

Panasonic

パナソニック株式会社


Annual Report


2019


財務とESGに関する報告書 2019年3月期

パナソニックについて	03	経営理念／私たちの歩み
	05	メガトレンド
マネジメントメッセージ	10	CEOメッセージ <ul style="list-style-type: none">業績総括新中期戦略のポイントESGの方針
	15	CFOメッセージ <ul style="list-style-type: none">キャピタルアロケーション方針財務基盤の強化株主還元方針
	17	CTOメッセージ／技術紹介 <ul style="list-style-type: none">研究開発・イノベーション戦略技術紹介
ESGによる経営基盤の強化	22	ESGハイライト
	24	取締役会議長メッセージ
	26	社外取締役メッセージ
	29	取締役・監査役・執行役員
	34	コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み
	39	人材戦略責任者メッセージ／人材戦略の取り組み
	42	環境責任者メッセージ／環境への取り組み
46	社会課題への取り組み事例(SDGsとの関連)	
財務・企業情報	47	財務ハイライト
	49	10年間の主要財務データ
	50	財務報告
	58	コーポレートデータ


Panasonic IR Day 2019説明会資料へのリンク

 中期戦略の考え方と取り組みの進捗
・CEO説明会資料

 2019年度下期および中期的な取り組み
・[アプライアンス](#)
・[ライフソリューションズ](#)
・[コネクティッドソリューションズ](#)
・[オートモーティブ](#)
・[インダストリアルソリューションズ](#)

 戦略地域セッション
・[中国・北東アジア社](#)

サステナビリティ データブックへのリンク

 [リスクマネジメント](#)
・[公正な事業活動](#)
・[CSR活動の推進体制](#)
・[人材の育成と多様な人材の活用](#)

・[人権の尊重](#)
・[品質の向上と製品安全の確保](#)
・[環境:方針](#)

編集にあたって

パナソニックのアンニュアルレポート2019をご覧ください、ありがとうございます。当社では、アンニュアルレポートを、中長期の成長に向けた経営戦略や、持続的な成長の基盤となるESG(環境・社会・ガバナンス)の体制・取り組み、当期の業績・財務状況などを盛り込んだ統合報告書と位置づけ、投資家の皆様を主な対象として発行しています。

アンニュアルレポート2019では、CEOメッセージにおいて、低収益から脱却し、一刻も早く利益を成長軌道に戻すための取り組みとして、2019年度から始まった新中期戦略のポイント、特にポートフォリオマネジメントの考え方を紹介するとともに、持続的な成長の基盤であるESGの方針を説明しています。また、CFOメッセージでは、事業ポートフォリオ変革をすすめるためのキャピタルアロケーション方針、並びに収益性向上、財務基盤強化に向けた取り組みのほか、株主還元の考え方について示しています。CTOメッセージでは、過去100年で培ってきた技術力やモノづくり力、イノベーション創出と迅速な事業化への取り組みを紹介しています。

また、「ESGによる経営基盤の強化」への取り組みの説明として、取締役会議長メッセージでは、SDGsなどの社会課題に事業活動を通じて向き合っていく当社の姿勢を示しています。社外取締役メッセージでは、当社のガバナンス強化に向けた取り組みや、当社の経営課題に対する率直な意見を掲載しています。加えて人材育成、環境活動の具体的な取り組みについて、各部門責任者のメッセージを織り込んで説明しています。当社が企業価値向上に向けて、経営基盤であるESGに積極的に取り組んでいることをご理解いただければ幸いです。

パナソニックは、持続的な成長と企業価値向上を目指し、投資家の皆様と積極的に対話を行い、頂戴したご意見を真摯に経営に活かしてまいります。当社への一層のご理解とご支援をお願い申し上げます。

将来見通しに関する注意事項

本書中には、パナソニックグループの「将来予想に関する記述」に該当する情報が記載されています。本書における記述のうち、過去または現在の実事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又は黙示的に示されるパナソニックグループの将来における業績、経営結果、財務内容に関してこれらと大幅に異なる結果をもたらす恐れがあります。パナソニックグループは、本書の日付後において、将来予想に関する記述を更新して公表する義務を負うものではありません。投資家の皆様におかれましては、金融商品取引法に基づく今後の提出書類およびその他の当社の行う開示をご参照ください。

なお、かかるリスク、不確実性およびその他の要因は、当社の有価証券報告書等にも記載されていますのでご参照ください。

経営理念

経営理念に立脚し、より良いくらし、より良い世界の実現に貢献

私たちの使命は、生産・販売活動を通じて社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与すること——。「綱領」は、パナソニックの事業の目的とその存在の理由を簡潔に示したものであり、「経営理念」の根幹として、これまであらゆる経営活動のよりどころとしてきました。海外事業展開にあたって、その国の発展のお役に立ち、喜んでいただけることを第一義としてきました。

2015年に国連において、「持続可能な開発目標（SDGs）」が採択され、国際社会では、社会課題解決の担い手として企業への期待が高まっています。

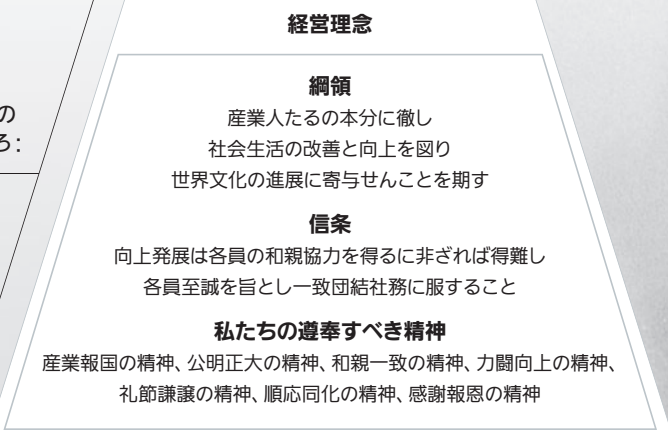
今後もパナソニックは、経営理念に基づいて、社会の課題解決と発展に貢献し続け、新しい未来を切り拓いていきます。そして、持続的な成長と企業価値の向上を実現していきます。

パナソニックの経営理念体系

経営理念実践のための指針：
社会情勢などの変化に応じて進化

パナソニック行動基準
(改訂・更新を経て2019年に現基準)
<https://www.panasonic.com/jp/corporate/management/code-of-conduct/list.html>

経営活動のよりどころ：
不変



私たちの遵奉すべき精神
産業報国の精神、公明正大の精神、和親一致の精神、力闘向上の精神、
礼節謙讓の精神、順応同化の精神、感謝報恩の精神

私たちの歩み

1918年 松下電器器具製作所(現在のパナソニック)を設立。初の製品となる「アタッチメントプラグ」と「2灯用差し込みプラグ」を発売。

1927年 **国民の必需品**となることを願って「ナショナルランプ」と名づけた角型ランプを発売。安全な光源として日本全国に普及。**①**

1931年 ラジオ販売を開始。**故障しないラジオ**として喜ばれ、家庭に情報と文化を届けた。**②**

1932年 貿易部を設置し、**輸出事業を開始**。

1950年代 洗濯機、白黒テレビ、冷蔵庫など、**家事負担の軽減**とゆとりある生活を実現する製品を次々と発売。**③**

1961年 **海外初の生産拠点**として「ナショナル・タイ」を設立。以降も外貨不足で家電輸入が困難な国々に生産拠点を設立。**④**

1965年 週休2日制を他社に先駆けて開始。「一日教養、一日休養」というスローガンのもと、従業員の**能率と勤労意欲の向上**に大きな役割を果たした。

1987年 **中国の近代化**に向けて、北京市との合併でカラーブラウン管製造会社を設立。同社は、中国において、当社の合併会社第一号であった。**⑤**

1988年 スポーツを通じた**世界平和**の実現。オリンピックが掲げるこの理念に賛同し、カルガリー 1988冬季オリンピック以来、「TOP(最高位スポンサー)」として、30年以上、大会をサポート。**⑥**

2008年 **真のグローバル企業**を目指し、社名を「パナソニック株式会社」に変更、ブランドを全世界で「パナソニック」に統一。

2010年 ハイブリッド自動車用のリチウムイオン電池の量産を開始。**環境対応車の普及**に貢献。**⑦**

2014年 「Fujisawa サステイナブル・スマートタウン」が街びらき。**エコで快適、安全・安心**な暮らしを実現。**⑧**

2018年 **創業100周年**を迎え、**当社の目指す方向性として『くらしアップデート※』**を発信。

※ [CEOメッセージの『くらしアップデート』の実現に向けて](#)をご参照ください。



メガトレンド

持続的な成長へ、メガトレンドに向き合う

2030年に向けて、さまざまな社会変化が予想される中、確実性の高さや、社会的インパクト、当社事業への影響の観点から、当社が特に注目しているメガトレンドは、「人口動態」「都市化」「消費の変化」の3つです。また、こうした社会変化のベースとなる「技術革新」にも注目しています。

基幹事業は、このようなメガトレンドに伴って深刻化する、さまざまな課題と向き合う事業として、積極的にリソース

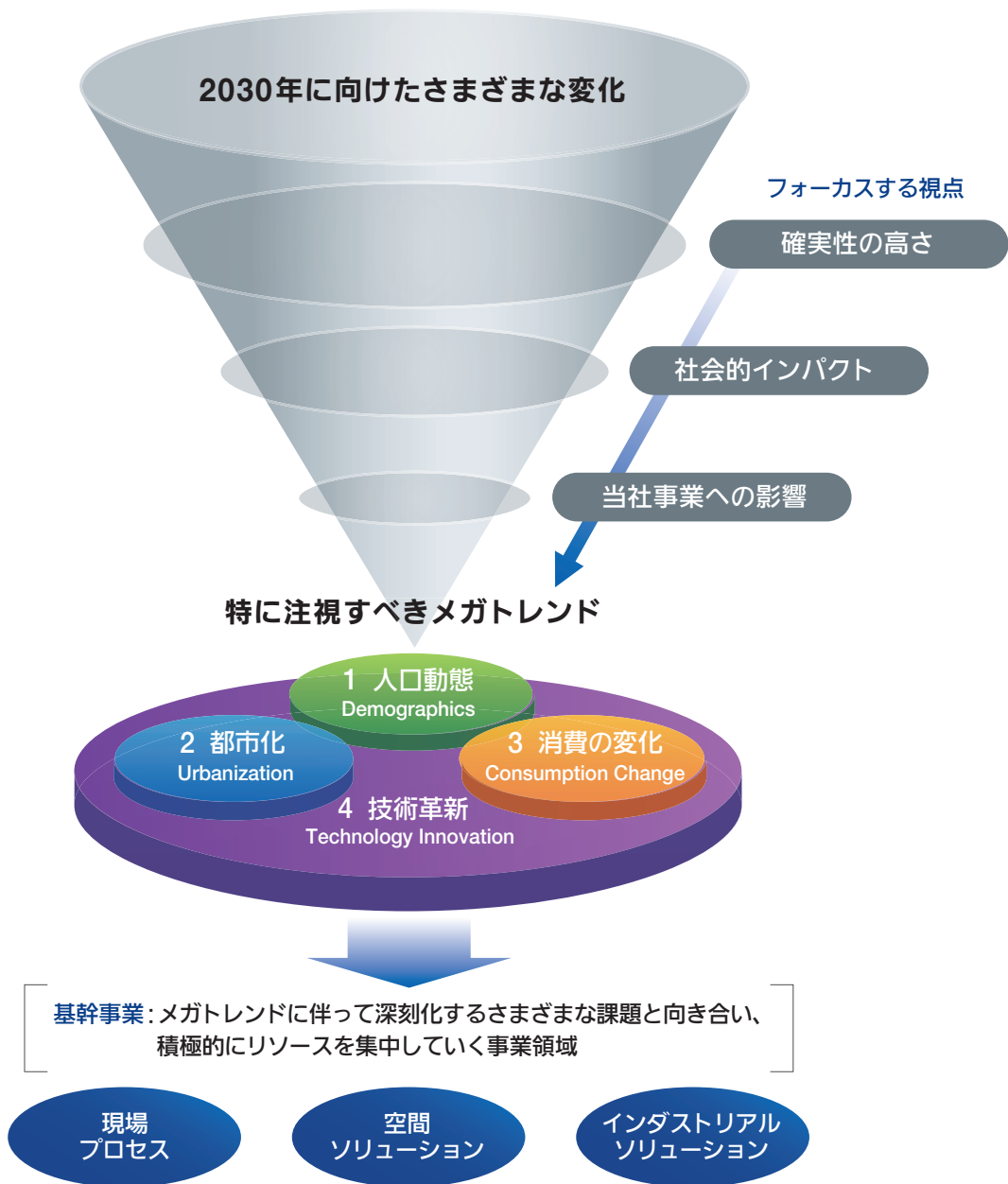
を集中することで継続的に大きな成長が可能な領域です。

また、共創・再挑戦事業においても、こうしたメガトレンドに向き合い、各事業の状況、特性に応じた戦略を推進し、競争力向上を図っていきます。

メガトレンドに向き合うことで、中長期的な視点で、事業ポートフォリオ改革や、ビジネスモデル改革などの変革を進め、中長期的な企業価値向上、持続的な成長を目指します。

※ [基幹、共創・再挑戦事業については、CEOメッセージ](#)

[「新中期戦略のポイント」を参照ください。](#)



1. 人口動態

メガトレンド

世界人口は新興国を中心に右肩上がりで増加し、巨大な内需を持つ中国やインドが消費の中心地となる。

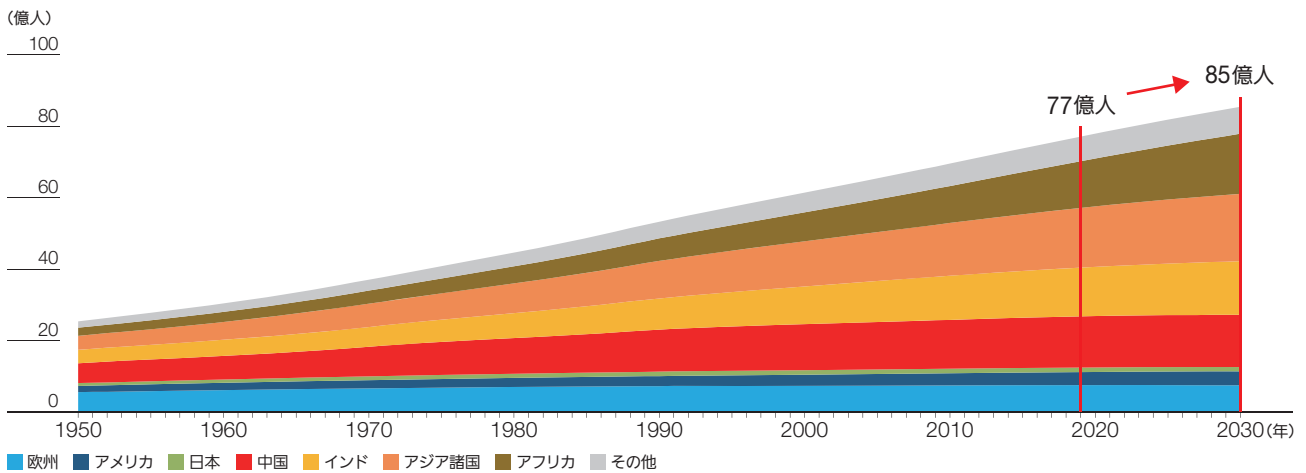
一方で、中国や現在の先進国では軒並み少子高齢化が進展し、住宅・家電など成長性が鈍化する一方、サービス業など労働集約型産業を皮切りに、労働力不足解消に向けた自動化が進む。

当社の取り組み

当社は、中長期的に成長が見込まれる国・地域での事業拡大を図る中で、従来型の「モノ売り」脱却を目指し、他社連携を深めながら、サービス事業など新たなビジネスモデルを確立させる。

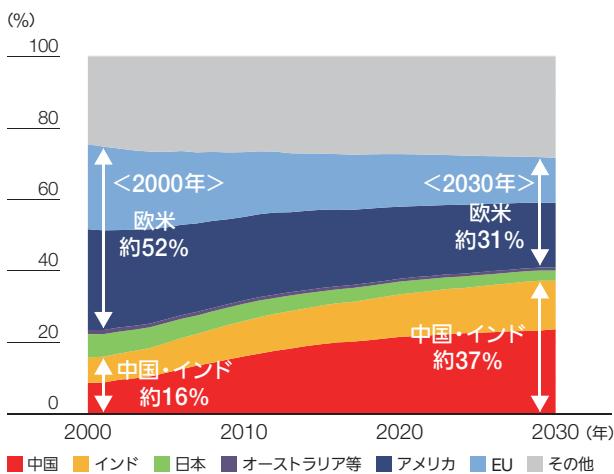
製造業で培った知見を活かした産業のスマート化やサプライチェーンにおけるプロセス革新を新たな成長機会として取り込んでいく。

世界の人口



出所: UNの予測をもとに当社作成

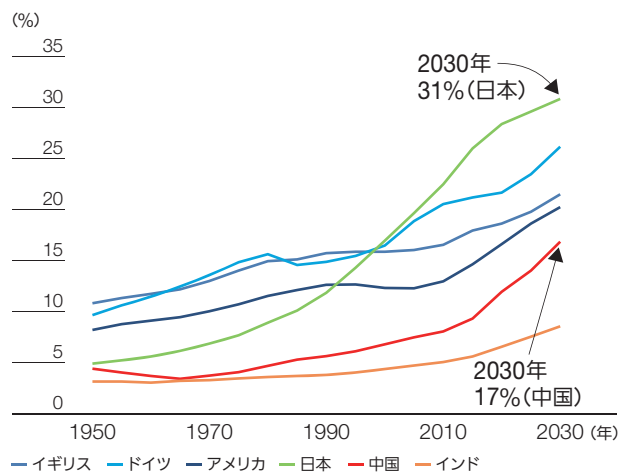
富裕層・上位中間層世帯数の国別構成比率



※中東・アフリカ一部地域を除く

出所: Euromonitor Internationalの予測をもとに当社作成

各国高齢化率



出所: UNの予測をもとに当社作成

2. 都市化

メガトレンド

人口の都市部への集中が進む中、インフラの敷設・更新が追い付かず、住宅不足・交通麻痺・大気汚染などさまざまな社会課題が深刻化する。新興国においても経済成長に伴って環境意識が高まり、国レベル・世界レベルでの環境対策投資が進む。

すでにモビリティ分野では「CASE※1」と呼ばれる次世代化の波が押し寄せており、EVや自動運転、MaaS※2の普及が今後本格化し、自動車産業を大きく変えていくと予想される。

当社の取り組み

当社は、環境配慮と空間の安全・安心・快適性を両立すべく、空調・空質技術などを用いたオフィス・商業施設、住宅の空間づくりに注力している。

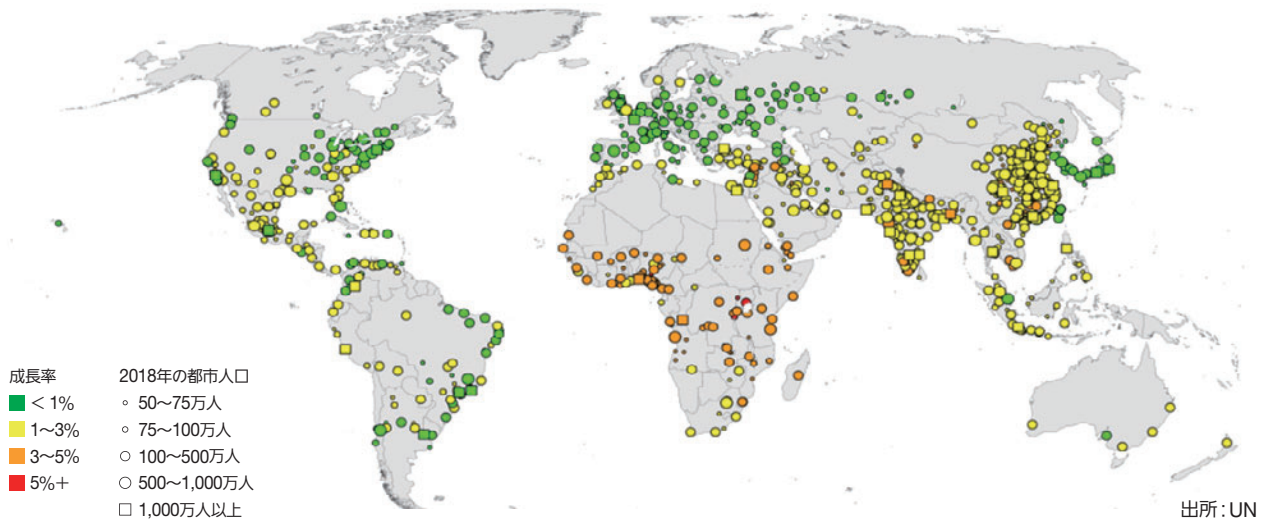
また、交通サービスの進化を人々の最適な暮らしを支える不可欠な要素と捉えており、MaaSをドライブする自動運転、次世代ITS、EV向け各種デバイスなどの取り組みを進めている。

くらしとモビリティの両面から、エレクトロニクス技術を活かした街づくりに挑戦していく。

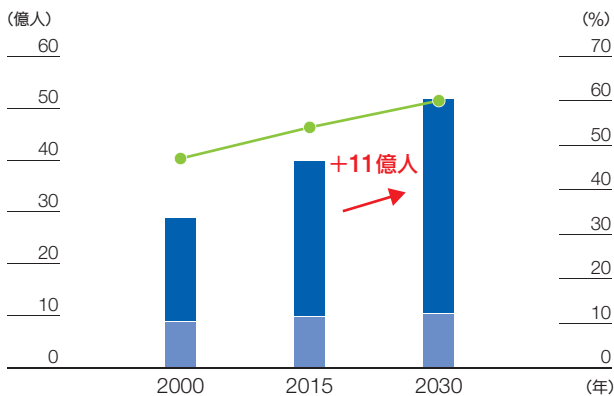
※1 Connected(つながる)、Autonomous(自律走行)、Shared(共有)、Electric(電動)。

※2 サービスとしての移動。Mobility as a Serviceの略。

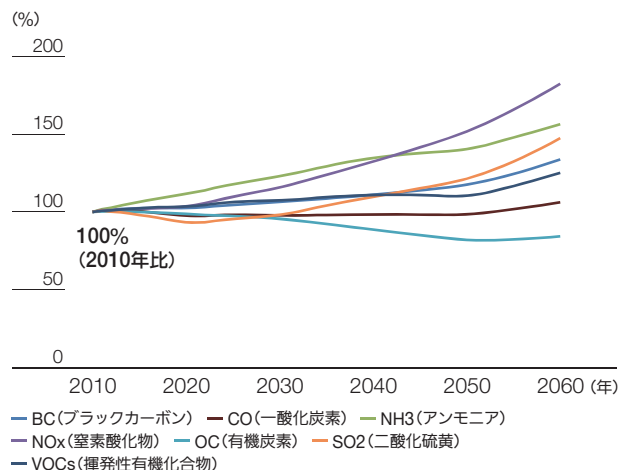
2018年→2030年の都市成長率と都市人口



世界の都市人口と都市人口比率



世界の大气汚染物質の排出量



3. 消費の変化

メガトレンド

2030年にはミレニアルやZ世代と言われるデジタルネイティブが世界人口の7割を超え、消費の中心を担うようになる。これらの世代の価値観として特徴的な、独自の経済合理性や社会貢献志向は、インターネットを介して世界規模で波及し、シェアリング、パーソナライゼーションを進展させる。

