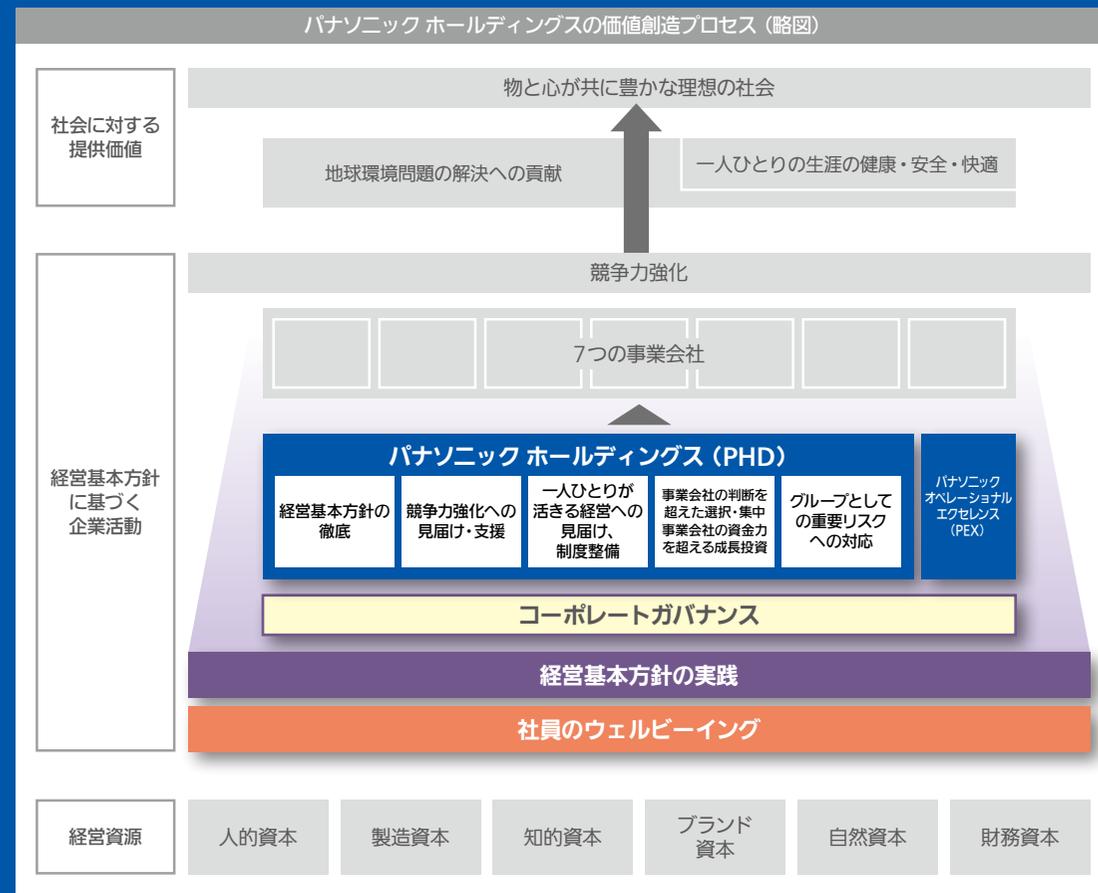


パナソニックホールディングス(PHD)の役割

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。

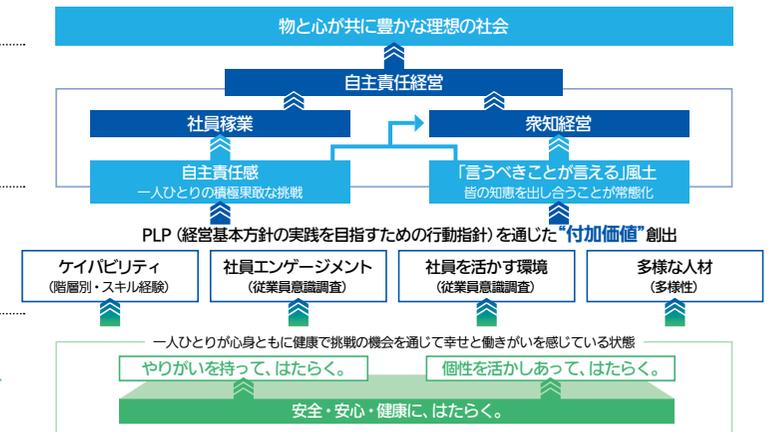
私たちは行動を通じて、より高い付加価値を社会に創出していきます。この付加価値を高める重要な4つの要素が、「ケイパビリティ(階層別の能力開発)」「社員エンゲージメント(自発的な挑戦意欲)」「社員を活かす環境(能力を活かし、働きやすい環境)」「多様な人材」です。これらの要素の源泉は、一人ひとりが心身ともに健康で、挑戦の機会を通じて幸せと働きがいを感じている状態、つまり「社員のウェルビーイング」です。そして、この実現をグループ共通の人事戦略とし、「安全・安心・健康に、はたらく。」「やりがいを持って、はたらく。」「個性を活かしあって、はたらく。」の3つの柱で取り組みを推進します。

