

統合報告書 2023

パナソニックグループ



Panasonic Group

目次／編集方針

パナソニックグループについて

- 2 At a Glance
- 4 価値創造プロセス
- 5 マテリアリティ

トップメッセージ

- 7 グループCEOメッセージ



こちらも併せてご参照ください
「パナソニックグループ戦略説明会」

セグメント別戦略

- 12 暮らし事業
- 13 オートモーティブ
- 14 コネクト
- 15 インダストリー
- 16 エナジー

こちらも併せてご参照ください
「Panasonic Group 事業会社戦略説明会2023」

テーマ別戦略

- 17 グループCFOメッセージ
- 20 環境・技術戦略
- 27 PX (Panasonic Transformation) の取り組み
- 29 人事戦略
- 33 人権の尊重の取り組み

コーポレート・ガバナンス

- 34 対談：取締役会議長・社外取締役



- 39 コーポレート・ガバナンス体制と取り組み
- 45 取締役会・監査役会の構成
- 46 取締役・監査役・執行役員

企業データ

- 49 企業データハイライト（財務データ）
- 51 企業データハイライト（非財務データ）
- 53 10年間の主要財務データ
- 55 資本市場との対話の状況
- 56 会社情報
- 58 パナソニックグループの歩み

こちらも併せてご参照ください
「有価証券報告書」「サステナビリティデータブック」

編集にあたって

当報告書は、当社グループへのご理解を深めていただくことを目的に、経営戦略、業績・財務状況、環境やガバナンスの取り組みなど財務・非財務の情報を、投資家をはじめとする多様なステークホルダーの皆様へ向けにお伝えするものです。

今回の報告書においては、「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、中長期戦略、サステナビリティ経営の向上に向けた重要課題（マテリアリティ）などを説明しています。

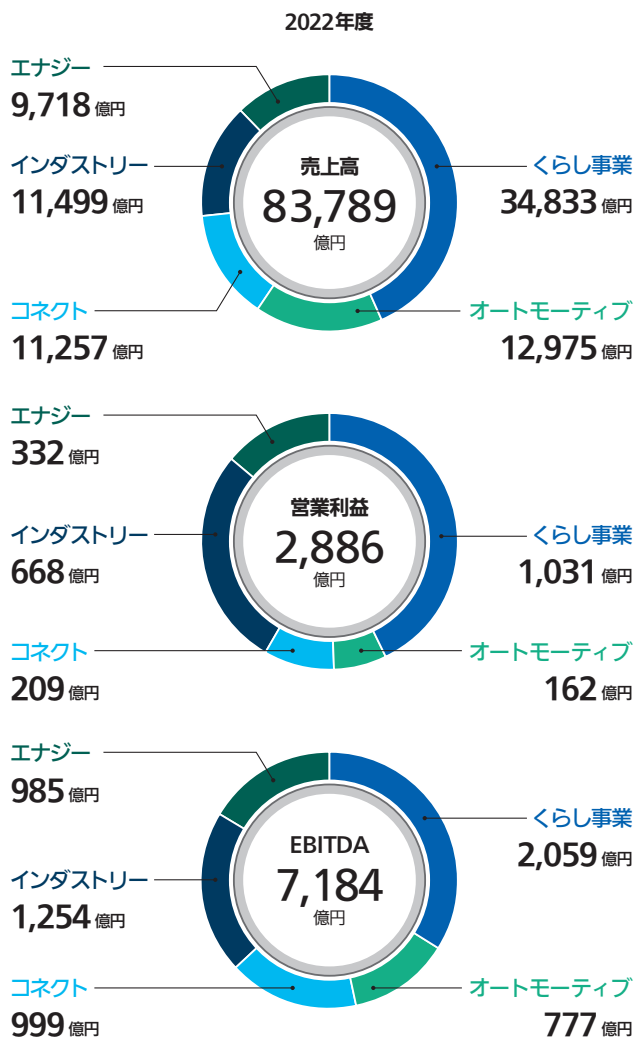
将来見通しに関する注意事項

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。

At a Glance

グループ事業構成



各セグメントの売上高と営業利益については、有価証券報告書に「セグメントの経営成績」を記載していますのでご参照ください。
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/pdf/Report2022.pdf>

セグメントの成長戦略

暮らし事業

(P12ご参照)

欧州でのA2W※へ積極投資、アジアでの配線器具や将来への水素燃料電池を強化します。国内・中国の家電、国内の電設資材、北米の冷凍冷蔵ショーケースが安定的な収益を生み出しています。



欧州: ※Air to Water (ヒートポンプ式温水給湯暖房機)



日本・中国: 家電



インド: 配線器具

オートモーティブ

(P13ご参照)

車載コックピットシステムや高出力充電器などで収益性を向上。当社の基盤技術の強みを活かして、統合HPC※の開発を加速します。ひと、くらし視点の技術を活かし、車室空間の体験価値向上を実現します。

※High Performance Computer



コックピットシステム



歩行者検知カメラ



情報通信技術による移動手段効率化の実証実験

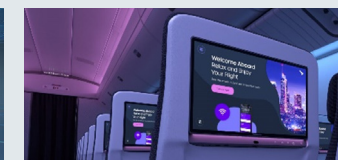
コネクスト

(P14ご参照)

サプライチェーンマネジメント事業への集中投資で競争力を高め、お客様の経営課題解決に貢献します。航空機内エンターテインメントシステムはコロナ影響から回復し、高収益フェーズへ移行します。



サプライチェーンマネジメントソフトウェア



航空機内エンターテインメントシステム

インダストリー

(P15ご参照)

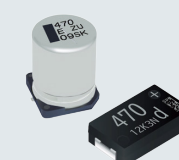
社会要請の高い「車載CASE」「情報通信インフラ」「工場省人化」の3領域に集中し、材料・プロセス技術に強みを持つ「EVリレー」「コンデンサ」「FAソリューション」「電子材料」の4事業を軸に成長します。



産業用モーター



多層基板材料



コンデンサ



リレー

エネルギー

(P16ご参照)

高容量化と安全性能で実績ある車載用円筒形リチウムイオン電池で車両の電動化と環境負荷低減に貢献します。データセンター向け蓄電システムなど高信頼な電池応用システムにより社会インフラを支えます。



車載用円筒形リチウムイオン電池



蓄電システム

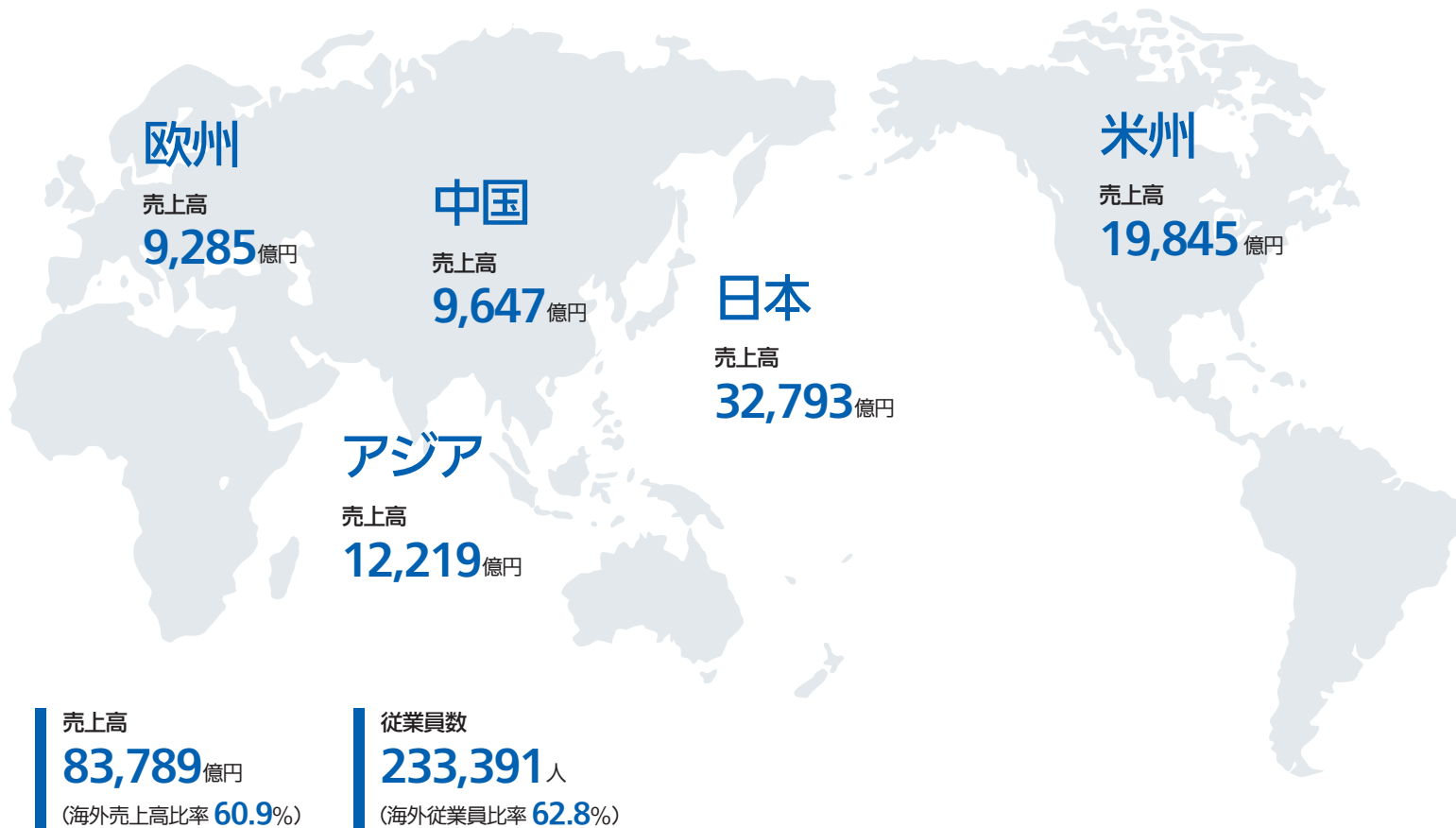


一次電池 (乾電池/リチウム一次電池)

At a Glance

Our Global Expansion

当社は1918年に創業し、その後1932年に貿易部を新設。配線器具や乾電池の輸出を開始しました。1959年には、海外初の販売会社を米国に設立しました。現在では、製造、販売、研究開発等の活動をグローバルに展開しており、世界中に拠点を有しています。



The Panasonic Group in Numbers

営業キャッシュ・フロー 5,207 億円 中期経営指標 累積 2.0 兆円 (22-24年度)	ROE 7.8 % 中期経営指標 10 %以上 (24年度)
研究開発費 4,698 億円 売上高比率 5.6 %	GX特許ファミリー数* 7,446 件 <small>* 環境関連技術のIPF件数 (国際展開発明数)</small> (P26ご参照)
CO₂削減量 (スコープ1、2)* 36 万トン <small>基準年2020年度との比較 *GHGプロトコルによる区分</small> (P20ご参照)	CO₂ゼロ工場 31 工場 (P20ご参照)
社員エンゲージメント指数 67 % (P29ご参照)	機関投資家との対話 約 780 社 (延べ) (P55ご参照)

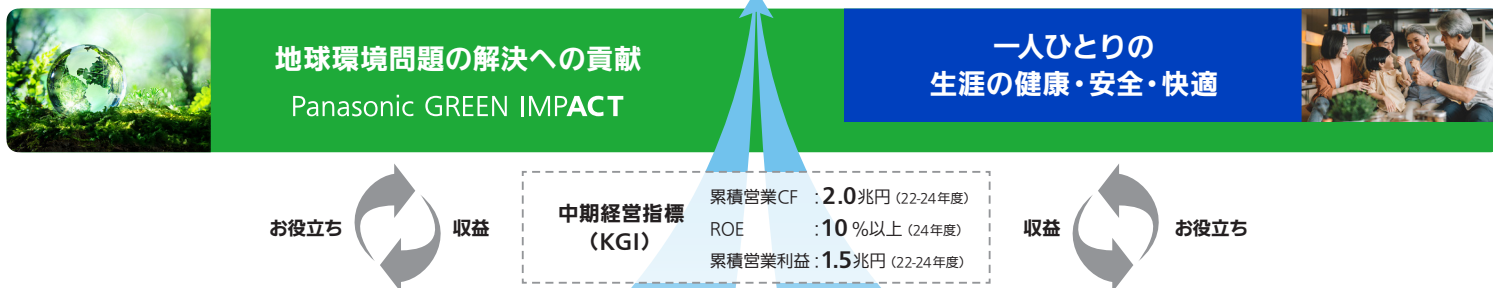
(2023年3月期)

価値創造プロセス

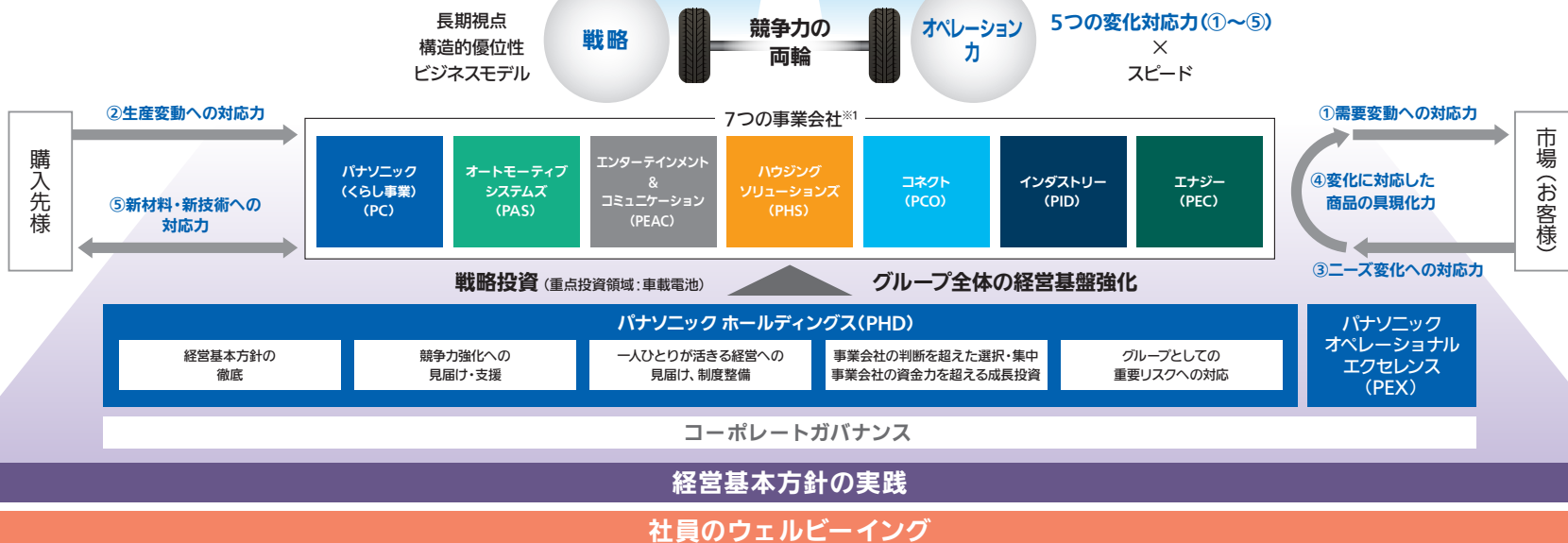
当社は、経営基本方針のもと、「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向けて、戦略とオペレーション力の両輪で競争力強化に取り組みます。お役立ちの結果としていただく収益を社会に還元するとともに、競争力強化のための投資に回し、お役立ちをさらに拡大することにより、企業価値を高めていきます。

物と心が共に豊かな理想の社会

ブランドスローガン 幸せの、チカラに。



競争力強化



経営資源^{※2}

<p>人的資本</p> <ul style="list-style-type: none"> 従業員: 23.3万人 (国内8.7万人 海外14.6万人) 	<p>製造資本</p> <ul style="list-style-type: none"> 有形固定資産: 1兆1,724億円 	<p>知的資本</p> <ul style="list-style-type: none"> 技術・ノウハウ等の無形資産: 7,186億円 保有知財件数: 10万件以上 	<p>ブランド資本</p> <ul style="list-style-type: none"> ブランド価値: 63億3,700万ドル グローバルブランドランキング: 91位^{※3} 	<p>自然資本</p> <ul style="list-style-type: none"> 年間エネルギー使用量: 4.7TWh (内、再生可能エネルギー: 0.52TWh^{※4}) 	<p>財務資本</p> <ul style="list-style-type: none"> 親会社株主持分: 3兆6,184億円 有利子負債: 1兆4,571億円
---	--	---	--	---	---

※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 2023年3月末時点のデータ。自然資本のデータは2022年度の年間実績 ※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生エネを含む

マテリアリティ

マテリアリティ特定の目的

「当社財務への影響」「社会への影響」の2つの側面で、サステナビリティに関する重要な機会とリスクを重要課題（マテリアリティ）として特定しました。マテリアリティへの取り組みを推進し、新たな事業機会の創出とリスクの低減を図ることで、サステナビリティ経営の向上を図ります。

マテリアリティは、事業環境の変化やステークホルダーとの対話等を踏まえ、適宜見直していきます。

マテリアリティの特定プロセス

社会からの要請や予見される将来課題等のうち、当社グループにとって機会とリスクになり得る課題を抽出。次にこれらについて、当社グループおよびステークホルダーの視点で評価し、11の重要課題を抽出しました。

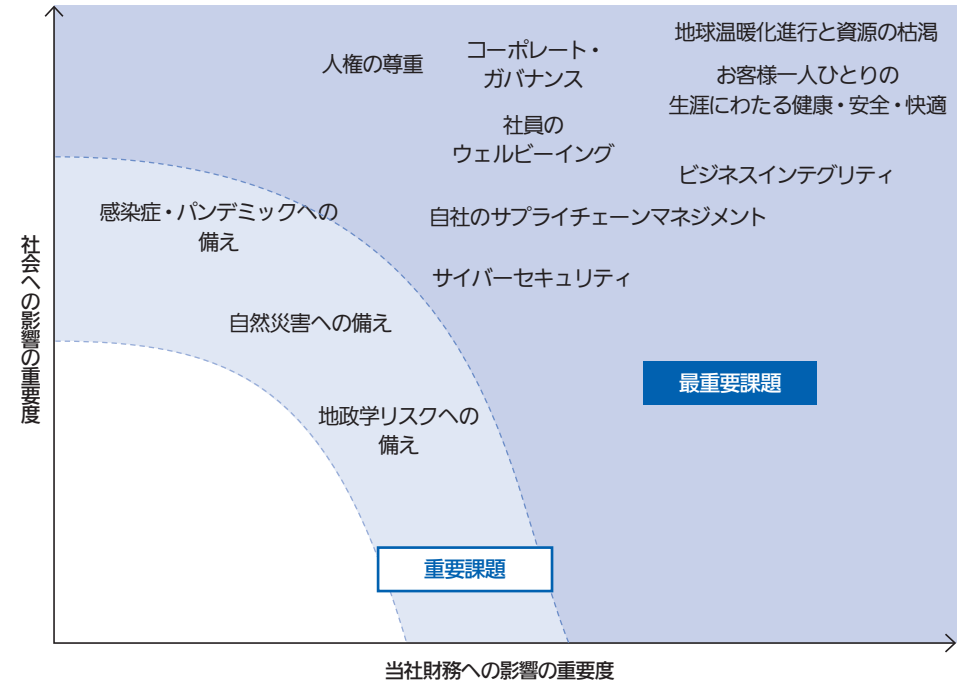
これらの分析プロセスと抽出した重要課題の妥当性を、社外専門家との対話を通して確認。

当社グループのサステナビリティ経営委員会、グループ経営会議、当社取締役会での検討を経て、マテリアリティを特定しました。

STEP 1	サステナビリティ関連項目の抽出	現在・将来のサステナビリティ課題のうち、当社グループにとって機会とリスクになり得る課題を抽出 (国際基準・法規制の動向、ステークホルダーの関心事、メガトレンド等の分析に基づく)
STEP 2	項目の重要度評価	抽出した課題について、「当社財務への影響」「社会への影響」の2つの側面の重要度を、当社グループおよびステークホルダーの視点で評価
STEP 3	重要課題の抽出	STEP 2の評価結果に基づき、11の重要課題を抽出
STEP 4	妥当性の検証	分析プロセスおよび抽出した重要課題の妥当性について、サステナビリティの専門家に諮問
STEP 5	審議・特定	サステナビリティ経営委員会、グループ経営会議、当社取締役会での検討を経て、マテリアリティを特定

マテリアリティ評価結果

当社グループとステークホルダーの観点から重要度を評価し、11項目のマテリアリティを特定しました。



注：マテリアリティには、リスクマネジメント活動で決定した「グループ重要リスク/PHD重要戦略リスク」と類似の名称の項目がありますが、目的・特定プロセスが異なるため、対応する取り組みが一部異なります。リスクマネジメント活動については、サステナビリティデータブック2023の「リスクマネジメント」(P124)に記載しています。

マテリアリティ

重要課題に対する取り組み事例

● ポジティブな影響の拡大 ● ネガティブな影響の緩和

課題	主な取り組み	目標	関連事項の報告	
最重要課題	地球温暖化進行と資源の枯渇	【目標】 <ul style="list-style-type: none"> CO₂削減インパクト3億t (2050年) 全工場CO₂排出実質ゼロ (2030年) 廃棄物リサイクル99%以上 (2024年) 	サステナビリティデータブック2023 <ul style="list-style-type: none"> 環境 P9 サステナビリティサイト <ul style="list-style-type: none"> 環境 	
	お客様一人ひとりの生涯にわたる健康・安全・快適	<ul style="list-style-type: none"> お客様一人ひとりに合った価値をお届けする「くらしのソリューション・プロバイダー」として、お客様との多様なつながりとデジタル技術を掛け合わせて、お客様の生涯にわたる健康・安全・快適へのお役立ちを提供 	—	
	ビジネスインテグリティ	<ul style="list-style-type: none"> パナソニックグループ コンプライアンス行動基準、社内規程の理解促進と順守状況の確認、関連法の対応 内部通報制度の周知と適切な運用 当社知的財産の保護・活用と第三者の知的財産の尊重 	サステナビリティデータブック2023 <ul style="list-style-type: none"> 企業倫理 P131 知的財産 P115 	
	自社のサプライチェーンマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンのムダ・滞留の撲滅 購入先複線化、製造拠点見直しを推進し、サプライチェーンを強靱化 	サステナビリティデータブック2023 <ul style="list-style-type: none"> リスクマネジメント P124 	
	社員のウェルビーイング	<ul style="list-style-type: none"> 安全・安心・健康な職場環境づくり (安全・コンプライアンスの徹底、健康イニシアティブ推進) 自発的な挑戦意欲と自律したキャリア形成を支援 (副業や能力開発の機会創出、働き方の選択肢拡大、公募によるグループ内人材交流) Diversity, Equity & Inclusionを推進 (トップコミットメント、インクルーシブな職場環境づくり、一人ひとりへのサポート) 	【目標】 <ul style="list-style-type: none"> 重篤災害・重大災害の撲滅 「従業員意識調査」の社員エンゲージメント/社員を活かす環境でグローバルトップ水準 (2030年) 	サステナビリティデータブック2023 <ul style="list-style-type: none"> 社員のウェルビーイング P76
	コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 持ち株会社制への移行に伴い、事業会社へ大幅な権限委譲を実施、ホールディングス役員も派遣取締役として各事業会社の経営に参画 非財務KPIの役員報酬連動 	企業情報サイト <ul style="list-style-type: none"> パナソニック ホールディングス株式会社 「コーポレートガバナンス」 	
	人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> 「パナソニックグループ人権・労働方針」に基づき取り組みを推進 自社およびサプライチェーンで、グローバルスタンダードに基づいた人権デュー・ディリジェンスを実施 ステークホルダーとのエンゲージメントの推進、情報の適切な開示 	サステナビリティデータブック2023 <ul style="list-style-type: none"> 人権の尊重 P70 責任ある調達活動 P96 AI倫理 P106 	
サイバーセキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> 製造・情報システム・製品の各分野のサイバーセキュリティの共通機能を一元化し、平時の対策と有事のインシデント対応を強化 サプライチェーンを含めたサイバーセキュリティ対策へ段階的に対象範囲を拡大 	サステナビリティデータブック2023 <ul style="list-style-type: none"> サイバーセキュリティ・データ保護 P137 		
重要課題	地政学リスクへの備え	<ul style="list-style-type: none"> 国際情勢や各国・各地域の政策・法規制の動向監視による、当社グループ事業への影響の把握および適時の対応 各国の経済安全保障政策等に起因する事業環境の変化について、事業への脅威と機会の側面で注視・対応 	サステナビリティデータブック2023 <ul style="list-style-type: none"> リスクマネジメント P124 	
	感染症・パンデミックへの備え	<ul style="list-style-type: none"> 各国の政府方針、規制動向・感染状況分析などを踏まえ、国ごとのグループ方針を策定、各事業場で詳細ルールを設定、実施 		
	自然災害への備え	<ul style="list-style-type: none"> 平時の備蓄・訓練の充実と安否確認体制の構築 有事の際のグループ緊急対策本部体制の構築 		

グループCEOメッセージ



地球環境問題の解決に 資する事業を拡大 車載電池を重点投資領域へ

代表取締役
社長執行役員
グループCEO
楠見 雄規

グループCEOに就任後の2年間（2021年度～2022年度）は競争力強化に集中し、一時的な利益ではなく中長期の成長のための基礎体力づくりに取り組んできました。グループ全体の財務指標として明確な成果を残すことはできませんでしたが、例えば各事業会社の代表拠点では生産リードタイム50%短縮、安全在庫半減などの目覚ましい成果が出ております。好事例の横展開を今後加速して進めることで、収益性を必ず改善できるという確信を持つに至ったのがこの2年間の大きな成果と考えており、競争力強化の素地は間違いなく整ってきたとの手応えを感じています。

2023年度は、競争力強化の取り組みを加速するとともに、成長に向けてギアチェンジし、グループが目指す姿の解像度を上げて、変革を加速していきます。具体的には、地球環境問題解決への貢献度合いが大きく、競争優位性に大きな進展があった車載電池を重点投資領域と定め、グループとして戦略投資を行います。また、競争力強化に集中するために2年間封印してきた事業ポートフォリオマネジメントを進めてまいります。

2022年度～2024年度の中期戦略の経営指標（KGI）については、累積営業キャッシュ・フロー2.0兆円、ROE10%以上（2024年度）、累積営業利益1.5兆円の達成を目指します。とりわけ重視している

▶ [こちらも併せてご参照ください。](#)
[「パナソニックグループ戦略説明会資料」](#)

営業キャッシュ・フローの目標達成に引き続き強く拘り、目線を上げて改善に次ぐ改善を進め、2025年度以降の次の中期戦略につなげてまいります。

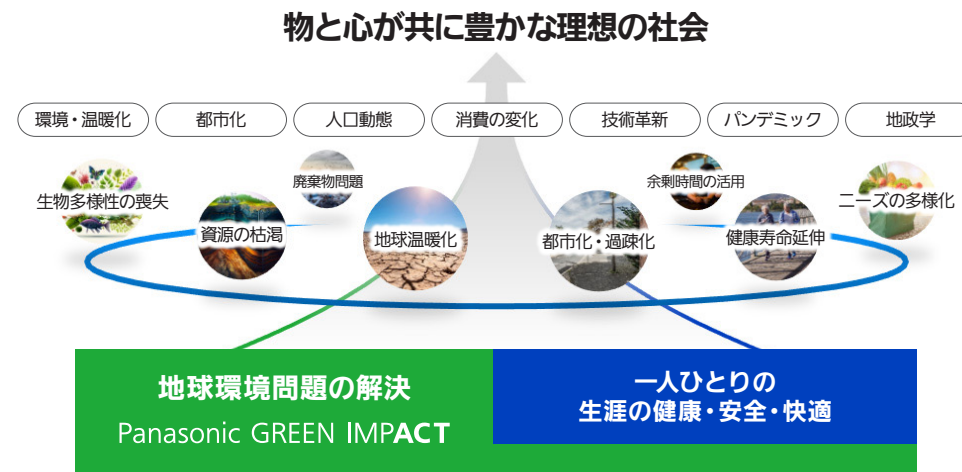
言うまでもなくグループCEOである私の最も重要な役割は企業価値向上です。当社のPBR（株価純資産倍率）は最低ラインの1倍前後で推移しています。企業価値向上を目指して、グループ戦略を有言実行するとともに、その進捗や成果を広く公開し、株主・投資家の皆様との対話でいただいたご意見を経営に活かしてまいります。

