

# 2022年度 第3四半期 決算概要

2023年2月2日  
パナソニック ホールディングス株式会社

## ■ 第3四半期実績

- ・ **売上高**：オートモーティブ・コネクト等の販売増に加え、為替換算により、**増収**
- ・ **調整後営業利益**：オートモーティブ・コネクトが増益も、エネルギーの減益幅が大きく、**僅かに減益**  
**営業利益・純利益**：その他損益の改善により、**増益**
- ・ **営業CF(累計)**：在庫の増加はあるも、その他運転資金の改善等により、**前年から増加**

## ■ 年間見通し

- ・ 米国IRA\*は2022年12月末に施行されているものの、細則が未発表の状況であり、業績見通しには未織り込み
- ・ **全社**：事業環境の変化を踏まえ、**利益を下方修正**  
(売上高は据え置きも、為替除く実質ベースでは減少)
- ・ **セグメント (調整後営業利益)**：オートモーティブ・コネクトは**上方修正**も、  
くらし事業・インダストリー・エネルギーを**下方修正**

\* Inflation Reduction Act  
(インフレ抑制法)

# 2022年度 第3四半期 決算概要

## 2022年度 年間業績見通し

- 米国IRA概要
- 業績見通しの修正
- 成長領域の取り組み 他

2022年度3Q 連結業績

(億円)					
	22年度 3Q		21年度 3Q		前年比/差
売上高	21,606		18,898		114% (105%) <sup>*3</sup> +2,708 (+884) <sup>*3</sup>
調整後営業利益 <sup>*1</sup> (率)	859	(4.0%)	875	(4.6%)	98% ▲16
その他損益 <sup>*2</sup>	▲15		▲145		— +130
営業利益 (率)	844	(3.9%)	730	(3.9%)	116% +114
税引前利益 (率)	888	(4.1%)	736	(3.9%)	121% +152
親会社の所有者に帰属する 当期純利益 (率)	556	(2.6%)	426	(2.3%)	130% +130
EBITDA <sup>*4</sup> (率)	1,919	(8.9%)	1,776	(9.4%)	108% +143
為替レート	1米ドル	142円	114円		
	1ユーロ	144円	130円		
	1人民元	19.9円	17.8円		

\*1 売上高から、売上原価と、販売費及び一般管理費を控除して算出  
\*2 決算短信記載の「その他の損益」に「持分法による投資損益」を加えたもの  
\*3 為替除きの前年比/差  
\*4 営業利益と減価償却費(有形／使用権資産)、償却費(無形)の合計  
貸手側のリース会計処理が適用される原資産の減価償却費相当および  
ブルーボンダー買収時の「資産・負債の再評価」に伴う一時的な会計処理の影響を調整

# 2022年度3Q セグメント別実績

(億円)

	売上高	前年比 (為替影響除く)	調整後 営業利益 (率)	前年差	その他 損益	前年差	営業利益 (率)	前年差	EBITDA <sup>*1</sup> (率)	前年差
くらし事業	9,040	110% (103%)	311 <sup>*4</sup> 3.4%	▲46	▲6	+17	305 <sup>*4</sup> 3.4%	▲29	562 <sup>*4</sup> 6.2%	▲12
オート モーティブ	3,463	127% (116%)	115 3.3%	+100	10	+6	125 3.6%	+106	276 8.0%	+123
コネク	2,886	130% (115%)	140 4.8%	+206	▲1	+27	139 4.8%	+233	321 <sup>*2</sup> 11.1%	+171
インダストリー	2,906	103% (93%)	167 5.8%	▲22	▲17	▲21	150 5.2%	▲43	296 10.2%	▲28
エナジー	2,474	126% (104%)	6 0.2%	▲187	▲4	+15	2 0.1%	▲172	170 <sup>*3</sup> 6.9%	▲148
その他/ 消去・調整	837	—	120	▲67	3	+86	123	+19	294	+37
連結決算	21,606	114% (105%)	859 4.0%	▲16	▲15	+130	844 3.9%	+114	1,919 8.9%	+143

注：従来「消去・調整」で実施していた販売価格に関する管理会計上の調整は、22年度より各セグメントに反映（21年度実績も組替）

\*1 営業利益と減価償却費(有形／使用権資産)、償却費(無形)の合計

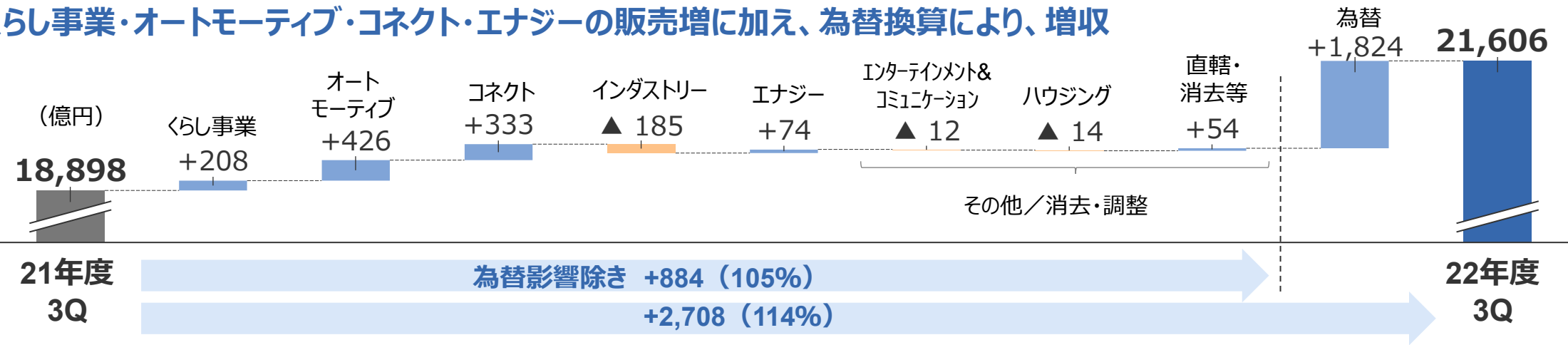
\*2 ブルーボンダー買収時の「資産・負債の再評価」に伴う一時的な会計処理の影響を調整

\*3 貸手側のリース会計処理が適用される原資産の減価償却費相当を加算調整

\*4 中国一時費用含む

2022年度3Q セグメント別増減要因（売上高）

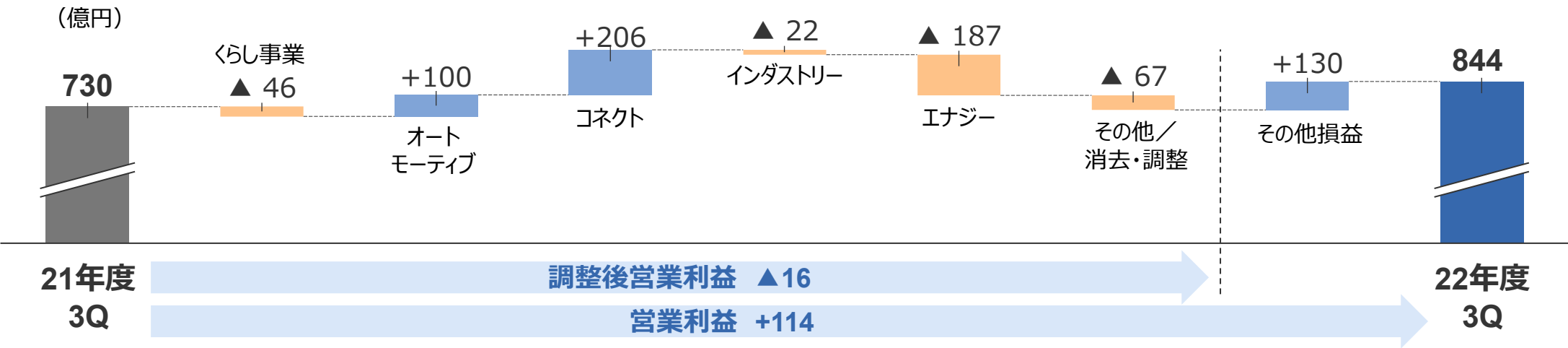
くらし事業・オートモーティブ・コネクト・エナジーの販売増に加え、為替換算により、増収



主な増減要因 (為替影響除き)	くらし事業	成長事業の欧州A2Wや海外電材の増販に加え、安定収益事業の国内電材と北米ショーケースが堅調に推移、中国でのコロナ感染拡大や国内・アジアの実需減等により家電事業で減販となるも、増収
	オートモーティブ	顧客の自動車生産が回復し、増収
	コネクト	プロセスオートメーション(PC・スマホ投資減速)による販売減あるも、海外向け堅牢モバイル端末、アビオニクス(航空市場回復)の伸長や、ブルーヨングダーの売上増もあり、増収
	インダストリー	市況低迷(中国を中心とするICT端末・FA、グローバルにおける環境車を除く車載等)、および半導体事業譲渡により、減収
	エナジー	市況悪化により、民生用リチウムイオン電池やデータセンター向け蓄電システムなど減販も、車載電池の生産・販売は拡大。価格改定もあり、増収
	その他／消去・調整	エンターテインメント&コミュニケーション、ハウジングともに、市況悪化の影響を受け、僅かに減収

2022年度3Q セグメント別増減要因（営業利益）

調整後営業利益：オートモーティブ・コネクトは増益も、くらし事業・インダストリー・エナジーが減益となり、僅かに減益



主な増減要因  調整後 営業利益	くらし事業	外部環境の悪化(為替・原材料)は成長事業を中心とした増販益や国内外の価格改定等によりカバーするも、中国一時費用の影響で <b>減益</b>
	オートモーティブ	半導体などの部材高騰影響あるも、部材高騰分の価格改定、増販益、コストダウンなどにより、 <b>増益</b>
	コネクト	プロセスオートメーションの減販損あるも、海外向け堅牢モバイル端末、航空市場回復によるアビオニクスの増販、ブルーヨンダーにおける単体の収益改善・前年度の一時的な会計処理の影響等により、 <b>増益</b>
	インダストリー	原材料高騰影響は価格改定および合理化でカバー。円安効果あるも、急速な市況悪化に伴う減販損により、 <b>減益</b>
	エナジー	車載用電池では増販益あるも、原材料高騰影響や産業・民生での減販損、将来に向けた開発費など固定費増により、 <b>減益</b>
その他損益	構造改革費用の減少、資産売却益等により、改善	

# 2022年度3Q くらし事業 分社の実績

(億円)

	売上高	前年比 (為替影響除く)	調整後 営業利益 (率)	前年差	その他 損益	前年差	営業利益 (率)	前年差	EBITDA <sup>*2</sup> (率)	前年差
くらし アプライアンス社	2,412	102% (95%)	209 8.7%	▲24	▲11	▲11	198 8.2%	▲35	259 10.7%	▲28
空質空調社	1,799	110% (102%)	18 1.0%	+3	▲19	▲14	▲1 ▲0.1%	▲11	53 2.9%	▲1
コールドチェーン <sup>*4</sup> ソリューションズ社	930	138% (118%)	37 4.0%	+43	0	+0	37 4.0%	+43	59 6.3%	+46
エレクトリック ワークス社	2,607	111% (109%)	153 5.9%	+19	▲23	▲27	130 5.0%	▲8	200 7.7%	▲8
中国・北東 <sup>*1</sup> アジア社	2,216	103% (92%)	▲17 <sup>*3</sup> ▲0.8%	▲41	37	+43	20 <sup>*3</sup> 0.9%	+2	78 <sup>*3</sup> 3.5%	+8

\*1 中国・北東アジア社のうち、一部事業(コールドチェーン(中国)・冷熱空調デバイス)以外の売上・利益は、くらしアプライアンス社、空質空調社、エレクトリックワークス社にも含む