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。

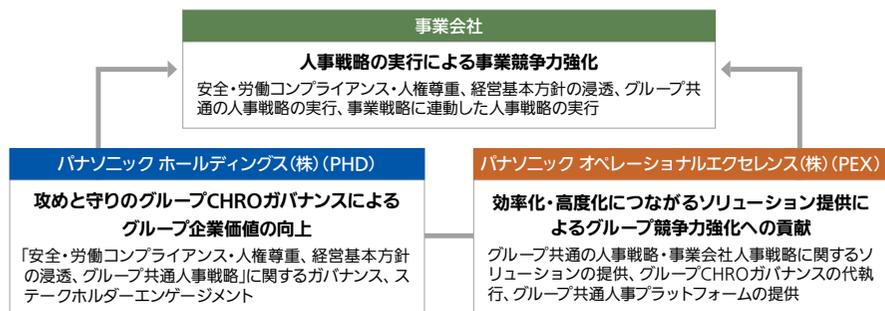
(マテリアリティの詳細については、P6「マテリアリティ」をご参照ください。)

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

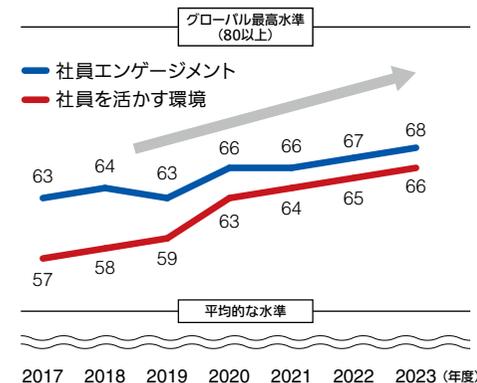
知経営」につながります。加えて、多様性が活きる状態を示す代表的な指標として、特に日本の課題である女性管理職比率を設定しています。また労働災害がない状態は企業活動の基盤となります。以上が経営戦略と連動した人事戦略の推進を測定する指標の選定理由です。さらに、今後は各事業会社の経営チーム (執行役員および経営会議メンバー) における多様性 (女性・日本以外の国籍・キャリア入社者) 比率についても最重要指標に追加し、後述する Diversity, Equity & Inclusionの取り組みを推進していく予定です。

「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性あふれ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・推進していて、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。

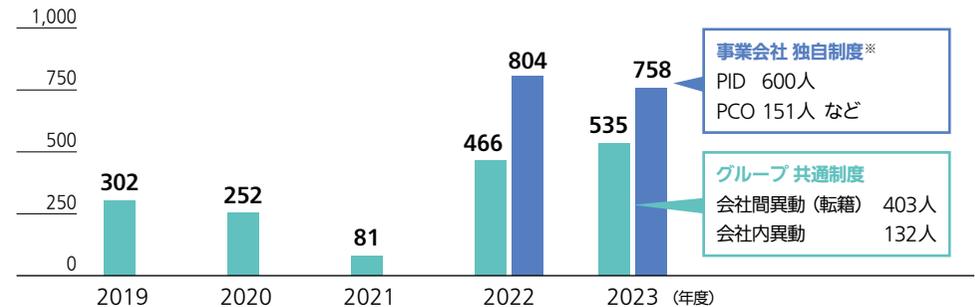
－eチャレンジ：募集中の案件に応募し、異動することができる公募制度です。事業部門が公表している募集要項をもとに、個人がチャレンジするかどうかを判断します。

