN IMPACT 自社バリューチェーンのCO ₂ 削減量	1,634万トン	
	スコープ 1、2	CO ₂ ゼロ工場	37工場
		CO ₂ 削減量	26万トン
	スコープ 3	顧客の製品使用におけるCO ₂ 削減量	1,608万トン
	CONTRIBUTION IMPACT 社会へのCO ₂ 削減貢献量	3,830万トン	3,145万トン
	電化: 脱化石燃料、環境車の普及 エネルギー効率: エネルギー利用の効率化・最適化 水素: 脱炭素エネルギーの普及 製品置換: 製品の置換による脱炭素効果 等	電化: 2,510万トン エネ効率: 630万トン 水素: 60万トン 製品置換: 630万トン	9,300万トン
資源/CE* *Circular Economy	工場廃棄物のリサイクル率	99%	
	再生樹脂の使用量(2022-24年度計)	90,000トン	
	サーキュラーエコノミー型 事業モデル/製品	13事業	

CO₂の削減インパクトに関する取り組み

OWN IMPACTの取り組み(スコープ1, 2)



※1 BAU: Business As Usual

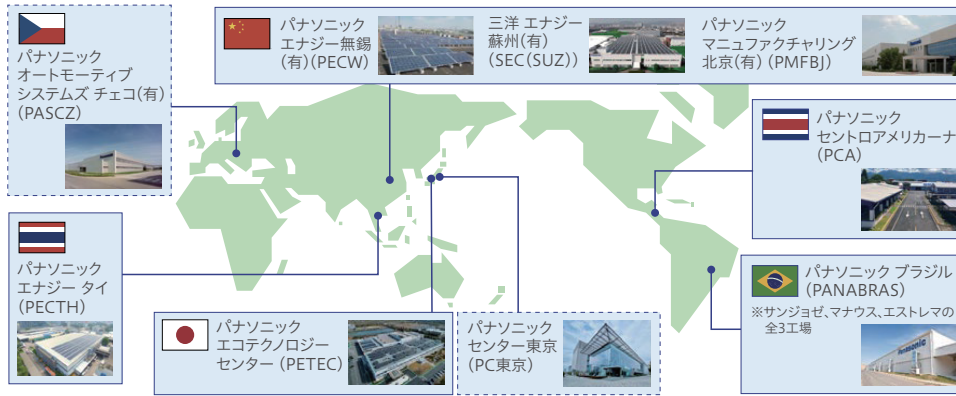
※2 PAS: パナソニック オートモーティブシステムズ(株) PID: パナソニック インダストリー(株) PEC: パナソニック エナジー(株)

自社工場のCO₂排出量の実質ゼロ化に向けて、事業成長による排出量増加を上回る省エネと再エネの導入および調達でCO₂ゼロ工場を拡大します。再エネ促進や社内炭素税などを駆使し2030年に全工場を実質ゼロとします。

環境への取り組み

CO₂の削減インパクトに関する取り組み

CO₂ゼロ工場グローバルマップ



RE100ソリューション

2022年4月、滋賀県草津拠点において、純水素型燃料電池と太陽電池を組み合わせた自家発電により、事業活動で消費するエネルギーを100%再生可能エネルギーで賄う「RE100ソリューション」実証施設「H2 KIBOU FIELD」を稼働開始し、「RE100ソリューション」でCO₂ゼロ工場を実現します。



CONTRIBUTION IMPACTの取り組み



*分散型電源管理システム(Distributed Energy Resource Management Systems)

社会への削減貢献に向けた取り組みとして、2030年度、9,300万トンの削減貢献インパクトに向けて、化石燃料を燃焼する商品の電化を進める取り組みで7,000万トン、エネルギーを効率よく活用するソリューションの開発や商品の省エネで1,700万トン、水素エネルギーの利活用で600万トンに拡大します。これらグローバルのさまざまな事業領域でCO₂排出削減に貢献します。

資源に関する取り組み

サーキュラーエコノミー(CE)型事業の創出

2021年度には6つのCE型事業を創出しました(下表)。2024年度までに家電サブスク事業、電動アシスト自転車のシェア事業など、13以上の事業に拡大します。

1	冷凍冷蔵ショーケースのサブスク事業
2	医療向けクーラーボックスのサブスク事業
3	あかりEサポート事業
4	PCサブスク事業での電池管理事業
5	所有建物の有効活用
6	セルロース混合樹脂の事業展開

循環型モノづくりの進化

セルロースファイバーは、間伐材や木材の切れ端などの天然資源が原料の素材で、環境負荷が小さい資源として注目されています。2018年度に、セルロースファイバーを添加した成形材料を開発し、2019年度にはセルロースファイバーを55%以上樹脂に混ぜ込む加工技術により、褐色化しやすいセルロースファイバーを白色材料として生成することにも成功しました。さらに、2020年度にはさらなる高濃度化の開発を進め、バイオマス度90%以上の成形材料を開発しました。



バイオマス度90%以上
セルロースファイバー成形材料

TCFDへの対応

サステナビリティデータブック2022にて、TCFDの推奨項目に沿って開示

ガバナンス	取締役会をトップとする環境経営推進体制、2021年12月に設置したグループCEOが主宰するサステナビリティ経営委員会の位置付けについて開示
戦略	リスクと機会を把握し、影響のある項目についてインパクト分析を行い、2030年を想定した社会シナリオを策定し、そのシナリオに対応した各事業会社の気候変動視点での戦略を検討し、当社グループ戦略のレジリエンスを検証

各事業会社の気候変動視点での戦略の一部

パナソニック(株)	
くらし アプライアンス社	<ul style="list-style-type: none"> 他社を凌駕する省エネ機能の実現、IoT/AIの活用による省エネくらし価値を提案 製品の長寿命化やサーキュラーエコノミーを見据えたモノづくり
空質空調社	<ul style="list-style-type: none"> アクティブ空気浄化等当社独自のクリーンテクノロジーで(家庭・店舗・職場や移動・公共空間に至るすべての場所に)安心・安全で清潔・快適な空間を提供 脱炭素・空気質価値向上に貢献するヒートポンプ式温水暖房(A2W)、空質空調機器連携による最適制御等環境商品群の拡充
ワールドチェーン ソリューションズ社	<ul style="list-style-type: none"> 設備導入から運用・保守メンテナンスまでトータルでのエネルギー監視で省エネを推進、機器のリファービッシュによる長期利用でサーキュラーエコノミーにも貢献 CO₂冷凍機普及による低環境負荷の自然冷媒化を加速
エレクトリック ワークス社	<ul style="list-style-type: none"> 水素を活用したRE100ソリューションの実証実験およびビジネスの展開 機器の高効率化に加え、住宅やビルでのエネルギーマネジメントによるさらなる消費エネルギーの削減

パナソニック オートモーティブシステムズ(株)	
<ul style="list-style-type: none"> パワーエレクトロニクス技術を活用した高出力充電器、車両の軽量化・電費を改善するデバイスで電動車普及に貢献 自社製品における省電力化の推進、再生樹脂材料使用商品の拡大 	

パナソニック コネクト(株)	
<ul style="list-style-type: none"> 顧客企業の物流効率化や需給のオーケストレーションにより、エネルギー・モノの無駄を低減 顧客企業のエネルギー効率改善や自動化に向けたソリューションを提供 	

パナソニック インダストリー(株)	
<ul style="list-style-type: none"> クルマの電動化・電費向上に貢献する商品の提供 小型化・軽量化・低損失化・長寿命化の推進による、商品を通じた環境負荷の低減 	

パナソニック エナジー(株)	
<ul style="list-style-type: none"> 車載用電池の競争力向上、生産能力拡大を通じて、電動車シフトに貢献 産業向け電池応用システムを通じて、動力機器や家庭用蓄電のグリーンエネルギー化を促進 工場のカーボンニュートラル化や低カーボンフットプリントの材料開発・サプライチェーン確立により、CO₂排出量削減 	

パナソニック エンターテインメント&コミュニケーション(株)	
<ul style="list-style-type: none"> テレビ新パネルなど電力効率の高いデバイス・部品の導入や、制御方法の改善等により省エネ製品を開発 リサイクル配慮設計、再生樹脂使用・包装材ブラ削減を通じた環境配慮型設計の推進 	

パナソニック ハウジングソリューションズ(株)	
<ul style="list-style-type: none"> 原材料調達(再生材料等)から設計・開発(材料削減、技術開発等)、物流(軽量化、頻度削減等)、製品使用(省エネ、節水等)に至るまで、バリューチェーントータルで環境貢献 	

リスク管理	事業会社ごと/グループ全社視点のリスク管理体制と活動内容を開示
指標と目標	<p>中長期目標として、GHGを指標とした目標を設定(SBT認定)</p> <p>さらに、その他の気候関連指標について、各指標の目標設定を検討中であり、以下に一部を示す</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国際カーボンプライシング 2022年3月に、設備投資判断における国際カーボンプライシングの導入を開始し、CO₂排出量の価格を6,000円/tと設定 ・報酬 持株会社の取締役と執行役員および事業会社社長の報酬について、2022年4月より新しい評価制度を適用し、業績連動報酬には環境貢献等のサステナビリティ視点での評価項目も含む

	目標(2017年10月設定)※	目標進捗率
当社事業活動における排出量(スコープ1、2)	2030年に30%削減(2013年度比)	137%
	2050年にゼロ	41%
当社製品使用に伴う排出量(スコープ3)	2030年に30%削減(2013年度比)	27%