\*2 営業利益と減価償却費(有形ノ使用権資産)、償却費(無形)の合計

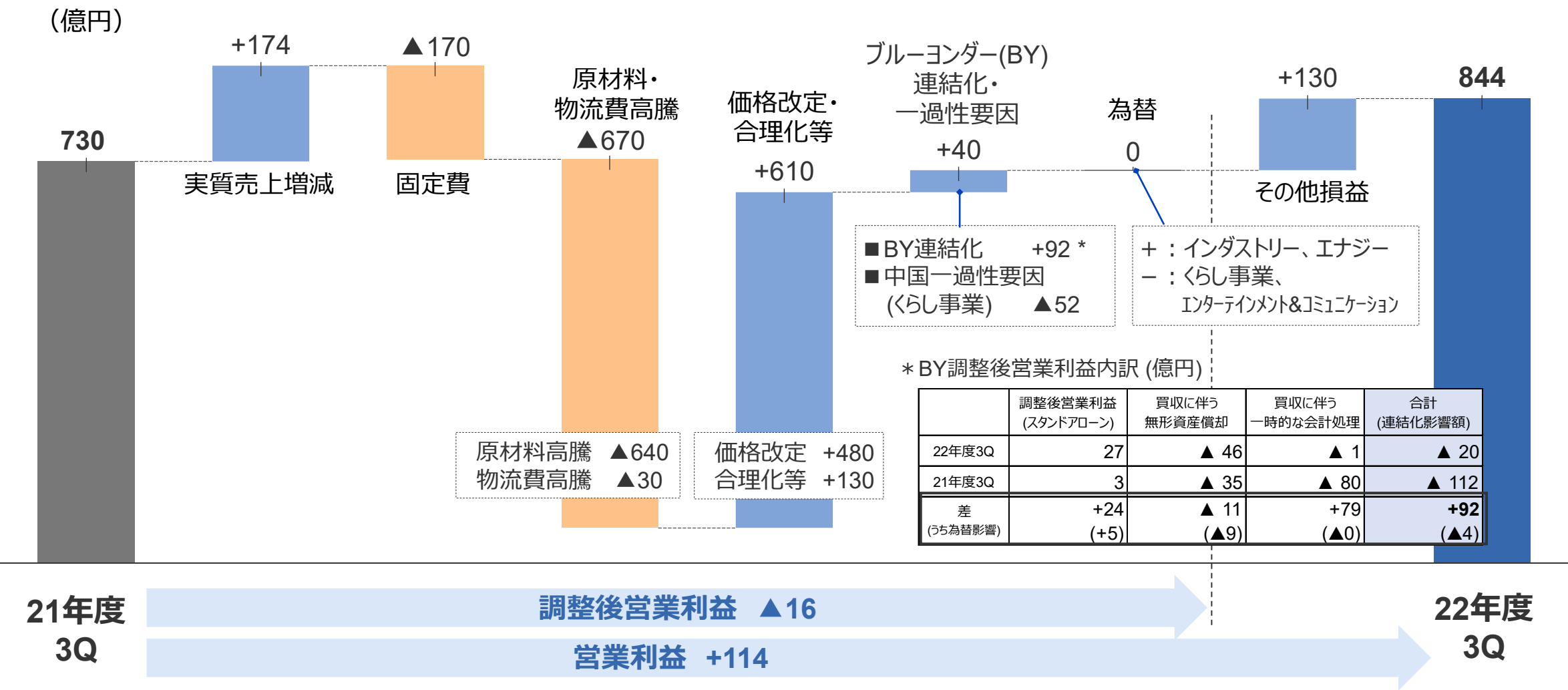
\*3 中国一時費用含む

\*4 22年度2Q決算より、コールドチェーンソリューションズ社連結から中国事業を除外(21年度実績も組替)



2022年度3Q 営業利益増減分析（要素別）

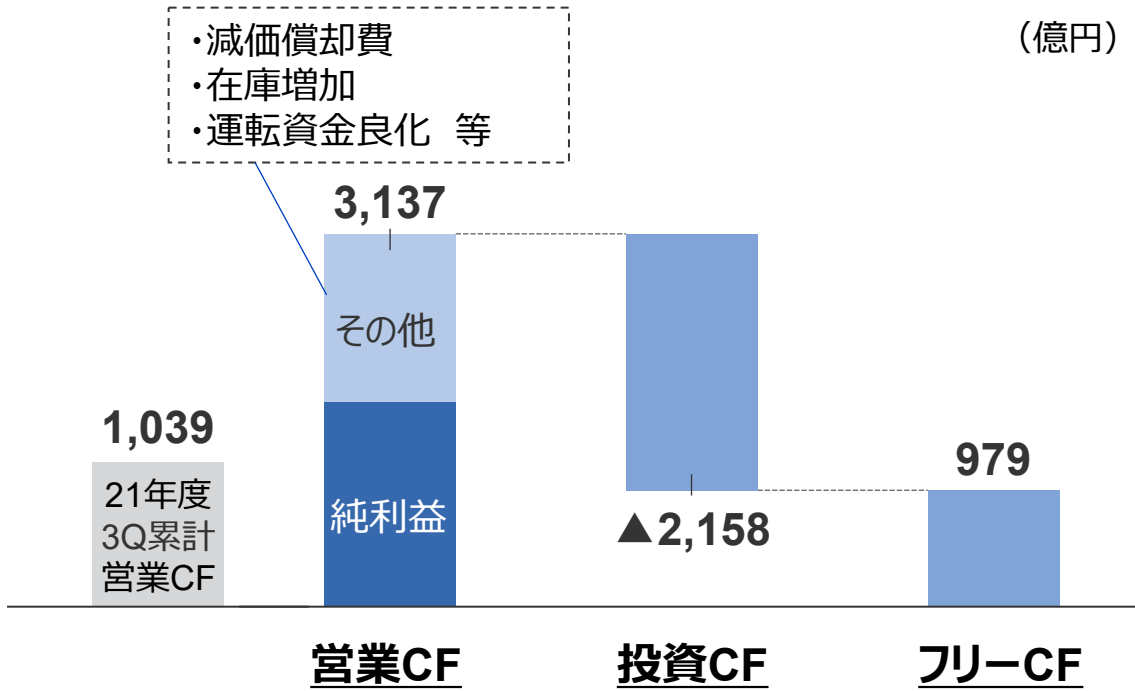
調整後営業利益：増販益はあるも、固定費増加や原材料高騰の影響により、僅かに減益



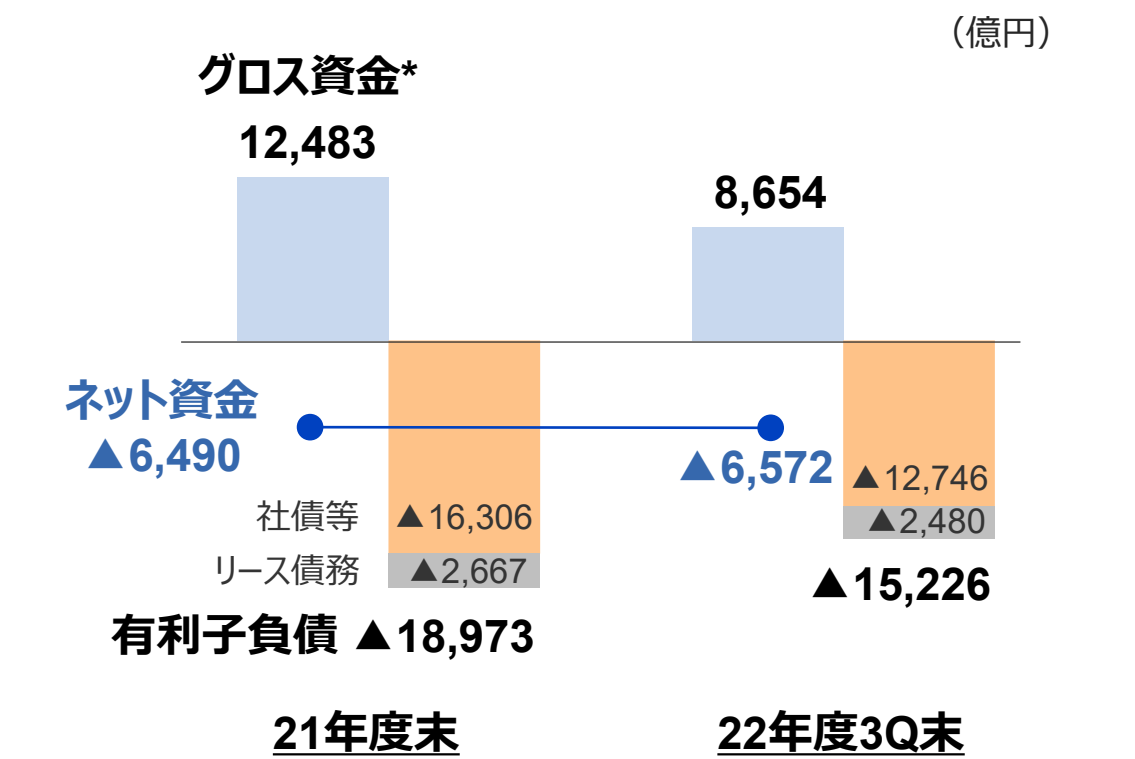
# 2022年度3Q累計 フリーキャッシュフロー・資金

- ・ 営業CF：在庫の増加あるも、その他運転資金の改善等により、前年から増加
- ・ 在庫：3Qで減少に転じる事業が増えており、戦略在庫水準の見直しなどにより、一層の削減に取り組む

## フリーキャッシュフロー



## グロス資金・有利子負債 / ネット資金



\* グロス資金:「現金及び現金同等物」及び「その他の金融資産」に含まれる定期預金等の合計

# 2022年度 第3四半期 決算概要

## 2022年度 年間業績見通し

- 米国IRA概要
- 業績見通しの修正
- 成長領域の取り組み 他

# 米国IRA (Inflation Reduction Act) 概要

- ✓ IRAは、22年8月に成立した、過度なインフレの抑制とエネルギー政策を推進する法律
- ✓ IRAの内、Section 45Xの「電池セル(\$35/kWh)」に、当社エナジー事業が該当見込み
- ✓ 細則は未発表。22年12月にSection 30Dに関する追加ガイダンスはあるも、Section 45Xは追加情報なし。

## Section 45X (Advanced Manufacturing Production Credit)

- 概要：EV向け電池等の販売に対する税控除
- 施行：2022年12月31日
- 期間：2023～2032年（10年間）
- 割当予算：\$31bn (10年累計)
- 主な対象・控除額：
  - ・ 電池セル：\$35/kWh
  - ・ 電池モジュール：\$10/kWh※2030年以降は税額控除の減額あり  
2030年 25%減額、2031年 50%減額、2032年 75%減額
- 条件：
  - ・ セルを米国で生産
  - ・ 税額控除は販売量に応じてkWh単位

➡ 2Q時点から状況変わらず

## Section 30D (EV Credit)

- 概要：EV購入者に対する税控除
- 施行：2022年12月31日
- 期間：2023～2032年（10年間）
- 対象・控除額：
  - ・ 新車：総額\$7,500
  - ・ 中古車：購入額の30%、最大\$4,000
- 条件：
  - ・ 新車における条件

電池コンポーネントを北米で生産組立	\$3,750
重要鉱物が米国FTA国で産出・加工	\$3,750
  - ・ 北米(米国・カナダ・メキシコ)で組み立てた車両に限る

➡ 細則決定までの暫定措置に関する追加ガイダンスあり

# IRAの対象となる車載電池工場

- ✓ 稼働中のネバダ工場は当初から対象となり、カンザス新工場は生産・販売開始後(24年度中)に対象となる見込み
- ✓ 細則が未発表の状況であり、現金化のスキーム・P/Lへの計上方法等が未確定のため、影響額は業績見通しに未織り込み

工場	対象タイミング	年間生産能力	【参考】単純計算 \$35/kWh × 年間生産能力
ネバダ工場	2023年1月～	約38～39GWh (現時点)	約13億ドル / 年
カンザス新工場*	生産・販売開始後 (2024年度中予定)	約30GWh	約10億ドル / 年
日本	対象外	約11～12GWh (現時点)	—

\* カンザス州の投資誘致インセンティブ制度（IRAとは別にカンザス新工場に対して適用）  
（インセンティブ例）

- ・払戻税額控除：対象設備投資額の15%を限度に税額を控除
- ・給与補填：年間給与の10%以内の金額を補填（期間は10年以内）

※業績影響額は、細則による規定等を踏まえ、精査が必要

# 2022年度 第3四半期 決算概要

## 2022年度 年間業績見通し

- 米国IRA概要
- 業績見通しの修正
- 成長領域の取り組み 他

# 2022年度 連結業績見通しの修正

(億円)

