

2019年度 決算概要

2020年5月18日
パナソニック株式会社

Panasonic

決算のポイント

● 2019年度実績

対公表 ● **実績は、ほぼ修正公表値*どおり** (*2020年4月27日時点)

対前年 ● **売上高**は、事業ポートフォリオ改革、中国での投資需要低迷に加え、新型コロナウイルス感染症拡大の影響（コロナ影響）により、**減収**

● **調整後営業利益**は、固定費削減等は着実に進捗も、減販損により、**減益**

● **営業利益・純利益**は、事業構造改革費用等により、**減益**

● **フリーキャッシュフロー**は**大幅改善**、**資金**は**十分な流動性を確保**

● 2020年度見通し

● **コロナ影響の不確実性が高く、合理的に算定可能になった時点で開示**

2019年度 連結業績

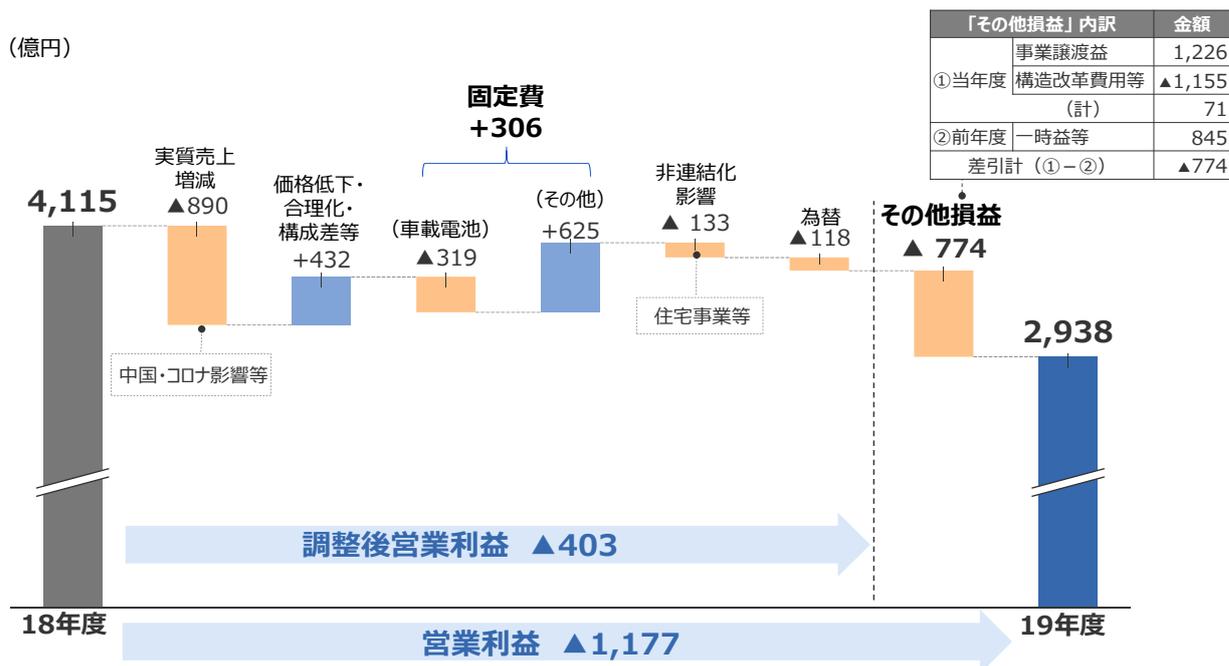
- **売上高**：事業ポートフォリオ改革、中国での投資需要低迷に加え、コロナ影響により、**減収**
- **調整後営業利益**：固定費削減等は着実に進捗も、減販損により、**減益**
- **営業利益・純利益**：事業構造改革費用等により、**減益**

(億円)	19年度	18年度	前年比/差	修正公表値 (2020年4月27日時点)	公表差
売上高	74,906	80,027	94% (95%)*1 ▲5,121	74,500	+406
調整後営業利益*2 (率)	2,867 (3.8%)	3,270 (4.1%)	88% ▲403	2,900 (3.9%)	▲33
その他損益*3	71	845	- ▲774	100	▲29
営業利益 (率)	2,938 (3.9%)	4,115 (5.1%)	71% ▲1,177	3,000 (4.0%)	▲62
営業外損益	▲27	50	- ▲77	▲100	+73
税引前利益	2,911	4,165	70% ▲1,254	2,900	+11
親会社の所有者に帰属する 当期純利益	2,257	2,841	79% ▲584	2,100	+157
ROE	11.5%	15.7%	▲4.2%		
配当 (内、期末配当)	30円 (15円)	30円 (15円)	- -		
為替 レート	1USD/円	109円	111円		
	1ユーロ	121円	128円		
	1人民元	15.6円	16.5円		