※2021年5月に当社は、「2030年までに当社の事業会社すべてでCO₂排出量(スコープ1、2)を実質ゼロ化する」ことを宣言致しました。

「社員のウェルビーイング」実現に向けた取り組み

「安全・安心・健康に、はたらく。」「やりがいを持って、はたらく。」「個性を活かしあって、はたらく。」の3つの柱を基本として、「社員のウェルビーイング」を推進しています。

安全・安心・健康な職場づくり

安全・コンプライアンスは事業運営の大前提です。労働安全衛生については、モノづくり現場における重篤災害の防止に向けて、設備の本質安全化を推進すべく設備安全基準の教育の展開・浸透を図るとともに、リスクアセスメントに基づき非常作業時における安全確保の徹底を図っています。また、衛生管理においても今般の法改正を踏まえ、化学物質管理の自律化に向けた人材育成と職場管理体制の強化に取り組んでいます。

健康については、グループ・グローバルに「健康メッセージ」を発信しています。社員のウェルビーイングの実現に向けた健康投資を強化する方針を明確化するとともに、各事業会社においても従来からの会社、労働組合、健康保険組合が一体となった「健康パナソニック活動」に加え、独自の取り組みにも着手しています。定期健康診断や従業員意識調査、ストレスチェッ

クなどの結果をレビューし、成果の確認を行うとともに、さらなる改善と強化につなげていきます。

また、コンプライアンス遵守においては、あらためて社員自らの関わる事業・地域に関する法規制についての教育を実施しています。そしてグローバルホットライン「EARS」等を活用し、問題の早期発見・未然防止について周知徹底を図ると同時に、あらゆるハラスメントの根絶に向けた啓発活動の強化に取り組んでいます。

さらに人権に関しても、国際規範の遵守、とりわけ企業における強制労働の禁止、児童労働の禁止、差別の撤廃、結社の自由、団体交渉権の承認等に対する取り組みについて強化していきます。

自発的な挑戦意欲と自律したキャリア形成への支援

「やりがいを持って、はたらく。」の基本は、自ら手を挙げてチャレンジすることと考えており、一人ひとりの自発的な挑戦意欲、自律したキャリア形成を会社として支援しています。2022年度通年では1,000～2,000名の社員が手を挙げ、うち400～600名が事業会社をまたぐグループ内異動(転籍)や社外留職(社外のベンチャー企業等への出向)、社内複業(他部門の業務を兼務)などに挑戦する見通しです。

こうした一人ひとりの成長や挑戦を支援するグループ共通の取り組みのひとつが「A Better Dialogue」です。本人と上司との対話の「質」と「量」を高めるこの取り組みは、一人ひとりの想いを引き出す1on1 Meetingに加え、「キャリア・能力開発」、「目標管理」、「コンピテンシーレビュー」の3つの仕組みで構成されています。2022年度は日本地域では実施率78%、満足度84%となっています。

多様なニーズにきめ細かく対応し、選択肢を拡大する



また、社員の自発的な意欲を表す「社員エンゲージメント」や「社員を活かす環境」等に関する一人ひとりの意識を定点観測する取り組みとして、毎年、グループ全社員を対象に「従業員意識調査」を実施。その結果のフィードバックを徹底し、人材育成や組織づくりに活用しています。

組織と個人の2つの視点から成果の最大化を目指して、働き方に対する取り組みも進めています。まず組織の視点においては、各事業の状況や各人の携わるフィールドに応じて、対面/リモートの働き方のバランスを最適化することで、生産性の向上につなげます。次に個人の視点でウェルビーイングを実現す

るため、働く「時間」と「場所」の選択肢を拡大していきます。「今は事情があってフルに働くことが難しいけれども、担当中の仕事に挑戦し続けたい」、「社外でも挑戦して視野を広げ、そして今の仕事にも活かしたい」といった、一人ひとりの想いを後押しし、誰もがあきらめることなく、キャリアをつないでもらいたい。働く「時間」と「場所」の選択肢拡大には、そのような思いを込めています。これらはパナソニック ホールディングス(株)とパナソニック オペレーショナルエクセレンス(株)および一部の事業会社で、2022年下期から先行導入しています。

DEI(Diversity, Equity & Inclusion)の推進

現在、Panasonic Group DEI Policyを軸に、3つの視点でDEIを推進しています。1つ目はトップコミットメントです。これは経営者自らがDEI推進にコミットし、事業戦略に織り込んで推進することです。経営者と社員の対話を通じてアクションを決定し、取り組みを加速させていきます。また「企業の重要意思決定機関に占める女性割合の向上」を目的とした世界的なキャンペーンである「30% Club Japan」や、日本に「LGBT平等法」を制定するための署名キャンペーン「Equality Act Japan」などにも積極的に賛同を表明し、これらの活動を支援することでグループ内の取り組みにも活かしています。

2つ目はインクルーシブな職場環境づくりです。これは、社員の多様な個性に気付き、それを活かすマネジメントや組織環境をつくっていくことです。2021年から始めた「グループDEIフォーラム」は、2022年に第2回を開催しました。のべ14,000名が参加したLIVE中継やアーカイブ映像配信を通して一人ひとりがDEIについて理解・共感を高め、行動を起こす機会となっています。

また、アンコンシャス・バイアストレーニングも各地域で取り組みを推進しています。日本においてはすべての事業場でアンバサダー※を養成し、組織責任者および社員一人ひとりに継続的に展開・拡大を図っていきます。

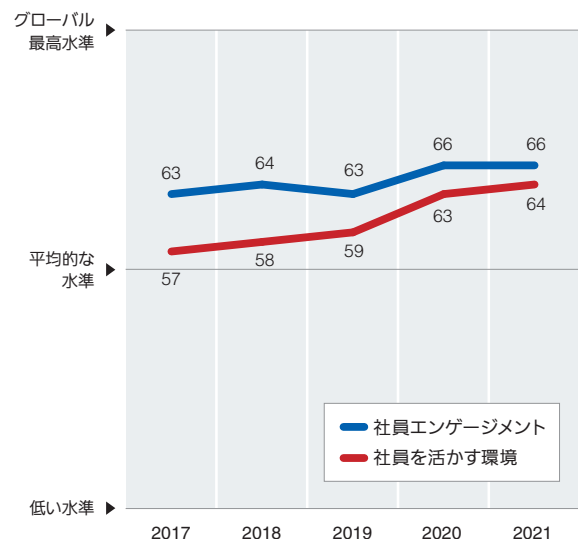
3つ目は一人ひとりへのサポートです。これは、多様な個性を持つ一人ひとりが、それぞれの挑戦に向き合えるよう支援することを通じて、グローバルで地域ごとにより良いサポート体制の構築、人事制度や仕組みの改善に取り組んでいます。日本地域においても障がいのある社員、外国籍や女性、LGBTQなど、さまざまな属性に応じたコミュニティの形成を支援し、活動を展開しています。

さらに、同性パートナーを持つ社員に対しても法的な婚姻関係と同様に見なして、各種人事制度の適用対象とする、障がいのある社員がリアル拠点で業務をする際に困らないようアクセシブルマップを整備するなど、それぞれの立場に立った制度や仕組みを構築し、運用を常に見直していきます。

※アンバサダー：各職場でアンコンシャス・バイアスに気付きトレーニングを実施・展開するトレーナーのこと。社内公募の上、所定のトレーニングを受講した者を「アンバサダー」として社内認定。

3つの柱の取り組みの進捗を測定するため、前述の「従業員意識調査」における肯定回答率を重視し、「社員エンゲージメント」「社員を活かす環境」カテゴリのスコアにおいて、グローバルトップの水準到達を目指します。

従業員意識調査 肯定回答率の推移(グループ全体)



社員エンゲージメント：自発的な貢献意欲
社員を活かす環境：適材適所、働きやすい環境

財務ハイライト

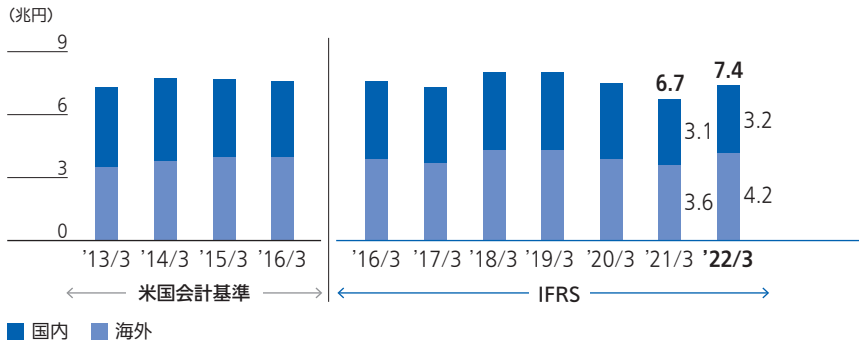
当社および連結子会社

各表示年3月期または3月期末

当社は、2017年3月期の年間決算より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。

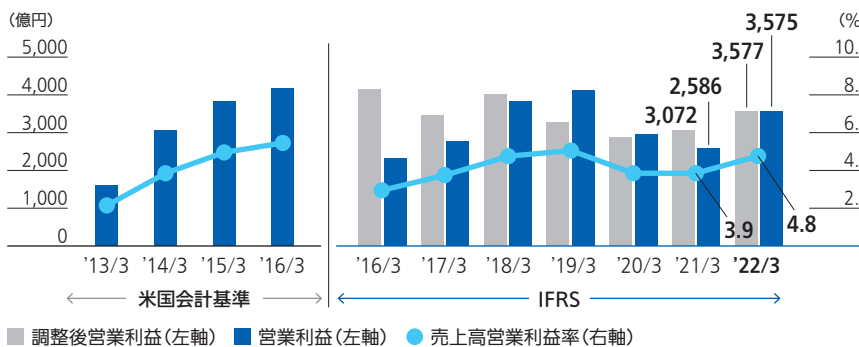
また、2016年3月期の財務数値については、従来の米国で一般に公正妥当と認められた会計原則(米国会計基準)に加え、IFRSに準拠した数値も併記しています。