	2022年度 修正見通し (23年2月2日)		公表値 (22年10月31日)		修正額	前年実績	前年比／差	
売上高	82,000		82,000		0 為替除き(▲800)	73,888	111% 為替除き (99%)	+8,112
調整後営業利益*1 (率)	3,000	(3.7%)	3,400	(4.1%)	▲400	3,577	(4.8%) 84%	▲577
その他損益*2	▲200		▲200		0	▲2	—	▲198
営業利益 (率)	2,800	(3.4%)	3,200	(3.9%)	▲400	3,575	(4.8%) 78%	▲775
税引前利益 (率)	3,000	(3.7%)	3,300	(4.0%)	▲300	3,604	(4.9%) 83%	▲604
親会社の所有者に帰属する 当期純利益 (率)	2,100	(2.6%)	2,350	(2.9%)	▲250	2,553	(3.5%) 82%	▲453
EPS*3	89.98円		100.69円		▲10.71円	109.41円	—	▲19.43円
ROE	6.0%		7.0%		▲1.0%	8.9%	—	▲2.9%
EBITDA*4 (率)	7,100	(8.7%)	7,500	(9.1%)	▲400	7,440	(10.1%) 95%	▲340
為替レート	3Q累計実績	4Q前提	年間					
	1米ドル	137円	130円	135円	132円	+3円	112円	+23円
	1ユーロ	141円	130円	138円	134円	+4円	131円	+7円
	1人民元	19.9円	20.0円	19.9円	19.9円	±0円	17.5円	+2.4円

\*1 売上高から、売上原価と、販売費及び一般管理費を控除して算出  
\*2 決算短信記載の「その他の損益」に「持分法による投資損益」を加えたもの  
\*3 基本的 1 株当たり当期純利益  
\*4 営業利益と減価償却費(有形／使用権資産)、償却費(無形)の合計  
貸手側のリース会計処理が適用される原資産の減価償却費相当およびブルーオンダー買収時の「資産・負債の再評価」に伴う一時的な会計処理の影響を調整

2022年度 セグメント別見通しの修正

(億円)

	売上高	前年比 (前年差)	公表差	調整後 営業利益 (率)	前年差	公表差	その他 損益	前年差	公表差	営業利益 (率)	前年差	公表差	EBITDA <sup>*1</sup> (率)	前年差	公表差
くらし事業	34,000	107% (+2,344)	0	1,250 <sup>*4</sup> 3.7%	▲65	▲100	▲110	+123	0	1,140 <sup>*4</sup> 3.4%	+58	▲100	2,180 <sup>*4</sup> 6.4%	+137	▲100
オート モーティブ	12,900	121% (+2,272)	0	110 0.9%	+86	+10	0	+10	0	110 0.9%	+96	+10	710 5.5%	+139	+10
コネクト	11,100	120% (+1,873)	+120	210 1.9%	+53	+50	▲60	▲431	▲50	150 1.4%	▲378	0	900 <sup>*2</sup> 8.1%	▲277	+50
インダストリー	11,400	101% (+119)	0	690 6.1%	▲177	▲200	0	+35	+20	690 6.1%	▲142	▲180	1,280 11.2%	▲76	▲180
エナジー	9,540	123% (+1,812)	+10	420 4.4%	▲288	▲150	▲60	▲20	▲30	360 3.8%	▲308	▲180	1,020 <sup>*3</sup> 10.7%	▲210	▲120
その他／ 消去・調整	3,060	(▲308)	▲130	320	▲186	▲10	+30	+85	+60	350	▲101	+50	1,010	▲53	▲60
連結決算	82,000	111% (+8,112)	0	3,000 3.7%	▲577	▲400	▲200	▲198	0	2,800 3.4%	▲775	▲400	7,100 8.7%	▲340	▲400

注：従来「消去・調整」で実施していた販売価格に関する管理会計上の調整は、22年度より各セグメントに反映（21年度実績も組替）

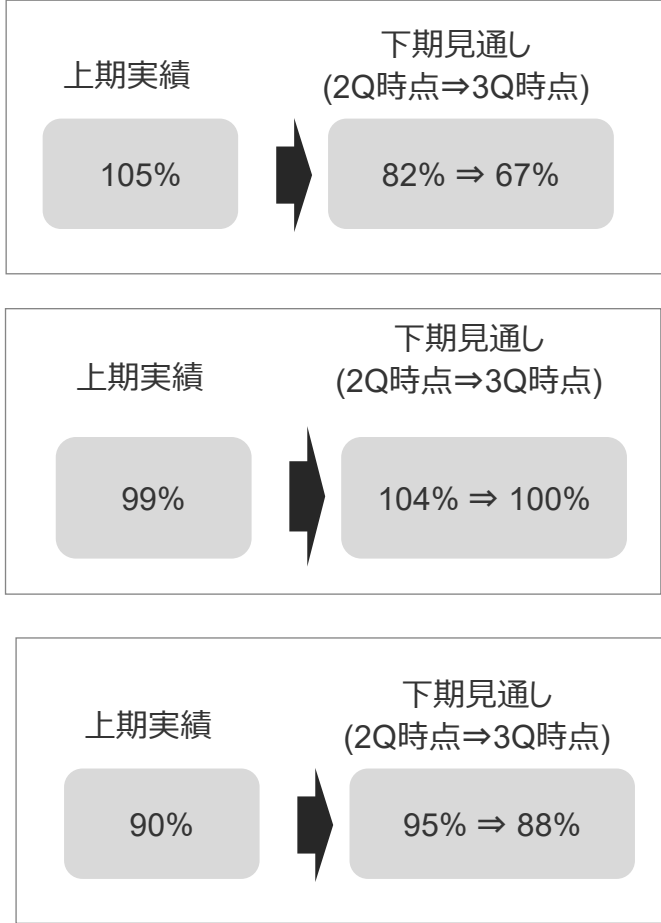
- \*1 営業利益と減価償却費(有形／使用権資産)、償却費(無形)の合計
- \*2 ブルーオンダー買収時の「資産・負債の再評価」に伴う一時的な会計処理の影響を調整
- \*3 貸手側のリース会計処理が適用される原資産の減価償却費相当を加算調整
- \*4 中国一時費用含む



## 中国の市況 (ICT、FA) や、グローバルでの車載生産が急速に悪化し、為替影響を除く実質売上は2Q時点の見通しから悪化

■ 関連市場の需要見通し(前年比)の変化<当社推定>

<b>ICT端末</b> (主にノートPC) 公表値修正影響額 <b>▲110億円</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市況 : クリスマス商戦不振の影響で22年度生産台数 (ノートPC) が大幅に下振れ</li> <li>見通し : 23年度は、前半に在庫水準正常化の見方あるも、年間を通じて厳しい状況</li> <li>影響 : 電子デバイス (導電性高分子コンデンサ)、電子材料 (多層基板) 減販</li> </ul>
<b>車載</b> 公表値修正影響額 <b>▲40億円</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市況 : 中国コロナ影響によりグローバル生産台数は成長鈍化、日系OEMも低調</li> <li>見通し : 半導体逼迫解消時期の違いで、生産回復時期がOEMにより差あり</li> <li>影響 : 制御機器 (リレー・モータ) 減販</li> </ul>
<b>中国FA</b> 公表値修正影響額 <b>▲50億円</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市況 : 半導体や一般産業分野での投資意欲弱く、前年割れ継続</li> <li>見通し : 新たな経済刺激策への期待感から6月以降持ち直しの見方あり</li> <li>影響 : FAソリューション (産業用モータ) 減販</li> </ul>



- 限界利益改善 (合理化、価格改定)、固定費削減により経営体質強化を進め、市況回復に備える
- SCM情報の精度アップ、拡売パイプラインの積み上げを図り、市況回復時の需要増加を確実に取り込む

- ✓ 産業・民生分野：急速な需要減が影響。23年度2Q以降で回復を見込む。
- ✓ 車載分野：需要は旺盛も、一部原材料の高騰継続等が短期業績に一時的に影響。成長戦略に影響なし。

## 産業・民生分野

### 販売減影響

▲80億円

#### ■ 需要の急減速

##### ・ 民生用リチウムイオン電池 (ICT・動力等)

- 中国コロナ影響・インフレ進行など市況悪化から需要減が継続・拡大

##### ・ 蓄電システム (データセンター向け)

- 景気減速にともないITインフラ投資が急減速

- お客様における設備投資の遅延と、在庫調整により、大幅な販売減

- 競争力に変化なく、当社はデータセンター向け蓄電システムで

トップシェアを維持 (当社推定)

#### < 需要見通し(前年比)の変化 > (当社推定)

	上期実績	下期見通し (2Q時点⇒3Q時点)
民生用リチウムイオン電池	90%	80% ⇒ 70%
蓄電システム (DC向け等)	120%	140% ⇒ 90%

⇒ 下期で蓄電システムお客様の在庫調整は終了、インフレ率も鈍化傾向にあり、23年度2Q以降で需要の回復を見込む

## 車載分野

### 原材料高騰影響

▲70億円

#### ■ 一部原材料の高騰と売価反映の期ズレ

・ 水酸化リチウム等の相場材料は、価格低下傾向にあったものの下期再び上昇し、高止まり

・ 原材料価格の変動分は売価反映が可能であるが、反映までに期ズレが生じる

・ 結果、売価に対して原価が想定よりも悪化し、一時的に下期の収益を圧迫

⇒ 23年度1Q以降、相場安定と売価連動により正常化を見込む

#### ■ エネルギーコスト高騰による材料仕入れ価格等の上昇 (売価連動外材料)

・ 電力代高騰等により、電解液・黒鉛・正極材加工費等の価格が想定以上に上昇

⇒ お客様との契約見直しや調達先の複数化等により、23年度は影響の縮小を見込む

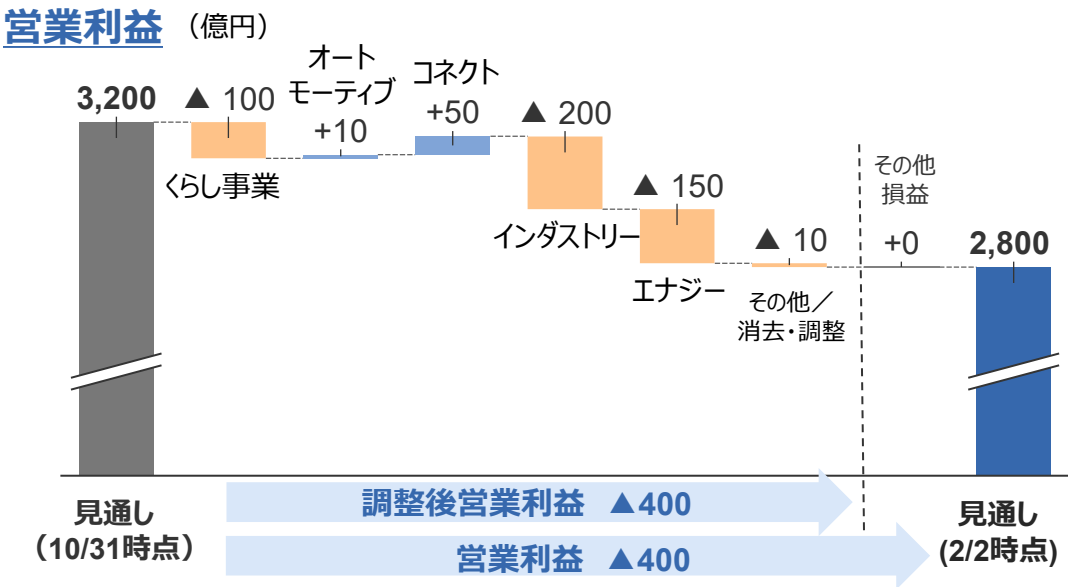
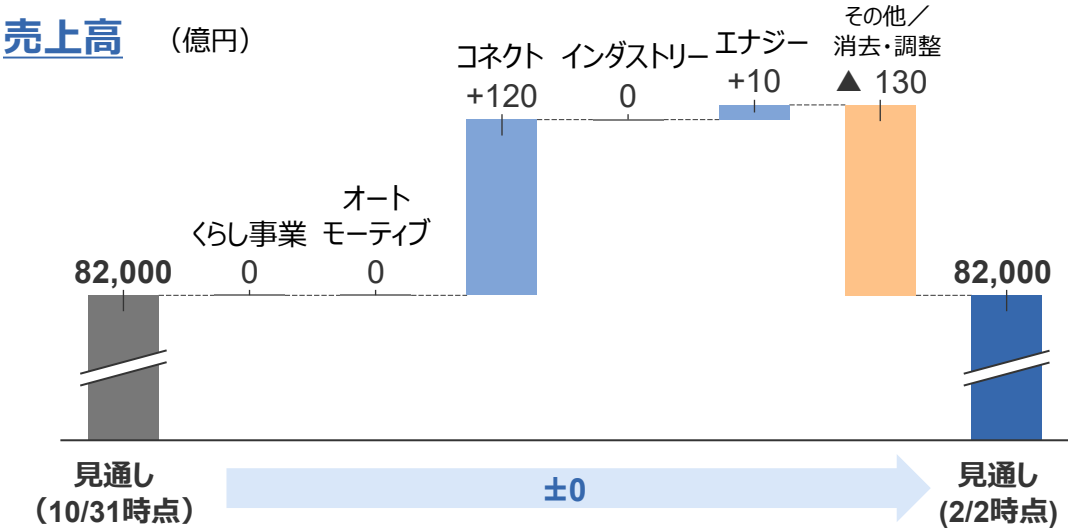
#### < 相場見通しの変化 >



