Panasonic

パナソニック株式会社

Annual Report 2021

財務とESGに関する報告書 2021年3月期

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

目次／編集方針

パナソニックについて

経営理念	03
私たちの歩み	05
取締役会長メッセージ	07
CEOメッセージ	09
中期戦略の取り組み状況／事業ポートフォリオ改革	15
事業会社制への移行／事業責任者メッセージ	19
地球環境問題の解決への貢献	25
サプライチェーン改革ソリューション	27

※「グループCEOによる説明会（2021年10月1日開催）」および「サステナビリティ説明会（2022年1月6日開催）」の資料も併せてご参照ください。

機能別戦略

CFOメッセージ	29
CTOメッセージ	33
CIOメッセージ	35
CHROメッセージ	37

編集にあたって

当社では、アニュアルレポートを、中長期の経営戦略や、ESG（環境・社会・ガバナンス）の体制・取り組み、当期の業績・財務状況などを盛り込んだ統合報告書と位置付け、投資家の皆様を主な対象として、タイムリーな情報を発信するため、複数回に分けて発行しています。

当レポートでは、物も心も豊かな「理想の社会」の実現に向け、地球環境問題解決への貢献やあくなき改善による競争力強化の取り組みなど当社グループが目指す今後の経営の方向性や、新たな事業会社制における各事業の目指す姿について説明しています。また、ESGを経営基本方針の実践そのものと位置付け、事業「機会」と「社会的責任」の視点から、具体的な方針および取り組みを紹介しています。

ESG

ESGの位置付けと取り組み(「機会」と「社会的責任」)	39
社外取締役メッセージ	41
取締役・監査役・執行役員	45
コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み	49
環境責任者メッセージ／環境への取り組み	55
人・組織・文化に関する取り組み	59
責任ある調達活動の取り組み	61

サステナビリティ データブックへのリンク

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

財務・企業情報

財務・非財務ハイライト	63
At a Glance	67
10年間の主要財務データ	71
財務報告	73
コーポレートデータ／社外からの評価	77

将来見通しに関する注意事項

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

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

経営理念

私たちの使命は、生産・販売活動を通じて社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与すること――。「綱領」は、パナソニックの事業の目的とその存在の理由を簡潔に示したものであり、「経営理念」の根幹として、これまであらゆる経営活動のよりどころとしてきました。今後もパナソニックは、経営理念に基づいて、社会の課題解決と発展に貢献し続け、新しい未来を切り拓いていきます。そして、持続的な成長と企業価値の向上を実現していきます。

A Better Life, A Better World

経営理念

綱領

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

信条

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

私たちの遵奉すべき精神

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

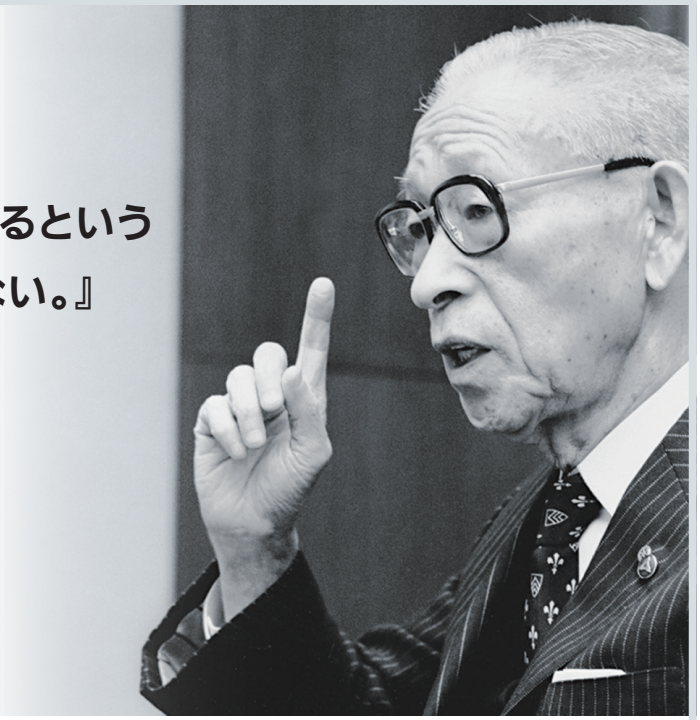
経営活動のよりどころ:
不変

経営理念実践のための指針:
社会情勢などの変化に応じて進化

パナソニック行動基準
(改訂・更新を経て2019年に現基準)
https://www.panasonic.com/jp/corporate/management/code-of-conduct/list.html

- "A Better Life, A Better World"
  創業者・松下幸之助が定めた綱領を、現代向けに、端的に表現したパナソニックのブランドスローガン
- **綱領**
  パナソニックの事業の目的とその存在の理由を簡潔に示したもので、「経営理念」の根幹としての経営活動の拠り所
- **「産業人たるの本分に徹する」**
  私たちのつくり出す商品やサービスが、人々や生活により多くの便宜を与え、その福祉の充実向上と幸福に大きく貢献しなければならないことを自覚するとともに、その使命観に立って、与えられた役割を実践していくこと。
- **信条**
  綱領を実践するための心構え
- **私たちの遵奉すべき精神**
  信条の拠り所(精神的態度の基準)

創業者　松下幸之助の企業観



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

創業者
松下 幸之助
（1894年－1989年）

創業者が考える企業の社会的責任

以下の原則を踏まえ、時代の変化に即応すること。

原則 1

企業の本来の事業を通じて、
社会生活の向上、
人々の幸せに
貢献していくこと。

原則 2

その事業活動から
適正な利益を生み出し、
それをいろいろな形で
国家社会に還元していくこと。

原則 3

そうした企業活動の過程が、
社会と調和したもので
なくてはならないこと。

企業観を支える創業者の思想

幸之助は1932（昭和7）年、当社の真の使命に思い至った。それは、当時の社会状況に鑑み、「物資を生産に次ぐ生産をもって貧乏を克服し、富を増大する」というもので、後に「水道哲学」と呼ばれた。つまり、道端で通行人が飲んでもとがめられないほど、安く、豊富な水道の水のように、物資を豊富にかつ廉価に生産供給するという考え方である。

この考え方の根底には、人間の幸せ、社会の繁栄についての幸之助の独自の思想がある。それは、「精神的な安定と、物資の無尽蔵な供給が相まってはじめて人生の幸福が安定する」というもので、当社の使命は、いわばこの「物心一如」という考え方に基づいている。

私たちの歩み

パナソニックは1918年の創業以来、「社会生活の改善と向上」と「世界文化の進展」の実現に向けて事業に取り組んでまいりました。これからも、物も心も豊かな「理想の社会」の実現に向け、社会課題に正面から向き合って、現在と未来に対する不安の払拭に挑戦し、新しい価値を創造していきます。

1918年

松下電気器具製作所（現在のパナソニック）を設立。
初の製品となる「アタッチメントプラグ」と
「2灯用差し込みプラグ」を発売。

1927年

国民の必需品 となることを
願って「ナショナルランプ」と
名づけた角型ランプを発売。
安全な光源として日本全国に普及。

1931年

ラジオ販売を開始。
故障しないラジオとして
喜ばれ、家庭に情報と文化を
届けた。

1932年 創業命知元年※

貿易部を設置し、**輸出事業を開始**。

※創業命知元年
創業者 松下幸之助が、「物資の生産に次ぐ生産をもって貧乏を克服し、
社会の繁栄に貢献する」という真の使命を明示した。
https://www.panasonic.com/jp/corporate/history/chronicle/1932.html

1950年代

洗濯機、白黒テレビ、冷蔵庫など、
家事負担の軽減 とゆとりある生活を実現する
製品を次々と発売。

1961年

海外初の生産拠点 として
「ナショナル・タイ」を設立。以降も外貨不足で
家電輸入が困難な国々に生産拠点を設立。

1965年

週休2日制を他社に先駆けて開始。
「一日教養、一日休養」というスローガンのもと、
従業員の **能率と勤労意欲の向上** に
大きな役割を果たした。

1987年

中国の近代化に向けて、北京市との合弁で
カラーブラウン管製造会社を設立。同社は、中国において、
当社の合弁会社第一号であった。

1988年

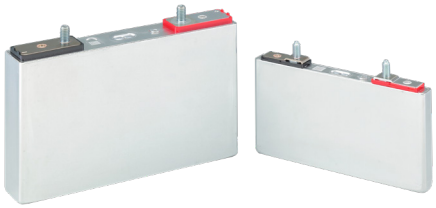
スポーツを通じた**世界平和**の実現。
オリンピックが掲げるこの理念に賛同し、
カルガリー1988冬季オリンピック以来、
「TOP(最高位スポンサー)」として、
30年以上、大会をサポート。

2008年

真のグローバル企業を目指し、
社名を「パナソニック株式会社」に変更、
ブランドを全世界で「パナソニック」に統一。

2010年

ハイブリッド自動車用のリチウムイオン電池の量産を開始。
環境対応車の普及に貢献。



2014年

「Fujisawa サスティナブル・スマートタウン」が街びらき。
エコで快適、安全・安心なくらしを実現。

2018年

創業100周年を迎え、
当社の目指す方向性として
『くらしアップデート』※ を発信。

※個人と法人のお客様にとって、「最適」な物やサービスを提供し続けること。

2021年

物も心も豊かな理想の社会の実現に向けて
『地球環境問題解決への貢献』
『あくなき改善に挑戦』を発信。

取締役会長メッセージ

持続的な成長と企業価値の向上へ、ガバナンス改革を継続推進

取締役会長
取締役会議長
津賀 一宏

2021年6月、パナソニックの取締役会長に就任致しました。これまでの皆様からの多大なるご支援に感謝申し上げますとともに、これからは、社会と企業の接点に自らの立ち位置を移して、当社の継続的な発展のために力を尽くしていきたいと考えております。また、取締役会議長として、当社のガバナンス改革を推進し、取締役会の実効性や経営の機動性、透明性、客観性の向上などを通じて、持続的な成長と企業価値の向上を目指してまいります。

自身の果たすべき役割においては、3つのテーマを重視していきたいと考えております。

1つ目は、「ガバナンス」です。会長および取締役会議長としての最大の役割はガバナンスであり、これをしっかりとやり遂げていくことが自らの大きな責任です。当社では、透明性・公正性の高い事業活動を継続するため、さまざまなガバナンス改革を進め、取締役会の実効性向上を図ってまいりました。取締役会では、多様なバックグラウンドを持つ6名の社外取締役も出席し、多角的な視点での意見、質疑などを通じて、活発な議論が進められています。また、任意の指名・報酬諮問委員会では、CEOの後継者候補や交代時期などについても審議を行い、取締役会に答申しています。その結果として、特に、持株会社制への移行による事業会社化（2022年4月予定）やCEOの交代、Blue Yonder社の完全子会社化といった大きな決断について、透明性・客観性を持って実行することができたと考えています。まさに、取締役会や指名・報酬諮問委員会など、ガバナンスの土台をしっかりと築き、その機能を十分に発揮したからこそであると思っています。その体制・機能を活かしつつ、さらなる実効性の向上に向け、ガバナンス改革を継続してまいります。

ガバナンスには、多様な人が自由闊達に意見を交わし個性を発揮できる、オープンで健全な風土を構築していくことがすべての基本となります。多様な視点・知見を持つ人材が入り交じり、相互の価値観を尊重しながら、強みを掛け合わせ補完し合うことで、一つの組織の力や価値観だけでは成し得ないような新しいチャレンジができるわけです。そのような組織風土の醸成に向けて、多様性にあふれた人材の登用や経営参画を通じて、貢献していきたいと考えています。

2つ目は、「環境」です。子どもたちや孫たち、そしてその先の代まで豊かな社会生活を持続させるためには、グローバルの社会課題である地球環境問題の解決は極めて重要であり、当社として最優先で取り組んでいます。2021年5月、楠見CEOが、当社を「地球環境問題の解決をリードする会社」にしていくと表明しました。それは、当社のすべての事業において、工場やオフィスなどにおける自社活動はもちろん、商品やサービスを通じて環境負荷軽減を実現することや、リサイクル・リユースの促進など資源の有効活用の視点でも大きな貢献を果たし、本来のお役立ちと環境の両面でトップランナーを目指していくというものです。決して簡単なことではありませんが、それゆえ、当社として挑戦する意義があると考えています。環境問題解決の領域で圧倒的な存在感を誇る会社の実現に向けて、全力でサポートしていきたいと考えています。

そして3つ目は、本質的な「成長」です。多種多様な事業を展開する当社にとって、本質的な「成長」とは何なのかと自問したとき、それは発展する社会とどれだけ歩みをともにして価値を生み出せるか、ということに尽きるのではないかと考えています。それは非常に大きな課題であり、これまで当社が実行できていたかというと、必ずしも十分ではなかったと感じています。創業者 松下幸之助が自然の摂理として「生成発展」と唱えたように、企業も同じように変化に応じて有機的に姿や形を変えながら発展し、世のため人のために貢献し続けることができると考えれば、当社の存在意義・役割を改めて原点に立ち返って見つめ直す必要があると思います。そこを正しく理解し活動していけば、本質的で持続的な成長を実現することができると考えています。自らの責務として社内外、グローバル、ESGなどのさまざまな観点から当社の存在意義・役割を素直な心で見つめ直し、当社らしい「道」を追求していくとともに、当社の成長に向けたチャレンジをサポートしてまいります。

当社の持続的な成長そして企業価値の向上に向けた取り組みや、従業員・組織・事業会社の果敢なチャレンジに対して、これまでの経験を活かしながら自らの役割において支援、貢献してまいります。

CEOメッセージ

経営理念に立ち返り、「理想の社会」の実現を目指す

―あくなき改善により、全事業の競争力を徹底強化―

代表取締役
社長執行役員
CEO
楠見 雄規

2021年4月1日に津賀からCEOを引き継ぎ、6月24日の株主総会を経て、代表取締役、および社長執行役員に就任しました。これまで株主様に加え、お客様やお取引先様等、さまざまなステークホルダーの皆様とお話をし、期待とともに厳しい声を多数頂いています。パナソニックが社会に対して大きな責任を負っていることを改めて認識し、変革を加速していかなければならないという危機感を新たにしています。

パナソニックは「社会生活の改善と向上」と「世界文化の進展」に寄与することを社会に対してお約束しています。地球環境問題をはじめ社会課題が深刻化する中、パナソニックが今なすべきことは、今一度経営理念に立ち返り、社会課題に正面から向き合い、「理想の社会」の実現に向けて社会により大きな貢献を生み出すべく邁進していくことだと考えています。ただし、私たちが社会に対し貢献を果たすためには、誰にも負けない立派な仕事をすること、すなわち本当にお客様や社会から求められる商品を、誰にも負けない品質・コスト・サービスでお届けする力を身につけ、スピード感をもって日々磨き続けていくことが不可欠になります。それを成し得てこそ真のお役立ちが叶い、当社事業のたゆまぬ発展を社会から認めて頂けると認識しています。そのために、常にお客様視点、現場視点で、一人ひとりが高い理想に向けて日々改善を追求するような集団にしていくべく、今後2年間はすべての事業において競争力を徹底的に高めていくことに集中します。2021年度はその初年度として、特にオペレーション力の強化にグループを挙げて取り組み、改善のサイクルを加速してまいります。

パナソニック本来の経営の伝統、強さ、当社らしさを取り戻し、パナソニックを再び発展の道を歩む姿にしていく、そして世の中の皆様から求められる価値ある会社にしていくというのが私の決意です。グループ一丸となって全力を尽くしてまいりますので、皆様のご理解、ご支援をどうぞよろしくお願い致します。

中期戦略の進捗

低収益体質からの脱却を目指す現在の中期戦略は、着実に進捗しています。経営体質強化や、事業ポートフォリオ改革、車載事業の収益改善等の取り組みにより、2020年度はコロナ影響を受けながらも、調整後営業利益率で5%近い水準を確保することができました。中期最終年度である2021年度もさらなる改善に向け、これらの取り組みを引き続き推進します。

こうした中で、今後私が取り組むべきことは、それぞれの事業が攻めるべき領域において競争力を徹底的に高め、お客様や社会により大きな貢献を果たしていくことであると考えています。

競争力強化の一環として、2022年4月から新しいグループ体制に移行します。その目的は、自主責任経営をさらに徹底し、事業に関する意思決定は事業会社に任せ、各事業の責任者が、現場・現物に基づいて迅速に意思決定できる形にすることにより、経営全体のスピードを上げ、それぞれの領域で競争力を高めることです。各事業会社が、中長期的な社会の変化を踏まえ、どの領域でどのようなお役立ちを提供していくのかを見定め、向き合う業界・顧客に対して最適な事業体制を実現し、お客様や社会に対して、競合の専業メーカーに負けないお役立ちを目指してまいります。

一方、持株会社は、経営理念とその基本的な考え方の徹底、すなわち、くらしや社会への貢献に向けて、誰にも負けないお役立ちを提供するという考え方をグループ全体に改めて徹底していくとともに、競争力強化への見届けや支援、競争力強化の根幹となる人を活かす経営への見届けを行っていきます。加えて、必要に応じて事業の選択と集中、あるいは事業強化・再生に向けた非連続的な打ち手を実行し、またグループとして重要なリスクへの対応として、財務規律・コンプライアンス・安全を徹底します。

新体制への移行は2022年4月からですが、2021年10月より現行のカンパニー制を廃止し、実質的には新体制をベースとした組織体制に移行してまいります。

パナソニックグループが目指す今後の方向性

経営理念に立ち返る

当社の創業者 松下幸之助は、1932（昭和7）年、当時の日本社会の状況に鑑みて、「生産に次ぐ生産をもって貧乏を克服し、富を増大する」という、いわゆる「水道哲学」の考え方を提示しました。これは「物心一如」、すなわち「精神的な安定と、物資の無尽蔵な供給が相まってはじめて人生の幸福が安定する」という考えに基づくものであり、250年をかけて「理想の社会」を建設するという遠大な構想を打ち出したのです。この時代からおよそ90年という長い時間が経過しましたが、社会が進展してきた現在においても、「物心一如」という考え方に基づけば、この「水道哲学」も、決して前時代的なものではないと私は考えています。

確かに現在、先進諸国を中心に、社会は物で満たされ、不便らしい不便さは感じなくなりました。しかし人々の精神の安定が得られ、心が豊かになったか、といえば必ずしもそうではないのではないか、と感じています。不安は絶えず、悩みや孤独を抱える人も多くおられます。また、年々急速に進む環境破壊や天然資源の枯渇を考えれば、私たちの子どもたち、孫たち、その次の世代まで、豊かな生活が送れるのかというと、大きな不安が残ります。その意味では、これまで、私たちは豊かさを追求する上で、物をお届けすることを中心に活動してきましたが、結果としては「理想の社会」に向かう道のりから、少しそれた所を歩んできてしまったのではないかと考えています。しかし、来た道を戻ることは出来ません。今の位置から、いかに本来進むべき道へと方向を正していくかが、私どもにはまさに問われていると感じています。つまり、今のパナソニックの果たすべき使命は、物も心も豊かな「理想の社会」の実現に向け、社会課題に正面から向き合って、新たな道を切り拓くことだと考えています。そして、こうした努力を重ね、誰にも負けないお役立ちを果たすことが本来のパナソニックらしさ、松下らしさだと私は思います。

CEOメッセージ

地球環境問題の解決に貢献

社会課題の中でも、パナソニックとして最優先で取り組んでいくべきは、地球環境問題だと考えています。私たちの子どもたちや孫たち、その先まで豊かな「社会生活」を持続させるためには、このグローバルでの社会課題は避けて通ることはできません。既に、CO_2等 温室効果ガスの増加に伴う気候変動の影響は、世界各地で出始めており、さまざまな鉱物などの天然資源の枯渇も問題は年々深刻化しています。まさに危機的状況にあると考えています。

当社は1991年、世界に先駆けて実に30年前に環境憲章を制定し、この課題と非常に長く向き合い、取り組んできました。今改めて、こうした温室効果ガスや資源枯渇などの環境問題解決をリードする会社となるべく、より大きな貢献を生み出すことに注力していきます。これは当社のすべての事業で取り組んでいきます。工場やオフィスなどにおける自社の活動そのものはもちろん、自動車のCO_2排出削減を支えるエナジー事業、サプライチェーンを効率化し在庫や輸送のロスを削減する現場プロセス事業、快適かつ環境に優しいくらしを提供する水素燃料電池やAir2Waterなど、商品やサービスを通じ、環境負荷軽減を実現していきます。また、リサイクル・リユースの促進、サプライチェーンにおける廃棄ロスの最小化、さらにはさまざまな商品をお客様の手元にわたってからも進化させることで、より長くお使い頂けるようにするなど、資源の有効活用の視点でも、大きな貢献を果たしてまいります。

ただし、これは環境性能だけでなく、商品本来のお役立ちにおいても、よりお客様のご期待を超える価値をご提供することが大前提となります。つまり本来のお役立ちと、環境貢献の両面でトップランナーを目指すということです。これにより、本当の意味での、より大きな環境貢献を生み出すことができます。実現は決して簡単ではありませんが、ここに挑戦するからこそ、大きな競争力を生み出すことができると考えています。

こうした取り組みを通じて目指す姿として、当社は2017年、「環境ビジョン2050」を発信しています。当社は、主に自社の生産に使うエネルギー、すなわち温室効果ガスの排出基準を示す「GHGプロトコル」の区分でいう「スコープ1・2」だけでなく、原材料、お客様のもとでの使用・廃棄まで、当社が生み出した商品・サービスがライフサイクル全体で使うエネルギー、すなわち「スコープ3」までを責任範囲として取り

組んでいます。「スコープ3」で使うエネルギーは、当社の場合、「スコープ1・2」の実に40倍に相当します。工場・オフィスなどを含め、パナソニックの商品・サービスが社会の中で使用するエネルギーを減らし、その使用量を超えるクリーンなエネルギーの創出・活用を提供することで、エネルギーの自給自足の実現、持続可能な社会を目指します。

これは、供給側でのエネルギーのクリーン化だけに依存することなく、「自らの事業」において「使うエネルギー」を上回るクリーンなエネルギーの創出・活用を実現していくことを意味します。非常に挑戦的な目標ですが、「理想の社会」の実現に向け、グループのすべての事業で積極的に取り組んでいきたいと考えています。こうした取り組みを通じて、グローバル最大の社会課題である気候変動問題の解決に大きな貢献を果たす、リーディングカンパニーとなることを目指します。

そこに至るまでのマイルストーンとして、まずは2030年までに、新体制でのすべての事業会社で、その生産に使うエネルギーのCO_2排出量を実質ゼロ化するという目標をコミットします。これは、私たち製造業が今、必達すべき目標であると考えています。

具体的には、この達成に向け、さらなる省エネ、当社拠点における再生可能エネルギーの利活用推進、再生可能エネルギーの調達の3つの取り組みを加速します。とりわけ、当社拠点における再生可能エネルギー利活用については、太陽光や水素の利活用などを積極的に進め、再生可能エネルギー100%の拠点をつくることに積極的に挑戦してまいります。現時点で、パナソニックエコテクノロジーセンターやパナソニックエナジー無錫など、グローバル4拠点で実現し

ています。

これに加えて、アプライアンス社の燃料電池工場（滋賀県草津市）でも、水素燃料電池に太陽光、蓄電池を組み合わせ、製造工程の使用電力をすべて自ら賄う「RE100化」を推進し、2022年4月より本格稼働します。この燃料電池工場では、工場自身をショーケースとし、自ら実証を重ねながら、「RE100ソリューション」事業として磨き上げていきます。今後、同様の拠点を積極的に増やすとともに、パナソニックのソリューションをお客様にもより広くご利用頂くことで、気候変動問題解決への貢献を拡げてまいります。

地球環境問題の解決に貢献

環境ビジョン2050

パナソニックグループが関わる
全事業活動とお客様のくらし・社会を
持続可能に

パナソニックは使うエネルギーの削減と
それを超えるエネルギーの創出・活用を進めます
「使うエネルギー」＜「創るエネルギー」

2030年環境目標

全事業会社でのCO_2排出量ゼロ化を実現
- 省エネ取り組みの加速
- 自拠点における再生可能エネルギー利活用
- 再生可能エネルギー調達

スマートエネルギーシステム事業部 草津工場
再生可能エネルギー100%化

「理想の社会」の実現に向け、あくなき改善に挑戦 2年間は全事業で競争力強化に集中

もう一つ、パナソニックが目指すべきは、あくなき改善に挑戦し続けることで、理想の社会の実現をリードする会社になるということだと考えています。そのためには、厳しい競争環境において圧倒的な競争力を身につけることが不可欠ですが、その中で大きなポイントとなるのがあくなき「改善に次ぐ改善」です。これには2つの視点があります。

一つは、お客様にとっての本質的価値を起点に、理想の未来を見据えた高い目標を掲げ、その実現に向けて日々自らの力を磨き上げていくということです。新たな時代をリードする商品を実現したり、その商品の普及を加速するために圧倒的なコスト力を実現するという目標を立てて、原価の低減を突き詰め、そのギャップを埋めることに努めます。創業者が1930年代、「従来の半値でより多くの家庭にラジオを届ける」という目標を掲げ、ラジオの原価半減を実現したように、本来当社には、そういった伝統があります。

もう一つは、ムダや滞留を徹底的に撲滅し、社会からお預かりした大切な経営リソースを最大限に有効活用するということです。まさに一秒一滴の無駄に気づき、それをなくすべく、改善を重ねてまいります。

今改めて、この考え方をすべての事業の現場において徹底します。具体的には、商品性能や、環境性能、開発効率、生産性など、競争力の源泉となる要素を事業ごとに見極め、それらを改善するための目標をKPI（Key Performance Indicator）として明確化し、競争力を磨いてまいります。例えば、車載電池事業であれば、エネルギー密度などの電池性能や、コスト力が競争力の源泉になります。これらを改善するために必要なアクションを具体的に特定し、それらをKPIとすることにより、各現場がやるべきことを明確化し、現場の一人ひとりが自ら考えて改善に取り組む形にしていきたいと考えています。これにより、事業の競争力を高め、それぞれの事業を業界No.1にしたいと考えています。

こうしたことを突き詰めていけば、おのずと成果はキャッシュという形で生まれてくるというのが私の考え方です。このような考え方を踏まえ、今後2年間は、すべての事業において、攻めるべき領域を定め、そこでの競争力を徹底的に高めてまいります。市場が極端に縮小する見込みであるなど、将来の事業毀損が明白な事業を除いては、まず競争力を高めていくことに注力したいと考えています。

私は過去の経験から、「戦略」と「オペレーション力」が競争力強化の両輪だと考えています。「戦略」とは、どのような顧客をターゲットとするか、また、事業を構成するさまざまな要素のうち、どこで優位性を確立するか、そして、どのようなビジネスモデルでキャッシュを獲得していくのか、あるいは、どのようなパートナーと組んで事業を伸ばしていくのか、などの要素に分解することができます。すなわち、事業とし

CEOメッセージ

ての「勝ち筋」をいかに構築していくか、ということです。「オペレーション力」については、製造におけるモノづくりの領域だけの話ではなく、開発・企画などの間接業務、そしてサプライチェーンまで、事業を構成するあらゆる現場において、ムダや滞留を撲滅し事業のスピードを高め、結果として高効率・高生産性を実現する力のことを意味しています。

いかに「戦略」が優れていても、それを実際の事業において実践する力がなければ、戦略は絵に描いた餅に過ぎません。お客様や社会への貢献に向けて事業を発展させていくにあたり、モノと情報の流れを見せる化・整流化して、変化にも迅速に対応できる卓越したオペレーション力を身につけることが、戦略上の優位性とともに、非常に重要です。パナソニックは過去、事業の転地やビジネスモデルの変革など、新たな優位性の獲得に向けた、戦略面の強化に重点を置いてきました。しかし、「オペレーション力」については、すべての事業、機能、業務において、まだまだ向上の余地があるというのが私の認識です。あくなき改善に挑戦とは、この「オペレーション力」を徹底的に高め続けることです。

主な事業の取り組み

こうした経営の考え方を踏まえた上で、環境問題の解決へのお役立ちを拡げつつ、どのように競争力を強化していくのか、新しいグループ体制の3つの事業を例に説明します。

現場プロセス

まず、現在のコネクティッドソリューションズ社（CNS）、新体制でのパナソニックコネクトが担当する現場プロセス事業です。2021年4月に発表したとおり、パナソニックは世界のサプライチェーンの現場に革命を起こす世界一のソリューションプロバイダーとなるべく、Blue Yonder社100%子会社化を決定しました。

CNSの持つ、デジタル、データの力を駆使して、サプライチェーンを構成するそれぞれの現場のムダ・滞留を撲滅し、現場の改善を自律化させる取り組みと、Blue Yonder社による、サプライチェーン全体の「つながり」の見える化・最適化によって大きな改善のサイクルを継続的に回すためのソフトウェア、この2つを組み合わせ、サプライチェーン全体が自律的に改善し続けていくソリューションを提供します。これにより、サプライチェーンを構成するそれぞれの現場のロスや滞留を徹底的に削減し、お客様の経営改革に貢献、資源の有効活用や現場の働き方改革など、社会課題の解決にも貢献していきたいと考えています。

先ほどの「戦略」の観点から申し上げれば、Blue Yonder社というパートナーの力をグループに取り込み、ソフトウェアやソリューションの力を強化することで、この領域における優位性を高めていくということになります。そして「オペレーション力」の観点では、この「サプライチェーン改革ソリューション」を、まずは、パナソニックの現場で先行導入し、ソリューションの力を磨き上げていくとともに、グループ全体のオペレーション力強化につなげてまいります。

エナジー

2つ目は、新たに設立する、パナソニックエナジーが担当するエナジー事業です。その中核となる円筒形の車載電池事業では、EVのトッププレイヤーであるテスラ社との協業を戦略的に進め、当社の強みが活かせる領域で事業を拡大してきました。しかし、テスラ社の急激な需要変動に対応するというモノづくりのオペレーション力が十分ではなかったため、ここまでは収益改善に注力せざるを得ませんでした。急激な需要拡大に対応して、21年度は、北米では生産ラインを増設します。あわせて、オペレーション力を徹底的に磨き、業界をリードする原価力を実現しながら、さらに生産能力向上を図ります。

また、技術開発において、現在主力である電池セルサイズの2170では、性能面、環境面で業界をけん引してまいりましたが、4680と呼ばれる次世代サイズにおいても、業界をリードしてまいります。今後のさらなる投資に関しては、さらにオペレーション力を改善し、競争力を発揮できるということにめどをつけた上で明確化していきたいと考えています。

非車載分野においては、蓄電池システム事業を拡大致します。既に、デジタル社会の発展に伴いデータ保護の重要性が高まる中、その基幹となるデータセンターの安定稼働に、高い信頼性を武器に貢献をしています。また今後、グローバルに再生可能エネルギーの活用が進む中で、電力の安定供給に貢献する家庭向けの蓄電システムをはじめ、くらしのインフラとなる領域でのチャレンジも進めていきます。パナソニックエナジーは、電池の性能や信頼性、原価力を徹底的に磨き、環境問題の解決を図るとともに、社会インフラ

の発展に向けても大きな貢献を果たしてまいります。

「くらし」領域

3つ目は、新しい「パナソニック」が担当する「くらし」領域です。ここでは、今後、私たちが物も心も豊かな「理想の社会」の実現を目指すにあたり、世の中に先んじて、新たな価値の創出を目指していきたいと考えています。

空質・空調は、新たなパナソニックにおいて成長の軸となる事業です。この領域における私どもの強みは、ジアイーノやナノイーというユニークな除菌技術のみならず、ウイルスの抑制に重要な湿度制御技術、高効率の熱交換技術など、空気の質を高めつつ環境負荷を最小限にする広範囲の技術にわたります。コロナ禍を背景に、空質への関心がグローバルに高まる中、今後、空質技術と空調技術を高度に統合した商品のニーズがますます高まってきます。そこでこれらの、アプライアンス社とライフソリューションズ社で従来は別々に確立してきた先進技術を統合し、一つの商材、あるいはシステムとしてパッケージ化することで、例えば、「健康で快適な空気」など、パナソニックらしい、新たな価値の創出を目指します。すでに今年3月には、第一弾として、温度環境に合わせた最適な湿度の制御が可能な商品を中国で投入しています。そして今後、非住宅分野における大型システムの展開を加速し、ソリューション型事業の拡大を図ります。