売上高



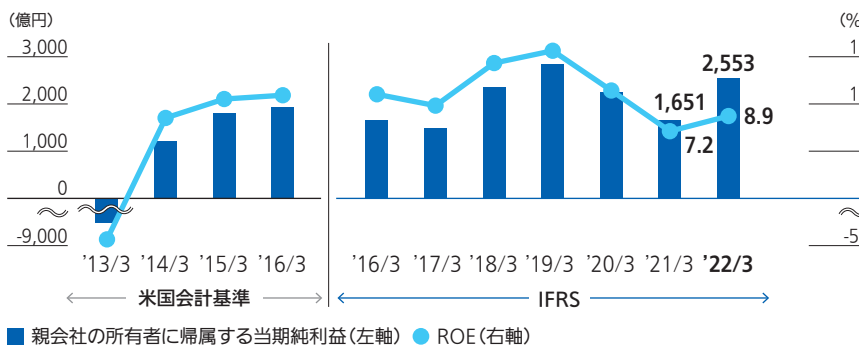
国内の産業・情報通信向けが伸長したインダストリーや海外の車載電池が伸長したエネルギーの販売増に加え、Blue Yonder社の新規連結により、前年度に対し増収となりました。

営業利益/売上高営業利益率



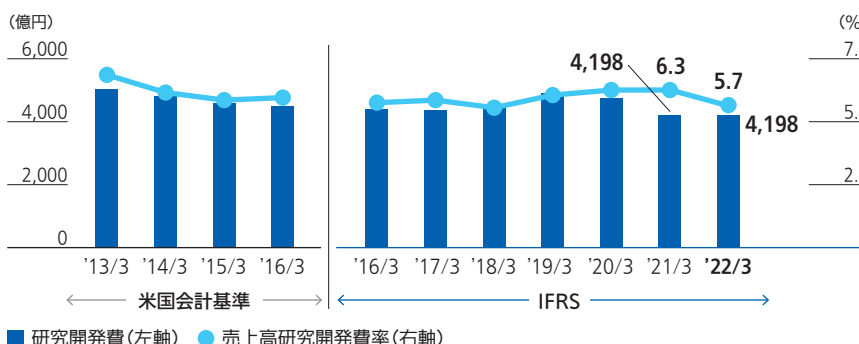
くらし事業を中心とした原材料高騰や、Blue Yonder社買収時の「資産・負債の再評価」に伴う影響などの一時的なマイナス要因がありましたが、価格改定の取り組みや、インダストリー、エネルギーの増販益などにより、調整後営業利益は前年度に対し増益となりました。加えて、Blue Yonder社買収に伴う既存持分の再評価益や資産売却などにより「その他損益」が増益となり、営業利益も前年度に対し増益となりました。

親会社の所有者に帰属する当期純利益/ROE



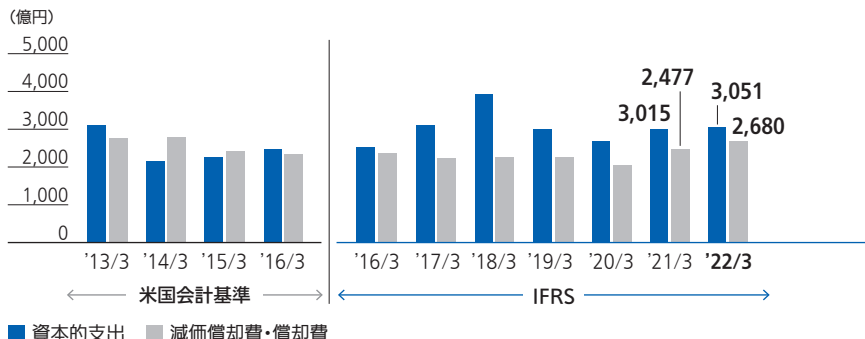
親会社の所有者に帰属する当期純利益は、前年度に対し増益となり、ROEも前年度に対して良化しました。

研究開発費/売上高研究開発費率



主要領域の成長戦略に基づき、将来を担う新技術や新製品の開発に注力しています。加えて、一人ひとりのくらしや社会の持続可能(サステナブル)な発展とともに心身が豊かな状態(ウェルビーイング)を目指した技術開発にも、積極的に取り組んでいます。

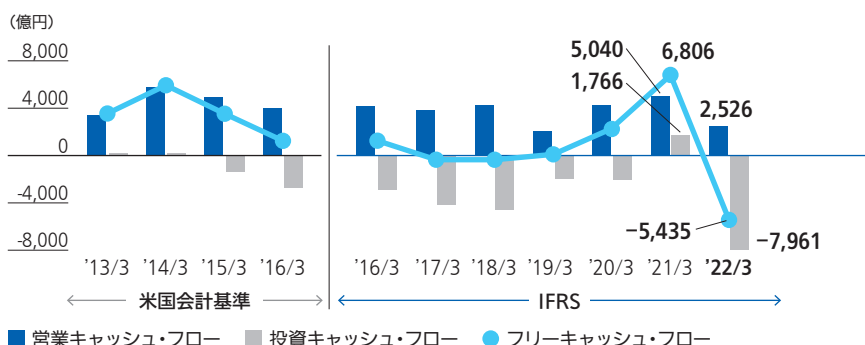
資本的支出／減価償却費・償却費



将来の成長に向けて、重点事業を中心に投資を着実に進めていくという考えに基づき、家庭用電化機器・電設資材、電子部品・制御機器、車載用リチウムイオン電池、車載機器、B2Bソリューション事業関連機器の生産設備などに、設備投資を実施しました。

(注) 資本的支出は、有形固定資産および無形資産の発生ベースの金額です(企業結合による増加を除く)。減価償却費・償却費には有形固定資産の減価償却費と、無形資産の償却費が含まれています。

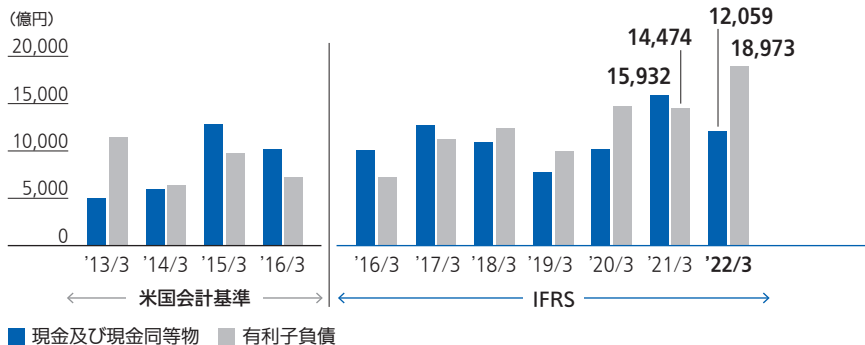
フリーキャッシュ・フロー



営業キャッシュ・フローは、当期純利益の増加はあったものの、港湾の混雑などの外部環境要因や戦略的な部材確保に伴う棚卸資産増加の影響もあり、前年度の5,040億円に対し、2,526億円となりました。投資キャッシュ・フローは、Blue Yonder社買収などにより、前年度の1,766億円に対し、▲7,961億円となりました。

(注) リースを含むと判定される製品供給契約に基づき、貸手リース会計を適用することに伴うリース債権の回収額(22年3月期246億円、21年3月期68億円、20年3月期372億円、19年3月期1,673億円、18年3月期193億円)は、投資キャッシュ・フローに含まれています。

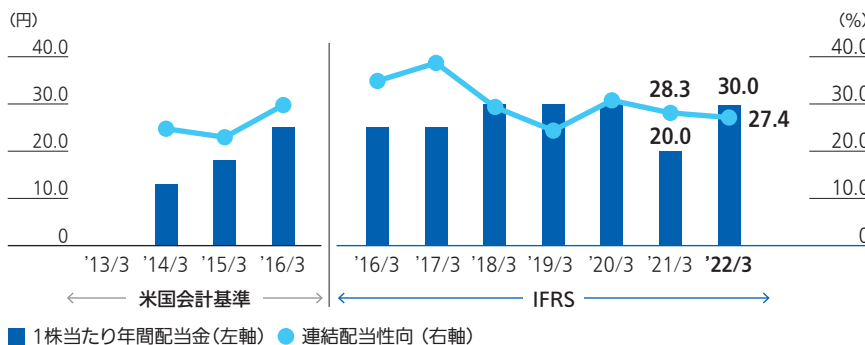
現金及び現金同等物／有利子負債



Blue Yonder社買収に手元現預金を活用するとともに、残額はブリッジローンにて調達しました。その後ハイブリッド社債(劣後特約付社債)4,000億円を発行して、当該ブリッジローンの返済を完了しています。

(注) ハイブリッド社債(劣後特約付社債)は、資本と負債の中間的性質を持ち、利息の任意繰延、超長期の償還期限、清算手続きおよび倒産手続きにおける劣後性等、資本に類似した性質および特徴を有した社債です。有利子負債は、「短期負債及び一年以内返済長期負債」、「長期負債」、「リース負債」の合計です。

