人的資本に関する取り組み

グループCHROメッセージ

人と組織のポテンシャルをUNLOCK

一人ひとりが自らのポテンシャルを最大限発揮できる会社へ

執行役員
グループチーフ・ヒューマン・リソースオフィサー（グループCHRO）
木下 達夫

当社グループの創業者 松下幸之助は、「物をつくる前に人をつくる」という考えのもと、人を育て、人を活かすことに重きを置いた経営を進めてきました。私たちはそのDNAを受け継ぎ、「経営基本方針」という揺るぎない経営の軸のもとで、社会からお預かりした大切な資本である人が活きる経営、つまり人的資本経営を実践しています。

私の考える人的資本経営とは、個人と組織が高いレベルでWIN-WINの関係を築くことです。個人にとっては、持てる力を最大限に発揮すること。組織にとっては、事業を成長させ、ミッションを完遂すること。これに必要不可欠なものは組織カルチャーであり、意図的にデザインすることができます。

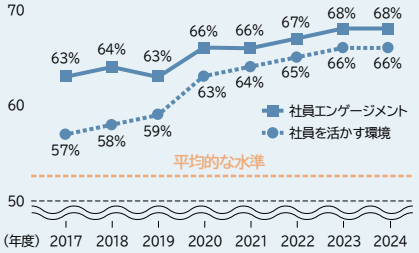
現状の課題

2024年7月に入社以来、経営者や社員との対話を続ける中で当社グループの強みと課題が見えてきました。強みとは松下幸之助から受け継いできた経営基本方針に対する社員の強い信頼感です。課題とは、組織面では内向きで過度な調整が多くスピードが遅いこと。人の面では失敗を恐れ、新たな挑戦に腰が引ける傾向があることです。

当社グループでは、毎年グローバル約15万人の社員を対象に従業員意識調査を実施しています。「社員エンゲージメント」（自発的な貢献意欲）と「社員を活かす環境」（適材適所、働きやすい環境）の肯定回答率は継続的に上昇傾向にありますが、「社員エンゲージメント」と「社員を活かす環境」を構成する計9つの設問のうち、「会社や上司からの動機づけによる意欲向上」と「挑戦への阻害要因がない」については低迷が続いています。これは、社員一人ひとりがポテンシャルを発揮し、挑戦しやすい環境づくりの実現に向けた大きな伸びしろがあることを示しています。さらに、そうした質の高い意思決定や施策の実行にあたっては高い生産性も不可欠です。

日本企業では高水準も、グローバルトップ水準には及ばず

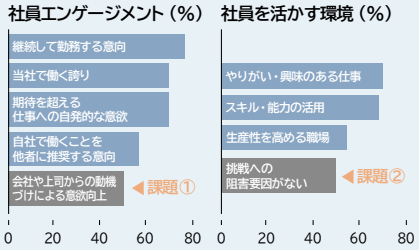
従業員意識調査肯定回答率の推移（%）



対象：パナソニックグループ（グローバル）

従業員意識調査から課題をあぶり出し

各設問の肯定回答率（2024年度）



対象：パナソニックグループ（グローバル）

目指す姿

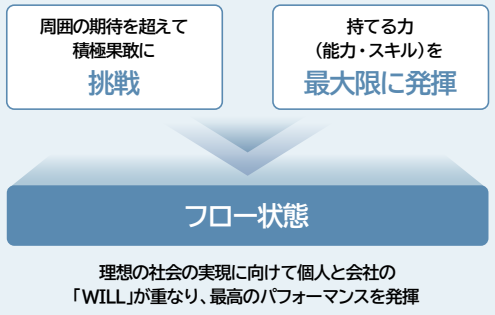
グループの変革と成長をさらに加速させるためには、先に述べた課題に正面から向き合い、一人ひとりが意欲的に挑戦し、人と組織がともに成長できる環境を整えていくことが必要です。

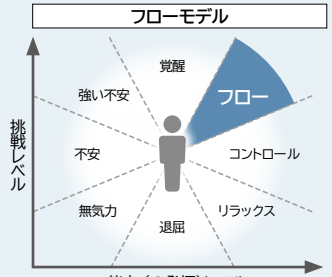
私たちは、「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向け、自分のポテンシャルをUNLOCK、つまり周囲の期待を超えて積極果敢に挑戦し、持てる力を最大限に発揮できる会社を目指します。

かつて松下幸之助は、「仕事に夢中になる。働きがいを感じ、働くことが楽しくてたまらない」環境、つまり挑戦と能力の発揮レベルがともに高いフローな状態を提供することが社員への最上の贈り物であると語りました。フローの人材が事業戦略を実行することで事業の成果が高まります。そこで、フロー人材の比率を表すUNLOCK指標を設定し、グローバルで60%を目指します。

さらに、企業は社会の公器であるという観点から、社員を含めたすべてのステークホルダーの皆様の安全や人権を守ることに取り組みながら、「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に邁進していきます。

一人ひとりがポテンシャルをUNLOCKできる会社へ





「フロー体験入門」（世界思想社）の掲載図を基に作成

人的資本に関する取り組み

重要指標

当社グループは「組織カルチャー変革」、「未来を創る多様な変革型リーダーの開発・登用」、「安全・安心・健康な職場づくり」、そして「人権の尊重」を人的資本および人権に関わるマテリアリティとし、P.15の通り指標化の上、モニタリングします。

なお、「未来を創る多様な変革型リーダーの開発・登用」においては、経営における質の高い意思決定を実現していくために、各社の経営チームにおける多様性（女性・日本以外の国籍・キャリア入社者）比率を重要指標と設定しました。また、性別による能力の差はないにもかかわらず、日本地域では当社グループの管理職に占める女性の割合が低い現状があります。これについては、違いを強みとして活かし新たな価値を生み出していくDEI推進の課題の代表事例と位置付け、日本地域における女性管理職比率も重要指標としています。

さらに付加価値労働生産性を高め世界一の生産性を追求していくために、「EBITDA㊟÷人件費」のグループ内におけるモニタリングを実施します。

マテリアリティ	指標	実績	目標
組織カルチャー変革	UNLOCK指標	2024年度：43%	2027年度：60% 2030年度：70%
未来を創る多様な変革型リーダーの開発・登用	PHD経営チームの多様性比率	2025年4月：54%	2028年4月：半数以上 2031年4月：半数以上
	女性管理職比率	2025年4月：7.9%	2028年4月：12% 2031年4月：16%
安全・安心健康な職場づくり	重篤災害発生件数	2024年度：7件	0件
	重大災害発生件数	2024年度：0件	0件

※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

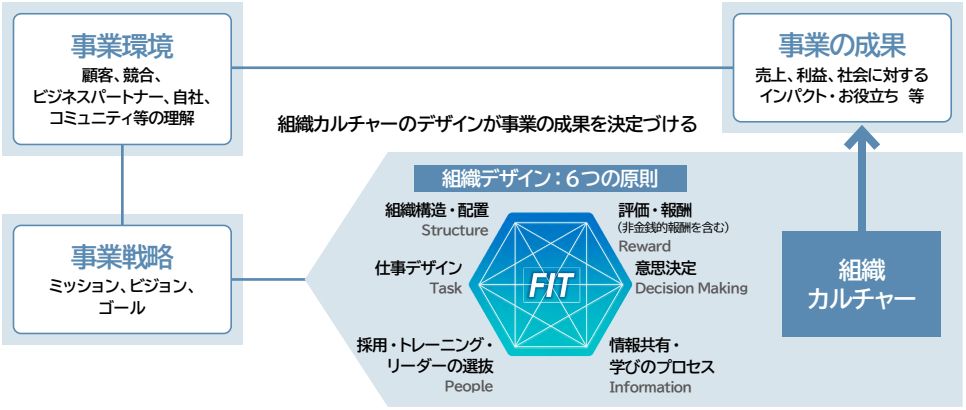
目指す姿の実現に向けた取り組み

組織カルチャー変革

組織カルチャーは、事業の成果を最大化するために意図的にデザインすることが重要です。そこでOrganization Performance Model（OPM）というフレームワークを活用してグループとしての「組織デザイン：6つの原則」を作成し、組織カルチャーのありたい姿を明確化しました。