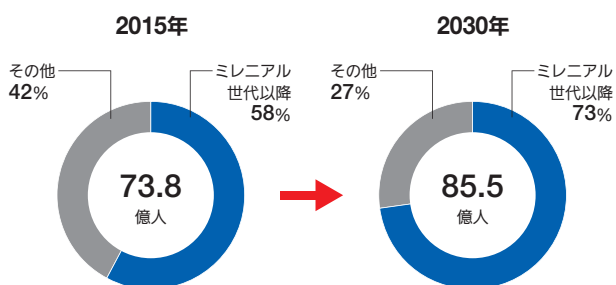
これに伴い、企業もサービスシフト (as a Service化) に伴うビジネスモデルの変革が求められていく。

当社の取り組み

当社は、これまで培ってきたデジタル技術と、生活者への理解を活かして、ライフステージの変化に即したソリューションを提案していく。

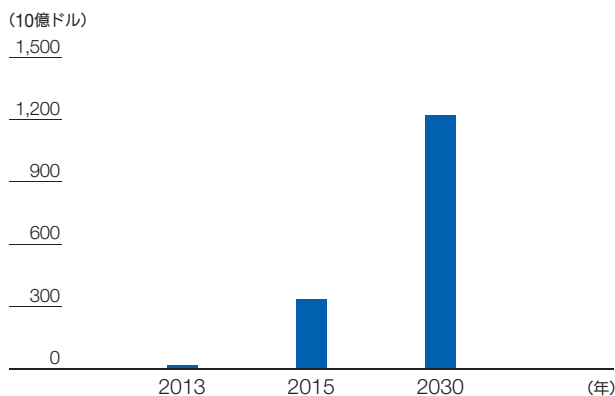
具体的には、センシング技術を用いてユーザーの健康やライフスタイルへの理解をさらに深めるとともに、AI・IoTを活用して、一人ひとりのニーズに最適化した価値の提供を目指す。

世界の世代別人口比率の変化



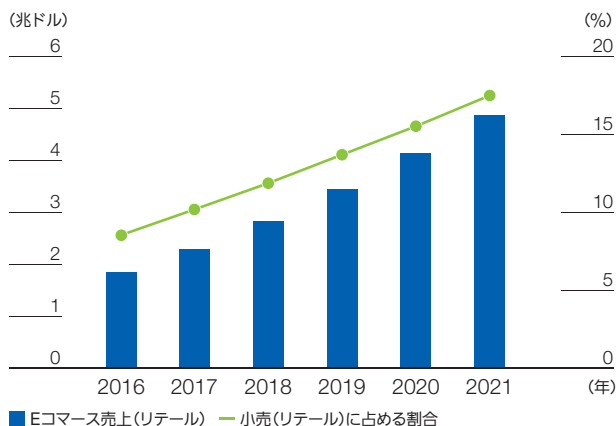
出所: UNの予測をもとに当社作成

世界のシェアリングエコノミー市場規模



出所: PwCの予測をもとに当社作成

世界のEコマース市場規模



出所: eMarketer, "Retail Ecommerce Sales Worldwide, 2016-2021" より当社作成

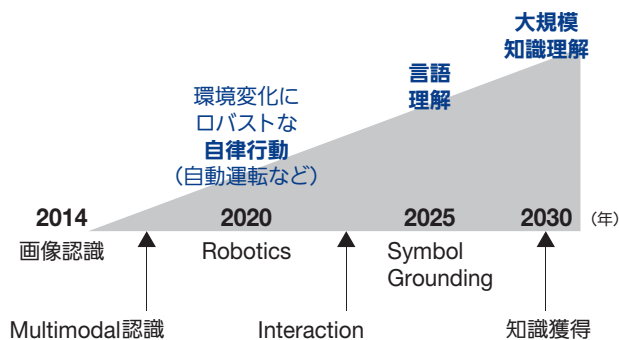
4. 技術革新(デジタルイゼーション)

メガトレンド

5G普及を皮切りにさらに進むネットワーク高速化と、半導体・ソフトウェア・AI・センサなどのコンピューティングの進化が両輪となり、あらゆるものがつながるIoT社会が実現する。

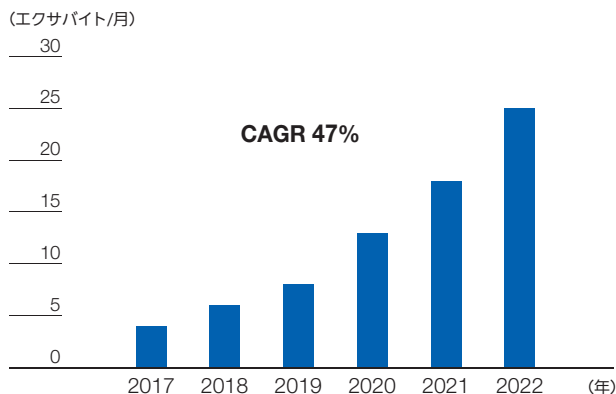
さまざまなシーンで獲得される膨大なデータは、既存産業への脅威になりうるとともに、新たな価値創造をもたらす可能性を秘める。製造業においては、シミュレーションによって研究開発・生産プロセスの劇的な改善が期待されている。

Deep LearningをベースとするAIの技術的發展



出所: 松尾豊(総務省「人工知能の未来」)より当社作成

データ通信量の増加



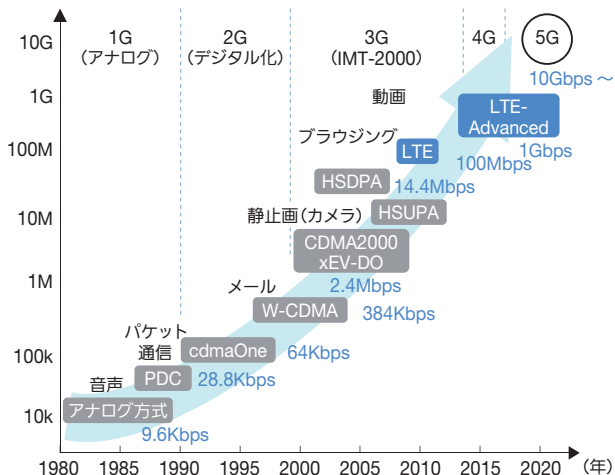
出所: "Cisco VNI, "予測とトレンド2017~2022年"より当社作成

当社の取り組み

当社ではバーチャル世界でのシミュレーションを軸とした家電・デバイスの製品開発、AIを活用した新素材探索など、データに基づく既存プロセスの刷新を進めており、リードタイム・コスト・性能面でのブレイクスルーに挑戦している。

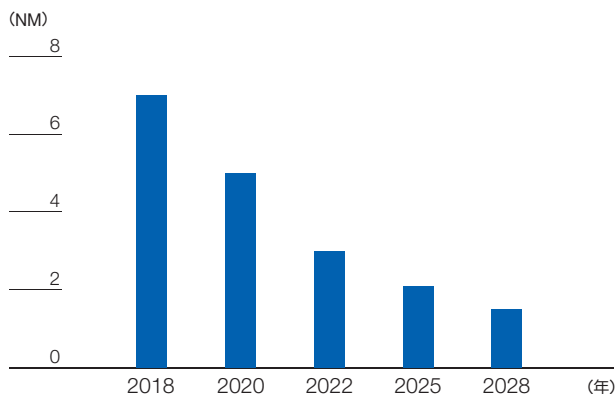
また、事業特性(B2C/B2B)に応じたIoTプラットフォームなど、ソリューション・サービスといった新たなビジネスモデルの構築に取り組んでいる。加えて、こうした技術革新を下支えするデバイスやソリューションを提供する取り組みを強化している。

携帯電話の通信速度



出所: 総務省「平成27年版 情報通信白書」

半導体プロセスの微細化



出所: IEEE INTERNATIONAL ROADMAP FOR DEVICES AND SYSTEMS™ 2018より当社作成



代表取締役社長
社長執行役員
CEO
津賀 一宏

一刻も早く利益を成長軌道に戻すとともに、 変革に挑み続ける

当社は、2016年度から始まる3ヵ年で「増収による増益体質」の定着に向け、さまざまな取り組みを進めてきました。2018年度は、営業利益・純利益ともに増益を確保したものの、車載など成長事業の利益の伸び悩み、安定的な利益確保を目論んでいた既存事業の収益性低下により、一時的要因を除く実力ベースの利益では当初見通しを大きく下回るという、大変厳しい結果となりました。

当社が持続的に発展するためには、一刻も早くこの低収益から脱却し、利益を成長軌道に戻すことが不可欠と考えています。

2019年度から始まった中期戦略では、会社・組織の枠を超えた新たなポートフォリオ区分として「基幹」「共創」「再挑戦」という3つを設定し、徹底してポートフォリオ改革に取り組みます。社会環境の変化と向き合いながら、各事業の特性、状況に応じた戦略を推進し、競争力を高める

ことで、利益成長と収益性改善を実現していきます。

また情報通信技術の進化や、個人の嗜好・価値観の多様化などを背景に、製造業を取り巻く経営環境の変化は年々激しさを増しており、従来の工業製品の大量生産によるビジネスモデルでは持続的な収益確保は難しくなりつつあります。こうした危機認識に基づき、当社は2030年をターゲットに「くらしアップデート」の会社を目指す、この方向性を掲げました。持続的成長に向け、長期的視点でビジネスモデルの転換を図り、収益構造の変革に挑みます。

成長の基盤であるESGの取り組みも含め、私たちは企業価値の向上に向け最大限の努力を重ねてまいり所存です。投資家の皆様からいただくご意見は、経営に活かしてまいります。引き続き、パナソニックの挑戦をご支援いただきますよう、お願いいたします。

業績総括

詳細は「[財務報告](#)」(PDF)および「[2018年度年間決算説明会資料](#)」(PDF)をご参照ください。

2018年度(2019年3月期)の決算概要

車載、インダストリアル、家電事業は収益悪化も一時益により全体では増益

2018年度の売上高は、8兆27億円で、ほぼ前年度並みとなりました。

営業利益は、年金制度の一部見直しや、資産売却等の一時益といった要因により、全体では310億円増益の4,115億円となりましたが、こうした特殊要因を除く実力ベースでは車載、インダストリアル、家電事業での収益悪化や、事業構造改革費用を計上した影響により当初の見通しを大きく下回りました。

当社は2016年度から始まる3ヵ年において、「増収による増益体質」の定着に向けて、成長戦略と収益改善の取り組みを進めてきましたが、当初目指した姿には及びませんでした。

親会社の所有者に帰属する当期純利益は、法人税等の良化もあり、481億円増益の2,841億円となりました。この結果、ROEは、前年度から1.3ポイント改善し、15.7%となりました。

フリーキャッシュ・フローは103億円となり、前年度から459億円増加しました。今後も、投資の見極めを厳格に行う

2018年度実績と2019年度見通し

(億円)

	2019年度見通し	2018年度	前年度比/差
売上高	79,000	80,027	99% (99%) ^{※1} ▲1,027
営業利益	3,000	4,115	73% ▲1,115
うち、その他損益 ^{※2}	0	845	— ▲845
税引前利益	2,900	4,165	70% ▲1,265
親会社の所有者に帰属する当期純利益	2,000	2,841	70% ▲841
ROE	10.1%	15.7%	— ▲5.6%
フリーキャッシュ・フロー	—	103	— —

※1 為替の影響を除いた実質ベース

※2 連結損益計算書記載の「その他の損益」に「持分法による投資損益」を加えたもの

とともに、在庫削減等の営業キャッシュ・フロー創出に徹底して取り組み、フリーキャッシュ・フローを改善していきます。

2019年度(2020年3月期)の見通し

構造改革費用に加え、事業リスク織り込みにより、減益の見通し

2019年度は新中期戦略の初年度として、事業ポートフォリオの改革を実行していきます。

売上高は、中国市況などマクロ環境の不透明さを反映したインダストリアルソリューションズの減収に加え、街づくり事業の合併会社設立などの影響もあり、前年度から1,027億円減収の7兆9,000億円となる見通しです。

営業利益は、事業構造改革費用に加え、事業リスクを織り込んだことにより、前年度から1,115億円減益の3,000億円、親会社の所有者に帰属する当期純利益は前年度から841億円減益の2,000億円となり、この結果、ROEは10.1%となる見通しです。

新中期戦略のポイント

2019年度からの新たな中期戦略の詳細は「[新中期戦略説明会資料](#)」(PDF)をご参照ください。

ポートフォリオマネジメントの実行

会社・組織の枠を超え、利益成長と収益性改善を実現

当社が持続的な成長を目指す上で、利益水準の改善は不可欠です。従って、新中期計画では、収益性を高め、利益を成長軌道に戻すためのさまざまな取り組みを進めていきます。

具体的には、「基幹事業」、「共創事業」、「再挑戦事業」という新たな区分を設け、ポートフォリオマネジメントを着実に実行していきます。それぞれの事業の状況や特性にあわせ、会社や組織の枠を超えた取り組みを進めることで、各々の事業の競争力を高め、利益成長と収益性改善の実現を目指します。

基幹事業：リソースを集中し、中長期的に利益成長を牽引

基幹事業には「空間ソリューション」、「現場プロセス」、「インダストリアルソリューション」の3つの事業を位置づけます。これらの事業では、2019年度に当社全体の約7割にあたる、3,900億円のEBITDA※を創出する見込みです。これらの事業におけるEBITDAマージンは過去3年間10%前後で推移しており、当社の事業の中でも特に競争力を有していると考えています。積極的にリソースシフトを行うことにより、2021年度に向けてEBITDAで1,000億円規模の増益を実現し、中長期的に全社の利益成長を牽引する姿を目指します。

これら基幹事業は、今後深刻化する社会課題の解決に向き合っていくことで、継続的な価値創出・事業成長が可能な分野だと考えています。近年、労働力不足や、エネルギー問題、情報通信量の急増など社会環境の急激な変化を背景に、さまざまな問題が発生しています。こうした社会課題の解決に向け、当社はソリューション事業、リカーリング型の事業に注力し、ビジネスモデルの変革を図りながら、より大きな貢献を果たしていきます。

※ EBITDA(償却前営業利益): Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

新中期戦略ポートフォリオ区分

基幹事業 利益額拡大	空間ソリューション	ソリューション型の事業を拡大 2019年度 売上 4.2兆円 営業利益※ 2,800億円 EBITDA 3,900億円
	現場プロセス	
	インダストリアルソリューション	
共創事業 競争力強化	家電	地域・他社連携で競争力向上
	住宅	
再挑戦事業 収益性改善	オートモーティブ	強みのある領域に集中
	車載電池	

※ その他損益を控除

共創事業：地域・他社連携で、競争力を向上

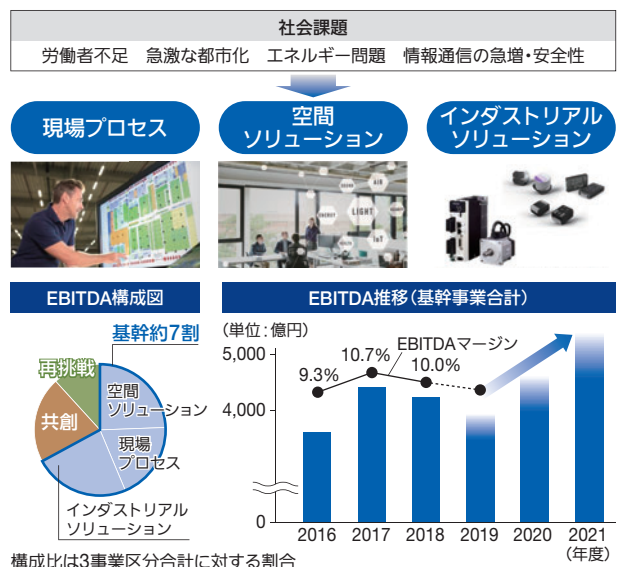
家電と住宅は、共創事業と位置づけ、地域や他社との連携で競争力の強化を目指します。

家電事業では、中長期的に大きな成長が見込まれる中国市場に真正面から向き合います。今年4月には、新たなカンパニー、中国・北東アジア社を設置しました。代表取締役専務の本間を責任者とし、従来以上に事業の強化に注力していきます。日本で培ってきた信頼性や高い技術力に、中国の持つスピードやコスト力を組み合わせ、競争力を高めるとともに、将来的には日中で磨いた強みを広域アジアに展開していきます。

住宅事業では、トヨタ自動車(株)との共同出資で街づくりを担う合併会社を設立し、両社の住宅事業を統合します。トヨタ自動車(株)が進めるモビリティサービスへの取り組みと、パナソニックが進める「くらしアップデート」への取り組みを融合させ、「街全体でのくらしの新たな価値」の創出を目指します。

共創事業はB2Cのお客様との接点となる非常に重要な事業です。「パナソニック」ブランドを支える事業として、競争力を高めていきます。

基幹事業



再挑戦事業:利益改善を最優先しつつ、将来に向け競争力強化

これまで、成長の牽引役として投資を実行してきたオートモーティブおよび車載電池事業は、再挑戦事業と位置づけられます。現在は苦戦していますが、自動車産業が大きな進化、変化を続ける中、将来的に成長が期待できる重要な領域であると考えています。まずは利益改善と投資回収に最優先に取り組むとともに、強みを持つ領域に集中することで事業の競争力を強化し、事業基盤を再構築していきます。

オートモーティブ事業では、利益改善を最優先に取り組みます。開発費のコントロールを徹底するべく、地域・商品ごとに開発リソースを最適化、円筒形車載電池事業では生産性改善を徹底し、これまで行ってきた投資の回収を図ります。

角形車載電池事業ではトヨタ自動車(株)と合併会社を設立します。両社の強みを融合して競争力を強化し、幅広く自動車メーカーに電池を安定供給していきます。

経営体質の徹底強化

1,000億円の利益貢献へ固定費削減

赤字事業への抜本的対策、間接業務の効率化などによる固定費削減を進め、3年後にグループ全体で1,000億円の利益貢献を目指します。

全事業を対象に、将来の収益性などを随時見直しながら、撤退すべき事業を見極めるとともに外部での成長が望ましい事業については、迅速に対応策を講じることで、事業の選択と集中を加速します。

経営指標

基幹事業で利益額を拡大させ、企業価値向上へ

新中期戦略の最終年度にあたる2021年度以降において、基幹事業ではEBITDA成長率5~10%、かつEBITDAマージン10%以上、全社ではROE10%以上を安定的に達成できるグループ経営を目指します。

経営指標

2021年度~		
基幹事業	EBITDA成長率	5~10%
	EBITDAマージン	10%以上
全社	ROE	10%以上

キャピタルアロケーションの方針

新中期戦略に必要な資金は、事業からのキャッシュ・フローで充当

新中期戦略の実行に必要な資金は、原則、事業からのキャッシュ・フロー(営業キャッシュ・フロー、事業入れ替え)で充当する方針のもと、財務規律を意識した取り組みを行っていきます。

なお、一時的に投資が先行するケースには柔軟に対応していきます。

「くらしアップデート」の実現に向けて

お客様一人ひとりにとっての「最適」を提供

近年の情報通信技術の進化、多様化する個人のお客様の嗜好や価値観の顕在化が進むなど、当社を取り巻く環境は大きく変化しています。これらを踏まえ、当社は商品により多くの技術・機能を付加するだけでなく、さまざまなデータや、AIやIoTの先端技術を駆使し、販売後も商品・サービスを進化させ続けることで、お客様一人ひとりにとっての「最適」を追求することにも挑戦していきます。これが、「くらしアップデート」の基本の考え方です。また、こうした「最適」なくらしの実現には、情報通信網や交通サービスといった社会環境の進化が欠かせません。当社は、こうした領域にもB2Bのビジネスを通じ、より大きな貢献を果たしていきます。そして、これらの取り組みを通じてビジネスモデルの変革に挑み、持続的な成長を目指します。

ESG(環境・社会・ガバナンス)の方針

実効性のあるコーポレート・ガバナンスの推進

当社は、「企業は社会の公器」という基本理念に基づいて、株主や顧客をはじめとするさまざまなステークホルダーとの対話を通じて説明責任を果たし、透明性の高い事業活動を心がけ、公正かつ正直な行動を迅速に行っていくことで、企業価値を高めていくことが重要であると考えています。コーポレート・ガバナンスはそのための重要な基盤と位置づけています。

当社は取締役会と、監査役・監査役会体制のもと、コーポレート・ガバナンス体制の強化を推進してきました。2015年度には、任意の指名・報酬諮問委員会や社外役員コミッティーを設置し、また取締役会の実効性評価を開始、2017年度には、取締役会における社外取締役比率を3分の1以上とするなど取締役体制を見直し、取締役会の機動性・透明性・客観性の向上と改善を図りました。当社の取締役会では社外取締役の方々からより多くの発言がなされ、社外の視点を取り入れた意見交換や議論を経て、審議・決定を行っています。

今後も指名・報酬諮問委員会や取締役実効性評価の仕組みなどを活用して、実効性のあるコーポレート・ガバナンスを推進していきます。

「より良い暮らし」と「持続可能な地球環境」の両立への取り組み

当社はパリ協定や持続可能な開発目標(SDGs)などを踏まえたうえで、当社が貢献できる社会課題の領域においてさまざまな取り組みを進めています。

特に、環境・エネルギーの問題はグローバルにおける重要な課題のひとつであり、世界的な環境への意識の高まりは、リスク・機会の両面で当社の事業活動に影響を与えています。

当社は、事業活動を通じた環境貢献に継続的に取り組んでいくとともに、社会やビジネスパートナーからの環境配慮に対する要求にしっかり応え、企業の社会的責任を果たして

いきます。「より良い暮らし」と「持続可能な地球環境」の両立を目指して策定した「環境ビジョン2050」に基づき、創・蓄・省エネ、エネルギー・マネジメントに関する商品、技術、ソリューションの開発を通じて、使うエネルギーの削減と、それを超えるエネルギーの創出・活用を進めていきます。

経営戦略を支えるグローバル人材戦略

当社は、今後一層、伸びる市場・顧客の近くで事業創造・成長を牽引していくため、国籍・社歴に関わらず多様な人材が活躍できる環境・仕組みへの転換、最適人材の育成・登用を進めています。具体的には、多様な経験・役割適性を持つ経営人材づくりに取り組むとともに、各地域では現地責任者主体の「タレントマネジメントコミッティ」の推進を通じて、会社や国を越えた人材配置・キャリア形成を加速しています。また、個々の人材のスキル・経験などを見える化する「グローバル人材データベース」や、グローバル共通の考え方で、成果を測り人材育成を加速する「パフォーマンスマネジメント」などの仕組みも順次導入しています。