# 2022年度 セグメント別 修正要因

## 主な修正要因 (対10/31公表値)

売上高・調整後営業利益	くらし事業	売上：中国・国内等における家電事業の実需減により悪化も、欧州A2W・海外電材や北米ショーケースが好調のため <b>修正なし</b> 利益：コールドチェーンソリューションズ社の北米事業が堅調に推移も、くらしアプライアンス社の減販・中国一時費用の増加もあり、 <b>下方修正</b>
	オート モーティブ	売上：前回見通しから顧客の自動車生産は減少するも、為替換算により、 <b>修正なし</b> 利益：減販損あるも、半導体等の部材高騰に対する価格改定や、固定費削減を進め、 <b>上方修正</b>
	コネクト	売上：調達課題改善(モバイルソリューションズ・アビオニクス等)が寄与し、 <b>上方修正</b> 利益：アビオニクス・ブルーオンダーの改善により、 <b>上方修正</b>
	インダストリー	売上：ICT端末・環境車を除く車載・中国市場の低迷により、前回見通しから実質的に減少も、為替換算により、 <b>修正なし</b> 利益：固定費削減、価格改定、合理化および円安効果あるも、急速な市況悪化による減販損等により、 <b>下方修正</b>
	エナジー	売上：ICT、データセンター等の需要減により、前回見通しから産業・民生が実質的に大きく減少も、為替換算により <b>上方修正</b> 利益：原材料高騰、産業・民生の減販損により、 <b>下方修正</b>
	その他／ 消去・調整	利益：エンターテインメント&コミュニケーションにおけるテレビの販売減少と為替影響により、 <b>下方修正</b>



2022年度 暮らし事業 分社の見通しの修正

(億円)

	売上高	前年比 (前年差)	公表差	調整後 営業利益 (率)	前年差	公表差	その他 損益	前年差	公表差	営業利益 (率)	前年差	公表差	EBITDA <sup>*2</sup> (率)	前年差	公表差
暮らし アプライアンス社	9,000	107% (+601)	▲400	575 6.4%	▲58	▲80	5	▲1	0	580 6.4%	▲59	▲80	820 9.1%	▲28	▲80
空質空調社	7,700	113% (+892)	0	220 2.9%	+5	0	▲11	+23	0	209 2.7%	+28	0	400 5.2%	+42	0
コールドチェーン <sup>*4</sup> ソリューションズ社	3,350	124% (+649)	+250	100 3.0%	+68	+30	0	+4	0	100 3.0%	+72	+30	185 5.5%	+83	+39
エレクトリック ワークス社	9,890	109% (+843)	+190	500 5.1%	+51	0	▲85	▲7	0	415 4.2%	+44	0	700 7.1%	+45	0
中国・北東 <sup>*1</sup> アジア社	9,000	111% (+858)	▲200	205 <sup>*3</sup> 2.3%	+29	▲39	▲4	+85	0	201 <sup>*3</sup> 2.2%	+114	▲39	425 <sup>*3</sup> 4.7%	+140	▲39

<sup>\*1</sup> 中国・北東アジア社のうち、一部事業(コールドチェーン（中国）・冷熱空調デバイス)以外の売上・利益は、暮らしアプライアンス社、空質空調社、エレクトリックワークス社にも含む

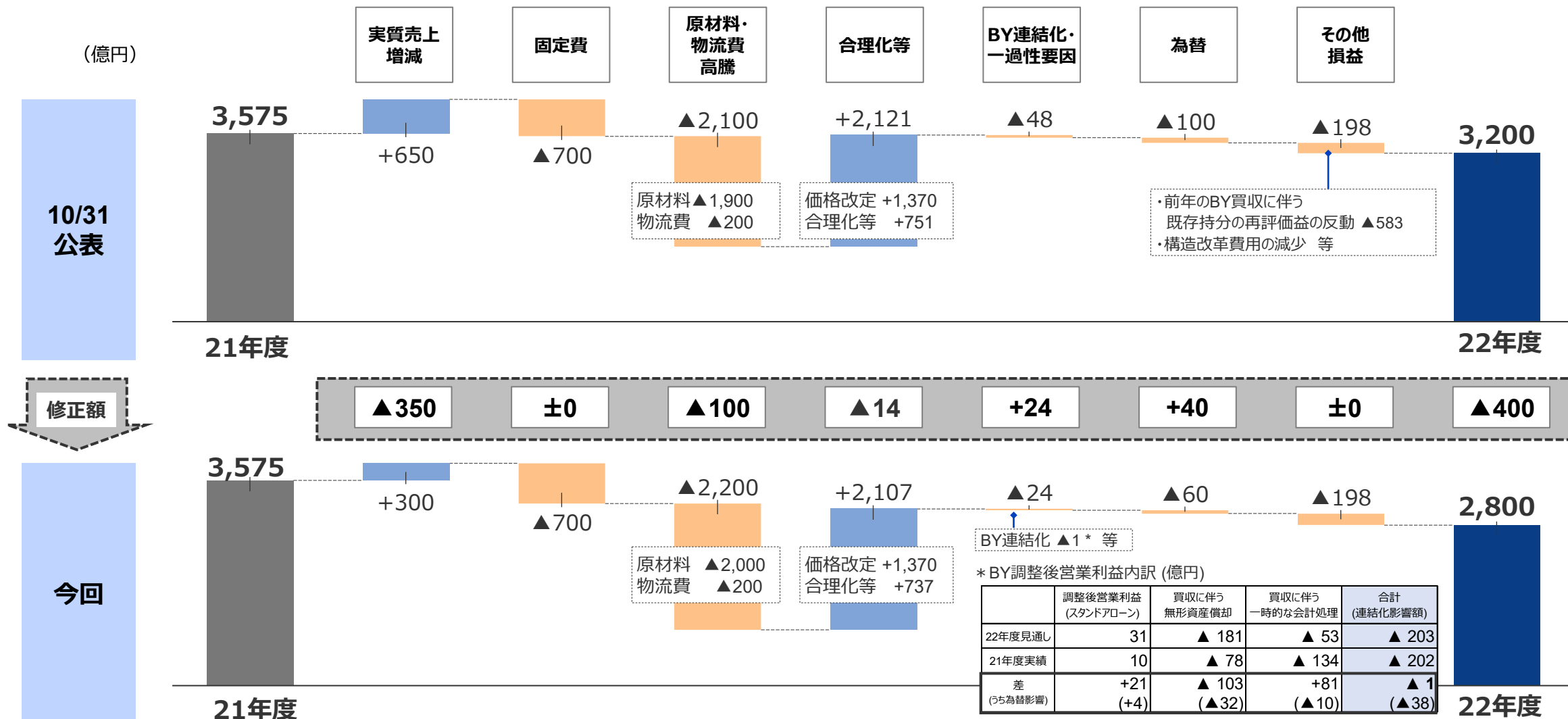
<sup>\*2</sup> 営業利益と減価償却費(有形／使用権資産)、償却費(無形)の合計

<sup>\*3</sup> 中国一時費用含む

<sup>\*4</sup> 22年度 2 Q決算より、コールドチェーンソリューションズ社連結から中国事業を除外（21年度実績も組替）

## 2022年度 営業利益増減分析（要素別）

**実質販売減、原材料高騰影響により、下方修正**



# 2022年度 第3四半期 決算概要

## 2022年度 年間業績見通し

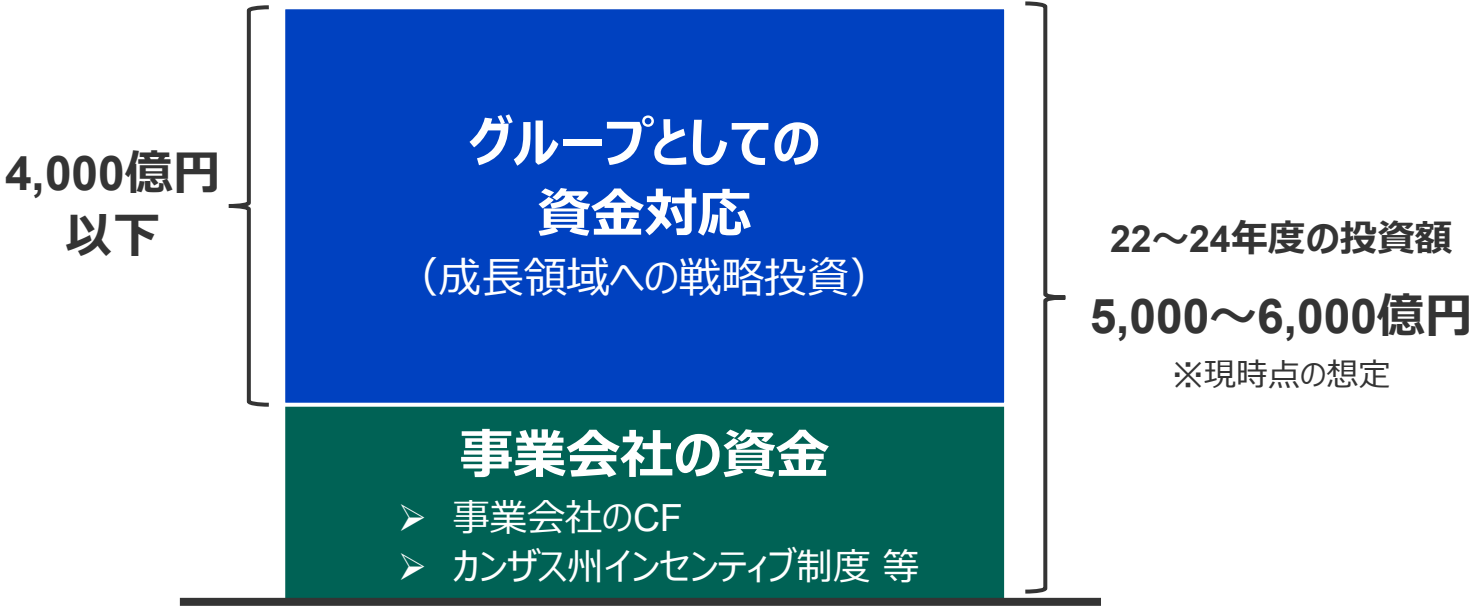
- 米国IRA概要
- 業績見通しの修正
- 成長領域の取り組み 他

- ✓ 22～24年度におけるカンザス新工場への投資は、5,000～6,000億円を想定  
うち、グループとしての資金対応(事業会社の資金力を超える部分)は、4,000億円以下の見込み
- ✓ 投資資金は、キャピタルアロケーション方針に則り、営業CF・資産売却等により対応

■グループ戦略説明会(2022年4月1日) 発信内容



＜投資資金の考え方＞





## 車載電池

### ■ 当社の強み(高容量)が活き、強い事業基盤を有する北米市場に注力 2170セルの拡販、4680セルの事業化により、利益成長を実現へ

#### 【米国での供給体制強化】

- ・カンザス州に新工場建設を決定(2022/10/31公表)。2022年11月に新工場の整地作業を開始、2024年度中に2170セルの量産開始を目指す（7月に承認を得たカンザス州の投資誘致補助金制度を活用予定）

#### 【米国での販路拡大】

- ・ 2022年12月、ルシッド社の高級 EV Lucid Airなどにリチウムイオン電池を供給する契約を締結

#### 【4680セルの事業化】

- ・ 2023年度内の北米市場への供給に向け、和歌山工場の建屋改装中

## サプライチェーン ソフトウェア

### ■ 中長期的な市場拡大が見込まれるSCM事業で、グローバルでの高成長・高収益を実現へ

#### 【ブルーヨンダー】

- ・ 新CEOのもと、さらなる成長に向け、強固な組織体制の確立、Native SaaSへのシフト、カスタマーエクスペリエンスの向上等の重点戦略を設定、これらの実行によるトランスフォーメーションを推進中。  
3Qの売上、調整後営業利益、SaaS ARR、NRR<sup>(\*)</sup>は前年から伸長。

#### 【SCM事業の株式上場検討】(2022/5/11公表)

- ・ グローバルでの競争力強化、成長加速に向けてブルーヨンダーを中心としたSCM事業の株式上場を検討中

(\*)

ARR (Annual Recurring Revenue:年間経常収益)

NRR (Net Revenue Retention:売上継続率)