6つの原則は互いに連動し、整合してこそ機能します。例えば、成果に対しては「評価・報酬」の原則に基づき、メリハリをつけて適切に報います。「情報共有・学びのプロセス」では内向き志向から脱却し、好奇心に火をつけていきます。「採用・トレーニング・リーダーの選抜」においては、多様な変革型リーダーを育成し、大胆に登用することを重視します。そのリーダーはメンバーの挑戦を支援し、熱狂的にフローで働ける環境を提供できるよう、「仕事デザイン」を行います。このような原則のもと各組織長とともに現場の組織カルチャーを変革していきます。

組織カルチャーをデザインするためのフレームワーク（OPM※）



※Organization Performance Model
HannaおよびGalbraithの理論を元に改編

［事例］ ① パナソニック コネクト株式会社 モバイルソリューションズ事業部
② パナソニック株式会社 中国・北東アジア社

2025年度グループ経営改革の一環としての人員の適正化

「組織デザイン：6つの原則」の「組織構造・配置」においては、常に顧客視点でシンプル＆フラットな組織体制を構築すること、また「評価・報酬」においては、一人ひとりの成果と行動に必ず報いることを原則の一つに掲げています。その狙いは社会からお預かりしている一人ひとりがその力を余すことなく発揮することにあります。生成AIなどのデータ・テクノロジーも駆使して生産性の高い業務プロセスを構築すると同時に、2025年度にはグループ経営改革の一環としてグローバル各地域における人員の適正化を実施します。さらに継続的な人員数の厳格管理を実施しながら、グループの持続的な成長を可能とするリーンで環境変化に強い会社の構造を作りあげていきます。

未来を創る多様な変革型リーダーの開発・登用

持続的な事業成長を通じて「物と心が共に豊かな理想の社会」を実現するには質の高い意思決定が欠かせません。そのためには多様な変革型リーダーの育成と登用が不可欠です。経営ポストの後継者育成にあたっては、経営基本方針を実践するための行動指針である「Panasonic Leadership Principles（PLP）」のリーダーシップ行動に加え、経験（事業経営、日本以外の拠点の経営、ビジネス創出など）や知見とスキル（意思決定・判断力、戦略立案・実行力など）を重視しています。

さらに、日本地域においては「女性リーダーの獲得および計画的育成」にも注力しています。報酬体

人的資本に関する取り組み

系上、性別等の属性による格差はありませんが、経営チームや管理職への女性登用は男性に比較して遅れているのが実態です。未来に向かって、より多様なメンバーの知恵を引き出し、イノベーティブな商品・サービスを生み出すために、採用の強化、働き方の選択肢の拡大やキャリア開発の支援などを通じて、女性リーダーの獲得と計画的な育成に取り組んでいます。
(パナソニックグループのDEI推進)

後継者の準備状況

事業会社社長、分社社長、PHD執行役員のポストに対する後継者の内、即時任命が可能な人材、5年以内に任命可能な人材および10年以内に任命可能な人材の人数

	2022年度	2023年度	2024年度
即時任命可能	19人	25人	24人
5年以内に任命可能	36人	34人	35人
10年以内に任命可能	60人	70人	66人
計	115人	129人	125人

[事例]　① 経営者の育成状況のモニタリング：PLPアセスメント
② パナソニック株式会社 エレクトリックワークス社 製造現場でのジェンダーギャップ解消

HRモダナイゼーション

HRモダナイゼーションは、最先端テクノロジーとデータを活用し、社員の働き方や人材マネジメントのあり方を進化させる取り組みです。人事データや生成AIを駆使して、パナソニックグループで働くすべての社員の体験価値を向上させるとともに、経営者および組織責任者の組織・人材マネジメントの高度化・効率化と人事機能の生産性向上を図ります。

人事機能の生産性向上に関する指標

指標		現状	目標
全社員に占める人事社員の割合	日本地域の人事社員1FTE※当たりの社員数 ※Full-Time Equivalentの略で、フルタイム勤務に換算した場合の業務量	2024年度：44人	2030年度：63人
人事社員の戦略・専門業務比率	日本地域における人事社員の人事戦略、人材・組織開発等の業務比率	2024年度：42%	グローバル先進企業の水準（65%）

[事例]　① 生成AIを活用した社員7万人対象の「ワンストップ人事サービス」
② 対話型のAIサービス「AI CAREER SUPPORTER」

安全・安心・健康な職場づくり

健康・安全衛生、コンプライアンスは事業運営の大前提であり、「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」「パナソニックグループ労働安全衛生ポリシー」に基づき働く人の健康と安全の確保に努めています。2024年度は死亡・重篤災害の未然防止に向けた活動を基軸にリスクアセスメントシステムの更新、ISO45001の認証（183／225拠点）や健康経営優良法人の認定（日本、全事業会社認定継続）などに取り組みました。またグローバルホットライン「EARS」等を活用し、問題の早期発見・未然防止や、ハラスメントの根絶に向けた教育や啓発活動を行いました。今後も重大・重篤災害の撲滅を重要指標とし、実効性ある取り組みを強化します。
(主な取り組みはサステナビリティ サイトをご参照ください。)

人権の尊重

当社グループは、「企業は社会の公器である」という経営理念を掲げる企業として、事業に関わるすべての人々の権利を守り、心身の健康や幸せな人生に貢献する責任があると認識しています。グローバルに事業を展開している企業として、すべての人々の人権に配慮しながら、事業活動において適用されるすべての法令を順守するとともに、国際的に認められた人権を尊重します。なお、「人権の尊重」は当社グループにおけるマテリアリティの1つです。

方針

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などを参照して「パナソニックグループ人権・労働方針」を定めています。国際規範や各国法令を順守し、国際的に認められた人権の尊重へのコミットメント、人権への負の影響の特定・予防・軽減・是正、被害者の救済などの推進、さまざまなステークホルダーとの対話に取り組んでいます。

また、人権に関するさまざまな課題の理解を深め、取り組みを強化するために社外の専門機関や団体と連携しています。
(国際・業界連携の取り組み詳細はこちらをご参照ください。)

責任者・体制

当社グループの人権尊重の取り組みの責任者は、グループ・チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー（グループCHRO）です（2025年8月現在）。グループCHROは、人権の尊重、労働コンプライアンスの取り組みを業績連動報酬の指標の一部としています。人権に関する重要課題は、パナソニック ホールディングス（株）（PHD）の取締役会の監督のもと、グループCEOが委員長を務めるサステナビリティ経営委員会で議論し、グループ経営会議やPHDの取締役会に報告します。日常の人権の尊重の取り組みは、グループCHRO傘下のソーシャルサステナビリティ部が当社グループの人権・労働の取り組みの統括組織として人事機能を中心に法務や調達などの関連機能と連携しながらグループ傘下の各事業会社とともに推進しています。