*1 為替の影響を除いた実質ベース
*2 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
*3 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

2019年度 営業利益 要素別増減

- **調整後営業利益**：コロナ影響を含む減販損を、固定費削減等で一部カバー
- **その他損益**：事業ポートフォリオ改革を推進し、事業譲渡益と事業構造改革費用を計上



2019年度 セグメント別実績（年間）

：コロナ影響未織込の2020年2月3日時点公表値との比較

- 調整後営業利益：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コロナ影響が発生
- その他損益：コロナ影響による減損等あるも、事業譲渡益等が増加

(億円)	売上高	前年比 (為替影響除く 実質ベース)	公表差	調整後 営業利益	前年差	公表差	その他 損益	前年差	公表差	営業 利益	前年差	公表差
アプライアンス	25,926	94% (96%)	▲974	711	▲125	▲129	▲154	▲174	▲79	557	▲299	▲208
ライフ ソリューションズ	19,125	94% (94%)	▲475	981	+82	▲19	817	+1,070	+72	1,798	+1,152	+53
コネクティッド ソリューションズ	10,357	92% (94%)	▲743	762	▲237	▲48	160	+215	▲20	922	▲22	▲68
オートモーティブ	14,824	97% (99%)	▲276	▲305	▲187	+90	▲161	▲158	▲116	▲466	▲345	▲26
インダストリアル ソリューションズ	12,827	90% (93%)	▲173	376	▲259	▲24	▲330	▲381	▲60	46	▲640	▲84
その他	2,954	96%	▲46	97	+57	+77	▲21	+2	▲1	76	+59	+76
消去・調整	▲11,107	-	+593	245	+266	▲80	▲240	▲1,348	+275	5	▲1,082	+195
連結決算	74,906	94%	▲2,094	2,867	▲403	▲133	71	▲774	+71	2,938	▲1,177	▲62
アプライアンス (製販連結)	26,493	94% (96%)	▲1,107	682	▲130	▲158	▲153	▲173	▲78	529	▲303	▲236

Panasonic

2019年度 決算概要

4

2019年度 セグメント別 売上高・営業利益の増減要因（対前年）

主な増減要因

AP	売上高	空調は増収も、スマートライフネットワークの減収やコロナ影響により、全体としては 減収
	営業利益	空調や日本のホームアプライアンスが堅調も、スマートライフネットワークの減販損やコロナ影響、構造改革費用等により、 減益
LS	売上高	電材やハウジング等が堅調に推移するも、パナソニックホームズ等の非連結化影響等により、 減収
	営業利益	ハウジング事業等の住宅関連事業の増益に加え、事業譲渡益を計上したことにより、 増益
CNS	売上高	プロセスオートやアピオニクスの減販、コロナ影響が全事業におよび、 減収
	営業利益	モバイルソリューションズ、PSSJ*の増益、事業譲渡益があるもコロナ影響等による減販損が響き、 減益
AM	売上高	車載電池の増産投資効果あるも、市況減速・コロナ影響、車載機器の製品サイクル移行期による減販を挽回できず、 減収
	営業利益	円筒形車載電池の収益性は大きく改善も、角形車載電池の固定費増、欧州充電器件名の開発費増、のれん減損等により、 減益
IS	売上高	米中貿易摩擦、コロナ影響等により、 減収
	営業利益	減販損、半導体の減損等により、 減益

注：各セグメントの正式名称は以下のとおり

AP：アプライアンス、LS：ライフソリューションズ、CNS：コネクティッドソリューションズ、AM：オートモーティブ、IS：インダストリアルソリューションズ

* パナソニック システムソリューションズ ジャパン(株)