取締役
常務執行役員
CFO
梅田 博和

収益性向上に向けた取り組みを徹底し、 財務基盤を強化しながら、 事業ポートフォリオ変革をすすめる

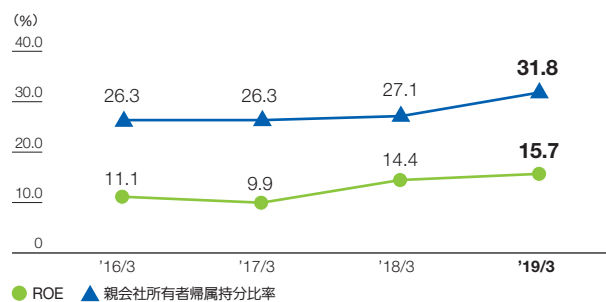
資本政策の基本的な方針と2018年度の財務状況

当社は、事業運営にあたって、「投下資本収益性」を重視するとともに、「財務安定性」の向上にも重きを置いています。「投下資本収益性」については、資本市場の期待収益率を上回るリターンを継続的に創出するため、資本コストを意識した経営を行い、継続的にROE10%以上を目指しています。また、「財務安定性」については、事業構造変革や成長投資に対応できる強い財務基盤を構築するため、純利益の積み上げによる株主資本（親会社所有者帰属持分）の拡充を図っています。

このような方針の下、2018年度のROEは15.7%となり、前年度に引き続き10%以上の水準を実現することが出来

ました。また、株主資本の拡充も進み、2018年度末時点の株主資本は1兆9,135億円、株主資本（親会社所有者帰属持分）比率は31.8%となりました。

ROE / 親会社所有者帰属持分比率



新中期戦略策定にあたっての環境認識

新たな中期戦略の策定に際し、CFOとして特に考慮したポイントは、資本市場の視点からの当社の立ち位置と、不確実性を増す金融・経済環境の2点です。

資本市場の視点では、当社の事業からの利益成長は踊り場を迎え、営業利益率などの収益性指標は、他社との格差が拡大しつつある状況です。すなわち、資本市場の期待に応えるためには、事業ポートフォリオ変革による一層の収益性向上が必要となります。

また、金融・経済環境の観点では、貿易摩擦やBrexit、主要国の金融政策の変化により、資金の流れなどにどのような変化が起きるのか、見通すのが難しい状況です。このような外部環境に起因するリスクに備えるため、財務基盤も強化しなければなりません。

新中期戦略におけるキャピタルアロケーション方針

新中期戦略においては、各事業を「基幹」「共創」「再挑戦」というポートフォリオ区分にて整理し、事業特性に応じた経営リソースの戦略的シフトや、会社・組織の枠を超えた取り組みを進めることで、ポートフォリオ変革を断行し、収益性の向上を図ります。

また、新中期戦略の実行に必要な資金は、原則、事業からのキャッシュ・フロー（営業キャッシュ・フロー、事業入れ替え）で充当するとのキャピタルアロケーション方針のもと、財務規律を意識した取り組みを行っていきます。なお、一時的に投資が先行するケースには柔軟に対応していきます。

収益性の向上

当社では、事業部ごとに算出したROIC（投下資本収益率）やWACC（加重平均資本コスト）を、資金の創出やその戦略的配分のため、ポートフォリオマネジメントや投資判断の意思決定などに活用しています。また、各事業部では、固定費削減などによる収益改善だけでなく、在庫削減・運転

資金良化といったROIC改善につながる取り組みを進めるとともに、過去に「1兆円戦略投資」枠を設定し、実施してきた投資については、回収状況のモニタリング・フォローを徹底していきます。

このような取り組みを通じ、全社ベースでは継続的にROE10%以上の達成を目指します。

財務基盤の強化

金融・経済環境の悪化など、不測の事態への備えとして、2019年7月には、幅広い投資家層を有する海外市場へのアクセスを確立し、資金調達基盤の多様化・拡充を図るため、27年ぶりとなる外債（米ドル建無担保普通社債）を発行しました。

このように、新中期戦略ではキャピタルアロケーション方針を堅持し、収益性向上と財務基盤強化に向けた取り組みを進めることで、財務の観点から事業ポートフォリオ変革を推進していきます。

株主還元方針

当社は、創業以来一貫して、株主に対する利益還元を最も重要な施策のひとつと考え、経営にあたってきました。このような考えのもと、配当については、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。

2018年度は、上記方針に則り、前年度と同額の1株当たり年間30円の配当を実施しました。今後も、純利益の改善とフリーキャッシュ・フローの創出に努め、持続的な企業価値の向上と株主還元に取り組んでいきます。



専務執行役員
CTO
宮部 義幸

超スマート社会における イノベーション創出と迅速な事業化で 持続的な成長を支える

研究開発・イノベーション戦略

パナソニックのブランドスローガン、「A Better Life, A Better World」で示されている大きな方向性は、技術開発においても変わることはありません。「より良い暮らし」と「より良い世界」に貢献し、暮らしアップデートを支える技術を創出し続けるために、本社のイノベーション推進部門では、将来に向けた研究開発の指針として「技術ビジョン」を策定し、「IoT/ロボティクス領域」と「エネルギー領域」という2つの領域で多彩な全社横断プロジェクトを推進しています。開発体制については、事業化、商品化を担うカン

パニーにより多くの技術者を配置するなど“お客様に近いところ”で研究開発を進めることを重視するとともに、より柔軟かつ横断的で、スピーディなマネジメントの実現に向けて体制を強化しています。

今後の当社の持続的な成長に不可欠であるイノベーション創出の加速に向け、2017年4月に設立した「ビジネスイノベーション本部」も、柔軟かつ横断的な取り組みの一例です。同本部が技術の開発だけでなく、新規事業の立ち上げまでを担うことで、事業化のスピードアップを図っています。

社会の変化とイノベーション

内閣府の科学技術基本計画において、日本が目指すべき未来社会の姿として提唱された「Society 5.0」では、IoT、ロボット、AI(人工知能)などの先端技術を取り入れ、多様なニーズにきめ細かく対応したモノやサービスを提供することで、経済の発展と社会的課題解決が両立する社会の実現を目指すとされています。「工業社会」「情報社会」から「Society 5.0」が提唱する「超スマート社会」へと時代が急速に移行していく中で、さまざまな領域においてデジタル化・IoT化が進んでいます。この大きな変化の中で勝ち残っていくためには、ビジネスプロセス全体を時代に適応したかたちに変えていく必要があります。

かつての大量生産・大量販売の時代には、工場から出荷された時点で製品はメーカーの手を離れていました。しかし、あらゆるモノがインターネットにつながるIoT時代には、出荷後も製品やサービスを通してメーカーがお客様とつながり続けることで「お役立ち」を継続して提供していくことが可能になります。製品やサービスが提供された時点で広くお客様の満足度が一番高くなる、つまり「最高」にしておくだけでは不十分となるでしょう。これからは、ご利用いただく中でその製品やサービスがお客様一人ひとりに「最適」となるようアップデートしていく仕組みを構築する必要があります。これはかつての「人と人とのつながり」を時代に合わせて再構築する試みとも言えます。製造業ならではの「ソフトウェアを活かしたハードウェアとの融合型事業」をスピーディに拡大することで、当社が蓄積してきた幅広い技術力、モノづくり力を顧客価値の創造につなげていきます。

そのために、技術開発のやり方自体も変えていく必要があります。「不特定多数」のお客様を対象としていた大量生産時代の技術に求められていたのは、「完璧」であることです。しかし「特定多数」のお客様を対象にできるIoT時代に最も重要なのは「顧客価値を実現していくためのプロセス改革」になります。従来のように最初から完璧を求めることは、制約の下で行われるためイノベーションが阻害される面がありました。これからは敢えて“不完全さ”を許容し、イノベーションの創出を促進する文化を醸成する必要があります。そのための実践の場が、

シリコンバレーにあるイノベーション拠点「Panasonic β 」です。同拠点において事業部門に横串を通す取り組みを展開していくことで、新時代にふさわしい物事の考え方や進め方をグループ全体に広げていきます。

家電で培った「技術力」と「モノづくり力」

1918年に配線器具の製造から出発したパナソニックは、家電を中心に事業範囲を広げてきました。お客様に寄り添ったモノづくりを通じて蓄積し、磨いてきた多彩な「技術力」と「ノウハウ」が、当社の大きな強みとなっています。

当社は、映像・画像、音響・音声からメカトロ(機構)、材料・デバイス、そしてエネルギーに至るまで、多種多様な分野の高度な技術を巧みに組み合わせ、融合させることにより、社会をより豊かに、より便利に変える数多くの製品を生み出してきました。

ただし、「技術力」だけで優れた製品を生み出すことはできません。技術を活用し、性能、品質、ユーザビリティを高めていくには、成膜、成形、計測、実装、機械加工、制御、CAE(シミュレーション)、品質管理、さらにそれらの工程をつなぐ“摺り合わせの技術”も含めた、高度な「モノづくり力」が不可欠です。この「モノづくり力」もまた、パナソニックが培ってきた大きな強みであり、AIやIoT、ロボットの時代になってもその重要性は変わらないでしょう。

幅広い領域にまたがる「技術力」、そして製品をしっかりと作り込める「モノづくり力」、この2つの力を基盤にイノベーションを推進し、お客様一人ひとりの“最適”を実現できる新規事業を創出していきます。

パナソニックの技術力・モノづくり力を磨いてきた製品例

1927年 「ナショナルランプ」を発売 	1950年 カーラジオ第1号機を発売 	1952年 白黒テレビ第1号機を発売 
1958年 家庭用テープレコーダー第1号機を発売 	1961年 「松下1号型住宅」を発売 	1963年 長持ち世界一の乾電池「ナショナルハイトップ」を発売 
1968年 電子部品自動装束の先駆け「パナサート」1号機を開発 	1978年 小型事務用計算機（パソコン）第1号機を発売 	1988年 電子ステルカカメラの第1号機を発売 
1996年 業界初、重さ100gを切ったデジタル携帯電話を発売 	2010年 HEV用リチウムイオン電池の量産開始 	2017年 「顔認証ゲート」を開発 羽田空港で採用 

多種多様な技術力

映像・画像	音響・音声	光（あかり）	通信・コミュニケーション
熱（熱制御）	エネルギー	メカトロ（機構）	材料・デバイス
IoT、AI、ユーザビリティ			

技術をカタチにするモノづくり力

成膜	成形	計測	実装
機械加工	制御	CAE（シミュレーション）	品質

A Better Life, A Better World

TOPIC 溶接・実装事業で培った技術で、現場プロセスイノベーションに挑戦

当社は、60年以上にわたり溶接事業を展開し、自動車、建機、造船業界などに溶接機、溶接ロボットを提供してきました。長い歴史の中で、溶接のための高度な「匠の技」を再現する「ロボティクス技術」、お客様に寄り添いニーズに応える「課題解決力」を培ってきました。また、実装事業ではさまざまな業界向けに多様な商品ラインアップを取り揃え、ライン立ち上げからプロセス提案、ライフサイクル全体までサポートしています。設備やシステムを連携し、フロア全体のスマートファクトリー化にも取り組んでいます。

いま、モノづくりや、物流・流通などのサービス業の現場では、労働力不足の一方で、多様化する消費者ニーズに対応するため業務プロセスは複雑化しています。当社の溶接・実装事業で培った現場カイゼンの知見、多様なエッジデバイス、ロボティクス技術などを活かして、お客様の生産性向上と社会課題の解決に挑戦していきます。



アーク溶接ロボット



モジュラーマウンター

世界最高水準の顔認証技術を用いたソリューションで 安心・安全、効率化に貢献します

顔認証技術とは、2枚の顔画像の人物が同一か否かを判別する技術です。従来は、左右45度以上の角度から撮影された場合や、サングラス・マスクなどで顔の一部が隠れている場合、また屋外など明暗が強い場合には判別に失敗するという課題がありました。当社の顔認証技術は、1990年代初頭より研究をスタートし、監視カメラを活用したセキュリティ用途をターゲットに、逆光補正・ノイズ除去などの画像処理技術や、顔の向き・隠蔽などに頑強な画像解析技術を空港、リテールなどの現場で鍛えてきました。さらに、飛躍的な進歩を遂げたディープラーニング技術と融合することでこの課題解決を図り、2017年4月にアメリカ国立標準技術研究所のコンペティションにて世界最高水準の性能を達成しました。

顔認証技術には、顔画像から認証に有用な特徴を抽出する「特徴抽出処理」と、2つの顔画像の特徴を比較する「類似度計算処理」の2段階があります。当社は、第1段階において、ディープラーニングと呼ばれる機械学習手法のネットワーク構造を改良することにより、真横からの画像や、顔の一部が隠れている画像でも、判別に必要な特徴を抽出できるようにしました。さらに、第2段階において、照明などの撮影環境に合わせて顔照合の類似度計算を最適化する技術を組み込むことで、顔認証の精度を飛躍的に改善させることに成功しました。

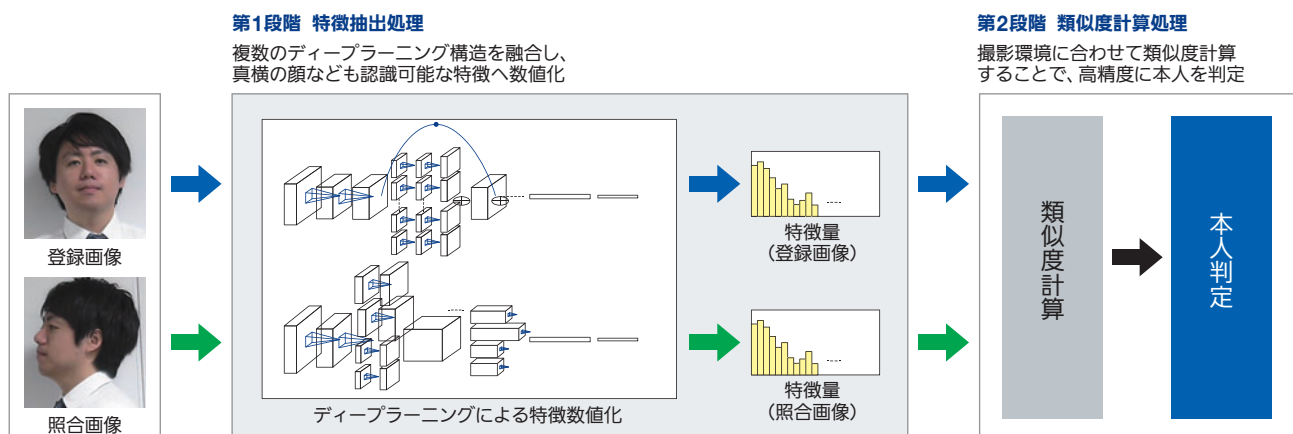
当社の顔認証技術による判別の精度は、すでに人間の目を上回っています。これにより、さまざまな用途への展開が可能になりました。

例えば、法務省様には、空港の日本人の出帰国手続と外国人の出国手続での本人確認において、この技術を用いた顔認証ゲートを採用いただいています。事前登録は不要で、パスポートのICチップ内に記録されている顔画像と顔認証ゲートで撮影した本人の顔画像との照合により本人確認を行います。初めての人や高齢の人でも抵抗感なく利用できる点も高く評価されました。ここには、一般のお客様の視点に立った製品開発という、当社がB2C事業で培った強みが活かされています。

その他、2018年には富士急ハイランド様に顔認証入退場 & チケットレス乗車システムを納入し、園内セキュリティ強化と入園者の利便性向上に貢献しています。また、ファミリーマート様とは、実証実験店舗で顔認証を用いた自動決済の検証を進めており、人手不足をはじめとする課題解決への貢献を目指しています。

今後もさらなる高性能化を図り、使いやすさも追求することで、例えばマンション・オフィス・イベントなどの入退管理、来客受付など、利用範囲を拡大し、あらゆる分野での安心・安全、効率化に貢献します。

当社の顔認証技術の特徴



業界をリードするサイバーセキュリティの技術力を強化し、IoT時代における安心・安全な社会の実現に貢献します

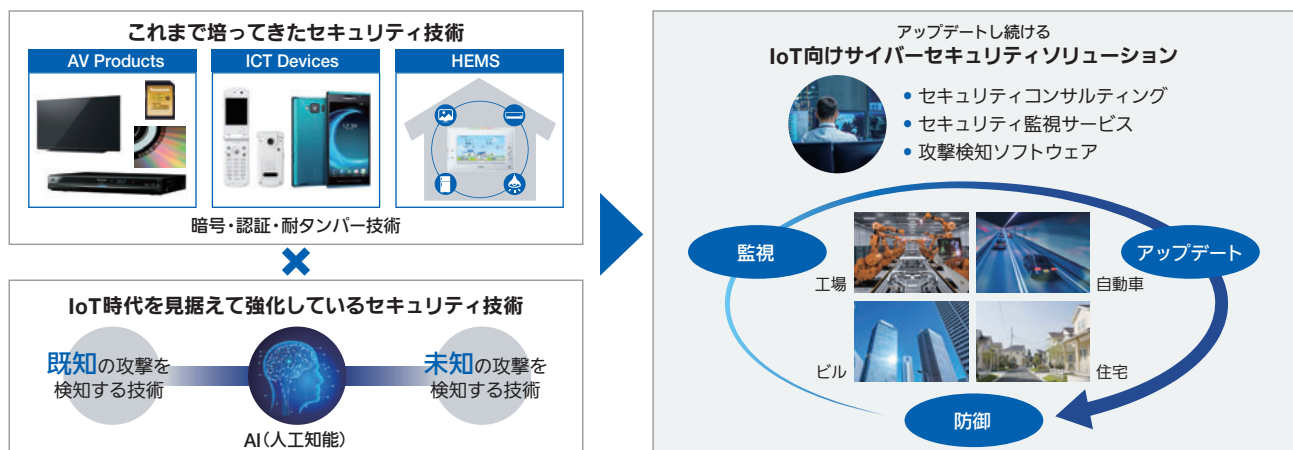
パソコンなどの機器やITシステムの安全を守るサイバーセキュリティは、数多くの機器がネットワークにつながるIoT(Internet of Things)の時代において、急速に重要性が増しています。例えば、Industrie 4.0に代表される工場のスマート化やオートメーション化の進むビルにおいては、ネットワークを利用した制御が普及しつつあり、サイバー攻撃にさらされるリスクが高まっています。また、自動車においても、ネットワーク機能を備えたコネクティッドカーとADASに代表される運転支援機能の普及は、交通事故の減少などのメリットがある反面、遠隔からの不正操作に対する脆弱性が報告され、リコールに発展するなど、セキュリティ対策が欠かせません。

当社は、AV機器やネット家電の開発において、これまで30年以上にわたってセキュリティの技術開発に取り組んできており、暗号技術、認証技術、ハッキング対策としての耐タンパー技術などを培ってきました。さらに、近年は時代の要請に応え、工場、ビル、車載、住宅などにおけるIoTのサイバーセキュリティ分野の技術開発に力を入れて取り組んでいます。特に、既知の攻撃のみならず、ネットワーク上の通信データを監視し、AIを用いて平時の状態から逸脱したものをサイバー攻撃と判断する、未知の攻撃を

検知する技術を強化しています。これらの技術に関し、社内外の工場やビルにおいて、膨大な通信ログを分析し、異常を検知する実証実験を行っており、事業化に向けて着実に歩みを進めています。当社の技術は、自動車セキュリティで世界をリードするカンファレンス(escarなど)や、ICSセキュリティ分野の世界最大級のカンファレンス(S4)で認められ、2015年、2017年、2019年に技術発表を行い、業界をリードしています。

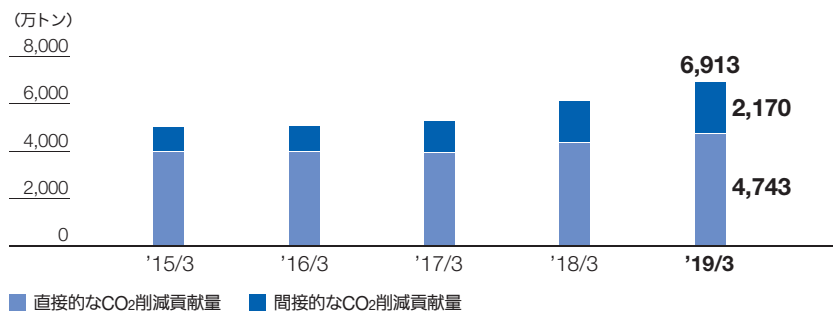
パナソニックは、販売後も商品・サービスを進化させ続け、お客様一人ひとりにとっての「最適」を提供する「くらしアップデート」の実現を目指しています。サイバーセキュリティ技術は、工場、ビル、車載、住宅などさまざまな領域での「くらしアップデート」を下支えする、非常に重要な技術と位置づけ、今後もこの強みをさらに磨いていきます。加えて、本技術は、当社の商品・サービスにのみ活かすのではなく、当社の幅広い事業領域を強みとして、社外のさまざまなお客様にもご提供していくことを目指していきます。「セキュリティコンサルティング」や、「セキュリティ監視サービス」、「攻撃検知ソフトウェア」など、トータルのサイバーセキュリティソリューションでIoT時代における安心・安全な社会の実現に貢献します。

当社の目指すサイバーセキュリティソリューション



ESGハイライト

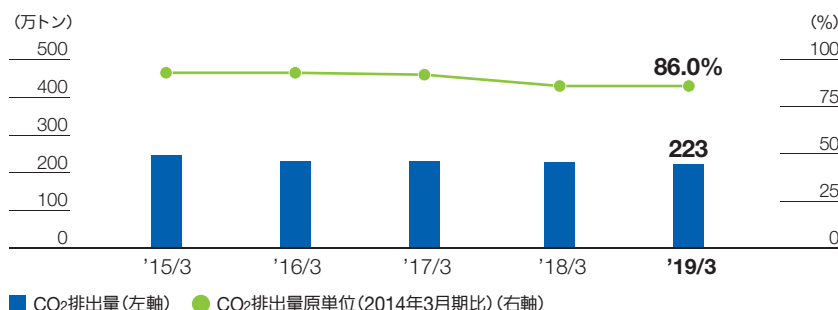
製品・サービスによるCO₂削減貢献量



2018年度に5,500万トン以上という目標を掲げ、製品・サービスによるCO₂削減貢献量の最大化に取り組んできました。照明のLED化の進展などにより、2018年度のCO₂削減貢献量は6,913万トンに増加し、目標を達成しました。