グループが目指す姿

当社の使命は、創業者の松下幸之助が生涯追い求めた「物心一如の繁栄」、すなわち「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現です。当社は創業以来この使命達成に向け、社会課題解決や人々の幸せのために、時代に合わせて事業を通じたお役立ちを果たしてまいりました。そして、今もなお「理想の社会」の実現に向けて解決すべき課題は山積しています。パナソニックグループはそれらにしっかりと向き合い、使命達成の確度を高めるために、グループが目指すお役立ちの領域を二つにフォーカスしました。

一つ目が、喫緊の最重要課題と考えている「地球環境問題の解決」への貢献。二つ目が、グループの総合力を発揮して「一人ひとりの生涯の健康・安全・快適」にお役立ちを果たすことです。今後、この二つをグループ共通戦略として経営を進めてまいります。

グループが目指す姿



グループCEOメッセージ

グループ共通戦略 ①：環境（温暖化阻止・資源循環）

私は、当社の使命達成を阻む最大かつ喫緊の課題は地球環境問題と認識しています。この認識に基づき、長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」を掲げてその解決に向けて取り組んでいます。これは、2050年までに、自社バリューチェーン全体のCO₂排出量約1億トン（スコープ1、2、3）を実質ゼロ化した上で、社会のCO₂排出量約2億トンの削減に貢献することで、現在の世界のCO₂総排出量の約1%にあたる3億トン以上の削減を目指すものです。そのマイルストーンとして、2030年度までに、全事業会社のCO₂排出量（スコープ1、2）の実質ゼロ化に加えて、約1億トンのCO₂削減貢献を目指します。

事業活動のCO₂排出量（スコープ1、2、3）の実質ゼロ化が責務であるのに対し、CO₂削減貢献量は環境貢献企業を評価する新たな指標となりえます。当社は、CO₂削減貢献量の価値を国際的に認知いただくための活動を推進しています。また電化、省エネ、エネルギー転換、資源循環にかかるグループの知見と技術力の向上や活用により、グループ全体のCO₂削減貢献量の拡大に取り組みます。

2022年4月に発表した中長期戦略では、大きな環境貢献が期待できる事業として、車載電池、空質・空調、サプライチェーンマネジメント（SCM）ソフトウェアの3つを投資領域として示しました。その中でも、今後持株会社であるパナソニックホールディングス株式会社（以下、PHD）としては、この先10年を見据え、グループ全体のCO₂削減貢献量の約6割を占める車載電池事業へグループとして重点的に投資を行うことを決めました。

重点投資領域：車載電池

<市場成長性>

当社の車載電池事業は北米市場を中心に、円筒形にフォーカスして事業拡大を目指します。カーボンニュートラル社会に向けて、EV市場はグローバルに今後さらに拡大していきませんが、北米においても、年平均35%と急速な拡大が見込まれます。米国政府は国内でのEVサプライチェーンの構築を国策としており、米国内での車載電池生産への強い要請があります。また、高いエネルギー密度と安全性、低コスト、これらすべてを実現していくためのセル形状である円筒形は、EVの利便性にとってますます重要視されつつある急速充電時の冷却に適していることから、お客様からいただく引き合いも増えつつあります。

<競争優位性>

競争が激化する車載電池市場で、当社が円筒形車載電池で戦えるのか、競争優位性を維持・向上できるのか。この点は、PHDの取締役会で議論するとともに、私自身も電池工場を訪問し自らの眼で現場現

物を確認し、継続的にパナソニック エナジー（株）（以下、エナジー社）のメンバーと密に議論をしてきました。その中で、競争力の鍵を握る技術面、生産面の双方の優位性に大きな進展があり、打ち勝っていくことのできるポテンシャルがはっきり見えてきました。そして今、北米での車載電池の供給拡大へ準備が整ったと考えています。

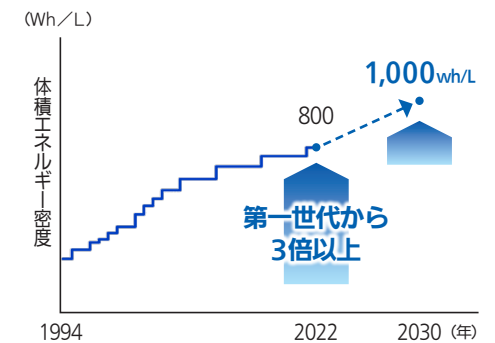
技術面では、当社は30年にわたって高容量化、レアメタルレス、そして安全性に直結する品質で業界をリードしてきました。高容量化では現時点で業界最高水準※となるエネルギー密度を、2030年までには1,000Wh/Lの達成を目指して進化させます。これにより、航続距離を大きく伸ばすことができ、当社電池を搭載する車の性能向上につながります。また、今後増大する車載電池の需要にお応えするためには、レアメタルをいかに使わずに製造できるかが重要です。当社は世界で初めて、コバルトの含有量5%以下を実現しており、技術的にはゼロも見えています。さらに、ニッケルレスに向けても技術開発を進めています。品質面においても、当社は2008年からこれまでに累計でEV230万台相当の電池を供給し、重大事案発生ゼロを継続しています。

※2023年6月26日の第116回 定時株主総会時点。Wh/Lで算出されたエネルギー密度の業界公表値から当社調べ

生産面においては、当社は北米のネバダ工場が高いオペレーション力を培ってまいりました。特に作業者の入れ替わりの多い北米では、経験の少ない作業者でもできるモノづくりが競争力となります。そのためのプロセスの改善やノウハウの蓄積によって、今ではプロジェクト開始時の目標を10%超える生産実績の達成のみならず、現地に改善思想を定着させたことにより、さらなる生産能力増が射程に入っています。

またコスト競争力に関しては、中長期的な拡大を見据えて投資効率を改善します。車載電池は、生産設備の償却費やメンテナンスのための人件費が、原価の中で占める割合が比較的大きい事業です。私自身が角形車載電池事業を担当していた経験も踏まえ、電池のコスト競争力強化には設備生産性や人生産性の徹底改善が不可欠と考えています。現在建設中のカンザス新工場は、ネバダ工場でのノウハウを工場設計段階から反映し、GWhあたりの設備投資額と人員を、ネバダ工場比で大幅に改善できる見込みです。また工場建設にあたってカンザス州政府からは税制優遇や人材確保等の絶大なご支援をいただいています。

当社リチウムイオン電池のエネルギー密度の進化



グループCEOメッセージ

サプライチェーンについては、北米での現地調達を進め、安定調達とリードタイムの短縮を図ります。また材料の輸送距離を短縮するなど、競争力の一要素になりつつあるカーボンフットプリントを削減します。具体的な取り組みとしては、米国レッドウッド社様とリサイクル材（正極材、銅箔）の長期調達契約を締結しました。またカナダのNMG社様（Nouveau Monde Graphite Inc.）と、再生可能エネルギーで精錬される環境負荷の低い黒鉛のオフテイク契約（長期供給契約）に関する覚書を締結しました。

こうした技術面・生産面の競争力をさらに強化するために、グループとして研究・開発体制の集約、増強を進めます。2024年には大阪の住之江に生産技術開発拠点を新設し、生産性向上の加速と生産拡大に対応、さらに2025年には、門真に研究・開発拠点を新設し、次世代電池とその材料の源流開発を加速します。グループとしてこれらの拠点での電池の研究・開発にリソースを投入してまいります。

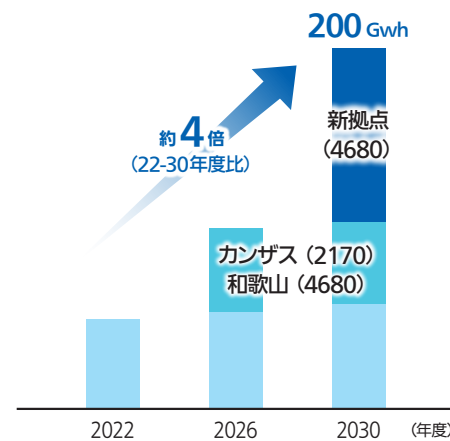
<事業拡大>

当社の円筒形車載電池は、その優位性が評価され、採用いただけるお客様が拡大しています。具体的には、既にルシッド社様の高級EVやヘキサゴンプラス社様の商用車向け車載電池の供給契約を締結しています。また、2023年6月、7月に公表したとおり、マツダ様、SUBARU様のそれぞれと、車載電池の供給に関する中長期的パートナーシップの構築に向けた協議を開始しています。このほかにも新たな引き合いをいただいております。今後も引き続き、顧客開拓を進めてまいります。

そして、本格的成長フェーズへ移行するため生産能力を増強してまいります。昨年、北米での供給拡大に対応するため、カンザス工場で円筒形車載電池「2170」を量産することを決定しました。加えて「4680」については、和歌山で安定生産を実現した後、北米新拠点へ大規模展開していきます。これらによって、2030年度までに現在の約4倍となる200GWhの生産能力を実現します。

この事業拡大を実現するためには大きな投資が必要です。エナジー社の自らの資金のみならず、グループ全体の事業ポートフォリオマネジメントも含めたさまざまな資金調達オプションを検討し、機動的に投資してまいります。ただし、将来的にはエナジー社が自ら創出するキャッシュ・フローで再

車載電池 生産能力 (GWh)



投資を行うという姿を実現せねばならず、車載電池事業の収益性向上はグループとしての大きな経営課題です。産業・民生用電池も含めたエナジー社の事業全体として、米国IRA（インフレ抑制法）による影響を除くベースで、EBITDA率を2022年度の10%から、2030年度に20%に引き上げてまいります。

グループ共通戦略②：くらし（健康・安全・快適）

環境と並ぶ戦略のもう一つの軸、お客様一人おひとりの生涯における健康・安全・快適に向けては、パナソニックグループが有する、お客様との多様な接点とデジタルの活用を掛け合わせて、多様なお客様一人おひとりにあった価値を提案できる「くらしのソリューション・プロバイダー」となることを目指し、グループのシナジーを創出してまいります。PHDに「PanasonicWELL本部」を設立、その指揮をグループやアップルでも活躍した執行役員の Yoky Matsuoka（松岡陽子）が担当し、長期的な視点で、このグループ横断の取り組みを加速してまいります。

グループCEOメッセージ

事業ポートフォリオ

成長フェーズに向けて、2023年度からは事業ポートフォリオの見直しや入れ替えも視野に入れた経営を進めてまいります。事業ポートフォリオの見直しや入れ替えはあくまで手段であり、目的は株主様やお客様、お取引先様、従業員を含むすべてのステークホルダーの幸せ、そしてグループの価値向上です。すべてのステークホルダーの幸せを将来にわたって実現し続けるために、グループの事業ポートフォリオを決める、二つの判断軸・基準を設定しました。

一つは、グループ共通戦略との適合性です。環境の領域では、社会へのCO₂削減貢献あるいは資源の使用削減に貢献できる事業であるかどうか。くらしの領域では、お客様との多様なつながりとデジタル・AIの活用で、お一人おひとりのくらしに合わせた価値を提案できるかどうか。そして財務規律の順守、グループの資金に頼らずとも、自ら創出した資金の範囲内で必要な投資を実行できるかです。

もう一つの基準は、事業立地・競争力です。10年先を見据えた市場の成長性や継続性に加え、市場における事業のポジション、収益性について定量・定性でしっかりと見極めてまいります。

また、これら二つの判断軸以前に、そもそもそれぞれの事業にとって当社がベストオーナーかという視点はそれ以上に重要です。これは私自身が過去に進めたカーブアウト案件の中で実感したことでありますが、パナソニックグループの外で競争力を獲得した方が成長のスピードを高められる場合は、その方が結果としてすべてのステークホルダーの幸せにつながります。その事業の最重要の経営課題に対して手が打てるのか、必要な成長投資ができるのか、その事業の良否・巧拙を判断できるのかといった観点で本当に最適なベストオーナーは誰なのかも見極めてまいります。

事業ポートフォリオの2つの判断軸・基準

① グループ共通戦略との適合性

- 環境** 社会へのCO₂削減貢献／資源の使用削減への貢献
- くらし** 多様なお客様接点とデジタル・AI活用で一人ひとりに合った価値提供
財務規律の順守

② 事業の立地・競争力

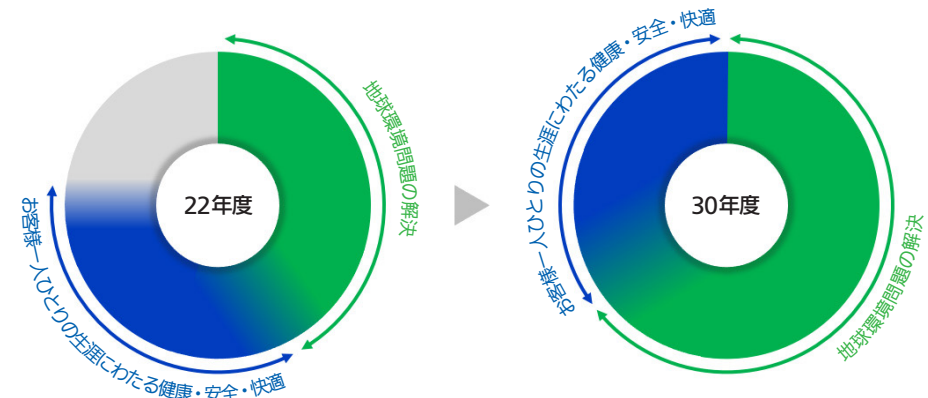
- 市場の成長性・継続性**
 - (定量) 市場CAGR
 - (定性) 市場の継続性
- 事業の市場ポジション・収益性**
 - (定量) 相対市場シェア・ROIC・キャッシュ創出力
 - (定性) 過去の実績・中長期の強み・将来機会

これらの判断軸、観点を踏まえ、事業ポートフォリオの見直しを2023年度中に方向付けし、順次実行してまいります。グループCEOである私と、グループCSOの隅田、グループCFOの梅田が、事業会社のCEO、CSO、CFOとの議論を開始しています。事業ポートフォリオマネジメントは、本来は事業会社が自主責任経営の中で推進すべきことでありますが、現場に近いほど進めにくい面もあります。「任せて任せず」の考え方にに基づき、PHDが事業会社と十分に検討・連携しつつ、グループ全体の重要課題として責任をもって推進・見届けをしてまいります。

事業ポートフォリオの見直しを行う前後の事業構成は円グラフに示すとおりです。2030年度の売上規模は、2023年度中に行う方向付けの内容次第となりますが、すべての事業が「地球環境問題の解決」、「お客様お一人おひとりの生涯にわたる健康・安全・快適」のどちらかの領域でお役立ちを果たせるように、それぞれの事業で社会やお客様への向かい合い方を変革していきます。現時点で、どちらの領域にも当てはまらない事業をすべて売却、もしくは終息するというものではありません。

これからの10年は「地球環境問題の解決」こそが世界で最も求められる経営課題であると、私は確信しており、2030年に向けて地球環境問題の解決に資する事業を大きく拡大させていきます。売上や利益等の財務数字はあくまでもこうしたお役立ちの結果として決まるものでありますが、重点投資領域とする車載電池事業については、2022年度の売上規模6,500億円から、2030年度には2.5兆円にまで拡大させたいと考えています。また、グループ全体の収益性については、電機業界の中で復活を果たしたと言われる会社と同等の利益水準、営業利益率でいうと二桁を目指したいと考えています。

売上高構成比 (2022年度⇒2030年度)



地球環境問題の解決に資する事業を拡大

グループCEOメッセージ

財務戦略

2022年度～2024年度の3年間におけるキャピタルアロケーションの考え方は、これまでと変更なく、投資や配当等は、事業からのキャッシュ・フロー、すなわちKGIに示す累計営業キャッシュ・フロー2.0兆円、および資産売却の範囲内での実施を基本とします。投資は1.8兆円の内、0.6兆円を戦略投資とし、主に重点投資領域である車載電池事業への投資に充てていきます。他の投資領域である空質・空調事業や、SCMソフトウェア事業への投資に関しては、それぞれを担当する事業会社が自ら創出する資金の範囲内で実施します。

株主還元の方針は変わらず、連結配当性向は30%を目安に安定的かつ継続的な配当に努めます。車載電池事業への重点投資を通じて、投資リターンを向上させることで、企業価値を高め、株主の皆様へ報いてまいります。

サステナビリティ戦略

「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向けて、競争力を強化し、お役立ちの対価として獲得したキャッシュを株主の皆様含め社会に還元するとともに、競争力強化のために投資し、お役立ちをさらに拡大していく…これは当社の経営基本方針の考え方です。すなわち、サステナブルな社会の実現への貢献を通じて、経営自体をサステナブルにするという考え方であり、当社にとって「サステナビリティ経営」とは経営基本方針の実践そのものです。

この考え方を実践していくため、当社財務および社会への中長期的な影響の大きさという観点で、重要な機会とリスクをマテリアリティとして特定しました。その中でも、グループ共通戦略を通じてお役立ちを果たす「地球温暖化進行と資源の枯渇」、「お客様一人ひとりの生涯の健康・安全・快適」は、最重要課題として位置付けました。また、持続的に成長していくための基盤として「ビジネスインテグリティ」、「自社のサプライチェーンマネジメント」、「社員のウェルビーイング」、「コーポレート・ガバナンス」、「人権の尊重」、「サイバーセキュリティ」についても最重要課題として特定しました。

これらは、PHDの取締役会や、私が委員長を務めるサステナビリティ経営委員会での議論を経て決定したものであり、これらの課題への取り組みを通じて、「サステナビリティ経営」の向上を図ってまいります。

グループCEOに就任して2年が経過しましたが、パナソニックグループ本来の経営の伝統、強さ、当社らしさを取り戻し、再び発展の道を歩む姿にしていく、そして世の中の皆様から求められる価値ある会社となり、企業価値を向上させていくというのが私の変わらざる決意です。引き続き、パナソニックグループをご支援いただきますよう、お願い致します。



くらし事業 (パナソニック株式会社)

トップメッセージ



CEO 品田 正弘

Well-BeingとSustainabilityの実現に向けて

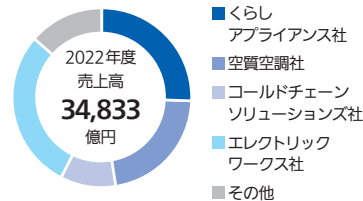
私は、Well-beingとSustainabilityが両立されたくらしの実現を目指します。「人のくらしの豊かさの維持向上」と「地球・社会課題の解決」を両立させる事業体とするべく、7つの重点事業を設定し、ポートフォリオを変革します。同時に、自社バリューチェーンにおけるCO₂排出量を2030年度までに半減、A2W※などの拡大で社会への排出量削減にも貢献します。

※Air to Water (ヒートポンプ式温水給湯暖房機)

主要な商品・サービス

- くらしアプライアンス社……冷蔵庫、電子レンジ、炊飯器、洗濯機、掃除機、美・美容器具
- 空質空調社……家庭用空調機器、業務用空調機器、ヒートポンプ式温水給湯暖房機、換気・送風機器、空気清浄機、空間除菌脱臭機
- コールドチェーンソリューションズ社……冷凍冷蔵ショーケース
- エレクトリックワークス社……照明器具、ランプ、配線器具、太陽光発電システム、燃料電池
- その他……コンプレッサー、自転車、介護関連

売上構成イメージ



中期経営指標 (KGI) と進捗

EBITDA (2024年度)
3,500 億円 (10%)

累積営業CF (2022-2024年度)
6,600 億円

ROIC (2024年度)
10% 以上

2022年度は、空質空調設備や海外電材などの成長事業がけん引し、増益。原材料や物流費高騰などの外部環境悪化を、価格改定を含むオペレーション力の強化でカバーしました。2023年度も成長リーダー事業を核に、安定収益事業の収益力向上が加わり、増益の見通しです。原材料高騰などに対しても、合理化で吸収します。

2024年度に向けた中期投資は、成長事業を中心に900億円上積みし、4,550億円としました。自社で創出した営業キャッシュ・フローを成長事業に重点的に投資し、中期KGIの達成を目指します。

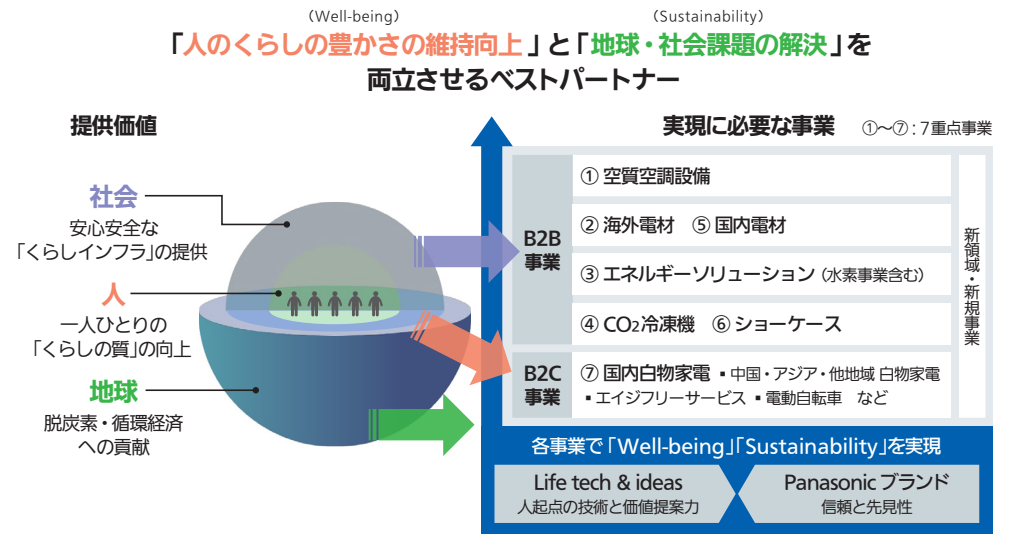
▶ 詳細は2023年6月1～2日に開催の「Panasonic Group 事業会社戦略説明会2023説明会資料」をご参照ください。

中長期戦略

将来に向けては、空質空調設備、海外電材など7重点事業を利益成長させるとともに、新領域・新事業など、足りないピースを補完しながら、くらしにまつわるすべての要素と価値を統合したかたちで、他社にはない、「人のくらしの豊かさの維持向上」と「地球・社会課題の解決」の実現を目指していきます。

7重点事業は、成長リーダー、リーダー候補、安定収益の3カテゴリーに分類していますが、各カテゴリーにおける市場成長と投資の考え方を紐づけ、それぞれのカテゴリーにあった戦略と投資を組み立て、これまで以上にメリハリをつけて、変革を加速します。

2030年目指す姿の実現に向けて



7重点事業における投資の考え方

カテゴリー	対応する重点事業	基本戦略
成長リーダー	① 空質空調設備 ② 海外電材	市場立上りをリードするかたちで先行投資
リーダー候補	③ エネルギーソリューション ④ CO ₂ 冷凍機	成長領域への重点投資による増販益の拡大
安定収益	⑤ 国内電材 ⑥ ショーケース ⑦ 国内白物家電	付加価値投資、オペレーション改革による収益向上

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)

トップメッセージ



CEO 永易 正史

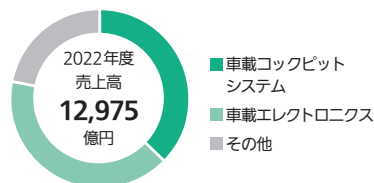
「持続可能なモビリティ社会」の創造を目指して

私は、当社ミッション「一人ひとりのより良いくらしの実現のため、持続可能なモビリティ社会を創造する」の実現を追求します。環境課題解決に貢献し、「人の安心」「人の快適」「車の安全」の観点で新たな価値をもたらす移動空間を創出します。その実現に向け、愛をもって人に寄り添い、こころ動かす出会いを創り続ける最高のチームをつくりまします。

主要な商品・サービス

- 車載コックピットシステム…車載インフォテインメントシステム
- 車載エレクトロニクス ……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

売上構成イメージ



中期経営指標 (KGI) と進捗

累積営業CF

(2022-2024年度)

2,000 億円

ROIC

(2024年度)

6.4%*

*当初目標値 (8.5%) から修正

2022年度からの3年間はオペレーション力・変化対応力の強化に注力し、収益性向上とキャッシュ・フロー改善を実現します。2022年6月時点の見通しと比較すると、売上高は、為替換算の影響や、主にクロスセル販売が伸長し、増加する見通しです。営業利益率は着実に向上しますが、営業利益額は、部材高騰や為替換算影響の拡大により減少し、3年間累計では、為替換算影響分相当が減る見通しです。しかしながら、累積営業CFは、利益減少による悪化を、在庫削減で挽回し、KGIを堅持します。2024年度ROICは為替影響を反映して、当初の8.5%から6.4%に修正しました。

なお、2027年度は、高出力充電器と車載コックピットシステム事業を中心に収益性向上に取り組み、営業利益率5%、ROIC 8.5%を目指します。

▶ 詳細は2023年6月1~2日に開催の

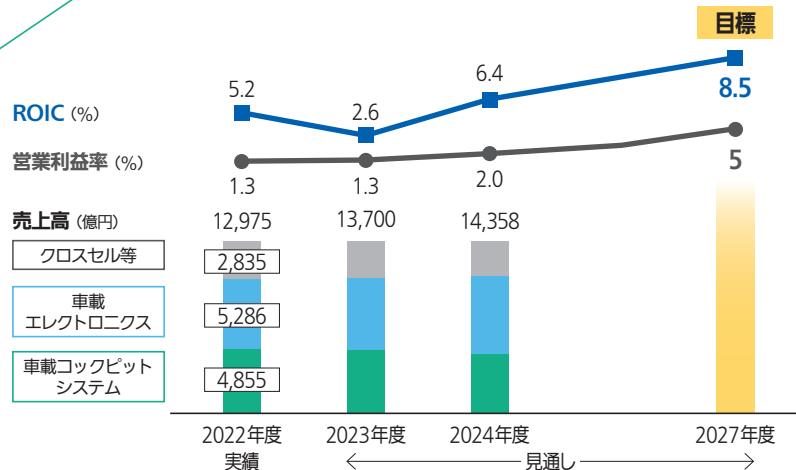
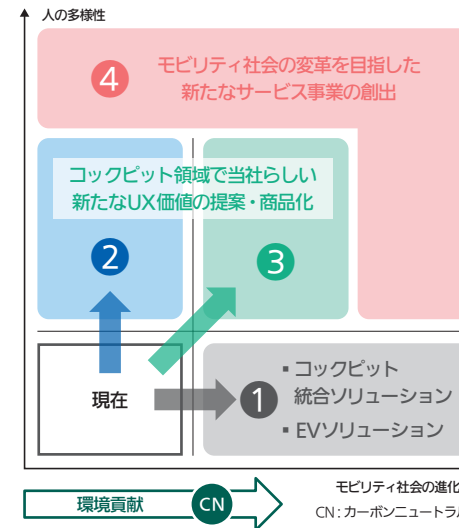
「Panasonic Group 事業会社戦略説明会2023説明会資料」をご参照ください。

中長期戦略

コックピット統合ソリューションでは、仮想化など当社が持つ基盤技術の強みを活かし、複数の車載コンピューターをHPC (High Performance Computer) に統合。高性能処理を実現し、2030年の売上計上を目指します。EVソリューションでは、高出力充電器需要の大幅拡大を見込み、適切な収益性が担保できる件名に絞って受注活動中です (右図①)。新しいUX価値の創出では、ファミリー、シニア、エグゼクティブ等、ターゲットを明確にしたソリューション提案を進めます (②③)。配車計画自動作成システムなど新たなモビリティ社会に求められる新サービスを創出します (④)。環境貢献では、2022年度にスコープ1、2*におけるCO₂排出ゼロ化を達成完了。今後も再生可能エネルギーの非外部依存率を向上し、2050年度100%に挑戦します。

*スコープ1、2 : 当社事業活動におけるCO₂排出量

当社の取り組み領域と2030年に向けた方向性



コネクト (パナソニック コネクト株式会社)