家電については、2019年の中国・北東アジア社設立を機に、中国において、商品開発のスピードやコスト力など、新たな強みを身につけつつあります。今後はまずその強みを日本含めグローバルに展開し、競争力を強化致します。

海外B2Bについては、これまで、配線器具事業が、モノづくりの強みを活かした海外展開に成功しており、アジアやインド、トルコで、住宅向けを中心に拡大してまいりました。今後は、開拓した販路と、培ってきた各国でのお客様からの信頼を足掛かりに、空質空調事業とも連携し、これらの国・地域において、ビルや店舗など非住宅向けの事業も成長させてまいります。

経営理念を実践し、世の中の皆様から求められる価値ある会社を目指す

当社は、「企業は社会の公器である」という考え方を経営の基本とし、社会からお預かりしたあらゆる経営資源をもとに、事業活動を通じて社会の発展や課題解決に貢献することを通じて、ステークホルダーの皆様とともに発展してきました。この考え方は、時代が経過し社会が進展してきた現在も変わりません。むしろ、グローバルでさまざまな社会課題が深刻化し、国際社会がSDGs（持続可能な開発目標）の達成などサスティナブルな社会の実現を目指す中、この原点に立ち返った経営がより一層重要になると考えています。

私は、地球環境問題をはじめ、さまざまな社会課題に正面から向き合い、社会の発展や課題解決により大きな貢献を果たすべくチャレンジすることは、事業競争力の強化にもつながると考えています。持続可能な社会の実現に貢献することを通じて、企業としての持続性を高める取り組みはESG経営とも呼ばれていますが、当社の視点では、これは経営理念の実践そのものです。

こうした考えのもと、当社は、私たちの子どもたち、孫たち、その先まで、物も心も豊かな生活を送れる「理想の社会」の実現に貢献すべく邁進し、世の中の皆様から求められる価値ある会社となり、企業価値を高めてまいります。引き続き、パナソニックをご支援頂きますよう、お願い致します。

中期戦略の取り組み状況

2019年にスタートした中期戦略では、低収益体質からの脱却に向けて、経営体質の強化、事業ポートフォリオ改革、車載事業の収益改善に取り組んできました。
経営体質強化については、2020年度までの利益貢献は、固定費削減800億円、半導体、液晶パネル、ソーラー、テレビの構造的赤字事業への対策効果300億円で計1,100億円となり、中期戦略で掲げた1,000億円目標を2020年度に前倒しで達成しました。2021年度も、これらの取り組みを通じて、追加で200億円の利益貢献を目指します。
事業ポートフォリオ改革については、将来の利益成長に向けた取り組みと収益改善を進めてまいりました。具体的には、車載用角形電池事業、街づくり事業、セキュリティシステム事業において、パートナー企業との共創による競争力の強化と欧州・北

米の照明デバイス事業、欧州民生用電池事業、ITCグローバル等の低収益事業への対策を実行し収益性の改善を図るとともに、現場プロセス事業や車載電池事業に成長投資を実施致しました。2021年4月には、世界トップクラスのサプライチェーン・ソフトウェア専門企業であるBlue Yonder社の全株式の取得を合意致しました。同社がグローバルに提供する先進的なソリューションとビジネスモデルを習得することで、当社のソリューション能力強化を図り、ビジネスモデル変革を加速させてまいります。車載事業の収益改善については、固定費削減や生産性向上、材料合理化等の取り組みにより、収益は大きく改善しております。現中期戦略の最終年度においても、これらの重点取り組みを引き続き進め、収益性を一層高めてまいります。

2020年度に中期目標1,000億円を1年前倒しで達成

(億円)	中期目標	19年度※2	20年度※2	累計実績	21年度見通し※2
固定費削減※1	600	200	600	800	200
構造的赤字事業への対策	400	0	300	300	0
合計	1,000	200	900	1,100	200

※1 中期戦略の取り組み以外(コロナによる減販と関連する固定費改善等)は含まず
※2 調整後営業利益ベースの前年からの改善額

半導体、液晶パネル、ソーラー、テレビの構造的赤字事業への対策を実施

現場プロセス事業、車載電池事業に成長投資を実施

車載用角形電池事業、街づくり事業における合弁会社設立、セキュリティシステム事業における資本提携を実施

構造的赤字事業への対策に加え、欧州・米州の照明デバイス事業、欧州民生用電池事業、通信衛星サービスを提供するITCグローバル等の低収益事業への対策を実施

20年度は黒字化、21年度は500億円の利益見込み

<AMセグメント>	19年度	20年度	21年度見通し
調整後営業利益(率)	▲305億円(▲2.1%)	22億円※3(0.2%)	500億円(3.2%)

※3 一時費用含めても全体で黒字化

中期戦略の取り組み状況

事業ポートフォリオ改革

主要施策の進捗状況

成長に向けた投資

将来に向けたビジネスモデル変革と強固な利益の柱を構築

現場プロセス

Blue Yonderから、AI（人工知能）、ML（機械学習）の最新技術や、サプライチェーンのパッケージソフトウェアビジネス、リカーリングビジネスのノウハウを獲得し、「現場プロセス事業」の進化をより一層加速

2020年5月
- Blue Yonder社の20%分の株式を取得

2021年4月
- Blue Yonder社の全株式取得を発表

車載電池

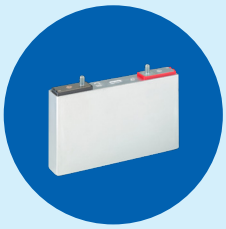
北米工場の生産能力拡大

2020年度
- 高容量技術の導入完了 ➡ 35GWh到達

2021年度
- 生産ライン1本増設 ➡ 38～39GWhへ

共創による競争力強化

ビジネスパートナーとともに新たな価値を創造



車載用角形電池

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

2019年1月
- トヨタ自動車（株）との車載用角形電池事業に関する合弁会社の設立を発表

2020年4月
- プライム プラネット エナジー&ソリューションズ（株）を設立

街づくり

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

2019年5月
- トヨタ自動車（株）との街づくり事業に関する合弁会社の設立を発表

2020年1月
- プライム ライフ テクノロジーズ（株）を設立

セキュリティシステム

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

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

2019年11月
- 資本提携手続き完了

収益性の改善

構造的赤字事業への対策

半導体

台湾企業への事業譲渡

2019年11月
- 半導体事業の譲渡を発表

2020年9月
- 事業譲渡完了

半導体

ディスクリート半導体事業の一部譲渡

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

2019年12月
- 一部譲渡完了

液晶パネル

自社生産終了

2019年11月
- 2021年をめどに、液晶パネルの生産を終了することを発表

ソーラー

生産から撤退

2020年9月
- 米バッファロー工場の生産撤退を完了

2021年2月
- マレーシア・島根工場の生産撤退を発表
- 国内外における太陽電池の販売は継続

テレビ

コスト大幅見直し等により20年度黒字化

2019年7月
- メキシコ拠点での生産終了を発表

2021年3月期
- 不採算モデルの開発機種数絞り込み等により黒字化
- 生産拠点を再編し、包括的な他社協業に向けて交渉中

低収益事業への対策

欧州・北米照明デバイス事業会社の株式譲渡

2020年2月
- 欧州照明デバイス事業会社の株式譲渡を発表、譲渡完了

2021年3月
- 北米照明デバイス事業会社の株式の譲渡を発表、譲渡完了

欧州乾電池事業会社の株式譲渡

2021年3月
- 欧州乾電池事業会社への株式譲渡を発表

2021年6月
- 欧州乾電池事業会社への株式譲渡を完了

ITCグローバルの売却完了

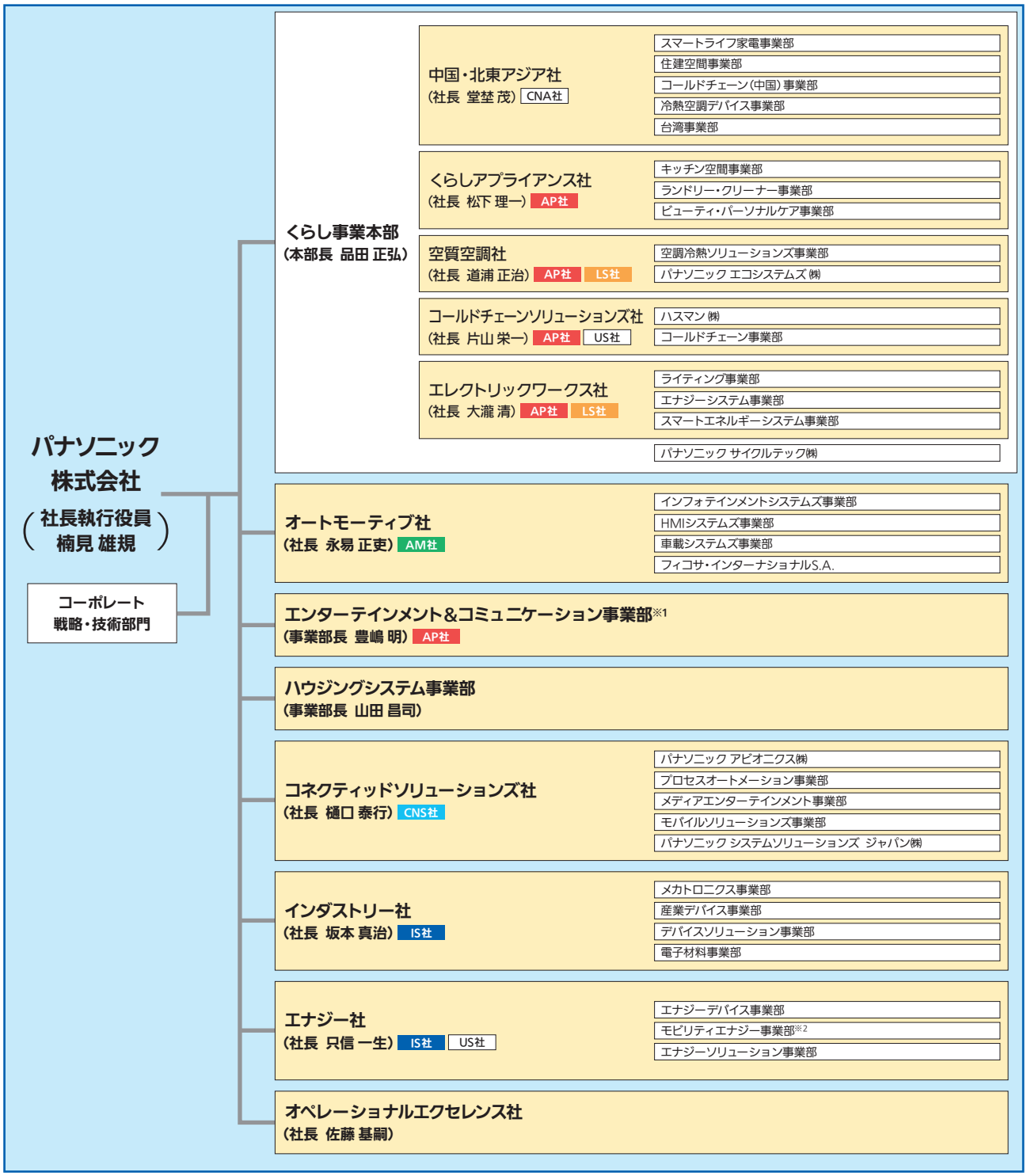
2021年4月
- 非航空業界向け衛星通信サービスを提供するITCグローバル社の株式譲渡を発表、譲渡完了

事業会社制への移行

当社は、それぞれの事業領域での競争力強化の一環として、2022年4月から、現在の「パナソニック株式会社」を持株会社とし、その傘下に7つの新事業会社と、専門的な機能を担う新会社を配置する事業会社制へ移行します。持株会社の名称は「パナソニック ホールディングス株式会社」とし、「パナソニック株式会社」の名称は、現在のアプライアンス社、ライフソリューションズ社、

持株会社　主な事業会社　社内分社　AP社 設立のベースとなる2021年9月末時点の主なカンパニー

2021年10月1日付グループ体制



※1 スマートライフネットワーク事業部から名称変更
※2 テスラエナジー事業部から名称変更

中国・北東アジア社を中心とした、「くらし」領域を担当する新事業会社が受け継ぎます。

事業会社制での円滑な事業運営に向け、2021年10月には現行のカンパニー制を廃止し、バーチャルでの新体制をスタートします。

（ご参考）2021年9月末時点のグループ体制

- パナソニック株式会社
  - コーポレート戦略本部
  - アプライアンス社 AP社
  - ライフソリューションズ社 LS社
  - コネクティッドソリューションズ社 CNS社
  - オートモーティブ社 AM社
  - インダストリアルソリューションズ社 IS社
  - 中国・北東アジア社 CNA社
  - US社 US社
  - ハウジングシステム事業部

2022年4月1日付グループ体制（予定）

※事業会社における各事業部は、2021年10月1日から変更ありません。

- パナソニックホールディングス株式会社
  - 事業内容　パナソニックグループの経営戦略策定・ガバナンス、技術・新規事業開発投資等に関連する活動
  - パナソニック株式会社
    - 事業内容　くらしに関するエレクトロニクスメーカーとしての開発・生産・販売・サービス活動に関する事業
    - 中国・北東アジア社 CNA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
    - くらしアプライアンス社 AP社
      - 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 AP社 LS社
      - 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㈱
    - コールドチェーンソリューションズ社 AP社 US社
      - ハスマン㈱
      - コールドチェーン事業部
    - エレクトリックワークス社 AP社 LS社
      - 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
    - パナソニック サイクルテック㈱
  - パナソニック オートモーティブシステムズ株式会社 AM社
    - 事業内容　車載関連機器の開発・製造・販売活動に関する事業
    - 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
    - フィコサ・インターナショナルS.A.
  - 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 AP社
    - 事業内容　映像・音響・通信関連製品の開発・生産・販売・サービス活動に関する事業
  - パナソニック ハウジングソリューションズ株式会社
    - 事業内容　住宅設備・建材の製造・販売・施工活動に関する事業
  - パナソニック コネクト株式会社 CNS社
    - 事業内容　航空・製造・エンターテインメント・流通・物流・パブリック分野向け機器・ソフトの開発／製造／販売／SI／保守／サービス含むソリューションの提供に関する事業
    - パナソニック アビオニクス㈱
    - 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㈱※3
  - パナソニック インダストリー株式会社 IS社
    - 事業内容　電子部品、制御デバイス、電子材料等の開発・製造・販売活動に関する事業
    - 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
  - パナソニック エナジー株式会社 IS社 US社
    - 事業内容　乾電池、ニッケル水素電池、リチウムイオン電池、蓄電システム等の事業領域における開発・製造・販売活動に関する事業
    - エナジーデバイス事業部
    - モビリティエナジー事業部※2
    - エナジーソリューション事業部
  - パナソニック オペレーショナルエクセレンス株式会社
    - 事業内容　パナソニックグループのガバナンス、モニタリング、オペレーション高度化支援についてのサービス提供活動に関する事業

※3 吸収分割承継会社として「パナソニック コネクト株式会社」に社名変更し、傘下の事業を事業部として扱う予定（事業部名称は今後決定）

事業会社制への移行

事業責任者メッセージ

くらし事業本部

本部長
品田 正弘

略歴
2017年 4月 エコソリューションズ社 副社長
2019年 4月 アプライアンス社 社長
2021年10月 くらし事業本部 本部長 CEO

お客様の“くらしの質の向上”に貢献する会社

くらし事業本部は、家電、空調、照明、電気設備や冷凍冷蔵ショーケース等の業務用機器など、住宅から店舗、オフィス、街にいたるさまざまな空間に対応した商品・サービスを提供しています。日本のみならずグローバルに、特に中国・北東アジア地域において、重点的に家電と住宅設備事業を展開しています。私たちは、創業以来100年を超えて培った「くらしの技術やくらしに寄り添うアイデアで人・社会・地球を健やかにすること」を使命（ミッション）に掲げ、新しい商品やサービスの創出に加え、環境に配慮したモノづくりを追求することで地球環境へも貢献していきます。例えば、空調や冷蔵庫、冷凍冷蔵ショーケースなどでは、当社が持つ、省エネや自然冷媒などの技術でCO_2排出量の削減を進めており、これは地球と共存するという、お客様や社会のニーズにも応えるものであると思います。持続可能な社会の実現のため、人・社会・地球の視点でくらしの質の向上に貢献することで、くらしのパナソニックとして、ブランド価値を上げていきます。

WEBサイト https://panasonic.co.jp/ap/corporate_profile/index.html

オートモーティブ社

社長
永易 正吏

略歴
2014年 4月 オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社 オートモーティブ営業本部 本部長
2021年 4月 オートモーティブ社 社長
2021年10月 オートモーティブ社 社長 CEO

パナソニックらしさでモビリティ社会に貢献

当社は、「Heartmotive」※というスローガンを掲げ、カーメーカーやユーザーに寄り添いながら、クルマと移動体験に新しい価値を提供し続けます。コネクテッド化、自動運転・先進運転支援、カーシェア、電動化などCASEと称される技術革新や、人のくらしや移動の変化が起きています。当社は車載事業の開発・製造で培った技術と、グループ内の家電・住宅事業等の知見・ノウハウを結集し、モビリティ社会の発展に貢献します。ユーザーの安全・快適な運転に効果的な情報を提供する「コックピット統合ソリューション」や、クルマでの移動をより充実した時間にする「車室空間ソリューション」などを提供していきます。環境課題には、クルマの電動化や軽量化に貢献する商材やリサイクル材料使用商品の拡大、事業活動におけるエネルギー削減や循環型ものづくり等を推進し、「2030年パナソニック全事業会社CO_2排出量実質ゼロ」は、前倒しの達成を目指し取り組んでいます。

※「Heartmotive」:「Heart」と「Automotive」を組み合わせた造語。いつの時代もどこにいても人は移動し、出会います。私たちは人に寄り添い、一人ひとりにストレスフリーな移動を実現し、こころ動かす出会いを創り続けたい。そんな思いを表現しました。

WEBサイト https://www.panasonic.com/jp/corporate/am.html

当社は、それぞれの事業領域での競争力強化の一環として、2021年10月にはカンパニー制を廃止して新体制をスタートしており、2022年4月には事業会社制へと移行します。

ここでは、事業責任者が、新しい組織を紹介し、目指す姿についてご説明致します。

エンターテインメント&コミュニケーション事業部

事業部長
豊嶋 明

略歴
2013年 4月 パナソニックAVCネットワークスインド(株)社長
2020年 4月 アプライアンス社 副社長
2021年10月 エンターテインメント&コミュニケーション事業部事業部長

お客様に常に新しい「感動と安らぎ」を提供し続ける

エンターテインメント&コミュニケーション事業部では、テレビ、オーディオ、ビデオ、デジタルカメラ、ヘッドホン、インターホン、電話、ホームネットワーク等のAVC商品をグローバルに展開しています。

私たちのミッションはエンターテインメントとコミュニケーションの力で人々に新しい「感動と安らぎ」を提供することです。その実現に向け、世界最高水準の映像・音響・通信で人と人をつなぎ、明日を創造し続けるプロフェッショナルであることを目指します。強い想いと行動力で、魅力ある商品・ソリューションを生み出し、新しいライフスタイルの創造を実現してまいります。

私たちの強みである「映像・音響・通信」の力を今後も磨き続け、先進技術を取り入れた新しい価値づくりを絶え間なく進化させるとともに、新たな領域にも積極果敢に挑戦致します。

また、再生部材の活用・省梱包化・機器の低消費電力化等についても全力で取り組み、循環型社会の実現に貢献してまいります。このような取り組みを通じ、社会そしてお客様に貢献し続け、事業成長を目指します。

WEBサイト https://www.panasonic.com/jp/corporate/profile/segments.html#entertainment

ハウジングシステム事業部

事業部長
山田 昌司

略歴
2013年 4月 エコソリューションズ社常務
2019年 4月 ライフソリューションズ社上席副社長
2021年10月 ハウジングシステム事業部事業部長

「くらし」に寄り添い、人と社会に新たな価値を提供

今、建設業界を取り巻く環境は転換点を迎えています。カーボンニュートラルへの対応・資源保全等の環境意識の高まり、人手・職人不足、DXの進展・働き方の変化による人のくらし・価値観の多様化等、社会課題は急速に変化しています。これからの企業は、社会課題の解決に向き合う事業でなければ持続的成長はできません。人々のくらしと密接に関わっているハウジング事業は、多くの社会課題を解決できる可能性があり、またその使命があると考えています。森林資源の保護やCO_2を削減する素材・技術のノウハウを、パナソニックグループのくらし関連商材を含めた商品やソリューションとして提供し続け、SDGsにつながる持続性のある豊かな社会づくりに貢献します。また、ハウジング事業は、今まで築き上げてきた「技術」や「販売網」の強みを土台に、「エンジニアリング」や「デジタル」を新たな強みに進化させることでバリューチェーン拡大を図り競争力を高め、そして、住宅だけでなく非住宅、国内に留まらずグローバルへお役立ちを拡げてまいります。これからもビジネスパートナー様やお客様との共創を深め、人と社会に新たな価値を提供し続けていきます。

WEBサイト https://panasonic.co.jp/phs/

事業会社制への移行
事業責任者メッセージ

コネクティッドソリューションズ社

社長
樋口 泰行

略歴
1980年 4月 松下電器産業(株)入社
92年に退社し、日本ヒューレット・パッカード社長、ダイエー社長、日本マイクロソフト会長などを歴任
2017年 4月 コネクティッドソリューションズ社 社長
2021年10月 コネクティッドソリューションズ社 社長 CEO

「現場」にイノベーションをもたらし、よりよい社会、持続可能な未来の実現に貢献

当社は、さまざまな課題を抱えるB2Bのお客様の「現場」にフォーカスし、現場にイノベーションをもたらすことでお客様の経営改革に貢献してまいります。新社名のコネクトには、技術を「つなげる」ことで、お客様にさらなる付加価値を提供したいという思いを込めました。お客様の現場のうち、例えば「つくる」「運ぶ」「売る」というサプライチェーンの現場では、労働力不足の一方、多様化する消費者ニーズに迅速に対応するため、業務プロセスが複雑化し、経営課題となっています。このようなお客様の課題に対し、強いハードウェアにソフトウェアや最新のテクノロジーをつなげ、また我々がモノづくりで培った知見とノウハウをサービスやソリューションにつなげることで、現場の最適化、生産性向上に取り組みます。2021年9月に完全子会社化したBlue Yonder社のAI/ML(機械学習)を活用したソフトウェアプラットフォームを加え、この取り組みをさらに加速させます。現場のイノベーションは、お客様の経営への貢献のみならず、廃棄ロスやエネルギーの削減などの社会課題の解決にもつながります。当社は、お客様とともに持続可能な社会の実現を目指します。

WEBサイト https://www.panasonic.com/jp/corporate/cns.html

インダストリー社

社長
坂本 真治

略歴
2013年 4月 オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社 常務
2019年 4月 インダストリアルソリューションズ社 社長
2021年10月 インダストリー社 社長 CEO

お客様とともに困難な社会課題解決に取り組む

インダストリー社は、「多様なデバイステクノロジーでより良い未来を切り拓き、豊かな社会に貢献しつづける」をミッションとして発足しました。

私たちは、工場の労働力不足解消に向けた省人化、IoT社会のデータ爆発に対応する情報通信インフラの信頼性・安全性向上、モビリティ社会に向けた環境対応車への移行の加速など、社会課題の解決が求められる領域に注力致します。

これまで培ってきたデバイスの技術開発力と知見を結集し、独自の材料・プロセス技術に基づく「強いデバイス」と、「強いデバイスを核としたシステム」で、特長の際立つ価値を提供してまいります。特に、「FAソリューション」「電子材料」「コンデンサ」を3コア事業とし、お客様との共創を通じて、社会へお役立ちする領域の拡大を図ります。

また、地球環境問題の解決への貢献として、生産活動におけるカーボンニュートラルの実現、商品性能の進化を通じた環境負荷低減にも積極的に取り組みます。

これからもお客様に選ばれ続ける真のパートナーとして、今まで以上に社会の変化を敏感に捉え、スピード感と強い使命感をもって、サステナブルで豊かな社会の実現に貢献してまいります。

WEBサイト https://www.panasonic.com/jp/corporate/industry.html

エナジー社

社長
只信 一生

略歴
2019年 1月 パナソニック(株)
コーポレート戦略本部
経営企画部長
2020年 7月 インダストリアル
ソリューションズ社
副社長
2021年10月 エナジー社 社長 CEO

電池事業で培った強みを活かし
豊かなくらしと環境が両立する持続可能な社会を実現

エナジー社は、日々の便利で快適なくらしを支える乾電池事業や、社会インフラを支える産業用電池、車載用電池等のB2B事業をグローバルに展開しています。

近年、IoT社会の高度化とともに生活スタイルや豊かさの追求も多様化している一方で、世界中が深刻な地球環境問題や自然災害の激甚化に直面しています。

エナジー社はこれらの環境問題にも真摯に向き合い、「安心」「安全」「低環境負荷」という提供価値を最大化することで、豊かなくらしと環境が矛盾なく両立・調和する持続可能な社会の実現に貢献します。そのために、これまでの電池事業で培ってきた技術開発力や高い品質力といったエナジー領域の強みを活かして、環境車に代表される「グリーン」と情報通信インフラに代表される「デジタル」を中心とした分野に注力し、事業活動を推進していきます。また、全社に先駆け2028年までにグローバル自社工場のすべてで、カーボンニュートラルを実現します。未来を変えるために、人類として、やるしかないという強い意志で、さらなるテクノロジーの進化にも全力で取り組み、まだどこにもない新たな価値を創造してまいります。

WEBサイト https://www.panasonic.com/jp/corporate/energy.html

地球環境問題の解決への貢献

取り組みの概要

当社は1991年の環境憲章制定をはじめ、社会の公器として、地球環境問題に長く向き合ってきました。気候変動問題に対しては、2017年に「環境ビジョン2050」を策定し、2021年5月には、そこに至るマイルストーンとして2030年に全事業会社でのCO_2排出量ゼロ化を新たにコミットしました。商品本来のお役立ちとともに、環境の面でもトップランナーとなり、気候変動問題の解決に大きな貢献を果たすリーディングカンパニーとなることを目指します。そして、このチャレンジをパナソニックの事業競争力の強化にもつなげていきます。

環境ビジョン2050（2017年6月公表）

「より良いくらし」と「持続可能な地球環境」の両立に向けて、クリーンなエネルギーでより良く快適にくらせる社会を目指し、使うエネルギーの削減と、それを超えるエネルギーの創出・活用を推進
「使うエネルギー」＜「創るエネルギー」

使うエネルギー

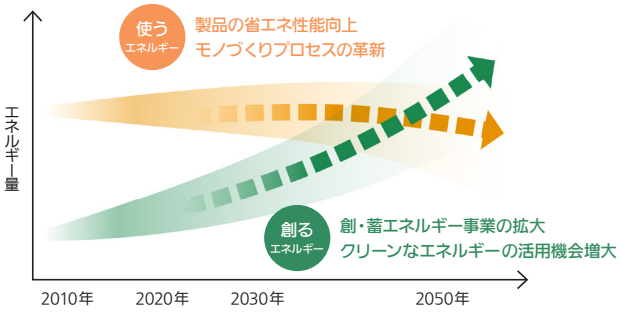
事業活動、およびその活動で生み出した製品・サービスが使用するエネルギー

創るエネルギー

事業活動、およびその活動で生み出した製品・サービスが創出・活用するクリーンなエネルギー（太陽光発電、燃料電池*、車載電池*、定置用蓄電池*等）

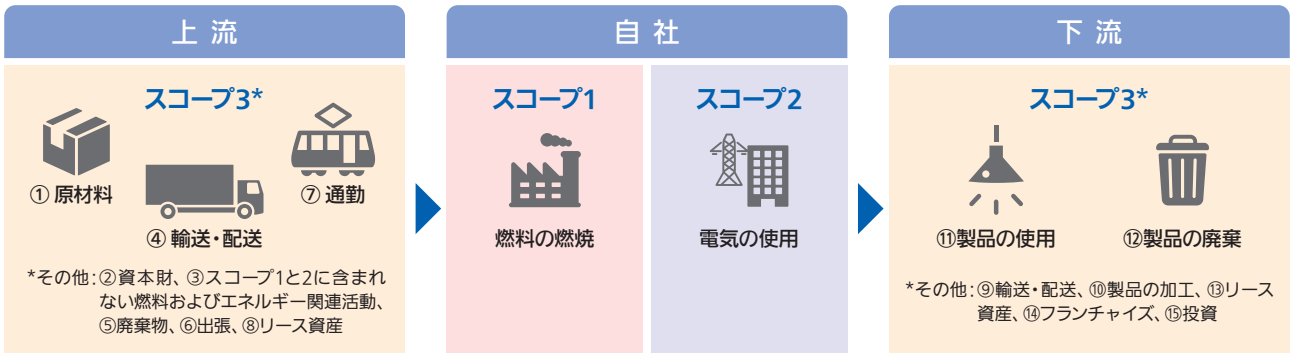
*活用する水素や蓄える電力は、将来的にCO_2排出ゼロのクリーンなエネルギーになると想定

環境ビジョン達成のイメージ



環境ビジョン2050は、パナソニックが関わるすべての事業活動、すなわちGHGプロトコル（温室効果ガス排出量の算定・報告の基準）の区分に基づくスコープ1～3を対象としています。電力供給側の電源構成等により変化する「CO_2排出量」ではなく、自らの事業と紐づけすることができる「エネルギー量」を指標としたゴールを設定しています。

環境ビジョン2050の対象範囲（スコープ1～3）



スコープ1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（燃料燃焼）
スコープ2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
スコープ3：スコープ1と2以外の間接排出（事業者の活動に関連する他社の排出）

（出所）環境省資料をもとに当社作成。*図中の①～⑮は、GHGプロトコルが定めるスコープ3のカテゴリ分類を表す。

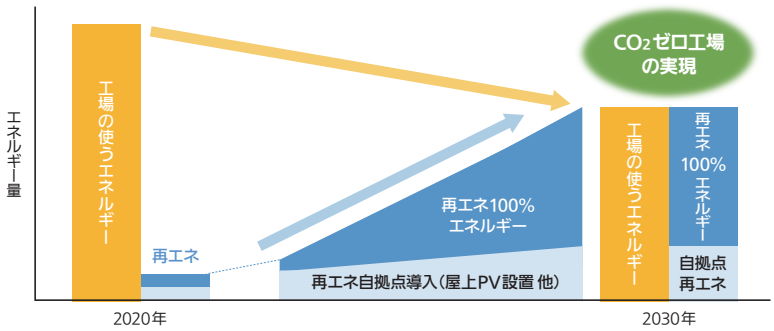
2030年環境目標（2021年5月公表）

2030年：全事業会社でのCO_2排出量ゼロ化を実現

環境ビジョン2050に向けたマイルストーンとして、まずは自らが直接コントロール可能なスコープ1、2（主に工場におけるエネルギー使用によるCO_2排出量）を対象としたカーボンニュートラルを2030年に達成することをコミットします。各事業会社において、省エネ取り組みを加速しエネルギー使用量を削減するとともに、再生可能エネルギーの利活用や調達の拡大を進め、CO_2排出量ゼロ化を実現します。

グローバルの各地域で「CO_2ゼロの工場づくり」に取り組んでおり、現在既に4拠点6工場でCO_2ゼロを実現しています。加えて、日本の燃料電池工場（滋賀県草津市）において、水素燃料電池に太陽光、蓄電池を組み合わせ、製造工程の使用電力すべてを自ら賄う「RE100化」を推進しています（2022年4月より本格稼働）。これらをモデル工場とし、ノウハウを横展開し、CO_2ゼロ工場を拡大していきます。