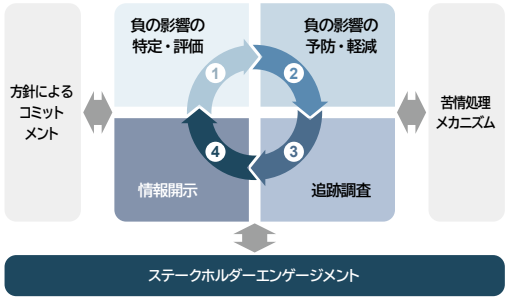
人的資本に関する取り組み

人権デュー・ディリジェンス

2021年度から自主精査などを通じ、統括組織が中心となって人権課題の特定、是正を推進してきました。2023年度はほぼすべての国内外製造会社・拠点（計202社・拠点）において実施し、人権侵害につながり得る指摘事項（96件）が抽出されましたが、2025年3月末までにすべての是正を完了しました。

一方、当社グループは事業会社ごとに事業内容が異なり、生じ得る人権リスクの種類や想定される深刻度なども異なります。2024年度、事業会社がそれぞれのバリューチェーンや事業特性を考慮し、主体的に人権デュー・ディリジェンスを推進する体制を構築し、各社の人権リスクの抽出および評価を実施しました。さらに、各社が特定した人権課題を集約し、当社グループにおける特に優先度の高い顕著な人権課題として強制労働と労働安全衛生を特定しました。今後、特定された人権課題への対応を進めるとともに、バリューチェーンの中で人権に対する負の影響が最も大きくなる分野の把握に継続的に取り組んでいきます。

人権デュー・ディリジェンスのプロセス



強制労働禁止の取り組み ～責任ある採用と雇用～

国や地域を越境して働く移住労働者は脆弱な立場にあり、強制労働や不当な扱いを受けやすいと認識しています。当社グループにおいて国別の外国人移住労働者数が最も多いマレーシアのグループ会社は、2018年以降、世界の移住労働の課題に取り組む国際移住機関（IOM）と連携のもと、2020年に「外国人労働者の責任ある採用と雇用に関する方針」、2021年には業務手順書を策定し、一連の取り組みを継続的に進めてきました。2024年度は、IOMの協力のもと、当社グループ4社の製造拠点で働く外国人移住労働者約770人と面談し、方針や業務手順書の運用実態を調査しました。見つかった問題の解決のため、方針と手順書を改訂するとともに、当該4社の製造拠点で働くすべての外国人労働者（約1,700人）に対し、雇用契約で認められた権利や勤務に関する社内ルール、労働安全施策、苦情処理メカニズムなどに関する再教育を実施しました。

苦情処理メカニズム

人権侵害に関する苦情への対処が早期になされ、救済を可能とするために、グローバルな通報窓口として、社員およびお取引先を含む社外のステークホルダーが対象のホットライン（32言語対応）を設置しています。匿名での通報も可能で、通報者の情報や通報内容は機密に保持されるとともに、社内外の通報者が通報を理由に報復行為や不利益な扱いを受けることがないよう、社内規程で定めています。

サプライチェーンにおける人権の尊重

（責任ある調達活動の詳細はこちらをご参照ください。）

基本的な考え方

当社グループは、グローバルで約13,000社の購入先様から部材等を調達しており、購入先様と協働して持続可能なサプライチェーンの構築を進めています。

人権デュー・ディリジェンスの推進

当社グループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」等の国際的な規範・原則を支持し、「パナソニックグループ人権・労働方針」への賛同を購入先様に要請するとともに、CSR調達に関する購入先様への要請事項をまとめた「パナソニック サプライチェーンCSR推進ガイドライン」を交付し、その順守を契約書等で購入先様に義務付けています。そして、購入先様には、定期的にCSR自主アセスメントの実施を要請しています。また、購入先様の人権リスクを評価し、優先的に対応すべき購入先様を特定しています。2023年度以降、購入先様に対する監査を累計で271社（うち22社は第三者機関による監査）に対して実施しました。監査において指摘した事項については購入先様に是正を依頼し、是正状況について確認を行っています。そして、購入先様またはその従業員の方が利用できる通報窓口として、当社グループの社内ホットラインに加えて、業界共同の苦情処理メカニズム「JaCER」を設置し、救済措置を行っています。また、当社グループは、2023年8月施行の欧州電池規則の要件に基づき、電池サプライチェーンにおける社会・環境リスクのデュー・ディリジェンスも推進しています。

業界連携の取り組み

当社グループは、RBA※1、RMI※2、JEITA※3に参画し、国際的な枠組みや業界団体と連携した取り組みを推進しています。紛争地域や高リスク地域での人権侵害等のリスクに関連する金、錫、タンタル、タングステン等の責任ある鉱物調達については、RMIの発行する調査帳票への回答を3,000社以上の購入先様に依頼し、その約97%から回収しています。サプライチェーン上で人権侵害等に加担する鉱物が見つかった場合には、不使用化を要請するとともに、業界活動などを通じて製錬・精錬所に責任ある鉱物保証プロセス（RMAP）への参加の働きかけを行っています。

※1 RBA＝Responsible Business Alliance
※2 RMI=Responsible Minerals Initiative
※3 JEITA＝電子情報技術産業協会

社内教育と社外での啓発活動

調達社員に対して定期的にCSR調達に関する研修を実施しており、累計の受講者は1,500名以上になりました。加えて、2023年度より購入先監査を担う監査員を養成するための研修を実施しており、計270名の購入先監査員を育成しました。また、2024年度はアジアの購入先様、約1,150社に対してESGに関する説明会を通じた啓発活動を行い、2025年度も購入先様への教育を実施していく予定です。

環境・技術戦略

グループCTOメッセージ

ビジネス/テクノロジー/クリエイティブを融合し未来が求める価値を生み出すことで「明日」のPanasonicの事業を創造する

執行役員
グループ・チーフ・テクノロジー・オフィサー（グループCTO）
小川 立夫

私はグループCTOとして、技術開発、環境、知的財産等を担当しています。

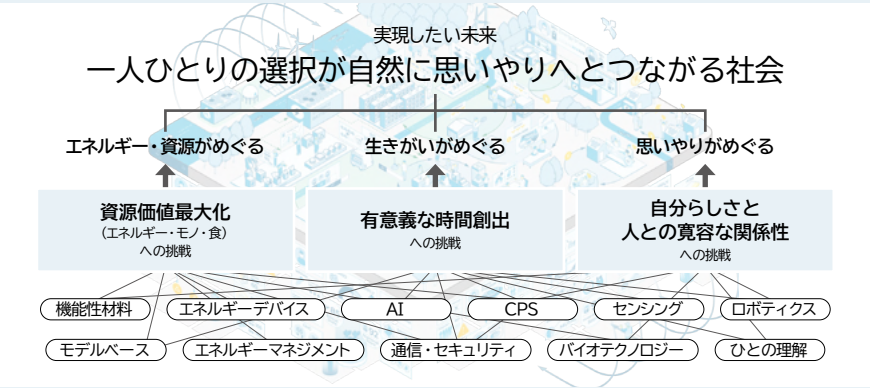
「研究開発は企業としてのお客様への貢献、すなわち事業に役立ってこそ価値が出る」という強い思いを持ち、パナソニック ホールディングス技術部門では、2040年の未来社会のありたい姿を未来からのバックキャストでその実現に向けた研究開発の方向性を示す「技術未来ビジョン」をデザイン、ブランド部門とともに策定し、将来のパナソニックグループをリードする新たな技術・事業機会の創出、長年培ってきたコア技術による既存事業の競争力強化の後押しに取り組んでいます。

