Panasonic

第112回 定時株主総会

招集ご通知

従来の会場から変更しておりますので、ご注意ください。

▶▶ 日　　時　2019年6月27日（木曜日）
午前10時

▶▶ 場　　所　神戸市中央区港島中町6丁目11番1
神戸国際展示場
（末尾の「第112回 定時株主総会 会場ご案内図」をご参照ください。）

▶▶ 決議事項　第1号議案　取締役11名選任の件
第2号議案　監査役1名選任の件
第3号議案　取締役の報酬額改定の件

株主総会にご出席いただけない株主様へ

同封の議決権行使書のご返送またはインターネット等により議決権を行使くださいますようお願い申しあげます。

郵送による議決権行使の場合	▶ 行使期限	2019年6月26日（水曜日）午後5時30分到着分まで
インターネット等による議決権行使の場合	▶ 行使期限	2019年6月26日（水曜日）午後5時30分完了分まで

招集ご通知がスマホでも！

パソコン・スマートフォンからでも招集ご通知がご覧いただけます。

https://p.sokai.jp/6752/

パナソニック株式会社
証券コード：6752

パナソニックグループの経営理念

“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、パナソニックグループ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、あらゆる経営活動の根幹をなす「経営理念」です。”

1929年、創業者の松下幸之助が制定して以来、現在に至るまで、私たちは常にこの考え方を基本に事業を進めてきました。また、海外事業展開にあたっても、その国の発展のお役に立ち、喜んでいただけることを第一義としてまいりました。社会、経済、産業…あらゆる面で大きな転換期にある今日、“社会の発展のお役に立つ”企業であり続けるために、パナソニックグループは今後も経営理念に立脚し、新しい未来を切り拓いてまいります。

創業者　松下 幸之助

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

A Better Life, A Better World

私たちパナソニックは、より良いくらしを創造し、世界中の人々のしあわせと、社会の発展、そして地球の未来に貢献し続けることをお約束します。

株主の皆様へ

株主の皆様には、平素より格別のご支援を賜り、厚くお礼申しあげます。

おかげさまで当社は、創業100周年の節目を経て、新しいパナソニックとしての第一歩を踏み出すことができました。

そして今、我々が目指すのは、これまで培ってきた技術を駆使し、お客様お一人おひとりにとっての「最適」な くらしをお届けする会社、すなわち「くらしアップデート」の会社です。この姿に向けて、2019年度よりスタートした中期戦略では、経営体質強化とともに、ビジネスモデルの変革を着実に実行してまいります。

株主の皆様におかれましては、なお一層のご支援・ご鞭撻を賜りますようお願い申しあげます。

代表取締役社長

津賀一宏

招集ご通知 3
議決権行使のご案内 5

第1号議案　取締役11名選任の件 7
第2号議案　監査役1名選任の件 15
第3号議案　取締役の報酬額改定の件 17

1.当社グループ（企業集団）の現況に関する事項 21
2.当社の株式に関する事項 44
3.当社の取締役および監査役等に関する事項 45
4.当社の会計監査人の状況 51
5.当社の体制および方針 52

連結財政状態計算書 61
連結損益計算書 62
連結持分変動計算書 63
貸借対照表 64
損益計算書 65
株主資本等変動計算書 66

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本 67
会計監査人の監査報告書 謄本 68
監査役会の監査報告書 謄本 69

（ご参考）2019年度のカンパニー・報告セグメント体制 71
株主メモ 72
トピックス 73
中継のご案内 75

（注）・本招集ご通知に記載しておりますグラフ、写真などは、ご参考情報です。
・事業報告、連結計算書類および計算書類の一部は、インターネット上の当社ウェブサイト（https://www.panasonic.com/jp/corporate/ir.html）に掲載しております。

株主各位

証券コード：6752
2019年6月6日

大阪府門真市大字門真1006番地
パナソニック株式会社
代表取締役社長　津賀一宏

第112回 定時株主総会招集ご通知

拝啓　株主の皆様には格別のご高配を賜りありがたく厚くお礼申しあげます。

さて、当社第112回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようご通知申しあげます。

なお、当日ご出席願えない場合は、次頁記載のいずれかの方法により議決権を行使いただけますので、お手数ながら後記の「株主総会参考書類」（7頁から19頁）をご検討のうえ、議決権を行使くださいますようお願い申しあげます。

敬　具

記

1. 日　　時	**2019年6月27日（木曜日）午前10時**
2. 場　　所	**神戸市中央区港島中町6丁目11番1** **神戸国際展示場** （本年はG20大阪サミットによる交通規制等に配慮し、会場を変更しておりますので、ご注意ください。詳細は末尾の「第112回定時株主総会 会場ご案内図」をご参照ください。）
3. 目的事項	・報告事項　1. 第112期（2018年4月1日から2019年3月31日まで）事業報告、連結計算書類および計算書類の内容報告の件 2. 会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
	・決議事項　第1号議案　取締役11名選任の件 第2号議案　監査役1名選任の件 第3号議案　取締役の報酬額改定の件

4. 議決権行使についてのご案内

[郵送による議決権行使の場合]

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき、2019年6月26日(水曜日)午後5時30分までに到着するようご返送ください。

[インターネット等による議決権行使の場合]

インターネット等により議決権を行使される場合は、5頁から6頁のご案内をご参照のうえ、当社指定の議決権行使ウェブサイト(https://www.web54.net)にアクセスしていただき、同封の議決権行使書用紙に表示された「議決権行使コード」および「パスワード」をご利用のうえ、画面の案内に従って、2019年6月26日(水曜日)午後5時30分までに議案に対する賛否をご登録ください。

以　上

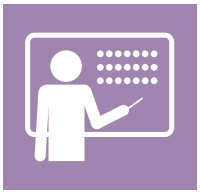
- 当日ご出席の際は、同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申しあげます。また、本招集ご通知をご持参ください。
- 株主ではない代理人および同伴の方など、議決権を行使することができる株主以外の方はご入場いただけませんので、ご注意ください。
- 本招集ご通知に際して提供すべき書類のうち、事業報告の「新株予約権等の状況」、連結計算書類の「連結注記表」および計算書類の「個別注記表」につきましては、法令および当社定款の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイト(https://www.panasonic.com/jp/corporate/ir.html)に掲載しておりますので、本招集ご通知添付書類には記載しておりません。なお、本招集ご通知添付書類および上記ウェブサイト掲載書類は、監査役が監査報告を、会計監査人が会計監査報告をそれぞれ作成するに際し、監査対象になった書類であります。
- 本招集ご通知添付書類の株主総会参考書類ならびに事業報告、連結計算書類および計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト(https://www.panasonic.com/jp/corporate/ir.html)に掲載させていただきます。
- 第112回定時株主総会決議ご通知は、株主総会後にインターネット上の当社ウェブサイト(https://www.panasonic.com/jp/corporate/ir.html)に掲載させていただく予定です。

議決権行使のご案内

株主総会における議決権は、株主の皆様の重要な権利です。後記の株主総会参考書類（7頁から19頁）をご確認のうえ、議決権の行使をお願い申しあげます。

議決権の行使には以下の3つの方法がございます。

1 株主総会（本会場）に出席する場合



同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、会場受付にご提出ください。

株主総会開催日

2019年6月27日（木曜日）
午前10時開会

2 郵送による議決権行使の場合

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、ご返送ください。

なお、各議案につきまして賛否のご表示がない場合は、賛成の表示があったものとしてお取り扱いいたします。

行使期限

2019年6月26日（水曜日）
午後5時30分到着分まで

3 インターネット等による議決権行使の場合

下記注記をご了承のうえ、次頁の案内をご参照いただき、賛否をご入力ください。

ご不明な点がございましたら、次頁に記載のウェブサポートダイヤルへお問い合わせください。

行使期限

2019年6月26日（水曜日）
午後5時30分完了分まで

1. インターネットによる議決権行使は、次頁の議決権行使ウェブサイトをご利用いただくことによってのみ可能です。
2. インターネットにより議決権を行使される場合は、同封の議決権行使書用紙に表示された「議決権行使コード」および「パスワード」をご利用のうえ、画面の案内に従って、議案に対する賛否をご登録ください。
3. インターネット等による議決権行使は、2019年6月26日（水曜日）午後5時30分まで受付いたしますが、議決権行使結果の集計の都合上、お早めに行使くださいますようお願い申しあげます。
4. 議決権行使書とインターネット等による方法の双方で議決権を重複して行使された場合は、インターネット等による議決権行使を有効なものといたします。
5. インターネット等により複数回数、議決権を行使された場合は、最後に行使されたものを有効な議決権行使といたします。
6. 議決権行使ウェブサイトをご利用いただく際のプロバイダーおよび通信事業者への料金（接続料金）は、株主様のご負担となります。

ご参考

スマートフォンで
招集ご通知の主要なコンテンツを
ご覧いただけます。

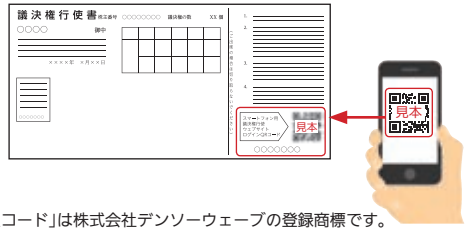
https://p.sokai.jp/6752/

インターネット等による議決権行使のご案内

QRコードを読み取る方法「スマート行使」

議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトにログインすることができます。

議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

「スマート行使」での議決権行使は1回に限り可能です。

議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがPC向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。
※QRコードを再度読み取っていただくと、PC向けサイトへ遷移できます。

議決権行使コード・パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト ▶ **https://www.web54.net**

1 議決権行使ウェブサイトにアクセスしてください。

2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。

3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。

4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

インターネットによる議決権行使に関するお問い合わせ先	インターネットによる議決権行使に関するご不明な点につきましては、右記にお問い合わせください。	三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート	専用ダイヤル	0120-652-031（午前9時～午後9時受付）
			議決権行使に関する事項以外のご照会	0120-782-031（平日午前9時～午後5時受付）

機関投資家の皆様は、株式会社ICJの運営する機関投資家向け「議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただくことが可能です。

株主総会参考書類

議案および参考事項

第1号議案　取締役11名選任の件

取締役12名(全員)は、本総会の終結の時をもって任期満了となり、松下 正幸、伊藤 好生および奥　正之は、これを機に退任いたします。

当社は、定款により取締役の任期を1年と定めており、株主の皆様の判断を経営に適切に反映できる体制としております。また、取締役の構成については、社外取締役の比率を3分の1以上とすることとしており、かつ、知識・経験・能力の多様性を確保するようにしております。

つきましては、取締役として次の社外取締役4名を含む11名の選任をお願いしようとするものであります。

なお、取締役候補者の選任につきましては、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」での審議を経ております。

候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名					現在の当社における地位・担当等
1	長(なが)	榮(え)	周(しゅう)	作(さく)	再任	取締役会長 取締役会議長、指名・報酬諮問委員会委員
2	津(つ)	賀(が)	一(かず)	宏(ひろ)	再任	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)、 指名・報酬諮問委員会委員
3	佐(さ)	藤(とう)	基(もと)	嗣(つぐ)	再任	代表取締役 副社長執行役員 コーポレート戦略本部長、総務・保信担当、 パナソニック ホールディング オランダ㈲会長
4	樋(ひ)	口(ぐち)	泰(やす)	行(ゆき)	再任	代表取締役 専務執行役員 コネクティッドソリューションズ社 社長
5	筒(つつ)	井(い)	義(よし)	信(のぶ)	再任　社外取締役　独立役員	取締役
6	大(おお)	田(た)	弘(ひろ)	子(こ)	再任　社外取締役　独立役員　女性取締役	取締役 指名・報酬諮問委員会委員長
7	富(と)	山(やま)	和(かず)	彦(ひこ)	再任　社外取締役　独立役員	取締役 指名・報酬諮問委員会委員
8	梅(うめ)	田(だ)	博(ひろ)	和(かず)	再任	取締役 常務執行役員 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、パナソニック出資管理㈲社長
9	Laurence(ローレンス) W.(ウィリアム) Bates(ベイツ)				再任	取締役 常務執行役員 ゼネラル・カウンシル(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
10	本(ほん)	間(ま)	哲(てつ)	朗(ろう)	新任	専務執行役員 中国・北東アジア社 社長、中国・北東アジア総代表
11	野(の)	路(じ)	國(くに)	夫(お)	新任　社外取締役　独立役員	