Panasonic

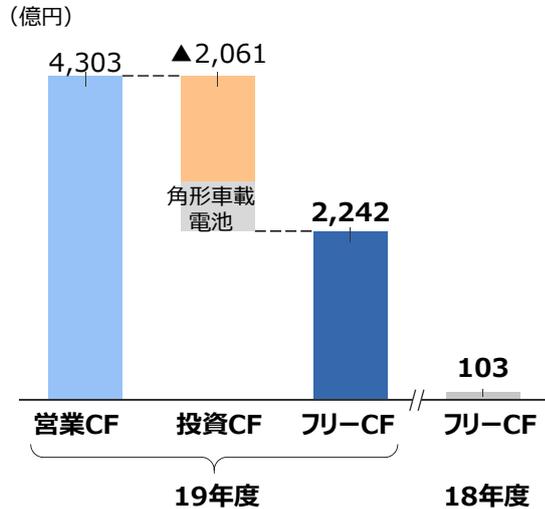
2019年度 決算概要

5

フリーキャッシュフロー・資金の状況

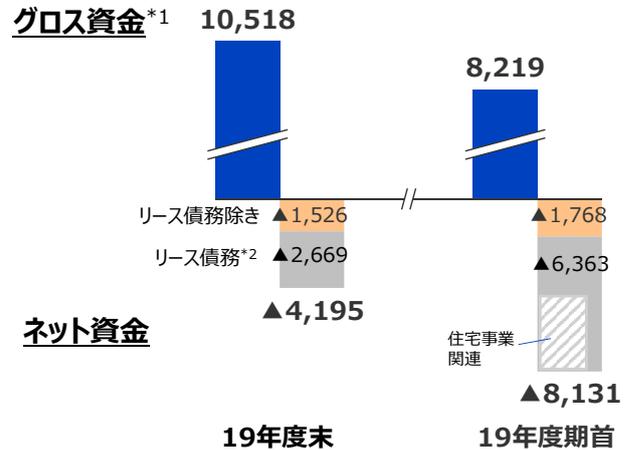
フリーCF：前年から大幅改善

- 投資・在庫抑制に加え、事業譲渡等も寄与



資金：十分な流動性を確保

- グロス資金：1兆円超を確保。加えて、コミットメントライン契約(総額7,000億円)で補完
- ネット資金：FCF改善に加え、事業再編によるリース債務の減少もあり、大幅改善



*1 「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
*2 IFRS第16号の適用によるリース債務

事業ポートフォリオ改革の進捗

- 共創の取り組みを推進（車載用角形電池、街づくり、セキュリティシステム）
- 赤字事業の半導体、液晶パネル、ソーラーは、方向付けを完了

共創による競争力強化

車載用角形電池事業

- トヨタ自動車様との合併会社 プライム プラネット エナジー&ソリューションズ株式会社を設立(2020/4/1)

街づくり事業

- トヨタ自動車様との合併会社 プライム ライフ テクノロジーズ株式会社を設立(2020/1/7)

セキュリティシステム事業

- ポラリス・キャピタル・グループ様との戦略的資本提携を発表（2019/5/31）。資本提携手続き完了(2019/11)

収益性の改善

半導体事業

- 半導体事業の譲渡を発表（2019/11/28）。2020年6月完了予定（当局の承認が前提）
* ディスクリート半導体事業の一部譲渡を発表(2019/4/23)。2019年11月末完了

液晶パネル事業

- 2021年を目途に、液晶パネルの生産終了を発表（2019/11/21）

ソーラー事業

- 開発・生産体制の最適化を発表（2019/5/9）。当局の承認次第で完了予定
- 米・バッファロー工場の生産停止を発表（2020/2/26）。2020年5月末に生産停止し、9月末に撤退予定

テレビ事業

- 構造改革により、21年度の赤字解消を目指す（2019年7月末、メキシコ拠点でのテレビ生産終了）

ライティング事業

- 欧州照明デバイス事業会社の株式譲渡を発表（2020/2/5）。譲渡完了（2020年2月下旬）

注：下線箇所は3Q決算からの変化点

■ 事業ポートフォリオ改革を着実に実行

- 共創の推進
- 赤字事業の方向付け

■ 経営体質を強化

- 固定費削減
- キャッシュフローの改善

2020年度について

- 新型コロナウイルス感染症拡大に対する取り組み
- 業績に影響する要素： ①事業活動へのコロナ影響（2020年度1Q）
②収益改善の取り組み

新型コロナウイルス感染症拡大に対する取り組み

ステークホルダーの健康・安全確保 (顧客、取引先、従業員等)