CO_2ゼロ工場実現に向けた取り組み



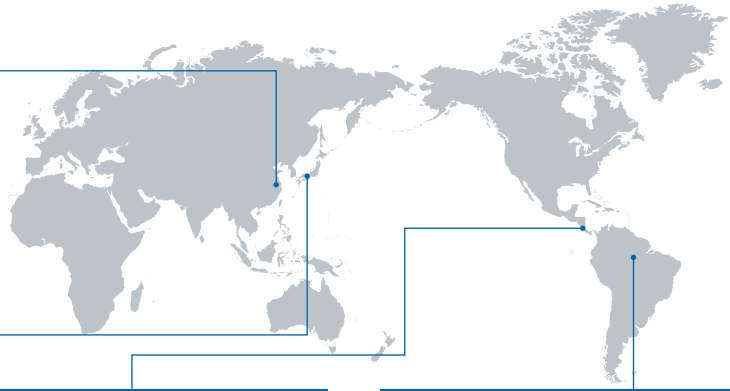
主要施策

① 省エネ
- 稼働ロス削減
- エネルギー自動制御

② 再エネ利活用
- 創蓄連携システム
- 水素燃料電池ソリューション

③ 再エネ調達
- 再エネ100%電力調達
- 環境価値調達

グローバルのCO_2ゼロ工場



中国
パナソニック　エナジー無錫
2021年3月 実現

電力
- 太陽光発電システム導入
- I-REC（International Renewable Energy Certificate）証書調達

燃料
- CO_2クレジット活用

日本
パナソニック エコテクノロジーセンター
2019年1月 実現

電力
- 太陽光発電システム導入
- 再エネ由来電力調達

燃料
- CO_2クレジット活用

コスタリカ
パナソニック セントロアメリカーナ
2020年3月 実現

電力
- 太陽光発電システム導入
- 再エネ由来電力調達

燃料
- CO_2クレジット活用

ブラジル
パナソニック ブラジル
2019年3月 実現

サンジョゼ、マナウス、エストレマの全3工場

電力
- 再エネ由来電力調達

燃料
- CO_2クレジット活用

*2021年6月に株式譲渡が完了した欧州民生用電池工場は含まず。

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）、SBT（科学と整合した目標設定）に関する情報は、以下を参照ください。
https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/eco/governance/tcfd.html

サプライチェーン改革ソリューション
Blue Yonderの100%子会社化

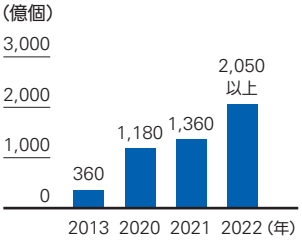
**サプライチェーンに革命を起こすソリューションプロバイダーの
グローバル・リーディングカンパニーへ**

2021年4月23日、パナソニックはBlue Yonder社の80%分の株式追加取得を決定しました。同年9月17日にこの追加取得を完了し、2020年7月取得済みの20%分の株式と合わせて全株式を取得、同社の買収を完了しました。

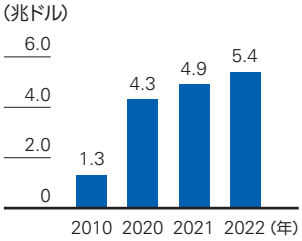
サプライチェーンをめぐる状況

昨今、サプライチェーン分野では、需要の急激な変動による物流の負担増、働き手不足、脱炭素といった課題が山積しています。特に、日本の製造業のサプライチェーンにおいては、デジタル化の遅れや海外製造拠点への過剰な依存、リスクヘッジのあり方など、さまざまな課題が浮き彫りになり、サプライチェーンの再構築が急務となっています。

世界で出荷される小荷物数の予測



世界のeコマース売上高の予測



出所：市場調査データを参考にBlue Yonder社が作成

オートノマスなサプライチェーンの実現を目指して ～Blue Yonderの100%子会社化～

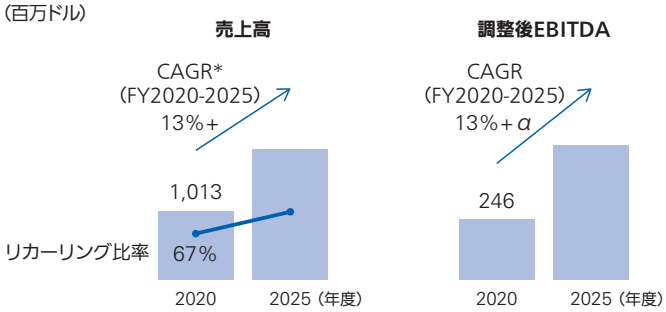
Blue Yonderの概要

Blue Yonder社は、サプライチェーンマネジメント（SCM）領域に特化した世界最大のサプライチェーン・ソフトウェア会社で、AI・機械学習をベースとした革新的なソリューションの提供で高い評価を得ています。製造、流通、物流業の大手企業の多くが顧客であり、約3,000社のグローバル顧客基盤を持っています。2020年度業績においてはリカーリング型※販売の売上高比率が67%と高く、またSCMソフトウェア市場規模の拡大が見込まれる中、今後も堅調に成長していく見通しです。

※リカーリング型とは、商品の販売やサービスの提供を行って終了する売り切り型とは異なり、ソフトウェアやプラットフォームを提供した上で、従量制のサービスを追加で購入頂くなど、継続的に収益をあげるビジネスモデルを指しています。

企業名	Blue Yonder Holding, Inc.
本社	米国アリゾナ州スコッツデール
設立	1985年
CEO	Girish Rishi
事業概要	製造、流通、物流業の大手企業向けに、AIや機械学習を活用したサプライチェーン・ソフトウェアを提供

Blue Yonder社の2020年度業績と2025年度業績見通し



＊CAGR（compound annual growth rate）：年平均成長率

Blue Yonderは世界最大のサプライチェーン・ソフトウェア専門企業

76ヶ国	3,000社	61社/100 Global Top	11社/15 Global Top	68社/100 Global Top
でビジネスを展開	グローバル顧客	製造業	物流業	小売業

お客様例

Blue Yonderの特徴、競争優位性

Blue Yonder社は、35年以上にわたり、SCMソフトウェアの領域におけるリーダーであり、製造、流通、物流業の企業を中心にビジネスを行っています。

AI・機械学習の最新技術をベースとした独自のプラットフォームを用いて、サプライチェーンや在庫・労働管理を最適化しています。世界的なパンデミックや2021年3月のスエズ運河封鎖事故では、サプライチェーンに混乱が生じましたが、Blue Yonder社が提供するソリューションによって、お客様はリアルタイムで在庫管理ができ、バックアップ計画の検討や輸送ルートや物流業者の変更が可能になりました。

サプライチェーンの効率化と管理は、お客様の競争力強化に必要不可欠です。そのため、イギリスのガートナーをはじめとする大手のコンサルティング企業から「最も優れている」との評価を受けるなど、Blue Yonder社のソリューションは、ほかの追随を許さずお客様から選ばれ続けています。また、Blue Yonder社は、強固なリカーリング型のビジネスモデルで世界に約3,000社の顧客基盤を有し、長年にわたって業種別の専門知識を蓄積してきました。その専門知識とAI・機械学習の技術を駆使して、新しいサービスやソリューションを開発しています。

オートノマスなサプライチェーンの実現に向けて

パナソニックとBlue Yonder社は、「オートノマスサプライチェーン™※」の実現を目指します。

オートノマスサプライチェーン™により、企業間や企業内にあるムダが削減され、サプライチェーン全体で大きな資源の節約が可能になります。例えば小売業界の需要や在庫変化と食品メーカーの製造や仕入れが自律的に連動することにより、社会問題である食品廃棄ロスを大きく減らすことが期待できます。またオペレーションの効率化により人材の高齢化・後継者不足等の経営課題解決にも貢献できます。

サステナブルな世界の実現に向けて、まずは両社の強みを融合させたソリューション開発を加速させていくとともに、パナソニックグループ内へSCMソリューションの導入を進めていきます。

※オートノマスサプライチェーン™とは、「現場のデバイスやセンサー」と「ソフトウェア」が自律的に連携することで、サプライチェーンの上流から下流で自動的に実現する最適化されたオペレーションのことです。

子会社化までの経緯

- **2019.11 JV設立**
  SCM統合ソリューションのための協業開始
- **2020.7 20%出資**
  戦略的パートナーシップの拡大
  日本におけるGo to Market戦略の展開
  共同ソリューション開発開始
- **2021.4 全株式取得決定**
  オートノマスサプライチェーン™のグローバル展開

Blue Yonder社とはこれまでの関係強化を通じて、価値創出の手ごたえやカルチャー面での親和性の高さを確認。経営会議や取締役会での議論を重ねて、100%子会社化を決定しました。

CFOメッセージ

低収益体質からの脱却に向けた中期戦略の取り組みを着実に推進、加えて事業の状況に応じたコスト削減と社会変化を捉えた事業の拡大により、収益性は改善

キャピタルアロケーション方針に基づき、財務規律を維持しつつ、将来の競争力強化のために必要な投資を実行

取締役 専務執行役員 CFO
梅田 博和

資本政策の基本方針と中期戦略

当社は、事業運営を行うにあたり、資本政策の基本的な方針として「投下資本収益性」と「財務安定性」を重視しています。

「投下資本収益性」の観点では、資本コストを意識した経営を推進し、中長期的に株主資本コストを上回るリターンの創出を念頭に、ROE10%以上の安定的な達成を目指しています。

「財務安定性」の観点では、純利益の積み上げによる株主資本の拡充を図り、事業構造変革や成長投資に対応できる強い財務体質の構築に努めています。また、当社は、2019年度からの3カ年における中期戦略を進めるにあたり、資金の創出と配分の基本的な考え方として「キャピタルアロケーション方針」を設定し、財務規律を意識した取り組みを行っています。具体的には、投資・構造改革・配当に必要な資金は、原則、事業からのキャッシュ・フローや事業入替・資産売却による資金創出で対応することとしています。ただし、成長機会を的確に捉えるため、M&A等による一時的な資金需要については、中長期的な資金バランスをふまえつつ、柔軟に対応していきます。

このような方針のもと、中期戦略において、低収益体質からの脱却に向け、「事業ポートフォリオ改革」、「経営体質強化」、「車載事業の収益改善」を推進しています。

「事業ポートフォリオ改革」では、成長分野として位置付ける注力領域へのリソース集中、他社協業等を通じた競争力強化や収益性改善の取り組み、「経営体質強化」では、人件費や間接業務の削減、拠点集約等による固定費の削減や、構造的赤字事業への抜本的対策、「車載事業の収益改善」では、顧客や製品等で強みのある領域への集中により、収益体質の徹底強化や個々の事業の競争力向上に取り組んでいます。

コロナ環境下での事業運営および今後の見通し

2020年度は、新型コロナ感染症が世界的に拡大したことにより、人や物の流れに大きな変化が生じ、上期を中心に世界経済が急激に減速しました。当社事業においても、外出制限等に伴う市況悪化による販売減少や、部品調達難等に伴う工場の停止・稼働率低下による販売機会の損失等、大きく影響を受け、非常に不透明な環境下でのスタートとなりました。

第1四半期は、自動車・航空業界の市況低迷の影響が大きく出たオートモーティブ、コネクティッドソリューションズを中心に、すべての事業領域で売上・利益面にマイナスの影響がありました。売上高は、為替・非連結化影響を除く実質ベースで大きく減収、事業から創出される利益である調整後営業利益は、減販損などが影響し赤字となりました。そのような厳しい事業環境下、収益改善に向けた打ち手として、前年度より社内プロジェクトを組成して推進してきた中期戦略の固定費削減取り組みを加速しました。また、コロナをきっかけとして、リモートでの仕事が一般化するなど働き方の大きな変革が起こり、出張・会議、展示会の運営など、これまで当たり前と思われていた活動に伴う固定費についてもゼロベースで見直し、コスト削減を徹底しました。一方、事業面では社会変化がもたらす事業機会も生まれ、この機会をしっかりと捉え、一時的に終わらせることのないよう取り組みの常態化を図りました。

第2四半期も売上高は実質ベースで引き続き減収となったものの、オートモーティブ、アプライアンスをはじめ、各事業で売上の回復基調が鮮明となりました。その中で、これまで進めてきた固定費削減や構造的赤字事業への対策といっ

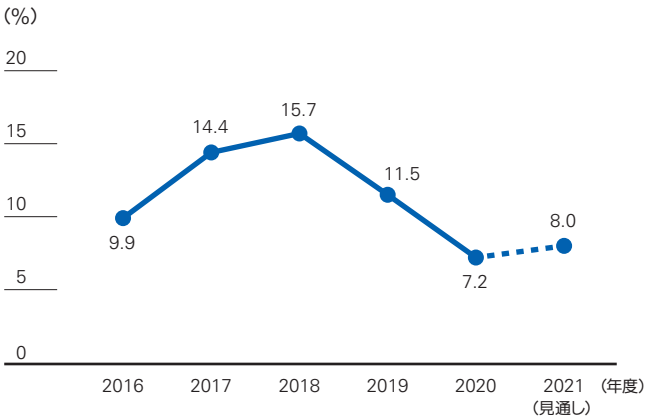
た中期戦略での経営体質強化の取り組みに加え、徹底して取り組んだコスト削減が成果として表れ、調整後営業利益は増益に転じました。下期に入っても経済環境の回復が続く中、経営体質強化等の着実な推進により固定費の水準をコントロールし、また空調・空質、公衆衛生関連やEV向け車載電池、情報通信関連などの社会変化を捉えた事業も利益改善に貢献したことで、増収・増益を実現しました。

年間では、売上高はコロナ影響が大きく減収、営業利益・純利益は前年度のその他損益における一時益の反動などで減益となりましたが、調整後営業利益は3,072億円と増益を確保、調整後営業利益率は4.6%となり、前年度の3.8%より改善しています。

中期戦略の取り組みである経営体質強化については、固定費削減は、社内で設定した取り組みテーマを強力に推進し、600億円の利益改善を実現。テレビ事業の黒字化など構造的赤字事業の収益改善も進んだことにより、中期目標の1,000億円を前倒しで達成しました。特に固定費は、コロナによる減販・減産影響もあり、総額で前年から約1,800億円減少しました。事業ポートフォリオ改革については、車載用角形電池事業でのトヨタ自動車様との合弁会社設立、半導体・ソーラー事業の方向付けを行う一方で、成長投資としてBlue Yonder社への20%持分の戦略的株式投資、車載電池事業でも北米工場の生産能力拡大を進めました。また、車載事業の収益改善では、生産性の向上や材料合理化等により、調整後営業利益で前年度の大幅赤字から黒字化するなど、中期戦略の取り組みは着実に進展しました。

投下資本収益性の観点では、ROEは、中期的には過去5年平均で11.7%であり、10%以上の水準を上回っておりますが、2020年度は当期純利益が減益となったことに加え、株主資本の蓄積が進んでいることにより7.2%となりました。2021年度は株主資本コストと同水準となる8.0%の見通しですが、引き続き収益性改善の取り組みを進め、ROE10%以上の安定的な達成を目指してまいります。

ROE



2021年度はコロナ影響が一部事業で残るものの、5GやIoT関連、空調・空質などの事業成長機会を取り込みつつ、経営体質強化に引き続き取り組み、増収増益を目指してまいります。特に販売・生産活動の回復によって固定費が元の水準まで戻らないよう、事業の状況に応じたコスト管理を徹底し、前年度に実現したコスト削減効果の恒久化に取り組んでまいります。事業から創出される利益である調整後営業利益は、コロナ前の事業年度を上回る3,900億円、調整後営業利益率は5%超の水準となる見通しです。

不透明な事業環境下での財務の取り組み（資金調達、キャッシュ・フロー創出、株主還元）

2020年度期初にかけての新型コロナ感染症の拡大は、資金面にも大きな影響を及ぼしました。コロナ影響が今後どこまで拡大していくか見通せない中、株式市場では株価が大幅に下落し、CP等の短期金融市場も不安定化するなど、直接金融市場では大きな混乱が見られました。こうした状況をふまえ、グローバル財務ネットワークを通じて資金の過不足状況を集約し、その情報に基づき必要な対策の検討を進めました。リーマンショックなどの過去金融危機発生時には当社の資金にも多大な影響が出ていました。そのときの経験をベースに資金影響のシミュレーションを行い、資金減少のリスクシナリオを想定。その顕在化に備えた対応として、手元流動性の確保に最優先で取り組みました。

具体的には、1兆円超の手元資金を確保するとともに、金融機関との間で既に締結しているコミットメントライン契約に加え、間接金融を活用した多様な調達手段を確保するなど、資金面でのバックアップ体制を拡充しました。また、2020年12月には、国内普通社債2,000億円の発行により、短期資金の長期化を図りました。

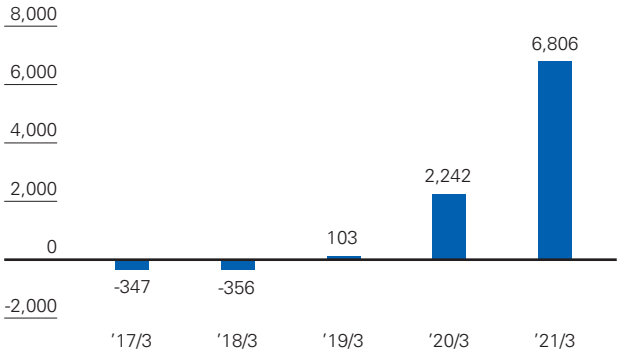
2020年度のフリーキャッシュ・フローは、利益や運転資金の改善、ポートフォリオ改革に伴う事業譲渡、保有株式の売却等により、6,806億円となりました。また、創出したキャッシュ・フローの範囲内で、Blue Yonder社株式20%の取得など、次の成長に向けた投資も実行しております。結果、ネット資金はプラス化、株主資本についても、純利益の積み上げにより2020年度末時点での残高は2兆5,940億円まで増加するなど、財務安定性は着実に向上しました。

上記のような規律の効いた財務運営や、収益性改善の進展については、格付機関からも一定の評価を頂いているものと考えております。

CFOメッセージ

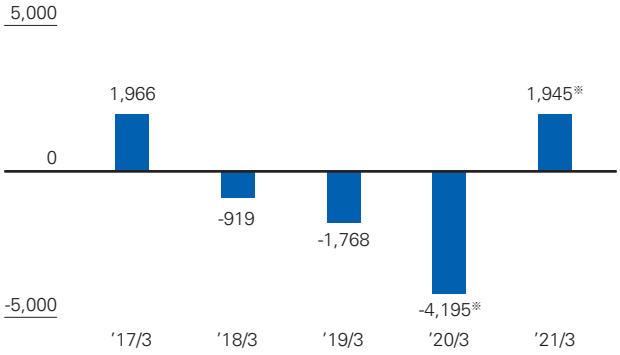
フリーキャッシュ・フロー

(各表示年3月期)
(億円)



ネット資金

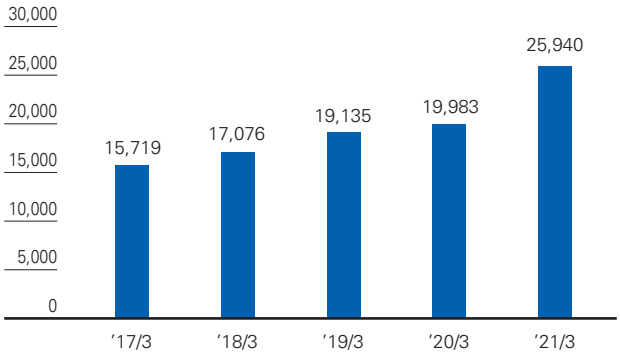
(各表示年3月期)
(億円)



※2019年度以降、有利子負債にIFRS16号の適用によるリース債務を含む

親会社の所有者に帰属する持分

(各表示年3月期)
(億円)



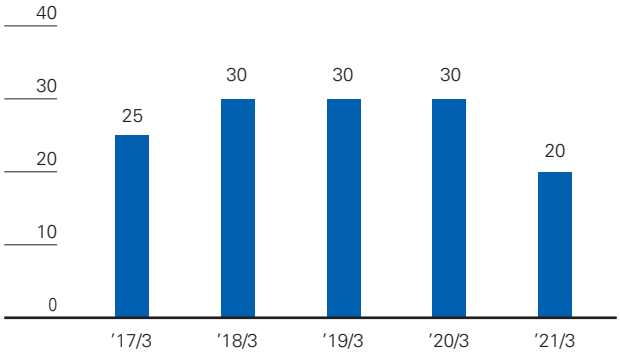
格付(2021年8月31日現在)

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

株主還元については、2020年度通期では、当期純利益が減益となったことから、連結業績に応じた利益配分を基本とする配当方針に基づき、誠に遺憾ではありますが、前年度比で10円の減配となる20円の年間配当と致しました。2021年度は、昨年後半からの業績の向上を継続させていくことで、株主の皆様への利益還元につなげてまいります。

配当の状況(1株あたり年間配当金)

(各表示年3月期)
(円)



成長機会を捉えるために必要な投資の実行

当社は、中期戦略において、低収益体質からの脱却を図るための取り組みを進めてきました。この中で、事業ポートフォリオ改革ではこの2年間で、外部パートナーとの共創取り組みや、構造的赤字事業への対策を含む収益改善に注力し、具体的施策を積み上げてきました。一方、パナソニックグループ全体の競争力を強化し、中長期的な成長を果たしていくためには、成長機会を逃さずに的確に捉え、事業の状況に応じてメリハリをつけた投資を行うことが重要です。

当社が注力領域に位置付ける現場プロセス事業において、喫緊の課題であるソリューションビジネスへのシフト、リカーリングビジネス拡大を図るべく、2019年の合弁会社設立、および2020年の20%出資など、Blue Yonder社との戦略的パートナーシップを深めてきました。この取り組みを一層加速させるために、買収総額が約7,500億円となる、Blue Yonder社の100%子会社化を決定しました。今回の完全子会社化の実施により、現場プロセスイノベーションを加速し、自社サプライチェーンのオペレーション力強化にもつなげてまいります。

一方で、買収にあたっては、多額の無形資産やのれんが計上されることに加え、一時的に財務的な負荷がかかるため、買収実施後も健全な財務体質を維持できることが極め

て重要です。そのために、当社が資本政策の基本方針で重視している「財務安定性」の観点から、特にキャピタルアロケーション方針との整合性と、格付への影響を検証しました。当社は中期戦略において、持続的成長に向けた経営リソースシフトのための資金創出・配分の考え方を、キャピタルアロケーション方針として設定しています。この考え方に基づき、営業キャッシュ・フローの創出に加えて、事業ポートフォリオの入替や資産売却を進めたことにより、事業入替に伴うリース負債削減を含め、約2兆2,000億円のキャッシュ・フローを創出することができました。その結果、投資・配当・構造改革等の必要資金を賄った上で、約1兆円の資金創出超過となっており、本買収の資金対応は、創出した資金の範囲内で対応可能です。また、格付影響についても慎重に検討を行いました。買収実施後も安定的に格付を維持し、将来に向けての投資余力を確保するため、格付上一定の資本性が認められるハイブリッドファイナンスの活用を検討しています。

今後、100%子会社化の完了後、Blue Yonder社とのPMI（買収後の経営統合）を着実に推進し、同社の事業価値を高め、シナジー効果の創出を図ります。当社が注力領域と位置付ける現場プロセス事業の強化、ひいてはグループ全体の競争力の向上につなげるとともに、財務体質の改善にも努めてまいります。

持株会社制への移行

パナソニックグループは、2022年4月より、新しいグループ体制に移行することを決定しました。現在の「パナソニック株式会社」を持株会社とし、その傘下に7つの事業会社を配置します。事業に関する意思決定は各事業会社に任せ、自主責任経営をさらに徹底することによって、経営全体のスピードを上げ、事業の競争力強化を実現致します。

その一方で、事業会社に資本面での規律を求めていくことも重要と考えています。各事業会社は、資本コストを意識した経営を推進。配分された資本に対し一定水準以上のリターンの創出を図ります。資本コストを上回って創出したキャッシュは、自主責任経営の考え方に基づく権限の範囲内で、自らの競争力向上に向けた投資に回していくことによって、さらなる成長を図り、グループ全体の企業価値向上につなげてまいります。

また、独立企業体となる各事業会社は、それぞれが「社会の公器」として、資本市場に向き合って説明責任を果たすことも一層重要と考えております。戦略や業績の説明など、個別事業の理解を深める活動を強化し、より積極的なコミュニケーションを図ってまいります。

経営理念を実践し、企業価値向上を目指す

当社は従来より、「企業は社会の公器である」との経営理念を根底において事業活動を行ってきました。すなわち、事業活動を通じてさまざまな社会課題の解決に向けた取り組みを進め、社会やステークホルダーの皆様とともに発展することが、当社の存在意義であると考えております。また、そのような活動について、ステークホルダーの皆様と対話を深めることも非常に大切です。

現在、企業経営を取り巻く環境が大きく変化しています。気候変動問題を中心に、国際社会が目指すSDGs（持続可能な開発目標）の達成について、企業がどのように貢献するのか、その姿勢が厳しく問われるようになってきています。さらに、世界的なESG投資の急拡大により、国内外の投資家から企業に対するESG情報の開示、対話の要請も強まっています。

このような状況の中で、当社は、経営理念の実践そのものがSDGsへの貢献であり、またESGの取り組みでもあると考えております。今まさしく、事業活動を通じて地球環境問題への解決に貢献すべく、社長の楠見を筆頭に、全社を挙げて取り組みを進めております。こうした取り組みが、社会のサステナビリティを高めるとともに、当社の企業価値およびステークホルダーへの提供価値を高め、当社の長期的・持続的な発展にもつながってまいります。

また、資本市場との対話についても、事業・経営活動とESG等との統合的な情報発信、ESGに特化した説明会の開催など、株主・投資家の皆様との対話を積極的に行ってまいります。

パナソニックが世の中の皆様から求められる価値ある会社となるため、また企業価値を高めるため、経営理念に立ち返ってその実践を進め、その取り組みを資本市場の皆様にご理解頂けるよう努めるとともに、皆様から頂いたご意見を経営の改善に活かしてまいります。

今後とも引き続き、パナソニックをご支援頂きますよう、よろしくお願い致します。

CTOメッセージ

「サステナブル」で「ウェルビーイング」な社会を目指し GX＆DXで「明日」のパナソニックの事業の柱を創る

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

事業会社制における研究開発

2021年4月に執行役員、CTOに就任しました。

パナソニックでは、楠見グループCEOのリーダーシップの下で、社会課題に正面から向き合い、「理想の社会」の実現に向けて社会により大きな貢献を生み出すべく取り組んでいます。この方針は、研究開発においても一貫しています。「サステナブル」で「ウェルビーイング」な社会の実現に貢献できる事業の柱づくりを、技術面からサポートするべく、取り組んでいきます。

2022年4月に当社グループは事業会社制に移行します。各事業会社においては、事業の専鋭化と同期する開発テーマに注力していく一方、パナソニックホールディングス株式会社（以下、持株会社）は、中長期視点でグループとして社会により大きな貢献を果たしていく研究開発や、各事業会社を支える共通基盤技術の強化に取り組んでいきます。また事業会社がダイナミックな新規事業を起こす場合の支援や、グループ全体のポートフォリオマネジメントを技術面で支えていきたいと考えています。

さらに、従来のカンパニー制のときと比べて、研究開発のあり方において、何を継続し、何を変えていくのか、事業会社と持株会社の役割分担のもとで明確にしてまいります。

持株会社においては、技術行政・マネジメントといったものが非常に重要になってきますので、それはグループCTOとして私自身の役割であると強く認識しているところです。

研究開発の方向性

「サステナブル」で「ウェルビーイング」な社会を目指すための事業の柱づくりを技術面からサポートするにあたり、特にグリーントランスフォーメーション（GX）とデジタルトランスフォーメーション（DX）に真正面から取り組んでいきます。

GXについては、当社は2010年よりエレクトロニクスNO.1の環境革新企業を目指してきました。自らが省エネに取り組むだけではなく、燃料電池やクルマの電動化に大きく貢献する蓄電池などに事業として取り組んできました。そして、2021年5月には「2030年までに、全事業会社のCO_2排出量を実質ゼロ化する」という目標をコミットしました。これからも「使うエネルギー」を減らすための製品の省エネ設計や、「創るエネルギー」を増やし活用するための電池技術や水素などのエネルギー関連の研究開発などにより、気候変動への対応などを掲げる「環境ビジョン2050」（P55「環境責任者メッセージ」ご参照）

の達成に貢献していきます。

また、DXについては、IoTやAIの活用により、出荷後も製品やサービスを通してお客様とつながり続けることで、お役立ちを継続していきます。例えばお客様の日々のくらしを理解する仕組みとして、デジタルデータによりお客様による家電の利用情報を収集したデジタルプラットフォームができつつあります。蓄積された情報を基に、IoT家電の設定をカスタマイズできるパーソナライズ機能や、動作終了を音声でお知らせする音声プッシュサービス機能などに活かそうとしています。IoTやAIについては、日々のくらしの場面に留まらず、店舗に設置するスマートカメラや、顔認証入退セキュリティシステムなど、ビジネスや移動空間の場面へも展開していきます。

さらにはIoTやセンサで取得した情報を基に一人ひとりの状態を把握して課題を発見し、改善策を提供して最適な状況へと導くといった「ひとの理解」に基づく価値提供にも取り組んでいます。また、かつてのハードウェアで人々の生活を豊かにするという発想ではなく、「提供する価値」を起点に、ソフトウェアと人の融合による新たなサービスモデルの展開も始めています。

パナソニックが持つ多様性を価値に転換

さまざまな事業を手掛ける当社では、それぞれの事業分野のお客様と向き合っています。デバイスから家電、家、サービス、ソリューションまで、多様なお客様との接点を価値に転換していくことで、ユニークなポジションを得たいと考えています。そのためには、これまで中心だった大量生産・大量消費を背景としたプロダクトデザインから、個々のお客様が価値を見出して表出させうるコンテクストデザインへと、技術開発のやり方自体も変えていく必要があります。お客様と一緒に価値創出に取り組み、お客様の手元に届いた後も、そのお客様にとって継続的により良い形でお役立ちをお届けしていきたいと考えています。

また、事業の多様性に加え、これまで築きあげてきた信頼・信用を強みとしながら、従来の自社ですべてやり遂げる垂直統合の考えや水平分業のある部分を担当するといった役割から脱し、目指す社会貢献に適したネットワーク型プロジェクトのハブ的な役割を果たしていきたいと考えます。

さらには、大量生産・大量消費から循環型社会へと変化していく中で、ESG・サステナビリティの観点から、研究開発のポートフォリオを変えていく必要もあります。

「人が生きていくために本質的に必要なものは何か」を理解し、技術が人間の代わりに前面に出ていくのではなく、人に技術がどう寄り添うか、という視点も大切にして、これからもさまざまなことにチャレンジしていきます。

知的財産の取り組み

地球環境問題の解決にあたっては、その課題の複雑性から、課題解決のために、技術や人材、知的財産等といったリソースの側面において、これまでにない多様性が要請されます。当社は、知的財産を介して、ステークホルダーとの適切な関係性を構築することにより共創を実現し、これら多様なリソースの融合を推進しております。これにより、地球環境問題の解決や、その解決を通じた事業競争力の強化につながるとの方針を設定し、知的財産の活用による顧客・パートナーとの関係強化・協業を推進しております。

具体的には、車載電池分野において、当社が開発した高品質・高信頼性と低コストを両立する技術およびこれに関する知的財産を、パートナー企業の強みと融合することにより、環境問題の解決に向けて、協業の加速、サプライチェーンの構築を推進しております。

このような取り組みを通じて、パートナー企業と手を取りながら、環境問題の解決に貢献し、かけがえのない地球をより豊かでクリーンに保つための活動を、知的財産の取り組みにおいても推進していきます。

CIOメッセージ

パナソニックグループのDX:「Panasonic Transformation(PX)」

デジタルと人の力で「くらし」と「しごと」を幸せにする

執行役員
グループ・チーフ・インフォメーション・オフィサー
(グループCIO)
玉置 肇

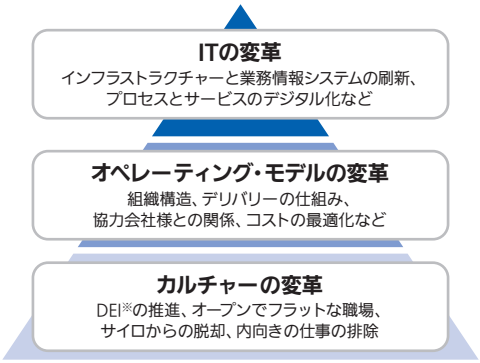
パナソニックは現在新たな組織構造のもと、各事業の専鋭化による徹底的な競争力強化に向けて取り組みを進めています。昨今のビジネスを取り巻く環境はデジタル技術なしでは成り立たず、ITこそが企業経営の重要な柱であり差別化のエンジンと言っても過言ではありません。パナソニックもグループ全体としてDX(デジタルトランスフォーメーション)化を加速させる必要があります。一方、DX実現のための要である当社のITには、残念ながら個別最適や古いレガシーの残存など旧態依然としている部分も多く、全体としてテコ入れが不可欠な状況でありました。そこで2021年5月より、パナソニックにおけるDXを実現すべく、"PX: Panasonic Transformation"を本格的に始動しています。