1 再任

長榮（ながえ） 周作（しゅうさく）

1950年1月30日生

所有する当社の株式の数	当社との特別の利害関係
41,530株	なし

● 略歴・当社における地位および担当

1972年 4 月　松下電工㈱へ入社
2004年12月　同 経営執行役に就任
2007年 6 月　同 常務取締役に就任
2010年 6 月　パナソニック電工㈱取締役社長に就任
2011年 4 月　当社 専務役員に就任
2012年 6 月　同 代表取締役副社長に就任
2013年 6 月　同 代表取締役会長に就任
2017年 6 月　同 取締役会長、現在に至る。

● 重要な兼職の状況

一般社団法人 日本電機工業会 会長

▶ 取締役候補者とした理由
当社グループ内での経営者としての豊富な経験に基づき、グループ全体の監督を適切に行うことを期待するものであります。

2 再任

津賀（つが） 一宏（かずひろ）

1956年11月14日生

所有する当社の株式の数	当社との特別の利害関係
72,800株	なし

● 略歴・当社における地位および担当

1979年 4 月　当社へ入社
2004年 6 月　同 役員に就任
2008年 4 月　同 常務役員に就任
2011年 4 月　同 専務役員に就任
2011年 6 月　同 代表取締役専務に就任
2012年 6 月　同 代表取締役社長に就任
2017年 6 月　同 代表取締役社長 社長執行役員に就任、チーフ・エグゼクティブ・オフィサー（CEO）、現在に至る。

● 重要な兼職の状況

公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会 副会長

▶ 取締役候補者とした理由
当社グループ内での経営者としての豊富な経験に加え、当社社長としての経験を取締役会において発揮することにより、当社の将来にわたる事業成長と企業価値向上の実現を図るとともにグループ全体の監督を適切に行うことを期待するものであります。

3	佐藤　基嗣（さとう　もとつぐ）	所有する当社の株式の数	当社との特別の利害関係
再　任	1956年10月17日生	40,900株	なし

● 略歴・当社における地位および担当

1979年 4 月　松下電工㈱へ入社
2008年 4 月　同 執行役員に就任
2011年 4 月　パナソニック電工㈱ 上席執行役員に就任
2012年 1 月　当社 エコソリューションズ社 常務 経理センター長
2013年10月　同 役員に就任、企画担当、BPRプロジェクト担当、事業創出プロジェクト担当
2014年 6 月　同 取締役に就任
2015年 4 月　同 常務取締役に就任
2016年 4 月　同 代表取締役専務に就任、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㈲会長に就任（現）
2017年 6 月　当社 代表取締役 専務執行役員に就任、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）
2018年 4 月　同 総務・保信担当（現）
2019年 2 月　同 コーポレート戦略本部長（現）
2019年 4 月　同 代表取締役 副社長執行役員に就任、現在に至る。

▶ **取締役候補者とした理由**
当社グループ内において経理をはじめとするスタッフ職能を中心に、経営者としての豊富な経験を有し、戦略執行の立場からその知見を取締役会において発揮することにより、当社の将来にわたる事業成長と企業価値向上の実現を図るとともにグループ全体の監督を適切に行うことを期待するものであります。

4 再任

樋口（ひぐち） 泰行（やすゆき）

1957年11月28日生

所有する当社の株式の数	当社との特別の利害関係
21,800株	なし

● 略歴・当社における地位および担当

1980年 4 月　当社へ入社
1992年 4 月　㈱ボストンコンサルティンググループへ入社
1994年 7 月　アップルコンピュータ㈱へ入社
1997年 7 月　コンパックコンピュータ㈱へ入社
2003年 5 月　日本ヒューレット・パッカード㈱ 代表取締役社長に就任
2005年 5 月　㈱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㈱（現日本マイクロソフト㈱）代表執行役COOに就任
2008年 4 月　同 代表執行役社長に就任
マイクロソフトコーポレーション副社長を兼務
2015年 7 月　日本マイクロソフト㈱ 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　同 代表取締役 専務執行役員に就任、現在に至る。

▶ 取締役候補者とした理由
国際的な大企業の経営者としての豊富な経験とグローバルな視点を、事業執行を代表する役割として取締役会において発揮することにより、当社の将来にわたる事業成長と企業価値向上の実現を図るとともにグループ全体の監督を適切に行うことを期待するものであります。

5 再任

筒井（つつい） 義信（よしのぶ）

社外取締役　独立役員

1954年1月30日生

社外取締役在任年数	所有する当社の株式の数	当社との特別の利害関係
4年（本総会終結時）	0株	なし

● 略歴・当社における地位および担当

1977年 4 月　日本生命保険（相）へ入社
2004年 7 月　同 取締役に就任
2007年 1 月　同 取締役執行役員に就任
2007年 3 月　同 取締役常務執行役員に就任
2009年 3 月　同 取締役専務執行役員に就任
2010年 3 月　同 代表取締役専務執行役員に就任
2011年 4 月　同 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） 代表取締役会長に就任、現在に至る。

● 重要な兼職の状況

日本生命保険（相） 代表取締役会長
㈱帝国ホテル 社外取締役
㈱三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役
西日本旅客鉄道㈱ 社外監査役

▶ 社外取締役候補者とした理由
経営者としての豊富なキャリアと高い見識を当社の経営に反映していただくため、社外取締役として選任をお願いしようとするものであります。

6	大田 弘子（おおた ひろこ）	社外取締役 / 独立役員 / 女性取締役	社外取締役在任年数	所有する当社の株式の数	当社との特別の利害関係
再 任	1954年2月2日生		6年（本総会終結時）	5,000株	なし

● 略歴・当社における地位および担当

1981年 5 月　(財)生命保険文化センター研究員
1993年 4 月　大阪大学経済学部客員助教授
1996年 4 月　埼玉大学助教授
1997年10月　政策研究大学院大学助教授
2001年 4 月　同大学教授
2002年 4 月　内閣府参事官
2003年 3 月　内閣府大臣官房審議官
2004年 4 月　内閣府政策統括官(経済財政分析担当)
2005年 8 月　政策研究大学院大学教授
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に就任、現在に至る。

● 重要な兼職の状況

政策研究大学院大学 特別教授
JXTGホールディングス㈱ 社外取締役
㈱みずほフィナンシャルグループ 社外取締役

▶ 社外取締役候補者とした理由

経済・財政に関しての豊富なキャリアと高い見識を当社の経営に反映していただくため、社外取締役として選任をお願いしようとするものであります。なお、同氏は、過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役として、その職務を適切に遂行できるものと判断しております。

7	冨山 和彦（とやま かずひこ）	社外取締役 / 独立役員	社外取締役在任年数	所有する当社の株式の数	当社との特別の利害関係
再 任	1960年4月15日生		3年（本総会終結時）	14,000株	なし

● 略歴・当社における地位および担当

1985年 4 月　㈱ボストンコンサルティンググループへ入社
1986年 4 月　㈱コーポレイトディレクション設立に参画
1993年 3 月　同 取締役に就任
2000年 4 月　同 常務取締役に就任
2001年 4 月　同 代表取締役社長に就任
2003年 4 月　㈱産業再生機構 代表取締役専務(兼)業務執行最高責任者に就任
2007年 4 月　㈱経営共創基盤 代表取締役CEOに就任(現)
2016年 6 月　当社 取締役に就任、現在に至る。

● 重要な兼職の状況

㈱経営共創基盤 代表取締役CEO
㈱日本人材機構 社外取締役
東京電力ホールディングス㈱ 社外取締役

▶ 社外取締役候補者とした理由

経営者としての豊富なキャリアと高い見識を当社の経営に反映していただくため、社外取締役として選任をお願いしようとするものであります。

8 再任

梅田 博和（うめだ ひろかず）

1962年1月13日生

所有する当社の株式の数	当社との特別の利害関係
16,800株	なし

● 略歴・当社における地位および担当

1984年 4 月　当社へ入社
2017年 4 月　同 役員に就任、経理・財務担当（兼）コーポレート戦略本部 経理事業管理部長、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
2017年 5 月　同 経理・財務担当、全社コストバスターズプロジェクト担当（現）、BPRプロジェクト担当（現）
2017年 6 月　同 取締役 執行役員に就任、チーフ・ファイナンシャル・オフィサー（CFO）（現）
2018年 4 月　同 取締役 常務執行役員、パナソニック出資管理㈱（現パナソニック出資管理㈲）社長に就任、現在に至る。

▶ 取締役候補者とした理由
当社グループ内において経理を中心に、経営者としての豊富な経験を有し、財務執行の立場からその知見を取締役会において発揮することにより、当社の将来にわたる事業成長と企業価値向上を図るとともにグループ全体の監督を適切に行うことを期待するものであります。

9 再任

Laurence W. Bates（ローレンス ウィリアム ベイツ）

1958年2月13日生

所有する当社の株式の数	当社との特別の利害関係
3,200株	なし

● 略歴・当社における地位および担当

1980年 9 月　Yale-China Association 武漢大学 講師
1986年 9 月　Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP, New York and Beijing アソシエイト
1987年 3 月　ニューヨーク州弁護士登録
1990年 1 月　東京大学法学部 客員教授（国際経済法）
1990年 9 月　Morrison & Foerster LLP, Tokyo アソシエイト
1992年 2 月　GEメディカルシステムズ ゼネラル・カウンシル（アジア地区統括担当）
1998年 9 月　GE ゼネラル・カウンシル（日本統括担当）
2013年 1 月　在日米国商工会議所 会頭
2014年 4 月　㈱LIXILグループ 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・カウンシル（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）（兼）リスク・ガバナンス本部長
2018年 6 月　同 取締役に就任
2019年 4 月　同 取締役 常務執行役員に就任、法務・コンプライアンス本部長、現在に至る。

▶ 取締役候補者とした理由
法律家として国際的な大企業においてグローバルに豊富な経験を有し、法務ならびにコンプライアンスの視点を取締役会において発揮することにより、当社の将来にわたる事業成長と企業価値向上の実現を図るとともにグループ全体の監督を適切に行うことを期待するものであります。

10 新任

本間 哲朗（ほんま てつろう）

1961年10月28日生

所有する当社の株式の数	当社との特別の利害関係
25,115株	なし

● 略歴・当社における地位および担当

1985年 4 月　当社へ入社
2006年 7 月　同 パナソニックAVCネットワークス社 デバイス事業グループ メディアビジネスユニット長
2011年 4 月　同 AVCネットワークス社 企画グループマネージャー
2012年 6 月　同 経営企画グループマネージャー
2013年10月　同 役員に就任、アプライアンス社上席副社長 コールドチェーン事業担当（兼）冷蔵庫事業部長
2015年 4 月　同 常務役員に就任、アプライアンス社社長（兼）コンシューマー事業担当
2015年 6 月　同 常務取締役に就任
2016年 4 月　同 代表取締役専務に就任
2017年 6 月　同 専務執行役員に就任
2018年 4 月　同 FF市場対策担当を兼務
2019年 4 月　同 中国・北東アジア社 社長、中国・北東アジア総代表に就任、現在に至る。

▶ 取締役候補者とした理由
当社グループ内において事業経営を中心に、経営者としての豊富な経験を有し、事業執行を代表する役割として、その知見を取締役会において発揮することにより、当社の将来にわたる事業成長と企業価値向上の実現を図るとともにグループ全体の監督を適切に行うことを期待するものであります。

11 新任

野路 國夫（のじ くにお）

社外取締役　独立役員

1946年11月17日生

所有する当社の株式の数	当社との特別の利害関係
0株	なし

● 略歴・当社における地位および担当

1969年 4 月　㈱小松製作所へ入社
1997年 6 月　同 取締役に就任
2001年 6 月　同 常務取締役（兼）常務執行役員に就任
2003年 4 月　同 取締役兼専務執行役員に就任
2007年 6 月　同 代表取締役社長（兼）CEOに就任
2013年 4 月　同 代表取締役会長に就任
2016年 4 月　同 取締役会長に就任
2019年 4 月　同 取締役、現在に至る。

● 重要な兼職の状況

㈱小松製作所 取締役（2019年6月18日退任予定）
日本電気㈱ 社外取締役（2019年6月24日退任予定）

▶ 社外取締役候補者とした理由
経営者としての豊富なキャリアと高い見識を当社の経営に反映していただくため、社外取締役として選任をお願いしようとするものであります。