## 空質空調

### ■ 欧州において、積極投資で事業成長を加速

#### 【ヒートポンプ式温水給湯暖房機(A2W)で、大幅な販売成長を実現。 将来に向け、500億円の投資を決定】

- ・ 3Q欧州販売は、対前年1.7倍。うち、A2Wは、同2倍以上の売上成長を実現
- ・ 需要増に応えるための増産投資(チェコ工場)と、現地R&Dの設立など、今後500億円の投資を実行していくことを発表
- ・ 日系メーカー初となる、自然冷媒R290を使用した新商品の投入を発表（発売は23年度）

#### 【システムエア社の空調事業を1億ユーロの買収で合意（2022年11月公表）】

- ・ 非住宅（ライトコマーシャル）領域での水循環型事業強化に向け、業務用空調事業をM&Aで獲得
- ・ 今春のクロージングに向けて、必要な手続きを、順調に推進中



## 新体制発足後、中長期戦略に基づき、各種取り組みを展開・発信

2022年度	4/1	グループ戦略説明会（中期グループKGI）
	5/11	サプライチェーンマネジメント事業の株式上場準備開始
		サプライチェーンマネジメント事業の成長戦略
	6/1-2	Panasonic Group IR Day 2022（事業会社 中長期戦略・KGI）
	6/13	技術部門 中長期戦略
	7/13	第2回サステナビリティ説明会（Green IMPACT Plan 2024）
	7/14	米国 車載電池工場建設計画における投資誘致補助金制度の承認
	10/6	くらし事業 サイトビジット（エネルギーソリューション：RE100ソリューション、燃料電池工場）
	10/31	米国カンザス州 車載電池新工場建設を決定
	11/18	くらし事業 SUPER BOX（国内電材：建築設備の総合内覧会）見学会
	11/22	くらし事業 個別事業説明会（全体戦略、HVAC*1欧州成長戦略、CCS*2・CNA*3中長期戦略）
2023年度	:	
	5/18（予定）	グループ戦略説明会
	6月上旬（予定）	事業会社戦略説明会

\*1 空質空調社 \*2 コールドチェーンソリューションズ社 \*3 中国・北東アジア社

**Panasonic Group**

本プレゼンテーションには、パナソニックグループ(パナソニック ホールディングス株式会社及びそのグループ会社を指します)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。本プレゼンテーション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おそれがあります。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、本プレゼンテーションの日付後において、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下さい。

なお、上記のリスク、不確実性およびその他の要因の例としては、次のものが挙げられますが、これらに限られるものではありません。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下さい。

- ・米州、欧州、日本、中国その他のアジア諸国の経済情勢、特に個人消費および企業による設備投資の動向
- ・多岐にわたる製品・地域市場におけるエレクトロニクス機器および部品に対する産業界や消費者の需要の変動
- ・新型コロナウイルス感染症拡大が、パナソニックグループの事業活動に悪影響を及ぼす可能性
- ・ドル、ユーロ、人民元等の対円為替相場の過度な変動により外貨建てで取引される製品・サービス等のコストおよび価格が影響を受ける可能性
- ・金利変動を含む資金調達環境の変化等により、パナソニックグループの資金調達コストが増加する可能性
- ・急速な技術革新および変わりやすい消費者嗜好に対応し、新製品を価格・技術競争の激しい市場へ遅滞なくかつ低コストで投入することができない可能性
- ・他企業との提携または企業買収等で期待どおりの成果を上げられない、または予期しない損失を被る可能性
- ・原材料供給・物流の混乱や価格高騰が発生し、または長期化する可能性
- ・パナソニックグループが他企業と提携・協調する事業の動向（BtoB（企業向け）分野における、依存度の高い特定の取引先からの企業努力を上回る価格下落圧力や製品需要の減少等の可能性を含む）
- ・当社を持株会社とする新体制への移行により期待どおりの成果を上げられない可能性
- ・多岐にわたる製品分野および地域において競争力を維持することができなくなる可能性
- ・製品やサービスに関する何らかの欠陥・瑕疵等により費用負担が生じる可能性
- ・第三者の特許その他の知的財産権を使用する上での制約
- ・国内外における現在および将来の貿易・通商規制、労働・生産体制への何らかの規制等（直接・間接を問わない）
- ・環境問題への適切な対応およびサプライチェーンにおける責任ある調達活動の取組みが不十分である可能性
- ・法規制に起因した制約・費用・法的責任の発生または法令遵守のための内部統制が不十分である可能性
- ・パナソニックグループが保有する有価証券およびその他の金融資産の時価や有形固定資産、のれん、繰延税金資産などの非金融資産の評価の変動、その他会計上の方針や規制の変更・強化
- ・ネットワークを介した不正アクセス等により、パナソニックグループシステムから顧客情報・機密情報が外部流出する、あるいはネットワーク接続製品に脆弱性が発見され、多大な対策費用負担が生じる可能性
- ・地震等自然災害の発生、感染症の世界的流行、その他パナソニックグループの事業活動に混乱を与える可能性のある要素

# (参考) 2022年度3Q累計 連結業績

(億円)

	22年度 3Q累計	21年度 3Q累計	前年比/差
売上高	62,245	54,234	115% 為替除き(105%) +8,011
調整後営業利益*1 (率)	2,318 (3.7%)	2,873 (5.3%)	81% ▲555
その他損益*2	24	▲131	— +155
営業利益 (率)	2,342 (3.8%)	2,742 (5.1%)	85% ▲400
税引前利益 (率)	2,554 (4.1%)	2,794 (5.2%)	91% ▲240
親会社の所有者に帰属する 当期純利益 (率)	1,629 (2.6%)	1,956 (3.6%)	83% ▲327
EBITDA*3 (率)	5,562 (8.9%)	5,526 (10.2%)	101% +36
為替レート	1米ドル	137円	111円
	1ユーロ	141円	131円
	1人民元	19.9円	17.3円

\*1 売上高から、売上原価と、販売費及び一般管理費を控除して算出

\*2 決算短信記載の「その他の損益」に「持分法による投資損益」を加えたもの

\*3 営業利益と減価償却費(有形／使用権資産)、償却費(無形)の合計  
貸手側のリース会計処理が適用される原資産の減価償却費相当および  
ブルーオンダー買収時の「資産・負債の再評価」に伴う一時的な会計処理の影響を調整

# (参考) 2022年度 連結業績 (3Q／4Q・下期見通し)

(億円)

	3Q	前年比／差		4Q (見通し)	前年比／差		下期 (見通し)	前年比／差	
売上高	21,606	114%	+2,708	19,755	101%	+101	41,361	107%	+2,809
調整後営業利益*1 (率)	859 (4.0%)	98%	▲16	682 (3.5%)	97%	▲22	1,541 (3.7%)	98%	▲38
その他損益*2	▲15	—	+130	▲224	—	▲353	▲239	—	▲223
営業利益 (率)	844 (3.9%)	116%	+114	458 (2.3%)	55%	▲375	1,302 (3.1%)	83%	▲261
税引前利益 (率)	888 (4.1%)	121%	+152	446 (2.3%)	55%	▲364	1,334 (3.2%)	86%	▲212
親会社の所有者に帰属する 当期純利益 (率)	556 (2.6%)	130%	+130	471 (2.4%)	79%	▲126	1,027 (2.5%)	100%	+4
EBITDA*3 (率)	1,919 (8.9%)	108%	+143	1,538 (7.8%)	80%	▲376	3,457 (8.4%)	94%	▲233
為替レート	1米ドル	142円	+28円	130円	+14円		136円	+21円	
	1ユーロ	144円	+14円	130円	±0円		137円	+7円	
	1人民元	19.9円	+2.1円	20.0円	+1.7円		19.9円	+1.9円	

\*1 売上高から、売上原価と、販売費及び一般管理費を控除して算出

\*2 決算短信記載の「その他の損益」に「持分法による投資損益」を加えたもの

\*3 営業利益と減価償却費(有形／使用権資産)、償却費(無形)の合計

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

# (参考) 2022年度 セグメント別 (3Q/4Q・下期見通し)

(億円)

	3Q				4Q (見通し)				下期 (見通し)			
	売上高	前年比	調整後 営業利益 (率)	前年差	売上高	前年比	調整後 営業利益 (率)	前年差	売上高	前年比	調整後 営業利益 (率)	前年差
くらし事業	9,040	110%	311 <sup>*</sup> 3.4%	▲46	7,825	95%	256 3.3%	+62	16,865	103%	567 <sup>*</sup> 3.4%	+16
オート モーティブ	3,463	127%	115 3.3%	+100	3,511	120%	115 3.3%	+81	6,974	123%	230 3.3%	+181
コネクト	2,886	130%	140 4.8%	+206	3,035	109%	166 5.5%	+67	5,921	119%	306 5.2%	+273
インダストリー	2,906	103%	167 5.8%	▲22	2,534	87%	86 3.4%	▲121	5,440	95%	253 4.7%	▲143
エナジー	2,474	126%	6 0.2%	▲187	2,368	119%	110 4.7%	▲18	4,842	123%	116 2.4%	▲205
その他/ 消去・調整	837	—	120	▲67	482	—	▲51	▲93	1,319	—	69	▲160
連結決算	21,606	114%	859 4.0%	▲16	19,755	101%	682 3.5%	▲22	41,361	107%	1,541 3.7%	▲38

注：従来「消去・調整」で実施していた販売価格に関する管理会計上の調整は、22年度より各セグメントに反映（21年度実績も組替）

\* 中国一時費用含む

# (参考) 2022年度 くらし事業 分社 (3Q/4Q・下期見通し)

(億円)

	3Q				4Q (見通し)				下期 (見通し)			
	売上高	前年比	調整後 営業利益 (率)	前年差	売上高	前年比	調整後 営業利益 (率)	前年差	売上高	前年比	調整後 営業利益 (率)	前年差
くらし アプライアンス社	2,412	102%	209 8.7%	▲24	2,209	101%	98 4.4%	▲4	4,621	102%	307 6.6%	▲28
空質空調社	1,799	110%	18 1.0%	+3	1,917	115%	33 1.7%	+39	3,716	113%	51 1.4%	+42
コールドチェーン <sup>*3</sup> ソリューションズ社	930	138%	37 4.0%	+43	733	101%	7 1.0%	▲10	1,663	119%	44 2.6%	+33
エレクトリック ワークス社	2,607	111%	153 5.9%	+19	2,594	105%	148 5.7%	▲16	5,201	108%	301 5.8%	+3
中国・北東 <sup>*1</sup> アジア社	2,216	103%	▲17 <sup>*2</sup> ▲0.8%	▲41	1,906	107%	▲33 ▲1.7%	+11	4,122	105%	▲50 <sup>*2</sup> ▲1.2%	▲30

\*1 中国・北東アジア社のうち、一部事業(コールドチェーン (中国) ・冷熱空調デバイス)以外の売上・利益は、くらしアプライアンス社、空質空調社、エレクトリックワークス社にも含む

\*2 中国一時費用含む

\*3 22年度 2Q決算より、コールドチェーンソリューションズ社連結から中国事業を除外 (21年度実績も組替)

# (参考) 経営環境変化による影響 (対前年)

ポジティブ (対前年)
ネガティブ (対前年)

		需要変化	半導体・部材不足	原材料・物流費高騰
3Q	くらし事業	欧州A2Wの旺盛な需要は継続、海外の電材商品や北米ショーケースも好調 一方で、家電が世界的なインフレにより、需要減	一部、部材不足影響あるも改善傾向	鉄鋼価格は高止まり継続も、非鉄・樹脂の価格高騰は軟化
	オートモーティブ	半導体・部材不足の影響は残ったものの、自動車生産は回復		半導体等の部材価格高騰影響をコスト削減・価格改定で挽回
	コネク	航空機需要は回復継続も、PC・スマホ需要減により生産設備の投資減速	アビオプロジェクターで影響は残るも、回復傾向	価格転嫁により利益影響は軽減
	インダストリー	ICT端末・環境車除く車載・中国市場低迷	影響は継続も縮小傾向 市場・顧客動向を注視	原材料高騰影響を価格改定、合理化でカバー
	エナジー	EV需要は堅調 市況悪化による民生向け需要減 IT投資減による産業向け需要減	影響軽微	リチウム・ニッケル等の相場材料およびエネルギーコスト上昇によるその他材料の高騰