詳細：<https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/eco/co2.html>

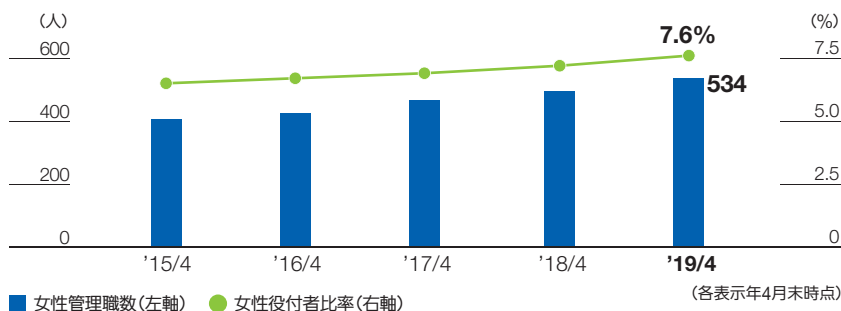
生産活動におけるCO₂排出量と原単位



2018年度のCO₂排出量原単位の目標を2013年度比で5%以上削減と掲げ、工場などで省エネ活動や再生可能エネルギーの利活用、導入を推進してきました。その結果、当年度の原単位は14%削減となり、目標を上回りました。

詳細：<https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/eco/co2/site.html>

女性管理職数／女性役付者比率

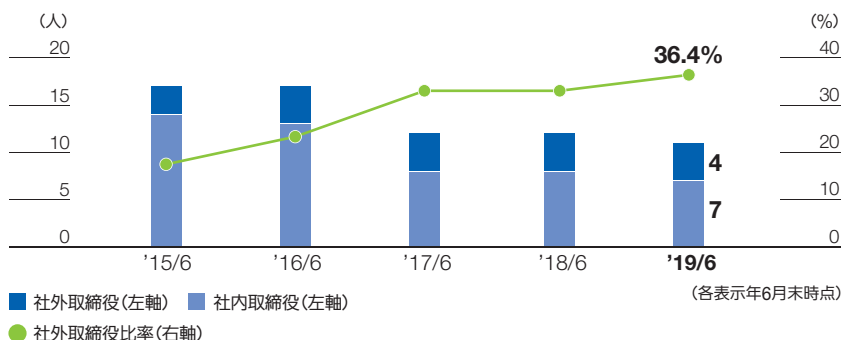


(注) パナソニック(株)および国内主要関係会社の管理職(課長クラス以上)と役付者(主幹と主務を含む)が集計対象です。

多様性推進は重要な経営施策のひとつであり、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より多くの女性を登用する必要があると認識。各種施策で、女性管理職数、役付者比率ともに年々増加しています。

詳細：<https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/diversity.html>

取締役会構成員数／社外取締役比率



2016年度にコーポレート・ガバナンス強化策として取締役会の体制を大幅に見直しました。2019年6月末時点においては、取締役数は11名、社外取締役比率は36.4%となっています。

詳細：[「コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み」](#)をご参照ください。

社外からの評価(2019年3月期)

パナソニックは、世界的なSRI(社会的責任投資)インデックスである「FTSE4Good Index Series」の構成銘柄に19年連続で選定されています。

また、世界的なESG投資インデックスである「MSCI ESG Leaders Indexes」(旧「MSCI Global Sustainability Indexes」)の構成銘柄に9年連続で選定されています。気候変動に対する取り組みや情報開示を評価する「CDP2018」で、8段階中2番目の「A-」評価を獲得しました。2014年度から「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成される新しい株価指数である「JPX 日経400」の構成銘柄に選定されています。さらに、2017年7月に新設された「FTSE Blossom Japan Index」「MSCI Japan ESG Select Leaders Index」の構成銘柄に組み込まれています。



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan



JPX-NIKKEI 400



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



取締役会議長
長榮 周作

経営の基盤としてESGに取り組み、 持続的な成長と企業価値の向上を目指す

事業活動を通じて社会課題解決に貢献

当社は創業以来「社会の公器」として、さまざまな事業活動を通じて生活や仕事現場における省力化、効率化など、人々の暮らしや社会の課題解決に向けて取り組んできました。

2015年に国連がSDGs(持続可能な開発目標)を採択して以降、企業における事業活動を通じた社会課題解決への意識はますます高まってきました。また、企業価値を判断する要素のひとつとして、非財務情報のESG(環境・社会・ガバナンス)への注目度がさらに増えています。

当社では、持続的な成長と企業価値の向上を目指し、取締役会の実効性向上に向けた改革や組織風土改革の推進、地球環境問題の解決に向けた取り組みなどを積極的に進めています。

実効性向上に向け、ガバナンス改革を継続

ガバナンス改革は、取締役会議長の役割として毎年、さまざまなテーマを設定して進めてきました。指名・報酬諮問委員会の設置や取締役会実効性評価導入、取締役数の削減、社外取締役比率3分の1以上など、経営の機動性や透明性、客観性を高める活動を展開するとともに、取締役会実効性評価で得た社外取締役からの意見をもとに中長期的な戦略を討議する時間枠を新たに設定するなど、取締役会の活性化を図ってきました。

2016年度に開始した「社外役員事業場訪問」では、社外取締役と事業場の従業員との対話を通じて当社の事業やモノづくりへの理解を深めていただくことで、取締役会における議論・審議の活性化にもつながっています。一方、M&Aなどのテーマに関しては、初期段階から情報を共有し、

経過報告などのプロセスを経て決議に持っていく進め方で、実質的な議論を深めていくことが重要です。社外取締役への情報提供においては、もう一段の工夫をこらして、「監督機能」「コーポレートの意思決定機能」としての実効性をさらに高めていきます。

多様性を推進し、能力を発揮できる組織風土づくり

ビジネスモデルの変革を進め、持続的な成長を図っていくためには、一人ひとりがチャレンジでき、能力を十分に発揮できる組織風土であることが重要です。当社はかつて、週休2日制など社会に先駆けて新たな制度や仕組みを導入してきました。これからは、時代に応じた働きやすい職場環境づくりに積極的に取り組んでいきます。

価値創造の源泉である人材については、マネジメント層や社員がそれぞれスキルを高めるとともに、多様な視点、多様な知見を持った人材との入り交じりを進めることで、組織力を強化し、新たな価値創造へとつなげていくことができると考えています。

社会の変化に応じて事業や仕事の内容も変化し、事業に必要な人材として社外から入社する社員もさらに増えてきます。多様性が進む中において、これからはプロフェッショナルと対等に張り合い、渡り合える人材が求められます。

また、さまざまなものを融合させ、ソリューションとしてお客様に提案する仕事に変わりつつある中で、事業を1企業のみでやりきることは難しい時代になっています。当社の中期戦略では、基幹事業、共創事業、再挑戦事業の3区分に分け、利益成長と収益性改善に向けた活動を進めていますが、やるべきこと、やりたいことに関して、不足する機能やリソースがあれば、他社とのアライアンスやM&Aも含めて迅速な経営判断を行っていきます。

環境への取り組みを通じて事業機会を創出

エネルギーや気候変動、資源の問題解決に取り組むことは、社会の公器である企業の責任であると同時に、中長期的に事業を継続していくうえで必要不可欠です。

当社は「パナソニック環境ビジョン2050」を策定し、2050年に向けて創るエネルギーが使うエネルギーを超えることに挑戦しています。事業活動を通じて、一番エネル

ギーを使用しているのが製品・サービスであり、エネルギーの使用はCO₂排出にも大きく影響しています。当社は設計からモノづくりまでのすべての現場において、お客様が使用されるときにエネルギーやCO₂を強く意識した製品・サービスづくりを継続して進めます。また、創るエネルギーを伸ばす取り組みとして、水素活用をはじめとするエナジー関連事業を拡大していきます。

当社では、気候変動によるリスクと機会を特定し、その影響を分析しています。気候変動は、個別の災害との因果関係は特定できないものの、自然災害発生リスクが高まることで懸念されています。昨今、国内外を問わずこれまでの想定を超える災害の発生で被害を受けられるケースが増加しており、防災や減災、さらには復旧・復興に向けて貢献していくことも重要な役割だと考えています。

環境活動と同様に、ソリューションやシステムなどを通じて、災害の未然防止や被害の軽減、復旧・復興へのお役立ちをすることで、安心・安全な社会・くらしの実現に貢献していきます。

利益成長、収益性改善への取り組みをサポート

当社は、中期戦略の事業ポートフォリオ改革を通じて、利益成長、収益性改善に向けた取り組みにチャレンジしています。

投資家の皆様からご支持いただけるよう、将来の目指す姿、戦略をさらに明確化するとともに、ESGの取り組みを企業経営の基盤として推進していく活動を、取締役会としてサポートしていきます。

当社の変革への取り組みについて、ぜひご支援をよろしくお願いします。

社会的課題の解決を促進する イノベーションの実現を支援

社外取締役
野路 國夫

(株)小松製作所 特別顧問。同社をグローバル企業に育て上げた、日本を代表する経営者。イノベーションによる企業経営の変革を提唱。2019年6月、当社社外取締役に就任。



——当社の社外取締役をお受けいただいた理由と、ご自身の役割についてお教えてください。

製造業の社長経験者としての経験・知見を、ガバナンス強化に活かせると考え、お受けしました。社外取締役としての私の役割は、大きく2つあると考えています。

ひとつ目は、「ガバナンスの徹底」です。これまで当社は、「指名・報酬諮問委員会設置」や「取締役会実効性評価導入」、「社外取締役比率3分の1以上」など、ガバナンス強化の取り組みを着実に進めてきました。しかし、他社には先を行く企業も多く、さらに強化すべき点はあると考えています。また、ガバナンスには品質やコンプライアンスなどを含めてさまざまなテーマがありますが、課題に対しては私なりの経験を活かしたアドバイスを行います。

2つ目は、「成長戦略加速に向けた支援」です。製造業の社長としての経験を活かして、戦略検討の視点や考え方などの面でアドバイスをしていきます。

——当社に対する率直な印象をお教えてください。

創業者の時代から、現場の第一線への教育やモノづくりに対する教育が徹底されており、ガバナンスもしっかりしていると感じています。現場がしっかりしているので、ハードウェアや品質への信頼性が高く、その点は非常に安心感が

あります。一方、プラットフォームやソフトウェアなどの新しい事業がどこを目指しているのかというメッセージを、社内により徹底する必要があると考えています。

また、就任してまだ間もない中での印象になりますが、もっと本音で話せる雰囲気のできるのではないかと感じました。自由な風土、すなわち、好きなことが言える風土はとても重要です。

——当社への期待や進むべき方向性についてお聞かせください。

津賀社長が打ち出した「くらしアップデート」の狙いを実現するために、それを各カンパニーがいかに事業戦略につなげていくかが課題と考えています。そして、ブレない経営を行うために、継続して守るべき技術戦略や生産戦略、販売戦略などを明らかにすることが重要だと思います。

世界の産業の中心は、かつての製造業からソフトウェア産業へと移行しましたが、今後はハードウェアとソフトウェアを融合した新しい産業が求められる時代にきています。いまこそ日本の製造業は、強いハードウェアとソフトウェアをつないで新しい価値を提供し、社会的な課題を解決できるイノベーションを起こして欲しいと思います。そういう意味でも、パナソニックには大いに期待しています。



社外取締役
筒井 義信

事業、コンプライアンス、人材育成のテーマに強い問題意識で臨む

株価は将来成長への期待感を映す鏡でもあり、当社の現状を踏まえると、市場からより厚い信望を得るには、収益性を軸にした事業ポートフォリオ改革の長期ビジョンと具体的なロードマップを発信し、市場と対話することが急務と言えます。

創業からの発展過程で事業領域が巨大化し、それに伴い組織体系や人的資源配分も多層化・複雑化しています。そのような中、社外取締役として、①事業ポートフォリオ改革(各事業部のコスト構造の見える化・収益性目標貫徹)、②グローバルコンプライアンス体制強化(高実効性の担保、従業員意識への浸透)、③人材育成(風土改革やマネジメント人材の選抜)―の3点に強い問題意識を持って臨んでいます。

当社が持つ幅広いシステム・商材による社会課題解決への貢献力は極めて高いと感じています。例えば、SDGsに掲げられる各ゴールにも強くコミットでき、その面での企業価値向上にも大きな展望が持てます。また、グローバルな社会課題解決に挑戦する姿勢は、新たな企業アイデンティティの確立にも資すると考えます。当社が将来の目指す姿に向かってどう布石を打っていくか、ぜひ長期的観点で注視していただきたいと思います。



社外取締役
大田 弘子

全社で経営課題解決に取り組み、成長への道筋を見出す

当社はいま、成長の柱を模索する過程にあり、厳しい局面を迎えています。社内でも、危機感を共有し、変革に向けて試行錯誤する雰囲気醸成されつつあります。しかし、成長領域を絞り込み、収益力を確立するためには、より一段のスピード感、失敗を恐れない闊達な風土づくりが必要です。

取締役会では自由な雰囲気での議論がなされ、指名・報酬諮問委員会でも本質に踏み込んだ率直な意見交換が行われています。しかし、7つのカンパニーがあり、多種多様な事業を行っているだけに、社外取締役としては経営の状況を十分に把握しきれない悩みがあります。これまでもガバナンス強化への真面目な取り組みがなされてきましたが、今後の課題としては社外取締役への情報提供に一段の工夫を求めたいと思います。

事業構造改革の大きな転換期にある現在は、まず現状を直視して問題の構造を把握し、取り組むべき課題と目指すべき方向について、社外取締役を含めた全社で共有することが重要です。いったん課題として認識すれば、全力を傾注して取り組むところに当社の良さがあります。真摯につくり上げてきた変革の蓄積をもってすれば、次の成長の道筋は必ず見出せると確信しています。



社外取締役
富山 和彦

マネジメント継承システムをベースに、構造的な変革を粘り強く推進

デジタルトランスフォーメーションによるイノベーション圧力がますます高まり、ビジネスモデルの転換や創造が多くの事業領域で迫られる中、グローバルスケールで組織能力と現在の会社のかたちをどこまで持続可能なものにしていけるか。事業が多岐・多数に分散する当社は、構造的な変革を粘り強く続けなくてはならない局面にあります。地政学的な不安定化などへ対応しながら、それを実現するのは経営的に難度が高いものの、やりきらなければ未来はありません。

変革への指揮をとるCEO、CxOの継承は、次期だけでなくその先も展望して、持続的に機能する「選抜・育成システム」と選抜の舞台となる「経営の上部構造やガバナンス構造」の統合的で持続的な改革が重要です。

企業価値向上には、かつて創業者が革新的な会社のかたち、理念、ビジネスモデルを創造、確立していったプロセスを、21世紀の経営環境における「破壊と創造」を通じて現代的に実現していくこと。これは、日本の伝統企業共通の課題であり、まさに当社がマネジメントイノベーションのロールモデルになることを期待しています。

取締役



ローレンス ウィリアム ベイツ
Laurence W. Bates
取締役

梅田 博和
取締役

本間 哲朗
代表取締役

樋口 泰行
代表取締役

津賀 一宏
代表取締役社長

長榮 周作
取締役会長

佐藤 基嗣
代表取締役

筒井 義信
社外取締役

大田 弘子
社外取締役

富山 和彦
社外取締役

野路 國夫
社外取締役

監査役



富永 俊秀
常任監査役

佐藤 義雄
社外監査役

宮川 美津子
社外監査役

木下 俊男
社外監査役

吉田 守
常任監査役

取締役

取締役会長



長榮 周作

1972年4月 松下電工(株)へ入社
 2004年12月 同社経営執行役に就任
 2007年6月 同社常務取締役就任
 2010年6月 パナソニック電工(株) 取締役社長に就任
 2011年4月 当社専務役員に就任
 ライティング社担当
 パナソニックエコシステムズ(株) 担当
 2012年1月 ソリューション担当
 エコソリューションズ社 社長
 2012年6月 取締役副社長に就任
 エナジーソリューション事業推進本部担当
 2013年6月 取締役会長に就任(現)

代表取締役



樋口 泰行

専務執行役員
 コネクティッドソリューションズ社 社長

2003年5月 日本ヒューレット・パッカード(株) 代表取締役社長に就任
 2005年5月 (株)ダイエー 代表取締役社長に就任
 2007年3月 マイクロソフト(株)(現 日本マイクロソフト(株)) 代表執行役COOに就任
 2008年4月 同社代表執行役社長に就任
 2015年7月 日本マイクロソフト(株) 代表執行役会長に就任
 2017年4月 当社専務役員に就任
 コネクティッドソリューションズ社 社長(現)
 2017年6月 代表取締役に就任(現)
 専務執行役員(現)

代表取締役社長



津賀 一宏

社長執行役員
 CEO

1979年4月 当社へ入社
 2001年6月 マルチメディア開発センター 所長
 2004年6月 役員に就任
 デジタルネットワーク・ソフトウェア技術担当
 2008年4月 常務役員に就任
 パナソニック オートモーティブシステムズ社 社長
 2011年4月 専務役員に就任
 AVCネットワークス社 社長
 2011年6月 専務取締役に就任
 2012年6月 取締役社長に就任
 2017年6月 代表取締役社長(現)
 社長執行役員(現)
 チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(CEO)(現)



本間 哲朗

専務執行役員
 中国・北東アジア社 社長

1985年4月 当社へ入社
 2012年6月 経営企画グループマネージャー 役員に就任
 2013年10月 役員に就任
 2015年4月 常務役員に就任
 アプライアンス社 社長
 2015年6月 常務取締役に就任
 2016年4月 専務取締役に就任
 2017年6月 専務執行役員に就任(現)
 2019年4月 中国・北東アジア社 社長(現)
 2019年6月 代表取締役に就任(現)

代表取締役



佐藤 基嗣

副社長執行役員

1979年4月 松下電工(株)へ入社
 2008年4月 同社執行役員に就任
 2011年4月 パナソニック電工(株) 上席執行役員に就任
 2013年10月 当社役員に就任
 企画担当
 2014年6月 取締役に就任
 2015年4月 常務取締役に就任
 2016年4月 専務取締役に就任
 人事担当
 2017年3月 パナソニック ホールディング オランダ(有) 会長
 2017年6月 当社代表取締役(現)
 専務執行役員
 チーフ・ストラテジー・オフィサー(CSO)
 チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー(CHRO)
 2019年4月 副社長執行役員に就任(現)

取締役



梅田 博和

常務執行役員
 CFO

1984年4月 当社へ入社
 2012年10月 コーポレート戦略本部 経理事業 管理グループマネージャー
 2017年4月 役員に就任
 経理・財務担当
 2017年6月 取締役に就任(現)
 執行役員
 チーフ・ファイナンシャル・オフィサー(CFO)(現)
 2018年4月 常務執行役員に就任(現)
 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)



ローレンス ウィリアム
Laurence W. Bates

常務執行役員
 GC
 CRO
 CCO

1987年3月 ニューヨーク州弁護士登録(現)
 1998年9月 GE ゼネラル・カウンシル(日本統括担当)(株)LIXILグループ 執行役専務
 2014年4月 チーフ・リーガル・オフィサー(CLO)
 2018年4月 当社執行役員に就任
 ゼネラル・カウンシル(GC)(現)
 チーフ・リスクマネジメント・オフィサー(CRO)(現)
 チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)(現)
 2018年6月 当社取締役に就任(現)
 2019年4月 常務執行役員に就任(現)

社外取締役



筒井 義信
(独立役員)

2011年4月 日本生命保険相互会社
代表取締役社長に就任
2015年6月 当社取締役に就任(現)
2018年4月 日本生命保険相互会社
代表取締役会長に就任(現)



大田 弘子
(独立役員)

2006年9月 経済財政政策担当大臣
2008年8月 政策研究大学院大学教授
2013年6月 当社取締役に就任(現)
2019年4月 政策研究大学院大学特別教授(現)



富山 和彦
(独立役員)

2003年4月 (株)産業再生機構
代表取締役専務(COO)に就任
2007年4月 (株)経営共創基盤
代表取締役CEOに就任(現)
2016年6月 当社取締役に就任(現)



野路 國夫
(独立役員)

2007年6月 (株)小松製作所 代表取締役社長 兼 CEOに
就任
2013年4月 同社代表取締役会長に就任
2019年6月 同社特別顧問(現)
当社取締役に就任(現)

監査役

常任監査役



吉田 守

1979年4月 当社へ入社
2008年4月 パナソニックAVCネットワークス社 副社長
ネットワーク事業グループ長
2009年4月 役員に就任
AVCネットワークス社 上席副社長
2012年4月 常務役員に就任
AVCネットワークス社 社長
2012年6月 常務取締役に就任
2013年4月 技術担当
知的財産担当
情報システム総括担当
2015年4月 アプライアンス社 上席副社長
2015年6月 常務役員に就任
2016年6月 常任監査役に就任(現)



富永 俊秀

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

社外監査役



佐藤 義雄
(独立役員)

2007年7月 住友生命保険相互会社 取締役社長嘱代表
執行役員(代表取締役)に就任
2011年7月 同社代表取締役社長 社長執行役員に就任
2014年4月 同社代表取締役会長に就任
2014年6月 当社監査役に就任(現)
2015年7月 住友生命保険相互会社
取締役会長に就任(現)



木下 俊男
(独立役員)

1983年7月 公認会計士登録(現)
1994年6月 中央監査法人
代表社員
1998年7月 米国プライスウォーターハウスクーパース
ニューヨーク事務所 北米日系企業統括
パートナー
2007年7月 日本公認会計士協会 専務理事に就任
2013年7月 同協会理事に就任
2014年6月 当社監査役に就任(現)



宮川 美津子
(独立役員)

1986年4月 弁護士登録(現)
1995年4月 TMI総合法律事務所 パートナー(現)
2016年6月 当社監査役に就任(現)

執行役員

社長執行役員

津賀 一宏

チーフ・エグゼクティブ・オフィサー (CEO)

副社長執行役員

佐藤 基嗣

コーポレート戦略本部長
US社 社長
総務・保信担当

専務執行役員

宮部 義幸

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)

本間 哲朗

中国・北東アジア社 社長
中国・北東アジア総代表

柴田 雅久

オートモーティブ営業担当

樋口 泰行

コネクティッドソリューションズ社 社長

坂本 真治

インダストリアルソリューションズ社 社長

常務執行役員

遠山 敬史

東京代表
渉外担当 (兼) 渉外本部長
東京オリンピック・パラリンピック推進担当

梅田 博和

チーフ・ファイナンシャル・オフィサー (CFO)
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
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

楠見 雄規

オートモーティブ社 社長

品田 正弘

アプライアンス社 社長
(兼) コンシューマー事業担当
(兼) FF市場対策担当

Laurence W. Bates

ローレンス ウィリアム ベイツ
ゼネラル・カウンシル (GC)
チーフ・リスクマネジメント・オフィサー (CRO)
チーフ・コンプライアンス・オフィサー (CCO)
(兼) 法務・コンプライアンス本部長

