- それでは、
  2021年度　決算概要、および2022年度　業績見通しについて、
  ご説明申し上げます。

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

2021年度　決算のポイント

- 2021年度実績
  - **売上高**は、情報通信向けや車載関連が伸長したインダストリー、エナジーの販売増に加え、ブルーヨンダーの新規連結もあり、**増収**
  - **調整後営業利益**は、原材料高騰の影響(くらし事業等)や、一時的なマイナス要因(ブルーヨンダー買収時の「資産・負債の再評価」に伴う影響等)があるも、価格改定の取組みや、インダストリー、エナジーの増販益等により、**増益**
  - **営業利益・純利益**も**増益、ROE**は**前年から良化**

- 2022年度年間見通し
  - **増収増益**：
    - **売上高**は、需要の回復等により**大きく伸長**
    - 特にオートモーティブ(自動車生産)、コネクト(航空需要等)が大幅増収となり、エナジーは4680セル開発等の費用増により減益となるも、**全体では増益**
    - 原材料高騰など経営環境の悪化に対しては、**価格改定等の対応策を継続**

Panasonic Group　2021年度 決算概要／2022年度 業績見通し　1

- はじめに、決算発表のポイントです。

- 2021年度の実績は、
  売上高は、情報通信向けや車載関連が伸長した、
  インダストリー、エナジーの販売増に加え、
  ブルーヨンダーの新規連結もあり、増収となりました。
- 調整後営業利益は、くらし事業での原材料高騰や、
  ブルーヨンダー買収時の「資産・負債の再評価」に伴う影響などの
  一時的なマイナス要因がありましたが、
  価格改定の取組みや、インダストリー、エナジーの増販益などにより増益、
  営業利益・純利益も増益となりました。
  また、ROEも前年から良化しております。

- 2022年度も、増収増益となる見通しであります。
- 売上高は、需要の回復等により、大きく伸長いたします。
- 特に自動車生産の増加を見込むオートモーティブ、航空需要の回復を
  見込むコネクトが大幅増収となり、
  エナジーが、4680セル開発等の将来の成長に向けた費用の増加により
  減益となるものの、グループ全体では増益となる見通しです。
- また、原材料高騰など経営環境の悪化に対しては、
  価格改定等の対応策を継続してまいります。

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

- それでは、
  2021年度決算概要についてご説明します。

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

2021年度　連結業績

（億円）

	21年度	20年度	前年差/比		修正公表値（2月2日）	公表差
売上高	73,888	66,988	+6,900 (+4,277)*3	110% (106%)*3	73,000	+888
調整後営業利益*（率）	3,577 (4.8%)	3,072 (4.6%)	+505	116%	3,650	▲73
その他損益*2	▲2	▲486	+484	–	50	▲52
営業利益（率）	3,575 (4.8%)	2,586 (3.9%)	+989	138%	3,700	▲125
営業外損益	29	22	+7	–	0	+29
税引前利益（率）	3,604 (4.9%)	2,608 (3.9%)	+996	138%	3,700	▲96
親会社の所有者に帰属する当期純利益（率）	2,553 (3.5%)	1,651 (2.5%)	+902	155%	2,400	+153
ROE	8.9%	7.2%	+1.7%		8.9%	±0.0%
EBITDA*4（率）	7,440 (10.1%)	6,055 (9.0%)	+1,385		7,500	▲60
配当（内、期末配当）	30円 (15円)	20円 (10円)	+10円			

為替レート	1USドル	112円	106円
	1ユーロ	131円	124円
	1人民元	17.5円	15.7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 為替除きの前年差/前年比
＊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
ブルーヨンダー買収時の「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

Panasonic Group　2021年度 決算概要／2022年度 業績見通し　3

- 連結業績はご覧のとおりです。
- 売上高は、7兆3，888億円、前年比で110%の増収、
- 調整後営業利益は、3，577億円、前年からは505億円の増益となりました。
  その他損益は、484億円の増益となり、
  営業利益、純利益につきましても、増益となっております。
- 公表値に対しては、調整後営業利益、営業利益で届きませんでしたが、
  純利益は上回りました。
- ROEは、8．9%と、前年から良化しております。

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

2021年度　セグメント別実績

（億円）

	売上高	前年比(為替影響除く)	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	*1 EBITDA（率）	前年差	公表差
くらし事業	36,476	103% (100%)	+76	1,371 3.8%	▲485	▲179	▲235	▲48	+45	1,136 3.1%	▲533	▲134	2,090 5.7%	▲518	▲130
オートモーティブ	10,671	105% (101%)	▲129	23 0.2%	+116	▲27	▲10	+15	+10	13 0.1%	+131	▲17	570 5.3%	+180	▲10
コネクト	9,249	113% (108%)	+49	148 1.6%	+111	▲2	369	+606	+9	517 5.6%	+717	+7	1,123 12.1%	*2 +1,001	▲7
インダストリー	11,314	115% (109%)	+214	867 7.7%	+424	+87	▲35	+1	+5	832 7.4%	+425	+92	1,356 12.0%	+450	+86
エナジー	7,644	127% (121%)	▲36	682 8.9%	+304	+32	▲40	+3	±0	642 8.4%	+307	+32	1,205 15.8%	*3 +337	+35
その他／消去・調整	▲1,466	－	+714	486	+35	+16	▲51	▲93	▲121	435	▲58	▲105	1,096	▲65	▲34
連結決算	73,888	110% (106%)	+888	3,577 4.8%	+505	▲73	▲2	+484	▲52	3,575 4.8%	+989	▲125	7,440 10.1%	+1,385	▲60

＊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 ブルーコンダー買収時の「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

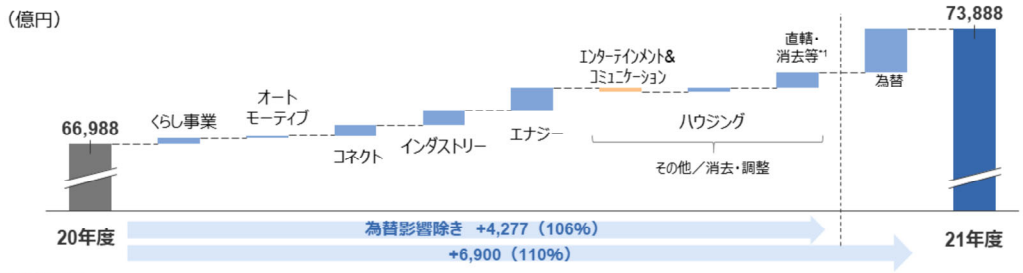
Panasonic Group　2021年度 決算概要／2022年度 業績見通し　4

- セグメント別の実績はご覧の通りです。
- 前年との比較については、この後のページでご説明します。
- 調整後営業利益の公表差をご覧いただきますと、
  くらし事業が、原材料高騰の影響などにより、未達となったものの、
  インダストリーとエナジーは公表値を上回り、
  グループ全体としては、若干の未達となっております。

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

2021年度 セグメント別　増減要因（売上高）

・情報通信向けや車載関連が伸長したインダストリー、エナジーの販売増に加え、ブルーヨンダーの新規連結もあり、増収



主な増減要因

売上高	くらし事業	日本のルームエアコン・冷蔵庫・洗濯機等は巣ごもり需要の反動があったものの、成長事業である欧州の空調(A2W等)、海外電材、中国の家電(洗濯機・冷蔵庫等)や、北米の食品流通は堅調に推移し、くらし事業商材は増収も、他セグメント商材の減販影響により、全体では**前年並み**
	オートモーティブ	1Qにおける自動車生産の回復も、２Q以降の自動車減産影響もあり、**前年並み**
	コネクト	EV・情報通信インフラの好調を受けた実装機や、欧米を中心としたプロジェクターの増販に加え、ブルーヨンダーの新規連結影響により、**増収**
	インダストリー	産業用モータ、情報通信インフラ・車載用コンデンサ、EVリレー等の増販により、**増収**
	エナジー	旺盛なEV需要を背景に、前年度のコロナ影響の反動増、北米新ライン稼働もあり、車載電池が大幅増収。データセンター向け蓄電システム等も伸長し、**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：半導体を中心とした部品調達課題の影響により、**減収** ハウジング：ニューノーマルに対応した新商品発売やデジタルを活用した営業の加速により、**増収**