トップメッセージ



プレジデント・CEO
樋口 泰行

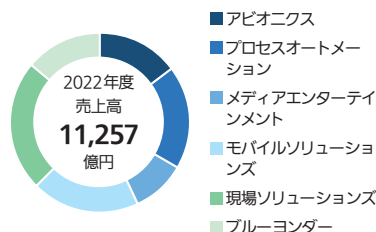
B2Bのお客様の経営課題解決に貢献

私は、過去6年にわたって選択と集中を着実に進め、競争優位性の高い6つの事業領域に絞り込みました。サプライチェーンマネジメント事業への集中投資で競争力を高め、お客様の現場に向き合いながら経営課題解決に貢献していきます。また、カルチャー改革は競争力の源泉であり、グループをリードして改革していると自負しています。

主要な商品・サービス

- アビオニクス…………… 航空機内エンターテインメントシステム・通信サービス
- プロセスオートメーション…… 電子部品実装システム、溶接機
- メディアエンターテインメント …… プロジェクター、業務用カメラシステム
- モバイルソリューションズ…… パソコン・タブレット
- 現場ソリューションズ…………… 各業界向けソリューション、施工・運用・保守サービス
- ブルーヨングダー…………… サプライチェーンマネジメントソフトウェア

売上構成イメージ



(注)「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。

中期経営指標 (KGI) と進捗

累積営業CF
(2022-2024年度)

2,600 億円

ROIC (2024年度) EBITDA (2024年度)

4.6% **1,500** 億円

2022年度は下期にアビオニクスがけん引、利益を創出する体質に回復したため、EBITDAはほぼ計画どおりの999億円となりました。2023年度はアビオニクスを中心とする各事業の増益で1,120億円の見通しで、2024年度の中期計画1,500億円も達成できる見込みです。これを受け2027年度EBITDAの目標を2,000億円（「アビオニクス・ブルーヨングダー」「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カンパニー」各1,000億円）と設定しました。

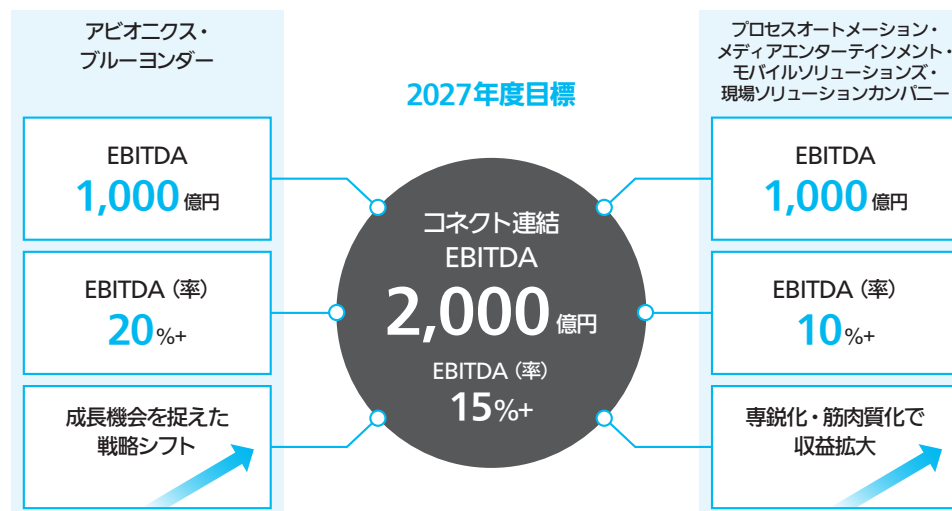
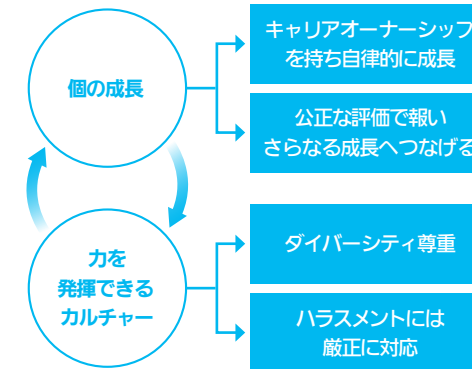
▶ 詳細は2023年6月1～2日に開催の「Panasonic Group 事業会社戦略説明会2023説明会資料」をご参照ください。

中長期戦略

アビオニクスは、旅客需要や機体生産の回復基調に伴い、IFE（機内エンタメシステム）市場が伸長する見通しです。次世代IFEの導入によるハードウェア、およびサービス系の両面でバリューチェーンを強化します。ブルーヨングダーは、サプライチェーンマネジメントソフトウェア事業のカテゴリーリーダーとしての地位を確立できるよう、今後3年間で2億ドルの集中投資を行います。そのほかの事業領域についても、競争優位性が高い市場で安定的に収益額を拡大する一方、徹底的なオペレーション改革・生産性向上をはかります。

また、年間60億円の人材投資を実施します。「個の成長」と「力を発揮できるカルチャー」の両輪で、従業員の成長による企業価値向上を実現していきます。

企業価値向上を実現する 人材戦略



インダストリー (パナソニック インダストリー株式会社)

トップメッセージ



CEO 坂本 真治

※Connected (コネクティッド)、Autonomous/Automated (自動化)、Shared (シェアリング)、Electric (電動化)の頭文字

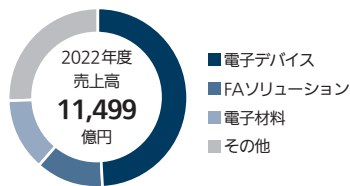
車載CASE※、情報通信インフラ、工場省人化の3領域に集中

私は、社会要請が高く業界平均を上回る成長が見込まれる3領域に集中し、4つのコア事業のウェイトを高めることで中長期経営目標達成に取り組んでいます。併せて、人的資本経営の強化、カーボンニュートラルへの挑戦やデジタル経営変革による業務効率化など、事業の持続的成長を支える取り組みに力を入れています。

主要な商品・サービス

- 電子デバイス…………… EVリレー、導電性高分子コンデンサ、xEV用フィルムコンデンサ、アルミハイブリッドコンデンサ、車載・空調モータ
- FAソリューション …… サーボモータ、PLC (プログラマブルコントローラ)、光電センサ、レーザーマーカ
- 電子材料…………… 高機能多層材料、半導体デバイス材料、成形材料

売上構成イメージ



中期経営指標 (KGI) と進捗

累積営業CF

(2022-2024年度)

3,900 億円以上

ROIC

(2024年度)

17%以上*

*当初目標値 (20%)から修正

2022年度は下期以降の市況悪化影響で減益となったものの、在庫適正化等のオペレーション力強化により営業キャッシュフローを対前年で大幅に良化させ、成長投資の原資を創出できました。

2023年度は、市況の回復は緩やかに留まる見込みですが、高成長の環境車向け製品の増産を継続します。加えて研究開発・人財・デジタル経営変革への投資も前年を上回る規模で行います。情報通信インフラ、ICT端末、中国FA市場の本格的な市況回復は2024年度に持ち越されると見込んでいます。

中期経営指標 (KGI) については、累積営業キャッシュフローは3,900億円以上を維持しますが、ROICは市況の回復速度の緩慢さを踏まえ、17%以上に修正します。

▶ 詳細は2023年6月1~2日に開催の

「Panasonic Group 事業会社戦略説明会2023説明会資料」をご参照ください。

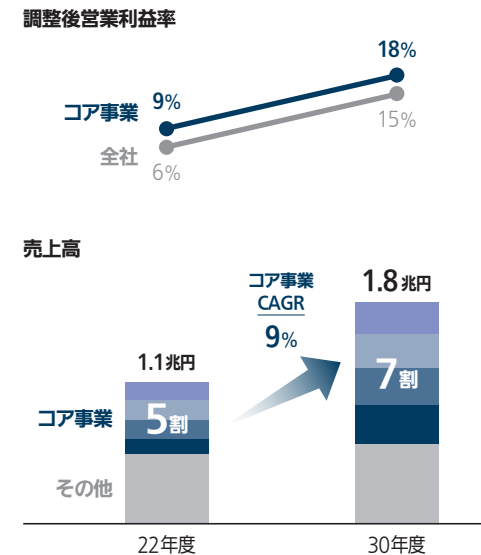
中長期戦略

成長が期待される3領域において、材料・プロセス技術で強みを持つ「EVリレー」「コンデンサ」「電子材料」「FAソリューション」の4コア事業のウェイトを高め、2030年度売上高1.8兆円、調整後営業利益率15%を目指します。

4コア事業においては、強みとなる材料・プロセス技術を進化させ、独自の競争力を磨き、事業成長を図ります。

また、外部環境変化を踏まえた強靱なサプライチェーン構築に向けて、重要市場である中国では現地での自己完結体制の整備、中国域外ではグローバル供給体制の最適化を図ります。

さらに、人的資本経営の強化、2030年度カーボンニュートラルへの挑戦、デジタル経営変革による業務効率化を推進し、持続可能な成長の実現を目指します。



向き合う領域

CAGR*

車載CASE		25%
情報通信インフラ		6%
工場省人化		7%

コア事業での貢献

リレー	
コンデンサ	
電子材料	
FAソリューション	

※CAGR: 各領域における代表的アプリケーションの成長予測 (各種調査資料を基に当社推計)

エナジー (パナソニック エナジー株式会社)

トップメッセージ



CEO 只信 一生

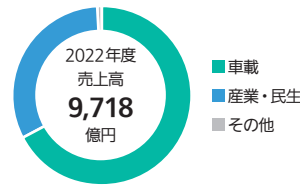
幸せの追求と持続可能な環境が矛盾なく調和した社会を実現

急速に拡大する車載事業、社会・生活インフラを支える産業・民生事業。私は、この「車載」と「産業・民生」、2つの事業の両輪経営とESG経営で持続的成長を実現し、2030年度に売上高3兆円超を目指します。環境の取り組みにおいては、Panasonic GREEN IMPACTにおいて、社会へのCO₂削減貢献量の約6割を占める中核として、CO₂削減に貢献していきます。

主要な商品・サービス

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

売上構成イメージ



中期経営指標 (KGI) と進捗

累積営業CF

(2022-2024年度)

3,300 億円

ROIC

(2024年度)

12%

EBITDA

(2024年度)

1,500 億円

CFP半減

(2030年度 (2021年度比))

米国IRA (インフレ抑制法) 補助金の影響、カンザス等新規投資を除く

中期経営目標として、累積営業キャッシュ・フローやROICなどのグループ共通のKGI以外に、EBITDA、カーボンフットプリント(CFP)を独自にKGIに設定し、取り組みを進めています。

2022年度は、車載事業では米国カンザス州に新工場の建設を開始し、産業・民生事業ではインフラ向け高容量セルへ投資するなど、着実に進捗しました。競争力強化の面では、車載事業のネバダ工場で当初目標を10%以上上回る生産性・ロス改善を達成しました。CFP削減については、自社拠点のカーボンニュートラル化を進めるとともに、サプライチェーンにおけるCFP削減を睨み、リサイクル材や低CFP材の活用について戦略的供給契約を進めています。

▶ 詳細は2023年6月1~2日に開催の

「[Panasonic Group 事業会社戦略説明会2023説明会資料](#)」をご参照ください。

中長期戦略

車載事業は、2030年度までに200GWhへ生産能力を拡大し、売上高2.5兆円を目指します。建設中のカンザス工場の次の北米新拠点を2023年度中に決定する予定です。新工場の建設とともに、競争力強化やサプライチェーンの強靱化を推進します。競争力強化では、電池の高容量化や生産性向上を追求し、2025年度にネバダ工場の生産能力を10%増強します。開発中の4680セルにおいても、当初の予定より高容量化技術を導入します。カンザス工場はネバダでの経験を活かし工場の自動化率をさらに高めます。

産業・民生事業では、中長期的に成長が見込まれる社会・生活インフラに注力し、データセンターや建機向けに、より高度なシステム事業を拡大していきます。

環境面では、2030年度にCFP半減に向け、グローバルでの脱炭素化への取り組みを推進します。

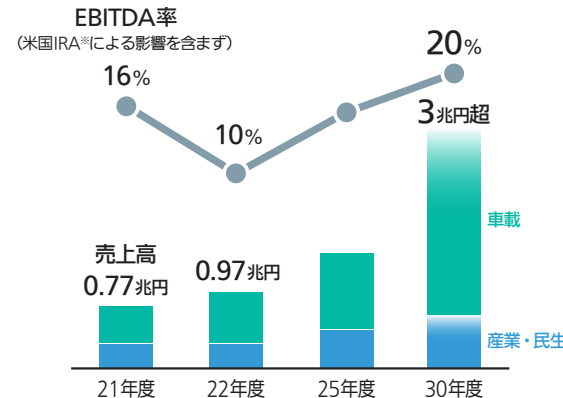
車載事業戦略

戦略骨子
「北米」×「円筒形」で急伸する市場に対応 ▶グローバル生産能力30年度 200GWh へ増強
主要取組み
<ul style="list-style-type: none"> 競争力強化 (電池の高容量化、生産性向上/投資効率改善) サプライチェーン強靱化 (北米現調化、リサイクル材等の活用) 生産能力の拡大 (北米新拠点を23年度中に決定)

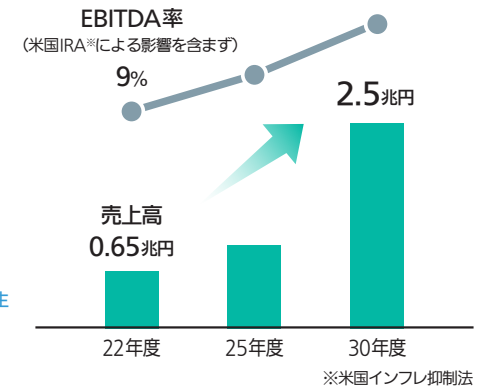
産業・民生事業戦略

成長領域		
<table border="0"> <tr> <td> <データセンター> ・機器の長期信頼性/省電力化を実現 ・モジュール統合で競合と差別化 </td> <td> <家庭用蓄電> ・ユニット一体化による重複機能削減、安全性強化で競争力向上 </td> </tr> </table>	<データセンター> ・機器の長期信頼性/省電力化を実現 ・モジュール統合で競合と差別化	<家庭用蓄電> ・ユニット一体化による重複機能削減、安全性強化で競争力向上
<データセンター> ・機器の長期信頼性/省電力化を実現 ・モジュール統合で競合と差別化	<家庭用蓄電> ・ユニット一体化による重複機能削減、安全性強化で競争力向上	
新規領域		
<建機・二輪等(電動化)> ・業界リード顧客とソリューション共創		

エナジーセグメント全体



車載事業



※米国インフレ抑制法

グループCFOメッセージ



代表取締役
副社長執行役員
グループCFO
梅田 博和

個々の事業の収益性向上、グループ全体の事業ポートフォリオマネジメントを通じて資本効率を高め、成長領域などへの着実な投資実行による成長実現で、企業価値向上を目指します

財務運営の基本的な考え方

—— 事業推進にあたって、財務運営の基本方針について教えてください

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を創出を念頭に、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、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・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。

中期戦略の進捗と1年目の振り返り

—— 中期戦略1年目にあたる2022年度の振り返りと、中期戦略の進捗状況を教えてください

まず、2022年度～2024年度の経営指標 (KGI) については、累積営業キャッシュ・フロー2.0兆円、ROE10%以上(2024年度)、累積営業利益1.5兆円の達成を引き続き目指します。

2022年度実績の売上は欧州空調事業、国内・海外電材等が堅調なくらし事業、EV需要拡大により車載電池の生産・販売が拡大のエネルギー、航空市場の回復に伴いアビオニクスが伸長のコネクタ等の販売増、および為替換算により対前年増収となりました。調整後営業利益は上海ロックダウンや景況感悪化等の影響もあり対前年減益となりましたが、当期純利益は米国IRA(インフレ抑制法)の補助金還付益の計上により対前年増益となりました。また、年間を通じて大きく影響を受けた原材料・物流費高騰影響については、価格改定・合理化等の取り組みにより打ち返すことができました。

中期戦略で掲げた3つの成長領域、①車載電池、②空質空調、③サプライチェーンマネジメントソフトウェア(以下、SCM)についての進捗は、それぞれ次のとおりです。

中期経営指標 (KGI)	
累積営業CF (22-24年度)	2.0兆円
ROE (24年度)	10%以上
累積営業利益 (22-24年度)	1.5兆円

- ① 車載電池は、カンザス州へ新工場を建設することを決定し、建屋工事を着工致しました。2022年12月にはルシッド社様と高級EV向け車載電池供給契約を締結するなど、米国での販路拡大にも努めております。
- ② 空質空調は、欧州のヒートポンプ式温水給湯暖房機 (A2W) 事業が引き続き成長しており、チェコ工場での生産増強を発表しています。また、非住宅領域の事業強化のため、システムエア社様の業務用空調事業を買収致しました。引き続き欧州において積極投資を進め、事業成長を加速していきます。
- ③ ブルーヨンダー (以下、BY) は新CEOのもと、さらなる成長に向け強固な組織体制を確立し、Native SaaSへのシフトを進めており、売上・SaaS ARR・NRR※は、全四半期、前年比で着実に伸長しています。また、2022年5月に公表させていただきましたBYを中心としたSCM事業の株式上場につきましては、引き続き検討を進めており、BYの事業の状況、市場の状況等を含めて総合的に判断していきます。

※ARR (Annual Recurring Revenue: 年間経常収益)、NRR (Net Revenue Retention: 売上継続率)

グループCFOメッセージ

—— 事業会社制に移行し1年が経ちましたが、自主責任経営の浸透状況や、パナソニックホールディングスが果たしていく役割を教えてください

事業会社を中心となり、それぞれの事業領域およびその競合に真摯に向き合い、自主責任経営を徹底していくことが事業会社制移行の目的です。そのために、それぞれが向き合う市場に適した、人事施策の変更、投資の決定をスピーディに行えるようにしました。例えば、決裁金額の引き上げ等により事業会社側で決定できる範囲が広がったこともあり、意思決定のスピードがあがっています。先にご紹介しました空質空調の領域における業務用空調事業の買収は、事業会社の権限でスピーディに意思決定を行った一例です。外から見て、事業会社の独立性・遠心力が強くなってきたのであれば、事業会社制の狙い通り、と私は考えています。一方で求心力という点では、グループ最適を確認するという意味でも、梶見と私はすべての事業会社の取締役会に社外取締役として参画し、グループガバナンスの観点から牽制をきかせています。

また、グループ全体の財務規律を徹底するため、自主責任経営の中でも、パナソニックホールディングス(以下、PHD)として各事業会社に対して財務規律をきかせており、低収益事業を続けているとPHDが干渉することになります。経営に緊張感があって初めて自主責任経営が成立すると考えています。

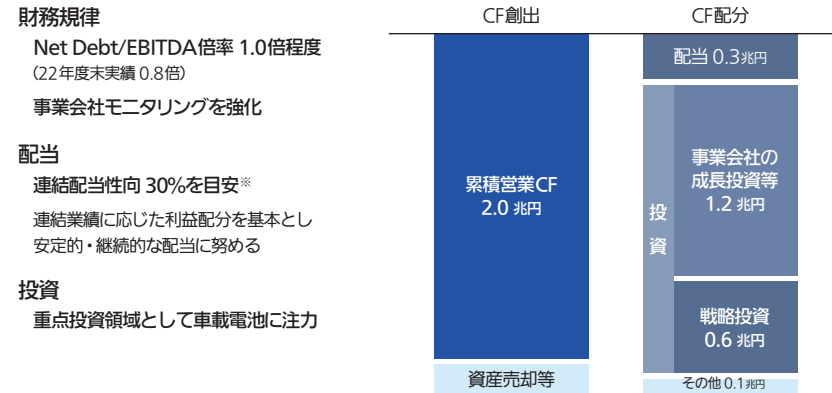
あくまでも事業会社制の目的は自主責任経営です。手綱を引くときは引くことで遠心力と求心力のバランスを取りながら、グループ一体となった経営を進めてまいります。

中期戦略2年目以降の取り組み

—— グループ戦略を進めるうえでのキャピタルアロケーション方針について教えてください

2022年度から2024年度まで3年間のキャピタルアロケーション方針にも変更はありません。投資、配当等は事業から創出する資金の範囲内での実施を基本としています。創出する営業キャッシュ・フローはKGIに掲げている2.0兆円です。また、必要な資金の一部は資産売却等により創出致します。キャッシュ配分とその考え方ですが、まず、投資は1.8兆円を予定しており、うち0.6兆円を戦略投資として重点投資領域である車載電池事業の投資に充てていきます。次に、株主還元は連結配当性向30%を目安に、安定的かつ継続的な配当に努めてまいります。財務規律については、目安とする財務指標とその水準として、Net Debt/EBITDA倍率 1.0倍程度を設定し、グループとして財務規律の維持を徹底致します。

キャピタルアロケーション方針 (2022~2024年度)



※配当金は、IRAの業績影響額を除く純利益をベースに決定
IRAの趣旨(米国における過度なインフレの抑制とエネルギー政策を推進)に鑑み、IRAで得たキャッシュは、米国における車載電池事業の投資へ充当することを基本

—— 事業ポートフォリオマネジメント実施にあたっての考え方を教えてください

競争力強化に徹する2年間を終え、2023年度からは成長フェーズに向けた経営を進めていきます。2023年5月18日のグループ戦略説明会にてグループCEOの梶見が「ポートフォリオマネジメントを実施する」と宣言しました。将来にわたって社会やお客様へお役立ちを果たし続けるために設定した2つの判断軸に基づき事業ポートフォリオマネジメントを実施していきます。1つはグループ共通戦略との適合性、すなわち環境問題の解決に資する事業、もしくは一人ひとりの暮らしに合わせた価値を提案できるかどうかです。もう1つの軸は事業の立地および競争力です。事業の競争力は具体的には、市場の継続的な成長性、相対的な市場シェア、ROICやキャッシュ創出力を想定しています。当社グループの中で将来にわたってお役立ちを果たせる事業は、成長に向けてグループ内で引き続き競争力を高めるため、PHDと事業会社が十分に検討・連携をし、PHDがグループ全体の重要課題として責任を持って事業ポートフォリオマネジメントを進めていきます。



グループCFOメッセージ

—— 2023年度の見通しはいかがでしょうか

昨年度、大きな影響を受けた原材料価格高騰影響や半導体不足の影響は概ね解消するものと見ています。ICT端末の需要回復が想定より遅れ、中国FA市場も本格的な回復の兆しが見えない状況ですが、自動車生産や航空機需要の回復、EVの需要拡大やIRA補助金見合いの利益計上により増収増益を見込んでいます。

車載電池事業の投資推進

—— グループ成長戦略として車載電池事業への投資を推進するにあたり、グループCFOとしての考えを教えてください

投資を推進していくにあたり、競争力を持った車載電池の生産・供給により、収益が確保できることが大前提となります。2022年10月に投資の意思決定をしたカンザス工場は、顧客であるカーメーカー様から強く増産要望をいただいていた。これは、当社の円筒形車載電池のエネルギー密度・安全性・コスト面が評価されたものであり、北米市場を中心に、円筒形にフォーカスして事業拡大を目指す当社の戦略上、一定の競争力を担保できると考えました。投資評価に際しては、カンザス州の投資誘致インセンティブ制度の申請が受理されたことも含めて評価を行い、投資回収性の点でも見通すことができました。また、財務安定性の観点から中期戦略期間中のキャピタルアロケーションを逸脱しないことを確認のうえ、投資の意思決定を致しました。

近年、複数のカーメーカー様が円筒形車載電池の採用を検討・決定していることは、当社にとって追い風であると認識しています。先般、マツダ様、SUBARU様と中長期的パートナーシップの構築に向けて協議することを合意致しましたが、複数のカーメーカー様から引き合いをいただいております。販路拡大にも注力してまいります。

今後の投資については現時点で意思決定をしておりますが、当社は2030年までに200GWhの生産能力とすることを目標に掲げており、実現のためには多額の資金が必要となります。初期投資を抑え、投資実行のスピードを加速するためにも、カンザス工場と同様に土地から建屋まですべて当社で投資するのか、といった点も論点になっています。200GWhに向けては自社の投資金額を抑制して推進していくことも考える必要があると認識しており、さまざまな選択肢を検討致します。投資原資は事業から創出する資金、IRAの補助金の活用などを想定しておりますが、キャッシュインフローとキャッシュアウトフローの一時的なズレなども考慮し、さまざまなオプションから柔軟に投資原資を確保してまいります。

適時適切にビジネス機会を捉えるためには、スピーディな意思決定が必要となります。競争力、収益性を含む投資評価や、財務規律の観点から必要な牽制機能を果たすのみならず、投資原資の検討、確保といったグループ成長戦略推進のための役割も、バランスを取りながらしっかり果たしてまいります。

企業価値向上を目指して

—— 企業価値向上のため、PBRの水準に対する考え方や、資本市場との対話方針を教えてください

まずPBR水準についてですが、PBRはROEとPERから構成されています。ROEの観点からは、分母である株主資本が増加し、2022年度末の株主資本比率は45%となり、2019年度末から大きく上昇（+約13%）しました。こうした中、ROEを構成する3つの要素である、利益率、総資産回転率、財務レバレッジのうち、当社の課題は利益率であると認識しています。個々の事業の収益性向上、グループ全体の事業ポートフォリオマネジメントを通じて、高収益事業への投資や低収益事業の対策を行い、利益率を向上させていくことが、ROE向上への重要な要素であると考えています。PERについては、資本市場の皆様へ成長へのご期待をいただくことが重要なことと理解しております。資本市場との成長領域に関する対話を拡充し、有言実行で信頼をいただけるように努めてまいります。当社のPBRは、最低ラインの1倍前後であり、企業価値向上を目指して、グループ戦略を有言実行し、PBRのさらなる改善につなげていきたいと考えております。

資本市場との対話という観点では、2022年度以降、決算説明会資料など全社開示の改善、事業会社のバランスシートやキャッシュ・フロー、加えて一部任意開示事業の調整後営業利益、BYの経営数値など事業会社開示の充実にも努めてまいりました。PHDとしても資本市場の皆様への関心が高い事業・領域の開示を一層充実させていきます。また、2022年度より事業会社制に移行し、本年6月にも開催致しました事業会社戦略説明会などで自主責任経営を進めている事業会社が、資本市場をはじめ、ステークホルダーの皆様へ、説明責任を果たしてまいりました。今後も、事業会社の責任者が自ら資本市場へ向き合い、説明責任を果たしていくとともに、資本市場の皆様からのお声を事業会社の経営に活かし、グループ全体の企業価値向上につなげていきたいと考えております。

株主の皆様に対しては、安定的かつ継続的な配当に加え、企業価値の向上によって報いていくステージにあると考えており、創出した利益を成長投資に回し、将来の利益を増やすことで企業価値の向上を実現してまいります。



環境・技術戦略

グループCTOメッセージ



**健やかな地球を、一人ひとりの
幸せな生涯を、技術ではぐくみ、
お届けします**

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

楠見グループCEOが掲げる「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向け、パナソニックグループは、地球温暖化進行と資源の枯渇を最重要経営課題ととらえるとともに、お客様一人ひとりの生涯にわたる健康・安全・快適にお役立ちを果たすことを目指しています。(マテリアリティ特定の詳細についてはP5「マテリアリティ」をご参照ください。)

その中で、私は、グループCTOとして、技術開発のみならず、環境、知的財産等を担当しています。

私は、Panasonic GREEN IMPACTのもと、カーボンニュートラルおよびサーキュラーエコノミーの取り組みにも引き続き注力していきます。また、くらし(健康・安全・快適)を支えるAI・ロボティクスをはじめとした技術基盤構築や活用、そして新規事業創出についてもグループCTOとしてリーダーシップを発揮し、事業会社のCTOと一緒に全体の技術マネジメント・人材育成をしながら、今後の当社事業の競争力の源泉を構築してまいります。

当社の長い歴史を振り返ると、家電やデバイス、産業機器などにおける業界標準や国際規格など、それぞれの時代における新技術の標準化をリードしてきました。さらに環境・エネルギー領域にも展開・強化を図り、特にCO₂削減貢献量についてはグローバルでの認知度向上と削減貢献に向けた企業活動が適切に評価されるための規格化を目指しています。こうした取り組みがカーボンニュートラル社会実現への貢献とお客様へのお役立ちとして評価されることで取り組み自体の加速につながると考えております。

今後のPanasonic GREEN IMPACTの取り組み、それらを支える技術開発や新規事業創出とともに、さらなる次のステップへの挑戦にもご期待ください。

▶ TCFDへの対応については「[サステナビリティデータブック2023](#)」をご参照ください。

中期計画

環境行動計画「GREEN IMPACT PLAN 2024」(抜粋)