－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。

選別的週休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、多くの方々に支えていただくことで成り立っており、「企業は社会の公器である」という経営理念を掲げる企業として、こ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 オペレーショナルエクセレンス (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加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

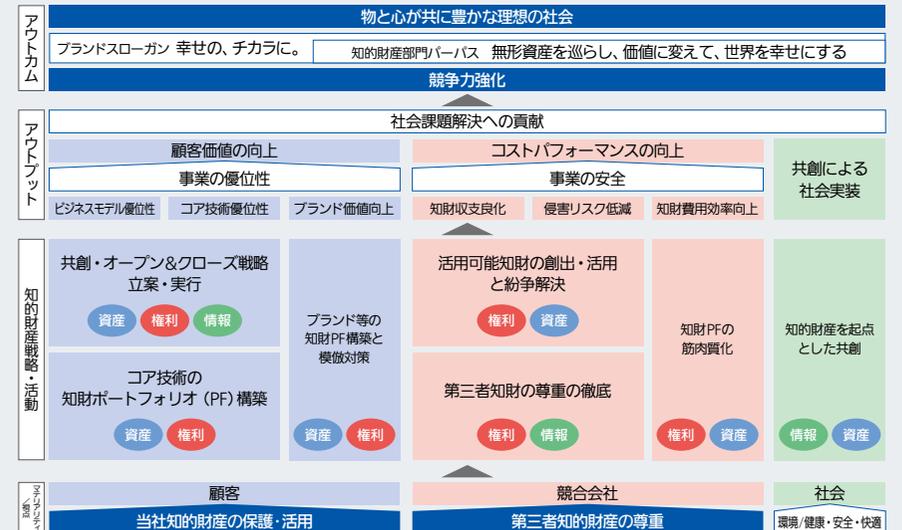
知的財産に関しては、「無形資産を巡らし、価値に変えて、世界を幸せにする」という知的財産部門パーパスのもと、社会課題の解決に向けた知的財産をはじめとする無形資産の流通と共創に重点をおいて取り組んでいます。例えば、2023年9月に社外公開した「技術インデックス」などを通じて、社外の共創先への当社無形資産のマッチングを推進しています。これにより、特に1社だけでは達成できない環境やくらしの領域において、当社だけでなく社外とも共創する形での社会課題の解決に貢献する道を拓きたいと考えています。

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)

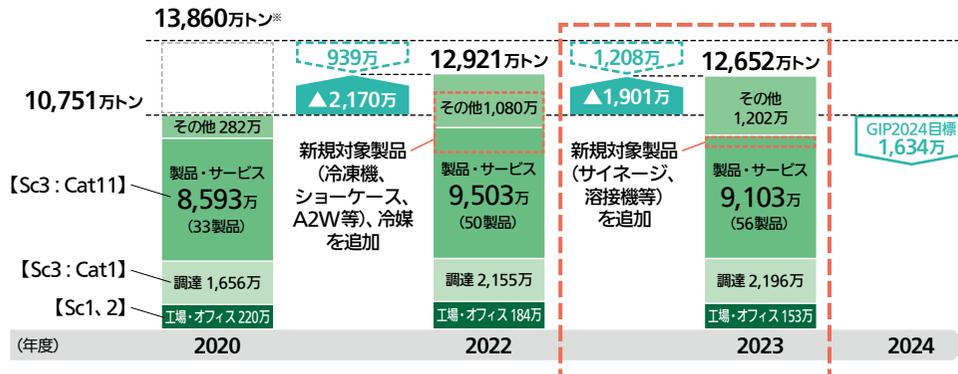
長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」で定める2050年の目標達成のためのマイルストーンとして、グループ全社で事業戦略に連動した2030年度の目標値と、2022年度から2024年度までの3カ年の環境行動計画「GREEN IMPACT PLAN 2024」を策定し、取り組んでいます。

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的確に認識するために、継続してスコープ3の算定範囲や算定方法の見直しによる精度向上に積極的に取り組んでまいります。

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

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



二色の浜・乾電池工場の太陽光発電システム

環境・技術戦略

Panasonic GREEN IMPACT進捗② CONTRIBUTION IMPACT 1億トン

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原グループ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・くらしに調和する「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