		需要変化	半導体・部材不足	原材料・物流費高騰
4Q 見通し	くらし事業	欧州A2Wの旺盛な需要は継続、海外の電材商品や北米ショーケースも好調 一方で、家電が世界的なインフレにより、需要減	一部、部材不足影響あるも改善傾向	鉄鋼価格は高止まり継続も、非鉄・樹脂の価格高騰は和らぐ見通し
	オートモーティブ	自動車生産の回復を見込むも、半導体部材不足等による生産変動リスクや、景気不透明感に伴う自動車需要への影響を注視		半導体等の部材価格高騰影響継続もコスト削減・価格改定で挽回
	コネク	航空機需要は回復継続も、PC・スマホ需要減により生産設備の投資減速が続く	影響は軽微	価格転嫁により利益影響は軽減
	インダストリー	ICT端末・環境車除く車載・中国市場の回復見込めず	影響は継続も縮小傾向 市場・顧客動向を注視	原材料高騰影響を価格改定、合理化でカバー
	エナジー	EV需要は堅調に拡大 産業・民生向け需要低迷が継続	影響軽微、市場・顧客動向を注視	売価改定等で軽減図るも、影響継続



## 概要

(億円)

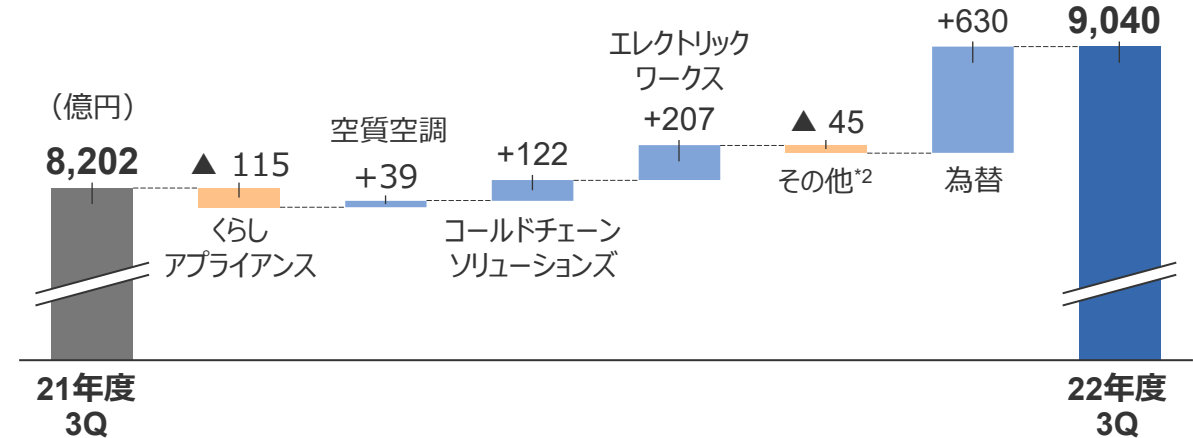
	22年度 3Q	前年比/差
売上高	9,040	110% (103%) * 1
調整後営業利益 (率)	311 (3.4%)	▲46
その他損益	▲6	+17
営業利益 (率)	305 (3.4%)	▲29

\* 1 為替影響を除く実質ベース

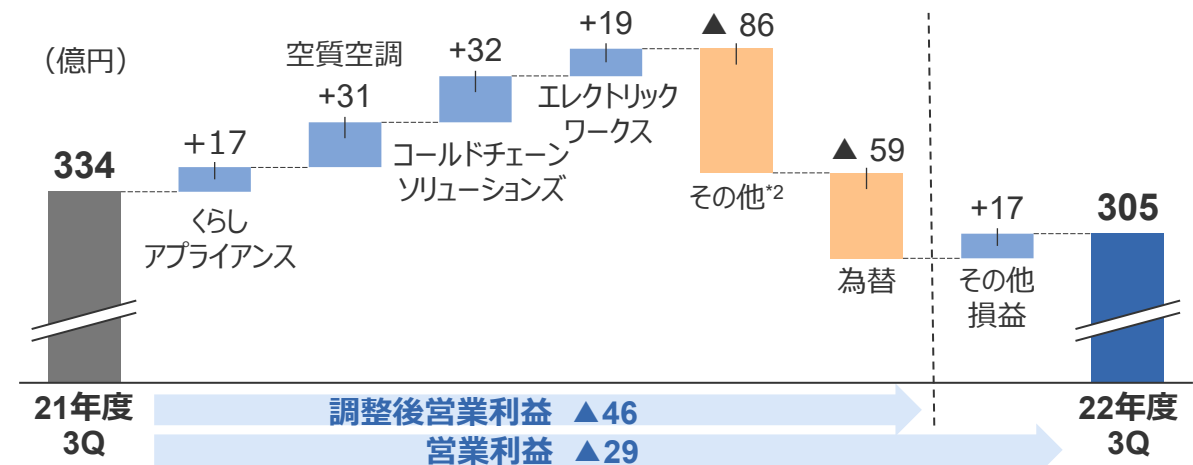
## 主な増減要因

調整後 営業 利益	くらし アプライアンス社	+ : 価格改定・マークコスト削減 - : 円安・原材料高騰などの外部環境悪化 世界的なインフレによる需要減
	空質空調社	+ : 欧州A2Wでの増販益 - : 原材料高騰、為替等の外部環境悪化 中国不動産不況による減販損
	コールドチェーン ソリューションズ社	+ : 北米スーパー向けは好調を維持 - : インフレによるコスト増
	エレクトリック ワークス社	+ : 海外電材の増販やソーラー構造改革効果により増益 - : 原材料高騰や材料調達課題等
その他損益	前年構造改革影響等	

売上高:成長事業の欧州A2Wや海外電材の増販に加え、安定収益事業の国内電材と北米ショーケースが堅調に推移、中国でのコロナ感染拡大や国内・アジアの実需減等により家電事業で減販となるも、増収



営業利益:外部環境の悪化(為替・原材料)は成長事業を中心とした増販益や国内外の価格改定等によりカバーするも、中国一時費用の影響で減益



\* 2 コールドチェーン (中国)・冷熱空調デバイス (一時費用▲52億円含む) 他セグメント商材販売、直轄部門、消去を含む

## 概要

(億円)

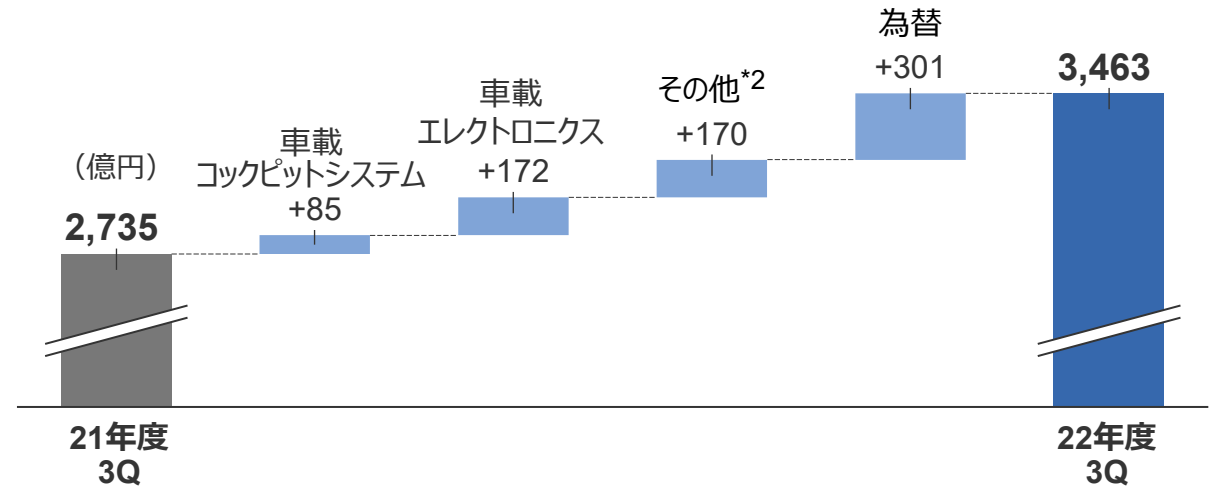
	22年度 3Q	前年比/差
売上高	3,463	127% (116%) *1
調整後営業利益 (率)	115 (3.3%)	+100
その他損益	10	+6
営業利益 (率)	125 (3.6%)	+106

\*1 為替影響を除く実質ベース

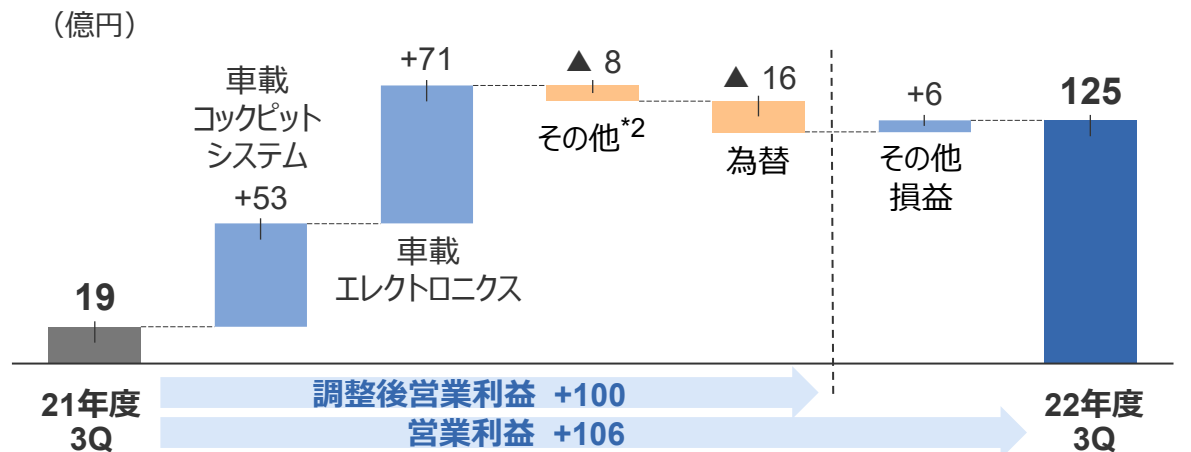
## 主な増減要因

調整後 営業利益	車載 コックピットシステム	+	部材高騰分の価格改定 自動車生産回復による増販益 コストダウンの推進
		-	半導体等部材価格の高騰
	車載 エレクトロニクス	+	部材高騰分の価格改定 自動車生産回復による増販益 コストダウンの推進
		-	半導体等部材価格の高騰
その他損益	持分法による投資損益などによる良化		

## 売上高:自動車生産が回復、為替効果もあり、増収



## 営業利益:半導体などの部材高騰影響などあるも、部材高騰分の価格改定、増販益、コストダウンなどにより増益



\*2 他セグメント商材販売等

## 概要

(億円)

	22年度 3Q	前年比/差
売上高	2,886	130% (115%) *1
調整後営業利益 (率)	140 (4.8%)	+206
その他損益	▲1	+27
営業利益 (率)	139 (4.8%)	+233

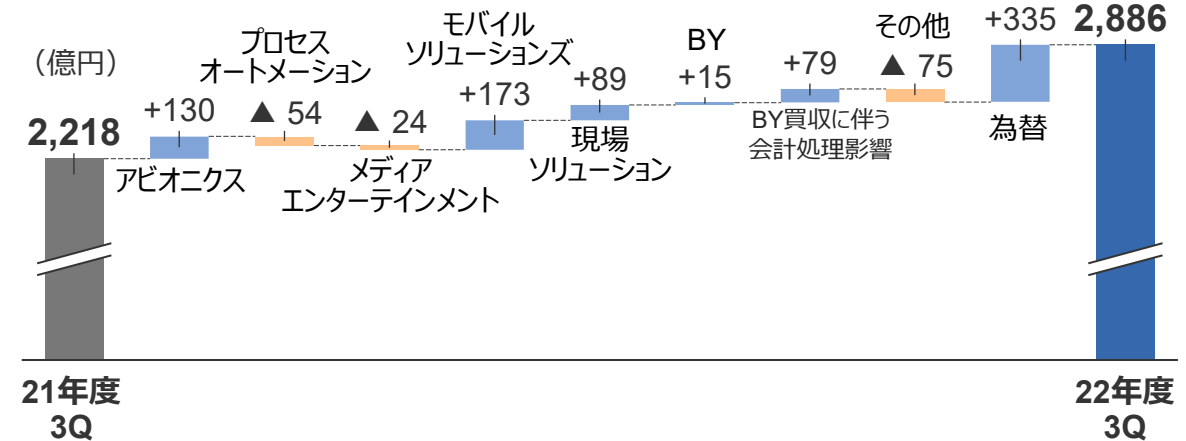
\*1 為替影響を除く実質ベース

## 主な増減要因

調整後営業利益	アビオニクス	+ : 航空機市場の需要回復によるIFE及びメンテ・リペアの増販益
	プロセスオートメーション	- : PC・スマホ投資停滞の影響を受けた実装機の減販損
	メディアエンターテインメント	- : 中国・欧州の市況低迷によるプロジェクター・業務用カメラの減販損
	モバイルソリューションズ	+ : 海外向け堅牢モバイル端末増販、及び意匠権侵害の訴訟和解による増益
	現場ソリューション	- : 増収も販売構成差、部材高騰の影響を受け減益
	ブルーヨンダー (BY)	+ : SaaS販売成長による増販益 + : ブルーヨンダー買収に伴う償却費減少による増益
その他損益	前年の構造改革費用等の反動	

