

統合報告書 2024

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

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

グループCEO&CFOメッセージ

- 8 グループCEO
メッセージ
- 14 グループCFO
メッセージ



セグメント別戦略

- 18 くらし事業
- 19 オートモーティブ
- 20 コネクト
- 21 インダストリー
- 22 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2024」

パナソニック ホールディングス(PHD)の役割

- 24 人事戦略
- 33 環境・技術戦略
- 41 PX (Panasonic Transformation) の取り組み
- 43 ブランド戦略
- 44 コンプライアンスの取り組み

コーポレート・ガバナンス

- 47 対談：
取締役会議長・
社外取締役



- 52 西山社外取締役メッセージ
- 54 コーポレート・ガバナンス体制と取り組み
- 60 取締役会・監査役会の構成
- 61 取締役・監査役・執行役員

企業データ

- 64 企業データハイライト (財務データ)
- 66 企業データハイライト (非財務データ)
- 68 10年間の主要財務データ
- 70 資本市場との対話の状況
- 71 会社情報

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」

当社の使命の実現に向けて

当社の使命は、創業者である松下 幸之助が提唱した「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」の実現であります。この実現のため、当社は創業者によって確立された経営理念、その根幹である「綱領・信条・七精神」を実践するにあたっての考え方を「経営基本方針」として定め、さらには、一人ひとりが経営基本方針の実践を目指すための行動指針として、「Panasonic Leadership Principles (PLP)」を策定しています。

「価値創造プロセス (P5ご参照)」にも示している通り、この経営基本方針を実践することで、当社の使命の実現を目指してまいります。



詳しくはこちらをご覧ください
「[パナソニックグループの経営基本方針](#)」

創業者
松下 幸之助

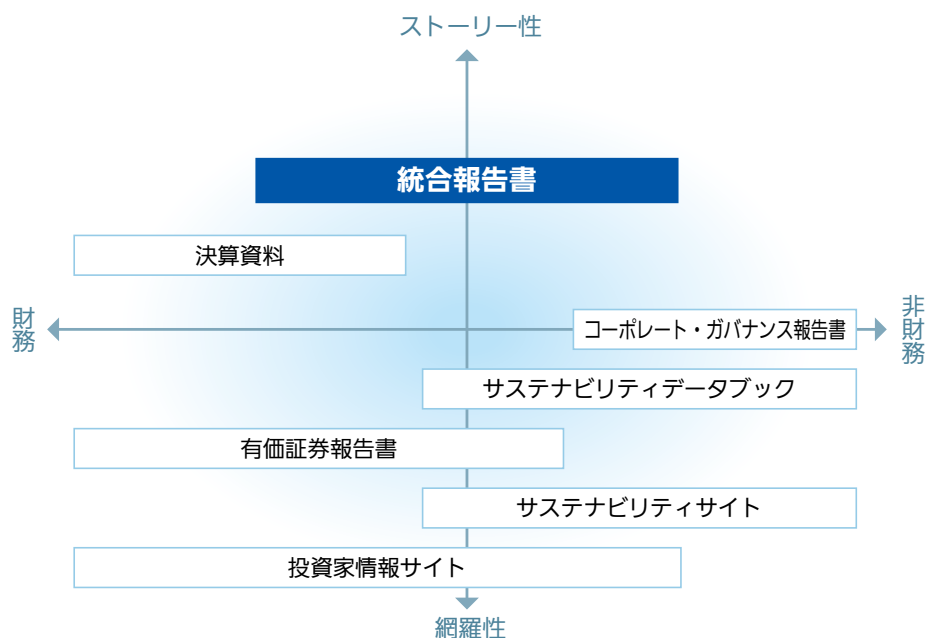
目次／編集方針

編集にあたって

当社の統合報告書は、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を軸に、グループCEOをはじめ当社マネジメントからのメッセージなどを掲載しています。

また当社は、本統合報告書を含めてさまざまな情報開示を行っており、主な情報開示体系は下図の通りです。



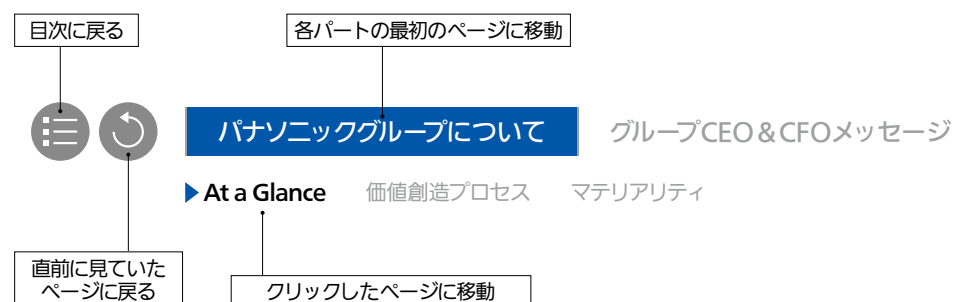
将来見通しに関する注意事項

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。

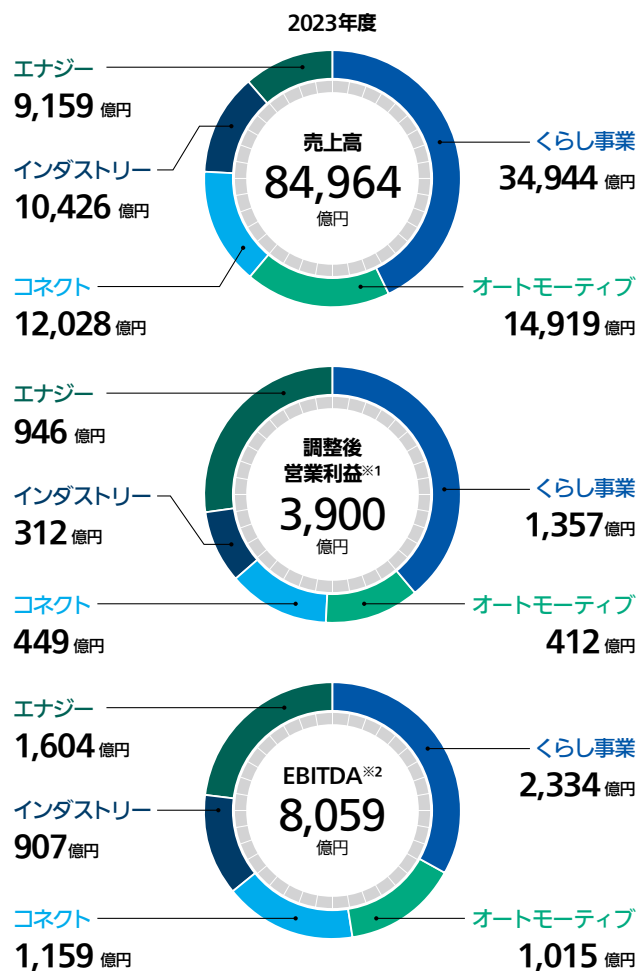
ナビゲーションボタンの使い方

ページ間を移動しやすいように、各ページの上部にナビゲーションボタンを設けています



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/library/securities-report.html>

※1 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

※2 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。

貸手側のリース会計処理が適用される原資産の減価償却費相当およびブルーオーダー買収時の「資産・負債の再評価」に伴う一時的な会計処理の影響を調整

セグメントの概要

主な商品

暮らし事業

(P18ご参照)

一人ひとりに寄り添いその人にあった「暮らしの質」向上、社会活動を維持・向上する安心安全な「くらしインフラ」の提供、省エネ・資源保全が可能な商品・クリーンエネルギー創出・利活用による脱炭素・循環経済への貢献に取り組みます。



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



配線器具

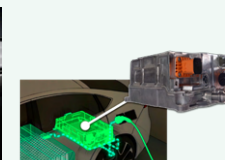
オートモーティブ

(P19ご参照)

パナソニックグループの家電やデジタルAVの知見を活かし、「人」や「くらし」に寄り添って、新たなモビリティ体験を創造する、世界一の「移ごこちデザイン」カンパニーを目指します。



コックピットシステム



EV用車載充電システム

WELL Cabin
(車室空間コンセプトモデル)

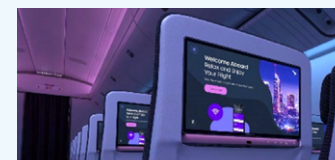
コネクスト

(P20ご参照)

「現場プロセスイノベーション」を通じてお客様の経営課題を解決し、社会に貢献します。それぞれの「現場」へのお役立ちを通じ、お客様とともに、持続可能な未来の実現に向けて歩み続けます。



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

(P21ご参照)

モビリティ社会におけるさらなる現場・安全性要求、情報化社会の進展にともなうデータ爆発、モノづくりにおける労働力不足など、困難な社会課題の解決に多様なデバイステクノロジーで貢献していきます。



コンデンサ



多層基板材料



リレー



産業用モーター

エネルギー

(P22ご参照)

日々の暮らしを支える乾電池や、幅広い分野の社会インフラ、EVをはじめとするモビリティを支える電池を事業領域とし、ミッションである「幸せの追求と持続可能な環境が矛盾なく調和した社会の実現」に貢献していきます。



車載用円筒形リチウムイオン電池

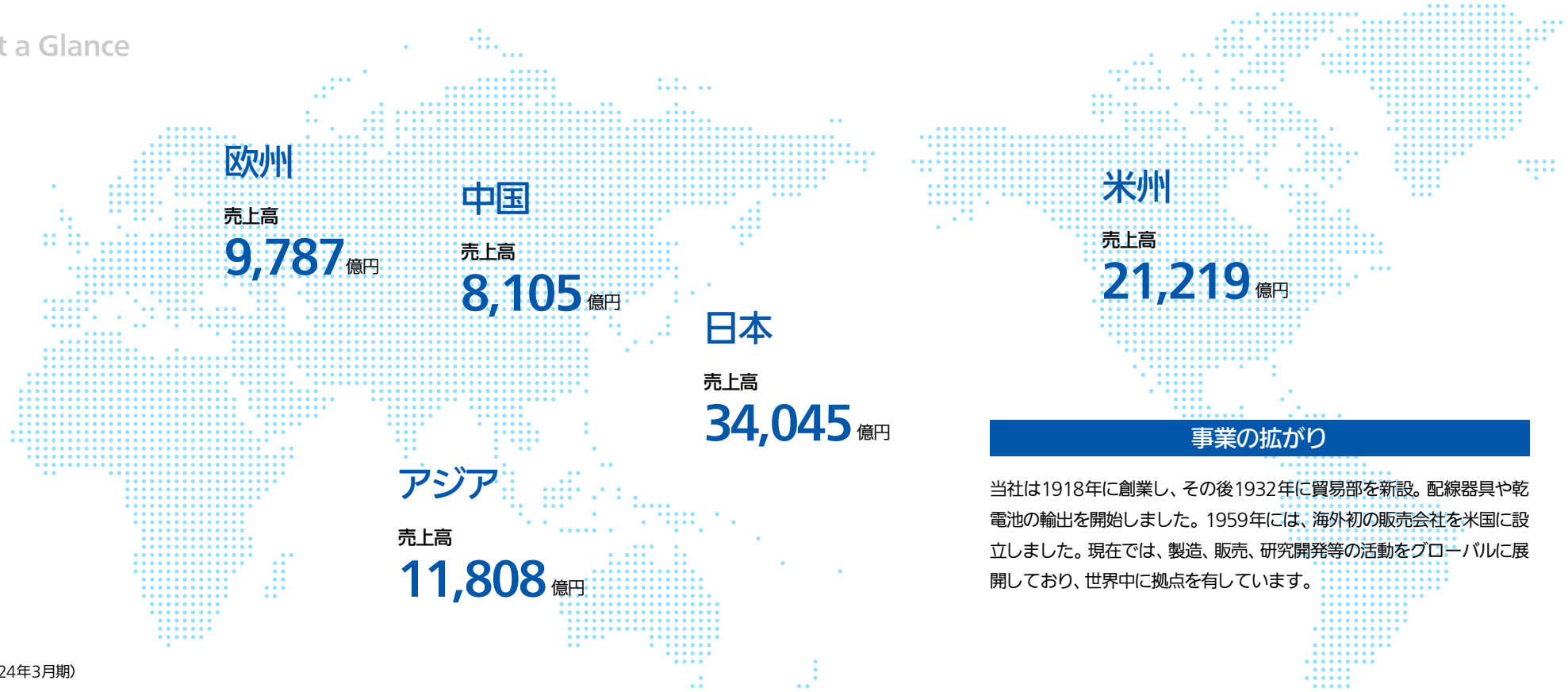


蓄電システム



一次電池（乾電池／リチウム一次電池）

At a Glance



事業の拡がり

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。

(2024年3月期)

売上高 8.5兆円	従業員数 228,420人	海外売上高比率 59.9%	海外従業員比率 62.2%	累積営業CF (22-23年度) 1.4兆円 [中期経営指標] 累積 2.0兆円 (22-24年度)	ROE 10.9% [中期経営指標] 10%以上 (24年度)	研究開発費 4,912億円 [売上高比率] 5.8%
CO ₂ 削減量 68万トン (スコープ1、2) ^{※1} 基準年2020年度との比較 ※1 GHGプロトコルによる区分 (P34ご参照)	2030年度CO ₂ 削減目標 3,145万トン (スコープ1、2、3) ^{※1} 基準年2020年度との比較 ※1 GHGプロトコルによる区分 (P34ご参照)	CO ₂ ゼロ工場 累計 44 工場 (P34ご参照)	社員エンゲージメント指数 ^{※2} 68% ※2 従業員意識調査の肯定回答率 (P25ご参照)	女性管理職比率 7.0% (P25ご参照)	配当性向 18.4% (P25ご参照)	機関投資家との対話 約 1,700社 (延べ) (P70ご参照)

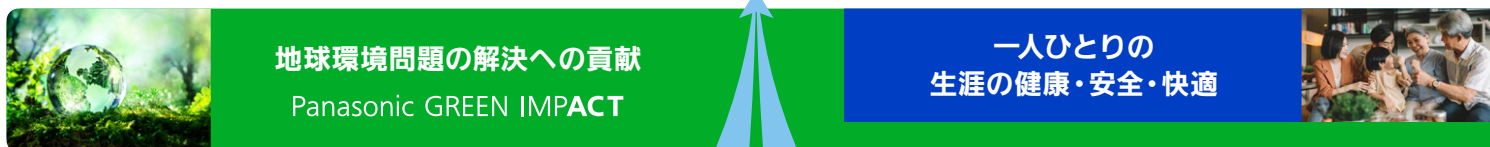
価値創造プロセス

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。

▶ P00
このボタンをクリックすると
関連するページにジャンプします

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。



社会に対する
提供価値



競争力強化

長期視点
構造的優位性
ビジネスモデル

戦略

競争力の
両輪

オペレーショ
ンカ

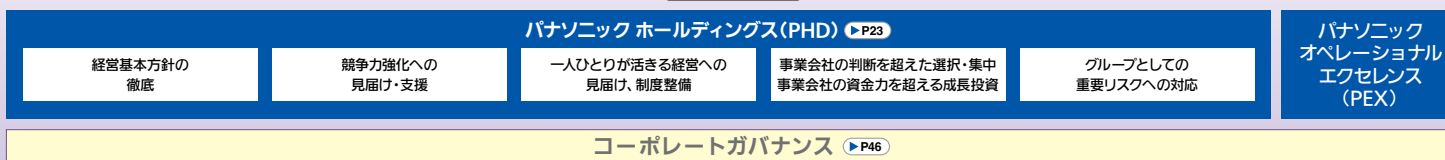
5つの変化対応力(①~⑤)
×
スピード



経営基本方針に
基づく企業活動

戦略投資 (重点投資領域: 車載電池)

グループ全体の経営基盤強化



経営基本方針の実践 ▶ P1

社員のウェルビーイング ▶ P24

経営資源^{※2}

人的資本

- 従業員: 22.8万人 (日本8.6万人 日本以外14.2万人)
- 従業員意識調査^{※3}: 社員エンゲージメント 68% 社員を活かす環境 66% ▶ P24

製造資本

- 有形固定資産: 1兆5,590億円 ▶ P14

知的資本

- 技術・ノウハウ等の無形資産: 7,813億円 ▶ P33
- 保有知財件数: 11万件以上

ブランド資本

- ブランド価値: 66億9,900万ドル ▶ P43
- グローバルブランドランキング: 90位^{※4}

自然資本

- 年間エネルギー使用量: 4.5TWh (内、再生可能エネルギー: 0.79TWh^{※5}) ▶ P33

財務資本

- 親会社株主持分: 4兆5,441億円 ▶ P14
- 有利子負債: 1兆6,263億円

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マテリアリティとして特定しています。これらのマテリアリティに対して、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。

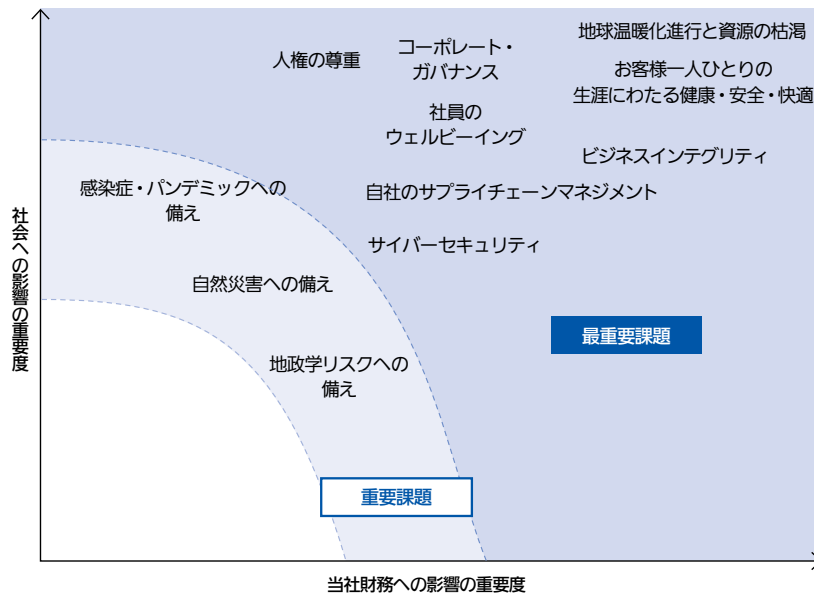
マテリアリティは、事業環境の変化やステークホルダーとの対話等を踏まえ、適宜見直していきます。

マテリアリティの特定プロセスと位置付け

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した上で、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、8つの最重要課題と3つの重要課題からなるマテリアリティを特定しました。

マテリアリティ評価結果



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2024の「リスクマネジメント」\(P134\)](#)に記載しています。

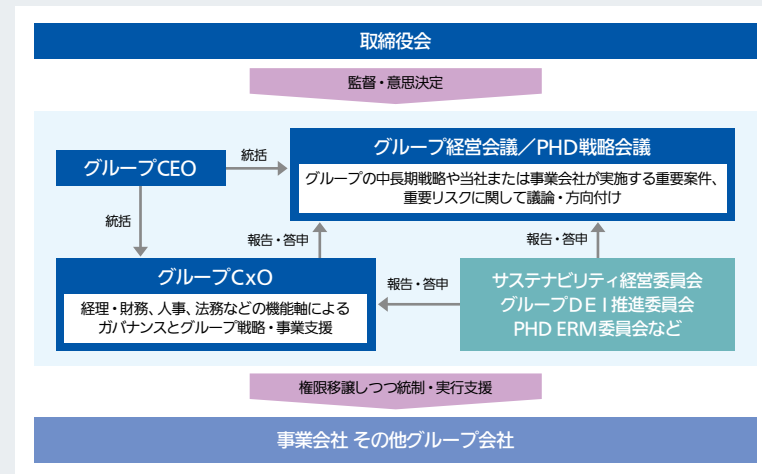
特定したマテリアリティのうち、「地球温暖化進行と資源の枯渇」と「お客様一人ひとりの生涯にわたる健康・安全・快適」は、当社のグループ共通戦略である「環境」と「くらし」の領域におけるお役立ちに対応するものです。この2つの領域において、当社は新しい事業機会を最大限に活用し、持続的な価値創出を目指していきます。一方、それ以外のマテリアリティは、さまざまなリスクを低減しつつ、持続的に価値を創出していくための経営基盤を構築・強化するためのものです。

これらのマテリアリティに対する取り組みのポイントと指標・目標を次頁でまとめています。

サステナビリティ経営の推進体制 (2024年8月現在)

当社グループでは、グループCEOが委員長を務め、委員長から任命を受けた執行役員およびグループ会社の役員等によって構成されるサステナビリティ経営委員会を原則月1回開催しています。同委員会は、取締役会の監督のもと、当社グループのサステナビリティに関する重要テーマについての議論・方向付けを行い、グループ経営会議等を通してグループ全体に展開・徹底しています。また、その内容は必要に応じて取締役会においても報告・共有され、グループとしての意思決定につなげています。

このほか、グループDEI推進委員会およびPHD ERM委員会など、個別テーマの推進に特化した委員会も設けて課題解決に取り組んでいます。



(注) 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）
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 DEI＝Diversity, Equity & Inclusion

マテリアリティ

マテリアリティ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

マテリアリティ		主な取り組み	指標	目標	関連事項の報告	
グループ共通戦略	地球温暖化進行と資源の枯渇	Panasonic GREEN IMPACT ● 環境車向け車載電池、ヒートポンプ式温水暖房機、水素燃料電池の拡大 ● 環境エネルギー技術革新（水電解、ペロブスカイト太陽電池、DERMS） ● 自社CO ₂ 排出量の削減（CO ₂ ゼロ工場拡大、省エネ機器の拡大） ● サーキュラーエコノミー型事業・製品の拡大	CO ₂ 削減インパクト	3億トン（2050年）	サステナビリティデータブック2024 ■ 環境 P9 サステナビリティサイト ■ 環境	
	お客様一人ひとりの生涯にわたる健康・安全・快適	● 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	全工場CO ₂ 排出量	実質ゼロ（2030年）		
最重要課題	ビジネスインテグリティ	● 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	重大なコンプライアンス違反の発生	0件	サステナビリティデータブック2024 ■ 企業倫理 P142 ■ 知的財産 P124	
	自社のサプライチェーンマネジメント	● 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2024 ■ リスクマネジメント P134	
	社員のウェルビーイング	● 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、健康経営の推進） ● 自発的な挑戦意欲と自律したキャリア形成を支援（能力開発や挑戦の機会創出、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）	重篤災害・重大災害の発生 「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	0件 グローバル最高水準	サステナビリティデータブック2024 ■ 社員のウェルビーイング P81	
	コーポレート・ガバナンス	● 取締役会実効性評価を実施し改善施策に取り組む ● 株主との建設的な対話を促進 ● 非財務KPIの役員報酬連動	株主との建設的な対話の充実 取締役会実効性評価の実施と改善施策への取り組み PHD取締役会の社外取締役比率 業績連動型役員報酬における非財務指標の採用	実施 実施 1/3以上 実施	企業情報サイト ■ 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」コーポレート・ガバナンス報告書	
	人権の尊重	● 「パナソニックグループ人権・労働方針」の整備と当社グループ内での徹底 ● 当社グループおよびそのバリューチェーンにおける、グローバルスタンダードに基づいた人権デュー・ディリジェンスの推進 ● 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	当社グループ各社に対する人権デュー・ディリジェンスにおいて特定された、強制労働につながる課題の是正推進 外国人移住労働者を雇用する当社グループ拠点に対する、強制労働防止に向けた研修実施率	実施 100%	サステナビリティデータブック2024 ■ 人権の尊重 P74 ■ 責任ある調達活動 P105 ■ AI倫理 P115	
	サイバーセキュリティ	● 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	セキュリティ意識の向上と行動変容を促進するための全従業員向けの教育・訓練の実施 専門チームによる脅威情報・脆弱性情報の定期的な収集・監視と、必要に応じた対応 サイバー攻撃を想定した専門チームによるインシデント対応訓練の実施 重大インシデント発生件数	年4回以上 実施 年1回以上 0件	サステナビリティデータブック2024 ■ サイバーセキュリティ・データ保護 P148	
	地政学リスクへの備え	● 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2024 ■ リスクマネジメント P134
	感染症・パンデミックへの備え	● 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	● 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				

持続的に価値を創出していくための基盤

重要課題

グループCEOメッセージ



代表取締役
社長執行役員
グループCEO
楠見 雄規

グループ全体で覚悟を持って収益性改善を断行 企業価値向上を果たす

グループCEOに就任した2021年度から2年間は、中長期的な成長に向けた基礎体力作りとして競争力強化に集中し、2023年度からは、競争力強化に徹するステージから成長ステージへギアを上げ、中長期的な成長に向けた投資や事業ポートフォリオの変革を加速してきました。しかし、2022～2024年度の中期戦略で掲げた経営指標（KGI）については、累積営業キャッシュ・フロー2.0兆円は達成が視野に入っているものの、ROE10%以上（2024年度）、累積営業利益1.5兆円は未達となる見通しです。キャッシュ・フロー重視の経営は定着したものの、グループ投資領域や、収益を支えるべき事業において当初目指した収益性に至っていない状況です。

その結果、株価、PBRは長期にわたって低迷しており、株主・投資家のご期待に応えることができていません。企業価値向上は言うまでもなくグループCEOである私の最も重要な役割です。この状況を打開すべく、私が先頭に立ち、ホールディングスの取締役や役員、各事業会社の責任者とも危機感を共

有しながら、グループ全体で覚悟を持って、収益性改善に向けた改革を断行してまいります。改革のスピードが上がらない事業に対してこれまで以上に厳しく対処するためにも、各事業部のROICをホールディングスが厳格管理し、課題事業に対しては、事業譲渡や撤退も視野に入れた抜本的な対策を実施し、早期の改善を目指します。

株主・投資家の皆様からの信頼・期待を取り戻すには、結果を出すことが不可欠と認識しています。スピード感を持って改革を断行し、その進捗や成果を広く皆様にお伝えして、企業価値向上を果たしてまいります。

中期最終年度の注力取り組み：収益性改善の断行

中期最終年度にあたる2024年度は、グループとして収益性改善の取り組みに注力し、株主・投資家の皆様のご期待にそえる強固な収益基盤の構築を目指します。具体的には以下の3つです。

1つ目は、投資領域の事業基盤強化です。当社は、車載電池、空質空調（A2W^{※1}）、サプライチェーンマネジメント（SCM）ソフトウェアの3つの事業をグループ投資領域と位置付けています。いずれも中長期的に拡大する市場において競争優位を構築できる領域であり、地球環境問題の解決や、グループの成長に大きく貢献できる領域です。足元では市況変化や投資先行等により、投下資本に対して十分な収益が得られていませんが、収益性を改善し、さらなる飛躍に向け、競争力の一層の強化に取り組みます。

※1 A2W: Air to Water。ヒートポンプ給湯器、シャワー等

中期最終年度に注力するグループの取り組み

投資領域の事業基盤強化

車載電池 2027年度以降2桁ROIC（IRA込み）を維持できる体質へ

空質空調 需要拡大に備え競争力強化の施策を着実に遂行

SCMソフトウェア 積極攻勢に向けたブルーヨンダー改革を継続推進

事業ポートフォリオマネジメント（PFM）・財務戦略

- 成長性と投下資本収益性により各事業を厳格管理
課題事業を一掃 収益性向上を図る

グループの体質強化（継続推進）

- 人的資本経営 / 現場革新・PX^{※2}（競争力強化のスピードアップ）

※2 PX: Panasonic Transformation。ITシステム面の変革に留まらない、経営基盤強化のためのパナソニックグループにおけるDXへの取り組み

グループCEOメッセージ

車載電池では、2027年度以降、10%以上のROIC（IRA補助金込み）を維持できる体質を目指します。ホールディングスとしては、中期的なKGI管理体制を構築し、モニタリングを強化します。

2つ目は、事業ポートフォリオマネジメントと財務戦略です。投資領域以外の収益を支えるべき事業については、各事業の立地・競争力を成長性と投下資本収益性（ROIC）で厳格管理する規律を新たに設け、ホールディングスが事業会社傘下の事業部単位の経営にも関与してまいります。成長性がなく、かつROICがWACCに満たない「課題事業」を2026年度までにグループ全体でゼロにすることを目指し、2024年度から取り組みを進めます。

3つ目は、グループ全体の体質強化です。人的資本経営、現場革新、PXについては、各事業の競争力の基礎体力を強化する取り組みとして、長期視点で継続して取り組んでまいります。

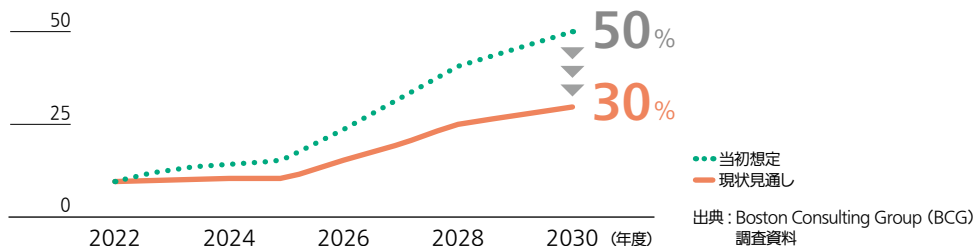
投資領域の事業基盤強化

〈車載電池〉

2023年5月のグループ戦略発信では、3つの投資領域の中で車載電池を戦略的・重点的にグループで投資する「重点投資領域」と位置付けました。

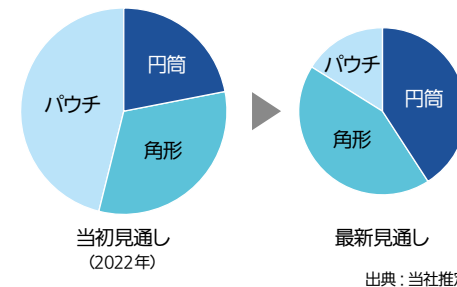
脱炭素社会に向けた規制強化により、長期的に市場は確実に拡大していきますが、グローバルのバッテリーEV（BEV）市場は、ここ一年で大きく変化しました。当社が注力する北米市場では、一時はBEVに大きく舵を切ったカーメーカー様も、お客様のニーズに基づいて車両ラインアップを拡充する戦略へ転換し、HEV・PHEVモデルの投入を発表しています。その結果、当初想定に比べて、2030年時点でのBEV比率は減少し、拡大ペースはやや鈍化。過熱感が落ち着き巡航速度に戻ったと見ています。

北米EV化率（%）



一方、当社が強みとしているニッケル系の円筒形電池は、安全性を担保しつつ、エネルギー密度開発の進化を主導できるため、より航続距離の長さが求められるモデルでカーメーカー様の採用が進み、2030年時点の北米でのシェアは、当初想定より拡大すると見えています。また、リン酸鉄系の角形電池についても、安全性とともに、よりコストを優先したモデルでカーメーカー様の採用が進むと見えています。

2030年時点の北米EV市場見通し

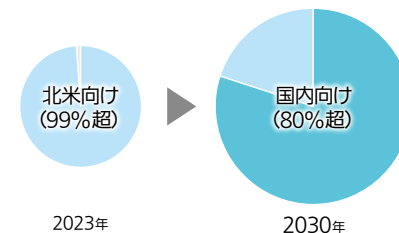


こうした市場環境の変化を踏まえ、投資戦略は見直します。現在進めている北米カンザス工場への投資は、すでに顧客需要は見えており、予定どおり進めますが、2023年5月に発表した2030年までに生産能力を200GWhまで拡大する目標には拘らず、顧客需要を見極めながら、柔軟かつ慎重に投資判断をしてまいります。