長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」で定める2050年の目標に至るマイルストーンとして、グループ全体で事業戦略に連動した2030年度の目標値と、2022年度から2024年度までの3か年の環境行動計画「GREEN IMPACT PLAN 2024」(下記)を策定し、取り組んでいます。

2022年度の実績として、自社バリューチェーン全体のCO₂排出量は2020年度の1億751万トンが1億2,921万トンと、2,170万トンの増加(OWN IMPACTはマイナス)となりました。スコープ1、2は、省エネと再エネの進展でCO₂ゼロ工場が31工場、削減量は36万トンと大幅に進捗しました。スコープ3は、新たに算定可能となった製品の相当分を追加したこと、空質空調機器の冷媒の影響(漏洩、廃棄)の算定を精緻化したことにより、2020年度から2,207万トン増加しました。全体を2022年度と同じ対象範囲で比べた場合は、2020年度から939万トンの削減になります。私たちは、責務としての削減の対象を的確に認識するために、継続してスコープ3の算定範囲や算定方法の見直しによる精度向上に積極的に取り組んでまいります。一方、お客様・社会のCO₂排出削減に貢献した「削減貢献量」は拡大し、可視化も進んで3,723万トンとなりました。

また資源/CE*の領域では、廃棄物リサイクル率はグローバル99%の水準を維持、再生樹脂使用量は1.24万トン、そしてCE型事業モデルは新たに4事業が立ち上がり累計10事業、となりました。

*Circular Economy(サーキュラーエコノミー)

GREEN IMPACT PLAN2024 (2024年度、2030年度目標と2022年度実績)

項目		2022年度実績	2024年度目標	2030年度目標
		GREEN IMPACT PLAN 2024		
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*2	▲2,170万トン*6 (939万トン)	1,634万トン	
	スコープ1、2*1	CO ₂ ゼロ工場 累計31工場	累計37工場	3,145万トン*7
		CO ₂ 削減量 36万トン	26万トン	
	スコープ3*1 (カテゴリ11)	顧客の製品使用における CO ₂ 削減量 ▲910万トン	1,608万トン	
CONTRIBUTION IMPACT 社会へのCO ₂ 削減貢献量*3		3,723万トン	3,830万トン	9,300万トン
資源/CE*	工場廃棄物のリサイクル率*4	99.1%	99%	
*Circular Economy	再生樹脂の使用量*5 (GIP2024目標は2022-24年度計)	1.24万トン	2022-24計 9万トン	
	サーキュラーエコノミー型事業モデル/製品(累計)	10事業	13事業	

*1 GHGプロトコル(排出量の算定・報告の基準)による区分

*2 2020年度の排出量から当該年度の排出量を減算した量

*3 当社グループの製品・サービスが導入されなかったと仮定した場合のライフサイクル排出量から導入後の排出量を差し引いた量。電気の排出係数はIEC2021で算出

*4 再資源化量/(再資源化量+最終処分量)

*5 当社グループの製品に利用された再生樹脂に含まれる再生材の質量

*6 スコープ1、2とスコープ3カテゴリ11に加えてカテゴリ1(調達)やカテゴリ12(廃棄)などの増減分を含む。カッコ内は20年度(起点)を22年度対象と同じバウンダリで算定した場合

*7 電気の排出係数はIEA World Energy Outlook 2°Cシナリオで算出

環境・技術戦略

Panasonic GREEN IMPACT進捗① OWN IMPACT 1.1億トン

自社バリューチェーンのCO₂削減取り組み

2022年1月に発信した当社グループの環境に関する長期ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」では、CO₂排出量「OWN IMPACT」として自社バリューチェーン全体の排出量約1.1億トン^{※1}をエネルギー削減の加速で徹底して削減し、2050年の自社バリューチェーンにおけるカーボンニュートラル実現に向けて、2024年度に2020年度から1,634万トンのCO₂排出削減を目指します。2030年度までに全事業会社で自社拠点におけるCO₂排出量を実質ゼロ^{※2}とすることで、当社グループが販売した製品の使用によるCO₂排出量を2030年度までに2019年度比で30%削減することを中期目標・環境行動計画GREEN IMPACT PLAN 2024 (GIP2024)としています。

当社グループでは、2022年度に新たに22工場がCO₂ゼロを達成し、2018年度以降、合計31工場でCO₂ゼロを達成しました。GIP2024の目標である「CO₂ゼロ: 37工場」に向け、順調に推移しています。

販売した製品の使用によるCO₂排出量は9,503万トンあり^{※3}、気候変動の抑止に対する当社グループの最大の社会的責務と考えます。そのような中、省エネ性能の優れた製品開発が認められ、パナソニック株式会社 空質空調社では、一般財団法人 省エネルギーセンターが主催する「2022年度省エネ大賞」において、省エネルギーセンター会長賞を受賞しました(2023年度モデル LXシリーズ)^{※4}。省エネ大賞の受賞は2年連続で、家庭用ルームエアコンでは、2022年度唯一の受賞です。

購入した製品・サービスによるCO₂排出量は2,155万トンあり^{※3}、排出量削減に向けた取り組みとして、2009年度よりサプライチェーン連携で購入先様とともにECO・VC活動^{※5}に取り組んでいます。この活動は、当社グループと購入先様が協働して当社グループ商品や購入先様の環境負荷削減と商品力強化・

合理化成果獲得の両立を目指す活動で、2022年度は購入先様より264件(8万t-CO₂相当)の提案事例がありました。

輸送におけるCO₂排出量は95万トンあり^{※3}、モーダルシフトや低公害車の導入、バイオディーゼル燃料の導入、直送化等による輸送距離の削減、積載率の向上を物流パートナー様と連携しながら重点的に取り組みを進めています。

※1 2020年度実績値

※2 従来から継続する省エネ活動等により削減努力をしたうえで、省エネ・再エネ由来のクレジットや電力証書を活用し、事業活動によるCO₂排出量を実質ゼロになる工場を当社グループではCO₂ゼロ工場としています。

※3 2022年度実績値 <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/pdf/sdb2023j.pdf>

※4 「2022年度省エネ大賞」を受賞 <https://news.panasonic.com/jp/topics/204984>

※5 ECO・VC活動: Value Creation Activity

コラム CO₂ゼロ工場の拡大

全事業会社において、自社拠点の2030年度CO₂排出量実質ゼロに向けたマイルストーンの策定、取り組みを推進しています。

当社グループが取り組むCO₂ゼロの工場づくりでは、CO₂削減を確実に実行するためのプロセスとして、①省エネ(計測器による可視化で稼働ロス削減、AIエネルギー自律制御)、②再エネ利活用(創蓄連携システム、水素燃料電池ソリューション)、③再エネ(再エネ100%電力、環境価値)調達の優先順位で推進します。

具体的には、まず従来から継続する省エネ活動や、FEMS(Factory Energy Management System)などの先進的省エネ技術、生産性向上、革新的モノづくり等を推進します。さらに、太陽光発電システムや蓄エネルギー機器、純水素型燃料電池等により再生可能エネルギーの利活用を推進、100%再生可能エネルギー由来の電力を調達します。削減努力をした上での残余排出分については、環境価値の調達を組み合わせることで、工場でのモノづくりによるCO₂排出量を実質ゼロとすることをグローバル全工場で実現します。事例として、中国のパナソニックエレクトロニックデバイス 江門(有)(PEDJM)では、2021年度に計3.94MWの太陽光発電システムを導入、2022年度は高効率な空調システムの導入、循環水ポンプのインバーター化等の省エネ施策を実施しました。また、パナソニック エナジー インド(株)(PECIN)では、エア漏れ活動の継続、生産設備の最適制御等の省エネ取り組みに加え、2022年度に350kWの太陽光発電設備を導入しました。各拠点ともI-REC証書やカーボン・クレジットの活用でCO₂排出量を実質ゼロとしました。

さらなるCO₂ゼロ工場の拡大に向け、太陽光発電システムの導入を進めており、2022年度にパナソニックくらしアプライアンス社八日市拠点では、PPA(Power Purchase Agreement: 電力販売契約)モデルを採用しました。設置した太陽光パネルは2,658枚、発電能力は997kWにおよび、22.4kWの蓄電池を備えて発電電力の有効活用を図る予定です。



PEDJMの太陽光発電システム



PECINの太陽光発電システム

環境・技術戦略

Panasonic GREEN IMPACT進捗② CONTRIBUTION IMPACT 1億トン

社会への削減貢献の取り組みでは、2030年度、9,300万トンの削減貢献インパクトに向けて、電化、エネルギーを効率よく活用する製品開発、脱炭素エネルギーとして水素の利活用、製品の置き換えにより、グローバルのさまざまな領域でCO₂排出削減に貢献します。

電化による環境車の普及・脱化石燃料

カーボンニュートラルの実現に向けて、モビリティの電動化は効果が大きく、当社車載電池事業のCO₂削減貢献量はグループ全体の6割を占めます。当社が注力する北米では、EV市場の拡大が見込まれ、米国政府もEVサプライチェーンの構築を国策としています。車載電池事業では、2030年度CO₂自社排出量の実質ゼロ化に加え、材料輸送距離の短縮により、北米サプライチェーンのCO₂排出量を2030年度半減（ネバダ工場・2022年度比）、さらに、カンザス州に新工場を設立しEV用車載電池の供給能力拡大によりモビリティの電動化を促進し、2030年度には2022年度から5倍の5,900万トンのCO₂削減貢献を目指します。



カンザス工場完成イメージ

一方 欧州では急激に脱ガス化が進んでおり、当社は、エネルギー源をガスから電気に変えることでCO₂排出削減につながるAir-to-Waterを軸に、空質空調事業を欧州市場に拡大します。特に、低温での暖房能力維持やIoT遠隔監視機能等の優位性を活かした事業基盤の強化を進めており、チェコ工場をAir-to-Waterの新生産拠点としてグローバル100万台の生産体制に拡充します。さらに、欧州冷媒規制強化を先取りし、日系メーカーで初めて自然冷媒製品を投入しています。

エネルギー利用の効率化・最適化

使用時のCO₂排出量が多い照明では、従来からの平面照度空間の明るさ感を指標に加え、快適性を損なわない光制御・適所適光により空間を演出することで、最大30%の省エネでCO₂削減貢献に繋がります。

水素による脱炭素エネルギーの普及

滋賀県草津拠点では、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」の実証を行っています。2022年2月から実証を開始した中国のパナソニック エナジー無錫（PECW）では、省エネ推進、太陽光パネル導入、再生可能エネルギーの調達により、2021年度にCO₂排出量実質ゼロを達成しました。本実証では、中長期的には300kWの中規模、1MWの大規模商用化を目指しています。

製品の置換による脱炭素効果

エネルギー利用効率の高い製品への置き換えは、製品使用時のCO₂排出量削減や系統電力の負荷を低減します。気温上昇による猛暑対策として必需品となりつつあるエアコンは2年連続省エネ大賞受賞等省エネ強化により旧製品からの置き換えに貢献しています。また、2022年にHID照明からLEDに置き換えした阪神甲子園球場では、CO₂排出量が従来比で約6割削減されました。同時に、照明塔光源による画像表示演出等が評価され、パナソニック株式会社エレクトリックワークス社が2023年第41回日本照明賞（一般社団法人照明学会）を受賞しました。



阪神甲子園球場のLEDスタジアム照明

コラム サークュラーエコノミー（CE）

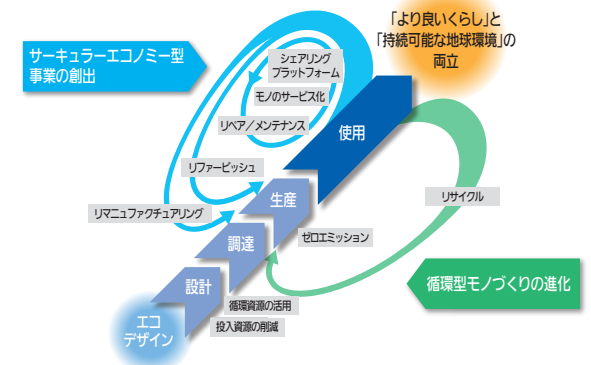
欧州では、持続可能な経済成長を目指すCEの実現が経済戦略の一つとして位置づけられています。当社グループが推進するCEには、CE型事業の創出と従来の循環型モノづくりの進化があり、GIP2024における目標は、CE型事業モデル/製品：13事業創出、再生樹脂使用量：90,000トン以上（2022-24年度累計）、工場廃棄物リサイクル率：99%以上です。

CE型事業には、「シェアリングサービス」、「モノのサービス化」、「リペア/メンテナンス、リファービッシュ、リマニュファクチャリング」等があり、2022年度に新たに4事業が加わり10事業を創出しました。循環型モノづくりの進化では、再生樹脂の活用に必要な部材特性対応、供給量の安定的確保、製造側の使いこなし、リサイクル技術の開発等により、2022年度1.24万tの再生樹脂を製品に活用しました。工場廃棄物リサイクル率は2022年度は99%の水準を維持し、引き続きゼロエミッションに向けた取り組みを実施します。

設計、調達、生産の各プロセスの資源効率を高め、Panasonic GREEN IMPACTに掲げる「より良い暮らし」と「持続可能な地球環境」の両立を目指します。

パナソニックのサーキュラーエコノミーの取り組みコンセプト

循環型モノづくりの進化とサーキュラーエコノミー型事業の創出により資源の有効活用と顧客価値の最大化に取り組みます



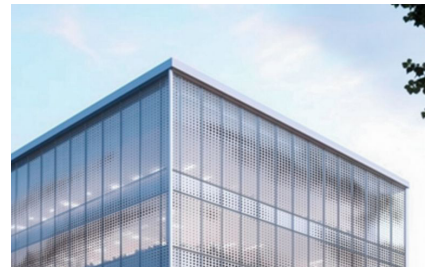
環境・技術戦略

Panasonic GREEN IMPACT進捗③ FUTURE IMPACT 1億トン

Panasonic GREEN IMPACTでは、新事業・新技術による再生可能エネルギーの最大化と最適活用で、2050年に1億トンのCO₂削減を目指しています。現在は、次世代太陽電池として期待されている「ペロブスカイト太陽電池」や、再生可能エネルギー由来の電力によって水を電気分解することでCO₂フリーな水素（グリーン水素）を作る「グリーン水素製造デバイス」等の実用化に取り組んでいます。

「ペロブスカイト太陽電池」は、従来の無機材料を使用するシリコン系太陽電池に対し、有機材料と無機材料のハイブリッド材料を使用します。その最大の特徴は、発電層が塗布により実現できることです。このため、ビルの窓や壁面などでも太陽電池として発電可能です。当社グループは、2014年度から開発に着手し、研究開発成果の一部は、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術開発機構（NEDO）の委託業務の結果から得られたものになります。

ペロブスカイト太陽電池は基板上に発電する材料を塗布・乾燥することで発電層を作成できるため、製造時のコストやエネルギーの低減が期待できます。当社では、独自の材料技術と発電層形成の製法としてインクジェット塗布法を開発しました。この技術は、塗布するレイアウトを自由に変更できることから、建材一体型太陽光発電（Building Integrated Photovoltaic: BIPV）としての活用を期待しています。既にFujisawaサステナブルスマートタウン内で技術実証を開始し、数年以内の実用化を目指しています。



建材一体型太陽光発電（BIPV）の適用イメージ

（2023年8月31日付プレスリリース「[世界初、ガラス建材一体型ペロブスカイト太陽電池 Fujisawa サステナブル・スマートタウン内で長期実証実験を開始](#)」をご参照ください。）

一方、「グリーン水素製造デバイス」については、水素の生成装置設備の小型化、低コスト化、低消費電力化に取り組んでいます。水を電気分解して水素を生成させる主な方式には、アルカリ水電解やPEM（プロトン交換膜）型水電解がありますが、いずれも消費電力や設備費用に課題を抱えています。今回は、これまで取り組んできた家庭用燃料電池や純水素燃料電池の技術開発において蓄積してきた水素と酸素を反応させて電気をつくる発電に関する研究から得られた技術・知見などを活用し、燃料電池の反応とは逆に水と電気を反応させる方法で、水素と酸素を生成する研究に取り組んでいます。2023年1月のCESでアルカリ水電解の陽極向け材料デバイス技術を公開するなど、開発は着実に進んでおり、2025年には評価サンプル提供開始を目指しています。

（2023年1月5日付プレスリリース「[パナソニックグループがCES 2023に出展](#)」をご参照ください。）

コラム

完全生分解性セルロースファイバー成形材料による マイクロプラスチック削減

昨今の海洋マイクロプラスチック問題や石油利用による地球温暖化といった環境問題から、天然資源の効率的な利用や、海洋汚染の防止および大幅な削減が国連の開発目標として定められ、樹脂量の削減が世界的に求められています。

当社は、2015年から石油由来の樹脂量を減らす研究開発活動を開始、2019年に植物由来成分であるセルロースファイバーを55%濃度で、2021年には70%濃度（バイオマス度70%）で樹脂に混ぜ込む複合加工技術を開発、2022年3月には植物由来の樹脂を使用した濃度90%以上の成形材料を開発しました。さらに成形材料の完全生分解化に向けて、生分解性樹脂にセルロースファイバーを混ぜ込む取り組みを進めました。

既存の生分解性樹脂は、ポリプロピレン等の汎用樹脂と比べると強度や耐久性が低く、用途が限られています。さらにセルロースファイバーと混ぜ込むと流動性が低く、複雑な形状の成形が難しいため開発が限られていました。そのため、植物由来のポリ乳酸を含む複数の生分解性樹脂をブレンドし、適正な添加剤を加えることにより、1mmの薄肉成形も可能な生分解性と高弾性率を両立する成形材料を開発しました。また、着色自由性が高い白色の樹脂ペレット化に成功。例えば、素材そのものを褐色化させることも可能で、木質感などの高いデザイン性も実現できます。開発した成形材料は日本バイオプラスチック協会が認証する「生分解性/バイオマスプラ」マークを取得しています。

今後、完全生分解性セルロースファイバー成形材料の特徴と優位性を活かし、家電筐体や車載機構部材、高強度とデザイン性を活かした大物家電外装や美容家電、服飾衣料品や日用品、また飲料・食品容器等への展開を進めてまいります。このような取り組みにより、化石由来樹脂使用量の低減を通して持続可能社会の実現に向けた企業活動を推進してまいります。

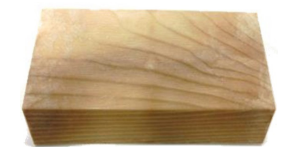
【製品化】セルロースファイバー含有量55%の成形材料“kinari”を2022年12月より量産販売開始



kinari 55%濃度



高い着色自由性



成形プロセス技術による木質感デザイン

環境・技術戦略

Panasonic GREEN IMPACT進捗③ **FUTURE IMPACT 1億トン**

コラム

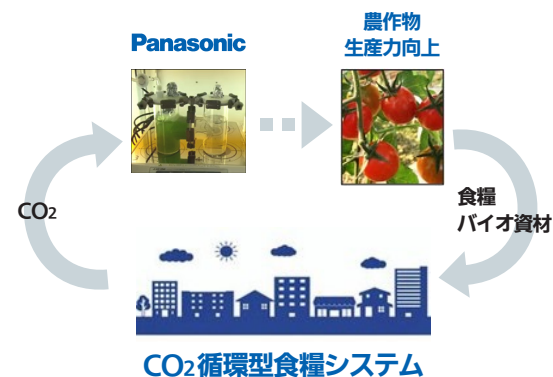
空気中のCO₂を原料に食料・環境の分野で価値を創出する取り組み

当社は、バイオテクノロジーを応用した食料・環境分野での新たな価値創出を目指しています。

当社が独自開発した光合成微生物は、光と空気中のCO₂を主原料に、植物の成長を促進させる物質を分泌生成します。当該分泌物質を含む液体資材を農作物に散布すると、光合成等が活性化し、病害耐性をも向上しながら、収穫量が1.1~1.4倍程度に増加します。食料安定生産とCO₂の吸収・固定とを両立する持続可能な食料システムの実現が期待できます。一方で、多様な自然環境における効力のばらつきや、新しい生物機能を伝統的産業である農業現場にどう無理なく普及させていくかなど、課題を一つ一つ解決していく必要があります。当社は、広く社会と連携させていただきながら、価値創出への道筋を模索し挑戦していきます。

目指す全体像

- 少ない資源からより多く
- そのためのCO₂活用



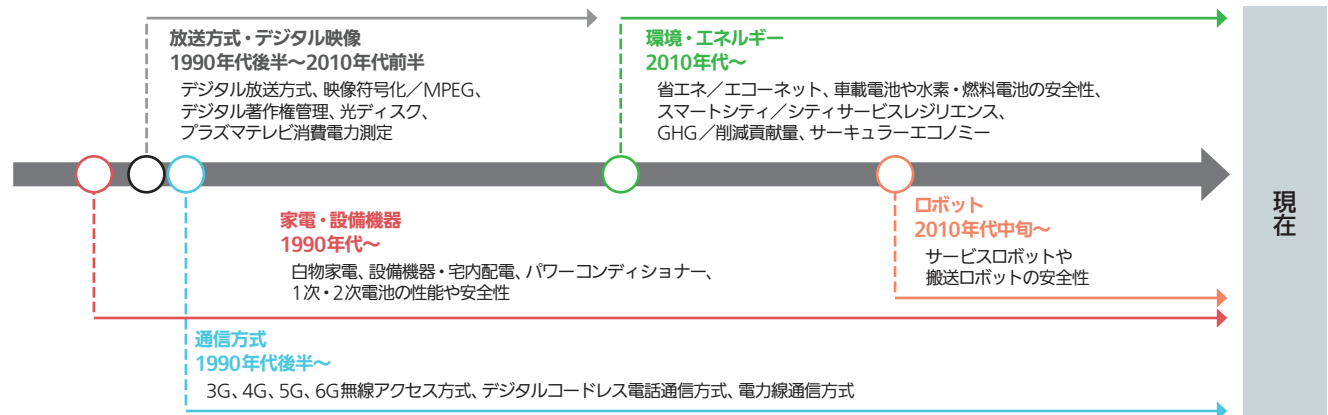
技術や事業を支える標準化活動

当社は1990年代より長きにわたり、家電や設備機器における機能安全や、放送や携帯電話などの通信方式など、日々の暮らしを支える領域・テーマに関して、グローバルでの秩序ある健全な経済活動と消費者が安全、安心して利用できる環境構築の両立を目的に、業界標準（デファクト標準）や国際標準（デジュール標準）によるルールメイキングを行う取り組みを、さまざまな標準化団体への参画、協議会やコンソーシアムの設立・推進に主導的な役割を担い、活動を行ってきました。

近年は、環境・エネルギー領域において、CO₂削減貢献量の標準化活動を推進しています。

事業活動において、CO₂排出量の実質ゼロ化が責務であるのに対して、CO₂削減貢献量は環境貢献企業を評価する新たな指標となりえます。WBCSD^{※1}では、既存製品・サービスを使い続けた場合と、CO₂削減に貢献する製品・サービスを新たに導入した場合との排出量の差分をCO₂削減貢献量と定義していますが、この定義は国際的に統一されておらず、まだ企業評価の指標ではありません。

国際標準化への当社のこれまでの取り組み



そこで、CO₂削減貢献量の価値を国際的に認知いただくための活動として、2022年11月のCOP27日本パビリオンでの議論では、「CO₂削減貢献量の指標化・国際標準化が、経済発展と脱炭素社会の両立に重要である」との合意をいただき、また、WBCSDやIEC、GXリーグ等^{※2}において削減貢献量の必要性の議論を当社がリード・発信してきました。その後、WBCSDによる削減貢献量のガイダンス発行^{※3}や、IEC規格の標準化活動開始など、標準化を目指す取り組みは目に見える形になってきています。2023年5月のG7札幌 気候・エネルギー・環境大臣会合では、「削減貢献量を認識することに価値がある」と成果文書に明記されました。

今後、削減貢献量が投資家や金融業界からも指標としての意義が認められると、環境に貢献する事業や企業への投資が後押しされ脱炭素化が加速し、この分野で強みを持つ当社が成長フェーズに乗る機会にもつながると考えており、引き続き、同じ志を持つ企業、国や業界を巻き込んだ活動を積極的に推進していきます。

※1 WBCSD: 持続可能な開発のための世界経済人会議

※2 IEC: 国際電気標準会議、GXリーグ: 経済産業省主催、現在および未来社会における持続的な成長実現を目指す企業が同様の取組を行う企業群を官・学と共に協働する場

※3 GXリーグ「気候関連の機会における開示・評価の基本指針」

https://gx-league.go.jp/aboutgxleague/document/GXLeague_guidance_jp.pdf

環境・技術戦略

くらし(健康・安全・快適)を支える技術基盤・新事業

一人ひとりの生涯にわたる健康・安全・快適を目指して、当社は、くらしに密着した場面でデジタル・AIを応用・進化させた技術を活用し、日々のくらしへのお役立ちに貢献する技術開発を行っています。



例えば、「顔認証」技術は40年以上に渡るテレビやビデオ、カメラなど画像処理で培った画像を鮮明にする技術と、顔の特徴を学習するディープラーニング技術の応用により、世界最高水準の評価を獲得しました。セキュアな個人情報管理対応と、徹底した利用者目線のユーザビリティを追求しています。こうした世界トップレベルの「顔認証」技術を活用したオフィスや物流現場などでの入退室の管理や認証における利便性向は、ワークスペースの運用効率化や社会問題となっている物流現場での労働力不足解決に貢献しています。

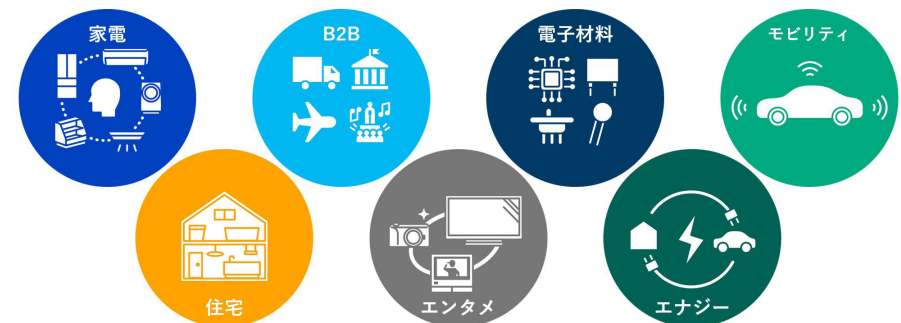
ロボット活用の観点では自動走行モビリティを、AIを活用した遠隔管制システムによって、オペレーターが専門知識を待たずとも、1人で複数台の自動走行モビリティを遠隔からモニタリングや操作ができ、走行中のエラーや不意なトラブルに対応することで、さまざまなエリアでの労働力不足への対応、労働環境の改善を目指しています。

また当社では、より多くのお客様に寄り添い、AIをお届けするために、技術開発から社会実装まで、一貫したAI開発プロセスを高度化させることにより、「責任あるAI」の活用の加速も図っています。例えば、あらゆるお客様に素早くお届けする上でわずかなデータで導入できるAIや多様なフィジカル空間へ簡単に実装できるAIを技術開発中で、こうした先端的な研究成果はAI・ロボティクス領域のトップカンファレンス(ECCV、IROSなど)に積極的に応募し採択・発表しております。

さらに、あらゆるお客様の信頼にこたえるため、「人間中心のAI活用」を実現するAI倫理の設定と実践、そして信頼してお使いいただくためのAI品質保証にも取り組んでいます。特に「責任あるAI」においては“For Humans, By Humans, With Humans”(人間のための、人間による、人間に寄り添う責任あるAI利活用)を通じて「一人ひとりの生涯の健康・安全・快適」へのお役立ちを果たしてまいります。具体的には昨年制定したAI倫理原則や当社グループ横断のガバナンス体制構築に加え、倫理チェックシステムも運用をスタートさせるとともに、要素技術と開発プロセス両面からアプローチする仕組みも構築しています。

こうした世界トップレベルの技術力・事業展開力を顧客価値へとつなげていくため、AI・ロボティクス領域のトップ研究者の方々との密な連携体制や、事業へのスピーディな実装を目指し、Yoky Matsuoka(松岡陽子)率いるYohanaが有する世界トップレベルの事業展開力で先端AI技術を素早く顧客価値へとつなげる取り組みも進めています。