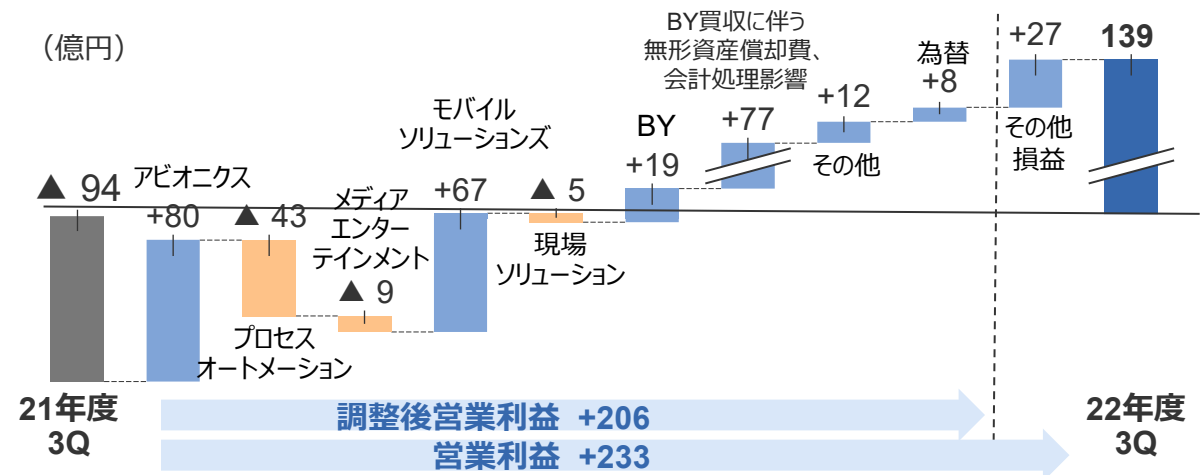
## 売上高:

プロセスオートメーション(PC・スマホ投資減速)による販売減あるも、海外向け堅牢モバイル端末、アビオニクス(航空市場回復)の伸長や、ブルーヨンダーの売上増等もあり、増収



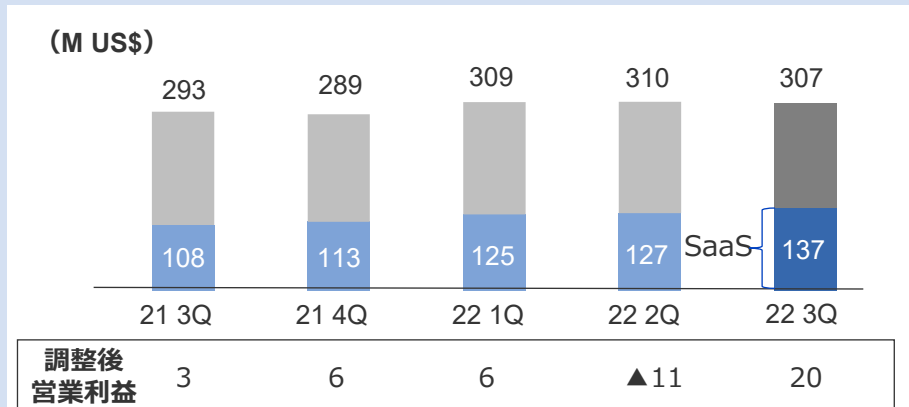
## 営業利益:

プロセスオートメーションの減販損あるも、海外向け堅牢モバイル端末事業、航空市場回復によるアビオニクス事業の増販、ブルーヨンダーにおける単体の収益改善・前年度の一時的な会計処理の影響等により、増益



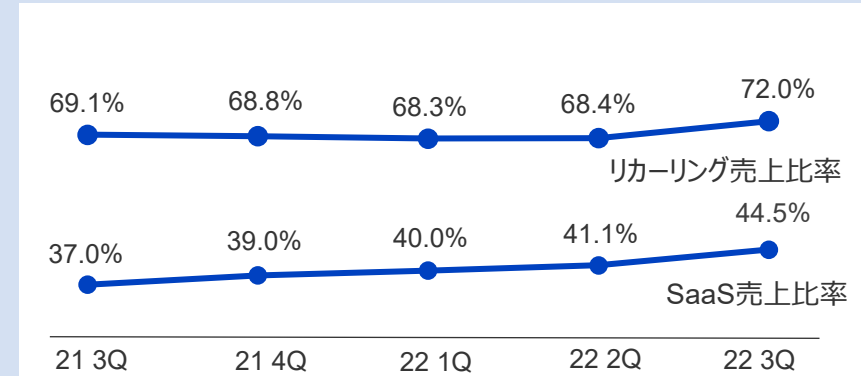
## 売上高・調整後営業利益 (スタンドアローン)

## ■ SaaS売上高は堅調に成長。利益は一時費用で2Q落ち込むも3Q回復



## リカーリング・SaaS売上比率

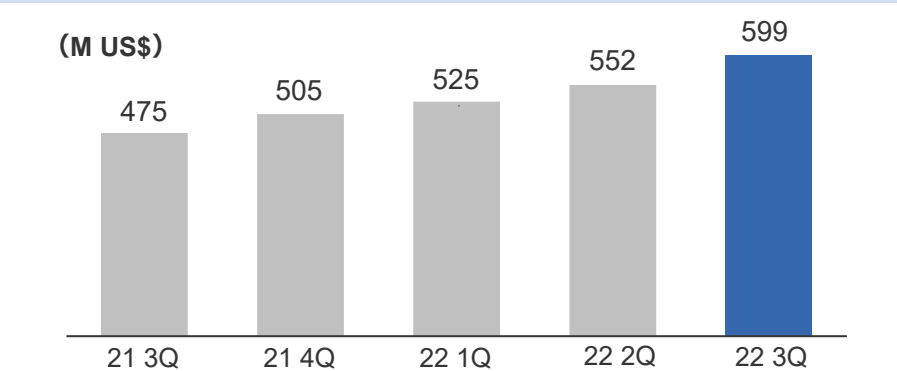
## ■ リカーリング比率、SaaS比率共に堅調に成長



※全体売上に占める経常収益ビジネスの販売比率

## SaaS ARR (Annual Recurring Revenue)

## ■ 継続して右肩上がりに成長

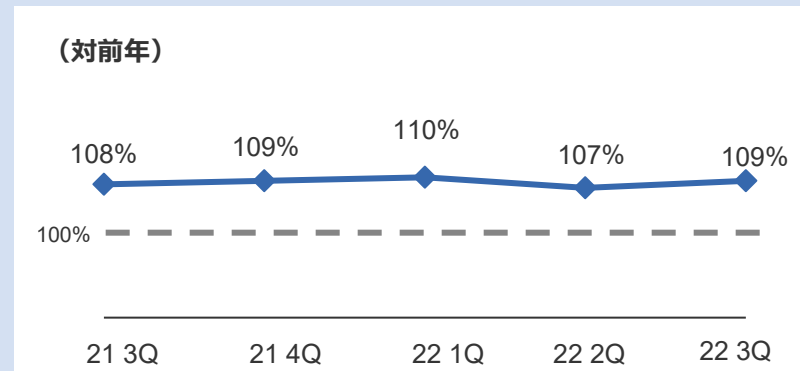


※年間経常収益。翌四半期から始まる1年の確定した収益

※ 22 1Q-3Qは米ドル独歩高のため、為替影響を除く。21 4Q以前は為替影響なし

## SaaS NRR (Net Revenue Retention)

## ■ 前年以上の継続率を維持し、安定した収益



※既存顧客からの売上継続率

※ 22 1Q-3Qは米ドル独歩高のため、為替影響を除く。21 4Q以前は為替影響なし

概要

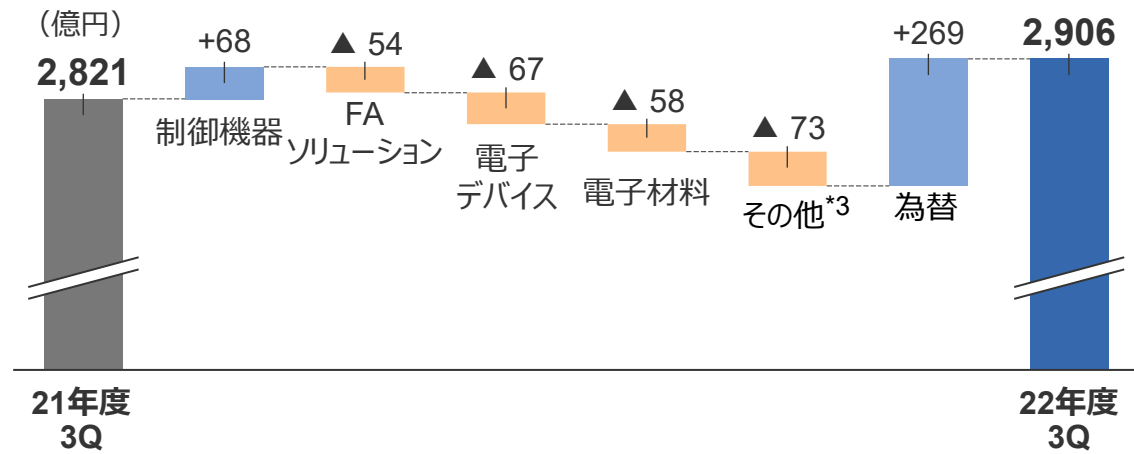
	22年度 3Q	前年比/差	PID商材*1
売上高	2,906	103% (93%)*2	2,463
調整後営業利益 (率)	167 (5.8%)	▲22	156 (6.3%)
その他損益	▲17	▲21	19
営業利益 (率)	150 (5.2%)	▲43	137 (5.6%)

\*1 他セグメント商材(コンプレッサ他)等を除く  
\*2 為替影響を除く実質ベース

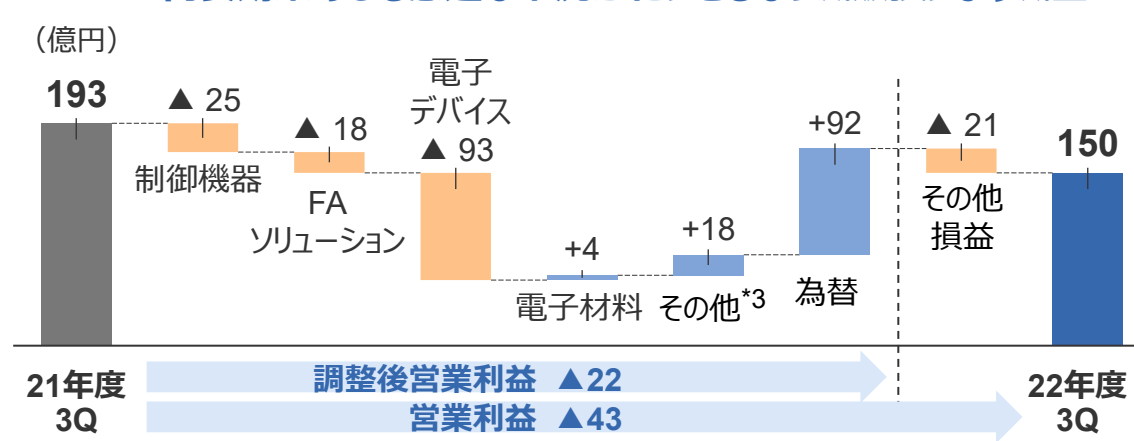
主な増減要因

調整後営業利益	制御機器	+ : 産業用リレーの増販益、価格改定、合理化 - : 車載市場低迷による減販損
	FAソリューション	- : 中国市場の減速による減販損
	電子デバイス	+ : 環境車用コンデンサの増販益、価格改定、合理化 - : ICT端末の市場低迷による減販損、 原動費・原材料高騰、在庫適正化による稼働損
	電子材料	+ : 価格改定、合理化 - : 半導体市況低迷による減販損、原材料高騰
その他損益	拠点再編関連費用、他	

売上高:ICT端末・環境車を除く車載・中国市場向け減販、  
および半導体譲渡による販売減あるも、  
環境車用コンデンサ、産業用リレーの増販、為替換算により増収