一方で、投下資本収益性（ROIC）の向上には拘ってまいります。2024年度の車載電池事業全体のROICは、カンザス工場への投資拡大やIRAによる需要構造変化で稼働率が低下した国内工場の赤字等により、IRA補助金を考慮しても一桁に留まる見込みです。これを2027年度以降は、10%以上のROICを維持できる体質に変えるべく、以下の取り組みを進めてまいります。

1つ目は、顧客基盤の強化です。2023年までに発表したルシッド社の高級EVや、ヘキサゴンプラス社の商用車向けバッテリーシステムへの供給に加え、2024年3月にはマツダ社と供給に向けた合意書、SUBARU社と供給に関する協業基本契約を締結しました。足元で稼働率が低下している大阪工場（住之江・貝塚）を中心とした国内工場は、供給先を北米から国内に転換していきます。円筒形電池を採用いただけるお客様への供給基盤の拡充を継続して進めてまいります。

国内工場 生産能力（円の大きさ・GWh）/仕向け



2つ目は、生産性の向上です。2016年度に量産を開始した北米ネバダ工場は継続的な生産性改善により、生産能力を2030年度までに2023年度比で15%以上拡大させます。ネバダ工場は生産安定化に複数年を要したため、ROICが10%を超えたのは量産開始5年目の2021年度でしたが、その後改善は進み、2023年度は10%台後半を達成しており、今後もさらなる改善に取り組めます。

グループCEOメッセージ

また、2024年度中に量産開始予定のカンザス工場は、ネバダ工場比で人生産性を30%以上改善させます。ネバダ工場での経験を活かし、生産安定化までの期間を大幅に短縮させ、ROIC10%達成は、ネバダ工場比で2年前倒し、すなわち量産開始から3年目を目指します。国内の大阪工場（住之江・貝塚）については、2170サイズへの切り替えと最先端ラインの導入を進めることにより、GWhあたりの人生産性を2028年度に2022年度比で35%以上改善させます。車載電池は、生産設備の償却費に加え、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あり、コスト競争力強化の肝の一つが人生産性だと考えています。

3つ目は技術基盤の進化です。2023年発表した門真と住之江のR&D棟・生産技術棟を順次稼働し、次世代電池の開発や生産性向上・生産拡大への対応を加速してまいります。高容量化のための新技術を導入した4680サイズについては、和歌山工場での量産開始に向けた準備はほぼ完了しています。4680サイズの安定的な量産には、多くの技術課題の解決が必要になります。これまでの1865サイズ、2170サイズの円筒形電池の開発・生産実績を活かし、4680サイズによってさらに強固な競争基盤を構築してまいります。

〈空質空調（A2W）〉

当社が注力する欧州A2Wの市場は、当初の想定から異なり、欧州経済悪化や補助金スキームの変化により足元では停滞し、成長回帰に数年を要する見込みです。一方、2030年に向けてはカーボンニュートラルや低GWP冷媒規制、省エネニーズなどが進展することで市場拡大を見込んでいます。現在、上位のポジションは拮抗しており、市場の拡大に備え、いかに早く競争優位性を高めるかが重要と考えております。

今後、競争優位性構築のため、インストーラーとの関係強化含め、基盤強化と差別化に注力し、重点国への展開を図っていきます。差別化戦略は商品力強化と空質・省エネソリューションによる新たな価値創出、重点国施策は、国ごとのKSFを明確化し、ポジション向上を図ってまいります。

空質空調事業は、2024年7月より、片山 栄一が新しい責任者として就任しています。新体制のもと、早期に課題に向き合い、対処してまいります。ホールディングスとしても、競合他社に負けない施策になっているのか、しっかりと見届けてまいります。

〈サプライチェーンマネジメント（SCM）ソフトウェア〉

SCMソフトウェアの領域では、2022年度に招聘したブルーヨングダーのダンカンCEOを中心に買収当初のプランを見直し、足元の2023～2025年の3年間で2億ドルの追加戦略投資期間と位置付けて、事業基盤の強化を図ります。

また、2024年3月にブルーヨングダーが約8億3,900万ドルで買収契約を締結した米国One Network社との融合に取り組みます。One Network社の情報共有プラットフォームサービスを、3,000社超のブルーヨングダーの顧客に展開することにより、ブルーヨングダーのTAM（Total Addressable Market）が1.3倍に拡大すると見えています。こうしたシナジー効果を早期に刈り取り、リアルタイムかつ、マルチティア連携可能なSCMプラットフォームを提供できるプレーヤーとして、圧倒的な競争優位性の獲得を目指してまいります。

事業ポートフォリオマネジメント（PFM）・財務戦略

〈事業PFMの考え方〉

私がグループCEOに就任してから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2023年度から解禁していますが、その実行にあたっては3つの判断軸があります。

1つ目は、グループ共通戦略との適合性です。グループ共通戦略である環境とくらしの領域で、各事業がお役立ちを果たし続けられるかどうか。2つ目は、事業の立地と競争力です。将来を見据えた市場の成長性に加え、事業の立地や収益性について定量・定性の両面で見極めます。そして、3つ目は「ベストオーナーの視点」です。事業構成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、従業員など、事業に関わるすべての方々の幸せを実現することです。具体的には、事業の最大課題に対してホールディングスが手を打てるか、事業が稼ぐ以上の資金が成長に必要な場合にホールディングスが投資できるか、ホールディングスが事業経営の良し悪しを判断できるか、という視点です。

グループCEOメッセージ

事業ポートフォリオマネジメントの考え方

① グループ共通戦略との適合性

「地球環境への貢献」「暮らし（一人ひとりの生涯の健康・安全・快適）への貢献」

② 事業の立地・競争力

市場の成長性を前提に 事業のポジション・収益性を評価



③ ベストオーナーの視点

- 事業の最大課題に対しパナソニック ホールディングス（PHD）が手を打てるか
- 事業が稼ぐ以上の資金が成長に必要な場合 PHDが投資できるか
- PHDが事業経営の良し悪しを判断できるか

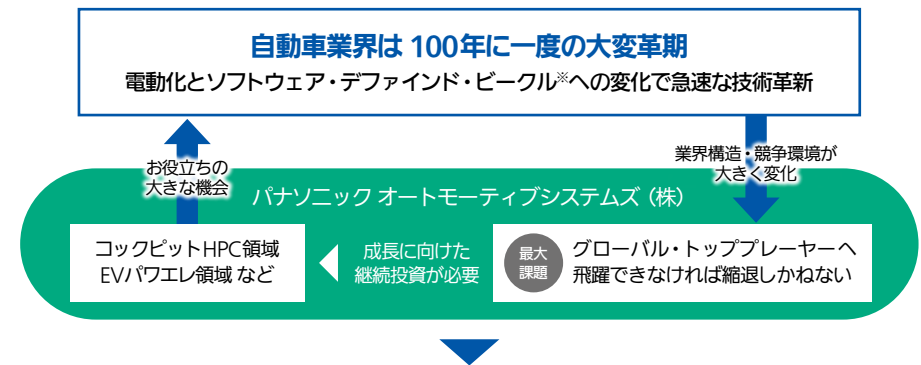


事業ポートフォリオの見直しを2023年度に方向付けし、順次実行するとお約束しましたが、その一つがApollo社とのパートナーシップ契約によってさらなる成長を目指すオートモーティブ事業になります。

自動車業界はCASEと呼ばれる100年に一度の大変革期を迎え、オートモーティブ事業の主力であるコックピットHPC（High Performance Computer：高性能車載コンピュータ）やEV/パワーエレクトロニクス領域で生き残るためには、電動化とソフトウェア・デファインド・ビークルへの変化に対応するための大規模な開発投資が必要になります。一方、先に示したベストオーナーの視点に照らし合わせると、その投資を私どもでは十分に実行できず、外部の力を借りる必要があると判断しました。Apollo社という世界最大級のファンドを新たなパートナーに迎えることにより、Apollo社の資金力のみならず、情報網やM&A能力、マネジメントに対する人的リソースも活用でき、グローバルトッププレーヤーとして躍進するための大きなチャンスを掴むことができます。また、その方がお客様へのお役立ち、従業員の幸せにもつながると判断しました。

事業ポートフォリオマネジメントは、タイムラインを切って終わるものではなく、今後も継続的に取り組んでいくものと考えています。今回のオートモーティブ事業については事業会社単位の大きな方向付けでした。また、2024年7月には、プロジェクト事業等に関してオリックス社との戦略的資本提携および新会社設立を公表しました。事業ポートフォリオの見直しは、お示した判断軸に基づいて、今後もさまざまな粒度で可能性を検討し、公表できるタイミングで資本市場の皆様にお知らせいたします。

パナソニック オートモーティブシステムズ（株）の事例



ベストオーナーの観点からApollo社とのパートナー契約に最終合意

※車を制御するソフトウェアを通信機能を使って更新し、販売後も機能を追加したり性能を高めたりできる自動車

グループCEOメッセージ

〈ROICによる規律の徹底〉

事業ポートフォリオの見直しを進めていく上では、判断軸の一つである「事業の立地・競争力」をホールディングスとしてしっかり管理していかなければなりません。

これまでの事業会社に対する財務規律の基準としてNet Debt/EBITDA倍率を設定し、PHDが事業会社の財務健全性をモニタリングしてきましたが、2024年度からは、これに加えて、事業部単位の投下資本収益性（ROIC）を厳格管理してまいります。

これには私自身の反省が関係しています。ホールディングスは株主の皆様からお預かりした株主資本に対する収益性、すなわちROEを上げなければなりません。そのために事業会社および各事業部はホールディングスが投下した資本に対する収益性、すなわちROICを向上させなければなりません。現在の中期戦略では、事業会社のKGIとして営業キャッシュ・フローとともに、ROICを設定しましたが、サプライチェーンの混乱等により在庫が大きく膨れ上がり、まずは稼ぐ力を付けるために営業キャッシュ・フローに重きを置いた経営を進めてきました。その結果、ROICをしっかりと意識した経営が徹底できていなかったと私自身反省しています。この点は、各事業会社の事業部長・ビジネスユニット長以上が参加するグループ全体の経営責任者会議で私から説明し、責任者で課題認識を共有しています。

成長率がマイナスで、かつROICがWACCに届かない事業部は「課題事業」と位置付け、2026年度までにゼロとすることを目指します。2026年度末の姿を見通して、自主再建のみならず、事業譲渡や撤退も視野に入れた抜本的な対策も含めて、2025年度末までには方向付けします。グループ全体としては2026年度をターゲットとしていますが、事業ごとの状況を見極め、可能な事業から早期に改善していきます。

WACCはあくまでも資本市場が期待する最低限のリターンであり、WACCを超えるだけでは不十分です。すべての事業部はより高い目線を持ち、WACC+3%ポイントを超えるROICを目指します。継続的に同水準に届かない事業部に対しては、ホールディングスが積極的に関与してまいります。単なる数字の追求ではなく、成長性と両立させたROIC改善シナリオを、締切も含めて明確化します。

なお、テレビ関連の事業は、家電のフルラインアップ戦略も踏まえて別管理とし、赤字を出さずに継続できるかを見極めてまいります。ただし、決して聖域ではなく、それが難しい場合は、もう一段踏み込んだ対応を取ってまいります。また、グループ投資領域の事業についても別管理とし、PHDが管理指標を明確化し、モニタリングしていきます。

グループの体質強化

〈人的資本経営〉

当社グループは、創業以来、「物をつくる前に人をつくる」という考え方を大切にしてきました。グループの使命である「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現にあたって、一人ひとりが経営基本方針を実践すること。その実践を「社員のウェルビーイング」の実現によって確実なものにしていくこと。これが当社グループの人的資本経営です。

経営基本方針の実践を徹底するために、2023年4月にグローバル共通の行動指針として「Panasonic Leadership Principles（PLP）」を策定しました。PLPを採用・育成・評価・昇格・異動等の人財マネジメント施策へ組み込むとともに、経営陣評価にPLPをベースとした360度評価を組み込むことで経営陣が力強く推進する仕組みにしています。

「社員のウェルビーイング」の実現に向けては、キャリア自律を支援するための公募型異動・登用制度の拡充^{*}、一人ひとりのキャリアをつなぐための働く時間と場所の選択肢拡大等に取り組んでいます。また、グループ全体を多様性のある組織に変革し個性を活かし合えるよう、経営チームに多様性比率目標を導入し、まずは経営チームから変革してまいります。

そして、2024年7月にはグループCHROとして木下 達夫を社外から迎え入れました。彼は、社員全員が挑戦する風土の根付いたグローバル企業での人事担当経験があります。当社は長年事業を進める中で過去の失敗に基づいて作られたさまざまなルールや規定が社員のモチベーションを下げ、自発的な挑戦を縛っているのではないかと考えています。私が入社した約35年前は、経営基本方針に基づいて創意工夫をして挑戦するという風土があり、新入社員含めて色々な提案をしておりましたし、もっと自由にやらせてもらっていました。木下には、これまでの経験を活かして、社員一人ひとりが定められたルールを超えて、プリンシプルベースで自発的に行動できるグループとなるよう、変革をリードしてもらいます。

私は、社員一人ひとり、および組織としてのケイパビリティの最大化が当社の競争力の鍵を握ると考えています。すべての社員が、挑戦を通じて成長し、そのポテンシャルを最大限発揮できる状態を実現しながら、販売・利益や競争力強化等の価値創出につながる仕事に最適な人員で取り組む組織に変革することにより、人的資本から生み出される収益を最大化する姿を目指します。

※事業会社を越えた異動・登用制度もあり

グループCEOメッセージ

〈現場革新・PX〉

競争力強化のスピードアップを図るため、現場革新と、PX（Panasonic Transformation）に継続して取り組んでまいります。

現場革新は、各事業が卓越したオペレーション力を獲得するため、ムダと滞留を徹底的に排除することを目指す取り組みです。中期戦略で掲げた経営指標（KGI）の内、営業利益が未達見通しにも関わらず、営業キャッシュ・フローが達成見通しとなっているのは、この取り組みの成果の現れと考えています。2022年から活動を開始し、この2年間で、現場の一人ひとりの発意でたゆまぬ改善を重ねる拠点がグローバルで全体の半数を超える124拠点に達しました。2024年度末までにグループ全拠点に拡げてまいります。

PXは、ITシステムに留まらず、組織風土、働き方、業務プロセスも含めたパナソニックグループ全体を変革するために2021年から活動しています。デジタルの力を使って開発・製造・販売を変革するとともに、生成AIの活用に取り組んでいます。生成AIの進化によって、ホワイトカラーの仕事の多くが取って代わられるのは世の中の大きな潮流です。この潮流を当社グループとして取り込まなければ世の中から取り残されるとの危機感を持っています。2023年7月にパナソニック版の生成AIを導入し、間接部門の生産性向上に徹底的に取り組んでまいります。

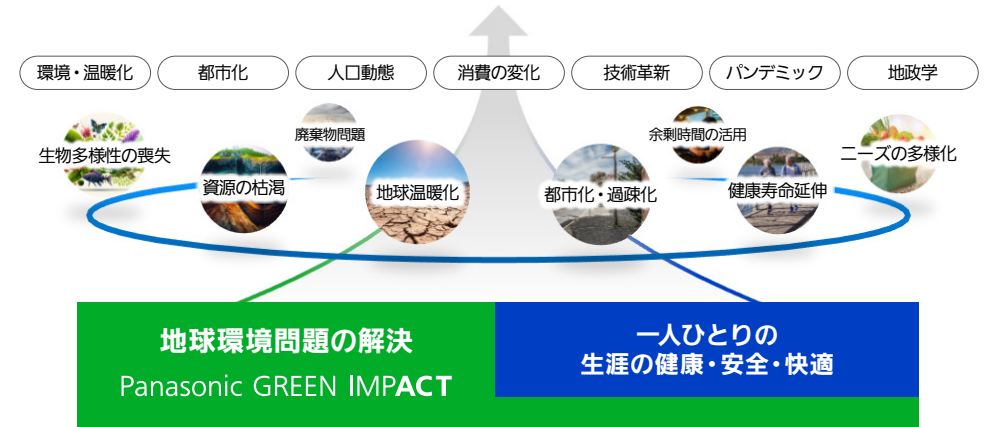
収益性改善を断行し、目指す姿へ

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。現在のパナソニックグループが向き合うべき領域は、グループ共通戦略として定める「地球環境問題の解決」と「一人ひとりの生涯の健康・安全・快適」の2つです。これらの領域へのお役立ちを通して持続可能な社会への貢献を果たし、結果として収益を上げ、企業価値を高める、その積み重ねによって使命の達成を目指していきます。これこそが当社にとってのサステナビリティ経営であり、当社の経営基本方針の実践そのものであります。

しかし、現状の当社は低収益が続いており、この状況を打破できなければ、当社が目指す持続的なお役立ちを果たすことはできません。またその舞台にも立つこともできないと考えています。不退転の決意で収益性改善を断行し、企業価値向上を果たしてまいります。

グループが目指す姿

物と心が共に豊かな理想の社会



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

グループ全体で収益性改善に向けた取り組みを断行 PBRの改善と持続的な企業価値の向上へ

2024年に入り、国内の多くの上場企業でPBR1倍割れの解消や水準の向上が見られた中で、当社のPBRが2024年度の第1四半期においても、1倍を大きく下回り推移している現状は重く受け止めています。

当社のPBRが低迷している要因は、収益性の改善・向上を実現できていないことにあると考えています。PBRはROEとPERに分解することができますが、想定通りに収益性を高められず、その結果として目標の未達や業績見通しが下方修正となったことで、ROEはもとより資本市場の皆様の当社への成長期待を表すPERも低水準に留まっている状況です。

この状況を打開すべく2024年度からは各事業の競争力を成長性とROICで厳格管理する規律を設け、低い収益性に留まる事業への対処を加速させ、グループ全体の収益性の改善に取り組んでまいります。スピード感をもって取り組みを推進し、収益性の改善・向上の実績を積み重ねることで皆様から信頼と期待をいただき、PBRの改善や持続的な企業価値の向上を実現できるよう努めてまいります。

財務運営の基本的な考え方

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、キャッシュ・フロー創出力や株主資本の水準を踏まえ、負債水準を適切にコントロールすることで持続的な成長に向けた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。

23年度の振り返りと中期戦略の進捗

現中期戦略（2022年度～2024年度）においては、中期経営指標（KGI）として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1.5兆円を掲げ、その達成に向けて各事業における競争力強化やキャッシュ・フロー重視の経営の定着、投資領域での事業基盤の構築を進めています。

中期戦略2年目となる2023年度の実績は、売上高はオートモーティブ事業やコネクタ事業の販売増に加え、為替換算の影響もあり、増収となりました。営業利益は、将来の成長に向けた戦略投資などの固定費の増加や原材料高騰の影響はありましたが、価格改定や合理化の進捗、為替の影響に加え、米国IRA補助金の計上などにより、増益となりました。また、当期純利益は、これらに加え、子会社の解散などに伴う一過性の法人所得税費用の減少があったことから増益となりました。しかしながら、売上高、利益ともに為替やIRA補助金などの一過性要因の寄与が大きく、それらを除いた実力ベースでは年初の公表値に至りませんでした。

KGIの進捗につきましては、中期戦略2年目を終え、累積営業キャッシュ・フローは、目標である2兆円に対し残り6,000億円強と達成が視野に入ってきている状況です。一方で、ROEにつきましては、2023年度は一過性要因もあり10%を上回りましたが、2024年度は7.0%と未達を見込んでいます。また、累積営業利益は3カ年累計で約1兆円の着地を見込んでおり、目標の1.5兆円に対して大幅な未達となる見通しです。

グループCFOメッセージ

戦略策定時において見通すことができなかった想定外の市況悪化など外的な要因はありますが、累積営業キャッシュ・フローを除きKGIが未達となる見通しであることは、キャッシュ・フロー重視の経営の浸透は一定程度進んだものの、想定通りにグループ全体の収益性を高めることができなかった結果であると受け止めています。

経営指標 (KGI)	累積営業CF 2.0兆円 (22-24年度)	ROE 10%以上 (24年度)	累積営業利益 1.5兆円 (22-24年度)
2024年度末 見通し	○	×	×

なお、投資領域と位置付けている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 (SCM) ソフトウェアの3つの事業につきましては、それぞれ次の通り、事業基盤の構築に向けて取り組みを進めました。

① 車載電池は、マツダ社およびSUBARU社と中長期的なパートナーシップの構築に向けて協議を進め、2020年代後半投入のバッテリーEV向けを視野にマツダ社とは供給に向けた合意書を、SUBARU社とは供給に関する協業基本契約を締結するなど、顧客基盤の拡大に向けた取り組みが進展しました。加えて、北米での事業基盤の強化に向けて米国FTA国でのサプライチェーン構築への取り組みを進めました。車載電池市場は需要の変動を伴いつつも中長期的には拡大が続くと見えています。これまで北米1軸で事業を推進してきましたが、今後は日米2軸での事業推進へ戦略を転換し、経営基盤および収益基盤をさらに拡大・強化してまいります。円筒形電池のさらなる性能向上により航続距離の長さが求められる北米市場における競争優位性を盤石なものにしていくとともに、北米と同様に高性能・高品質が求められ、かつ政府戦略に基づきEV市場の拡大が見込まれる日本市場の取り組みを強化してまいります。

② 空質空調は、欧州のA2W事業の成長に向けて、競争力の源泉であるバリューチェーンの上流領域と下流領域の強化のための投資やアライアンスによる協業などを進めました。欧州のA2W市場は各国の景気や補助金制度・規制の変更、ガス価格の動向などを背景に足元は成長の躍り場を迎えていますが、2030年に向けてはカーボンニュートラルや低GWP冷媒規制、省エネニーズなどが進展することで市場拡大を見込んでいます。需要回復期に向けて競争優位性を高めるべく、基盤強化と差別化に注力し、重点国への展開を図ってまいります。差別化については商品力強化に加え、新たな顧客価値創出に向け、2023年度に出資したイタリアのINNOVA社や業務提携を行ったドイツのtado°社と空質ソリューションや省エネソリューションの創出への取り組みを進めています。また、重点国施策としては、国ごとに重要成功要因 (KSF) を明確にし、それに応じた販売基盤やメンテナンス、サービスの強化を進めてシェア拡大に取り組んでまいります。

③ SCMソフトウェアでは、ブルーヨングァーが、中長期的なSaaSビジネスの拡大に向けて、基盤強化と差別化のため「スケーラブルなSaaSプラットフォームの構築」「AIの高度化」「End to Endの相互運用性」への投資を行っております。買収時からSaaS ARR※は1.5倍に拡大するなど、これまでの投資も含めて成果は着実に表れてきています。なお、2022年5月に公表させていただきましたブルーヨングァーを中心とする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います。ブルーヨングァーの事業の状況、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)

収益性改善に向けた取り組みと 今中期のキャピタルアロケーション方針

現状の当社の課題は収益性の改善です。大きな赤字を出す事業はなくなっているものの、低い収益性に留まっている事業がまだ存在しています。各事業に対する管理を厳格化し、事業ポートフォリオマネジメントを加速させることで、グループ全体の収益性改善を進めてまいります。

事業ポートフォリオマネジメントは3つの判断軸に基づき実施しています。1つ目はグループ共通戦略との適合性です。すなわち環境問題の解決に資する事業か、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事業かどうかという軸です。2つ目は事業の立地および競争力の軸です。将来の市場の成長可能性や市場でのポジション・シェア、収益性などに基づいて定量面と定性面の両軸で判断します。この2軸に加え、昨年追加したのがベストオーナーの視点です。グループ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、その方が結果としてステークホルダーの価値向上につながります。具体的には「事業の最大の課題に対してパナソニックホールディングス (PHD) が手を打てるか」「当該事業が自ら稼ぐ以上の資金が成長に必要な場合PHDが投資できるか」「PHDが事業経営の良し悪しを判断できるか」の視点で判断します。

2023年度はベストオーナーの視点でオートモーティブ事業の方向付けを行いました。自動車業界が100年に一度の大変革期にある中で、オートモーティブ事業が主力とする車載コックピットシステムや車載充電器の領域で競争力を付け、さらなる成長を実現するには、電動化やソフトウェア開発などに大規模な投資を実施していく必要がありますが、当社グループでは、すでに投資領域として定める車載電池、空質空調、SCMソフトウェアに投資を行っていくことを決定しており、それらに加えてオートモーティブ事業に大規模な投資を行うことは財務規律の維持の観点などから難しい状況でした。こうした状況をベストオーナーの視点に照らし合わせた結果、オートモーティブ事業の成長には外部の力を借りるべきと判断し、世界最大級のファンドであるApollo社を新たにパートナーに迎え、その傘下のファン

グループCFOメッセージ

ドとオートモーティブ事業を展開するパナソニック オートモーティブシステムズ (株)の株式譲渡契約および株主間契約を締結するに至りました。

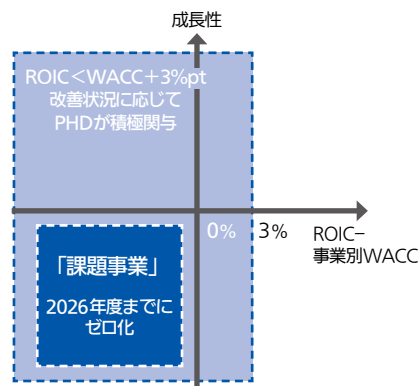
2024年度からは、2つ目の判断軸である事業の立地および競争力に対する評価を厳格化し、低い収益性に留まる事業への対処を加速させることで課題である収益性の改善に取り組んでまいります。具体的には、すべての事業の立地・競争力を成長性とROICの2軸でモニタリングしていきます。ROICの視点だけでは必要な投資が抑制され、縮小均衡になるリスクがあるため、成長性も同時に見ていきます。その上で、売上成長率がマイナス、かつROICが事業別のWACCに満たない事業を課題事業と位置付け、2026年度までに課題事業をゼロとすべくPHDが積極的に関与し、現状の見極めと打ち手の策定、その進捗確認や方向性の判断を行ってまいります。例えば、市況や競争環境の悪化が原因で収益性が低迷している事業の場合は、固定費削減やオペレーションの見直し、原価低減などのコスト構造改革を行い、市況悪化の中でも稼げる体質への変革を進めます。また経営能力が原因であるならば、経営陣の交代も視野に改善を図ります。こうした取り組みを行っても定められた期間で成果が得られない事業や、構造的な劣後で収益性の改善が難しい事業は地域や立地の転換に加え、事業譲渡や撤退も含め判断していきます。

WACCはあくまでも資本市場が期待する最低限のリターンですので、課題事業のゼロ化で収益性改善の取り組みが終わるわけではありません。目線を上げて全事業で事業別WACC+3%ポイントを超えるROICの実現に取り組み、成長投資などを行う中でも継続的、安定的にROE10%以上を達成できる体質の実現を目指してまいります。

なお、PHDが設定した投資領域の事業においては、短期的な利益獲得ではなく将来の成長を見据え積極的な投資を実施していく観点から、それらの事業に対しては中期的なKGIの達成状況をもとにモニタリングをしていくことで、必要な投資の実施と成長による貢献を実現させていく方針です。

中期戦略期間におけるキャピタルアロケーション方針につきましては、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、前述の通り進捗は順調です。また、必要な資金の一部は資産売却等により創出いたします。キャッシュ配分につきましては、2023年度までの進捗を踏まえ、投資は1.9兆円を

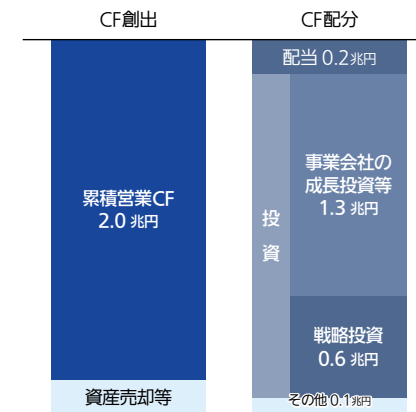
ROICによる規律



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。株主還元については連結配当性向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。なお、2023年度の年間配当は連結業績などを踏まえ1株当たり35円と前年度に対して5円の増配を行いました。加えて、収益性向上などを背景とする株主価値ならびに企業価値の向上により、株主の皆様へ報いたいと考えています。なお、IRA補助金については、米国における過度なインフレの抑制とエネルギー政策の推進という米国の政策上の趣旨を踏まえ、米国の車載電池事業の投資への充当を使途として考えているため、配当の水準はIRA補助金を除く純利益の配当性向などをもとに検討・決定してまいります。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いたします。

2024年度の業績見通しは、中国市況の低迷影響が継続する見通しですが、生成AIサーバー向けの電子部品や蓄電池の需要の増加などから増収、営業利益の増益を見込んでいます。一方で当期純利益に関しては前年度にあった法人所得税費用の一過性の減少要因がなくなるため減益を見込んでいます。

キャピタルアロケーション方針 (22-24年度)



終わりに

今の当社に求められていることは、これまでご説明してきた収益性改善に向けた取り組みをしっかりと推進し、実績を積み重ねていくことだと認識しています。取り組みの推進にあたっては、皆様との対話を重視しています。決算説明会に加え、グループ戦略説明会や事業会社戦略説明会などの開催を通じて進捗や成果を分かりやすく資本市場にお示しし、皆様との対話を重ね、いただいた意見を経営にフィードバックすることで取り組みの推進力や効果の向上につなげてまいります。

キャッシュ・フロー経営の浸透など取り組みの成果が表れてきている点もあります。収益性の改善に向けた取り組みについてもしっかりと推進し成果を出していくことで、皆様から信頼と期待をいただき、PBRの改善はもとより、持続的な企業価値向上を実現できるよう努めてまいります。今後とも引き続き、パナソニックグループをご支援いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

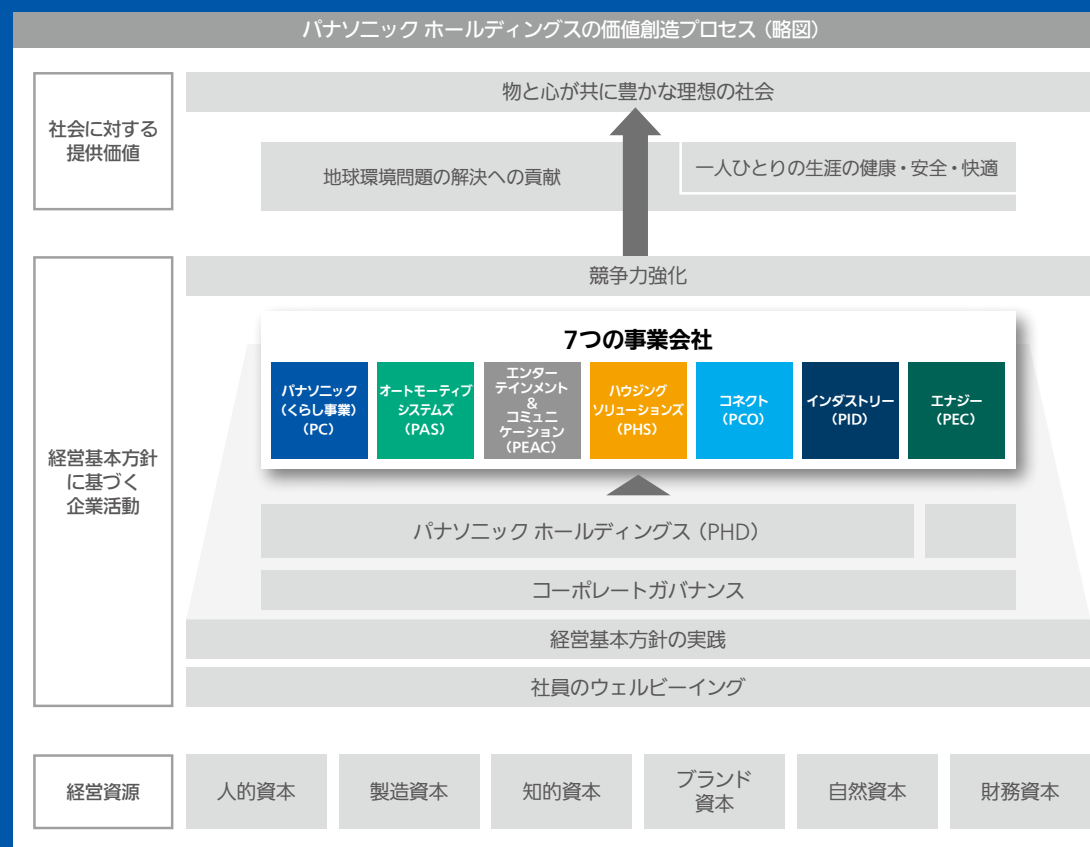
セグメント別戦略

このチャプターのポイント

セグメントを形成する各事業会社につき

- トップからのメッセージ
- 「市場機会」と「強み」
- 成長戦略のポイント

- 18 くらし事業
- 19 オートモーティブ
- 20 コネク ト
- 21 インダストリー
- 22 エナジー



くらし事業 (パナソニック株式会社)

