

Panasonic

パナソニック株式会社

Annual Report

2020

財務とESGに関する報告書 2020年3月期

このPDFは、当社Webサイトに掲載した各コンテンツを
利便性の観点から簡易的に一括にまとめたものです。

目次／編集方針

パナソニックについて	経営理念	03
	私たちの歩み	05
	CEOメッセージ(2020年9月掲載)	07
	CEOメッセージー 持株会社制への移行についてー (2021年1月掲載)	13
	新型コロナウイルス感染症拡大による暮らし・社会の変化	19
	SDGsへの取り組み	21

各カンパニー等の戦略については、2019年11月22日開催の[Panasonic IR Day 2019 説明会資料](#)をご覧ください。

[PDF アプライアンス](#)
[PDF ライフソリューションズ](#)
[PDF コネクティッドソリューションズ](#)
[PDF オートモーティブ](#)
[PDF インダストリアルソリューションズ](#)
[PDF 中国・北東アジア社](#)

事業を支える機能別戦略	CFOメッセージ	23
	利益成長と収益改善に向けて	27
	CTO・CMOメッセージ/技術紹介	29
	CHROメッセージ	35

編集にあたって

パナソニックのアンニュアルレポート2020をご覧いただき、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、中長期の経営戦略や、ESG(環境・社会・ガバナンス)の体制・取り組み、当期の業績・財務状況などを盛り込んだ統合報告書と位置づけ、投資家の皆様を主な対象として発行しています。

当レポートでは、低収益体質からの脱却に向けた中期戦略の進捗や、コロナの先を見据えた中長期的な経営の考え方、加えて、事業競争力強化に向けた持株会社制への移行の狙いや新体制の概要、方向性等について説明しています。また、当社ではESGを事業活動を支える基盤の一つとして位置付けており、事業「機会」と「社会的責任」の視点から、具体的な方針および取り組みを紹介しています。

当社は創業以来「企業は社会の公器である」という考え方を基本として、事業を通じて人々の暮らしと社会の発展に貢献するよう努めてきました。これからも経営理念の実践により、持続的な成長と企業価値の向上を目指してまいります。

今後も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。

経営基盤としてのESG	ESGの取り組み(「機会」と「社会的責任」)	37
	ESGハイライト/社外からの評価	39
	取締役会議長メッセージ	41
	社外取締役メッセージ	43
	取締役・監査役・執行役員	47
	コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み	49
	環境責任者メッセージ/環境への取り組み	55
	人事の取り組み	59
	CSR調達の取り組み	61

サステナビリティ データブックへのリンク

- [PDF リスクマネジメント](#)
[PDF 公正な事業活動](#)
[PDF CSR活動の推進体制](#)
[PDF 人材育成と多様な人材の活用](#)
[PDF 人権の尊重](#)
[PDF 品質向上と製品安全の確保](#)
[PDF 環境:方針](#)
[PDF 責任ある調達活動](#)

財務・企業情報	財務ハイライト	63
	At a Glance	65
	10年間の主要財務データ	69
	財務報告	71
	コーポレートデータ	75

将来見通しに関する注意事項

本書中には、パナソニックグループの「将来予想に関する記述」に該当する情報が記載されています。本書における記述のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、かかる将来予想に関する記述に該当します。これら将来予想に関する記述は、現在入手可能な情報に鑑みてなされたパナソニックグループの仮定および判断に基づくものであり、これには既知または未知のリスクおよび不確実性ならびにその他の要因が内在しており、それらの要因による影響を受ける恐れがあります。かかるリスク、不確実性およびその他の要因は、かかる将来予想に関する記述に明示的または黙示的に示されるパナソニックグループの将来における業績、経営結果、財務内容に関してこれらと大幅に異なる結果をもたらす恐れがあります。パナソニックグループは、本書の日付後において、将来予想に関する記述を更新して公表する義務を負うものではありません。投資家の皆様におかれましては、金融商品取引法に基づく今後の提出書類およびその他の当社の行う開示をご参照ください。

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

経営理念

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。

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。

目指す姿

A Better Life, A Better World

経営理念

綱領

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

信条

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

私たちの遵奉すべき精神

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

経営活動のよりどころ:

不変

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)

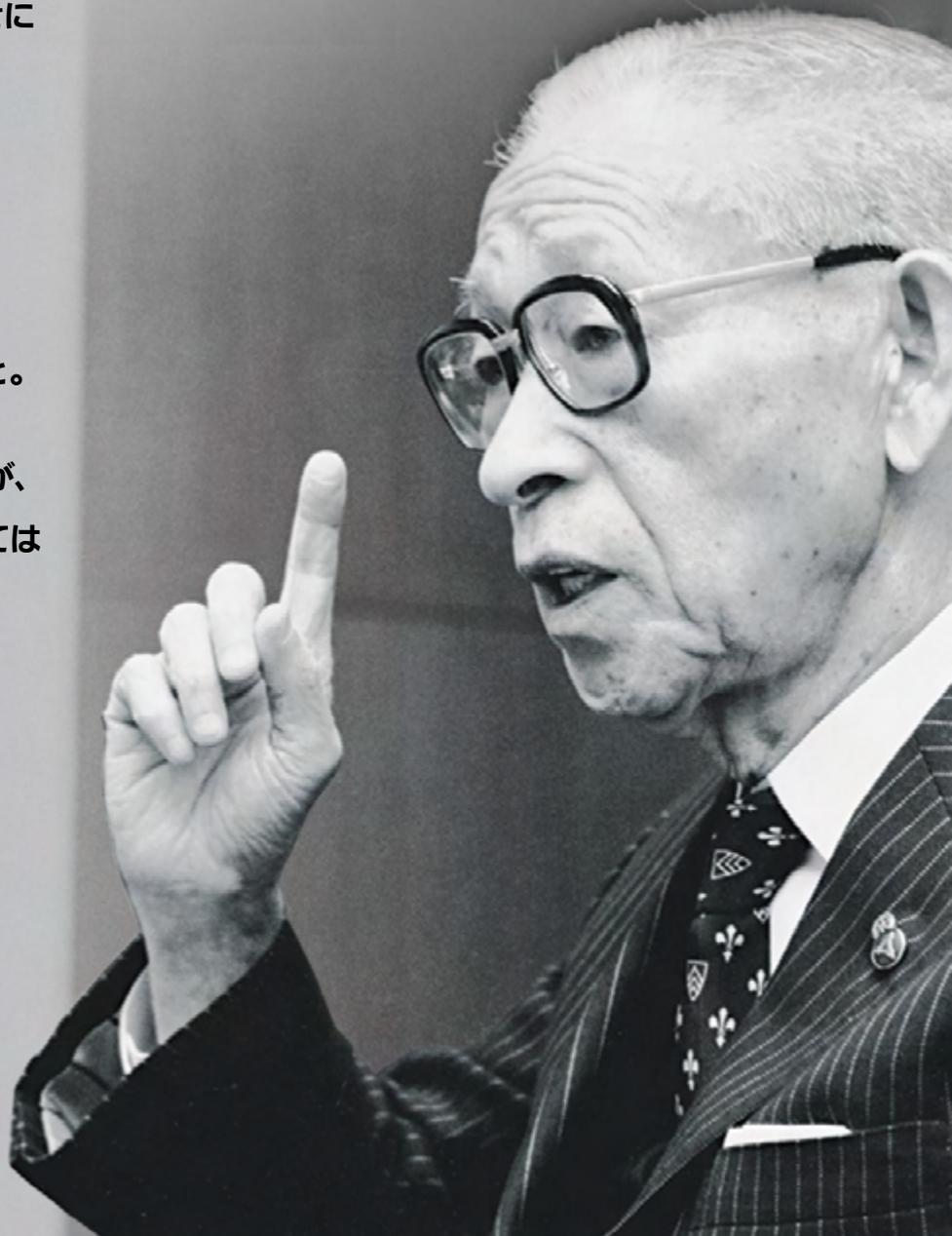
<https://www.panasonic.com/jp/corporate/management/code-of-conduct/list.html>

企業は社会の公器である。
社会の公の機関を預かっているという
責任感に徹しなければならない。

創業者の考える企業の社会的責任

- 一、 企業の本来の事業を通じて、
社会生活の向上、人々の幸せに
貢献していくこと。
- 二、 その事業活動から
適正な利益を生み出し、
それをいろいろな形で
国家社会に還元していくこと。
- 三、 そうした企業の活動の過程が、
社会と調和したものでなくては
ならないこと。

創業者
松下 幸之助



私たちの歩み

松下電気器具製作所(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。

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。



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。

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。



1918年

1927年

1931年

1932年

1950年代

1961年

1965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。



貿易部を設置し、**輸出事業を開始。**



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。

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。



「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。



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。

1987年

1988年

2008年

2010年

2014年

2018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。



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。

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。



CEOメッセージ



低収益体質からの脱却に向けて
中期戦略は着実に進捗
コロナの先を見据え、社会の公器として
新しいお役立ちの創出に挑む

代表取締役社長
社長執行役員
CEO
津賀 一宏

現状、新型コロナウイルスの感染拡大による影響(コロナ影響)は、世界各地で経済的、地政学的なものも含めさまざまな形で広がっています。当社においても、感染拡大の防止に努めるとともに、企業としての社会的責任を果たすべく、事業継続に最大限の努力をもって取り組んでおりますが、業績面においては短期的にはネガティブな影響が避けられない状況にあるのも事実です。2020年度は、事業ポートフォリオ改革に伴う非連結化の影響もありますが、コロナ影響が大きく響き、大幅な減収減益となる見通しです。

そのような中、昨年発表した中期戦略、すなわち、固定費削減や構造的赤字事業への対策といった経営体質強化、またリソースシフトや事業の入れ替え等のポートフォリオマネジメントの取り組みは着実に進捗しており、今後も「低収益体質からの脱却」に向けてしっかりと推進していきます。加えて、新型コロナを「自らを変革する機会」と捉え、刻々と変わり続けるその影響を見極め、短期視点での対策と、長期的な変化のトレンドを見定めた次なる打ち手を明確化・実行してまいり所存です。

我々を取り巻く事業環境の変化は年々激しさを増しており、それは今回の新型コロナによって一層加速されるものと考えています。我々パナソニックは、こうした変化に的確に対応し、創業以来継承し、実践してきた「企業は社会の公器」という考え方のもと、人のくらしと、社会に対して真のお役立ちを提供し続けられる会社となることを目指します。そして、絶えず世の中に求められる企業として「パナソニック」のブランドを輝かせ、持続的な成長、中長期的な企業価値向上を実現できるよう、引き続き全力を尽くしてまいります。

足元の業績について

2019年度は、売上高については、期初から見込んでいた事業ポートフォリオ改革や中国での投資需要低迷等の影響に加え、コロナ影響より減収となりました。調整後営業利益については、固定費削減は着実に進捗しましたが、減販損が響き減益、営業利益・純利益については、事業構造改

革費用の計上もあり減益となりました。事業から創出される利益である調整後営業利益は期初公表値3,000億円には届きませんでした。これは主に4Qに発生した新型コロナによる生産面への影響(部材調達難や工場停止等)によるものです。

2020年度については、コロナ影響による厳しい経営環境を踏まえ、固定費を中心としたコスト削減を推進・強化しておりますが、事業ポートフォリオ改革の影響もあり、減収減益となる見通しです。コロナ影響は、各国での外出規制解除や経済再開により2020年6月から改善の兆しが見えており、2Q以降緩やかに改善していくと見込んでおります。生産面の影響はほぼ解消しつつあるものの、需要面の影響は航空、住宅関連、自動車業界向けの事業で下期も残るとみております。

コロナ影響は不透明な状況であり、今後についてはさまざまなシナリオが想定されます。当社としては短期的対策だけでなく、長期的な視点での変化に対応し、新たな提供価値の創出に努めてまいり所存です。

中期戦略の進捗

2019年度からスタートした中期戦略では、「低収益体質からの脱却」を目指しています。経営指標としては、中期戦略の最終年度にあたる2021年度以降において、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基幹事業でEBITDA成長率5~10%かつEBITDAマージン10%以上、全社でROE10%以上を安定的に達成できるグループ経営を目指しています。これに向けた経営体質の強化、およびポートフォリオマネジメントの取り組みは着実に進展しています。

経営体質の強化

2021年度にグループ全体で1,000億円の利益貢献に向け、人件費や間接業務の削減、拠点集約等による固定費削減、構造的赤字事業と位置付ける半導体事業、液晶パネル事業、

CEOメッセージ



ソーラー事業、テレビ事業への対策(赤字縮小)に取り組んでいます。

固定費削減については、社内プロジェクトを組成し、セグメントごとの具体的なメニューや目標値を設定し、取り組みを進めています。2019年度は、3年間で600億円(年平均200億円)という目標に向け、200億円の効果を刈り取りました。2020年度は、300億円の効果を見込んでいます。コロナ影響を見極めながら、追加的な削減を図り、3年間トータルでは当初目論みの600億円を超える利益貢献を実現します。

構造的赤字事業への対策については、2021年度までに構造的赤字事業を撲滅し、400億円の利益貢献(赤字縮小)を実現すべく、トップダウンで判断を行いながら推進しています。半導体事業は2019年11月に他社への譲渡を決定、2020年9月に譲渡が完了いたしました。液晶パネル事業は2021年をめどに生産を終了することを決定し、顧客への説明や作り溜め等を進めています。ソーラー事業は、米国のパツファロー工場は2020年9月末の撤退に向け、2020年6月に生産を停止いたしました。2019年5月に合意した中国太陽電池メーカーGS-Solar社との協業契約については、

2020年7月に公表のとおり解消を決定しましたが、今後新たな協業先との提携含めさまざまな手段を検討し、2022年度の黒字化を目指します。テレビ事業については、メキシコ工場での生産終了等を実行済みですが、2021年度黒字化に向け、今後さらなる構造改革に取り組めます。これらの改革により、2020年度は、構造的赤字事業全体で、150億円の効果を実現できる見込みです。

2021年度の1,000億円の利益貢献に向けて、ソーラー事業の協業契約解消の影響はあるものの、固定費削減を積み上げることにより、トータルでは1,000億円以上の利益貢献を実現していきます。また他の赤字・低収益事業についても、継続的なモニタリングを徹底するとともに、さらなる収益悪化を招くことのないよう早期に対策を進めてまいります。これら赤字・低収益事業については、2021年度までに方向付けをしていきます。

ポートフォリオマネジメントの実行

中期戦略では、「基幹事業」、「共創事業」、「再挑戦事業」という3つの区分に基づいてポートフォリオマネジメントを実行しています。自社リソースだけを前提としない柔軟な資本政策や、より自由度の高いブランド政策を導入し、会社や組織の枠にとらわれない取り組みも含めて検討・実行し、それぞれの事業の競争力強化を図っています。

まずは基幹事業と位置付ける、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は、これまで培ってきた技術力やモノづくり力などの強みが活かせる高収益な事業です。リソースを集中することにより、将来の利益成長の牽引役となることを目指しています。基本の方向性は、売り切り型からソリューション型のビジネスモデルへの転換であり、中長期的な観点で取り組みを進めています。

例えば、現場プロセスでは、2020年7月にEnd to Endのサプライチェーン・ソフトウェアの専門企業であるBlue Yonder社へ戦略的株式投資(20%)を実施し、戦略的パートナーシップを拡大しました。現場プロセスは、労働力人口

の減少や消費者嗜好の多様化等への対応を迫られているお客様の経営課題であるサプライチェーンの業務プロセス革新を目指す事業です。Blue Yonder社は、ソフトウェアや、AIに強みを有し、またグローバルに顧客基盤を持っています。当社の強みであるハードウェアや、ロボティクス技術、センシング技術と掛け合わせることで、継続的な市場拡大が見込まれるこの領域での新たな価値創出ができると考えています。今回の投資をきっかけに、事業モデルの変革を一層加速させることとなります。お客様の経営課題に直結するソリューションを提供する会社になるための、力強い一歩となることを確信しています。

次に、共創事業においては、地域や、外部パートナー等との連携により競争力向上を図る取り組みを進めています。具体的には、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うため、2019年4月に新設した中国・北東アジア社と、日本の既存組織との連携により「地域間」での共創を進めています。例えば、急速に発達した中国サプライヤーのリーズナブルな業界標準部品をパナソニックの技術で使いこなす取り組みにより、家電事業全体のコスト力の底上げを図っています。中国は新型コロナウイルス感染症からいち早く立ち直りつつあり、中長期的に大きな成長が見込まれる点は変わりません。今後も新たなチャレンジの起点として中国での事業をさらに強化し、日本の既存組織との連携で強みを作り込み、さらにはここを起点としたグローバルへの展開も進めていきたいと考えています。

また、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「プライム ライフ テクノロジーズ(株)」を2020年1月7日に設立し、両社の住宅事業を統合しました。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。少子高齢化や今回のコロナ影響によるくらし方や働き方の変化によって、住宅や街づくりに求められるものは今後一層大きく変わっていくものと考えてお

ります。こうした社会やお客様の声に寄り添い、我々は、人起点の発想で、さまざまな企業との共創を通じて、モノだけでなくサービスも組み合わせた新たな価値の提案に挑戦してまいります。

最後に、再挑戦事業と位置付け、利益改善を最優先に取り組む車載事業です。車載事業は、これまでも自動車産業が電子化・電動化といった大きな進化・変化を続ける中、画像処理技術、通信技術、光学技術等を応用した車載機器や、テスラ社向けの円筒形車載電池など、グローバルで積極的な挑戦を進めてきました。売上は成長したものの、利益が伴わず苦戦を強いられてきましたが、足元では利益改善に向けた取り組みが確実に進捗しています。

車載機器については、2019年度は欧州課題件名を中心とした開発費増が収益を圧迫しましたが、継続的に開発の効率化を進めており、2020年度以降、開発費は減少していく見込みです。これに加え、移動空間の快適性向上、交通事故低減、環境負荷低減等への要請が高まる中、強みのある領域、すなわち、IVIやヘッドアップディスプレイ(HUD)、先進運転支援システム(ADAS)に経営資源を集中し、商品の競争力を磨き、収益性を改善していきます。

車載電池については、まず円筒形電池事業です。過去に例を見ないスピードで増産立ち上げを行った北米工場の苦戦が続いていましたが、徹底した生産性改善の取り組みにより、2019年度下期に黒字化を達成しました。2020年度1Qはロックダウンによる工場停止等、一時的な影響がありましたが、テスラ社との強固なパートナーシップのもと、今後もさらなる生産性改善を進めるとともに、エネルギー密度で業界をリードする技術を進化させ、収益性を改善していきます。角形電池事業については、業界No.1電池の開発を加速し、安定供給体制を確立するため、2020年4月1日にトヨタ自動車(株)と合併会社「プライム プラネット エナジー&ソリューションズ(株)」を設立しました。「イコール・パートナーシップ」の考え方で、両社の経営資源を結集し、技術開発の加速と生産数量のさらなる拡大を図り、電動車拡大に伴う社会の要請に応えてまいります。

CEOメッセージ

コロナ影響による社会変化と 中長期的な経営の考え方

一般の新型コロナウイルスの感染拡大は間違いなく世界に大きな影響をもたらしました。ただ、我々にとって重要なのは、いたずらにこの波が去るのを待つのではなく、コロナ後にどのような世界が待ち受けているのか、その先を読んで先手を打つことだと考えています。

世界規模での景気後退は、2008年のリーマン・ショック等、過去にも例がありますが、今回のコロナの最大の特徴は、世界各国で長期にわたり、人の移動、行動が制限されたことだと考えています。そこを補ったのがデジタル技術の進化、そして物流ネットワークの発達。何をするにも人が移動するのではなく、人が動かずとも、モノやサービスの方が動いてやってくる。これを我々は今回、強制的に経験させられたということです。おそらく、こうした環境が普及していなかった20年前であればもっと大きな影響が出ていたでしょう。私は、今回のコロナで「デジタル技術の進化がリアルな社会を変える」ということがより明確に浮き彫りになったということができるのではないかと考えています。

ではこうした変化に対し、パナソニックはどのように向き合っていくのか。これまで当社は、リアルな社会や暮らしに、家電を中心とするリアルな「モノ」を通じて、豊かさを提供してきました。しかし、リアルな社会がデジタル技術の進化の影響を大きく受ける現在、我々はその進化を駆使することによって、自らのビジネスモデルや提供価値を変革していく必要があると思います。

パナソニックはこれまで、絶えず人の暮らしに寄り添い、また多くの社会課題と向き合い、お役立ちを創出してきました。こうした2つの領域において、ソフトウェアやAI、IoTといったデジタル技術を駆使することでこれまでにない新しい貢献を生み出していきたいと考えています。具体的には、B2C事業を中心とした「くらしアップデート」。人の暮らしに徹底的に寄り添い、お客様お一人おひとりに最適な価値を提供し、人の心と体を健やかにする、という考え方で新たな

挑戦を進めていきます。もう一つは、B2B事業の領域を中心に、さまざまな社会課題の解決に貢献していくことです。これらの価値提供は、現在の中期戦略においても重視しており、今後取り組みを一層加速してまいります。

「くらしアップデート」の実現に向けて

「くらしアップデート」は、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、お客様お一人おひとりにとっての「最適」を追求する、という考え方です。もともと、パナソニックはより良い家電をお届けすることで人のくらしを、より豊かにすることに重点を置いてきました。しかし、家電単体の進化を追求するだけではどうしても限界があります。従来の家電事業を足場としながら、単なる機能や性能の向上ではなく、「お客様がくらしの中で何に困っておられるのか」を起点として、デジタル技術によって常にお客様とつながることで、「心と体の健やかさ」を実現するためのお役立ちの実現に挑んでいきます。

こうした取り組みを加速すべく、2019年10月、AIやロボティクスで世界トップレベルの技術専門性を持つ松岡陽子氏をパナソニックに迎えました。2020年7月には、「くらし事業戦略本部」を設立し、新たな価値やビジネスモデルの創出に取り組んでいきます。

社会課題解決への貢献に向けて

社会課題解決についても、デジタル技術という観点から、さまざまな取り組みを進めていきます。例えば、前述の現場プロセスの取り組みは、その象徴的事例だと言えます。eコマースの拡大などがもたらす物流量の増加は、これまでサプライチェーン全体に大きな負荷をかけており、労働力不足、働き方などの面で大きな課題がありました。そしてこれは今回のコロナによって、今後一層の拍車がかかってくるのが予想されます。ここに我々はデジタル技術や、センシング、ロボティクスなどを通じて、新たなソリューションを提案しようとしているのです。また今後、社会の仕組みが変わる中においてはデジタルネットワークそのものが、

生活の基盤としてより重要なものとなっていくでしょう。その時に、安定した高速・大容量の通信や、大切なデータを守るための技術はますます重要になっていきます。我々はそうした領域においても、先進技術、デバイスによってよりお役立ちを拡げていくことができると考えています。

社会の公器として

当社は、創業以来、「企業は社会の公器である」という考え方を基本として経営にあたってきました。これは、社会から預かったあらゆる経営資源を元に、事業活動を通じて社会の要請に応え、社会の課題解決や発展に貢献することで、持続的な成長を遂げるというものです。創業時、日本は、社会全体が貧しく、モノが不足している時代でした。当社は、暮らしをより豊かなものにしたいという社会のニーズに応え、家電を中心とした良質な商品をリーズナブルな価格で大量供給することにより、発展してきました。

創業から100年を経て、人々の暮らしが大きく変化した今、当社はグローバルでどのような社会の要請に応えていくのか。確かに、モノという観点では社会は豊かになってきたかもしれませんが、しかし、私は、豊かさを追求したことの代償として、さまざまな「ひずみ」も多く生じているのではないかと考えています。人という観点では、個々人の健康への不安、少子高齢化、子育て世代の悩みなど、人の心や体が健全になったとは必ずしも言いきれません。また社会全体に目を向けると、環境・エネルギーや都市集中の問題等、豊かになる過程で犠牲にしてきたことも多いと感じています。これを修正し、健全・最適な状態にしていくことが、今、改めて求められているのではないかと考えています。

新型コロナウイルスの感染拡大によって、我々は「デジタル技術の進化がリアルな社会を変える」ことを体感しました。デジタル技術をはじめ最先端の技術を駆使し、過去100年にわたりお客様に寄り添ってきた強み、また外部のパートナーの力を活かしながら、これまで解決できなかった社会のさまざまな「ひずみ」の解消により大きな貢献を果たす。



これこそがこれからのパナソニックが果たすべき役割だと思えます。そして、これは国際社会が目指すSDGs（持続可能な開発目標）の達成、サステナブルな社会の実現に貢献していくことに他なりません。こうした社会からの要請にしっかりと応えていくために、地球環境への貢献や人材育成、人権の尊重、公正な事業活動の推進、コーポレート・ガバナンスの強化など、ESGの取り組みについても継続的に注力してまいります。

これはパナソニックの目指す「A Better Life, A Better World」の実現に向けた取り組みであり、「社会の公器」という我々の経営理念の実践そのものであると考えています。こうした活動を積み重ねることで、パナソニックという会社を「ブランド」として輝かせ、持続的な成長、中長期的な企業価値の向上を目指していきます。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。

[当社ウェブサイト「SDGsへの取り組み」へのリンク](https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/sdgs.html)

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

CEOメッセージー持株会社制への移行についてー



事業競争力の強化に向けて、持株会社制へ移行 社会の発展に不可欠な事業の集合体を目指す

代表取締役社長
社長執行役員
CEO
津賀 一宏

当社は、2022年4月より持株会社制に移行することを決定いたしました。その狙いは各事業の競争力を徹底して強化し、グループ全体の長期の成長性を確保することにあります。現在の中期戦略における基幹事業を中心に、それぞれの事業を法人化して傘下に置き、大胆な権限移譲を行うことで、自主責任経営を徹底、人のくらし、またさまざまな社会課題にそれぞれの事業がよりしっかりと向き合い、新たな価値を提供していくことのできる体制を構築したいと考えています。これにより、パナソニックグループを社会の発展に不可欠な事業の集合体とし、持続的な発展を遂げていくことを目指します。

この変革に長期視点で腰を据えて取り組み、しっかりとパナソニックの将来の発展につなげていくという強い決意を込め、持株会社制への移行と同時に、楠見[※]へのCEO交代を発表しました。今後の変革の方向性は、新たな経営責任者も関与する形で、迅速に具体化してまいります。