*1 管理会計上の調整（主に販売価格に関する調整）による影響は、当チャートでは各セグメントと直轄・消去等で相殺して金額を表示

Panasonic Group　2021年度 決算概要／2022年度 業績見通し　5

- こちらは、売上高の増減です。全体では増収となっております。

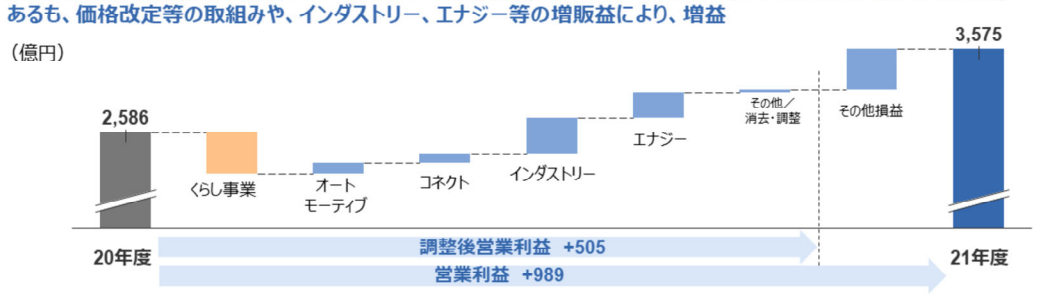
- セグメント別に見ますと、くらし事業は、
  日本のルームエアコン・冷蔵庫・洗濯機等は、前年の巣ごもり需要の反動が
  あったものの、成長事業である欧州の空調、海外電材、洗濯機・冷蔵庫等の中国家電や、
  北米の食品流通は堅調に推移し、くらし事業の商材としては増収。
  一方で、他セグメントの商材が減販となり、全体では前年並みとなりました。
- オートモーティブは、
  第１四半期に自動車生産の回復がありましたが、第２四半期以降は
  自動車減産の影響を受け、前年並み。
- コネクトは、
  EV・情報通信インフラの好調を受けた実装機や、欧米を中心としたプロジェクターの
  増販に加え、ブルーヨンダーの新規連結影響により、増収となりました。
- インダストリーは、
  産業用モータ、情報通信インフラ・車載用コンデンサ、EVリレー等の増販により、増収。
- エナジーは、
  旺盛なEV需要を背景に、前年のコロナ影響からの反動増や、
  北米新ラインの稼働もあり、車載電池が大幅増収、また、
  データセンター向け蓄電システム等も伸長し、増収となりました。

- その他／消去・調整のうち、エンターテインメント＆コミュニケーションは、
  半導体を中心とした部品調達課題の影響により、減収、
  ハウジングは、ニューノーマルに対応した新商品発売やデジタルを活用した
  営業の加速により、増収となっております。

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

2021年度 セグメント別　増減要因（営業利益）

・原材料高騰の影響(くらし事業等)や、一時的なマイナス要因 (ブルーヨンダー買収時の「資産・負債の再評価」に伴う影響等)があるも、価格改定等の取組みや、インダストリー、エナジー等の増販益により、増益



主な増減要因

調整後営業利益	くらし事業	海外での増販益や価格改定、各事業での合理化等を進めるも、日本での巣ごもり需要の反動に加え、原材料高騰や部材調達課題等の影響が大きく、一時費用の計上もあり、**減益**
	オートモーティブ	半導体などの部材高騰、輸送費用の増加等はあるも、コストダウンに加え、前年度に充電器の一時費用を計上したこともあり、**増益**
	コネクト	ブルーヨンダー買収時の「資産・負債の再評価」に伴う影響はあるも、実装機・プロジェクターの増販益や、アビオニクスの収益改善により、**増益**
	インダストリー	半導体不足や原材料高騰等の影響を、増販益や価格改定・合理化等でカバーし、**増益**
	エナジー	原材料高騰影響や増産に伴う固定費増はあるも車載電池・蓄電システムなどの増販益や合理化・価格改定等の取り組みにより、**増益**
その他損益	ブルーヨンダー社買収に伴う既存持分の再評価益、資産売却益等により、**増益**	

Panasonic Group　2021年度 決算概要／2022年度 業績見通し　6

- 続いて、営業利益の増減です。全体では増益となりました。

- 調整後営業利益をセグメント別に見ますと、くらし事業は、
  海外での増販益や価格改定、各事業での合理化等を進めましたが、
  前年の日本での巣ごもり需要の反動に加え、原材料高騰や
  部材調達課題の影響が大きく、また、一時費用の計上もあり、減益となりました。
- オートモーティブは、
  半導体などの部材高騰、輸送費用の増加はありましたが、
  コストダウンに加え、前年度に充電器の一時費用を計上したこともあり、増益。
- コネクトは、
  ブルーヨンダー買収時の「資産・負債の再評価」に伴う影響はありましたが、
  実装機・プロジェクターの増販益や、アビオニクスの収益改善により、増益となりました。
- インダストリーは、
  半導体不足や原材料高騰の影響を、増販益や価格改定・合理化等でカバーし、増益。
- エナジーは、
  原材料高騰の影響や、増産に伴う固定費増はありましたが、
  車載電池・蓄電システムの増販益や、合理化・価格改定　等の取り組みにより、
  増益となりました。

- その他損益につきましては、ブルーヨンダー社買収に伴う既存持分の再評価益や、
  資産売却益等により、増益となっております。

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

2021年度　くらし事業

（億円）

	売上高	前年比（為替影響除く）	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	*2 EBITDA（率）	前年差	公表差
くらしアプライアンス社	9,482	104%（100%）	▲18	639 6.7%	▲155	▲31	6	+5	+6	645 6.8%	▲150	▲25	863 9.1%	▲124	▲17
空質空調社	7,020	102%（99%）	▲120	*3 252 3.6%	▲204	▲28	▲33	▲29	▲13	*3 219 3.1%	▲233	▲41	*3 410 5.8%	▲209	▲30
コールドチェーンソリューションズ社	3,092	121%（115%）	+92	*3 ▲76 ▲2.5%	▲56	▲66	▲8	+2	+2	*3 ▲84 ▲2.7%	▲54	▲64	*3 ▲5 0.2%	▲52	▲60
エレクトリックワークス社	10,166	103%（102%）	+6	444 4.4%	▲22	+24	▲80	+83	+30	364 3.6%	+61	+54	647 6.4%	+30	+27
中国・北東アジア社 *1	8,324	119%（108%）	+74	*3 187 2.2%	▲183	▲38	▲90	▲82	▲20	*3 97 1.2%	▲265	▲58	*3 300 3.6%	▲232	▲35

*1 くらしアプライアンス社、空質空調社、コールドチェーンソリューションズ社、エレクトリックワークス社には、中国・北東アジア社の売上・利益を含む
*2 営業利益と減価償却費(有形／使用権資産)、償却費(無形)の合計
*3 一時費用影響を含む

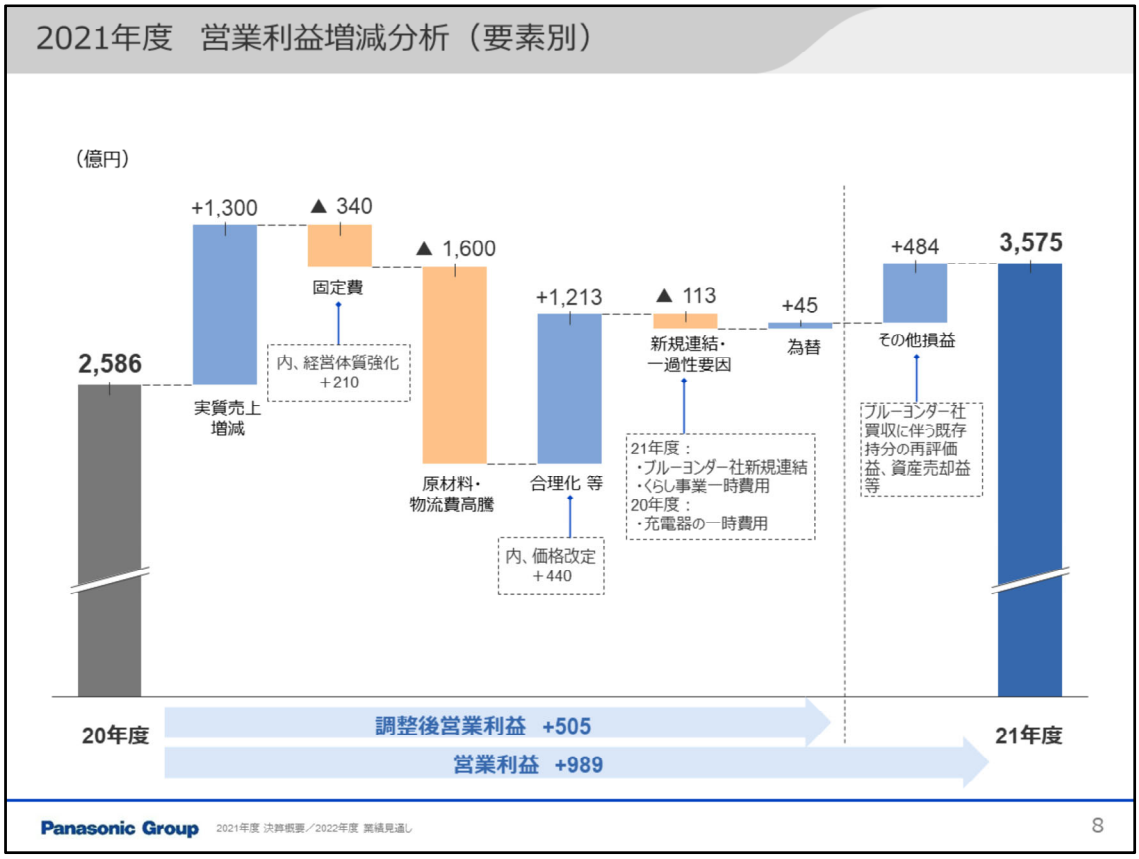
Panasonic Group　2021年度 決算概要／2022年度 業績見通し　7