変革のフレームワーク

変革とはTransform、すなわち本質から変えるということです。PXでは、真の変革には3つのレイヤー(層)での推進が必要であると考え、それぞれに強化すべきポイントを決めて、具体的な活動を始めています。

1番上はビジネスまたはITそのものの変革です。2番目がそれをデリバリーしていくためのオペレーティング・モデルの変革です。3番目が、これら2つの変革を実現するためのベースとなる一番重要で一番難しい、カルチャーの変革です。これら全体をキチンと進めることが重要で、例えば1番上のクラウドだけ導入したとしても変化は定着せず、また元の業務や風土に戻ってしまいます。そういった意味でもこの3層をセットにして推進していく必要があります。そのためにこのPXは、楠見グループCEOのオーナーシップの下、情報システム部門だけでなく、パナソニックグループ全体の変革プロジェクトとして関係する部門の全員が一丸となって推進を行います。

変革のフレームワーク



※Diversity, Equity & Inclusion

ITの変革(IT戦略)

当社のITは長年の事業再編を受けて統合や分割を繰り返してきたのに加え、情報システムの担当者は、業務の現場からの「こんなことをシステムでやりたい」という要望に応えようと、現行を踏襲し、従来の基盤の上に順次追加機能を実装してきました。その結果、全体がバラバラな個別最適の集合体となっており、事業や経営のスピードに俊敏に応えられなくなっています。しかし、すべてをつくり替えるには膨大な時間と費用を要します。そこでPXでは、ITそのものの変革の前提を「パナソニックの事業専鋭化を後押しし、業務オペレーションを効率化する」に置き、最適なプログラムとして「レガシーシステムのモダナイゼーション」「マスタ・データ整備」「クラウド活用」「サプライチェーンマネジメント整理・整備」の4プログラムを選択しました。これらは具体的にテー

マ化して活動を立ち上げ、実装のターゲットを決めて推進しています。加えて、IT実装のために不可欠な「基本に立ち返る」姿勢で、業務プロセスの簡素化と標準化についても、事業部や現場の従業員とともにしっかりと推進していきます。

オペレーティング・モデルの変革（組織変革）

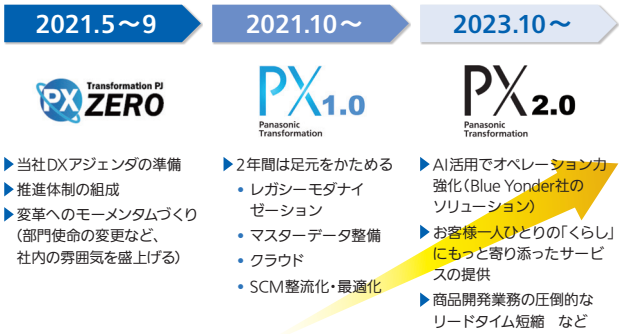
前述のIT戦略でのアウトプットを効率的にデリバリーするITサプライチェーンの仕組みの見直しとして、情報システム部門だけでなく、それを取り巻く「ヒト・モノ・カネ」などの経営リソース全般も含めて刷新します。これまで当社は大規模なIT革新プロジェクトを実行してきましたが、今回のPXで最も異なる点はこの層への踏み込みです。経営・現場・プロセスそれぞれの変革に向け、「ITを経営のアジェンダにする仕組み」「人材マネジメント刷新」「ベンダーガバナンス・商流見直し」「デリバリー中核のIT子会社の変革」など7つのプログラムを推進します。特に注力すべきは「やり方を変える＝アジャイル的な働き方に変える」という点です。ここで言うアジャイルとは、単にITの開発方法ではなく、働き方自体を「アジャイル型」に変え、組織変革につなげていくということです。ポイントは、「内向き業務を無くし徹底的にお客様視点での活動に変える」「長い時間で大きな成果を出すのではなく、小さな成果を頻度良く出す」「計画通りに実行するよりも変化に柔軟に対応する」ということを重視し、経営やビジネスの高速化を牽引するように変革します。また、3層目のカルチャーの変革と連動させ、オペレーショナルエクセレンス社をモデルにアジャイルセンターを発足させ、小規模テーマのトライアルを始めています。この活動を元に順次パナソニックグループ全体の働き方やカルチャーをアジャイル型で拡げていきます。

カルチャーの変革

変革のフレームワーク（PX）を根底から支えるのが、組織の文化・個々人のマインド・働き方変革です。これらの持続的な変革があってこそ、はじめてPXが成し遂げられるものだと考えます。そのため、「One Panasonic IT（サイロからの脱却）」「フラットでオープンな職場」「ゼロ・トレランス（心理的安全性の確保）」「内向き仕事の排除」を掲げ、グループ全体で実践してきています。加えて、情報システム部門だけでなく、PXの変革を一緒に進める「すべてのITとシステムづくりに関わる人」のため、2008年制定の情報システム部門の使命を13年ぶりに刷新し、私たちのありたい姿を「デジタルと人の力で、『くらし』と『しごと』を幸せにする」と定義しました。お客様や私たちの大切なくらしと、大切な仕事。その日常をデジタルという技術と私たちの力でさらに幸せにする。そのための変革であるPXを、私たちパナソニックグループの全員でワクワクしながら進めていきたい、そしてその結果としてパナソニックを、社会へ広くお役立ちする輝く会社にしたい。そう考えています。

“真のDXに向けて”足元2年間と次ステップ

当社は2022年度からの新たな中期3か年計画を策定しています。PXについても、現在のシナリオは「PX1.0」であり、まず基本的な足元を固めるための活動（耐震補強工事）だと位置付けています。基盤をキチンとかため整備した上で、各事業の新たな戦略や価値の再定義、そのための新たなIT戦略と整合を取りながら、「PX2.0」として最新デジタル活用によるビジネスモデル変革や新たな価値創造に進化・拡大をしていきます。



セキュリティ対策のさらなる強化に向けて

これまで述べてきましたDXをはじめとする企業活動を行う上でセキュリティ対策の重要性は十分に認識しています。先般、発生しました当社ファイルサーバーへの不正アクセス事案への対策を含めて、今後はさらなる対策強化を図ります。グループ経営会議でもゼロトラストネットワークをベースとしたセキュリティ対策を議論し、2022年度にはセキュリティ投資にこれまでの倍以上の予算枠をあてがい、強化することも意思決定しています。今後もパナソニックグループの大事なお客様データを預かる立場として、また従業員の安全・安心なリモートワーク環境構築とゼロトラスト実現に向けて、しっかりと取り組んでまいります。

CHROメッセージ

多様性を尊重する「人・組織・文化」で事業部門の挑戦をリード

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)
DEI(Diversity, Equity & Inclusion)推進担当
三島 茂樹

「人をつくり人を活かす」

当社グループは、社会からお預かりしている大切な「人」を育て、活かすことが経営の根幹であると考えています。この「人間大事」の考え方に基づき、私たちは「The Best Place to Work where diverse talents work at their best」(多様な人材がそれぞれの力を最大限発揮できる最も働きがいのある会社)というビジョンを掲げています。物も心も豊かな「理想の社会」の実現に向けて、私たちは人・組織・文化を創出する人事戦略を推進し、事業部門の挑戦をリードしていきます。

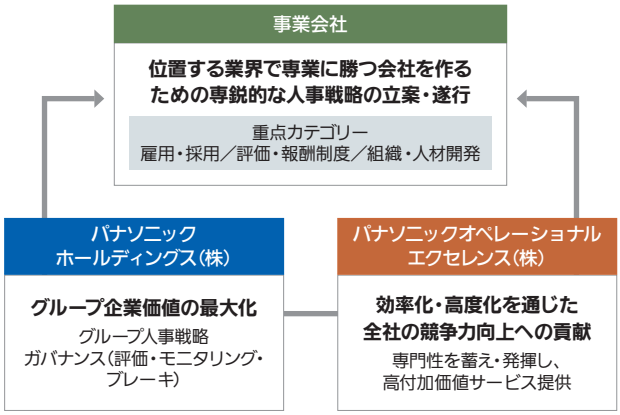
取り巻く環境と当社が求める人材像

近年、人材を取り巻く環境には大きな変化が起きており、今後も変化し続けると考えています。全人口に占める生産年齢人口比率は世界的な減少傾向が続くことが予測され、その一方で労働力を代替するAIやロボットなどのテクノロジーは著しく進化しています。また、先進国を中心とする長寿命化によって人生100年時代が到来し、個人のキャリアの長期化や、働くことに対する価値観の多様化も進んでいます。そして、これらの環境変化の一部はCOVID-19によって一気に加速しています。

このような劇的な環境変化の中で、当社グループは2022年4月に事業会社制に移行します。この新しいグループ体制において、自主責任経営を徹底し、それぞれの事業が10年先の社会・環境課題と向き合い、その解決を目指した経営、そして競争力のたゆまぬ強化を進めてまいります。

従って、社員一人ひとりには社会へのお役立ちに向かって自発的に挑戦し、それぞれの力を最大限発揮していくことが求められます。このような人材が育ち活躍する会社であり続けるためには、個人は会社の目指す方向性と自分の挑戦したいことを重ね合わせて自律的にキャリアをつくりあげていく、会社は挑戦する機会を提供し最大限支援していくという「会社と個人の関係性」を築いていくことが何よりも重要であると考えます。

向き合う業界に応じた最適な制度・仕組みの構築



2022年4月からの新たなグループ体制の狙いは、自主責任経営を徹底し、向き合う業界、顧客、競合に対して最適な事業体制を構築していくことです。従って、事業競争力の強化に必要な人材の獲得、パフォーマンス向上のための報酬や評価制度のあり方、事業戦略を支える組織開発、人材開

発の推進などについて、それぞれの事業会社が向き合う業界に応じて最適な制度・仕組みを構築していきます。一方で、パナソニックホールディングス(株)はグループ共通の人事戦略の観点から、パナソニックオペレーショナルエクセレンス(株)は事業会社の戦略実行の効率化・高度化の観点から事業会社を支えるという役割を担います。

グループ共通の戦略

経営者づくり

各事業会社の持続的発展のためには、事業を牽引する多様な経営者が必要不可欠であり、そのために中長期にわたる後継者のパイプラインづくりを推進しています。経営幹部および後継者の育成は各事業会社が自らの責任として推進しますが、グループにとっての最重要経営ポストである事業会社社長の後継者育成については、早期選抜と「適所適材」※1を基本に、特に以下の価値観をグループ共通のものとして重視しながら、国籍や職歴、性別、年齢等の属性に限らない多様性あふれる経営者づくりを推進しています。

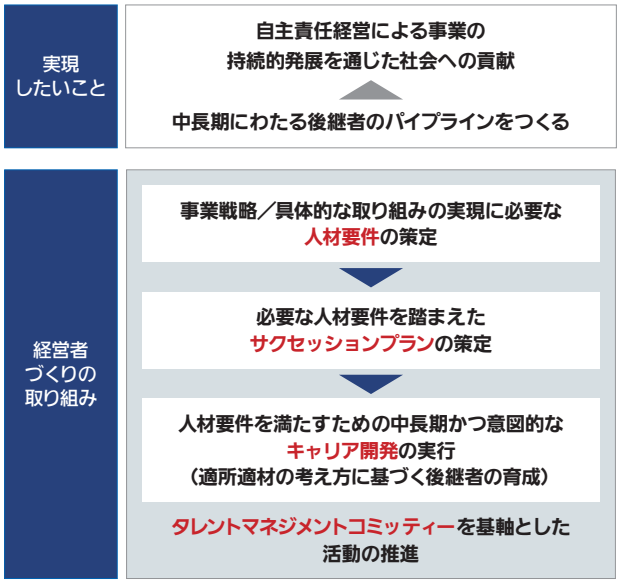
①自らよりも優れたリーダーを育成するため、自らより早いタイミングで経験の場の提供
②極めてチャレンジングな役割の提供
③女性・外国籍人材・キャリア採用人材の確保

また、経営者や幹部候補のアセスメント、育成状況のモニタリングプロセス、そしてグループタレントマネジメントコミッティーでの幹部候補の選抜・登用に関する議論・決定プロセスなどは、共通のプラットフォームとしています。

幹部候補人材向けの研修については社内外の最適なプログラムを準備しており、2020年度にスタートしたLaunching Executive Leaders※2やCreating Executive Leaders※3といったプログラムを継続開催しています。さらに2021年度には、新任役員研修やグループ経営研究会を実施し充実を図っています。

これらの経営者づくりの仕組みを運用することで、「適所適材」の観点で社外から招へいした人材が事業経営や機能のトップとして活躍する事例が増加するなどの成果につながっています。また、人材をみる観点を「コンピテンシー」「性格特性・動機」「実績」「経験・スキル」としてグループで統一しました。そのためにアセスメントツールも整備し、すでに数百名規模の幹部候補者にアセスメントを実施し今後の選抜・キャリア開発計画の策定を完了しました。こうしたキャリア開発計画はグループタレントマネジメントコミッティーでの議論を経て、2021年10月1日付の新しいグループ体制に反映されています。

経営者づくりの基本プロセス



DEI(Diversity, Equity & Inclusion)の推進

当社グループではこれまでも世の中に先駆けてテレワークを含む多様な働き方の導入や育児・介護、LGBTQの方々などさまざまな観点での制度整備を進めてまいりました。そしてさらに、社会環境が急速に変化し、価値観の多様化がますます進む時代においては、これまでの延長線上での取り組みでは不十分であると考えます。2021年10月にはこれまでのDiversity & Inclusion に、「一人ひとりの公平性」を意味するEquityを加えたPanasonic Group DEI (Diversity, Equity & Inclusion)Policy※4を策定し、グループの戦略としての位置付けを明確にして新たなチャレンジをスタートさせました。社会からお預かりしている多様な人材の多様な意見を経営に活かすことで、より高い価値を生み出し、社会へのお役立ちを果たし続けてまいります。

※1 適所適材：ポジションに求められる人材要件に対して社内外を問わず最適人材を配置する。
※2 Launching Executive Leaders：変革につながる思考・行動としてのコンピテンシーを包括的に駆使して経営を実践するための研修。
※3 Creating Executive Leaders：経営リテラシーを活用し、「顧客志向」、「戦略思考」、「変革実行」を実践する経営力について気づきを得る研修。
※4 Panasonic Group DEI(Diversity, Equity & Inclusion)Policy: https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/diversity.html

ESGの位置付けと取り組み(「機会」と「社会的責任」)

当社は経営基本方針に基づき、物も心も豊かな「理想の社会」、すなわちサステナブルな社会の実現を目指しています。そして、お客様や社会から認めて頂けるよう競争力の徹底強化に取り組み、そのお役立ちの報酬として利益を生み出し、企業価値を向上させることで、経営自体をサステナブルなものにすることを目指しています。これはESG経営やサステナビリティ経営とも呼ばれていますが、当社は経営基本方針の実践そのものであると位置付けています。

主な機会と社会的責任

機会	企業価値向上へ寄与する項目
社会的責任	企業価値毀損リスクを低減する項目

環境	機会	省エネ・電池・水素技術等のクリーン技術による、環境・エネルギー関連の事業成長への寄与
	社会的責任	エネルギー:エネルギー効率等の規制強化を含む、気候変動への対応 資源:工場排出物の再利用など、循環型社会の実現に向けたモノづくり
人材	機会	経営者づくり、人材育成と多様な人材の活用、組織・文化づくりによる事業競争力強化への寄与
企業市民活動	機会	一企業市民として、会社や従業員が社会課題解決に取り組み、ブランド価値向上や新たな市場開拓などを通じて事業成長へも寄与
人権・労働安全衛生	社会的責任	労働法令の順守、強制労働や児童労働・差別の禁止等基本的人権の尊重と、安全で快適な職場環境の実現
責任ある調達活動	社会的責任	法令順守、人権・労働、安全衛生、地球環境保全など、社会的責任を果たす調達活動を購入先様とともに推進、持続可能なサプライチェーンを構築
品質	社会的責任	品質向上と製品安全の確保、品質コンプライアンスの順守、製品ごとの最適なモノづくり
コンプライアンス	社会的責任	競争法違反や贈収賄・腐敗行為等コンプライアンス違反の防止に向けたグローバル基盤の構築と風土の醸成、グローバルホットラインの活用促進
リスクマネジメント	社会的責任	リスクアセスメントの実施により、事業経営に影響を与える重要リスクを特定。取締役会への報告、対策進捗のモニタリング、改善を行うことにより、全社的なリスク対応を強化
コーポレート・ガバナンス	機会	社内分社(2022年4月以降は事業会社)に対して大幅な権限移譲をし、取締役会(2022年4月以降は持株会社の取締役会)はグループ戦略・組織基本構造の変革等のグループ経営方針の決定に集中することによる、意思決定の効率化・迅速化
	社会的責任	機能軸ガバナンスとグループ監査体制の実効性向上によるグループガバナンスの強化 サステナビリティ、Diversity, Inclusion & Equity (DEI)の促進、人権尊重などをグループ経営に取り入れ、グループとして社会の課題解決に寄与

2022年1月6日開催のサステナビリティ説明会資料「サステナビリティ経営の考え方と取り組み」もあわせてご参照ください。
https://www.panasonic.com/jp/corporate/ir/reference/presentation.html
経営基本方針は当社Webサイトに掲載しています。
https://www.panasonic.com/jp/corporate/management/philosophy.html

関連情報

当アニュアルレポート

「環境責任者メッセージ」(P55)
エネルギーと資源を軸に気候変動問題解決に貢献

「環境への取り組み」(P56-P58)
環境経営、エネルギーに関する取り組み、資源に関する取り組み、TCFDへの対応

「CHROメッセージ」(P37-P38)
多様性を尊重する「人・組織・文化」で事業部門の挑戦をリード

「人・組織・文化に関する取り組み」(P59-P60)
自律したキャリア形成、DEIの推進、安心・安全な職場づくり

「責任ある調達活動の取り組み」(P61-P62)
調達方針、サプライチェーンCSR推進ガイドライン、CSR自主アセスメント、クリーン調達の徹底、責任ある鉱物調達、環境への取り組み

「CIOメッセージ」(P35-P36)
パナソニックグループのDX:
「Panasonic Transformation(PX)」
デジタルと人の力で「くらし」と「しごと」を幸せにする

「取締役会長メッセージ」(P7-P8)
持続的な成長と企業価値の向上へ、ガバナンス改革を継続推進

「社外取締役メッセージ」(P41-P44)

「取締役・監査役・執行役員」(P45-P48)

「コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み」(P49-P54)
当社はコーポレート・ガバナンスを企業価値向上のための重要な基盤と認識し、取締役会における戦略議論の拡充などガバナンスの強化に継続的に取り組んでいます

その他

サスティナビリティデータブック
- 環境:方針

サスティナビリティデータブック
- CSR活動の推進体制
- 人材育成と多様な人材の活用
- 人権の尊重
- 労働安全衛生
- 責任ある調達活動
- 品質向上と製品安全の確保
- 公正な事業活動
- リスクマネジメント
- 情報セキュリティ・個人情報保護

ウェブサイト
企業市民活動

コーポレート・ガバナンス報告書

社外取締役メッセージ

DEIの実現を通した変革への貢献

社外取締役
松井 しのぶ

(株)ユーザベース 取締役。会計監査、国際税務のコンサルティングマネージャーに従事後、同社に入社、執行役員としてCOO等を歴任。2021年6月、当社社外取締役に就任。

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

社外取締役就任を打診されたのが、自社(ユーザベース)の取締役就任と同じタイミングだったこともあり、正直、社外取締役を引き受けるかどうか迷いました。一方で、世の中におけるサステナビリティに対する関心、特に経営者における意識が高まったことを感じており、自分自身でも企業の社会的意義や自社のパーパスに思いをはせていました。

今変わろうとしているパナソニックにおいて、社会への価値貢献の一端を自分が担うことができれば、社会に大きなインパクトを与えることができ、また、自分自身にとっても非常に大きな挑戦ですし、やってみる意義があると考えお受けしました。

当社では久しぶりの社長交代があり、楠見新社長が就任しました。トップ若返りのタイミングで、経験豊富な社外取締役メンバーに対して、子育て世代の私が新たに加わることで、異なる視点での発言ができるのではないかと考えています。また、これまでのITスタートアップの経験から、ものづくり企業である当社に対して、全く異なるカルチャーや常識をもとにした素朴な質問や新たな考え方を持ち込むことも私の役割の一つだと考えています。

――当社に対する印象についてお教えください。

今まさに大きな変化の過程にあるという印象です。24万人もの社員を抱える企業が変化するということは相当難易度の高いことですが、それゆえに変化したときに世の中に与えるインパクトも大きいとみています。ただし、変化することによるインパクトが大きいだけに、より良い方向に変化していくことが非常に重要と考えています。このため、変化の前提として、当社の経営基本方針※で、「企業は社会の公器」を掲げていることはすごく良いと思います。社会への価値貢献を24万人の社員一人ひとりがひたすら追求し続け、それを日々の仕事の中で常に意識し続けることが本当に実現できれば、必ずや社会に対しての大きなプラスを生み出し、企業の社会的責任を果たすことができると思います。

※経営基本方針:
https://www.panasonic.com/jp/corporate/management/philosophy/1.html

――当社への期待についてお聞かせください。

世の中が求める持続可能な地球という目指す姿に対して、当社だからこそできることがあると考えています。当社の掲げる「環境ビジョン2050」で示されたような環境に対する取り組みは、まさにパナソニックだからできることであり、目標達成に向かって邁進してほしいと考えています。

また、当社においてもDEI(Diversity, Equity & Inclusion)を徹底していくことが大切だと考えています。多様な人材がそれぞれの持つ能力を最大限発揮できるように、単に制度を変えるだけではだめで、従来の組織風土を抜本的に変えるくらいの大きな変化を起こす必要があると思います。課題認識なしには、変わる方向性を見出すことはできませんが、当社はDEIのありたい姿と現状の差分をしっかり認識できているので、あとは取り組むだけです。そこはポジティブに受けとめています。今後は、これまでの経験と専門性を活かし、当社においてDEIを実現し、それが多様な人材の活躍による社会への価値提供につながっていけばよいと考えています。

社外取締役
筒井 義信

経営理念

パナソニックには、長期的視点や三方良しの考え方が盛り込まれ、現在のESGにも直結する創業者以来の誇るべき経営理念があります。この理念をグローバルな事業運営で実現するために最も重要なことは、トップからの不断の理念発信です。楠見新社長が、就任時から理念浸透に取り組んでいる姿は、当社の企業価値向上の揺るぎない礎をつくると確信しています。

指名・報酬に関するガバナンス

新社長指名にあたり、リーダーとしての判断力や使命感などに加え、私がとりわけ重視したのは、グローバルに理念と戦略を浸透させ切る発信力と、変遷する事業環境を冷静に見据える洞察力です。楠見新社長はその点で確かなリーダーシップを期待できる人物であり、中長期視点からの企業価値向上を通じて投資家の期待に応える経営トップであると考えます。

環境

パナソニックは中長期戦略においてESG、とりわけ「環境」を基軸に据えていく必要があります。世界の産業界があらゆるステークホルダーをはじめ社会全体の福利に資する上で、当社が果たすべき役割にはきわめて大きいものがあります。幅広いスコープからの環境対応は、当社の事業そのものであり、企業価値を向上する最重要の中長期戦略であると考えます。

社外取締役
大田 弘子

指名・報酬に関するガバナンス

新体制のトップには、各事業会社に経営を任せつつ厳格に結果責任を問う、強さとクールさが必要です。楠見新社長は、それに必要な強さと柔軟さを持ち合わせていると判断しました。今後は相当のスピード感を持ってグループの変革をリードし、圧倒的収益力を持つ事業を創り出すことを期待しています。

組織におけるガバナンス

グループ経営においては、各事業会社が権限と責任を持って事業を強くしていく一方で、グループ全体としては、事業ポートフォリオ入替などによって成長の姿をつくることが重要です。そのためには、より強固なガバナンスが必要です。グループ全体の経営戦略を踏まえたリスクコントロールを行い、かつ、各事業会社において現場の隅々までリスク認識を共有する、すなわち遠心力と求心力の両方を高めることが求められます。

イノベーション（DXなど）

当社は、これまでも技術力・イノベーション力を高めるための取り組みを行ってきました。しかし、現在のデジタル変革を牽引するのは、従来とは非連続の発想にたつ破壊的イノベーションです。継続性や過去からの強みにとらわれず、新しいことや他人と違うことを歓迎する柔軟な組織風土づくりを期待します。

社外取締役メッセージ

社外取締役
冨山 和彦

組織におけるガバナンス

持株会社制移行に伴い、新たな体制の目的と効果を最大化しつつ、有効にガバナンスを機能させる仕組みの確立が大きな課題です。破壊的な環境変化、未来の不可予測性と複雑化の中で、将来の経営者にかかる負荷はますます大きくなっており、課題解決に取り組むためにも、卓越したCxO候補群を育成することが重要です。

指名・報酬に関するガバナンス

パナソニックの場合、一つ一つの事業会社がグローバルクラスの上場企業と同等の大きさと戦略的難度を持つ企業体です。加えてESG、サステナビリティ経営の時代が到来し、経営リーダー層にはより高い水準が求められています。その意味で10年後、20年後に向けて、さらに充実した人材プールをつくっていく必要があり、指名・報酬諮問委員会と執行部が力を合わせてこの課題に挑んでいます。

イノベーション（DXなど）

ポストコロナを見据えたとき、従来からのDX起点に加え、環境問題に関わるGX（グリーントランスフォーメーション）起点のイノベーションが新たに破壊的な影響力を持つ可能性が増しています。今後、当社グループがDXとGXがもたらす破壊的変化を自らの成長力に転化するため、新グループCEOと経営陣による経営改革を支援していきます。

社外取締役
野路 國夫

イノベーション（DXなど）

イノベーションの創出には、経営者が社会課題解決の目標を語ると同時に、リスクをとって若い人に活躍できる舞台を用意することが必要です。特に、サプライチェーンの分野では、Blue Yonder社とともにプラットフォーム構築とデータ活用によって、サプライチェーン改革ソリューションを具現化し、その過程で発生するさまざまな課題を解決していくことでイノベーションを創出していくことを期待しています。

環境

カーボンニュートラルは、大きなことを一つ実行すれば達成できるというものではなく、社員全員が、それぞれの現場でアイデアを出し実行していくことが必要です。再生可能エネルギーについては、持続性のある新しい技術の開発が重要であり、中でも、「使うエネルギー」削減に関しては、省エネの発想から脱却し、例えば使用量1/3といった大胆な目標を立て、現在使用中のエネルギーを徹底的に見える化し、改善していくことが大切です。

組織におけるガバナンス

持株会社がコンプライアンスやリスク対応に集中する一方で、事業会社は取締役会における社外取締役やアドバイザリーボード制など、社外の意見をしっかり取り込んでいくことが重要です。

社外取締役
澤田 道隆

環境

人、地球、社会をつなぐ「サステナビリティ経営」は非常に重要となってきます。特に、気候変動対応は待ったなしの状況です。「サステナビリティ戦略を経営戦略の中心に据えること」「現場への落とし込みや経営理念とリンクさせること」「始めから加速化して進めること」「競合であっても協働すること」を念頭に置きながら、当社が目標に掲げるカーボンニュートラルの達成に向けて取り組んでいくことが重要と考えます。

ダイバーシティ

「サステナビリティ経営」においては、ダイバーシティによって組織を活性化し、ビジネスを加速させることが重要です。徐々に意識改革を促すより、行動変容が起きるような思い切った取り組みを行うことで、個性を理解し、機会を与え、個性を活かす経営を是非とも具現化してほしいと思います。

経営理念

経営理念を根幹に据え、実現するためには、仕事や現場の中に理念を組み込み、グローバルにつなげる必要があります。また、経営理念の実践が社会のお役立ちと利益ある成長の両立に寄与しなければ企業価値向上にはつながらないと考えます。時代に即した経営理念の徹底を、全社一丸となって進めてほしいと思います。

取締役・監査役・執行役員（2021年6月24日現在）

2021年10月1日以降の役員体制については、2021年7月29付プレスリリース「10月1日付の新たなグループ体制と役員の人事等について」および当アニュアルレポート「事業会社制への移行」をご参照ください。

取締役

取締役会長

津賀 一宏

1979年4月 当社へ入社
2001年6月 マルチメディア開発センター所長
2004年6月 役員に就任
デジタルネットワーク・ソフトウェア技術担当
2008年4月 常務役員に就任
パナソニック オートモーティブシステムズ社 社長
2011年4月 専務役員に就任
AVCネットワークス社 社長
2011年6月 専務取締役に就任
2012年6月 取締役社長に就任
2017年6月 代表取締役社長 社長執行役員
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー（CEO）
2021年6月 取締役会長に就任（現）

代表取締役

楠見 雄規
社長執行役員
CEO

1989年4月 当社へ入社
2012年10月 AVCネットワークス社
AVネットワーク事業グループ
テレビビジネスユニット長
2014年4月 役員に就任
アプライアンス社 上席副社長
ホームエンターテインメント・ビューティー・リビング事業担当
（兼）ホームエンターテインメント事業部長
2015年11月 アプライアンス社 副社長
ホームアプライアンス事業担当
2017年4月 アプライアンス社 副社長
テレビ・イメージング事業担当
メジャーアプライアンス事業担当
2018年1月 オートモーティブ＆インダストリアルシステムズ社 副社長
三洋電機（株）二次電池事業部長
2018年4月 オートモーティブ＆インダストリアルシステムズ社 副社長
三洋電機（株）
オートモーティブエナジー事業部長
2019年4月 常務執行役員に就任
オートモーティブセグメント担当
オートモーティブ社 社長
2021年4月 チーフ・エグゼクティブ・オフィサー（CEO）に就任（現）
2021年6月 代表取締役 社長執行役員に就任（現）

代表取締役

佐藤 基嗣
副社長執行役員
US社 社長

1979年4月 松下電工（株）へ入社
2008年4月 同社執行役員に就任
2011年4月 パナソニック電工（株）上席執行役員に就任
2013年10月 当社役員に就任
企画担当
2014年6月 取締役に就任
2015年4月 常務取締役に就任
2016年4月 専務取締役に就任
人事担当
2017年3月 パナソニック ホールディング オランダ（有）会長
2017年6月 当社代表取締役（現）
専務執行役員
チーフ・ストラテジー・オフィサー（CSO）
チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー（CHRO）
2019年4月 副社長執行役員に就任（現）
2019年8月 US社 社長（現）

樋口 泰行
専務執行役員
コネクティッドソリューションズ社
社長

2003年5月 日本ヒューレット・パッカード（株）
代表取締役社長に就任
2005年5月 （株）ダイエー 代表取締役社長に就任
2007年3月 マイクロソフト（株）
（現 日本マイクロソフト（株））
代表執行役COOに就任
2008年4月 同社代表執行役社長に就任
2015年7月 日本マイクロソフト（株）
代表執行役会長に就任
2017年4月 当社専務役員に就任
コネクティッドソリューションズ社
社長（現）
2017年6月 代表取締役 専務執行役員に就任（現）

本間 哲朗
副社長執行役員
中国・北東アジア社
社長

1985年4月 当社へ入社
2012年6月 経営企画グループマネージャー
2013年10月 役員に就任
2015年4月 常務役員に就任
アプライアンス社 社長
2015年6月 常務取締役に就任
2016年4月 専務取締役に就任
2017年6月 専務執行役員に就任
2019年4月 中国・北東アジア社 社長（現）
2019年6月 代表取締役に就任（現）
2020年4月 パナソニック チャイナ（有）会長（現）
2021年4月 副社長執行役員に就任（現）