今後も環境貢献も含めたくらしに貢献するAI技術に注力し、「一人ひとりの生涯にわたる健康・安全・快適」に貢献してまいります。



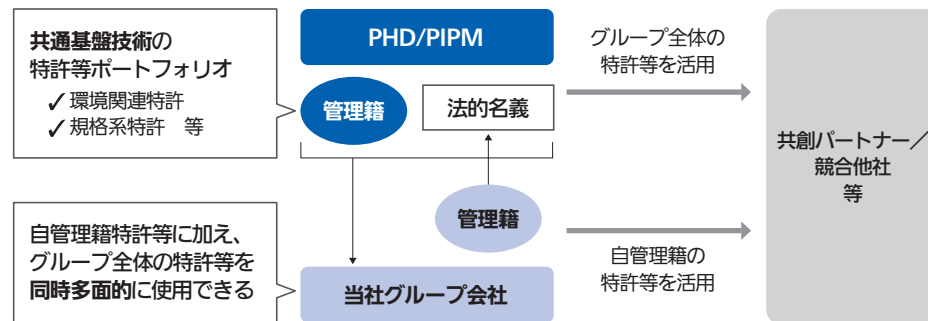
環境・技術戦略

コラム グループシナジーと環境関連技術に関する知的財産の取り組み

当社グループは、顧客ニーズ・競合会社・社会課題を起点に、現在と将来にわたる事業の優位性と安全の確保とともに社会課題の解決への貢献を目指して、知的財産戦略を推進しています。

ここで、「Panasonic GREEN IMPACT」の目標実現のためには、グループ全体の知的財産を用いた社内での共創に加え、パートナー様との共創も視野に入れる必要があります。この点、当社グループでは、パナソニックホールディングス株式会社（PHD）に特許等を集約して当社グループ全体の資産として同時多面的に使用し、活用するしくみを設けています。PHDおよびその子会社であるパナソニックIPマネジメント株式会社（PIPM）は、当社グループ全体の特許等を対外的に活用します。そして、このしくみの対象となる当社グループ会社（国内）は、みずから生み出したりは譲り受けた特許等を、PHDへの法的な名義集約後も管理し（「管理籍」の保持）、当該特許等の費用を負担し、収益を収受します。そして、当該グループ会社は、自らが管理籍を有する特許等を対外的に活用するとともに、グループ全体の特許等を使用できることになります。当社グループでは、このしくみにより、社内外の共創等を促進しています（図1）。

（図1）グループシナジーを創出する特許等集約のしくみ



次に当社グループの環境関連特許の状況について、特許庁による環境関連技術（GX技術）を俯瞰する技術区分表（GXTI）に基づく特許情報分析において、当社グループは、全世界のGX技術全体のIPF件数（国際展開発明件数）で4位となっており、二次電池、燃料電池、水素技術などの当社グループの注力領域でも上位となっています（図2）。水素関連技術についてパナソニック株式会社エレクトリックワークス社（EW社）とPHDは連携しています。EW社は、分散型水素関連市場を念頭に、エネルギーマネジメントや純水素燃料電池に関する差別化技術の知的財産ポートフォリオ（知財PF）を構築しています。また、PHDは、グリーン水素を製造する水電解設備の低コスト化、低消費電力化に向けた貴金属フリー高活性触媒等における技術優位性をカバーし

ながら、当社グループでの事業化に加え、パートナー様との共創も視野に入れて、知財PFを構築しています。燃料電池は、1999年より本社研究部門（現PHD研究部門）にて開発を開始しました。2009年より一般販売を開始し、これまで、日本および欧州で累計約24万台を販売しています。水素関連技術についても、現在の知財PFの優位性を保持および拡大させつつ、さまざまな形での社会実装を目指します。

（図2）GXTIに基づく全世界の環境関連特許の情報分析※1

2022年 順位	GX技術全体 (IPF件数※2)	各分野 (IPF件数)		
		gxA09:燃料電池	gxA10:水素技術	gxC01a:二次電池
1	A (9,971)	C (1,535)	N (355)	B (4,937)
2	B (9,858)	E (1,065)	パナソニック (264)	A (4,613)
3	C (8,252)	G (862)	O (228)	C (2,855)
4	パナソニック (7,446)	D (772)	C (218)	D (2,168)
5	D (4,764)	J (637)	E (201)	パナソニック (2,154)
6	E (4,448)	パナソニック (588)	G (188)	三洋電機 (1,327)
7	F (3,831)	A (444)	P (177)	R (1,110)
8	G (3,640)	K (443)	Q (175)	S (1,003)
9	H (3,521)	L (420)	J (135)	G (974)
10	I (3,109)	M (315)	D (129)	T (970)

※1 特許庁「令和4年度GXTIに基づく特許情報分析（要約）」2023年3月（下記URL）に基づき当社にて作成
*tokkyo-joho-bunseki_houkokusho-youyaku.pdf (jpo.go.jp)

※2 IPF件数とは、複数の国・地域へ出願された発明、EPOへ出願された発明又はPCT出願された「発明の数」。（上記資料P1参照）

さらに、パナソニック知的財産部門は、そのパーパス「無形資産を巡らし、価値に変えて、世界を幸せにする」を実現するべく、新たな取り組みを進めています。その一環で、2023年9月に、当社グループの保有する数万件の知的財産情報に基づく検索システム「技術インデックス」を公開します。気候変動等の社会課題への対応は、当社グループだけで対応できるものではありません。パナソニック知的財産部門は、無形資産を巡らせる動きが起点となり、さまざまなステークホルダーが動き出し、つながりあい、社会にイノベーションが生まれ、世界が幸せになる、そのような未来を信じて、今後も取り組みを進化・深化させていきます。

※パナソニック知的財産部門ウェブサイト：

<https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/intellectual-property.html>

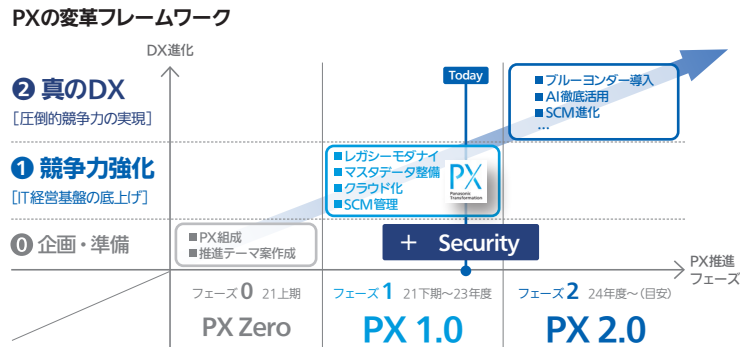
※サステナビリティデータブック2023「知的財産」

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

PX (Panasonic Transformation) の取り組み

“真のDX”に向けてのフェーズチェンジ

2021年度から2023年度までの2年間は、IT経営基盤の底上げのための基本的な足元固めに注力し、「情報基盤」と「情報システム」の組織およびサプライチェーンの変革に取り組み、続々と成果を創出しています。「PX1.0」にて定めた施策が完了次第、「PX2.0」へ移行し、最新デジタル技術の活用によるビジネスモデル変革や新たなビジネス創出・価値創造に向けた取り組みへの進化・拡大へ順次移行しています。「PX2.0」に取り組んでいる事業会社の中には、新たなビジネス創出の事例も出てきており、今後“真の事業成果”へ結び付けていきます。



ITの変革

業務システム・業務プロセスの徹底化・標準化を実現する取り組みと並行しながら、「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そのものの変革を進めています。具体的な成果は以下となります。(2023年6月末現在)

- グループ共通の重点施策となる合計170テーマの内、85テーマが完了(50%)
- 43万時間以上の間接業務効率化や42万枚以上のペーパーレス化などを実現
- データ活用人材数460%向上(前年比)
- 全OSのクラウド化率40%の目標に対し、57%がクラウドシフト完了 等

オペレーティング・モデルの変革

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、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「オペレーティング・モデルの変革」を推進しています。具体的には、「ITの経営アジェンダ化」「人材マネジメント刷新」「ベンダーガバナンス」「IT中核会社変革」など7つのプログラムに取り組んでいます。具体的な成果は以下となります。(2023年6月末現在)

- 全世界約3,900名のITプロフェッショナルに共通の12の人材類型を定義・人材類型別研修を開始
- グローバルベンダーとの戦略調整・関係構築のプロ化により、コスト削減と品質強化を推進

カルチャーの変革

「One Panasonic IT」「フラットでオープンな職場」「ゼロ・トレランス(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。具体的な成果は以下となります。(2023年6月末現在)

- パナソニック オペレーショナルエクセレンス株式会社をモデルにホワイトカラーにおけるアジャイルの「小変革」に取り組み、年間4,300時間の業務を効率化
- また、アジャイル実践塾・道場を運営し、塾生61名を輩出し、アジャイル手法を用いた現場カイゼンを実践・アジャイル関連資格取得者延べ80名 等

事例 AIアシスタントサービス「PX-AI」の全社展開

パナソニック コネクト株式会社のAIアシスタントサービス「ConnectAI」をベースに、当社グループ版AIアシスタントサービス「PX-AI」を構築し、2023年4月よりグループの国内社員約9万人を対象に提供し、3カ月で約70万回以上/3万人以上の社員が利用しています。2023年7月より欧州・中国を除く海外拠点へ展開し、グローバルの社員約17万人に提供範囲を拡大しました。当社は、最先端のAIテクノロジーの導入と業務への適用をグループ全体へ波及させることで、技術職だけでなく製造・営業などさまざまな部門の社員の生産性向上と業務プロセスの絶え間ない進化を実現するとともに、社員のアイデア・夢の実現や新たなビジネスアイデア創出への挑戦を促進しています。



サイバー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サイバーセキュリティ対策については、これまで当社では情報システム、製造システム、製品セキュリティの3機能の各担当部門がサイバーセキュリティ対策・推進を担っていました。2023年度より、3機能の有機的統合を図り、One Panasonicで事業全体を見据えた、網羅的な対策を加速的・集中的に取り組んでいます。また、当社製品の信頼性を高め、さらなる社会の安定に貢献する上で、3機能の人材の緊密な交流を通じて、サイバーセキュリティ人材の育成にも注力しています。

なお、サイバーセキュリティは、「マテリアリティ特定プロセスを経て、グループにおける「最重要課題」のひとつに特定しています。(マテリアリティ特定の詳細についてはP5「マテリアリティ」をご参照ください。)

人事戦略

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、一人ひとりが活きる経営を実践する

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、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。それは一人ひとりが自主責任感に基づき挑戦する社員稼業と、互いに言うべきことを言い知恵を出し合う衆知経営からなる自主責任経営です。私たちはこの経営基本方針の実践をグループ共通の経営戦略とした上で、事業会社が競争力を磨き上げることで、当社グループの存在意義である「物と心が共に豊かな理想の社会の実現」を具現化していきます。

そして、このグループ共通の経営戦略である自主責任経営の前提と位置付けているのが、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、つまり「社員のウェルビーイング」です。この実現をグループ共通の人事戦略とし、「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つの柱で取り組みを推進し、付加価値を創出します。付加価値は財務指標を用いた生産性指標でもモニタリングします。

なお、「社員のウェルビーイング」は、マテリアリティ特定プロセスを経て、当社グループにおける最重要課題の一つと特定しており、自主責任経営の前提となるものです。

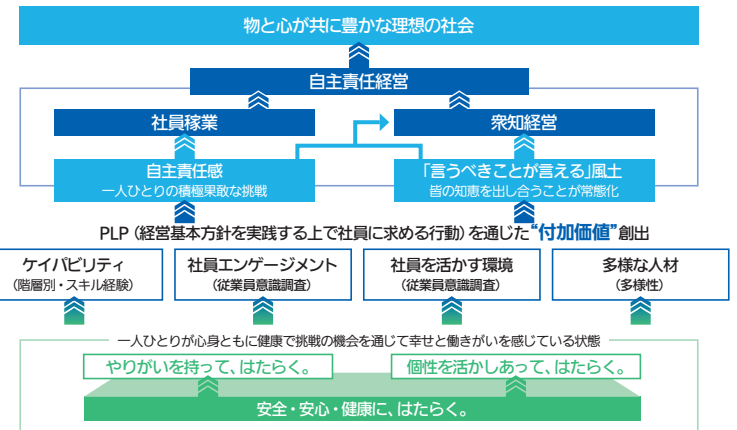
(マテリアリティ特定の詳細についてはP5「マテリアリティ」をご参照ください。)

パナソニックグループが目指すもの

グループ共通の経営戦略：経営基本方針の実践

“付加価値”を高める4つの要素

グループ共通の人事戦略：社員のウェルビーイング



付加価値を高める4つの要素

私たちは、さらなる経営基本方針の実践に向け、社員に求める行動指針として「Panasonic Leadership Principles」を制定し、具体的な行動を通じて、より高い付加価値を社会に創出していきます。そしてこの付加価値を高める重要な4つの要素が、「ケイパビリティ(階層別の能力開発)」「社員エンゲージメント(自発的な挑戦意欲)」「社員を活かす環境(能力を活かし、働きやすい環境)」「多様な人材」です。前述しました「社員のウェルビーイング」の実現がこの4つの要素の源泉となります。

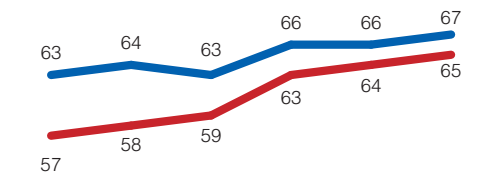
グループ共通の最重要指標 (KPI)

当社グループは、上記「社員のウェルビーイング」を実現するための3つの柱の取り組みに紐づく指標を設定して、特に「社員エンゲージメント」および「社員を活かす環境」を示す指数、女性管理職比率(日本地域)、労働災害の件数、の4つをグループ共通の最重要指標と定めています。

「社員エンゲージメント」および「社員を活かす環境」を示す指数は、「従業員意識調査(以下、EOS)」で測定する肯定回答率(%)です。これは社員の意識を定点観測する取り組みとして毎年

従業員意識調査の推移(グループ全体)

「社員エンゲージメント」・「社員を活かす環境」肯定回答率(%)



■ 社員エンゲージメント ■ 社員を活かす環境

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

人事戦略

グローバル全社員を対象に実施している調査（2022年度の回答者数は約15万人）です。調査結果は年々上昇傾向にあり、2022年度の「社員エンゲージメント」指数は67%（前年度は66%）、「社員を活かす環境」を示す指数は65%（前年度は64%）でした。今後も3つの柱の取り組みを継続し、グローバル最高水準を目指します。

（「社員エンゲージメント」「社員を活かす環境」の指数を測定するための具体的な質問項目については、[サステナビリティデータブック2023](#)をご参照ください。）

また、女性管理職比率（日本地域）は6.1%（前年度は5.4%）です。今後も継続してDEI推進し、より多くの女性を登用することを通じて管理職層における多様性の確保を目指します。

労働災害の件数に関しても、死亡災害件数は前年度に引き続きグループ全体で0件、重篤および重大災害件数は国内3件、海外5件（前年は国内4件、海外6件）です。今後も継続して安全・安心・健康な職場づくりを推進し、死亡災害、重篤災害および重大災害の撲滅を目指します。



安全・安心・健康に、はたらく。 —安全・安心・健康な職場づくり

安全・安心な職場づくり

職場に潜む労働災害や疾病の潜在リスクを洗い出し、優先度の高いものから確実にリスク低減すべく、労働安全衛生法を前提に、機械設備や有害物質等へのリスクアセスメントを年1回以上定期的に実施しています。

健康経営

グループ全体に「健康メッセージ」を発信し、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、日本地域では各事業会社が主体となり会社、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」を通じてさまざまな取り組みを推進しています。

コンプライアンスの徹底に向けたハラスメント防止の取り組み（日本地域）

社員が自らの手でハラスメントのない、誰もが誇りを持てる会社をつかっていくため、男女雇用機会均等法、育児介護休業法、パワハラ防止法等の関連法令を踏まえたハラスメント防止の取り組みを強化

しています。

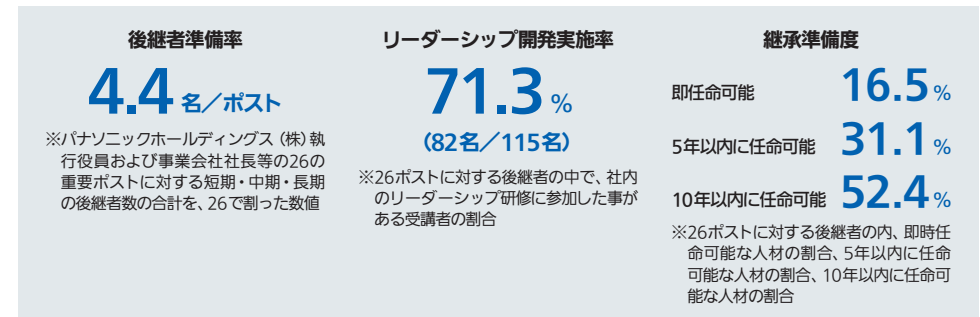
- ハラスメントゼロ月間（12月）を設定し、ハラスメントに関する情報の周知活動を実施。
- ハラスメント行為の抑止を目的に懲戒関連規程の改定（ハラスメント行為に対する懲戒処分の厳格化）をグループ共通の取り組みとして推進。
- 2021年以降は相談窓口設置に向けた取り組みを行い、これまでに相談窓口担当者研修、相談窓口実務者研修を実施。
- 2023年7月からハラスメント防止に特化した研修をグループ全社員を対象に実施。

やりがいを持って、はたらく。 —自発的な挑戦意欲と自律したキャリア形成支援

経営者づくり

当社グループの持続的な成長を実現するには、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。グループレベルでの具体的な活動として、PHD執行役員および事業会社社長等の26の重要ポストを対象として、「早期発掘」と「適所適材」を基本に、国籍、職歴、性別、年齢等の属性に限らない多様な人材を育成・配置・モニタリングを複眼的に議論・推進しています。現在、このグループタレントマネジメントコミッティーでは、短期・中期・長期それぞれの視点から選出された100名規模の後継者のキャリア開発に取り組んでいますが、今後もこの後継者群の質・量・多様性の充実を目指して取り組みを進めていきます。

また、各事業会社内においても同様のタレントマネジメントコミッティーを設け、事業部長等の各事業会社内の重要ポストに対する後継者の発掘・育成・配置・モニタリングを複眼的に議論・推進して、グループ全体最適での経営者づくりとの連動を図ります。



人事戦略

報酬体系（日本地域）

当社グループでは、前年度の会社業績を反映して、当年度の賞与水準を決定する、業績連動型の報酬体系を採用しています。報酬決定における会社業績の反映度合いは、より上位の幹部階層になるほど高くなります。また、個人ごとの賞与額は、担当業務における前年度の個人の実績も反映して決定します。このように会社業績や個人の実績を一定の範囲内で報酬に反映することで、業績・実績向上に向けた意欲喚起につなげています。

(報酬についてはP44「報酬」をご参照ください。)

グローバル人材の育成

各国・地域では、ビジネスリーダーの育成強化に向けて、日本地域と連携しながら、独自の選抜型の幹部開発研修を企画・運営しております。例えば、欧州では、15か月にわたる人材育成プログラム「Next Generation Talent Program (NGTP)」を実施しています。経営基本方針やダイバーシティに関するワークショップ、実際のビジネスプロジェクトの立上げ・推進、メンタリングとコーチング等内容は多岐にわたり、参加者は総合的なビジネス知識・スキルの向上のため、欧州内の他の関係会社の社員とパディを組んで研修に取り組みます。また、日本地域においては、グローバル地域の基幹シニアマネージャー（ダイレクター、GM、マネージャーなど）を対象に「Senior Management Development Program (SMDP)」を開催し、直近では2023年3月に11ヵ国から27名が受講しました。

また、グループ全体を対象とした「Panasonic Global Mobility Policy」という地域間の異動規程を整備し、海外社員の日本勤務や地域間異動のプログラムも実施しています。

キャリア形成支援（日本地域）

「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いるため、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。その結果、2022年度はグループ横断の公募異動（転籍）や複業（他部門の業務を兼務）などに約2,000名の社員が手を挙げ、うち約500名が挑戦しました。これらはグループ共通の制度として持株会社化以前より継続的に取り組みながら、各事業会社においてもさらなる展開を図っています。なお、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。こうした多様な対話機会の提供を推進し、2022年度は日本地域では実施率78%、満足度84%と高い成果を上げています。また、社員一人ひとりがその個性や能力を最大限に発揮し、働きがいが高められるよう、入社前後からオンボーディング、キャリア開発、評価、昇進、異動・出向などのさまざまな場面において一人ひとりの体験価値を高め、挑戦し活躍できる機会づくりを推進しています。

グループ内公募等の実績推移

(人)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
グループ内公募（応募実績）	1,840	1,329	1,018	301	1,936
グループ内公募（異動実績）	551	302	252	81	466
複業（異動実績）	44	53	91	122	38

※グループ共通の制度利用実績の推移。なお、2021年度は事業会社制（持株会社制）への移行に伴う応募受付停止により一時的に減少。

個性を活かしあって、はたらく。 —Diversity, Equity & Inclusion (DEI)の推進

トップコミットメント

トップコミットメントとは、経営者自らがコミットし、事業戦略に織り込んでDEIを推進していくことです。

・グループDEI推進委員会

「一人ひとりが活きる経営」の実現に向け、各事業会社社長がDEIの推進にコミットし、事業戦略として取り組みを推進していきます。その一環として、2021年度より「グループDEI推進委員会」を新設。これは、経営者が対処すべきDEI課題の共通認識を持ち、グループ共通の取り組みについて継続的に対話する場です。グループCEOがチェアパーソンを務め、各事業会社社長と社員が参加します。この場で主要なアクションを決定し、推進していきます。2022年度は、LGBTQや障がい、病気など多様なテーマについて対話し、各事業会社のアクションの好事例を共有しながら、DEIの取り組みを加速させました。

インクルーシブな職場環境づくり

インクルーシブな職場環境づくりとは、一人ひとりが多様な個性を尊重し、それが活きる職場環境をつくっていくことです。

・グループDEIフォーラム

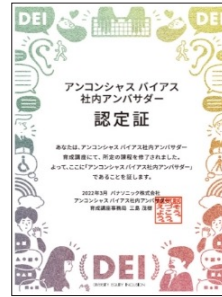
一人ひとりがDEIについての理解と共感を高め、行動につなげる機会とすることを目的とした社内イベントです。「話そう。気づこう。越えよう。」をスローガンに、「DEIは『自分自身のこと』であることに気づき、一人ひとりが本気になる」ことを目指して、2021年度より毎年開催しています。2022年度は延べ14,000人以上の社員がオンラインのLIVE配信を視聴しました。



人事戦略

・アンコンシャスバイアストレーニング

「アンコンシャスバイアス（無意識の思い込み）」とは過去の経験や見聞だけをもとに、知らず知らずのうちに偏ったものの見方をしてしまうことです。日本地域では誰もが持っているこの思い込みの存在について学び、気づく研修を実施し、一方的なものの見方や捉え方を変えたり、他の可能性について考えをめぐらすことを通じて、職場でのコミュニケーションを見直し、誰もが働きやすく、一人ひとりの多様性が活きる職場風土の醸成を図っています。2023年4月現在、アンコンシャスバイアス社内アンバサダーとして約110名が日々研鑽を積んでいて、2022年度以降、継続的に日本地域の約6万人の社員に対してトレーニングを実施しています。そのほか、北米、欧州地域やブラジル、インド、シンガポール、ベトナムにおいてもそれぞれの地域・国の事情に応じてトレーニングを展開しています。



一人ひとりへのサポート（日本地域）

・働く「時間と場所」の選択肢拡大

グループ各社において、それぞれキャリアやワーク・ライフ・バランスを後押しする「働き方の選択肢拡大」に取り組んでいます。例えば、1日の最低労働時間の撤廃により働く時間や曜日を柔軟に選択できる制度を導入し、週休3日や4日といった柔軟な働き方を可能としています。このような働き方の導入や、キャリア開発のための勤務制度の拡大により、他社副業やボランティア、自己学習など、自律したキャリア形成に向けての個人の挑戦を後押ししています。また、フルリモート勤務の推進により通勤圏外からの勤務を可能とするなど、働く場所の選択肢拡大にも取り組んでいます。これにより育児・介護やパートナーの転勤等のライフイベントとキャリアの両立を実現しています。

多様なニーズにきめ細かく対応し、選択肢を拡大する



・ジェンダーの公平性の推進

当社グループでは報酬体系上、性別による格差はありません。一方で、とりわけ日本地域では、上級の管理職や意思決定をする職位において、より多くの女性を登用する必要があることを認識し、多様性の確保に注力しています。このため、前述のインクルーシブな職場環境づくりに加え、評価や登用のあり方について公平性の観点から見直しを図っています。また、女性社員向けの勉強会、女性リーダー向けのキャリアアップセミナーの開催、ロールモデルの価値観や仕事観にふれる機会づくりなどにも取り組んでいます。さらに、希望する誰もがライフイベントとキャリアを両立できるよう制度の整備と職場風土の醸成に取り組んでいて、男性の育児休業の取得促進策もその一つです。



・社員の自発的なコミュニティ活動

当社グループでは、さまざまな個性をテーマに、3,000名を超える社員の自発的なコミュニティが事業会社や部門を越えて多彩な活動を展開しています。

例 ■ キャリアクロスオーバー：キャリア入社者が組織や業務を越えてバーチャル同期となり相談しあえるコミュニティ

- Panasonic Women's Network：自分の強みを活かして会社に貢献したいと考えている女性社員中心のコミュニティ
- Panasonic Rainbow Network：LGBTQの当事者とその支援者・サポーターのためのコミュニティ
- ダイバーシティ・ネットワーク：障がいのある社員が生き生きと働き、能力を発揮できる組織となることを目指すコミュニティ
- Panasonic デブ会/Silent Lab：聞こえる人、聞こえない人がともに働きやすい環境づくりを考え、変えていくコミュニティ

これらは一人ひとりが互いにサポートしながら、グループ内に広く知見や取り組みを発信し、誰もが個性を発揮できる職場環境をつくり上げることにつながっています。会社としても2022年度のグループ横断CEO表彰を授与するなど、その活動の重要性を認識し活動を後押ししています。

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2023「人権の尊重」の章 \(P70\)](#)をご覧ください。

当社グループは、当社の事業活動が、多くの方々に支えていただくことで成り立っており、「企業は社会の公器である」という経営理念を掲げる企業として、こうしたすべての人々の犠牲の上に自らの発展を図ることは許されず、権利を守り、心身の健康や幸せな人生に貢献する責任があると認識しています。全世界で事業を展開しているグローバル企業として、すべての人々の人権に配慮し、事業活動において適用されるすべての法令を順守するとともに、「国際人権章典」や国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則および権利に関する宣言」で表明された国際的に認められた人権を尊重します。私たちの事業活動や製品・サービス、それらの取引などを通じて個人や労働者、社会への悪影響が想定される場合においても、その予防、軽減、是正に努めます。また、購入先様やお取引先様などに対しても、人権・労働コンプライアンスに関する当社の方針、施策への理解と実行を求め、相互に協力しながら、サプライチェーンのリスクの監視、発現の防止や軽減、是正のための適切な措置に努めます。これらの活動については外部専門家のアドバイスも参考にしています。

なお、「人権の尊重」は、マテリアリティ特定プロセスを経て、当社グループにおける最重要課題の一つとして特定しています。（マテリアリティ特定の詳細については[P5「マテリアリティ」](#)をご参照ください。）

方針

当社グループは、「パナソニックグループ 人権・労働方針」を定め、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。この方針に従って、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。

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（2023年8月現在）。当社グループの執行役員は、担当する分野のサステナビリティに関わる項目を、報酬に反映させる評価指標として設定しています。2023年度、グループCHROは、人権尊重、労働コンプライアンスの取り組みを、短期および中期の業績連動報酬の指標の一部としています。

（報酬については[P44「報酬」](#)にも記載しています。ご参照ください。）

人権デュー・ディリジェンス

当社グループは、国連の指導原則に基づき、またOECDのガイダンスを参照し、当社事業に関わる人権への負の影響を特定、予防、軽減し、問題を是正し、その対応結果を関連するステークホルダーに説

明する「人権デュー・ディリジェンス」を実施します。

その仕組みやプロセスの策定については、社外の専門家やステークホルダーからの意見も取り入れられています。

当社グループは、バリューチェーンを含む事業活動全体での、当社事業の人権課題の特定が必要であると認識しており、優先課題の分析に着手しています。また、グローバルに広範な事業領域で事業を展開し、事業によっては裾野の広いサプライチェーンを持つことから、国や地域によってサプライチェーンで働く労働者が脆弱な立場や危険な労働環境に置かれるリスクがあると認識しています。このことから、まず自社の製造拠点およびサプライチェーンの人権課題への取り組みから開始しています。