技術未来ビジョンでは、実現したい未来を「一人ひとりの選択が自然に思いやりへとつながる社会」とし、その実現に向けた3つの要素と“めぐる姿”を定め、技術の強化とパートナーとの共創を戦略的に進めています。

① 資源価値最大化（エネルギー・モノ・食）	② 有意義な時間創出	③ 自分らしさと人との寛容な関係性
日々の生活の中にグリーンで安心安価なエネルギー・資源が“めぐる”	日々の時間の使い方の中に生きがいが“めぐる”	心地よい心身の状態でまわりの人との関係性の中に思いやりが“めぐる”

持続可能な社会の実現に向けて、資源価値を最大化し、グリーンで安心・安価なエネルギーや資源を広く無駄なく行き渡らせることが重要です。私たちは、長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」のもと、事業を通じて地球環境にポジティブな影響を与えることを目指し、自社バリューチェーン全体（スコープ1、2、3）の環境負荷の低減と、お客様・社会のCO_2排出削減に貢献した「削減貢献量」の拡大に取り組んでいます。また、脱炭素と資源消費の削減に寄与するサーキュラーエコノミー（CE）の推進にも力を入れています。

私たちが目指す姿の実現は、一企業では達成できません。同じ志を持つ企業や金融機関と協力し、企業の脱炭素貢献が適切に評価されるよう、「削減貢献量」の国際標準化を進めています。さらに、企業のCEの取り組みを評価・促進するための国際基準づくりにも積極的に参画しています。



加えて、近年注目されている生物多様性への課題に対しては、自然環境の悪化を食い止め、回復軌道に乗せることを目指すネイチャーポジティブにも着手しています。

一方、有意義な時間創出と自分らしさと人との寛容な関係性については、資源価値最大化を前提に、くらしや仕事のウェルビーイング領域において、自分や友人、家族、コミュニティ、自然との関係に生きがいや、思いやりを行き渡らせることを目指した取り組みを行っています。

積極的なAI活用も推進しており、ひと・くらしをデジタル化して理解するサイバー空間と、リアルな空間とを価値としてつなぐサイバーフィジカルシステム（CPS）技術を駆使して、一人ひとりに選択肢を提供し、多様な関係性の中で自然に思いやりがつながっていくことを後押ししていきます。パナソニックグループの注力領域であるソリューション領域の成長戦略にも貢献します。

知的財産に関しては、グループの競争力の源泉である技術を支える知的財産を含む無形資産の構築とその資産活用により事業貢献に取り組んでいます。具体的には、グループの注力領域の成長基盤となり得るソリューション関連技術の知財群をグローバルで保有し、その事業の成長に貢献すべく、さらなる関連する知財網の構築および共創や標準化の一助となる知財活用の促進を図ります。また、収益基盤となる事業に資する保有知財を活用することにより当該事業の高収益化へ貢献します。

環境やAIへの取り組み、これらを支える技術や知的財産は、企業の非財務的な価値創出を構成する重要な要素と認識しており、取り組みへの考え方や具体的な事例についての情報発信を積極的に行っています。こうした非財務価値が、お客様からの信頼の獲得につながり、グループ全体の企業価値を高めることになると確信しています。

また、技術部門の人材マネジメントにも注力しており、多様なプロフェッショナル人材が集い、活躍する人・組織づくりを制度と運用の両輪で加速していきます。

グループ経営改革後の中長期を見据えて、技術部門ではさまざまな取り組みを推進しています。今後の私たち、技術部門の新しい姿にご期待ください。

環境・技術戦略

Panasonic GREEN IMPACT 達成に向けた取り組み

環境行動計画「GREEN IMPACT PLAN 2024」総括

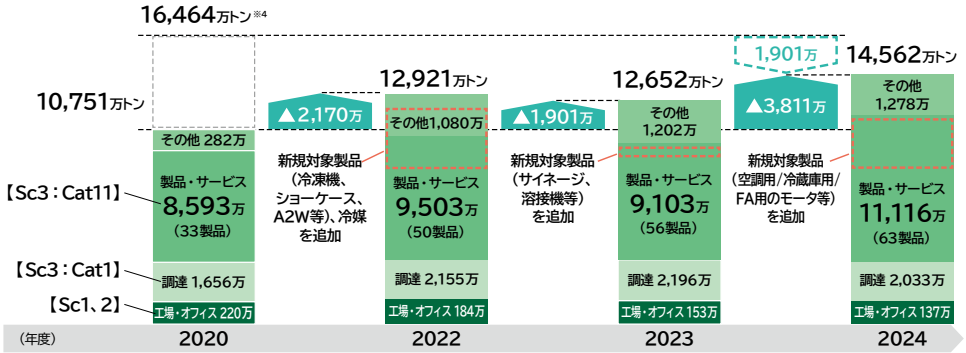
長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」で定めた2050年の目標達成に向けて、グループ全社で事業戦略に連動した2022年度から2024年度までの3ヵ年の環境行動計画「GREEN IMPACT PLAN 2024」を策定し、取り組みました。2025年は単年度で目標設定をしており、今後新たな中期計画に連動した環境行動計画を策定していきます。以下に、GREEN IMPACT PLAN 2024の実績と2025年度の目標を示します。

GREEN IMPACT PLAN 2024 目標と実績、2025目標（GIP2024+1）

項目			2020年度実績	2024年度実績	2024年度目標	2025年度目標
				GREEN IMPACT PLAN 2024+1		
CO_2/エネルギー	OWN IMPACT 自社バリューチェーンのCO_2削減量		—	▲3,811万トン（1,901万トン）※1	1,634万トン	▲4,012万トン（1,701万トン）※1
	スコープ1、2	CO_2実質ゼロ工場	累計7工場	累計45工場※2	累計37工場※2	累計49工場※2
		CO_2削減量	—	83万トン	26万トン	81万トン
	スコープ3（カテゴリ11）	顧客の製品使用におけるCO_2削減量	—	▲2,523万トン（1,762万トン）※3	1,608万トン	▲2,688万トン（1,611万トン）※3
	CONTRIBUTION IMPACT 社会へのCO_2削減貢献量		2,347万トン	5,325万トン	3,830万トン	4,750万トン
資源/CE	工場廃棄物のリサイクル率		98.7%	99.2%	99.0%	新KPIを今後検討
	再生樹脂の使用量（GIP2024目標は2022-24年度計）		1.52万トン	2022-24計 4.5万トン	2022-24計 9万トン	2025単年度 2.5万トン
	サーキュラーエコノミー型 事業モデル/製品		累計5事業	累計15事業	累計13事業	累計16事業

※1 2024年度の対象事業で算定した2020年度からのCO_2削減量。自社のバウンダリを拡大した分を含めた実質的なCO_2削減量を意味する
※2 パナソニック オートモーティブシステムズ（株）（PAS）は2024年12月2日に株式譲渡を行い、当社の連結子会社ではなくなりました。そのため、2024年度実績および2025年度目標にPASは含めておりません（2024年度目標は、PASの12工場を含めて累計37工場）
※3 2020年度のカテゴリ11の対象33製品で算定した2020年度からのCO_2削減量