トップメッセージ



長期的視点で変革を積み重ね、 持続的成長を実現

私は、次期中期で強い事業の集合体を構築、2030年に向けて
定めた領域でNo.1、2のポジションを獲得し、強い事業同士の掛
け合わせにより企業価値向上を目指します。今後も経営課題に
真摯に向き合い、長期的視点で変革を積み重ね、持続的成長を実
現します。

CEO 品田 正弘

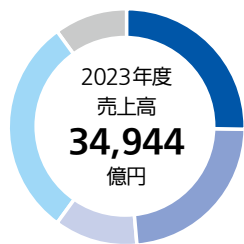
パナソニック株式会社が2030年に目指す姿

<https://www.panasonic.com/jp/about/mission-vision-value.html>

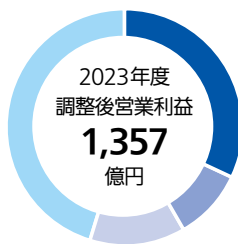
製品・サービス

https://www.panasonic.com/jp/about/product_information.html

売上構成

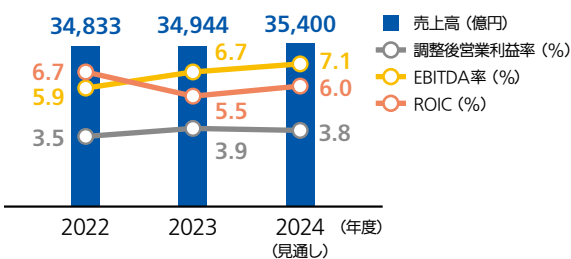


利益構成 (4分社)



- くらしアプライアンス社
(国内白物家電・海外白物家電など)
- 空質空調社
(A2W^{※1}、A2A^{※2}など)
- コールドチェーンソリューションズ社
(冷凍ショーケース、CO₂冷凍機など)
- エレクトリックワークス社
(国内電材・海外電材など)
- その他

業績推移



中期経営指標 (KGI)

EBITDA (2024年度) **2,530** 億円 (7.1%)

ROIC (2024年度) **6.0** %

累積営業CF (2022-2024年度) **5,160** 億円

競争力強化のポイント

これまでの事業ごとの進捗を踏まえ、競争力強化のフレームを整理、競争力強化が実現できた事業、競争力強化途上の事業、事業構造変革を進める事業に分類しました。

競争力強化ができた事業は、海外電材、国内電材、CR^{※3}(コマーシャル・リフリーズレーション)です。これらは今中期で収益を大きく向上、今後一層の高収益・収益拡大へのチャレンジが可能で、さらなる成長を目指していきます。

次に、競争力強化途上の事業は、A2W、国内白物、海外白物です。

これらは、環境変化もあり大きな収益向上には至っていませんが、中長期視点で競争力強化を進め、次期中期以降の成長を目指していきます。

そして、事業構造変革を進める事業は、A2Aです。特に収益性の低いルームエアコン・業務用空調の収益改善を図るとともに、空調空質融合での差別化による成長を推進します。

これらの内、成長領域を除く資本コスト以下事業については、早期の収益改善を進め、できない場合は方向付けしていきます。

以上を踏まえ、ポートフォリオもアップデートし、A2W、海外電材、CRの3つを成長領域と定めました。

次期中期の経営目標策定に向けては、収益改善施策と事業成長・競争力強化の両面で進め、KGIとしてはEBITDA10%、ROIC10%以上とした本中期目標を上回る経営目標を設定します。

次期中期中に強い事業の集合体を構築し、2030年に向けてはNo.1、No.2ポジションを獲得するとともに、強い事業同士の掛け合わせにより企業価値向上を目指します。

＜主な成長領域＞

市場機会	強み
● A2W : 欧州におけるカーボンニュートラルや低GWP冷媒規制、省エネニーズ等の進展	● 日系トップレベルの自然冷媒商品化力および空質・省エネソリューションによる差別化
● 海外電材 : 重点3カ国(インド・トルコ・ベトナム)の経済成長	● 重点3カ国すべてトップシェアおよび強固な成長基盤(製造力、販路、SCM)
● CR : 自然冷媒への転換需要の拡大	● 自然冷媒とDX、日米ショーケース MIF ^{※4} トップシェア

※1 A2W: ヒートポンプ式温水給湯暖房機、チラー、給湯

※2 A2A: ルームエアコン、業務用空調、空質機器(換気扇、熱交換器、空気清浄機等)、エンジニアリング

※3 Commercial Refrigeration: ショーケース、CO₂冷凍機、厨房、およびサービス等

※4 MIF: Machine in the field (市場稼働台数)



詳細は2024年6月6~7日開催の

「Panasonic Group 事業会社戦略説明会2024説明会資料」をご参照ください

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



世界一の 「移ごこちデザイン」カンパニーへ

私は、世の中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の創造を追求します。あらゆる移動をこちよく。安心・安全はもちろんのこと、快適で環境にも配慮した、人・街・地球にやさしい「移ごこち」を、デザインしていきます。

CEO 永易 正史

ミッション・ビジョン

<https://automotive.panasonic.com/corporate/aboutus>

事業領域

<https://automotive.panasonic.com/corporate/our-business>

売上構成



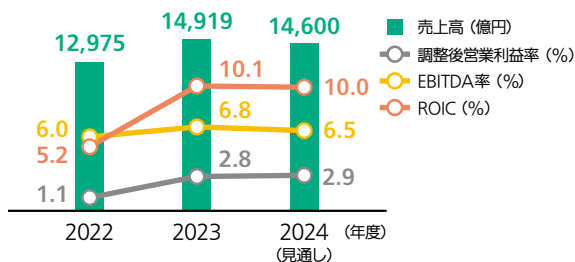
利益構成イメージ



- 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など)
- 車載エレクトロニクス (車載ディスプレイ/カメラ EV用車載充電システムなど)
- その他

(注) 利益構成イメージの「車載エレクトロニクス」については、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。

業績推移



中期経営指標 (KGI)

累積営業CF (2022-2024年度) **2,700** 億円

ROIC (2024年度) **10.0%**以上*

*2023年度の修正目標値6.4%から上方修正

市場機会	強み
<ul style="list-style-type: none"> ● 環境負荷軽減のため、CO₂排出低減が求められる社会になりつつある ● 電動車普及の課題の一つである充電時間短縮のため、急速充電のニーズがある ● SDV化・統合HPC化の進展に伴い、ソフトウェア進化のスピードが車の価値を決定 ● EV化・自動運転化により、車の付加価値が、移動空間での体験価値にシフト 	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境貢献に対するトップのコミットメントと、全社全員で着実に推進する実行力 ● 高電圧・高出力に対応した充電器技術と、電力変換効率における業界トップレベルの実力 ● デジタルAVで培った高い操作性と大規模ソフトウェア開発力を活かしたIVIの高いシェア ● HPC化に必要な、さまざまな大規模ソフトウェアを統合するプラットフォーム提案力 ● 住宅・家電事業で培ったひとに関する知見と、移動価値を高める体験設計力

成長戦略のポイント

当社は「モビリティ社会の進化」と「人の価値観の多様化」を戦略立案の重要なファクターとして、統合HPC・EV/パワエレ・キャビンUXの3つの重点領域を定めました。

統合HPCについては、コックピット関連の商品や仮想化等の基盤技術、大規模ソフトウェア開発力などの強みを活かし、統合HPCの足掛かりとなるCDCの受注に成功しました。今後は、複数のECUを集約し、クルマのSDV化に貢献していきます。

EV/パワエレでは、収益性改善を行いつつ、充電時間の短縮に向けて高電圧・高出力化に向けた取り組みを進めます。さらに、窒化ガリウム (GaN) を用いたパワー半導体の研究を名古屋大学と共同で進めており、変換効率向上と充電時間短縮のさらなる革新につなげていきます。

キャビンUXでは、住宅・家電事業で培ったひとに関する知見を活かし、ユーザーが乗車前後も含めて快適に過ごせるための体験設計を行い、車室空間コンセプトモデルの提案を行いました。今後も、「ひと理解ロジック」をコアとして、車室空間をパーソナライズすることで、さらなる新しい移動体験価値の提案を行っていきます。

また、環境の取り組みでは、全拠点におけるCO₂排出量実質ゼロ化を達成し、年3%の省エネ取り組みとともに、再生可能エネルギー導入を推進しています。今後は、2030年度に再生可能エネルギーの非外部依存率50%を目指します。

これからは、Apollo社とのパートナーシップを活かして、当社のポテンシャルを最大限に発揮することで、オートモーティブ・エレクトロニクス業界のグローバルトッププレーヤーとなり、お客様とともに、クルマと移動体験に新しい価値を提供してまいります。

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



B2Bのお客様の経営課題解決に貢献

私は選択と集中を着実に進め競争優位性の高い事業領域に絞り込みました。SCM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、継続してカルチャー改革を進め、変革をドライブする土台を醸成していきます。

プレジデント・CEO 樋口 泰行

会社概要

<https://connect.panasonic.com/jp-ja/about/profile>

サステナビリティ

<https://connect.panasonic.com/jp-ja/about/sustainability>

売上構成イメージ



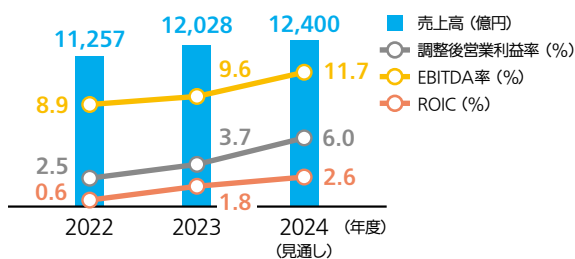
利益構成イメージ



- アビオニクス (航空機内エンターテインメントシステム・通信サービスなど)
- プロセスオートメーション (電子部品実装システム、溶接機など)
- メディアエンターテインメント (プロジェクトターなど)
- モバイルソリューションズ (パソコン・タブレットなど)
- 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・保守サービスなど)
- ブルーヨンドー (サプライチェーンマネジメントソフトウェアなど)

(注)利益構成イメージの「プロセスオートメーション」「ブルーヨンドー」については、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。

業績推移



中期経営指標 (KGI)

累積営業CF (2022-2024年度) **2,550** 億円*

EBITDA (2024年度) **1,450** 億円*

ROIC (2024年度) **2.6** %

※投資領域であるブルーヨンドー除く ROIC (2024年度) **11.7** %

*イメージング事業をパナソニック コネクトからパナソニック エンターテインメント&コミュニケーションへ移管したことにより見直し

市場機会	強み
[ブルーヨンドー] ● 企業のサプライチェーン変革需要は引き続き伸長 [アビオニクス] ● 旅客需要の回復基調と機内エンタメ通信需要が伸長	[ブルーヨンドー] ● 複数企業間をEnd to Endでまたぎ高度なAIを適用したSCMソリューション ● グローバル企業3,000社以上に及ぶ顧客基盤 [アビオニクス] ● 他社に先行し、ナローボディー市場にも対応した新商品Astrova ● マルチ軌道衛星通信サービスの導入や魅力的なコンテンツを提供するアプリを強化

成長戦略のポイント

コネクトでは、企業価値向上をドライブする要素として、事業立地改革・専鋭化オペレーション改革・カルチャー改革、これら3つに力点を置いて取り組んでまいりました。事業立地改革に関しては、過去7年にわたって選択と集中を着実に進め、3つの事業売却、8つの事業終息、4拠点の工場閉鎖、そしてブルーヨンドーによる3つのM&Aを行いました。

コネクトは、27年度にEBITDA2,000億円の達成を目指します。成長領域であるブルーヨンドーは、SCM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、足元3年間で2億ドルの集中投資を行います。ブルーヨンドーが提供するSCMにおけるソリューションは、顧客のバリューチェーンの川上から川下までの複数企業間をEnd to Endでまたぎ、高度なAIを適用したソフトウェアの力によって、サプライチェーンが自律的に最適化される姿を目指します。アビオニクスは、旅客需要の回復基調と機内エンタメ通信需要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から機内エンターテインメントのイニシアティブを獲得する事業戦略を加速してまいります。その他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・生産性向上を図ります。コネクトは、新しいことに次々とチャレンジする!をモットーに、今後も改革を続けてまいります。



詳細は2024年6月6~7日開催の

「Panasonic Group 事業会社戦略説明会2024説明会資料」をご参照ください

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



社会要請が強く継続的な進化が求められる領域で社会の変革を目指す

私は、社会要請が強く成長が見込まれる、車載CASE、情報通信インフラ、工場省人化の3領域に向き合い、お客様とともに、社会の変革を目指します。併せて、カーボンニュートラル実現や人的資本経営など、事業の持続的成長を支える取り組みにも力を入れていきます。

CEO 坂本 真治

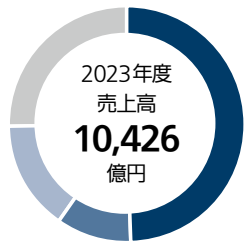
企業サイト

<https://www.panasonic.com/jp/industry.html>

商品サイト

<https://industrial.panasonic.com/jp>

売上構成



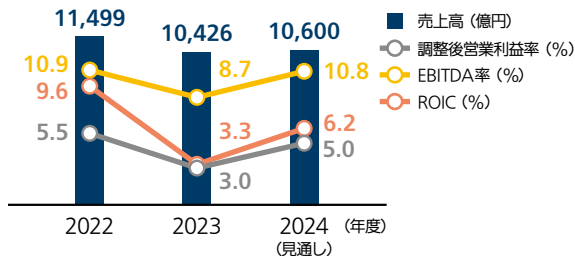
利益構成イメージ



- 電子デバイス (導電性高分子コンデンサ、EVリレーなど)
- 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) など)
- 電子材料 (高機能多層材料、半導体デバイス材料など)
- その他

(注) 利益構成イメージの「FAソリューション」「その他」については、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。

業績推移



中期経営指標 (KGI)

累積営業CF (2022-2024年度) **3,000** 億円以上

ROIC (2024年度) **6.2%**以上

市場機会	強み
<ul style="list-style-type: none"> ● 生成AIサーバ市場の拡大 (23~28年CAGR: 23%) ● 環境車/ADAS市場の拡大 (23~28年xEV市場CAGR: 20%) 	<ul style="list-style-type: none"> ● コンデンサ/多層基板材料において、業界トップの性能、No.1シェアを保持 ● 車載コンデンサでの高シェア実績と先行したグローバル供給体制の確立

成長戦略のポイント

情報通信インフラ領域における生成AIサーバの台頭、車載領域における環境車需要の伸長と、市場の進展とともにデバイスへの要求が高度化する中、材料・プロセスに特徴と強みを有する当社のデバイスは、市場のご要求に応え続けることで、コンデンサや電子材料等で高シェアのポジションに位置しています。また、市況低迷で事業環境が厳しい中でも、中期の成長に向けた人材やIT関連、研究開発などへの投資は、打ち手を緩めず継続してきました。

24年度は、環境車や生成AIサーバなど、伸び続ける市場をしっかりと捕捉するとともに、FAソリューション事業の中国での競争力再強化による収益改善を図ります。また、合理化や固定費の見直し等も進め、増収増益を見込んでいます。

中長期に向けては、収益性が高く差異化が図れている「材料・プロセス事業」にさらに傾斜投資を行います。グローバル供給体制の強化、自動実験体制による開発スピード加速、独自技術の進化による高性能デバイスの実用化などに取り組み、強みを磨き続けることで、高まる市場の要求に応え続けます。FAソリューション事業については、産学連携による商品力強化等により、中国および他地域での収益性向上や事業拡大を図ります。これらの取り組みを通じて、利益率2桁を安定確保できる体質の構築を目指します。



詳細は2024年6月6~7日開催の

「[Panasonic Group 事業会社戦略説明会2024説明会資料](#)」をご参照ください

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



ミッション実現に向け、足を止めずに 一步一步前に進む

私が目指す会社は人類に不可欠なエナジーをお届けし、社会に対してお役立ちを提供する会社です。ゴールは電池を作ることではなく、その先にある課題の解決、すなわちミッションの実現です。実現に向けて、「車載」事業と「産業・民生」事業の両輪経営とESG経営を進めます。

CEO 只信 一生

パナソニック エナジー 企業サイト

<https://www.panasonic.com/jp/energy/>

パナソニック エナジー サステナビリティサイト

<https://www.panasonic.com/jp/energy/sustainability.html>

売上構成※1

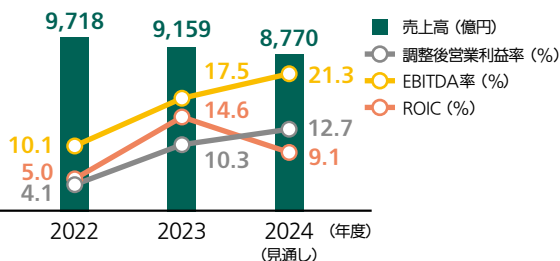


利益構成※1



- 車載
(車載用円筒形リチウムイオン電池など)
- 産業・民生
(産業・民生用リチウムイオン電池、
蓄電モジュール/システム、
一次電池(乾電池、リチウム一次電池)
など)
- その他

業績推移※1



中期経営指標 (KGI)※1

累積営業CF (2022-2024年度) **3,300** 億円

ROIC (2024年度) **9.1** %

EBITDA (2024年度) **1,870** 億円

CFP※2半減 (2030年度(2021年度比))

市場機会	強み
<ul style="list-style-type: none"> ● EV需要の拡大や、生成AI進化によるデータセンター向け電源への要求の高度化 ● 環境意識や災害等へのBCP要求の高まり ● 米国IRA法施行による北米製車載電池需要の増大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高容量・高信頼の電池や高度なシステム制御を生み出す技術力 ● 備蓄用の乾電池市場の創出など、社会のお困りごとを解決してきた市場創出力 ● 北米において早期に事業基盤を確立し、高品質な製品を供給し続けてきた信頼と実績

成長戦略のポイント

当社は中長期的な成長に向けて、車載事業の「成長性」、産業・民生事業の「収益性」の両輪経営を実践しています。加えて、ESG経営を推進し、社会へのお役立ちを高めています。成長に向けて、米国カンザス州における車載電池新工場の建設など、さまざまな投資を行い、基盤固めを行ってきました。2027年度以降の収益拡大フェーズに向けて、さらなる体質強化を図ってまいります。

車載事業においては、新規顧客の開拓や黒鉛などの現地調達比率の拡大などサプライチェーンの強靱化に取り組んできました。また、高容量化によるお役立ち拡大に向けて、次世代商品4680セルの事業化を進めてきました。今後は国内顧客にも販路を拡大し、北米1軸から日・米2軸へと転換し、収益基盤を強化していきます。日本では国内顧客向け供給拠点の整備を進め、北米では生産の改善活動で収益の最大化を目指します。

産業・民生事業では、生成AIサーバー向けの電源システムの量産を開始するなど、電池応用システムで社会への提供価値の最大化を図ってきました。加えて、乾電池を生産する二色の浜工場を新たに稼働させ、供給体制を整えることで、日々のくらしを支えてきました。今後は、成長が見込まれる社会・生活インフラや電動化領域でのお役立ちを拡大していきます。

ESG経営では、環境負荷低減の取り組みとして、自社工場のCO₂ゼロ化を進め、2024年度に国内全拠点、2028年度にはグローバル全拠点での達成を目指しています。今後も、リサイクル材の活用などを通じカーボンフットプリントの半減を進めます。



詳細は2024年6月6~7日開催の

「Panasonic Group 事業会社戦略説明会2024説明会資料」をご参照ください

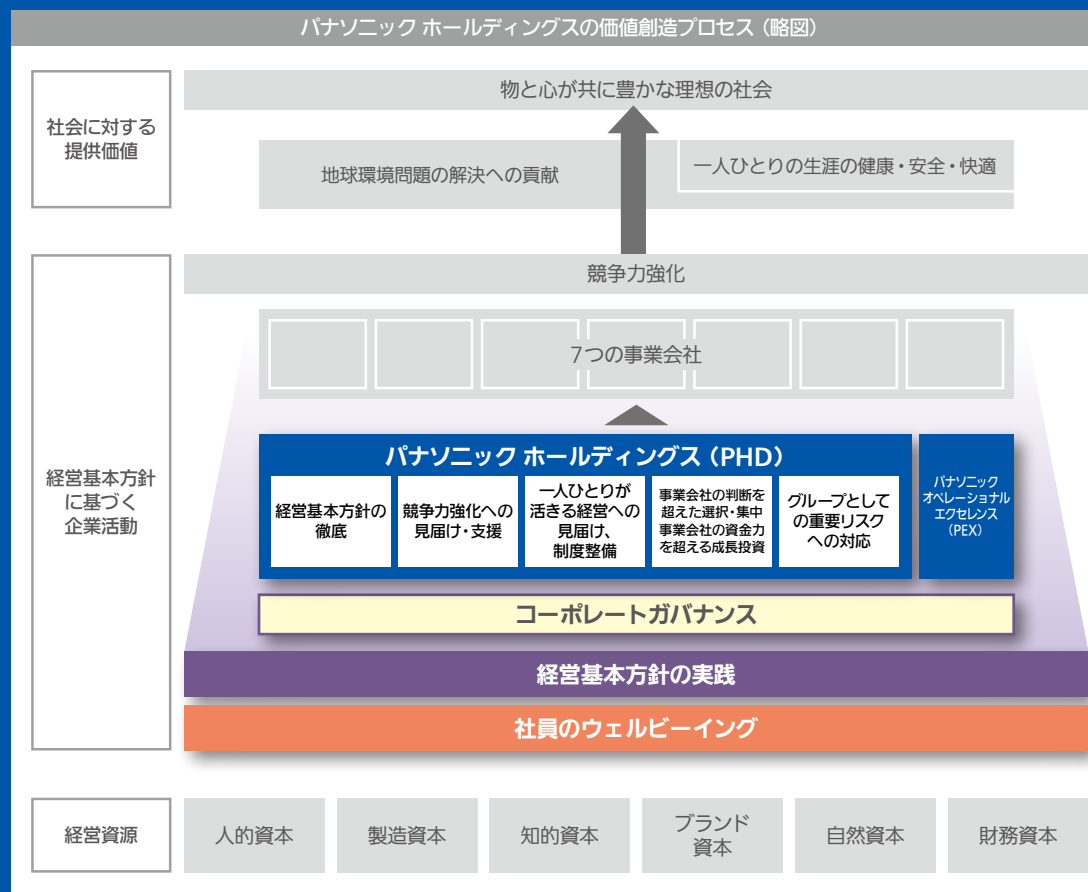
※1 米国IRA補助金影響込み ※2 カーボンフットプリント

パナソニックホールディングス(PHD)の役割

このチャプターのポイント

PHDがどういう形でグループの発展に貢献し、グループ全体の経営基盤の強化を図るかを、各CxOからのメッセージを交えて説明します。

- 24 人事戦略 (グループCHROメッセージ)
- 33 環境・技術戦略 (グループCTOメッセージ)
- 41 PXの取り組み (グループCIOメッセージ)
- 43 ブランド戦略
- 44 コンプライアンスの取り組み (グループGCメッセージ)



人事戦略

グループCHROメッセージ



一人ひとりがポテンシャルを UNLOCKする会社へ

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)

木下 達夫

[略歴]

1996年P&Gジャパン入社、採用・HRBPを経験。2001年より日本GEにて金融部門人事部長、アジア組織人材開発責任者。2012年よりGEジャパン人事部長、アジア太平洋地域組織人材開発、事業部人事責任者を経験。2018年メルカリへ入社 執行役員CHRO。2024年7月にパナソニックホールディングス(株)に入社、グループCHROに就任。

創業者 松下 幸之助の理念に強く共感し、グループCHROに就任しました。

私が考える人的資本経営とは、個人と組織が高いレベルでWIN-WINの関係を構築することです。個人にとっては自分のポテンシャルをUNLOCK、つまり最大限発揮できること。組織にとっては事業を成長させミッションを完遂すること。

これに必要な不可欠なものはカルチャーです。世界のエクセレントカンパニーはミッションやバリューを「軸」に強いカルチャーをつくりあげ成長し続けています。当社グループにはゆるぎない経営の「軸」、つまり100年以上の歴史の中で脈々と受け継いできた経営基本方針があります。私たちは改めてこの基本方針に回帰し、一人ひとりが自律的に行動しながら自分のポテンシャルをUNLOCKできる組織カルチャーをつくりあげていきます。

企業は社会の公器です。すべてのステークホルダーの皆様の安全や人権を守ることを前提に、社員一人ひとりのウェルビーイングを実現し、社会を変える「幸せの、チカラに。」なっていきます。

方針

当社グループは、創業以来、「物をつくる前に人をつくる」という考え方を大切にしてきました。グループの使命である「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現にあたって、一人ひとりが経営基本方針を実践すること。その実践を「社員のウェルビーイング」の実現によって確実なものにしていくこと。これ

が当社グループの人的資本経営です。

経営基本方針の実践とは、一人ひとりが自主責任感に基づき挑戦する社員稼業と、互いと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。私たちはこれをグループ共通の経営戦略とし、事業会社が競争力を磨き上げていきます。

社員一人ひとりが理想の社会の実現に向けて経営基本方針の実践を目指すためのグループ共通の行動指針として、「Panasonic Leadership Principles (PLP)」があります。これはさまざまな背景を持つ誰もが創業以来大切にしてきた理念を実践できるように、具体的な行動を共通言語化したものです。今後、採用、育成、評価/処遇、異動/配置といった人材マネジメント施策とも連動させることで、社員一人ひとりの体験価値を高め、より一層の行動進化と成長につなげていきます。

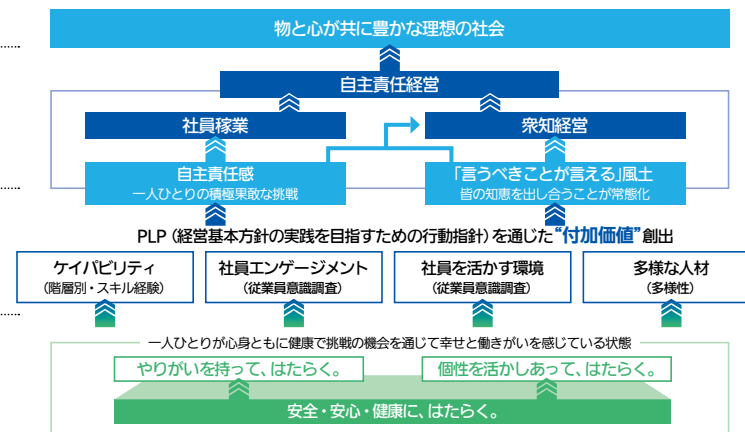
私たちは行動を通じて、より高い付加価値を社会に創出していきます。この付加価値を高める重要な4つの要素が、「ケイパビリティ(階層別の能力開発)」「社員エンゲージメント(自発的な挑戦意欲)」「社員を活かす環境(能力を活かし、働きやすい環境)」「多様な人材」です。これらの要素の源泉は、一人ひとりが心身ともに健康で、挑戦の機会を通じて幸せと働きがいを感じている状態、つまり「社員のウェルビーイング」です。そして、この実現をグループ共通の人事戦略とし、「安全・安心・健康に、はたらく。」「やりがいを持って、はたらく。」「個性を活かしあって、はたらく。」の3つの柱で取り組みを推進します。

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



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。

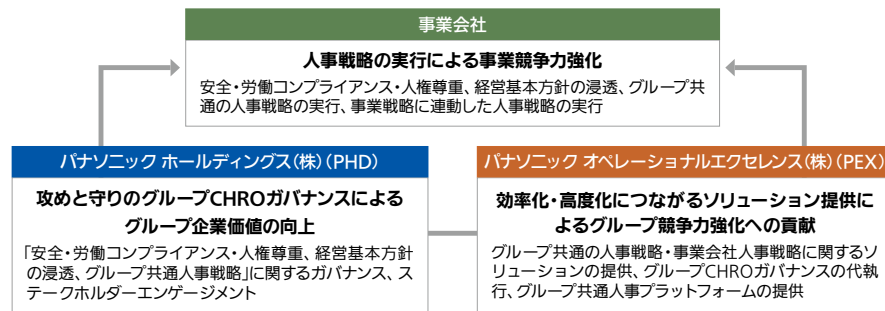
(マテリアリティの詳細については、[P6「マテリアリティ」](#)をご参照ください。)

人事戦略

グループの体制と役割

2022年4月からの持株会社制のもと、各事業会社は自主責任経営を徹底し、向き合う業界、顧客、競合に対して最適な事業体制の構築を図っています。人材の獲得、報酬や評価制度のあり方、組織開発、人材開発の推進といった人事戦略の立案と遂行も、各事業会社が責任を負います。(投資領域の人事戦略の詳細については [サステナビリティデータブック2024](#) をご参照ください。) パナソニック ホールディングス (株) (PHD) はガバナンスとステークホルダーエンゲージメントの観点から、パナソニック オペレーショナルエクセレンス (株) (PEX) はソリューション提供によるグループ競争力強化の観点から、それぞれ事業会社を支える役割を担います。

グループCHROのガバナンスとは「安全・労働コンプライアンス・人権尊重」、「経営基本方針の浸透」、「グループ共通人事戦略」の見届けを行うことです。このために、グループCHROは各事業会社CHROとの1on1 Meeting を実施し、かつ各事業会社のCHROより各事業会社の取締役会に報告される人事戦略の内容を確認しています。さらに、PHD取締役会でグループ共通の人事戦略の進捗や新たな取り組み等について報告し活発な議論を行っています。2023年度は、競争力強化に向けたグループ人事戦略やプリンシプルベースの組織カルチャーへの変革等について議論しました。



グループ共通の最重要指標 (KPI)

「社員のウェルビーイング」に紐づく指標として、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)、労働災害の件数をグループ共通の最重要指標と定めています。前述した通り、当社グループの経営戦略は、「社員稼業」と「衆知経営」からなる自主責任経営です。グループの使命に向かい一人ひとりが自発的に挑戦する意欲、つまり「社員エンゲージメント」は「社員稼業」につながります。多様な個性を活かして能力を発揮できる環境、つまり「社員を活かす環境」は「衆