- こちらは、くらし事業の分社別の実績です。
  ご覧の通り、調整後営業利益は、全ての分社で減益となりました。
  それぞれの主な要因について、ご説明します。

- くらしアプライアンス社は、中国・アジアで洗濯機・冷蔵庫等の増販があった一方、
  日本の巣ごもり需要の反動に伴う減販損や、原材料・物流費の高騰により減益。
- 空質空調社は、前年の需要増の反動等により、日本の空気清浄機やルームエアコンは
  減収となりましたが、欧州の空調が堅調に推移し、増収。
  一方で、原材料や物流費の高騰に加え、マレーシア洪水影響、
  一時費用の計上により、減益となりました。
- コールドチェーンソリューションズ社は、原材料高騰や調達課題の影響がある中、
  北米を中心に大きく増収、前年の赤字からの改善は進んだものの、
  一時費用の計上により、減益となりました。
- エレクトリックワークス社は、部材調達課題などの影響を受ける中、インド等、
  海外の電材商品が堅調に推移し、増収となりましたが、原材料高騰の影響により
  減益となりました。

- なお、原材料や物流費高騰に対しては、価格の見直しや代替材料への置き換え、
  日中合同による部材の合理化などの対策を、継続して進めております。

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

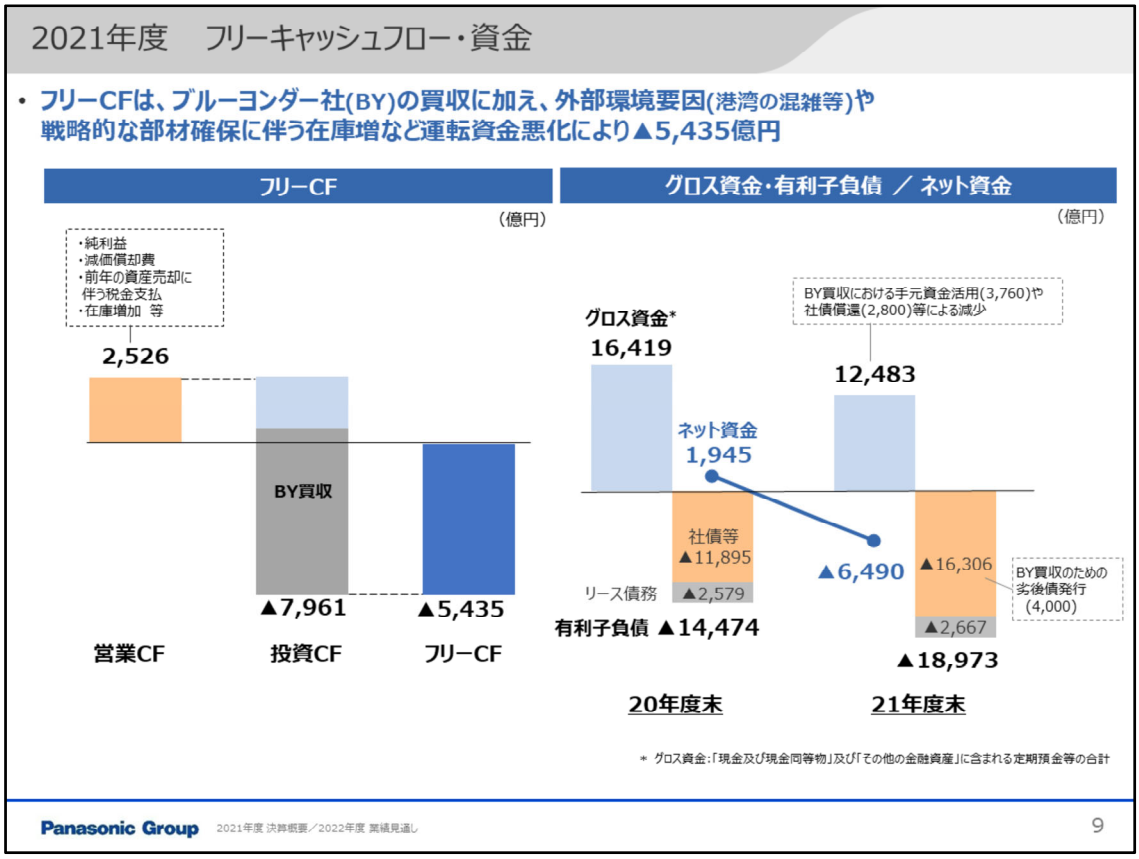


- こちらのスライドで、営業利益の増減を要素別にご説明します。

- まず、売上成長による増販益として、1，300億円のプラス、
  固定費については、前中期で推進した、
  経営体質強化の取り組みで、210億円の改善がありましたが、
  増産に伴う増加があり、全体としては、340億円のマイナスとなりました。
- 原材料や物流費高騰のマイナス影響は、1，600億円となりましたが、
  これに対して、価格改定に取り組んでおり、その効果　440億円を含めた、
  合理化等のプラス影響は、1，213億円となっております。
- また、ブルーヨンダーの新規連結影響と、くらし事業の一時費用などの
  一過性要因で、合計113億円のマイナス、
  為替影響は　45億円のプラスとなり、
  調整後営業利益は、505億円の増益となっております。

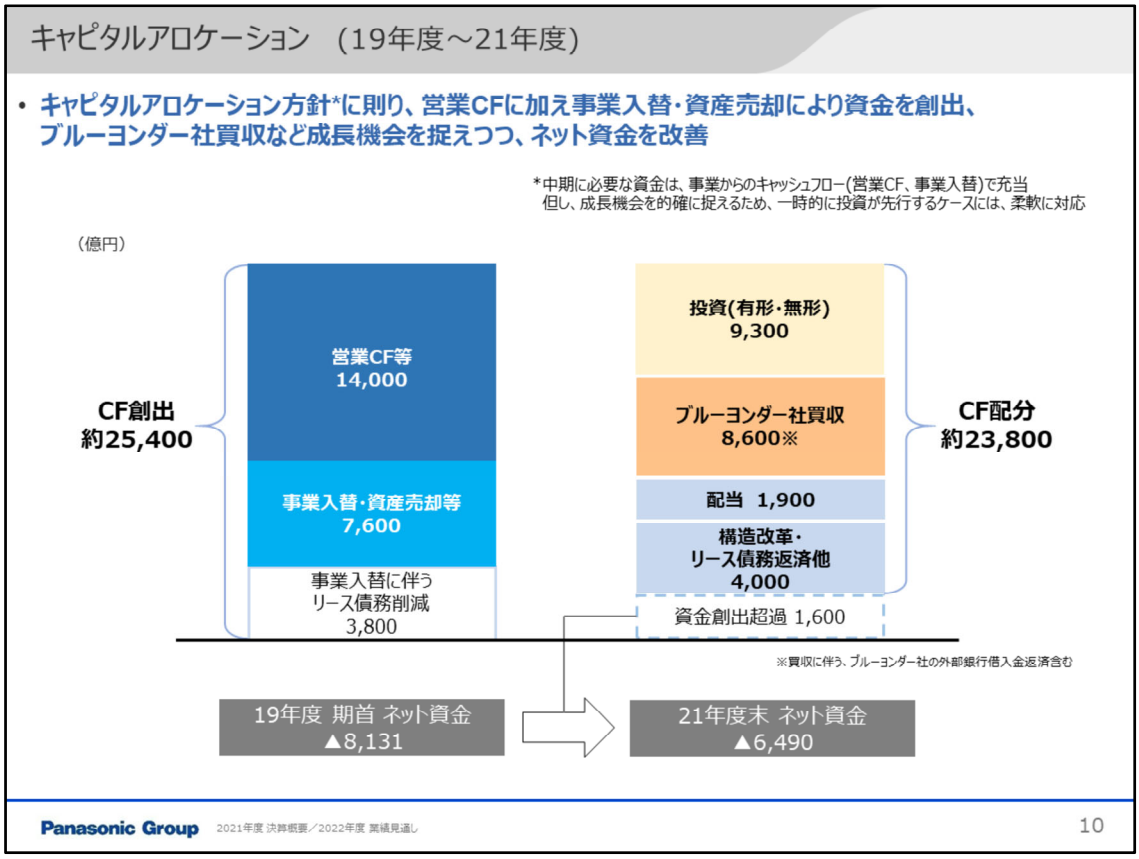
- その他損益は、一時益により、484億円の増益となり、
  営業利益は、989億円の増益となりました。