1株当たり年間配当金／連結配当性向

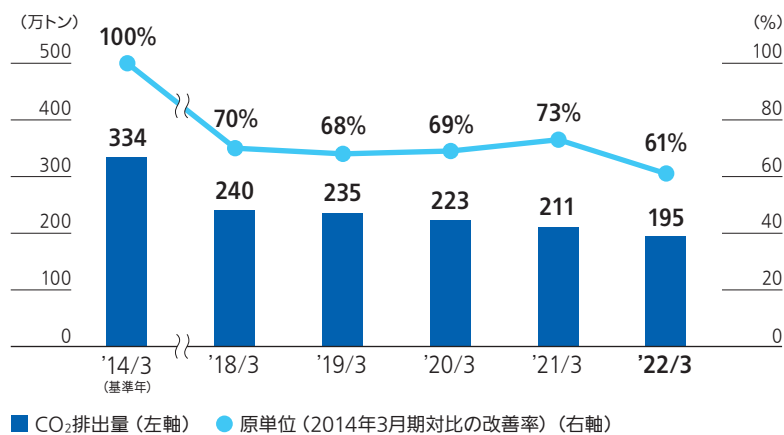


連結配当性向30%を目安に安定的かつ継続的な配当に努めています。当年度は親会社の所有者に帰属する純利益が増益となり、業績を踏まえて、配当方針や財務体質の状況などを総合的に勘案し、1株当たりの年間配当額は、前年度の20円から30円に増配しました。

(注) 13年3月期は、当社株主に帰属する当期純利益がマイナスのため、配当性向は算出していません。

ESGハイライト

生産活動におけるCO₂排出量と原単位

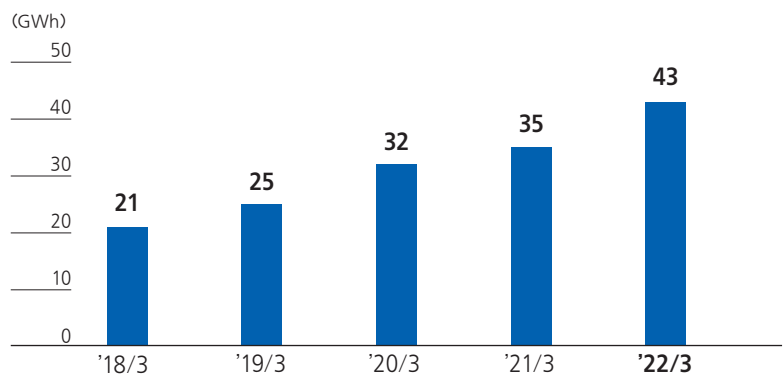


国内外の工場において、CO₂ゼロモデル工場の推進や再生可能エネルギー利用拡大などに取り組んでいます。2021年度のCO₂排出量は195万トンとなり、売上高あたりのCO₂排出量は2013年度比で61%となりました。

詳細: <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/environment/carbon-neutral/site.html>

(注)原単位は、CO₂排出量を、グループ全社の売上高で除して算出した「CO₂原単位」の2013年度対比の改善率を算出しています。

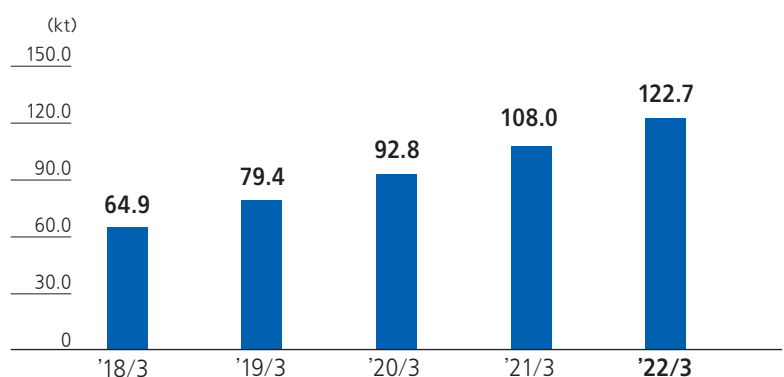
再生可能エネルギー自社導入量



2021年度の自社拠点における再生可能エネルギー導入量は43GWhとなり、2021年度の目標である「自社拠点再生可能エネルギー導入量40GWh」を達成しました。再生可能エネルギーの自社拠点導入に関しては、地域ごとの特性に応じてグローバルで推進しており、特に太陽光発電については太陽光発電システムを導入可能な拠点へ積極導入を進めています。

詳細: <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/environment/carbon-neutral/site.html>

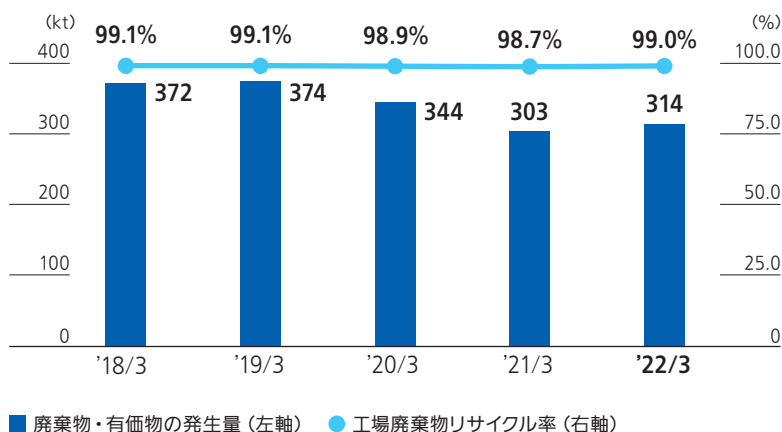
再生樹脂利用実績の推移(2014年度からの累計)



当社では、回収された廃家電から、鉄や銅、アルミなどの金属だけでなく樹脂も有効に活用すべく、グループの家電リサイクル工場であるパナソニックエコテクノロジーセンター(株)とパナソニック(株) くらシアプライアンス社加東樹脂循環工場が連携して、樹脂循環の取り組みを推進しています。

詳細: https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/environment/resources/recycling_oriented_manufacturing.html

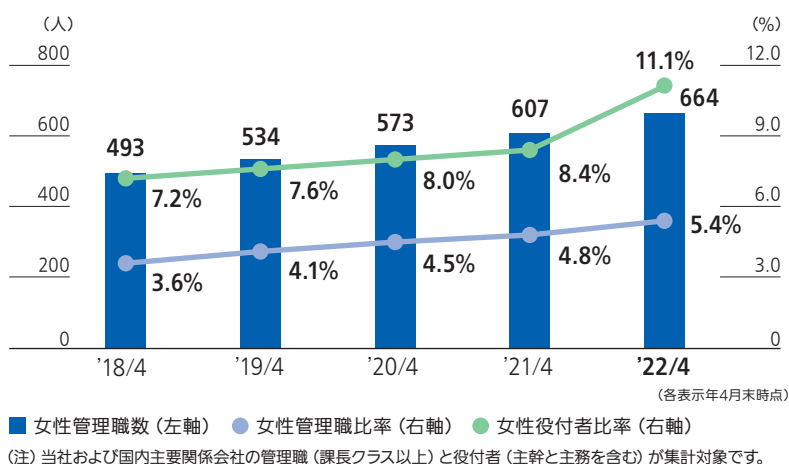
廃棄物・有価物の発生量と工場廃棄物リサイクル率



生産工程において、材料歩留まりを向上して廃棄物・有価物の発生量を抑え、同時に、再資源化を増やすことで工場廃棄物ゼロエミッションの実現を目指しています。工場廃棄物リサイクル率は、99%以上の目標に対して、2021年度実績は99.0%となり、目標を達成しました。廃プラスチックの再資源化への取り組みを推進するなど、引き続き、工場廃棄物リサイクル率の維持向上を図ってまいります。

詳細：https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/environment/resources/recycling_oriented_manufacturing.html

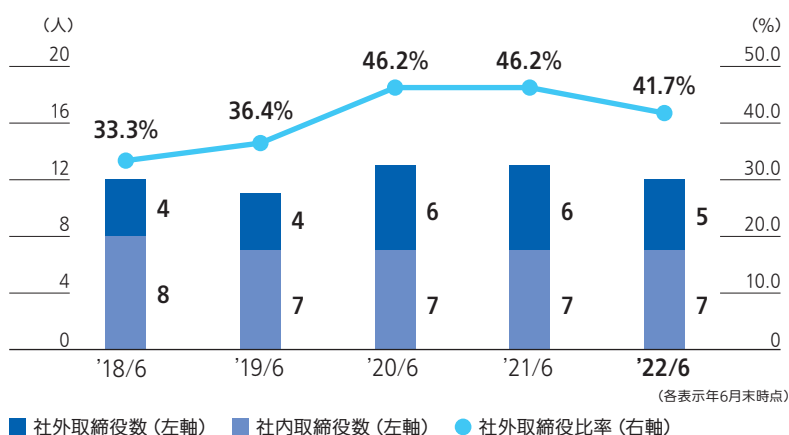
女性管理職数・比率／女性役付者比率



当社は、多様な意見や気付きを集め、より質の高い意思決定を行える会社を目指しています。そのためにも管理職や役付者により多くの女性を登用する必要があると認識しており、各種施策の実施により、女性管理職数・比率、役付者比率ともに年々増加しています。2021年には、「取締役会などの企業の重要意思決定機関に占める女性割合の向上」を目的とした「30% Club Japan」にも賛同を表明するなど、さらなる取り組みを進めています。

詳細：<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/diversity-equity-inclusion.html>