■ 各国・地域の法令や方針に従い、感染症拡大防止を最優先とした取り組みを実行

【取り組み例】

- 在宅勤務が可能な社員について、原則在宅勤務の対応
- 製造部門での工程の感染予防対策（加えて、万が一感染者が発生した場合の対応手順の徹底）

社会への貢献

■ グループのリソースを活用し、当社製品やサービス、医療物資の提供等により、社会の不安解消に寄与

【取り組み例】

- [国内] 医療用途に転用可能な物資の寄付、マスクの自社生産、医療用電池増産 等
- [海外] 中国、アジア、欧米など各国の状況に応じた、物資等の支援
(当社製品 [エアコン、ジアイノ等] やサービス、医療用電池、マスクや防護服、樹脂素材等)

事業継続性の確保

■ 会社の社会的責任の遂行のため、対応策を推進

【取り組み例】

- 工場で、感染を防ぐため最善を尽くしながら、供給責任を遂行
- サプライチェーン維持・確保のための取り組みを推進
- コロナ影響長期化に備えた流動性の確保

業績に影響する要素：①事業活動へのコロナ影響（2020年度1Q）

<需要面> 自動車・航空業界等の市況低迷、各国の外出制限等により、影響が中国以外にも拡大

<供給面> 中国でのサプライチェーン課題は解消の方向も、アジア等でロックダウンによる工場停止影響あり

*下線箇所は2019年度4Qからの変化点

AP

<需要面> 外出制限・ロックダウン等により、主に、国内・欧州・アジアで需要が減少
<供給面> マレーシア、インド等の工場の停止により、エアコンやテレビ等に影響

LS

<需要面> 国内では市況低迷・工事延期等の影響あり。海外（インド等）ではロックダウンに伴い需要が減少
<供給面> インド、マレーシア、メキシコの工場の停止により、配線器具、換気扇等に影響

CNS

<需要面> 航空業界や自動車業界の市況低迷、イベント中止に伴いエンターテインメント業界で需要減少
<供給面> ロックダウンや部品調達難により、アジア等の工場稼働率が低下

AM

<需要面> ロックダウン等に伴う、顧客の工場停止による需要急減
<供給面> 需要急減による車載機器・円筒形電池の生産・稼働への影響。車載機器で部品調達難の影響もあり

IS

<需要面> 産業向けの影響は限定的も、車載向けの需要が減少
<供給面> ロックダウンや部品調達難に伴う、アジア等の工場の停止により、モータやコンデンサに影響

注：各セグメントの正式名称は以下のとおり

AP：アプライアンス、LS：ライフソリューションズ、CNS：コネクティッドソリューションズ、AM：オートモーティブ、IS：インダストリアルソリューションズ

■ 経営体質強化

- 固定費削減
- 構造的赤字事業への対策

■ 車載事業の収益化

■ 事業ポートフォリオ改革の継続・推進

Panasonic

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
- ・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）
- ・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

（参考）2019年度 営業利益・当期純利益

（億円）

	19年度	18年度	前年差
営業利益	2,938	4,115	▲1,177
営業外損益	▲27	50	▲77
税引前利益	2,911	4,165	▲1,254
法人所得税費用	▲511	▲1,138	+627
当期純利益	2,400	3,027	▲627
親会社の所有者に帰属する当期純利益	2,257	2,841	▲584
非支配持分に帰属する当期純利益	143	186	▲43

(参考) セグメント情報

アプライアンス
(製販連結)

概要 (億円)

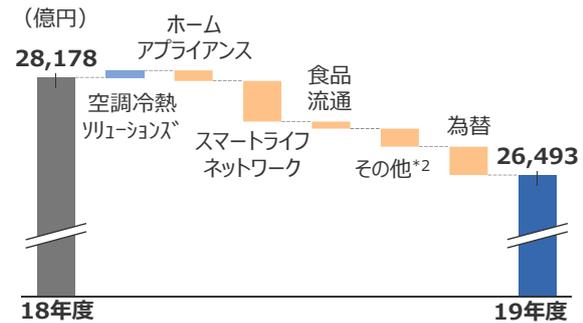
	19年度	前年比/差
売上高	26,493	94% (96%)*1
調整後営業利益	682 (2.6%)	▲130
その他損益	▲153	▲173
営業利益	529 (2.0%)	▲303