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.



- 続いて、資金の状況です。
- 左側、フリーキャッシュフローにつきましては、
  ブルーヨンダーの買収に加え、港湾の混雑等の外部環境要因や
  戦略的な部材確保に伴う在庫増など、運転資金の悪化により
  マイナス5，435億円。
- 右側の折れ線グラフ、ネット資金につきましては、
  20年度末の1,945億円から減少し、マイナス6，490億円となりました。

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.



- こちらは、19年度から21年度のキャピタルアロケーションの実績です。
- 前中期では、成長投資や構造変革に必要となる強い財務基盤を構築するため、必要な資金は、事業からのキャッシュフローで充当するというキャピタルアロケーション方針を設定しました。
- この方針に則り、営業キャッシュフローに加え、事業入替や資産売却等で資金を創出することで、配当や構造改革の他、ブルーヨンダー買収を含む、成長投資の必要資金にも、対応いたしました。この結果、3カ年の合計で見ますと、約1，600億円の資金創出超過となり、19年度期首との比較で、ネット資金は改善しております。
- 財務規律を維持しつつ、成長機会を捉えてきたと考えております。

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

2021年度 決算概要

2022年度 業績見通し

Panasonic Group

● ここからは、22年度業績見通しのご説明になります。

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

2022年度　連結業績見通し

（億円）

	22年度		21年度		前年比/差	
売上高	**79,000**		73,888		107%	+5,112
調整後営業利益*1 （率）	**3,800**	(4.8%)	3,577	(4.8%)	106%	+223
その他損益*2	**▲200**		▲2			▲198
営業利益 （率）	**3,600**	(4.6%)	3,575	(4.8%)	101%	+25
営業外損益	**0**		29			▲29
税引前利益 （率）	**3,600**	(4.6%)	3,604	(4.9%)	100%	▲4
親会社の所有者に帰属する当期純利益 （率）	**2,600**	(3.3%)	2,553	(3.5%)	102%	+47
ROE	**8.0%**		8.9%			▲0.9%
EBITDA*3 （率）	**7,900**	(10.0%)	7,440	(10.1%)		+460

為替レート	1USドル	**115円**	112円
	1ユーロ	**130円**	131円
	1人民元	**19.0円**	17.5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
ブルーコンダー買収時の「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

Panasonic Group　2021年度 決算概要／2022年度 業績見通し　12

- 22年度の連結業績は、ご覧のとおり、増収増益の見通しです。
- 売上高は、5，112億円増加の　7兆9，000億円、
  調整後営業利益は、223億円増加の　3，800億円、といたします。
- 営業利益は、3，600億円、純利益は、2，600億円、
  それぞれ増益の見通しです。

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

経営環境変化による影響（22年度見通し）

- **半導体・部材不足は改善傾向も、ロシア・ウクライナ*情勢もあり、原材料高騰の影響は拡大**
- **コロナによるロックダウンの影響は、今後注視**

*ロシア・ウクライナの販売規模：グループ全体の約0.2%

	需要変化	半導体・部材不足	原材料価格・物流費高騰
くらし事業	■ **家電：日本は前年を下回るも海外は堅調継続、** 全体として**前年並み**	■ **主にエレクトリックワークス社で部材不足影響が残るも、改善傾向** （代替品等の調達取組み継続）	■ **鉄・銅・樹脂等を中心に高騰、海上運賃の高騰による物流費等今後も影響継続** （価格改定・合理化等の取り組み継続）
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あり		■ **半導体等の部材価格高騰は影響継続もコスト削減・価格改定により、軽減**
コネクト	■ **航空需要の回復、ノートPC・実装機が好調**	■ **部材不足影響が広範囲に継続** （代替品調達を推進）	■ 実装機で影響の可能性あり
インダストリー	■ **産業・情報通信向けが堅調**も 今後の変動を注視	■ **車載向け等で部材不足の影響継続**も 代替品調達を推進し軽減	■ **銅などの高騰影響が継続も価格改定・合理化等の対応を継続し軽減**
エナジー	■ **中長期的にEV需要は拡大**	■ コロナによるサプライヤー工場のロックダウンの動向、国際情勢に伴うリスクあり	■ **リチウム・ニッケル・コバルト等の21年度４Q以降の急騰が、上期に影響。下期は価格改定・合理化等で軽減**

ポジティブ（対前年）　ネガティブ（対前年）

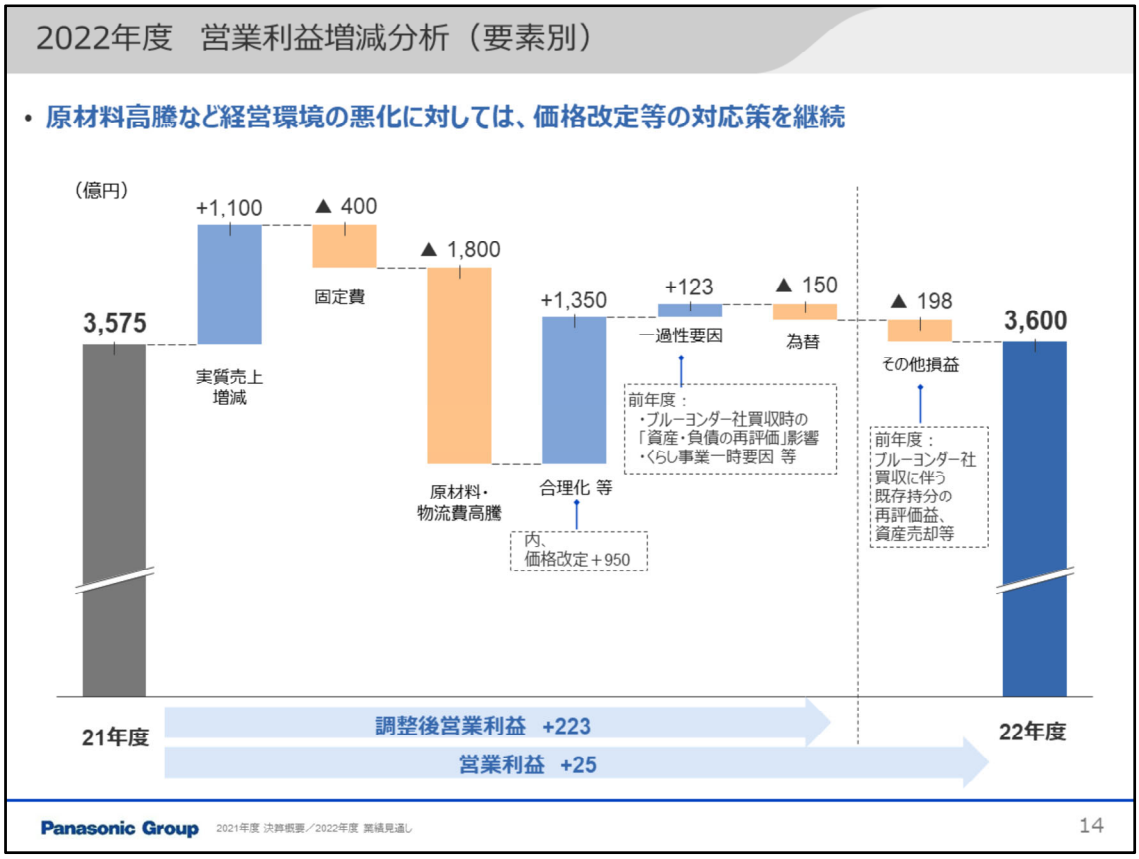
Panasonic Group　2021年度 決算概要／2022年度 業績見通し　13