2021年度は、当社グループ内のリスクを鳥瞰する目的で、当社グループのほぼすべて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。2022年度は質問項目の見直し・追加を行い、海外製造会社に加え、事業会社が必要と判断した国内の一部製造拠点を対象に、再度自主精査を実施しました（計127社・拠点）。特定した課題に対しては、該当の会社および拠点が2023年8月までに改善計画を策定し、パナソニックホールディングス株式会社が適宜支援を行い、2024年3月末までの是正完了を目指しています。

サプライチェーンについては、購入先様に対し、契約書や同意書により「パナソニックサプライチェーンCSR推進ガイドライン」の順守を義務付け、当該ガイドラインに基づくCSR自主アセスメントの定期的な実施を要請しています。購入先監査については、2022年度から、外部の専門家の知見を得ながらリスクアプローチの手法により、優先的に監査すべき購入先様を特定し、自社および第三者機関による購入先監査の実施を進めています。

苦情処理メカニズム

当社グループは、人権侵害に関する苦情への対処が早期になされ、救済を可能とするために、グローバルな通報窓口として、従業員および社外取引先様とその従業員の方々が対象のホットライン（32言語対応）を設置しています。この仕組みは、通報者が特定されないよう、外部の独立したシステムを使用し、通報の秘守を徹底するとともに、社内外の通報者が通報を理由に報復行為や不利益な扱いを受けることがないよう、社内規程で定めています。

国際・業界連携の取り組み

当社グループは、2022年1月より国連グローバル・コンパクトに参加しています。「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まいります。

また、RBA等各種業界団体に所属し、その活動を通じて信頼性の高いマネジメントシステムの構築に取り組んでいます。

対談：取締役会議長・社外取締役



取締役会議長
取締役会議長
津賀 一宏

社外取締役
富山 和彦

新体制による 取締役会の進化

事業会社制への移行による取締役会の変化

鳥瞰的な視点で各事業会社の監督が可能に

—— 2021年10月に事業会社制に移行し、2022年4月に持株会社を発足したことによる取締役会の変化を教えてください。

津賀：従来のパナソニックの取締役会は上程される案件が大きいものから小さいものまで混在し、やや脈絡に欠ける状況になっていました。私のような社内取締役であれば案件の内容を理解できますが、社外取締役にそれらを理解していただくのは、過酷と言わざるを得ないものでした。社会や事業環境が大きく変化する中、取締役会としてパナソニックグループのあるべき姿を描き、取締役会メンバー全員で十分な議論を可能にする必要がありました。その当時の取締役会の状況も考慮し、事業会社制に移行することが決まりました。社会からの我々への期待が変化する中、当社においても事業領域を変え

ていく必要があります。それに伴い事業会社を変えることが求められます。そのための事業会社制ですので、取締役会の変化というよりも、事業会社がどのように変わったのかの方が重要です。その変化によって、今後、取締役会をどのように進化させていくべきか、私はこのような考え方をしています。

富山：現在、社外取締役に就任して8年目であり、就任した当初は、「これは大変だな」という感想を持ちました。パナソニックグループには売上高2,000億円規模の事業が40個程度あると言え、それら一つ一つの売上規模は立派な上場企業クラスです。それも製造業のため、機能は多面的で少なくとも開発・生産・販売のユニットが必要です。さらに各事業はグローバルに展開しているため、掛け算をすると経営単位は数百にも達し、競合とも激しい競争を繰り広げています。これは言わば聖徳太子でなければ、経営できないレベルです。また、津賀さんのご指摘のとおり、以前の取締役会では小粒な案件も多く混じっていました。取締役会メンバーは、視点を上から下まで行ったり来たりさせ、解像度を都度変えていく必要がありました。私が産業再生機構にいた際も40社程度を見ていたので、あの当時も限界を超えるレベルに達していました。ただ、再生支援が完了すれば負荷は軽減するので、

対談：取締役会議長・社外取締役

当社の状況とは異なります。正直に申し上げますと、以前の取締役会は案件ごとの解像度の変化が大きいため、議論に手触り感がなく、中途半端な議論となるケースも多かったです。鳥瞰的な視点で大きなテーマに解像度が合ってきて、テーマが変わることでミクロな視点になり、苦労しました。それが現在の事業会社制への移行、持株会社の発足により、取締役会の状況は大きく変化しています。現在は鳥瞰的な視点で各事業会社が機能しているのかを監督できるようになり、グループ全体に対する手触り感も出てきました。さらに、各事業会社のトップが社長らしくなってきたのも大きな変化です。この変化は明確であり、以前は事業部長のような雰囲気でしたが、今は社長の風格が漂ってきています。

津賀：今のご指摘は事業会社の拠点を訪ねた際にも感じることで。各拠点での投資の意思決定が速くなり、もう対応できているのかと、よく感心させられています。これは事業会社のトップが経営方針を明確に示し、各拠点にその考えが浸透しているからだと考えています。

「メタ視点」に加え、「ホールディングスと事業会社をつなぐ現場視点」が必要

—— 持株会社としての取締役会のあるべき姿、果たすべき役割は何でしょうか？

津賀：事業会社はお客様第一であり、お客様に何をしていくのかを常に考えています。しかし、社会が大きく変わる際、既存のお客様に寄り添い過ぎると社会の変化に追従できなくなるケースもあります。そのためホールディングスの役割として、社会の変化を冷静に見極めることが重要です。ホールディングスは将来の変化を捉え、事業会社はお客様にしっかりと寄り添う、このような役割分担が最適であると考えています。

富山：ホールディングスはメタ視点で時間と空間を広げて考える必要があります。10年後、20年後を見据えたバックカスティングはホールディングスが担う領域であり、このような観点の議論は取締役会でも増えてきています。また、事業会社への監督も、収益性等を確認する会計的な面とメタ視点を基にした中長期的な面の両面が必要であり、それらを備えた取締役会が理想の姿であります。

津賀：取締役会の監督機能の発揮は、社外取締役の過去の経験、スキルに依存していると感じています。例えば、長期の産業構造の変化を捉えている社外取締役と現場に強い社外取締役では、監督方法は変わっ

てきます。我々は製造業であるので、取締役会はメタ視点に加えて、ホールディングスと事業会社をつなぐ現場視点も必要と考えています。

富山：その点で現在の取締役会は、さまざまな経歴の社外取締役がいるので、良い構成と感じています。

以前は調和型の取締役会も、現在は侃々諤々の議論が増加

—— 当社取締役会が他社との比較で優れている点、ユニークな点はありますか？

富山：取締役会のメンバーは真面目で裏表がないという印象があります。ただ、これを裏返すと、皆さん調和型であり、取締役会に上程される前に議論の方向性がある程度調整されているとも言えます。そのため取締役会で弁証法的に激しくぶつかり合いながら物事が決まることは、多くはないです。私が社外取締役に就任した当初は特に調和型の取締役会という色が強かったのですが、現在はだいぶ深い議論が増えてきています。

津賀：特にブルーオーダー買収の際に、社内会議でも取締役会でも激しい議論をしました。

富山：私はそのような議論が好きです。アドレナリンが出ると感じます。最近のパナソニックグループは、良い意味で経営の舵を大きく、かつ素早く切れるようになってきました。その点で当社の取締役会は面白いです。現在は本当に社外取締役として充実感を得ています。

津賀：実は、昔の取締役会は活発な議論が少なく、執行側の決定事項を取締役会が容認するような雰囲気でした。社外取締役の力を借りながら、取締役会が進化することができ、感謝しています。



対談：取締役会議長・社外取締役

パナソニックグループに対する取締役会の課題認識

グループを支える柱が必要。 車載電池がその柱になりつつある

—— 取締役会としてパナソニックグループの課題をどのように認識されていますか。

津賀：成長するには売上が必要であります。売上を伸ばすと収益が低下することに以前から苦しめられてきました。どのようにすれば成長性と収益性を両立し、企業価値の向上を実現できるのか、その思いは元社長の私としては強いものがあります。現在のパナソニックグループは、テレビなどのAV機器の売上が全盛期と比べると大幅に減少し、半導体事業を外部に売却する等、大きな事業の塊が無くなり、どこか穴が空いたような状態にあると言えます。それではこの穴をどのようにして埋めるのか。私はパナソニックグループに新しい柱が必要で、それを1つでも多く増やしていくことが重要であると考えています。もちろん、当社の企業規模からして数百億円の事業規模では柱にはなれません。これまでさまざまな投資をしてうまくいかないこともありました。それがやっと、楠見さんの時代になり、柱のようなものが出てきました。それが車載電池です。取締役会の思いというよりも、私自身に「パナソニックグループに柱が何本かあるようにしたい」という強い思いがあります。



富山：今の話を異なる見方で捉えると、当社特有の問題ではなく、日本のエレクトロニクス業界が直面してきた課題と言えます。デジタル化の進展に伴い、付加価値の源泉が移り変わり、例えば、テレビを製造しても収益を上げられず、儲かるのは動画配信企業や半導体企業です。以前のように柱が作れない現在の状況は、経営の難易度が高いです。パナソニックグループはいわば日本の象徴のような企業体であり、これまで日本企業が直面してきた多くの課題と対峙してきました。パナソニックグループが良くなることは日本にとっての希望であるとも言え、私はパナソニックが新しいソリューションを創出することを期待し、社外取締役に就任した面もあります。また、デジタル、環境をはじめとし、さまざまな分野でトランスフォーメーションが発生する中では、企業として変容力を持つ必要があ

ると考えています。企業経営論的には、「どのようにしてパナソニックグループが変容するのか、その変容力があれば自然と柱は生まれる」と言えます。事業会社制に移行することで外形的な会社の形は変わりましたが、今後は会社の経営面を変えていく必要があります。この点は当社の取締役会が認識し、皆が同じ思いであると感じています。また、財務的な観点では、今後は技術的なイノベーションとセットになった設備投資が必要です。まさに車載電池はその典型です。新たなイノベーションを実現しながら、矢継ぎ早に設備投資する必要があり、このような投資は当然リスクも高いです。例えば、高度成長期にテレビの工場を建設するのに比べ、明らかにリスクが高い。そのため成熟した事業の中に投資原資となるキャッシュを創出する力が求められ、それは当社が営業CFを重視している理由の1つでもあります。リスクが高い中で柱を作るには、競争優位性がある事業でキャッシュを創出し、その資金をグループ全体で回していくことが求められます。この点は取締役会で今後議論していく必要があると認識しています。

津賀：事業会社制に移行したことで、今回のような車載電池の大型投資案件が上がってきたと考えています。事業会社の財務能力を超える投資は、ホールディングスであれば意思決定が可能です。富山さんのご認識の通り、今後は如何にしてグループ内で資金を回していくかが重要です。

企業価値向上の鍵は、稼ぐ力の向上と将来への期待

—— PBRは1倍前後に留まっていますが、企業価値向上に向けて何が必要でしょうか？

津賀：株価は投資家の皆様に将来への期待を持っていただけるかどうかで決まると考えています。大きな期待が持てる場合、株価は急激に上がりますが、その期待が崩れると一気に株価は低下します。ある程度の株価の上下はあると思いますが、日経平均を超える形で株価が右肩上がりになっていくのが理想です。本当の意味での将来への期待が高まり、株価が上昇し、PBRが上がるのが重要であり、PBRだけを意識して短期的な対応をするものではないと考えています。

富山：PBRを分解するとROE×PERであり、この2つの要素は相互に関係しています。ROEは現在の稼ぐ力であり、PERは将来への期待であります。資金循環的に言うと、ROEが高ければ多くの投資が実行でき、その投資が適切と資本市場から評価されると、PERが上がります。また、ROEの分母である株主資本を軽くして、ROEを高めることは邪道であると、はっきりと言います。安易な自社株買いではなく、



対談：取締役会議長・社外取締役

5年後、10年後を見据えた対応が必要です。最近、世の中で多くの人が誤解している点ですが、社外取締役は現在の株主の代理人ではありません。それでは何が正しいのかと言うと、社外取締役は未来永劫に続いていく株主の代表者というのが正しい捉え方です。株式市場は永遠に続くものであり、株式市場の最も公な使命は、多くの人の年金資金や人生に大事な資産形成をすることであると考えています。人生は長いものであり、株式市場に求められているのは、長期的かつ持続的かつ安定的な株価の上昇です。日本におけるPBRの問題で日本が責められるとすれば、それは長期的にPBRが低いことです。当社を含めて、日本の企業は5年後、10年後を見据えて、PBRを高めていく必要があります。

グループとして目指す姿の実現に向けて

事業会社制の中、ホールディングスとしての執行は今後のチャレンジ

—— 2023年5月のグループ戦略説明会において、「地球環境問題の解決」、「一人ひとりの生涯の健康・安全・快適」にフォーカスしていくとの方針を打ち出しています。グループが目指す姿の実現に向けて、執行側をどのように監督していくのか教えてください。

津賀：楠見さんはグループの執行責任者ですが、事業会社の社長ではありません。事業会社側の執行責任は分かりやすいですが、ホールディングス側の執行責任は何であるのか、この点は楠見さんをはじめ、皆で頭を悩ませている問題です。「執行とは何か」というプリミティブな論点もありますし、「現在の執行に実効性があり、結果が出ているのか」という論点でも、この問いは深いと考えています。事業会社制の中、ホールディングスとしてどのように執行していくのかは、今後のチャレンジです。また、ホールディングスのみが変わっても、グループ全体は変わらないと認識しています。やはり、事業会社が変わらなければ、グループは変わりません。今後、ホールディングスと事業会社の双方で時間をかけて議論し、執行の質を高めていくことが重要ですが、これは楽しみ以外の何物でもありません。事業会社ごとに特性が出てきており、期待できる形になっています。

富山：パナソニックグループは、ホールディングスにおける監督・執行、事業会社における監督・執行の2層構造にあります。事業会社に対して、楠見さんは監督する側です。現在の状況は、松下幸之助の言葉に「任せて任さず」というものがありますが、その立ち位置でどのように機能させるかが重要であ

ると考えています。まさに、創業者の経営や企業統治への原点回帰とも言えます。一般論になりますが、株主は取締役会に対して任せています。任された側は任せられた側に対して責任を負い、もし結果が出せなければ、任せられた側は首になります。当社に当てはめると、ホールディングスの取締役会は楠見さんにグループの執行を任せ、もし結果が出なければ別の方に代わっていただくこととなります。これはホールディングスと事業会社の関係性でも同じことが言えます。我々の期待としては、事業会社のトップには社長らしい経営をしてもらいたい。この点は最初の話の通り、実現しつつあると感じています。事業会社のトップは、楠見さんから経営を任されているので、楠見さんが示しているグループが目指すビジョンを守ることが前提となります。このような前提をどのようにするのは、ホールディングス側に決める責任があります。

多角的な経営能力が必要

—— 資本市場は、過去の大型投資は成功したとは言えないと認識していますが、今回の車載電池、ブルーヨンダーへの投資の成功には何が必要でしょうか？

津賀：過去一番の大きな失敗は、プラズマテレビへの投資であると世の中では言われています。その当時はテレビを企業としての一番のブランドにし、それを軸にほかの家電を販売し、BtoBの部品事業も展開していました。結果論になりますが、技術面などからプラズマテレビでは勝てないというさまざまな理由がありました。2011年にテレビ事業を有するAVCネットワークス社の社長に就任した際、最初の経営会議で「5年後にプラズマテレビが生き残れるのか」を議論したのですが、全員が「生き残れない」と答えました。そこでプラズマテレビから液晶テレビに切り替え、パネルも内製ではなく外部調達とし、プラズマテレビ事業を終息させました。この過去を振り返り、車載電池はどうなのかということであり、全固体電池といった業界の動向は感度高く掴みながら、車載電池での投資を実行していく必要があります。ただし、リスクなく安全に勝ち切れて収益を上げられるほど、簡単な話ではありませんので、今回のような大型投資といった勝負は必要と認識しています。

富山：ブルーヨンダーのような無形型ビジネスを扱う経営能力を持てるかどうか、大型投資を成功させるための鍵と考えています。今後、デジタル化は進展していくので、有形型だけではなく、無形型ビジネスは必須です。その経営能力を持つために、ブルーヨンダーの買収は避けて通れなかったと認識しています。当然ながら、買収がゴールではなく、その後、経営できるかが重要です。車載電池にも

対談：取締役会議長・社外取締役

そのような面があります。高いテクノロジーが必要な電池への投資を実行し、しっかりと経営できるかということです。テクノロジーにはいつか寿命が来ますので、そこで新たな投資へのアクセルを踏むのか、または撤退するのかという経営判断が必要になります。事業会社制に移行したことで、ホールディングス側だけではなく、事業会社の社長にもシャープにハンドルを切り、アクセルを踏むか、ブレーキを踏むかの多角的な経営能力が問われています。このような経営能力をグループ全体で持てるかが重要です。

津賀：ブルーヨングーのように早い時間軸で変化、進化、イノベーションが起きる分野では、データを活用してソフトウェアで如何に勝負するかが重要です。まさにAIもその分野に該当します。このような分野では、我々は従来の立ち位置から跳ばないと、ソフトウェアはハードを制御するものという感覚から抜け出せず、成功しないと考えています。つまり、跳んでもしっかりと経営できることが重要です。ブルーヨングーだけではなく、Yohanaも同様であり、さまざまな跳ぶ領域が控えています。

取締役会メンバーの人选が最重要

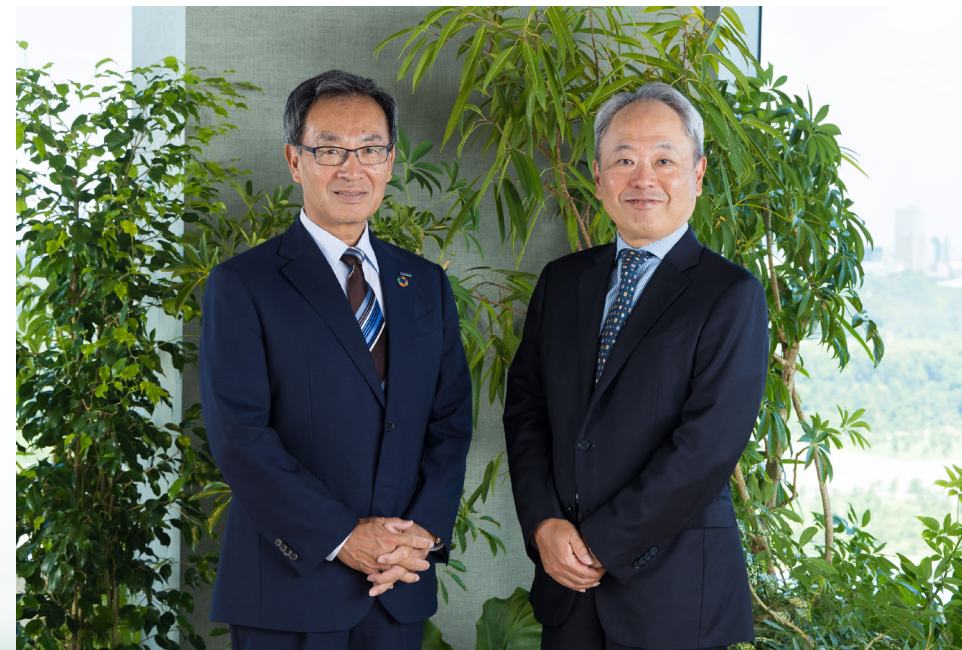
—— 取締役会の実効性をより一層向上していくには、何が必要でしょうか？

津賀：パナソニックグループは過去から解りにくい会社であると言われていました。当社のような会社を外部から解るように捉えると、一面的な捉え方や抽象的な捉え方になりがちです。そのため当社に必要なことは、外部からも解りやすい会社にし、適切に評価してもらえるようにすることです。その状況になれば、資本市場をはじめとした外部から適切なフィードバックが入るようになり、当社の取締役会の実効性向上につながると考えています。

富山：「取締役会の実効性向上」という言葉を置き換えると、「取締役会での議論が回りまわること、長期的な企業の繁栄・成長が実現すること」とも言えます。当然ながら、取締役会は今日、明日の議論をする場ではなく、議論の時間軸は格段に長いです。特に、事業会社制に移行し、ホールディングスになったことでその傾向はより強いものになっています。事業会社がお客様へのお役立ちを高め、その付加価値に見合った適切な対価をいただいているか、短期・中期・長期の観点で付加価値の源泉を創造しているかなど、取締役会がしっかりと監督していく必要があります。また、パナソニックグループ

が社会からどのように見られているのか、メタ視点でしっかりと認識し、取締役会で議論することが実効性に大きく影響すると考えています。そのため取締役会メンバーの人选は相当に重要なことです。繰り返しになりますが、社外取締役は株主の代理人ではなく、未来永劫に続いていく株主の代表者です。我々社外取締役も株主から包括委任を受けています。このことを理解している取締役会メンバーが必要です。

津賀：常に会社に接しているわけではない社外取締役の方々に、一般的に解りにくいと言われるパナソニックグループのことをポジティブ、ネガティブを含めて十分に語っていただけるようにしていきたいです。それが実現すれば、取締役会の実効性が向上したと言えると思います。



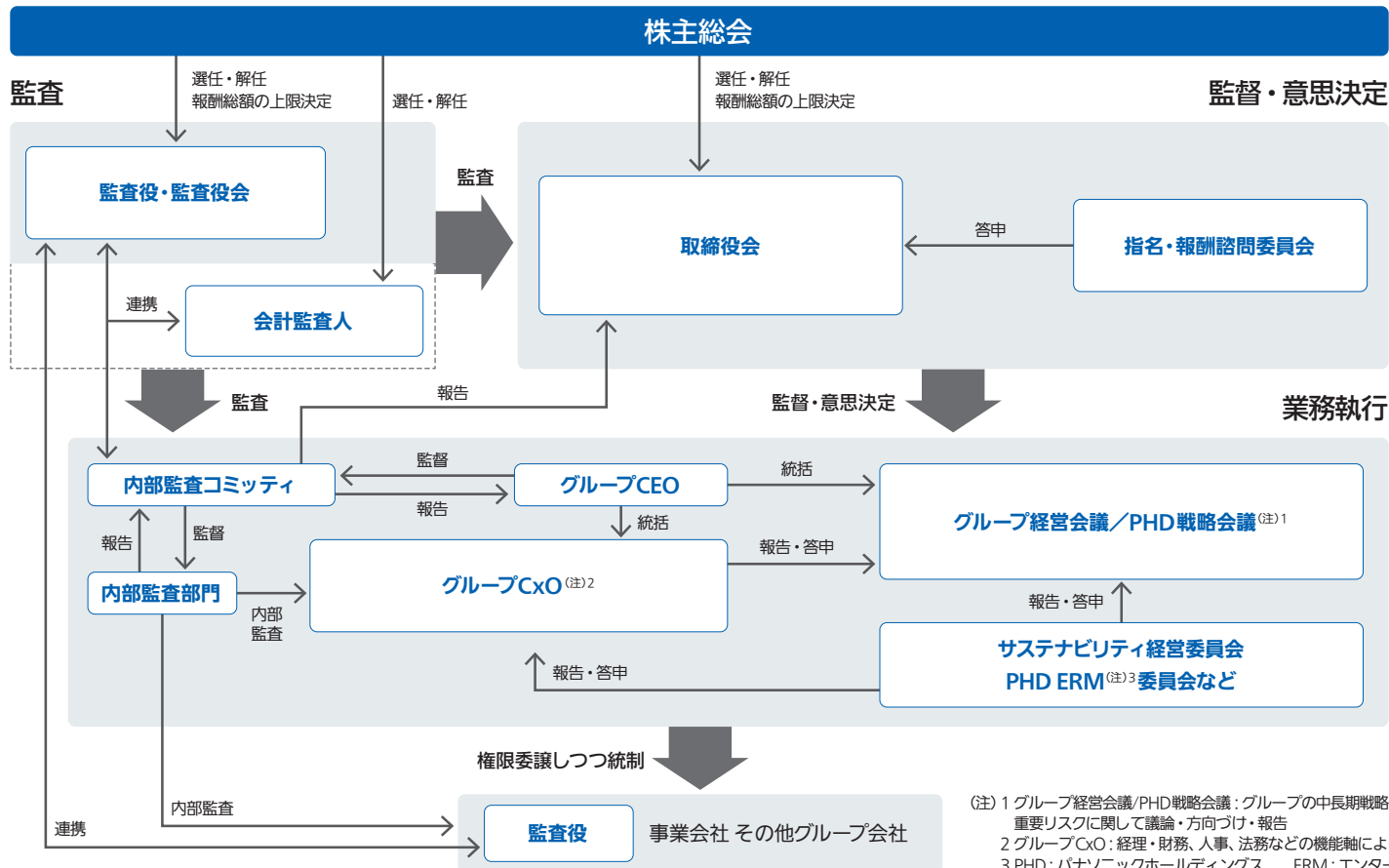
コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

基本的な考え方

当社は、「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。

そのため、コーポレート・ガバナンスを重要な経営基盤であると認識し、グループ全体に関わる戦略や重要事項の業務執行を決定し、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、当社グループ全体について、実効性のある体制の構築・強化に努めてまいります。

コーポレート・ガバナンス体制図



(注) 1 グループ経営会議/PHD戦略会議：グループの中長期戦略や当社または事業会社が実施する重要案件、重要リスクに関して議論・方向づけ・報告
 2 グループCxO：経理・財務・人事、法務などの機能軸によるガバナンスとグループ戦略・事業支援
 3 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

コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

体制の概要 (2023年6月26日現在)

取締役会

- 事業会社に権限を委譲することで、事業会社を主体としたスピーディーな意思決定を実現するとともに、グループにとって重要な意思決定と健全で適切なモニタリングを行うべく、グループ中長期戦略およびグループ重要案件の決定と、グループガバナンス・リスク管理を通じたグループの監督に集中
- 取締役会が備えるべき知見を考慮のうえ、取締役会全体としての知識・経験・能力の多様性を確保
- 取締役会の客観性・中立性を高め、監督機能を強化するため、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済み
- 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）

監査役・監査役会

- 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・公認会計士である社外監査役を選任

指名・報酬諮問委員会

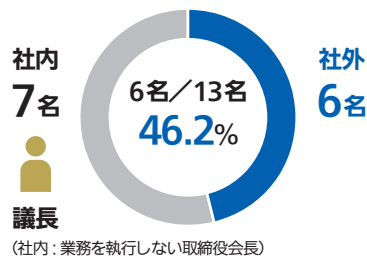
- 取締役・監査役・執行役員・事業会社社長・事業会社社外取締役の候補者指名に関する社内検討の結果ならびに取締役・執行役員・事業会社社長・事業会社社外取締役の報酬制度および個人別の報酬の額および内容の妥当性を審議、取締役会に答申
- グループCEO・執行役員・事業会社社長のサクセッションプランの審議、後継者候補のモニタリングを行うとともに、委員はグループCEOの交代時期を提案可能
- 2022年度は4回開催され（出席率は全員100%）、グループCEOの交代時期およびグループCEO・執行役員および事業会社社長の後継者候補に関する審議、取締役等の候補者に関する社内検討の結果、取締役・執行役員・事業会社社長の報酬制度等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

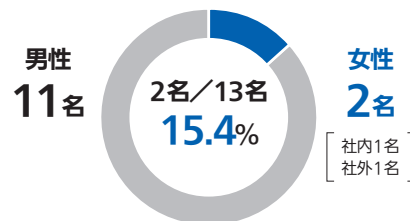
- グループの中長期的戦略や当社または事業会社が実施する重要案件、重要リスクに関して議論や方向付け・報告を実施
- グループ経営会議：グループCEOが議長となり、事業会社社長、機能責任者を含む20名程度の経営幹部から構成（原則として月1回の頻度で開催）
- PHD戦略会議：グループCEOが議長となり、人事、経理、法務などの機能責任者を含む10名程度の経営幹部から構成（原則として月2回以上の頻度で開催）