取締役

梅田 博和
専務執行役員
CFO

1984年4月 当社へ入社
2012年10月 コーポレート戦略本部 経理事業管理グループマネージャー
2017年4月 役員に就任
経理・財務担当
2017年6月 取締役に就任（現）
執行役員
チーフ・ファイナンシャル・オフィサー（CFO）（現）
2018年4月 常務執行役員に就任
パナソニック出資管理（株）
（現 パナソニック出資管理（同））社長（現）
2019年9月 パナソニック ホールディング オランダ（有）会長（現）
2021年4月 専務執行役員に就任（現）

Laurence W. Bates（ローレンス ウィリアム ベイツ）
常務執行役員
GC
CRO
CCO

1987年3月 ニューヨーク州弁護士登録（現）
1998年9月 GE ゼネラル・カウンセル（日本統括担当）
2014年4月 （株）LIXILグループ（現 （株）LIXIL）執行役専務
チーフ・リーガル・オフィサー（CLO）
2018年4月 当社執行役員に就任
ゼネラル・カウンセル（GC）（現）
チーフ・リスクマネジメント・オフィサー（CRO）（現）
チーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）（現）
2018年6月 当社取締役に就任（現）
2019年4月 常務執行役員に就任（現）

社外取締役

筒井 義信
（独立役員）

2011年4月 日本生命保険相互会社 代表取締役社長に就任
2015年6月 当社取締役に就任（現）
2018年4月 日本生命保険相互会社 代表取締役会長に就任（現）

大田 弘子
（独立役員）

2006年9月 経済財政政策担当大臣
2008年8月 政策研究大学院大学教授
2013年6月 当社取締役に就任（現）
2019年4月 政策研究大学院大学特別教授（現）

冨山 和彦
（独立役員）

2003年4月 （株）産業再生機構 代表取締役専務（COO）に就任
2007年4月 （株）経営共創基盤 代表取締役CEOに就任
2016年6月 当社取締役に就任（現）
2020年10月 （株）経営共創基盤グループ会長に就任（現）
2020年12月 （株）日本共創プラットフォーム 代表取締役社長に就任（現）

野路 國夫
（独立役員）

2007年6月 （株）小松製作所 代表取締役社長（兼）CEOに就任
2013年4月 同社代表取締役会長に就任
2019年6月 同社特別顧問（現）
当社取締役に就任（現）

澤田 道隆
（独立役員）

2012年6月 花王（株）代表取締役 社長執行役員に就任
2020年6月 当社取締役に就任（現）
2021年1月 花王（株）取締役会長に就任（現）

松井 しのぶ
（独立役員）

1999年10月 太田昭和監査法人（現EY新日本有限責任監査法人）へ入所
2001年10月 プライスウォーターハウスクーパース税務事務所（現PwC税理士法人）へ入所
2014年3月 （株）ユーザベース 監査役に就任
2015年8月 （株）ユーザベースに入社（同社監査役は退任）
2018年1月 同社執行役員（コーポレート統括）に就任
2019年1月 同社執行役員（Chief Operating Officer）
2020年1月 同社執行役員（Chief People and Administrative Officer）
2021年3月 同社取締役に就任、Chief People and Administrative Officer（現）
2021年6月 当社取締役に就任（現）

取締役・監査役・執行役員

取締役会スキルマトリックス

氏名		経営経験	専門性						国際性・多様性
			製造・研究開発・IT	財務・会計	法務	企画	ガバナンス	経済	
津賀 一宏	指	●	●						●
楠見 雄規	指	●	●						●
佐藤 基嗣		●		●					●
樋口 泰行		●	●						●
本間 哲朗		●				●			●
梅田 博和		●		●					●
Laurence W. Bates					●		●		●
筒井 義信	独 外 指	●				●			●
大田 弘子	独 外 指※						●	●	●
冨山 和彦	独 外 指	●					●		●
野路 國夫	独 外	●	●						●
澤田 道隆	独 外	●	●						●
松井 しのぶ	独 外	●		●					●

独 独立役員　外 社外取締役　指 指名・報酬諮問委員会委員（※委員長）

（注）各取締役の有する知見や経験を3つまで記載しております。上記一覧表は、各取締役の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

監査役

常任監査役

冨永 俊秀

1980年4月 当社へ入社
2013年1月 当社デバイス社 経理センター理事
2016年6月 パナソニック デバイスSUNX(株) 取締役社長
2018年6月 同社顧問
2019年6月 当社常任監査役に就任（現）

藤井 英治

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

社外監査役

佐藤 義雄
（独立役員）

2007年7月 住友生命保険相互会社 取締役社長嘱代表執行役員（代表取締役）に就任
2011年7月 同社代表取締役社長 社長執行役員に就任
2014年4月 同社代表取締役会長に就任
2014年6月 当社監査役に就任（現）
2015年7月 住友生命保険相互会社 取締役会長に就任
2021年4月 同社取締役（現）

木下 俊男
（独立役員）

1983年7月 公認会計士登録（現）
1994年6月 中央監査法人 代表社員
1998年7月 米国プライスウォーターハウスクーパース ニューヨーク事務所 北米日系企業統括パートナー
2007年7月 日本公認会計士協会 専務理事に就任
2013年7月 同協会理事に就任
2014年6月 当社監査役に就任（現）

由布 節子
（独立役員）

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

執行役員

社長執行役員

楠見 雄規
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー（CEO）

副社長執行役員

佐藤 基嗣
コーポレート戦略本部長
US社 社長
調達担当
物流担当
総括安全衛生責任者

本間 哲朗
中国・北東アジア社 社長
中国・北東アジア総代表
パナソニック チャイナ（有）会長

専務執行役員

宮部 義幸
東京代表
渉外担当
東京オリンピック・パラリンピック推進担当
（兼）東京オリンピック・パラリンピック推進本部長
ソリューション営業担当
（兼）ビジネスソリューション本部長
統合型リゾート（IR）事業推進本部長

柴田 雅久
オートモーティブ営業担当

樋口 泰行
コネクティッドソリューションズ社 社長

坂本 真治
インダストリアルソリューションズ社 社長

梅田 博和
チーフ・ファイナンシャル・オフィサー（CFO）
全社コストバスターズプロジェクト担当
BPRプロジェクト担当
施設管財担当
パナソニック ホールディング オランダ（有）会長
パナソニック出資管理（同）社長

品田 正弘
アプライアンスセグメント担当
アプライアンス社 社長
（兼）コンシューマー事業担当
（兼）FF市場対策担当

常務執行役員

Laurence W. Bates（ローレンス ウィリアム ベイツ）
ゼネラル・カウンセル（GC）
チーフ・リスクマネジメント・オフィサー（CRO）
チーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）
（兼）法務・コンプライアンス本部長

道浦 正治
ライフソリューションズセグメント担当
ライフソリューションズ社 社長
建設業・安全管理部担当

片山 栄一
チーフ・ストラテジー・オフィサー（CSO）
事業開発担当
スポーツマネジメント事業担当

松岡 陽子
くらし事業戦略本部長

永易 正吏
オートモーティブセグメント担当
オートモーティブ社 社長

執行役員

Manish Sharma（マニッシュ シャルマ）
パナソニック インド（株）社長

三島 茂樹
チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー（CHRO）
総務・保信担当
CSR・企業市民活動担当

小川 立夫
チーフ・テクノロジー・オフィサー（CTO）
薬事担当

森井 理博
ブランド戦略担当
（兼）ブランド戦略本部長
（兼）ブランド戦略マネジメント部長

臼井 重雄
デザイン担当
（兼）デザイン本部長

玉置 肇
チーフ・インフォメーション・オフィサー（CIO）

コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

当社はコーポレート・ガバナンスを企業価値向上のための重要な基盤と認識し、取締役会における戦略議論の拡充などガバナンスの強化に継続的に取り組んでいます。

基本的な考え方

当社は、創業以来、「事業活動を通じて、世界中の人々のくらしの向上と、社会の発展に貢献する」という経営理念に基づき、事業活動を行っています。また、「企業は社会の公器」という基本理念に基づき、株主や顧客をはじめとするさまざまなステークホルダーとの対話を通じて説明責任を果たし、透明性の高い事業活動を心掛け、公正かつ正直な行動を迅速に行っていくことで、企業価値を高めていくことが重要であると考えています。

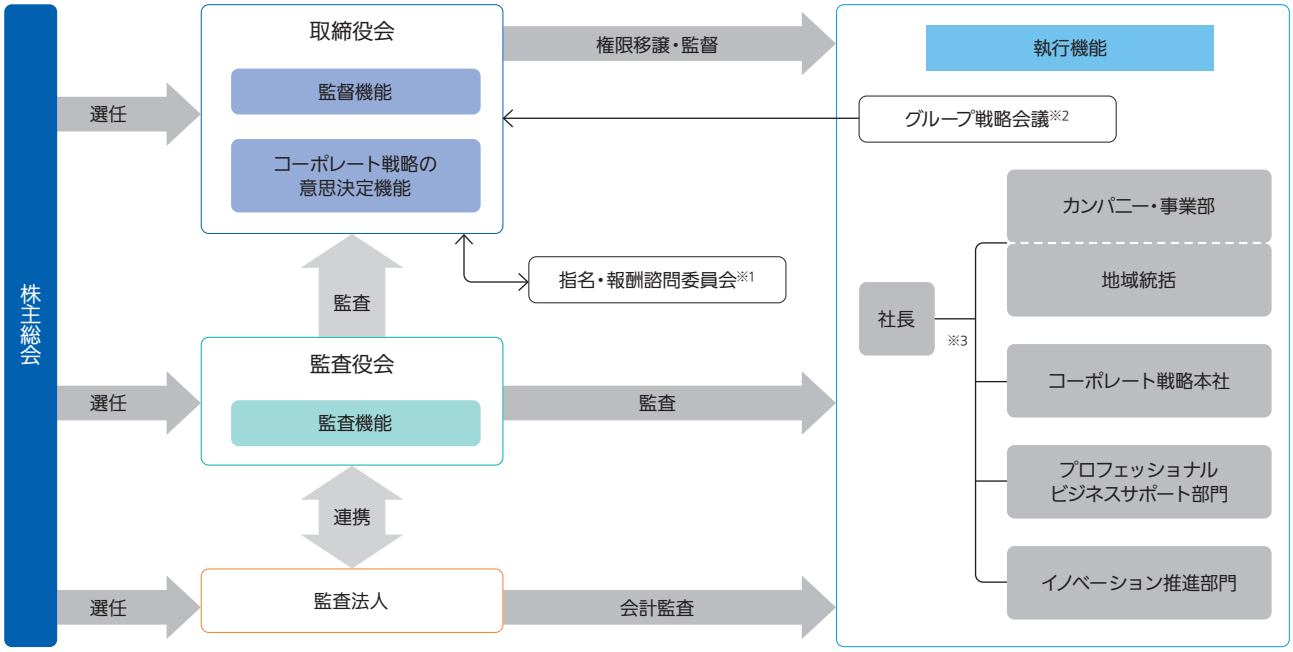
当社は、コーポレート・ガバナンスをそのための重要な基盤と認識し、グループ全体に関わる重要な業務執行を決定し、取締役の職務の執行を監督する「取締役会」と、取締役会から独立し、取締役の職務の執行を監査する「監査役・監査役会」からなる監査役制度を基礎として、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築・強化に努めています。

体制の概要（2021年6月24日現在）

取締役会

- 社外取締役6名を含む13名で構成（社外取締役比率3分の1以上）、そのうち2名は女性（社外取締役）
- 議長は、業務を執行しない取締役会長（社内取締役）
- コーポレートの意思決定機関として、「コーポレート戦略の決定」と「カンパニーの監督」に集中
- 社外での豊富なキャリアと高い見識から、業務執行に関する意思決定や取締役の職務執行への監督として有益な意見が期待できる、経営者などの社外取締役を選任
- 毎年の株主総会で、取締役全員が改選（取締役の任期は1年間）

コーポレート・ガバナンス体制



※1 諮問事項を審議し、取締役会に答申　※2 取締役会の意思決定機能を補完　※3 傘下の国内外の関係会社等を含む

2020年度に取締役会で議論された主な議題

取締役会では、コーポレート戦略の意思決定とカンパニーの監督という役割を果たすための重要課題を議論、審議しています。特に、2022年4月に予定している持株会社制への移行に関しては、その決定に至るまでに、目的や効果、ガバナンスといったさまざまな観点から議論を行いました。また、Blue Yonder社の完全子会社化について、取締役会として複数回の報告を受け、幅広い観点から議論し、2021年4月、最終的に同社の全株式取得を決定しました。そのほか、グループコンプライアンス、CO_2削減などの環境への取り組み、イノベーションと技術ポートフォリオ戦略など、当社グループ全体にわたる課題について共有し、議論しました。

これらの議論において、社外取締役は、経営、ガバナンスといったそれぞれのスキルと経験に基づき、持株会社のガバナンス、Blue Yonder社の買収スキームや完全子会社化後の経営方針、グループコンプライアンス、環境といったさまざまな課題について、独立した第三者的な観点から積極的に意見、質問することにより、取締役会による意思決定と監督に大きく寄与しました。

2020年度に議論されたテーマ

審議・決定	• 持株会社制への移行 • Blue Yonder社の全株式取得などのM&A案件 • 社長執行役員を含む役員人事・配当方針など
職務執行状況のモニタリング	• カンパニーの業績・取り組み状況 • リスクマネジメント、グループコンプライアンス、品質、環境への取り組み状況 • 内部統制システムの運用状況
討議	• パナソニックグループ基本構造変革 • 新経営戦略の実現に向けた人事戦略 • 資本制度・資本ガバナンスのあり方 • イノベーションと技術ポートフォリオ戦略
その他	• 政策保有株式の保有意義 • 取締役会の実効性評価結果

監査役・監査役会

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

任意の指名・報酬諮問委員会

- 委員は5名で、委員の過半数が独立社外取締役
- 委員長は、独立社外取締役
- 取締役・執行役員および監査役の候補者指名に関する社内検討の結果ならびに取締役・執行役員の報酬制度の妥当性を審議、取締役会に答申
- 社長後継候補者のモニタリングを行うとともにチーフ・エグゼクティブ・オフィサー（CEO）の交代時期を提案可能
- 2020年度は5回開催され、社長の交代時期および社長後継者候補、取締役等の候補者に関する社内検討の結果などについて審議を行い、取締役会に答申

グループ戦略会議

- グループの中長期戦略や重要課題を議論・方向づけする場として、原則、月2回程度開催
- 代表取締役社長執行役員が議長となり、7カンパニー社長、外国人執行役員を含む10名程度の経営幹部が出席
- 案件に応じて、関連する事業や職能の責任者も出席

コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

社外取締役の活用

独立社外取締役候補者指名の方針および資質

当社と利益相反を生じるおそれがなく、客観的・中立的な立場に基づき、取締役の職務の執行に対する取締役会による監督の実効性を高め、強化することができるという観点から独立社外取締役の候補者を指名しています。

独立社外取締役の候補者は、社外の経営者や有識者など豊富な見識や高い専門性を有する人材の中から、次項目に記載の独立性判断基準を充足する者を選んでいます。

また、当社は取締役会において、2017年6月29日以降、取締役会における社外取締役比率を3分の1以上とすることを取締役会で決議しています。これに基づいて、社外取締役候補者を指名し、株主総会で選任することにより、取締役会の客観性・中立性を高め、監督機能を強化しています。

当社の社外取締役

筒井 義信

日本生命保険相互会社 代表取締役会長。経営トップとしての豊富な経験に加え、国内外の金融情勢にも精通。
(2015年6月就任)

大田 弘子

政策研究大学院大学特別教授。元経済財政政策担当大臣として国の経済政策に関わる。公共経済学・経済政策が専門。
(2013年6月就任)

冨山 和彦

(株)経営共創基盤グループ 会長。(株)産業再生機構の元COOとして多くの企業再生に関わる。日本におけるコーポレート・ガバナンスの第一人者。
(2016年6月就任)

野路 國夫

(株)小松製作所 特別顧問。同社をグローバル企業に育て上げた、日本を代表する経営者。イノベーションによる企業経営の変革を提唱。
(2019年6月就任)

澤田 道隆

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

松井 しのぶ

(株)ユーザベース 取締役。会計監査、国際税務のコンサルティングマネージャーに従事後、同社に入社、執行役員としてCOO等を歴任。
(2021年6月就任)

独立性判断基準

金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえて社外取締役・社外監査役の独立性判断基準を策定しています。例えば、以下に掲げる者には独立性がないとしています。

①当社の親会社または兄弟会社の業務執行者
②当社の主要取引先または、その業務執行者(過去に該当していた者を含む)
③当社から多額の金銭等を得ているコンサルタント、会計士、弁護士(法人の場合は、現在所属し、または過去に所属していた者)
④当社の主要株主(当該主要株主が法人の場合はその業務執行者)
⑤上記①～④の近親者(2親等以内の親族)もしくは、当社または子会社の業務執行者の近親者

「主要取引先」とは年間の取引金額がいずれかの連結売上高の2%を超過するかで、「過去」とは過去3年間で、また、「多額の」とは個人の場合、1,200万円で判断しています。「主要株主」とは、当社の議決権の10%以上を保有する株主を指します。なお、当社の独立性判断基準の詳細な定義については、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご参照ください。

社外取締役に対する情報提供・補佐

取締役会で十分な議論が可能となるよう、担当部署において、社外取締役に対して、取締役会議案の事前説明や情報提供などのサポートを実施しています。また、当社事業等への理解促進に向けて、主要事業の拠点・工場の視察（社外役員事業場訪問）等も実施しています。

2020年度の社外役員事業場訪問実績

日程	事業場（概要）
2020年7月14日	住之江工場（車載・民生用円筒形リチウムイオン電池の製造）
2020年10月16日	パナソニック エコシステムズ㈱春日井本社（空質・水関連機器の開発・製造）
2020年11月10日	Panasonic Laboratory Tokyo（共創ラボ）

事業場視察後の意見交換

取締役会実効性評価の実施と活用

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

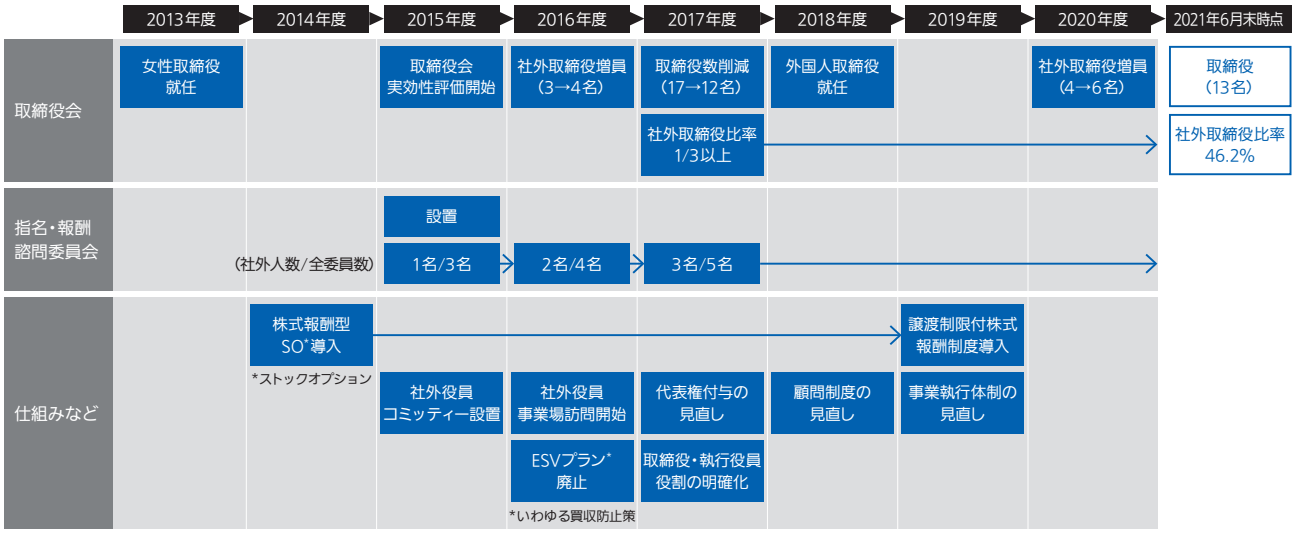
2020年度の実効性評価では、以下の項目についてアンケートを実施しました。

2020年度のアンケート項目
- 2020年度の取締役会運営方針の検証
- 持株会社における取締役会の役割
- 持株会社における取締役の役割
- そのほか、実効性評価の方法などについて

アンケート結果の分析では、取締役会の実効性について、取締役会の監督・意思決定機能ともに、基本的に現状は適切であると評価しました。一方で、持株会社制への移行に向け、取締役会の役割や議論すべき事項などを検討すべきなどの意見も示されましたので、順次対応・改善を実施しております。

ガバナンス強化の取り組み

2015年度から取締役会実効性評価を開始。アンケートで示された意見・提案を取り入れながら、ガバナンス強化を推進。



コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

報酬

取締役の報酬は、各取締役の役割に応じて、固定報酬である「基本報酬」、短期インセンティブとしての「業績連動報酬」、長期インセンティブとしての「譲渡制限付株式報酬」から構成されています。報酬の構成は概ね、「基本報酬」を1とした際に、標準値達成時の「業績連動報酬」が0.75、取締役の平均支給額ベースでの「譲渡制限付株式報酬」が0.25です。なお、社外取締役および監査役には、固定報酬である「基本報酬」のみを毎月金銭報酬として支給しています。

取締役の報酬に関しては、独立役員である社外取締役を委員の過半数とし、かつ委員長とする任意の「指名・報酬諮問委員会」において、報酬の決定方針・制度について妥当性を審議し、その結果を取締役会に答申しています。取締役会は、当該答申を踏まえ、報酬の決定方針を決議しています。その概要は、以下のとおりです。

基本報酬

固定報酬である「基本報酬」は、当社の経営環境および対象者の役割、他社動向も踏まえ、役割に応じて金額を決定しています。

業績連動報酬

短期インセンティブの「業績連動報酬」は、業績向上への意欲を高めるため、全社および担当事業の単年度業績評価と連動し決定しています。成果に応じて支給額が大きくなる仕組みとしており、基本報酬に対する支給率で最小0%～最大150%(標準値達成時:75%)となるよう設計しています。評価基準は、調整後営業利益(注)、親会社の所有者に帰属する当期純利益、営業キャッシュ・フロー等、継続して重視すべき経営指標を組み合わせて構成しており、各要素につき、評価対象年度の前年度の実績および評価対象年度の目標値に照らして評価を行います。

(注)売上高から、売上原価と、販売費および一般管理費を控除して算出した当社の経営管理指標

譲渡制限付株式報酬制度

長期インセンティブの「譲渡制限付株式報酬」は、一定期間の当社への在任等を条件として株式の譲渡制限を解除する形式の株式報酬であり、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的に割り当てており、取締役の役割等に基づき上位者ほど報酬全体に占める構成比が高くなるよう設計しています。また個人別の額については、取締役の役割や金銭報酬とのバランス等の事項を総合的に勘案し設定しています。

報酬等の額の決定方法

取締役の報酬は、株主総会の決議により定められた取締役全員の報酬総額の最高限度額の範囲内で決定しています。各年度における「基本報酬」と「業績連動報酬」の個人別の額および「譲渡制限付株式報酬」の個人別の付与数に関しては、「指名・報酬諮問委員会」が、報酬の決定方針に沿う内容であるか確認し、その妥当性の審議結果を取締役会に答申しています。取締役会は、当社全体の業務執行を客観的に把握・統括している代表取締役社長執行役員に、その決定を一任しておりますが、代表取締役社長執行役員は、上記「指名・報酬諮問委員会」において審議されたとおりに、個人別の「基本報酬」、「業績連動報酬」、「譲渡制限付株式報酬」を決定しており、取締役会として、その内容が決定方針に沿うものであると判断しています。2020年度における報酬の決定にあたっては、社外取締役 大田弘子(委員長)、社外取締役 冨山和彦、社外取締役 筒井義信、取締役会長 長榮周作、代表取締役社長 津賀一宏の5名の委員により「指名・報酬諮問委員会」を開催し、その審議結果のとおりに代表取締役社長 津賀一宏が決定しました(委員および役位名は当時)。

取締役の報酬構造のイメージ※1

※1 社外取締役を除く
※2 標準値達成時
※3 対象取締役の平均値。役割等に応じて割合は変動

2020年度（2021年3月期）に係る役員報酬

役員区分	員数（人）	報酬等の総額（百万円）			
			基本報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬
取締役（社外取締役を除く）	7	914	507	307	100
監査役（社外監査役を除く）	3	78	78	—	—
社外取締役	6	80	80	—	—
社外監査役	4	40	40	—	—

（注）上記には、2020年6月25日開催の第113回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役2名を含んでいます。なお、上記のうち、譲渡制限付株式報酬は非金銭報酬等に該当します。

報酬等の総額が1億円以上の役員およびその報酬の額

氏名	役員区分	報酬等の総額（百万円）			
			基本報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬
長榮 周作	取締役	108	96	—	12
津賀 一宏	取締役	219	96	76	47
佐藤 基嗣	取締役	147	75	56	16
樋口 泰行	取締役	137	70	54	13
本間 哲朗	取締役	131	77	54	—

（注）上記のうち、譲渡制限付株式報酬は非金銭報酬等に該当します。

情報開示／対話

情報開示に関する考え方・体制

当社は、情報開示に関する基本方針を、経営理念の実践指針である「パナソニック行動基準」で定めるとともに、これと実務上の基準・方法・社内体制等を合わせて「ディスクロージャーポリシー」として公表し、このポリシーに従って、株主・投資家の皆様と積極的に建設的な対話を行います。

（詳細はWEBサイト「ディスクロージャーポリシー」参照）

> 私たちは、お客様や株主の方々はもとより、さまざまなステークホルダーに対して、当社の公正かつ正確な財務情報や、経営方針、事業活動、ESG活動などの企業情報を、適時適切にわかりやすく提供するよう努めます。あわせて、社会からの当社に対する評価やご要望を謙虚に受け止め、これを事業活動に役立てるよう努め、透明性の高い企業であり続けます。
>
> （パナソニック行動基準より）

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

また、当社では、ディスクロージャー統制手続きを整備し、有価証券報告書、四半期報告書等の作成や提出にあたり、社長およびチーフ・ファイナンシャル・オフィサー（CFO）の監督のもと、その記述内容の妥当性およびその開示手続きの適正性を、主な情報取扱部門の責任者で組織された「ディスクロージャー委員会」にて確認しています。

上場規程により適時開示が必要な会社情報については、速やかに「財務・IR部」または「経理・財務部」に報告され、適時適切に開示される体制を整備しています。

財務報告に関する内部統制

当社は、子会社を含めたグループ全体の財務報告の信頼性を担保すべく、「内部統制推進室」の統括のもと、統制環境から業務の統制活動までの管理実態を文書化しています。

具体的には、各カンパニー・事業部等でチェックシートによる自己点検を行ったうえで、各カンパニーなどに設置した「カンパニー監査責任者」が監査を行い、これらの監査を踏まえて、「内部統制推進室」がグループ全社の内部統制の監査を統括することにより、内部統制の有効性を確認する体制としております。なお、2020年度においては、グループ全体で延べ約400名が内部統制監査に従事しました。

株主・投資家との建設的な対話

当社では、CFOがIR活動の統括を行っており、決算発表や個別面談を含む株主・投資家との対話は、社長、CFO、各カンパニー社長を中心に行っています。また、日常的なコミュニケーションは、「財務・IR部」のIRスタッフが担っています。

機関投資家・証券アナリスト向けIRとしては、四半期ごとの決算発表、年度ごとの全社事業方針および各カンパニーの事業方針に関する説明会などを実施しています。また、海外機関投資家を対象として、金融機関主催のカンファレンスを活用した説明会等を実施しています。

なお、IR活動を通して得られた株主・投資家からの意見や経営課題については、グループ戦略会議などの社内会議の場で、経営幹部やカンパニーなどの社内関連部門へもフィードバックしており、グループ全体の経営の質的向上に役立てています。

環境責任者メッセージ

エネルギーと資源を軸に気候変動問題解決に貢献

品質・環境本部長
上原 宏敏

気候変動問題が地球規模で深刻化する中、2021年11月に開催されたCOP26では、パリ協定で定める産業革命以前からの気温上昇を1.5度に抑えることに向けて努力を追求し、野心的な温室効果ガス排出量削減目標を掲げて取り組むことを世界各国が表明しました。

当社グループは創業以来、事業を通じて人々のくらしと社会の発展に貢献することを経営理念とし、社会課題の解決に取り組んできました。2017年にはパナソニック環境ビジョン2050を策定し、「エネルギー」と「資源」を軸に気候変動問題の解決に向けた取り組みを積極的に推進しています。

環境ビジョン2050では、スコープ3を含むすべての事業活動を対象に、「2050年までに創るエネルギーが使うエネルギーを上回る」ことを目標と致しました。すなわちパナソニックグループは、事業の発展拡大を通じて、「エネルギー」対策によりCO_2排出量を削減し、気候変動問題解決に貢献してまいります。

ビジョン実現を加速させるため2021年5月には、そのマイルストーンとして「2030年までに当社の事業会社すべてでCO_2排出量（スコープ1,2）を実質ゼロ化する」ことを宣言致しました。まずは自社のカーボンニュートラル化に取り組んでまいります。

具体的には、自拠点における徹底した省エネ、再エネの利活用および再エネ調達の加速を進めます。その一例として、2021年3月に中国のパナソニックエナジー無錫有限会社において、先進的な省エネ技術の導入や再エネの利活用を行うことで当社4拠点目となるCO_2ゼロモデル工場を実現しました。また、滋賀県草津の燃料電池工場では新たな脱炭素エネルギーとしての水素に着目し、純水素型燃料電池に太陽光発電、蓄電池を組み合わせ、製造工程の使用電力をすべて賄う「RE100化」の取り組みを推進し、2022年4月より実証を開始します。

また、製造・販売した製品によるCO_2排出（スコープ3）に関しては、省エネ製品の継続的な開発を進めてまいります。加えて、水素活用によるクリーンなエネルギーの創出、EVシフトに対応した車載電池の開発提供、さらには当社の省エネ製品・サービスや再生可能エネルギーを活用したソリューションの提供を通じて、お客様や社会におけるCO_2排出量削減にも貢献します。

これらの活動により、自社の責務であるスコープ1,2,3を上回るB2BやB2Gのお客様への削減貢献量拡大を目指してまいります。

数字は2020年度

一方、「資源」への取り組みとして、資源消費に依存せず持続可能な成長を目指すサーキュラーエコノミーの考え方を取り入れ、商品ライフサイクルを通じたCO_2排出量削減にも取り組んでいます。例えば、サーキュラーエコノミー型事業の創出として、Tsunashima SSTにおいてスマートロック搭載IoT電動アシスト自転車のシェアリングサービスの稼働検証なども進めています。また、環境負荷の小さい素材の開発にも継続して取り組んでおり、天然素材のセルロースファイバーを70%の高濃度で樹脂に混ぜ込む加工技術とそれを製品化する成型加工技術を開発致しました。

当社グループは、このような事業活動を通じて、社会全体の温室効果ガス排出量削減に貢献し、気候変動問題解決を推進してまいります。

環境への取り組み

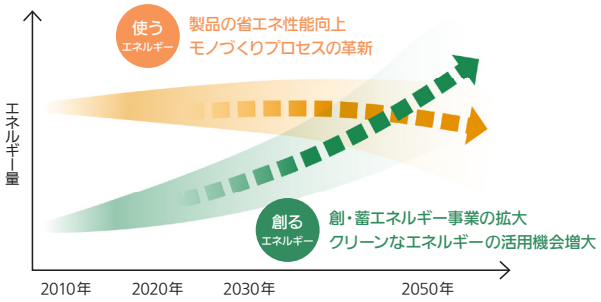
環境経営

環境ビジョン2050

「より良いくらし」と持続可能な地球環境」の両立に向け、クリーンなエネルギーでより良く快適にくらせる社会を目指し、使うエネルギーの削減と、それを超えるエネルギーの創出・活用を進めます。