※現在は常務執行役員、オートモーティブ専務社長。CEO選任は、任意の指名・報酬諮問委員会(委員長は社外取締役で、委員の過半数は社外取締役)からの答申に基づく。

持株会社制への移行の背景・目的

各事業の競争力の徹底強化、 グループ全体の長期の成長性の確保を目指す

当社は現在の中期戦略においては、経営体質の徹底強化とあわせて、「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つの基幹事業を軸としたポートフォリオマネジメントによる事業競争力の強化に取り組んでいます。現在ほぼ折り返し地点にありますが、数値面を含めて進捗には一定の手ごたえを感じています。経営体質強化については、固定費削減や構造的赤字事業への対策が着実に進捗しており、足元2020年度第2四半期の調整後営業利益率は、新型コロナウイルス感染症拡大による影響が残る中で5%を超えるなど、足場が固まりつつあると考えています。そして事業競争力強化の取り組みについても、現場プロセス事業におけるBlue Yonder社への20%の株式投資、空間ソリューション事業における中国を中心とした空調・空質事業の融合など、さまざまな検討・施策が進んでおり、伸ばすべき事業の柱、戦略の方向性は明確になりつつあると認識しています。

中長期的に当社の発展の姿を描いていくため、次に我々が取り組むべきは、パナソニックグループ全体の成長性を確保すること、そして一つひとつの伸ばすべき事業の競争力を徹底的に高め、持続的に発展していくことができる組織体制を構築すること。これが非常に重要であり、今回の持株会社制への移行は、そのために不可欠なプロセスであると考えています。

事業の領域を絞り込み、高い専門性をもって社会やお客様に対し、他社には真似できないような深いお役立ちを果たしていくこと、これを当社では「専鋭化」と呼んでいます。私は事業競争力の強化にはこの「専鋭化」が不可欠だと考えています。今回の体制変更によって各事業に大胆な権限移譲を行い、自主責任経営を徹底するとともに、個々の事業がその特性や市場の実態にあわせて自ら変革を遂げているやすくすることで、「専鋭化」を加速していきたいと考えています。あわせて、グループ全体の視点においては、持株会社の本社において、「専鋭化」する事業をしっかりと支援していくことに加え、成長領域の確立や創出、投資の実行といった全社視点での成長戦略を、スピード感を持って実行していくことで、グループ全体としての企業価値を高めていくことのできる姿をつくり上げていきます。

持続的成長に向けた具体的取り組み

持株会社制へ移行(2022年度)

事業会社

領域を絞り込み 社会により深いお役立ちを果たす

事業の「専鋭化」

持株会社 本社

グループ全社視点での
事業支援と成長戦略の推進

持株会社制への移行スケジュール(予定)

2021年10月より、バーチャルで、新体制をベースとした組織体制への再編を実施。そして2022年4月より持株会社制に移行し、名実ともに新たな体制で中期戦略をスタートさせる予定。

2021年6月 会社分割契約・定款変更の株主総会決議

2021年10月 現行カンパニー制の廃止および事業再編の実施

2022年4月 持株会社制への移行
当社商号の変更、事業会社の商号使用

CEOメッセージー持株会社制への移行についてー

次の100年の発展に向け、

「次のステップ」に進むべき素地が整った

そもそも、パナソニックという会社は創業者・松下幸之助によって創設され、以来家電を中心に商品軸を拡げ、業容を拡大することで発展してきた会社です。市場が右肩上がり成長する中、グループ内の事業重複もいとわず、積極的な事業拡大に取り組んできました。しかし、2000年代に入り、デジタル化の進展、グローバル競争が激化する中、より強い事業・商品の創出による市場優位性の確保が喫緊の課題となりました。そこで当時独立性の高かった関係会社を取り込み、「事業ドメイン制」をスタート。重複事業を解消するとともに、グループ内のリソースシフト、シナジー創出を行いやすい体制を構築しました。

私が社長になり、2013年度には、現行の「カンパニー・事業部制」がスタートしたのですが、この狙いは「事業部制」によって経営をより細部まで見える化し、陥っていた業績不振から一刻も早く脱すること、そして「カンパニー」という大きな括りによって、子会社化した旧・松下電工や三洋電機の強みを組み合わせるとともに組織間のシナジーを生み出し、新たな事業の柱を明確化することでした。そして先述のと

おり、その道筋は明確になってきています。

こうした取り組みを経て、当社が培ってきた活かすべき強みや事業の整流化が進み、今まさに、我々が次のステップに進むべき素地は整ったと感じています。「100年企業パナソニック」が次の100年の発展に向け、思い切った手を打つには、この機を逃す手はない、というのが私の正直な思いです。

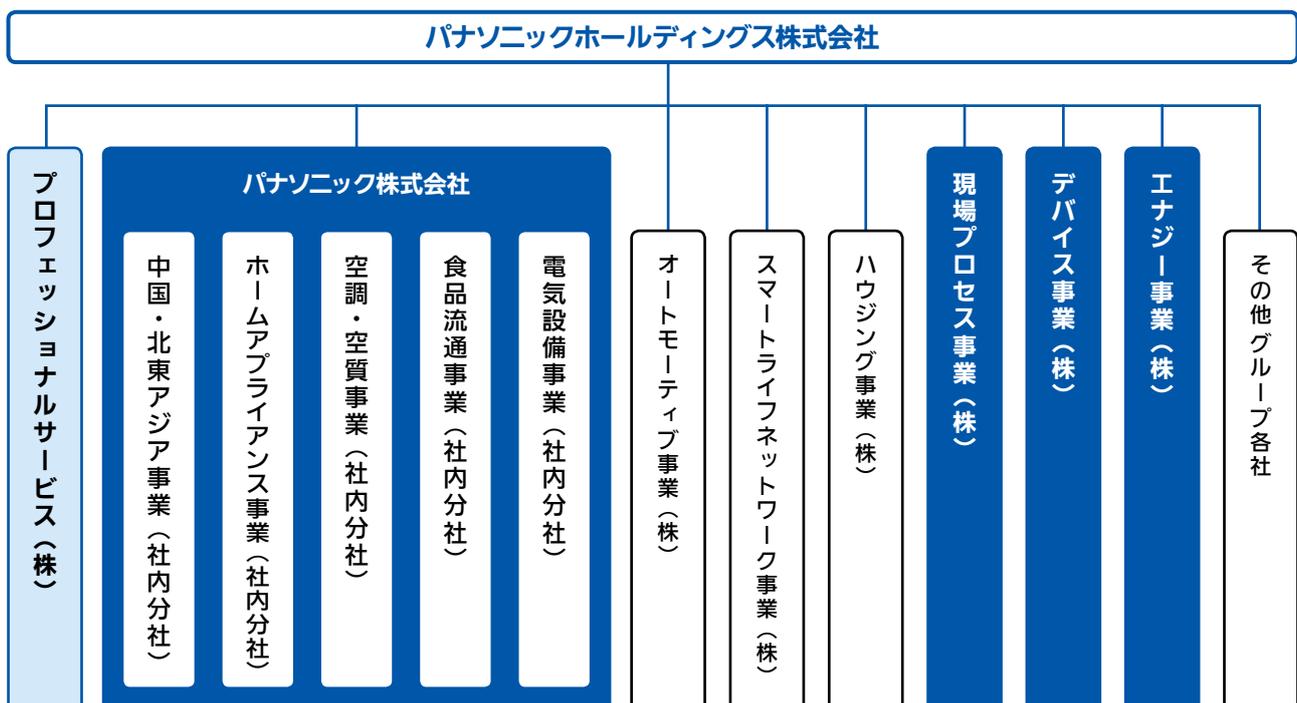
新体制の概要

各事業を「専鋭化」し、

パナソニックを強い事業会社の集合体に

「事業の競争力を徹底して高める」—この観点に基づき、新体制においては、現中期戦略における「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」という基幹事業を中心に、それぞれの事業を法人化します。そして現在の「パナソニック株式会社」は、「パナソニックホールディングス株式会社」となります。これにより、グループとして伸ばす事業の柱をより明確にするとともに、各事業における自主責任経営を徹底、その事業の実態を最も理解している前線メンバーによって、的確かつ迅速な判断ができる

持株会社制移行後のグループ体制



※パナソニックホールディングス(株)、パナソニック(株)を除く各事業・法人の名称は仮称

体制にします。これによりパナソニックグループを「専鋭化」された強い事業会社の集合体としていきたいと考えています。

まず、「空間ソリューション事業」については、現在のアプライアンス社、ライフソリューションズ社をベースに設立する新事業会社「パナソニック株式会社」が中心になって取り組みを進めます。空調・空質や電気設備に加え、白物家電や食品流通、中国での家電・住空間における挑戦なども含めて、大胆なシナジー、総合力の発揮を目指します。この会社の名称を「パナソニック株式会社」とするのは、ここが最も「パナソニック」らしい提供価値、DNAを継承する事業体だと考えているためです。幅広く「人」に向き合い、心と体に健やかさを提供する「パナソニック」らしい価値創出を追求していきます。

「現場プロセス事業」「インダストリアルソリューション事業」についても、それぞれ事業会社として法人化するほか、「エネルギー事業」についてもグループ発展の中核を担う事業と位置付け、法人化します。車載電池事業については、角形電池事業は、トヨタ自動車(株)と新会社を設立しました。また、円筒形電池事業では、テスラ社向け事業の収益が改善しており、高容量化技術の導入や新ラインへの投資も含めて次なる挑戦の方向性が明確になってきました。そして当社が

持つ多くの円筒形電池のノウハウは、テスラ社向け事業を進める上で引き続き大きな強みとなっていくと考えています。非車載の電池事業とあわせて、着実に成長させていきます。

「オートモーティブ事業」「スマートライフネットワーク事業」「ハウジング事業」については、「暮らし」や「人」起点という観点では、本来新しい「パナソニック株式会社」とのシナジーが期待できる事業です。ただ、まずは個々の事業の競争力強化、収益性の改善に優先して取り組むことが不可欠だと考えています。事業会社として、言い訳なしで競合他社に勝つ競争力を磨き、早期の収益性改善を目指します。

これら各々の領域で競争力強化を目指す事業会社を支えるのが持株会社である「パナソニックホールディングス株式会社」と、今回新たに設置する、プロフェッショナルサービスを担う新会社です。ホールディングス本社は、「専鋭化」に向けた各事業会社の成長戦略や、競争力強化を機能面から支援するとともに、グループ全体としての成長戦略を策定・実行し、全社的視点で企業価値向上を実現します。プロフェッショナルサービスを担う新会社は、間接機能の提供価値を見える化し、磨き続けることで、高効率・高付加価値の専門家集団となることを目指します。

持株会社制移行前後の事業体制の関係

持株会社制移行後の体制 (各事業・事業会社)	現体制との関係
パナソニック株式会社	中国・北東アジア事業、ホームアプライアンス事業、空調・空質事業、食品流通事業、電気設備事業を1法人のもとに集約して設立
中国・北東アジア事業	現CNA社の事業領域をベースに設立
ホームアプライアンス事業	現AP社の白物家電関連の事業領域をベースに設立
空調・空質事業	現AP社、現LS社の空調・空質関連の事業領域をベースに設立
食品流通事業	現AP社、現US社の食品流通関連の事業領域をベースに設立
電気設備事業	現AP社、現LS社の電気設備関連の事業領域をベースに設立
オートモーティブ事業(株)	現AM社の事業領域をベースに設立
スマートライフネットワーク事業(株)	現AP社のAVC関連の事業領域をベースに設立
ハウジング事業(株)	現ハウジングシステム事業部の事業領域をベースに設立
現場プロセス事業(株)	現CNS社の事業領域をベースに設立
デバイス事業(株)	現IS社の電池関連以外の事業領域をベースに設立
エネルギー事業(株)	現IS社、現US社の電池関連の事業領域をベースに設立
プロフェッショナルサービス(株)	専門能力を活かし、各事業会社の成長を支援すべく、現プロフェッショナルビジネスサポート部門をベースに設立

※パナソニック株式会社以外の事業・事業会社名は仮称、パナソニック株式会社内の、上記記載の各事業は社内分社を想定

CEOメッセージー持株会社制への移行についてー

事業の活性化に向け、制度改革を実行

制度面についても、ガバナンスや、各種制度設計、間接機能のあり方などを見直し、事業の現場が一層活性化し、自らの競争力を高めていきやすくなるよう、思い切った改革を実行していきます。

まずは、各事業の「専鋭化」を強力に進めるべく、事業会社へ大胆な権限移譲を行い、迅速な意思決定を実現します。事業責任者の結果責任を明確化し、意思決定の質を高める信賞必罰のガバナンスを徹底します。

また、それぞれの業界環境に適した人事制度など、各種制度を柔軟に導入することでコスト構造を最適化し、向き合う業界での競争力を強化します。

加えて、間接機能の重層化、機能の重複については、体制の移行に伴い、間接機能を軽量化するとともに、プロフェッショナルサービスの別法人化により、さらなる経営の効率化を実現し、事業会社の競争力強化に大きく貢献する形を実現していきます。

持株会社制で実行する制度面での改革

ガバナンス

意思決定の専門性とスピードを強化
さらなる権限移譲と信賞必罰

制度設計

向き合う業界での競争力を徹底強化
業界に適した人事制度等の適用

経営体質

グループとして
競争力のある間接機能の実現
重層解消と効率化

持続的な成長に向けて

高収益な4つの柱事業の確立を目指す

新たな体制のもと、当社がお役立ちを果たすべき領域は大きく3つあると考えています。まず、当社のDNAとして徹底して「人」のくらしに向き合う領域、「電気・電子」の視点で社会の発展の基礎を支える領域、そして製造・物流・流通等の「現場課題」に向き合う領域です。これらはいずれも当社の強みが発揮できることに加え、今後大きな市場成長が見込める有望な領域であると考えています。

まず、「人」のくらしに向き合う領域については、「人の心と体を健やかにする」という視点から、新しいパナソニック(株)を中核に、「くらしアップデート」の実現に向けた新たな価値提供に挑戦します。家事やくらしをサポートする道具としての家電の進化だけでなく、光や音、空調・空質をコアとした快適な空間の実現、またそれらのベースとなるくらしのスマート化の実現など、この領域での我々のお役立ちの可能性は広がりつつあると考えています。さらに、昨今のコロナによる健康・安全意識の高まりはもちろん、今後さらに高齢化が進行していくことを考えれば、お客様、社会の注目は一層高まっていくでしょう。ここで現在のアプライアンス社とライフソリューションズ社、さらに言えば旧・松下電器産業と松下電工が過去より培ってきたさまざまな技術、知見といった強みを掛け合わせ、そのシナジーを最大限発揮すれば、誰にもまねできないパナソニックならではの役立ちを創出できると考えています。お客様のくらしにとっての唯一無二の存在になることを目指す、ということです。

二つ目は、「電気・電子」の視点で社会の発展の基礎を支える領域です。ここでは、エネルギー事業や、デバイス事業が中核となります。5Gなど通信インフラの発達、クルマの進化など、デジタル社会もグリーン社会も、この領域におけるテク

ノロジーの進化がなければ決して実現できるものではありません。今後、ますます重要性を増すこの領域で、当社は徹底的に技術・モノづくり力を磨き、プレゼンスを確立することで、市場成長をしっかりと取り込んでいきたいと考えています。

そして最後に製造・物流・流通を中心とした、さまざまな「現場課題」に向き合う領域です。ここでは当社の強みであるモノづくりのノウハウと、デジタル技術を掛け合わせ、そのプロセスにイノベーションを起こすことを目指します。さまざまな課題を抱える企業の現場に深く入り込み、ソリューションを提供することで経営改革に大きな貢献を果たすこの事業は、既にさまざまなビジネスチャンスが広がっていることを実感しており、長期的にも成長できることを確信しています。

「人」、そして「電気・電子」という世界でパナソニックの持つ強みを徹底して追求し、磨き上げるとともに、新たに「現場課題」と向き合い新しいビジネスを拓いていく。これが、新たなパナソニックグループのお役立ち、そして成長に対する考え方です。この方向性のもと、当社は各事業を専鋭化し、競争力を高めるとともに、パナソニック株式会社、現場プロセス、デバイス、エネルギーの4つの事業会社を柱として高収益事業体を確立し、グループとして持続的に成長できる姿を実現してまいります。

当社がお役立ちを果たすべき領域



社会から共感されるブランドの実現を目指す

新体制下では「ブランド」がグループ全体をつなぐ存在として、一層重要な資産になると考えています。従来パナソニックブランドとは、家電を中心とした商品につけられたブランドであり、我々はお客様にとってのあこがれの暮らし、あこがれの家電のブランドとして、その価値を高めていくことに心血を注いでまいりました。ただデジタル化の進展、ビジネスモデルの変化に伴い、今後は企業や生活者といった概念を超えて、社会との「共創」によって新たな価値をつくり上げていく時代がやってきます。その中で、我々がやるべきは、会社そのものをブランドとして輝かせる努力を重ねることです。

お客様や社会と価値観を共有し、一緒になって新たな価値創出に挑戦し続ける。言い換えれば、社会が新しい暮らし、未来をつくり上げていく際に、我々をパートナーとして選んで頂ける存在となるべく、ブランド、さらには会社自体を進化させていきたいと考えています。

パナソニックの存在意義は、事業を通じて人々の暮らし、社会の発展に貢献し続けることであり、これは今後も決して変わることはありません。今回の再編は、この変化の激しい時代において、我々はその存在意義を全うするために、不可欠なプロセスであると考えています。自主責任経営のもと、それぞれの事業が自らの専門性を徹底的に磨くとともに、人のくらしや社会に常に寄り添い、より深いお役立ちを果たす。これにより、パナソニックグループを社会の発展に不可欠な、価値ある事業の集合体として、発展させていきたいと考えています。

引き続き、パナソニックグループへのご理解、ご支援をよろしくお願い申し上げます。

新型コロナウイルス感染症拡大による暮らし・社会の変化

2020年に入り、新型コロナウイルス感染症はグローバルで拡大し、人の暮らしや社会に不可逆的な大きな変化をもたらしています。変化の確実性の高さや社会的インパクト、事業への影響の観点から、メガトレンド[※]と並んで、当社はその影響を注視しています。以下では、新型コロナウイルス感染症拡大による暮らしと社会の変化と、それを事業機会と捉えた当社の主な取り組みを紹介いたします。

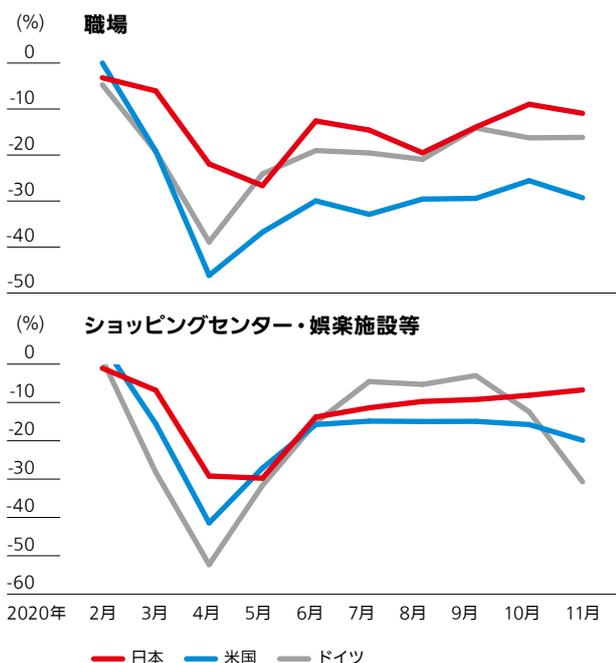
※メガトレンドについては、アニュアルレポート2019 P5～P9参照

「暮らし」の変化

新型コロナウイルス感染症の予防、拡大防止のために、人々の衛生意識、予防に向けた健康への意識が高まる。住まいに加え、職場や移動する空間、買い物の空間など人が集まる空間において、感染症への対策が求められるようになる。

また、生産性の向上のもと従前から必要性が認識されていたリモートワークは、感染症の予防や拡大防止を目的とした外出自粛・制限を契機に、その有効性が認識され、定着への傾向が加速。それに伴い、家の中で過ごす時間、家族と過ごす時間が増加し、eコマースやオンラインサービスの利用も増加。他方、リモートワークの進展やオンラインサービスの発達に伴って、都市の施設に対しては、従来以上に、リアル空間ならではの価値が求められるようになる。

「職場」・「ショッピングセンター・娯楽施設等」への訪問数・滞在時間の変化（新型コロナ流行前との比較）



出所：Googleのデータをもとに当社作成
 Google LLC "Google COVID-19 Community Mobility Reports".
<https://www.google.com/covid19/mobility/> Accessed: 2020.12.15

当社の取り組み

衛生意識、健康意識の高まりに対し、「ナノイーX」搭載商品の拡充や訴求強化、ジアイノー（次亜塩素酸 空間除菌脱臭機）の増産対応等、除菌や換気に対する需要への対応を強化。非接触での個人認証システムや検温システムの提供等、公衆衛生を確保した空間づくりも推進。また、健康面に加え、快適性等も考慮した、空調・空質を融合したソリューションに注力していく。

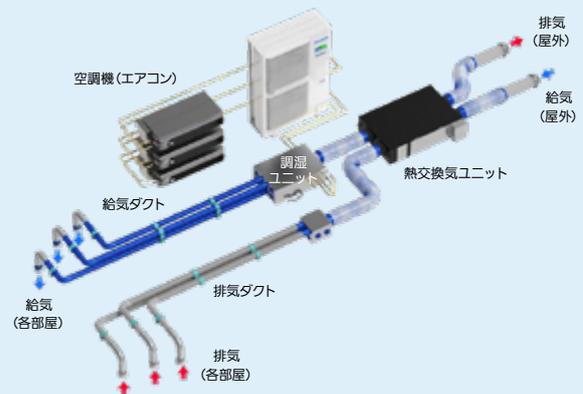
リモートワークを背景とした、在宅時間の増加や暮らし方の変化に対し、豊かな時間を過ごすための家電や住宅設備など、「心と体の健やかさ」をもたらす住空間づくりを推進。また、オフィスや商業施設・娯楽空間などにおいては、リアル空間ならではの機能・魅力づくりに向けたソリューションを提供していく。



ナノイーX搭載商品
 (エアコン、空気清浄機、洗濯機、冷蔵庫等)



ジアイノー
 次亜塩素酸 空間除菌脱臭機



空調・空質融合ソリューションの事例

※調湿ユニット・熱交換気システム・空調を組み合わせ、温度、湿度、換気量（空気清浄度）を一括制御。中国住宅市場にて2021年4月から販売予定

「社会」の変化

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、ロックダウン等によりサプライチェーンの分断が生じ、その脆弱性が顕在化した。加えて、従業員の感染に伴う工場の稼働率低下・操業停止等、商品の安定供給のための課題認識も高まった。

また、リモートワークの拡大、オンラインサービスの利用加速に伴いデータ通信量が増大し、情報通信インフラ需要が加速。eコマースや食のデリバリーの利用増に伴い、社会全体として物流量も増加しており、物流拠点含めサプライチェーン全体の負荷増・労働力不足がさらに深刻化している。

他方、コロナ影響による経済活動の減速・停滞を打開すべく、中国やドイツ、フランスなどの政府が経済刺激策として、EV購入時の補助金等の政策を打ち出すことで、EVの需要が増加、モビリティの電動化に対する投資が加速する。

新型コロナ流行前後の通信・サービス需要増の例

ISP 9社*(日本)	固定系ブロードバンド 総ダウンロードトラフィック50%増
AT&T(米国)	ネットワークトラフィック22%増
Amazon	売上高 前年同期比26%増 (クラウド事業の売上高含む)
Netflix	四半期の有料会員数1,577万人増 (四半期増加数の前年平均比 127%増)
Zoom	1日当たり会議参加者数30倍

*総務省調査対象の固定系ブロードバンドサービスを提供するインターネットサービスプロバイダー

出所：各種公開情報をもとに当社作成

各国のEV購入優遇策の例

中国	NEV購入補助金の終了期限延長 ガソリン車全廃目標の設定
ドイツ	EV購入補助金の増額 EV車両税減税期間の延長
フランス	EV購入補助金の増額 EV/PHV買い替え補助金増額

出所：JETROの情報をもとに当社作成

当社の取り組み

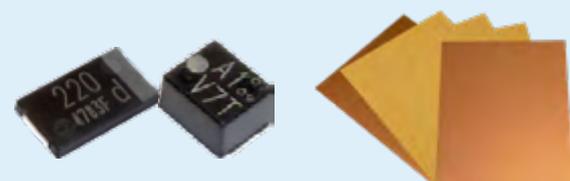
部材供給網の分断など、モノを「作る」「運ぶ」「売る」現場に発生した経営課題に対応するお客様に対して、「サプライチェーンの再構築」に向けたソリューションを提供していく。eコマース拡大による物流量増加等がもたらす製造・物流・流通の現場への負荷増に対し、センシング・ロボティクス・エッジデバイス等の技術で、見える化・最適化のソリューションを提供していく。

また、情報通信インフラの領域では、データ通信量増と、それに伴うコンピューティングの進化を支えるべく、生産設備や、材料・デバイスを提供していく。加えて、データセンターの安定運用を支えるソリューション対応も進めていく。

従来からの地球温暖化対策としてのEV増加の流れに加え、コロナを契機とした各国政府の後押しを受けたEV需要増に対応すべく、円筒形車載電池の開発・供給をさらに推進していく。



サプライチェーンマネジメントソリューション



導電性高分子コンデンサ

多層基板材料



円筒形車載電池

SDGsへの取り組み

パナソニックでは、あらゆる企業活動を通じて社会課題の解決に取り組んでいます。詳細は当社ウェブサイト「[SDGsへの取り組み](#)」をご参照ください。



1. 事業活動による価値提供

[ウェブサイト](#)のカンパニー社長メッセージから、各カンパニーにおける方針・取り組みを抜粋し紹介します。

アプライアンス社

家電製品とそのサービスを通じて新たな価値を創出し、お客様に「心と体の健やかさ」をお届けすることを目指しています。家事・調理・美容等の分野では、世界中の人々のくらしに「便利」「快適」「美しさ」「楽しさ」を提供します。特にコロナ禍の社会においては、クリーンテクノロジーをコアに、清潔な空間づくりや公衆衛生の向上に大きく貢献しています。また、くらしインフラの分野では、水素エネルギーや自然冷媒を活用した環境負荷の小さい機器、IoT/AIによる制御・サービスを展開し、脱炭素社会の実現と安全快適な社会づくりに貢献していきます。