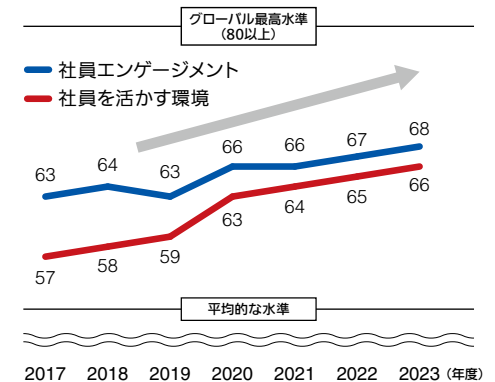
知経営」につながります。加えて、多様性が活きる状態を示す代表的な指標として、特に日本の課題である女性管理職比率を設定しています。また労働災害がない状態は企業活動の基盤となります。以上が経営戦略と連動した人事戦略の推進を測定する指標の選定理由です。さらに、今後は各事業会社の経営チーム (執行役員および経営会議メンバー) における多様性 (女性・日本以外の国籍・キャリア入社者) 比率についても最重要指標に追加し、後述する Diversity, Equity & Inclusionの取り組みを推進していく予定です。

「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」で測定する肯定回答率 (%) です。これは社員の意識を定常観測する取り組みとして毎年グローバル全社員を対象に実施している調査 (2023年度の回答者数は約15.7万人) です。2030年度にはこれらの指数をグローバル最高水準 (80%以上) とすることを目標としています。調査結果は年々上昇傾向にあり、2023年度の「社員エンゲージメント」指数は68%、「社員を活かす環境」を示す指数は66%でした。

女性管理職比率 (日本) は7.0%です。今後も継続してDEIを推進し、より多くの女性を含む多様な人材を登用することを通じて経営チームや管理職層における多様性の確保を目指します。労働災害については、死亡災害件数は0件、重篤災害件数は2件、重大災害は0件でした。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。

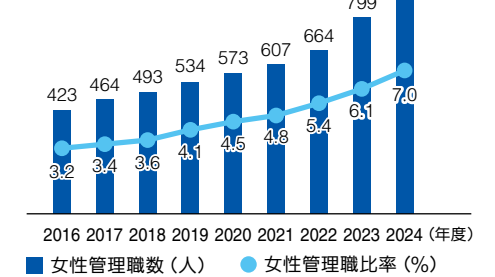
従業員意識調査

「社員エンゲージメント」「社員を活かす環境」肯定回答率 (%)



女性管理職人数・比率 推移

対象: PHD、PEX、7事業会社



安全・安心・健康に、はたらく。ー安全・安心・健康な職場づくり

安全・安心な職場づくりの推進

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回以上定期的実施し

人事戦略

ています。また、グループ内で発生した労働災害事例をイントラネットで速やかに共有化、対策の横展開を図り、各事業場にて再発防止に向けた活動を実施しています。

健康経営の推進

健康投資を強化する方針を明確化するとともに、各事業会社においても従来からの「健康パナソニック活動」に加え、独自の取り組みにも着手しています。なお、日本では経済産業省が推進する「健康経営優良法人」の取り組みを進めており、2024年3月にはすべての事業会社が健康経営優良法人として認定されています。さらに、パナソニック コネクト (株) およびパナソニック (株) はホワイト500(「健康経営優良法人」大規模法人部門で特に取り組みが優良とされる上位500社)に認定されています。

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)

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以下のハラスメント防止の取り組みを強化しています。

- 毎年12月にハラスメントゼロ強化月間を設定し、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。
- 各事業会社に相談窓口を設置し、相談受理後のフローの周知など気軽に相談できるよう取り組みを推進。相談者の意向に基づいて必要な調査を実施の上、問題解決や再発防止策や是正措置を実施。
- 2023年7月にハラスメント防止に特化した研修(ハラスメント行為を行わないことや、ハラスメントの報告を受けた際の対処方法など)を日本のグループ会社(PHD、PEX、事業会社を含む113社)の管理職を含む社員を対象に実施し、約89,000人が受講(受講率約94%)。
- 上記研修に併せてハラスメントに関する意識調査を実施し、結果をイントラネットで公開。

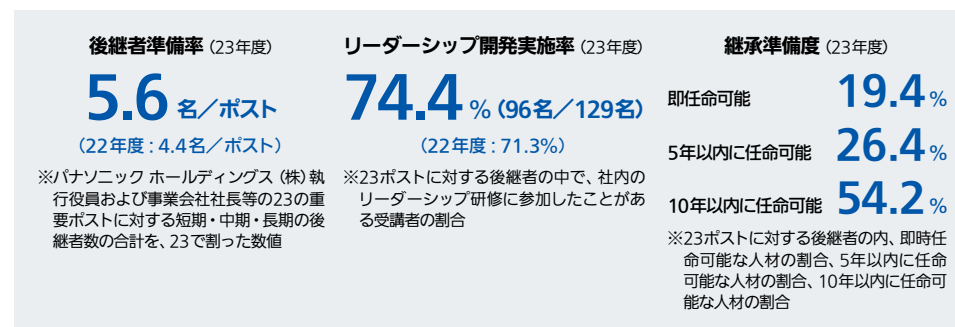
やりがいを持って、はたらく。 — 自発的な挑戦意欲と自律したキャリア形成支援

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23の重要ポストを対象として「早期見出し」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属性を擁する経営者づくりを推進しています。なお、推進にあたり、PLPで求める行動(11項目)、経験(事業や海外拠点の経営、ビジネス創

出等)、知見・スキル(意思決定・判断力、戦略立案・実行力等)を軸とした人材要件を定めています。そして、グループ全体最適視点で経営者づくりの活動を進めるために「グループタレントマネジメントコミッティ」を設置し、23の重要ポストに対する後継者の見出し・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。2024年度以降も、この後継者群の質・量・多様性の拡充を目指して取り組みを進める予定であり、幹部候補人材向けの研修および各地域と連携したグローバルの幹部育成体系構築や、若年層を対象とした選抜研修など、包括的な後継者育成プログラムを実施していきます。

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見出し・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。



PHD取締役(社外取締役を除く)・執行役員の報酬体系

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(短期業績連動部分および中期業績連動部分)、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。業績連動報酬の支給額は、現中期計画において重視する財務項目(連結業績: EBITDA、ROE、営業キャッシュ・フロー)、および非財務項目(個人別に設定)の評価を反映させています。また、譲渡制限付株式報酬は取締役・執行役員の退任等の直後に譲渡制限を解除する形式とし、株式の継続保有を通じてこれまで以上に株主の皆様との価値共有を図る仕組みとしています。また、主たる事業会社社長にも、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しています。

人事戦略

採用

当社グループのブランドを最大限活用するために日本ではグループ共通でパナソニックグループの働く場としての魅力を発信しています。具体的には「誰かの幸せのために、まっすぐはたらく。」を採用ブランドスローガンとして制定し、幅広い事業領域や職種を有するパナソニックグループの「多様な挑戦の機会」、「人づくり」を大切にする風土のもと、あらゆる接点でパナソニックグループの働く場としての魅力を発信し、これに共感する仲間づくりを行いながら採用活動を展開しています。

WEB PHDサイト（関連プレスリリース） <https://news.panasonic.com/jp/press/jn240311-1>

採用選考のグローバル展開

2024年度より、PLPに基づいた採用選考プロセスをグローバルに展開しています。これは、当社グループの経営基本方針に共感するとともに、PLPに即した行動を実践し得る人材を獲得することを目的としています。具体的には、選考プロセスの設計、特にPLPを基にした選考基準、用いるべき面接手法の標準モデルをもとに、各国・各地域、各社にて、それぞれが対峙をする労働市場、経営環境に応じて活用・展開しています。

パナソニックキャリアデザインプログラム（日本）

学生が年次にとらわれず一人ひとりに適したタイミングで将来について考え、企業との関わりの中で成長や可能性を広げるきっかけづくりに注力するために、パナソニックキャリアデザインプログラムを推進しています。

パナソニックキャリアデザインプログラム全体像

タイプ	目的	主な対象	内容（一例）
オープン・カンパニー	パナソニックグループを知る	学部生/大学院生	各種セミナー 動画・パンフレット
キャリアスタート	自己理解を深める キャリア形成を考える	学部生 (特に低学年)	大学キャリア教育関連プログラム キャリアを学ぶプログラム キャリアに関するコンテンツ配信
キャリア ディスカバリー	仕事の疑似体験を通じ理解を深める キャリア選択を考える	学部生 (特に高学年)	仕事体感型ワークショップ 産学共創プログラム
インターンシップ	仕事に就くための自身の能力を見極める キャリアの方向が明確になる	学部生(特に高学年)/ 大学院生	職場実習型就業体験

初期配属確約型の採用活動（日本）

各事業会社におけるすべての職種について内定時に初期配属（事業領域・職種）を確約する採用体系を継続しています。これは、初期キャリアを明確にすることで、自律したキャリア形成を促し、かつ事業領域や職種とのミスマッチを防ぐことが目的です。各事業会社の募集職種における具体的な仕事内容と求められる要件をパナソニックグループ採用サイトに公開しています（約150）。この取り

組みは求職者に好意的に受け止められており、当社グループへの入社意欲の向上につながっています。

WEB PHDサイト（採用情報） <https://recruit.jpn.panasonic.com/newgrads/information/>

人材開発

人材開発の基本体系

当社グループの人材開発体系は、階層別・職種別に多くのプログラムで構成されています。その推進主体は各事業場・職場です。各職場では、上司との1on1 Meetingなどを通じて本人の成長マインドを喚起します。日々のきめ細かいOJTを行うことが人材育成の基本となります。そこに効果的に集合研修を組み合わせることで、成長に必要な知識・スキル・経験を補完強化していきます。会社が一方的に教育機会を提供するのではなく、個人が「ありたい自分」、「なりたい自分」の姿を明確に描き、その実現に向けて、主体的に学びの機会を得られるよう職場としてサポートしています。

教育訓練の基本体系



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・運営しています。例えば、欧州では、12ヵ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ティを組んで研修に取り組みます。その他にもインドでは「Middle Management Development Program (MMDP)」を実施しています。2023年度はIndian Institute of management（インド経営大学院）とタイアップして研修カリキュラムを策定し、インドを中心にトルコなどから総勢27名が参加しました。また、日本においては、グローバル地域の基幹シニアマネージャー（ディレクター、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カ国から27名が受講しました（2024年度は7月下旬に開催）。

人事戦略

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。

評価・処遇

■ チャレンジした人と組織が報われる仕組み（日本）

当社グループでは、本人が現在担っている「仕事・役割の大きさ」により、本人の処遇のベースとなる「仕事・役割等級」を決定する「仕事・役割等級制度」を導入しています。そのねらいは、グループに集う多様な人材を、現在担っている「仕事・役割の大きさ」により処遇することで、処遇の透明性と納得性をより高めるとともに、新しいことへのチャレンジ目標を明確にし、その目標に対して失敗を恐れず、積極果敢にチャレンジする人と組織を求めていく、ということにあります。また、一部の事業会社においては、向き合う産業や市場に適した形で、人事制度の改定や再構築を進めています。これらの取り組みを通じて、チャレンジした人や組織が報われる、活力あふれる組織風土の構築を目指しています。

■ 評価・報酬

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がっています。

異動配置

当社グループは、一人ひとりが社会へのお役に立ちに向かって自発的に挑戦する機会を提供し最大限支援していくことが重要であると考え、A Better Dialogue、公募型異動、キャリア&ライフデザインセミナー、キャリア相談などの取り組みを日本地域で推進しています。またグローバル共通ではグローバルモビリティも推進しています。

■ A Better Dialogue（本人と上司の対話）

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一つが「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と、「キャリア・能力開発」、「目標管理」、「PLPを用いた行動の振り返り」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、2023年度は日本では実施率83%、満足度84%となっています。日々のコミュニケーションに加え、マネージャーや社員への啓発や職場の好事例展開などにより1on1 Meetingの実施率向上を推進しています。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。

■ 公募制度

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支援する仕組みの一つが公募制度です。グループ共通の制度としては、eチャレンジ・eアピール、複業があり、事業会社制に移行後も会社をまたぐ人材交流が行われています。

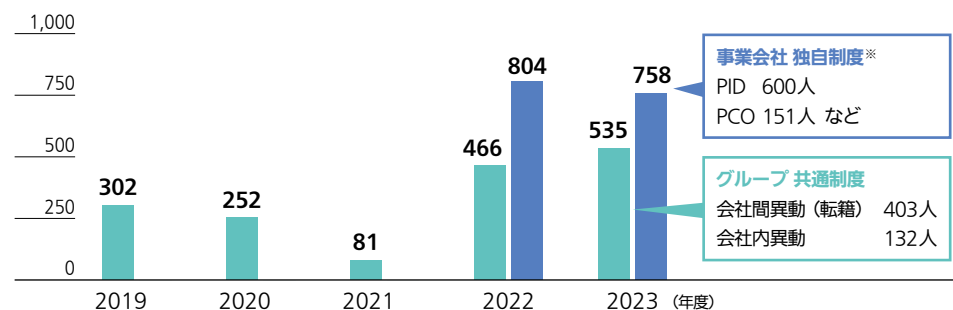
－eチャレンジ：募集中の案件に応募し、異動することができる公募制度です。事業部門が公表している募集要項をもとに、個人がチャレンジするかどうかを判断します。

－eアピール：希望する部門に自らアピールすることができる制度です。希望する部門に自身の強みをアピールすることで、新たな仕事にチャレンジすることができます。

－複業：複業は所属部門に身を置きながら、グループ内の別の業務を兼務できる制度です。自分の能力や可能性を試すことで自己成長を促進します。

2023年度はeチャレンジ・eアピールには1,692名の社員が手を挙げ、うち525名が挑戦しました。また複業には46名が挑戦しました。さらに、事業会社独自の公募制度も活発化しています。パナソニックインダストリー(株)、パナソニックコネクト(株)、パナソニックハウジングソリューションズ(株)では、公募型異動・登用を導入し、応募条件を満たせば部長等の責任者や上位等級ポジションに応募が可能です（詳細は事業会社により異なります）。2023年度は合計で758名が挑戦しました。

公募異動実績の推移（人）



■ グループ共通制度 (eチャレンジ・eアピール) ■ 事業会社独自制度

※ PID、PCO、PHSは公募型異動・登用を導入し、応募条件を満たせば部長等の責任者や上位等級ポジションに応募可能（事業会社により異なる）

対象：PHD、PEX、7事業会社（2021年度以前は旧パナソニック（株））

人事戦略

個性を活かしあって、はたらく。

—Diversity, Equity & Inclusion (DEI)の推進

当社グループは2021年に制定したグループ共通の方針である、Panasonic Group DEI Policyを軸に、3つの視点でDEIを推進しています。1つ目はトップコミットメントです。これは、経営者自らがDEI推進にコミットし、事業戦略に織り込んで推進することです。グループDEI推進委員会を定期的に開催し、経営者と社員の対話を通じてアクションを決定し、取り組みを加速させていきます。2つ目はインクルーシブな職場環境づくりです。これは、社員の多様な個性に気付き、それを活かすマネジメントや組織環境をつくっていくことです。例えばアンコンシャスバイアス・トレーニングを各地域で推進しています。3つ目は社員一人ひとりへのサポートです。これは、多様な個性を持つ一人ひとりが、それぞれの挑戦に向き合えるよう支援することです。女性、LGBTQ+、障がいのある人、高齢者、また育児や介護を抱える人などさまざまな個性に応じたコミュニティの活動展開の支援や制度・仕組みの構築、運用の見直しなどを実施しています。

「社員の自発的なコミュニティ活動」については、WEB DEIサイト [様々なコミュニティ活動をご確認ください](https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/diversity-equity-inclusion/inclusive/community.html)

一人ひとりへのサポート（日本地域）

▪ 多様な働き方の推進

当社グループでは、組織の視点における「生産性の向上」、そして個人の視点での「ウェルビーイングの実現」により、イノベーション加速・競争力強化を実現し、成果の最大化を目指しています。組織の視点においては、出社/リモートのどちらかではなく、各事業の状況や各人の携わるフィールドに応じて、出社/リモートの働き方のバランスを最適化することで、生産性の向上につながります。一方で、働く「時間と場所」の選択肢の拡大は個人の視点でウェルビーイングを実現することにもつながります。社内には、さまざまな事情を抱えながらも挑戦を続けようとしている社員が多くいます。そのような一人ひとりの挑戦と成長を後押しし、誰もがあきらめることなく、キャリアをつないでいけるよう、働く時間と場所の選択肢の拡大を進めていきます。

WEB DEIサイト [一人ひとりへのサポート：多様な働き方とワーク・ライフ・バランス](https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/diversity-equity-inclusion/support-worklifebalance.html)

▪ 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充等により、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。

その他、社員それぞれの勤務形態や属性を問わず、誰もが年次有給休暇を半日単位・時間単位で取得することに加えて、労働時間中に一定時間業務から離れる、いわゆる「中抜け」や、それに対する休暇の充当についても可能とするなど、各種制度の拡充により、多様で柔軟な働き方への対応を推進しています。

選択的週休3日制※（23年度）

153人

※週休3日は、年度内で一度以上利用した人数をカウント

通勤圏外リモートワーク（23年度）

259人

社外副業（23年度）

258人

▪ 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ストレッチセミナーの開催、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。

また、2021年度末には、管理職登用における機会の公平性や登用選考プロセスの負荷軽減への配慮・工夫を求めるガイドラインを策定しグループ内に徹底しています。なお評価についても、1年という一律の期間ではなく、それぞれの勤務した期間や時間に応じた評価を実施するなど多様な働き方に対応しています。

男女の賃金の差異（23年度）
（女性：男性）

全社員 75:100 (22年度 73:100)
管理職 96:100 (22年度 93:100)

※各年度の給与・賞与に基づいて算出

（注）報酬体系上、性別による格差はありません。上位の等級において男性社員の割合が高い等により差異が生じています。引き続き、より多くの女性の登用を含めた多様性の確保に注力していきます。

男性の育児休業取得率・日数（23年度）

76.0%・36.2日
(22年度 64.8%・21.5日)

※各年度に育児休業等をした男性労働者の数および小学校就学前の子を対象とした育児を目的とした休暇制度を利用した男性労働者の数の合計数÷各年度に配偶者が出産した男性労働者の数

人事戦略

人権の尊重

(詳細は [サステナビリティデータブック2024「人権の尊重」の章 \(P74\)](#) をご覧ください。)

当社グループは、当社の事業活動が、多くの方々を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、これら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。

(マテリアリティの詳細については、[P6「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」(以下、「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。方針は、社外有識者や当社の影響を受けるステークホルダーおよびその代表者のご意見を踏まえて、定期的に、また必要に応じて随時見直し改善しています。直近では、2023年8月に、人権・労働方針を、ILOの「労働における基本的な原則及び権利に関するILO宣言」における基本的権利に関する原則に労働安全衛生が追加されたことへの対応と、サプライチェーンにおける強制労働防止の取り組みをより充実、定着させるために、社内外の専

門家の意見も踏まえて、改訂しました。また、当社グループの社員※一人ひとりが果たすべき約束を定めた「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準 (以下、「コンプライアンス行動基準」)」においても「人権の尊重」を「私たちの社会的責任」と位置付け、その啓発に努めています。全社員を対象とした研修も実施しており、2023年度は15万人が受講しました。

また、主要関連部門やモノづくりが集中するアジア各国における製造拠点の責任者に対して、グループの人権労働方針を含む当社グループの取り組みに関する理解を目的とした研修を実施しています。

※社員：パナソニックグループ会社と雇用関係にある社員、嘱託等およびその指揮命令を受けて業務に従事する派遣社員・出向社員およびパナソニックグループ会社の取締役、執行役員、参与、フェロー、監査役、特別顧問および顧問の総称をいいます。なお、一部の人事諸制度等の適用対象は主要会社と雇用関係にある社員を指しています。

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) です (2024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。

(報酬の詳細については [P46「コーポレート・ガバナンス」](#) をご参照ください。)

人権に関する重要課題は、当社グループCEOが委員長を務めるサステナビリティ経営委員会で議論し、グループ経営会議や取締役会に報告します。また、取締役会からはその監督を受けています。2022年度は人権・労働に関する各国の法制化対応についての議論、2023年度は情報開示におけるSocial (社会) 領域の課題についての議論がありました。

日常の人権の尊重の取り組みは、パナソニック ホールディングス (株) (以下、PHD) CHRO傘下の戦略人事部※内に当社グループの人権・労働の取り組みの統括組織を設置し、人事機能中心に関連機能と連携しながらグループ傘下の事業場における取り組みを各事業会社とともに推進しています。

※組織改編により、2024年4月1日からは、ソーシャルサステナビリティ部が当社グループの人権・労働の取り組みの統括組織となっています。(サプライチェーンにおける取り組みの詳細については [P32「サプライチェーンにおける人権の尊重」](#) をご参照ください。)

人事戦略

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（経済協力開発機構）のガイダンスを参照し、「人権デュー・ディリジェンス」に取り組んでいます。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、国や地域によって当社グループの製造拠点および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、まず当社グループ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。構築した仕組みや、その継続的な改善については、関連する社内外のステークホルダーと対話や協議・連携を行っています。また、取り組みについては、公式ウェブサイトおよび関連する報告書やその他のコミュニケーション手段を通じて適切に開示しています。

当社グループの製造拠点においては、2021年度から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ています。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。外国人労働者の雇用における、会社と人材斡旋業者との契約内容の不備など、特定された課題に対しては、2024年3月末までに是正を完了しました。2023年度は、当社グループのすべての国内外製造会社・拠点を対象とし、前年度に特定した課題の是正状況の経過確認を含め自主精査を実施し、ほぼすべての対象から質問票を回収しました（計202社・拠点から回収済）。回収した結果については、評価をし、検出した課題について、該当の会社および拠点が2024年度末までの是正完了を目指します。

人権デュー・ディリジェンスを通じて特定した課題については、その防止を目的とし、地域やテーマごとに研修を実施しています。2023年度は、マレーシアにおいて、マレーシアおよびシンガポールの社内のマネジメント層、人事・経理・購買・法務・製造等の責任者や担当者を対象とした強制労働の防止に関する研修を実施しました（240人参加）。加えて、マレーシアにおいて、国連開発計画（UNDP）との協働で、社内のマネジメント層などを対象にビジネスと人権、人権デュー・ディリジェンスの基本と当社グループの人権・労働方針など当社の人権の取り組みに関する研修を実施しました（182人参加）。

研修後のアンケートでは、研修の効果として人権デュー・ディリジェンスに関する理解の向上や、社員や取引先とのさらなるエンゲージメントに向けた取り組みの必要性の理解向上が見られました。一方、人権デュー・ディリジェンスの実行における課題も確認することができました。今後も重点的に取り組む課題や地域を特定し、適切な研修を実施していきます。

（サプライチェーンにおける取り組みの詳細については [P32「サプライチェーンにおける人権の尊重」](#) をご参照ください。）

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、社員および取引先を含む社外のステークホルダー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。

（詳細は [P45「通報制度」](#) を参照ください。）

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いきます。

また、RBA（Responsible Business Alliance）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。

当社グループは、国内、国際機関との渉外を通じて人権の尊重の活動についての意見を積極的に発信しています。2023年度は、PHDの担当者がOECDの公的諮問機関である経済産業諮問会議（BIAC）に参加、また在欧日系ビジネス協議会（JBCE）のコーポレートサステナビリティ委員会を副委員長としてリードし、欧州における人権やサステナビリティデュー・ディリジェンスと関わりのある政策への貢献を継続的に行っています。また、ILOが経済産業省と共催した「アジアにおける責任あるビジネス、人権、ディーセント・ワーク」会議や、マレーシアの国家人権委員会（SUHAKAM）が主催した人権会議に登壇しました。

人事戦略

コラム

サプライチェーンにおける人権の尊重

(詳細は [サステナビリティデータブック2024「責任ある調達活動」の章 \(P105\)](#) をご覧ください。)

当社グループは、当社製品の製造に用いる部品・材料を世界中の約13,000社の購入先様から調達しており、購入先様と協働して持続可能なサプライチェーンの構築を進めています。当社グループは、人権や環境への配慮、良好な労働環境、公正な取引等、社会的責任を果たされている購入先様と取引を行うよう努めています。

推進体制

サプライチェーンにおける人権の尊重の取り組みについては、「パナソニックグループ 人権・労働方針」のもと、各事業会社が責任ある調達活動の実践主体としてPDCAサイクルを回しています。パナソニック オペレーションエクセレンス(株)グローバル調達本部は、購入先様に対するアセスメントの要請や監査など全社施策の立案と各事業会社における推進を支援する役割を担っています。

サプライチェーンのデュー・ディリジェンス

当社グループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとした国際的な規範・原則を支持し、「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」および「パナソニックグループ 人権・労働方針」への賛同を購入先様に要請するとともに、CSR調達に関する購入先様への要請事項をまとめた「パナソニック サプライチェーンCSR推進ガイドライン」(以下、CSRガイドライン)を交付して、その順守を契約書等で購入先様に義務付けています。既存の購入先様からは、CSRガイドライン順守の同意書提出をお願いしています。また、CSRガイドラインの要求事項を二次以降の購入先様に対しても伝達し、その順守状況を確認するよう要請しています。詳細は、本ページの末尾にある「WEB 調達活動 購入先様へのお願い」をご覧ください。

そして、購入先様には、定期的にCSR自主アセスメントの実施を要請しています。その結果、移民労働者の労働環境等の課題が見つかった場合には、必要に応じて現場確認やヒアリング等の監査を実施し、是正に向けた働きかけを行っています。また、2022年度より、外部の専門家の知見を得ながら、国際機関の公表しているリスク指標やインデックスを用いて購入先様の人権リスクを評価するテーブルを作成し、優先的に対応すべき購入先様を特定しています。2023年度には、このリスクアプローチの手法により、自社または第三者機関による購入先監査を合計で141社(うち16社は第三者機関による監査)に対して実施しました。右表の例のように、購入先監査において指摘した事項については購入先様に改善を依頼し、改善状況について確認を行っています。

購入先監査における指摘事項例

分野	事例
労働	勤務時間・休み時間・残業時間の履歴が適切に管理されていない
人権	女性に配慮したプライバシーを保てる休憩室が整備されていない
安全衛生	有事の際の避難経路が不明確

責任ある鉱物調達

当社グループは、紛争地域で武装勢力の資金源となるリスク、および高リスク地域での人権侵害、採掘現場における児童労働、劣悪な労働環境、環境破壊、汚職等のリスクに関連する錫、タンタル、タングステン、金、コバルト、マイカ等の鉱物について、サプライチェーン全体で責任ある鉱物調達を行っています。責任ある鉱物イニシアティブ(RMI)およびJEITAの責任ある鉱物調達検討会に参画し、RMIの発行する業界標準の調査帳票(CMRT・EMRT)を3,000社以上の購入先様に依頼し、その約93%から回収しています。当社サプライチェーン上で紛争や人権侵害に付随する鉱物が見つかった場合には、不使用化に向けた取り組みをお願いするとともに、業界活動などを通じて製錬/精錬所に責任ある鉱物保証プロセス(RMAP)への参加の働きかけを行っています。

社内教育と社外での啓発活動

調達部門の社員に対して、サプライチェーンにおける人権・労働・安全衛生等、CSR調達の基本事項に関する研修を定期的実施しています。また、昨年度は購入先監査を担う監査員を養成するための研修を国内外で合計11回実施し、合計152名を購入先監査員として育成しました。また、マレーシアにて国連開発計画(UNDP)と連携した人権デュー・ディリジェンス研修を6回開催し、在マレーシアの購入先様約500社のうち特に取引金額の多い購入先様207社、228名に受講いただきました。

通報・相談窓口

「グローバルホットラインEARS」を設置し、当社グループの社員および購入先様が、当社の違反行為に対して匿名で通報できるようにしています。また、サプライチェーンにおいて人権に対する負の影響が発生した場合には、購入先様またはその従業員の方が利用できる窓口として、業界共同の苦情処理プラットフォーム「JaCER」に参加しています。これらの通報窓口は、購入先様向けのポータルサイトおよび当社Webサイト「購入先様へのお願い」にて購入先様への周知を行っています。

通報窓口にて受領した購入先様における人権課題については、第三者機関を通じて監査を実施し、購入先様による是正の見届けを行いました。

WEB 調達活動 購入先様へのお願い

<https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/procurement/for-suppliers.html>

WEB グローバルホットライン

<http://panasonic.ethicspoint.com>

WEB ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)の苦情処理メカニズム

<https://jacer-bhr.org/index.html>

環境・技術戦略

グループCTOメッセージ



私たちがいなければ、 生まれなかった世界をつくります

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

私は2021年からグループCTOとして、「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の目指すべき道を、技術を基軸にして指し示すべく、技術開発、環境、知的財産等を担当しています。

「研究開発は企業としてのお客様への貢献、すなわち事業に役立ってこそ価値が出る」という強い思いを持ち、新たな取り組みとして、「2040年に目指す姿」とした未来構想である「技術未来ビジョン」を技術・デザイン・ブランド部門などとともに策定しました。目指すところは「一人ひとりの選択が自然に思いやりへとつながる社会」です。

こうした方向性のもと、グループ横断での強化すべき技術領域の特定と強化活動にも力を入れています。加えて、当社では長年、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にも注力しており、業界をリードし続けています。

特に、環境に関しては、Panasonic GREEN IMPACTのもと、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーの実現に向けて、環境経営に取り組んでいます。削減貢献量^{※1}の認知・価値化活動においては、その社会的意義・国際標準化の必要性の議論を国際的なイニシアチブに参画し進めるとともに、COP^{※2}やCES^{※3}など国際イベントでの積極的な対外発信を継続しています。また、グローバルに進むサステナビリティ関連法規に対応し、バリューチェーン全体（スコープ1、2、3）でのCO₂排出量やサーキュラーエコノミー関連のデータの見える化を図り、持続可能な事業戦略の策定と実行に向けた動きを加速させていきます。さらに、近年重要性を増している生物多様性を含めたネイチャーポジティブの取り組みも進めていきます。

※1 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ライフサイクル全体における排出量の差分

※2 国連気候変動枠組条約締約国会議。気候変動問題解決に向けた国際会議

※3 毎年1月に米国・ラスベガスで開催される世界最大のテクノロジー見本市

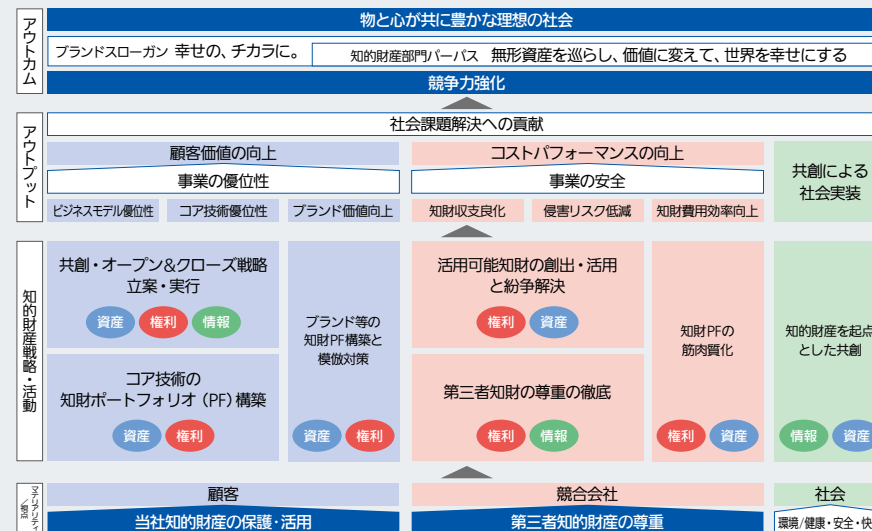
知的財産に関しては、「無形資産を巡らし、価値に変えて、世界を幸せにする」という知的財産部門パーパスのもと、社会課題の解決に向けた知的財産をはじめとする無形資産の流通と共創に重点をおいて取り組んでいます。例えば、2023年9月に社外公開した「技術インデックス」などを通じて、社外の共創先への当社無形資産のマッチングを推進しています。これにより、特に1社だけでは達成できない環境やくらしの領域において、当社だけでなく社外とも共創する形での社会課題の解決に貢献する道を拓きたいと考えています。