取締役構成数／社外取締役比率

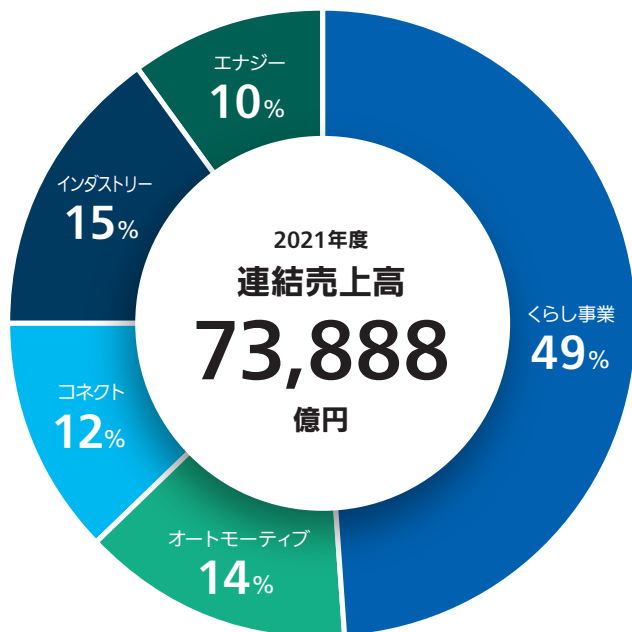


取締役会全体としての知識・経験・能力の多様性を確保するとともに、その機能が効果的・効率的に発揮されるよう人員の最適化を図っています。また、取締役会における社外取締役比率を3分の1以上とすることで、取締役会の客観性・中立性を高め、監督機能を強化しています。2022年6月末時点における取締役数は12名、社外取締役比率は41.7%となっています。

詳細：<https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/group-companies/phd/corporate-governance.html>

セグメント概況

2021年度の売上高構成比



(注) 売上高構成比は、各セグメントの売上高を、報告セグメント売上高合計(「その他」や「消去・調整」を含まない)で除して算出しております。

セグメント情報

(億円)

	売上高	営業利益
くらし事業	36,476	1,136
オートモーティブ	10,671	13
コネクト	9,249	517
インダストリー	11,314	832
エナジー	7,644	642
報告セグメント計	75,354	3,140
その他	10,488	177
消去・調整	▲11,954	258
連結決算	73,888	3,575

報告セグメント別 主要な商品・サービス

(2022年3月31日現在)

くらし事業

冷蔵庫、電子レンジ、炊飯器、洗濯機、掃除機、美・理容器具、家庭用空調機器、業務用空調機器、ヒートポンプ温水機器、換気・送風機器、空気清浄機、空間除菌脱臭機、冷凍冷蔵ショーケース、照明器具、ランプ、配線器具、太陽光発電システム、燃料電池、コンプレッサー、自転車、介護関連

オートモーティブ

車載エンターテインメントシステム、ヘッドアップディスプレイ、車載スピーカーシステム、車載スイッチ、先進運転支援システム(ADAS)および関連デバイス、電動車向けシステム・デバイス、電子ミラー

コネクト

航空機内エンターテインメントシステム・通信サービス、電子部品実装システム、溶接機、プロジェクター、業務用カメラシステム、パソコン・タブレット、各業界向けソリューション、施工・運用・保守サービス、サプライチェーンマネジメントソフトウェア

インダストリー

リレー、スイッチ、電源、タッチパネル、モーター、センサー、レーザーマーカ、コンデンサー、コイル、抵抗器、電子回路基板材料、半導体デバイス材料、成形材料、液晶パネル

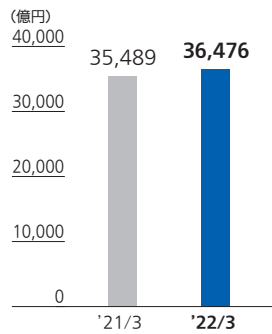
エナジー

車載用円筒形リチウムイオン電池、乾電池、リチウム一次/二次電池、ニッケル水素電池、リチウムイオン電池、蓄電モジュール/システム

2021年度の経営成績

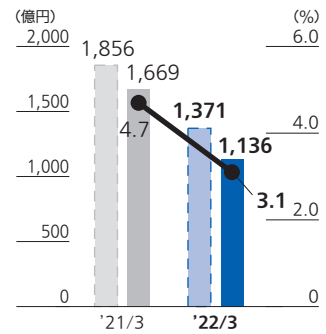
くらし事業の売上高は、3兆6,476億円(前年比3%増)となりました。国内はルームエアコンなど空質空調事業が減収となりましたが、海外は中国の美容家電・洗濯機・冷蔵庫や欧州のヒートポンプ式温水暖房機などが好調に推移し、為替影響もあり、全体では増収となりました。営業利益については、中国や欧州での増販益はありましたが、国内家電の減販、原材料価格の高騰、輸送費用の増加などの影響があり、前年から減益の1,136億円となりました。

売上高
(各表示年3月期)

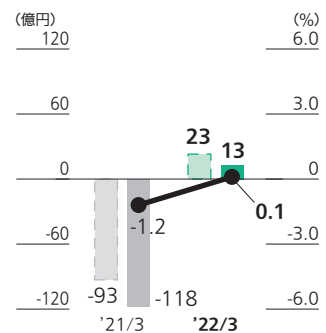
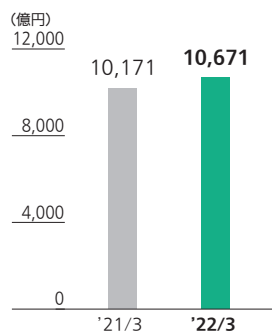


営業利益(各表示年3月期)

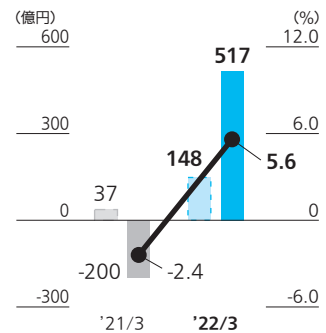
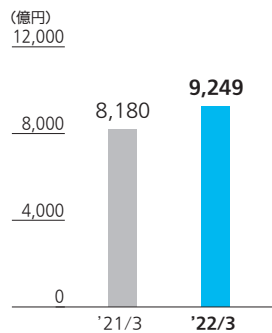
□ 調整後営業利益(ご参考)
● 営業利益率



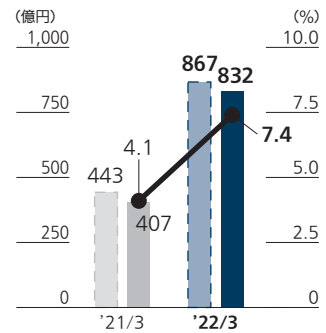
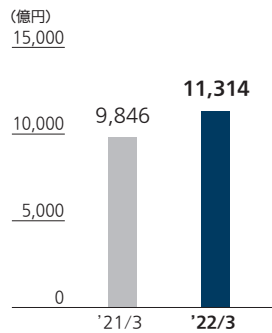
オートモーティブの売上高は、1兆671億円(前年比5%増)となりました。前年度上期の自動車生産減少の反動があったことに加え、為替影響などもあり、増収となりました。営業利益は、半導体など部材価格の高騰や輸送費用の増加などの影響はありましたが、コスト削減効果や前年の充電器関連の一時費用計上もあり、前年から増益の13億円となりました。



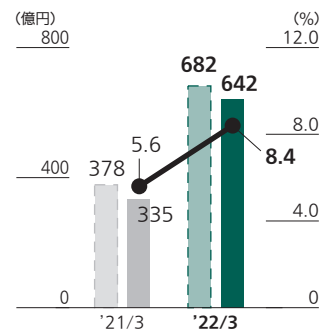
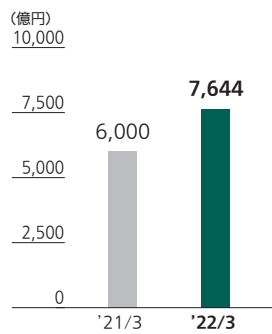
コネクットの売上高は、9,249億円(前年比13%増)となりました。パソコン・サーバー関連の需要増を受けた実装機や、米国や欧州を中心に市場が回復傾向であったプロジェクターがけん引し、増収となりました。営業利益は、実装機やプロジェクターの増販益に加え、Blue Yonder社の新規連結による既存持分の再評価益を計上したことなどにより、前年から増益の517億円となりました。



インダストリーの売上高は、1兆1,314億円(前年比15%増)となりました。原材料価格の高騰や半導体不足の影響はありましたが、産業用モーターやリレーに加え、情報通信インフラ・車載用コンデンサーを中心に増販となり、増収となりました。営業利益は、原材料価格の高騰や半導体不足の影響を受けましたが、情報通信インフラ・車載用コンデンサー、産業用モーター、電源、リレーなどの増販益に加え、生産性向上などの合理化を推進し、前年から増益の832億円となりました。



エナジーの売上高は、7,644億円(前年比27%増)となりました。世界的に旺盛な電気自動車需要やIoT・社会インフラの需要拡大を背景に、車載電池や蓄電システムなどの増販により、増収となりました。営業利益は、増産に伴う固定費増加や原材料価格高騰などの影響はありましたが、車載電池や蓄電システムなどの増販益や材料合理化の取り組みなどによりカバーし、前年から増益の642億円となりました。



財務報告

当社および連結子会社
2022年3月期

経営成績

経営概況

2021年度の世界経済は、新型コロナウイルス感染症のワクチン接種進展等を背景に回復が進みましたが、変異株の影響で先行きが見通しにくい状況が続きました。原材料や物流費の高騰と部材不足が、年間を通じて常に景気の下押し要因となり、さらに年度後半からは、インフレの加速や地政学リスク増大等による景気後退懸念が生じました。このような経営環境のもと、当社は、事業の状況に応じた固定費管理と、新型コロナウイルス感染症による社会変化を捉えた新たな事業機会への取り組みを進めながら、2019年度からスタートした中期戦略の最終年度として、経営体質強化等を継続してきました。あわせて、すべての事業において、攻めるべき領域を定め、そこでの競争力を徹底的に高めてきました。