*1 為替影響を除く実質ベース

主な増減要因

売上高・調整後営業利益	空調冷熱ソリューションズ	・ ルームエアコンはアジア・欧州を中心に堅調、日本の大型空調も堅調に推移し、増収増益
	ホームアプライアンス	・ 日本の洗濯機・冷蔵庫・美容家電が堅調も、中国・アジアを中心に海外で販売が苦戦し、コロナ影響もあり、減収減益
	スマートライフネットワーク	・ 日本のテレビの販売は堅調に推移するも欧州を中心にテレビ・デジカメが苦戦し、全体では減収減益
	食品流通	・ 日本の大型店舗向けショーケースの苦戦により減収減益
その他損益		・ テレビ・自動販売機などの構造改革費用等

売上高：空調は増収も、スマートライフネットワークの減収やコロナ影響により全体としては減収



営業利益：空調や日本のホームアプライアンスが堅調も、スマートライフネットワークの減販損やコロナ影響、構造改革費用等により減益



*2 冷熱空調デバイス、スマートエネルギーシステム、他カンパニー商材販売、直轄部門、消去等を含む

Panasonic

2019年度 決算概要

16

(参考) セグメント情報

ライフソリューションズ

概要 (億円)

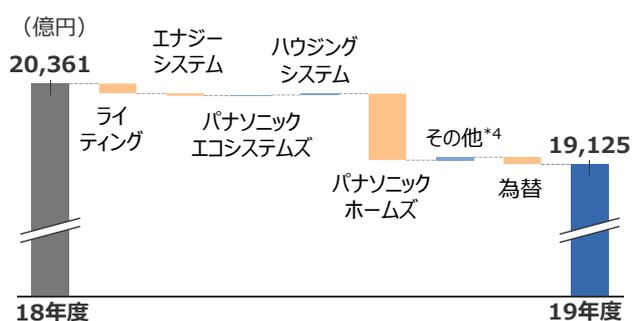
	19年度	前年比/差
売上高	19,125	94% (94%)*1
調整後営業利益	981 (5.1%)	+82
その他損益	817	+1,070
営業利益	1,798 (9.4%)	+1,152

*1 為替影響を除く実質ベース

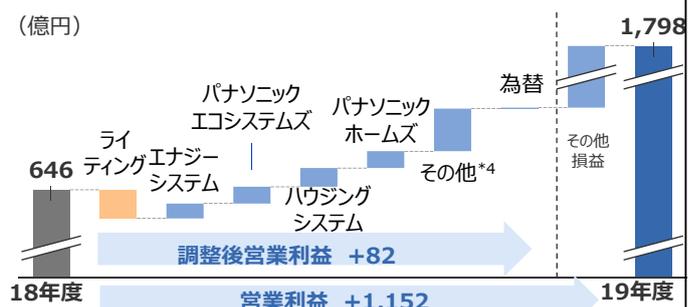
主な増減要因

売上高・調整後営業利益	ライティング	・ アジア、国内照明は堅調に推移するも、欧米のデバイス等が苦戦し、減収減益
	エネルギーシステム	・ 配線器具等の電材事業は前年並も、ソーラー事業の苦戦で減収。固定費削減等で増益を確保
	パナソニックエコシステムズ	・ 換気システム等を扱うIAQ事業*3、環境エンジニアリング事業ともに堅調に推移し、全体で増収増益
	ハウジングシステム	・ 建材商品や水廻りが堅調に推移し、増収増益
	パナソニックホームズ	・ 4Qからの非連結化影響があるも、3Qまで新築請負事業を中心に好調に推移
その他損益		・ 住宅関連事業譲渡益、他

売上高：電材事業*2やハウジング事業等が、堅調に推移するも、パナソニックホームズ等の非連結化影響等により、減収



営業利益：ハウジング事業等の住宅関連事業の増益に加え、事業の譲渡益を計上したことにより、増益



*2 配線器具等の電設資材 (ソーラー含まず) *3 IAQ (Indoor Air Quality)

*4 建築元請事業、自転車、介護、販売部門、消去等を含む

Panasonic

2019年度 決算概要

17

(参考) セグメント情報

コネクテッドソリューションズ

概要 (億円)