Panasonic GREEN IMPACT進捗④ サークュラーエコノミー(CE)の取り組み

サーキュラーエコノミー(CE)グループ方針

Panasonic GREEN IMPACTが目指すゴールには、カーボンニュートラルとともにCEの実現があり、GREEN IMPACT PLAN 2024では、CEの実現に向けた目標も設定しています。2023年11月には、CEへの取り組みを加速させるためCEグループ方針を定めました。CEは、製品ライフサイクル全体で、材料資源の最も効率的な利用を目指す経済システムです。当社グループ各社は、右記の循環の原則に基づき、事業特性に応じたアプローチで個別の目標、行動計画を定め、リニア型からサーキュラー型ビジネスへの転換を推進しています。

循環の原則

- ① 製品をお使いいただける期間を出るだけ延ばし、ライフサイクルを通じて資源の生み出す価値を維持し高めていきます。そのために、製品設計やデザイン、ビジネスモデルをサーキュラー型に変革、サービスを拡充すると同時に、リサイクル活動にもさらに力を注ぎます。
- ② 材料の使用を最小化するとともに、リサイクル材料や再生可能材料の使用割合を拡大します。
- ③ 顧客やパートナーと協力して、循環志向の経営、情報共有、製品使用の新しいあり方をともにつくります。

CEの取り組み

当社グループが推進するCEの取り組みには、CE型事業の創出と循環型モノづくりの進化という2つの側面があります(下図)。CEグループ方針に基づくCE型事業の創出では、「シェアリングサービス」、「モノのサービス化」、「リペア/メンテナンス、リファビッシュ、リマニュファクチャリング」など、事業特性に応じたアプローチでCE関連の事業展開を進めています。

2023年の中国国際輸入博覧会・CES2024(米国)では、当社開発のkinari^{※1}やリファビッシュサービス^{※2}、製品と資源の長期利用を実現するCEコマースを訴求しました。また、経済産業省 第7回 資源循環経済小委員会では、当社よりCEコマースの重要性やサブスクリプション型サービス等の当社事例を紹介しました。

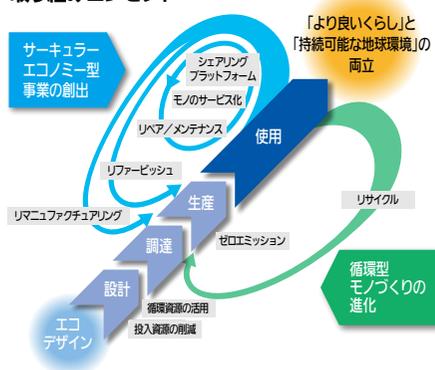
循環型モノづくりの進化では、リサイクル工場の自動化に向けて、AIとロボティクス技術を活用したエアコン室外機外装自動分解システムを開発しました。大阪・関西万博では当社パビリオンの起工式を2023年7月に行い、使用済み家電からのリサイクル材料、当社グループ工場端材・廃材の活用、アブラヤシ廃材を活用したPALM LOOP^{※3}・環境配慮型木質床材等の当社環境配慮製品を積極的に採用します。

※1 高濃度セルロースナノファイバー成形材料

※2 当社による再生済中古品の販売事業

※3 <https://panasonic.co.jp/phs/technology/palmloop/>

パナソニックのサーキュラーエコノミーの取り組みコンセプト



気候変動の取り組み(TCFDへの対応)

TCFDへの対応

当社グループは2019年5月にTCFD^{※1}提言への賛同を表明し、2020年よりサステナビリティデータブックにてTCFDの推奨項目(ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標)について開示しています(下表 サステナビリティデータブック2024より)。また、次ページにある当社のシナリオ分析は社外からも評価を得ており、環境省の「TCFDシナリオ分析と自然関連のリスク・機会を経営に織り込むための分析実践ガイド」の「別添 TCFDシナリオ分析 開示事例・ツール紹介」にて、当社サステナビリティデータブックの「シナリオ分析による戦略のレジリエンス」がシナリオ分析の実践に向けた参考事例として紹介されました。