自社バリューチェーンのCO_2排出量／削減量

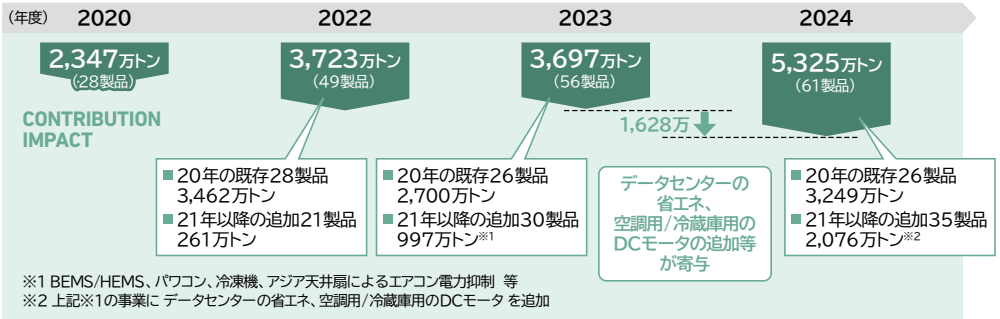


※4 2024年度の対象事業で算定した場合

自社バリューチェーン全体（スコープ1、2、3）のCO_2排出量は、算定対象製品の追加等により、2020年度の約1億751万トンから約1億4,562万トンへと、3,811万トン増加しました（OWN IMPACTはマイナス）。2024年度の対象事業で比較した場合、2020年度から1,901万トンの削減を実現しています。

スコープ1、2では、省エネと再エネの進展により、CO_2実質ゼロ工場は昨年から13工場増えて45工場となり（2024年12月に連結対象外となったパナソニック オートモーティブシステムズ（株）で2023年度に達成した12工場を除く）、CO_2削減量は83万トンに達しました。省エネ性能を向上した当社製品の普及により、スコープ3カテゴリ11（販売した製品使用におけるCO_2排出量）は、2020年度と同じ対象製品では1,762万トン削減しました。一方、算定対象を33製品から63製品（2024年度）に拡大したことや増販により、2020年度から2,523万トン増加しました。私たちは、責務として削減対象を的確に認識するため、継続してスコープ3の算定範囲や算定方法の見直しによる精度向上に積極的に取り組んでまいります。

社会へのCO_2削減貢献量



一方、お客様・社会のCO_2排出削減に貢献した「削減貢献量」は、新たに空調・冷蔵庫用DCモーターやデータセンター用バックアップ電源における削減貢献量を追加したこと等により、2020年度の28製品から2024年度の61製品に拡大しました。全体では5,325万トンとなり、2024年度目標を達成しました。当社は他社と協働してWBCSD（持続可能な発展を目指すグローバル企業団体）のガイダンス更新や、これと整合したIEC（国際電気標準会議）の国際規格化、GHGプロトコル改定やISO化を目指しています。削減貢献量の最新の算定方法を積極的に反映しており、2025年度は目標4,750万トンとしています。

資源・サーキュラーエコノミー（CE）分野では、従来の定義に基づく工場廃棄物のリサイクル率は、99%の水準を維持しています。今後は国際ルールとの整合性を踏まえ、指標の定義見直しを検討します。再生樹脂の使用量は3年間で4.5万トンに達しましたが、目標の9万トンには届きませんでした。廃樹脂の回収から再加工・再使用までのサプライチェーンを強化し、再生樹脂の利用拡大に努めていきます。CE型事業モデルは15事業となり、2024年度目標を達成しました。

環境・技術戦略

国際標準化／TCFD／TNFD

国際標準化に向けて

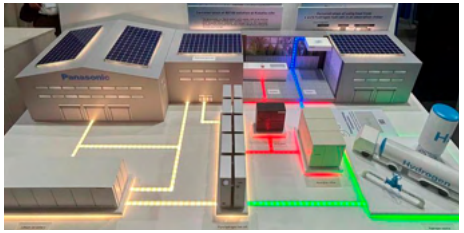
当社グループはグローバルでの事業拡大を目指し、最高標準化責任者※1のもと、経営会議を通じてグループの事業・技術戦略と整合を図りながら標準化活動を推進しています。グループ全体で1,000を超える標準化活動に参画し、燃料電池やスマートシティなどの環境分野において、IECの国際幹事などの要職を務めています。また、IECや経済産業省などから産業標準化への功績が認められ、毎年複数の受賞者※2を輩出しています。環境課題解決への貢献を目指し、IECやISO（国際標準化機構）に加えて、WBCSDなどのフォーラム標準化活動にも積極的に参加しています。

2024年11月のCOP29※3では、当社グループは6年連続でジャパン・パビリオンに出展し、「Panasonic GREEN IMPACT」のもと、より良いくらしと持続可能な地球環境の両立を目指した具体的な環境課題解決の取り組みを発信しました。

経済産業省・WBCSD共催イベントの国際イニシアチブ・機関によるパネルディスカッションにIECを代表して当社が参加しました。削減貢献量の算定方法等を定める国際規格（IEC63372）に関して、当社が更新に参加しているWBCSDのガイダンスと整合性を図りながら、ISOとも連携し、他社と協働して国際規格化を進めていることを紹介しました。国際規格化により、政府や金融機関等が脱炭素化に貢献する企業を適切に評価し、インセンティブ付与や投資判断に削減貢献量を活用できることへの期待や、あらゆる産業界にとって意義がある点を発信しました。

2023年5月のG7広島サミットでCEREP（循環経済資源効率原則）が承認され、企業のサーキュラーエコノミー（CE）の取り組みを評価・促進するための指標や目標であるWBCSDのGCP（グローバル循環プロトコル）の開発に当社も積極的に参画しています。COP29では、環境省主催の「CEREPとGCPを通じたグローバルスタンダード形成」に関するパネルディスカッションにも、当社は参加し、CE実践に向けた当社の具体的なアクションを紹介しました。

※1 グループCTOが兼務
※2 2024年度は、経済産業省イノベーション・環境局長表彰、IEC 1906 Award、IEC活動推進会議議長賞を受賞
※3 第29回 国連気候変動枠組条約締約国会議。気候変動問題解決に向けた国際会議として約200カ国・地域等が参加



COP29 ジャパン・パビリオンでの出展
異なる色のLEDで、電力と水素、熱の流れを表示

COP29 ジャパン・パビリオンのパネルディスカッション

TCFDへの対応

当社グループは2019年5月にTCFD※4提言への賛同を表明し、2020年よりサステナビリティデータブックにてTCFDの推奨項目（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）について開示しています。

- ガバナンス：取締役会が環境経営推進体制のトップに位置し、グループ環境経営について報告を受けています。グループCEOや事業会社の社長などの経営幹部が出席するグループ経営会議では、環境目標の進捗と実績を確認し、重要な施策について意思決定を行います。
- 戦略：気候変動の影響を把握し、事業へのインパクトを分析しました。さらに2050年を想定した社会シナリオを策定し、そのシナリオに対応した戦略を検討し、戦略のレジリエンスを検証しました。
- リスク管理：事業会社ごとの環境リスク管理体制を組織し、毎年度環境リスクの洗い出しとリスク発生時の迅速な対応を進めています。また、エンタープライズリスクマネジメント委員会が経営・事業戦略と社会的責任の観点から審議し、グループの重要リスクを決定しています。
- 指標と目標：温室効果ガス（GHG）削減目標を設定し、2017年にSBT2℃目標として認定されました。新たなGHG削減目標が2023年に1.5℃目標として認定され、さらに長期の目標を設定し、2024年9月にネットゼロ目標の認定を受けました。