- 続いて、22年度における、経営環境変化の影響をご説明します。

- ご覧の表は、縦軸で、需要の変化、半導体・部材不足、
原材料価格・物流費の高騰の3つの項目について、
各セグメントにおける影響を、一覧でまとめたものになります。
表の中、水色の個所は、対前年でポジティブ影響を見込む要素、
薄い赤色の個所は、ネガティブ影響の要素を表しています。
- 需要の変化については、オートモーティブ、コネクトで需要が回復、
インダストリーとエナジーは、好調が継続する見込みです。
- 半導体・部材不足は、代替品の調達などにより、改善傾向にありますが、
コネクトでは、影響が継続する見込みです。
- 原材料や物流費の高騰は、価格改定等によって、軽減を図るものの、
主に、くらし事業とエナジーで影響が残ると見ています。
エナジーについては、21年度の第4四半期以降、原材料価格が急騰しており、
上期に影響が出ますが、下期には価格改定や合理化などで、軽減できる見込みです。

- このように、半導体・部材不足は改善傾向にありますが、ロシア・ウクライナ情勢もあり、
原材料高騰の影響は拡大すると想定しております。
コロナによるロックダウンについては、現時点で、その影響を見積もることが
困難でありますが、経営環境の変化に対しては、今後も影響を見極めつつ、
適切な対応策を取ってまいります。

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.



- こちらは、営業利益の要素別増減要因です。
- まず、売上成長による増販益が、1，100億円のプラス、
  固定費は、将来の成長に向けた投資等により増加し、
  400億円のマイナスを見込んでおります。
- 原材料・物流費高騰は、ロシア・ウクライナ情勢を考慮して
  影響の拡大を見込み、1，800億円のマイナス、
  これに対して、価格改定の取組みを継続し、
  その効果　950億円を含む、合理化として、
  1，350億円のプラスを想定しております。
- また、前年の一過性のマイナス要因からの改善で、プラス123億円、
  為替につきましては、人民元に対する円安の影響が大きくなることから、
  150億円のマイナスを想定しており、
  結果、調整後営業利益は、223億円の増益となります。
- その他損益は、前年度の一時益の反動等により、
  198億円のマイナスを見込むことから、
  営業利益は、25億円の増益となります。

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

2022年度　セグメント別見通し

（億円）

	売上高	前年比 (前年差)	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 *1 (率)	前年差
くらし事業	32,320	102% (+664)	1,350 4.2%	+35	▲110	+123	1,240 3.8%	+158	2,280 7.1%	+237
オート モーティブ	12,700	119% (+2,072)	180 1.4%	+156	0	+10	180 1.4%	+166	770 6.1%	+199
コネクト	10,900	118% (+1,673)	380 3.5%	+223	▲10	▲381	370 3.4%	▲158	1,000 *2 9.2%	▲138
インダストリー	11,200	99% (▲81)	960 8.6%	+93	▲60	▲25	900 8.0%	+68	1,510 13.5%	+154
エナジー	8,480	110% (+752)	550 6.5%	▲158	▲30	+10	520 6.1%	▲148	1,120 *3 13.2%	▲110
その他／ 消去・調整	3,400	+32	380	▲126	10	+65	390	▲61	1,220	+118
連結決算	79,000	107% (+5,112)	3,800 4.8%	+223	▲200	▲198	3,600 4.6%	+25	7,900 10.0%	+460

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 ブルーヨンダー買収時の「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

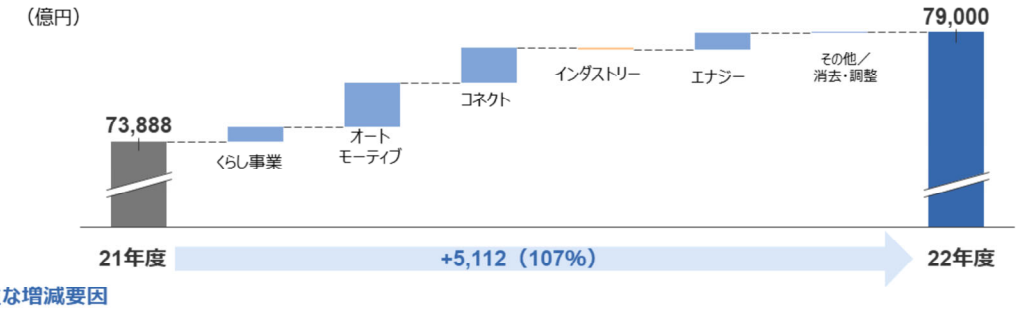
Panasonic Group　2021年度 決算概要／2022年度 業績見通し　15

- 続いて、セグメント別の見通しはご覧の通りです。
- この後のページで増減のご説明をいたします。

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

2022年度 セグメント別　増減要因（売上高）

- オートモーティブ(自動車生産)、コネクト(航空需要)の市況回復、エナジー(車載電池)の需要拡大や、ブルーヨンダーの通年での連結化影響により増収



主な増減要因

売上高	くらし事業	成長事業である欧州の空調(A2W等)、インド等の海外電材、海外の家電等に注力し、**増収**
	オートモーティブ	自動車生産の回復を見込み、**増収**
	コネクト	市場が回復基調のアビオニクスに加え、プロジェクター等の伸長、ブルーヨンダーの通年での連結化影響により、**増収**
	インダストリー	パワーデバイス、情報通信インフラ・車載用コンデンサ、産業用モータ、EV用リレー等が増販も、他セグメント商材の減販により、**前年並み**
	エナジー	引き続き需要拡大が見込まれる車載電池、データセンター向け蓄電システムなどの増販により、**増収**

Panasonic Group　2021年度 決算概要／2022年度 業績見通し　16

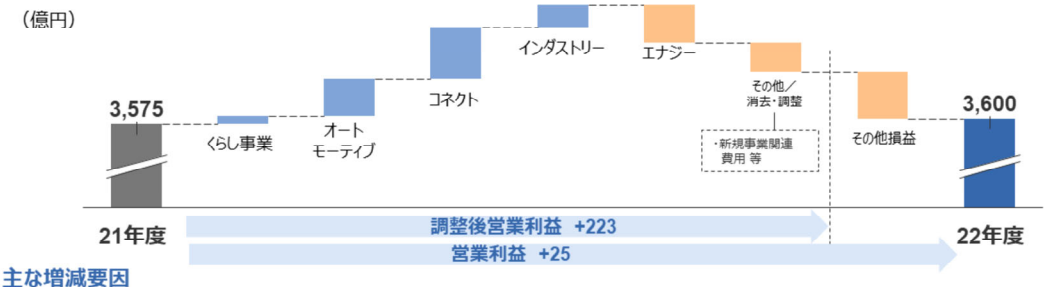
- まずは、売上高の増減です。
- 全体では、大きく増収となる見込みです。

- セグメント別に見ますと、くらし事業は、
  成長事業である欧州の空調や、海外電材、海外家電等に注力し、
  増収の見通し。
- オートモーティブは、
  自動車生産の回復を見込み、増収。
- コネクトは、
  市場が回復基調のアビオニクスに加え、プロジェクター等の伸長、
  ブルーヨンダーの通年での連結化影響により、増収となります。
- インダストリーは、
  情報通信や車載向けなど、自社製品は増販の見込みですが、
  他セグメント商材の減販により、前年並みとなります。
- エナジーは、
  引き続き需要拡大が見込まれる車載電池、
  データセンター向け蓄電システムなどの増販により、増収の見通しです。