（注）1. 筒井義信氏、大田弘子氏、冨山和彦氏および野路國夫氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であり、上場証券取引所に対し、筒井義信氏、大田弘子氏、冨山和彦氏は引き続き、また野路國夫氏は新たに、独立役員として届け出ております。
筒井義信氏は、日本生命保険（相）の出身者ですが、2018年度の同社と当社との間の取引金額は双方から見て連結売上高の1%未満であります。
大田弘子氏は、当社との間でコンサルティング契約を締結していましたが、2013年5月に契約を終了しております。なお、当該コンサルティング契約に基づく報酬額は約半年間で3百万円でした。
冨山和彦氏は、当社との間でコンサルティング契約を締結していましたが、2016年3月に契約を終了しております。なお、当該コンサルティング契約に基づく報酬額は年間6百万円でした。
野路國夫氏は、㈱小松製作所の出身者ですが、2018年度の同社と当社との間の取引金額は双方から見て連結売上高の1%未満であります。
また、当社の社外役員の独立性判断基準は、16頁に記載のとおりであります。

2. 社外取締役候補者に関する特記事項は以下のとおりであります。

責任限定契約の内容の概要

筒井義信氏、大田弘子氏および冨山和彦氏は、現在、当社の社外取締役であり、当社は、各氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任について、その職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失がないときは、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする旨の契約を締結しております。筒井義信氏、大田弘子氏および冨山和彦氏の再任をご承認いただいた場合、当社は各氏との間の上記契約を継続する予定であります。また、野路國夫氏の選任をご承認いただいた場合、当社は同氏との間で上記と同内容の契約を締結する予定であります。

第2号議案 監査役１名選任の件

監査役 安原裕文は、本総会の終結の時をもって任期満了となり、これを機に退任いたします。

つきましては、監査役1名の選任をお願いしようとするものであります。

なお、監査役候補者の選任にあたりましては、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」での審議を経ております。

また、本議案につきましては、監査役会の同意を得ております。

候補者は次のとおりであります。

新　任	富永　俊秀（とみなが　としひで） 1957年8月3日生	所有する当社の株式の数 13,691株	当社との特別の利害関係 なし

● 略歴・当社における地位

1980年 4 月　松下電子部品㈱へ入社
2013年 1 月　当社 デバイス社 経理センター理事
2014年 1 月　パナソニック プレシジョンデバイス㈱ 代表取締役社長に就任
2015年 8 月　パナソニック オートモーティブ＆インダストリアルシステムズ ヨーロッパ㈲ 副社長に就任
2016年 6 月　パナソニック デバイスSUNX㈱ 代表取締役社長に就任
2018年 6 月　同 顧問に就任、現在に至る。

▶ 監査役候補者とした理由

長年にわたる事業経営者としての豊富な経験に基づき、監査役として、取締役の職務執行を適切に監査するとともに、当社経営に対する有益な意見を期待するものであります。

＜社外取締役・社外監査役の独立性判断基準の概要＞

次に掲げる者に該当しないこと。

(1) 当社の親会社または兄弟会社の業務執行者（最近または過去に業務執行者であった者を含む。以下、「業務執行者」という場合はこれに同じ）

(2) 当社を主要な取引先とする者またはその業務執行者、若しくは当社の主要な取引先またはその業務執行者

(3) 当社から取締役・監査役報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家。当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者および当該団体に所属していた者

(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)から(4)に掲げる者の近親者（２親等内の親族をいう。以下同じ）若しくは、当社または当社の子会社の業務執行者（社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役・会計参与または業務執行者でない取締役・会計参与であった者を含む）の近親者

注）

（イ）上記(1)、(2)、(4)、(5)において、「業務執行者」とは、以下のいずれかに該当する者を指す。

・業務執行取締役、執行役その他の法人等の業務を執行する取締役・監査役

・業務を執行する社員、法人が業務を執行する社員である場合における当該業務を執行する社員の職務を行うべき者、その他これに相当する者

・使用人

また、「最近」とは、当該取締役・監査役を選任する株主総会議案の内容が決定された時点を指し、「過去」とは過去３年間を目安とする。

（ロ）上記(2)において、「主要な」とは、当社と取引先との間の１事業年度における取引金額が、いずれかの連結売上高の２％を超える場合をいう。

（ハ）上記(3)において、「多額の」とは、当社に対するサービス提供において、サービス提供者本人（個人）、またはサービス提供者が所属する法人、組合等の団体が以下のいずれかに該当する場合をいう。「所属する／していた者」とは、パートナーのみならず、いわゆるアソシエイトも含む。

・サービス提供者本人：当社から年間12百万円相当以上の収入を得ている。

・サービス提供者が所属する団体：当社との間の１事業年度における取引金額が当社または当該団体の連結売上高の２％を超える。

「当該団体に所属していた者」とは、過去３年間に当該団体に所属したかどうかを目安とする。

（二）上記(4)において、「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す。

（ホ）上記(5)において、「業務執行者でない取締役・会計参与であった」とは、過去３年間に業務執行者でない取締役・会計参与であったかどうかを目安とする。

第3号議案 取締役の報酬額改定の件

当社の取締役の報酬額は、2007年6月27日開催の第100回定時株主総会および2016年6月24日開催の第109回定時株主総会において、一事業年度当たり15億円以内（うち社外取締役年額8,000万円以内）、また2014年6月26日開催の第107回定時株主総会において、当社の社外取締役を除く取締役に対する報酬として一事業年度当たり5億円以内で株式報酬型ストックオプションとして新株予約権を割り当てることにつき、ご承認をいただいておりますが、本議案は、次のとおりその一部を改定することについて、ご承認をお願いするものであります。

なお、現在の取締役は12名（うち社外取締役4名）であり、第1号議案のご承認が得られますと、取締役は11名（うち社外取締役は4名）となり、本議案にかかる報酬の対象となる取締役は7名となります。

取締役（社外取締役を除く）に対する譲渡制限付株式の付与のための報酬額決定の件

本議案は、取締役の報酬について、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、社外取締役を除く取締役に対して当社の普通株式を割り当てるものとし、その払込のための金銭報酬の額を設定するものです。

本報酬の対象となる各対象取締役に対して支給される金銭報酬債権の額は、役位等に基づき対象取締役に対して交付される株式数に1株当たりの払込金額を乗じた額といたしますが、その総額につき、当社における対象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、また、本報酬の導入をご承認いただくことを条件に、取締役に対する株式報酬型ストックオプションに関する報酬を廃止することから、株式報酬型ストックオプションに関する報酬と同額の一事業年度当たり5億円以内（ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与を含みません。）として設定いたしたく存じます。これに伴い、当社の取締役に対して上記の株式報酬型ストックオプションとしての割り当てのための報酬は支給しないものといたします。

ただし、本議案に基づき、当社が新たに発行または処分する普通株式の総数は、一事業年度当たり100万株以内（ただし、本株主総会の決議の日以降の日を効力発生日とする当社の普通株式の株式分割（当社の普通株式の無償割当てを含みます。）や株式併合その他本議案に基づき発行または処分される当社株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合、分割割合・併合割合等に応じて、当該総数を、必要に応じて合理的な範囲で調整します。）とし、かかる上限の範囲内で、本議案に基づき行う対象取締役に対する金銭報酬債権の具体的な支給につきましては、取締役会にご一任いただきたく存じます。

なお、本議案に基づき割当てを受ける当社の普通株式は、売買等が一定期間禁止され、一定の事由が生じた場合には当社が当該株式の全部または一部を無償取得することを定めた譲渡制限付株式割当契約の締結を条件とした「譲渡制限付株式」であります。

譲渡制限付株式としての普通株式の割当てに際しては、各株式の割当てに関する取締役会決議の日の前営業日における当社の普通株式が上場する国内証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として当該普通株式を引き受ける対象取締役に特に有利な金額とならない範囲において、取締役会で定めた払込金額と同額の金銭報酬債権を対象取締役に支給するものとし、当該報酬債権をもって相殺する方法により払込みがなされることを予定しております。

記

譲渡制限付株式割当契約の具体的な内容

1.譲渡制限期間
対象取締役は、割当を受けた日より3年間から30年間までの間で当社の取締役会が予め定める期間、譲渡制限付株式割当契約（本割当契約）により割当を受けた当社の普通株式（本割当株式）について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない。

2.退任時の取扱い
対象取締役が譲渡制限期間満了前に当社の取締役会が予め定める地位を退任または退職した場合には、その退任につき、任期満了、死亡その他正当な理由がある場合を除き、当社は、本割当株式を当然に無償で取得する。

3.譲渡制限の解除

上記1.の定めにかかわらず、当社は、対象取締役が、譲渡制限期間中、継続して、当社の取締役会が予め定める地位にあったことを条件として、本割当株式の全部について、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。ただし、当該対象取締役が、上記2.に定める任期満了、死亡その他正当な理由により、譲渡制限期間が満了する前に上記2.に定める地位を退任または退職した場合には、譲渡制限を解除する本割当株式の数及び譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整するものとする。また、当社は、上記の規定に従い譲渡制限が解除された直後の時点において、なお譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

4.組織再編等における取扱い

上記1.の定めにかかわらず、当社は、譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約または株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会(ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会)で承認された場合には、当社の取締役会の決議により、譲渡制限期間の開始日から当該組織再編等の承認の日までの期間を踏まえて合理的に定める数の本割当株式について、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。また、当社は、上記に規定する場合、譲渡制限が解除された直後の時点において、譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

5.その他の事項

本割当契約に関するその他の事項は、当社の取締役会において定めるものとする。

(ご参考)

なお、本定時株主総会終結の時以降、当社執行役員およびフェローに対しても、対象取締役と同様に、上記1.ないし5.と同内容の譲渡制限付株式割当契約の締結を条件に、金銭債権を取締役会の決議により支給し、当社の普通株式を新たに発行または処分する予定です。

以上

〈MEMO〉

事業報告（2018年4月1日から2019年3月31日まで）

1. 当社グループ（企業集団）の現況に関する事項

（1）事業の経過および成果

2018年度の世界経済は、米国では消費、日本では良好な雇用環境などが下支えとなり、概ね堅調に推移しました。一方、中国で消費や投資の伸びが弱まってきたほか、年度後半には各国の輸出入などに景気減速の兆しが見られました。

このような経営環境のもと、当社は持続的な成長に向けた戦略を推進しました。特に、クルマの電動化の主要なデバイスである車載電池事業では、性能面およびコスト面において業界ナンバーワンの高容量・高出力に対応した車載用角形電池の実現に向け、トヨタ自動車㈱との間で合弁会社の設立に合意しました。

当年度の連結売上高は、8兆27億円となりました。国内売上は、アプライアンスのコンシューマー向け販売が減収となりましたが、車載関連やパナソニック ホームズ㈱などの増販などにより、前年度と同水準となりました。海外売上は、エナジーやオートモーティブなどの車載関連、北米の食品流通やプロセスオートメーションの実装機事業が引き続き好調で、増収となりました。

営業利益は、4,115億円（前年度比8%増）となりました。原材料価格高騰や先行投資による固定費増加、事業構造改革費用の計上はありましたが、オートモーティブやエナジーなどの増販益に加え、資産売却益や年金制度の改定に伴う一時益などにより、増益となりました。また、税引前利益は、4,165億円（前年度比10%増）、親会社の所有者に帰属する当期純利益は、2,841億円（前年度比20%増）となりました。

［ セグメント別の状況 ］

当社グループは、経営管理上、4つのカンパニーがそれぞれの担当領域において事業部の自主責任経営を支えグローバルに事業推進を行っており、その成果を「アプライアンス」「エコソリューションズ」「コネクティッドソリューションズ」「オートモーティブ&インダストリアルシステムズ」の4つの報告セグメントに区分して、開示しております。

セグメント別の事業部および主要な事業内容を次頁に掲載しており、その次の頁から当年度の売上高および営業利益をセグメント別に示しております。事業再編に伴い、売上高および営業利益の前年度比較は、前年度のセグメント情報を当年度の形態に合わせて組み替えして算出しております。