取締役会

社外取締役比率

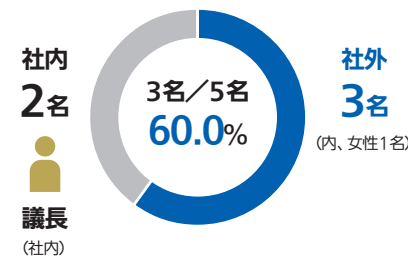


女性取締役比率



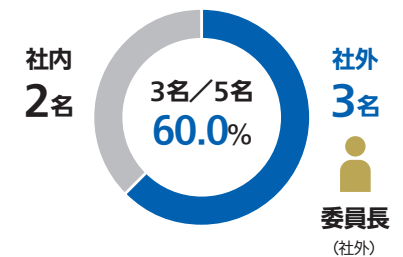
監査役会

社外監査役比率



指名・報酬諮問委員会

社外比率





コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

取締役会評価

取締役会実効性評価の実施と活用

当社は、毎事業年度に、取締役会出席メンバーを対象とした取締役会実効性評価を実施しています。実効性評価の結果については取締役会報告議案として共有し、取締役会出席メンバーから提起された課題および改善策等について取締役会で議論を行っています。その議論の結果を踏まえ、今後の取締役会の体制、運営改善等の施策を検討・実施することで、継続的にPDCAサイクルを積み重ね、取締役会の実効性向上およびガバナンスの強化につなげています。

(1) 前年度の実効性評価を踏まえた2022年度の重点的な取り組み

2022年度においては、以下の取り組みを重点的に行いました。

- 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の機会を増やすこと

(2) 2022年度の実効性評価

2022年度は、以下のスケジュールで取締役会実効性評価を実施しました。なお、アンケートの設問設計および結果分析にあたっては、客観性の担保のため外部機関の助言を受けています。

- アンケート実施期間：2022年11月末～2022年12月中旬
- アンケートの形式：全27問（うち25問が4段階評価、2問が選択肢からの複数項目選択。各設問に自由記述欄を設定）
- アンケートの主な項目：「取締役会の構成と運営」、「グループ戦略と事業会社戦略」、「企業倫理とリスク管理」、「経営陣の評価（指名・報酬）」、「株主等との対話」
- 取締役会での評価結果報告・議論：2023年1月度・3月度取締役会における2回の議論を通じて、取締役会が実効性向上に向けた課題、2023年度の実効性評価の重点監督テーマ、運営面の改善項目等を特定しました。

(3) 取締役会実効性評価結果と課題改善策

アンケートの結果、2021年度に引き続き当社取締役会の実効性評価については概ね確保されていることを確認しました。また、外部機関からは、「設問および回答方法の設計段階、役員の皆様からの多くの建設的な改善コメントを含む回答段階、集計結果の検討段階までの全過程において、一貫して、当社全体として取締役会の実効性向上に向けて課題意識を持ち真摯に取り組んでおられる」とのコメントをいただき、当社の設問設計や評価プロセス、集計された回答・コメントは、取締役会の実効性を確認するに十分であると評価されました。

また、抽出された課題については、取締役会にて議論を行い、以下の改善策が提言されました。

- グループ中長期戦略の議論・事業ポートフォリオ議論の時間を十分に確保し、充実させる
- 事業会社の中長期戦略や重要案件の報告議案については、当社の持株会社としての取締役会、当社執行側および事業会社取締役会との役割分担を明確化した上で、当社取締役会で監督・モニタリングすべき議案に絞り込む
- 人的資本投資、DX等をはじめとする機能軸の報告は、無形資産の活用という観点で、グループ経営課題の解決やグループ中長期戦略に直結し、企業価値向上に貢献する戦略議論としてさらに充実させる
- 取締役会と指名・報酬諮問委員会の役割分担の明確化と委員会の活動内容・方針の共有の充実により、取締役会と委員会が一体となった指名・報酬の監督の強化と透明性の確保を実現する

2023年度は、取締役会で議論し結論づけられた上記の改善策を踏まえ、継続的に取締役会の実効性向上に努めています。



コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

2022年度の取締役会での監督内容

当社取締役会は、事業会社に権限を委譲することで、事業会社を主体としたスピーディーな意思決定を実現するとともに、グループにとって重要な意思決定と健全で適切なモニタリングを行うべく、グループ中長期戦略およびグループ重要案件の決定と、グループガバナンス・リスク管理を通じたグループの監督に集中しています。

2022年度は取締役会への付議基準を引き上げ、事業会社によるスピーディーな意思決定をより可能にしました。また、グループ全体の経営戦略・機能軸戦略の議論に多くの時間を充て、モニタリングボードとしての監督機能を発揮しました。

2022年度の主なテーマ

決議議案

- グループ中長期戦略
- 米国カンザス州車載電池新工場への投資
- ヒートポンプ式温水給湯暖房機チェコ工場への投資

報告議案

- 車載電池事業の成長戦略（取締役会で複数回議論）
- 各事業会社の中長期戦略
- 取締役会実効性評価・運営方針
- 指名・報酬諮問委員会のあり方
- パナソニックグループのマテリアリティ
- サステナビリティ経営
- Panasonic Transformation (PX) の推進状況
- IT・デジタル人材の現状と課題
- 事業創造に向けた技術基盤強化
- グループの成長を支える財務戦略
- グループブランド・コミュニケーション戦略
- リスクマネジメントの取り組み

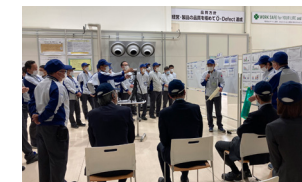
社外取締役・社外監査役に対する情報提供・サポート

社外取締役・社外監査役が取締役会で十分な発言・議論が行え、取締役会の実効性向上につながるように、以下の情報提供等のサポートを実施しています。

- 取締役会メンバーが閲覧可能な専用サイトに、取締役会の議案書、PHD戦略会議の議事録、事業会社取締役会の議案書等も掲載し、執行側での議論・検討状況を随時把握可能な仕組みを構築
- 重要な議案については、取締役会外の場合で事前説明会を実施
- 原則、取締役会の3営業日前までに議案書を専用サイトに掲載し、事前に質問が可能な仕組みを構築
- 取締役会終了後に、社外取締役・社外監査役を中心としたラップアップを実施し、取締役会議長や取締役会事務局が取締役会での気づき、課題について意見を聴取する機会を設定
また、当社事業等への理解促進に向けて、社外取締役・社外監査役に対して主要事業の拠点・工場の視察等を実施しています。

2022年度の視察実績

- 中国・北東アジア地域 オンライン訪問
 - ▶ 「日本にいながら中国5都市（北京・上海・杭州・宜興・大連）を訪問するバーチャル出張」というコンセプトで実施
- パナソニック コネクト(株) プロセスオートメーション事業部 豊中工場
 - ▶ 溶接ロボット・溶接機の製造工程
 - ▶ 溶接ロボットによる溶接デモ
- パナソニック インダストリー(株) 電子材料事業部 郡山工場
 - ▶ 基板材料の製造工程
 - ▶ 関連部門が一堂に会して課題・意見を出し合い、その場で解決する取り組み（大部屋活動）のデモ



- ▶ 2019年の台風19号にて浸水被害を受けた際の状況とその後の水害対策

コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

報酬

報酬体系とその概要

取締役（社外取締役を除く）の報酬制度は、固定報酬である基本報酬、短期および中期の業績を反映するインセンティブとしての業績連動報酬、ならびに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います。ただし、取締役会長は業務を執行しない取締役会議長としての役割に鑑み、基本報酬と譲渡制限付株式報酬のみとしています。社外取締役および監査役の報酬制度は、監督の役割に鑑み、基本報酬のみとしています。

報酬制度の概要

報酬要素	概要	構成比率 ^(注) (基本報酬を1とする)	
基本報酬 (金銭報酬)	<ul style="list-style-type: none"> 固定報酬として、当社の経営環境および他社動向を踏まえ、役割に応じて金額を決定し毎月支給 	1	
業績連動報酬 (金銭報酬)	<ul style="list-style-type: none"> 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、その実現に向けたインセンティブ 基本報酬に対して一定の比率で標準年額を設定し、財務・非財務項目の評価を反映して支給額を決定 	0.55	} 0.75
	<ul style="list-style-type: none"> 短期業績連動部分は、評価対象事業年度の目標達成度等の評価を次年度における支給分に反映して毎月支給 中期業績連動部分は、現中期計画に対応する3事業年度(2022年度～2024年度)の目標達成度等の評価により支給額を決定し、3年に一度、3ヵ年分(標準額で基本報酬を1とした場合に0.6)を毎月支給 	0.2	
譲渡制限付株式報酬 (非金銭報酬)	<ul style="list-style-type: none"> 当社取締役等の退任直後に株式の譲渡制限を解除する形式の株式報酬(2023年度より改定) 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、退任時までの継続的な株式保有を通じて、株主の皆様とこれまで以上に価値共有を進めることを目的として付与 役割に応じて構成比率を設定し、毎年、定時株主総会終了後の一定期間内に支給 	代表取締役社長執行役員 0.75	取締役平均 0.25

(注) 標準年額ベースでの比率です。

代表取締役社長執行役員の報酬構成比率



業績連動報酬

業績連動報酬は標準年額を100%とした場合に、財務・非財務項目（現中期計画において重視する指標を基礎として選定）の評価に応じて、以下のとおりに実際の支給額が変動します。短期・中期業績連動報酬いずれも、目標（現中期計画に定める目標を基礎として設定）達成時に標準年額が支給される仕組みとしています。

短期業績連動部分

財務・非財務いずれの評価区分も最小0%～最大200%の範囲でそれぞれ独立に変動し、支給額全体が最小0%～最大200%の範囲で変動します。

評価区分	評価指標・項目	実際の支給額の変動幅	ウエイト	
			代表取締役社長執行役員	その他の取締役
財務 (連結業績)	<ul style="list-style-type: none"> EBITDA^(注1) ROE 営業キャッシュ・フロー 	0%～200%	60%	50%
非財務 ^(注2)	<ul style="list-style-type: none"> 重篤災害撲滅・コンプライアンス徹底 環境貢献 人材戦略 競争力強化に係るオペレーションKPI 	0%～200%	40%	50%
ウエイト合計			100%	100%

中期業績連動部分

中期計画目標の達成に留まらないさらなる高みを目指すべく、財務評価区分が最小0%～最大450%の範囲で、非財務評価区分が最小0%～最大200%の範囲でそれぞれ独立に変動します。代表取締役社長執行役員については、連結業績に対する責任の大きさに鑑み、財務評価区分のウエイトをそれ以外の取締役よりも大きく設定し、支給額全体での変動幅は以下の通りです。

評価区分	評価指標・項目	実際の支給額の変動幅	ウエイト	
			代表取締役社長執行役員	その他の取締役
財務 (連結業績)	<ul style="list-style-type: none"> ROE 営業キャッシュ・フロー 	0%～450%	80%	50%
非財務 ^(注2)	<ul style="list-style-type: none"> 環境貢献 グループ経営レベル向上の取り組み 	0%～200%	20%	50%
ウエイト合計			100%	100%

- 代表取締役社長執行役員：
最小0%～最大400%
- その他の取締役：
最小0%～最大325%

(注) 1 営業利益と減価償却費（有形/使用権資産）、償却費（無形）の合計

2 役割・職責に応じた重要な取り組み項目に応じて設定しています（以下は具体的な指標の例）

- 重篤災害撲滅・コンプライアンス徹底：重篤災害の発生件数、重大コンプライアンス問題の発生件数
- 環境貢献：自社/バリューチェーンのCO₂削減
- 人材戦略：従業員意識調査の結果、女性登用率（Diversity, Equity & Inclusionの推進）
- 競争力強化に係るオペレーションKPI：調達・物流機能の強化、業務プロセスのDX化、特許数の向上
- グループ経営レベル向上の取り組み：経営基本方針の浸透・実践、デザイン思考経営の実践、ブランド認知度向上

コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

報酬決定のプロセス

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。

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いますが、代表取締役社長執行役員は、指名・報酬諮問委員会において審議されたとおり、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。

他の役員に対する報酬

■ 当社の取締役を兼務しない執行役員

基本的に当社の取締役（社外取締役を除く）の報酬制度と同様の制度を適用

■ 当社の主たる事業会社社長

当社グループの企業価値向上の担い手であることに鑑み、当社の取締役（社外取締役を除く）の報酬制度に準じた報酬制度を適用

なお、いずれの報酬制度についても、指名・報酬諮問委員会にて審議を行っています。

2022年度の役員報酬（取締役・監査役ごとの総額）

(単位：百万円)

役員区分	員数 (人)	報酬等の総額						総計
		2022年度の支給実績額 (業績連動報酬は主に2021年度業績反映分)				2022年度における 業績連動報酬の 引当計上額 (2022年度業績反映分)		
		支給 総額	基本 報酬	業績連動 報酬 (短期)	譲渡制限付 株式報酬	業績連動 報酬 (短期)	業績連動 報酬 (中期)	
取締役 (社外取締役を除く)	9	1,005	600	250	155	231	84	1,320
監査役 (社外監査役を除く)	2	87	87	—	—	—	—	87
社外取締役	6	95	95	—	—	—	—	95
社外監査役	5	48	48	—	—	—	—	48

(注) 1 上記の支給実績額には、2022年6月23日開催の第115回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名、および監査役2名を含んでいます。

2 業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬は、2022年度における費用計上額を記載しています。

2022年度の役員報酬（報酬総額1億円以上の役員）

(単位：百万円)

氏名	役員区分	報酬等の総額						総計
		2022年度の支給実績額				2022年度における 業績連動報酬の 引当計上額		
		支給 総額	基本 報酬	業績連動 報酬 (短期)	譲渡制限付 株式報酬	業績連動 報酬 (短期)	業績連動 報酬 (中期)	
津賀 一宏	取締役	141	100	23	18	—	—	141
楠見 雄規	取締役	219	108	42	69	55	20	294
本間 哲朗	取締役	128	86	42	—	41	15	184
佐藤 基嗣	取締役	143	79	40	24	41	15	199
梅田 博和	取締役	118	70	30	18	36	13	167
宮部 義幸	取締役	84	51	20	13	36	13	133

(注) 2022年4月に実施した役員報酬制度の改定と、それに伴う役員報酬に関する会計処理の変更を踏まえて、2022年度においてのみ、2022年度の業績連動報酬実支給額（上表「2022年度の支給実績額」内の業績連動報酬（短期））、および2023年度に支給予定の業績連動報酬の引当計上額（上表「2022年度における業績連動報酬の引当計上額」内の業績連動報酬（短期）ならびに業績連動報酬（中期））の2年分を費用計上しています。上表は、これらの合計を含む「総計」が1億円以上の役員を開示対象としています。

取締役および監査役の報酬限度額

区分	報酬の種類	決議年月日	対象者	報酬限度額等	決議時の員数
取締役	金銭報酬	2007年6月27日 (第100回定時株主総会)	取締役	1,500百万円	19名
		2021年6月24日 (第114回定時株主総会)	社外取締役	上記のうち 150百万円	6名
	非金銭報酬 (譲渡制限付株式報酬)	2019年6月27日 (第112回定時株主総会)	取締役 (社外取締役を除く)	500百万円 (100万株)	7名
監査役	金銭報酬	2023年6月26日 (第116回定時株主総会)	監査役	170百万円	5名

(役員報酬のより詳細の内容については、[有価証券報告書（第116期）のP76～81](#)をご参照ください。)



取締役会・監査役会の構成 (2023年6月26日現在)

取締役および監査役に期待する知見

当社取締役会は、事業会社に権限を委譲することで、事業会社を主体としたスピーディーな意思決定を実現するとともに、グループにとって重要な意思決定と健全で適切なモニタリングを行うべく、グループ中長期戦略およびグループ重要案件の決定と、グループガバナンス・リスク管理を通じたグループの監督に集中することとしています。

当社取締役会が上記の役割を果たすために、当社取締役は社会課題に真剣に向き合い、企業価値を高めるための、変革への熱意・覚悟を保持していることを大前提として、取締役会として備えるべき知見を右の8つに整理しています。

これらの知見について、各取締役・監査役が有する特に発揮することが期待される知見のうち、上位4項目以内の一覧は下表の通りです。

- ① 経営者としての事業経験（事業経営）
- ② 長期のグローバルの産業構造の変化やメガトレンド（産業構造・メガトレンド）
- ③ ITやデジタルトランスフォーメーションにおける技術トレンド（IT・デジタル）
- ④ グローバルな視点・視座（グローバル・国際情勢）
- ⑤ 財務的洞察および大規模な投資判断（財務・投資判断）
- ⑥ イノベーションの促進、競争力強化（技術・モノづくり・サプライチェーン）
- ⑦ リスクコントロールおよび執行に対するガバナンス（ガバナンス・リスクマネジメント）
- ⑧ 環境・社会

取締役会として
備えるべき知見

	氏名	性別	地位	属性・委員の就任状況 <small>社外：社外取締役・社外監査役 独立：独立役員 指・報：指名・報酬諮問委員会委員</small>	2022年度の出席回数 <small>※の出席回数は、2022年6月23日の 就任後のもの</small>	特に期待する知見							
						事業経営	産業構造・ メガトレンド	IT・デジタル	グローバル・ 国際情勢	財務・ 投資判断	技術・モノづくり・ サプライチェーン	ガバナンス・ リスク マネジメント	環境・社会
取締役	津賀 一宏	男性	取締役会長	取締役会議長 指・報	取締役会12/12回(100%)	●	●	●			●		
	楠見 雄規	男性	代表取締役 社長執行役員	指・報	取締役会12/12回(100%)	●				●		●	
	本間 哲朗	男性	代表取締役 副社長執行役員		取締役会12/12回(100%)	●	●		●		●		
	佐藤 基嗣	男性	代表取締役 副社長執行役員		取締役会12/12回(100%)	●			●	●	●		
	梅田 博和	男性	代表取締役 副社長執行役員		取締役会12/12回(100%)	●			●	●	●		
	宮部 義幸	男性	取締役 副社長執行役員		取締役会10/10回(100%)※		●	●		●		●	
	少徳 彩子	女性	取締役 執行役員		取締役会10/10回(100%)※			●			●	●	
	松井 しのぶ	女性	取締役	社外 独立	取締役会12/12回(100%)			●		●	●	●	
	西山 圭太	男性	取締役	新任 社外 独立	—		●	●	●	●			
	野路 國夫	男性	取締役	社外 独立	取締役会12/12回(100%)	●			●		●	●	
	澤田 道隆	男性	取締役	社外 独立 指・報 (委員長)	取締役会12/12回(100%)	●					●	●	
	富山 和彦	男性	取締役	社外 独立 指・報	取締役会12/12回(100%)		●	●	●		●		
筒井 義信	男性	取締役	社外 独立 指・報	取締役会12/12回(100%)	●	●	●	●	●				
監査役	藤井 英治	男性	常任監査役	監査役会議長	取締役会12/12回(100%) 監査役会13/13回(100%)			●		●	●	●	
	馬場 英俊	男性	常任監査役	新任	—			●	●		●		
	江藤 彰洋	男性	監査役	社外 独立	取締役会10/10回(100%)※ 監査役会10/10回(100%)※	●			●	●	●		
	中村 明彦	男性	監査役	社外 独立	取締役会10/10回(100%)※ 監査役会10/10回(100%)※				●	●	●		
	由布 節子	女性	監査役	社外 独立	取締役会12/12回(100%) 監査役会13/13回(100%)				●		●	●	



取締役・監査役・執行役員 (2023年6月26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

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)に
就任
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)



代表取締役
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、
経理担当
2013年10月 パナソニック(株) 役員に就任、企画担当
2014年6月 同 取締役に就任、企画担当
2015年4月 同 常務取締役に就任、企画担当
2016年4月 同 代表取締役専務に就任、企画・人事担当
2017年6月 同 代表取締役 専務執行役員に就任、
CSO・CHRO
2019年4月 同 代表取締役 副社長執行役員に就任(現)、
コーポレート戦略本部長
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 CEO(現)



代表取締役
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
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・クオリティ・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(現)
2022年6月 同 取締役に就任(現)



取締役
少徳 彩子
執行役員
グループGC

1991年4月 当社へ入社
2013年10月 同 AVCネットワークス社 リーガルセンター
事業法務グループマネージャー
2014年1月 同 AVCネットワークス社 リーガルセンター
所長(兼)事業法務グループマネージャー
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・
カウンセル(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(現)、グループ・ゼネラル・
カウンセル(グループGC) (現)
2022年6月 同 取締役に就任(現)



取締役・監査役・執行役員 (2023年6月26日現在)

記載順は役位および氏名(姓)のアルファベット順

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
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)
2023年2月 同 執行役員 CHRO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)



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)コーポレイ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)



西山 圭太
(独立役員)

1985年4月 通商産業省(現 経済産業省)へ入省
2002年11月 内閣府産業再生機構準備室 企画官
2003年7月 経済産業省 通商政策局情報調査課長
2004年6月 同 通商政策局アジア大洋州課長
2007年7月 同 経済産業政策局産業構造課長
2009年7月 (株)産業革新機構 執行役員
2011年6月 内閣官房 東京電力経営・財務調査タスクフォース 事務局長
2012年7月 経済産業省 大臣官房審議官
2014年7月 原子力損害賠償支援機構連絡調整室次長 東京電力(株) 執行役を兼任
2015年6月 東京電力(株) 取締役・執行役
2018年7月 経済産業省 商務情報政策局長
2020年7月 経済産業省を退任
2023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)



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・監査役・執行役員 (2023年6月26日現在)

記載順は役位および氏名(姓)のアルファベット順

常任監査役



藤井 英治

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)



馬場 英俊

1987年4月 九州松下電器(株)へ入社
 1998年4月 アメリカ九州松下電器(株) 経理部 主事
 2004年4月 パナソニック コミュニケーションズ(株) 経理グループ 財務IRチーム 参事
 2008年4月 パナソニック コミュニケーションズ マレーシア(株) 取締役副社長
 2010年8月 パナソニック システムネットワークス ヨーロッパ社 副社長
 2016年4月 当社 AVCネットワークス社 常務 経理センター 所長
 2020年10月 同 監査部長
 2022年4月 同 内部監査担当 上席主幹
 パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株) 監査部長
 2023年6月 当社 常任監査役に就任(現)

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 執行役員副社長に就任
 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 ブライス・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 ブライスウォーターハウスグループ(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)
 足立ヘンダーソン宮武藤田法律事務所へ入所
 1986年9月 ルフ・クライス・ベルベーク法律事務所(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・臼井法律事務所(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)

執行役員

社長執行役員

楠見 雄規

グループCEO

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

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

宮部 義幸

渉外担当、ソリューションパートナー担当、東京代表

梅田 博和

グループCFO、グループダバスターズプロジェクト担当、施設管理担当、パナソニックホールディング オランダ(有) 会長、パナソニック出資管理(同) 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

次世代事業推進本部長

小川 立夫

グループCTO、薬事担当

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

少徳 彩子

グループGC

隅田 和代

グループCSO(兼)経営企画グループ長

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

玉置 肇

グループCIO、サイバーセキュリティ担当
 ※パナソニック インフォメーションシステムズ(株) 社長

臼井 重雄

デザイン担当
 ※パナソニック(株)執行役員 チーフ・カスタマーエクスペリエンス・オフィサー(CCXO)、デザイン担当、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

(注)常任監査役 藤井 英治は、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。

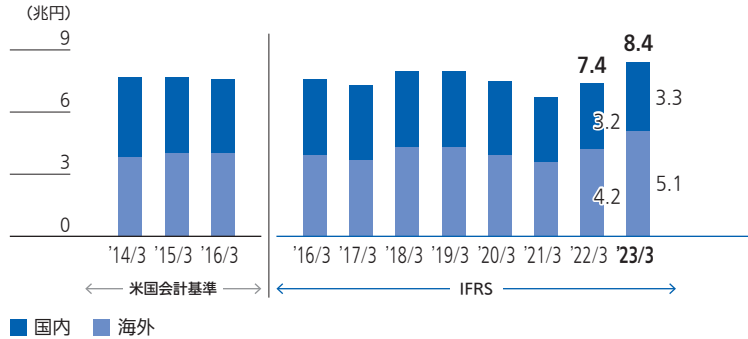
(注)※は、パナソニック ホールディングス(株)以外の事業会社における業務担当です。

企業データハイライト(財務データ)

当社および連結子会社
各表示年3月期または3月期末

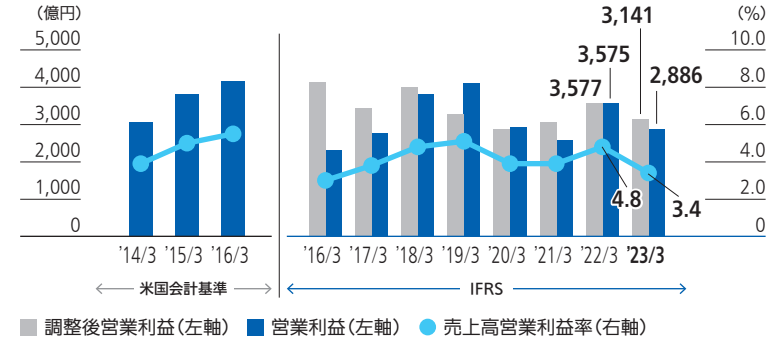
当社は、2017年3月期の年間決算より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。また、2016年3月期の財務数値については、従来の米国で一般に公正妥当と認められた会計原則(米国会計基準)に加え、IFRSに準拠した数値も併記しています。

売上高



半導体不足による生産・販売への影響などはあったものの、欧州で需要が拡大しているヒートポンプ式温水給湯暖房機(A2W)や、自動車生産の回復を受けた車載機器、車載電池などの販売増に加え、ブルーヨングダーの新規連結や為替換算の影響もあり、前年度から増収となりました。

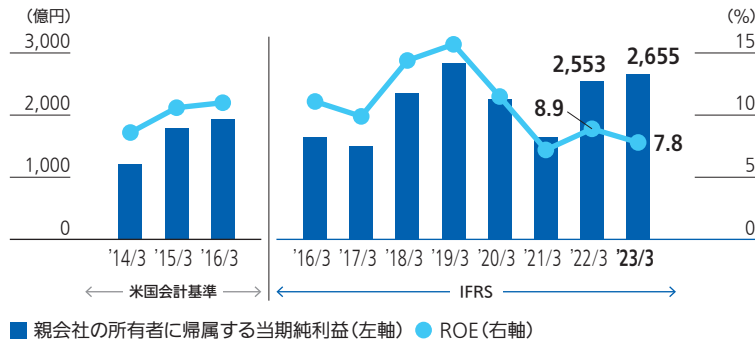
営業利益/売上高営業利益率



調整後営業利益は、オートモティブ、コネクタが増益となった一方で、インダストリー、エナジーの減益幅が大きく、前年度から減益となりました。原材料価格高騰や固定費増加などの影響を、増販益や価格改定などの取り組みでカバーできませんでした。

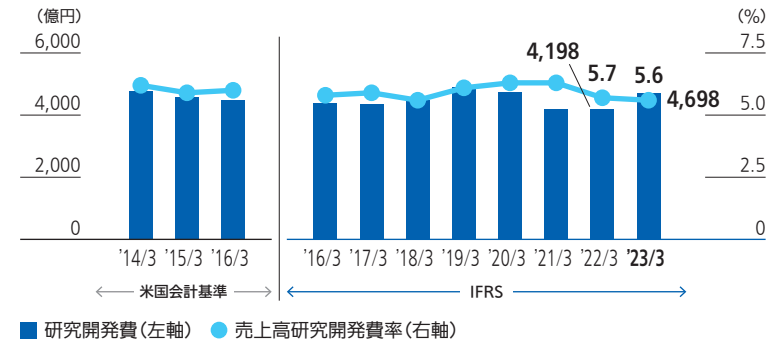
また、前年度の一時的反動などもあり、営業利益も前年度から減益となりました。

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、米国IRA(インフレ抑制法)補助金の法人税還付益の計上により前年度に対して増益となりました。一方、為替換算等の影響もあり株主資本が増加し、ROEは前年度から低下しました。

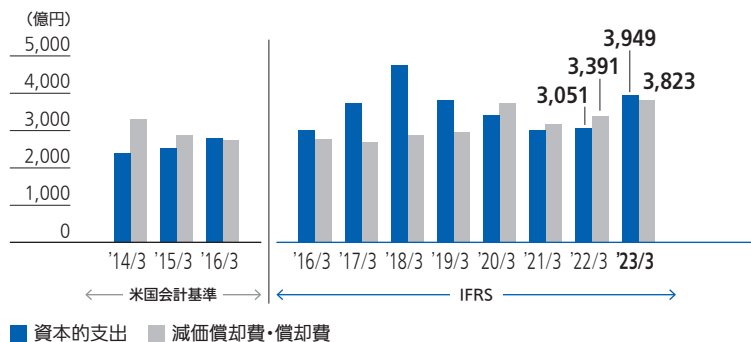
研究開発費/売上高研究開発費率



当社は、カーボンニュートラルやサーキュラーエコミーをはじめ、Panasonic GREEN IMPACT で定める目標達成に向けた取り組みやそれを支える技術開発に取り組んでいます。また、くらし(健康・安全・快適)を支えるAI・ロボティクスをはじめとした技術基盤構築や活用、そして新規事業創出を進めています。成長戦略を支え、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、これからも積極的に取り組んでいきます。