当社グループでは、取締役会での知的財産に関する議論を経て、「知的財産戦略フレームワーク」(図1)を策定しています。当該フレームワークに示されるように、知的財産戦略・活動は「顧客価値の向上」「コストパフォーマンスの向上」「共創による社会実装」というアウトプットにそれぞれつながり、これらは、当社の「競争力強化」につながるのみならず、上述の知的財産部門パーパスおよび当社ブランドスローガンにもつながります。

今後も、それぞれの知的財産戦略・活動を推進し、我々の目指す「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に邁進してまいります。

これからの当社グループを支える技術開発や新規事業創出、環境経営を推進する我々の取り組みおよびチャレンジにぜひご期待ください。

図1: 知的財産戦略フレームワーク



環境・技術戦略

中期計画

環境行動計画「GREEN IMPACT PLAN 2024」(抜粋)

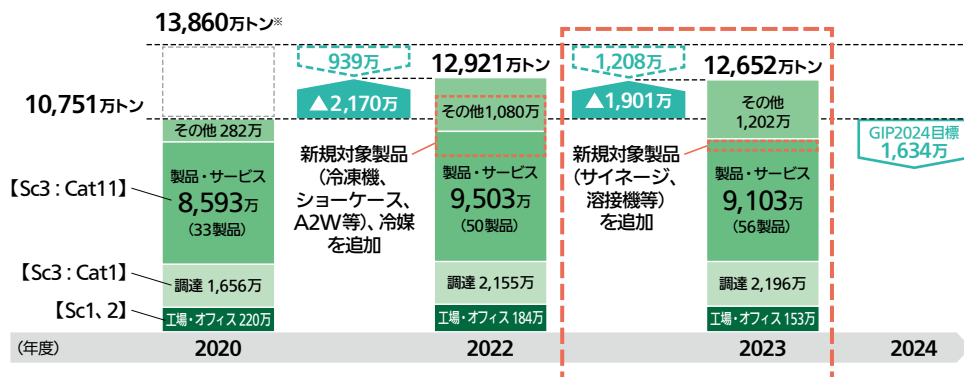
長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」で定める2050年の目標達成のためのマイルストーンとして、グループ全社で事業戦略に連動した2030年度の目標値と、2022年度から2024年度までの3カ年の環境行動計画「GREEN IMPACT PLAN 2024」を策定し、取り組んでいます。

2023年度の実績として、GREEN IMPACT PLAN 2024に対する進捗は以下の通りです。

GREEN IMPACT PLAN 2024 (2024年度、2030年度目標と2023年度実績)

項目		2020年度実績	2023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※1	—	▲1,901万トン※8 (1,208万トン)	1,634万トン	
	スコープ1、2※2 CO ₂ ゼロ工場	累計7工場	累計44工場	累計37工場	
	スコープ1、2※2 CO ₂ 削減量	—	68万トン	26万トン	3,145万トン※7
	スコープ3※2 (カテゴリ11) 顧客の製品使用におけるCO ₂ 削減量	—	▲510万トン	1,608万トン	
CONTRIBUTION IMPACT 社会へのCO ₂ 削減貢献量※3		2,347万トン	3,697万トン	3,830万トン	9,300万トン
資源/CE* *Circular Economy	工場廃棄物のリサイクル率※4	98.7%	99.3%	99%	
	再生樹脂の使用量※5 (GIP2024目標は2022-24年度計)	2019-21計 4.33万トン	2022-23計 2.96万トン	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※6(累計)	5事業	13事業	13事業	

自社バリューチェーンのCO₂排出量/削減量 (トン)

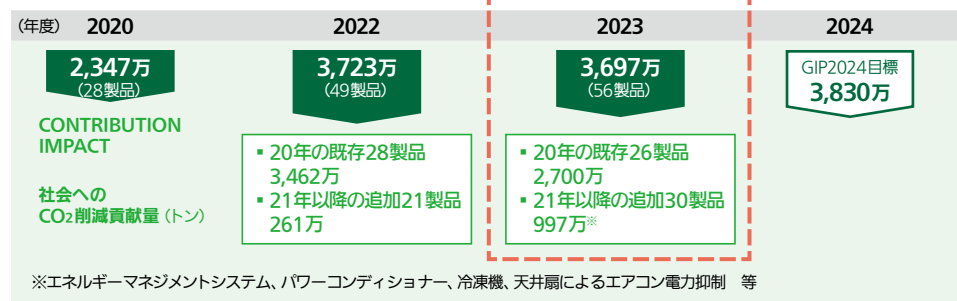


※2023年度の対象事業で算定した場合

自社バリューチェーン全体 (スコープ1、2、3) のCO₂排出量は、新規対象製品の追加により2020年度の約1億751万トンが約1億2,652万トンと、1,901万トンの増加 (OWN IMPACTはマイナス) となりました。ただし、2023年度の対象事業と比較した場合、2020年度から1,208万トンの削減を実現しています。

スコープ1、2は、省エネと再エネの進展によりCO₂ゼロ工場が44工場、削減量は68万トンに進捗しました。スコープ3カテゴリ11 (販売した製品使用におけるCO₂排出量) は、新たに算定可能となった製品の追加と増販により、2020年度から510万トン増加しました。私たちは、責務としての削減の対象を確実に認識するために、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。

社会へのCO₂削減貢献量 (トン)



※エネルギーマネジメントシステム、パワーコンディショナー、冷凍機、天井扇によるエアコン電力抑制 等

一方、お客様・社会のCO₂排出削減に貢献した「削減貢献量」は、2020年度 28製品から2023年度 56製品にまで拡大しましたが、EV電池の算定範囲をライフサイクル全体に広げて精緻化したことなどにより、全体では前年並みの3,697万トンになりました。

資源/サーキュラーエコノミーの領域では、廃棄物リサイクル率は99%の水準を維持し、再生樹脂使用量は2年累計2.96万トンになりました。3年累計9万トンの目標達成は厳しい状況にありますが、廃樹脂の回収から、再加工・再使用までの安定したサプライチェーン強化を進めています。CE型事業モデルは新たに3事業が立ち上がって計13事業となり2024年度目標を前倒しで達成しました。

※1 スコープ3全カテゴリを含む

※2 GHGプロトコル (排出量の算定・報告の基準) による区分

※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 当社定義による新事業数 (販売実績あり・CE関連情報が開示)

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

※8 上段: 各年度で算定可能となった製品相当分を追加した実績と2020年度実績の比較

下段: 2020年度の起点に算定可能となった製品相当分を反映したものと各年度の実績との比較

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

Panasonic GREEN IMPACTでは、「OWN IMPACT」として事業活動のカーボンニュートラル実現に向け、2050年までに自社バリューチェーン全体のCO₂排出量（スコープ1、2、3）約1億751万トン^{※1}を実質ゼロにすることを目指しています。そのマイルストーンとして2030年度までに、全事業会社で自社拠点のCO₂排出量を実質ゼロ^{※2}、当社グループが販売した製品の使用によるCO₂排出量を2019年度比で30%削減をそれぞれ目標とし、中期環境行動計画GREEN IMPACT PLAN 2024（GIP2024）では、2024年度にバリューチェーン全体の排出量を2020年度比で1,634万トン削減することを目標に定めています。

当社グループでは、2023年度に新たに13工場がCO₂ゼロを達成し、2018年度以降、累計44工場となり、GIP2024の2024年度目標（累計37工場）を前倒しで達成しました。具体的には、パナソニック エナジー（株）は、2023年4月に乾電池工場を大阪府貝塚市二色の浜へ移転しました。屋上全面に約2MW発電分の太陽光パネルを設置し、PPA契約により約1,000トン/年のCO₂削減を実現、稼働開始からCO₂排出実質ゼロを達成しました。今後、純水素燃料電池や蓄電システムを導入し、効率的でグリーンなモノづくりを加速します。これらの取り組みにより、パナソニックホールディングス（株）と共同で、令和5年度「新エネ大賞」^{※3}で最高位の経済産業大臣賞を受賞しました。

中国国内に多くの事業場を有する当社グループは、中国の長期国家方針を踏まえ、地域全体の効率的な省エネ活動の実現を目指して2022年度から3年間の中国地域の省エネ支援活動を本格的に推進しています。具体的には、モデル拠点で社内外の専門家と連携した省エネ診断でCO₂を削減するとともに、省エネ人材の育成を強化しています。優良事例を各地域に共有して、各事業場での省エネ活動の徹底や、省エネ取り組みの見える化・効率化を図っています。引き続き、CO₂ゼロ工場の実現に向けて、ハイスピードかつ低コストで省エネ取り組みを推進し、グローバル地域における省エネレベルの向上を図っていきます。

販売した製品の使用によるCO₂排出量削減は、気候変動抑止に対する当社グループ最大の責務です。昨年度も責務の範囲をより精緻化するため、積極的にサイネージ、溶接機など新たに6製品を算定対象に追加しましたが、照明・エアコン・冷蔵庫など大型製品での削減努力もあって、2023年度の排出量は9,103万トンとなり、前年度の9,503万トンから400万トン削減しました。

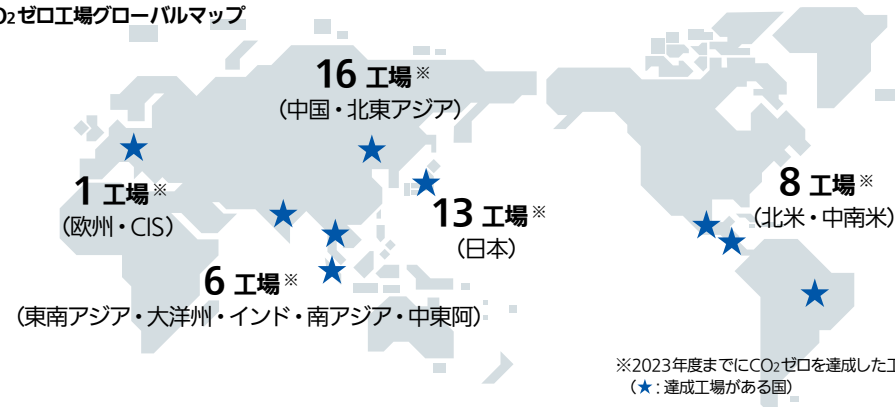
購入した製品・サービスによるCO₂排出量は2,196万トン^{※4}あります。当社グループはグリーン調達方針の一環で、サプライチェーン全体に環境負荷低減の取り組みを広めるための「購入先様による上流取引先様への働きかけ」を要請しています。2023年度は、グローバルで取引のある約13,000社の購入先様を対象に改めてPanasonic GREEN IMPACTへの理解を深め協力をいただくための文書を送付し、購入先様との連携を通じたグローバルな環境課題に対する取り組みを推進しています。

※1 2020年度実績値

※2 省エネ削減努力のうえ、カーボン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すること

※3 一般財団法人 新エネルギー財団が主催。新エネルギーに係る優れた商品や新エネルギーの導入・普及啓発活動を表彰

※4 2023年度実績値 <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/pdf/sdb2024j.pdf>

CO₂ゼロ工場グローバルマップ

二色の浜・乾電池工場の太陽光発電システム

令和5年度
新エネ大賞
経済産業大臣賞



（導入活動部門）
主催：一般財団法人新エネルギー財団

環境・技術戦略

Panasonic GREEN IMPACT進捗② CONTRIBUTION IMPACT 1億トン

2030年度、9,300万トンの社会への削減貢献インパクト創出に向けて、2023年度実績3,697万トンの主な領域内訳は、約1,400万トン占めるEV電池やA2Wなどの「電化」や、エアコン・照明・冷蔵庫など約1,100万トンの「エネルギー利用の効率化」、さらに熱交換気システムやエネルギーマネジメントシステムなどのソリューションによる約200万トンの「エネルギー利用の最適化」などです。電化やエネルギーを効率よく活用する製品開発等により、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、グローバルのEV化は長期的には進行していますが、普及帯EVのバッテリーコストや、エネルギー供給のインフラ整備、2027年から適用される排ガス規制の基準値（案）緩和等の要因により、北米での成長は一時減速しています。その間も当社の車載電池事業では、強固な競争基盤の構築に向けて、2028年度CO₂自社排出量の実質ゼロ化に加え、顧客基盤の強化、生産性の向上、技術基盤の進化を目指しています。電池のライフサイクル全体でのCO₂排出量の最小化を目指して、2024年度には国内全拠点でCO₂排出量実質ゼロを達成する予定です。



EVバッテリー増産に向けて建設中のカンザス工場
 (2024年4月時点)

脱ガス化が進む欧州市場では、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A2W（ヒートポンプ式温水給湯暖房機）を軸に空質空調事業を拡大しています。世界各国に提供しているアプリやクラウドサービスに蓄積されたデータを見る化・分析してお客様のA2Wを遠隔監視し、効率的な機器のメンテナンスを実現しています。

エネルギー利用の効率化・最適化

パナソニック（株）エレクトリックワークス社は、既存建物のZEB化リニューアルのモデルとして、2023年4月にパナソニック京都ビルのZEB化リニューアルを実施しました。基準一次エネルギー消費量から50%以上の省エネルギーを示すZEB Readyを達成し、省エネ性能の優れた開発が認められて「2023年度省エネ大賞」において、最高位の経済産業大臣賞を受賞しました^{※1}。また、パナソニック（株）の中でも販売数量の多い「ヘアードライヤー ナノケア」では、ドライヤーの速乾性能を年々進化させることで、使用エネルギーを削減。送風効率のアップや、風の出し方を工夫し、乾燥時間を短くすることで、ドライヤー性能の進化と削減貢献量拡大の一体化を実現しました。

※1 一般財団法人 省エネルギーセンターが主催。2023年度当社グループは6件受賞

コラム

削減貢献量の認知拡大・価値化に向けて

Panasonic GREEN IMPACTがゴールと定める削減インパクトの2/3を占める削減貢献量は、従来の製品・サービスと新たな製品・サービスの温室効果ガス排出量の差分であり、社会全体の気候変動の緩和への貢献を定量化したものです。当社グループは、この削減貢献量が企業の脱炭素への貢献として適切に評価されるよう、国や業界・金融界を巻き込んで、その社会的意義・国際標準化の必要性の議論を先導しています。これまでさまざまな国際イベントで削減貢献量の意義や国際標準化の必要性などを発信し続けてきた成果として、2023年4月のG7札幌気候・エネルギー・環境大臣会合、および5月のG7広島首脳サミット、それぞれの成果文書において「削減貢献量を認識することに価値がある」「脱炭素ソリューションを通じほかの事業者の排出削減に貢献するイノベーションを促すための民間事業者の取り組みを奨励・促進」と明記されるに至りました。その後も、2023年12月にドバイで開催されたCOP28のジャパン・パビリオン^{※1}において Panasonic GREEN IMPACT を実現する先進環境技術の展示やセミナー、およびパネルディスカッションへの登壇や、2023年8月に発行した当社グループのサステナビリティデータブックでは、削減貢献量の事例や算定式を初めて開示するなど、社会認知拡大と価値化に向けた対外発信を継続しています。また、削減貢献量の算定方法の国際標準化に向けてIEC（国際電気標準会議）・GXリーグ・WBCSD（持続可能な発展を目指すグローバル企業団体）での標準化活動やガイダンス作成に参画しています。

※1 <https://news.panasonic.com/jp/stories/15099>



COP28 ジャパン・パビリオン 経済産業省主催セミナーに登壇する梶見グループCEO（左から2人目）

環境・技術戦略

Panasonic GREEN IMPACT進捗② CONTRIBUTION IMPACT 1億トン

コラム 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、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、環境問題といった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。当社グループは、特許庁の技術区分GXTI※1に基づく環境関連技術全体の国内特許保有数で2位となっており、太陽電池・二次電池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。また、太陽電池・二次電池などの当社グループの注力分野の直近5年間の発明者数についても、環境関連技術を推進する主要他社と比較して、当社は上位に位置しています(図1)。

(図1) 環境関連技術に関する国内登録特許数と発明者数

順位	国内登録特許数※2			発明者数※2※3
	GXTI※1全体	gxA01:太陽電池	gxCO1:二次電池	
1	A(13,608)	パナソニック(569)	A(5,891)	A(3,295)
2	パナソニック(8,641)	E(342)	D(3,099)	D(2,664)
3	B(5,451)	F(321)	パナソニック(2,931)	パナソニック(2,391)
4	C(3,929)	G(303)	I(1,694)	K(1,034)
5	D(3,694)	H(226)	J(1,171)	L(1,029)

※1 特許庁「グリーン・トランスフォーメーション技術区分表(GXTI)」(<https://www.jpo.go.jp/resources/statistics/gxti.html>)

※2 上記GXTIの特許検索式にて、PatentSQUARE(2024年3月11日取得データ)により当社にて集計(名寄せ情報はPatentSight(2024年4月18日取得データ)を参照)

※3 上記GXTIの中区分7種[A01][A09][A10][B01][B06][C01][C04]に含まれる出願日2019年4月1日以降の国内出願に記載されている発明者の個人数

また、現行事業に関する技術については、各事業会社にて事業に活用しながら、先行的な技術(例えば、ペロブスカイト太陽電池、水素製造デバイス、DERMS・全固体電池、など)については、パナソニックホールディングス(株)の技術部門で研究開発と知的財産の出願を行っております。各事業会社と連携しながら、当社グループ全体でのシナジーを創出しています。

さらに、当社グループでは、環境関連技術に係る特許・ノウハウについて、当社グループでの事業化に加えて、戦略的に他社との共創関係を構築することにより、社会実装を推進し、社会課題の解決への貢献を目指しています。そして、このような取り組みが世の中に評価される仕組みができれば、社会課題の解決に必要な無形資産の流通が促進されるのではないかと考え、その第一歩として、試行的にCO₂削減効果の可視化などにも挑戦しております。具体的な事例などについては、当社サステナビリティデータブック2024(下記リンク)において、ご紹介しています。

※サステナビリティデータブック2024「知的財産」

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

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。

当社のペロブスカイト太陽電池は、ガラス基板上に発電層を直接インクジェット塗布して実現する次世代型の太陽電池です。実用サイズのモジュール(800cm²超)として世界最高レベルの発電効率を達成しています。従来のシリコン系太陽電池よりも省エネな製造工程であるとともに、設計自由度が高い「発電するガラス」として、Fujisawa SSTにて1年以上にわたる世界初の長期実証実験を行っています。2024年度はメートル級の大面積化を図る製造技術の開発にも取り組んでおり、建物のあらゆるガラス部にも設置できる「ガラス建材一体型ペロブスカイト太陽電池」として利用が期待できます。



Fujisawa SST内モデルハウスでの実証実験まち・くらしに調する「発電するガラス」と位置付けています

再生電力を利用し水素を作り出すグリーン水素製造デバイスでは、家庭用燃料電池や純水素燃料電池の技術開発においてこれまで蓄積してきた知見が活かされています。当社は水素生成に使う電極触媒に貴金属フリーの高活性触媒材料を用いることで、水電解装置の低コスト化、小型化および高効率化を図っています。2025年以降の早い時期でのテストサンプル出荷を目指し、欧州にも拠点を設け活動をしています。

また、再生可能エネルギーが使われていく社会では、各地域における電力安定化が必要不可欠と考え、分散型電源システム(DERMS)の技術開発にも取り組んでいます。エネルギー機器や制御するシステムを提供してきた技術・ノウハウを活かし、分散型エネルギーリソース(DER)制御により、快適性を損なわずに再生可能エネルギー利用の最大化と省エネを実現します。加えて、工場や大型施設への太陽光発電設備の早期導入を図ることができる手法を考案・実証するとともに、システムへのサイバー攻撃に対する安全性の確保にも取り組んでいます。

さらには、生物多様性を含めたネイチャーポジティブへの貢献検討を先行的に進めており、大気中のCO₂を原料にして光合成微生物から農作物の成長を刺激する成分を生成・抽出するバイオCO₂変換技術にも取り組んでいます。



農作物の成長を刺激・補助する成長刺激剤「Novitek(ノビテク)」
2024年度内のサンプル提供を目指しています

環境・技術戦略

気候変動の取り組み（インパクト分析とシナリオ分析）

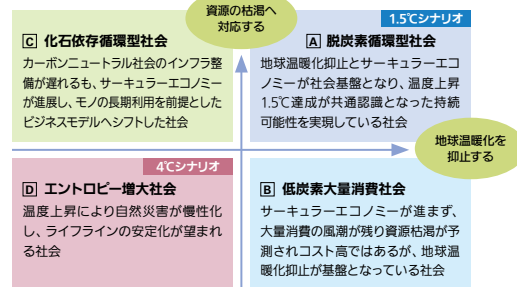
インパクト分析では当社グループの主要事業ごとに機会とリスクを抽出し、気候変動視点の要素分析では、当社グループ事業へのインパクトが非常に強い「地球温暖化の抑止」「資源の枯渇への対応」をマテリアリティと特定しました。その2項目を軸とした4象限で2030年を想定したシナリオを策定し（右図）、地球温暖化を抑止し、資源の枯渇へ対応している社会を「1.5℃シナリオ」、逆に、地球温暖化が進行し、資源が枯渇する社会を「4℃シナリオ」としています。

各社会に対応する7事業会社の気候変動視点での戦略の一部を以下に示します。

パナソニック(株)	
くらし アフティアンズ社	<ul style="list-style-type: none"> 商品・サービスを基盤に、顧客との循環型ソリューションを構築 サーキュラーエコノミーを見据えた製品ライフサイクル長期化や、顧客エンゲージメントの向上を実現
空間空調社	<ul style="list-style-type: none"> 当社独自の空気/水のテクノロジーの組合せにより、従来の空調にない最適・最高の空調・水質価値と低環境負荷を提供 脱炭素・空気質価値向上に貢献する水循環型空調事業のヒートポンプ式温水給湯暖房(A2W)やチラー、空間空調融合による新価値創出
ゴールドチェーン ソリューションズ社	<ul style="list-style-type: none"> 設備導入から運用・保守メンテナンスまでトータルでのエネルギー監視で省エネを推進、機器のリファビッシュによる長期利用でサーキュラーエコノミーにも貢献 CO₂冷凍機普及による低環境負荷の自然冷媒化を加速
エレクトリック ワークス社	<ul style="list-style-type: none"> 配線器具を基盤に、サステナブルで安心・安全なくらしの設備インフラを提供し、世界の電化・レジリエンスに強い環境負荷ゼロ社会に貢献する
直轄 (水素関連事業)	<ul style="list-style-type: none"> 水素を活用した分散型エネルギーパッケージ事業の展開によるエネルギーの地産地消を実現
パナソニック オートモーティブシステムズ(株)	
	<ul style="list-style-type: none"> パワーエレクトロニクス技術を活用した高電圧・高出力充電器、車両の軽量化・電費を改善するデバイスで電動車普及に貢献 自社製品におけるさらなる省電力化の推進、再生樹脂材料使用商品のさらなる拡大 CO₂排出実質ゼロ化を達成した自社主管拠点において、省エネルギー活動によるエネルギー使用量の削減を推進。また再生可能エネルギーのコーポレートPPA運用開始、非外部依存率を2025年に10%まで拡大

シナリオ分析の結果、4つのシナリオのどの社会が実現しても、いずれかの事業が対応可能であり、当社グループ戦略のレジリエンスが検証できました。当社グループは事業を通じて、社会全体のサステナビリティ実現に大きく貢献することができ、4つのシナリオの「A」で示す1.5℃シナリオで想定される社会を目指していきます。

4つのシナリオ



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

パナソニック インダストリー(株)
<ul style="list-style-type: none"> 車の電動化や、電費・燃費向上に貢献する商品の開発・提供 機器の小型化・軽量化・低損失化・長寿命化に貢献する商品の開発・提供とそれを通じた環境負荷の低減 生産活動における省エネの推進および再エネ導入拡大によるCO₂排出量削減

パナソニック エナジー(株)
<ul style="list-style-type: none"> 車載電池の競争力向上、生産能力拡大による電動車普及や、産業向け電池のモジュール・システム化を通じた建機など動力機器の電動化の促進により、CO₂削減貢献量を拡大 自社拠点のCO₂ゼロ工場化やリチウムイオン電池材料の現地調達化、資源循環型モデルの構築により、2030年度のカーボンフットプリントを2021年度比半減

パナソニック エンターテインメント&コミュニケーション(株)
<ul style="list-style-type: none"> 電力効率の高いデバイスの導入・制御方法の改善等、製品カテゴリーごとに省電力化推進 リファビッシュ事業の拡大・再生樹脂の使用加速・エコパッケージの採用等を通じたサーキュラーエコノミーの推進

パナソニックハウジングソリューションズ(株)
<ul style="list-style-type: none"> 省エネ活動の徹底推進や電力創出などで自社ソリューションのCO₂排出量を削減するとともに、社会へのCO₂削減貢献に向け対象商品を拡大 資源循環に向け再生材料、植物由来材料等の利用を拡大

技術や事業を支える標準化活動

当社グループは、グローバルでの事業拡大のため、標準化活動に積極的に取り組んでいます。最高標準化責任者※1のもと、経営や技術の責任者会議を通じてグループ全体や各事業会社の事業・技術戦略と整合を図り、加えて活動推進を行う上で重要な標準化人材の育成も進めています。1990年代より、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方式等、知財戦略とも一体に標準化活動を実施してきました。

2014年には、野村淳二氏（元パナソニックCTO）がIEC会長に就任し、現在もIEC※2・ISO※3を筆頭に標準化団体で複数の要職に就き、グループ全体で1,000を超える活動に参画しています。また、昨今、地球環境課題解決への貢献として、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーなど、IEC、ISOに加え、持続可能な開発を目指す民間主体の世界経済人会議（WBCSD）などフォーラム標準化活動にも積極的に参加しています。

※1 グループCTOが兼務 ※2 IEC：国際電気標準会議 ※3 ISO：国際標準化機構

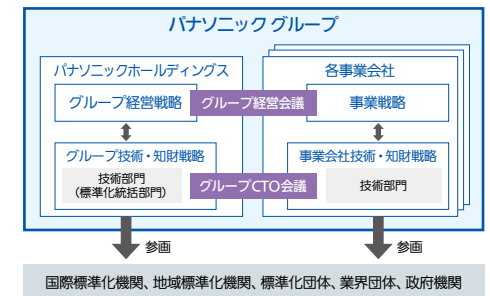
くらし（健康・安全・快適）を支える技術基盤

当社では、くらしやしごとの現場に密着したAI・ロボティクス技術に注力しています。

AIについては長年培ってきた画像認識技術に適用し、くらしに貢献する技術を開発しています。例えば、データ数が少ない特定モデルの認証精度低下を抑制する技術や、AIモデルが学習していない物体の「知ったかぶり誤認識」を防ぐ技術、悪天候環境で画像認識精度を上げる技術などを開発、いずれもAIや画像認識領域で権威のある国際学会に採択されています（詳細：<https://tech-ai.panasonic.com/jp/>）。

ロボティクスでは深刻化する物流領域での労働力不足や効率化に貢献する取り組みを推進しました。荷物配送の現場では、自動配送ロボット技術・実証実績に基づき、改正道路交通法を踏まえた届出制による自動配送ロボットの運用を業界に先駆け実現しました。物流倉庫の現場では、ロボット制御技術・センシング技術・AI技術を組み合わせ、倉庫で変動する多様な商品への対応が可能となる「ロボット制御プラットフォーム」を開発しています。また、こうした技術やサービスを安心してお使いいただくため、サイバーセキュリティやAI倫理への取り組みも推進しています。

今後も、AI・ロボティクス技術に注力し、環境面での貢献だけでなく、「一人ひとりの生涯にわたる健康・安全・快適」な社会づくりに貢献してまいります。



環境・技術戦略

技術未来ビジョン

「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向け、パナソニックホールディングス技術部門では、技術を基軸としたグループの目指すべき頂として、2040年までに目指す姿とした未来構想である「技術未来ビジョン」を策定しました。これまでも技術部門中心にこうしたビジョン策定活動を行ってききましたが、今回は技術・デザイン・ブランド部門などとともに社会の変化・技術の変化に着目し、デザイン経営の観点も取り入れた実践プロジェクトの活動としての新たな枠組みで策定を行いました。

提供すべき価値と目指す姿と実現したい未来の全体像

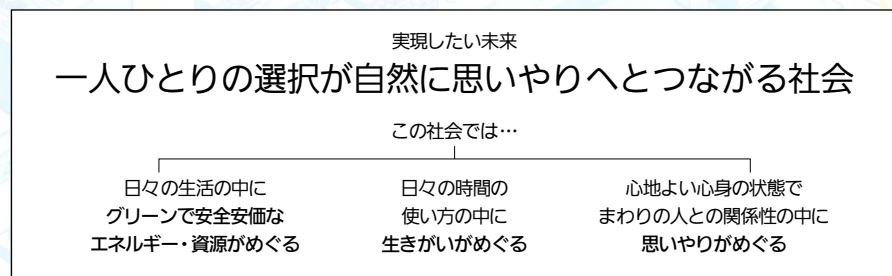
これまで私たちは物理的な豊かさを追求し、多くの恩恵を受けてきましたが、その代償もありました。「日々の当たり前」が変わってきている今、2040年にどのような社会を次世代に残したいかを検討し、ホールディングス技術部門として実現したい未来の社会を「一人ひとりの選択が自然に思いやりへとつながる社会」といたしました。

こうした社会では下記のような3つの「めぐる」がともに成り立っていくことを想定しています。

- 日々の生活の中に**グリーンで安心安価なエネルギー・資源がめぐる**
- 日々の時間の使い方の中に**生きがいめぐる**
- 心地よい心身の状態でまわりの人との関係性の中に**思いやりめぐる**

「グリーンで安心安価なエネルギー・資源がめぐる」は、エネルギーを含めたモノや食などの“資源価値の最大化”を目指すことを、「生きがいめぐる」には“有意義な時間の創出”の追求を、そして「思いやりめぐる」ためには“自分らしさと人との寛容な関係性”が築かれることを目指し、これらをさまざまな技術群が支える構図としています。

技術未来ビジョンで実現したい未来



新しい水道哲学に挑戦

技術未来ビジョンに込めた想いとしては、前述した3つの「めぐる」を通して「物と心の豊かさをあまねく行き渡らせる」ことでもあり、これはパナソニックグループの創業者である松下 幸之助が提唱した「水道哲学」の捉え直しとも言えます。グリーンで安心安価なエネルギー・資源、そして生きがいや思いやりをあまねく行き渡らせる仕組み（=水道）が重要であり、これらを技術や新規事業創出を通して実現していく、新しい水道哲学にも挑戦していきます。

支える技術群としては、資源価値の最大化を図る技術に加え、生きがいや思いやりがめぐる社会を支えるAI（人工知能）やCPS*技術を活用した「ひとの理解」など、新たな仕込みも進め、ビジョン実現に取り組んでいきます。