ライフソリューションズ社

ヒトを起点に快適さを追求しながら、人の健康(ウェルビーイング)と環境の持続可能性(サステナビリティ)とを両立させた「空間ソリューション」の提供を目指しています。具体的には、照明、換気扇、配線機器などのハードウェアのリニューアルだけではなく、ソフトウェアを使った建物全体のアップデートを行っていきます。これまで培った電気設備の制御技術を活かし、建物の一生涯に寄り添い、場面や時間帯などに応じて個人を取り巻く空間を快適に最適化していくことを、パートナー企業の皆様とともに目指しています。

コネクティッドソリューションズ社

製造業で培ってきた知見とノウハウ、また当社が強みを持つ画像センシングや、ロボティクス、AI、IoTなどのエッジテクノロジーを活用し、製造、物流、流通、店舗などのサプライチェーンにおいて、人の手で行う非定型な作業を効率化するプロセス革新を担っています。「作る」「運ぶ」「売る」それぞれの「現場」のプロセス革新を通じて、お客様の経営効率の向上を実現するとともに、廃棄ロスやエネルギーの削減、そこで働く人の生産性向上といった社会課題の解決とサステナブルな価値提供に取り組んでいきます。

オートモーティブ社

CASEをキーワードに大変革が起きている自動車業界において、車載インフォテインメント(IVI)システムや先進運転支援システム(ADAS)、自動車用ミラー、車載電池をはじめとする電動化システムなどを事業領域とし、移動時の快適性や安全性を実現しながら、ドライバーの運転負荷の軽減、さらには環境対応車向けのデバイスやソリューションを提供しています。自動車メーカーとのパートナーシップを通じて安全面と環境面でサステナブルなモビリティを実現することが、私たちにとってのSDGsへの貢献です。

インダストリアルソリューションズ社

情報通信インフラ、車載分野のCASE、工場のスマート化などの分野において、気候変動や労働人口の減少といったメガトレンドへの対応に取り組むお客様の課題解決への貢献を目指しています。情報通信インフラの発展には省エネ化を支えるデバイスを、EV(電気自動車)には省電力化と安全性向上に貢献するデバイスを、さらに、工場の省人化に向けてネットワーク対応デバイスを提供することなどにより、お客様にとってのSDGsの実現や、ひいては社会課題の解決に貢献することを目指しています。

中国・北東アジア社

日本と同様に高齢化が進む中国において人々が健康で快適な生活を送るためのソリューションの提供を通じて、中国社会への貢献を目指しています。日本で培ったノウハウを生かし、中国の方々に少しでも長く健康で生活していただくことを目標に、現地パートナーと共同で高齢者向けウェルネススマートタウンを着工。また、既に販売を開始している生鮮食品コールドチェーンの展開によって、食品ロスの削減とこれらのロスによって失われていた農山漁村の所得向上、さらには食品の品質や安全性の向上による健康で快適な暮らしへの貢献を目指しています。

US社

テスラ社向けのリチウムイオン電池事業と、ハスマンの冷蔵・冷凍ショーケースの2事業が中核です。高容量電池の供給で電気自動車の普及拡大の一翼を担い、クリーンエネルギー拡大による気候変動への対応を進める一方、ハスマンではIoTによる省エネ・省人化や低環境負荷の機器提案等で、コールドチェーンの安定的な稼働と環境負荷低減を目指しています。US社のインキュベーションとして、安心・安全な都市交通インフラ実現に向けたIoT情報プラットフォームの提供も推進し、米国の社会課題解決に貢献していきます。

2. 責任ある事業活動の推進

各職能責任者によるメッセージを[ウェブサイト](#)に掲載しております。また、当アニュアルレポート内においても関連コンテンツを掲載しております。

ご参考 アニュアルレポート2020関連コンテンツ

環境 [「環境責任者メッセージ」](#)

調達 [「CSR調達の取り組み」](#)

人事 [「CHROメッセージ」](#)

法務 [「コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み」](#)

3. 会社と社員による社会貢献

当社では、事業活動に加えて、会社と社員が手を携えて展開する企業市民活動でもSDGsへの貢献を目指しており、責任者のメッセージを[ウェブサイト](#)に掲載しております。

SDGsへの具体的な取り組み事例については、以下のウェブサイトをご参照ください。

<https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/sdgs/case-study.html>

CFOメッセージ



**投下資本収益性を重視し、
キャピタルアロケーション方針による
財務規律を意識しながら、
中期戦略の取り組みを着実に推進**

**コロナによる社会変化がもたらす
事業機会への対応を強化**

取締役
常務執行役員
CFO

梅田 博和

資本政策の基本的な方針と中期戦略

当社は、資本政策の基本的な方針として、「投下資本収益性」と「財務安定性」を重視しており、資本市場の期待収益率を上回るリターンの継続的な創出を図るとともに、その収益性向上に必要となる事業構造変革や成長投資を推進するための、強い財務基盤の構築に努めています。

「投下資本収益性」の観点では、中長期的に株主資本コストを上回るリターンの創出を図るべく、全社ベースでROE10%以上の安定的な達成を目指しています。「財務安定性」の観点では、純利益の積み上げによる株主資本の拡充に加え、キャピタルアロケーション方針に則り、財務規律を重視した取り組みを行っています。具体的には、投資、構造改革、配当等に必要な資金は、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、事業入替）で対応することとしています。ただし、成長機会を的確に捉えるため、M&A等による一時的な資金需要については、中期的な資金バランスを踏まえつつ、柔軟に対応していきます。

このような資本政策の基本的な方針の下、中期戦略の取り組みの柱である事業ポートフォリオ改革では、全社的には、個別事業の競争力強化に加え、財務の観点からバランスシー

トの効率化やキャッシュ・フローの改善にも注力しています。そのため、カンパニー・事業部については、投下資本全体の収益性を表すROIC（投下資本収益率）を、競合他社との差異分析や、ポートフォリオマネジメント、投資判断の意思決定等に活用しています。

もう一つの中期戦略の柱である経営体質の強化では、2021年度に1,000億円の利益貢献を図るべく、人件費や間接業務の削減、拠点集約等による固定費削減に取り組むとともに、構造的赤字事業への抜本的対策を進めています。個々の取り組みが事業環境の変化を受けたとしても、CFOとして全体の進捗をコントロールし、収益改善効果の刈り取りを着実に進めていきます。

2019年度を振り返って

業績・財務の状況

2019年度は、米中貿易摩擦による中国での投資需要低迷や、新型コロナウイルスの感染拡大影響（コロナ影響）を含む減販により、減収減益となりましたが、低収益体質からの脱却に向けた取り組み、すなわち事業ポートフォリオ改革と経営体質の強化は進捗させることができました。

具体的には、事業ポートフォリオ改革では、事業の競争力強化に向けて、車載用角形電池事業および街づくり事業におけるパートナー企業様との合弁会社設立や、セキュリティシステム事業における戦略的資本提携等、共創による取り組みを推進しました。また、経営体質の強化では、固定費削減により約200億円の利益改善効果を生み出すとともに、半導体事業の譲渡や液晶パネル事業の生産終了の決定等、構造的赤字事業の方向付けを行いました。

投下資本収益性の全社目標であるROEは、前年度から低下し11.5%となりましたが、過去5年平均のROEは12.5%となり、安定的に10%以上の水準を確保しています。

財務安定性の面では、純利益の積み上げにより、2019年度末時点での株主資本は1兆9,983億円となり、株主資本(親会社所有者帰属持分)比率も前年度の31.8%から32.1%に向上しました。また、フリーキャッシュ・フローは、利益の減

少分を、在庫削減による運転資金の圧縮、投資選別の徹底、ならびに事業ポートフォリオ改革や資産売却等でカバーしたことにより、前年度の+103億円から+2,242億円まで大幅に良化しました。加えて、ネット資金も、パナソニックホームズ社を非連結化したことに伴うリース債務*の減少もあり、2019年度期初と比べ3,936億円良化し、-4,195億円(リース債務除きでは-1,526億円)となるなど、財務体質も改善しています。

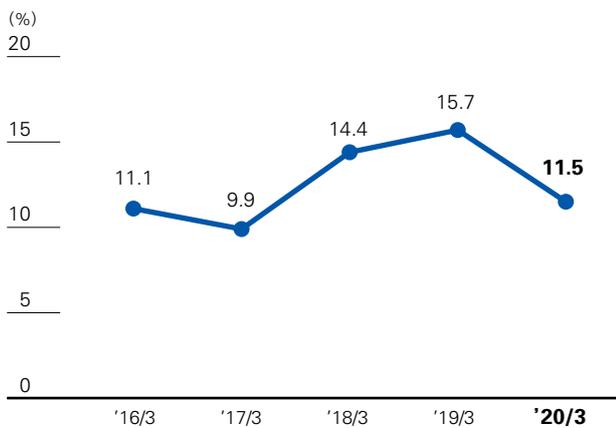
株主還元については、純利益は前年比減となるも、配当方針を踏まえ、前年度から据え置き1株あたり30円の配当を実施しました。

※リース債務について

2019年度以降、IFRS第16号の適用に伴い、従来費用処理していた借手リースについて、リース期間にわたり原資産を使用する権利である使用权資産とリースの支払義務であるリース債務をそれぞれバランスシート上に計上(リース債務は有利子負債として認識)

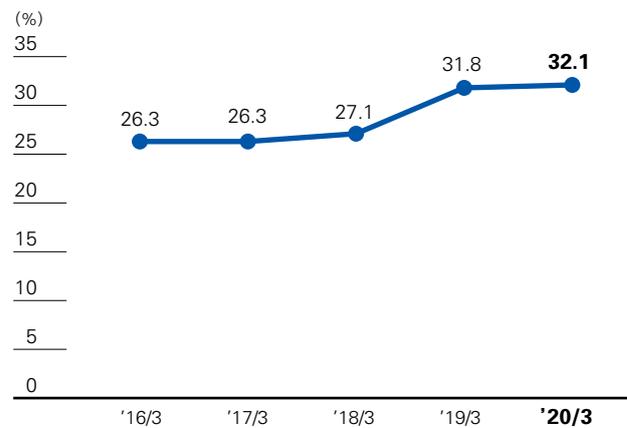
ROE

(各表示年3月期)



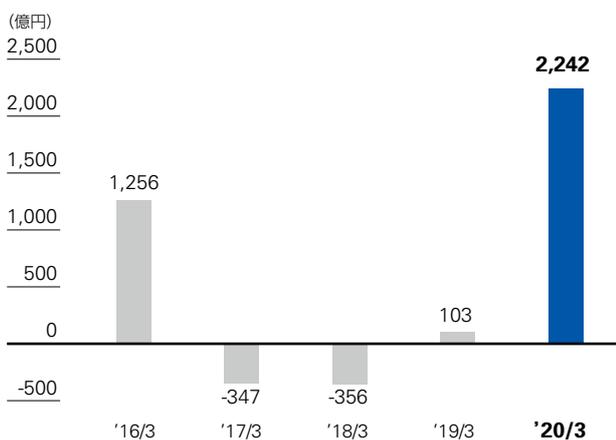
親会社所有者帰属持分比率

(各表示年3月期)



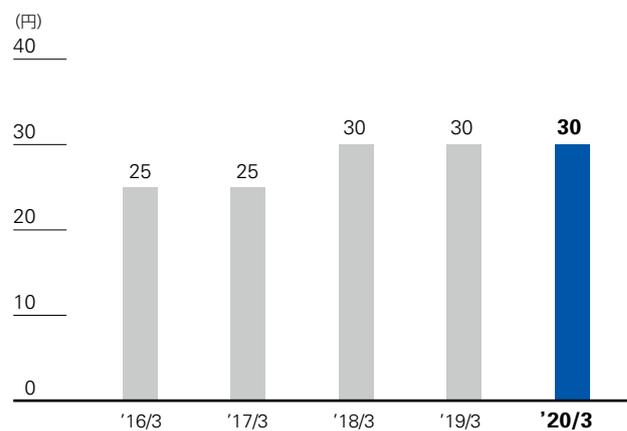
フリーキャッシュ・フロー

(各表示年3月期)



配当の状況(1株あたり年間配当金)

(各表示年3月期)



CFOメッセージ

財務基盤強化の取り組み

2019年度は、27年ぶりとなる外債(米ドル建無担保普通社債)を発行し、投資家層の裾野が広い海外市場へのアクセスを図るとともに、国内債の発行により社債償還資金の一部借り換えを行うなど、国内外の資本市場を活用し、資金調達基盤の多様化・拡充を図りました。

また、円滑な資金調達に向け、社債発行時に加え、定期的な債券投資家へのIR活動を行うとともに、格付機関とは、収益性改善への対応・財務規律の考え方・中長期的な戦略等についての議論を深めるなど、当社のクレジットストーリーを伝える取り組みを強化し、その実現に取り組んでまいりました。

資金面では、コロナ影響が拡大し始めた2019年度期末にかけ、金融経済環境の悪化リスク等への備えとして1兆円超の現金・現金同等物を確保しました。加えて、2018年6月に締結した総額7,000億円のコミットメントライン契約は未使用のまま維持しており、十分な流動性を確保しています。

格付(2020年8月31日現在)

格付機関	長期 [アウトルック]	短期
格付投資情報センター	A [安定的]	a-1
スタンダード&プアーズ	A- [ネガティブ]	A-2
ムーディーズ	Baa1 [ネガティブ]	-

2020年度の取り組みについて

重点取り組み

2020年度の業績については、コロナ影響に加え、事業ポートフォリオ改革による非連結化影響により、減収減益を見込んでいます。コロナ影響については、6月以降、売上・利益の両面で改善傾向となっていることを踏まえ、第2四半期以降の緩やかな改善を想定しています。他方、航空、住宅関連、自動車業界向け事業では、下期も影響が残るものと考えています。

このような不確実性の高い事業環境ではあるものの、中期戦略の取り組み、すなわち事業ポートフォリオ改革、再挑戦事業と位置付ける車載事業の収益改善、および経営体質の強化を着実に実行するとともに、コロナによる社会変化がもたらす事業機会への取り組みも強化することで、収益性を向上させ、利益を成長軌道に戻す取り組みを進めてまいります。

事業ポートフォリオ改革については、引き続きパートナー企業様との共創や戦略的資本提携を進めていきます。一方、経営リソースの戦略的シフトを進めるため、キャピタルアロケーション方針を踏まえつつ、成長に向けた投資も実施してまいります。具体例として、基幹事業に位置付ける現場プロセス事業において、サプライチェーン・ソフトウェアの専門企業であるBlue Yonder社への戦略的株式投資を行いました。本投資により、現場プロセス事業において、これまでのハードウェアに加え、ソフトウェアやコンサルティング能力といったソリューション事業に必要な機能の強化や、安定した収益基盤となるリカーリングビジネスの拡大を進めるとともに、事業モデルの変革も加速し、その成果を追求してまいります。

車載事業の収益改善と経営体質強化の取り組みについては、CFOの立場から、引き続き進捗をしっかりとコントロールしていきます。

車載事業は、これまでの大規模投資により売上成長は実現したものの、利益成長に繋がらず、収益性の立て直しが急務となっています。車載機器については、経営体質強化の

取り組みを前倒しで実施しており、特に開発費については2019年度をピークに減少に転じさせ、その他の固定費削減も加速することにより、黒字体質への早期転換を図ってまいります。車載電池においては、北米円筒形電池工場での生産性向上により黒字化を定着させつつ、新技術の導入によりさらなる収益性の向上を図ります。また、2021年度に向け増産投資を決定しており、今後も収益性を厳格に見極めた上で、投資を判断していきます。

経営体質の強化については、固定費を中心としたコスト削減の積み上げを図り、当初目論見を超える約300億円の効果の刈り取りを行ってまいります。また、構造的赤字事業の撲滅に向けた取り組みを推進し、半導体事業を中心に、コロナによるマイナス影響を除いて150億円の利益改善効果を創出します。これらの取り組みにより、2021年度には1,000億円以上の利益貢献を着実に実現してまいります。

コロナによる社会の変化がもたらす事業機会については、人々の外出抑制・リモートワークによるネットワーク需要急増に伴う情報通信インフラ(基地局・サーバー等)への投資拡大や、公衆衛生に対する関心増加、巣籠もり等による空質・空調に関する需要拡大などが見込まれます。当社としても、情報通信インフラ関連では、蓄電システムや導電性高分子コンデンサ、空質・空調関連では、空気中の除菌・ウイルス抑制に効く次亜塩素酸空間除菌脱臭機(ジアイーン)、エアコンなど、関連する商品・サービスの開発や増産投資といった対応策を進めてまいります。

キャッシュ・フロー創出の取り組み

2020年度は、利益の確保に加え、在庫・運転資金の改善、投資の見極め等を推進するとともに、戦略的投資については事業ポートフォリオ改革・資産売却に伴う収入の範囲内で実行することにより、純利益水準以上のフリーキャッシュ・フロー創出を目指します。

今後も、中期戦略の着実な推進に向け、キャッシュ・フロー創出により成長資金を確保しつつ、メリハリをつけた財務運営を行ってまいります。

経営理念を実践し、企業価値向上を目指す

当社は創業以来、「企業は社会の公器である」という経営理念を根底において、事業活動を行ってきました。現在、新型コロナウイルス感染拡大の影響は引き続き予断を許さず、金融・経済環境は先行き不透明な状況にあります。中長期的には、コロナによる社会変化がもたらす課題を含め、事業活動を通じてさまざまな社会課題の解決に貢献することが当社の責務であるとともに、当社の持続的な成長や企業価値の向上のために必要なことと考えています。このことは、国際社会が目指すSDGs(持続可能な開発目標)の達成に貢献していくことでもであると認識しています。

また、ESGについては、持続的な企業価値の向上を目指す上で、従来から事業活動を支える基盤の一つとして位置付けています。近年、先行する欧州地域に加え、日本を含むグローバルで、非財務情報の一つとしてESGを重視し、投資判断に活用する動きが広がっており、株主・投資家の方々とのESGに関するテーマに特化した対話の機会が増加しています。当社としては、ESGについての考え方や関連する各部門責任者によるメッセージ等の情報発信を行ってまいりましたが、今後は、企業価値向上におけるESGの位置付けをよりご理解いただけるように、事業・経営活動とESGの統合的な情報発信に取り組み、ESGに関する投資家の皆様との対話を積極的に行ってまいります。

足元では新型コロナウイルス感染拡大の影響により、株主・投資家の皆様と対面でのコミュニケーションを行うことが難しい状況ですが、決算発表や個別の対話は、効率性・利便性の観点からバーチャル方式(電話、オンライン等)に切り替えて実施しています。今後も当社の経営改革に向けた取り組みについてご理解いただけるように努めるとともに、皆様から頂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、よろしくお願いいたします。

当社ウェブサイト「SDGsへの取り組み」へのリンク

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

利益成長と収益改善に向けて 事業ポートフォリオ改革

- 新中期戦略の初年度として、2019年度は、ポートフォリオマネジメントの実行により、将来の利益成長に向けた取り組みと収益改善を進めてまいりました。具体的には、市場の成長性があり、当社の強みを活かせる基幹事業にリソースを集中するとともに、車載用角形電池、街づくり、セキュリティシステム事業において、パートナー企業との共創により競争力の強化を図る一方、赤字の半導体、液晶パネル事業については方向付けを完了させています。
- 2020年度以降も、共創による競争力強化および低収益事業の方向付けを行いつつ、基幹事業を中心に投資も行き、全体として低収益体質からの脱却を目指してまいります。
- 2020年7月にはサプライチェーン・ソフトウェア会社のBlue Yonder社と戦略的パートナーシップ拡大に合意、同社に対し戦略的株式投資(20%)を実施しました。同社がグローバルに提供する先進的なソリューションとビジネスモデルを習得することで、当社のソリューション能力強化を図り、ビジネストラansフォーメーションを加速させてまいります。

主要施策の進捗状況

成長に向けた戦略(中長期的)

将来に向けたビジネスモデル変革と
強固な利益の柱を構築(利益成長)

セキュリティシステム

ポラリスが持つ投資力ならびに戦略的資本提携を通じて培った
知識、経験と当社が持つ技術力および顧客基盤を活かし
迅速で柔軟なソリューション事業を実現

共創による競争力強化(中期的)

ビジネスパートナーとともに新たな価値を
創造(収益性向上)

2019/11



- ポラリス・キャピタル・グループ(株)との戦略的資本提携を発表(2019年5月)
- 資本提携手続き完了(2019年11月)

半導体

ディスクリート半導体事業の
一部譲渡

2019/4

- ローム(株)へのディスクリート半導体事業の一部譲渡を発表(2019年4月)
- 一部譲渡完了(2019年12月)

テレビ

メキシコ拠点での
生産終了

2019/7

- メキシコ拠点での生産終了を発表(2019年7月)
- テレビ事業全体の構造改革も継続推進中

収益性の改善(短期的)

構造的赤字の撲滅および低収益事業
の方向付け(構造改革)

複数の事業領域を持つ当社が持続的に成長していくには、絶え間ない自己変革、すなわち事業ポートフォリオ改革の日常化が必要と考えています。

定期的に全事業のモニタリングを行い、各事業の状況および方向性については、ボードメンバー、執行メンバーで共有、議論を行っています。トップが一枚岩となり、スピードを最優先に改革を推進しています。

常務執行役員
CSO
片山 栄一



現場プロセス

ソフトウェアおよびコンサル機能を強化し
現場プロセスイノベーションを一体推進

2020/7



- サプライチェーン・ソフトウェアの専門企業であるBlue Yonder社に戦略的投資(20%)の決定を発表(2020年5月)
- 戦略的投資実施(2020年7月)

街づくり

トヨタ自動車のモビリティサービスへの取り組みと、当社が進めるくらしのアップデートへの取り組みを融合させ、街全体での新たな価値を創出

2020/1



- トヨタ自動車(株)との街づくり事業に関する合併会社の設立を発表(2019年5月)
- プライム ライフ テクノロジーズ(株)を設立(2020年1月)

車載用角形電池

トヨタ自動車の電動車ノウハウとモノづくり力と
当社の高品質・高安全の電池の技術、量産製造力、
顧客基盤を融合させ、業界No.1の車載用角形電池を実現

2020/4



- トヨタ自動車(株)との車載用角形電池事業に関する合併会社の設立を発表(2019年1月)
- プライム プラネット エナジー&ソリューションズ(株)を設立(2020年4月)

半導体
台湾企業への
事業譲渡

2019/11

- 半導体事業の譲渡を発表(2019年11月)
- 事業譲渡完了(2020年9月)

液晶パネル
自社生産終了

2019/11

- 2021年をめどに、液晶パネルの生産終了を発表(2019年11月)

ライティング
欧州照明デバイス事業会社の
株式譲渡

2020/2

- 欧州照明デバイス事業会社の株式譲渡を発表、譲渡完了(2020年2月)

ソーラー
米・バッファロー工場の
生産停止

2020/2

- 米・バッファロー工場の生産停止を発表(2020年2月)
- 2020年6月末に生産停止し、9月末に撤退予定

CTO・CMOメッセージ/技術紹介



**イノベーション創出と
迅速な事業化で
次代の成長を支えるとともに
サステナブルな社会の実現に
貢献していきます。**

専務執行役員
チーフ・テクノロジー・オフィサー (CTO)
チーフ・マニファクチャリング・オフィサー (CMO)
宮部 義幸

研究開発・イノベーション戦略

パナソニックでは、事業活動を通して「より良いくらし」と「より良い世界」に貢献しつづけるために、将来を見据え、研究開発・イノベーション創出に取り組んでいます。

当社を取り巻く環境を見ますと、2020年の新型コロナウイルスの感染拡大は世界に大きな影響をもたらし、在宅勤務、オンライン授業、遠隔医療などのパーチャルが急速に進みました。リアルな社会がデジタル技術の進化の影響を大きく受ける現在、我々は、新型コロナウイルスという「かつてない困難」を発展の基礎とするべく、自らの変革とイノベーション創出の取り組みをしっかりと進めていきます。

内閣府の科学技術基本計画では、日本が目指すべき未来社会の姿として「Society 5.0」が提唱されています。ここでは、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しています。「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化が進んでおり、この社会の変化は今回の新型コロナウイルスの感染拡大によってさらに加

速していくと考えられます。

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。このため、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、ご利用頂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ると我々は考えています。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」をスピーディに構築・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。

さらに、ビジネスプロセスにあわせて品質の考え方も大きく変えていく必要があります。お客様にお届けした製品やサービスを販売後にアップデートしていくビジネ

スでは、お客様にお届けした時点の品質に留まらず、販売後までお客様の要求に継続して応えていく必要が生じるでしょう。当社はこの仕組みづくりにもしっかりと取り組んでいきます。

それに加えて、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時代には、“完璧”な製品を大量生産する技術が求められていました。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、特定の顧客に向き合い、顧客価値を実現していくためのスピードや共創の仕組みであり、「技術開発とモノづくりのプロセス改革」です。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、例えば試作品をスピーディに顧客に提示して顧客とともに磨き上げ、イノベーションを創出するような文化の醸成が必要です。