企業データハイライト(財務データ)

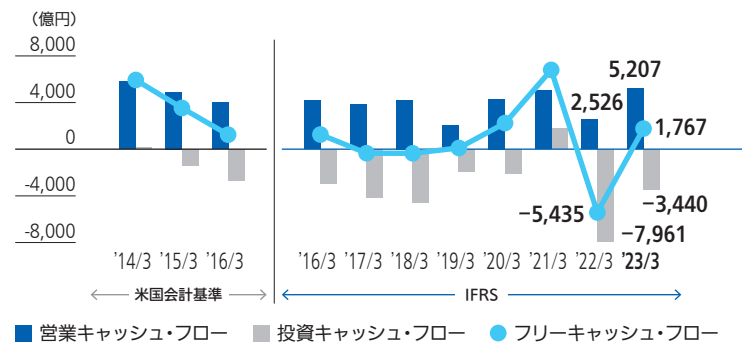
資本的支出/減価償却費・償却費



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方にに基づき設備投資を実施しています。今期の主な設備投資は、家庭用電化機器・電設資材、車載用リチウムイオン電池(日本・米国)、電子部品・制御機器、車載機器などの生産設備やB2Bソリューション事業関連機器等の生産設備などです。

(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・償却費は、有形固定資産、使用権資産(2020年3月期以降)の減価償却費、および無形資産の償却費の金額です。

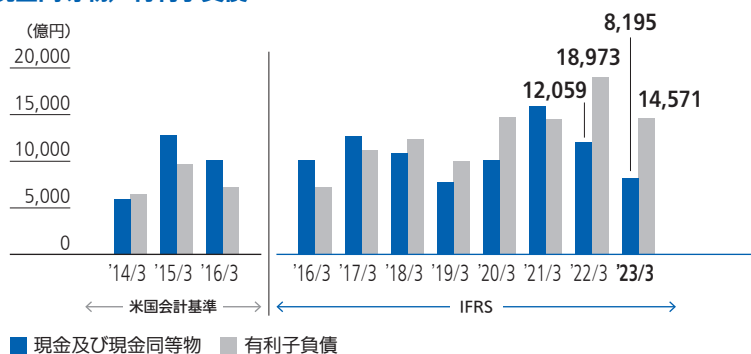
フリーキャッシュ・フロー



営業キャッシュ・フローは、棚卸資産増減および営業債権増減の良化や、法人所得税の支払額の減少などにより、前年度の2,526億円に対し、5,207億円となりました。投資キャッシュ・フローは、設備投資の増加や資産売却収入の減収はありましたが、前年度にブルーヨングラーの子会社化に係る支出があったことなどにより、前年度の▲7,961億円に対し、▲3,440億円になりました。

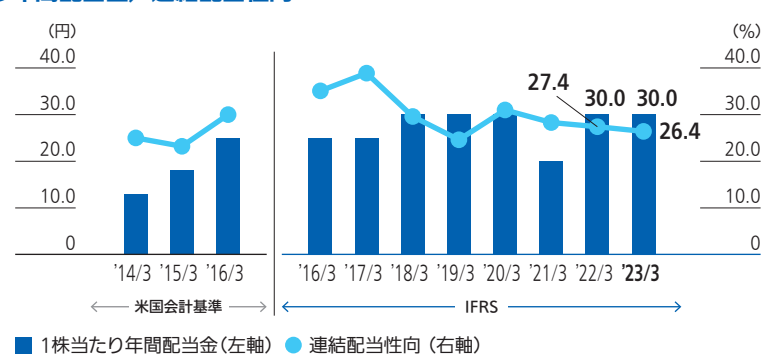
(注) リースを含むと判定される製品供給契約に基づき、貸手リース会計を適用することに伴うリース債権の回収額は、投資キャッシュ・フローに含まれています。

現金及び現金同等物/有利子負債



現金及び現金同等物の残高は前年度末に比べ減少しました。2022年4月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2022年3月31日に実施しましたが、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。加えて、2022年7月に米ドル建無担保普通社債10億米ドル(2019年7月発行)を償還しました。有利子負債の減少については、金融機関からの借入の返済や社債償還等によるものです。

1株当たり年間配当金/連結配当性向



株主の皆様からの投下資本に対するリターンとの見地から連結業績に応じた利益配分を基本とし、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。

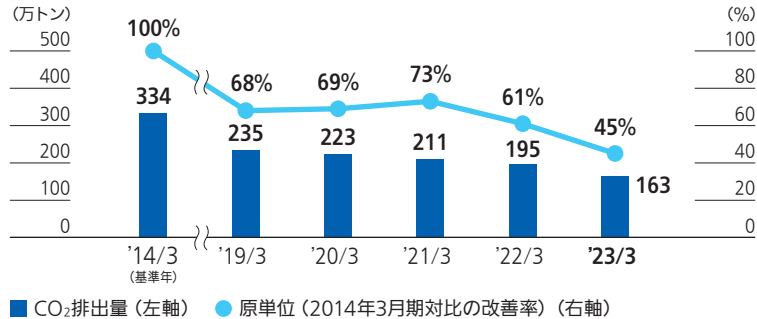
2022年度は、連結業績に応じた利益配分を基本とする当社の配当方針、および財務体質の状況等を総合的に勘案し、1株当たり年間30円の配当を実施しました。なお、米国IRA(インフレ抑制法)補助金の趣旨を踏まえて、IRAの業績影響額を除く純利益をベースに決定しています。

内部留保資金については、経営体質の一層の充実、ならびに将来の事業展開に役立てます。

企業データハイライト(非財務データ)

非財務データの詳細は、「[サステナビリティデータブック](#)」をご参照ください。

生産活動におけるCO₂排出量と原単位

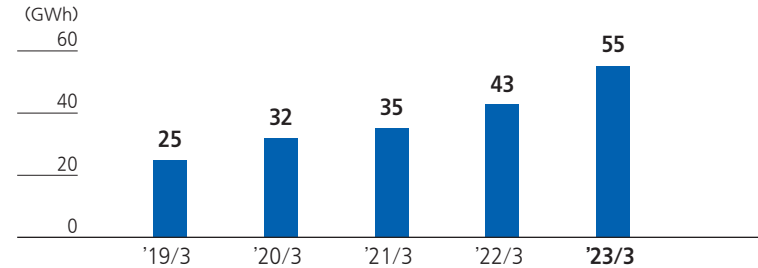


当社は、Panasonic GREEN IMPACT実現に向け2030年までに全事業会社で自社拠点におけるCO₂排出の実質ゼロ化を社内外に発信し、先進的省エネ技術や再生可能エネルギーの活用推進などでCO₂排出実質ゼロの工場づくりを国内外で推進しております。2022年度は、パナソニック オートモーティブシステムズ(株)のグローバル全拠点(国内6拠点、海外8拠点)においてCO₂排出ゼロ化を達成するなどしました。

(注)原単位は、CO₂排出量を、グループ全体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。

詳細：<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/pdf/sdb2023j-eco.pdf>

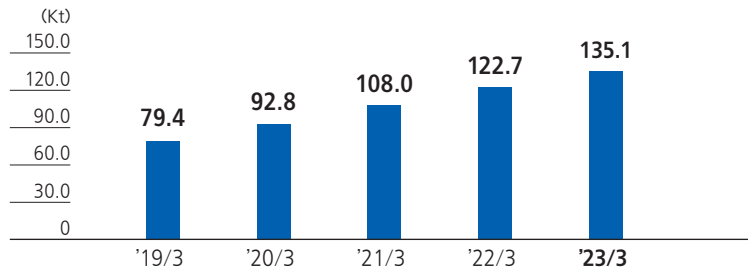
再生可能エネルギー自社導入量



2022年度の自社拠点における再生可能エネルギー導入量は前年比28%増となる55GWhとなりました。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/pdf/sdb2023j-eco.pdf>

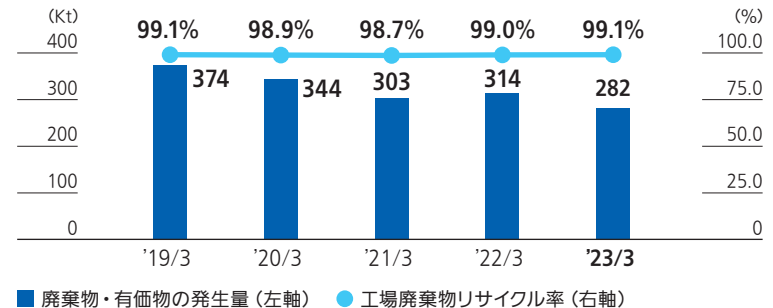
再生樹脂利用実績(2014年度からの累計)



循環型モノづくりを推進するため、投入資源の削減をこれまで以上に進めるとともに、再生資源の活用拡大に資源の種類ごとに、その特性にあわせた循環の仕組みづくりに取り組んでいます。再生樹脂については、当社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)(PETEC)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取り組みを推進しており、2022年度は約12.4ktの再生樹脂をエアコン、冷蔵庫、洗濯機などの製品に活用しました。

詳細：<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/pdf/sdb2023j-eco.pdf>

廃棄物・有価物の発生量と工場廃棄物リサイクル率

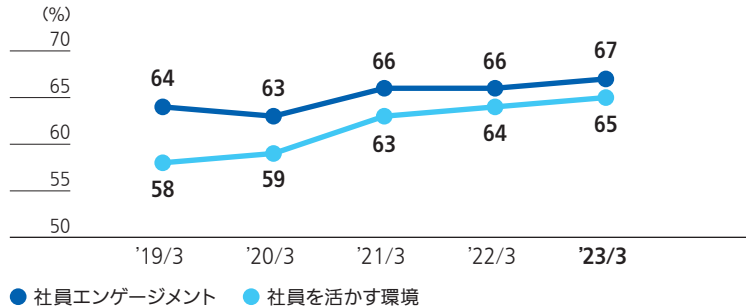


廃棄物・有価物については、生産工程における材料歩留まりの向上に加え、熱硬化性樹脂などリサイクルしにくい材料の廃棄量の抑制や工程ごとの廃棄物分別徹底による再資源化の拡大などで、発生量の削減に取り組んでいます。工場廃棄物リサイクルについても、廃プラスチックの再資源化への取り組みなどを継続して実施しています。

詳細：<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/pdf/sdb2023j-eco.pdf>

企業データハイライト(非財務データ)

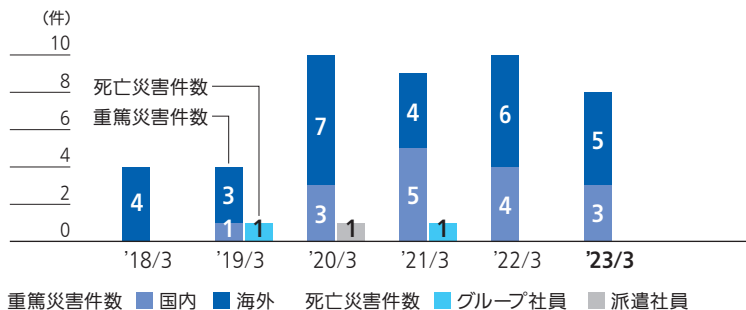
従業員意識調査の肯定回答率



当社は、マテリアリティ特定プロセスを経て、「社員のウェルビーイング」をグループにおける最重要課題の一つと特定していますが、その実現の取り組みにおいて、「従業員意識調査」での「社員エンゲージメント」「社員を活かす環境」カテゴリのスコアを重要指標の一つとして重視しております。年々上昇傾向にありますが、今後も引き続きグローバル最高水準の肯定回答率を目指します。

詳細: <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/pdf/sdb2023j-employee.pdf>

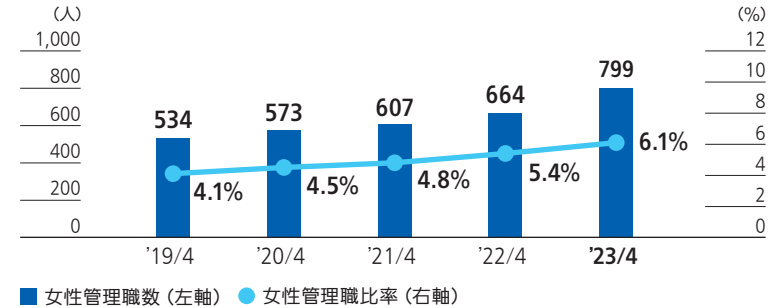
労働災害件数



当社は、安全・安心・健康な職場づくりを推進し、死亡災害、重篤災害および重大災害の撲滅を目指しています。2022年度の死亡災害件数は前年度に引き続きグループ全体で0件、重篤および重大災害件数は国内3件、海外5件(前年は国内4件、海外6件)でした。今後も継続してそうした災害の撲滅を目指します。

詳細: <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/pdf/sdb2023j-employee.pdf>

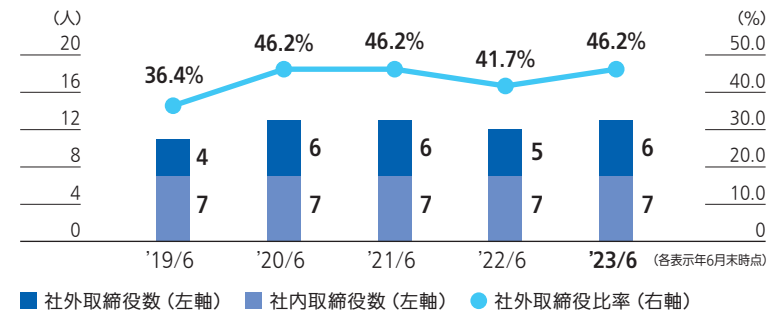
女性管理職数・比率(日本国内)



当社は、多様な意見や気付きを集め、より質が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・比率ともに年々増加しています。今後も継続してDEIを推進し、より多くの女性を登用することを通じて管理職層における多様性の確保を目指します。

詳細: <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/pdf/sdb2023j-employee.pdf>

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。2023年6月末時点における取締役数は13名、社外取締役比率は46.2%となっています。

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



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			IFRS							
	2014/3	2015/3	2016/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
会計年度（百万円）											
売上高	7,736,541	7,715,037	7,553,717	7,626,306	7,343,707	7,982,164	8,002,733	7,490,601	6,698,794	7,388,791	8,378,942
調整後営業利益	305,114	381,913	415,709	413,246	343,616	401,202	327,032	286,663	307,155	357,700	314,077
営業利益	—	—	—	230,299	276,784	380,539	411,498	293,751	258,600	357,526	288,570
税引前利益	206,225	182,456	217,048	227,529	275,066	378,590	416,456	291,050	260,820	360,395	316,409
親会社の所有者に帰属する当期純利益	120,442	179,485	193,256	165,212	149,360	236,040	284,149	225,707	165,077	255,334	265,502
資本的支出	239,127	253,610	279,993	299,881	373,208	475,187	380,678	342,098	301,494	305,108	394,891
減価償却費・償却費	330,786	286,326	274,401	277,716	269,998	287,324	295,694	372,973	317,572	339,148	382,289
研究開発費	478,817	457,250	449,828	438,851	436,130	448,879	488,757	475,005	419,764	419,807	469,785
フリーキャッシュ・フロー	594,078	353,455	124,406	125,551	▲ 34,746	▲ 35,646	10,290	224,207	680,634	▲ 543,519	176,709
会計年度末（百万円）											
現金及び現金同等物	592,467	1,280,408	1,014,264	1,012,666	1,270,787	1,089,585	772,264	1,016,504	1,593,224	1,205,873	819,499
総資産	5,212,994	5,956,947	5,596,982	5,488,024	5,982,961	6,291,148	6,013,931	6,218,518	6,847,073	8,023,583	8,059,527
有利子負債	642,112	972,916	725,919	724,841	1,124,004	1,239,444	998,721	1,471,311	1,447,423	1,897,284	1,457,107
親会社の所有者に帰属する持分	1,548,152	1,823,293	1,705,056	1,444,442	1,571,889	1,707,551	1,913,513	1,998,349	2,594,034	3,164,962	3,618,402
資本合計	1,586,438	1,992,552	1,854,314	1,647,233	1,759,935	1,882,285	2,084,615	2,155,868	2,768,502	3,347,171	3,789,958

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

本表に対する注記

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。

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・償却費は、有形固定資産、使用権資産（2020年3月期以降）の減価償却費、および無形資産の償却費の金額です。

10年間の主要財務データ

	米国会計基準			IFRS								
	2014/3	2015/3	2016/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	
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												
基本的	52.10	77.65	83.40	71.30	64.33	101.20	121.83	96.76	70.75	109.41		113.75
希薄化後	—	77.64	83.39	71.29	64.31	101.15	121.75	96.70	70.72	109.37		113.72
1株当たり年間配当金	13.00	18.00	25.00	25.00	25.00	30.00	30.00	30.00	20.00	30.00		30.00
1株当たり親会社の所有者に帰属する持分	669.74	788.87	734.62	622.34	673.93	732.12	820.41	856.57	1,111.73	1,356.08		1,550.23
財務指標												
売上高営業利益率 (%)	3.9	5.0	5.5	3.0	3.8	4.8	5.1	3.9	3.9	4.8		3.4
売上高税引前利益率 (%)	2.7	2.4	2.9	3.0	3.7	4.7	5.2	3.9	3.9	4.9		3.8
親会社所有者帰属持分当期純利益率 (ROE) (%)	8.6	10.6	11.0	11.1	9.9	14.4	15.7	11.5	7.2	8.9		7.8
売上高親会社の所有者に帰属する当期純利益率 (%)	1.6	2.3	2.6	2.2	2.0	3.0	3.6	3.0	2.5	3.5		3.2
総資産回転率 (回)	1.5	1.4	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.2	1.0	1.0		1.0
財務レバレッジ (倍)	3.8	3.3	3.3	3.8	3.8	3.7	3.4	3.1	2.8	2.6		2.4
有利子負債比率 (%)	12.3	16.3	13.0	13.2	18.8	19.7	16.6	23.7	21.1	23.6		18.1
総資産親会社所有者帰属持分比率 (%)	29.7	30.6	30.5	26.3	26.3	27.1	31.8	32.1	37.9	39.4		44.9
配当性向 (%)	25.0	23.2	30.0	35.1	38.9	29.6	24.6	31.0	28.3	27.4		26.4
為替レート (円)												
1米ドル	100	110	120	120	108	111	111	109	106	112		135
1ユーロ	134	139	133	133	119	130	128	121	124	131		141
1人民元	16.4	17.7	18.9	18.9	16.1	16.8	16.5	15.6	15.7	17.5		19.8

米国会計基準とIFRSで用語が異なる項目

米国会計基準	IFRS
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

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。

各比率の算出方法

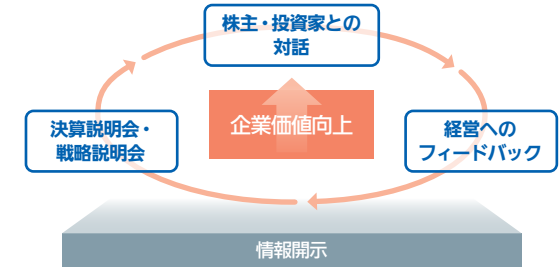
- 親会社所有者帰属持分当期純利益率 (ROE) = 親会社の所有者に帰属する当期純利益 ÷ 期首・期末平均親会社の所有者に帰属する持分
- 総資産回転率 = 売上高 ÷ 期首・期末平均総資産
- 財務レバレッジ = 期首・期末平均総資産 ÷ 期首・期末平均親会社の所有者に帰属する持分
- 有利子負債比率 = 有利子負債 ÷ 総資産
- 配当性向 = 1株当たり年間配当金 ÷ 基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益

IFRSに対する注記

- 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。

資本市場との対話の状況

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。また、株主・投資家と建設的な対話を行い、そこで得た気づきを経営陣にフィードバックすることで、当社の経営の質的向上と中長期的な企業価値向上を目指しています。



主なIR活動実績

活動	主な対応者	年間実績(2023年3月期)	
戦略説明会※	グループCEO、 事業会社社長	6回 グループ戦略説明会(2022年4月) サプライチェーンマネジメント事業の成長戦略(5月) Panasonic Group IR Day 2022(6月) 第2回サステナビリティ説明会(7月) くらし事業 個別事業説明会(11月) エナジー技術IRミーティング(2023年2月)	
決算説明会※	グループCFO	4回	
グループ/個別 ミーティング	グループCEO、 グループCFO、 事業会社社長	約180社(延べ)	国内外機関投資家(ファンドマネージャー、アナリスト)、ESG運用担当者、証券会社アナリストなど
	財務・IR部 部長、課長、 IR担当者	約600社(延べ)	

資本市場の主な関心事項

投資家の視点	関心事項
キャッシュ・フロー 創出力	<ul style="list-style-type: none"> ・車載電池事業における米国IRA(インフレ抑制法)による業績影響 ・サプライチェーンマネジメント事業(ブルーボンダー)におけるのれん減損リスク ・四半期決算における業績悪化事業への対応策、回復時期 ・増加傾向にある在庫に対する削減策、削減目標
成長性	<ul style="list-style-type: none"> ・車載電池における生産能力拡大、中長期の利益貢献 ・A2Wなどの空質空調事業における欧州域内での事業拡大、基盤強化 ・中長期戦略の進捗(競争力強化、グループシナジー、キャピタルアロケーション、事業ポートフォリオマネジメント等)
安定性・継続性	<ul style="list-style-type: none"> ・マテリアリティ分析の進捗状況 ・環境目標に対する取り組み進捗 ・サプライチェーンにおける人権尊重の取り組み ・グループガバナンスの考え方、役員報酬制度のあり方

経営陣への主なフィードバック

	頻度	報告方法	報告内容
投資家・アナリストの コメント、 株価指数・株価情報	5-6回/年	取締役会で報告	企業価値向上に向けた議論の参考情報とするため、決算発表説明会や事業方針に関する説明会を実施後に、投資家やアナリストの声や株価の動きなど資本市場の反応を報告
投資家の声を含む IR活動実績	四半期毎	メール、 社内情報 共有サイト	IR活動への理解向上や啓発、各事業の改善活動に活かすため、グループ/個別ミーティングで得た声やご意見、活動実績をまとめ、経営幹部、社内関係部門、事業会社関係部門に共有

株主総会	主な対応者	実績	
第116回定時株主総会※ (2023年6月)	取締役、監査役、 執行役員、事業会社社長	単元株主数	398,554人
		会場で出席した株主数	730人
		ライブ配信を視聴した 株主数	841人

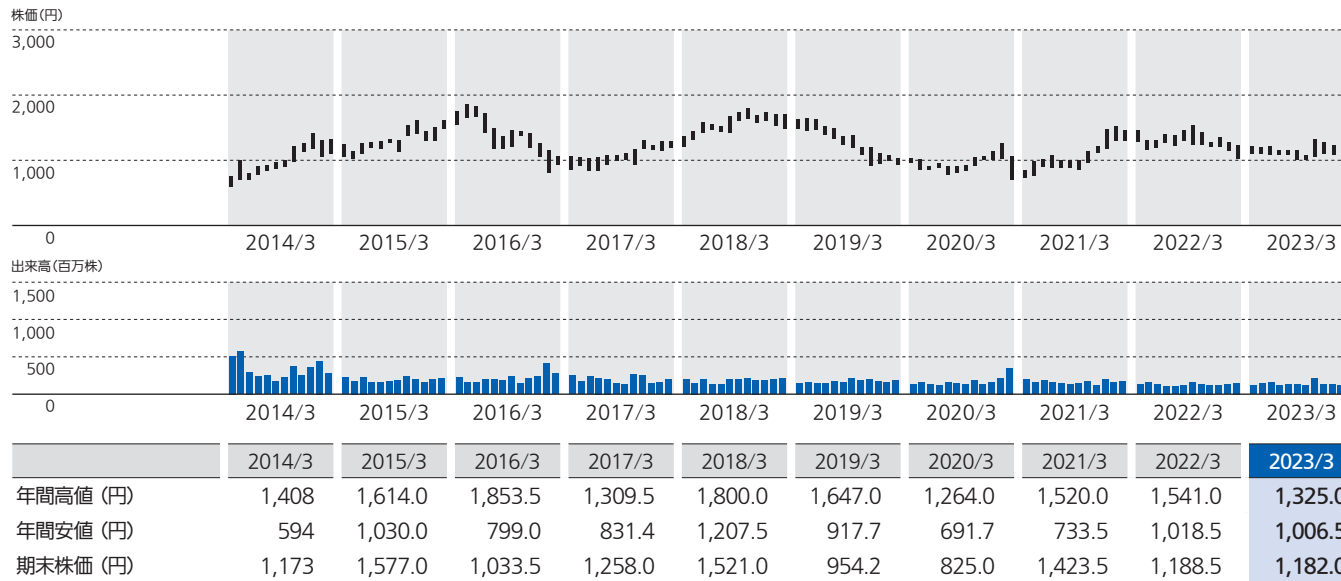
※幅広いステークホルダーに向けてタイムリーな情報発信を行うため、説明会の内容は当社ウェブサイト(和・英)に掲載しています。株主総会の動画は、総会后1か月間、当社ウェブサイトに掲載しています。

当社ウェブサイト、書簡、電話などを通していただいたご意見ご要望は、内容を確認のうえ経営陣へのフィードバックに反映しています。

会社情報 (2023年3月31日現在)

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



社外からの評価・指標への組み入れ

当社は以下の株式指数等に組み入れられています。



FTSE4Good
<https://www.ftserussell.com/products/indices/FTSE4Good>



FTSE Blossom Japan
<https://www.ftserussell.com/products/indices/blossom-japan>



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 indexes are the exclusive property of MSCI and the MSCI index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.



In 2022, Panasonic Holdings Corporation received a rating of AA (on a scale of AAA-CCC) in the MSCI ESG Ratings assessment.



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。

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(投資家情報) サイト

決算情報や投資家向け説明会資料などがご覧いただけます。

<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いただけます。

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

パナソニックグループの歩み

当社は、創業以来、「事業を通じて、世界中の人々の暮らしの向上と、社会の発展に貢献する」という経営基本方針に基づき、事業を行ってきました。これからも、「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向けて「暮らし」「環境」の領域で、お客様や社会へのお役立ちを果たしていきます。

1918 創業



当社製品に囲まれる創業者 松下幸之助 (1964年撮影)

配線器具からスタートし、洗濯機、冷蔵庫、テレビなどの家庭電化製品から部品・産業分野に至る商品・サービス群を通じて、ゆとりある生活の実現に貢献

1998

- ・LED照明 第1号発売



2008

- ・車載用リチウムイオン電池 (1865サイズ) 量産開始



2009

- ・エネファーム[※]発売



※水素と酸素で電気と温水を効率的に作るシステム

2021

- ・米国サプライチェーン・ソフトウェア 専門企業ブルーヨonder[®]買収



2023

- ・車載電池 米国カンザス工場 建設開始

2022

- ・環境に関する長期ビジョン 「Panasonic GREEN IMPACT」 発信

Panasonic GREEN IMPACT

2008年の車載用リチウムイオン電池および2018年のヒートポンプ式温水給湯暖房機の写真は、当時の実際のモデルのものではありません。

1918

2000

2020

2023

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

「事業を通じてお客様や社会へのお役立ちを果たし、さらには企業価値を高めるための重要な基盤は、実効性あるコーポレート・ガバナンス体制である」との認識のもと、当社はその構築・強化に取り組んでいます。

2013

- ・初の女性取締役就任

2014

- ・株式報酬型ストックオプション 報酬制度開始 (～2018)

2015

- ・指名・報酬諮問委員会設置
- ・取締役会実行性評価開始
- ・社外役員コミッティー設置

2017

- ・社外取締役比率を1/3以上に (2023年6月末現在: 46.2%)

2019

- ・譲渡制限付株式報酬制度開始

Panasonic Group

パナソニック ホールディングス株式会社

<https://holdings.panasonic/jp>