TNFDの開示に向けた取り組み

当社グループは「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現を目指し、2025年度からTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）に基づく情報開示を始めます。各事業会社はそれぞれの視点で自然との関わりを見直し、自然との共生と持続可能な企業価値の創出に取り組んでいます※5。

長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」のもと、事業を通じて地球環境への負荷を大幅に低減し、より持続可能な社会の実現を目指しています。製品のライフサイクル全体やグローバルなサプライチェーンにおける自然資本への依存と影響を重要な課題と捉えています。そこで、TNFDのフレームワークに準拠し、各事業会社における自然資本との関係性を明確化した上で、LEAPアプローチ※6を活用し、自然資本に関連するリスクと機会を定量的・定性的に評価しています。

例えば、製造過程において大量の水資源を使用しており、水の使用量削減や排水管理の取り組みが重要です。また、製品に使用される鉱物資源は、価格変動や供給リスク、採掘地における人権・環境問題との関連が懸念されるため、責任ある調達方針を強化しています。こうした取り組みを通じて、事業ごとの特性に基づく自然資本との関係性を「見える化」し、事業リスクの低減と持続可能な成長の両立を図ります。TNFD開示は、グループ全体のマテリアリティへの対応と中長期的企業価値創出を加速させる基盤として、今後さらに深化させていきます。

※4 Task Force on Climate-related Financial Disclosures の略で、G20 財務大臣・中央銀行総裁会議の要請を受けて、金融安定理事会により設置された気候関連財務情報開示タスクフォース。2017年に提言を公開。詳細はこちらをご参照ください。
※5 TNFDの詳細はこちらをご参照ください。
※6 TNFDが開発・推奨する、自然との接点、自然との依存関係、インパクト、リスク、機会など、自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ

環境・技術戦略

エネルギー・資源がめぐる資源価値最大化

エネルギー

ペロブスカイト太陽電池※1

当社グループは独自の材料技術、インクジェット塗布製法、レーザー加工技術を活用し、ガラス型ペロブスカイト太陽電池の技術開発を進めています。2024年度にはメートル級試作ラインを導入し、建材としての実証サイズである大面積モジュール（1m×1.8m）の試作ラインを立ち上げ、プロトタイプを試作しました。このプロトタイプは、CEATEC 2024およびCES 2025に出展され、高い評価を受けています。今後も実用化に向けた開発を加速し、再生可能エネルギーの創出、都市景観との調和、さらなるCO_2削減に貢献していきます。

1m×1.8m ペロブスカイト太陽電池モジュールのプロトタイプ

Panasonic HX

実証検証として、当社は滋賀県草津拠点の燃料電池工場や、英国ウェールズ・カーディフの電子レンジ組立工場において、英国内で製造されたグリーン水素を活用し、純水素型燃料電池、太陽電池、蓄電池を連携制御することで、工場の電力を100%再生可能エネルギーで賄う施設を導入してきました。さらに、今回新たにドイツの当社オフィスビルにおいて、水素を活用した3電池連携による再生可能エネルギーの電力需給運用の実証を開始しました。

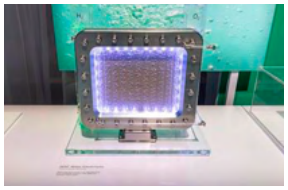
ドイツ・ミュンヘンの当社オフィス

イギリスの当社工場

グリーン水素製造デバイス

将来を見据えた先端研究として、水素生成装置の小型化、低コスト化、低消費電力化に向けた研究開発を進めています。希少金属であるイリジウムを使用せずに効率的に水素を製造できる技術を開発し、安定した水素生産を可能にする技術の実用化を目指しています。

当社グループは、エネルギー・環境関連技術について多くの知的財産を保有しており、これらの活用により知的財産部門でも環境関連の活動に取り組んでいます。知的財産部門における活動の詳細については、サステナビリティ サイトで紹介しております。
（「サステナビリティ データブック2025」も併せてご参照ください。）


グリーン水素製造デバイス
（CES 2025での展示）

モノ

kinari※1

2015年より、石油由来樹脂の使用量削減を目的とした研究開発を開始し、天然由来成分であるセルロースファイバーを樹脂に混錬した成形材料「kinari」の開発を進めてきました。自然界での分解特性向上の観点から、2022年より土壌中で分解可能な樹脂の開発を行い、2024年には海洋環境において完全生分解性を有する植物由来樹脂を用いた成形材料を開発しました。特に、海洋生分解性樹脂に高濃度で添加することにより、優れた機械特性と海洋生分解性を両立させた成形材料の開発に成功しました。これにより、当社の開発した海洋生分解性成形材料は、日本バイオプラスチック協会が認証する「海洋生分解性バイオマスプラ」マークを取得しました。CO_2排出削減と資源循環を実現する技術が認められ、「kinari」は第57回市村賞 市村地球環境産業賞 功績賞*を受賞しました。

海洋生分解性kinariのペレットと認証マーク

* https://news.panasonic.com/jp/press/jn250421-2

食

バイオCO_2

地球環境へのより良いインパクトを目指し、その一環として「バイオCO_2変換」技術の開発を進めています。これは、大気中のCO_2を主な原料として光合成微生物から植物の成長を促進する成分を抽出する技術です。この成分を葉面散布すると、野菜の収穫量が最大40%増加する効果が実証試験で確認されました。当社は、バイオスティミュラント剤「Novitek※1」の農業生産現場での実用効果の検証を2025年4月より開始し、2026年の事業化を目指して脱炭素と食糧生産力の向上に貢献します。

先行技術の開発を進める一方、草津拠点の「共存の森」では、生物多様性関連の高密度計測を行っています。森林が周囲に与える影響や、生物多様性がどのように維持されているかを定量データで明らかにし、2024年8月に国内のOECM※2の一つとして国際データベースに登録されました。地域の方々の環境学習の場としても活用されており、今後も地域環境に溶け込む工場緑地として、周辺の豊かな自然環境と連携しながら整備を進め、生物多様性の保全に貢献します。

バイオCO_2変換技術から生まれた植物成長刺激Novitek

※1 ペロブスカイト太陽電池、kinari、Novitekは、2025年 日本国際博覧会（略称「大阪・関西万博」）にて展示しています
※2 OECMは、Other Effective area-based Conservation Measuresの略で、人の営みによって自然が守られている場のこと

環境・技術戦略

くらし（健康・安全・快適）を支える技術基盤

AIのくらしや仕事（現場）への実装に向けた取り組み

これまで私たちパナソニックグループは、環境・エネルギーへの配慮を前提としながら、人々の「くらし」と「仕事（現場）」をより良くすることに貢献するAI搭載製品の提供や活用を推進してきました。冷蔵庫にAIカメラを搭載したAI冷蔵庫では、庫内の画像を撮影し、在庫を確認できる機能を開発しました。カメラには広角と狭角撮影機能を搭載し、冷蔵室、野菜室、冷凍室にある野菜などの食材を高精度に検出し、アプリ「Live Pantry」と連携することで、買い忘れや重複購入を防ぎ、フードロス削減にも貢献しています。また、生成AIを活用した自社プラットフォームにより、業務生産性の向上や、開発現場での実験自動化による次世代コンデンサや基板材料の開発効率化を進めています。特に自動化した実験環境では無人で365日、24時間稼働し、AIやマテリアルズ・インフォマティクス（MI）と組み合わせることで、材料開発プロセスの高度化・短期化を実現しています。