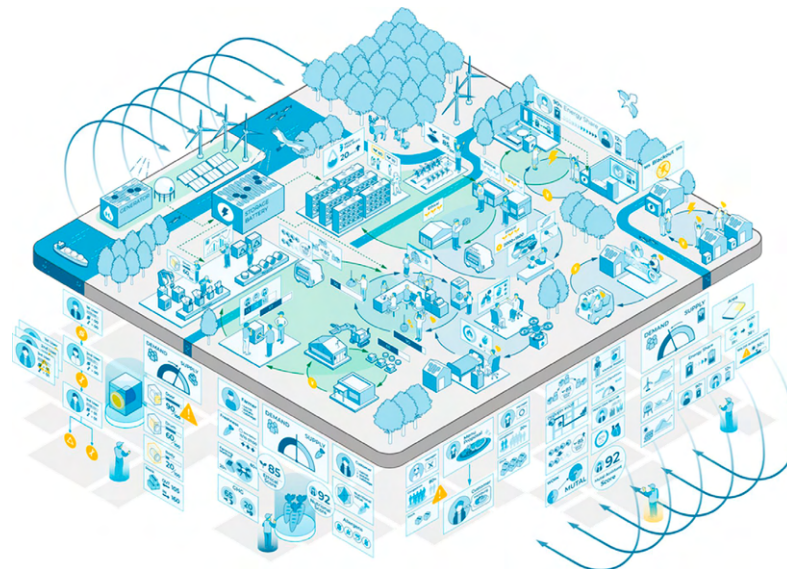
※CPS：サイバーフィジカルシステムの略で実世界（フィジカル空間）にある多様なデータをセンサーネットワーク等で収集し、サイバー空間で大規模データ処理技術等を駆使して分析/知識化を行い、そこで創出した情報/価値によって、産業の活性化や社会問題の解決を図っていくもの

さらにビジョンに基づく取り組みをお客様にお届けするため、事業開発機能もホールディングス技術部門として強化し、共創パートナーとともに積極的な協力・連携も推進していきます。


これからのホールディングス技術部門の取り組みおよびチャレンジにぜひご期待ください。

※技術未来ビジョン特設サイト

<https://holdings.panasonic.jp/corporate/technology/technology-future-vision.html>




PX (Panasonic Transformation) の取り組み



**変化に果敢に挑戦し、
ビジネスモデルおよび経営を
変革する**

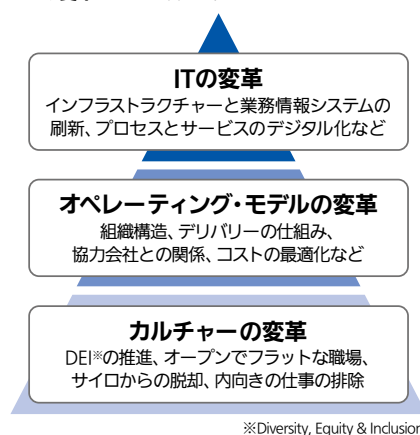
執行役員
グループ・チーフ・インフォメーション・オフィサー (グループCIO)
玉置 肇



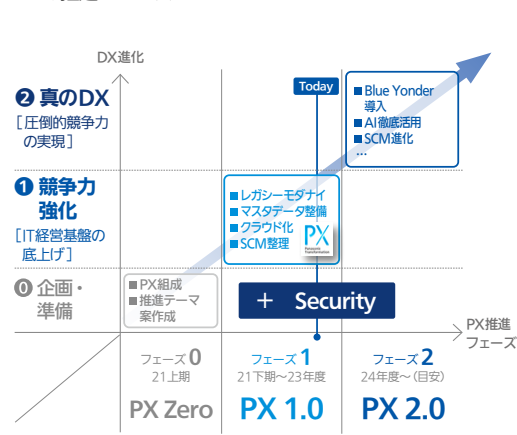
“Panasonic Transformation”のギアチェンジ

当社グループでは、“デジタルによる変革”を経営の重要戦略と位置付け、楠見グループCEOのオーナーシップのもと、全社変革のアイコンとして2021年5月より“PX: Panasonic Transformation”を推進しています。DXに一定飛びの魔法はありません。グループとして新たな価値を生み出し、従業員とお客様の「幸せのチカラ」となるためには、当社の100年超の歴史が生み出した負の遺産（陳腐化したIT、内向きの業務、旧態依然とした習慣など）を抜本的に見直し、経営基盤を強化しなければなりません。中期視点では、2023年度まで「PX1.0: グループ全体のIT基盤の底上げ」を図り、2024年度よりその取り組みと並行して「PX 2.0: 最新デジタル活用によるビジネスモデルおよび経営の変革、新たな価値創造」へ挑戦します。

PXの変革フレームワーク



PXの推進フェーズ



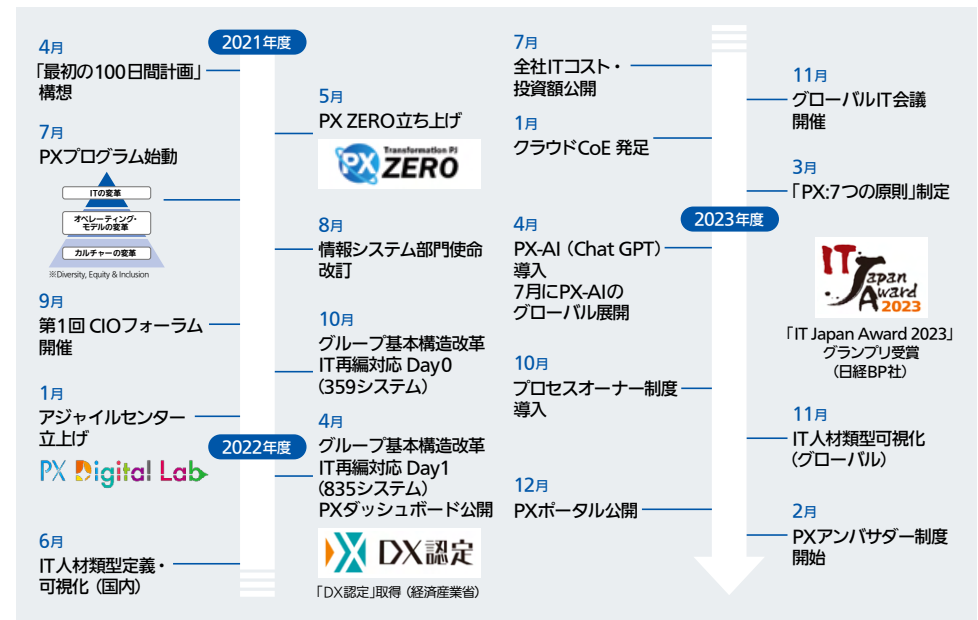
PX1.0の道のり

私が当社のグループCIOに着任した2021年5月よりPX ZEROを始動するとともに、「デジタルと人の力で『くらし』と『しごと』を幸せにする。」をスローガンに掲げ、1995年に策定された情報システム部門使命を刷新しました。PXは、当社グループを再び成長軌道に乗せていくための企業変革プロジェクトであり、「ITの変革」「オペレーティング・モデルの変革」「カルチャーの変革」と3階層のフレームワークで推進しています。2年目には、大きく2つの変化が起こりました。

1. PXがすでに情報システム部門の手を離れた活動になっている点
2. グループ経営会議のメンバーによって、「PX:7つの原則」が策定された点

事業会社・分社の経営幹部が出席する、2023年3月のグループ経営会議で役員一人ひとりがPXを自分ごととして捉え、議論し、役員らが自ら紡ぎ出した言葉をパナソニックグループの経営陣の「約束」として「PX:7つの原則」を策定しました。「PX:7つの原則」が「絵に描いた餅」にならないよう、同年10月にプロセスオーナー制度を導入し、各業務の最適化を進め、成果の可視化を図ります。2024年度からはPXの要諦である「X」、本当の意味でのトランスフォーメーション (X)、企業変革につなげていきます。

PXの軌跡



PX (Panasonic Transformation) の取り組み

PX1.0の成果

2021年から2024年までの3年間は、IT経営基盤の底上げに注力し、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、計298プロジェクトを立ち上げ、133プロジェクトが完了し、続々と成果を創出しています。具体的な成果は以下となります（2024年6月末現在）。

ITの変革

業務システム・業務プロセスの簡素化・標準化と「レガシーシステムのモダナイゼーション」「マスターデータ整備」「クラウド活用」「サプライチェーンの最適化」の4つのプログラムを進めています。

- 調達DX：スピードを伴ったグローバルエクセレンスレベルのオペレーション力実現
 - 開発上流での汎用部品の推奨誘導による非推奨部品21%削減、設計の手戻りロス50億円削減
 - 汎用部品の品番集約による13.5億円の合理化、一部汎用部品の集中購買による発注数55%削減
 - 3D図面からモノづくりの理論原価の自動算出により、原価構築に要する時間を30%短縮 等
- 製造DX：SAP S/4 HANA導入によりグローバルでの工場オペレーションの高位準化
 - 国内一部事業場では、SAPテンプレートの活用・標準化によりアドオン機能数96%削減
 - 中国一部拠点では、当社標準テンプレートに中国固有の要件を加えた地域標準SAPを採用し、年間84百万円の間接業務の簡素化、年間72百万円の製造ロス半減、出荷リードタイムを3日短縮 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。

- 当社グループのデータ分析ツール（DIYA）利用者数 24,002名
- グループ横断での現場のお困りごと・DX支援をするPXアンバサダー 50名
- 海外地域間のITデリバリー共通化により、地域当たり年間256千USドルの効率化 等

カルチャーの変革

DEI（Diversity, Equity & Inclusion）や、オープンでフラットな職場環境の推進に取り組み、「One Panasonic IT」の力を結集し、「組織重力、伝統の呪縛、昭和的な働き方」の刷新に取り組んでいます。

- グループ経営会議におけるITテーマのアジェンダの常態化 計14回上程（2023年度実績）
- 全社のCIOが出席する「CIOフォーラム」 計33回開催（153テーマ）
- AIアシスタントサービス「PX-AI」利用者 4,500名/日（入力プロンプト 30,000件） 等

PX2.0に向け、攻めのPXと守りのPXの両利きの推進

テクノロジーの進展に伴い、プロセスの一部を担っていたデジタル技術が「プロセス自体がデジタル化される」形へ変容を遂げることで、既存事業のデジタル化をすると同時に、新たなビジネスモデルの探索を並行して進めることが重要であると考えています。製造業界には、ITテクノロジーと資金を持つ異業種のプレイヤーが参入し始めていますが、当社グループは、100年にもわたって、実際の製品を生み出してきた「経験に基づく知見」があります。この蓄積された強みを活かし、より一層のお客様価値を創出していくためにも、PXの取り組みを強化していきます。

コラム

PX2.0の事例

最先端・最新鋭のスマートファクトリー

ネバダ州の車載電池工場では、2024年7月に2017年の稼働開始以降、累計100億個の生産を達成。2024年下期にカンザス州で稼働予定の工場では、ネバダ州の工場の生産能力とオペレーションを支えるエッジAI^{※1}・予測型AIモデリングなどの先進デジタル技術・OT技術^{※2}の知見に加え、抽出した約500の改善点も反映し、稼働後速やかに高い生産性を実現する。



オトノマス（自律的な）サプライチェーン

Doddle社・Flexis AG社の買収、ラピダロボティクス社との協業により、ブルーヨングアのEnd to Endのサプライチェーンソリューションの機能を強化。そして、顧客企業の取引先も含めたサプライチェーン・ネットワークを拡大すべく、One Network社との買収契約を締結。両社の機能補完により「圧倒的なゲームチェンジャー」を目指す。



※1 端末に直接AIを搭載する仕組みを指し、クラウド上のサーバーではなく、端末側でデータの演算・推論を実行
 ※2 Operational Technology：製造現場で利用する物理的な設備やシステムを最適に動かすための制御・運用技術

セキュリティ対策のさらなる強化

DXのみならずすべての企業活動がリスクにさらされているセキュリティ対策については、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に、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。（マテリアリティの詳細については、[P6「マテリアリティ」](#)をご参照ください。）

ブランド戦略



幸せの、チカラに。

私たちは2022年4月より、ブランドスローガンとして「幸せの、チカラに。」を掲げました。これは、松下幸之助創業者が示した当社の使命である「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現を表したものであり、同時に、当社従業員の一人ひとりが、お客様一人ひとりの幸せに寄り添って欲しいとの期待を表したものです。

ブランド戦略・コミュニケーション戦略担当参与 北川 恵

当社グループのブランドの考え方

パナソニックブランドは、お客様からの信頼や愛着など、創業以来長年かけて培われてきたかけがえない財産の蓄積の上に、商品・サービスはもちろん、宣伝広告や報道、営業活動やCS等における従業員の応対、ネット上のクチコミなど、お客様と当社との直接・間接含めたあらゆる接点で築かれるものです。

よって、ブランドの価値を高めるためには、競争力のある商品・サービスの提供や従業員一人ひとりの正しい行動を前提に、適切なブランド・コミュニケーション活動を展開していくことが求められます。

こうしてつくられる価値あるブランドは、責任の表象や信頼の証であり、商品・サービスだけでなく、ビジネスパートナーとして、投資先として、就職先としてなど、パナソニックブランドがお客様から“選ばれる”ことに寄与しています。

また、近年では、企業価値は財務的価値だけでなく、社会的価値などの非財務的価値も重要な要素となっており、適切なブランド・コミュニケーション活動を推進することが、非財務的価値を高め、企業価値の向上に資するものと考えています。

ブランドの価値向上の考え方

パナソニックブランドは、Interbrand社のブランド価値ランキング「Best Global Brands」において、20年以上にわたり100位以内に入っており、国内のみならずグローバルにおいても継続して高い評価を得ています。

当社のブランド力の源泉は事業であり、競争力のある強い事業がより良いブランドイメージを構築し、また、良いブランドイメージがさらなる事業成長に貢献する、という好循環をつくっていくことが、ブランド価値の向上につながると考えています。

創業者である松下 幸之助は、宣伝について「良い商品ができれば、メーカーには、それをより早く、広く、正しくお客様にお伝えする義務があり、そのための宣伝活動である」との考え方を示しています。

私たちは、奇手奇策に頼ることなく、当社の使命や経営方針、製品・サービスや技術等に関する公正かつ正確な情報を広く社会の人々にお知らせすることによりブランド価値の向上に努める、という基本を、着実に実行していきます。

そして、ブランドに関わるすべての活動の一つひとつを、誰に対してどのような価値を生むのかとの観点で見極め、ブランド・コミュニケーション活動の投資対効果を高めていきます。

責任者・推進体制

当社グループでは、グループCEOがブランドの責任者としてブランド戦略・コミュニケーション戦略を管掌し、直下にブランド戦略・コミュニケーション戦略担当参与を置いています。

また、パナソニック ホールディングス(株)、および、パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株)のブランド・コミュニケーション部門がグループ全体の企業広報・宣伝を担当、事業会社はそれぞれの事業広報・宣伝、商品広報・宣伝を担当し、相互に連携しながら推進しています。

ブランド価値を守る活動

近年では特に、大切なブランドの価値を毀損しないために、模倣品対策やインターネット広告のリスク対策(アドベリフィケーション)、SNSモニタリングなど、デジタル空間における対策を強化しています。

また、宣伝等の制作過程においては、世界各地域における各種の関係法規・業界規制等に基づき、お客様に誤解や誤認を与えないよう確認する仕組みを構築しています。

松下幸之助歴史館(門真)/松下記念館(北京)

日本に松下幸之助歴史館、中国に松下記念館を設置し、春と秋には特別展としてより理解を深めるためのテーマ展示を開催しています。お取引先や各国の政府関係者など、ご来館いただいたお客様に、当社の考え方についてご理解をいただく場となっています。また、従業員一人ひとりが、松下 幸之助の経営観・人生観に触れ、経営基本方針を自修自得する場としても活用しています。



松下幸之助歴史館

コンプライアンスの取り組み

グループGCメッセージ



**事業を営む上での前提である
コンプライアンスを、グループ全体の
牽引役として力強く推進し、
企業価値の向上に貢献します**

取締役 執行役員
 グループ・ゼネラル・カウンセル(グループGC)
 少徳 彩子

当社グループでは、創業者の松下幸之助が確立した経営理念の根幹である綱領・信条・私たちが遵奉すべき精神(七精神)を中心に、その実践にあたっての考え方を含めて、「経営基本方針」として定めています。私たちは、「社会の公器」として社会から経営資源をお預かりし事業を行う以上、これらを社会のために正しく有効に活用するとともに、さまざまなステークホルダーに対してその役割を果たすことが求められています。そのため、法令や社会道徳に反しないことはもちろん、私心にとらわれず、「社会のために何が正しいのか」を常に考え、「公明正大」に行動することを、当社グループの活動の大前提としています。

こうした経営基本方針を体現し、コンプライアンスを実践しながら事業活動を進めていくために「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」を定めています。このコンプライアンス行動基準のもと、社内規程や仕組みを整備し、教育・啓発や周知活動を実施の上、その順守・運用状況の見届けを行っています。また、コンプライアンス上の懸念が躊躇なく報告・相談されるような文化を醸成するとともに、コンプライアンス事案に対しては適時・適切に調査・是正しています。こうしたコンプライアンスプログラムを通じて、当社グループ全体のコンプライアンス経営を実現しています。

当社グループには、私を含め、国内外合わせて「約700名」の法務機能社員がいます。私は、この仲間たちとグローバルに緊密に連携し、One Teamで法務機能をフルに発揮することを通じてコンプライアンス経営を実践し、グループの健全かつ持続的な成長による企業価値の向上に貢献してまいります。

方針

当社グループの「経営基本方針」を体現し、コンプライアンスを実践しながら事業活動を進めていく上で、当社グループ各社が果たすべき約束、および当社グループ社員一人ひとりが果たすべき約束を定めた「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」(以下、「コンプライアンス行動基準」)を制定し、各地の社員が理解できるように22の言語で展開しています。このコンプライアンス行動基準では、そうした各約束の実践が社会やステークホルダーの皆様にもたらすプラスの影響を、「経営基本方針」の考え方と紐付けて説くとともに、各約束に違反した場合、どのようなマイナスの結果が会社や個人にもたらされるかについても明確に示しています。

責任者・体制

当社グループのコンプライアンスの取り組みは、グループ・ゼネラル・カウンセル(グループGC)の執行役員を責任者とし、パナソニックホールディングス(株)(PHD)がグループ全体のコンプライアンス体制を構築する責任を負い、グループCEOのもとで、グループGCとPHD法務部門がその主たる役割を担っています。各事業会社は、自主責任経営に基づき、各事業領域におけるコンプライアンス体制の構築と徹底の責任を負い、事業会社CEOのもと、事業会社の法務責任者と傘下法務部門がその主たる役割を担っています。海外においては、パナソニックオペレーショナルエクセレンス(株)(PEX)の各海外拠点に法務責任者および法務部門を配置し、地域におけるコンプライアンス徹底の役割を担っています。これらの各法務責任者が、グループGCのもとで事業・地域における役割を果たし、1つの法務チームとしてコンプライアンス確保に向けた取り組みを行っています。

さらに、PHDおよび各事業会社の取締役会において、グループGCおよび各社の法務責任者から定期的にコンプライアンスに関する取り組みの報告を行い、取締役会からの適切な監督を受ける体制を構築しています。

社内コミュニケーション・教育

グループCEOや各事業会社のCEOはじめ、各事業場長から定期的にコンプライアンスに関するメッセージを発信し、コンプライアンスファーストの文化を醸成しています。また、事業会社やPEX海外等に設置した法務責任者・法務部門、コンプライアンス行動基準順守担当役員、輸出管理責任者等や各機能部門責任者を通じて、各事業場に対して具体的なコンプライアンスの取り組みを展開しています。

コンプライアンスの取り組み

取り組みの主たる役割を担う法務部門においては、グローバルに法務社員が参加する「グローバル法務・コンプライアンス会議」や、グループGCの下で、事業会社、PEX海外、PHD法務部門の法務責任者が出席する「Direct Report Meeting」等を通じて、年度のコンプライアンス方針を共有しながら、さまざまなコンプライアンスに関する取り組みを行っています。また、当社グループ事業に関係のある法改正等があった場合は、都度、事業場長や、事業会社法務責任者、関連組織等に通告、連絡を行うとともに、毎四半期に、事業部長以上の経営層に対してコンプライアンスに関するニュースレターを配信しています。

当社グループでは、事業環境や当社グループ事業の変化に伴い、特定の事業分野・部門、国・地域におけるリスクの変化や法令違反・不祥事の兆しを的確に捉える取り組みを強化し、年間を通じて、倫理・法令順守意識のグローバルな定着とリスクへの対応力向上を目指した取り組みを実施しています。コンプライアンス行動基準や基本的なコンプライアンスの教育・啓発については、入社時、昇格時などに加え、eラーニングや各種教材の提供等を通じて、通年で教育・研修を実施しています。また、グローバルの全従業員を対象に、「従業員意識調査」の中でコンプライアンス意識・風土の浸透に関する設問を設けて調査を行っています。

さらに、違反時に会社に与えるインパクトが大きい贈収賄・腐敗行為や競争法違反の分野について、2023年度より分野別コンプライアンスeラーニングを開始し、リスクの高い職務に従事する取締役等や社員等が定期的に受講できる環境を整備し、受講対象者の受講状況の管理を進めています。また、各事業会社や各PEX海外において、事業特性や地域特性を踏まえたリスクに応じ、必要な対象者に対してコンプライアンスに関する研修を実施しています。

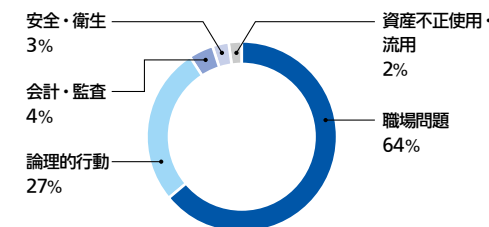
通報制度

不祥事の防止や早期解決を目的に、国内外の拠点や社外のステークホルダーからも通報ができるグループ統一の通報窓口として、匿名でも通報可能な「グローバルホットライン」を設置し、32言語、24時間、365日にわたり、広くコンプライアンス上の問題を受け付けています。国内外の拠点・職場への周知に加え、通報に関する統計情報、通報事例の紹介、利用方法、通報の受付から最終報告までのフロー、通報に関するFAQなどを社内イントラネットに掲載し、従業員の利用促進を図っています。また、お取引先様に対しても、当社の通報制度の周知を要請し、お取引先様の利用促進にも取り組んでいます。

グローバルホットラインの適正な運営の確保のため、社内外を問わず通報者、調査協力者および調査チームの従業員等への報復行為を禁止しています。また、通報の適正な受付・調査・是正・経営層への報告等の仕組みに加え、事業会社および子会社に社内通報担当部署と責任者を定めることや調査の実施方法等について社内規程で明確化しています。

2023年度は、約1,100件の通報、相談を受け、そのうち約76%が左記グローバルホットラインを通じたものでした。受け付けたすべての通報、相談については、通報窓口が関係部門と連携しつつ、事実調査を行い、事実が確認された事案については、是正・再発防止や必要な対応を実施し、通報者にもその旨を報告しています。

相談内容 (2023年度)



※論理的行動には、内部規程違反、利益相反、法令違反、贈賄ベンダー/顧客問題、詐欺に関する懸念等を含みます

重大な違反と是正の取り組み

パナソニック インダストリー (株) (以下、PID) が製造・販売する電子材料製品において、米国の第三者安全科学機関であるUL Solutions (以下、ULという) の認証登録等において複数の不正行為を行っていたことが判明しました。これを受け、PIDは、UL違反事案の調査、その他の品質不正の有無に関する調査および調査結果を踏まえた原因分析と再発防止策の提言を目的に、社外有識者による外部調査委員会を2024年1月12日付で設置しました。PIDは、当該製品をご購入いただいているお客様に個別にご説明の上、協議を行うとともに、不正行為の全容説明に向け、外部調査委員会による調査活動に全面的に協力しています。

また、当社グループ全体において品質不正を根絶することを目的として、外部の法律事務所と連携し、品質コンプライアンスに関する不適切行為を対象とした徹底的な自主調査を実施しています。

重要なコンプライアンスリスクに対する取り組み

当社グループでは、会社に与えるインパクトが大きいコンプライアンス分野について、法令違反の防止などコンプライアンス徹底に向けた取り組みをグローバルで推進しています。このうち、カルテル防止、贈収賄・腐敗行為の防止、貿易コンプライアンスの取り組みについては、「サステナビリティ データブック2024」の「企業倫理」のなかにある「重要なコンプライアンスリスクに対する取り組み」をご参照ください。

[サステナビリティデータブック2024 企業倫理 P142](#)

コーポレート・ガバナンス

このチャプターのポイント

取締役会の現状認識と

グループのあるべき姿の実現に向けた監督・執行を、社外取締役の声も交えて説明します。

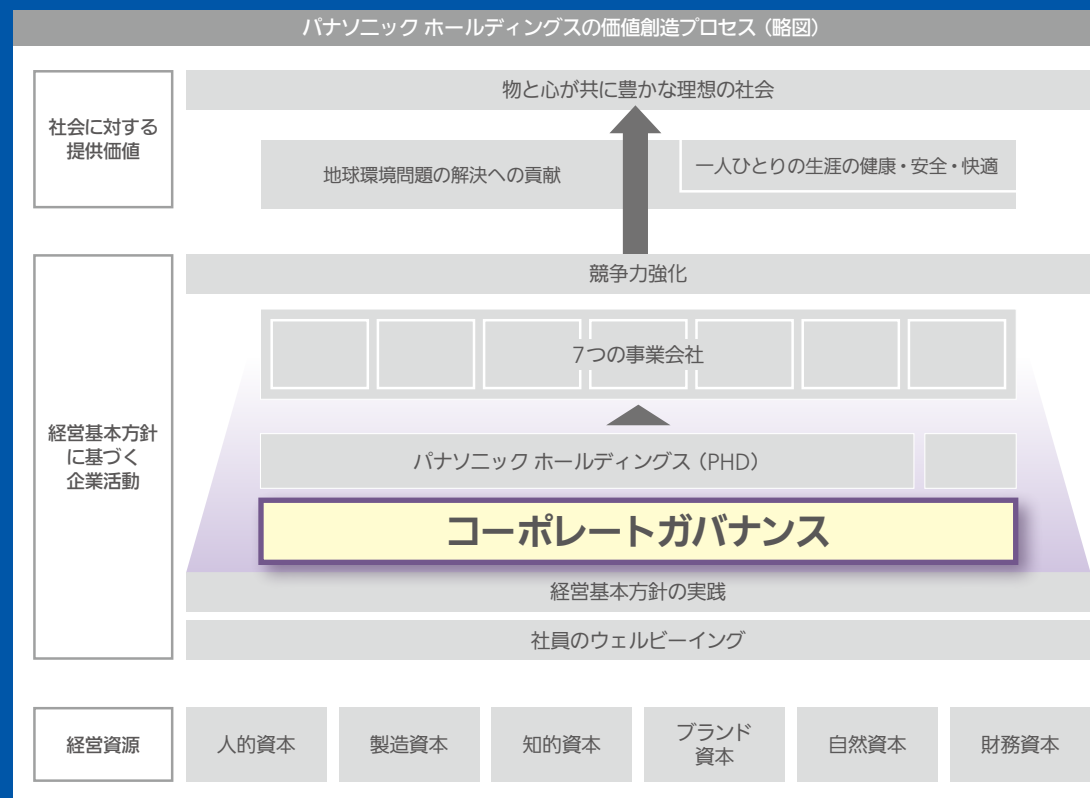
47 対談：取締役会議長・社外取締役

52 西山社外取締役メッセージ

54 コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

60 取締役会・監査役会の構成

61 取締役・監査役・執行役員



対談：取締役会議長・社外取締役

取締役会の現状認識と グループのあるべき姿の 実現に向けた監督・執行

取締役会議長
取締役会議長
津賀 一宏

社外取締役
澤田 道隆

パナソニックグループに対する課題認識

グループを支える大きな柱となる事業の創出に 課題あり

—— 過去30年、当社の時価総額は低迷し、直近ではPBR1倍割れが継続しています。長期にわたり企業価値向上が実現できていない現状について、どのような課題認識をされていますか。

津賀 グループを支える大きな柱となる事業を作り出せていないことが課題と認識しています。前任の大坪さんから2012年に社長のバトンを受け取った当時、当社は世の中から家電の会社と見られていましたが、実態はデジタルテレビを中心とした会社でした。大きな柱にするためにパネルや半導体に大型投資を実行していましたが、急速なコモディティ化、競争激化により、事業の継続が困難となりました。同様の事態は携帯電話の事業

でも起こり、デジタルAV系における主力事業は終息せざるを得ない状況に陥りました。その当時は社会の変化が大きく、当社に求められる中身も変化していたので、我々も変わる必要がありました。そこでBtoCからBtoBにシフトし、環境への対応を強化するために、車載や電池の分野で重点的な投資を行いました。2021年にはブルーヨンドーの買収が完了し、サブスクリプション型の事業を得ることができました。現在の車載電池やサプライチェーンマネジメントソフトウェアの領域は、まだグループを支える柱と呼べる状況にはありませんが、将来の柱になり得る存在であると感じています。

澤田 社外取締役に就任する以前は当社に対して、「売上高2,000億円規模の事業が約40個もある中で、どのように経営しているのか」、「この巨大企業をすべて良い方向に動かすことは容易ではないだろう」というイメージを持っていました。社外取締役に就任し、4年経つ中で、当初のイメージと関連して、気になることが2つあります。1つ目は、大きな柱となる世界レベルの成長事業を作り出せていないことです。これが企業価値の長期低迷につながっている一因と感じています。現在注力している、車載電池やサプライチェー

対談：取締役会議長・社外取締役

ソナマネジメントソフトウェアなどの事業を、何としてでも大きな柱となる成長事業に育てなければなりません。2つ目は、多種多様な事業の中で弱い事業が強い事業に埋もれてしまい、グループの全体像が見えなくなっていることです。弱い事業により、全体が低位置で平均化され、それが外部の目線ではパナソニックが成長し切れていないという評価につながっていると感じています。また、これらの背景の1つかもしれませんが、「当社グループの社員の熱量が足りないのでは?」と感じることがあります。社員は総じて真面目であり、優秀で卒がないですが、今後はその能力をベースに、何としても競合に勝つという思いや、世界一になるという熱量を高めてもらいたいです。この企業風土面も飛躍に結び付いていない原因であると感じているので、グループ全体で熱量が伴ったアクションを期待しています。

津賀 今回の熱量のご指摘は、当社が多数の事業を抱えていることにも関係しています。例えば、日本における当社の家電シェアは高いですが、商品数も非常に多いので、どの商品に注力しているのかが分からなくなります。それにより、一つひとつの事業で何としても競合に打ち勝つという意識が弱くなることがあります。簡単なことではありませんが、社員の熱量を高める事業の構造や仕組みが必要です。

シナジー創出には異種の掛け算が必要

—— パナソニックグループではコングロマリットディスカウントが発生していると、資本市場からよく指摘をされます。現在の事業構成やグループ内でのシナジー創出に課題認識があれば、教えてください。