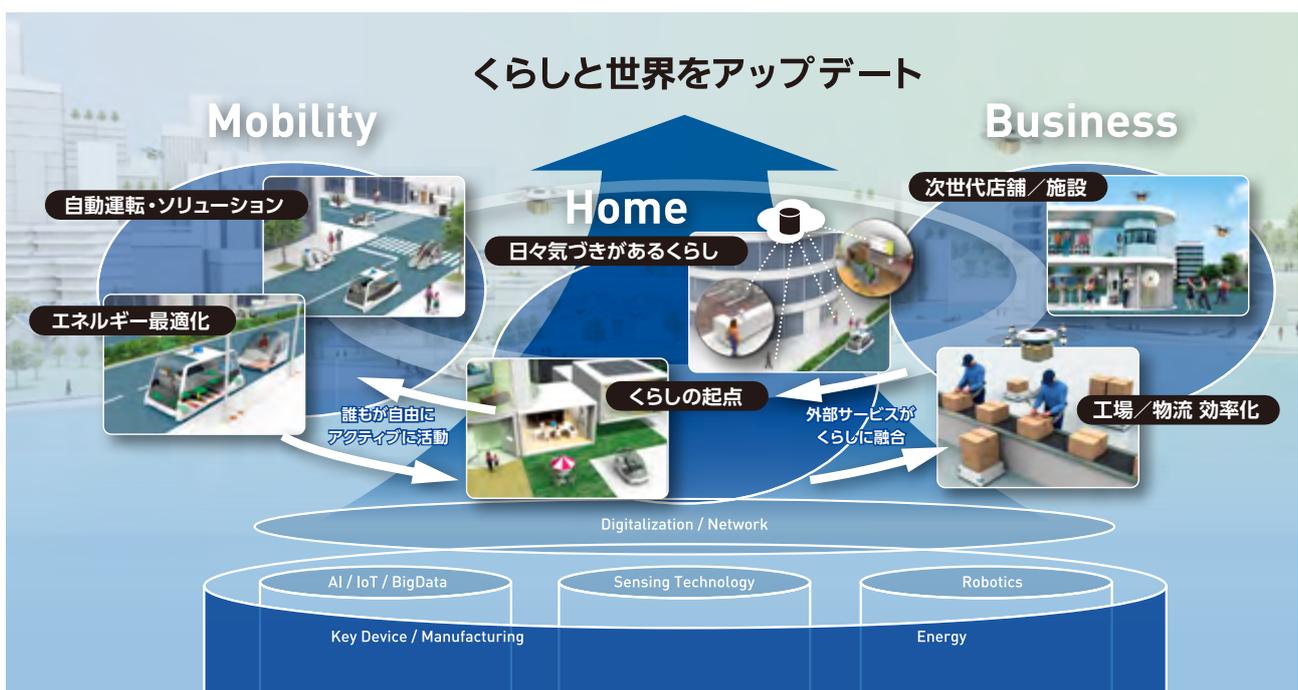
当社は、2017年にビジネスイノベーション本部を発足し、「柔軟かつ横断的な組織づくり」でイノベーション創出の土壌づくりを進めてきました。そして2020年には、ユーザー目線に立った先進的なサービス事業の創出を目指して、コーポレート直轄下に「くらし事業戦略本部」を設立しました。この本部は、事業戦略・経営管理機能や技術・商品などの全社横断的な連携機能等を有し、新事業の立ち上げを押し進められる体制を整えています。

イノベーション推進部門の傘下には、テクノロジー本部を設置しました。この本部は、ソフトウェアの技術開発とデバイスなどのハードウェア技術開発の部門を統合した組織となっています。そして、ソフトウェア強化に向けた技術面での枠組みや仕組みづくりを担うくらし基盤技術センターとともに、継続的なアップデートの実現を目指します。具体的には、AIを活用したデジタル技術や材料開発の革新、デバイスの先鋭化、お客様のニーズに応えるセンシング、ロボティクス、ソフトウェア開発などに引き続き注力し、現場プロセスをはじめ、お役立ちを拡げる当社の取り組みを技術面から支えていきます。さらに、持続的な成長が可能なエネルギーを軸とした新たな事業の創出を担うエネルギー事業開発室を新設し、全社横断でプロジェクトを推進していきます。

当社の技術開発・モノづくりの取り組みを「くらしアップデートの具体化」と「ソフトウェア強化」のフェーズへ進め、イノベーション創出と迅速な事業化で次代の成長を支えていきます。

研究開発の方向性

当社では、ブランドスローガンである「A Better Life, A Better World」において、より良いくらしを創造し、世界中の人々のしあわせと、社会の発展、そして地球の



詳細は、当社の技術・デザインサイトをご参照ください。 <https://www.panasonic.com/jp/corporate/technology-design/vision.html>

CTO・CMOメッセージ/技術紹介

未来に貢献することが我々の使命であるという考え方を示しています。この考え方は、技術開発においても一貫しており、「より良い暮らし」と「より良い世界」に貢献し、暮らしと世界のアップデートを支える技術を創出し続けるために、当社は将来の事業成長を見据えて、研究開発の方向性を策定しています。あらゆる暮らしの基盤にもなるHome、人や物の移動に関わるMobility、そして店舗や施設、工場など暮らしを支えるBusinessの3つを主要領域とし、これらの領域に対して、これまで培ってきた技術を進化させ、AIなどのデジタル技術と掛け合わせることで、お役立ちを提供し続けていく、すなわち「暮らしと世界をアップデート」していくことにチャレンジしていきます。

サステナブルな社会の実現に貢献

産業革命をきっかけに発展した工業社会は、世の中に物的な豊かさを与え、人々の暮らしを飛躍的に良くしましたが、一方で地球環境には重大なインパクトを与えてしまいました。技術がもたらした環境の悪化を技術で解決していくこともまた、技術開発に関わる我々の使命だと考えています。当社は、自らが省エネに取り組むだけでなく、燃料電池や車の電動化に大きく貢献する蓄電池などを事業として取り組んできました。これからも「使うエネルギー」を減らすための製品の省エネ設計や、「創るエネルギー」を増やし活用するための電池技術や水素エネルギーの技術開発などにより、気候変動への対応などを掲げる「環境ビジョン2050」([「環境責任者メッセージ」](#)ご参照)の達成に貢献していきます。

また、世界中の購入先様から調達を行う当社は、グローバルにパートナーシップを築いています。購入先様とは、経済面だけでなく環境、CSR、社会との関係などの価値観を共有し、公平公正でサステナブルなサプライチェーンの構築を目指していきます。(「[CSR調達の取り組み](#)」ご参照)

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

電子部品自動実装の
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

電子スチルカメラの
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



これまで培い進化させてきた
映像・音響・光学等の多様な技術力

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

信頼・安心の製品を作りこむ
成膜・成形・計測・実装などのモノづくり力

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

CTO・CMOメッセージ/技術紹介

技術紹介

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

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ました。中でも、暗号技術、認証技術、外部からの機器・部品・プログラムの不正な解析を防ぐ耐タンパー技術などを培ってきました。

さらに近年は、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、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、急速に重要性が増していることから、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います。

サイバー攻撃の脅威が増大

近年、サイバー攻撃の観測数は増加し続けており、2019年に観測されたサイバー攻撃のうち約半数がIoT機器を狙ったものとされています(下記の図ご参照)。また、経済、政治、その他の社会におけるリーダーが、世界情勢の改善に取り組むことを目的に設立された組織である世界経済フォーラムがまとめた「The Global Risks Report 2019」においても、世界において今後10年間で大規模な損害をもたらすおそれのある大規模な事象「グローバル・

リスク」の事例として、サイバー攻撃、重要インフラの停止、データ不正・窃盗等のセキュリティ脅威などがあげられています。

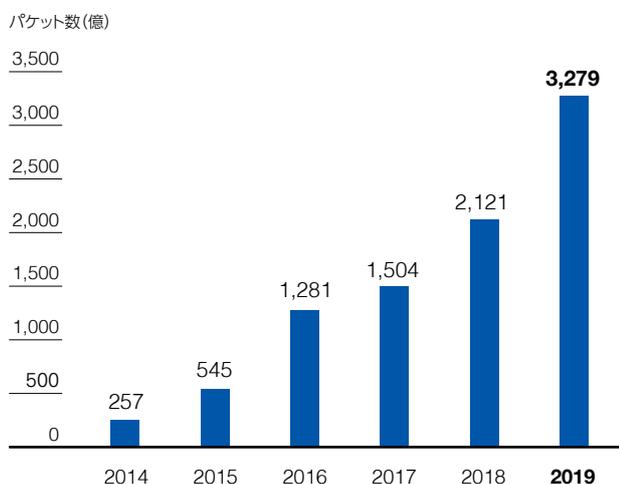
このような状況において、当社の関連領域においても、例えば、Industrie 4.0に代表される工場のスマート化やオートメーション化の進むビルにおいては、ネットワークを利用した制御が普及した結果、サイバー攻撃にさらされるリスクが高まっています。また、自動車においても、ネットワーク機能を備えたコネクティッドカーとADASに代表される運転支援機能の普及は、交通事故の減少などのメリットがある反面、遠隔からの不正操作に対する脆弱性が報告され、リコールに発展するなど、セキュリティ対策が欠かせません。

パナソニックのサイバーセキュリティへの取り組み

当社では、30年以上にわたり、暗号技術、認証技術、耐タンパー技術などセキュリティに関連した技術開発に取り組んできました。そして、近年はサイバーセキュリティの技術開発を強化しています。

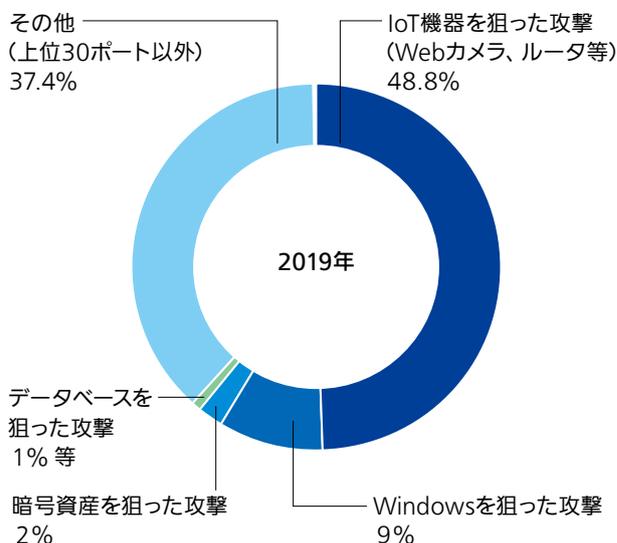
中でも当社が注力するのは、工場、ビル、車載、住宅などにおけるIoTのサイバーセキュリティ技術です。この分

NICTERダークネットセンサ*による攻撃の観測数



*NICTERとは、国立研究開発法人情報通信研究機構 (NICT) が運用する攻撃観測網

NICTERダークネットセンサによる攻撃対象の観測結果の内訳



出所: 政府におけるサイバーセキュリティ戦略本部「サイバーセキュリティ2019」

野の技術開発では、既知の攻撃への対応だけでなく、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という未知の攻撃を検知する技術を強化しています。

具体的には、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います。実験では、社内外のインシデント対応チームが連携して、攻撃を受ける前に先手を打ってセキュリティ上の課題を発見したり、攻撃を受けた場合でも被害を最小化できる技術の実現を目指しています。

これまでビル分野では、森ビル(株)様や東京建物(株)様の既存ビルでの実証実験を進めたほか、車載分野においてもパートナー様との自動車の遠隔監視の実証実験を行うなど、事業化に向けて着実に歩みを進めています。

高い評価を受ける当社のセキュリティ技術

このように事業化に向けた取り組みが進んでいる当社のサイバーセキュリティ技術は、外部からも高く評価されています。例えば、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)においては、高い技

術を持つと評価された企業だけが許される技術発表を2015年、2017年、2019年に実施しました。さらに2020年は、1997年から開催されている世界有数のコンピュータセキュリティカンファレンスであるBlack Hatでも技術発表を行うなど、当社の技術は外部からも高く評価されており、業界をリードする技術と自負しています。

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。この目指す姿の実現において、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付けており、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まいります。「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



CHROメッセージ



Become the Best Place to Work

多様な人材がそれぞれの力を最大限発揮できる会社へ

執行役員

チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー (CHRO)

三島 茂樹

「ものをつくる前に、人をつくる」

創業者である松下幸之助は、人材に関する考え方をこう語っています。この理念こそが当社らしいPeople Orientedの考え方であり、この理念に基づき人・組織・文化の創出を通じて事業の挑戦をリードしていくことが我々のミッションであると認識しています。このため、事業の挑戦の方向を示すブランドスローガンである“A Better Life, A Better World”の実現に向けて、人事戦略においては「The Best Place to Work where diverse talents work at their best.」を目指しています。

人材を取り巻く環境と求める人材像

近年、人材を取り巻く環境に大きな変化が起きています。その一つとして、今後全人口に占める生産年齢人口比率の世界的な減少が予測される中でAIやロボットなど労働力を代替するテクノロジーの著しい進化が挙げられます。また、先進国を中心とする長寿命化によって、人生100年時代が到来し、個人におけるキャリアの長期化や、働くことに対する価値観の多様化が進んでいます。そして、これらの環境の変化はCOVID-19によって一気に加速しています。

このような変化に対応し、新たな時代に必要な人事戦略に取り組む一方で、当社は従来のモノ中心のビジネスモデルから「くらしアップデート」「モノからコト」へのビジネスモデルの転換に向けた事業戦略を実現していくことが求められています。

そこで当社は、新たな時代に求められる人材像として、今

まで以上に自律的に成長し多様な能力を最大限発揮していく人材を設定しています。会社は、このような人材を育成するために、個が輝き活躍する環境を提供する場であると考えています。そのような「会社と個人の関係性」が企業競争力の源泉となり、社会に新たな価値を提供し続けることができると考えています。

事業戦略に結びついた人事戦略

当社は現在、「くらしアップデート」「モノからコト」へのビジネスモデルの転換に向けた事業戦略を推進しています。この戦略を成功させ、複数の事業を持つグローバルにある当社のさまざまな事業が相互にシナジーを発揮しながらそれぞれの業界に向き合いグローバルに成長を遂げていく鍵は、自主責任経営であると考えています。

このような自主責任経営を基本とする事業戦略を推進していくには、人事戦略も自主責任にフォーカスし、これまでの「パナソニック(株)」×「日本」中心から、「事業軸」×「グローバル」へと転換し、それぞれの事業や地域において競争力のある独自の人事戦略を立案・実行していく必要があると考えています。ついては、2022年4月の持株会社移行に合わせ、事業会社には人材に関する責任と権限を委譲し、それぞれの事業戦略に最適な人事戦略を推進していきます。一方で、パナソニックホールディングス(株)は「経営者人事」、グループ&グローバルでガバナンスを徹底しつつ、プロフェッショナルサービス(株)が戦略や施策、制度運営等のコンサルティングやシェアードサービス機能を強化していくことで、人事

戦略の実行を強力にサポートしていく役割を担っていきます。

経営者人事—事業執行体制・経営者づくり

各事業の経営を担う事業経営者の任命については、これまでの現有する後継者候補から良いリーダーを選び、任命する「適材・適所」から、ポジションに求められる人材要件に対して最適な人材を配置する「適所・適材」の考え方にシフトし、専鋭化が進む各事業に求められる最適な人材を任命することで、競争力向上を目指しています。

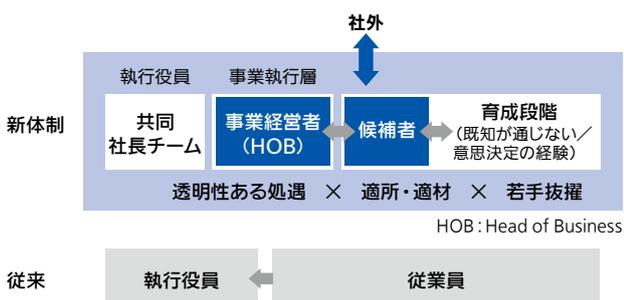
事業経営者の人材ポートフォリオとなる経営者づくりについては、年齢・社歴・国籍・性別を問わず、多様な人材を発掘・招聘し、特定の事業でPL/BS/CF責任を担う配置など、「タフ・アサイン」※1の機会を通じて推進しています。

幹部候補人材向けの研修については、対象者の状況や個々のニーズに応じた社内外の最適なプログラムを準備しています。2020年度より全面的な見直しを行い、変革につながる思考・行動の強化に重点を置いたLEL (Launching Executive Leaders)※2及びCEL (Creating Executive Leaders)※3などのプログラムを導入しました。多様な事業分野からの参加者との切磋琢磨やさまざまな学びを通じ、経営者としての志の醸成や、経営者に必要なリテラシーの習得を図るなど、経営者づくりを力強く推進しています。

このような考え方で経営者人事を進める過程において、変化が激しい事業環境に対してレジリエンスに対応できる事業体制を実現するため、2019年10月に事業執行体制を見直しています。この見直しでは、執行を行う人材を、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変革を担う「事業執行層」に分け、経営の役割と責任の明確化を図っています。

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



さらに、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の実現を担う事業執行層に対しては、成果に対する信賞必罰と未来に向けた変革へのチャレンジを一層促進する人事処遇制度を2020年度より導入しています。

人材育成の取り組み

グループ全体の人材戦略としては、「事業執行体制・経営者づくり」以外に「社員の挑戦・学びと成長の支援」や「安心・安全な職場づくり」等を行っています。

「社員の挑戦・学びと成長の支援」については、社員一人ひとりの熱意を引き出し成果につなげていくための「A Better Dialogue」という対話型の人材マネジメントを進化させながら、社内公募型の挑戦の機会の拡大や、個と組織のポテンシャルを最大化させていくための組織開発やダイバーシティ&インクルージョンの具体的な取り組みを推進しています。

「安心・安全な職場づくり」については、経営理念に基づく人権尊重をベースに、コロナ禍における働き方・人材マネジメントのあり方を改めて見直ししながら、一方でコンプライアンス遵守の徹底を図っています。

※1 タフ・アサイン

PL/BS/CF責任を担うポスト、新規事業の企画推進責任者を務めるポスト、構造改革をリーダーとして推進するポストなど、責任のある立場で、その個人にとって異質でタフな経験を積む役割を担うこと。

※2 LEL (Launching Executive Leaders)

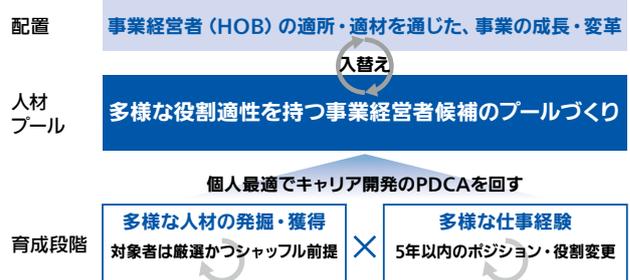
「変革」につながる思考・行動としてのコンピテンシーを包括的に駆使し経営を実践できるようにするための総仕上げを行い、経営者としての「志」を固めることをねらいとした研修。

※3 CEL (Creating Executive Leaders)

経営リテラシーを的確に活用し、「顧客志向」「戦略思考」「変革実行」を実践する経営力についての気づきを得るとともに、経営者を目指す腹括りすることをねらいとした研修。

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



ESGの取り組み(「機会」と「社会的責任」)

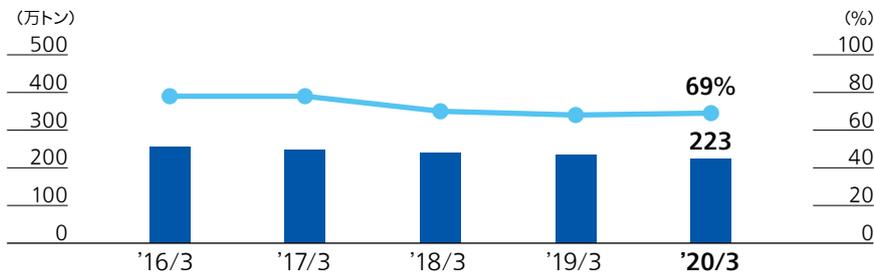
当社は、創業時より社会の公器として、社会やステークホルダーとともに発展するとの考え方のもと、事業を通じて人々の暮らしと社会の発展に貢献するよう努めてきました。創業者の松下幸之助は、企業の社会的責任の3原則として、①企業の本来の事業を通じて、社会生活の向上、人々の幸せに貢献していくこと、②その事業活動から適切な利益を生み出し、それをいろいろな形で国家社会に還元していくこと、③そうした企業の活動の過程が、社会と調和したもの

主な機会と社会的責任		機会	企業価値向上へ寄与する項目
		社会的責任	企業価値毀損リスクを低減する項目
E (環境)	エネルギー	機会	省エネ・電池・水素技術等のグリーン技術による、環境・エネルギー関連の事業成長への寄与
		社会的責任	エネルギー効率等の規制強化を含む、気候変動への対応
	資源	社会的責任	工場排出物の再利用など、循環型社会の実現に向けたモノづくり
S (社会)	人材	機会	経営者づくり、人材育成・多様な人材活用、組織づくり等によるビジネスモデル変革や新しい事業創出への寄与
	企業市民活動	機会	本業に沿い事業を補完する形で社会課題解決に取り組み、ブランド価値向上や新たな市場開拓を通じて事業成長へも寄与
	人権・労働安全衛生	社会的責任	労働法令の順守、強制労働や児童労働・差別の禁止等基本的人権の尊重と、安全で快適な職場環境の実現
	CSR調達	社会的責任	法令順守、人権・労働、安全衛生、地球環境保全など、社会的責任を果たす調達活動を購入先様とともに推進、持続可能なサプライチェーンを構築
	品質	社会的責任	品質向上と製品安全の確保、品質コンプライアンスの順守、製品ごとの最適なモノづくり
	コンプライアンス	社会的責任	競争法違反や贈収賄・腐敗行為等コンプライアンス違反の防止に向けたグローバル基盤の構築と風土の醸成、グローバルホットラインの活用促進
	リスクマネジメント	社会的責任	事業経営に影響を与えるリスクから全社重要リスクを特定し、取締役会で内容を評価、対策進捗のモニタリング、改善を行うことにより、全社的なリスク対策を強化
G (ガバナンス)	コーポレート・ガバナンス	機会	取締役会の意思決定機能に基づく、迅速で果敢な意思決定の後押し、機動的な投資・適切なリスクテイクによる、柱となる事業づくりやポートフォリオ改革等の加速
		社会的責任	取締役会の監督機能に基づく、客観的かつ多角的な視点での検討により、投資判断の誤り等のリスクを低減

でなくてはならないこと、を述べており、これは当社のESGの取り組みの根底にある考え方です。〔[経営理念](#)〕ご参照
 当社はこれからもESGを事業活動を支える基盤の一つとして位置付け、事業の「機会」をとらえ、「社会的責任」を果たしていくことで、持続的な企業価値向上を目指していきます。

関連情報	
当アニュアルレポート	その他
<p>「環境責任者メッセージ」(P55) 気候変動対策として、エネルギーと資源に注力</p> <p>「環境への取り組み」(P56-P58) 環境経営、エネルギーに関する取り組み、資源に関する取り組み、TCFDへの対応</p>	<p>サステナビリティデータブック  環境:方針</p> <p>ウェブサイト SDGsへの取り組み</p>
<p>「CHROメッセージ」(P35-P36) Become the Best Place to Work 多様な人材がそれぞれの力を最大限発揮できる会社へ</p> <p>「人事の取り組み」(P59-P60) 社員の挑戦・学びと成長の支援、安心・安全な職場づくり</p> <p>「CSR調達の取り組み」(P61-P62) 調達方針、CSR自主アセスメント、責任ある鉱物調達、環境への取り組み</p>	<p>サステナビリティデータブック</p> <ul style="list-style-type: none">  CSR活動の推進体制  人材育成と多様な人材の活用  人権の尊重  労働安全衛生  責任ある調達活動  品質向上と製品安全の確保  公正な事業活動  リスクマネジメント <p>ウェブサイト 企業市民活動 SDGsへの取り組み</p>
<p>「取締役会議長メッセージ」(P41-P42) ESGを基盤に経営理念を実践し、持続的な成長と企業価値の向上へ</p> <p>「社外取締役メッセージ」(P43-P46)</p> <p>「取締役・監査役・執行役員」(P47-P48)</p> <p>「コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み」(P49-P54) 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</p>	<p> コーポレート・ガバナンス報告書</p>

ESGハイライト

生産活動におけるCO₂排出量と原単位

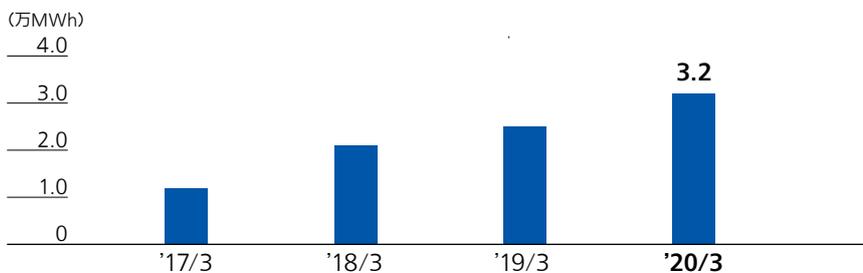
■ CO₂排出量 (左軸) ● CO₂排出量原単位 (2014年3月期を基準に算出) (右軸)

工場において、CO₂ゼロモデル工場の推進や再生可能エネルギー利用拡大等に取り組んでいます。当年度のCO₂排出量は223万トンとなり、売上高あたりのCO₂排出量は2014年3月期比で31%の削減となっています。

※2020年3月期に過年度に遡って電力係数を刷新

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

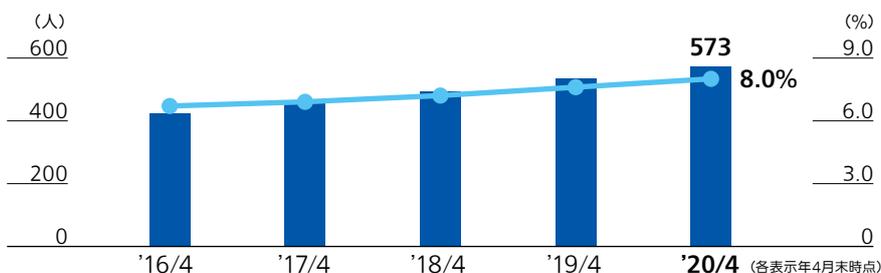
再生可能エネルギー自社導入量



中国、日本の各事業場での太陽光発電システムの導入に加え、既設の太陽光発電システムの本格稼働により、当年度の再生可能エネルギー自社導入量は、当社全体で3.2万MWhとなりました。

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



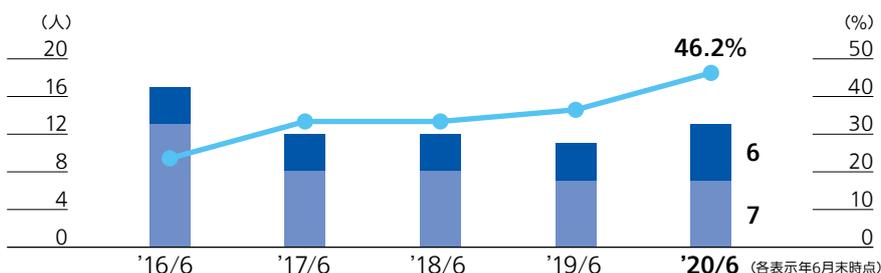
■ 女性管理職 (左軸) ● 女性役付者比率 (右軸)

(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。各種施策により、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



■ 社外取締役 (左軸) ■ 社内取締役 (左軸) ● 社外取締役比率 (右軸)

2016年度に取締役会の体制を大幅に見直し、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。2020年6月時点における取締役数は13名、社外取締役比率は46.2%となっています。

詳細：「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(2020年3月期)

パナソニックのこれまでのESGへの取り組みに対し、グローバルな指標や格付機関で高い評価を受けています。

- 各種ESG投資インデックスの構成銘柄に選定
 - ・「FTSE4Good Index Series」(20年連続)
 - ・「MSCI ESG Leaders Indexes」(10年連続)
 - ・「FTSE Blossom Japan Index」(4年連続)
 - ・「MSCI Japan ESG Select Leaders Index」(4年連続)
- 環境株式指数「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に2018年から連続で選定
- サプライヤー企業のサステナビリティ・パフォーマンスを評価する「EcoVadis」から最高位の「ゴールド」評価を5年連続で取得

また、資本の効率的活用や投資者を意識した経営観点など、グローバルな投資基準に求められる諸要件を満たした、投資者にとって投資魅力の高い会社で構成される「JPX 日経400」の構成銘柄に、2014年度から連続で選定されています。



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan



2020 CONSTITUENT MSCI ジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

THE INCLUSION OF PANASONIC 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 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.