具体的には、成長に向けた投資として、現場プロセス事業において、2021年9月に、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米国Blue Yonder Holding, Inc. (以下、「Blue Yonder社」)の80%分の株式追加取得を完了し、2020年7月に取得済の20%分の株式と合わせて全株式を取得、同社を完全子会社化しました。当社が長年培ってきたモノづくりのノウハウや、エッジデバイス、IoT、センシング技術等に、Blue Yonder社のAI(人工知能)・ML(機械学習)が強みであるソフトウェアプラットフォームを組み合わせることで、新しい価値を創造し、両社で「オートノマス(自律的な) サプライチェーン™」を加速、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

やサステナブルな社会の実現を目指しています。

なお、2021年10月には、2022年度からのパナソニックホールディングス㈱を株式会社とする事業会社制への移行に向けて新体制をスタートさせ、中期戦略を着実に推進するとともに、新事業会社による円滑な事業運営に向けた準備を進めました。

売上高

連結売上高は、7兆3,888億円(前年比10%増)となりました。

国内売上は、産業・情報通信向け商品が好調に推移し、前年度比で増収となりました。

海外売上は、需要増加を受けた車載電池が伸長、Blue Yonder社の新規連結の影響もあり、前年度比で増収となり、地域別売上においても、為替影響を除く実質ベース(現地通貨

地域別売上高

(億円)

地域	2020年度	2021年度	前年度比 (現地通貨ベース)
日本	31,133	31,895	102%
海外合計	35,855	41,993	110%
米州	11,171	13,821	117%
欧州	6,620	7,365	106%
アジア	9,437	10,910	109%
中国	8,627	9,897	104%
合計	66,988	73,888	106%

連結業績

(億円)

	2020年度	2021年度	前年度比/差	
売上高	66,988	73,888	110%	+6,900
調整後営業利益	3,072	3,577	116%	+ 505
営業利益	2,586	3,575	138%	+ 989
税引前利益	2,608	3,604	138%	+ 996
親会社の所有者に帰属する当期純利益	1,651	2,553	155%	+ 902
ROE	7.2%	8.9%	—	+ 1.7%
	1USDドル	106円	112円	
為替レート	1ユーロ	124円	131円	
	1人民元	15.7円	17.5円	

ベース)で、米州、欧州、アジア、中国の各地域とも増収となりました。

営業利益

原材料価格高騰の影響などがあったものの、増販益や価格改定の取り組みに加え、Blue Yonder社の既存持分の再評価益の計上などにより、調整後営業利益[※]は3,577億円(前年度比16%増)となりました。

その他収益を加えた営業利益は3,575億円(前年度比38%増)となり、その結果、営業利益率は前年度の3.9%から4.8%に良化しました。

※ 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います。

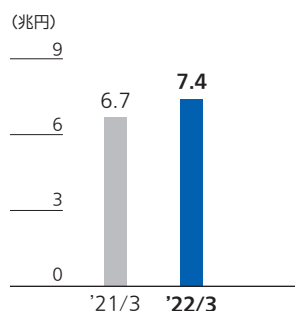
税引前利益

金融収益については、前年度の208億円に対し、221億円となり、金融費用について、前年度の186億円に対し、193億円となりました。この結果、税引前利益は、前年度の2,608億円に対し、3,604億円となり、996億円の増収となりました。

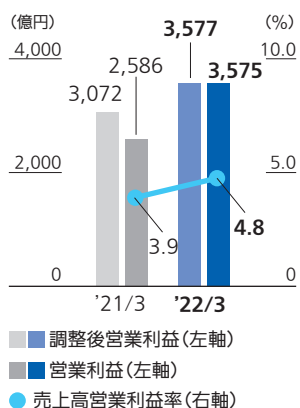
親会社の所有者に帰属する当期純利益

法人所得税費用は、前年度の769億円に対し、950億円となりました。この結果、親会社の所有者に帰属する当期純利益は、前年度の1,651億円に対し、2,553億円となり、基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益は、前年度の70円75銭に対し、109円41銭となりました。

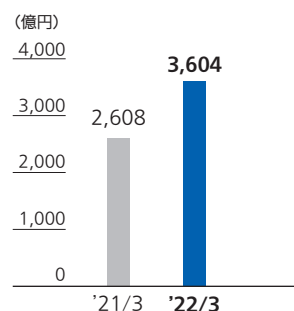
売上高
(各表示年3月期)



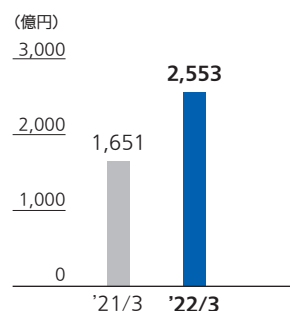
営業利益/売上高営業利益率
(各表示年3月期)



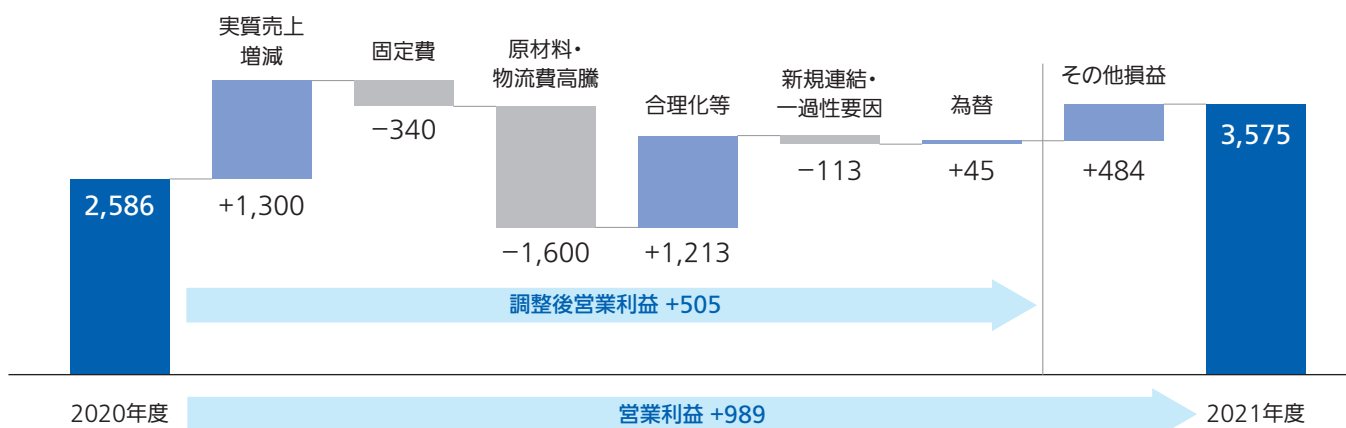
税引前利益
(各表示年3月期)



親会社の所有者に帰属する
当期純利益 (各表示年3月期)



営業利益 要素別増減(億円)



財務報告

財政状態および流動性

流動性と資金の源泉

当社は、事業活動に必要な資金は自ら生み出すことを基本方針としています。また、生み出した資金については、グループ内ファイナンスにより効率的な資金活用を行っています。その上で、運転資金や事業投資などのため所要の資金が生じる場合には、財務体質や金融市場の状況を踏まえた適切な手段により外部からの資金調達を行っています。

当年度末の現金及び現金同等物の残高は1兆2,059億円となり、前年度末に比べ3,873億円減少しました。2021年9月には、Blue Yonder社の80%分の株式追加取得に際し、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ました。その後、同年10月に円建無担保ハイブリッド社債(劣後特約付社債)[※]4,000億円を発行し、当該ブリッジローンの返済を完了しています。また、円建無担保普通社債を2021年9月に2,000億円、2022年3月に800億円、それぞれ償還しました。これらの結果、当年度末の円建無担保普通社債の残高は6,000億円、円建無担保ハイブリッド社債(劣後特約付社債)の残高は4,000億円、米ドル建無担保普通社債の残高は25億米ドルとなりました。

有利子負債は、円建無担保普通社債の償還を行ったものの、円建無担保ハイブリッド社債の発行や金融機関からの一時的な借入もあり、前年度末の1兆4,474億円から当年度末には

1兆8,973億円へ増加しました。なお、当社は、2022年4月1日の持株会社化に伴う吸収分割実施にあたり、金融機関から3,000億円の借入を実施していますが、当該借入は各事業会社へ借入債務として分割継承されたうえで、2022年4月1日に全額の返済を完了しました。

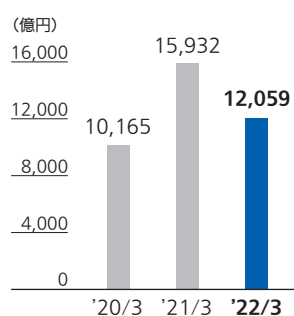
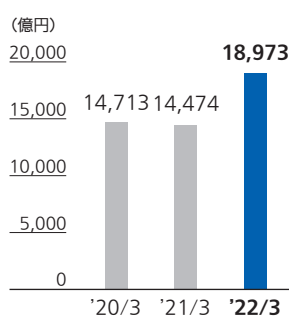
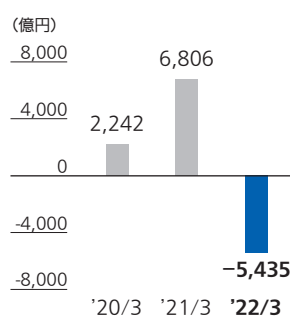
[※]資本と負債の中間的性質を持ち、利息の任意繰延、超長期の償還期限、清算手続きおよび倒産手続きにおける劣後性等、資本に類似した性質および特徴を有した社債