津賀 シナジー創出に向けては、我々が社会から何を求められているのか、しっかりと捉えることが重要です。例えば、生成AIについて社会から求められているのであれば、グループとしてどのような貢献ができるのか具体化していくことで、シナジー創出につながっていきます。その一方で、単純に既存の事業だけを組み合わせることでシナジーを作ろうとするのは困難です。社会から求められていることを捉え、未来志向で対応していかなければ、掛け算や足し算が有効なものにはなりません。



澤田 シナジーについては、同種のものや時間軸が同じようなものをいくら掛け合せても創出できないと感じています。同種ではないものを掛け合わせると、これまでにない新しいものが出てきます。これはシナジー創出の初期段階ですが、往々にして見逃されがちです。そこをしっかりと捉え、膨らませていけば、シナジー創出につながると考えています。また、事業会社の中にいくつ優れた技術が複数あっても、それらを掛け合わせた成果は限られたものになります。複数の事業会社を横断することや、社内を飛び越えた外部との異種の掛け算が必要です。

津賀 現在は新しい事業を創出する力が弱っていると感じています。以前は本社のR&D部門が中心となり、例えばデジタルテレビ、DVD、携帯電話などの事業領域でグループの柱となるような開発を積極的に行っていました。現在は車載電池にフォーカスしていますが、電池は個別技術の要素が強いので、技術の面ではシナジーは創出しにくいです。そのような事業にはソフトウェア、データといったレイヤーが異なるものを掛け合わせることで、シナジーにつながっていきます。

対談：取締役会議長・社外取締役

澤田 シナジーの種を拾っていくには、出口のイメージを持つことが重要です。そのためにはグループが目指す姿を具体化し、皆の目線を揃える必要があります。グループの共通戦略である地球環境問題の解決、世界中の人々のウェルビーイングの実現という目線では、新しい見え方があるかもしれません。

ホールディングスとしての監督・執行

事業会社が風を読めているかは ホールディングスの大事な監督内容

—— 事業会社制に移行した背景と、ホールディングスとしての事業会社への監督のあり方を教えてください。

津賀 現在の会社形態が変わったきっかけはいくつかありますが、決定的となったのはブルーヨングダー買収の検討時と認識しています。当社のような製造業にとって、ブルーヨングダーの事業は分かりにくいものであり、複数の経営陣から買収への反対意見が出ました。システムソリューションの強化には、ブルーヨングダーはどうしても必要であるのに、



その当時のパナソニックという大きな企業体の中では、システムソリューションに従事する人は賛成でも、直接関係しない人は反対となり、賛否が分かれました。その状況から、当時の会社形態では新しい領域に一気に踏み出すことには限界があると感じました。また、グループ全体として戦っている相手があっさりしていなかったこともあり、各事業の競争力を強化するために、現在の事業会社制への移行、持株会社の発足に至りました。

澤田 ホールディングスによる事業会社の監督は、自主責任経営を取っていることから、事業会社をシビアに評価していくものと認識しています。現在のホールディングスの取締役会は、社外取締役によって現場視点、将来視点など、多様な視点があり、さまざまな観点から監督できていると言えます。そのため事業会社が変革できずに、5年後も10年後も現在と同じ姿であれば、我々がしっかりと監督できているとは言えません。社外取締役は日常的に事業会社に接しているわけではないので、議論のポイントを見出しながら監督することは容易ではありませんが、ホールディングスの社外取締役に求められる必要な能力です。また、事業の経営には世の中の風を味方に付けられていることが重要です。向かい風が吹いたら身を縮めて影響を抑え、追い風が吹いたら一気に飛躍させるといったように、風の見極めや風を利用する能力が大事です。ホールディングスの取締役にあって、事業会社の社長が風を味方に付けられているかをしっかりと確認するべきであり、特に大型投資を実行する事業会社に対しては、注視していく必要があります。

津賀 2019年に当時のアプライアンス社（現在のくらし事業）の傘下に中国・北東アジア社を作りました。中国・北東アジア社により、中国事業を底上げすることができ、現在でも成果につながっていますし、今後、風向きが追い風になった際は一気に結果に結び付く状況になっています。世の中では常に一方方向の風が吹くわけではないので、さまざまな方向の風が吹いているときに将来を見据えてどのような手が打てるのか、その能力は経営者にとって必要です。

澤田 風の見極めを間違えたときと、風に乗遅れたときのダメージは大きく異なります。風の見極め間違いは一時的な損失で済みますが、風に乗遅れたのは競合に一気に置いていかれるので、後で追いかけても、なかなか追いつくことができません。それは大事な機会を逃すことに直結します。

対談：取締役会議長・社外取締役

取締役会がグループのあるべき姿を描き、その実現のために事業ポートフォリオマネジメントを実行

—— 事業ポートフォリオマネジメントについて、グループのあるべき姿、大きな方向性を定めていく際に、ホールディングスの取締役会ではどのような議論がなされ、どのような役割を果たされているのでしょうか。

津賀 これまで事業ポートフォリオマネジメントについて、取締役会で体系的な議論が行っていませんでしたが、楠見さんの体制になり、体系的に議論できるようになりました。過去もヘルスケアや半導体など、カーブアウトした事業が成功したケースはあり、今振り返るとそれらの事業にはコアとなる技術や強みがありました。仮に、コアを保有しない構造的に劣後している事業については、事業終息などの何らかの手段を講じていく必要があります。このような覚悟を持ち、取締役会で事業ポートフォリオマネジメントを議論し、意思決定している現在の状況は、過去を知る私からすると大きな進展を感じます。

澤田 グループの中にある約40個の事業を複数の軸で分類することは必要ではありませんが、盤上に事業を置いて位置付けを確認するだけでは、事業ポートフォリオマネジメントとは言えません。取締役会で今後のグループのあるべき姿をしっかりと描いた上で、その実現に向けて事業ポートフォリオマネジメントでグループを変革していくことが重要です。この考えがなければ、「儲かっていない事業をどうするのか」、「ベストオーナーではない事業をどうするのか」というレベルの議論に終始してしまいます。

津賀 我々がフォーカスしている「くらし」と「環境」でどのようなレイヤーアップを実現していくのか、その絵を描くことが事業ポートフォリオマネジメントの本格的な動きに至るポイントであると認識しています。この議論は今後も継続していきます。

澤田 2023年度は複数回、取締役会で事業ポートフォリオマネジメントの議論をしてきましたが、本当にさまざまな意見が出ました。さまざまな角度から意見を言い合うの

は初期段階の議論では良いことであり、取締役会では侃々諤々の議論が行えていると言えます。そのような議論を通じて改めて感じたのは、事業ポートフォリオマネジメントは手段であり、目的はパナソニックグループの将来の姿をどうするのかということです。また、議論ばかりして何も得られない机上の空論にならないよう、取締役会がしっかりと時間軸を設定し、実行していく必要があります。

投資領域では過度な期待を背負わせ過ぎず、中長期的に取り組ませることが必要

—— 車載電池、サプライチェーンマネジメントソフトウェアの領域で大型投資を実行しています。ホールディングスとして、大型投資を実行する事業会社をどのように監督されていますか。

津賀 車載電池については、取締役会で活発かつスピード感のある議論をしており、取締役会メンバーの全員が納得している感覚があります。その一方で、空質空調のA2W (Air to Water) については、取締役会でさらに議論し、監督していく必要があると認識しています。ブルーヨンドーについては議論の機会は多いですが、取締役会としてまだ十分な手触り感を得られていないので、中長期的な成長に向けて、取締役会がしっかりと監督する必要があります。

澤田 車載電池は技術が明快であり、時間軸も見えているので手触り感があります。この事業にはかなりの熱量が伴っているので、空回りしない限りは良い結果につながると思いますが、冷静な目も必要です。それは投資決定から工場稼働までに、相応の年数が必要なビジネスであり、その間にEVに対する世の中の流れが変わる可能性があるからです。そのため慎重に攻めていくことも求められます。また、ブルーヨンドーのようなソフトウェアビジネスは、一般的な製造業とは戦い方が異なります。One Network社の買収により、ブルーヨンドーという大きな枠組みに加えて、顧客に近いところに入り込めるようになるので、両社の掛け算は有効に機能すると考えています。これは私の感覚的なものですが、3つの投資領域に対して、短期的な成果を求めてグループの方向性となるような背負

対談：取締役会議長・社外取締役

わせ方をすると、限られた時間の中で十分な成果を上げることは難しいかもしれません。短期的には既存事業で成果を積み上げながら、3つの投資領域には少し余裕を持たせて中長期的に取り組ませることをホールディングスとして後押ししていきたいです。現状はさまざまな期待を背負わせ過ぎており、短期視点で事業成長と利益創出を過度に求めているように感じています。

決断の背景には執行側の強い覚悟あり

—— オートモーティブ事業の株式譲渡について、取締役会ではどのような観点で議論し、経営判断されましたか。

津賀 事業会社を譲渡するという大きな決断でしたが、取締役会では意見が割れることなく、決議となりました。現在の自動車業界は大きな変革期にあり、その変化に対応するには大規模な投資が必要ですが、当社グループがその投資を実行するには限界がありました。この点は私も楠見さんもグループCSOの隅田さんもオートモーティブ事業の経験者であり、十分に理解していました。また、自動車業界に精通する社外役員もおり、取締役会としてある程度の将来性を掘っていたのが大きいと感じています。

澤田 取締役会に上程された際は、「本当にやるのか」、「思い切ったな」という感覚でした。パナソニックの冠や社員のモチベーションがどうなるのかなど、さまざまなことが頭を巡りましたが、決議に賛成しました。その理由は明快です。津賀さんのお話の通り、オートモーティブ事業の経験者である津賀さん、楠見さん、隅田さんがすべてを理解した上で、この案件を取締役に上程しているからです。もし、オートモーティブ事業の経験が乏しい人が上程していたら、社外取締役としてさまざまな意見をしていたと思います。事業ポートフォリオマネジメントは手段であり、今回のベストオーナーを探す選択が本当に最良であるのか、葛藤はありましたが、執行側の強い覚悟を感じて賛成しました。

次期中期計画の策定が肝要

—— 取締役会の実効性をより一層向上させていくには、何が必要でしょうか。

津賀 社外取締役、社外監査役の方には、多数の事業を有するパナソニックグループのことをだいたい理解いただけるようになりました。この点は取締役会の実効性向上につながっていると感じています。今後、実効性をより一層向上させていくには、取締役会で次期中期計画を十分に議論することが必要と考えています。皆が腹落ちした納得性のある中期計画を取締役会で議論し、策定していきたいです。

澤田 ステークホルダーからのパナソニックグループへの期待は大きいので、グループがその期待の方向に進むことを、取締役会としていかにして導くかが重要と考えています。次期中期計画は表面的なものや机上の空論ではなく、実現性が伴った中身があるものにし、宣言した以上は達成できることをステークホルダーの皆様に見せていきたいです。また、取締役会では単一の議論ではなく、さまざまな観点からの議論が必要であり、取締役会メンバーの構成や人選、議案の設定、議論のファシリテートも重要です。そのようなことを実現してはじめて、ステークホルダーの期待に応える取締役会になったと言えます。



西山社外取締役メッセージ



産業構造の変化を捉え、 グループが持つ価値の最大発揮に 貢献

社外取締役
西山 圭太

経済産業省で大臣官房審議官、商務情報政策局長を歴任後、
2023年6月に当社社外取締役に就任。

デジタル政策に携わった経験等を活かし、 取締役会では率直に提言

— これまでのご経験や知見等を活かし、取締役会ではどのようなご発言や提言をされてきましたか。

私は行政官として仕事をしてきましたが、特に産業構造はこれからどうなるのか、デジタル化やAIはどのようなインパクトをもたらすのか、そして政策の新機軸はどう作ることができるのかをずっと考えてきました。また、行政官としては例外的ですが、投資会社や電力会社の経営にも関わりました。グループのさまざまな現場を見せていただき、学ばせていただきながら、これまでの経験をもとに、パナソニックグループの目指すべき方向性は何か、特に今までとはアプローチを変えた方が良いと感ずるのはどういう点なのか、率直に発言をさせていただいています。

結果に「こだわる」、従来の方法に「こだわらない」 この2つがパナソニックグループに必要

— 企業価値向上に向けたパナソニックグループの課題は、何であると認識されていますか。

「こだわる」と「こだわらない」ことの2つが必要だと思います。まずは結果にこだわることです。企業価値の多くは明確に数字で測ることができます。当グループもいくつかの目標を掲げていますが、その達成に向けて「こだわり」を持たないと、成り行きに任せて達成できるものではありません。同時に、そのためにもこれまでのやり方に「こだわらない」ことが重要です。デジタル化はこれまでのビジネス、仕事のやり方を根底から変えるインパクトを持っています。これまでパナソニックグループの中で常識だと思われてきたこと、ビジネスはこうするものだと思ってきたことが、実はもはや基本的に間違っているのではないかと、その発想を持てるかどうか企業が企業価値向上の成否を左右すると思います。

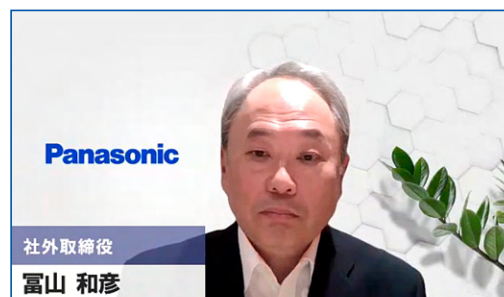
将来予測と常識を疑う目線により、 取締役会の実効性を向上

— 取締役会の実効性向上に向けて、今後どのように貢献されていきたいか、お聞かせください。

1つは予測、フォワードルッキングということだと思います。環境変化が目まぐるしい現代では、計画を細かく立てるよりも、グループとして常に将来の変化を予測し、それをグループ全体で共有することが重要です。ホールディングスの取締役会の一員としてそのことに貢献したいと思います。もう1つは、先ほど申し上げたように常識を疑うことです。グループ内の常識を一旦取り払って、パナソニックグループの真の価値を見極め、それを最大限発揮できるような戦略的なフレームを取締役会として共有すること、そうしたことに貢献したいと思います。

社外取締役と機関投資家の対話

パナソニックグループとして初めて、社外取締役と機関投資家の対話を実施



[実施概要]

- 開催日 : 2023年11月30日
開催形式 : オンライン
登壇者 : 澤田社外取締役、富山社外取締役
モデレーター : SMBC日興証券株式会社 桂シニアアナリスト
参加者 : 国内・海外機関投資家 48社68名

[主な対話内容]

- ・ [事業ポートフォリオマネジメント](#)に関する取締役会での議論内容
- ・ [グループが目指す方向性](#)への認識
- ・ [車載電池、ブルーヨンドー](#)に対する認識、評価
- ・ 2021年に[グループCEOとして楠見氏を指名した理由](#)、楠見グループCEOに対する[現在の評価](#)
- ・ 次世代に向けた[経営人財の育成](#)、[役員報酬制度のあり方](#)



コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

体制の概要 (2024年6月24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上、取締役会全体としての知識・経験・能力の多様性を確保
- 社外取締役比率は3分の1以上とする方針とし、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に対する監督にとって有益な意見が期待できる、経営者等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）

なお、当社から事業会社に取締役を派遣することにより、ホールディングスによる事業会社のガバナンスを実施

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

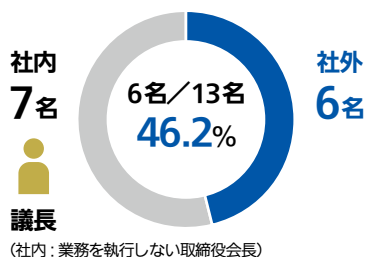
- 取締役・監査役・執行役員・事業会社社長・事業会社社外取締役の候補者指名に関する社内検討の結果ならびに取締役・執行役員・事業会社社長・事業会社社外取締役の報酬制度および個人別の報酬の額および内容の妥当性を審議、取締役会に答申
- グループCEO・執行役員・事業会社社長のサクセッションプランの審議、後継者候補のモニタリングを行うとともに、委員はグループCEOの交代時期を提案可能

グループ経営会議・PHD戦略会議

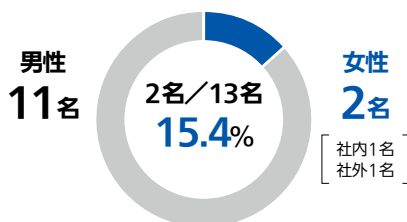
- グループの中長期的戦略や当社または事業会社が実施する重要案件、重要リスクに関して議論や方向付け・報告を実施
- グループ経営会議：グループCEOが議長となり、事業会社社長、機能責任者を含む20名程度の経営幹部から構成（原則として月1回の頻度で開催）
- PHD戦略会議：グループCEOが議長となり、人事、経理、法務などの機能責任者を含む10名程度の経営幹部から構成（原則として月2回以上の頻度で開催）

取締役会

社外取締役比率

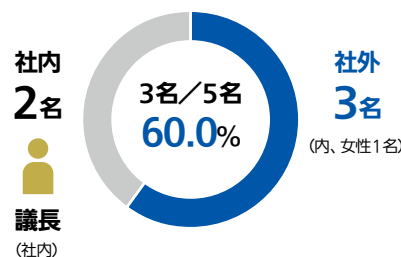


女性取締役比率



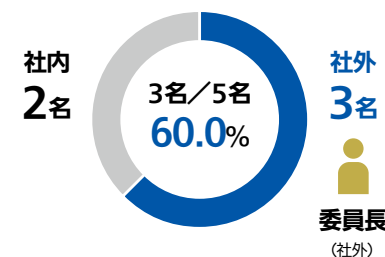
監査役会

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。

また、取締役会終了後に社外取締役・社外監査役を中心とした取締役会の振り返りを適宜実施し、取締役会の運営改善に努めています。

(1) 前年度の実効性評価を踏まえた2023年度の重点的な取り組み

2023年度においては、以下の取り組みを重点的に行いました。

- 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
- 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み
- 取締役会と指名・報酬諮問委員会の活動内容・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を確保

(2) 2023年度の実効性評価

2023年度は、以下のスケジュールでアンケートおよび取締役会での議論による取締役会実効性評価を実施しました。なお、3年に1回を目安として外部機関の助言を受けていますが、2023年度は設問設計、結果集計、取締役会での議論の設定、および2024年度の実効性評価の運営方針の設定の一連のプロセスにおいて、すべて当社独自で実施しています。取締役会においては、出された評価結果に基づき、監査役を含めた取締役会メンバー間で、取締役会や自らの取締役会における役割の再認識、課題認識の共有、改善策について自由闊達な議論がされました。

- アンケート実施期間：2023年12月末～2024年1月中旬
- アンケート対象者：取締役・監査役・陪席執行役員（陪席執行役員は自由記述のみ集計結果に反映）
- アンケートの形式：全32問（うち23問が4段階評価、1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）、8問が自由記述形式）

アンケートの主な項目

- 取締役会の運営：議題の設定、議案構成、個々に期待される役割の発揮等
- グループ戦略と事業会社戦略：資本コストを意識した経営、事業ポートフォリオ等
- 企業倫理とリスク管理：企業倫理を遵守する風土、内部統制やリスク管理体制の構築
- 経営陣の評価（指名・報酬）：指名・報酬諮問委員会の審議内容の報告、必要とされるスキルを踏まえた取締役の選任等
- 株主等との対話等：株主等との対話に関する情報共有、株主等との対話の企業価値向上への活用
- 中長期の実効性評価の目指すべき姿

取締役会でのアンケート結果報告・議論：2回実施

1. 2024年1月度取締役会

アンケート結果から抽出された課題を共有し、当該課題に関する意見交換や、運営面の改善策につき議論

2. 2024年4月度取締役会

2024年度の実効性評価運営方針を議論

(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、2022年度に引き続き当社取締役会の実効性については概ね確保されていることを確認しました。抽出された課題については、取締役会にて議論を行い、当社グループの企業価値向上のため、2024年度の実効性評価では以下の取り組みを行うよう提言がなされました。

- 新中長期戦略の策定に向けて、継続して議論を充実
- グループ戦略・ポートフォリオマネジメントについては、各事業の資本収益性やグループレベルでのリソースシフトも踏まえ、報告・議論
- グループとしての成長投資事業のモニタリングを重点的に実施
- 中長期でグループとして目指すべき組織能力を備えることを念頭に、機能軸横断での重要アジェンダ（AI・データ活用戦略・サステナビリティ等）の報告を実施
- 財務戦略・人材戦略・技術戦略の議論も継続 等

2024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

2023年度 取締役会での監督内容

取締役会

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。

2023年度の実績として、以下の項目について重点的に議論を行い、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、監督機能を発揮しました。なお、2023年度における取締役会の開催回数は12回であり、1回あたりの所要時間は3時間38分でした。

2023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
- パナソニック オートモーティブシステムズ（株）とApollo社とのパートナーシップについて

報告議案

- グループのありたい姿・貢献領域の検討、およびその実現に向けた事業ポートフォリオマネジメント
- グループCEOのサクセッションプランの検討状況について
- グループ財務戦略
- 人事戦略
- リスクマネジメントの取り組み
- グループコンプライアンスの取り組み
- PX（Panasonic Transformation）
※PX：DXを核としたパナソニックグループ横断の取り組みで、ITシステムの変革に留まらない、経営基盤強化のための重要戦略として推進
- 技術戦略・知財戦略
- サイバーセキュリティ対策
- 非財務情報開示（サステナビリティ）の取り組みと課題について
- 政策保有株式の保有意義 等

上記のほか、執行役員を兼務する取締役からの職務執行報告や、事業会社社長から事業会社戦略報告を実施しています。

指名・報酬諮問委員会

2023年度に本委員会は5回開催され、主に以下の内容について、審議または確認を行いました。

- グループCEOのサクセッションプラン
- グループCEO・執行役員および事業会社社長の後継者候補
- 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・事業会社社長の罷免・不再任基準のガイドライン
- 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 等

なお、グループCEOのサクセッションプラン、取締役・執行役員・事業会社社長の罷免・不再任基準の考え方等については、委員会での審議内容を取締役会に報告しています。

2023年度の委員会への出席率は以下の通りです。

委員長：澤田社外取締役 100%

委員：富山社外取締役 80%、筒井社外取締役 100%

津賀取締役会長 100%、楠見代表取締役社長執行役員 100%

※筒井社外取締役は2024年6月24日に退任

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適宜実施し、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適宜設定

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。

コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

役員報酬

役員報酬制度の対象

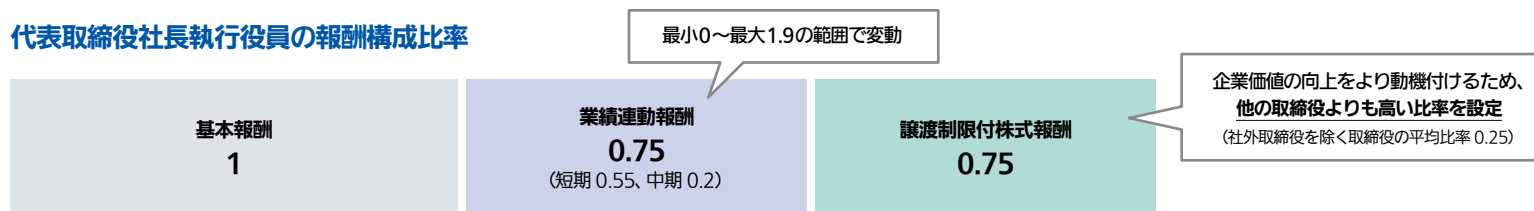
- 当社の取締役・監査役：以下の役員報酬制度を適用
- 当社の執行役員（取締役を非兼務）：基本的に当社の取締役と同様の役員報酬制度を適用
- 当社の主たる事業会社社長：当社グループの企業価値向上の担い手であることに鑑み、当社の取締役に準じた役員報酬制度を適用

なお、いずれの役員報酬制度についても、指名・報酬諮問委員会にて審議を実施しています。

役員報酬制度の概要

報酬要素	概要	構成比率 (標準年額ベース)	対象																
			取締役 (業務執行)	取締役 (非業務執行) ※取締役会議長が該当	社外取締役	監査役													
基本報酬 (金銭報酬)	<ul style="list-style-type: none"> 固定の金銭報酬 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制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 	0.75																	
	<table border="1"> <tr> <td>短期業績連動部分</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 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 </td> <td>0.55</td> <td>○</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>中期業績連動部分</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 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 </td> <td>0.2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	短期業績連動部分	<ul style="list-style-type: none"> 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 	0.55	○	-	-	-	中期業績連動部分	<ul style="list-style-type: none"> 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								
短期業績連動部分	<ul style="list-style-type: none"> 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 	0.55	○	-	-	-													
中期業績連動部分	<ul style="list-style-type: none"> 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"> 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する株式報酬(当社取締役等の退任直後に譲渡制限を解除) 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 	0.25 (社外取締役を除く取締役の平均比率)	○	○	-	-													

代表取締役社長執行役員の報酬構成比率



コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

業績連動報酬

業績連動報酬は財務・非財務項目の評価に応じて、支給額が変動します。短期・中期業績連動報酬いずれも、目標達成時に標準年額（100%）が支給される仕組みとしています。

- ・連結業績に対する責任の大きさに鑑み、**代表取締役社長執行役員の財務評価のウエイトは他の取締役よりも高く設定（①）**
- ・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、**中期業績連動部分は財務評価の変動幅を引き上げ、最小0%～最大450%に設定（②）**

評価項目	短期業績連動部分				中期業績連動部分			
	評価指標・項目	変動幅	ウエイト		評価指標・項目	変動幅	ウエイト	
			代表取締役 社長執行役員	他の取締役			代表取締役 社長執行役員	他の取締役
財務 (連結業績)	<ul style="list-style-type: none"> EBITDA ROE 営業キャッシュ・フロー 	0%～200%	① 60%	50%	<ul style="list-style-type: none"> ROE 営業キャッシュ・フロー 	② 0%～450%	① 80%	50%
非財務	<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%	<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%

※非財務項目は、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

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通りに、個人別の基本報酬、業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬を決定しており、取締役会として、その内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

取締役会・監査役会の構成

(2024年6月24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・リスク管理を通じて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。

取締役会として備えるべき8つの知見

- 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

氏名	性別 ● 男性 ● 女性	地位	指名・報酬 諮問委員会 ◎ 委員長 ○ 委員	2023年度の出席回数 〔※の出席回数は、2023年6月26日 就任後のもの〕	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	取締会議長 津賀 一宏	取締役会長	○	取締役会12/12回（100%）	●	●	●				●	
	梶見 雄規	代表取締役 社長執行役員	○	取締役会12/12回（100%）	●				●	●		●
	本間 哲朗	代表取締役 副社長執行役員		取締役会12/12回（100%）	●	●		●			●	
	佐藤 基嗣	代表取締役 副社長執行役員		取締役会11/12回（92%）	●			●	●		●	
	梅田 博和	代表取締役 副社長執行役員		取締役会12/12回（100%）	●			●	●			
	宮部 義幸	取締役 副社長執行役員		取締役会12/12回（100%）		●	●			●		●
	少徳 彩子	取締役 執行役員		取締役会12/12回（100%）				●			●	●
	松井 しのぶ	社外取締役 独立	○	取締役会12/12回（100%）			●		●		●	●
	西山 圭太	社外取締役 独立		取締役会10/10回（100%）※		●	●	●	●			
	野路 國夫	社外取締役 独立		取締役会12/12回（100%）	●			●			●	●
	澤田 道隆	社外取締役 独立	◎	取締役会12/12回（100%）	●					●	●	●
	重富 隆介 新任	社外取締役 独立		—	●	●		●	●			
富山 和彦	社外取締役 独立	○	取締役会12/12回（100%）		●	●	●			●		
監査役	監査役会議長 馬場 英俊	常任監査役		取締役会10/10回（100%）※ 監査役会10/10回（100%）※				●	●		●	
	徳田 佳昭 新任	常任監査役		—		●	●	●				●
	江藤 彰洋	社外監査役 独立		取締役会12/12回（100%） 監査役会13/13回（100%）	●			●	●		●	
	中村 明彦	社外監査役 独立		取締役会12/12回（100%） 監査役会13/13回（100%）				●	●		●	
	由布 節子	社外監査役 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

 (2024年7月1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

**取締役会議長****津賀 一宏**
取締役会議長

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 取締役会議長に就任 (現)

**代表取締役****梶見 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)
 2024年 4月 同 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)

**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) IT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
 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)
 2024年 4月 同 建設業・安全管理担当 (現)

取締役・監査役・執行役員 (2024年7月1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
 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)

**重富 隆介**
(独立役員)

1984年 4月 (株)日本興業銀行へ入行
 2000年 1月 モルガン・スタンレー証券(株)
(現三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株))へ入社
 2005年 11月 同 投資銀行本部 テレコム・メディア・テクノロジーバンキンググループ 総括責任者
 2016年 2月 Morgan Stanley & Co. LLC, Global Investment Banking Division, Vice Chairman
 2016年 6月 三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株) 常務執行役員
 テレコム・メディア・テクノロジー・グループ長
 2021年 11月 ブラックストーン・グループ・ジャパン(株) 代表取締役に就任(現)
 2024年 6月 当社 取締役に就任(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
 2020年11月 (株)西山研究所 代表取締役に就任(現)
 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
 2024年 3月 同 特別顧問に就任(現)

**富山 和彦**
(独立役員)

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

取締役・監査役・執行役員 (2024年7月1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**馬場 英俊**
監査役会議長

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 席上主幹
 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)

**徳田 佳昭**

1989年 4月 当社へ入社
 2002年 4月 松下通信工業(株) 知的財産権センター 知財チームリーダー
 2004年 4月 パナソニック モバイルコミュニケーションズ(株) 知的財産権センター 知財戦略グループ 渉外・契約チームリーダー
 2005年 2月 同 知的財産権センター 知財戦略グループマネージャー
 2006年 4月 同 知的財産権センター 所長
 2013年 4月 当社 知的財産センター 知財戦略室長
 2013年11月 同 知的財産センター プロフェッショナル ソリューションセンター 所長
 2014年10月 同 知的財産センター 知財戦略部長
 2017年 4月 同 知的財産センター 所長
 2021年10月 同 コーポレート戦略・技術部門 知的財産部長、オペレーショナルエクセレンス社 常務 知的財産担当
 2022年 4月 同 知的財産部長、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 知的財産担当
 2024年 4月 当社 監査役室 席上主幹
 2024年 6月 同 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 Japan 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(第二東京弁護士会)(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****梶見 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

梅田 博和

グループCFO、グループMダバスターズ
 プロジェクト担当、施設管財担当、
 パナソニック ホールディング 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

佐藤 基嗣

グループCRO、調達担当、物流担当、
 総務・保信担当、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、
 総務担当

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

執行役員**木下 達夫**

グループCHRO

少徳 彩子

グループGC、建設業・安全管理担当

松岡 陽子

PanasonicWELL本部長

隅田 和代

グループCSO(兼)経営企画グループ長

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

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

小川 立夫

グループCTO、兼 専務担当

(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。

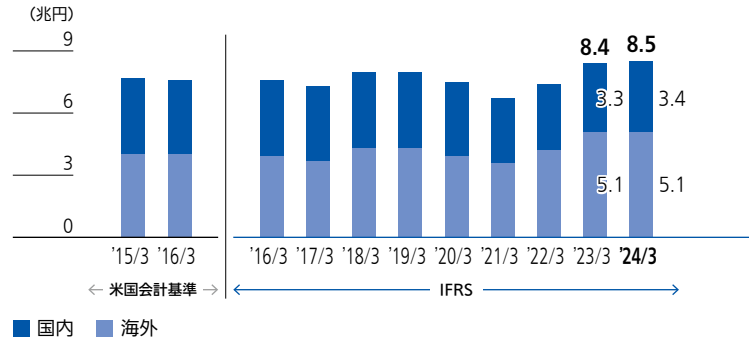
企業データハイライト (財務データ)