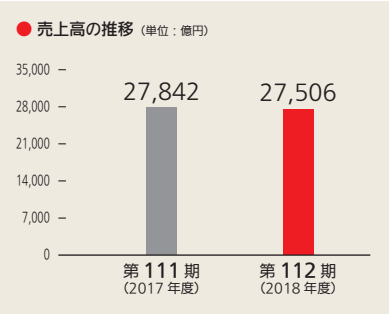
報告セグメント別の事業部および主要な事業内容

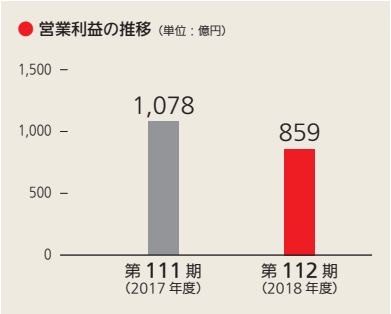
（2019年３月31日現在）

報告セグメント	事業部	主要な商品・サービス
アプライアンス	エアコンカンパニー、 テレビ事業部、イメージングネットワーク事業部、 ホームエンターテインメント事業部、 コミュニケーションプロダクツ事業部、 冷蔵庫事業部、ランドリー・クリーナー事業部、 キッチンアプライアンス事業部、 ビューティ・リビング事業部、 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、 コールドチェーン事業部、ハスマン㈱	ルームエアコン、大型空調、 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、冷蔵庫、洗濯機、 掃除機、電子レンジ、炊飯器、 美・理容器具、コンプレッサー、 燃料電池、ショーケース
エコソリューションズ	ライティング事業部、 エナジーシステム事業部、 ハウジングシステム事業部、 パナソニック エコシステムズ㈱、 パナソニック ホームズ㈱、 パナソニック サイクルテック㈱	照明器具、ランプ、配線器具、 太陽光発電システム、 水まわり設備、内装建材、 外装建材、換気・送風・空調機器、 空気清浄機、戸建住宅、集合住宅、 分譲用土地・建物、リフォーム、 自転車、介護関連
コネクティッド ソリューションズ	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、 セキュリティシステム事業部、 パナソニック システムソリューションズ ジャパン㈱	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、 監視・防犯カメラ
オートモーティブ＆ インダストリアル システムズ	オートモーティブ事業： インフォテインメントシステム事業部、 車載エレクトロニクス事業部、 フィコサ・インターナショナル㈱ エナジー事業： エナジーデバイス事業部、エナジーソリューション事業部、 テスラエナジー事業部、オートモーティブエナジー事業部 インダストリアル事業： メカトロニクス事業部、 パナソニック セミコンダクターソリューションズ㈱、 デバイスソリューション事業部、電子材料事業部、 パナソニック液晶ディスプレイ㈱	車載インフォテインメントシステム、 電装品、自動車用ミラー、乾電池、 小型リチウムイオン電池、 車載電池、制御機器、モーター、 半導体、電子部品、電子材料、 液晶パネル

■ アプライアンス

売上高	27,506億円	営業利益	859億円
前年度比	99%	前年度比	80%





導入美顔器

当セグメントの売上高は、前年度比で１％減少し、２兆7,506億円となりました。

当年度は、価格競争の影響でテレビ事業やイメージングネットワーク事業などの販売が減少したことにより、全体では減収となりました。

主な事業部の状況では、エアコンカンパニーは、アジアや中近東においてルームエアコンの販売が低調だったものの、国内でルームエアコンと大型空調ともに好調だったことにより、前年並みとなりました。

ランドリー・クリーナー事業部では、国内や中国において洗濯機が好調に推移するとともに、トワレ（温水洗浄便座）も中国で堅調であったことから、増収となりました。

テレビ事業部では、アジアやインドなどで価格競争の影響により、減収となりました。

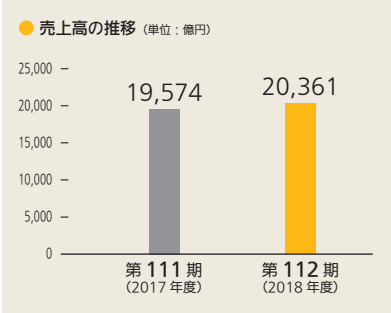
ビューティ・リビング事業部では、国内はインバウンド需要減による影響で低調だったものの、美容家電が中国を中心に好調に推移したことにより、前年並みとなりました。

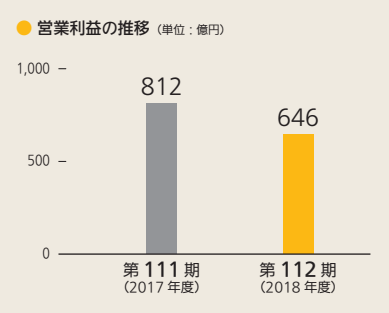
イメージングネットワーク事業部は、欧州などで価格競争の影響により減収となりました。

当セグメントの営業利益は、859億円となりました。冷蔵庫などの白物家電の価格競争による収益性悪化とテレビの減販損を合理化の取り組みなどで補いきれず、前年度から219億円減少しました。

エコソリューションズ

売上高	20,361億円	営業利益	646億円
前年度比	104%	前年度比	80%





当セグメントの売上高は、前年度比で4%増加し、２兆361億円となりました。

当年度は、国内での新築請負事業などの伸長や、環境エンジニアリング事業での大型案件の受注・販売に加え、海外でインドや中国を中心に電材事業などの販売が好調だったことにより、全体では増収となりました。

主な事業部の状況では、パナソニック ホームズ㈱は、新築請負事業の受注や分譲事業の販売が好調に推移したことにより、増収となりました。

パナソニック エコシステムズ㈱では、環境エンジニアリング事業での大型案件の受注・販売などにより、増収となりました。

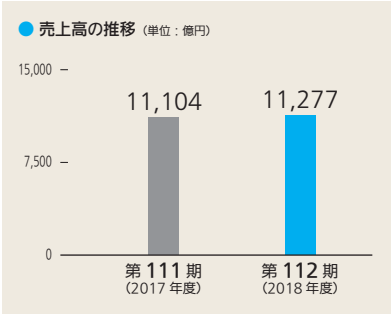
エナジーシステム事業部では、電材事業を中心に海外が好調に推移し、国内も堅調であったことにより、増収となりました。

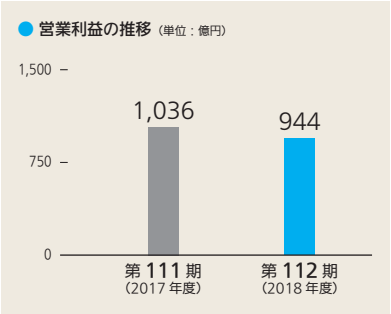
ハウジングシステム事業部では、水廻りや建材の新商品の好調や、復興需要にともなう屋根・雨樋などの増販により、増収となりました。

当セグメントの営業利益は、646億円となりました。電材事業並びにエンジニアリング事業を中心とした増販益と原価改善等の合理化により、販売価格下落や原材料高騰影響を吸収しましたが、固定資産減損の影響が大きく、前年度から166億円減少しました。

■ コネクティッドソリューションズ

売上高	11,277億円	営業利益	944億円
前年度比	102%	前年度比	91%





溶接機

当セグメントの売上高は、前年度比で２％増加し、１兆1,277億円となりました。

当年度は、アビオニクス事業やメディアエンターテインメント事業が低調だったものの、プロセスオートメーション事業・モバイルソリューションズ事業などが好調だったことにより、全体では増収となりました。

主な事業部の状況では、パナソニック アビオニクス㈱は、通信サービス・保守メンテナンスサービスは堅調に推移したものの、大型航空機需要減少の影響を受けた航空機内エンターテインメント・通信システムの減収が大きく、全体で減収となりました。

モバイルソリューションズ事業部では、前年度好調だった決済端末の反動減があったものの、ノートパソコンや堅牢モバイル端末の販売が伸長したことなどにより、増収となりました。

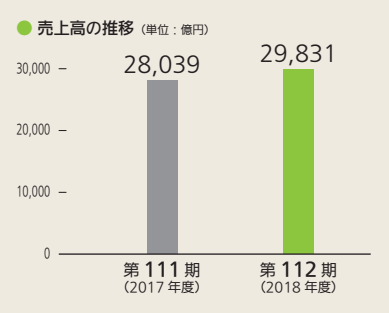
プロセスオートメーション事業部では、車載・デバイス業界向け実装機および自動車業界向け溶接機が好調に推移したことにより、増収となりました。

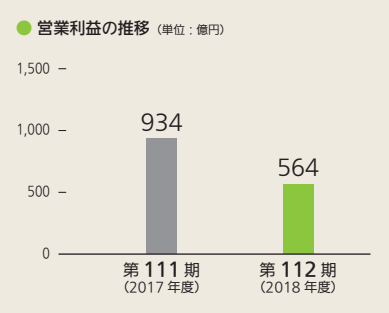
メディアエンターテインメント事業部では、高輝度プロジェクターが堅調に推移したものの、業務用カメラの販売が減少し、減収となりました。

当セグメントの営業利益は、944億円となりました。アビオニクス事業やメディアエンターテインメント事業などの減販損や、前年度に法務関連費用の引当金の戻し入れ益を計上した反動などにより、前年度から92億円減少しました。

オートモーティブ＆インダストリアルシステムズ

売上高	29,831億円	営業利益	564億円
前年度比	106%	前年度比	60%





コックピットシステム

車載電池　円筒形

コンデンサー

当セグメントの売上高は、前年度比で６％増加し、2兆9,831億円となりました。

当年度は、中国市況の悪化により、モーターなどデバイスの販売減があったものの、環境対応車向けリチウムイオン電池や、インフォテインメントシステム、先進運転支援システム（ADAS）、車載充電器などの自動車の電子化・電動化関連の販売が好調に推移したことにより、全体では増収となりました。

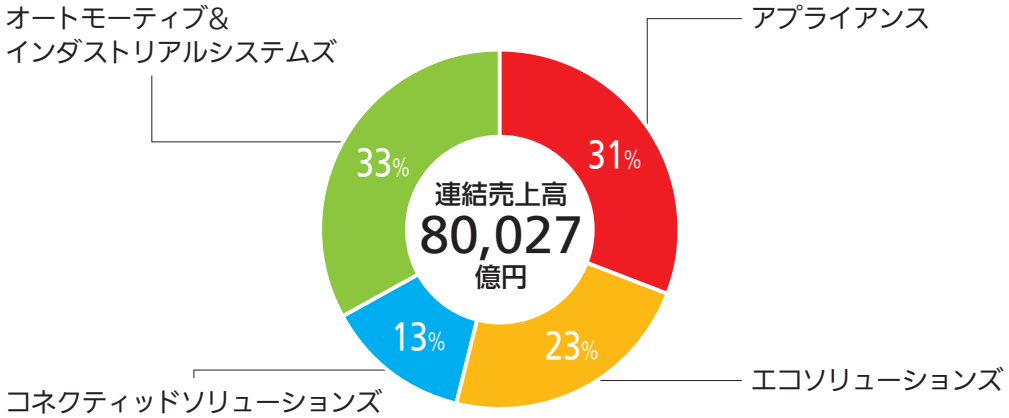
主な事業の状況では、オートモーティブ事業は、日米でインフォテインメントシステムが好調だったことに加え、カメラ・ソナーなどのADAS商品や車載充電器などの電動化商品の販売も好調だったことにより、増収となりました。

エナジー事業では、環境対応車の需要拡大を受けて、車載用リチウムイオン電池の円筒形が、米国電気自動車メーカーの新型車の生産拡大にともなって大幅に伸長したことに加え、角形も国内自動車メーカー向けに伸長したことにより、増収となりました。

インダストリアル事業では、データセンターや基地局向けコンデンサー、車載向けコイルなどが伸長したものの、中国での設備投資の減速からモーターなどの販売が落ち込み、減収となりました。

当セグメントの営業利益は、564億円となりました。インフォテインメントシステムやADAS、車載用リチウムイオン電池など車載事業を中心に増販益はあったものの、モーターなどの減販損や、欧州で車載事業の開発資産減損処理を行ったことなどにより、前年度から370億円減少しました。