JPX-NIKKEI 400

取締役会議長メッセージ



ESGを基盤に 経営理念を実践し、 持続的な成長と 企業価値の向上へ

取締役会長
長榮 周作

事業活動を通じて社会の課題解決、発展に貢献

当社は創業以来100年以上にわたり、「企業は社会の公器」の理念のもと、事業活動を通じて、人々のくらしや社会の課題解決、発展に貢献してきました。お客様をはじめステークホルダーの皆様へ価値を提供し続けることで、企業の役割を果たすとともに、企業価値の向上に努めています。

近年、注目が集まるSDGs(持続可能な開発目標)は、持続可能な社会の実現に向けて取り組むべき社会課題ですが、当社はこれまでも事業活動を通じて経営理念を実践することで、SDGs実現に向けて貢献し続けてきました。SDGsに見られる社会課題は、新たな事業やイノベーションを創出するチャンスと捉え、他社との共創も含めて解決に向けた取り組みを進めてまいります。

また、企業価値を判断する要素のひとつであるESG(環境・社会・ガバナンス)は、資本市場からの注目が一層高まっており、重要な企業評価の指針になっています。当社は、ガバナンスを中心としたESGを企業経営の基盤として、取締役会の実効性向上や組織風土改革、地球環境問題への対応等の取り組みを進めています。今後も事業活動を支える基盤のひとつと位置付けて経営理念を実践することで、持続的な成長と企業価値の向上を目指してまいります。

ガバナンス改革を継続し、取締役会の実効性を向上

透明性・公正性の高い事業活動を継続するために、これまでさまざまなガバナンス改革を進めてきました。2015年度には任意の指名・報酬諮問委員会を設置し、取締役会からの諮問を受けて、社長後継者候補のモニタリングや取締役等の候補者検討、取締役・執行役員報酬制度の審議を行っています。また、取締役会実効性評価を導入し、毎年、取締役会出席メンバーを対象にアンケートを実施、その結果や評価を取締役会で報告しています。2017年度からは社外取締役比率を1/3以上とし、取締役・執行役員の役割を明確化するなど、経営の機動性や透明性、客観性を高めてきました。

2019年度取締役会実効性評価では、第三者機関からのアドバイスを踏まえ、アンケートに加えて全取締役・監査役へインタビューを実施しました。アンケート結果で低評価もしくは評価が分かれた項目についてヒアリングを行い、重点課題と対応策を明確化し、取締役会運営や議題へ反映するなど、実効性向上の取り組みを進めています。2020年度からは、社外取締役を2名増員(4名→6名)し、高い見識や専門性、多様性を従来以上に取り入れることで、取締役会の客観性と中立性を高めています。また、社外役員が当社事業への理解を深め、その役割を發揮するための環境整備の一環

として、「社外役員事業場訪問」を継続的に実施しています。

当社は、より中長期的な視点での事業競争力強化に向け、2022年4月に持株会社制へ移行する予定です。事業会社の意思決定における専門性とスピードを強化するために必要な権限は、持株会社から事業会社へとシフトしていく予定ですが、これまで進めてきたガバナンス最適化への視点は変わらずに、取締役会の実効性向上への改革を継続してまいります。

多様な人材が活躍できる組織風土・文化の醸成

企業が持続的な成長を図るためには、価値創造の源泉である「人」が働きやすく、能力を發揮できる組織風土・文化の醸成が必要です。また、衆知を集め、組織としての創造性や競争力を強化していくためには、性別・年齢・人種・信条等による差別のないダイバーシティ&インクルージョンの実現は欠かせません。当社ではその価値観を支持し、多様な視点・知見を持つ人が入り交じり、相互の価値観を尊重し、率直に議論を交わすことができる環境づくりを進めています。従業員一人ひとりがプロフェッショナルとしての能力を發揮し、組織力を高めることにより、イノベーションや新たな価値創造の実現を目指しています。

昨今のコロナ禍において、特に間接部門ではこれまでのオフィスを中心とした働き方から、テレワークなど場所を問わない働き方が浸透してきました。その結果、時間の有効活用や生産性の向上などのメリットが見られる一方、コミュニケーションの取りづらさや職場マネジメントのやりにくさなどのデメリットも見られるようになりました。デメリットについては、職場環境整備や運用等で改善を図りつつ、メリットを伸ばしていくことが求められますが、目指すべきものは従業員一人ひとりのスキルアップや生産性向上とともに、組織としての成果の最大化、競争力の強化です。同時に、従業員の評価やモチベーション、健康管理なども重要なテーマとして、改善・向上への取り組みを積極的に進めてまいります。

エネルギー、資源を中心に環境問題へ対応

パリ協定のもと日本や多くの国が目指すカーボンニュートラルの実現に向けて、当社も事業成長を通じて貢献することに取り組んでいます。2017年に策定した「[パナソニック環境ビジョン2050](#)」の実現に向けて、エネルギーと資源

を重点課題と捉え、取り組みを進めています。エネルギーについては、事業活動等で使うエネルギーを抑制する一方、創るエネルギーを増やすことで、2050年に向けて「使うエネルギー<創るエネルギー」の実現を目指しています。資源については、シェアリングサービスや製品、部品の再生・再利用を拡大するなど、有効利用の促進に向けて、サーキュラーエコノミー型事業の創出にも取り組んでいます。

また、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言を踏まえ、気候変動によるリスクと機会を特定し、その影響の分析と対応策の検討を行っています。特にリスクとしては、低炭素経済への移行リスク(各国基準値を満たさない製品の販売機会喪失等)や物理的リスク(製造拠点の操業への影響等)などを想定しています。それらに対しては、省エネ・創エネ商品の創出やCO₂ゼロモデル工場の展開などによるCO₂削減、事業継続計画策定、事業継続マネジメント構築ガイドライン策定などの取り組みにより、事業への影響は軽微であると分析していますが、今後、気候変動が及ぼす影響について引き続き注視してまいります。

当社は、幅広い領域でグローバルに事業を展開しており、環境への取り組みと同様に、防災・減災や復旧・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。例年、国内外を問わず、想定を超える自然災害による被害が多く見受けられます。当社のソリューションやシステムなどにより、災害の未然防止や被害の軽減、復旧・復興へお役立ちすることで、安心・安全な社会の実現に貢献してまいります。

中長期の目指す姿・成果を継続的に発信

当社は、2019年度からスタートした中期戦略において、収益改善と将来の利益成長に向けて、事業ポートフォリオ改革と経営体質強化を継続しており、その取り組みは着実に進展しております。また、2020年11月に、事業競争力強化、持続的成長に向けた取り組みとして「持株会社制への移行」(2022年度予定)を発表しましたが、それまでの間、現在の中期戦略をしっかりと実行すべきことには変わりはありません。

投資家の皆様から、より一層のご理解、ご支持を頂くためには、中期戦略の進捗や成果と合わせて、将来の目指す姿についても、継続的にコミュニケーションを取らせて頂くことが重要だと考えています。取締役会として、その活動をサポートしてまいりますので、当社の変革への取り組みについて、ぜひご注目をお願いいたします。

社外取締役メッセージ



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

二つの理由でお受けしました。一つは、モノづくり企業の社長としての知見・経験を活かせること。企業理念を大切にし、お客様志向でESG（環境・社会・ガバナンス）を重視した経営で得た知見・経験が、当社の発展・成長のプラスになると考えました。もう一つは、モノづくりに携わってきた研究者としての特性を活かせることです。研究者は、本質的に考えることを得意としており、経営判断の際の本質を捉えた議論などでアドバイスできると考えました。

取締役会は、執行側に対する親の役目であるといえます。例えば、執行側が道を外れそうな時は注意したり、挑戦が足りない時は後押ししたりするなどの役割があります。社外取締役の違った眼をもって親の役割を果たし、執行側が適切な道を歩めるようサポートしていきます。

— 当社に対する印象についてお教えてください。

真面目で一生懸命で、ちょっと不器用であるが多くの人に愛される会社という印象です。不器用さは反面、改善次第では大きな成長の可能性があると考えられます。事業場には2拠点ほどづかいましたが、工場見学やプレゼンテーション等を通じて、従業員の熱意を感じました。ビジョン達成に向けた戦略や施策、活動などがうまく回りベクトルが合ってくれば、もっと評価される会社になると感じています。

また、当社の取締役会は、多様性があり、率直で忌憚のない意見が交わされており、任意の指名・報酬諮問委員会で

企業理念の実践と、 「質×スピード」で事業成長へ

社外取締役
澤田 道隆

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

客観性・透明性を強化するなど、ガバナンス体制としては整っています。課題は、この体制をもっと活かしていくことです。特に、持株会社制への移行にあたっては、取締役会としてどうあるべきかという議論を、一段高いレベルでやっていく必要があると考えています。

— 当社への期待についてお聞かせください。

グループのあり方については、これまでの経営活動を振り返った上で、納得性のある議論ができたと感じています。どの体制でもメリット、デメリットがありますが、要はそれを活かせるかどうか。各事業会社のトップになる方々には、自主責任経営の意を汲んで、持株会社制が活きる運営を心掛けて頂きたいと思います。迷った時は原点回帰、すなわち企業理念に立ち返るわけですが、今の時代に合わせたやり方でそれを実践することが極めて重要です。

当社は、さまざまな事業を通じて「くらしアップデート」を実践し、社会への貢献を目指していますが、時代や環境に応じて光輝く事業は変わっていきます。事業成長を図るためには、まず社会の役に立つ会社であることが前提です。そして、「質の高さ」と「スピード」を両立することで事業成長に結びつくわけですが、それを支えているのが「人」なのです。従業員一人ひとりが熱い思いで社会のお役に立ち、スピードを上げて変化に対応する。それが事業成長へとつながり、ステークホルダーの皆様からの支持が高まる、という循環ができれば世界で輝く企業になりますし、そのポテンシャルはあると思います。



企業価値向上に向けた 改革をサポート

社外取締役
川本 裕子

早稲田大学大学院教授。金融・経済等の政府委員や、国内外の企業の社外取締役を歴任。専門は、金融論、コーポレート・ガバナンス。2020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頂いた理由と、 ご自身の役割について教えてください。

これまで、数々の国内外企業の社外役員や政府委員等を務めてきました。その経験と専門性を活かし、企業変革のカタリストとして、企業価値向上を目指す当社の改革に貢献したいと考え、お受けしました。

社外取締役としての役割は、二つあると考えています。一つは、執行側に「気付き」を与える存在であることです。事業の方向性をチェックし、執行側にその適正性について検討してもらえるような気付きを与え、一緒になって企業価値をどれだけ高めていけるかを考えていきます。重要なのは、その気付きを執行側がいかに実行に移せるかということであり、それがまさに組織力なのです。

そしてもう一つは、その時に適したトップを選任する確率を限りなく高めることに貢献することです。

— 当社に対する印象について教えてください。

技術力のある会社で、優秀な人材が多く、話をしても知的で刺激的ですし、誠実だと感じています。ただ、今の業績を見ると、個々人のスキルを組織として十分に活かし切れているとは言えません。伝統的な企業で、世の中からの評判も良く、商品は明るく楽しいイメージがありますが、それらの強みが業績に結び付いていないのは非常にもったいないことです。これまでの慣習による無駄や、自由な議論を阻害する組織・風土の問題があればそれを排除し、コスト意識を高め、スピード重視でさまざまな改革を実行

して、収益改善や利益成長につなげてもらいたいと思います。

また、ガバナンスは継続して改革を進められており、体制としては整備されていますので、今後は実質をより高めていく活動が必要だと感じています。当社取締役会では、「コーポレート戦略の意思決定機能」と「監督機能」を有していますが、より状況に適した運用や、あるべき体制・機能の検討と併せて、取締役会がチームとして効果を発揮できるよう議論をさらに活性化し、実効性を高めていきたいと考えています。

— 当社への期待についてお聞かせください。

持株会社制は、責任と権限を事業会社へ委譲し、結果責任を明確化することを目指しているものであり、ぜひこれまでの当社の弱点を補う形にしてほしいと思います。移行にあたっては、当社の強みを活かしつつ、社外から見ても分かりやすいよう、より詳細な設計をしていくことが重要です。それぞれの事業でお客様としっかり向き合い、強みであるブランド力や技術力、そして知恵を活かし、スピード感をもって社会の課題解決に貢献していけば、さらに評価される会社になると思います。

また、ESGの取り組みや情報発信については、まだ改善すべき点はあるものの、社会から一定の評価を受けていると感じています。信用力やインフラもあり、人材も豊富なので、チームとして力を発揮できれば、企業価値が高まる余地は十分にあると信じています。ぜひ、その意識を大事にして、今後の活動に結びつけていくことを期待しています。

社外取締役メッセージ



社外取締役
筒井 義信

取締役会の実効性について

年々向上していると実感しており、今年度は持株会社制への移行に向けたグループのあり方に関する充実した議論が展開されたこと、トップ交代の決議に至る指名・報酬諮問委員会にて徹底した審議プロセスが踏まれたことの2点に象徴的に表れています。

持株会社制への移行について

事業ポートフォリオ改革と収支構造改革の起爆剤にできる、当社の歴史に新たなステージを加える意義深いものにできる、との想いから、これを後押しするスタンスで議論に参画してきました。新形態においてフォーカスすべきは、持株会社および各事業会社トップの果敢な意思決定と責任体制の確立です。そのためには、これまでの取締役会や事業会社取締役会とは本質的に異なる機能や役割を高度化・透明化し、さらなる実効性向上が重要です。持株会社制という新しい器に、具体的かつ現実的な中身が盛り込まれるよう、注視・注力していきます。

ESGについて

世界の持続可能性に対して高い期待値を持って語られますが、企業にとってはリスクと背中合わせの側面もあり、それを乗り越えるためには、ESGにおけるより統合された発信と行動が重要です。各事業会社のビジネスは、ESGへの高い貢献力を持ち、今後、グループとしてのインテグレーションでさらに高いコミットメントを発揮でき、予見しえないリスクへの対応力向上にもつながります。ぜひ、長期的視点から、成長パフォーマンスとESG評価を両立できる会社を目指してほしいと思います。



社外取締役
大田 弘子

取締役会の実効性について

今年度は、今後10年の事業構造やグループ経営の基本構造等の中長期戦略に関する議論や、過去の投資などの問題点について、率直で踏み込んだ意見交換がなされ、社外取締役を含めて当社の課題共有が進みました。コンプライアンスの取り組みも、より詳細な報告がなされるなど、ガバナンスの体制は強化されつつあります。また、指名・報酬諮問委員会で選定した複数の社長後継候補者について、委員会とは別の場で社外取締役の委員3名によるヒアリングを何度も行うなど、客観性・透明性をもって後継候補が選定されたことを評価しています。

持株会社制への移行について

以前から、収益力のある成長事業を確立していくための重要な選択肢でしたが、カンパニー間のクロスバリューや低収益事業の切り離し等により、実行できる状態になったといえます。この形態を成功させるためには、「自主責任経営」という当社の原点に立ち返り、事業法人に思い切って権限を付与すると同時に、厳格に結果責任を問うことが不可欠です。また、スピードが極めて重要であり、持株会社に移行するまでの準備期間においてもスピード感をもって体制づくりがなされるよう注視していきます。

ESGについて

当社はいち早く環境への取り組みを行ってきましたが、E(環境)やS(社会)についての世界的な関心は急速に高まっているため、一段と感度を高めて取り組みを強化し、それを積極的に発信していくことを期待しています。



社外取締役
富山 和彦

取締役会の実効性について

会社のカタチや根本戦略に関わる長期的かつ骨太な議論をする機会が増え、中長期的な経営の大きな方向性に関わる根幹的な変革や、それと連動する形で経営者候補の選抜に反映される等、実質的な議論の局面が増えてきました。

持株会社制への移行について

当社グループ全体としての事業と機能の新陳代謝、各事業レベルにおける意思決定、特に大きな戦略的ピボットを迅速果敢に行う上で、的確なものと考えています。今後、事業会社への権限移譲を進めていく中で、持株会社側の取締役会の役割をどう再定義し、どう実効性を高めるかについて、腰を据えた議論と実践が求められます。また、移行プロセスではさまざまな戦略課題に直面し、取締役会で原点に戻った本質的な議論をすべきテーマが出てくることも想定されますが、取締役会の実効性を高めるためには、アジェンダの設定方法や運営方法について過渡期ならではの工夫が必要になると考えています。

ESGについて

事業プロセスに組み込んで同一化していくべき領域と、高い稼ぐ力を前提にその稼ぎを原資とした投資先・分配先とすべき領域に整理すべきと考えます。創業者が提唱して以来、当社の事業活動自体はある意味、ESGやSDGsを先取りした理念性を持っており、取締役会も執行側もその原点を大事にして、稼ぐ力の強化とESGの取り組みを整合、共鳴させる会社のあり方、経営のあり方、事業のあり方を徹しく追求し続けるべきと考えています。



社外取締役
野路 國夫

取締役会の実効性について

昨年の社外取締役就任以降、さまざまな経営課題について議論を進めてきましたが、今、当社に問われているのは、①成長戦略(新しい事業の柱)と、②既存事業で確実に収益を上げることだと認識しています。成長戦略は、中期的に進めるものであり、芽が出るまで時間がかかるため、新しい事業の種を数多く育てることが求められます。また、既存事業で確実に収益を上げていくためには、必要な改革はスピード感を持って実行するなど、決めた目標の達成を最優先に取り組んでいくことが重要であり、そのような観点で各事業を注視していきたいと考えています。

持株会社制への移行について

取締役会では、当社経営の歴史を振り返りつつ、現状の課題に対して現実的な案が提示され、率直に議論できたと感じています。ただ、どんな組織でも、そこにうまく「魂」を吹き込めるかが勝負です。持株会社制のメリットを最大限に活かし、「他責」にはせず、自主責任経営を着実に実行して、成果につなげていくことを期待しています。

ESGについて

当社が進めている社会貢献や環境への取り組みなどについては、ステークホルダーの皆様から一定の評価を得ていると感じています。E(環境)やS(社会)の取り組みは、事業活動を支える基盤のひとつですが、あくまでも本業を通じて目標を立て、それが事業成長や収益に結びつくことが大事だと考えています。

取締役・監査役・執行役員 (2020年6月25日現在)

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 同社常務取締役に就任
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
ソリューション担当
2012年1月 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
専務役員に就任
2011年4月 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)

代表取締役



佐藤 基嗣
副社長執行役員
US社 社長

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)
2019年8月 US社 社長(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(現)
専務執行役員(現)



本間 哲朗
専務執行役員
中国・北東アジア社
社長

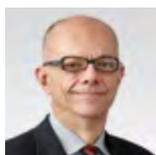
1985年4月 当社へ入社
2012年6月 経営企画グループマネージャー
2013年10月 役員に就任
2015年4月 常務役員に就任
2015年6月 アプライアンス社 社長
2016年4月 常務取締役に就任
2017年6月 専務取締役に就任
2017年6月 専務執行役員に就任(現)
2019年4月 中国・北東アジア社 社長(現)
2019年6月 代表取締役に就任(現)
2020年4月 パナソニック チャイナ(有) 会長(現)

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
2017年6月 経理・財務担当
取締役に就任(現)
2017年6月 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)
2018年4月 パナソニック出資管理(株)
(現 パナソニック出資管理(同)) 社長(現)
2019年9月 パナソニック ホールディング オランダ(有)
会長(現)



ローレンス ウィリアム
Laurence W.
ベイツ
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・カウンセル(日本統括担当)
2014年4月 (株)LIXILグループ 執行役専務
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・カウンセル(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)

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
総括安全衛生責任者

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
パナソニック チャイナ(有) 会長

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

社外取締役



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)

筒井 義信
(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)

大田 弘子
(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)

富山 和彦
(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)

野路 國夫
(独立役員)



2012年6月 花王(株) 代表取締役社長執行役員に就任(現)
2020年6月 当社取締役に就任(現)

澤田 道隆
(独立役員)



2001年7月 マッキンゼー・アンド・カンパニー 東京支社 シニアエキスパートに就任
2004年4月 早稲田大学大学院 ファイナンス研究科(現経営管理研究科)教授に就任(現)
2020年6月 当社取締役に就任(現)

川本 裕子
(独立役員)

監査役

常任監査役



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)

富永 俊秀



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

藤井 英治

社外監査役



2007年7月 住友生命保険相互会社 取締役社長 嘱託代表執行役員(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)

佐藤 義雄
(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ズ 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)

木下 俊男
(独立役員)



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

由布 節子
(独立役員)

常務執行役員

遠山 敬史

東京代表、渉外担当
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

梶見 雄規

オートモーティブセグメント担当
オートモーティブ社 社長

品田 正弘

アプライアンスセグメント担当
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

ローレンス ウィリアム ベイツ
Laurence W. Bates

ゼネラル・カウンセラー(GC)
チーフ・リスクマネジメント・オフィサー(CRO)
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セグメント担当
ライフソリューションズ社 社長
建設業・安全管理部担当

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

執行役員

マニッシュ シャルマ
Manish Sharma

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・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、世界中の人々のくらしの向上と、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掛け、公正かつ正直な行動を迅速に行っていくことで、企業価値を高めていくことが重要であると考えています。

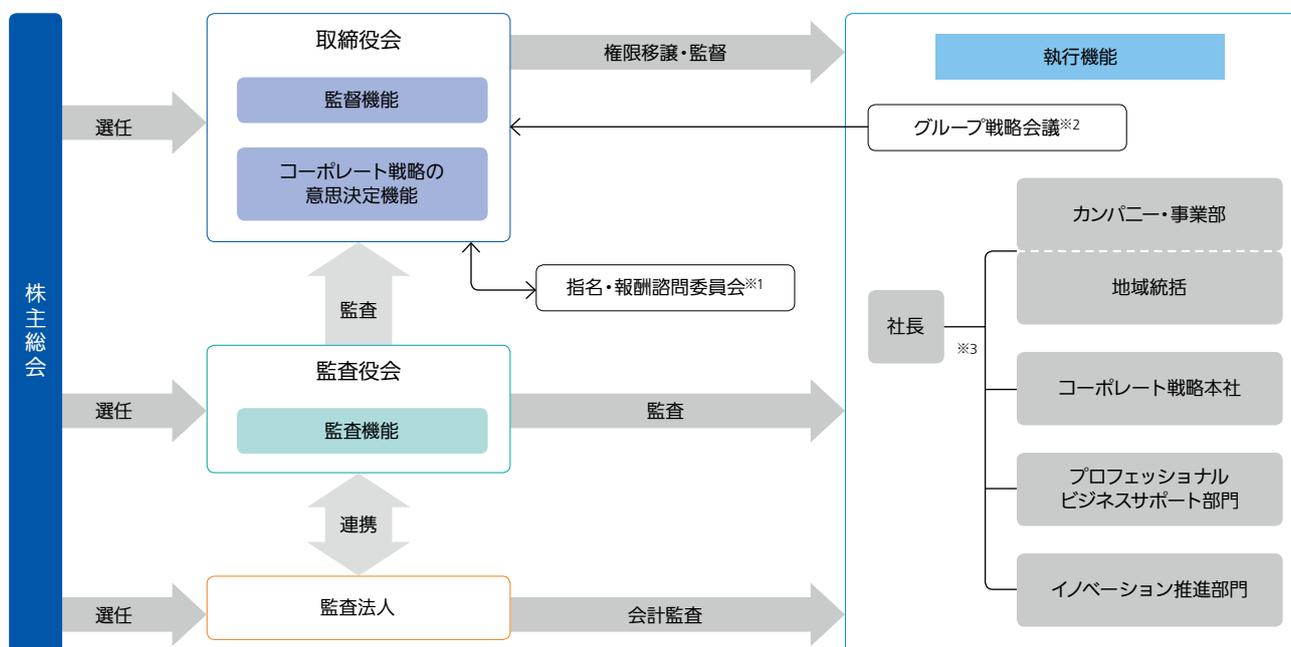
当社は、コーポレート・ガバナンスをそのための重要な基盤と認識し、取締役会と、監査役・監査役会からなる監査役制度を基礎として、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築・強化に努めています。

体制の概要(2020年6月25日現在)

取締役会

- 社外取締役6名を含む13名で構成し、そのうち2名は女性(社外取締役)
- 議長は、業務を執行しない取締役会長(社内取締役)
- コーポレートの意思決定機関として、「コーポレート戦略の決定」と「カンパニーの監督」に集中
- 社外での豊富なキャリアと高い見識から、業務執行に関する意思決定や取締役の職務執行への監督として有益な意見が期待できる、経営者などの社外取締役を選任
- 毎年の株主総会で、取締役全員が改選

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

※業務の適性を確保するための体制(内部統制システムに関する基本的な考え方およびその運用状況)は、「[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。

2019年度に取締役会で議論されたテーマ

2019年度は、ポートフォリオマネジメントの一環として、構造的赤字事業の譲渡や終息、事業の競争力維持のための外部資本の注入などとともに、合併会社の設立、大規模な設備投資といった中長期的な事業戦略の遂行、配当の方針、役員人事などの重要な業務執行について議論し、決定しました。