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

2022年度 セグメント別　増減要因（営業利益）

・ 調整後営業利益：エナジーは、4680セルの開発に伴う固定費増により減益となるも、需要の回復を見込むオートモーティブ、コネクトの増販等が貢献し増益



主な増減要因

調整後営業利益	くらし事業	海外での増販益、EW社における部材調達課題からの一部回復に加え、原材料高騰など外部環境悪化に対する価格改定・合理化等の取り組みにより、**増益**
	オートモーティブ	半導体など部材高騰・輸送費用の増加、また生産増、経営体質強化への投資により固定費が増加するも、増販益やコストダウン推進、部材高騰分の価格改定等により、**増益**
	コネクト	アビオニクス等の増販益により、**増益**
	インダストリー	原材料高騰の影響あるも、コンデンサ、FAデバイス・産業用モータ、パワーデバイス、EV用リレー等の増販により、**増益**
	エナジー	21年度4Q以降の原材料急騰の影響は、下期に向けて価格改定・合理化等で改善も、年間では悪化。これを増販益等でカバーするも、4680セル開発などの費用増により、**減益**
その他損益	前年のブルーヨンダー社買収に伴う既存持分の再評価益、資産売却益の反動等により、**減益**	

Panasonic Group　2021年度 決算概要／2022年度 業績見通し　17

- 続いて、営業利益の増減です。全体では増益となる見込みです。

- 調整後営業利益をセグメント別に見ますと、くらし事業は、
  海外での増販益、エレクトリックワークス社における、
  部材調達課題からの一部回復に加え、原材料高騰に対する
  価格改定・合理化の取り組みにより、増益となる見込みです。
- オートモーティブは、
  半導体などの部材高騰、輸送費用の増加に加え、
  生産増や経営体質強化への投資により、
  固定費が増加するものの、増販益やコストダウンの推進、
  部材高騰に対する価格改定等の取組みにより、増益。
- コネクトは、
  アビオニクス等の増販益により、増益となります。
- インダストリーは、
  原材料高騰の影響はありますが、自社製品の増販により、増益。
- エナジーは、
  ２１年度第４四半期以降の原材料急騰に対して、価格改定・合理化で改善を図り、
  下期に向けてその影響の改善を見込むものの、年間では悪化となります。
  これを増販益でカバーいたしますが、４６８０セル開発など将来の成長に向けた
  費用の増加により、減益を見込んでおります。

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

2022年度　くらし事業　分社の見通し

（億円）

	売上高	前年比（前年差）	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*2（率）	前年差
くらしアプライアンス社	8,800	105%（+401）	655 7.4%	+22	5	▲1	660 7.5%	+21	900 10.2%	+52
空質空調社	7,250	106%（+442）	220 3.0%	+5	▲11	+23	209 2.9%	+28	400 5.5%	+42
コールドチェーンソリューションズ社	3,150	102%（+59）	*3 ▲32 ▲1.0%	+44	▲2	+6	*3 ▲34 ▲1.1%	+50	*3 48 1.5%	+53
エレクトリックワークス社	9,500	105%（+453）	500 5.3%	+51	▲85	▲7	415 4.4%	+44	700 7.4%	+45
中国・北東アジア社 *1	8,495	104%（+353）	*3 244 2.9%	+68	▲4	+85	*3 240 2.8%	+153	*3 464 5.5%	+179

*1 くらしアプライアンス社、空質空調社、コールドチェーンソリューションズ社、エレクトリックワークス社には、中国・北東アジア社の売上・利益を含む
*2 営業利益と減価償却費(有形／使用権資産)、償却費(無形)の合計
*3 一時費用影響を含む

Panasonic Group　2021年度 決算概要／2022年度 業績見通し　18

- こちらは、くらし事業の分社別の見通しです。
- 調整後営業利益は、全ての分社で増益となっております。
- コールドチェーンソリューションズ社は、赤字の見通しとなっておりますが、これは、中国事業における抜本的な対応を見据え、一定のリスクを織り込んだためです。

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

IR Day 2022概要

- 6/1-2に各事業会社CEOによる説明会（IR Day）を開催

■6月1日

グループCFO挨拶	13：00－13：05
パナソニック オートモーティブシステムズ(株)	13：05－13：55
パナソニック インダストリー(株)	14：10－15：00
パナソニック コネクト(株)	15：15－16：05
パナソニック エナジー(株)	16：20－17：10

■6月2日

パナソニック(株) （くらし事業）	13：00－13：45
くらしアプライアンス社	13：55－14：30
空質空調社	14：40－15：15
コールドチェーン ソリューションズ社	15：35－16：10
エレクトリックワークス社	16：20－16：55
全体QA	17：05－17：20

Panasonic Group 2021年度 決算概要／2022年度 業績見通し 19

- 決算のご説明は以上になりますが、
  最後に、こちらのスライドは、６月１日と2日に予定している
  IR　Dayの概要です。
- ４月１日にグループCEOの楠見より、
  グループ全体の中長期戦略を発信させていただきましたが、
  IR　Dayでは、各事業会社のCEOが、事業別の戦略をご説明いたします。
  パナソニック、くらし事業につきましては、
  分社単位でも説明させて頂く予定です。
- ２日間の長丁場になりますが、ご参加を頂けましたら幸いでございます。

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

Panasonic

- ご説明は以上となります。
- ご清聴、ありがとうございました。

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

本プレゼンテーションには、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(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おそれがあります。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・サービスなどのコストおよび価格が影響を受ける可能性
・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
・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
・諸外国によ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）
・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、サプライチェーンの寸断、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

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

（参考） 2021年度 セグメント情報

くらし事業

概要
（億円）

	21年度	前年比/差
売上高	36,476	103% (100%) ＊1
調整後営業利益 (率)	1,371 (3.8%)	▲485
その他損益	▲235	▲48
営業利益 (率)	1,136 (3.1%)	▲533

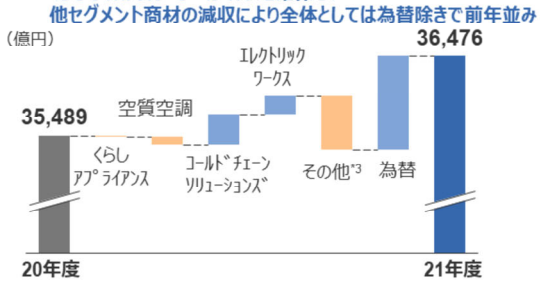
＊1 為替影響を除く実質ベース

主な増減要因

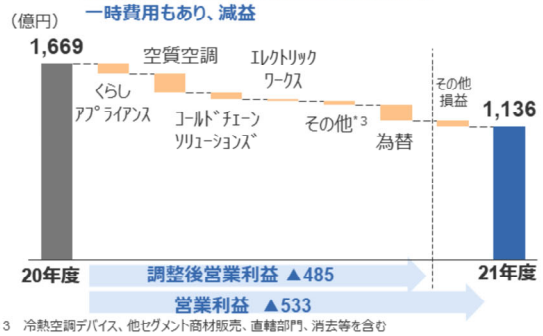
調整後営業利益	くらし アプライアンス社	＋：中国販売堅調、海外商品売価UP、合理化推進 －：日本巣ごもり需要反動減、原材料・物流費高騰
	空質空調社	＋：A2W等欧州での販売が好調に推移し増販益 －：IAQ*2事業や日本のルームエアコンを中心に減販損、原材料、輸送費の高騰影響、一時費用の計上
	ｺｰﾙﾄﾞﾁｪｰﾝ ｿﾘｭｰｼｮﾝｽﾞ社	＋：スーパー向け等で北米を中心に堅調 －：原材料高騰・部材調達課題、一時費用の計上
	エレクトリック ワークス社	＋：インド等の電材で増販益、ライティング構造改革効果等 －：原材料高騰やライティングを中心に材料調達課題等
その他損益	早期退職一時金等	

*2 IAQ (Indoor Air Quality)

売上高：食品流通・エレクトリックワークスの増収により、くらし事業商材としては増収を確保も、他セグメント商材の減収により全体としては為替除きで前年並み



営業利益：海外増販益はあるも、日本での巣ごもり需要の反動に加え、原材料高騰や部材調達課題等の影響大きく、一時費用もあり、減益



＊3 冷熱空調デバイス、他セグメント商材販売、直轄部門、消去等を含む

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

（参考） 2021年度 セグメント情報

オートモーティブ

概要

（億円）

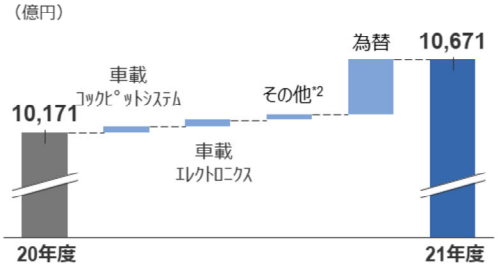
	21年度	前年比/差
売上高	10,671	105% (101%)＊1
調整後営業利益 (率)	23 (0.2%)	+116
その他損益	▲10	+15
営業利益 (率)	13 (0.1%)	+131