	19年度	前年比/差
売上高	10,357	92% (94%)*1
調整後営業利益	762 (7.4%)	▲237
その他損益	160	+215
営業利益	922 (8.9%)	▲22

*1 為替影響を除く実質ベース

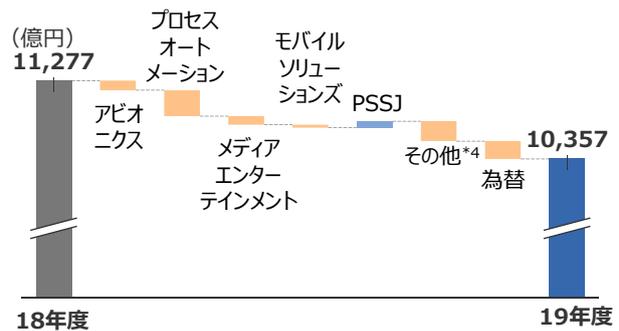
主な増減要因

売上高	アビオニクス	一部のエアラインの投資抑制等によるIFEC*2のハード販売減により減収減益
調整後営業利益	プロセスオートメーション	米中貿易摩擦の影響による投資停滞、および自動車業界での投資抑制による実装機関連の減販、さらにコロナ影響により、減収減益
	メディアエンターテインメント	主力のプロジェクター、業務用カメラの販売減を固定費減でカバーできず、減収減益
	モバイルソリューションズ	Windows7サポート終了特需により国内向けパソコン増販も、コロナ影響を受け減収 固定費削減等の取り組みにより増益
	PSSJ*3	五輪案件の納入に伴うソリューション事業の販売増、パソコン買い替え需要による増販で、増収増益
その他損益		セキュリティシステム事業の譲渡益等

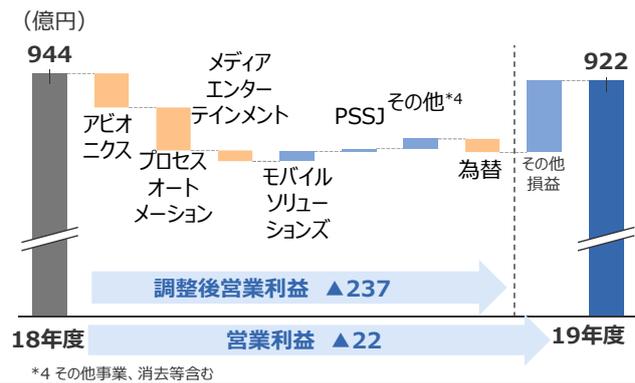
*2 IFEC (Inflight entertainment + connectivity)

*3 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：プロセスオートやアビオニクスの減販、コロナ影響が全事業に及び減収



営業利益：モバイルソリューションズ、PSSJの増益、事業譲渡益があるもコロナ影響等による減販損が響き減益



(参考) セグメント情報

オートモーティブ

概要 (億円)

	19年度	前年比/差
売上高	14,824	97% (99%)*1
調整後営業利益	▲305 (▲2.1%)	▲187
その他損益	▲161	▲158
営業利益	▲466 (▲3.1%)	▲345

*1 為替影響を除く実質ベース

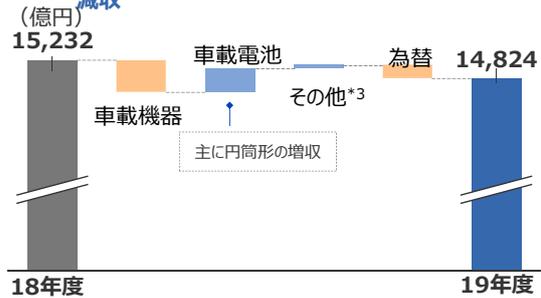
主な増減要因

売上高・調整後営業利益	【売上】	車載機器 ・ IVI*2など成長製品は伸長するも、製品サイクル移行期による減販、中国など自動車市場の悪化、コロナ影響により、減収
	【利益】	・ 欧州の受注済充電器件名の開発費が増加 ・ 製品サイクル移行期、市況減速、コロナ影響などによる減販影響のため減益
調整後営業利益	【売上】	車載電池 ・ 角形：コロナ影響あるも、増産投資効果により、増収 ・ 円筒形：北米工場の増産投資効果で国内工場の減販をカバーし増収
	【利益】	・ 角形：姫路工場 高容量セル生産開始に伴う固定費増加等により減益 ・ 円筒形：北米工場の増販益で国内工場の減益（車載以外）をカバーし増益。北米工場は下期黒字化。
その他損益		車載機器における、FICOSA事業ののれん減損や、欧州拠点構造改革費用など