使うエネルギー ＜ 創るエネルギー

環境ビジョン達成のイメージ



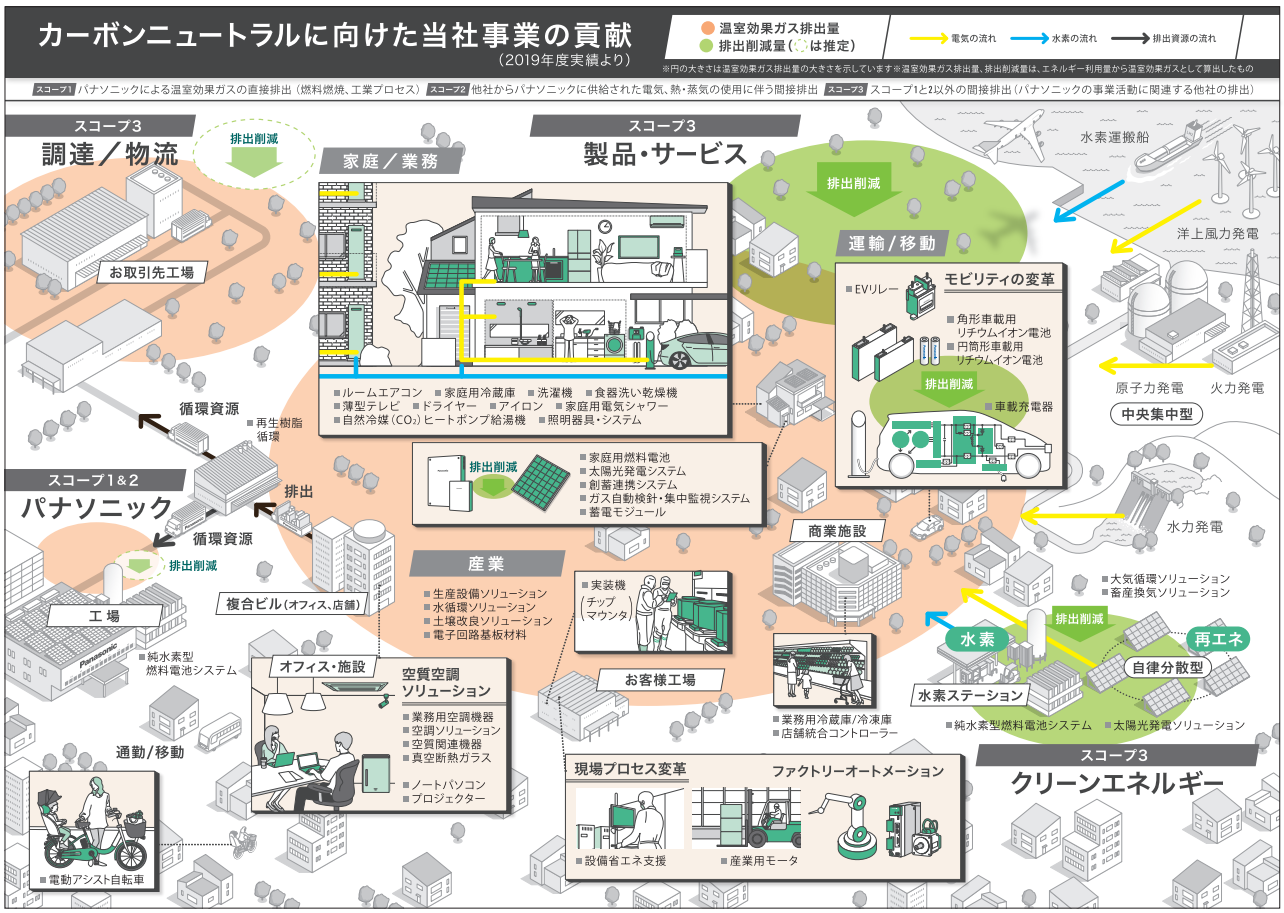
GX（Green Transformation）

当社グループ商品の消費電力からのCO_2排出量は年間約8,600万トンと試算しており、「スコープ3」と言われるこの領域の排出量は、省エネ性能の追求により減らしていきます。

また、国際電気標準会議（IEC）において議論されている、いわゆる「削減貢献量」の領域、つまり当社の商品やサービスの提供により、B2BやB2Gのお客様のCO_2排出を削減する提案をより一層強化していき、2050年までに、自社の排出量を上回る規模での削減貢献を目指します。

自社のCO_2だけでなく、お客様や社会のCO_2排出を減らす取り組みを加速させていきます。

当社が向き合うさまざまな産業領域でCO_2排出削減の働きかけを行うことが、世界のカーボンニュートラルに向けた動きを加速させるインパクトになります。当社は、こうした削減貢献を「Panasonic GREEN IMPACT」と名付け、グループ全体でその拡大を目指します。



環境への取り組み

環境経営

環境行動計画「グリーンプラン2021」(抜粋)

課題		2021年度目標			2020年度実績(数値)
重点課題	エネルギー	使うエネルギー総量に対する創るエネルギー総量の比率拡大		使う:創る=8.5:1	14.5:1
		製品・サービス	創るエネルギー量の拡大	創るエネルギー量 30TWh以上	16TWh
			使うエネルギーの削減貢献量の拡大	削減貢献量 直接 25TWh以上 間接 2TWh以上	直接 30TWh 間接 1.8TWh
			創るエネルギー事業の拡大	エナジー関連事業の拡大	—
			省エネルギー事業の拡大	IoT/AIを活用した製品・サービスの拡大	—
		工場	CO_2ゼロモデル工場の推進	•水素応用技術実証工場の確立 •グローバル各地域でCO_2ゼロモデル工場を1工場以上実現	—
			再生可能エネルギー利用拡大	•自社拠点再エネ導入 40GWh •再エネ外部調達の推進	35GWh
			エネルギーミニマム生産の推進	•IoT活用によるロス削減 •工法革新による生産性向上	—
	資源	サーキュラーエコノミー型事業の創出		既存事業と循環経済の関連性マッピングの100%完了	—
		投入資源を減らし循環資源の活用を拡大		再生樹脂利用量 42kt以上(2019～2021年度累計)	28kt (2019～2020年度累計)
		グローバルで工場廃棄物をゼロエミッション化		工場廃棄物リサイクル率 99%以上	98.7%

エネルギーに関する取り組み

CO_2ゼロモデル工場

グローバル4拠点6工場でCO_2ゼロモデル工場を実現し、これらの工場を先行モデル工場として、培ったノウハウを順次グローバルの工場に展開することで、CO_2を排出しないモノづくりを着実に推進していきます。

パナソニック エナジー 無錫

エネルギーミニマム生産の推進とともに、太陽光発電システムの導入、I-REC証書の調達、さらに化石燃料由来CO_2の排出をオフセットするクレジット、屋根貸しスキームの活用などにより20年3月約4.4万tCO_2排出を実質的にゼロとしました。

水素エネルギー

脱炭素社会に向け、当社グループは水素を新たなエネルギー源として活用する燃料電池技術の開発を進めています。燃料電池工場である草津工場においては再生可能エネルギー100%化を推進し、2022年4月より本格稼働します。

スマートエネルギーシステム事業部 草津工場

水素燃料電池に太陽光、蓄電池を組み合わせ、自ら再生可能エネルギーを創り、製造工程の使用電力をすべて賄い「RE100化」を推進、実証を重ね、「RE100ソリューション」事業として磨き上げていきます。

資源に関する取り組み

サーキュラーエコノミー型事業の創出

資源の有効活用と顧客価値の最大化を実現するため、シェアリングサービス、モノのサービス化やリペア/メンテナンス、リファービッシュ、リマニュファクチャリングなどのサーキュラーエコノミー型事業の創出に取り組んでいます。

スマートロック搭載IoT電動アシスト自転車

シェアリングサービスとして、Tsunashima SSTにおいてスマートロック搭載IoT電動アシスト自転車に対するニーズの把握、走行範囲、距離などのデータ蓄積・解析により、最適な自転車運行管理システムの検証を進めています。

循環型モノづくりの進化

環境負荷の小さい素材の開発も継続して推進しており、樹脂使用量を削減する取り組みとして、植物由来のセルロースファイバーを添加した複合樹脂を開発し製品化しています。

セルロースファイバー(リユースカップ)

植物繊維であるセルロースファイバーの濃度を55%から70%まで引き上げて樹脂に混ぜ込む加工技術とそれを製品化する成型加工技術を開発し、リユースカップの販売を開始しています。

TCFDへの対応

サステナビリティデータブック2021にて、TCFDの推奨項目に沿って開示

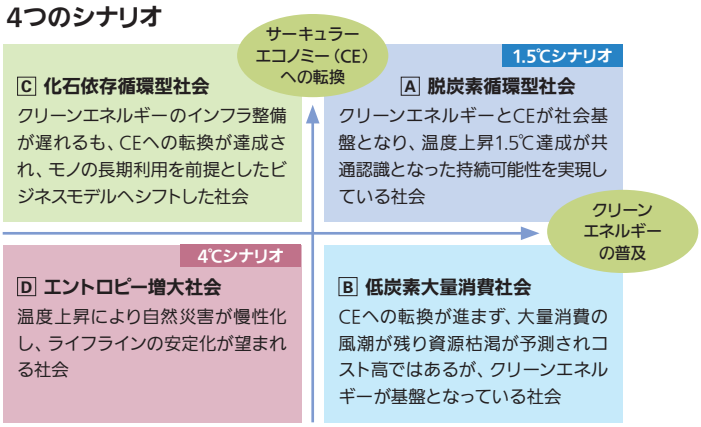
ガバナンス	取締役会をトップとする環境経営推進体制、マネジメントを行うための会議体について開示
戦略	リスクと機会を把握し、影響のある項目についてインパクト分析を行い、2030年を想定した社会シナリオを策定し、そのシナリオに対応した気候変動視点での戦略を検討し、当社戦略のレジリエンスを検証

インパクト分析

気候変動によるリスク分類					
移行リスク	市場				●サーキュラーエコノミーへの転換
	政策・法規制		●カーボンプライシングの加速	●電動車シフトの進展	●クリーンエネルギーの普及
	技術	●非CO_2排出発電の拡大	●再生可能エネルギー利用の拡大 ●低炭素製品への置換 ●サプライチェーンの効率化	●ZEH/ZEBの普及	●クリーンエネルギーの普及
	評判		●消費者の環境意識の高まり ●レピュテーションリスクの増大		
物理リスク	急性		●異常気象への物理的リスクマネジメント		
	慢性	●慢性的な気温上昇			

強い　当社事業へのインパクト　非常に強い

4つのシナリオ



気候変動視点での戦略の一部

1. 家電事業
①他社を凌駕する省エネ性能の実現、IoT/AIの活用による省エネくらし価値を提案
②循環資源の利用拡大や、リサイクルを見据えたモノづくり

2. 空質空調事業
①当社独自のクリーンテクノロジーで（家庭・店舗・職場や移動・公共空間に至るすべての場所に）安心・安全で清潔・快適な空間を提供

3. 食品流通事業
①設備導入から運用・保守メンテナンスまでトータルでのエネルギー監視で省エネを推進、機器のリファービッシュによる長期利用でサーキュラーエコノミーにも貢献

4. スマートエネルギーシステム事業
①水素の本格活用によるエネルギーマネジメント実証と、RE100化ソリューションビジネスの展開

5. 電設資材事業
①機器の高効率化に加え、住宅やビルでのエネルギーマネジメントによるさらなる消費エネルギーの削減

6. 現場プロセス事業
①顧客企業の物流効率化や需給のオーケストレーションにより、エネルギー・モノの無駄を低減
②顧客企業のエネルギー効率改善や自動化に向けたソリューションを提供

7. 車載機器事業
①電動化や車両軽量化に貢献する提供商材の拡大
②再生樹脂材料使用商品の拡大

8. 車載電池事業
①さらなる性能向上、低コスト化、生産拡大により電動車シフトに貢献
②希少金属の使用量削減・ゼロ化（コバルト等）や電池材料リサイクル推進により、原材料調達におけるエネルギー使用量の削減

9. システム・デバイス事業
①クルマの電動化・電費向上に貢献するデバイスおよびモジュールの提供
②蓄電システムのシステム提案力を強化し、データセンター等のピークシェービングに貢献

どの社会シナリオが実現しても、当社のいずれかの事業が対応可能であり、レジリエンスが検証できました。

リスク管理	事業会社ごと／全社視点のリスク管理体制と活動内容を開示
指標と目標	短期目標としてグリーンプラン2021でエネルギーを指標とした目標を設定 中長期目標として、GHGを指標とした目標を設定（SBT認定）

	目標（2017年10月設定）※	目標進捗率
当社事業活動における排出量（スコープ1、2）	2030年に30%削減（2013年度比）	123%
	2050年にゼロ	37%
当社製品使用に伴う排出量（スコープ3）	2030年に30%削減（2013年度比）	11%

※2021年5月に当社は、「2030年までに当社の事業会社すべてでCO_2排出量（スコープ1、2）を実質ゼロ化する」ことを宣言致しました。

人・組織・文化に関する取り組み

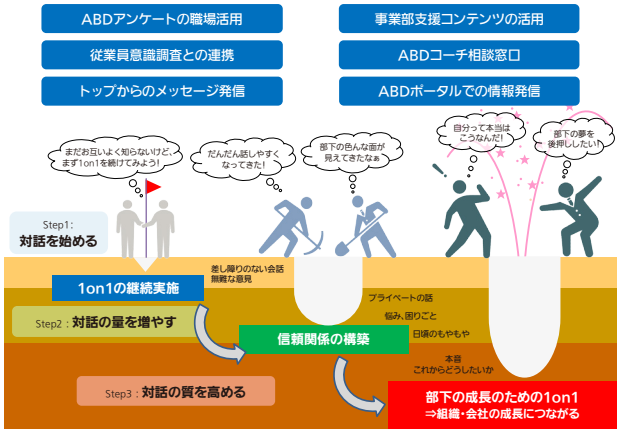
社員一人ひとりが安心・安全な職場環境の中で自発的な貢献意欲を高め挑戦し活躍できるために「自律したキャリア形成」「DEIの推進」「安心・安全な職場づくり」の観点で取り組みを推進しています。

自律したキャリア形成

当社グループは自ら手を挙げてチャレンジすることを推進しており、日本地域ではグループ内異動や社外留職（社外のベンチャー企業等への出向）、社内複業（他部門の業務を兼務）といった自発的な挑戦を後押しする仕組みがあります。毎年1,000～2,000名の社員が手を挙げ、300～500名が実際にチャレンジしています。事業会社制への移行後も事業会社をまたがるグループ内異動（転籍）は共通の仕組みとして継続・発展させていきたいと考えています。

そのためのグループ共通の取り組みの一つが、本人と上司の対話の「質」と「量」を高めることで社員一人ひとりの成長や挑戦を支援する「A Better Dialogue」という仕組みです。これは一人ひとりの想いを引き出す1on1 Meetingに加え、「キャリア・能力開発」、「目標管理」、「コンピテンシーレビュー」の3つの仕組みで構成されています。2019年に全社に導入して以来、1on1の満足度は年々上昇し、2021年度は日本地域では約77%となっています。

A Better Dialogue（ABD）

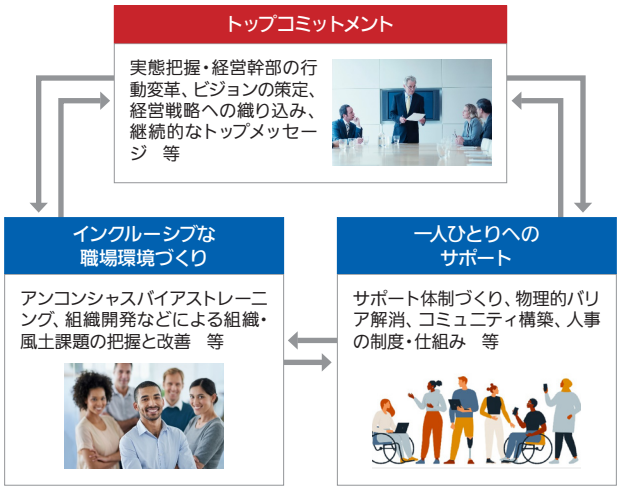


また、社員の自発的な意欲を表す「社員エンゲージメント」や「社員を活かす環境」、「個人の尊重」等に関する一人ひとりの意識を定点観測する取り組みとして、毎年、グループ全社員を対象に「従業員意識調査」を実施しています。その結果は職場でのフィードバックを徹底し、人材育成や組織づくりに活かしており、調査結果は向上しています。

DEI（Diversity, Equity & Inclusion）の推進

現在、Panasonic Group DEI Policyを軸に、3つの視点でDEIを推進しています。1つ目はトップコミットメントです。これは経営者自らがDEI推進にコミットし、事業戦略に織り込んで推進することです。2022年よりグループDEI推進委員会を開催するなど戦略としての取り組みを加速させていきます。また「企業の重要意思決定機関に占める女性割合の向上」を目的とした世界的なキャンペーンである「30% Club Japan」や、日本に「LGBT平等法」を制定するための署名キャンペーン「Equality Act Japan」など社会におけるさまざまな活動にも積極的に賛同を表明し支援しながらグループ内の取り組みにも活かしています。

DEI推進の3つの視点の取り組み



2つ目はインクルーシブな職場環境づくりです。これは、多様な個性に気づき、それを活かすマネジメントや組織環境をつくっていくことです。2021年10月には「グループDEIフォーラム」を開催しました。LIVE中継（約6,700名が参加）やアーカイブ映像の配信により、トップメッセージやトークセッションを通じて一人ひとりがDEIについて理解・共感を高め、行動を起こす機会となりました。またアンコンシャスバイアストレーニングについても各地域で取り組みを行っ

グループDEIフォーラム

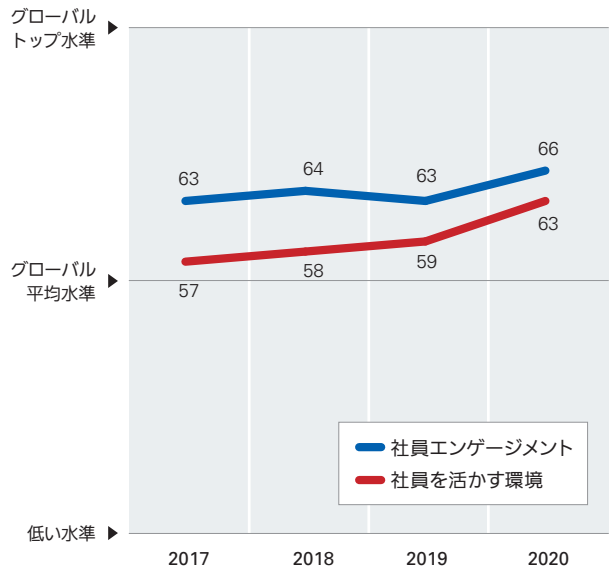
ています。日本においてはすべての事業場でアンバサダー※を養成し、組織責任者および社員一人ひとりに継続的に展開・拡大を図っていきます。

3つ目は一人ひとりへのサポートです。これは、多様な個性をもつ一人ひとりが、挑戦に向き合えるように支援していくことで、サポート体制の構築、人事の制度や仕組みの改善などに取り組んでいます。例えば北米地域では女性、退役軍人、LGBTQ、ミレニアル世代、および有色人種などのグループを支援し多様な人材の採用や定着、および登用につなげています。欧州においても人材育成プログラムであるWomen in Leadershipなど、女性の活躍をサポートする仕組みを展開しています。日本地域においても障がいのある社員、外国籍や女性、LGBTQなどのさまざまな属性に応じてネットワーキングをつくって活動を展開しています。

これらの取り組みの結果や進捗を測定するために、前述しました「従業員意識調査」における肯定回答率を重視していきます。従業員意識調査の中でも「個人の尊重」カテゴリのスコアにおいては、近年良化傾向にありますが、DEIの取り組みを着実に推進していくことで、そのほかのカテゴリ、特に「社員エンゲージメント」「社員を活かす環境」においては現状のグローバル平均水準から、グローバルトップの水準に到達することを目標とします。

※アンバサダー（アンコン社内アンバサダー）：
各職場でアンコンシャスバイアスに気づくトレーニングを実施・展開するトレーナーのこと。社内公募の上、所定のトレーニングを受講した者を「アンバサダー」として社内認定。

従業員意識調査 肯定回答率の推移（グループ全体）



＊「中立」および「否定」を除く肯定回答のみの率
＊従業員意識調査を実施している第三者機関のグローバルな調査結果による

安心・安全な職場づくり

安全・コンプライアンスは事業運営の大前提です。労働安全衛生については、モノづくり現場における人や就業形態の多様化が進む中、安全に安心して働くことができる職場環境を目指し、設備安全基準の教育・浸透を通じた設備安全対策の推進や非定常作業時における安全確保、化学物質管理の徹底に継続して取り組んでいます。健康については、健康経営を実現するための活動として、会社、労働組合、健康保険組合が一体となり「健康パナソニック活動」を展開し、特に適正な生活習慣の獲得が社員の健康とパフォーマンスを高めるとの認識のもと、その啓発と機会提供に取り組んでいます。さらに個人や組織のストレス度を定期的にチェックして、職場ごとの改善活動を推進しています。

COVID-19対策としては、いち早く職域ワクチン接種に取り組み、トップや専門家による啓発を通じてグループ全体で約11万2,000回の接種を実施し、職場や家庭における感染リスクの低減を図りました。

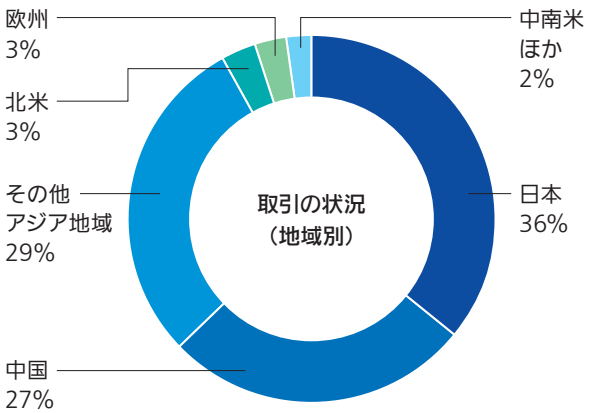
また、コンプライアンス順守においては、改めて自らの関わる事業・地域に関する法規制について正しい知識を身につけること、そしてグローバルホットライン「EARS」等を活用し問題の早期発見・未然防止について周知徹底を図ると同時に、あらゆるハラスメントの根絶に向けた啓発活動を強化しています。

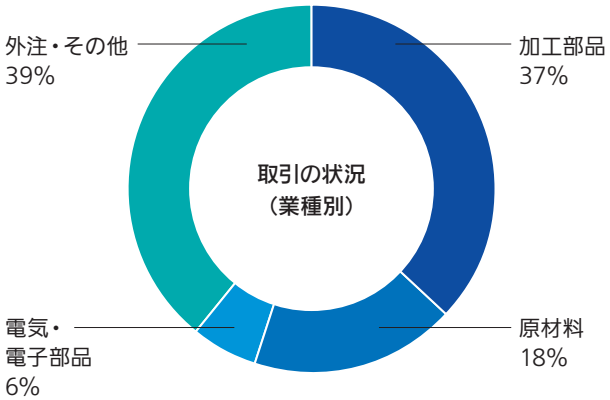
また職場での働き方についても継続的に多様化を推進しています。日本地域では従来から在宅勤務制度を推進していましたが、COVID-19を契機にIT・デジタル技術を駆使した新たな働き方が浸透したことを受け、2021年4月より「必ずしも出社することを前提としない」新たな働き方としてリモートワーク制度を新設しました。現在、約15,000人がこの制度を活用しています。同時に、社員の健康維持やモチベーション向上の観点から、リモートで働く社員の労働時間を適切に把握するシステムの構築や組織責任者のコミュニケーションスキル教育などの取り組みについても強化を行っています。

さらに、人権に関しても、国際規範の順守、とりわけ企業における強制労働の禁止、児童労働の禁止、差別の撤廃、結社の自由、団体交渉権の承認等に対する取り組みについて強化していきます。

責任ある調達活動の取り組み

当社は、グローバルで約10,000社の購入先様と取引をしています。取引を行っている購入先様の約6割は日本と中国です。また業種別では加工部品の購入先様が37%を占めます。当社は、経済面だけでなく環境、CSR、社会との関係などにおいて、社会的責任を果たすという価値観を共有できる購入先様と共存共栄しながら、公平公正で持続可能なサプライチェーンの構築を目指しています。当社が購入先様とともに社会的責任を果たしていくことは当社の経営理念の実践そのものであり、持続可能なサプライチェーンの構築は、当社が将来にわたって安定的に調達活動を行うために、そして優れた品質と競争力ある価格を確保し、お客様に受け入れられる商品価値を実現するためにも、重要な取り組みであると位置付けています。





（2021年3月末時点）

調達方針

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

1. グローバル調達活動の実践

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

2. CSR調達の実践

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

3. 購入先様と一体となった調達活動

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

サプライチェーンCSR推進ガイドライン

2016年3月、パナソニックグループでは、購入先様に順守頂きたいCSRの要請項目をまとめた「パナソニック サプライチェーンCSR推進ガイドライン（第1版）」（以下、CSRガイドライン）を発行しました。国際基準や業界での標準的な考え方を参照し、さらにNGO・顧客企業からのCSR要請も考慮した形でパナソニックグループのCSR調達の考え方を伝えています（2018年7月に第2版を発行）。取引開始時には、CSRガイドラインの順守をお願いしています。

CSRガイドラインでは、以下の内容を定めています。

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

CSR自主アセスメント

2015年度より、人権・安全衛生・環境・倫理に関する取り組み状況について、購入先様にCSRガイドラインに基づいたCSR自主アセスメントのお願いを開始しました。CSR自主アセスメントの中には、児童労働の禁止や強制的な労働を行わせないことを確認する項目等が含まれています。パナソニックは、購入先様において、自己の意思に反して働かされることがなく、各国の法令に基づいて、労働者を雇用するようにお願いしています。アセスメントは、CSRリスクの高い地域から優先的にお願いし、2020年度は、新規購入先様と、既存の購入先様のうち継続して取引を行っている主要な購入先様約1,500社に実施頂きました。CSR自主アセスメントで課題が見つかった場合には、さまざまな方法で改善に向けた働きかけを行います。さらに、必要があれば現場監査も行い、是正を促していくことで、公平公正で持続可能な取引を推進しています。同様に、人権・労働・環境面でリスクが高いと思われるマレーシア・中国の購入先様を中心に、2019年度までに約100社を訪問し、現場監査を行っています。当社は、法令違反や児童労働・強制労働の禁止などの重要項目が是正できない場合や、そのほかの項目で継続的に取り組んでも改善が見られないというケースでは、取引停止を検討します。ただし、購入先様との「共存共栄」を社会的責任と捉えているため、緊急性の低い課題が見つかった場合は、継続的な指導で課題解決を目指すことを基本姿勢としています。

また、CSR自主アセスメントの結果を共通プラットフォームに登録して全社で共有することにより、全社ガバナンスを強化し、各事業部での購入先選定に際して評価結果を活用しています。

クリーン調達の徹底

私たち自身も購入先様からの金品等の受領禁止、供応接待や会食禁止を定める「クリーン調達宣言」を行い、グローバルホットラインを設置するなど、より厳しい節度、倫理観をもって購入先様との関係づくりに努めています。

責任ある鉱物調達

当社は、紛争地域で武装勢力の資金源となるリスク、および高リスク地域で児童労働などの人権侵害、劣悪な労働環境、環境破壊、汚職などのリスクに関連する錫、タンタル、タングステン、金、コバルト等の鉱物問題を重大な社会問題として懸念しています。責任ある鉱物調達推進のため、当社は電子情報技術産業協会（JEITA）「責任ある鉱物調達検討会」に参画し、啓発活動や調査効率の向上に取り組んでいます。2017年7月からは、「責任ある鉱物イニシアティブ（RMI）」に参画し、業界全体での取り組みを推進しています。

また、当社は経済協力開発機構（OECD）のデュー・デリジェンス（DD）ガイダンスに沿った継続した取り組みを行っています。関連するすべての購入先様にサプライチェーンを通じて製錬／精錬所に関する情報提供をお願いするとともに、問題のない製錬／精錬所からの調達を目指します。2020年度は、約3,270社に対し、紛争鉱物調査を実施し、95%を回収しました。当社との取引においては、直接・間接的に武装勢力の資金源となっている鉱物は確認されていません。リチウムイオンバッテリーなどに使用するコバルトについては、採掘現場における児童労働などの人権問題が懸念されています。当社ではコバルト調査についても、関係するサプライチェーン調査を実施し、製錬／精錬所の特定、精査を行うなど継続した取り組みを実施しています。2020年度は、474の購入先様に対してコバルト調査を実施し、90%を回収しました。

環境への取り組み

地球環境への保全と環境マネジメントを積極的に行い、グリーン調達方針に従い納入活動をお願いしています。購入先様へは、環境負荷軽減に向けて、環境マネジメントシステムの構築、化学物質管理の徹底、温室効果ガス排出量の削減、資源循環の推進、水循環の推進、生物多様性保全、コラボレーションによる成果の共有（ECO・VC活動）、サプライチェーン上流への働きかけなどをお願いしています。

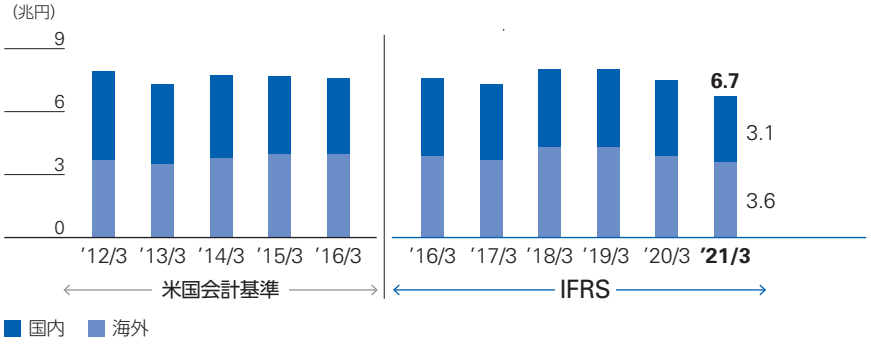
ECO・VC活動は、当社の調達活動において開発段階から購入先様との連携を密にし、コスト合理化だけでなく、「CO_2削減」「投入資源の最小化」「再生資源の活用」などを通じて付加価値をもたらすアイデアをご提案頂き、優れた取り組みを表彰する活動です。毎年平均すると約700件のご応募を頂いています。購入先様とのパートナーシップでCO_2削減に貢献するなど、気候変動への対応にも貢献しています。

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

財務ハイライト

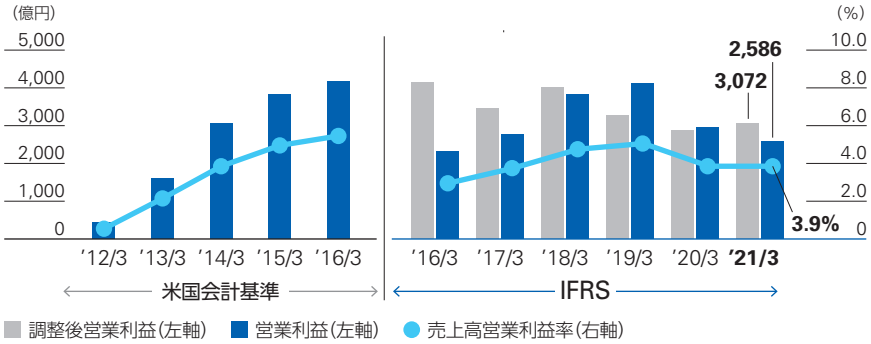
パナソニック株式会社および連結子会社
各表示年3月期または3月期末
当社は、2017年3月期の年間決算より国際財務報告基準（IFRS）を任意適用しています。
また、2016年3月期の財務数値については、従来の米国会計基準に加えIFRSに準拠した数値も併記しております。

売上高



国内では空気清浄機などが増収、海外ではプロセスオートメーションの実装機や情報通信インフラ向けの蓄電システム、産業モーターなどが増収となったものの、国内住宅関連事業の非連結化や新型コロナウイルス感染症の影響もあり、全体としては減収となりました。