当社および連結子会社

各表示年3月期または3月期末

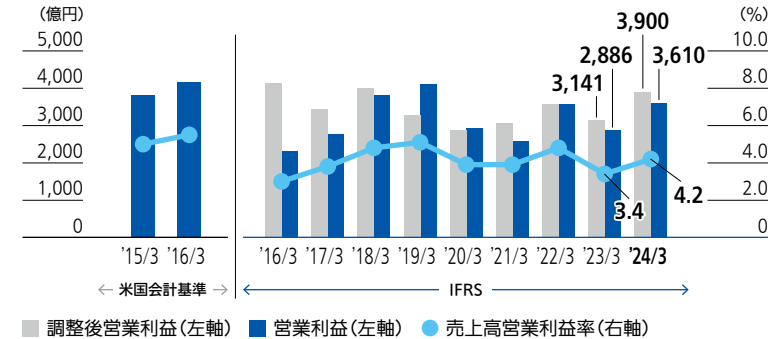
当社は、2017年3月期の年間決算より国際財務報告基準 (IFRS) を任意適用しています。また、2016年3月期の財務数値については、従来の米国で一般に公正妥当と認められた会計原則 (米国会計基準) に加え、IFRSに準拠した数値も併記しています。

売上高



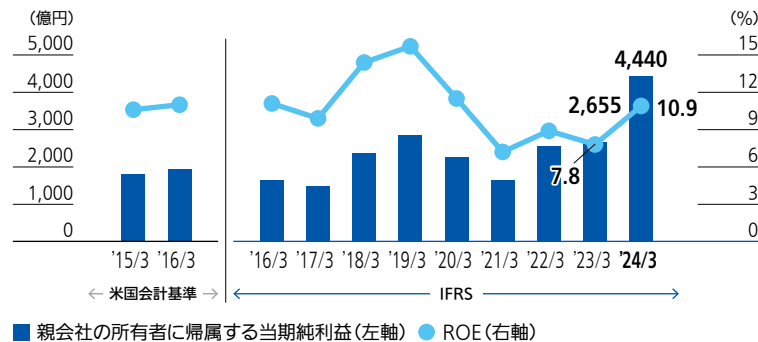
くらし事業、インダストリー、エナジーが減収となりましたが、オートモーティブ、コネクトの販売増に加え、為替換算により、全体では増収となりました。

営業利益 / 売上高営業利益率



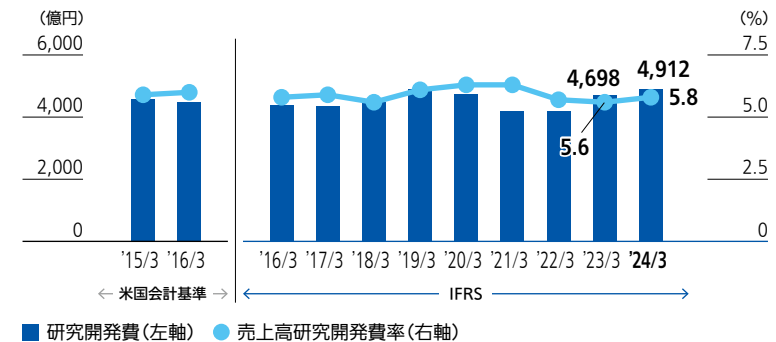
インダストリーが減益となった一方で、くらし事業、オートモーティブ、コネクトが増益となったこと、また、戦略投資などの固定費の増加や原材料高騰の影響はあったものの、価格改定・合理化の進捗や為替、IRA補助金等の影響により、調整後営業利益は、増益となりました。

親会社の所有者に帰属する当期純利益 / ROE



親会社の所有者に帰属する当期純利益は、営業利益の増加に加え、パナソニック液晶ディスプレイ (株) の解散 (特別清算) および同社に対する債権放棄を決議したことに伴う法人所得税費用の減少もあったことから、増益となりました。ROEは、前年度を上回り、10%台となりました。

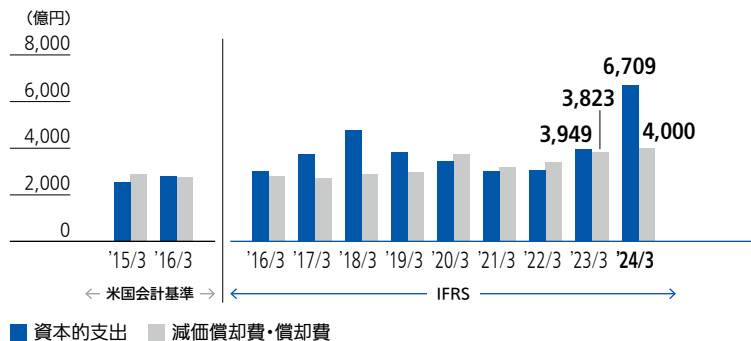
研究開発費 / 売上高研究開発費率



成長戦略に基づき、将来を担う新技術や新製品の開発に注力しました。加えて、「地球環境課題の解決」への貢献と、「一人ひとりの生涯の健康・安全・快適」へのお役立ちを目指した技術開発にも、積極的に取り組みました。(環境・技術戦略については [P33「環境・技術戦略」](#) をご参照ください。)

企業データハイライト (財務データ)

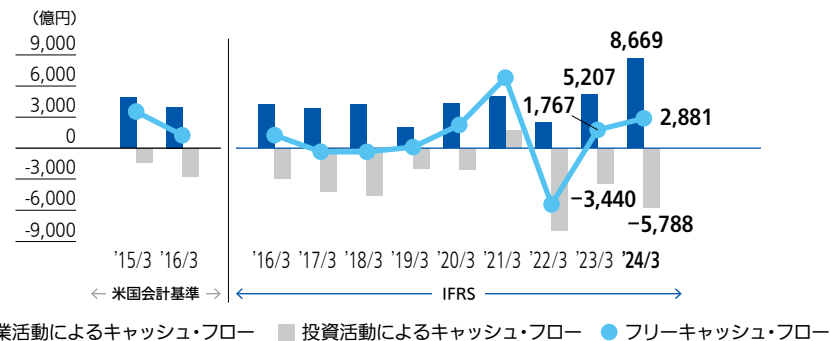
資本的支出／減価償却費・償却費



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。主要な設備投資は、車載電池等の生産設備および北米の新工場建設、欧州のヒートポンプ式温水給湯暖房機 (A2W) 他、家庭用電化機器・電設資材等です。

(注) 資本的支出は、有形固定資産および無形固定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。

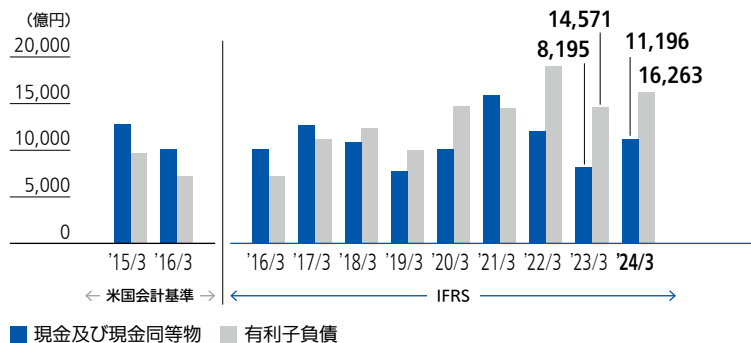
フリーキャッシュ・フロー



営業キャッシュ・フローは、在庫の削減等により、前年から大幅に増加しました。投資キャッシュ・フローは、車載電池を中心とした設備投資の増加等により、前年から減少しました。

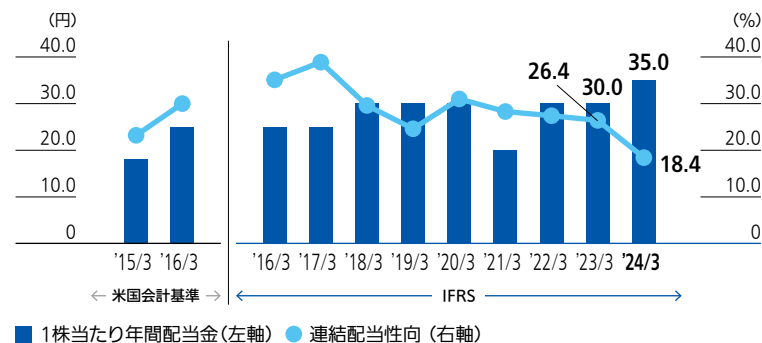
(注) リースを含むと判定される製品供給契約に基づき、貸手リース会計を適用することに伴うリース債権の回収額は、投資キャッシュ・フローに含まれています。

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、増加しました。社債償還資金への充当および今後の事業展開に必要な資金の確保を目的として、2023年9月には円建無担保普通社債や、運転資金などの調達を目的として、主にコマーシャルペーパー (CP) の発行を実施しました。これらを含め、有利子負債は、前年度末に比べ、増加しました。

1株当たり年間配当金／連結配当性向

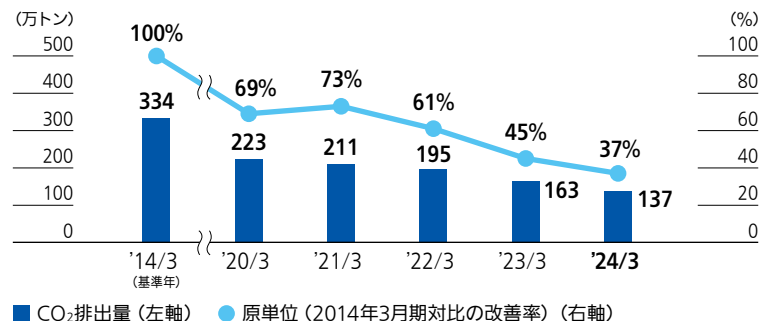


配当方針、および財務体質の状況等を総合的に勘案し、前年に比べ、1株当たり年間配当を5円増配しました。株主に対する利益還元を最も重要な政策のひとつと考え、株主からの投下資本に対するリターンとの見地から連結業績に応じた利益配分を基本とし、連結配当性向30%を目安に、安定的かつ継続的な配当に努めています。内部留保資金については、経営体質の一層の充実、ならびに将来の事業展開に役立てます。

企業データハイライト (非財務データ)

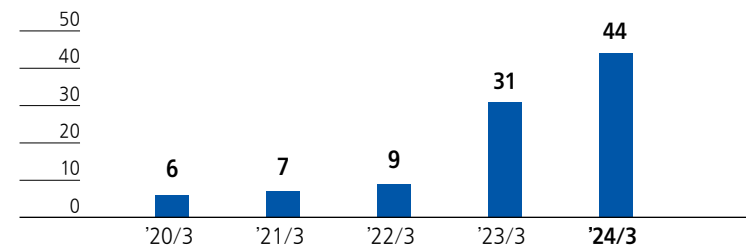
詳細は、「<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/pdf/scb2024j-eco.pdf>」をご参照ください。

生産活動におけるCO₂排出量と原単位



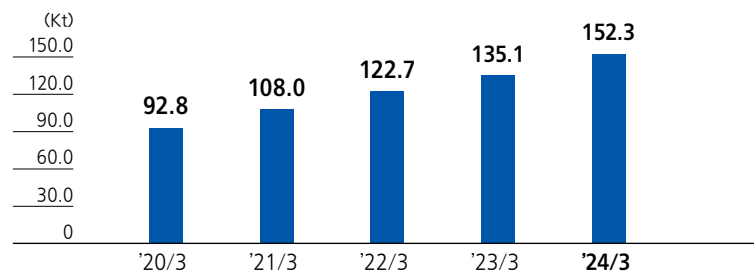
Panasonic GREEN IMPACTでは、2030年度までに、全事業会社で自社拠点のCO₂排出量の実質ゼロ化を目標としています。CO₂排出実質ゼロの工場づくりなどにより、2013年度以降、生産活動におけるCO₂排出量は順調に減少しています。(注)原単位は、CO₂排出量を、グループ全社の売上高で除して算出した「CO₂原単位」の2013年度対比の改善率を算出しています。

CO₂ゼロ工場数(2018年からの累計)



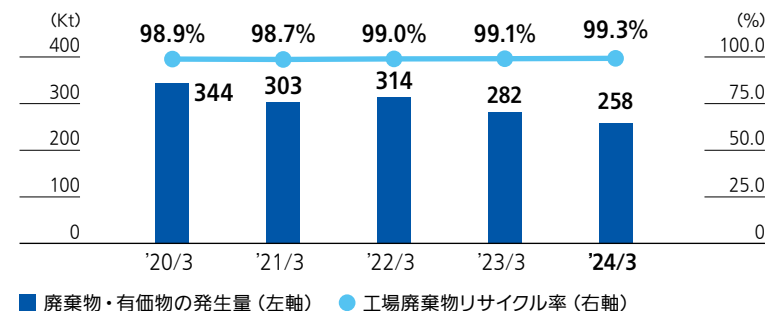
2018年度にグループ初となるCO₂ゼロ工場を実現して以降、2021年度までに9工場でCO₂ゼロ工場を実現しました。2023年度には、国内13拠点、海外31拠点の計44工場でのCO₂ゼロ化を達成、GIP2024の目標である「CO₂ゼロ工場 37工場」を上回りました。

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。製造側での使いこなす工夫、リサイクル技術開発などの課題に取り組むことで、2023年度は約17.2ktの再生樹脂を冷蔵庫・エアコン・洗濯機・テレビなどの製品に活用しました。このようにGIP2024の目標達成に向け、着実に再生樹脂の製品への活用を実施していきます。

廃棄物・有価物の発生量と工場廃棄物リサイクル率

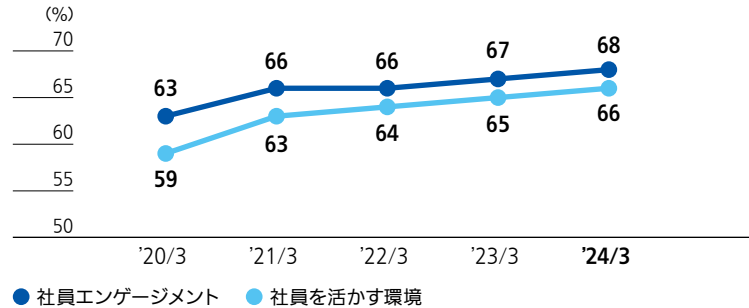


廃棄物・有価物については、生産工程における材料歩留まりの向上に加え、熱硬化性樹脂などリサイクルしにくい材料の廃棄量の抑制や工程ごとの廃棄物分別徹底による再資源化の拡大などで、発生量の削減に取り組んでいます。工場廃棄物リサイクル率においては、ゼロエミッション活動が重要であるとの認識に立ち、2010年度以降の目標設定をグローバルで統一し、グループ全体の廃棄物リサイクルの高位平準化を図っています。(注)工場廃棄物リサイクル率=再資源化量÷(再資源化量+最終処分量)

企業データハイライト(非財務データ)

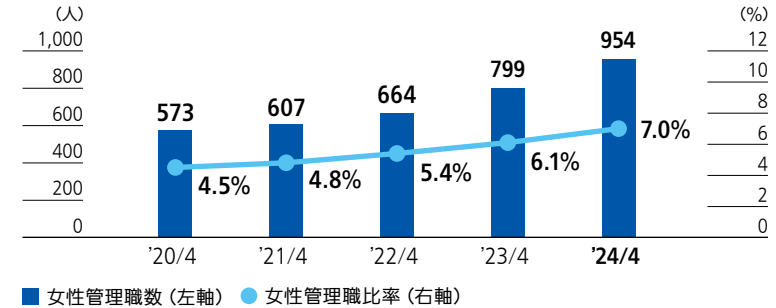
人事関係: 詳細は、「<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/pdf/sdb2024j-employee.pdf>」をご参照ください。

従業員意識調査の肯定回答率



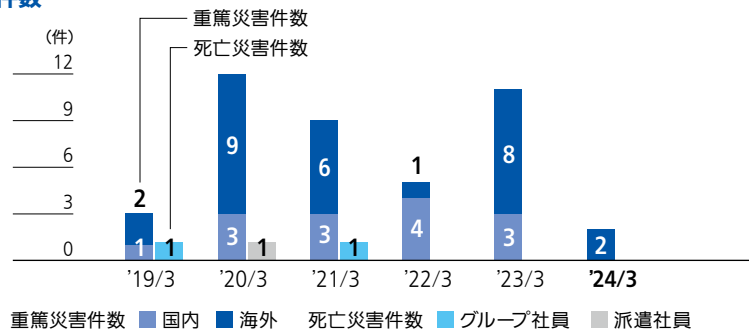
「社員のウェルビーイング」を実現するため、グループ社員を対象とした従業員意識調査における「社員エンゲージメント」および「社員を活かす環境」を示す指数をグループ共通の最重要指標のひとつと定めています。調査の結果は上昇傾向にあり、2030年度にはこの指数をグローバル最高水準(80%以上)とすることを目標としています。

女性管理職数・比率(日本国内)



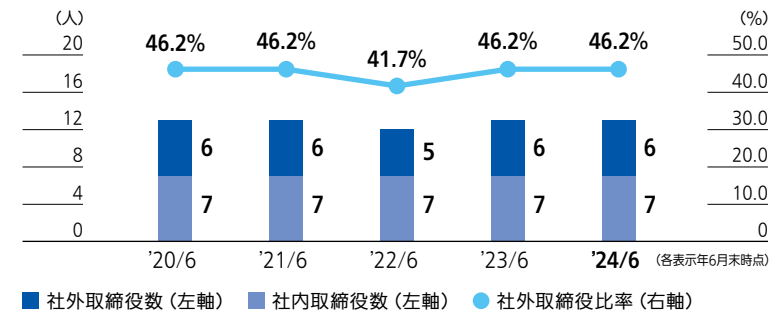
「Diversity, Equity & Inclusion (DEI)」推進の一環として、社員の多様な個性に気づき、それを活かすマネジメントや組織環境づくりを実施しました。多様性に関する指標である女性管理職比率をグループ共通の最重要指標のひとつと定めており、女性管理職・比率はともに年々増加しています。

労働災害件数



安全・コンプライアンスは事業運営の大前提との認識のもと、安全・安心・健康な職場づくりを推進し、労働災害の件数をグループ共通の最重要指標のひとつとして定めています。2023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、重篤災害件数は国内0件、海外2件、重大災害の件数はグループ全体で0件でした。今後も継続して、死亡・重大・重篤災害の発生0件を目指します。

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、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の監督として有益な意見が期待できる社外取締役を取締役会メンバーの3分の1以上とする方針としており、2024年6月末時点における社外取締役比率は46.2%、40%以上の水準を維持しています。詳細は、「<https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/pdf/pcg.pdf>」をご参照ください。

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								
	2015/3	2016/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
会計年度 (百万円)											
売上高	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	8,496,420
調整後営業利益	381,913	415,709	413,246	343,616	401,202	327,032	286,663	307,155	357,700	314,077	389,999
営業利益	—	—	230,299	276,784	380,539	411,498	293,751	258,600	357,526	288,570	360,962
税引前利益	182,456	217,048	227,529	275,066	378,590	416,456	291,050	260,820	360,395	316,409	425,239
親会社の所有者に帰属する当期純利益	179,485	193,256	165,212	149,360	236,040	284,149	225,707	165,077	255,334	265,502	443,994
資本的支出	253,610	279,993	299,881	373,208	475,187	380,678	342,098	301,494	305,108	394,891	670,893
減価償却費・償却費	286,326	274,401	277,716	269,998	287,324	295,694	372,973	317,572	339,148	382,289	399,984
研究開発費	457,250	449,828	438,851	436,130	448,879	488,757	475,005	419,764	419,807	469,785	491,224
フリーキャッシュ・フロー	353,455	124,406	125,551	▲ 34,746	▲ 35,646	10,290	224,207	680,634	▲ 543,519	176,709	288,055
営業活動によるキャッシュ・フロー	491,463	398,680	419,355	385,410	423,182	203,677	430,303	504,038	252,630	520,742	866,898
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 138,008	▲ 274,274	▲ 293,804	▲ 420,156	▲ 458,828	▲ 193,387	▲ 206,096	176,596	▲ 796,149	▲ 344,033	▲ 578,843
会計年度末 (百万円)											
現金及び現金同等物	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	1,119,625
総資産	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	9,411,195
有利子負債	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	1,626,279
親会社の所有者に帰属する持分	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	4,544,076
資本合計	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	4,721,903

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。

- 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。
- 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。

10年間の主要財務データ

	米国会計基準		IFRS									
	2015/3	2016/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	
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	77.65	83.40	71.30	64.33	101.20	121.83	96.76	70.75	109.41	113.75	190.21	
希薄化後	77.64	83.39	71.29	64.31	101.15	121.75	96.70	70.72	109.37	113.72	190.15	
1株当たり年間配当金	18.00	25.00	25.00	25.00	30.00	30.00	30.00	20.00	30.00	30.00	35.00	
1株当たり親会社の所有者に帰属する持分	788.87	734.62	622.34	673.93	732.12	820.41	856.57	1,111.73	1,356.08	1,550.23	1,946.62	
PBR	2.00	1.41	1.66	1.87	2.08	1.16	0.96	1.28	0.88	0.76	0.74	
PER	20.31	12.39	14.50	19.56	15.03	7.83	8.53	20.12	10.86	10.39	7.60	
財務指標												
親会社所有者帰属持分当期純利益率 (ROE) (%)	10.6	11.0	11.1	9.9	14.4	15.7	11.5	7.2	8.9	7.8	10.9	
売上高親会社の所有者に帰属する当期純利益率 (%)	2.3	2.6	2.2	2.0	3.0	3.6	3.0	2.5	3.5	3.2	5.2	
総資産回転率 (回)	1.4	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.2	1.0	1.0	1.0	1.0	
財務レバレッジ (倍)	3.3	3.3	3.8	3.8	3.7	3.4	3.1	2.8	2.6	2.4	2.1	
売上高営業利益率 (%)	5.0	5.5	3.0	3.8	4.8	5.1	3.9	3.9	4.8	3.4	4.2	
売上高税引前利益率 (%)	2.4	2.9	3.0	3.7	4.7	5.2	3.9	3.9	4.9	3.8	5.0	
有利子負債比率 (%)	16.3	13.0	13.2	18.8	19.7	16.6	23.7	21.1	23.6	18.1	17.3	
総資産親会社所有者帰属持分比率 (%)	30.6	30.5	26.3	26.3	27.1	31.8	32.1	37.9	39.4	44.9	48.3	
配当性向 (%)	23.2	30.0	35.1	38.9	29.6	24.6	31.0	28.3	27.4	26.4	18.4	
為替レート (円)												
1米ドル	110	120	120	108	111	111	109	106	112	135	145	
1ユーロ	139	133	133	119	130	128	121	124	131	141	157	
1人民元	17.7	18.9	18.9	16.1	16.8	16.5	15.6	15.7	17.5	19.8	20.1	

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。

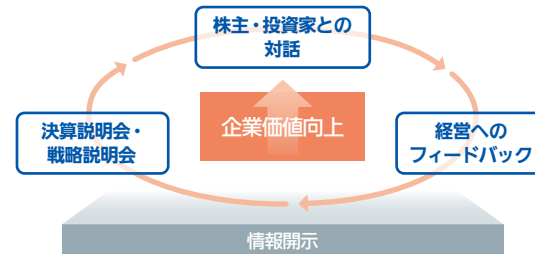
- 1株当たり年間配当金は各会計年度にかかる中間配当および期末配当の合計額です。
- 為替レートは、期中平均レートです。

各比率の算出方法

- PBR = 期末株価 ÷ 1株当たり親会社の所有者に帰属する持分 (期末株価はP72に記載)
- PER = 期末株価 ÷ 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 (期末株価はP72に記載)
- 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

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(2024年3月期)	
戦略説明会	グループCEO、 グループCFO、 事業会社社長	Blue Yonder 事業戦略説明会(2023年5月) グループ戦略説明会(5月) Panasonic Group 事業会社戦略説明会(6月) 社外取締役と機関投資家の対話(11月) その他に証券会社と連携した説明会を約11回実施	
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700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
	経理財務・IR部 部長、課長、 IR担当者	約1,000社(延べ)	

株主総会	主な対応者	実績	
第117回定時株主総会* (2024年6月)	取締役、監査役、 執行役員、事業会社社長	単元株主数	396,723人
		会場で出席した株主数	748人
		インターネットによるライブ配信を視聴した株主数	946人

※株主総会の動画は、総会后1ヵ月間、当社ウェブサイトに掲載しています。

積極的な情報開示

当社の投資家向けウェブサイトにおいて、国内外の投資家の利便性に配慮した積極的な情報開示を行っています。決算・業績の報告としては、決算短信や補足資料、決算説明会でのノート付きプレゼン資料、有価証券報告書などを原則と英同時掲載しています。また、決算説明会等の音声を和英二言語で配信しています。加えて、戦略説明会資料、統合報告書、一目でわかるパナソニックグループ(当社概要資料)なども掲載しています。こちらをご参照ください。

<https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors.html> (日本語)

<https://holdings.panasonic/global/corporate/investors.html> (英語)

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"> 事業ポートフォリオマネジメントや構造改革などのさらなる進展 四半期決算における業績悪化事業への対応策、回復時期 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 PBR1倍割れ改善に向けた道筋、株主還元等の資本政策
成長性	<ul style="list-style-type: none"> 車載電池事業における4680サイズの量産やカンザス新工場での収益貢献 SCMソフトウェア事業(主にブルーヨングダー)の成長戦略の進捗 A2Wなど空質空調事業における欧州域内での業績悪化の要因と今後の対策 ROIC管理を含め、各事業におけるPHDのモニタリング 事業ポートフォリオ見直し後に実現したい姿
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(開示されたKPIに対する進捗) グループガバナンスの考え方、取締役構成のあり方 品質不正に対する外部調査委員会による調査状況と再発防止策

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

当社ウェブサイト、書簡、電話などを通じ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

(2024年3月31日現在)

 当社および連結子会社
 各表示年3月期または3月期末

会社情報

社名: パナソニック ホールディングス株式会社
 設立: 1935年12月(創業1918年3月)
 本社所在地: 〒571-8501
 大阪府門真市大字門真1006番地

資本金: 259,445百万円
 連結対象会社数(親会社および連結子会社): 511社
 持分法適用会社数: 67社
 従業員数: 228,420人

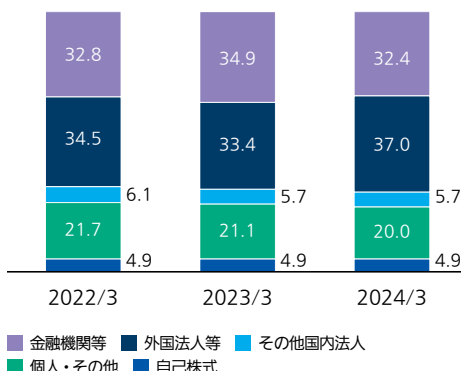
株式の状況

発行済株式総数: 2,454,261,297株
 (自己株式119,915,128株を含む)
 株主数: 467,764名
 証券コード: 6752
 単元株式数: 100株
 上場証券取引所: 東京、名古屋

株主名簿管理人(事務取扱場所)
 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
 〒540-8639
 大阪市中央区北浜四丁目5番33号
 電話照会先: フリーダイヤル 0120-782-031

株式所有の状況

	2024/3
期末発行済株式数(千株)	2,454,261
株主数(人)	467,764
所有者別分布(%)	
金融機関等	32.4
外国法人等	37.0
その他国内法人	5.7
個人・その他	20.0
自己株式	4.9
合計	100.0



大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	356,385	15.26
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	185,386	7.94
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	56,545	2.42
日本生命保険相互会社	48,339	2.07
MOXLEY & CO LLC	42,535	1.82
住友生命保険相互会社	37,465	1.60
パナソニックグループ従業員持株会	32,137	1.37
JP MORGAN CHASE BANK 385781	30,907	1.32
GOVERNMENT OF NORWAY	30,488	1.30
松下不動産株式会社	29,121	1.24

(注) 1 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。
 2 持株比率は、自己株式数(119,915,128株)を控除し、小数点以下第3位を切り捨てて算出しております。
 3 上記株主の英文名は、(株)証券保管振替機構から通知された「総株主通知」に基づき記載しております。

格付の状況

格付機関	長期格付	短期格付
格付投資情報センター(R&I)	A	a-1
スタンダード&プアーズ(S&P)	A-	A-2
ムーディーズ	Baa1	—

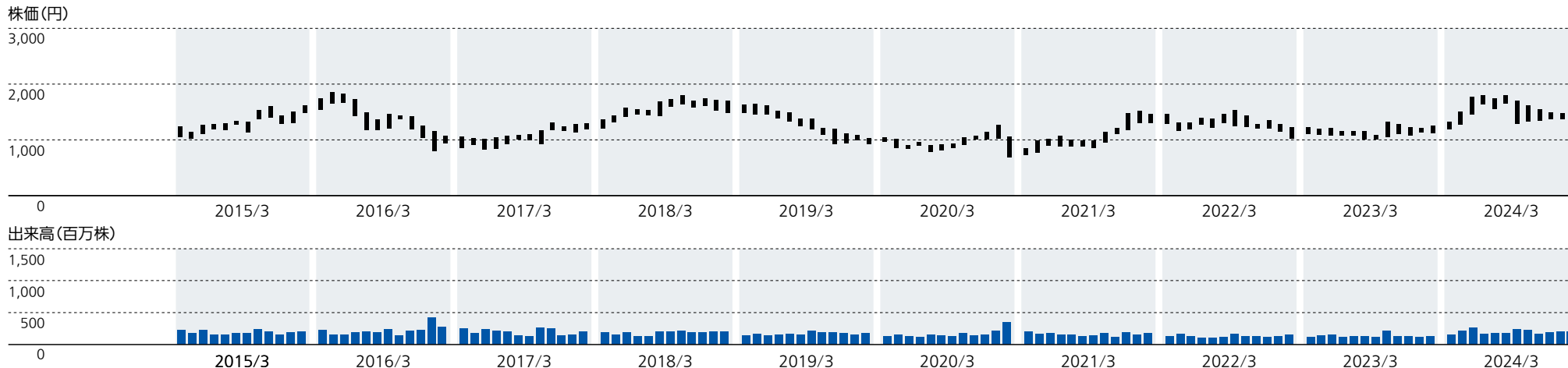
機関	2015/3	2017/3	2019/3	2021/3	2024/3
R&I	A	A	A	A	A
S&P	A-	A-	A-	A-	A-
ムーディーズ	Baa1	Baa1	Baa1	Baa1	Baa1

パナソニックホールディングスが発行している債券はこちらに記載しています。
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/stock/ratings.html>

会社情報 (2024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



	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
年間高値(円)	1,614.0	1,853.5	1,309.5	1,800.0	1,647.0	1,264.0	1,520.0	1,541.0	1,325.0	1,808.0
年間安値(円)	1,030.0	799.0	831.4	1,207.5	917.7	691.7	733.5	1,018.5	1,006.5	1,190.0
期末株価(円)	1,577.0	1,033.5	1,258.0	1,521.0	954.2	825.0	1,423.5	1,188.5	1,182.0	1,445.5

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
 経理財務・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
 経理財務・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

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>

社外からの評価・指標への組み入れについては、
 こちらをご参照ください。

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

Panasonic Group

パナソニック ホールディングス株式会社

<https://holdings.panasonic.jp>