また、各カンパニー社長や地域代表、研究開発、コンプライアンス、品質等の担当取締役などから業務報告を受け、職務執行状況の監督を行ったほか、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、社外役員の知見を最大限に活かし、当社の中長期的なビジョンに反映させるため、当社によるM&Aの総括と今後の方向性、投資・財務の健全性、イノベーションと技術ポートフォリオ戦略を議論しました。

その他、政策保有株式の保有意義の精査や、取締役会の実効性評価結果の報告も実施しました。

2019年度に議論されたテーマ

審議・決定	<ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオ改革に関する案件 合併会社設立、大規模設備投資等 配当方針・役員人事等
職務執行状況のモニタリング	<ul style="list-style-type: none"> カンパニー・地域ごとの業績・取り組み状況 研究開発・コンプライアンス・品質の取り組み状況 内部統制システムの運用状況
討議	<ul style="list-style-type: none"> M&A(過去の総括と今後の方向性) 投資・財務の健全性 イノベーションと技術ポートフォリオ戦略
その他	<ul style="list-style-type: none"> 政策保有株式の保有意義 取締役会の実効性評価結果

監査役・監査役会

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

任意の指名・報酬諮問委員会

- 委員は5名で、委員の過半数が独立社外取締役
- 委員長は、独立社外取締役
- 取締役・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
- 2019年度は4回開催し、取締役等の候補者に関する社内検討の結果や、取締役の当事業年度の報酬等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・方向づけする場として原則として月2回程度の頻度で開催
- 代表取締役社長が議長となり、7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、関連する事業や職能の責任者も参加

コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

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、次項目に記載

の独立性判断基準を充足する者を選んでいきます。

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。



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。



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。



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。



澤田 道隆

花王(株) 代表取締役 社長執行役員。グローバル企業の経営者として、継続した利益成長を実現。持続可能な社会の実現に向け、ESG経営を重視。



川本 裕子

早稲田大学大学院教授。金融・経済等の政府委員や、国内外の企業の社外取締役を歴任。専門は、金融論、コーポレート・ガバナンス。

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。

- 当社の親会社または兄弟会社の業務執行者
- 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等を得ているコンサルタント、会計士、弁護士(法人の場合は、現在所属し、または過去に所属していた者)
- 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、[「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(社外役員事業場訪問)等も実施しています。

取締役会実効性評価の実施と活用

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

2019年度の実効性評価では、新たに第三者の視点を活用し、これまでのアンケートに加えインタビューを実施しました。アンケートにおいて、低評価または評価が分かれた項目を重点的にヒアリングを行い、抽出された課題への改善策を明確化しています。

2019年度のアンケート項目

- 2019年度の実効性評価の検証
- 取締役会において目指すべき議論
- 取締役会の一体性
- 取締役会と株主(投資家)との関係、あり方
- 取締役会の運営その他

アンケートおよびインタビュー結果の分析では、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、基本的に現状は適切であると評価しました。一方で、取締役会の機能の強化のため、取締役会での議論の活性化や社外役員との情報共有をさらに推進すべきなどの意見も示され、順次対応・改善を進めています。

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。

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年6月末時点
取締役会	女性取締役 就任		取締役会 実効性評価開始	社外取締役増員 (3→4名)	取締役数削減 (17→12名) 社外取締役比率 1/3以上	外国人取締役 就任		社外取締役増員 (4→6名) 社外取締役比率 46.2%
指名・報酬 諮問委員会		(社外人数/全委員数)	設置 1名/3名	2名/4名	3名/5名			
仕組みなど		株式報酬型 SO*導入 *ストックオプション	社外役員 コミッティー設置	社外役員 事業場訪問開始 ESVプラン* 廃止	代表権付与の 見直し 取締役・執行役員 役割の明確化	顧問制度の 見直し	譲渡制限付株式 報酬制度導入	事業執行体制の 見直し

*いわゆる買収防衛策

コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

報酬

取締役の報酬は、各取締役の役割に応じて、固定報酬である「基本報酬」、短期インセンティブとしての「業績連動報酬」、長期インセンティブとしての「譲渡制限付株式報酬」から構成されています。なお、社外取締役および監査役には、固定報酬である「基本報酬」のみを支給しています。

業績連動報酬

短期インセンティブの「業績連動報酬」は、業績向上への意欲を高めるため、全社および担当事業の単年度業績評価と連動し決定しています。評価項目については、2019年度実績より、営業キャッシュ・フロー達成を主眼とし、調整後営業利益、純利益、在庫等の指標と合わせて評価決定されます。「業績連動報酬」は、成果に応じた変動幅が大きくなる仕組みとしており、基本報酬に対する支給率で、最小0%～最大150%超(標準値達成時: 75%)となるよう設計しています。

譲渡制限付株式報酬

長期インセンティブの「譲渡制限付株式報酬」は、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、当社株主とのより一層の価値共有を進める目的で、割り当てています。「譲渡制限付株式報酬」は、制度導入の目的を鑑み、対象取締役の役位等に基づき上位者ほど報酬全体に占める構成比が高くなるよう設計しています。また、総額については、対象取締役の役割や金銭報酬とのバランス等の事項を総合的に勘案し設定しています。

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。

取締役の報酬構造のイメージ^{※1}



※1 社外取締役を除く

※2 標準値達成時

※3 対象取締役の平均値。職位に応じて割合は変動

当社の2019年度(2020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	譲渡制限付株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	9	833	574	186	73
監査役 (社外監査役を除く)	3	80	80	—	—
社外取締役	5	65	65	—	—
社外監査役	3	39	39	—	—

(注) 上記員数には、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た取締役3名および監査役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	譲渡制限付株式報酬	
長榮 周作	取締役	109	100	—	9
津貫 一宏	取締役	186	104	48	34
佐藤 基嗣	取締役	121	78	31	12
樋口 泰行	取締役	125	74	41	10

情報開示／対話

情報開示に関する考え方・体制

当社は、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・社内体制等を合わせて「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）。

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）

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

また、当社では、ディスクロージャー統制手続きを整備し、有価証券報告書、四半期報告書等の作成や提出にあたり、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・事業部等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、2019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

当社では、CFOがIR活動の統括を行っており、決算発表や個別面談を含む株主・投資家との対話は、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等を実施しています。

なお、IR活動を通して得られた株主・投資家からの意見や経営課題については、グループ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しており、グループ全体の経営の質的向上に役立っています。

環境責任者メッセージ



気候変動対策として エネルギーと資源に注力

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。日本政府は2020年10月に「2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を目指す」と宣言しました。そのような中、当社は気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に関し、シナリオ分析を行い、特定したリスクと機会を把握して、当社の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、ステークホルダーからの期待、要請に応えていくため「パナソニック環境ビジョン2050」を策定しました。「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・活用を進めていくことはまさにカーボンニュートラル社会の実現そのものと考えています。その実現に向けて、社会課題の大きさと当社事業の適合性が大きいことを考慮し、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。こうした取り組みを加速するため、2020年6月にコニカミノルタ社が運営企業として立ち上げた「環境デジタルプラットフォーム」に幹事企業として参画しました。全16社の参加企業で環境ナレッジや情報、ノウハウを相互共有し、各社の環境経営の向上や新たな事業機会の創出を目指しています。

当社グループの活動として、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。2019年度の実績には、照明・エアコン・冷蔵庫が、削減貢献量拡大に寄与しました。また生産活動においては、「CO₂ゼロモデル工場」の実現をグローバルに進めています。2019年度には、昨年までの日本・ベルギー・ブラジルに加えてコスタリカでCO₂ゼロモデル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、次のターゲットは中国、アジアです。

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。滋賀県にある草津拠点構内に水素ステーション「H₂ Kusatsu Farm」を建設し、構内物流のCO₂ゼロ化に向け、再生可能エネルギーを利用した水電解で製造した水素を燃料電池フォークリフトに供給しています。

一方、「資源」に関しては、お客様のライフスタイルや価値観の変化に合わせて、資源消費に依存せず、持続可能な成長を目指す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。工場排出物をクリエイティブなデザインにより全く別のプロダクトとして新たな価値を創出する取り組みを進めています。さらに、資源循環の取り組みを加速するために、グローバルでサーキュラーエコノミープロジェクトを開始しています。

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

「より良い暮らし」と「持続可能な地球環境」の両立に向け、ク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

「使う・創る」の2019年度実績について

CO₂ゼロモデル工場の実現で生産時に消費されるエネルギー量は削減しましたが、調達および物流で消費されるエネルギー量が増加し、使うエネルギー総量(23.4万GWh)は増加しています。しかし、太陽光発電や燃料電池、車載電池等で構成される創るエネルギー総量(2.6万GWh)を拡大することで、環境ビジョン2050策定時の約10:1から9.0:1に進歩しました。

環境行動計画「グリーンプラン2021」(抜粋)

課題		2021年度目標		2019年度実績(数値)	
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	9.0:1
		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	2.6万GWh
			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	直接 2.8万GWh 間接 0.23万GWh
			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 4万MWh ・再エネ外部調達の推進	3.2万MWh	
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)	1.3万トン		
	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	98.9%		

他社との協業により「環境デジタルプラットフォーム」開設

日本の産業界全体で環境ノウハウを共有し環境経営効率向上を目指して16社が参加する「環境デジタルプラットフォーム」をコニカミノルタ社との協業により開設しました。当社は幹事企業として、コンテンツ強化と運営面をサポートする

立場で参画し、当社の活動事例や、関連する技術、ソリューションを提供し、新たな価値の共創につなげます。また、自社の再エネ導入や省エネのグローバル展開を推進します。

コニカミノルタ社のニュースリリース

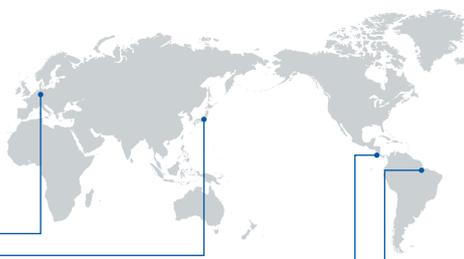
<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/newsroom/2020/0605-01-01.html>

環境への取り組み

エネルギーに関する取り組み

CO₂ゼロモデル工場

2018年度に3拠点で、2019年度に1拠点でCO₂ゼロモデル工場を実現し、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ゼロモデル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は初めて、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。

CO₂ゼロショールーム



パナソニックセンター東京

CO₂ゼロモデル工場の取り組みを非製造部門に拡大し、パナソニックセンター東京にて当社初のCO₂ゼロショールームを実現しました。また、水素の利活用拠点として純水素型燃料電池の実証運転も開始します。



パナソニック セントロアメリカーナ

工場敷地内に太陽光発電システムの導入とともに、電力会社と契約を締結して再生可能エネルギーを調達することで電力の100%再エネ化を達成し、さらに残った化石燃料由来CO₂をクレジットでオフセットすることでCO₂ゼロモデル工場を実現しました。

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。

パナソニックエコシステムズ

パナソニックエコシステムズの春日井工場において、再生可能エネルギーから製造した水素を利用した純水素型燃料電池システムによる電力を、製造ラインへ供給し生産に使用するという実証を開始しました。



純水素型燃料電池システム



春日井工場 製造ライン

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

アップサイクルプロダクト

循環型社会の実現に向けて、工場排出物をRebirth(リバース)させる取り組みを開始しています。

工場の排出物(部材や端材)を活用して、クリエイティブなデザインにより新しい価値を見出し、全く別のプロダクトとしてリバースさせる「アップサイクルプロダクト」の取り組みを進めています。これは空間価値を向上させるリノベーションのひとつで、当社のアイロン、炊飯器、システムキッチン等の製造過程で生じた工場排出物をもとに、これらを活用したブックエンド、照明、テーブル等として有効活用しています。



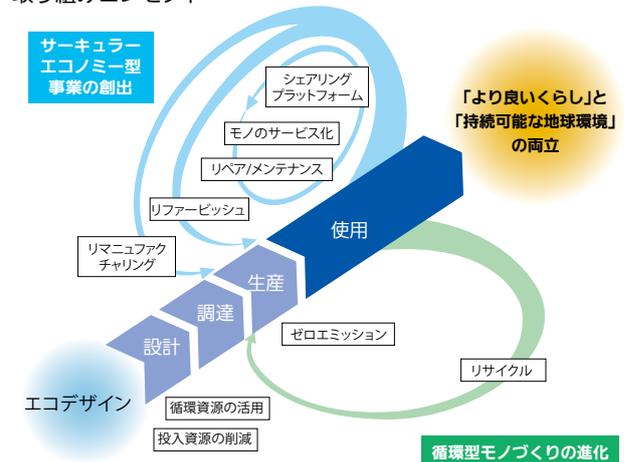
左上: アイロンパーツブックエンド
右上: 炊飯釜照明
左下: 人造大理石テーブル

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



TCFDへの対応

サステナビリティデータブック2020にて、TCFDの推奨項目に沿って集約し開示

ガバナンス 取締役会をトップとする環境経営推進体制、マネジメントを行うための会議体について開示

戦略 リスクと機会を特定し、シナリオ分析を実施

シナリオ	想定される状況	当社への影響
2°Cシナリオ	規制の強化: 炭素価格の導入	省エネ性能向上や創エネ商品の創出による商品でのCO ₂ 削減や、CO ₂ ゼロモデル工場の展開等による製造時のCO ₂ 削減に取り組んでおり、影響は軽微である
	規制の強化: 環境法規制の変更	グローバル各地域の統括部門と環境部門で連携し、グローバルに環境法令を把握しており、影響は軽微である
4°Cシナリオ	異常気象の増加	BCPの策定により、BCM構築ガイドラインを策定し、リスクへの対応体制の強化に取り組んでおり、影響は軽微である

リスク管理 カンパニーごと/全社視点のリスク管理体制と活動内容を開示

指標と目標 短期目標としてグリーンプラン2021でエネルギーを指標とした目標を設定

中長期目標として、GHGを指標とした目標を設定(SBT認定)

	目標	目標進捗率
当事業活動における排出量(スコープ1、2)	2030年に30%削減(2013年度比)	112%
	2050年にゼロ	34%
当社製品使用に伴う排出量(スコープ3)	2030年に30%削減(2013年度比)	22%

人事の取り組み

社員の挑戦・学びと成長の支援

労働市場の変化や顧客価値の多様化など環境変化がますます激しくなるこれからの時代では、多様な人材がそれぞれの能力を最大限に発揮できることが会社の変革と成長の原動力になるとパナソニックは考えます。そのために、「チャレンジする人材づくり」「共創する組織づくり」、そして「ダイバーシティ&インクルージョン」の取り組みを推進しています。

1. チャレンジする人材づくり

グローバル共通の取り組みとして、本人と上司の対話の「質」と「量」を高めることで、社員一人ひとりの成長や挑戦を支援する“A Better Dialogue”（1on1 Meeting等）を展開しています。さらに、一人ひとりが学びの重要性を深く理解し、自律的な学びを推進していくために、グローバル全社員を対象に「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24のナレッジを制定し学習機会の提供を進めています。

また日本においては、2018年度より“A Better Workstyle”という運動を始めました。“A Better Workstyle”は、「社員一人ひとりがより良い働き方を選択して働きがいを感じながら成長することと、会社の発展の両立を実現する」ための活動です。この活動の取り組みでは、社員が「なりたいたい姿」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、外とつながり成長の機会を創出する「社外留職や社内複業」など、成長の機会を充実させてきました。

2020年度にはさらに、新しい価値を生み出しお客様

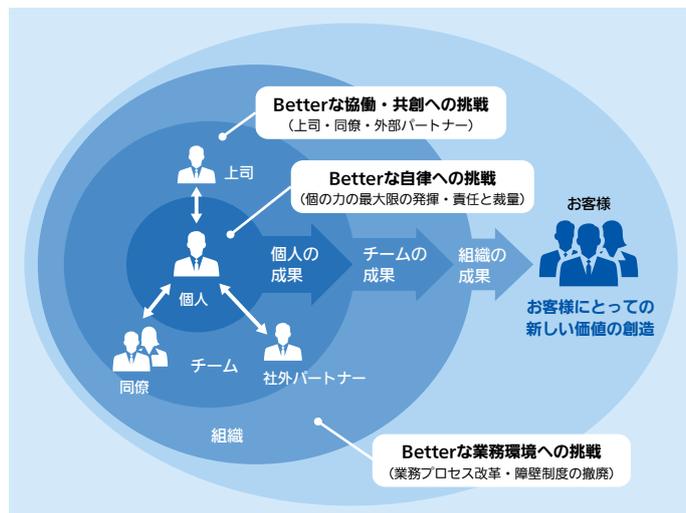
にお役立ちするための「価値の生み出し方改革」として、“A Better Workstyle 2.0”へと進化をさせています。お客様にとって新しい価値を生み出すためには、これまでの価値観を一度根底から捉えなおすことが必要と考え、社員一人ひとりがそれぞれの立場で日々実践していくために心がけるべきことを10の宣言にまとめ、(1) 個の力を最大限発揮するために個人が自らの裁量で新しい働き方や価値創造に挑む「Betterな自律への挑戦」、(2) 新しい価値を生み出すためにさまざまな能力や価値観を持つ個人や組織が垣根を越えてつながりあう「Betterな協働・共創への挑戦」、(3) デジタルを最大限活用した業務プロセスの改革や非効率な仕組み・ルールを見直すことで組織としての生産性を最大限まで高める「Betterな業務環境への挑戦」の3つの挑戦を一体として取り組んでいます。

2. 共創する組織づくり

「個人とチームのポテンシャルが最大限に発揮される組織・文化をつくること」を組織開発のミッションと位置付け、全国各地域でさまざまな取り組みを展開しています。例えば北米のテスラ事業拠点においては、前線に最も近い社員から課題を吸い上げ、その課題解決にあたってリーダーシップチームのサポートを加速させるというHigh Performance Culture というマネジメントの仕組みを構築し、一人ひとりのマインドセットの変革にもつなげています。日本においては2015年より本社に専任チームを設置し、延べ90の事業場・部門にて、組織内の関係性構築、対話促進、ビジョン構築、リーダーシップ開発支援などの活動を展開しています。

さらに、グローバル共通の取り組みとして毎年、全社員を

A Better Workstyle 2.0



A Better Dialogue ワークショップ



対象に従業員意識調査(EOS)を実施しエンゲージメントを定点観測しています。サーベイの結果は職場にてフィードバックを徹底し、上記のような人材づくり、組織づくりにつながる各職場での改善活動へ活かしています。これらの取り組みにおいて、個人の成長を組織が後押しする「成長の機会」に関する実感値が高まるなど一定の成果が表れ始めています。

3. ダイバーシティ&インクルージョン

当社はさまざまな地域・文化・歴史等の背景を持ち、性別、年齢、人種、信条、宗教、国籍、性的指向、性自認等、多様な個性と能力のある人の集まりであり、衆知を集め、全員でイノベーションを起こしていく集団であり続けることを目指しています。そのために社員一人ひとりの個性を活かし、能力を発揮して活躍できることを推し進める多様性の取り組みをグローバル各地域で展開しています。

例えば日本では障がいのある社員、外国籍や女性、LGBTQなど社員のさまざまな属性に応じてネットワークをつくりコミュニケーションの場を広げながら、マネジメント教育としてアンコンシャスバイアス研修^{※1}を取り入れるなど多様な人材がそれぞれの能力を発揮して活躍できる環境整備に注力しています。欧州地域においてもリーダー層の多様性が生産性・収益性の拡大に影響を与えるという観点から女性リーダーの育成、人材パイプラインの多様化に向けて、360度評価やコーチング、自己変革プランの作成などによりスキルアップやマインドセット変革に1年を通じて取り組む「Woman in Leadership Program」を実施しています。

※人材育成と多様な人材の活用に関する当社の考え方については、「[Global Diversity Policy](#)」をご参照ください。

安心・安全な職場づくり

COVID-19は働き方の変革を大きく加速させる機会となりました。感染防止の行動を全員で自覚して安心・安全な職場をつくることを前提に、津賀CEOにより当社グループの社員全員に対して「リアルとデジタルの融合でマネジメントを最適化し、一人ひとりが自律しつつ、協働・共創することで組織として生産性を高め続ける」というメッセージを発信し、デジタルネットワークの最大活用を社内で加速していくため、社員の意識高揚と組織化カルチャーの醸成に取り組んでいます。具体的には、「生み出す価値」を高めるため、職種・職場ごとにリアルとデジタルの最適化を図り組織と個人の生産性を高める取り組みを展開し、また、人材マネジメントや働く時間・場所などの労務管理等における制度・仕組みの見直しを実施しています。

また、コンプライアンス遵守を徹底するため、当社グループ全社を挙げてコンプライアンス意識の啓発・高揚や職場における風土醸成に向けたさまざまな取り組みや施策を行っています。2020年度においては、改めて自らの関わる事業・地域に関する法規制について、正しい知識を身につけること、そしてグローバルホットライン「EARS」^{※2}等を活用し問題の早期発見・未然防止について周知徹底を図ると同時に、あらゆるハラスメントの根絶に向けた啓発活動を強化しています。

※1 アンコンシャスバイアス(Unconscious Bias)研修

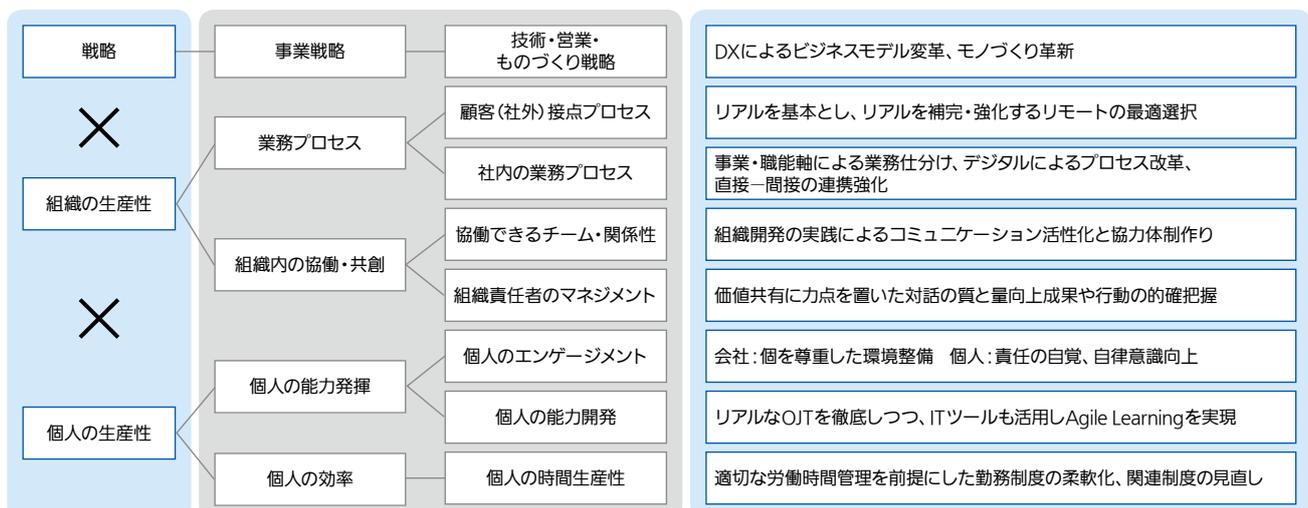
多様性のシナジーを発揮できる組織づくりのため、アンコンシャスバイアス(無意識の偏見)を正しく理解し、意識して行動するための研修。

※2 EARS(Ethical Action Real Solutions)

従業員がコンプライアンスに関する懸念を報告するための内部通報窓口。匿名通報可能、守秘義務、報復禁止を徹底し、コンプライアンスに関する通報はすべて専門会社が管理する独立した外部のシステムを介して行われる体制となっている。

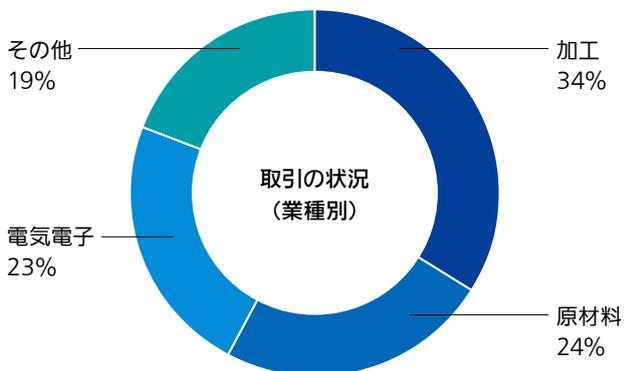
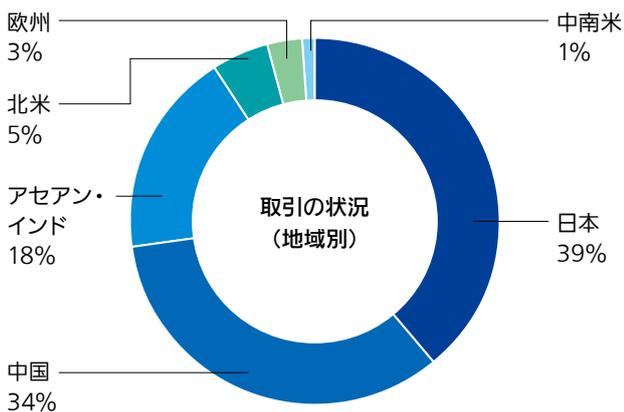
「生み出す価値」を高めるためのリアルとデジタルの最適化 検討プロセスの事例

(職種・職場ごとの取り組み事例)



CSR調達の取り組み

当社は、グローバルで約10,000社の購入先様と取引をしています。取引を行っている購入先様の約7割は日本と中国です。また業種別では加工品の購入先様が34%を占めます。当社は、経済面だけでなく環境、CSR、社会との関係などにおいて、社会的責任を果たすという価値観を共有できる購入先様と共存共栄しながら、公平公正で持続可能なサプライチェーンの構築を目指しています。当社が購入先様とともに社会的責任を果たしていくことは当社の経営理念の実践そのものであり、持続可能なサプライチェーンの構築は、当社が将来にわたって安定的に調達活動を行うために、そして優れた品質と競争力ある価格を確保し、お客様に受け入れられる商品価値を実現するためにも、重要な取り組みであると位置付けています。