2018年度売上高構成比



（注）売上高構成比は、各セグメントの売上高を、報告セグメント売上高合計（下表「セグメント情報」の「報告セグメント 計」欄の売上高）で除して算出しております。

セグメント情報

区　　分	売上高（億円）	前年度比（%）	営業利益（億円）	利益率（%）	前年度比（%）
アプライアンス	27,506	99	859	3.1	80
エコソリューションズ	20,361	104	646	3.2	80
コネクティッドソリューションズ	11,277	102	944	8.4	91
オートモーティブ＆インダストリアルシステムズ	29,831	106	564	1.9	60
報告セグメント 計	88,975	103	3,013	3.4	78
その他	3,095	97	14	0.4	69
消去・調整	△12,043	—	1,088	—	—
連結決算	80,027	100	4,115	5.1	108

（注）1. 記載金額は、億円未満を、前年度比は小数点以下第1位を、利益率は小数点以下第2位を、それぞれ四捨五入して表示しております。
2. 売上高および営業利益の前年度比は、前年度のセグメント情報を当年度の形態に合わせて組み替えして算出しております。
3. 各セグメントの売上高には、セグメント間の取引が含まれております。
4. 「消去・調整」には、セグメント業績の管理上、特定のセグメントに帰属しない収益および費用や、連結会計上の調整（年金制度改定に伴う収益計上829億円を含む）およびセグメント間の内部取引消去が含まれております。
5. 当年度の売上高のうち、国内売上高は前年度と同水準の3兆7,166億円、また、海外売上高は前年度比で1%増加し4兆2,861億円となりました。

(2) 研究開発の状況

当社グループは、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、『くらしアップデート(注)1』の実現を支えるIoT(注)2・人工知能(AI)・ビッグデータ等の技術開発や、これらを用いた新規事業創出にも積極的に取り組みました。なお、当年度の研究開発費は、4,888億円となりました。主な取り組みと成果は、以下のとおりです。

①人を中心に考えた新しいくらしのオープンなサービス基盤「HomeX」を開発

『家そのものをもう一人の「家」族としてとらえ、毎日の新しい体験を提供し、よりあなたらしいワクワクする生活を創る、くらしの統合プラットフォーム「HomeX」』を開発しました。その第一弾として、専用端末「HomeX Display」を発表。この端末と連動した家電、住宅設備、そして毎日の新しい情報を提供されるクラウドサービスを通じて、住む人の好みや生活シーンに合わせた、一人ひとりに寄り添ったきめ細やかな生活提案を行います。

今後も「HomeX」をオープンな住空間の基盤と位置付け、サービス事業者や家電・住宅設備メーカーとの共創を加速し『住めば住むほど豊かになるくらし』に貢献します。

②年齢、性別、身体負荷や感情など人を理解するセンシング技術群を開発

1)画像処理技術とAIを活用し、顔認識による年齢/性別などの外見的な人の特徴や心拍数といったバイタル情報を同時に認識・推定する「人センシング技術」

2)複数のカメラを使い、空間における人の動きや姿勢を立体的に検知して、身体への負荷を定量化・可視化する「身体負荷センシング技術」

3)熱感知カメラ、感圧センサ、匂いセンサなどからのデータと独自の分析アルゴリズムを組み合わせることで、感情、集中度、温冷感など人の状態を高精度に推定する「感情センシング技術」

を開発しました。これらの先進的な技術により、人の状態や感情を深く理解できるようになり、一人ひとりの快適なくらしへの提案に貢献します。

③高度化するサイバー攻撃をAIで迅速に検知するサイバーセキュリティ技術を開発

長年培ってきた技術を進化させ、ビル、自動車、工場内の通信をAIで監視し、正常から逸脱したものをサイバー攻撃と判断する「攻撃検知AI技術」を開発しました。これにより、過去に出現した例がない未知のサイバー攻撃に対しても迅速に対応できるようになります。

今後もサイバーセキュリティの研究開発を強化し、IoT時代における安心・安全な社会の実現に貢献します。

④高臨場感をリアルタイムで伝える第5世代移動通信(5G)映像伝送技術を開発

大容量・低遅延の特徴を有する5G技術と、移動時・混雑時などでも高精細な映像を途切れることなくスムーズに伝送できる可変符号化レート技術とを組み合わせた「5G-AV-QoS技術」を開発しました。これにより遠隔地であってもその場にいるかのような高臨場感を実現しました。また、総務省が実施した5G総合実証試験にも参加。この技術を用いて移動するサテライトオフィスや、バーチャル博物館の実証を行いました。

また、5Gの特長を生かし、災害時に強く、高いセキュリティを実現する新たな地域内通信である、ローカル5Gシステムの開発にも積極的に取り組んでいます。

今後も2020年の5G実用化に向け、取り組みを加速してまいります。

(注) 1. くらしアップデート：お客様視点に立ち、ソフトやサービスも含めてくらし・社会を個々人にとっての「理想の姿」に近づけていく、という当社の方向性

(注) 2. IoT：Internet of Things　多くのモノ(機器)がインターネットにつながること

HomeX Display
(イメージ)

身体負荷センシング

サイバーセキュリティ技術

5G総合実証試験

(3) 設備投資の状況

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の考え方のもと設備投資を行った結果、当年度の設備投資金額は、3,005億円となりました。

主要な設備投資は、車載用のリチウムイオン電池の生産設備(米国・中国)であります。

(4) 資金調達の状況

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おります。また、生み出した資金につきましては、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おります。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おります。

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)の発行により行いました。また、2019年3月に第8回無担保普通社債1,000億円(2009年3月発行)を満期到来により償還いたしました。その結果、当年度末におけるCP残高は1,040億円となり、無担保普通社債残高は8,300億円となりました。

なお、金融経済環境の悪化など不測の事態への備えとして、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(注)を締結しました。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、借入実績はございません。

(注)コミットメントライン契約：金融機関との間で予め契約した期間・融資枠の範囲内で融資を受けることを可能とする契約

(5) ESG(環境・社会・ガバナンス)への取り組み

<社会への取り組み>

当社グループは、「企業は社会の公器である」という基本的な理念に基づき、社会が生み出した人材、資金、物資など、あらゆる経営資源をお預かりして事業活動を行っている以上、社会とともに発展し、その活動は公明正大なものでなければならないと考えています。

人権の尊重に関しては、世界人権宣言、労働における基本的原則および権利に関する国際労働機関宣言、経済協力開発機構(OECD)多国籍企業行動指針の基本原則を支持するとともに、国連人権理事会で採択された「ビジネスと人権に関する指導原則」を参照するなど、グローバルな人権の考え方を経営に反映していくために積極的なアプローチを行っています。また、従業員に対して、人材育成やダイバーシティを推進し、意欲と能力を持つ多様な人材に幅広く活躍の場を提供するとともに、安全・快適で、働きがいのある職場環境づくりに積極的に取り組んでいます。

調達活動においても、優れた技術と品質を提供するだけでなく、人権・労働、安全衛生、グリーン調達、クリーン調達、コンプライアンス、情報セキュリティなど、社会的責任を順守する取引先から購入するよう努めています。

また、世界のどの国・地域においても公正な事業を推進し、持続可能な社会を実現していくために、法令と企業倫理を順守し、公正な事業活動に取り組むことを従業員に徹底しています。そして、啓発のためのコンプライアンス月間の設置や意識実態調査、世界全拠点における内部統制監査などを実施しています。2018年度は、従業員が不正行為やそのおそれについて匿名で報告できる社内通報制度の窓口を一本化し、新たなグローバルコンプライアンスホットラインを設置しました。

品質向上と製品安全の確保については、全社品質方針を定め、ISO9001の要求事項に独自の品質保証の手法やノウハウを加えた「品質マネジメントシステム(P-QMS)ガイドライン」を制定して、継続的な品質改善に取り組んでいます。

さらに、事業とともに企業市民活動でも社会課題の解決を目指しています。重点テーマを国連の持続可能な開発目標(SDGs)の第一番の目標である「貧困の解消」に設定し、活動を展開しています。2018年度は、当社100周年記念事業「無電化地域ソリューションプロジェクト」をインドネシア、ミャンマー、ケニアの3カ国で立ち上げ、太陽光発電蓄電システムと啓発プログラムを提供しています。また、ソーラーランタン10万台の寄贈完遂の後、その取り組みを一般の方にも広げる「みんなで“AKARI”アクション」を開始しました。

これらの企業の社会的責任に対する当社の基本姿勢は「パナソニック行動基準」に明示し、グローバル全社員に徹底しています。

＜環境への取り組み＞

当社グループでは、地球環境との共存や社会との調和を図り、事業を通じて持続可能な社会の発展に貢献していくため、環境宣言・環境行動指針・環境行動計画からなる環境基本方針、ならびに長期ビジョン「環境ビジョン2050」を策定しています。

「環境ビジョン2050」は、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、使うエネルギーを削減すると同時に、それを超えるクリーンなエネルギーの創出・活用を進めるもので、他社にないエネルギー視点のビジョンとして注目されています。製品の省エネ技術の進化やモノづくりプロセスの革新によって使うエネルギーを抑制するとともに、創・蓄エネルギー事業の拡大、車載電池や水素活用など新しい社会システムへの貢献を通じたクリーンなエネルギーの活用機会の増大により、創るエネルギーを伸ばす取り組みを進めています。

2018年度に達成すべき目標を定めた環境行動計画「グリーンプラン2018」では、①CO_2削減 ②資源循環 ③水の有効利用 ④化学物質管理 ⑤生物多様性 という5つの環境課題に対して、事業構造に合わせた目標を設定し先進的な取り組みを進めてきた結果、ほぼすべての目標を達成することができました。2019年度からは「環境ビジョン2050」実現に向け、重点課題であるエネルギーと資源に主眼を置いた「グリーンプラン2021」を新たに策定し、さらに環境取り組みを加速してまいります。

「グリーンプラン2021」のうち、使うエネルギーを削減する取り組みとして「CO_2ゼロの工場づくり」にグローバルで取り組みます。CO_2ゼロ工場とは、

・すべての事業場へのLED照明導入や生産設備の高効率化などの継続的な省エネ活動推進
・太陽光発電や風力発電などの再生可能エネルギー発電設備の導入
・調達電力の100%再生可能エネルギー由来電力への切り替え
・化石燃料由来のCO_2排出を相殺する仕組みの活用

により、CO_2を実質的に排出しない工場のことです。2019年1月には、パナソニックグループの家電リサイクル工場であるパナソニック エコテクノロジーセンター㈱と、乾電池工場であるパナソニック エナジー ベルギー㈱において、当社グループ初のCO_2ゼロ工場を実現しました。これらの工場を先行モデル工場とし、培ったノウハウを順次グローバルの各工場に展開してまいります。

以上を通じて、今後も環境への取り組みを着実に進めてまいります。

＜ガバナンスへの取り組み＞

「5.当社の体制および方針（1）当社のコーポレート・ガバナンス（52頁から54頁）」に記載しています。

(6) 対処すべき課題

当社は、1918年の創業以来、100年以上にわたり「より良いくらし、より良い世界」の実現への貢献を目指し、事業活動を行っています。当社は、時代の変化に合わせて、これまで蓄積した技術力やモノづくり力、さらには社外のビジネスパートナーが持つ強みを掛け合わせ、新たな価値を創造し続けます。これにより持続的な成長と企業価値向上を追求していきます。

2019年度の経営環境は、各国の政治・金融情勢、保護主義の広がりなどのリスク要因や、主要国の減速傾向が見込まれるものの、世界経済全体としては一定の成長を維持する見通しです。日本では、海外経済の減速傾向が下押し要因となる一方で、消費税増税の影響は負担軽減策で限定的となり、緩やかな回復が続く見通しです。また、中長期的には中国、米国を中心とした世界経済の成長が予想されています。

このような状況も踏まえ、当社は、2019年度より新たな中期戦略を開始します。新中期では、ポートフォリオマネジメントを実行し、利益成長と収益性改善を目指します。具体的には、当社の事業を「基幹事業」、「再挑戦事業」、「共創事業」の３つに区分し、基幹事業と位置付ける「空間ソリューション」、「現場プロセス」、「インダストリアルソリューション」にリソースを集中し、ソリューション型事業の拡大を通じて利益成長を目指します。再挑戦事業の「オートモーティブ」、「車載電池」では、強みのある領域に集中し、利益改善に注力します。共創事業の「家電」、「住宅」では、培ってきたブランド力等の強みを活かし、地域や他社との連携により競争力の向上を目指します。加えて、効率的かつ競争力のある経営体質を実現するため、赤字事業への抜本的な対策等を実行し、固定費の削減も進めていきます。これらの取り組みを通じて当社グループを変革し、中長期的な方向性である「くらしアップデート」の実現を目指します。