＊1 為替影響を除く実質ベース

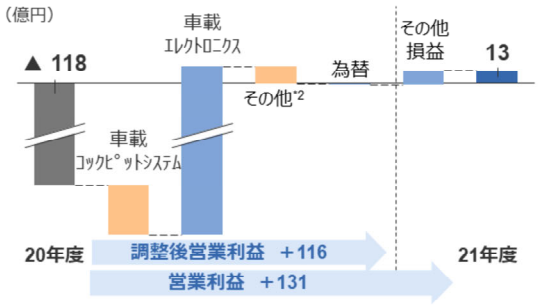
主な増減要因

調整後営業利益	車載 ｺｯｸﾋﾟｯﾄｼｽﾃﾑ	＋：コストダウンの推進 －：半導体など部材価格の高騰 輸送費用の増加
	車載 ｴﾚｸﾄﾛﾆｸｽ	＋：機種構成の良化 コストダウンの推進 前年度の充電器一時費用反動 －：半導体など部材価格の高騰 輸送費用の増加
その他損益	車載エレクトロニクスにおける、昨年の海外会社構造改革費用計上等により良化	

売上高: 1Qの自動車生産回復と為替効果などにより、増収



営業利益: 半導体などの部材高騰・輸送費用の増加等あるも、コストダウンや前年度の充電器一時費用計上もあり、増益



＊2 他セグメント商材販売等

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

（参考） 2021年度 セグメント情報

コネクト

概要

（億円）

	21年度	前年比/差
売上高	9,249	113% (108%) ＊1
調整後営業利益 (率)	148 (1.6%)	+111
その他損益	369	+606
営業利益 (率)	517 (5.6%)	+717

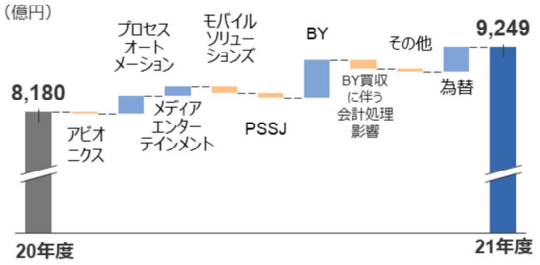
＊1 為替影響を除く実質ベース

主な増減要因

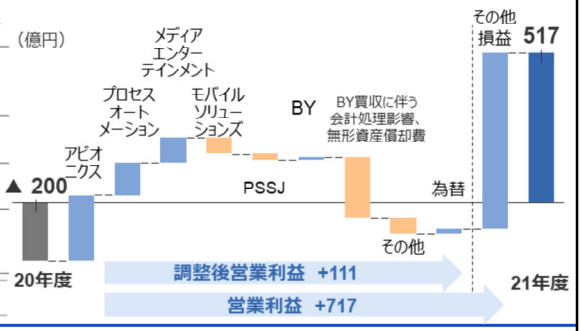
調整後営業利益	アビオニクス	＋：航空機市場の需要回復によるメンテ・リペアの増販益 ＋：固定費改善
	プロセスオートメーション	＋：好調なEVや情報通信インフラ向け実装機による増販益
	メディアエンターテインメント	＋：欧米を中心に市場回復が進むプロジェクターの増販益
	モバイルソリューションズ	－：東南アジアロックダウンと半導体調達課題の影響によるノートPCの減販損
	PSSJ*2	－：コロナ禍での案件推進の遅れやノートPC等の減販損
	ブルーヨンダー（BY）	＋：新規連結（スタンドアローン） －：買収時の「資産・負債の再評価」に伴う一時的な会計処理の影響、及び無形資産償却費の増加
その他損益	ブルーヨンダーの新規連結による既存持分の再評価益により増益	

＊2 パナソニック システムソリューションズジャパン（株）

売上高:半導体等の調達課題の影響は受けるも、需要が堅調な実装機やプロジェクターの増販により、増収



営業利益: 増販益に加え、徹底的な固定費改善により増益



Panasonic Group 2021年度 決算概要／2022年度 業績見通し

24

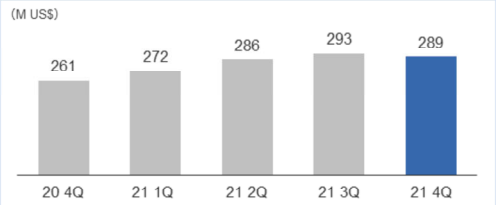
Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

（参考）ブルーヨンダー経営指標

コネクト

売上高

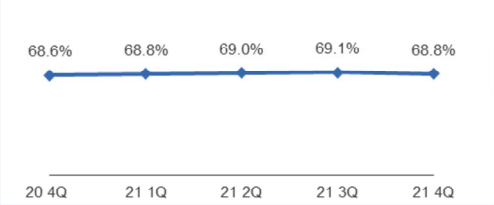
■ 21年度は着実な販売成長を達成



※各Qの総売上高（スタンドアローン）

リカーリング比率

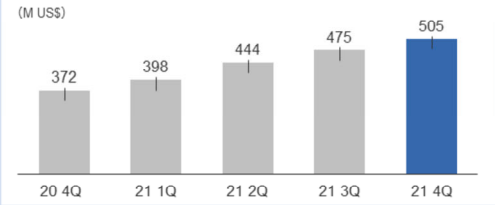
■ ほぼ横ばいも、今後も高いレベルで安定的に推移



※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)

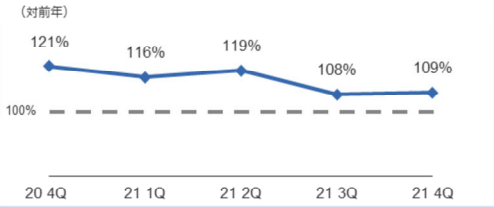
■ 堅調に成長し、来年度も安定した収益が見込まれる



※年間経常収益。翌四半期から始まる１年の確定した収益

SaaS NRR (Net Revenue Retention)

■ 堅調に顧客基盤の維持を継続



※既存顧客からの売上継続率

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

（参考）2021年度 セグメント情報

インダストリー

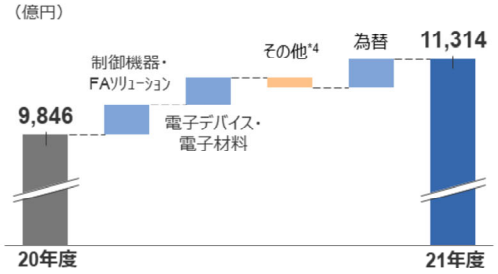
概要

（億円）

	21年度	前年比/差	PID社商材*1
売上高	11,314	115% (109%)*2	9,204
調整後営業利益 (率)	867 (7.7%)	+424	806 (8.8%)
その他損益	▲35	+1	▲34
営業利益 (率)	832 (7.4%)	+425	772 (8.4%)

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

売上高: 工場自動化、情報通信インフラ、環境車向け商品が好調に推移し、増収

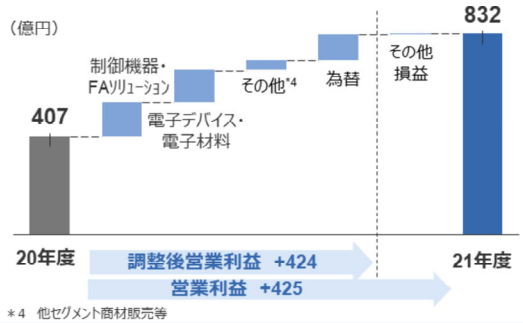


主な増減要因

調整後営業利益	制御機器・FAソリューション	＋：EV用リレー、産業用モータ、FAセンサ、PLC*3等の増販益 －：原材料高騰、半導体不足の影響
	電子デバイス・電子材料	＋：情報通信インフラ・車載用コンデンサなどの受動部品の増販益、生産性向上等による合理化 －：原材料高騰の影響
	その他	＋：液晶事業の固定費削減等による増益
その他損益	早期退職一時金の影響あるも、前年の法務関連費用の反動により前年並み	