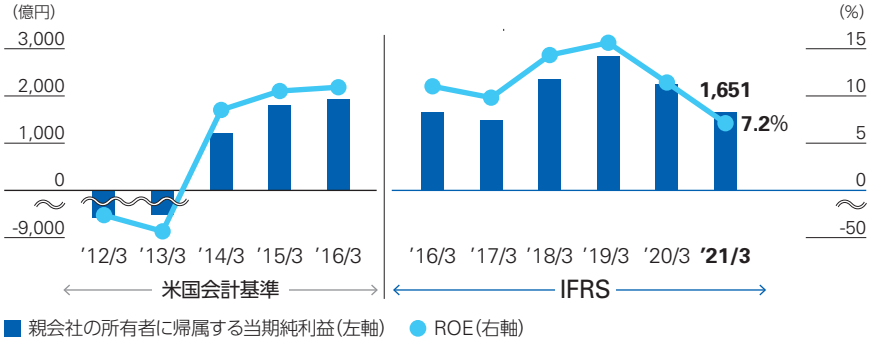
営業利益／売上高営業利益率



経営体質強化に向けた固定費削減や、空調空質・車載電池・情報通信インフラ向けなどの中長期的な社会変化を捉えた事業の増益により、調整後営業利益は増益となりましたが、減販損に加え、前年の事業譲渡益の反動もあり、営業利益は減益となりました。

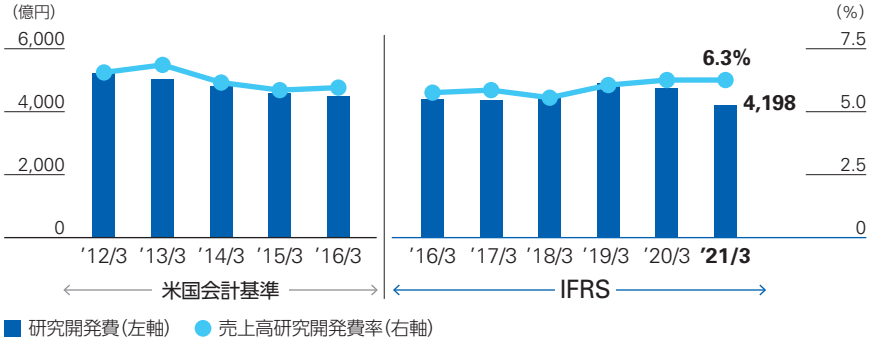
（注）調整後営業利益は、売上高から、売上原価と、販売費及び一般管理費を控除して算出しています。

親会社の所有者に帰属する当期純利益／ ROE



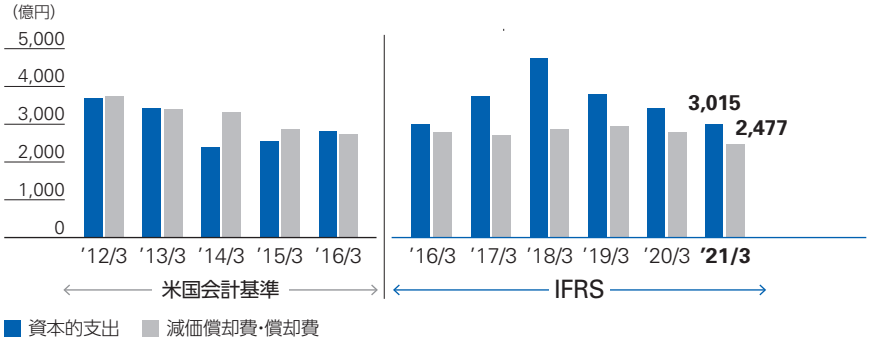
営業利益の減少と、昨年度は子会社再編に伴う税務メリットによる法人税等の良化があったことの反動により、親会社の所有者に帰属する当期純利益は減益となりました。この結果、ROEは7.2%となりました。

研究開発費／売上高研究開発費率



主要領域の成長戦略に基づき、将来を担う新技術や新製品の開発に注力しました。加えて、IoT・人工知能等の技術開発や、ニューノーマル時代の社会課題の解決、環境エネルギーへの貢献にも積極的に取り組み、研究開発費は4,198億円となりました。

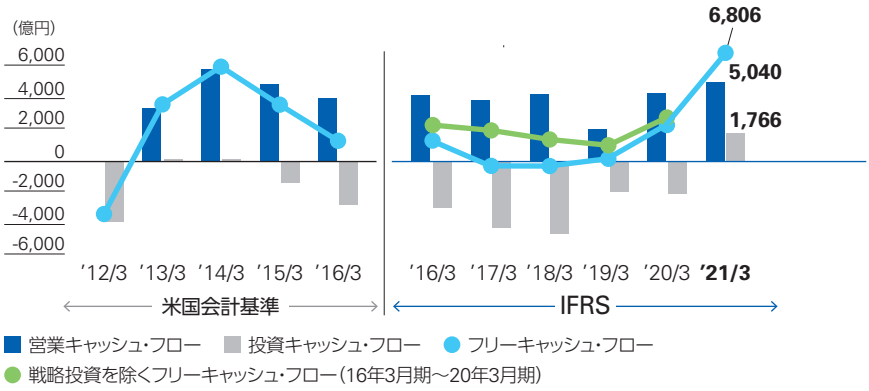
資本的支出／減価償却費・償却費



将来の成長に向けて、重点事業を中心に投資を着実に行っていくという考え方に基づき設備投資を行っています。2020年度の主要な設備投資は、車載用リチウムイオン電池や電子部品・制御機器等の生産設備です。

(注)資本的支出は、有形固定資産および無形資産の発生ベースの金額です。(企業結合による増加を除く)
減価償却費・償却費には有形固定資産の減価償却費と、無形資産の償却費が含まれています。

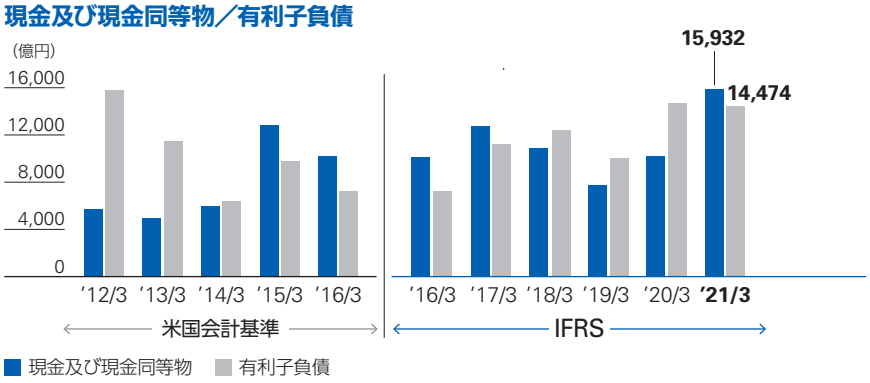
フリーキャッシュ・フロー



フリーキャッシュ・フローは、投資キャッシュ・フローでの車載用角形電池事業の合弁会社化に伴う収入や資産売却があったことなどにより、前年より大幅に改善し、6,806億円となりました。

(注)リースを含むと判定される製品供給契約に基づき、貸手リース会計を適用することに伴うリース債権の回収額(21年3月期68億円、20年3月期372億 円、19年3月 期1,673億 円、18年3月期193億円)は、投資キャッシュ・フローに含まれています。

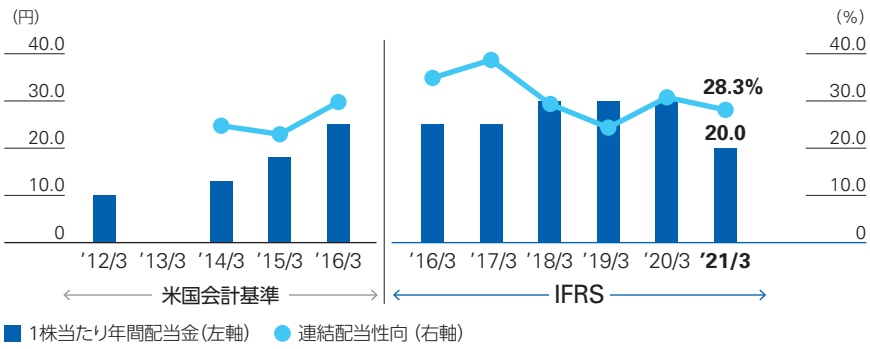
現金及び現金同等物／有利子負債



現金及び現金同等物は、主にフリーキャッシュ・フローの良化により5,767億円増加しました。
有利子負債は、無担保普通社債の発行を行ったものの、CPの償還等もあり、239億円減少しました。

(注)有利子負債にはリース負債(21年3月期2,579億円、20年3月期2,669億円)が含まれています。

1株当たり年間配当金／連結配当性向

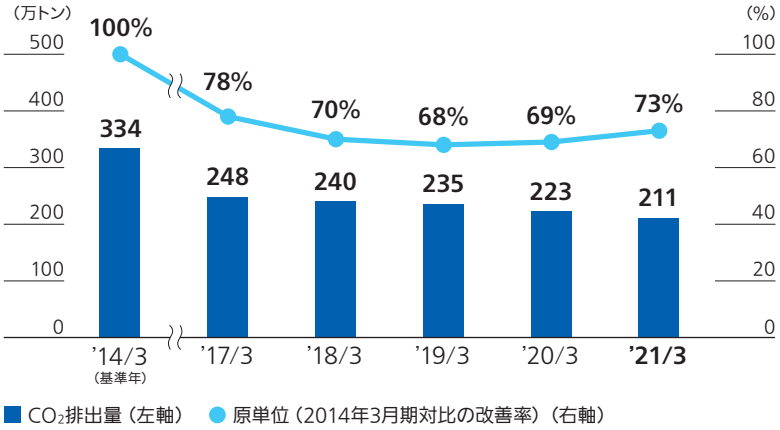


連結配当性向30%を目安に安定的かつ継続的な配当に努めています。2020年度は親会社の所有者に帰属する当期純利益が減益となったため、連結業績に応じた利益配分や財務体質の状況などを勘案し、1株当たり年間配当金は20円としました。

(注) 当社株主に帰属する当期純利益がマイナスの期は、配当性向を算出していません。

非財務ハイライト

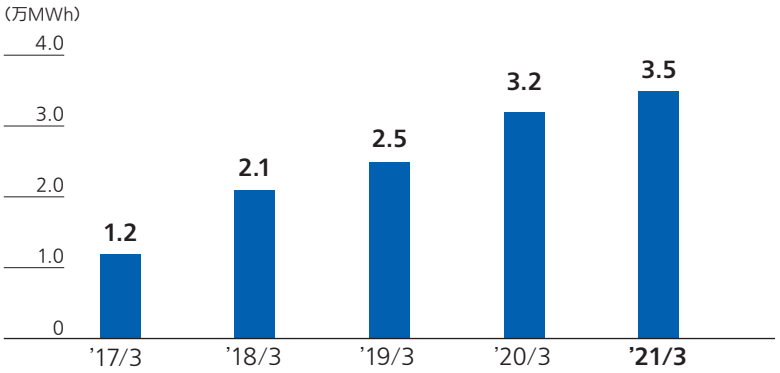
生産活動におけるCO_2排出量と原単位



国内外の工場において、CO_2ゼロモデル工場の推進や再生可能エネルギー利用拡大などに取り組んでいます。2020年度のCO_2排出量は211万トンとなり、売上高あたりのCO_2排出量は2014年3月期比で27%の削減となっています。

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

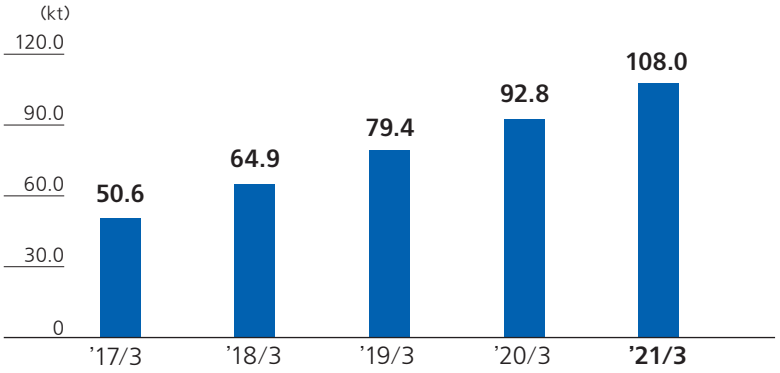
再生可能エネルギー自社導入量



日本やマレーシアの各事業場での太陽光発電システムの導入に加え、既設の太陽光発電システムの本格稼働により、当年度の再生可能エネルギー自社導入量は、3.5万MWhとなり、2021年度目標である4.0万MWhに向け順調に推移しています。

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

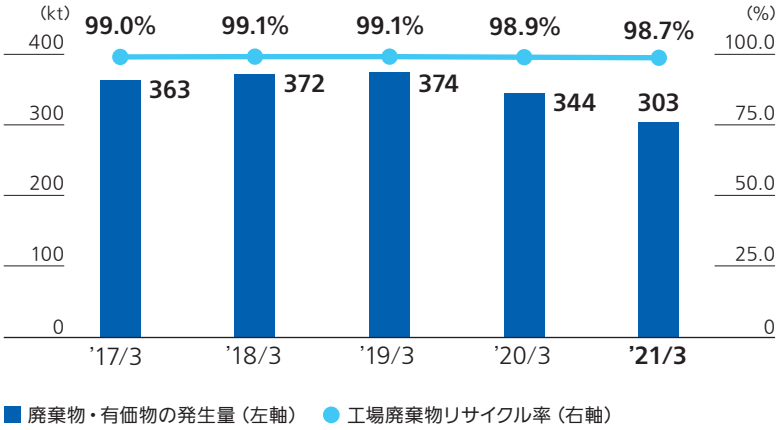
再生樹脂利用実績の推移（2014年度からの累計）



循環型モノづくりにおいて、投入資源の削減を進めるとともに、再生資源の活用拡大に取り組んでいます。再生樹脂においては、活用する部材に求められる特性への対応、供給量の安定的確保などの課題に取り組むことで、2020年度は15.2ktの再生樹脂を製品に活用しました。2019年度からの累計は28.6ktとなり、2021年度までの3か年累計で42kt以上の目標達成に向けて着実に進捗しています。

詳細：https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/eco/resource/recycling_oriented_manufacturing.html

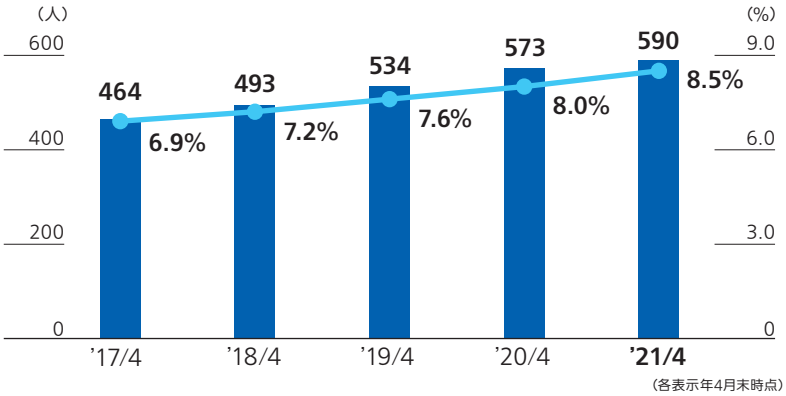
廃棄物・有価物の発生量と工場廃棄物リサイクル率



生産工程において、材料歩留まりを向上して廃棄物・有価物の発生量を抑えるとともに、再資源化量を増やすことで工場廃棄物ゼロエミッションの実現を目指しています。工場廃棄物リサイクル率は、99%以上の目標に対して、2020年度実績は98.7%となり、目標を達成することができませんでした。廃プラスチックの再資源化への取り組みを推進し、工場廃棄物リサイクル率の維持向上を図っていきます。

詳細：https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/eco/resource/recycling_oriented_manufacturing.html

女性管理職数／女性役付者比率



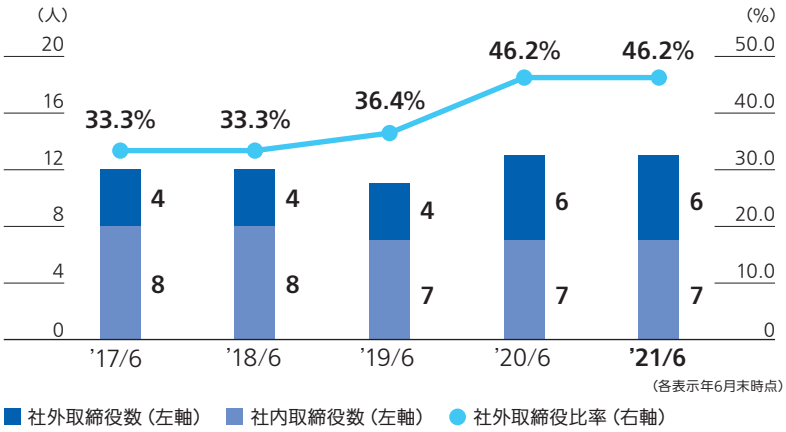
(注) パナソニック (株) および国内主要関係会社の管理職（課長クラス以上）と役付者（主幹と主務を含む）が集計対象です。

多様な人材の活用は当社における重要な経営施策のひとつであり、管理職や役付者により多くの女性を登用する必要があると認識しています。各種施策の実施により、女性管理職数、役付者比率ともに年々増加しています。

上記取り組みに加え、2021年には、「取締役会などの企業の重要意思決定機関に占める女性割合の向上」を目的とした「30% Club Japan」への賛同を表明するなど、さらなる多様性の実現を目指しています。

詳細：https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/diversity.html

取締役会構成員数／社外取締役比率

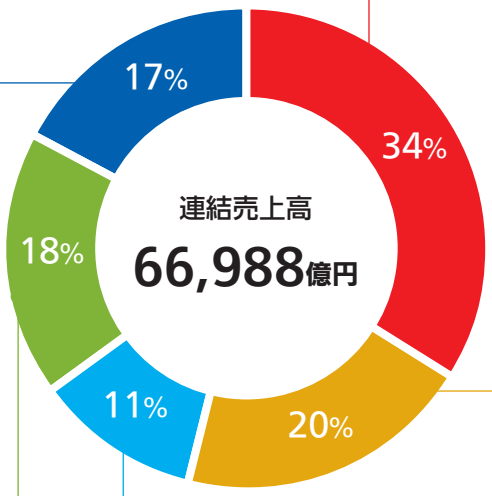


取締役会全体としての知識・経験・能力の多様性を確保するとともに、その機能が効果的・効率的に発揮されるよう人員の最適化を図っています。また、取締役会における社外取締役比率を3分の1以上とすることで、取締役会の客観性・中立性を高め、監督機能を強化しています。2021年6月末時点における取締役数は13名、社外取締役比率は46.2%となっています。

詳細：https://www.panasonic.com/jp/corporate/management/governance.html

At a Glance

2020年度の売上高構成比率



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

報告セグメント

アプライアンス

ななめドラム洗濯乾燥機

欧州:ヒートポンプ式温水暖房機

冷蔵庫

ライフソリューションズ

空間除菌脱臭機
「ジアイーノ」

配線器具
「SO-STYLE」

エクステリア
スポットライト

コネクティッドソリューションズ

サプライチェーン・ソフトウェア
大手との戦略的パートナー
シップを拡大

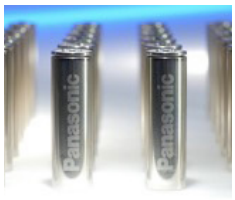
電子部品実装機
NPM-DX

顔認証 入退セキュリティ&
オフィス可視化システム
KPAS(ケイパス)

オートモーティブ

コックピットシステム

ヘッドアップディスプレイ表示例
(画像提供:日産自動車㈱)


円筒形リチウムイオン電池

インダストリアルソリューションズ

産業用モーター

蓄電モジュール

コンデンサー

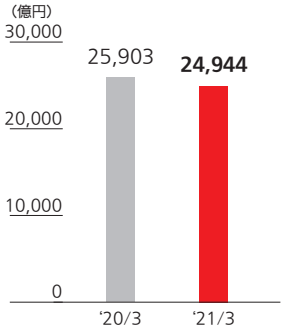
2020年度の経営成績

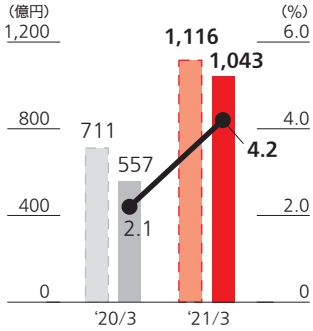
売上高(各表示年3月期)

営業利益(各表示年3月期)
⛶ 調整後営業利益(ご参考)
● 営業利益率

売上高は、前年度比で4%減少し、2兆4,944億円となりました。国内や中国でルームエアコン・冷蔵庫・洗濯機などが堅調に推移し、そのほかの地域も回復傾向にありましたが、上期における市況悪化の影響に加え、テレビやデジタルカメラの販売絞込みなども影響し、全体では減収となりました。

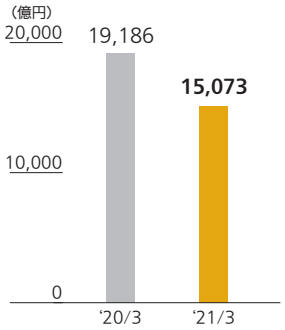
営業利益は、1,043億円となりました。家電事業を中心に堅調に推移した国内に加え、海外での収益改善や固定費・拡売費削減などの効果により、前年度から486億円の増益となりました。

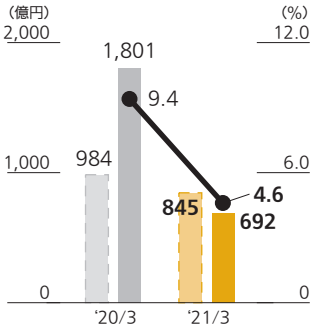




売上高は、前年度比で21%減少し、1兆5,073億円となりました。IAQ(室内空気質)事業は好調だったものの、住宅関連事業の非連結化影響に加え、国内の非住宅市場における配線器具や照明機器が減収となり、海外でもインド・マレーシアなどのロックダウンの影響により、減収となりました。

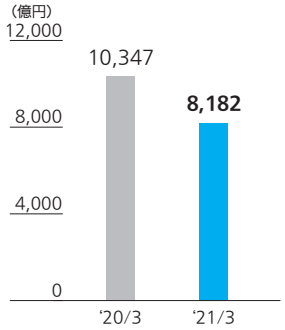
営業利益は、692億円となりました。IAQ事業の増販益や固定費削減の効果はありましたが、全体的な需要低迷による減販損や構造改革費用の計上に加え、前年度に住宅関連事業の譲渡益を計上した反動もあり、前年度から1,109億円の減益となりました。

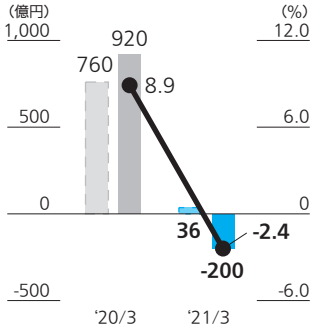




売上高は、前年度比で21%減少し、8,182億円となりました。プロセスオートメーション事業の販売が好調だったものの、他事業への新型コロナウイルス感染症(以下、「感染症」)拡大による市況低迷の影響をカバーできず、全体では減収となりました。

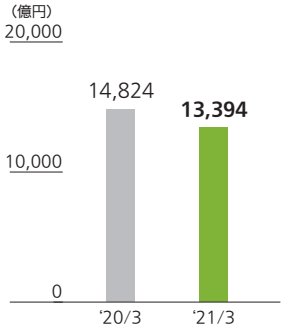
営業利益は、200億円の損失となりました。アビオニクス事業などの減販影響に加え、前年度にセキュリティシステム事業の譲渡益を計上した反動や減損損失の計上などもあり、前年度から1,120億円の減益となりました。

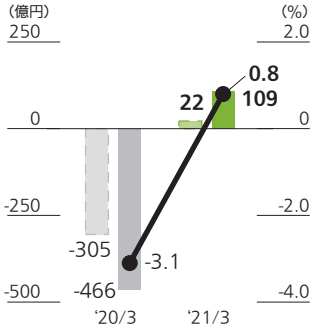




売上高は、前年度比で10%減少し、1兆3,394億円となりました。「感染症」拡大による上期の自動車生産台数の減少が大きく、急速に需要は回復したものの、車載機器事業、車載電池事業とも、年間では減収となりました。

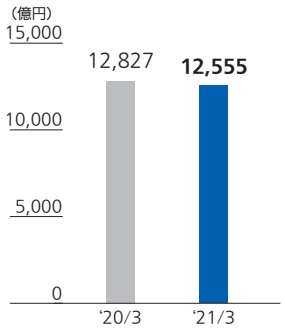
営業利益は、109億円となりました。「感染症」拡大の影響による減販損があったものの、車載機器事業での固定費削減、車載電池事業での円筒形リチウムイオン電池の材料合理化などに加え、角形リチウムイオン電池の合弁会社化に伴う利益計上などもあり、前年度から575億円増益となりました。なお、北米電池工場設立後、円筒形車載電池事業として、初めて年間で黒字を計上しました。

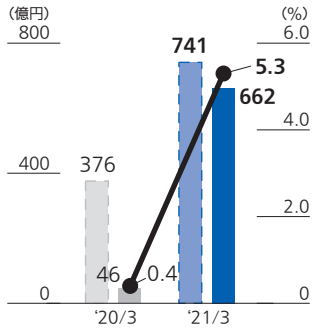




売上高は、前年度比で2%減少し、1兆2,555億円となりました。主要な事業では、生産設備の需要回復を受けて産業用モーターが拡大、データ通信需要の増大からデータセンター向け蓄電システム、コンデンサーが好調に推移したほか、車載向け部品も上期の「感染症」拡大による影響から下期は回復しましたが、半導体事業譲渡等の影響により、全体では減収となりました。

営業利益は、662億円となりました。産業用モーターや蓄電システム、コンデンサーなどの増販益、固定費削減や材料合理化の取り組みに加え、前年度に計上した構造改革費用の反動などもあり、前年度から616億円の増益となりました。



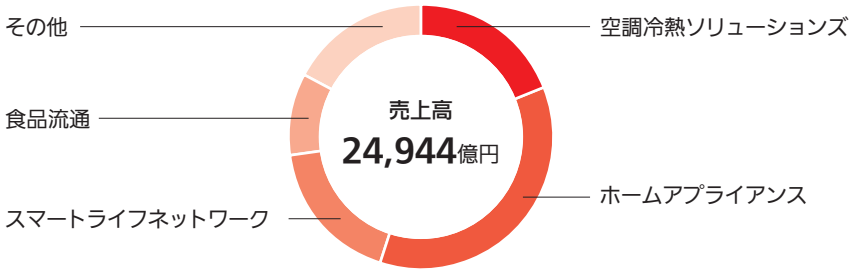


At a Glance

売上構成比（2020年度実績ベース）

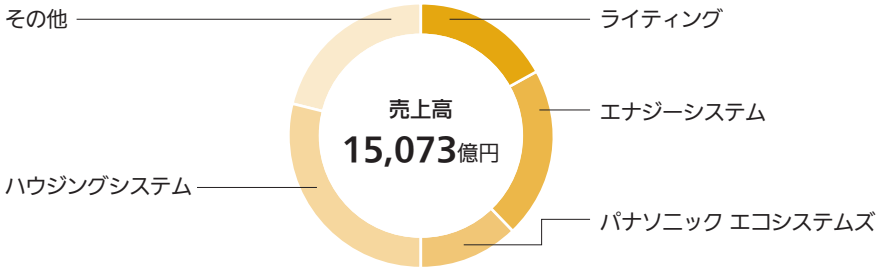
サブセグメント

アプライアンス



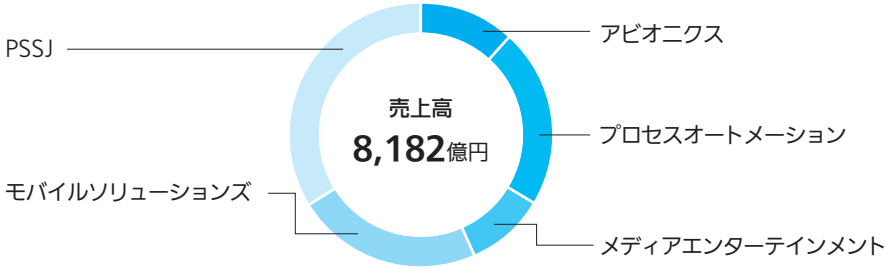
- 空調冷熱ソリューションズ
- ホームアプライアンス
- スマートライフネットワーク
- 食品流通
- その他

ライフソリューションズ



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

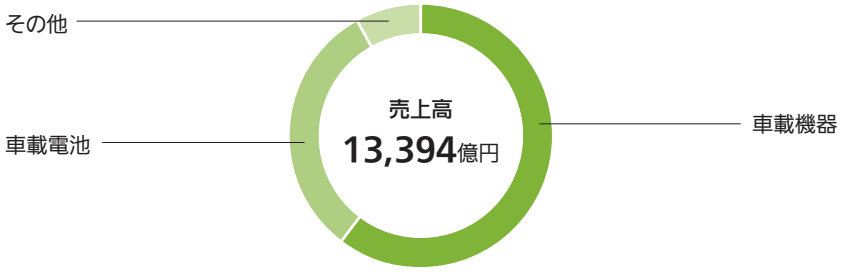
コネクティッドソリューションズ



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

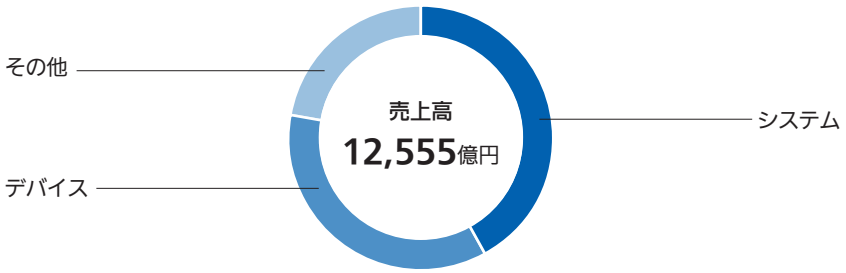
（注）「その他」サブセグメントについては、消去・調整の影響により金額がマイナスとなっているため、上記円グラフには表示されていません。

オートモーティブ



- 車載機器
- 車載電池
- その他

インダストリアルソリューションズ



- システム
- デバイス
- その他

主な事業部等	主要な商品・サービス（2021年3月31日現在）
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、Hussmann Corporation 冷熱空調デバイス事業部、スマートエネルギーシステム事業部、他カンパニー商材、直轄・消去含む	ルームエアコン、大型空調、冷蔵庫、電子レンジ、炊飯器、洗濯機、掃除機、美・理容器具、テレビ、デジタルカメラ、ビデオ機器、オーディオ機器、固定電話、ショーケース、コンプレッサー、燃料電池
ライティング事業部 エ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	照明器具、ランプ、配線器具、太陽光発電システム、換気・送風・空調機器、空気清浄機、空間除菌脱臭機、水まわり設備、内装建材、外装建材、自転車、介護関連
Panasonic Avionics Corporation、アビオニクスビジネスユニット プロセスオートメーション事業部 メディアエンターテインメント事業部 モバイルソリューションズ事業部 パナソニック システムソリューションズ ジャパン(株) その他事業、消去等含む	航空機内エンターテインメントシステム・通信サービス、電子部品実装システム、溶接機、プロジェクター、業務用カメラシステム、パソコン・タブレット、各業界向けソリューション、施工・運用・保守サービス
インフォテインメントシステムズ事業部、HMIシステムズ事業部、車載システムズ事業部、Ficosa International, S.A. テスラエナジー事業部、角形車載電池事業 他カンパニー商材販売等	車載インフォテインメントシステム、ヘッドアップディスプレイ、車載スピーカーシステム、車載スイッチ、車載カメラ、先進運転支援システム（ADAS）、電動車用デバイス・システム、自動車用ミラー、円筒形・角形リチウムイオン電池 （角形はプライム プラネット エナジー&ソリューションズ(株)にて製造）
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、他カンパニー商材販売、消去等含む	リレー、スイッチ、電源、モーター、センサー、小型リチウムイオン電池、蓄電モジュール、コンデンサー、コイル、抵抗器、乾電池、マイクロ電池、電子回路基板材料、液晶パネル