道浦 正治

ライフソリューションズ社 社長
建設業・安全管理部担当

執行役員

片山 栄一

チーフ・ストラテジー・オフィサー (CSO)
事業開発担当

Manish Sharma

マニッシュ シャルマ
パナソニック インド (株) 社長

三島 茂樹

チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー (CHRO)
コーポレート戦略本部 人材戦略部長

コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

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

基本的な考え方

当社は、創業以来、「事業活動を通じて、世界中の人々の暮らしの向上と、社会の発展に貢献する」という経営理念に基づき、事業活動を行っています。

また、「企業は社会の公器」という基本理念に基づき、株主や顧客をはじめとするさまざまなステークホルダーとの対話を通じて説明責任を果たし、透明性の高い事業活動を心がけ、公正かつ正直な行動を迅速に行っていくことで、企業価値を高めていくことが重要であると考えています。

当社は、コーポレート・ガバナンスをそのための重要な基盤と認識し、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築・強化に努めています。

体制の概要(2019年6月27日現在)

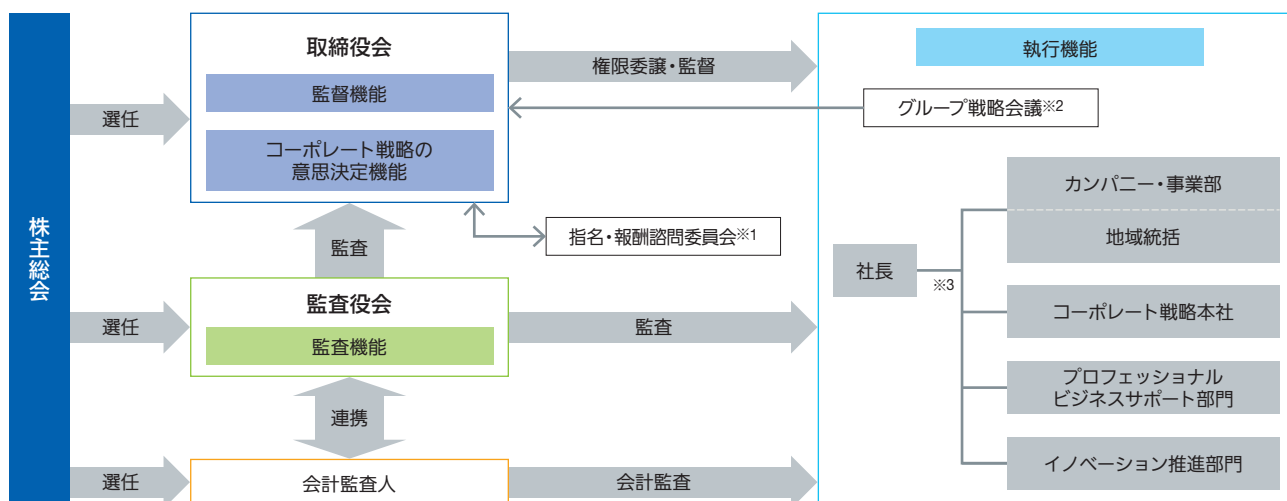
取締役会

- 取締役会は社外取締役4名を含む11名で構成し、そのうち1名は女性(社外取締役)
- 取締役会の議長は会長(社内取締役)
- 社外での豊富なキャリアと高い見識から、業務執行に関する意思決定や取締役の職務執行への監督として有益な意見が期待できる、経営者などの社外取締役を選任
- 毎年の株主総会で、取締役全員が改選

2018年度に取締役会で議論された主な議題

事業方針についての意見交換に加え、外部パートナーとの合弁会社設立、大規模設備投資案件などの中長期的な事業戦略や配当方針・役員人事などの重要な業務執行について審議・決定しました。また、各カンパニー社長や地域代表から業務報告を受け、職務執行状況の監督を行った他、内部統制システムの運用状況の確認を行いました。さらに、事業ポートフォリオや、人材戦略、財務戦略などについて議論しました。その他、政策保有株式の保有意義について、取締役会で精査しました。

コーポレート・ガバナンス体制



※1 諮問事項を審議し、取締役会に答申
 ※2 取締役会の意思決定機能を補完
 ※3 傘下の国内外の関係会社等を含む

監査役・監査役会

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

任意の指名・報酬諮問委員会

- 独立社外取締役が委員長
- 委員の過半数が独立社外取締役
- 取締役・執行役員および監査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・執行役員の報酬制度の妥当性を審議、取締役会に答申
- 社長後継候補者のモニタリングを行うとともにチーフ・エグゼクティブ・オフィサー(CEO)の交代時期を提案可能
- 2018年度は、取締役等の候補者に関する社内検討の結果などについて審議を行い、取締役会に答申

グループ戦略会議

- グループの中・長期戦略や重要課題を議論・方向づける場として原則として月2回程度の頻度で開催
- 社長とカンパニー社長、外国人執行役員を含む10名程度の経営幹部が参加
- 案件に応じて、関連事業や職能の責任者も参加

社外取締役の活用

独立社外取締役候補者指名の方針および資質

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

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

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

当社の社外取締役



筒井 義信

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



富山 和彦

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



大田 弘子

政策研究大学院大学特別教授。元経済財政政策担当大臣として国の経済政策に関わる。公共経済学・経済政策が専門。



野路 國夫

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

独立性判断基準

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

- 当社の主要取引先または、その業務執行者(過去に該当していた者を含む)
- 当社から多額の金銭などを得ているコンサルタント、会計士、弁護士(法人の場合は、現在所属し、または過去に所属していた者)
- 上記の近親者(2親等以内の親族)もしくは、当社または子会社の業務執行者の近親者

なお、「過去」とは過去3年間で、「主要取引先」とは、年間の取引金額がいずれかの連結売上高の2%を超過するかで、また、「多額の」とは、個人の場合、12百万円で判断しています。なお、当社の独立性判断基準の詳細な定義については、[PDF「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」](#)をご参照ください。

社外取締役に對する情報提供・補佐

取締役会で十分な議論が可能となるよう、担当部署において、社外取締役に對して、取締役会議案の事前説明や情報提供などのサポートを実施しています。また、主要事業

の拠点・工場の視察なども実施しています。

取締役会実効性評価の実施と活用

当社取締役会は、取締役会出席メンバー全員に対し、取締役会の実効性を一層高めていくためアンケートを毎年1回実施しています。

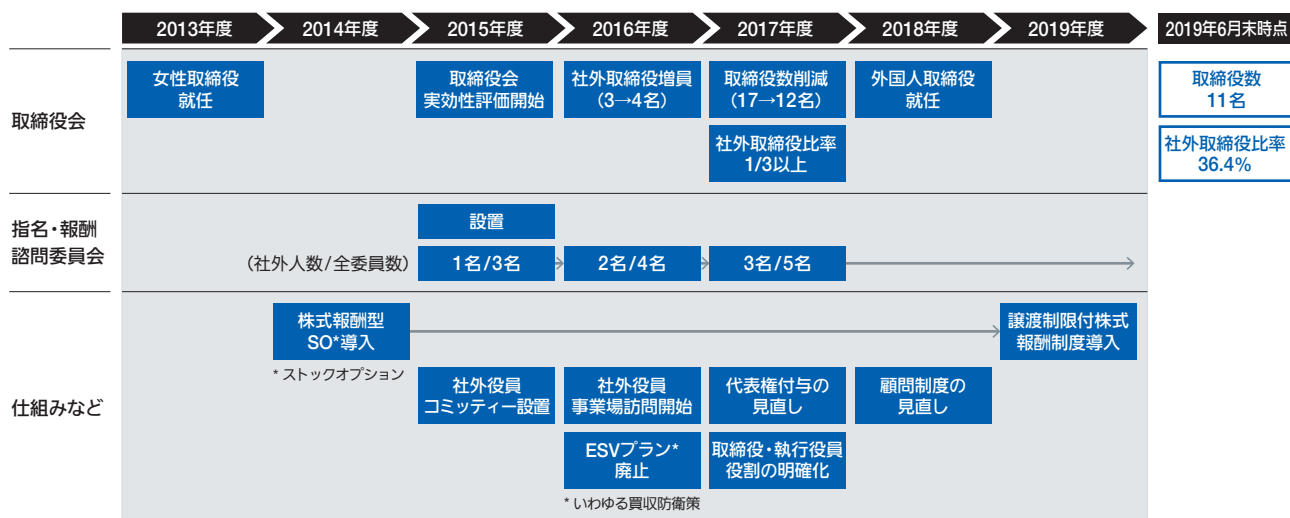
2017年度のアンケート回答を分析した結果、取締役会の実効性について、基本的に現状を適切であると評価しましたが、中長期の戦略やコンプライアンスについての議論をさらに拡充すべきなど、いくつかの意見・提案が示されました。これらを受け、2018年度は、中長期戦略の議論を継続した他、コンプライアンス、リスクマネジメント、各カンパニーの業務報告などをさらに充実しました。

2018年度も実効性評価を実施し、取締役会の実効性について、取締役会の監督・意思決定機能ともに、基本的に現状を適切であると評価しています。

今後も取締役会の実効性を高めるため、その評価は継続的に実施し、評価手法についても、改善を進めていきます。

ガバナンス強化の取り組み

2015年度から取締役会実効性評価を開始。アンケートで示された意見・提案を取り入れながら、ガバナンス強化を推進してきました。



報酬

業績連動報酬

当社は、短期インセンティブとして「業績連動報酬」を導入しています。「業績連動報酬」は、業績向上への意欲を高めるため、売上高、営業利益、フリーキャッシュ・フローなどを指標とし、全社および担当事業の業績評価と連動し決定しています。

譲渡制限付株式報酬制度

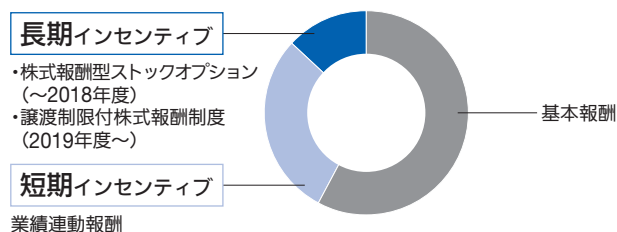
当社は、長期インセンティブとして「株式報酬型ストックオプション」を導入していましたが、2019年度からは、より当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えると同時に、当社株主とのより一層の価値共有を進める目的で、「株式報酬型ストックオプション」に代わり「譲渡制限付株式報酬制度」を導入しています。

「株式報酬型ストックオプション」および「譲渡制限付株式報酬制度」は、両制度の導入目的に鑑み、対象取締役・執行役員 の役位などにに基づき上位者ほど報酬全体に占める構成比が高くなるよう設計しています。また、総額については、対象取締役・執行役員 の役割や金銭報酬とのバランスなどの事項を総合的に勘案し設定しています。

報酬額決定のプロセス

各取締役・執行役員 の報酬額は、取締役会の授権を受けた代表取締役社長が、当社の取締役・執行役員 の報酬制度に基づき決定しています。なお、当社は2015年11月に独立社外取締役を委員の過半数かつ委員長とする任意の「指名・報酬諮問委員会」を設置しており、取締役・執行役員 の報酬制度の妥当性については、取締役会からの諮問を受け、本委員会で審議し、その結果を取締役に答申しています。

報酬構造のイメージ



当社の2018年度(2019年3月期)に係る役員報酬は以下の通りです。

役員区分	員数 (人)	報酬等の総額(百万円)			
		基本報酬	業績連動報酬	株式報酬型 ストック オプション	
取締役 (社外取締役 を除く)	9	1,085	583	337	165
監査役 (社外監査役 を除く)	2	80	80	—	—
社外取締役	4	65	65	—	—
社外監査役	3	39	39	—	—

(注) 上記員数には、2018年6月28日開催の第111回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。

また、報酬等の総額が1億円以上の役員およびその報酬の額は以下の通りです。

氏名	役員区分	報酬等の総額(百万円)			
		基本報酬	業績連動報酬	株式報酬型 ストック オプション	
長榮 周作	取締役	118	100	—	18
津賀 一宏	取締役	255	104	84	67
伊藤 好生	取締役	161	79	58	24
佐藤 基嗣	取締役	141	69	55	17
樋口 泰行	取締役	151	75	57	19

(注) 取締役 伊藤好生は、2019年6月27日開催の第112回定時株主総会終結の時をもって退任しています。

情報開示／対話

情報開示に関する考え方・体制

当社の情報開示に対する基本的な考え方は下記の通りです。

私たちは、お客様や株主の方々はもとより、さまざまなステークホルダーに対して、当社の公正かつ正確な財務情報や、経営方針、事業活動、ESG活動などの企業情報を、適時適切にわかりやすく提供するよう努めます。あわせて、社会からの当社に対する評価やご要望を謙虚に受け止め、これを事業活動に役立てるよう努め、透明性の高い企業であり続けます。

(パナソニック行動基準より)

情報開示に関する基本方針を、経営理念の実践指針である「パナソニック行動基準」で定めるとともに、これと実務上の基準・方法・社内体制などを合わせて「ディスクロージャーポリシー」として公表し、このポリシーに従って、株主・投資家の皆様と積極的に建設的な対話を行います(詳細はWEBサイト「ディスクロージャーポリシー」参照)。

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

また、当社では、ディスクロージャー統制手続きを整備し、有価証券報告書、四半期報告書などの作成や提出にあたり、社長およびチーフ・ファイナンシャル・オフィサー(CFO)の監督のもと、その記述内容の妥当性およびその開示手続きの適正性を、主な情報取扱部門の責任者で組織された「ディスクロージャー委員会」にて確認しています。

上場規程により適時開示が必要な会社情報については、速やかに「財務・IR部」または「経理・財務部」に報告され、適時適切に開示される体制を整備しています。

財務報告に関する内部統制

当社は、子会社を含めたグループ全体の財務報告の信頼性を担保すべく、「内部統制推進室」の統括のもと、統制環境から業務の統制活動までの管理実態を文書化しています。

具体的には、各カンパニー・事業部などでチェックシートによる自己点検を行ったうえで、各カンパニーなどに設置した「カンパニー監査責任者」が監査を行い、これらの監査を踏まえて、「内部統制推進室」がグループ全社の内部統制の監査を統括することにより、内部統制の有効性を確認する体制としております。なお、2018年度においては、グループ全体で延べ400名が内部統制監査に従事しました。

株主・投資家との建設的な対話

CFOがIR活動について、その統括を行っており、決算発表や個別面談を含む株主・投資家との対話は、社長、CFO、各カンパニー社長を中心に行っています。また、日常的なコミュニケーションは、「財務・IR部」のIRスタッフが担っています。

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

なお、IR活動を通して得られた株主・投資家からの意見や経営課題については、グループ戦略会議などの社内会議の場で、経営幹部やカンパニーなどの社内関連部門へもフィードバックされ、グループ全体の経営の質的向上に役立っています。

新たな成長を牽引する人材が、 育ち活躍する環境づくり

執行役員
チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー
三島 茂樹

パナソニックが持続的に成長していくためには、既存のビジネスモデルから脱却し、新たな事業成長をけん引する人材が、自ら育ち活躍する環境づくりが欠かせません。

このための施策のひとつが2019年10月1日付けの事業執行体制の見直し(P40「[新たな役員体制\(事業執行体制の見直し\)](#)」参照)です。これまで役員には、グループ全体を舵取りする「全体最適」と個々の事業における「個別最適」の両方の役割を求めてきました。そのためにはグループ内の各事業の立地やコアとなる競争力を見極め、全体における優先順位づけをしつつ、自ら担当する事業の現場をグローバルでマネジメントしていくための高度な経営判断力やマネジメント力が必要です。当社が資本市場の期待に一層お応えしていくために、今回、全体最適を考える執行役員と、個々の事業で利益を上げていく事業執行層を分けるという判断をしました。

事業執行層として個々の事業経営をリードする人材の活躍を後押しするために、任免や評価の仕組みをさらに透明性高く魅力あるものに見直し、挑戦的で適切なポジションへの配置を推進していきます。そして、そのようなリーダーの中から将来のグループ経営を担う人材を見出していきます。グループ経営を担う人材に期待されるのは、「全体最適志向」に加え、「個別の深い事業経験があること」「経験のない新しい事業分野へ戦略的に対応できること」「意欲溢れる人材を自然と引き寄せる魅力があること」の



4つです。また、当社グループにない知見、経験、人脈を有する人材については、今後も積極的に社外から登用していきます。一人の力だけでパナソニックを変革することはできません。生え抜きの幹部の知見に、社外から登用した人材の強みが掛け合わさり、多様な人材のコンビネーションによって「チーム」として経営を担う姿を目指していきます。

一方で社員の挑戦・学びと成長の観点でもさまざまな取り組みを推進しています。例えば、日本では2018年度より社内複業や社外留職(P41「[社員の挑戦・学びと成長の支援](#)」参照)の制度を開始しました。目的は、一律な人材育成スタイルを崩し、多様な人材の多様な視点やスキルを磨くことです。社内のさまざまな部門のテーマに挑戦できる社内複業では、複業終了後も社員同士がインフォーマルにつながり続け新規プロジェクトを推進しています。自らの意思で出向する社外留職では、ベンチャー企業の経営者の目線を学び持ち帰っています。また、こうした全社一律の施策だけではなく、それぞれの社内カンパニーにおいても、独自の組織風土や制度・仕組みの改革を進めています。

こういった取り組みの先に、新しいビジネスの創出、パナソニックの持続的成長があると信じて、今後も人材マネジメントの変革を加速していきます。

人材戦略の取り組み

新たな役員体制(事業執行体制の見直し)

当社グループでは新たな事業ポートフォリオ区分を設け、会社・組織の枠を超えて利益成長と収益性改善を目指しています。

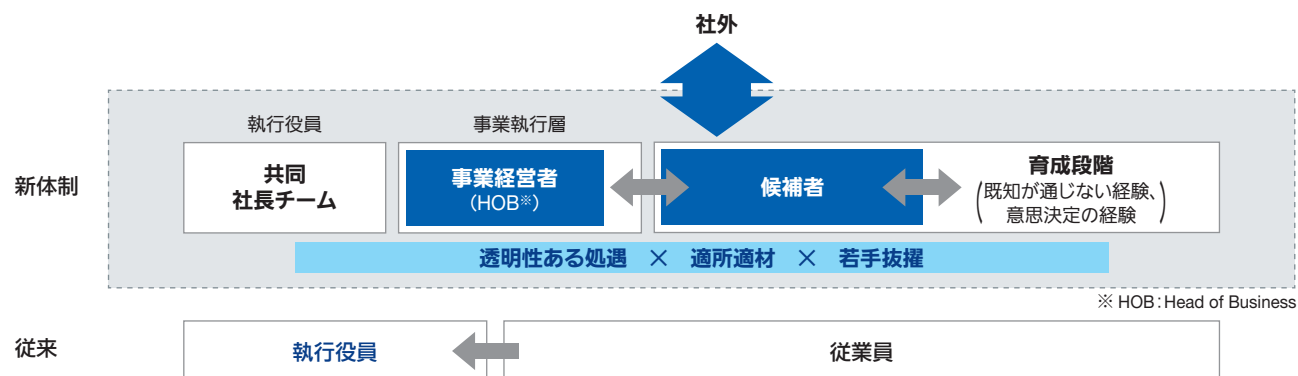
変化が激しい事業環境において、より柔軟かつ強固な事業体制を実現するため、事業執行体制の見直しを図りました。具体的には、全社最適視点でグループの事業構造改革を担う「執行役員」と、各事業強化に向けて個別事業の改革を担う「事業執行層」に分け、経営の役割と責任を明確化しました。

「執行役員」は、グループ経営を担い、全体最適の観点から全社のポートフォリオ改革や大胆なリソースシフトなどの戦略的機能を果たし、新たなパナソニックに向けた全社の事業構造改革を方向づけ、実行します。言わば、社長と共同のチームのメンバーという位置づけです。

一方、「事業執行層」は、現在、事業部長、ならびに各職能のトップなどを中心とした幹部人材で構成され、当社の事業経営における中核として、担当事業の収益性向上と将来の競争優位を実現します。この「事業執行層」にあたる人は、およそ140名いますが、今後の事業環境に応じて必要とされる人材を、社外や配下の若手候補者層などからの抜擢も含め、適所適材の観点で柔軟かつタイムリーに登用していきます。また、より成果に応じた透明性のある評価・処遇を行うことで、挑戦し続ける風土の醸成を図ります。

事業執行体制の見直し

- 変化が激しい事業環境において、柔軟かつ強固な事業体制を実現する
- 役割に応じたマネジメントで、事業変革に向けたモチベーション向上を図る



経営者づくり/タレントマネジメントの推進

経営者にとって、事業の変革・創造は、事業の安定成長と等しく重要なミッションですが、従来の当社グループの経営者候補育成においては、既存事業をアップグレードしていくタイプの育成が中心であり、新たなビジネス機会を見出したり、ビジネスモデルそのものを大きく変革したりすることに注力できていませんでした。

事業変革の必要性が増す中、あらためて多様な役割適性を持つ経営者をつくっていくことが非常に重要であると位置づけ、2019年度から、幹部開発システムの全体スキームを大幅に見直しました。

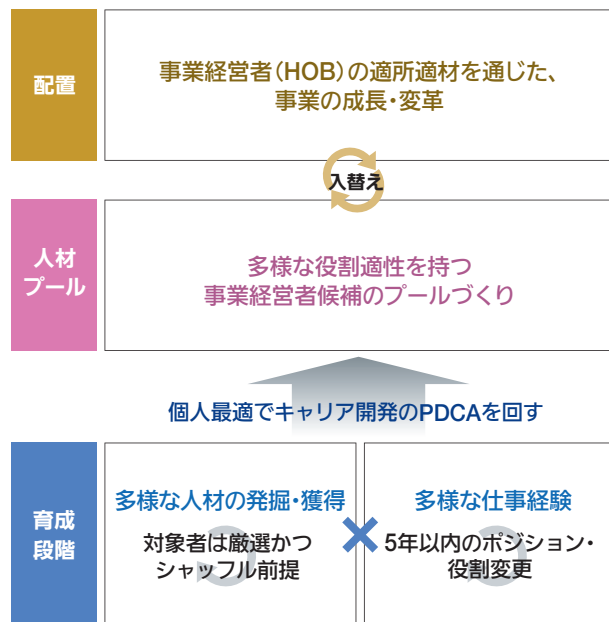
具体的には、「多様な育成対象者の発掘・獲得」と「多様な仕事経験」を掛け合わせ、個人最適でキャリア開発のPDCAを回します。「多様な育成対象者の発掘・獲得」とは、従来の日本人の定期採用中心から、年齢・社歴・国籍を問わず、若手の抜擢、社外人材の招聘、グローバルな人材発掘へとシフトすることを指します。「多様な仕事経験」とは、従来のように同じビジネスモデル内でキャリア開発を行うのではなく、他事業部での経験や全社的な配置転換、責任ある立場で決断する役割の付与を5年以内のスパンで提供していきます。これに向け、役割や配置の変更に柔軟に対応し学ぶ力の強い人材を見出し、育成していきます。