*3　プログラマブル ロジックコントローラ

営業利益: 半導体不足や原材料高騰の影響を、増販益や価格改定・合理化等でカバーし、増益



＊4　他セグメント商材販売等

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

（参考） 2021年度 セグメント情報

エナジー

概要

（億円）

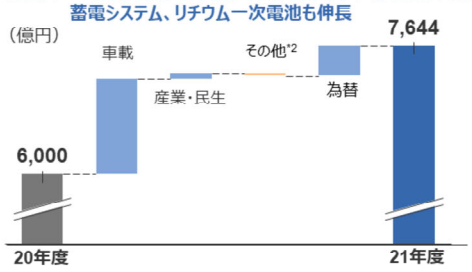
	21年度	前年比/差
売上高	7,644	127% (121%)*1
調整後営業利益 (率)	682 (8.9%)	+304
その他損益	▲40	+3
営業利益 (率)	642 (8.4%)	+307

＊1　為替影響を除く実質ベース

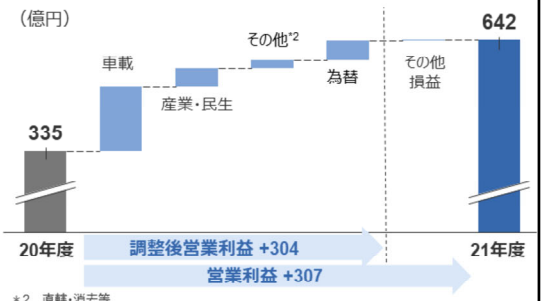
主な増減要因

調整後営業利益	車載	＋：需要好調、前年度のコロナ影響の反動増、北米新ライン稼働による増販益 －：増産に伴う固定費増、原材料高騰、物流コスト増
	産業・民生	＋：データセンター向け蓄電システムの増販益や、IoTインフラ向けリチウム一次電池等の増販益 －：原材料高騰、固定費増、欧州乾電池譲渡影響
その他損益	－	

売上高: EV需要好調、北米新ライン稼働もあり車載電池が大幅増収 蓄電システム、リチウム一次電池も伸長



営業利益: 原材料高騰や固定費増はあるも、車載電池・蓄電システムなどの増販益、材料合理化の取り組みなどにより、増益



＊2　直轄・消去等

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

（参考）2021年度　営業利益・当期純利益

（億円）

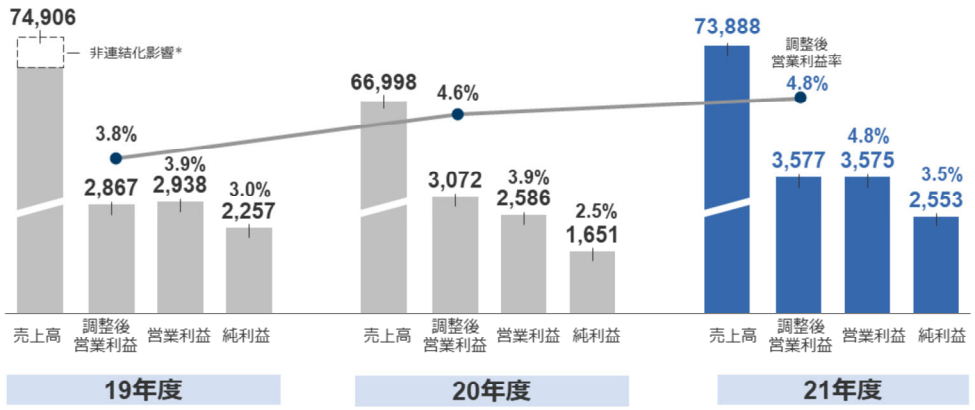
	21年度	20年度	前年差
営業利益	**3,575**	2,586	+989
営業外損益	**29**	22	+7
税引前利益	**3,604**	2,608	+996
法人所得税費用	**▲950**	▲769	▲181
当期純利益	**2,654**	1,839	+815
親会社の所有者に帰属する当期純利益	**2,553**	1,651	+902
非支配持分に帰属する当期純利益	**101**	188	▲87

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

（参考）業績推移（19年度～21年度）

コロナ等の外部環境変化の中、固定費削減等の経営体質強化により、収益力は着実に改善

（億円）



■経営体質強化の実績
(億円)

	19年度	20年度	21年度	3年累計	中期目標
固定費削減	200	600	210	**1,010**	**600**
構造的赤字事業への対策	0	300	40	**340**	**400**
合計	200	900	250	**1,350**	**1,000**

＊住宅、角形車載電池、セキュリティシステム、半導体の非連結化影響

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

（参考）2021年度 任意開示事業の構成

		売上開示事業	主な事業部等
くらし事業	くらしアプライアンス社	・キッチン空間 ・ランドリー・クリーナー ・ビューティ・パーソナルケア	：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
	空質空調社	・空調冷熱ソリューションズ ・エコシステムズ	：空調冷熱ソリューションズ事業部 ：パナソニックエコシステムズ㈱
	ｺｰﾙﾄﾞﾁｪｰﾝｿﾘｭｰｼｮﾝｽﾞ社	－	：Hussmann Corporation、コールドチェーン事業部
	エレクトリックワークス社	・ライティング ・エナジーシステム ・その他	：ライティング事業部 ：エナジーシステム事業部 ：スマートエネルギーシステム事業部
	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、ｺｰﾙﾄﾞﾁｪｰﾝ(中国)事業部、冷熱空調ﾃﾞﾊﾞｲｽ事業部、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		・車載コックピットシステム ・車載エレクトロニクス ・その他	：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. ：他セグメント商材販売等
コネクト		・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 ・ブルーヨンダー ・その他	：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㈱ ：Blue Yonder Holding, Inc. ：その他事業、消去等含む
インダストリー		・制御機器・FAソリューション ・電子デバイス・電子材料 ・その他	：メカトロニクス事業部、産業デバイス事業部 ：デバイスソリューション事業部、電子材料事業部 ：液晶、他セグメント商材、消去等
エナジー		・車載 ・産業・民生 ・その他	：モビリティエナジー事業部 ：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 ：直轄・消去等
その他		・エンターテインメント＆コミュニケーション ・ハウジング	：エンターテインメント＆コミュニケーション事業部 ：ハウジングシステム事業部
消去・調整		・セグメントに帰属しない収益・費用や、連結会計上の調整及びセグメント間の内部取引消去等	

注：1. くらしアプライアンス社、空質空調社、コールドチェーンソリューションズ社、エレクトリックワークス社に中国・北東アジア社の売上・利益が含まれています。
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。

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.

（参考）2022年度 任意開示事業の構成

	売上開示事業	主な事業部等
くらし事業（パナソニック㈱）		
くらしアプライアンス社	・キッチン空間 ・ランドリー・クリーナー ・ビューティ・パーソナルケア	：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
空質空調社	・空調冷熱ソリューションズ ・エコシステムズ	：空調冷熱ソリューションズ事業部 ：パナソニックエコシステムズ㈱
ｺｰﾙﾄﾞﾁｪｰﾝｿﾘｭｰｼｮﾝｽﾞ社	－	：Hussmann Corporation、コールドチェーン事業部
エレクトリックワークス社	・ライティング ・エナジーシステム ・その他	：ライティング事業部 ：エナジーシステム事業部 ：スマートエネルギーシステム事業部
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、ｺｰﾙﾄﾞﾁｪｰﾝ(中国)事業部、冷熱空調ﾃﾞﾊﾞｲｽ事業部、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㈱）	・車載コックピットシステム ・車載エレクトロニクス ・その他	：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. ：他セグメント商材販売等
コネクト（パナソニック　コネクト㈱）	・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 ・現場ソリューション ・ブルーヨンダー ・その他	：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 ：現場ソリューションカンパニー ：Blue Yonder Holding, Inc. ：その他事業、消去等含む
インダストリー（パナソニック　インダストリー㈱）	・制御機器 ・FAソリューション ・電子デバイス ・電子材料 ・その他	：メカトロニクス事業部、産業デバイス事業部 ：産業デバイス事業部 ：メカトロニクス事業部、デバイスソリューション事業部 ：電子材料事業部 ：液晶、他セグメント商材、消去等
エナジー（パナソニック　エナジー㈱）	・車載 ・産業・民生 ・その他	：モビリティエナジー事業部 ：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 ：直轄・消去等
その他	・エンターテインメント＆コミュニケーション ・ハウジング	：パナソニック エンターテインメント&コミュニケーション株式会社 ：パナソニック ハウジングソリューションズ株式会社
消去・調整	・セグメントに帰属しない収益・費用や、連結会計上の調整及びセグメント間の内部取引消去等	

注：1. くらしアプライアンス社、空質空調社、コールドチェーンソリューションズ社、エレクトリックワークス社に中国・北東アジア社の売上・利益が含まれています。
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。

Copyright (C) 2022 Panasonic Holdings Corporation All Rights Reserved.