ガバナンス	当社グループでは、環境経営推進体制のトップには取締役会が位置しており、グループ環境経営について取締役会への報告を実施しています。 また、GREEN IMPACT PLAN 2024(GIP2024)で社会に約束した環境目標の主要項目に対する進捗と実績は、グループCEOと事業会社社長などの経営幹部が出席するグループ経営会議で確認し、方向性や課題、特に重要な施策について意思決定しています。特に重要内容は取締役会に諮られています。グループの環境経営活動の推進にあたっては、2021年12月に設置された、グループCEOが主宰するサステナビリティ経営委員会での意思決定を通じて、グループ全体で連携して推進できる体制を構築しています。									
戦略	気候変動がもたらす影響について、当社グループ事業のリスクと機会を把握した上で、影響のある項目について当社グループ事業へのインパクト分析を行い、最も影響のある項目を軸に2030年を想定した社会シナリオを策定し、そのシナリオに対応した戦略を検討し、当社グループの戦略のレジリエンスを検証しました。									
リスク管理	当社グループは環境リスクを継続的に低減させていくためのマネジメント体制として、事業会社ごとの環境リスク管理体制を組織し、グループ全社のリスクマネジメントの基本的な考え方に則り、毎年度、環境リスクの洗い出しとグループ全社リスクマネジメント推進、および環境リスク発現時の迅速な対応を進めています。また、当社グループでは、パナソニックホールディングス(株)(PHD)および事業会社で同一のプロセスに基づくリスクマネジメントを推進しています。PHD エンタープライズリスクマネジメント委員会では、当社グループの経営・事業戦略と社会的責任の観点から審議を行い、グループ重要リスクを決定します。2023年度は、グループ重要リスクのうち、戦略リスクとして気候変動・環境規制/サーキュラーエコノミーの進展、オペレーショナルリスクとして自然災害、サプライチェーンマネジメントが取り上げられています。									
指標と目標	当社グループは、温室効果ガス(GHG)削減の中長期の目標を設定し、2017年10月にSBT 2°C目標として認定を受けました。さらに、新たに設定したGHG削減目標が2023年5月に1.52°C目標の認定を受けました。									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>GHG排出量目標(SBT1.5°C目標設定)</th> <th>目標</th> <th>目標進捗率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>当社グループ事業活動における排出量(スコープ1,2)</td> <td>2030年に90%削減(2019年度比)</td> <td>38%</td> </tr> <tr> <td>当社グループ製品使用に伴う排出量(スコープ3)</td> <td>2030年に30%削減(2019年度比)</td> <td>—^{※2}</td> </tr> </tbody> </table>	GHG排出量目標(SBT1.5°C目標設定)	目標	目標進捗率	当社グループ事業活動における排出量(スコープ1,2)	2030年に90%削減(2019年度比)	38%	当社グループ製品使用に伴う排出量(スコープ3)	2030年に30%削減(2019年度比)	— ^{※2}
GHG排出量目標(SBT1.5°C目標設定)	目標	目標進捗率								
当社グループ事業活動における排出量(スコープ1,2)	2030年に90%削減(2019年度比)	38%								
当社グループ製品使用に伴う排出量(スコープ3)	2030年に30%削減(2019年度比)	— ^{※2}								

※1 Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略で、G20財務大臣・中央銀行総裁会議の要請を受けて、金融安定理事会により設置された気候関連財務情報開示タスクフォース。2017年に提言を公開

※2 算出対象製品拡大による排出量増加のため進捗率は算出せず

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 アプライアンス社

- ・商品・サービスを基軸に、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

空調空調社

- ・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、空調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

- ・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

- ・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)

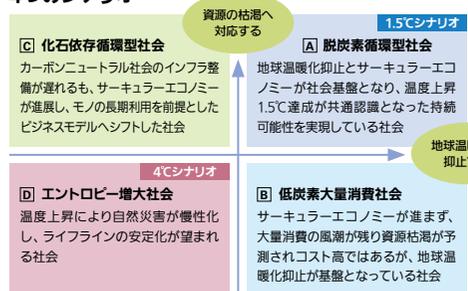
- ・水素を活用した分散型エネルギーパッケージ事業の展開によるエネルギーの地産地消を実現

パナソニック オートモーティブシステムズ(株)

- ・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)

- ・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)

- ・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)