環境とくらしに貢献するAI技術

AIの開発期間短縮を図り、信頼性を確保する技術の開発

こうしたAI開発では、事前学習に膨大な時間を要するデータセットの構築の効率化や信頼性の確保が課題となります。このような課題に対し、当社グループでは、他社との協業も行いながら、AIの開発期間短縮や、信頼性の確保に貢献する技術開発にも力を入れています。

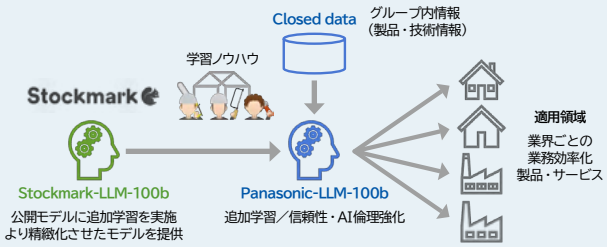
日本語に特化した自社向け大規模言語モデル「Panasonic-LLM-100b」は、国内最大規模の1,000億のパラメータを持ち、当社グループの社内データを追加事前学習させることで、ビジネス領域における知識を強化し、AIによるハルシネーション（事実に基づかない情報を生成する現象）を大幅に抑止することが期待できます。

さらに、当社グループが開発するマルチモーダル基盤モデルを進化させることで、アノテーションコストの大幅削減と高精度化を両立する技術の開発も進めています。アノテーションは、データに対してラベル付けを行う作業であり、時間とコストがかかり、AI開発の効率やスピードを低下させる原因となっています。こうした問題を解決することにより、パナソニックグループにおけるAI開発と社会実装の加速へ貢献していきます。

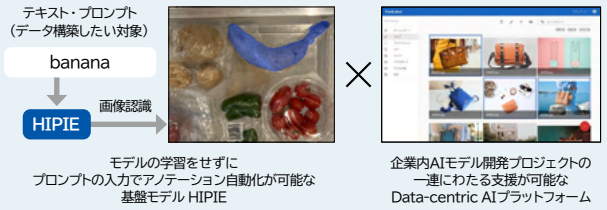
こうしたAI開発場面でコアとなりうる技術に関して、積極的な学会発表を行い、当社のAI技術の対外への訴求や、共創に向けたつながりを創出する活動についても力を入れています。2024年度は、AI技術に関して、著名な国際学会等で採択されており、高い評価をいただいております。従前から取り組んできたこれらの取り組みは「Panasonic Go※」の趣旨にも沿ったものです。また、グループ内でのAI利活用の加速を目指したコンソーシアム活動も推進しています。

※AIを活用したビジネスへの変革を推進するグローバルな企業成長イニシアティブ（先駆的な取り組み）

国内最大規模（1000億パラメータ）の
独自日本語LLM「Panasonic-LLM-100b」の開発



AI開発効率を向上してパナソニックグループのAI開発を加速



**AI開発プロセスのボトルネックとなる
データアノテーションの手間を大幅に削減**

- 光沢などのノイズがあっても動く対象物を1ミリ秒以下で検出し、ロボット作業を止めないセンシング技術を開発
  https://news.Panasonic.com/jp/press/jn241030-3
- 独自開発観察駆動型AIエージェントが生成AIのRAGにナレッジグラフを参照して回答する新技術を開発
  https://news.Panasonic.com/jp/press/jn241003-2
- 膨大な計算時間を要する組み合わせ最適化問題に10分で回答できる多目的最適化技術を開発
  https://news.Panasonic.com/jp/press/jn240830-3
- 画像認識世界最高峰の学会、CVPR2024のコンペ「Ego4D EgoSchema Challenge」で世界で第2位の評価を獲得
  https://news.panasonic.com/jp/press/jn240716-1
- Flowベース生成モデルにおいて、従来難しかったタスク特有の知識を扱えるAI技術を開発（UAI 2024）
  https://news.panasonic.com/jp/press/jn240711-1
- 未知データを1/4の計算コストで効率的に見分けられるAI技術「Split-Ensemble」を開発（ICML 2024）
  https://news.panasonic.com/jp/press/jn240717-1
- 生成AIを応用した、接触に強いロボット制御向けAI技術“Diffusion Contact Model”を開発（IROS 2024）
  https://news.panasonic.com/jp/press/jn241002-2
- 「いいね」の判定だけで好みの画像にパーソナライズ可能な画像生成AI「Diffusion-KTO」を開発（NeurIPS 2024）
  https://news.panasonic.com/jp/press/jn241202-3

コンプライアンスの取り組み

グループGCメッセージ

事業を営む上での前提である コンプライアンス経営の実践は 終わりのない取り組み

取締役 執行役員
グループ・ゼネラル・カウンセル（グループGC）
少徳 彩子

当社グループでは、創業者の松下幸之助が確立した経営理念の根幹である綱領・信条・私たちが遵奉すべき精神（七精神）を中心に、その実践にあたっての考え方までを含めて、「経営基本方針」として定めています。私たちは、「社会の公器」として社会から経営資源をお預かりし事業を行う以上、これらを社会のために正しく有効に活用するとともに、さまざまなステークホルダーに対してその役割を果たすことが求められています。そのため、法令や社会道徳に反しないことはもちろん、私心にとらわれず、「社会のために何が正しいのか」を常に考え、「公明正大」に行動することを、当社グループの活動の大前提としています。

こうした経営基本方針を体現し、コンプライアンスを実践しながら事業活動を進めていくために「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」を定めています。

私は、コンプライアンスは私たちパナソニックグループの一人ひとりの責任であり、一人ひとりが「自分事」として向き合い、日々実践をすることがコンプライアンス違反ゼロを実現するための唯一の方法だと考えています。そのために、コンプライアンスについて積極的に正しい知識を取得し、そして自分事化しながら、何が正しいか判断・実践する軸をぶらさずに日々の業務に当たることが重要です。コンプライアンスを実践し、胸を張って正々堂々と日々の業務に挑戦することが、自分たちが誇りをもてる会社になり、社会やお客様へのお役立ちを実現し、会社の成長につながっていくと考えています。

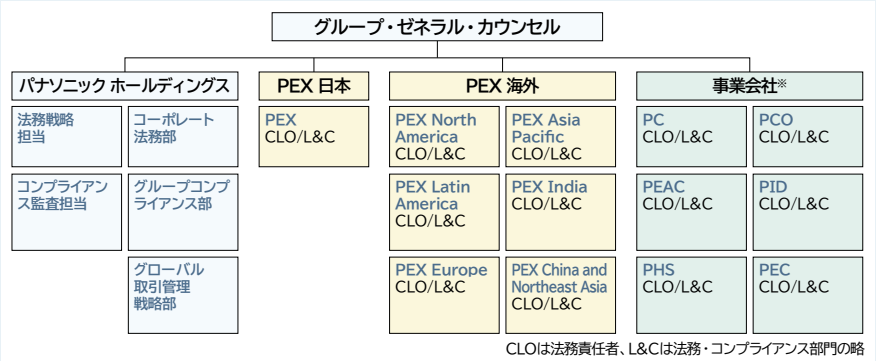
当社グループでは、コンプライアンス行動基準のもと、社内規程や仕組みを整備し、教育・啓発や周知活動を実施の上、その順守・運用状況の見届けを行っています。また、コンプライアンス上の懸念が躊躇なく報告・相談されるような文化を醸成するとともに、コンプライアンス事案に対しては適時・適切に調査・是正しています。