（注）半導体は2020年9月より非連結化。

10年間の主要財務データ

パナソニック株式会社および連結子会社
各表示年3月期もしくは3月期末
当社は、2017年3月期の年間決算より国際財務報告基準（IFRS）を任意適用しています。
また、2016年3月期の財務数値については、従来の米国会計基準に加えIFRSに準拠した数値も併記しています。

米国会計基準

	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3
会計年度（百万円）					
売上高	7,846,216	7,303,045	7,736,541	7,715,037	7,553,717
営業利益	43,725	160,936	305,114	381,913	415,709
税引前利益（△は損失）	△ 812,844	△ 398,386	206,225	182,456	217,048
当社株主に帰属する当期純利益（△は損失）	△ 772,172	△ 754,250	120,442	179,485	193,256
資本的支出	369,676	342,713	239,127	253,610	279,993
減価償却費・償却費	374,263	338,955	330,786	286,326	274,401
研究開発費	520,217	502,223	478,817	457,250	449,828
フリーキャッシュ・フロー	△ 339,893	355,156	594,078	353,455	124,406
会計年度末（百万円）					
現金及び現金同等物	574,411	496,283	592,467	1,280,408	1,014,264
総資産	6,601,055	5,397,812	5,212,994	5,956,947	5,596,982
有利子負債	1,575,615	1,143,395	642,112	972,916	725,919
当社株主資本	1,929,786	1,264,032	1,548,152	1,823,293	1,705,056
資本合計	1,977,566	1,304,273	1,586,438	1,992,552	1,854,314
1株当たり情報（円）					
1株当たり当社株主に帰属する当期純利益（△は損失）					
基本的	△ 333.96	△ 326.28	52.10	77.65	83.40
希薄化後	—	—	—	77.64	83.39
1株当たり年間配当金	10.00	—	13.00	18.00	25.00
1株当たり当社株主資本	834.79	546.81	669.74	788.87	734.62
財務指標					
売上高営業利益率（%）	0.6	2.2	3.9	5.0	5.5
売上高税引前利益率（%）	△ 10.4	△ 5.5	2.7	2.4	2.9
当社株主資本利益率（ROE）（%）	△ 34.4	△ 47.2	8.6	10.6	11.0
売上高当社株主に帰属する当期純利益率（%）	△ 9.8	△ 10.3	1.6	2.3	2.6
総資産回転率（回）	1.1	1.2	1.5	1.4	1.3
財務レバレッジ（倍）	3.2	3.8	3.8	3.3	3.3
有利子負債比率（%）	23.9	21.2	12.3	16.3	13.0
総資産当社株主資本比率（%）	29.2	23.4	29.7	30.6	30.5
配当性向（%）	—	—	25.0	23.2	30.0
為替レート（円）					
1米ドル	79	83	100	110	120
1ユーロ	109	107	134	139	133
1人民元	—	13.3	16.4	17.7	18.9

米国会計基準に対する注記

1. 当社の連結財務諸表は2016年3月期まで米国で一般に公正妥当と認められた会計原則に基づいて作成しています。
2. 営業利益は、日本の会計慣行に従い、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しています。米国で一般に公正妥当と認められた会計原則では、「連結損益計算書」においてその他の特定の費用（長期性資産の減損や構造改革費用等）は営業利益に含まれます。詳細は、当社の有価証券報告書および決算発表資料をご参照ください。
3. 資本的支出は、有形固定資産および無形固定資産の発生ベースの金額です。
4. 減価償却費・償却費には有形固定資産の減価償却費と、無形固定資産の償却費が含まれています。
5. 1株当たり年間配当金は各会計年度にかかる中間配当および期末配当の合計額です。
6. 為替レートは、期中平均レートです。
7. 2012年3月期～2014年3月期の希薄化後1株当たり当社株主に帰属する当期純利益は、潜在株式が存在しないため記載していません。
8. 当社は2013年3月期より、金型に対する投資を設備投資に含めるとともに、金型の償却費用を減価償却費に含めることとしました。これにより、資本的支出および減価償却費・償却費の2012年3月期数値を変更しています。
9. 当社株主に帰属する当期純利益がマイナスの期は、配当性向を算出していません。
10. 有利子負債は、「短期負債及び一年以内返済長期負債」と「長期負債」の合計です。
11. 各比率の算出方法は以下のとおりです。
    売上高営業利益率 ＝ 営業利益 ÷ 売上高
    売上高税引前利益率 ＝ 税引前利益 ÷ 売上高
    当社株主資本利益率（ROE） ＝ 当社株主に帰属する当期純利益 ÷ 期首・期末平均当社株主資本
    売上高当社株主に帰属する当期純利益率 ＝ 当社株主に帰属する当期純利益 ÷ 売上高
    総資産回転率 ＝ 売上高 ÷ 期首・期末平均総資産
    財務レバレッジ ＝ 期首・期末平均総資産 ÷ 期首・期末平均当社株主資本
    有利子負債比率 ＝ 有利子負債 ÷ 総資産
    総資産当社株主資本比率 ＝ 当社株主資本 ÷ 総資産
    配当性向 ＝ 1株当たり年間配当金 ÷ 基本的1株当たり当社株主に帰属する当期純利益

IFRS

	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	**2021/3**
会計年度（百万円）						
売上高	7,626,306	7,343,707	7,982,164	8,002,733	7,490,601	**6,698,794**
調整後営業利益	413,246	343,616	401,202	327,032	286,663	**307,155**
営業利益	230,299	276,784	380,539	411,498	293,751	**258,600**
税引前利益	227,529	275,066	378,590	416,456	291,050	**260,820**
親会社の所有者に帰属する当期純利益	165,212	149,360	236,040	284,149	225,707	**165,077**
資本的支出	299,881	373,208	475,187	380,678	342,098	**301,494**
減価償却費・償却費	277,716	269,998	287,324	295,694	279,184	**247,651**
研究開発費	438,851	436,130	448,879	488,757	475,005	**419,764**
フリーキャッシュ・フロー	125,551	△ 34,746	△ 35,646	10,290	224,207	**680,634**
会計年度末（百万円）						
現金及び現金同等物	1,012,666	1,270,787	1,089,585	772,264	1,016,504	**1,593,224**
総資産	5,488,024	5,982,961	6,291,148	6,013,931	6,218,518	**6,847,073**
有利子負債	724,841	1,124,004	1,239,444	998,721	1,471,311	**1,447,423**
親会社の所有者に帰属する持分	1,444,442	1,571,889	1,707,551	1,913,513	1,998,349	**2,594,034**
資本合計	1,647,233	1,759,935	1,882,285	2,084,615	2,155,868	**2,768,502**
1株当たり情報（円）						
1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益						
基本的	71.30	64.33	101.20	121.83	96.76	**70.75**
希薄化後	71.29	64.31	101.15	121.75	96.70	**70.72**
1株当たり年間配当金	25.00	25.00	30.00	30.00	30.00	**20.00**
1株当たり親会社の所有者に帰属する持分	622.34	673.93	732.12	820.41	856.57	**1,111.73**
財務指標						
売上高営業利益率（%）	3.0	3.8	4.8	5.1	3.9	**3.9**
売上高税引前利益率（%）	3.0	3.7	4.7	5.2	3.9	**3.9**
親会社所有者帰属持分当期純利益率（ROE）（%）	11.1	9.9	14.4	15.7	11.5	**7.2**
売上高親会社の所有者に帰属する当期純利益率（%）	2.2	2.0	3.0	3.6	3.0	**2.5**
総資産回転率（回）	1.3	1.3	1.3	1.3	1.2	**1.0**
財務レバレッジ（倍）	3.8	3.8	3.7	3.4	3.1	**2.8**
有利子負債比率（%）	13.2	18.8	19.7	16.6	23.7	**21.1**
総資産親会社所有者帰属持分比率（%）	26.3	26.3	27.1	31.8	32.1	**37.9**
配当性向（%）	35.1	38.9	29.6	24.6	31.0	**28.3**
為替レート（円）						
1米ドル	120	108	111	111	109	**106**
1ユーロ	133	119	130	128	121	**124**
1人民元	18.9	16.1	16.8	16.5	15.6	**15.7**

IFRSに対する注記

1. 当社の連結財務諸表は国際財務報告基準（IFRS）に準拠しています。
2. 調整後営業利益は、売上高から売上原価と販売費及び一般管理費を控除して算出しています。
3. 資本的支出は、有形固定資産および無形資産の発生ベースの金額です。（企業結合による増加を除く）
4. 減価償却費・償却費には有形固定資産の減価償却費と、無形資産の償却費が含まれています。
5. 1株当たり年間配当金は各会計年度にかかる中間配当および期末配当の合計額です。
6. 為替レートは、期中平均レートです。
7. 有利子負債は、「短期負債及び一年以内返済長期負債」、「長期負債」、「リース負債」の合計です。
8. 各比率の算出方法は以下のとおりです。
   売上高営業利益率 ＝ 営業利益 ÷ 売上高
   売上高税引前利益率 ＝ 税引前利益 ÷ 売上高
   親会社所有者帰属持分当期純利益率（ROE）＝ 親会社の所有者に帰属する当期純利益 ÷ 期首・期末平均親会社の所有者に帰属する持分
   売上高親会社の所有者に帰属する当期純利益率 ＝ 親会社の所有者に帰属する当期純利益 ÷ 売上高
   総資産回転率 ＝ 売上高 ÷ 期首・期末平均総資産
   財務レバレッジ ＝ 期首・期末平均総資産 ÷ 期首・期末平均親会社の所有者に帰属する持分
   有利子負債比率 ＝ 有利子負債 ÷ 総資産
   総資産親会社所有者帰属持分比率 ＝ 親会社の所有者に帰属する持分 ÷ 総資産
   配当性向 ＝ 1株当たり年間配当金 ÷ 基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益

財務報告

パナソニック株式会社および連結子会社
2021年3月期

経営成績

経営概況

2020年度の世界経済は、新型コロナウイルス感染症による影響の長期化を背景に、世界的に消費や投資が落ち込みました。各国の経済対策や株価の回復はあるものの、政治・金融情勢、貿易停滞のリスクなどの不確実性が高く、日本もこうした影響を少なからず受け、景気の先行きが見通しにくい状況が続きました。

このような経営環境のもと、当社は、事業の状況に応じて固定費削減等の対応策を実施しながら、新型コロナウイルス感染症がもたらす社会の変化を捉え、その課題解決に向けた取り組みを推進しました。また、2019年度からスタートした中期戦略では、低収益体質からの脱却を目指し、事業ポートフォリオ改革と、経営体質強化を着実に推進してきました。

事業ポートフォリオ改革は、現場プロセス事業においては、2020年7月に米国のサプライチェーン・ソフトウェアの専門企業であるBlue Yonder Holding, Inc.（以下、「Blue Yonder社」）に対し、議決権比率20%の戦略的株式投資を実施しました※1。また、車載用角形電池事業においては、トヨタ自動車㈱との合弁会社であるプライム プラネット エナジー＆ソリューションズ㈱が2020年4月1日より事業を開始しました。優れた品質・性能とコスト等を実現する高い競争力のある電池の開発、また安定的な電池の供給に取り組んでいます。加えて、収益性の改善として、欧州・北米の照明デバイス事業の株式譲渡等を決定するなど、個別事業でも、地域軸や商品軸などで、ポートフォリオ改革を進めてきました。

経営体質強化は、固定費削減が大きく進捗し、2020年度に中期目標1,000億円を前倒しで達成しました。加えて、構造的赤字事業への対策として、半導体事業については、台湾の半導体メーカーNuvoton Technology Corporationへの事業譲渡を2020年9月に完了しました。また、ソーラー事業については、開発・生産体制の最適化を目的として、2020年6月にバッファロー工場（米ニューヨーク州）における太陽電池のセル、モジュールの生産を停止し、9月に撤退を完了しました。さらに2021年2月に、住宅用、公共・産業用太陽電池の自社生産から2021年度中に撤退することを公表しました※2。

※1 2021年4月23日の取締役会において、Blue Yonder社の80%分の株式追加取得を行い、同社を完全子会社化することを決定しました。

※2 今後も、国内では、太陽電池の生産委託などによるパナソニックブランドでの販売を継続し、海外では、北米などで実施している太陽電池の外部調達による販売を継続します。

売上高

当年度の連結売上高は、6兆6,988億円（前年度比11%減）となりました。国内売上は、空気清浄機などの増収はあったものの、新型コロナウイルス感染症の影響に加え、住宅関連事業の非連結化影響もあり、減収となりました。海外売上は、プロセスオートメーションの実装機や、情報通信インフラ向けの蓄電システム、産業モーターなどが増収となったものの、新型コロナウイルス感染症の影響が大きく、減収となりました。

地域別概況

地域別売上高については、国内は3兆1,133億円（前年度比14%減）となりました。海外は、前年度の3兆8,815億円に比べて8%減少し、為替の影響を除く実質ベースでは前年度比7%の減少となりました。米州は、1兆1,171億円とな

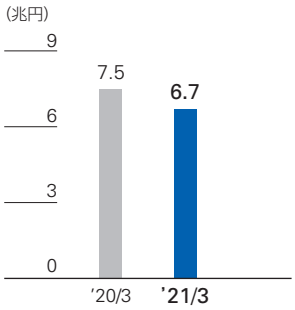
連結業績

（億円）

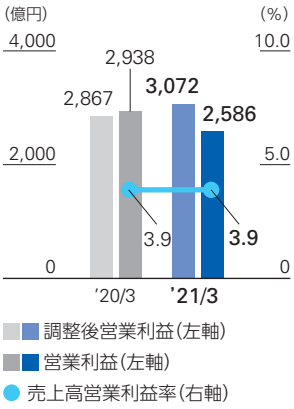
	2019年度	2020年度	前年度比／差	
売上高	74,906	66,988	89%	-7,918
調整後営業利益	2,867	3,072	107%	+205
営業利益	2,938	2,586	88%	-352
税引前利益	2,911	2,608	90%	-303
親会社の所有者に帰属する当期純利益	2,257	1,651	73%	-606
ROE	11.5%	7.2%	—	-4.3%

為替レート	1USドル	109円	106円
	1ユーロ	121円	124円
	1人民元	15.6円	15.7円

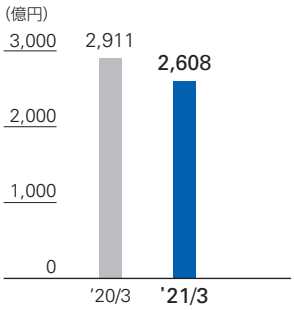
売上高
(各表示年3月期)



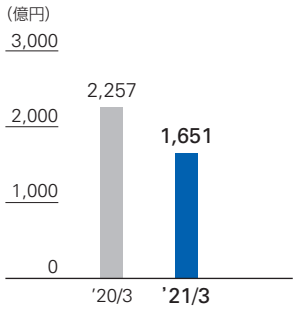
営業利益／売上高営業利益率
(各表示年3月期)



税引前利益
(各表示年3月期)



親会社の所有者に帰属する当期純利益 (各表示年3月期)



り実質ベースで20%の減少となりました。欧州は、6,620億円となり、実質ベースで10%の減少となりました。アジアは、9,437億円となり、実質ベースで1%の減少、中国では、8,627億円となり、実質ベースで14%の増加となりました。

地域別売上高 (億円)

	2019年度	2020年度	前年度比(現地通貨ベース)
日本	36,091	31,133	86%
米州	14,423	11,171	80%
欧州	7,206	6,620	90%
アジア	9,638	9,437	99%
中国	7,548	8,627	114%
合計	74,906	66,988	90%

営業利益

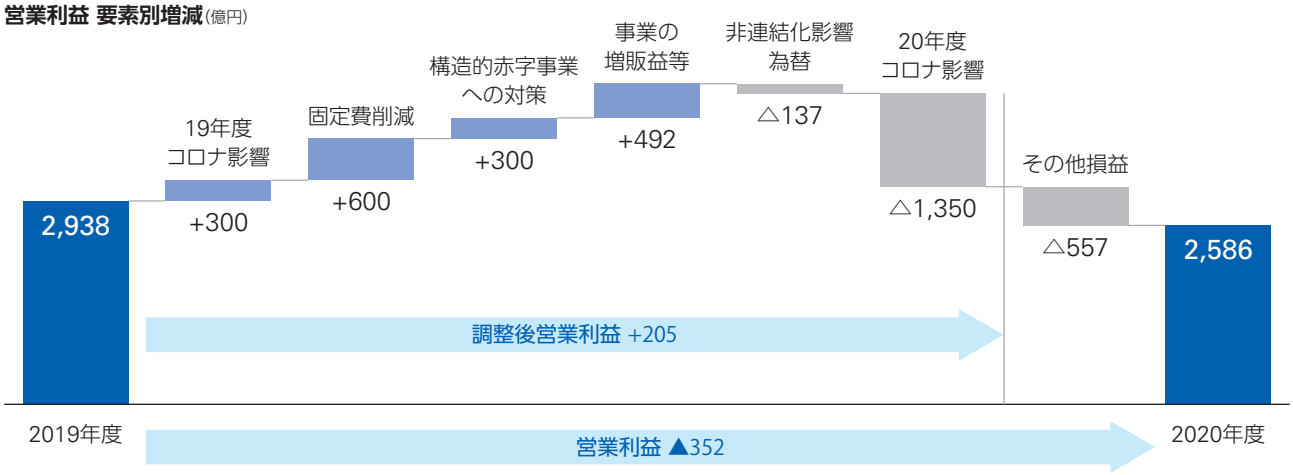
営業利益は、2,586億円(前年度比12%減)となりました。経営体質強化に向けた固定費削減や、空調空質・車載電池・情報通信インフラ向けなどの中長期的な社会変化を捉えた事業の増益により、調整後営業利益※は205億円の増益となりました。

その他の損益については前年の事業譲渡益の反動もあり、557億円の減益となり、営業利益全体では352億円の減益となりました。

営業利益率は、前年度と横ばいの3.9%となりました。

※調整後営業利益は、売上高から売上原価と販売費及び一般管理費を控除して算出しています。

営業利益 要素別増減(億円)



財務報告

税引前利益

金融収益については、前年度の314億円から減少し、208億円となりました。金融費用については、前年度の341億円から減少し、186億円となりました。この結果、税引前利益は、前年度の2,911億円に対し、2,608億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期純利益

法人所得税費用は、前年度の510億円に対し、769億円となりました。この結果、親会社の所有者に帰属する当期純利益は、前年度の2,257億円に対し、1,651億円となりました。また、基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益は、前年度の96円76銭に対し、70円75銭となりました。

財政状態および流動性

流動性と資金の源泉

当社グループでは、事業活動に必要な資金は自ら生み出すことを基本方針としています。また、生み出した資金については、グループ内ファイナンスにより効率的な資金活用を行っています。その上で、運転資金や事業投資などのため所要の資金が生じる場合には、財務体質や金融市場の状況を踏まえた適切な手段により外部からの資金調達を行っています。

当年度末の現金及び現金同等物の残高は1兆5,932億円となり、前年度末に比べ5,767億円増加しました。当年度は、運転資金などの調達を主にコマーシャルペーパー(CP)の発行により行い、金融経済環境の悪化リスク等への備えとして1兆円超の現金・現金同等物を確保しました。また、2020年12月に無担保普通社債2,000億円を発行し、CPの償還資金に充当することにより、資金の中・長期化を図っています。これらの結果、当年度末の無担保普通社債の残高は8,800億円、米ドル建無担保普通社債の残高は25億米ドルとなりました。

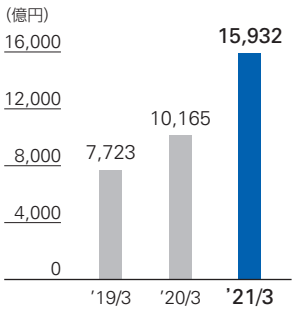
有利子負債は、無担保普通社債の発行を行ったものの、CPの償還等もあり、前年度末の1兆4,713億円から当年度末には1兆4,474億円へ減少しました。なお、当社は不安定な金融経済環境における資金調達リスクに備え、2018年6月に複数の取引銀行と期間を3年間とするコミットメントライン契約※を締結しております。当該契約に基づく無担保の借入設定上限は総額7,000億円ですが、借入実績はありません。

※コミットメントライン契約：金融機関との間であらかじめ契約した期間・融資枠の範囲内で融資を受けることを可能とする契約。なお、2018年6月に締結した契約が満期を迎えたことに伴い、2021年6月に総額6,000億円の契約に更新。

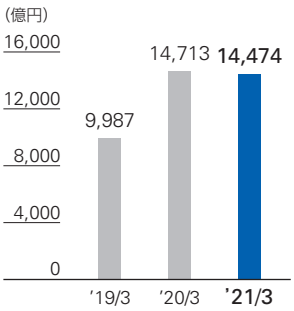
キャッシュ・フロー

当社グループは、事業収益力強化によりフリーキャッシュ・フローを向上させ、中長期的に事業を発展させていくことが重要と考えています。同時に、継続的な運転資本の圧縮、保有資産の見直しなどによるキャッシュ・フローの創出にも徹底して取り組んでいます。

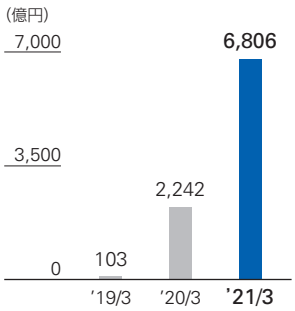
現金及び現金同等物
(各表示年3月期末)



有利子負債
(各表示年3月期末)



フリーキャッシュ・フロー
(各表示年3月期)



当年度の営業キャッシュ・フローは5,040億円の増加、投資キャッシュ・フローは1,766億円の増加となり、両者を合計したフリーキャッシュ・フローは6,806億円（前年差4,564億円の良化）となりました。

当年度は、車載用角形電池事業の合弁会社化に伴う収入や資産売却があったことなどにより、前年度と比較して大幅な良化となりました。

資本的支出／減価償却費・償却費

当社グループでは、将来の成長に向けて重点事業を中心に投資を着実に行っていくという考え方に基づき設備投資を行っています。当年度は世界的な新型コロナ影響の拡大による投資の抑制や車載用角形電池事業の合弁会社化等もあり、設備投資額（資本的支出）は3,015億円となり、前年度の3,421億円より406億円減少しました。主な設備投資は「オートモーティブ」における車載用のリチウムイオン電池（米国）等の生産設備、「インダストリアルソリューションズ」における電子部品・制御機器等の生産設備、「アプライアンス」における家庭用電化機器等の生産設備です。

減価償却費・償却費は2,477億円となり、前年度の2,792億円から315億円減少しました。

（注）資本的支出は、有形固定資産および無形資産の発生ベースの金額です。（企業結合による増加を除く）

減価償却費・償却費には有形固定資産の減価償却費と、無形資産の償却費が含まれています。

2020年度資本的支出セグメント別内訳

（億円）

	資本的支出
アプライアンス	457
ライフソリューションズ	868
コネクティッドソリューションズ	184
オートモーティブ	632
インダストリアルソリューションズ	545
その他／消去・調整	329
合計	3,015

資産、負債及び資本

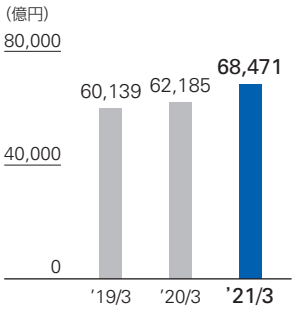
当社グループの当年度末の総資産は6兆8,471億円となり、前年度末に比べ6,286億円の増加となりました。これは、車載用角形電池事業の合弁会社化および半導体事業の譲渡による資産の減少はありましたが、現金及び現金同等物の増加やBlue Yonder社への株式投資などによるものです。

負債は、前年度末に比べ159億円増加し、4兆786億円となりました。これは、主に未払法人所得税等の増加によるものです。

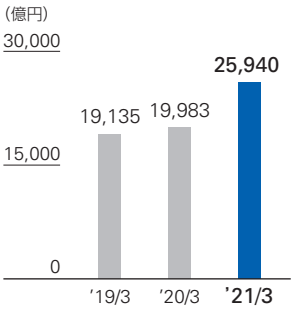
親会社の所有者に帰属する持分は2兆5,940億円となり、前年度末に比べ5,957億円増加しました。これは、主に親会社の所有者に帰属する当期純利益およびその他の包括利益の計上などによるものです。また、親会社の所有者に帰属する持分に非支配持分を加味した資本合計は2兆7,685億円となりました。

この結果、親会社所有者帰属持分比率は前年度末の32.1%から増加し、37.9%となりました。

総資産
（各表示年3月期末）



親会社の所有者に帰属する持分
（各表示年3月期末）



連結財務諸表は有価証券報告書をご参照ください。

- 連結財政状態計算書
- 連結損益計算書および連結包括利益計算書
- 連結持分変動計算書
- 連結キャッシュ・フロー計算書

コーポレートデータ（2021年3月31日現在）

パナソニック株式会社および連結子会社
各表示年3月期または3月期末

企業情報

社名:パナソニック株式会社（証券コード:6752）

設立:1935年12月（創業1918年3月）

本社所在地:
〒571-8501　大阪府門真市大字門真1006番地

資本金:258,981百万円

連結対象会社数（親会社および連結子会社）:523社

持分法適用会社数:69社

従業員数:243,540人

株式の状況

発行済株式総数:2,453,563,397株
（自己株式120,239,132株を含む）

株主数:477,323名

証券コード:6752

単元株式数:100株

上場証券取引所:東京、名古屋

株主名簿管理人（事務取扱場所）
三井住友信託銀行株式会社　証券代行部
〒540-8639　大阪市中央区北浜四丁目5番33号
電話照会先：フリーダイヤル 0120-782-031

ADR（米国預託証券）
預託銀行：J.P. Morgan Chase Bank, N.A.
取引所：米国店頭市場（OTC）
交換比率：1ADR＝1株
シンボル：PCRFY

事務取扱場所
Shareowner Services
P.O. Box 64504
St. Paul, MN 55164-0504, U.S.A.
Tel:　1-800-990-1135（米国内通話無料）
1-651-453-2128（米国外から）

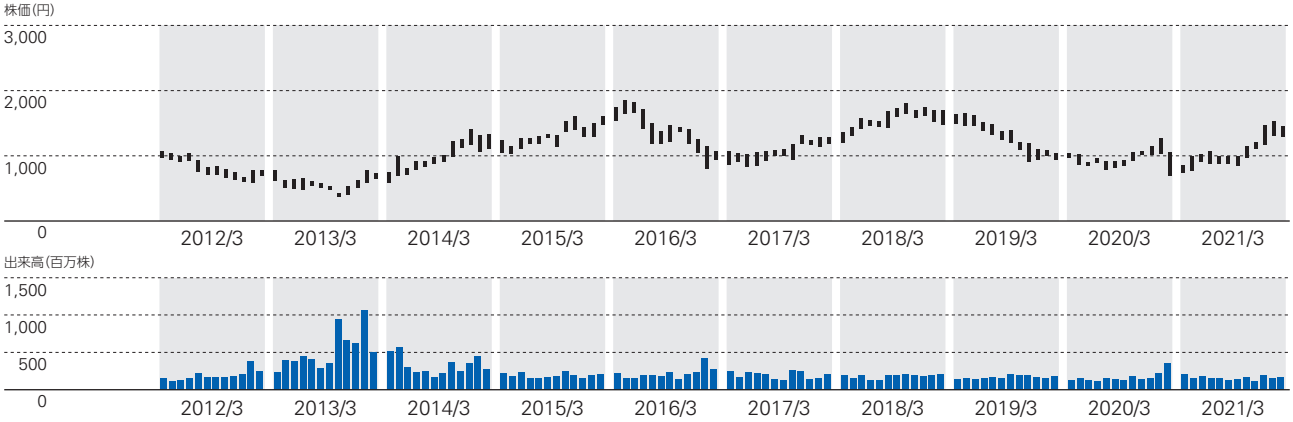
	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
期末発行済株式数（千株）	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,326	2,453,563
株主数（人）	557,102	577,756	499,728	469,295	514,129	486,489	485,053	505,402	488,540	477,323
所有者別分布（%）										
金融機関等	34.2	28.3	27.2	30.1	30.6	30.8	31.9	34.8	34.7	35.0
外国法人等	21.9	25.3	33.2	32.9	31.2	32.6	33.4	28.9	30.3	31.8
その他国内法人	8.4	8.3	7.4	7.1	6.9	7.0	6.8	6.8	6.1	6.2
個人・その他	29.7	32.3	26.4	24.1	25.9	24.7	23.0	24.6	24.0	22.1
自己株式	5.8	5.8	5.8	5.8	5.4	4.9	4.9	4.9	4.9	4.9
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

大株主の状況

株主名	所有株式数（千株）	発行済株式総数に対する所有株式数の割合（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	207,193	8.87
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	174,974	7.49
日本生命保険相互会社	69,056	2.95
株式会社日本カストディ銀行（信託口7）	46,859	2.00
パナソニック従業員持株会	38,992	1.67
住友生命保険相互会社	37,465	1.60
MOXLEY AND CO LLC	35,324	1.51
STATE STREET BANK WEST CLIENT -TREATY 505234	34,165	1.46
株式会社日本カストディ銀行（信託口5）	32,701	1.40
松下不動産株式会社	29,121	1.24

（注）1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。
2. 持株比率は、自己株式数（120,239,132株）を控除し、小数点以下第3位を切り捨てて算出しております。
3. 上記株主の英文名は、（株）証券保管振替機構から通知された「総株主通知」に基づき記載しております。

当社株価および出来高推移(各表示年3月期) 東京証券取引所 月次ベース



	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
年間高値 (円)	1,070	781	1,408	1,614.0	1,853.5	1,309.5	1,800.0	1,647.0	1,264.0	1,520.0
年間安値 (円)	582	376	594	1,030.0	799.0	831.4	1,207.5	917.7	691.7	733.5
期末株価 (円)	761	654	1,173	1,577.0	1,033.5	1,258.0	1,521.0	954.2	825.0	1,423.5

社債情報

無担保普通社債

	年限	利率	発行総額	償還期限
第13回	7年	年 0.568%	800億円	2022年 3月18日
第14回	10年	年 0.934%	1,000億円	2025年 3月19日
第15回	5年	年 0.190%	2,000億円	2021年 9月17日
第16回	7年	年 0.300%	700億円	2023年 9月20日
第17回	10年	年 0.470%	1,300億円	2026年 9月18日
第18回	6年	年 0.230%	300億円	2026年 3月 5日
第19回	10年	年 0.370%	700億円	2030年 3月 5日
第20回	3年	年 0.080%	800億円	2023年12月22日
第21回	5年	年 0.190%	700億円	2025年12月24日
第22回	7年	年 0.290%	200億円	2027年12月24日
第23回	10年	年 0.390%	300億円	2030年12月24日

米ドル建無担保普通社債

	年限	利率	発行総額	償還期限
2022年満期	3年	年 2.536%	10億米ドル	2022年 7月19日
2024年満期	5年	年 2.679%	10億米ドル	2024年 7月19日
2029年満期	10年	年 3.113%	5億米ドル	2029年 7月19日

社外からの評価(2021年8月31日現在)

当社は以下の株式指数等に選定されています。

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan

2021 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent

2021 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2021 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

THE INCLUSION OF PANASONIC CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF PANASONIC CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

JPX-NIKKEI 400

社会・環境への取り組み姿勢については、「サスティナビリティ データブック」も合わせてご覧ください。
https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/downloads.html

Panasonic

パナソニック株式会社

https://www.panasonic.com/jp

投資家窓口

大阪
パナソニック株式会社 財務・IR部
ディスクロージャー・IR渉外課
〒571-8501　大阪府門真市大字門真1006番地
Tel: 06-6908-1121

東京
パナソニック株式会社 財務・IR部
ディスクロージャー・IR渉外課
〒100-0006　東京都千代田区有楽町一丁目1番2号
東京ミッドタウン日比谷 14階
Tel: 03-3437-1121

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

ウェブサイトの案内

IRサイト	決算情報や投資家向け説明会資料などがご覧頂けます。	https://www.panasonic.com/jp/corporate/ir.html
サスティナビリティサイト	環境・社会への取り組みの詳細がご覧頂けます。	https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability.html