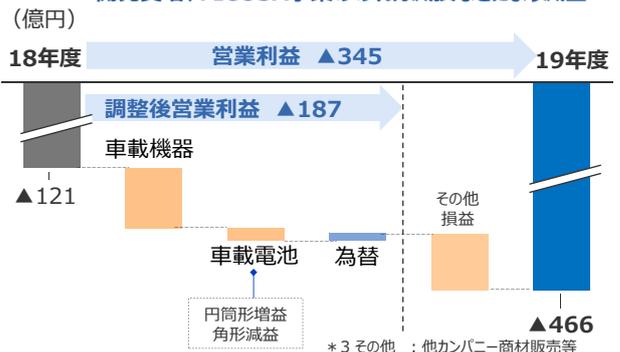
*2 IVI: In Vehicle Infotainment

注：各開示単位に含まれる事業部 [車載機器] インフォテインメント、HMIシステムズ、車載システムズ、FICOSA [車載電池] オートモーティブエナジー、テスラエナジー

売上高：車載電池の増産投資効果あるも、市況減速・コロナ影響、車載機器の製品サイクル移行期による減販を挽回できず、減収



営業利益：円筒形車載電池の収益性は大きく改善も、角形車載電池の固定費増、欧州充電器件名の開発費増、FICOSA事業ののれん減損などにより減益



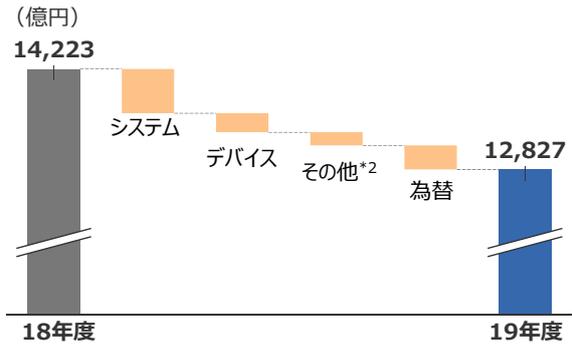
(参考) セグメント情報

概要
(億円)

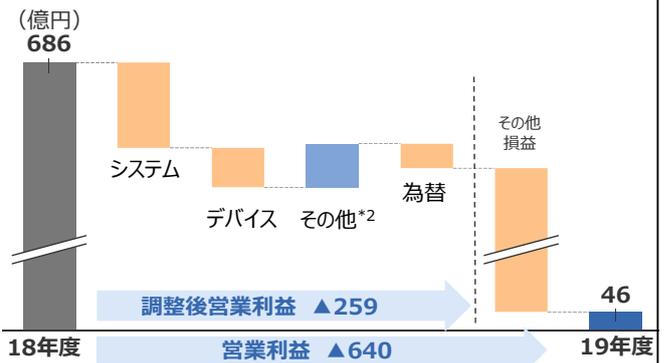
	19年度	前年比/差
売上高	12,827	90% (93%)*1
調整後営業利益	376 (2.9%)	▲259
その他損益	▲330	▲381
営業利益	46 (0.4%)	▲640

*1 為替影響を除く実質ベース

売上高：米中貿易摩擦、コロナ影響等により、減収



営業利益：減販損、半導体の減損等により、減益



*2 半導体、液晶の他、他カンパニー商材販売、消去等を含む

主な増減要因

売上高・調整後営業利益	要因
システム	・ 車載電源やデータセンター向け蓄電システムは堅調も、中国の設備投資抑制やコロナ影響等によるFAセンサ、モータ、リレーの苦戦、ICT向け二次電池事業の縮小などにより、減収減益
デバイス	・ 5Gインフラ向け基板材料や車載用コイルは順調に拡大も、中国市況低迷の影響等によるコンデンサなどの受動部品の不振により、減収減益
その他	・ 市況悪化により減収も、半導体の契約更改効果により利益は改善
その他損益	・ 半導体事業の譲渡決定に伴う減損等