(2020年3月末時点)

調達方針

当社の調達方針は、「購入先様は当社との相互の信頼関係に基づき研鑽や協力を重ねながら、お客様が求める価値を創造するための不可欠なパートナーである」との考え方に基づいており、次の3点にまとめています。

1. グローバル調達活動の実践

グローバルでの生産活動に対応するために、グローバルに購入先様とのパートナーシップを築き、相互の信頼、研鑽、協力のもと、求められる機能・価値を創造してまいります。

2. CSR調達の実践

法令や社会規範、企業倫理を順守し、人権・労働、安全衛生、地球環境保全、情報セキュリティなど社会的責任を果たす調達活動を購入先様と共に推進してまいります。

3. 購入先様と一体となった調達活動

お客様に受け入れられる商品価値を実現するために、部材・商品の市場動向や新技術・新材料・新工法等、購入先様との情報窓口としての役割を果たし、購入品の品質確保と維持・向上、競争力ある価格の実現、市場変化への対応を推進してまいります。

CSR自主アセスメント

サプライチェーン上の児童労働や強制労働をはじめとする人権・労働問題などに取り組むことも重要です。

当社は購入先様との契約時に、CSRの実践、サプライチェーンCSR推進ガイドラインへの賛同、CSR自主アセスメントに協力頂くことなどを要請しています。

サプライチェーンCSR推進ガイドライン

- ①**労働**: 強制労働・児童労働の禁止、適切な労働時間と賃金の支払い、人道的な処遇と差別の排除、結社の自由
- ②**安全衛生**: 職場の安全・緊急時対応のためのトレーニング、機械装置の安全対策、施設の安全衛生
- ③**環境**: 当社のグリーン調達基準書に準ずる
- ④**倫理**: 汚職・賄賂の禁止、公正な取引、責任ある鉱物調達
- ⑤**情報セキュリティ**: 情報漏洩の防止、コンピューター・ネットワークの脅威に対する防御
- ⑥**品質・安全性**: 品質マネジメントシステムの構築、正確な製品・サービス情報の提供、製品安全性の確保
- ⑦**社会貢献**: 社会・地域への貢献
- ⑧**マネジメントシステム**

2015年度より、人権・安全衛生・環境・倫理に関する取り組み状況について、購入先様に自主アセスメントのお願いを開始し、以降継続して実施しています。

必要があれば現地監査も行き、是正を促していくことで、公平公正で持続可能な取引を推進しています。そして私たち自身も購入先様からの金品等の受領禁止、供応接待や会食禁止を定める「クリーン調達宣言」を行い、グローバルホットラインを設置するなど、より厳しい節度、倫理観をもって購入先様との関係づくりに努めています。

責任ある鉱物調達

当社は、紛争地域、高リスク地域で児童労働などの人権侵害、劣悪な労働環境、環境破壊、汚職などのあらゆるリスクや不正に関わる組織の資金源となる恐れのある紛争鉱物等の問題を重大な社会問題として懸念しています。責任ある鉱物調達推進のため、当社はJEITA「責任ある鉱物調達検討会」に参画し、啓発活動や調査効率の向上に取り組んでいます。2017年7月からは、「責任ある鉱物イニシアティブ(RMI)」へ加盟し、業界の最新動向の入手や適切な活動を推進しています。

また、当社は経済協力開発機構(OECD)のデュー・デリジェンス(DD)ガイドランスに沿った継続した取り組みを行っています。関連する全ての購入先様にサプライチェーンを通じて製錬/精錬所に関する情報提供をお願いするとともに、問題のない製錬/精錬所からの調達を目指します。2019年は、約3,600社に対し、紛争鉱物調査を実施し、当社との取引においては、直接・間接的に武装勢力の資金源となっている鉱物は確認されていません。

リチウムイオンバッテリーなどに使用するコバルトについては、採掘現場における児童労働などの人権問題が懸念されています。当社ではコバルト調査についても、関係するサプライチェーン調査を実施し製錬/精錬所の特定、精査を行うなど継続した取り組みを実施しています。

環境への取り組み

地球環境への保全と環境マネジメントを積極的に行い、グリーン調達方針に従い納入活動をお願いしています。グリーンプラン2021(「環境責任者メッセージ」ご参照)達成に向けてグリーン調達基準書を改定し、これに基づいた調達活動を推進することで購入先様とともに地球環境保全に貢献していきたいと考えています。購入先様へは、環境負荷軽減に向けて、環境マネジメントシステムの構築、化学物質管理の徹底、温室効果ガス排出量の削減、資源循環の推進、水循環の推進、生物多様性保全、コラボレーションによる成果の共有(ECO・VC活動)、サプライチェーン上流への働きかけなどをお願いしています。

ECO・VC活動は、当社の調達活動において開発段階から購入先様との連携を密にし、コスト合理化だけでなく、「CO₂削減」「投入資源の最小化」「再生資源の活用」などを通じて付加価値をもたらすアイデアをご提案いただき、優れた取り組みを表彰する活動です。毎年平均すると約700件のご応募を頂いています。購入先様とのパートナーシップでCO₂削減に貢献するなど気候変動への対応にも貢献しています。

当社は、これらの活動を通じてCSR調達を推進し、購入先様とともに社会的責任を果たし、同時に、安定的で持続的なサプライチェーンを構築することで、将来にわたって企業価値向上を下支えしていきます。

財務ハイライト

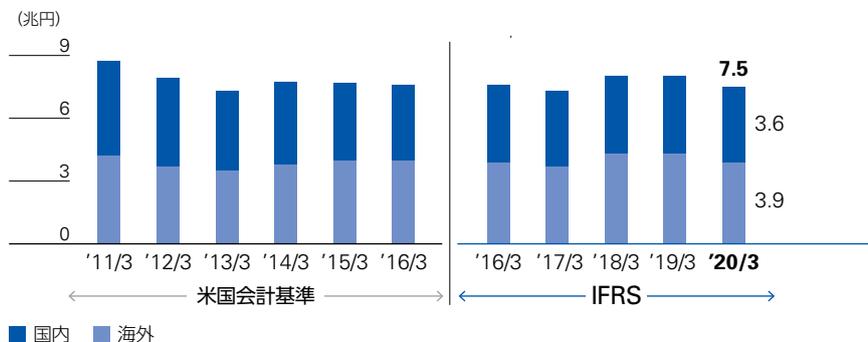
パナソニック株式会社および連結子会社

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。

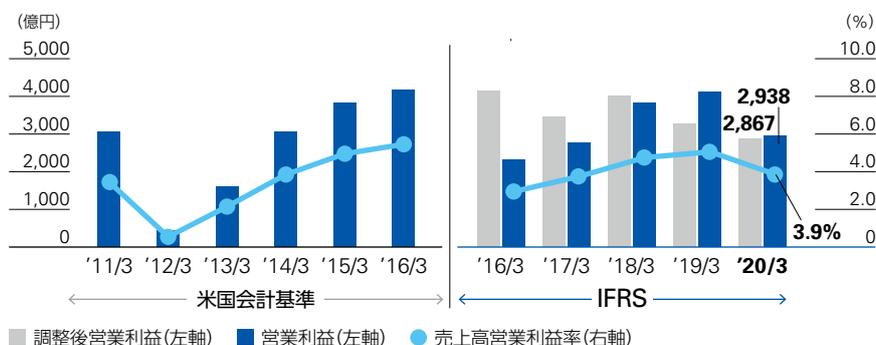
また、2016年3月期の財務数値については、従来の米国会計基準に加えIFRSに準拠した数値も併記しております。

売上高



国内ではエンターテインメントシステムやパソコンなどが増収、海外では車載電池が伸ばしたものの、国内住宅関連事業の非連結化や海外でのテレビや車載機器などが苦戦。新型コロナウイルス感染症の拡大影響もあり、全体としては対前年減収となりました。

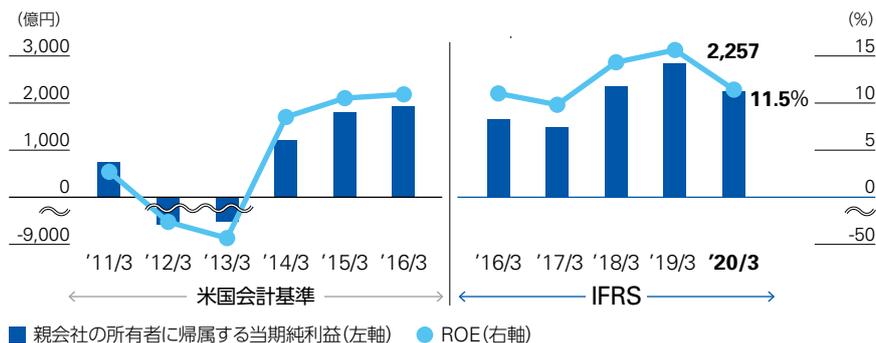
営業利益/売上高営業利益率



経営体質強化等による固定費削減や、北米の円筒形電池工場での合理化に加え、住宅事業の事業譲渡益等がありました。中国での投資需要の低迷や新型コロナウイルス感染症拡大による減販損の影響が大きく、事業構造改革費用の計上もあり、減益となりました。

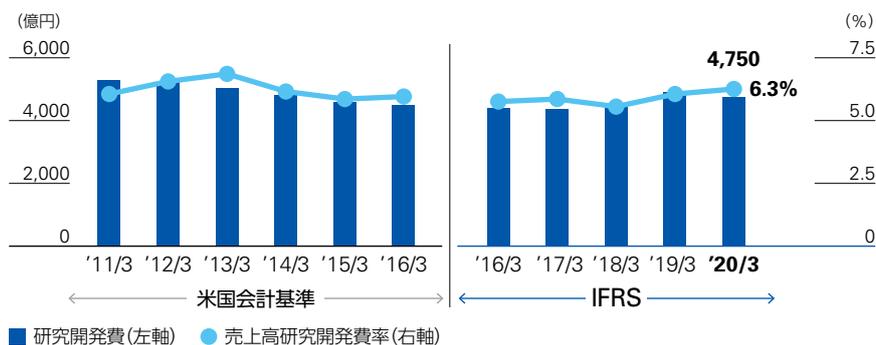
(注) 調整後営業利益は、売上高から、売上原価と、販売費及び一般管理費を控除して算出しております。

親会社の所有者に帰属する当期純利益/ROE



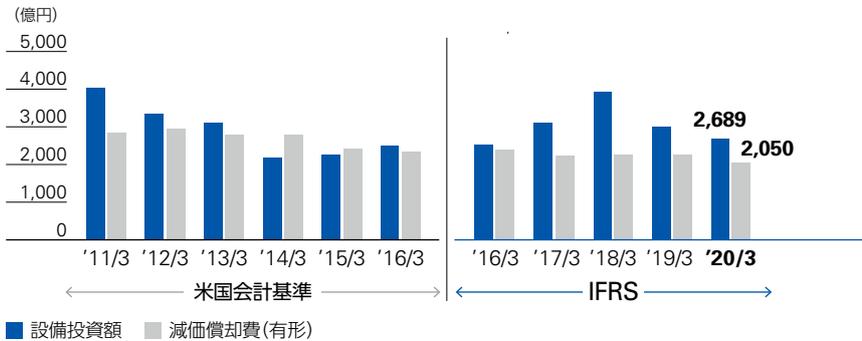
子会社再編に伴う税務メリットによる法人税等の良化はありましたが、営業利益の減少により、親会社の所有者に帰属する当期純利益は減益となりました。この結果、ROEは11.5%となりました。

研究開発費/売上高研究開発費率



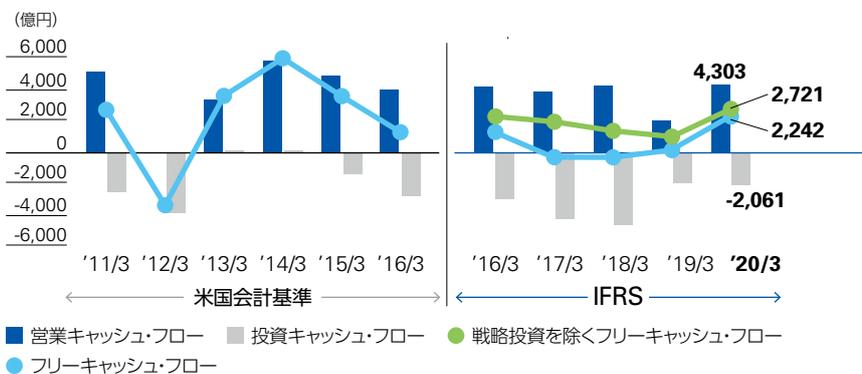
主要領域の成長戦略に基づき、将来を担う新技術や新製品の開発に注力しました。加えて、IoT・人工知能・ビッグデータなどの技術開発や、これらを用いた新規事業創出にも取り組み、研究開発費は4,750億円となりました。

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いう考えに基づき設備投資を行っています。2019年度の主要な設備投資は、車載用リチウムイオン電池の生産設備(日本・中国)や、電子部品等の生産設備です。

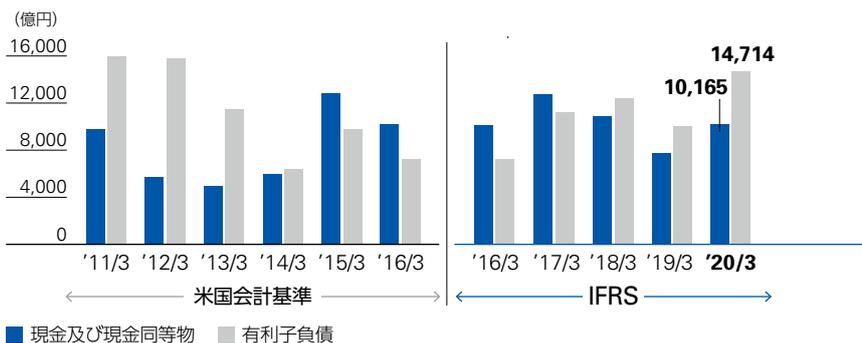
フリーキャッシュ・フロー



フリーキャッシュ・フローは、車載用角形電池への先行投資があったものの、運転資本の良化や、設備投資・在庫の抑制等を徹底したことに加え、事業売却・資産売却に伴うキャッシュインがあったことなどにより前年より大幅に改善し、2,242億円となりました。

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

現金及び現金同等物／有利子負債

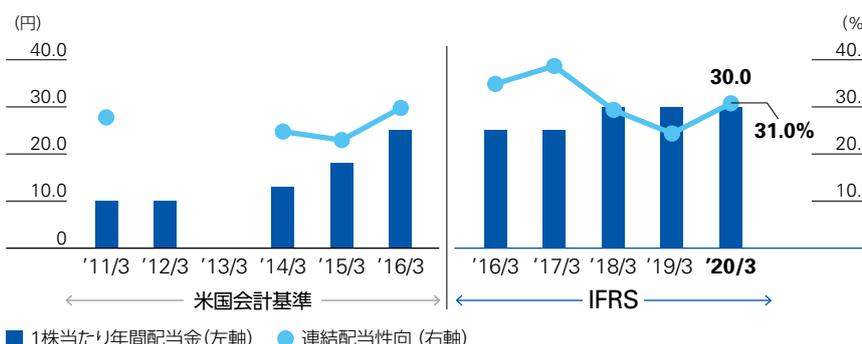


現金及び現金同等物は、主にフリーキャッシュ・フローの良化により増加しました。

有利子負債は、社債等の発行や、当連結会計年度よりIFRS第16号「リース」を適用したことに伴うリース負債の増加等により、増加しました。

(注) 20年3月期の有利子負債14,714億円には、リース負債2,669億円が含まれています。

1株当たり年間配当金／連結配当性向



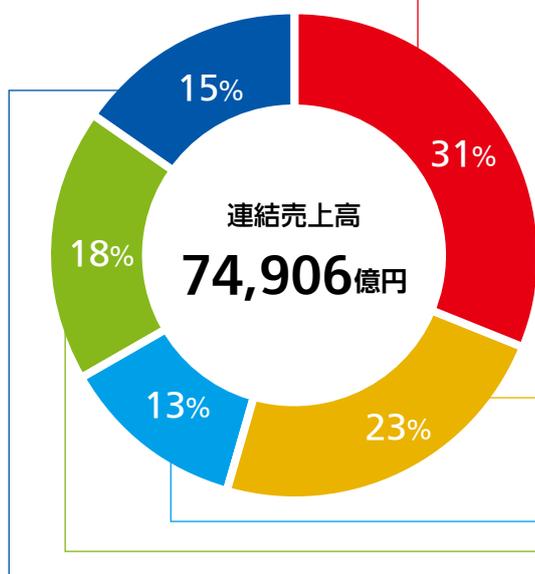
配当については、連結配当性向30%を目安に安定的かつ継続的な配当に努めています。この方針のもと、2019年度の1株当たり年間配当金は、前年と同額の30円としました。

(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。

At a Glance

報告セグメント

2019年度の売上高構成比率



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

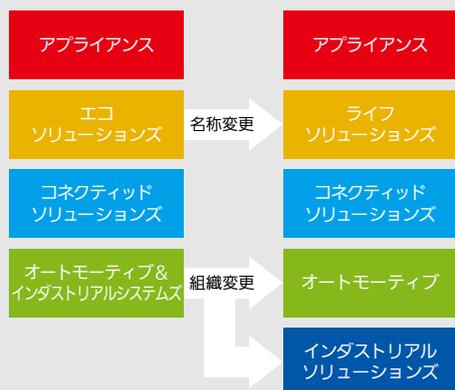
報告セグメント変更

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

2019年度



● 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



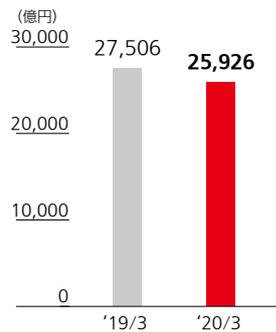
● インダストリアルソリューションズ



2019年度の経営成績

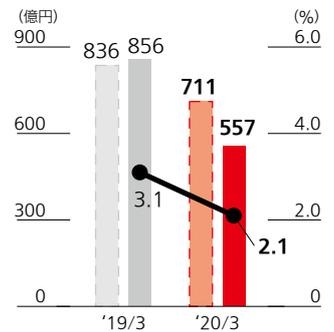
売上高は、前年度比で6%減少し、2兆5,926億円となりました。アジアのルームエアコン、国内の大型空調などは増収となったものの、欧州を中心としたテレビやデジタルカメラの販売苦戦などに加え、新型コロナウイルス感染症(以下、「感染症」)拡大の影響により、全体では減収となりました。営業利益は、557億円となりました。国内の洗濯機、美容等は堅調に推移しましたが、「感染症」拡大の影響に加え、構造改革費用の計上もあり、前年度から299億円の減益となりました。

売上高(各表示年3月期)



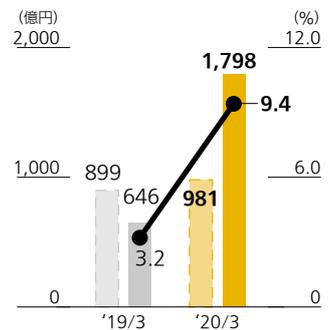
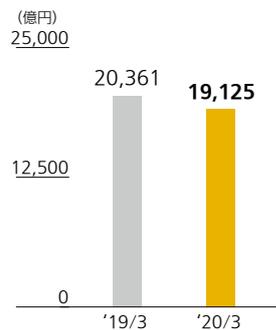
営業利益(各表示年3月期)

□ 調整後営業利益(ご参考)
● 営業利益率



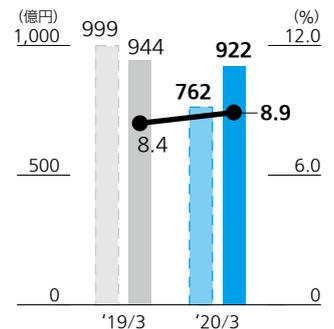
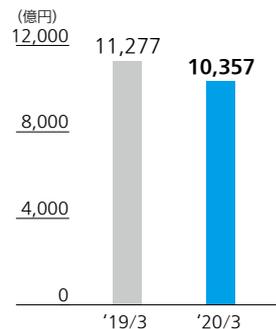
売上高は、前年度比で6%減少し、1兆9,125億円となりました。トヨタ自動車(株)と設立したプライム ライフ テクノロジーズ(株)(以下、PLT)に、パナソニック ホームズ(株)および建設ソリューション事業を移管し、非連結となったことにより全体では減収となりましたが、この影響を除くと、年度末の「感染症」拡大による全部門の減販を、それまで堅調に推移した国内外の電材事業やハウジング、自転車、介護関連等でカバーし、増収となりました。

営業利益は、1,798億円となりました。増販益や合理化に加え、PLT設立に伴う住宅関連事業の譲渡益の計上もあり、前年度から1,152億円の増益となりました。



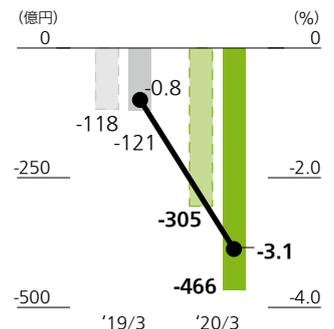
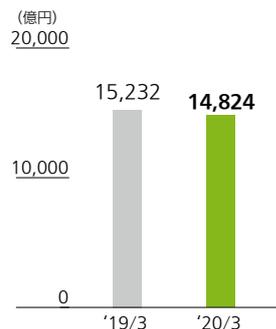
売上高は、前年度比で8%減少し、1兆357億円となりました。パナソニック システムソリューションズ ジャパン(株)が増収となったものの、プロセスオートメーション事業やアビオニクス事業の減販、また、「感染症」拡大の影響などによる減販影響が全事業部門に及び、全体では減収となりました。

営業利益は、922億円となりました。セキュリティシステム事業の譲渡益の計上はありましたが、プロセスオートメーション事業やアビオニクス事業などの減販損、「感染症」拡大による減販影響などにより、前年度から22億円の減益となりました。



売上高は、前年度比で3%減少し、1兆4,824億円となりました。車載電池は増産投資効果により増収となりましたが、中国市況の悪化や「感染症」拡大などの影響を受けた車載機器が減収となり、全体では減収となりました。

営業利益は、466億円の損失となりました。車載機器事業では開発難易度が高い受注済の欧州充電器件名の開発費が増加するとともに、市況悪化の影響などを受けたスペイン子会社のフィコサ社ののれん減損を計上しました。また、車載電池事業では角形リチウムイオン電池における国内姫路工場での高容量セルの生産開始に伴う固定費増などがあり、車載電池事業の増販益はあったものの、セグメント全体では前年度から345億円の減益となりました。

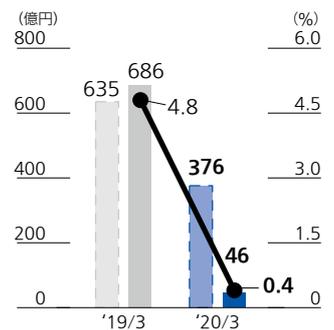
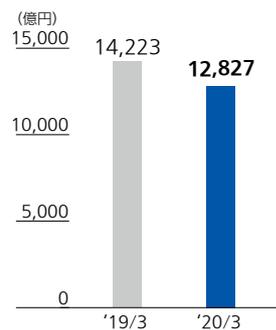


売上高は、前年度比で10%減少し、1兆2,827億円となりました。「車載CASE^{(注)1}」「情報通信インフラ」を中心に重点領域^{(注)2}向け販売は着実に成長しましたが、米中貿易摩擦による中国市況の悪化や投資抑制、「感染症」拡大の影響などにより、全体では減収となりました。

営業利益は、46億円となりました。固定費削減や材料合理化を推進したものの、市況低迷や「感染症」拡大による減販影響などをカバーできず、加えて、半導体事業の譲渡決定に伴う減損の計上などにより、前年度から640億円の減益となりました。

(注) 1. CASE: Connected(車が通信ネットワークに常時接続)、Autonomous(自動運転)、Shared & Services(車を共有して使うサービス)、Electric(電動化)

2. 重点領域: 継続的に進化する「車載CASE」「情報通信インフラ」「工場省人化」の領域



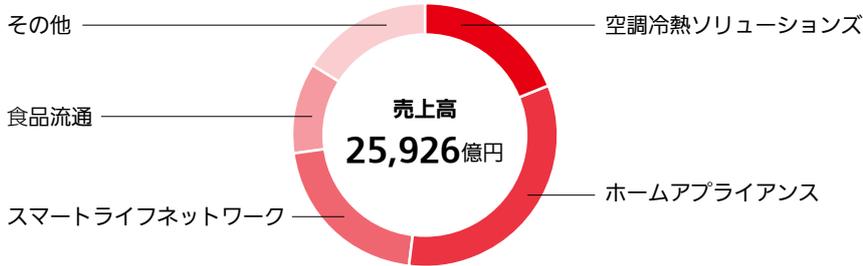
At a Glance

売上構成比(2019年度実績ベース)

サブセグメント

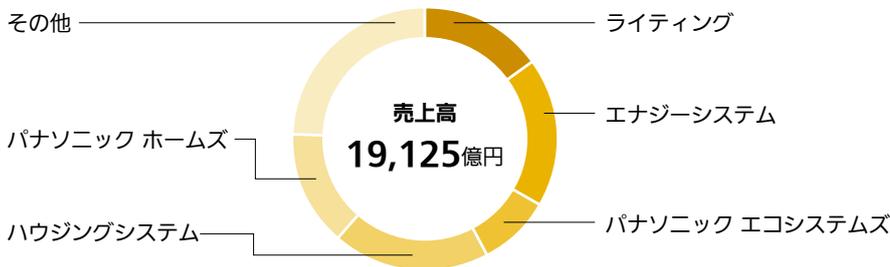
(注)「売上開示事業」を2020年度より「サブセグメント」に名称変更

アプライアンス



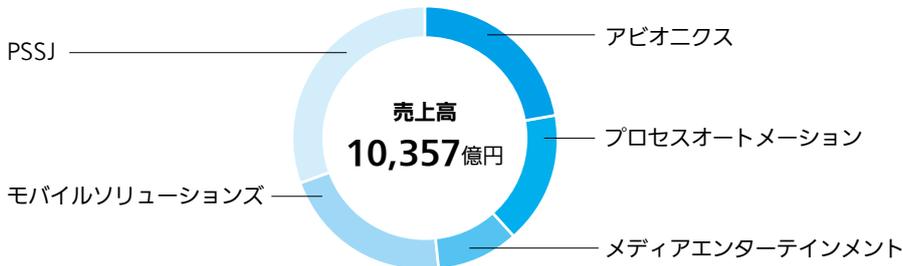
空調冷熱ソリューションズ
ホームアプライアンス
スマートライフネットワーク
食品流通
その他

ライフソリューションズ



ライティング
エナジーシステム
パナソニック エコシステムズ
ハウジングシステム
パナソニック ホームズ
その他

コネクティッドソリューションズ



アビオニクス
プロセスオートメーション
メディアエンターテインメント
モバイルソリューションズ
PSSJ
その他

(注)「その他」サブセグメントについては、消去・調整の影響により金額がマイナスとなっているため、上記円グラフには表示されていません。

オートモーティブ



車載機器
車載電池
その他

インダストリアルソリューションズ



システム
デバイス
その他

2020年3月31日現在

主な事業部

主要な商品・サービス

空調冷熱ソリューションズ事業部

キッチン空間事業部、ランドリー・クリーナー事業部、
ビューティ・パーソナルケア事業部

スマートライフネットワーク事業部

コールドチェーン事業部、Husmann Corporation

冷熱空調デバイス事業部、スマートエネルギーシステム事業部、
他カンパニー商材・直轄・消去含むルームエアコン、大型空調、冷蔵庫、洗濯機、掃除機、
電子レンジ、炊飯器、美・理容器具、テレビ、デジタルカメラ、
ビデオ機器、オーディオ機器、固定電話、ショーケース、
コンプレッサー、燃料電池

ライティング事業部

エネルギーシステム事業部

パナソニック エコシステムズ(株)

ハウジングシステム事業部

パナソニック ホームズ(株)

自転車、介護、販売部門、消去等を含む

照明器具、ランプ、配線器具、太陽光発電システム、
換気・送風・空調機器、空気清浄機、水まわり設備、
内装建材、外装建材、自転車、介護関連

(注)2020年1月7日より、パナソニック ホームズ(株)は当社の連結子会社ではなくなりました。

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

パナソニック システムソリューションズ ジャパン(株)

その他事業、消去等含む

航空機内エンターテインメントシステム・通信サービス、
電子部品実装システム、溶接機、プロジェクター、
業務用カメラシステム、パソコン・タブレット、
各業界向けソリューション、施工・運用・保守サービスインフォテインメントシステムズ事業部、HMIシステムズ事業部、
車載システムズ事業部、Ficosa International, S.A.