キャッシュ・フロー

当社は、事業収益力強化によりフリーキャッシュ・フローを向上させ、中長期的に事業を発展させていくことが重要と考えています。同時に、継続的な運転資本の圧縮、保有資産の見直しなどによるキャッシュ・フローの創出にも徹底して取り組んでいます。

営業活動により増加したキャッシュ・フローは2,526億円(前年度は5,040億円の増加)となりました。前年差の主な要因は、当期純利益の増加はありましたが、棚卸資産の増加や、法人所得税の支払額が増加したことなどによるものです。

投資活動により減少したキャッシュ・フローは7,961億円(前年度は1,766億円の増加)となりました。前年差の主な要因は、Blue Yonder社の子会社化に係る支出や、前年度に資産譲渡等の一時的な収入があったことなどによるものです。この結果、

現金及び現金同等物
(各表示年3月期末)有利子負債
(各表示年3月期末)フリーキャッシュ・フロー
(各表示年3月期)

フリーキャッシュ・フローは、▲5,435億円(前年度は6,806億円)となりました。

財務活動により増加したキャッシュ・フローは589億円(前年度は1,777億円の減少)となりました。前年差の主な要因は、Blue Yonder社の有利子負債の返済などはあったものの、ハイブリッド社債を発行したことなどによるものです。

資本的支出／減価償却費・償却費

将来の成長に向けて、重点事業を中心に投資を着実にやっていくという考え方にに基づき設備投資を行った結果、当年度の設備投資額(資本的支出)は、前年度の3,015億円に対し、3,051億円となりました。

主要な設備投資は、くらし事業における家庭用電化機器・電設資材等の生産設備、インダストリーにおける電子部品・制御機器等の生産設備、エナジーにおける車載用のリチウムイオン電池(米国)等の生産設備、オートモーティブにおける車載機器等の生産設備、コネクトにおけるB2Bソリューション事業関連機器等の生産設備です。

減価償却費・償却費は、前年度の2,477億円に対し、2,680億円となりました。

2021年度資本的支出セグメント別内訳

セグメント	資本的支出 (億円)
くらし事業	873
オートモーティブ	478
コネクト	234
インダストリー	606
エナジー	367
その他	493
合計	3,051

資産、負債及び資本

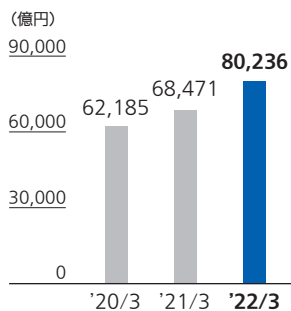
当年度末の総資産は8兆236億円となり、前年度末に比べ1兆1,765億円の増加となりました。これは、主に棚卸資産の増加に加え、Blue Yonder社の子会社化によるものです。

負債は、前年度末に比べ5,978億円増加し、4兆6,764億円となりました。これは、主に円建無担保ハイブリッド社債の発行によるものです。

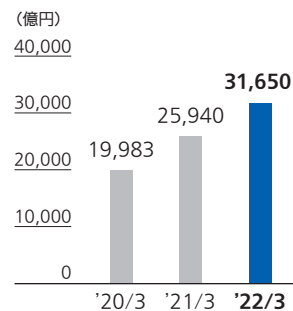
親会社の所有者に帰属する持分は3兆1,650億円となり、前年度末に比べ5,710億円増加しました。これは、主に親会社の所有者に帰属する当期純利益及びその他の包括利益の計上などによるものです。また、親会社の所有者に帰属する持分に非支配持分を加味した資本合計は3兆3,472億円となりました。

この結果、親会社所有者帰属持分比率は前年度末の37.9%から増加し、39.4%となりました。

総資産
(各表示年3月期末)



親会社の所有者に帰属する持分
(各表示年3月期末)



連結財務諸表は有価証券報告書をご参照ください。

- [連結財政状態計算書](#)
- [連結損益計算書および連結包括利益計算書](#)
- [連結持分変動計算書](#)
- [連結キャッシュ・フロー計算書](#)

10年間の主要財務データ

当社および連結子会社

各表示年3月期もしくは3月期末

当社は、2017年3月期の年間決算より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。

また、2016年3月期の財務数値については、従来の米国で一般に公正妥当と認められた会計原則(米国会計基準)に加え、IFRSに準拠した数値も併記しています。

	米国会計基準			
	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3
会計年度 (百万円)				
売上高	7,303,045	7,736,541	7,715,037	7,553,717
調整後営業利益	160,936	305,114	381,913	415,709
営業利益	—	—	—	—
税引前利益 (▲は損失)	▲ 398,386	206,225	182,456	217,048
親会社の所有者に帰属する当期純利益 (▲は損失)	▲ 754,250	120,442	179,485	193,256
資本的支出	342,713	239,127	253,610	279,993
減価償却費・償却費	338,955	330,786	286,326	274,401
研究開発費	502,223	478,817	457,250	449,828
フリーキャッシュ・フロー	355,156	594,078	353,455	124,406
会計年度末 (百万円)				
現金及び現金同等物	496,283	592,467	1,280,408	1,014,264
総資産	5,397,812	5,212,994	5,956,947	5,596,982
有利子負債	1,143,395	642,112	972,916	725,919
親会社の所有者に帰属する持分	1,264,032	1,548,152	1,823,293	1,705,056
資本合計	1,304,273	1,586,438	1,992,552	1,854,314
1株当たり情報 (円)				
1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益 (▲は損失)				
基本的	▲ 326.28	52.10	77.65	83.40
希薄化後	—	—	77.64	83.39
1株当たり年間配当金	—	13.00	18.00	25.00
1株当たり親会社の所有者に帰属する持分	546.81	669.74	788.87	734.62
財務指標				
売上高営業利益率 (%)	2.2	3.9	5.0	5.5
売上高税引前利益率 (%)	▲ 5.5	2.7	2.4	2.9
親会社所有者帰属持分当期純利益率 (ROE) (%)	▲ 47.2	8.6	10.6	11.0
売上高親会社の所有者に帰属する当期純利益率 (%)	▲ 10.3	1.6	2.3	2.6
総資産回転率 (回)	1.2	1.5	1.4	1.3
財務レバレッジ (倍)	3.8	3.8	3.3	3.3
有利子負債比率 (%)	21.2	12.3	16.3	13.0
総資産親会社所有者帰属持分比率 (%)	23.4	29.7	30.6	30.5
配当性向 (%)	—	25.0	23.2	30.0
為替レート (円)				
1米ドル	83	100	110	120
1ユーロ	107	134	139	133
1人民元	13.3	16.4	17.7	18.9

米国会計基準とIFRSで用語が異なる項目

米国会計基準	IFRS
営業利益	調整後営業利益
当社株主に帰属する当期純利益	親会社の所有者に帰属する当期純利益
当社株主資本	親会社の所有者に帰属する持分
1株当たり当社株主に帰属する当期純利益	1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益
1株当たり当社株主資本	1株当たり親会社の所有者に帰属する持分
当社株主資本利益率	親会社所有者帰属持分当期純利益率
売上高当社株主に帰属する当期純利益率	売上高親会社の所有者に帰属する当期純利益率
総資産当社株主資本比率	総資産親会社所有者帰属持分比率

本表に対する注記

1. 当社の連結財務諸表はIFRSに準拠していますが、2016年3月期以前の連結財務諸表は、米国会計基準に基づいて作成されており、ここでは、左記の表に基づき、IFRSに該当する用語で表示しています。
2. 2013年3月期および2014年3月期の希薄化後1株当たり当社株主に帰属する当期純利益は、潜在株式が存在しないため記載していません。
3. 当社株主に帰属する当期純利益がマイナスの期は、配当性向を算出していません。

IFRS						
2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
7,626,306	7,343,707	7,982,164	8,002,733	7,490,601	6,698,794	7,388,791
413,246	343,616	401,202	327,032	286,663	307,155	357,700
230,299	276,784	380,539	411,498	293,751	258,600	357,526
227,529	275,066	378,590	416,456	291,050	260,820	360,395
165,212	149,360	236,040	284,149	225,707	165,077	255,334
299,881	373,208	475,187	380,678	342,098	301,494	305,108
277,716	269,998	287,324	295,694	279,184	247,651	268,011
438,851	436,130	448,879	488,757	475,005	419,764	419,807
125,551	▲ 34,746	▲ 35,646	10,290	224,207	680,634	▲ 543,519
1,012,666	1,270,787	1,089,585	772,264	1,016,504	1,593,224	1,205,873
5,488,024	5,982,961	6,291,148	6,013,931	6,218,518	6,847,073	8,023,583
724,841	1,124,004	1,239,444	998,721	1,471,311	1,447,423	1,897,284
1,444,442	1,571,889	1,707,551	1,913,513	1,998,349	2,594,034	3,164,962
1,647,233	1,759,935	1,882,285	2,084,615	2,155,868	2,768,502	3,347,171
71.30	64.33	101.20	121.83	96.76	70.75	109.41
71.29	64.31	101.15	121.75	96.70	70.72	109.37
25.00	25.00	30.00	30.00	30.00	20.00	30.00
622.34	673.93	732.12	820.41	856.57	1,111.73	1,356.08
3.0	3.8	4.8	5.1	3.9	3.9	4.8
3.0	3.7	4.7	5.2	3.9	3.9	4.9
11.1	9.9	14.4	15.7	11.5	7.2	8.9
2.2	2.0	3.0	3.6	3.0	2.5	3.5
1.3	1.3	1.3	1.3	1.2	1.0	1.0
3.8	3.8	3.7	3.4	3.1	2.8	2.6
13.2	18.8	19.7	16.6	23.7	21.1	23.6
26.3	26.3	27.1	31.8	32.1	37.9	39.4
35.1	38.9	29.6	24.6	31.0	28.3	27.4
120	108	111	111	109	106	112
133	119	130	128	121	124	131
18.9	16.1	16.8	16.5	15.6	15.7	17.5