このように、多様な育成対象者がさまざまな仕事経験を積むことで、多様な役割適性・視点を持った経営者候補を育て、人材のプールを充実させていきます。

なお、これらの取り組みの主体となるのは新たな「事業執行層」の中の事業経営者です。自身を超える人材を育成し、次世代に経営資産として引き継いでいきます。

経営者づくりの仕組み

厳選した多様な育成対象者がさまざまな仕事経験を積むことで、多様な役割適性・視点を持った経営者候補となる



社員の挑戦・学びと成長の支援

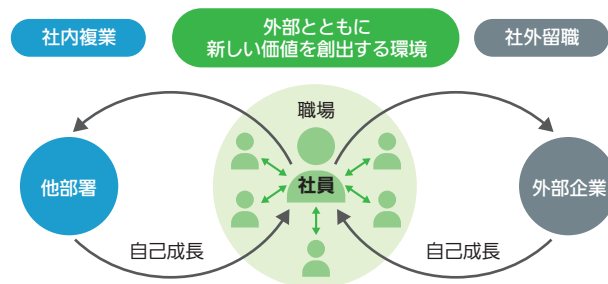
環境変化がますます激しくなるこれからの時代、経営者のみならず、さまざまな個性を持った社員一人ひとりが自ら考え行動することが会社の変革と成長の原動力となると当社グループは考えます。会社は、社員が自発的に「育つ」ためのより良い環境を整え、社員は、より良い働き方を選択することで、働きがいをもって成長するというサイクルを回すことで、個人の成長と会社の発展の実現を目指します。これが、当社グループが提唱する“A Better Workstyle”です。

この取り組みのひとつに、「外とつながり成長の機会を創出する」というものがあります。社員一人ひとりがもっと世の中とつながり、気づき、学び合う中で成長し、さらには新しい事業やイノベーションを生み出していく機会をつくっていくという考えです。当社グループは以前より、社員が自ら新しい仕事にチャレンジし活躍の場を切り広

げていくための社内公募制度「eチャレンジ制度」を導入しており、実績も着実に増えてきています。これに加えて、風土や価値観の全く異なるベンチャー企業などの他社での業務を通して、新しい能力を身につける「社外留職」や、現在の所属部署に身を置きながら、社内の新しいフィールドを経験できる「社内複業」制度もスタートさせました。

グローバルな取り組みとしては、社員が「なりたい姿」や「成し遂げたいこと」を具体的に描き、成長し続けられる環境をつくるために、本人と上司の対話の「質」と「量」を上げる、“A Better Dialogue”の取り組みを推進しています。また、当社グループ全社員を対象とする「グローバル共通コアナレッジ体系」を整備し、グローバル共通で修得すべき23のナレッジを制定して学習機会の提供を進めています。

外とつながり成長の機会を創出する仕組み



グローバル人事プラットフォームの整備

これら、社歴や国籍にかかわらずグローバルに活躍できる人づくりの強化を支える仕組みとして、「グローバル人事プラットフォーム」を構築しています。具体的には、人材マネジメント情報を可視化・可用化する人材管理システム「グローバルタレントデータベース」の構築など、グローバル共通の人材マネジメントの考え方や仕組み、ITシステムを構築しています。これによって、国・地域・会社を超えた配置・登用やキャリア・能力開発などを可能とし、グローバル全体で人材マネジメントの高位平準化を図り、組織能力を向上させていくことを目指しています。

地球温暖化対策と 資源循環に注力

品質・環境本部長
上原 宏敏

各国が一致して地球温暖化対策に取り組むことを定めたパリ協定や、国連の掲げるSDGs(持続可能な開発目標)に対する注目の高まりは、環境・エネルギー問題がグローバルに深刻化していることを示唆しています。また、G20財務大臣・中央銀行総裁会議の要請を受け、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(TCFD)の提言に関しては、重要な経営課題と認識し、シナリオ分析を行い、特定したリスクと機会に気候変動がもたらす影響を把握して、当社グループ戦略のレジリエンス性を確認いたしました。

当社グループは、創業以来、人々の暮らしと社会の発展に貢献することを経営理念とし、地球環境問題にも積極的に取り組んできました。そして2017年に、「パナソニック環境ビジョン2050」を策定、「より良い暮らし」と「持続可能な地球環境」の両立に向けて、使うエネルギーを削減するとともに、それを超えるクリーンなエネルギーの創出・活用を進めていくというゴールを定めました。その実現に向けて、重点課題であるエネルギーと資源にフォーカスした「グリーンプラン2021」の活動計画を策定し、創・蓄・省・エネルギーマネジメントに関する商品、技術、ソリューションの開発を加速していきます。

まず、「使うエネルギー」を減らす取り組みでは、主要製品における「使うエネルギーの削減貢献量」を目標化して、省エネ設計に取り組んでいます。また生産活動において



は、「CO₂ゼロ工場」の実現をグローバルに進めています。2018年度には、日本・ベルギー・ブラジルでCO₂ゼロ工場を実現しました。今後、他の地域にもそれぞれモデル工場を展開していく予定です。

次に、「創るエネルギー」を伸ばす取り組みでは、水素をエネルギー源として電気をつくり出す燃料電池技術の開発を進めています。東京オリンピックの選手村跡地に誕生する新しい街「HARUMI FLAG」において、純水素型燃料電池が、街灯や情報インフラ、セキュリティに電力を供給します。また都市ガスを改質して作り出した水素を利用して発電する家庭用燃料電池を分譲住宅全戸(約4,000戸)に導入する予定です。

一方、「資源」に関しては、お客様のライフスタイルが所有から利用へ変化する中、ひとつの製品を多くの人で共有するシェアリングサービスや、製品そのものや製品に使われている部品を再生・再利用することで、その機能・価値・寿命を最大限に活用する、リペア/メンテナンス、リファービッシュ、リマニュファクチャリング事業などのサーキュラーエコノミー型事業の創出にも挑戦しています。

当社グループは、このような事業活動を通し、エネルギーや資源に関する取り組みを拡大・加速させることで、環境ビジョン2050の実現を目指します。

環境への取り組み

環境経営

ビジョン・行動計画

当社グループが策定している「パナソニック環境ビジョン2050」では、2050年に向けて「創るエネルギー」が「使うエネルギー」を超えることに挑戦していきます。

「使うエネルギー」は生産など事業活動で使用するエネルギーと当社の製品がお客様のもとで使用されるエネルギーであり、「創るエネルギー」は太陽光発電・蓄電池・エネルギーソリューションなどの製品・サービスが創出もしくは活用可能にするクリーンなエネルギーです。

この環境ビジョン2050実現に向けて策定した、環境行動

計画「グリーンプラン2021」は、2021年度までの3年間で達成すべき目標と、全従業員のためのアクションプランを明確化したものです。

パナソニック環境ビジョン2050

「より良いくらし」と「持続可能な地球環境」の両立に向け、グリーンなエネルギーでより良く快適にくらせる社会を目指し、

パナソニックは使うエネルギーの削減と、それを超えるエネルギーの創出・活用を進めます。

使うエネルギー < 創るエネルギー

環境行動計画「グリーンプラン2021」(抜粋)

課題		2021年度目標		
重点課題	エネルギー	使うエネルギー総量に対する創るエネルギー総量の比率拡大		
		使う:創る=8.5:1		
		製品・サービス	創るエネルギー量の拡大	創るエネルギー量 3万GWh以上
			使うエネルギーの削減貢献量の拡大	削減貢献量 直接 2.5万GWh以上 間接 0.2万GWh以上
	創るエネルギー事業の拡大		エナジー関連事業の拡大	
	省エネルギー事業の拡大	IoT/AIを活用した製品・サービスの拡大		
工場	CO ₂ ゼロモデル工場の推進	・水素応用技術実証工場の確立 ・グローバル各地域でCO ₂ ゼロモデル工場を1工場以上実現		
	再生可能エネルギー利用拡大	・自社拠点再エネ導入 40,000MWh ・再エネ外部調達推進		
	エネルギーミニマム生産の推進	・IoT活用によるロス削減 ・工法革新による生産性向上		
資源	サーキュラーエコノミー型事業の創出	既存事業と循環経済の関連性マッピングの100%完了		
	投入資源を減らし循環資源の活用を拡大	再生樹脂利用量 4.2万トン以上(2019~2021年度累計)		
	グローバルで工場廃棄物をゼロエミッション化	工場廃棄物リサイクル率 99%以上		

参画イニシアチブ

環境ビジョン2050の推進加速を目的として、2019年8月、当社は事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることを旨とする国際的なイニシアチブ「RE100」に加盟しました。2050年までにグローバルで使用する電力を100%再生可能エネルギーに切り替えるとともに、

CO₂排出ゼロのモノづくりを目指します。

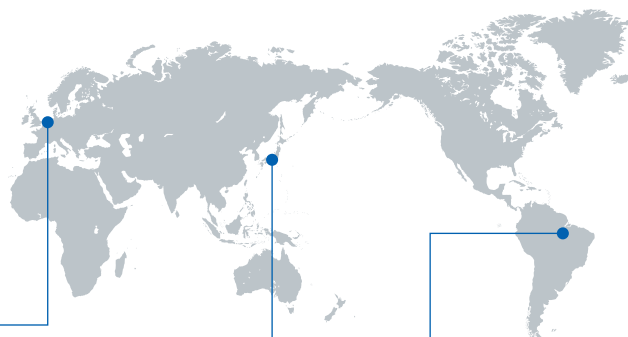
さらに、当社は他のイニシアチブへも参画しており、TCFD提言を踏まえて、気候変動の影響を受けやすいと判断した事業を含めたリスクと機会を特定し、シナリオ分析を行っています。詳細は[サステナビリティデータブック2019](#)に記載しています。



エネルギーに関する取り組み

CO₂ゼロ工場

2018年度に3拠点でCO₂ゼロ工場を実現し、これらの工場を先行モデル工場として、培ったノウハウを順次グローバルの工場に展開することで、CO₂を排出しないモノづくりを着実に推進していきます。



欧州



パナソニック エナジーベルギー(株)

工場敷地内に風力発電システムを設置し、再生可能エネルギー由来電力を活用し、購入電力も再生可能エネルギー由来に切り替えました。

日本



パナソニック エコテクノロジーセンター(株)

100%再生可能エネルギー由来電力での操業を実現し、残った化石燃料由来CO₂をオフセットするクレジットの活用で、CO₂ゼロ工場を実現しました。

南米



パナソニック ブラジル(有)

サンジョゼ、マナウス、エストレマの3工場において、当社グループの工場で初めて、100%再生可能エネルギー由来電力でのモノづくりを実現しました。

水素エネルギー

日本が目指す脱炭素社会に向け、当社グループは水素を新たなエネルギー源として活用しCO₂フリー社会の実現を目指して、クリーンなエネルギーで安心してらせる社会づくりに貢献していきます。

HARUMI FLAG

東京オリンピックの選手村跡地に生まれる街のインフラに、純水素型燃料電池が電力を供給し、各家庭では、家庭用燃料電池が都市ガスからつくられた水素で発電します。当社の水素エネルギー技術が、持続可能な街の暮らしを実現します。



Kusatsu Farm(水素ステーション)

草津拠点構内にて、再生可能エネルギーを利用した水電解で水素を製造し、圧縮・貯蔵する水素ステーションから燃料電池フォークリフトに水素を供給することで、構内物流のCO₂ゼロ化に活用していきます。



資源に関する取り組み

セルロースファイバー

樹脂使用量を削減する取り組みとして、植物由来のセルロースファイバーを添加した複合樹脂を開発し製品化しています。

製品への展開事例として、2018年8月発売のコードレススティック掃除機の本体部分に使用しています。セルロースを添加することで、軽さと強度を両立させながら、樹脂の使用量も削減しています。

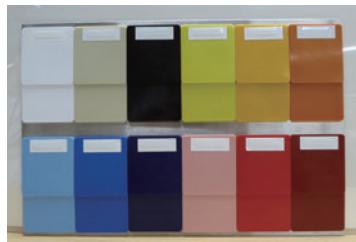
技術開発事例として、55%の高濃度でセルロースファイバーを配合した成形材料を開発しました。高い着色自由性を持ち、成形プロセス制御による木質感デザインが可能であり、アサヒビール(株)と共同で、環境配慮型リユースカップとして展開を開始しています。



コードレススティック掃除機「POWER CORDLESS」



高濃度セルロースファイバー成形材料



高い着色自由性



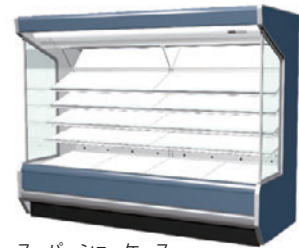
環境配慮型リユースカップ「森のタンブラー」

リファーマビッシュ事業

パナソニック産機システムズ(株)では、冷凍冷蔵設備(ショーケース)のリファーマビッシュスキームを構築しています。繁盛店で改装時に廃棄される比較的新しい設備をリファーマビッシュし、同じ小売りチェーン内で、古い設備を

使い続けている老朽化店舗に導入する、というものです。

これにより、小売りチェーン全体で、エネルギー効率を高めるとともに、資源を有効利用することができます。



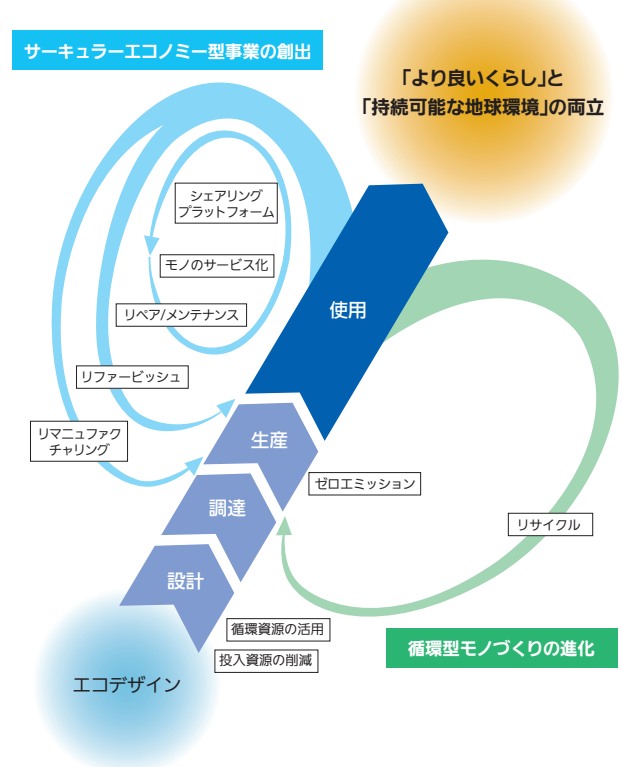
スーパーショーケース

サーキュラーエコノミー

従来の「循環型モノづくりを進化」させながら、「サーキュラーエコノミー型事業の創出」に取り組みます。

資源消費に依存せず持続可能な経済成長を目指す「サーキュラーエコノミー型事業の創出」と、新規材料や最新のデジタル技術を活用して「循環型モノづくりを進化」させる取り組みを、お客様の使用時の価値を最大化するエコデザインの考え方を基軸に推進します。それによって、環境ビジョン2050に掲げている「より良い暮らし」と「持続可能な地球環境」の両立を目指します。

取り組みコンセプト



社会課題への取り組み事例 (SDGsとの関連)

パナソニックは経営理念に基づき、事業活動を通じて、社会課題の解決に取り組んでいます。

さまざまな事業をグローバルに展開し、国連が採択した持続可能な開発目標 (SDGs) の達成にも貢献していきます。

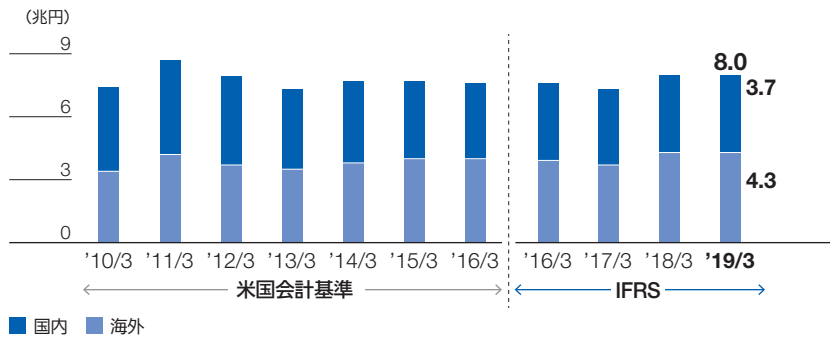
取り組み事例	主な活動	貢献するSDGs	詳細情報
クリーンなエネルギー社会づくりへの貢献 使うエネルギーを削減すると同時に、クリーンなエネルギーの創出・活用を進め、クリーンなエネルギーでより良く快適にさせる社会の実現を目指しています。2050年に向けて「創るエネルギー」が、「使うエネルギー」を超えることに挑戦しています。	<ul style="list-style-type: none"> 「使うエネルギー」の削減: 省エネ性能の高い製品やエネルギーマネジメントシステムの提供、当社の工場やオフィスにおける省エネの推進 「創るエネルギー」の拡大 (クリーンなエネルギーの活用機会の増大): 環境対応車向け電池や、太陽光発電システム、燃料電池の提供 		アニュアルレポート2019 「環境責任者メッセージ/環境への取り組み」 WEBサイト パナソニック環境ビジョン2050 CO2削減
まち全体でより良い暮らしを提供 社会課題の解決と、地域全体の価値向上に向けて、パートナー企業、自治体、大学、住民の皆様との共創による、進化し続けるまちづくりを進めています。	<ul style="list-style-type: none"> 日本の藤沢市、横浜市 (綱島) において「サスティナブル・スマートタウン (SST)」を構築し、「エネルギー」「セキュリティ」「モビリティ」「ウェルネス」「コミュニティ」などに貢献するソリューションを提供 SSTで培ったノウハウを欧米 (米国デンバー市など) や中国、インド、東南アジアなどグローバルに展開 		WEBサイト Fujisawa SST Tsunashima SST CityNOW プロジェクト (英語のみ)
安全な交通社会づくりへの貢献 高度なセンシング技術や画像認識技術、通信技術などを組み合わせて、ユーザーにわかりやすく情報を伝え、安全で安心な運転を支援するソリューションを開発・提供しています。	<ul style="list-style-type: none"> カメラ・センシング技術や画像処理技術を用いた、先進運転支援システム (ADAS) の提供 車とネットワークがつながる「コネクティビティ化」を見据えた通信技術の開発による、さらなる安全性の向上 安全を支えるITSソリューションの提供 		WEBサイト ヒトにやさしい安全なクルマ社会へ
お客様企業の生産性向上 製造業で培ったノウハウや、ロボティクス技術をテコに、消費者ニーズの多様化や高度化、労働力不足などの課題に直面するお客様のモノをつくる・運ぶ・売るプロセスを革新し、現場業務の生産性向上と継続的な価値創出を目指しています。	<ul style="list-style-type: none"> 製造: 製造現場の稼働状況などのデータをリアルタイムで可視化し、スピーディーな改善につなげることによる生産性の向上 物流: 荷物取り扱いが急増する物流業界の倉庫・運送・配達現場の効率化・省人化 流通: 先進プロダクツとICTによるシステムソリューションを軸に、流通業界の新たなビジネスモデルやサービスを共創 		WEBサイト ビジネスソリューション
循環型社会づくりへの貢献 多くの資源を使用するメーカーの責務として、持続可能な資源利用への貢献を目指して、投入資源の削減、製品リサイクル、商品への再生資源の使用量拡大などを推進しています。	<ul style="list-style-type: none"> 投入資源を最小化するために製品の小型化・軽量化を推進 使用済み家電のリサイクルをグローバルで推進 「商品から商品へ」をコンセプトとして、使用済み商品から取り出した資源 (樹脂、鉄など) を用いた商品を提供 工場での廃棄物発生量の削減、リサイクル率の向上 		アニュアルレポート2019 「環境責任者メッセージ/環境への取り組み」 WEBサイト 資源循環
人権が尊重される社会づくりへの貢献 グローバルに事業を展開する企業グループとして、サプライチェーン全体を視野に入れ、人権尊重とディーセントワーク (働きがいのある人間らしい仕事) の確保を目指した取り組みを推進しています。	<ul style="list-style-type: none"> 強制労働、児童労働防止の取り組み 外国人移民労働者を含む労働者の権利保護 労働安全衛生管理 		WEBサイト 人権の尊重 責任ある調達活動
多様な人材が活躍する社会づくりへの貢献 人材のダイバーシティを尊重し、インクルージョン (包摂) するための各種制度・取り組みを通じて、多彩な個性と能力をもつ人材が集まり、活躍できる企業グループを目指しています。	<ul style="list-style-type: none"> 女性の経営参画促進 (女性社員向け勉強会、女性リーダー向けキャリアアップセミナー開催など) 性的指向・性自認に関わらず働きやすい職場づくり 障がいのある社員が活躍できる職場づくり 		アニュアルレポート2019 「人材戦略責任者メッセージ/人材戦略の取り組み」 WEBサイト 人材育成と多様な人材の活用 Inclusion & Diversity
企業市民活動を通じたお役立ち 自社商品の無償提供や、社会課題解決に取り組む団体への経営ノウハウ支援などによって、新興国・途上国の貧困解消や教育機会増大などを目指し、一人ひとりが自立したサスティナブルな社会づくりに貢献しています。	<ul style="list-style-type: none"> ソーラーランタン10万台プロジェクト / 無電化ソリューションプロジェクト / みんなで「AKARI」アクション (太陽光発電による途上国の社会課題解決支援) Panasonic NPO / NGO サポートファンド for SDGs (貧困解消を目指す団体への組織基盤強化支援) サステナブル・シーフード (認証取得した海産物の利用による水産資源保護) 		WEBサイト ソーラーランタン10万台プロジェクト 無電化ソリューション AKARIアクション Panasonic NPO/NGOサポートファンド for SDGs サステナブル・シーフード

財務ハイライト

パナソニック株式会社および連結子会社
各表示年3月期または3月期末

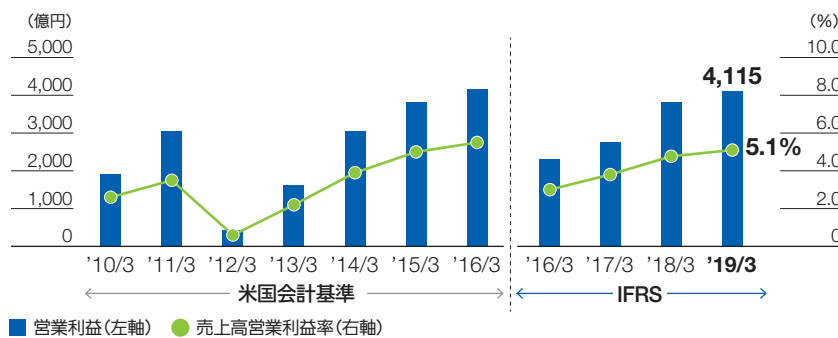
当社は、2017年3月期の年間決算より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。
また、2016年3月期の財務数値については、従来の米国会計基準に加えIFRSに準拠した数値も併記しております。