オートモティブエネルギー事業部、テスラエネルギー事業部

他カンパニー商材販売等

車載インフォテインメントシステム、車載スイッチ、
車載スピーカーシステム、先進運転支援システム(ADAS)、
電動車用デバイス・システム、自動車用ミラー、車載電池メカトロニクス事業部、産業デバイス事業部、
エネルギーソリューション事業部デバイスソリューション事業部、エネルギーデバイス事業部、
電子材料事業部

半導体、液晶のほか、他カンパニー商材販売、消去等を含む

リレー、スイッチ、電源、産業用モーター・センサー、
小型リチウムイオン電池、コンデンサー、コイル、抵抗器、
電子回路基板材料、乾電池、マイクロ電池、半導体、
液晶パネル

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

	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3
会計年度(百万円)						
売上高	8,692,672	7,846,216	7,303,045	7,736,541	7,715,037	7,553,717
営業利益	305,254	43,725	160,936	305,114	381,913	415,709
税引前利益(△は損失)	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)	74,017	△ 772,172	△ 754,250	120,442	179,485	193,256
設備投資額	403,778	333,695	310,866	217,033	226,680	248,794
減価償却費	284,244	295,808	277,582	278,792	242,149	235,033
研究開発費	527,798	520,217	502,223	478,817	457,250	449,828
フリーキャッシュ・フロー	266,250	△ 339,893	355,156	594,078	353,455	124,406
会計年度末(百万円)						
現金及び現金同等物	974,826	574,411	496,283	592,467	1,280,408	1,014,264
総資産	7,822,870	6,601,055	5,397,812	5,212,994	5,956,947	5,596,982
有利子負債	1,595,269	1,575,615	1,143,395	642,112	972,916	725,919
当社株主資本	2,558,992	1,929,786	1,264,032	1,548,152	1,823,293	1,705,056
資本合計	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	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	—	13.00	18.00	25.00
1株当たり当社株主資本	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(%)	3.5	0.6	2.2	3.9	5.0	5.5
売上高税引前利益率(%)	2.1	△ 10.4	△ 5.5	2.7	2.4	2.9
当社株主資本利益率(ROE)(%)	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(%)	0.9	△ 9.8	△ 10.3	1.6	2.3	2.6
総資産回転率(回)	1.1	1.1	1.2	1.5	1.4	1.3
財務レバレッジ(倍)	3.0	3.2	3.8	3.8	3.3	3.3
有利子負債比率(%)	20.4	23.9	21.2	12.3	16.3	13.0
総資産当社株主資本比率(%)	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	86	79	83	100	110	120
1ユーロ	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。
- 2011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。

9. 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. 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。

11. 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 ÷ 期首・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 ÷ 期首・期末平均総資産

財務レバレッジ = 期首・期末平均総資産 ÷ 期首・期末平均当社株主資本

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	2020/3
会計年度 (百万円)					
売上高	7,626,306	7,343,707	7,982,164	8,002,733	7,490,601
調整後営業利益	413,246	343,616	401,202	327,032	286,663
営業利益	230,299	276,784	380,539	411,498	293,751
税引前利益	227,529	275,066	378,590	416,456	291,050
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	225,707
設備投資額	252,905	311,641	392,234	300,450	268,850
減価償却費	238,214	224,405	226,576	226,788	204,990
研究開発費	438,851	436,130	448,879	488,757	475,005
フリーキャッシュ・フロー	125,551	△ 34,746	△ 35,646	10,290	224,207
会計年度末 (百万円)					
現金及び現金同等物	1,012,666	1,270,787	1,089,585	772,264	1,016,504
総資産	5,488,024	5,982,961	6,291,148	6,013,931	6,218,518
有利子負債	724,841	1,124,004	1,239,444	998,721	1,471,311
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	1,998,349
資本合計	1,647,233	1,759,935	1,882,285	2,084,615	2,155,868
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	96.76
希薄化後	71.29	64.31	101.15	121.75	96.70
1株当たり年間配当金	25.00	25.00	30.00	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	856.57
財務指標					
売上高営業利益率 (%)	3.0	3.8	4.8	5.1	3.9
売上高税引前利益率 (%)	3.0	3.7	4.7	5.2	3.9
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	11.5
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	3.0
総資産回転率 (回)	1.3	1.3	1.3	1.3	1.2
財務レバレッジ (倍)	3.8	3.8	3.7	3.4	3.1
有利子負債比率 (%)	13.2	18.8	19.7	16.6	23.7
総資産親会社所有者帰属持分比率 (%)	26.3	26.3	27.1	31.8	32.1
配当性向 (%)	35.1	38.9	29.6	24.6	31.0
為替レート (円)					
1米ドル	120	108	111	111	109
1ユーロ	133	119	130	128	121
1人民元	18.9	16.1	16.8	16.5	15.6

IFRSに対する注記

1. 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。
2. 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おります。
3. 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。
4. 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。
5. 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。
6. 為替レートは、期中平均レートです。
7. 有利子負債は、「短期負債及び一年以内返済長期負債」、「長期負債」、「リース負債」の合計です。
8. 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 ÷ 期首・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 ÷ 期首・期末平均総資産
 財務レバレッジ = 期首・期末平均総負債 ÷ 期首・期末平均親会社の所有者に帰属する持分
 有利子負債比率 = 有利子負債 ÷ 総資産
 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

財務報告

経営成績

経営概況

2019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支えとなり、前半は概ね緩やかな成長傾向にありました。一方、米中貿易摩擦を背景に、中国の消費や投資、各国の輸出入が不調となったほか、日本の消費税増税、年度終盤には新型コロナウイルス感染症が各国に広がるなど、急激な景気の減速要因も多くみられました。

このような経営環境のもと、当年度を新中期戦略の初年度として、当社の事業を「基幹事業」「共創事業」「再挑戦事業」の3つに区分し、ポートフォリオマネジメントと経営体質強化を実行してきました。具体的には、市場成長性があり、当社の強みを活かせるB2B領域の基幹事業を中心にリソースを集中し、将来の利益成長に向けた取り組みを進めてきました。

また、他社との連携・共創による競争力強化に向けて、住宅関連事業では「住宅」と「モビリティ」の融合によるユニークな付加価値の創出を目指し、トヨタ自動車(株)との間で街づくり事業に関する合弁会社プライム ライフ テクノロジーズ(株)を2020年1月7日に設立しました。車載用角形電池事業では、優れた品質・性能とコスト等を実現する高い競争力のある電池の開発、また安定的な電池の供給に向けて、トヨタ自動車(株)との間で合弁会社プライム プラネット エナジー&ソリューションズ(株)を設立することを決定し、2020年4月1日より事業を開始しました。

収益性の改善に向けては、競争環境が熾烈を極める半導体事業について、当社が蓄積してきた技術力、商品力を最大限活用し、持続的な事業成長が期待できる、台湾に本社を置く半導体企業Winbond Electronics Corporation傘下のNuvoton Technology Corporationに譲渡することを決定しました。また、グローバルでの競争環境が一層激化している液晶パネル事業については、2021年をめどに生産を終了することを決定しました。

連結業績

		(億円)			
		2018年度	2019年度	前年度比/差	
売上高		80,027	74,906	94%	-5,121
営業利益		4,115	2,938	71%	-1,177
税引前利益		4,165	2,911	70%	-1,254
親会社の所有者に帰属する当期純利益		2,841	2,257	79%	-584
ROE		15.7%	11.5%	—	-4.2%
為替レート	1USDドル	111円	109円		
	1ユーロ	128円	121円		
	1人民元	16.5円	15.6円		

売上高

当年度の連結売上高は、7兆4,906億円(前年比6%減)となりました。国内売上は、IVI※などのインフォテインメントシステムやパソコンなどが増収となったものの、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響に加え、住宅関連事業の非連結化もあり、減収となりました。海外売上は、車載電池が大きく伸ばしたものの、テレビや車載機器などの苦戦や、為替に加えて新型コロナウイルス感染症の拡大による影響もあり、減収となりました。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大によるセグメントへの影響は、アプライアンス、コネクティッドソリューションズを中心に、各セグメントに生じました。

※IVI: In-Vehicle Infotainment

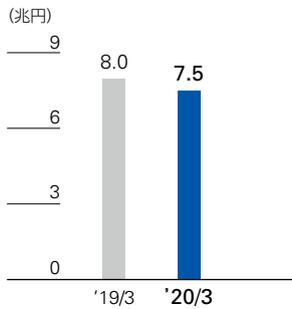
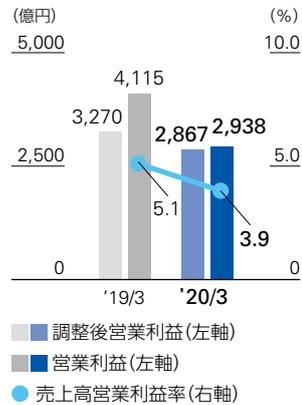
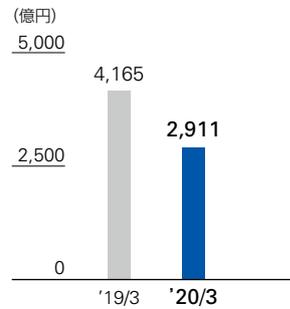
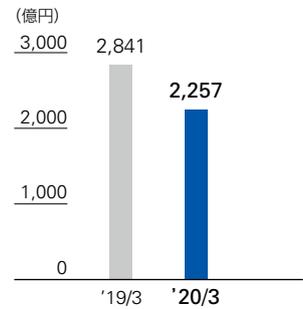
地域別概況

地域別売上高については、国内は、前年度の3兆7,166億円に比べて3%減少し、3兆6,091億円となりました。海外は、前年度の4兆2,861億円に比べて9%減少し、為替の影響を除く実質ベースでは、前年度比6%減少の3兆8,815億円となりました。米州は、1兆4,423億円となり実質ベースで3%の減少となりました。欧州は、7,206億円となり、実質ベースで5%の減少となりました。アジアは、9,638億円となり、実質ベースで3%の減少、中国では、7,548億円となり、実質ベースで15%の減少となりました。

地域別売上高

(億円)

	2018年度	2019年度	前年比 (現地通貨ベース)
日本	37,166	36,091	97%
米州	15,298	14,423	97%
欧州	8,073	7,206	95%
アジア	10,150	9,638	97%
中国	9,340	7,548	85%
合計	80,027	74,906	95%

売上高
(各表示年3月期)営業利益／売上高営業利益率
(各表示年3月期)税引前利益
(各表示年3月期)親会社の所有者に帰属する
当期純利益 (各表示年3月期)

営業利益

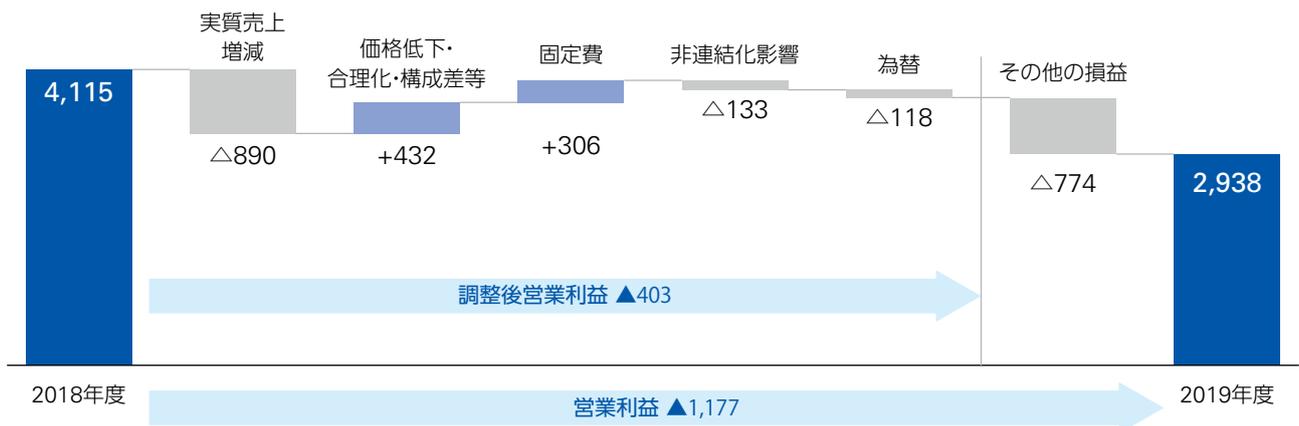
営業利益は2,938億円(前年比29%減)となりました。

間接諸経費の圧縮など、経営体質強化の取り組み等による固定費削減や、北米の円筒形電池工場での取り組みなどの合理化を行いました。中国での投資需要の低迷等や新型コロナウイルス感染症の拡大による減販損の影響が大きく、調整後営業利益全体では403億円の減益となりました。

その他の損益については、住宅関連事業等の事業譲渡益などがありましたが、事業構造改革費用の計上もあり、774億円の減益となり、営業利益全体では1,177億円の減益となりました。

営業利益率は、前年度の5.1%から悪化し、3.9%となりました。

営業利益 要素別増減(億円)



税引前利益

金融収益については、前年度の256億円から増加し、314億円となりました。金融費用については、前年度の206億円から増加し、341億円となりました。この結果、税引前利益は、前年度の4,165億円に対し、2,911億円となりました。

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1,137億円に対し、510億円となりました。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2,841億円に対し、2,257億円となりました。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121円83銭に対し、96円76銭となりました。

財務報告

財政状態および流動性

流動性と資金の源泉

当社グループでは、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。その上で、運転資金や事業投資などのため所要の資金が生じる場合には、財務体質や金融市場の状況を踏まえた適切な手段により外部からの資金調達を行っています。

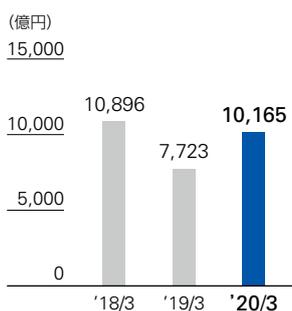
当年度末の現金及び現金同等物の残高は1兆165億円となり、前年度末に比べ2,442億円増加しました。

当年度は、社債償還資金への充当および今後の事業展開に必要な資金の確保を目的とし、2019年7月に米ドル建無担保普通社債25億米ドルを発行するとともに、2020年3月に無担保普通社債1,000億円を発行しました。また、運転資金などの調達を、主にコマーシャルペーパー(CP)の発行により行いました。

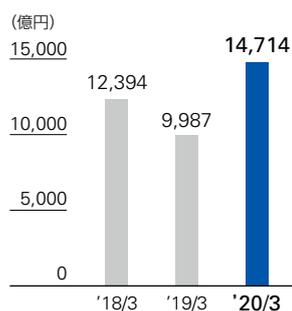
有利子負債は、無担保普通社債の償還があったものの、米ドル建無担保普通社債や無担保普通社債、およびコマーシャルペーパーの発行があったこと、また当年度よりIFRS第16号「リース」を適用したことに伴うリース負債の増加があったことなどにより、前年度末の9,987億円から当年度末には1兆4,714億円へ増加しました。なお、金融経済環境の悪化など不測の事態への備えとして、2018年6月に複数の取引銀行と期間を3年間とするコミットメントライン契約※を締結しています。当該契約に基づく無担保の借入設定上限は総額7,000億円ですが、借入実績はありません。

※コミットメントライン契約：金融機関との間であらかじめ契約した期間・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)

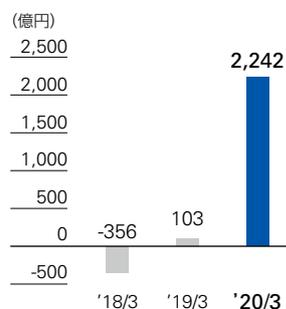


キャッシュ・フロー

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4,303億円、投資活動により減少したキャッシュ・フローは2,061億円となり、両者を合計したフリーキャッシュ・フローは、2,242億円(前年差2,139億円の良化)となりました。当年度、車載用角形電池への先行投資があったものの、運転資本の良化や、設備投資・在庫の抑制等を徹底したことに加え、事業売却・資産売却に伴うキャッシュインがあったことなどにより、前年度と比較して大幅な良化となりました。

フリーキャッシュ・フロー
(各表示年3月期)

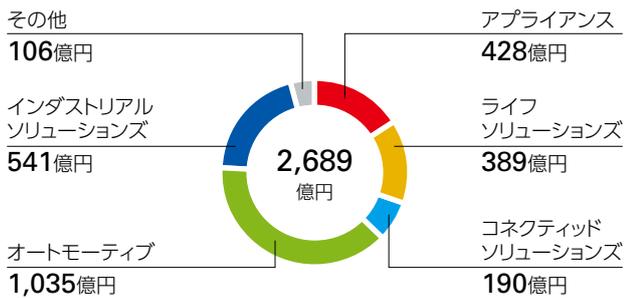


設備投資額と減価償却費

当社グループでは、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にに基づき設備投資を行った結果、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3,005億円から316億円減少し、2,689億円となりました。主要な設備投資は、「オートモーティブ」における車載用リチウムイオン電池の生産設備(日本・中国)、「インダストリアルソリューションズ」における電子部品等の生産設備です。

減価償却費(有形固定資産のみ)は、前年度の2,268億円から218億円減少し、2,050億円となりました。

2019年度設備投資セグメント別内訳(有形固定資産のみ)



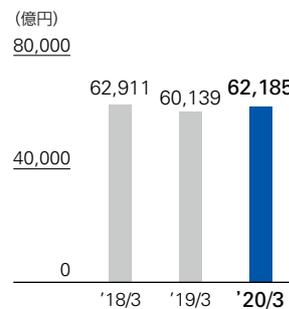
資産、負債及び資本

当社グループの当年度末の総資産は6兆2,185億円となり、前年度末に比べ2,046億円の増加となりました。また、負債は前年度末に比べ1,333億円増加し、4兆627億円となりました。これは、住宅関連事業の非連結化影響はありましたが、IFRS第16号の適用に伴い使用権資産およびリース負債が増加したことや、社債の発行に伴い現金及び現金同等物、および、長期負債が増加したことなどによるものです。

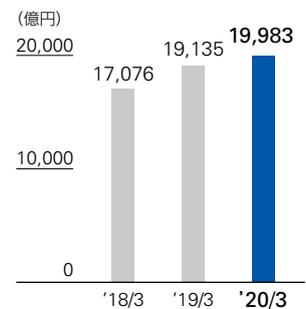
親会社の所有者に帰属する持分は、親会社の所有者に帰属する当期純利益の計上などにより前年度末に比べ848億円増加し、1兆9,983億円となりました。

この結果、親会社所有者帰属持分比率は前年度末の31.8%から増加し、32.1%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、2兆1,559億円となりました。

総資産
(各表示年3月期末)



親会社の所有者に帰属する持分
(各表示年3月期末)



連結財務諸表は[有価証券報告書](#)をご参照ください。

- [連結財政状態計算書](#)
- [連結損益計算書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 (2020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:258,867百万円

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):529社

本社所在地:

持分法適用会社数:72社

〒571-8501 大阪府門真市大字門真1006番地

従業員数:259,385人

株式の状況

発行済株式総数:2,453,326,997株
(自己株式120,365,301株を含む)

ADR(米国預託証券)

預託銀行:J.P. Morgan Chase Bank, N.A.

株主数:488,540名

取引所:米国店頭市場(OTC)

証券コード:6752

交換比率:1ADR=1株

単元株式数:100株

シンボル:PCRFY

上場証券取引所:東京、名古屋

事務取扱場所

Shareowner Services

株主名簿管理人(事務取扱場所)

P.O. Box 64504

三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

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

〒540-8639 大阪市中央区北浜四丁目5番33号

Tel: 1-800-990-1135 (米国内通話無料)

電話照会先:フリーダイヤル 0120-782-031

1-651-453-2128 (米国外から)

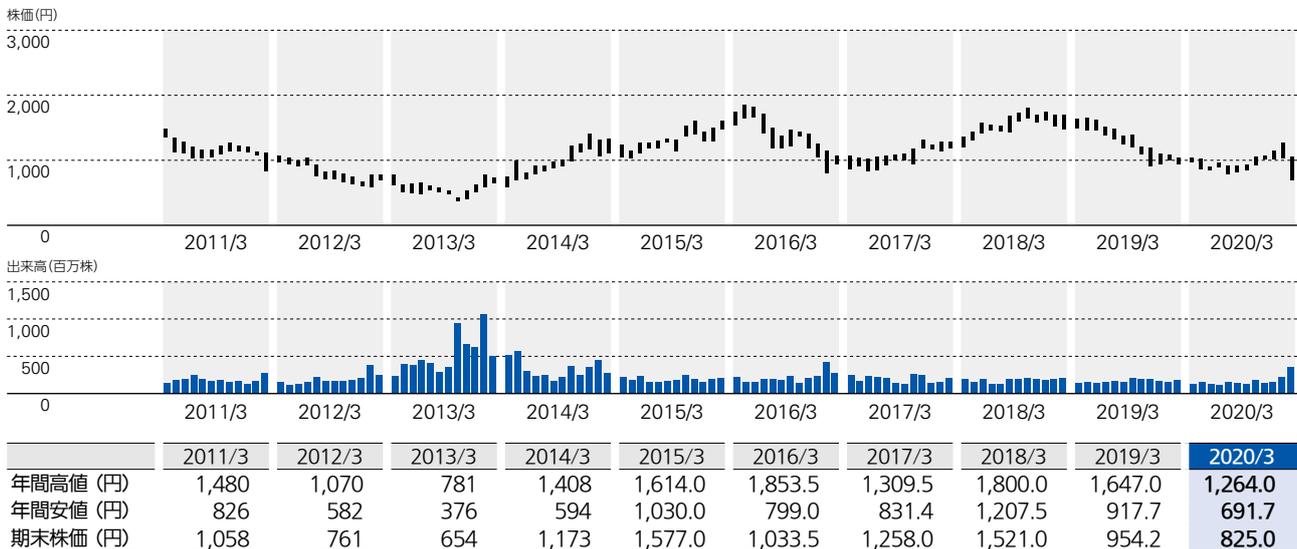
	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
期末発行済株式数(千株)	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,326
株主数(人)	364,618	557,102	577,756	499,728	469,295	514,129	486,489	485,053	505,402	488,540
所有者別分布(%)										
金融機関等	30.9	34.2	28.3	27.2	30.1	30.6	30.8	31.9	34.8	34.7
外国法人等	22.7	21.9	25.3	33.2	32.9	31.2	32.6	33.4	28.9	30.3
その他国内法人	7.1	8.4	8.3	7.4	7.1	6.9	7.0	6.8	6.8	6.1
個人・その他	23.7	29.7	32.3	26.4	24.1	25.9	24.7	23.0	24.6	24.0
自己株式	15.6	5.8	5.8	5.8	5.8	5.4	4.9	4.9	4.9	4.9
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

大株主の状況

株主名	所有株式数(千株)	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	188,150	8.06
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	177,805	7.62
日本生命保険相互会社	69,056	2.96
JP MORGAN CHASE BANK 385151	54,945	2.35
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	46,536	1.99
パナソニック従業員持株会	41,573	1.78
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	41,454	1.77
住友生命保険相互会社	37,465	1.60
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	33,340	1.42
松下不動産株式会社	29,121	1.24

- (注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。
2. 持株比率は、自己株式数(120,365,301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

無担保普通社債

	年限	利率	発行総額	償還期限
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
第18回	6年	年0.230%	300億円	2026年3月5日
第19回	10年	年0.370%	700億円	2030年3月5日

米ドル建無担保普通社債

	年限	利率	発行総額	償還期限
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

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

欧州

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

ウェブサイトの案内

IRサイト 決算情報や投資家向け説明会資料などがご覧いただけます。 <https://www.panasonic.com/jp/corporate/ir.html>

サステナビリティサイト 環境・社会への取り組みの詳細がご覧いただけます。 <https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability.html>

Panasonic

パナソニック株式会社

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