- ・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)

- ・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)

- ・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削減貢献に向けて対象商品を拡大
- ・資源循環に向けて再生材料、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

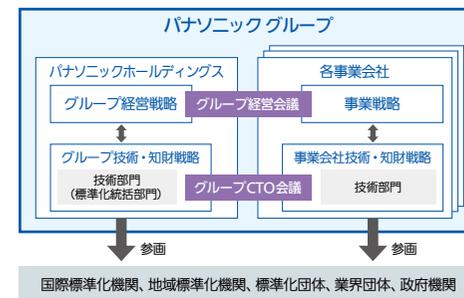
くらし(健康・安全・快適)を支える技術基盤

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

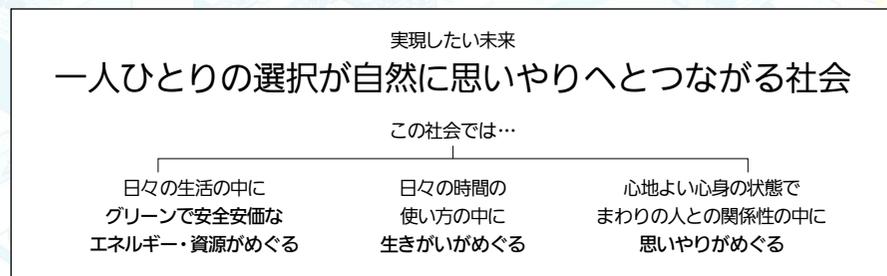
これまで私たちは物理的な豊かさを追求し、多くの恩恵を受けてきましたが、その代償もありました。「日々の当たり前」が変わってきている今、2040年にどのような社会を次世代に残したいかを検討し、ホールディングス技術部門として実現したい未来の社会を「一人ひとりの選択が自然に思いやりへとつながる社会」といたしました。

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。

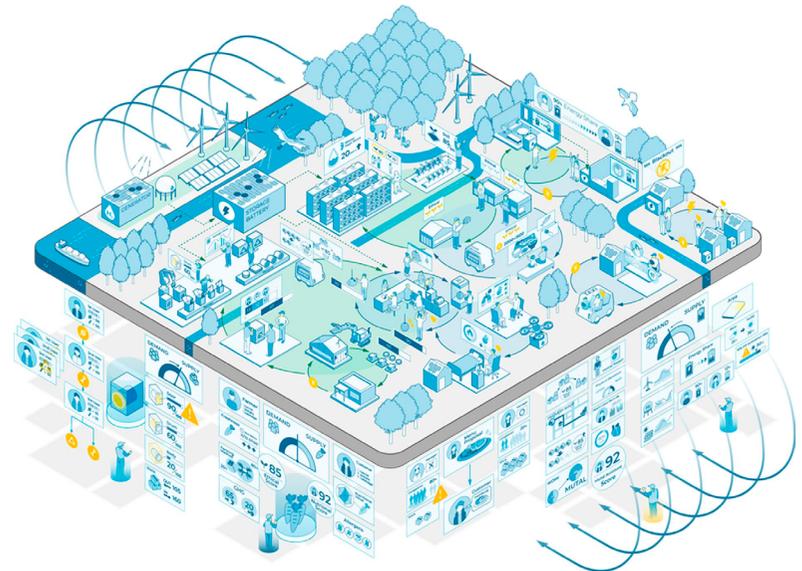
※CPS：サイバーフィジカルシステムの略で実世界（フィジカル空間）にある多様なデータをセンサーネットワーク等で収集し、サイバー空間で大規模データ処理技術等を駆使して分析/知識化を行い、そこで創出した情報/価値によって、産業の活性化や社会問題の解決を図っていくもの

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**

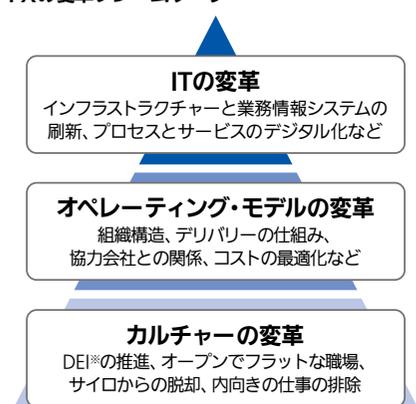
執行役員
グループ・チーフ・インフォメーション・オフィサー (グループCIO)
玉置 肇