注：各開示単位に含まれる事業

[システム] メカトロニクス、産業デバイス、エナジーソリューション
[デバイス] デバイスソリューション、エナジーデバイス、電子材料

(参考) 中期ポートフォリオ区分と開示セグメントとの関係性 (19年度)

ポートフォリオ区分	事業領域	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
基幹事業	空間ソリューション	空調冷熱ソリューションズ、食品流通	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	メディアエンターテインメント		
	現場プロセス			アビオニクス、プロセスオートメーション、モバイルソリューションズ、PSSJ		
	インダストリアルソリューション					システム、デバイス
再挑戦事業	オートモーティブ				車載機器	
	車載電池				車載電池	
共創事業	家電	ホームアプライアンス、スマートライフネットワーク				
	住宅		ハウジングシステム、パナソニックホームズ			

* ソーラー事業は含まず

(参考) 基幹事業の年間実績

(億円)

事業領域	19年度実績	前年差
空間ソリューション	売上	19,205 ▲ 439
	調整後営業利益 (調整後営業利益率)	1,138 (5.9%) ▲ 41
	EBITDA (EBITDAマージン)	1,424 (7.4%) ▲ 226
現場プロセス	売上	8,868 ▲ 697
	調整後営業利益 (調整後営業利益率)	682 (7.7%) ▲ 194
	EBITDA (EBITDAマージン)	868 (9.8%) ▲ 148
インダストリアルソリューション	売上	9,723 ▲ 1,085
	調整後営業利益 (調整後営業利益率)	522 (5.4%) ▲ 338
	EBITDA (EBITDAマージン)	972 (10.0%) ▲ 538
基幹事業合計	売上	37,796 ▲ 2,221
	調整後営業利益 (調整後営業利益率)	2,342 (6.2%) ▲ 574
	EBITDA (EBITDAマージン)	3,265 (8.6%) ▲ 912

(参考) 2019年度 売上開示事業の構成

売上開示事業	主な事業部	売上構成比 (19年度実績ベース)
AP <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	
LS <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> ライティング事業部 エナジーシステム事業部 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) 	
CNS <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	
AM <ul style="list-style-type: none"> 車載機器 車載電池 	<ul style="list-style-type: none"> 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. オートモーティブエナジー事業部、テスラエナジー事業部 	
IS <ul style="list-style-type: none"> システム デバイス 	<ul style="list-style-type: none"> メカトロニクス事業部、産業デバイス事業部、エナジ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、エナジーデバイス事業部、電子材料事業部 	

注：1. 中国・北東アジア社の売上・利益は主にAPセグメントとLSセグメントに、US社の売上・利益は主にAPセグメントとAMセグメントに含まれています。
 2. パナソニック ホームズは2020年1月より非連結化
 3. 売上構成比は19年度実績ベース

(参考) 2020年度 サブセグメント(旧称：売上開示事業)の構成

	サブセグメント	主な事業部等
AP	<ul style="list-style-type: none"> 空調冷暖ソリューションズ 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 	<ul style="list-style-type: none"> 空調冷暖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 冷暖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
LS	<ul style="list-style-type: none"> 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 その他 	<ul style="list-style-type: none"> ライティング事業部 エナジーシステム事業部 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 自転車、介護、販売部門、消去等含む
CNS	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
AM	<ul style="list-style-type: none"> 車載機器 車載電池 その他 	<ul style="list-style-type: none"> 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. テスラエナジー事業部 等 他カンパニー商材販売等
IS	<ul style="list-style-type: none"> システム デバイス その他 	<ul style="list-style-type: none"> メカトロニクス事業部、産業デバイス事業部、エナジ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、エナジーデバイス事業部、電子材料事業部 半導体、液晶の他、他カンパニー商材販売、消去等を含む
その他	<ul style="list-style-type: none"> 原材料の販売等 	
消去・調整	<ul style="list-style-type: none"> 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. 中国・北東アジア社の売上・利益は主にAPセグメントとLSセグメントに、US社の売上・利益は主にAPセグメントとAMセグメントに含まれています。

2. パナソニック ホームズは2020年1月より、オートモーティブエナジーは2020年4月より非連結化。

なお、プライム ライフ テクノロジーズ(株)、プライム プラネット エナジー & ソリューションズ(株)の持分法による投資損益は、それぞれ「消去・調整」、「AMセグメント」に含む。