売上高



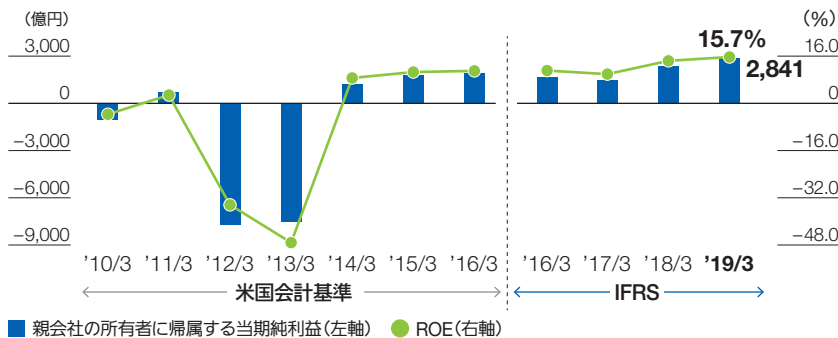
海外では車載関連、北米の食品流通やプロセスオートメーションの実装機事業が引き続き好調で、増収となりました。全体では、国内におけるアプライアンスのコンシューマー向け販売が減収となったこともあり、前年並みとなりました。

営業利益／売上高営業利益率



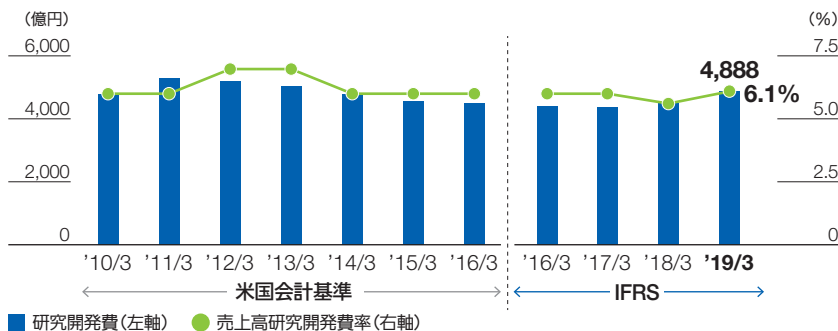
原材料の価格高騰や先行投資による固定費増加、事業構造改革費用の計上はありましたが、オートモーティブやエナジーなどの増販益に加え、資産売却益や年金制度改定に伴う一時益などにより、増益となりました。

親会社の所有者に帰属する当期純利益／ROE



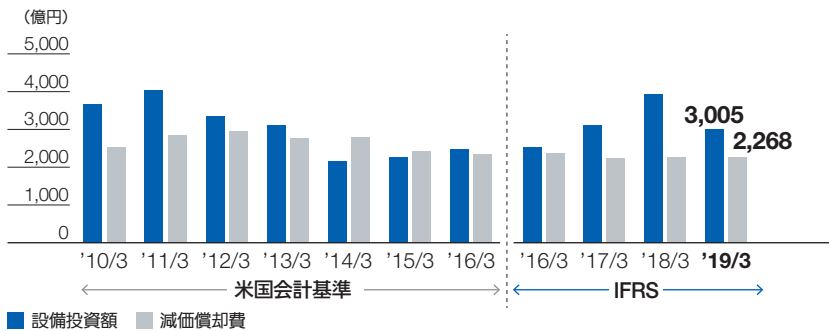
営業利益の増加と、子会社再編による一時的要因などで法人所得税費用が良化したため、親会社の所有者に帰属する当期純利益は増益となりました。この結果、ROEは15.7%と、前年から1.3ポイント改善しました。

研究開発費／売上高研究開発費率



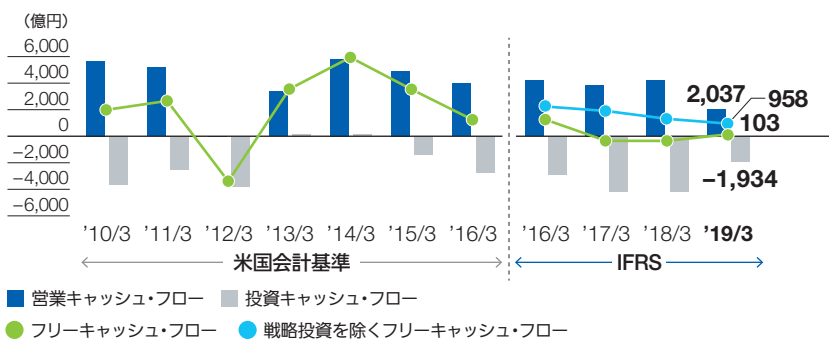
主要領域の成長戦略に基づき、将来を担う新技術や新商品の開発に注力しました。加えてIoT・人工知能・ビッグデータなどの技術開発や、これらを用いた新規事業創出にも取り組み、研究開発費は4,888億円となりました。

設備投資額／減価償却費(有形)



将来の成長に向けて、重点事業を中心に投資を着実に行っていくとの考え方のもと設備投資を行っています。2018年度の主要な設備投資は、車載用のリチウムイオン電池の生産設備(米国・中国)でした。

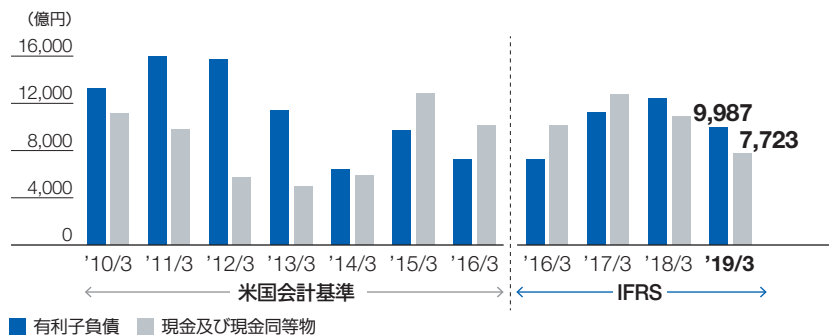
フリーキャッシュ・フロー



フリーキャッシュ・フローは103億円となり、前年から459億円増加しました。戦略投資を除くフリーキャッシュ・フローは958億円となりました。

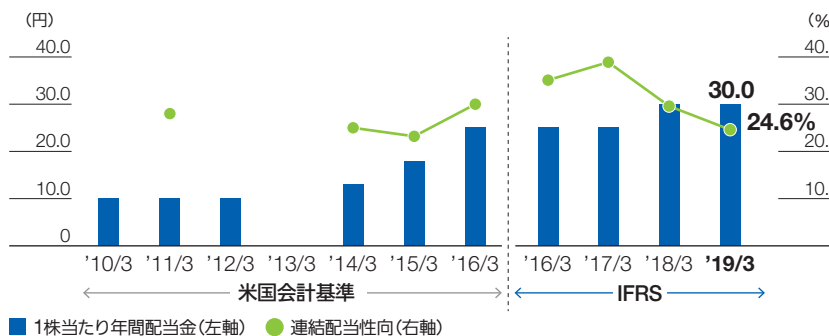
(注)貸手リース会計が適用されるリース債権の回収額(19年3月期1,673億円、18年3月期193億円)は投資キャッシュ・フローに含まれています。

有利子負債／現金及び現金同等物



有利子負債は、普通社債の償還などにより、減少しました。現金及び現金同等物は、短期社債発行残高の減少などにより、減少しました。

1株当たり年間配当金／連結配当性向



配当については、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います。本方針および財務体質の状況などを総合的に勘案し、2018年度の1株当たり年間配当金は、前年度と同額の30円としました。

(注)当社株主に帰属する当期純利益がマイナスの期は、配当性向を算出していません。

10年間の主要財務データ

パナソニック株式会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

	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3
会計年度 (百万円)							
売上高	7,417,980	8,692,672	7,846,216	7,303,045	7,736,541	7,715,037	7,553,717
営業利益	190,453	305,254	43,725	160,936	305,114	381,913	415,709
税引前利益(△は損失)	△ 29,315	178,807	△ 812,844	△ 398,386	206,225	182,456	217,048
当社株主に帰属する当期純利益(△は損失)	△ 103,465	74,017	△ 772,172	△ 754,250	120,442	179,485	193,256
設備投資額	385,489	403,778	333,695	310,866	217,033	226,680	248,794
減価償却費	251,839	284,244	295,808	277,582	278,792	242,149	235,033
研究開発費	476,903	527,798	520,217	502,223	478,817	457,250	449,828
フリーキャッシュ・フロー	198,674	266,250	△ 339,893	355,156	594,078	353,455	124,406
会計年度末 (百万円)							
有利子負債	1,327,992	1,595,269	1,575,615	1,143,395	642,112	972,916	725,919
現金及び現金同等物	1,109,912	974,826	574,411	496,283	592,467	1,280,408	1,014,264
総資産	8,358,057	7,822,870	6,601,055	5,397,812	5,212,994	5,956,947	5,596,982
当社株主資本	2,792,488	2,558,992	1,929,786	1,264,032	1,548,152	1,823,293	1,705,056
資本合計	3,679,773	2,946,335	1,977,566	1,304,273	1,586,438	1,992,552	1,854,314

1株当たり情報 (円)

1株当たり当社株主に帰属する当期純利益(△は損失)							
基本的	△ 49.97	35.75	△ 333.96	△ 326.28	52.10	77.65	83.40
希薄化後	-	-	-	-	-	77.64	83.39
1株当たり年間配当金	10.00	10.00	10.00	0	13.00	18.00	25.00
1株当たり当社株主資本	1,348.63	1,236.05	834.79	546.81	669.74	788.87	734.62

財務指標

売上高営業利益率 (%)	2.6	3.5	0.6	2.2	3.9	5.0	5.5
売上高税引前利益率 (%)	△ 0.4	2.1	△ 10.4	△ 5.5	2.7	2.4	2.9
当社株主資本利益率(ROE) (%)	△ 3.7	2.8	△ 34.4	△ 47.2	8.6	10.6	11.0
売上高当社株主に帰属する当期純利益率 (%)	△ 1.4	0.9	△ 9.8	△ 10.3	1.6	2.3	2.6
総資産回転率 (回)	1.0	1.1	1.1	1.2	1.5	1.4	1.3
財務レバレッジ (倍)	2.6	3.0	3.2	3.8	3.8	3.3	3.3
有利子負債比率 (%)	15.9	20.4	23.9	21.2	12.3	16.3	13.0
総資産当社株主資本比率 (%)	33.4	32.7	29.2	23.4	29.7	30.6	30.5
配当性向 (%)	-	28.0	-	-	25.0	23.2	30.0

為替レート (円)

1米ドル	93	86	79	83	100	110	120
1ユーロ	131	113	109	107	134	139	133
1人民元	-	-	-	13.3	16.4	17.7	18.9

米国会計基準に対する注記

- 当社の連結財務諸表は2016年3月期まで米国で一般に公正妥当と認められた会計原則に基づいて作成しています。
- 営業利益は、日本の会計慣行に従い、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しています。米国で一般に公正妥当と認められた会計原則では、「連結損益計算書」においてその他の特定の費用（長期性資産の減損や構造改革費用等）は営業利益に含まれます。詳細は、当社の有価証券報告書および決算発表資料をご参照ください。
- 当社は、支払ベースから取得ベースへの調整を反映した、発生ベースでの有形固定資産の購入額を設備投資額と定義しています。
- 設備投資額と減価償却費には、無形固定資産は含まれていません。
- 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。
- 三洋電機(株)およびその連結子会社は、2009年12月に当社の連結子会社となりました。2009年12月以前の三洋電機(株)およびその連結子会社の業績は当社の業績に含まれていません。
- 2010年3月期～2014年3月期の希薄化後1株当たり当社株主に帰属する当期純利益は、潜在株式が存在しないため記載していません。
- 当社は2013年3月期より、金型に対する投資を設備投資に含めるとともに、金型の償却費用を減価償却費に含めることとしました。これにより、設備投資額および減価償却費の2012年3月期数値を変更しています。
- 当社株主に帰属する当期純利益がマイナスの期は、配当性向を算出していません。
- 有利子負債は、「短期負債及び一年以内返済長期負債」と「長期負債」の合計です。
- 各比率の算出方法は以下のとおりです。
売上高営業利益率 = 営業利益 ÷ 売上高
売上高税引前利益率 = 税引前利益 ÷ 売上高
当社株主資本利益率(ROE) = 当社株主に帰属する当期純利益 ÷ 期初・期末平均当社株主資本
売上高当社株主に帰属する当期純利益率 = 当社株主に帰属する当期純利益 ÷ 売上高
総資産回転率 = 売上高 ÷ 期初・期末平均総資産
財務レバレッジ = 期初・期末平均総資産 ÷ 期初・期末平均当社株主資本
有利子負債比率 = 有利子負債 ÷ 総資産
総資産当社株主資本比率 = 当社株主資本 ÷ 総資産
配当性向 = 1株当たり年間配当金 ÷ 基本的1株当たり当社株主に帰属する当期純利益

IFRS

	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
会計年度 (百万円)				
売上高	7,626,306	7,343,707	7,982,164	8,002,733
調整後営業利益	413,246	343,616	401,202	327,032
営業利益	230,299	276,784	380,539	411,498
税引前利益	227,529	275,066	378,590	416,456
親会社の所有者に帰属する当期純利益	165,212	149,360	236,040	284,149
設備投資額	252,905	311,641	392,234	300,450
減価償却費	238,214	224,405	226,576	226,788
研究開発費	438,851	436,130	448,879	488,757
フリーキャッシュ・フロー	125,551	△ 34,746	△ 35,646	10,290
会計年度末 (百万円)				
有利子負債	724,841	1,124,004	1,239,444	998,721
現金及び現金同等物	1,012,666	1,270,787	1,089,585	772,264
総資産	5,488,024	5,982,961	6,291,148	6,013,931
親会社の所有者に帰属する持分	1,444,442	1,571,889	1,707,551	1,913,513
資本合計	1,647,233	1,759,935	1,882,285	2,084,615

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	71.30	64.33	101.20	121.83
希薄化後	71.29	64.31	101.15	121.75
1株当たり年間配当金	25.00	25.00	30.00	30.00
1株当たり親会社の所有者に帰属する持分	622.34	673.93	732.12	820.41

財務指標

売上高営業利益率 (%)	3.0	3.8	4.8	5.1
売上高税引前利益率 (%)	3.0	3.7	4.7	5.2
親会社所有者帰属持分当期純利益率(ROE) (%)	11.1	9.9	14.4	15.7
売上高親会社の所有者に帰属する当期純利益率 (%)	2.2	2.0	3.0	3.6
総資産回転率 (回)	1.3	1.3	1.3	1.3
財務レバレッジ (倍)	3.8	3.8	3.7	3.4
有利子負債比率 (%)	13.2	18.8	19.7	16.6
総資産親会社所有者帰属持分比率 (%)	26.3	26.3	27.1	31.8
配当性向 (%)	35.1	38.9	29.6	24.6

為替レート (円)

1米ドル	120	108	111	111
1ユーロ	133	119	130	128
1人民元	18.9	16.1	16.8	16.5

IFRSに対する注記

- 当社の連結財務諸表は国際財務報告基準(IFRS)に準拠しています。
- 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あります。
- 当社は、支払ベースから取得ベースへの調整を反映した、発生ベースでの有形固定資産の購入額を設備投資額と定義しています。
- 設備投資額と減価償却費には、無形固定資産は含まれていません。
- 1株当たり年間配当金は各会計年度にかかる中間配当および期末配当の合計額です。
- 為替レートは、期中平均レートです。
- 有利子負債は、「短期負債及び一年以内返済長期負債」と「長期負債」の合計です。
- 各比率の算出方法は以下のとおりです。
売上高営業利益率 = 営業利益 ÷ 売上高
売上高税引前利益率 = 税引前利益 ÷ 売上高
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 ÷ 期初・期末平均親会社の所有者に帰属する持分
売上高親会社の所有者に帰属する当期純利益率 = 親会社の所有者に帰属する当期純利益 ÷ 売上高
総資産回転率 = 売上高 ÷ 期初・期末平均総資産
財務レバレッジ = 期初・期末平均総資産 ÷ 期初・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
総資産親会社所有者帰属持分比率 = 親会社の所有者に帰属する持分 ÷ 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

経営成績

経営概況

2018年度の世界経済は、米国では消費、日本では良好な雇用環境などが下支えとなり、概ね堅調に推移しました。一方、中国で消費や投資の伸びが弱まってきたほか、年度後半には各国の輸出入などに景気減速の兆しが見られました。

このような経営環境のもと、当社は持続的な成長に向けた戦略を推進しました。特に、クルマの電動化の主要なデバイスである車載電池事業では、性能面およびコスト面において業界ナンバーワンの高容量・高出力に対応した車載用角形電池の実現に向け、トヨタ自動車(株)との間で合弁会社の設立に合意しました。

2016年度の事業方針で掲げた2018年度の会社の経営目標である営業利益および親会社の所有者に帰属する当期純利益の目標のうち、営業利益については、成長牽引役の車載事業等の収益性悪化などにより達成することはできませんでしたが、年金制度の一部見直しや資産売却等の一時益などにより、前年度から増益となりました。親会社の所有者に帰属する当期純利益の目標については、法人所得税費用の減少などにより達成しました。

売上高

当年度の連結売上高は、8兆27億円でほぼ前年度並みとなりました。国内売上は、アプライアンスのコンシューマー向け販売が減収となりましたが、車載関連やパナソニックホームズ(株)の増販などにより、前年度と同水準となりました。海外売上は、エナジーやオートモーティブなどの車載関連、北米の食品流通やプロセスオートメーションの実装機事業が引き続き好調で、増収となりました。

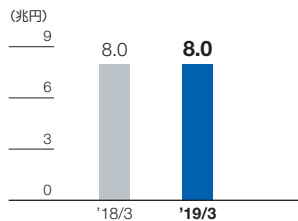
連結業績

(億円)

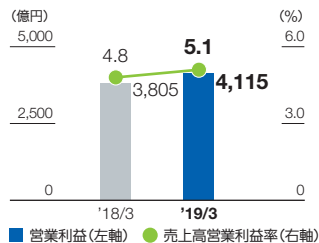
	2017年度	2018年度	前年度比/差	
売上高	79,822	80,027	100%	+205
営業利益	3,805	4,115	108%	+310
税引前利益	3,786	4,165	110%	+379
親会社の所有者に帰属する当期純利益	2,360	2,841	120%	+481
ROE	14.4%	15.7%	—	+1.3%

為替レート	1USドル	111円	111円
	1ユーロ	130円	128円
	1人民元	16.8円	16.5円

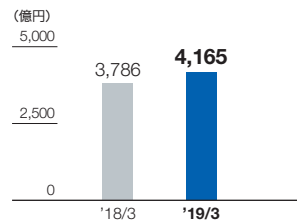
売上高 (各表示年3月期)



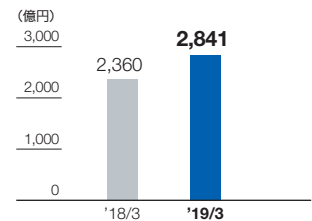
営業利益／売上高営業利益率 (各表示年3月期)



税引前利益 (各表示年3月期)



親会社の所有者に帰属する当期純利益 (各表示年3月期)



地域別概況

地域別売上高については、国内は、前年度の3兆7,241億円に比べてほぼ横ばいで、3兆7,166億円となりました。海外は、前年度の4兆2,581億円に比べて1%増加し、4兆2,861億円、為替の影響を除く実質ベースでは、前年度比で2%の増加となりました。米州は、1兆5,298億円となり実質ベースで12%の増加となりました。欧州は、8,073億円となり、実質ベースでほぼ横ばいとなりました。アジアは、1兆150億円となり、実質ベースで5%の減少、中国では、9,340億円となり、実質ベースで4%の減少となりました。

地域別売上高

	2017年度	2018年度	前年比 (現地通貨 ベース)
日本	37,241	37,166	100%
米州	13,683	15,298	112%
欧州	8,210	8,073	100%
アジア	10,871	10,150	95%
中国	9,817	9,340	96%
合計	79,822	80,027	101%

営業利益

売上原価は、前年度の5兆6,430億円に比べて増加し、5兆7,362億円となりました。また、販売費及び一般管理費は、前年度の1兆9,380億円に比べて増加し、1兆9,395億円となりました。持分法による投資損益は、前年度の101億円に

比べて増加し、109億円でした。その他の損益は、年金制度の一部見直しや資産売却等の一時益などにより、前年度の307億円の損失に対して、736億円の利益となりました。

これらの結果、営業利益は、前年度の3,805億円に比べて増加し、4,115億円となりました。原材料価格高騰や先行投資による固定費増加、事業構造改革費用の計上はありましたが、オートモーティブやエナジーなどの増販益に加え、上述の一時益などにより増益となりました。営業利益率も、前年度の4.8%から良化し、5.1%となりました。

税引前利益

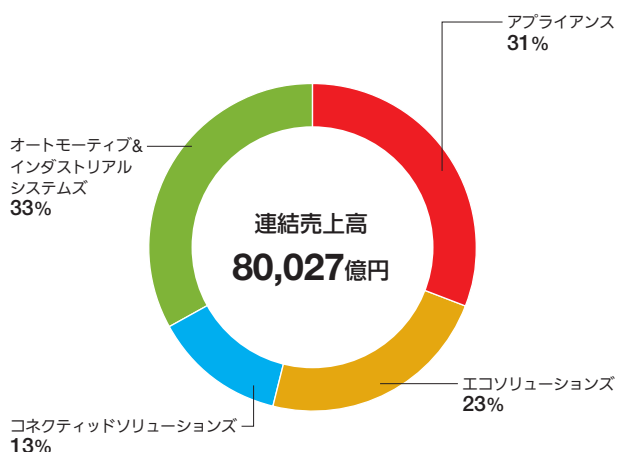
金融収益については、前年度の228億円から増加し、256億円となりました。金融費用については、前年度の247億円から減少し、206億円となりました。この結果、税引前利益は、前年度の3,786億円に対し、4,165億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期純利益

法人所得税費用は、前年度の1,266億円に対し、1,137億円となりました。この結果、親会社の所有者に帰属する当期純利益は、前年度の2,360億円に対し、2,841億円となりました。また、基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益は、前年度の101円20銭に対し、121円83銭となりました。

セグメント情報

2018年度の売上高構成比率

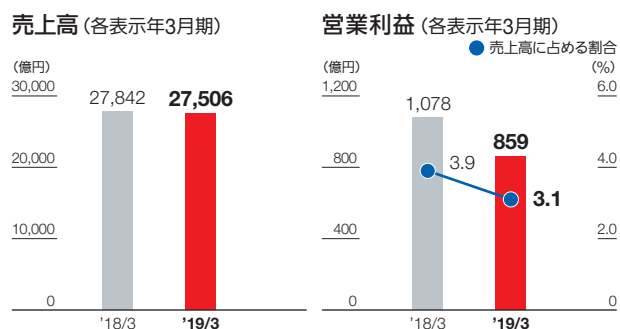


セグメント別内訳

	売上高	営業利益
アプライアンス	27,506	859
エコソリューションズ	20,361	646
コネクティッドソリューションズ	11,277	944
オートモーティブ&インダストリアルシステムズ	29,831	564
報告セグメント計	88,975	3,013
その他	3,095	14
消去・調整	△12,043	1,088
連結決算	80,027	4,115