＜報告セグメントにおける取り組みの方向性＞
　2019年度より、セグメント区分を一部変更。
・エコソリューションズは、ライフソリューションズに名称変更。
・オートモーティブ＆インダストリアルシステムズは、自動車メーカーに向き合うオートモーティブと、デバイスを核とする事業を行うインダストリアルソリューションズの２つに分割。
　以下では新しいセグメント区分毎に説明します。

アプライアンス
　家電事業は、事業領域の選択と集中により、これまで以上に憧れや感動を与える商品を提供していきます。また、お客様と生涯つながり続け、くらしに寄り添ったサービスで収益を得るビジネスモデルを構築し、収益力改善と長期的な成長への土台づくりを実現していきます。拡大する中国市場においても、現地に向き合う新カンパニーを設立し、日本で培った長期信頼性、要素技術力、幅広い商品群を活かし、中国のお客様にも、くらしに寄り添ったサービスを提供していきます。

ライフソリューションズ
　「A Better Life」を家、街、社会へ拡げていくことを目指し、お客様視点でくらしをより良く、快適にする事業を実現していきます。特に成長が期待できる中国、東南アジア、インド等の海外では、単品商材の販売拡大による成長に加え、現地のパートナー企業との共創を通じ、新たなお役立ちを創出していきます。日本においては、複数の商材をつなげたシステムでの販売・施工に加え、納入後の保守・サービス・運用まで広げた事業を展開していきます。

コネクティッドソリューションズ
　現場プロセス革新のグローバルリーディングカンパニーを目指し、業務プロセス改善を通じて、法人のお客様が直面する消費者ニーズの多様化や高度化、労働力不足などの経営課題の解決に取り組みます。お客様の「モノをつくる・運ぶ・売る」のプロセスに入り込み、現場で取得・蓄積したデータと製造業で培ったノウハウや技術を組み合わせることで複雑な業務プロセスを革新し、お客様の事業成長に貢献していきます。

オートモーティブ

経営環境の変化に素早く対応する変化対応力を強化し、収益成長を軸にした経営へ転換します。車載機器事業では、幅広いカーメーカーに採用されているデバイスやインフォテインメントシステムと家電・住宅の知見・ノウハウを強みに、自動運転車の実現を見据えた「快適な車室内空間」、「安全・安心なクルマづくり」、「クルマの電動化」に貢献します。車載電池事業では、クルマの電動化の主要デバイスである車載電池で業界をリードした開発を進めます。角形リチウムイオン電池は、高出力・高容量に加え、安全品質とコスト競争力を両立した業界ナンバーワンの電池を実現していきます。円筒形リチウムイオン電池は、米国工場の立上げを完遂し、顧客との密接な連携により需要を見極め、今後の展開を検討していきます。

インダストリアルソリューションズ

「強いデバイス」と「強いデバイスを核としたシステム」の提供を通じて、より豊かで利便性の高い社会の実現に貢献していきます。特に、注力する車載・産業分野では社会的な要請が大きいCASE(注)1、工場省人化、情報通信インフラの領域に集中していきます。システム事業(注)2では、顧客に密着し提案力の強化を図ることにより、個々の顧客に最適なソリューションを提供、唯一のパートナーとなることを目指します。デバイス事業(注)3では、材料・プロセス技術など商品力強化に取り組み、市場占有率が高い商品の売上構成比を高めていきます。

(注) 1. Connected(つながる)、Autonomous(自律走行)、Shared(共有)、Electric(電動)

(注) 2. 制御機器、産業用モーター・センサー、小型二次電池・蓄電モジュール事業など

(注) 3. 電子部品、乾電池・マイクロ電池、電子材料事業など

＜持続的成長を支える基盤＞

コーポレート・ガバナンス

当社は、コーポレート・ガバナンスを、中長期的な企業価値向上のための重要な基盤と位置づけています。取締役会と、監査役・監査役会体制のもと、指名・報酬諮問委員会および取締役会実効性評価の仕組みを活用して、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の強化を推進していきます。

環境

当社グループは、より良いくらしと持続可能な地球環境の両立を目指して策定した「環境ビジョン2050」の実現に向け、創・蓄・省エネ、エネルギーマネジメントに関する商品、技術、ソリューションの開発を通じて、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・活用を進めていきます。また、地球温暖化防止に向けた国際的な枠組みであるパリ協定を踏まえ、2050年までに自らの事業活動によるCO_2排出量をゼロにする目標を掲げており、その目標はSBT（注）として認定されています。

（注）SBT：Science Based Targetsの略で、世界の平均気温の上昇を産業革命前と比べ2℃未満に抑えるための科学的知見と整合した削減目標

人材戦略

当社グループは、今後一層、伸びる市場・顧客の近くで事業創造・成長を牽引していくため、国籍・社歴に関わらず多様な人材が活躍できる環境・仕組みへの転換、最適人材の育成・登用を進めています。具体的には、多様な経験・役割適性を持つ経営人材づくりに取り組むとともに、各地域では現地責任者主体の「タレントマネジメントコミッティ」の推進を通じて、会社や国を越えた人材配置・キャリア形成を加速しています。また、個々の人材のスキル・経験等を見える化する「グローバル人材データベース」や、グローバル共通の考え方で、成果を測り人材育成を加速する「パフォーマンスマネジメント」などの仕組みも順次導入しています。

(7) 財産および損益の状況の推移

① 当社グループ

【米国会計基準】

区　　分		2015年度
売上高	(億円)	75,537
税引前利益	(億円)	2,170
当社株主に帰属する当期純利益	(億円)	1,933
基本的1株当たり当社株主に帰属する当期純利益	(円)	83.40
総資産	(億円)	55,970
当社株主資本	(億円)	17,051
1株当たり当社株主資本	(円)	734.62

【国際財務報告基準(IFRS)】

区　　分		2015年度(ご参考)	2016年度	2017年度	2018年度(当年度)
売上高	(億円)	76,263	73,437	79,822	80,027
営業利益	(億円)	2,303	2,768	3,805	4,115
税引前利益	(億円)	2,275	2,751	3,786	4,165
親会社の所有者に帰属する当期純利益	(億円)	1,652	1,494	2,360	2,841
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	(円)	71.30	64.33	101.20	121.83
総資産	(億円)	54,880	59,830	62,911	60,139
親会社の所有者に帰属する持分	(億円)	14,444	15,719	17,076	19,135
1株当たり親会社の所有者に帰属する持分	(円)	622.34	673.93	732.12	820.41

(注) 1. 当社は、2016年度より、連結計算書類を国際財務報告基準(IFRS)に基づいて作成しております。なお、IFRS適用前の会計年度においては、米国において一般に公正妥当と認められた会計原則(米国会計基準)に基づいて作成しております。
2. 億円単位の記載金額は、億円未満を四捨五入して表示しております。

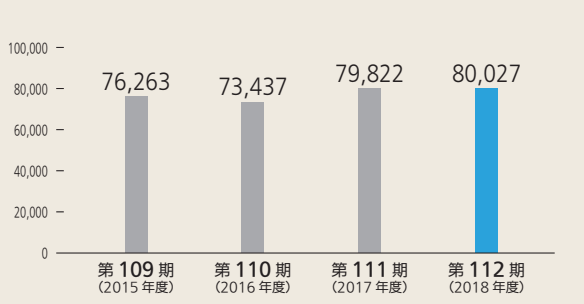
【米国会計基準】

- 2015年度は、住宅用太陽光発電システムの販売減や収益改善に向けて販売を絞り込んだテレビ事業などの影響があり、減収となりました。利益につきましては、構造改革などによる固定費の削減、材料合理化の取り組みおよび事業構成の良化で増益となり、事業構造改革費用や訴訟関連費用は計上したものの、税引前利益は前年を上回りました。当社株主に帰属する当期純利益は、繰延税金資産の再計上に伴い法人税等が減少した影響などにより、増益となりました。

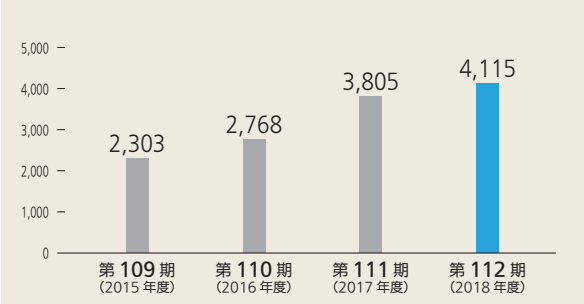
【国際財務報告基準(IFRS)】

- 2016年度は、国内は家電販売や車載向け事業が堅調、海外では二次電池やメカトロニクスが好調でしたが、円高などによる影響が大きく、減収となりました。利益につきましては、将来の成長に向けた先行投資としての固定費増加や、為替の影響がありましたが、合理化取り組みの効果や、訴訟関連費用および事業構造改革費用が減少したことなどにより、税引前利益は増益となりました。一方、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。
- 2017年度は、車載・産業向け事業の成長などに加え、フィコサ社・ゼテス社の新規連結および為替の影響もあり、増収となりました。利益につきましては、原材料価格高騰や先行投資による固定費増加を増販益および合理化の取り組みなどによりカバーし、税引前利益、親会社の所有者に帰属する当期純利益とも、増益となりました。
- 2018年度(当年度)の状況につきましては、前記「(1) 事業の経過および成果」に記載のとおりであります。

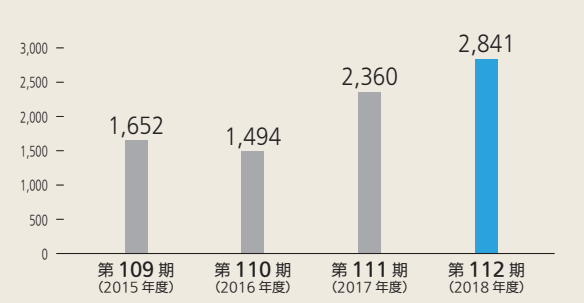
▶ 売上高 （単位：億円）



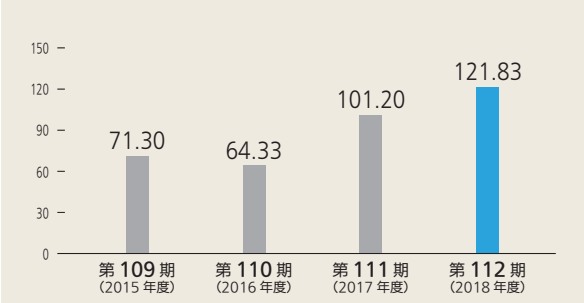
▶ 営業利益 （単位：億円）



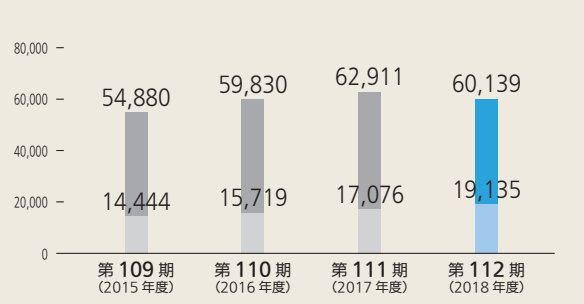
▶ 親会社の所有者に帰属する当期純利益 （単位：億円）



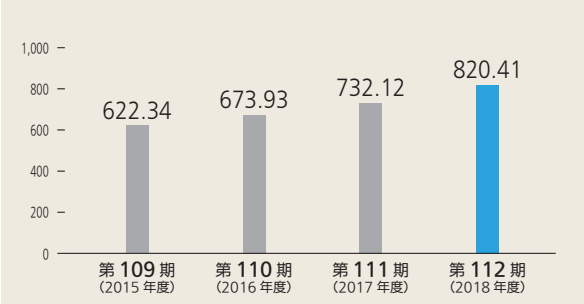
▶ 基本的 1 株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益 （単位：円）