営業利益:原材料高騰影響は価格改定・合理化でカバー。  
円安効果あるも急速な市況悪化にともなう減販損により減益



\*3 他セグメント商材販売等

## 概要

(億円)

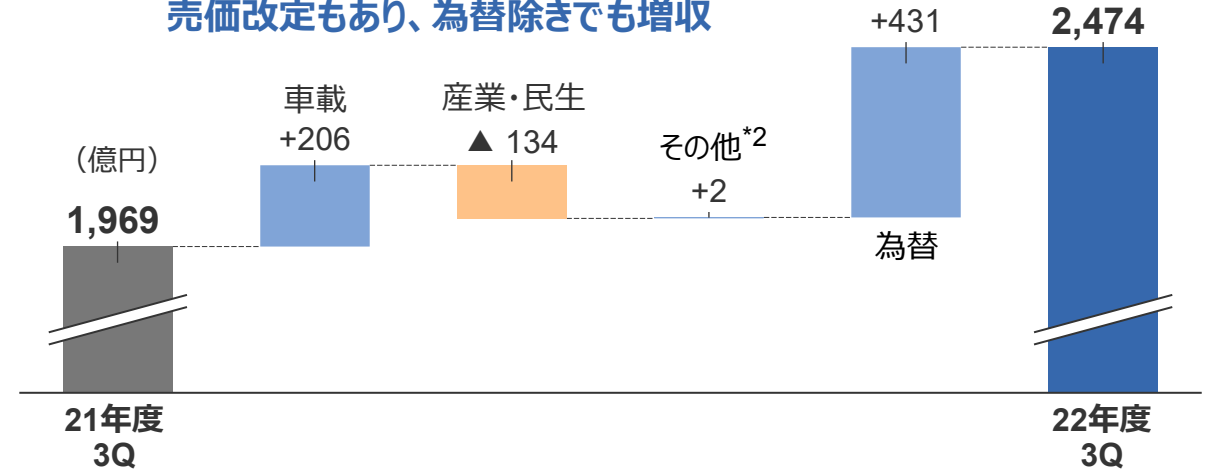
	22年度 3Q	前年比/差
売上高	2,474	126% (104%) * 1
調整後営業利益 (率)	6 (0.2%)	▲187
その他損益	▲4	+15
営業利益 (率)	2 (0.1%)	▲172

\* 1 為替影響を除く実質ベース

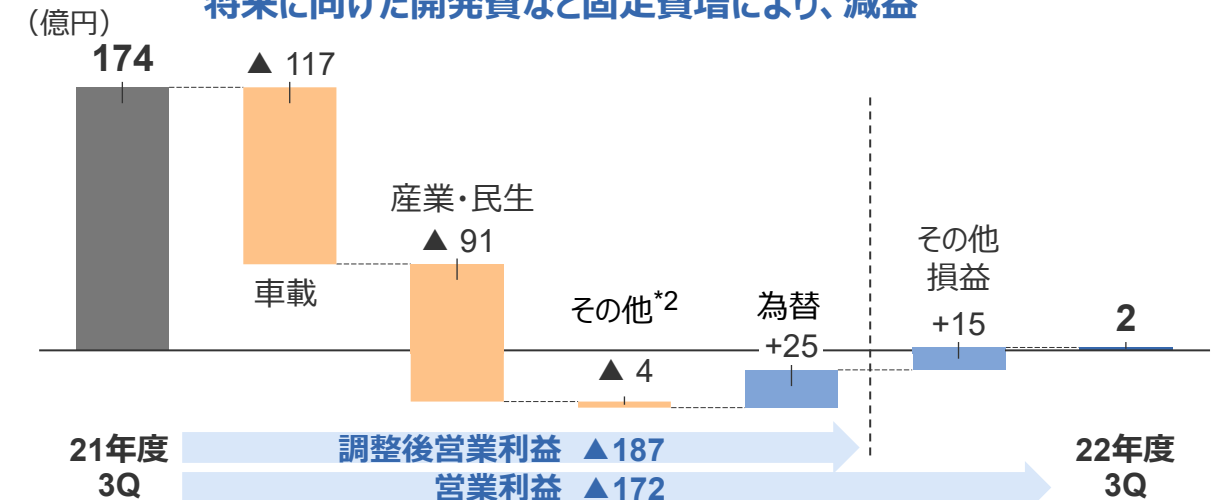
## 主な増減要因

調整後営業利益	車載	+ : EV需要が牽引し生産・販売好調、売価改定 - : 原材料高騰影響 将来の成長に向けた費用増 (開発費等)
	産業・民生	+ : 売価改定 - : 市況悪化による減販損 (リチウムイオン電池、蓄電システム、リチウム一次電池) 原材料高騰影響
その他損益	前年計上の品質対応費用等の反動増	

売上高:市況悪化により、民生用リチウムイオン電池やデータセンター向け蓄電システムなど減販も、車載電池の生産・販売は拡大。売価改定もあり、為替除きでも増収



営業利益:原材料高騰影響や産業・民生を中心とした減販損に加え、将来に向けた開発費など固定費増により、減益



\* 2 直轄・消去等



✓ **2170セル：2022年11月、カンザス州新工場の整地作業をスタート。2024年度内の生産開始を予定**

カンザス新工場概要

- ・工場立地：米国カンザス州 デソト
- ・建設開始：2022年11月
- ・生産開始：2024年度中（予定）
- ・生產品目：2170セル
- ・初期生産能力：約30GWh/年



工場外観（予想図）

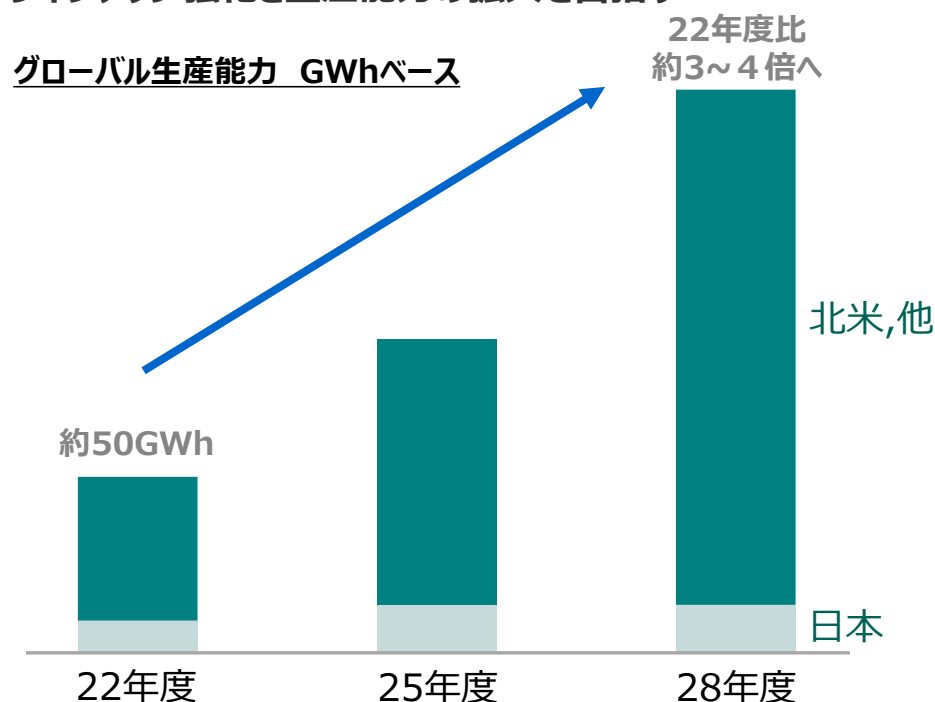


着工式(2022年11月)

生産能力増強目標

- ・北米における車載用円筒形リチウムイオン電池のラインナップ強化と生産能力の拡大を目指す

グローバル生産能力 GWhベース



✓ **4680セル：2023年度内の北米市場への供給に向け、和歌山工場の建屋改装中**

# (参考) 2022年度3Q 営業利益・当期純利益

(億円)

	22年度 3Q	21年度 3Q	前年差
営業利益	844	730	+114
営業外損益	44	6	+38
税引前利益	888	736	+152
法人所得税費用	▲322	▲305	▲17
当期純利益	566	431	+135
親会社の所有者に帰属する当期純利益	556	426	+130
非支配持分に帰属する当期純利益	10	5	+5



## (参考) 中期経営指標 (KGI)

(億円)

	累積営業CF (22-24年度)	ROIC (24年度)
くらし事業	6,600	10.0%以上
オートモーティブ	2,000	8.5%
コネクト	2,600	4.6%
インダストリー	3,900以上	20.0%
エナジー	3,300	12.0%
グループ全体	20,000	ROE 10%以上

注：2022年4月1日 グループ戦略説明会資料、2022年6月1～2日 IR Day資料より抜粋

# (参考) 2022年度 任意開示事業の構成

くらし事業 (パナソニック㈱)	売上開示事業	主な事業部等	
くらしアプライアンス社	<ul style="list-style-type: none"><li>キッチン空間</li><li>ランドリー・クリーナー</li><li>ビューティ・パーソナルケア</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>：キッチン空間事業部</li><li>：ランドリー・クリーナー事業部</li><li>：ビューティ・パーソナルケア事業部</li></ul>	注1 中国・北東アジア社のうち、一部事業(コールドチェーン（中国）・冷熱空調デバイス)以外の売上・利益は、くらしアプライアンス社、空質空調社、エレクトリックワークス社にも含む
空質空調社	<ul style="list-style-type: none"><li>空調冷熱ソリューションズ</li><li>エコシステムズ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>：空調冷熱ソリューションズ事業部</li><li>：パナソニックエコシステムズ㈱</li></ul>	
コールドチェーンソリューションズ社	－	：Husmann Corporation、コールドチェーン事業部	
エレクトリックワークス社	<ul style="list-style-type: none"><li>ライティング</li><li>エナジーシステム</li><li>その他</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>：ライティング事業部</li><li>：エナジーシステム事業部</li><li>：スマートエネルギーシステム事業部</li></ul>	
中国・北東アジア社	－	：スマートライフ家電事業部、住建空間事業部、コールドチェーン(中国)事業部、冷熱空調デバイス事業部、台湾事業部	
その他	－	：他セグメント商材、直轄・消去等	
オートモーティブ (パナソニック オートモーティブシステムズ㈱)	<ul style="list-style-type: none"><li>車載コックピットシステム</li><li>車載エレクトロニクス</li><li>その他</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>：インフォテインメントシステムズ事業部</li><li>：HMIシステムズ事業部、車載システムズ事業部、Ficosa International, S.A.</li><li>：他セグメント商材販売等</li></ul>	
コネクト (パナソニック コネクト㈱)	<ul style="list-style-type: none"><li>アビオニクス</li><li>プロセスオートメーション</li><li>メディアエンターテインメント</li><li>モバイルソリューションズ</li><li>現場ソリューション</li><li>ブルーヨonder</li><li>その他</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>：Panasonic Avionics Corporation、アビオニクスビジネスユニット</li><li>：プロセスオートメーション事業部</li><li>：メディアエンターテインメント事業部</li><li>：モバイルソリューションズ事業部</li><li>：現場ソリューションカンパニー</li><li>：Blue Yonder Holding, Inc.</li><li>：その他事業、消去等含む</li></ul>	
インダストリー (パナソニック インダストリー㈱)	<ul style="list-style-type: none"><li>制御機器</li><li>FAソリューション</li><li>電子デバイス</li><li>電子材料</li><li>その他</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>：メカトロニクス事業部、産業デバイス事業部</li><li>：産業デバイス事業部</li><li>：メカトロニクス事業部、デバイスソリューション事業部</li><li>：電子材料事業部</li><li>：液晶、他セグメント商材、消去等</li></ul>	
エナジー (パナソニック エナジー㈱)	<ul style="list-style-type: none"><li>車載</li><li>産業・民生</li><li>その他</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>：モビリティエナジー事業部</li><li>：エナジーデバイス事業部、エナジーソリューション事業部</li><li>：直轄・消去等</li></ul>	
その他	<ul style="list-style-type: none"><li>エンターテインメント&amp;コミュニケーション</li><li>ハウジング</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>：パナソニック エンターテインメント&amp;コミュニケーション㈱</li><li>：パナソニック ハウジングソリューションズ㈱</li></ul>	注2 プライム プラネット エナジー＆ソリューションズ㈱の持分法による投資損益は、「消去・調整」に含む
消去・調整	・セグメント間の内部取引消去や、セグメントに帰属しない損益及び連結会計上の調整等		