こうしたコンプライアンスプログラムを通じて、当社グループ全体のコンプライアンス経営を実現しています。もし、コンプライアンスに違反した場合、お取引先様やお客様に多大なご迷惑をおかけし、社会の皆様からのグループの信頼を毀損することになってしまいます。こうしたことがグループ内で二度とないように、コンプライアンスの体制整備や教育・啓発活動などは、今後もさらなる改善を継続していくことが極めて重要であり、コンプライアンス経営の実践は終わりのない取り組みだと考えています。

当社グループでは、「事業会社制」に基づくグループ経営体制のもと、パナソニック ホールディングス（株）（PHD）がグループ全体のコンプライアンス体制を構築する責任を負い、グループCEOのもとで、グループGCおよびPHD法務部門がその主たる役割を担っています。各事業会社は、自主責任経営に基づき、各事業領域におけるコンプライアンス体制の構築と徹底の責任を負い、事業会社CEOのもと、事業会社の法務責任者および傘下法務部門がその主たる役割を担っています。また、海外においては、パナソニック オペレーショナルエクセレンス（株）（PEX）の各海外拠点に法務責任者および法務部門を配置・設置し、地域におけるコンプライアンス徹底の役割を担っています。これらの各法務責任者が、グループGCのもとで事業・地域における役割を果たし、1つの法務チームとしてコンプライアンス確保に向けた取り組みを行っています（下図）。当社グループには、私を含め、国内外合わせて約670名の法務機能社員がいます。法務機能として、会社のガーディアンとして「公明正大」、会社の良心の実践者・牽引役になること、事業のパートナーとして現場に寄り添い事業の健全な成長・成功にコミットすることを使命に掲げて、日々その実現に取り組んでいます。

私たちはこの仲間たちとグローバルに緊密に連携し、One Teamで法務機能をフルに発揮することで、コンプライアンス経営を実践し、グループの健全かつ持続的な成長による企業価値の向上に貢献してまいります。

（図）責任者・体制



※ PC：パナソニック（株）、PEAC：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）、PHS：パナソニック ハウジングソリューション（株）、PCO：パナソニック コネクト（株）、PID：パナソニック インダストリー（株）、PEC：パナソニック エナジー（株）

コンプライアンスの取り組み

方針

当社グループの「経営基本方針」を体現し、コンプライアンスを実践しながら事業活動を進めていく上で、当社グループ各社が果たすべき約束、および当社グループ社員一人ひとりが果たすべき約束を定めた「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」を制定し、各地の社員が理解できるよう22の言語で展開しています。

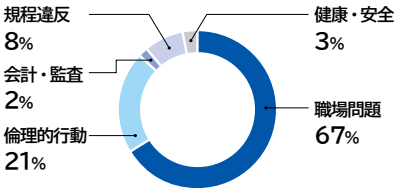
社内コミュニケーション・教育

グループCEOや各事業会社のCEOはじめ、各事業場長から定期的にコンプライアンスに関するメッセージを発信し、コンプライアンスファーストの文化を醸成しています。当社グループでは、事業環境や当社グループ事業の変化に伴い、特定の事業分野・部門、国・地域におけるリスクの変化や法令違反・不祥事の兆しを的確に捉える取り組みを強化し、年間を通じて、倫理・法令順守意識のグローバルな定着とリスクへの対応力向上を目指した取り組みを実施しています。コンプライアンス行動基準や基本的なコンプライアンスの教育・啓発については、入社時、昇格時などに加え、eラーニングや各種教材の提供等を通じて、通年で教育・研修を実施しています。また、グローバルの全従業員を対象に、「従業員意識調査」の中でコンプライアンス意識・風土の浸透に関する設問を設けて調査を行っています。さらに、違反時に会社に与えるインパクトが大きい贈収賄・腐敗行為や競争法違反の分野のeラーニングの受講環境の整備や、各事業会社や各PEX海外において、事業特性や地域特性を踏まえたリスクに応じ、必要な対象者に対してコンプライアンスに関する研修を実施しています。

通報制度

不祥事の防止や早期解決を目的に、国内外の拠点や社外のステークホルダーからも通報ができるグループ統一の通報窓口として、匿名でも通報可能な「グローバルホットライン」を設置し、32言語、24時間、365日にわたり、広くコンプライアンス上の問題を受け付けています。国内外の拠点・職場、お取引先様に対する周知による利用促進を図っています。グローバルホットラインの適正な運営の確保のため、社内外を問わず通報者、調査協力者および調査チームの従業員等への報復行為を禁止しています。また、通報の適正な受付・調査・是正・経営層への報告等の仕組みに加え、調査の実施方法等について社内規程で明確化しています。

通報・相談内容（2024年度）



※職場問題には、ハラスメント、差別、不満・その他を含みます。倫理的行動には、贈賄、利益相反、詐欺・窃盗、競争法、品質、情報セキュリティ、その他倫理的行動を含みます。

2024年度は、約1,480件の通報・相談を受け、そのうち約85%が上記グローバルホットラインを通じたものでした。受け付けたすべての通報、相談については、通報窓口が関係部門と連携しつつ、事実調査を行い、事実が確認された事案については、是正・再発防止や必要な対応を実施し、通報者にもその旨を報告をしています。

重大な違反と是正の取り組み

2024年1月12日、パナソニック インダストリー(株)(PID)では、同社が製造・販売する電子材料製品において、米国の第三者安全科学機関であるUL Solutions（以下、「UL」という）の認証登録等に関する複数の不正行為を行っていたことが判明しました。これを受け、PIDでは、社外有識者による外部調査委員会を設置の上、UL認証に関する不正およびその他の品質不正に関する調査を実施し、2024年11月1日、外部調査委員会より受領した調査報告書およびPID策定の再発防止策を公表しました。

また、当社グループ全体において、品質コンプライアンス問題に関わるすべての膿を出し切り、品質不正を根絶することを目的として、外部の法律事務所の支援を得て、品質コンプライアンスに関する不適切行為を対象とした徹底的な自主調査を実施しています。

重要なコンプライアンスリスクに対する取り組み

当社グループでは、会社に与えるインパクトが大きいコンプライアンス分野（カルテル防止、贈収賄・腐敗行為の防止、貿易コンプライアンス）について、法令違反の防止などコンプライアンス徹底に向けた取り組みをグローバルで推進しています。

なお、PHDの執行役員および事業会社社長の報酬の評価指標のうち、非財務項目には、コンプライアンス徹底の取り組みが設定されています。また、2025年度から、当社執行役員のあるべき行動を促し、重大コンプライアンス事案の未然防止・発見・是正を目的に、マルス・クローバック条項※を導入いたします（適用対象は、業績連動報酬）。

※重大コンプライアンス事案（当社グループ全体の財務、レピュテーションまたはブランド価値に重大な悪影響を及ぼすおそれのあるコンプライアンス事案）が発生した場合、当社グループ全体の財務諸表に重大な修正が生じた場合に、支給済みの報酬の返還請求（クローバック）や支給予定の報酬の減額（マルス）を行うことができる。

（コンプライアンスの取り組み詳細については、こちらをご参照ください。）