▶ 総資産 （単位：億円）
▶ 親会社の所有者に帰属する持分 （単位：億円）



▶ 1 株当たり親会社の所有者に帰属する持分 （単位：円）



（注）国際財務報告基準（IFRS）に基づく数値のみを、グラフ化しております。

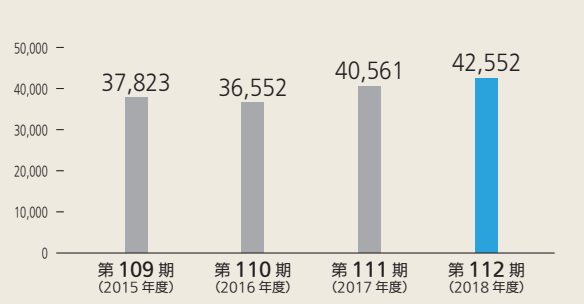
② 当社

区　　分		2015年度（第109期）	2016年度（第110期）	2017年度（第111期）	2018年度（当期）
売上高	(億円)	37,823	36,552	40,561	42,552
経常利益	(億円)	2,138	2,477	3,210	1,652
当期純利益	(億円)	37	4,434	1,740	1,391
1株当たり当期純利益	(円)	1.60	190.97	74.61	59.64
総資産	(億円)	49,352	40,992	44,277	44,384
純資産	(億円)	8,797	12,597	13,797	14,391
1株当たり純資産	(円)	378.85	539.73	591.03	616.38

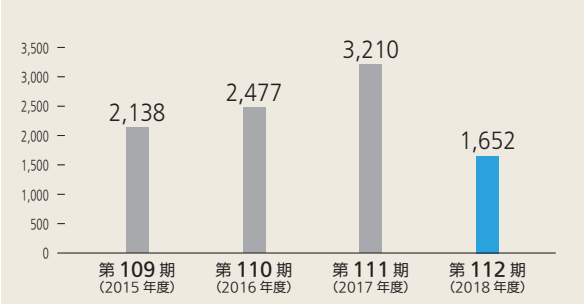
(注) 1. 億円単位の記載金額は、億円未満を四捨五入して表示しております。
2. 2018年度(当期)より、「税効果会計に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第28号　平成30年2月16日)を適用しております。当該会計方針の変更による累積的影響額は、2018年度(当期)の期首の純資産の帳簿価額に反映されております。

- 2015年度(第109期)は、住宅用太陽光発電システムの売上の減少などにより、減収となりました。利益につきましては、売上の減少がありましたが、固定費削減、受取配当金の増加などにより、経常利益は増益となりました。一方、特別損失として、関係会社事業損失引当金繰入額などを計上したことにより、当期純利益は減益となりました。
- 2016年度(第110期)は、円高による為替の影響や住宅用太陽光発電システムの売上の減少などにより、減収となりました。利益につきましては、売上減による利益減や固定費の増加はありましたが、受取配当金の増加などにより、経常利益は増益となりました。また、特別損失として、関係会社貸倒引当金繰入額などを計上しましたが、特別利益として、関係会社株式売却益などを計上したことにより、当期純利益は大幅増益となりました。
- 2017年度(第111期)は、車載関連事業などの売上の増加により、増収となりました。利益につきましては、受取配当金の減少はありましたが、売上増による利益増などにより、経常利益は増益となりました。一方、前年の特別利益には、関係会社株式売却益などの計上があったため、当期純利益は大幅減益となりました。
- 2018年度(当期)は、前年に引き続き、車載関連事業などの売上の増加により、増収となりました。利益につきましては、移転価格事前確認合意に基づく調整金や受取配当金の減少などにより、経常利益および当期純利益は減益となりました。

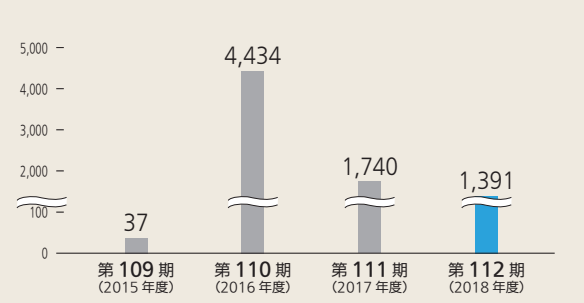
▶ 売上高 （単位：億円）



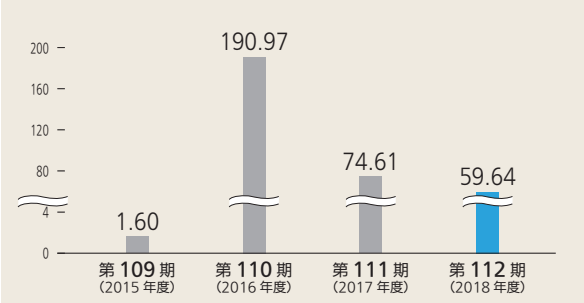
▶ 経常利益 （単位：億円）



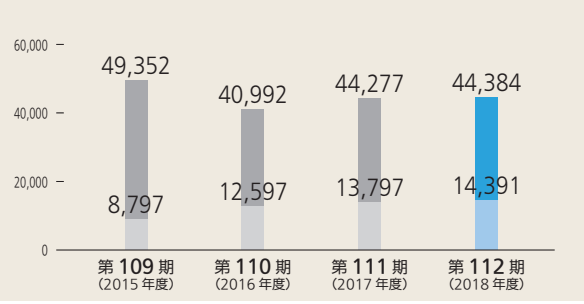
▶ 当期純利益 （単位：億円）



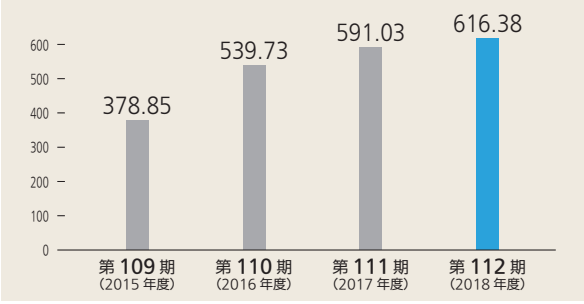
▶ 1 株当たり当期純利益 （単位：円）



▶ 総資産 （単位：億円）
▶ 純資産 （単位：億円）



▶ 1 株当たり純資産 （単位：円）



(8) 当社の主要な拠点と重要な子会社の状況

① 当社

(2019年3月31日現在)

組織名称		所在地
本店		大阪府門真市
支店	渉外本部	東京都港区
研究・開発部門	テクノロジーイノベーション本部	大阪府門真市
事業部門	アプライアンス社	滋賀県草津市
	エコソリューションズ社	大阪府門真市
	コネクティッドソリューションズ社	東京都中央区
	オートモーティブ＆インダストリアルシステムズ社	大阪府門真市

(注) 1. 本部・カンパニーなどの所在地については、その本拠地を記載しております。
2. 営業部門については、事業部門の傘下に包含されております。

② 国内子会社

(2019年3月31日現在)

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容	本店所在地
	百万円	%		
パナソニック ホームズ㈱	28,375	100.0	戸建・集合住宅の建築工事およびリフォーム工事の請負・施工、分譲用土地・建物の販売	大阪府豊中市
パナソニック スマートファクトリーソリューションズ㈱	15,000	※100.0	電子・電気機械の製造設備、産業用ロボットの製造販売	大阪府門真市
パナソニック エコシステムズ㈱	12,092	100.0	換気・送風・空調機器、空気清浄機等の製造販売	愛知県春日井市
ケイミュー㈱	8,000	50.0	建材および住宅関連商品の製造販売	大阪府大阪市
パナソニック コンシューマーマーケティング㈱	1,000	※100.0	各種電気製品等の販売	大阪府大阪市
パナソニック液晶ディスプレイ㈱	500	※100.0	液晶パネルの製造販売	兵庫県姫路市
三洋電機㈱	400	※100.0	太陽光発電システム、二次電池等の製造販売	大阪府大東市
パナソニック セミコンダクターソリューションズ㈱	400	※100.0	半導体等の製造販売	京都府長岡京市
パナソニック システムソリューションズ ジャパン㈱	350	100.0	監視・防犯カメラ、決済・認証端末、IP関連機器等の製造販売	福岡県福岡市

(注) ※印は間接所有を含む比率であります。

③ 海外子会社

（2019年3月31日現在）

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容	本店所在地
パナソニック ノースアメリカ㈱	千米ドル 537,200	% ※100.0	各種電気製品等の製造販売および地域統括	米国
パナソニック アビオニクス㈱	千米ドル 22,000	※100.0	航空機内エンターテインメント・通信システムの製造販売およびサービス	米国
ハスマン㈱	千米ドル —	※100.0	業務用冷凍・冷蔵ショーケースの製造販売およびサービス	米国
パナソニック ブラジル㈲	千ブラジルレアル 1,018,417	100.0	各種電気製品等の製造販売	ブラジル
パナソニック ホールディング オランダ㈲	千米ドル 207	100.0	海外子会社の統括および投資・融資管理	オランダ
パナソニック ヨーロッパ㈲	千ユーロ 10	※100.0	地域統括	オランダ
フィコサ・インターナショナル㈱	千ユーロ 31,729	※69.0	電子ミラー等の自動車部品の製造販売	スペイン
パナソニックAVC ネットワークス チェコ㈲	千チェコクローネ 2,414,000	※100.0	テレビの製造販売	チェコ
パナソニック アジア パシフィック㈱	千米ドル 1,478,245	※100.0	各種電気製品等の製造販売および地域統括	シンガポール
パナソニック インド㈱	千インドルピー 18,304,880	※100.0	各種電気製品等の製造販売	インド
パナソニック台湾㈱	千台湾ドル 3,422,216	69.8	各種電気製品等の製造販売	台湾
パナソニック チャイナ㈲	千人民元 12,838,262	100.0	各種電気製品等の販売および地域統括	中国
パナソニックAPエアコン広州㈲	千人民元 282,194	※67.8	エアコン関連製品の製造販売	中国
パナソニックAS大連㈲	千人民元 94,028	※60.0	車載用電子機器の製造販売	中国

（注）1. ※印は間接所有を含む比率であります。
2. ハスマン㈱の資本金の額はゼロであります。

(9) 従業員の状況

(2019年3月31日現在)

区分	従業員数
アプライアンス	69,821名
エコソリューションズ	56,913名
コネクティッドソリューションズ	28,333名
オートモーティブ＆インダストリアルシステムズ	100,728名
報告セグメント 計	255,795名
その他	13,585名
全社(共通)	2,489名
合計	271,869名

(注)1. 従業員数は、就業人員数であります。
2. 従業員数は、前年度末に比べ2,274名減少しております。
3. 上記のうち、当社の従業員数は次のとおりであります。

従業員数	平均年齢	平均勤続年数
62,031名	45.6歳	22.8年

(10) 事業の譲渡等

当社グループにおける主要な事業の譲渡等は、以下のとおりであります。

・2018年4月2日付で、当社は、新設分割の方法によりパナソニック出資管理㈱を設立し、日本国内における当社の一部の100%子会社の株式および当該100%子会社向けの長期貸付金債権を承継させました。

・2019年4月1日付で、当社は、当社100%出資の連結子会社であるパナソニック出資管理㈱が保有するパナソニック プレシジョンデバイス㈱（以下、「PPRD」）の株式および長期貸付金を吸収分割により承継し、PPRDを当社の100%子会社としました。また、同日、当社はPPRDを吸収合併しました。

2. 当社の株式に関する事項（2019年3月31日現在）

（1）発行可能株式総数　4,950,000,000株

（2）発行済株式総数　2,453,053,497株

（3）株主数　505,402名

（4）大株主（上位10名）

株主名	持株数	持株比率
	千株	%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	182,669	7.83
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	161,292	6.91
日本生命保険相互会社	69,056	2.96
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	44,829	1.92
JP MORGAN CHASE BANK 385151	42,488	1.82
パナソニック従業員持株会	41,344	1.77
住友生命保険相互会社	37,465	1.60
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	34,671	1.48
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口7）	34,218	1.46
JP MORGAN CHASE BANK 385632	33,435	1.43

（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（120,663,025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、㈱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。

3. 当社の取締役および監査役等に関する事項

(1) 取締役および監査役等の状況

(2019年3月31日現在)