(注) 売上高構成比は、各セグメントの売上高を、報告セグメント売上高合計(「報告セグメント計」欄の売上高)で除して算出しております。

アプライアンス (AP)



当セグメントの売上高は、前年度比で1%減少し、2兆7,506億円となりました。

当年度は、価格競争の影響でテレビ事業やイメージングネットワーク事業などの販売が減少したことにより、全体では減収となりました。

主な事業部の状況では、エアコンカンパニーは、アジアや中近東においてルームエアコンの販売が低調だったものの、国内でルームエアコンと大型空調ともに好調だったことにより、前年並みとなりました。

ランドリー・クリーナー事業部では、国内や中国において洗濯機が好調に推移するとともに、トワレ(温水洗浄便座)も中国で堅調であったことから、増収となりました。

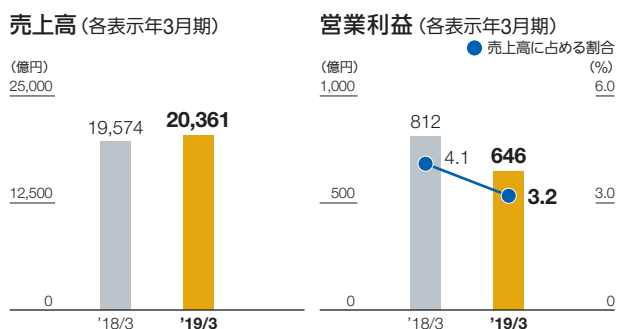
テレビ事業部では、アジアやインドなどで価格競争の影響により、減収となりました。

ビューティ・リビング事業部では、国内はインバウンド需要減による影響で低調だったものの、美容家電が中国を中心に好調に推移したことにより、前年並みとなりました。

イメージングネットワーク事業部は、欧州などで価格競争の影響により減収となりました。

当セグメントの営業利益は、859億円となりました。冷蔵庫などの白物家電の価格競争による収益性悪化とテレビの減販損を合理化の取り組みなどで補いきれず、前年度から219億円減少しました。

エコソリューションズ(ES)



当セグメントの売上高は、前年度比で4%増加し、2兆361億円となりました。

当年度は、国内での新築請負事業などの伸長や、環境エンジニアリング事業での大型案件の受注・販売に加え、海外でインドや中国を中心に電材事業などの販売が好調だったことにより、全体では増収となりました。

主な事業部の状況では、パナソニック ホームズ(株)は、新築請負事業の受注や分譲事業の販売が好調に推移したことにより、増収となりました。

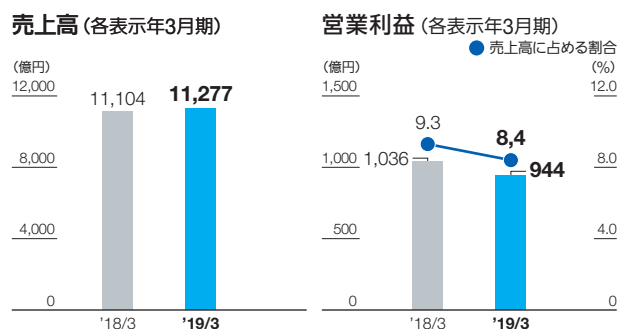
パナソニック エコシステムズ(株)では、環境エンジニアリング事業での大型案件の受注・販売などにより、増収となりました。

エネルギーシステム事業部では、電材事業を中心に海外が好調に推移し、国内も堅調であったことにより、増収となりました。

ハウジングシステム事業部では、水廻りや建材の新商品の好調や、復興需要に伴う屋根・雨樋などの増販により、増収となりました。

当セグメントの営業利益は、646億円となりました。電材事業並びにエンジニアリング事業を中心とした増販益と原価改善等の合理化により、販売価格下落や原材料高騰影響を吸収しましたが、固定資産減損の影響が大きく、前年度から166億円減少しました。

コネクティッドソリューションズ(CNS)



当セグメントの売上高は、前年度比で2%増加し、1兆1,277億円となりました。

当年度は、アビオニクス事業やメディアエンターテインメント事業が低調だったものの、プロセスオートメーション事業・モバイルソリューションズ事業などが好調だったことにより、全体では増収となりました。

主な事業部の状況では、パナソニック アビオニクス(株)は、通信サービス・保守メンテナンスサービスは堅調に推移したものの、大型航空機需要減少の影響を受けた航空機内エンターテインメント・通信システムの減収が大きく、全体で減収となりました。

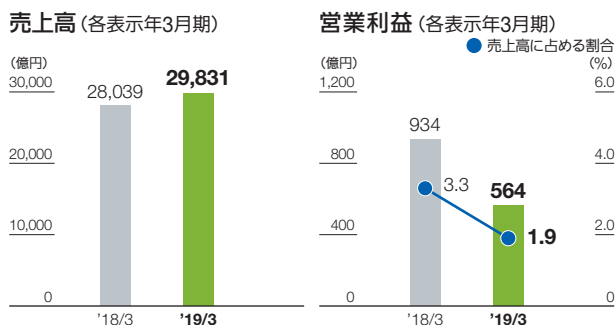
モバイルソリューションズ事業部では、前年度好調だった決済端末の反動減があったものの、ノートパソコンや堅牢モバイル端末の販売が伸長したことなどにより、増収となりました。

プロセスオートメーション事業部では、車載・デバイス業界向け実装機および自動車業界向け溶接機が好調に推移したことにより、増収となりました。

メディアエンターテインメント事業部では、高輝度プロジェクターが堅調に推移したものの、業務用カメラの販売が減少し、減収となりました。

当セグメントの営業利益は、944億円となりました。アビオニクス事業やメディアエンターテインメント事業などの減販損や、前年度に法務関連費用の引当金の戻し入れ益を計上した反動などにより、前年度から92億円減少しました。

オートモーティブ&インダストリアルシステムズ(AIS)



当セグメントの売上高は、前年度比で6%増加し、2兆9,831億円となりました。

当年度は、中国市況の悪化により、モーターなどデバイスの販売減があったものの、環境対応車向けリチウムイオン電池や、インフォテインメントシステム、先進運転支援システム(ADAS)、車載充電器などの自動車の電子化・電動化関連の販売が好調に推移したことにより、全体では増収となりました。

主な事業の状況では、オートモーティブ事業は、日米でインフォテインメントシステムが好調だったことに加え、カメラ・ソナーなどのADAS商品や車載充電器などの電動化商品の販売も好調だったことにより、増収となりました。

エナジー事業では、環境対応車の需要拡大を受けて、車載用リチウムイオン電池の円筒形が、米国電気自動車メーカーの新型車の生産拡大に伴い大幅に伸長したことに加え、角形も国内自動車メーカー向けに伸長したことにより、増収となりました。

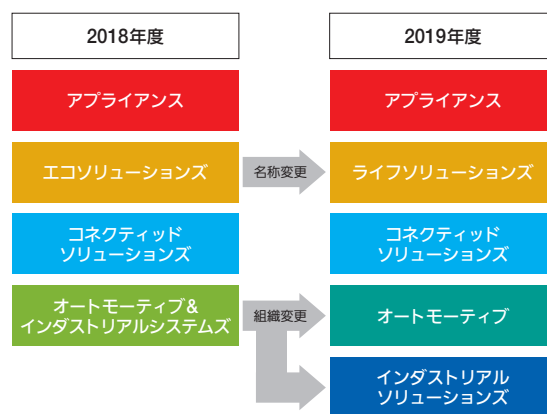
インダストリアル事業では、データセンターや基地局向けコンデンサー、車載向けコイルなどが伸長したものの、中国での設備投資の減速によりモーターなどの販売が落ち込み、減収となりました。

当セグメントの営業利益は、564億円となりました。インフォテインメントシステムやADAS、車載用リチウムイオン電池など車載事業を中心とした増販益はあったものの、モーターなどの減販損や、欧州で車載事業の開発資産減損処理を行ったことなどにより、前年度から370億円減少しました。

参考: 報告セグメントの変更

2019年度より報告セグメントを以下のとおり変更しています。

- ①「エコソリューションズ」は「ライフソリューションズ」に名称を変更。
- ②「オートモーティブ&インダストリアルシステムズ」は、自動車に向き合う「オートモーティブ」と強い部品を核に事業を行う「インダストリアルソリューションズ」の2つに再編。



2018年度 四半期別 事業部情報(売上高)

(単位:億円)

		第1四半期 (4～6月)	第2四半期 (7～9月)	第3四半期 (10～12月)	第4四半期 (1～3月)	年間(4～3月)	
							前年比
AP※1	エアコン事業	1,583	1,173	1,025	1,169	4,950	101%
	スモール・ビルトイン事業	1,029	984	1,138	895	4,046	99%
	メジャー事業	1,279	1,387	1,326	1,163	5,155	101%
	AVC事業	1,671	1,541	2,024	1,300	6,536	94%
	食品流通事業	712	708	783	725	2,928	106%
ES	ライティング事業部	708	760	881	787	3,136	99%
	エナジーシステム事業部	816	881	924	939	3,560	102%
	ハウジングシステム事業部	826	858	968	890	3,542	102%
	パナソニック エコシステムズ(株)	417	426	452	483	1,779	107%
	パナソニック ホームズ(株)	696	1,010	819	1,225	3,750	105%
CNS※2	アビオニクス事業	632	662	630	685	2,609	96%
	プロセスオートメーション事業部	588	538	477	440	2,043	111%
	メディアエンターテインメント事業部	305	328	302	306	1,242	93%
	モバイルソリューションズ事業部	623	545	553	688	2,409	104%
	PSSJ	644	675	705	1,191	3,215	106%
AIS※3	オートモーティブ事業	2,433	2,366	2,471	2,625	9,895	107%
	エナジー事業	1,545	1,777	1,901	1,743	6,965	124%
	インダストリアル事業	2,402	2,306	2,314	2,136	9,158	97%

※1 アプライアンスの各事業を構成する事業部は以下のとおりです。なお、各事業部の数値は製販連結ベースです。

- ・エアコン事業 : エアコンカンパニー
- ・スモール・ビルトイン事業 : キッチンアプライアンス事業部、ビューティ・リビング事業部
- ・メジャー事業 : 冷蔵庫事業部、ランドリー・クリーナー事業部
- ・AVC事業 : テレビ事業部、イメージングネットワーク事業部、ホームエンターテインメント事業部、コミュニケーションプロダクツ事業部
- ・食品流通事業 : コールドチェーン事業部、Hussmann Corporation

※2 コネクティッドソリューションズの各事業を構成する事業部等は以下のとおりです。

- ・アビオニクス事業 : Panasonic Avionics Corporation、アビオニクスビジネスユニット
- ・プロセスオートメーション事業部
- ・メディアエンターテインメント事業部
- ・モバイルソリューションズ事業部
- ・PSSJ : パナソニック システムソリューションズ ジャパン(株)

※3 オートモーティブ&インダストリアルシステムズの各事業を構成する事業部は以下のとおりです。

- ・オートモーティブ事業 : インフォテインメントシステム事業部、車載エレクトロニクス事業部、Ficosa International, S.A.
- ・エナジー事業 : エナジーデバイス事業部、エナジーソリューション事業部、テスラエナジー事業部、オートモーティブエナジー事業部
- ・インダストリアル事業 : メカトロニクス事業部、パナソニック セミコンダクターソリューションズ(株)、デバイスソリューション事業部、電子材料事業部、パナソニック液晶ディスプレイ(株)

財政状態および流動性

流動性と資金の源泉

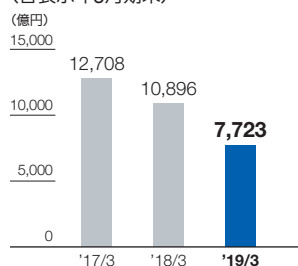
当社グループでは、事業活動に必要な資金は自ら生み出すことを基本方針としています。また、生み出した資金については、グループ内ファイナンスにより効率的な資金活用を行っています。そのうえで、運転資金や事業投資などのため所要の資金が生じる場合には、財務体質や金融市場の状況を踏まえた適切な手段により外部からの資金調達を行っています。

当年度末の現金及び現金同等物残高は、前年度末の1兆896億円から減少し、7,723億円となりました。

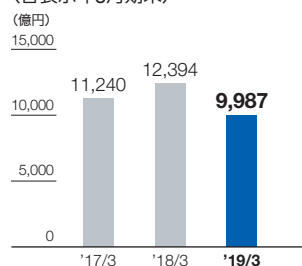
有利子負債は、普通社債の償還などにより、前年度末の1兆2,394億円から当年度末には9,987億円へ減少しました。なお、金融経済環境の悪化など不測の事態への備えとして、2018年6月に複数の取引銀行と期間を3年間とするコミットメントライン契約※を締結しました。当該契約に基づく無担保の借入設定上限は総額7,000億円ですが、借入実績はありません。

※コミットメントライン契約：金融機関との間で予め契約した期間・融資枠の範囲内で融資を受けることを可能とする契約

現金及び現金同等物 (各表示年3月期末)



有利子負債 (各表示年3月期末)

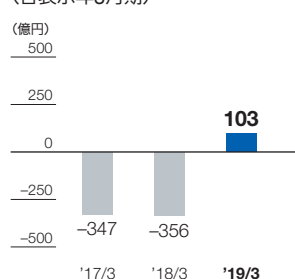


キャッシュ・フロー

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

当年度の営業活動により増加したキャッシュ・フローは2,037億円、投資活動により減少したキャッシュ・フローは1,934億円となり、両者を合計したフリーキャッシュ・フローは、103億円となりました。フリーキャッシュ・フローは、当年度、一時的な法務関連費用の支払いなどはありませんでしたが、運転資本の良化、設備投資の減少および土地売却に伴う収入などにより、前年度と比較して459億円の良化となりました。

フリーキャッシュ・フロー (各表示年3月期)



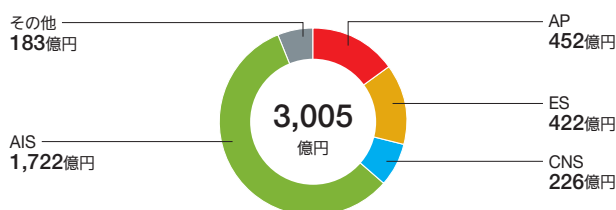
設備投資額と減価償却費

当社グループは、将来の成長に向けて、重点事業を中心に投資を着実にやっていくという考え方のもと、設備投資を行っています。

当年度の設備投資額(有形固定資産のみ)については、前年度の3,922億円から減少し、3,005億円となりました。主要な設備投資は、車載用リチウムイオン電池の生産設備(米国・中国)です。

減価償却費(有形固定資産のみ)は、2,268億円となり、前年度とほぼ同水準となりました。

2018年度設備投資セグメント別内訳(有形固定資産のみ)



資産、負債及び資本

当社グループの当年度の連結総資産は、前年度末から2,772億円減少し、6兆139億円となりました。これはB2B事業の拡大に伴い営業債権が増加した一方で、現金及び現金同等物が減少したことなどによるものです。

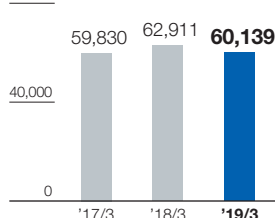
負債は、普通社債の償還などにより前年度末に比べ4,795億円減少し、3兆9,293億円となりました。

親会社の所有者に帰属する持分は、親会社の所有者に帰属する当期純利益の計上などにより前年度末に比べ2,060億円増加し、1兆9,135億円となりました。この結果、親会社所有者帰属持分比率は前年度末の27.1%から増加し、31.8%となりました。また、親会社の所有者に帰属する持分に非支配持分を加味した資本合計は2兆846億円となりました。

総資産

(各表示年3月期末)

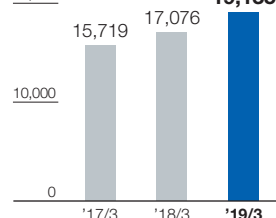
(億円)



親会社の所有者に帰属する持分

(各表示年3月期末)

(億円)



連結財務諸表は有価証券報告書をご参照ください。

PDF

- ・連結財政状態計算書
- ・連結損益計算書及び連結包括利益計算書
- ・連結持分変動計算書
- ・連結キャッシュ・フロー計算書

コーポレートデータ (2019年3月31日現在)

パナソニック株式会社および連結子会社
各表示年3月期または3月期末

企業情報

社名: パナソニック株式会社 (証券コード: 6752)	資本金: 258,740百万円
設立: 1935年12月 (創業1918年3月)	連結対象会社数 (親会社および連結子会社): 582社
本社所在地: 〒571-8501 大阪府門真市大字門真1006番地	持分法適用会社数: 87社 従業員数: 271,869人

株式の状況

発行済株式総数: 2,453,053,497株
(自己株式120,663,025株を含む)

株主数: 505,402名

証券コード: 6752

単元株式数: 100株

上場証券取引所: 東京、名古屋

株主名簿管理人 (事務取扱場所)

三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
〒540-8639 大阪市中央区北浜四丁目5番33号
電話照会先: フリーダイヤル 0120-782-031

ADR (米国預託証券)

取引所: 米国店頭市場 (OTC)
交換比率: 1ADR=1株
シンボル: PCRFY

事務取扱場所

J.P. Morgan Chase Bank, N.A.
P.O. Box 64504
St. Paul, MN 55164-0504, U.S.A.
Tel: 1-800-990-1135 (米国内通話無料)
1-651-453-2128 (米国外から)

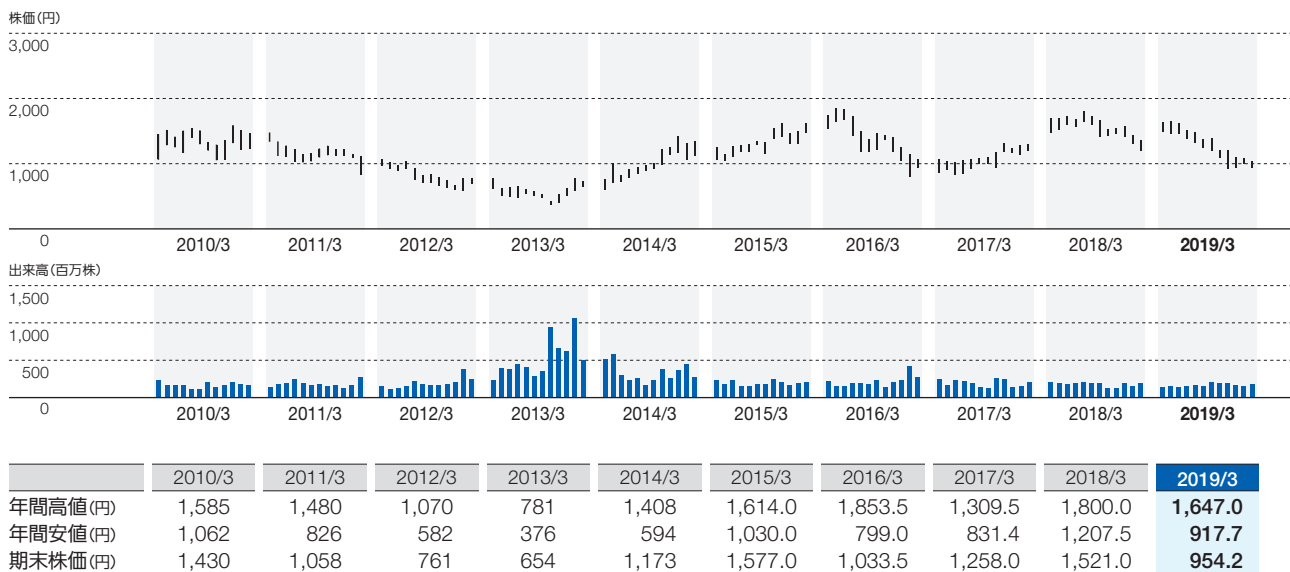
	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
期末発行済株式数 (千株)	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,053
株主数 (人)	316,182	364,618	557,102	577,756	499,728	469,295	514,129	486,489	485,053	505,402
所有者別分布 (%)										
金融機関等	30.8	30.9	34.2	28.3	27.2	30.1	30.6	30.8	31.9	34.8
外国法人等	25.3	22.7	21.9	25.3	33.2	32.9	31.2	32.6	33.4	28.9
その他国内法人	7.1	7.1	8.4	8.3	7.4	7.1	6.9	7.0	6.8	6.8
個人・その他	21.2	23.7	29.7	32.3	26.4	24.1	25.9	24.7	23.0	24.6
自己株式	15.6	15.6	5.8	5.8	5.8	5.8	5.4	4.9	4.9	4.9
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

大株主の状況

株主名	所有株式数 (千株)	発行済株式総数に対する所有株式数の割合 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	182,669	7.83
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	161,292	6.91
日本生命保険相互会社	69,056	2.96
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	44,829	1.92
JP MORGAN CHASE BANK 385151	42,488	1.82
パナソニック従業員持株会	41,344	1.77
住友生命保険相互会社	37,465	1.60
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	34,671	1.48
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)	34,218	1.46
JP MORGAN CHASE BANK 385632	33,435	1.43

(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. 持株率は、自己株式数 (120,663,025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。

当社株価および出来高推移 (各表示年3月期) 東京証券取引所 月次ベース



社債情報 (2019年7月31日現在)

無担保普通社債

	年限	利率	発行総額	償還期日
第12回	5年	年 0.387%	2,200億円	2020年3月19日
第13回	7年	年 0.568%	800億円	2022年3月18日
第14回	10年	年 0.934%	1,000億円	2025年3月19日
第15回	5年	年 0.190%	2,000億円	2021年9月17日
第16回	7年	年 0.300%	700億円	2023年9月20日
第17回	10年	年 0.470%	1,300億円	2026年9月18日

米ドル建無担保普通社債

	年限	利率	発行総額	償還期日
2022年満期	3年	年 2.536%	10億米ドル	2022年7月19日
2024年満期	5年	年 2.679%	10億米ドル	2024年7月19日
2029年満期	10年	年 3.113%	5億米ドル	2029年7月19日

投資家窓口

大阪

パナソニック株式会社 財務・IR部
 ディスクロージャー・IR渉外課
 〒571-8501 大阪府門真市大字門真1006番地
 Tel: 06-6908-1121

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

東京

パナソニック株式会社 財務・IR部
 ディスクロージャー・IR渉外課
 〒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

ウェブサイトの案内

IRサイト 決算情報や投資家向け説明会資料などがご覧いただけます。 <https://www.panasonic.com/jp/corporate/ir.html>
 CSR・環境サイト 環境・社会への取り組みの詳細がご覧いただけます。 <https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability.html>

Panasonic

パナソニック株式会社

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