IFRSに対する注記

- 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います。
- 資本的支出は、有形固定資産および無形資産の発生ベースの金額です。(企業結合による増加を除く)
- 減価償却費・償却費には有形固定資産の減価償却費と、無形資産の償却費が含まれています。
- 1株当たり年間配当金は各会計年度にかかる中間配当および期末配当の合計額です。
- 為替レートは、期中平均レートです。
- 有利子負債は、「短期負債及び一年以内返済長期負債」、「長期負債」、「リース負債」の合計です。
- 各比率の算出方法は以下のとおりです。
 - 親会社所有者帰属持分当期純利益率(ROE) = 親会社の所有者に帰属する当期純利益 ÷ 期首・期末平均親会社の所有者に帰属する持分
 - 総資産回転率 = 売上高 ÷ 期首・期末平均総資産
 - 財務レバレッジ = 期首・期末平均総資産 ÷ 期首・期末平均親会社の所有者に帰属する持分
 - 有利子負債比率 = 有利子負債 ÷ 総資産
 - 配当性向 = 1株当たり年間配当金 ÷ 基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益

会社情報

(2022年3月31日現在)

当社および連結子会社
各表示年3月期または3月期末

会社情報

社名: パナソニック ホールディングス株式会社※

※2022年4月1日に、「パナソニック株式会社」より社名変更

設立: 1935年12月(創業1918年3月)

本社所在地:

〒571-8501 大阪府門真市大字門真1006番地

資本金: 259,168百万円

連結対象会社数(親会社および連結子会社): 532社

持分法適用会社数: 67社

従業員数: 240,198人

株式の状況

発行済株式総数: 2,453,866,297株
(自己株式119,969,766株を含む)

株主数: 491,723名

証券コード: 6752

単元株式数: 100株

上場証券取引所: 東京、名古屋

株主名簿管理人(事務取扱場所)

三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

〒540-8639 大阪市中央区北浜四丁目5番33号

電話照会先: フリーダイヤル 0120-782-031

ADR(米国預託証券)

預託銀行: J.P. Morgan Chase Bank, N.A.

取引所: 米国店頭市場(OTC)

交換比率: 1ADR=1株

シンボル: PCRFY

事務取扱場所

Shareowner Services

P.O. Box 64504

St. Paul, MN 55164-0504, U.S.A.

Tel: 1-800-990-1135 (米国内通話無料)

1-651-453-2128 (米国外から)

	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
期末発行済株式数(千株)	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,326	2,453,563	2,453,866
株主数(人)	577,756	499,728	469,295	514,129	486,489	485,053	505,402	488,540	477,323	491,723
所有者別分布(%)										
金融機関等	28.3	27.2	30.1	30.6	30.8	31.9	34.8	34.7	35.0	32.8
外国法人等	25.3	33.2	32.9	31.2	32.6	33.4	28.9	30.3	31.8	34.5
その他国内法人	8.3	7.4	7.1	6.9	7.0	6.8	6.8	6.1	6.2	6.1
個人・その他	32.3	26.4	24.1	25.9	24.7	23.0	24.6	24.0	22.1	21.7
自己株式	5.8	5.8	5.8	5.4	4.9	4.9	4.9	4.9	4.9	4.9
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

大株主の状況

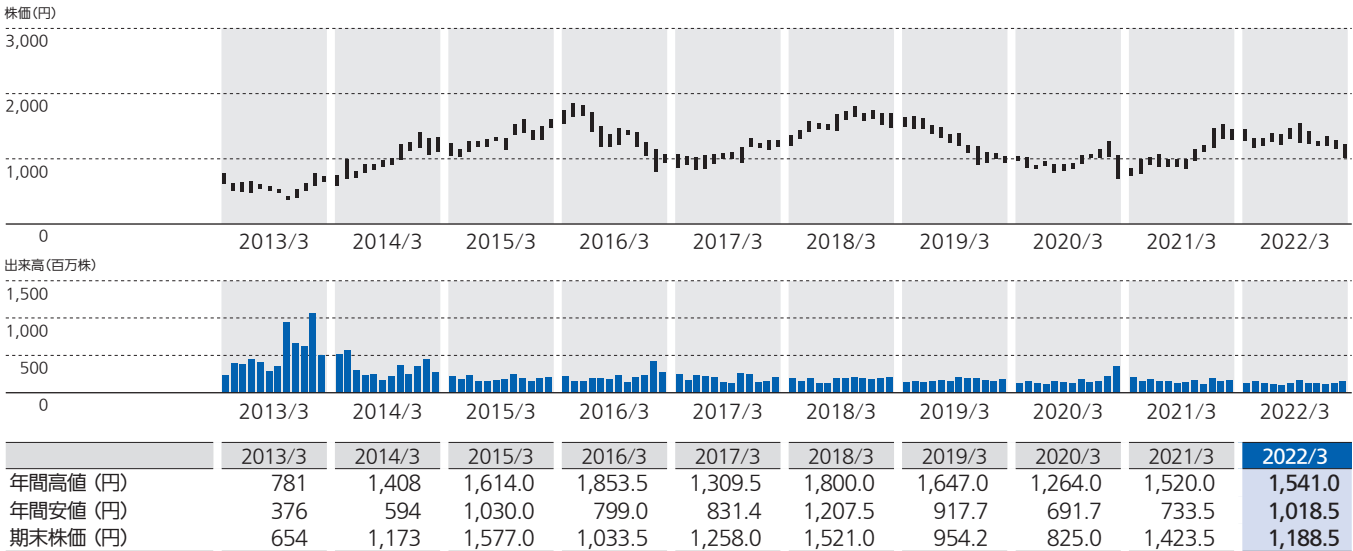
株主名	所有株式数(千株)	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	370,263	15.86
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	179,699	7.69
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	60,175	2.57
日本生命保険相互会社	48,339	2.07
MOXLEY & CO LLC	42,863	1.83
住友生命保険相互会社	37,465	1.60
パナソニック従業員持株会	35,994	1.54
松下不動産株式会社	29,121	1.24
JP MORGAN CHASE BANK 385781	28,511	1.22
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	25,798	1.10

(注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。

2. 持株比率は、自己株式数(119,969,766株)を控除し、小数点以下第3位を切り捨てて算出しています。

3. 上記株主の英文名は、(株)証券保管振替機構から通知された「総株主通知」に基づき記載しています。

当社株価および出来高推移 (各表示年3月期) 東京証券取引所 月次ベース



社債情報

無担保普通社債

	年限	利率	発行総額	償還期限
第14回	10年	年 0.934%	1,000億円	2025年 3月 19日
第16回	7年	年 0.300%	700億円	2023年 9月 20日
第17回	10年	年 0.470%	1,300億円	2026年 9月 18日
第18回	6年	年 0.230%	300億円	2026年 3月 5日
第19回	10年	年 0.370%	700億円	2030年 3月 5日
第20回	3年	年 0.080%	800億円	2023年 12月 22日
第21回	5年	年 0.190%	700億円	2025年 12月 24日
第22回	7年	年 0.290%	200億円	2027年 12月 24日
第23回	10年	年 0.390%	300億円	2030年 12月 24日

円建ハイブリッド債 (劣後特約付社債)

	年限	当初利率※	発行総額	償還期日	初回任意償還日
第1回	60年	0.740%	1,500億円	2081年10月14日	2026年10月14日
第2回	60年	0.885%	1,000億円	2081年10月14日	2028年10月14日
第3回	60年	1.000%	1,500億円	2081年10月14日	2031年10月14日

※初回任意償還日までは固定利率、初回任意償還日の翌日以降は変動利率 (初回任意償還日の20年後の応当日の翌日に、金利のステップアップが発生)

米ドル建無担保普通社債

	年限	利率	発行総額	償還期限
2024年満期	5年	年 2.679%	10億米ドル	2024年 7月 19日
2029年満期	10年	年 3.113%	5億米ドル	2029年 7月 19日

社外からの評価 当社は以下の株式指数等に選定されています。

2022 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2022 CONSTITUENT MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)

THE INCLUSION OF PANASONIC HOLDINGS CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF PANASONIC HOLDINGS CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDICES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

MSCI ESG RATINGS AA

CCC B BB BBB A AA AAA

S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数

JPX-NIKKEI 400

社会・環境への取り組み姿勢については、「サステナビリティ データブック」も併せてご覧ください。

<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/data-book.html>

Panasonic Group

パナソニック ホールディングス株式会社

<https://holdings.panasonic/jp>

投資家窓口

大阪

パナソニック ホールディングス株式会社
財務・IR部 IR課
〒571-8501 大阪府門真市大字門真1006番地
Tel: 06-6908-1121

東京

パナソニック ホールディングス株式会社
財務・IR部 IR課
〒100-0006 東京都千代田区有楽町一丁目1番2号
東京ミッドタウン日比谷 14階
Tel: 03-3437-1121

欧州

Investor Relations
Panasonic Business Support Europe GmbH
(UK branch)
Maxis 2, Western Road,
Bracknell, Berkshire, RG12 1RT, United Kingdom
Tel: 44-1344-853135

ウェブサイトの案内

IRサイト

決算情報や投資家向け説明会資料などがご覧頂けます。

<https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors.html>

サステナビリティサイト

環境・社会への取り組みの詳細がご覧頂けます。

<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability.html>