“Panasonic Transformation”のギアチェンジ

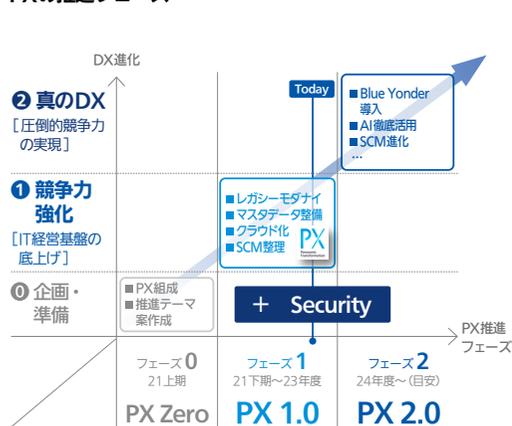
当社グループでは、“デジタルによる変革”を経営の重要戦略と位置付け、楠見グループCEOのオーナーシップのもと、全社変革のアイコンとして2021年5月より“PX: Panasonic Transformation”を推進しています。DXに一定飛びの魔法はありません。グループとして新たな価値を生み出し、従業員とお客様の「幸せのチカラ」となるためには、当社の100年超の歴史が生み出した負の遺産（陳腐化したIT、内向きの業務、旧態依然とした習慣など）を抜本的に見直し、経営基盤を強化しなければなりません。中期視点では、2023年度まで「PX1.0: グループ全体のIT基盤の底上げ」を図り、2024年度よ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



※Diversity, Equity & Inclusion

PXの推進フェーズ



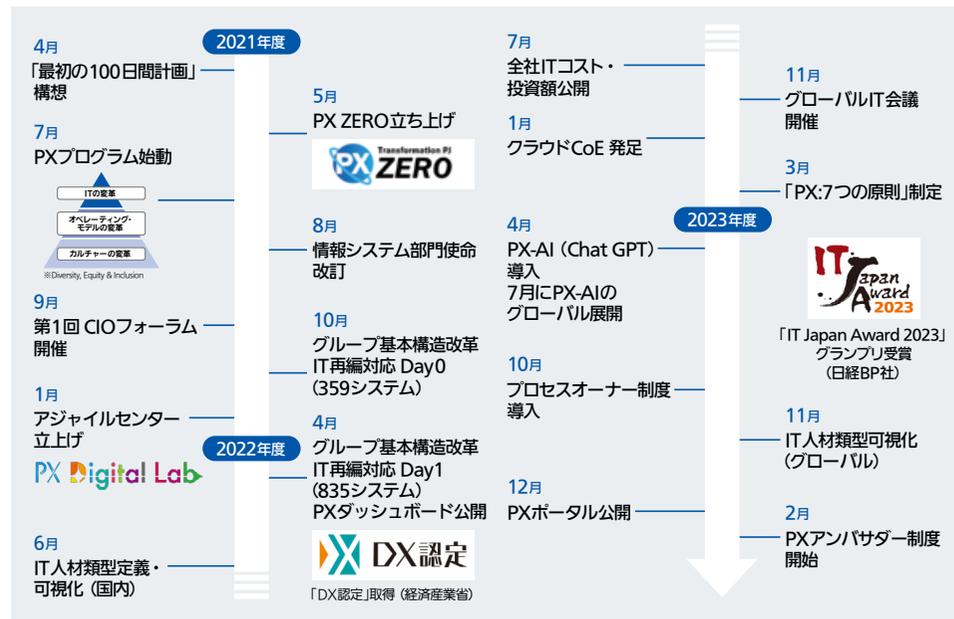
PX1.0の道のり

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・間接を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。

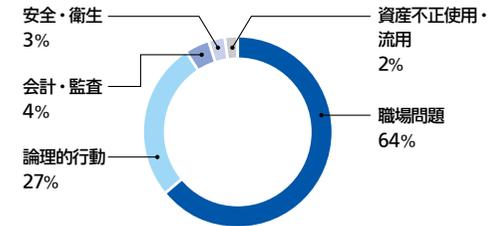
通報制度

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](#)