地位	氏名	担当
取締役会長	長榮周作	
取締役副会長	松下正幸	
代表取締役社長 社長執行役員	津賀一宏	チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(CEO)
代表取締役 副社長執行役員	伊藤好生	オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社 社長
代表取締役 専務執行役員	佐藤基嗣	コーポレート戦略本部長、チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー(CHRO)、総務・保信担当、パナソニック ホールディング オランダ㈲会長
代表取締役 専務執行役員	樋口泰行	コネクティッドソリューションズ社 社長
取締役	奥正之	
取締役	筒井義信	
取締役	大田弘子	
取締役	冨山和彦	
取締役 常務執行役員	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、パナソニック出資管理㈱社長
取締役 執行役員	ローレンス ウィリアム ベイツ Laurence W. Bates	ゼネラル・カウンシル(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)リスク・ガバナンス本部長
常任監査役	安原裕文	
常任監査役	吉田守	
監査役	佐藤義雄	
監査役	木下俊男	
監査役	宮川美津子	

(注) 1. 取締役 奥 正之、筒井義信、大田弘子および冨山和彦は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であり、上場証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。
2. 監査役 佐藤義雄、木下俊男および宮川美津子は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であり、上場証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。
3. 常任監査役 安原裕文は、当社子会社パナホーム㈱(現 パナソニック ホームズ㈱)の代表取締役(兼)管理部門担当専務執行役員を歴任するなど、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。また、監査役 木下俊男は、公認会計士として、国内外で長年にわたりグローバル企業の企業会計の実務に携わっており、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
4. 当年度中の取締役の異動は、次のとおりであります。
(就 任)
2018年6月28日開催の第111回定時株主総会において、新たにLaurence W. Batesが取締役に選任され就任いたしました。
(退 任)
2018年6月28日開催の第111回定時株主総会終結の時をもって任期満了により、石井 純は取締役を退任いたしました。
5. 2019年2月1日付で、取締役 佐藤基嗣の担当が、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)、事業開発担当、総務・保信担当、事業創出プロジェクト担当、パナソニック ホールディング オランダ㈲会長から、コーポレート戦略本部長、チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー(CHRO)、総務・保信担当、パナソニック ホールディング オランダ㈲会長となりました。
6. 本項(3.当社の取締役および監査役等に関する事項)において、取締役および執行役員の担当欄に記載しているCEO、CFO等については、当社の業務執行に必要不可欠な基本機能・役割を明確化するため、2017年6月29日付で導入したものであります。

7. 取締役および監査役の重要な兼職の状況は、次のとおりであります。

区分	氏名	兼職先	兼職内容
取締役	松下正幸	株式会社ピーエイチピー研究所 公益財団法人松下幸之助記念財団 松下不動産株式会社 株式会社ニュー・オータニ 株式会社ホテルオークラ 株式会社ロイヤルホテル	代表取締役会長 理事長 代表取締役社長 社外取締役 社外取締役 社外取締役
	津賀一宏	公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会	副会長
	佐藤基嗣	パナソニック企業年金基金 パナソニック健康保険組合	理事長 理事長

社外取締役および社外監査役の重要な兼職の状況については、後記「(3) 社外役員に関する事項」に記載しております。

8. 2019年4月1日付をもって取締役および監査役等の体制は次のとおりとなりました。

(1) 取締役および監査役

地位	氏名	担当
取締役会長	長榮周作	
取締役副会長	松下正幸	
代表取締役社長 社長執行役員	津賀一宏	チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(CEO)
代表取締役	伊藤好生	
代表取締役 副社長執行役員	佐藤基嗣	コーポレート戦略本部長、総務・保信担当、パナソニック ホールディング オランダ㈲会長
代表取締役 専務執行役員	樋口泰行	コネクティッドソリューションズ社 社長
取締役	奥正之	
取締役	筒井義信	
取締役	大田弘子	
取締役	冨山和彦	
取締役 常務執行役員	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、パナソニック出資管理㈱社長
取締役 常務執行役員	ローレンス ウィリアム ベイツ Laurence W. Bates	ゼネラル・カウンシル(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
常任監査役	安原裕文	
常任監査役	吉田守	
監査役	佐藤義雄	
監査役	木下俊男	
監査役	宮川美津子	

(2) 取締役を兼務しない執行役員

地位	氏名	担当
専務執行役員	宮部義幸	チーフ・テクノロジー・オフィサー(CTO)、チーフ・マニュファクチャリング・オフィサー(CMO)、チーフ・プロキュアメント・オフィサー(CPO)、チーフ・インフォメーション・オフィサー(CIO)
専務執行役員	本間哲朗	中国・北東アジア社 社長、中国・北東アジア総代表
専務執行役員	柴田雅久	オートモーティブ営業担当
専務執行役員	北野亮	ライフソリューションズ社 社長 、建設業・安全管理部担当
専務執行役員	坂本真治	インダストリアルソリューションズ社 社長
常務執行役員	遠山敬史	東京代表、渉外担当(兼)渉外本部長、東京オリンピック・パラリンピック推進担当
常務執行役員	中島幸男	CS担当、アプライアンス社 上席副社長 コンシューマーマーケティング担当(兼)日本地域コンシューマーマーケティング部門長
常務執行役員	伊東大三	インド・南アジア・中東阿総代表、パナソニック インド㈱会長、ライフソリューションズ社 上席副社長 海外担当(兼)海外事業本部長
常務執行役員	高木俊幸	アプライアンス社 上席副社長 空調冷熱ソリューションズ事業部長
常務執行役員	片倉達夫	コネクティッドソリューションズ社 上席副社長 グローバルソリューション担当、グローバル現場プロセス事業担当、パナソニック システムソリューションズ ジャパン㈱社長

地位	氏名	担当
常務執行役員	田村憲司	オートモーティブ社 上席副社長 インフォテインメントシステムズ事業部長
常務執行役員	楠見雄規	オートモーティブ社 社長
常務執行役員	青田広幸	コネクティッドソリューションズ社 上席副社長 グローバル現場プロセス事業担当、プロセスオートメーション事業部長(兼)パナソニック スマートファクトリーソリューションズ㈱社長
常務執行役員	山田昌司	ライフソリューションズ社 上席副社長 くらし創造事業担当、ハウジングシステム事業部長
常務執行役員	大瀧清	ライフソリューションズ社 上席副社長 空間創造事業担当、中国・北東アジア社 上席副社長 住建空間事業部長
常務執行役員	品田正弘	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
執行役員	井戸正弘	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、MICE事業推進担当(兼)MICE事業推進本部長、東京オリンピック・パラリンピック推進本部長
執行役員	竹安聡	チーフ・ブランド・コミュニケーション・オフィサー(CBCO)(兼)ブランドコミュニケーション本部長、施設管財担当、企業スポーツ推進担当
執行役員	北川潤一郎	アプライアンス社 副社長 海外マーケティング担当(兼)海外マーケティング本部長
執行役員	岩井良行	関西渉外・万博担当
執行役員	石井誠	情報システム担当、物流担当(兼)グローバルロジスティクス本部長、アプライアンス社 副社長 情報システム・物流担当
執行役員	小川理子	テクニクスブランド事業担当、アプライアンス社 副社長 技術担当(兼)技術本部長、テクニクス事業推進室長
執行役員	上原宏敏	チーフ・クオリティ・オフィサー(CQO)
執行役員	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、事業創出プロジェクト担当
執行役員	トーマス ゲッバート Thomas Gebhardt	US社 社長、北米総代表、パナソニック ノースアメリカ㈱会長
執行役員	河野明	アプライアンス社 副社長 日本地域コンシューマーマーケティング部門 コンシューマーマーケティングジャパン本部長
執行役員	永易正吏	オートモーティブ社 副社長 営業本部長
執行役員	松下龍二	ライフソリューションズ社 副社長 建設事業担当、パナソニック ホームズ㈱社長
執行役員	マニッシュ シャルマ Manish Sharma	パナソニック インド㈱社長
執行役員	藤井英治	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
執行役員	田岸弘幸	アプライアンス社 副社長 パナソニック アプライアンス アジアパシフィック社 社長
執行役員	横尾定顕	中国・北東アジア社 副社長 コールドチェーン(中国)事業部長、パナソニック チャイナ㈲会長
執行役員	渕上英巳	アプライアンス社 副社長 スマートライフネットワーク事業部長
執行役員	道浦正治	ライフソリューションズ社 副社長 日本地域マーケティング担当、マーケティング本部長
執行役員	貴志俊法	コネクティッドソリューションズ社 副社長 メディアエンターテインメント事業部長
執行役員	奥田茂雄	オートモーティブ社 副社長 技術担当(兼)開発本部長、車載システムズ事業部長
執行役員	小川立夫	生産革新担当(兼)マニュファクチャリングイノベーション本部長
執行役員	堂埜茂	アプライアンス社 副社長 キッチン空間事業部長
執行役員	村瀬恭通	モビリティソリューションズ担当
執行役員	三島茂樹	チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー(CHRO)、コーポレート戦略本部 人材戦略部長
執行役員	重田光俊	ライフソリューションズ社 副社長 エナジーシステム事業部長(兼)ソーラーシステムビジネスユニット長
執行役員	丸山英治	ライフソリューションズ社 副社長 ライティング事業部長
執行役員	馬場渉	コーポレートイノベーション担当、パナソニックβ担当、ビジネスイノベーション本部長
執行役員	寺岡義隆	インダストリアルソリューションズ社 副社長 営業本部長
執行役員	坂元寛明	コネクティッドソリューションズ社 副社長 モバイルソリューションズ事業部長

(2) 取締役および監査役の報酬等

① 報酬等の決定に関する方針

取締役および監査役の報酬は、株主総会の決議により定められた取締役全員および監査役全員のそれぞれの報酬総額の最高限度額の範囲内で決定しております。取締役の報酬の決定にあたっては、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」において報酬制度の妥当性を審議し、その結果を取締役会に答申することとしております。

報酬制度は、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「株式報酬型ストックオプション」から構成されております。

「業績連動報酬」は、業績向上への意欲を高めるため、売上高、営業利益、フリーキャッシュ・フロー、CCM(注)などを指標とした全社および担当事業の業績評価と連動し決定しております。

「株式報酬型ストックオプション」は、株主の皆様と利益意識を共有し、長期的な視点で企業価値向上に取り組むために割り当てております。

なお、社外取締役および監査役は、固定報酬である「基本報酬」のみ支給しております。

(注)CCM(キャピタル・コスト・マネジメント):資本収益性をベースとした当社の経営管理指標

② 取締役および監査役の報酬等の額

区分	支給人員 (名)	支給額 (百万円)	支給額の内訳 (百万円)		
			基本報酬	業績連動報酬	株式報酬型ストックオプション
取締役	13	1,150	648	337	165
(うち社外取締役)	(4)	(65)	(65)	(—)	(—)
監査役	5	119	119	—	—
(うち社外監査役)	(3)	(39)	(39)		
計	18	1,269	767	337	165

(注) 1. 上記支給人員および支給額には、2018年6月28日開催の第111回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでおります。
2. 株主総会の決議による取締役の報酬限度額は年額1,500百万円であります。(2007年6月27日開催の第100回定時株主総会で決議)
3. 株主総会の決議による社外取締役の報酬限度額は上記2.の枠内で年額80百万円であります。(2016年6月24日開催の第109回定時株主総会で決議)
4. 株主総会の決議による取締役の株式報酬型ストックオプションの割り当てに関する報酬限度額は500百万円であります。(2014年6月26日開催の第107回定時株主総会で決議。上記2.の報酬額とは別枠)
5. 株主総会の決議による監査役の報酬限度額は年額140百万円であります。(2007年6月27日開催の第100回定時株主総会で決議)
6. 記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しております。

(3) 社外役員に関する事項

① 重要な兼職の状況

(2019年3月31日現在)

区分	氏名	兼職先	兼職内容
社外取締役	奥　正之	株式会社小松製作所	社外取締役
		中外製薬株式会社	社外取締役
		東亜銀行有限公司	非常勤取締役
		南海電気鉄道株式会社	社外監査役
	筒井義信	日本生命保険相互会社	代表取締役会長
		株式会社帝国ホテル	社外取締役
		株式会社三井住友フィナンシャルグループ	社外取締役
		西日本旅客鉄道株式会社	社外監査役
	大田弘子	政策研究大学院大学	教授
		JXTGホールディングス株式会社	社外取締役
		株式会社みずほフィナンシャルグループ	社外取締役
	冨山和彦	株式会社経営共創基盤	代表取締役CEO
		株式会社日本人材機構	社外取締役
		東京電力ホールディングス株式会社	社外取締役
社外監査役	佐藤義雄	住友生命保険相互会社	取締役会長
		讀賣テレビ放送株式会社	社外取締役
		レンゴー株式会社	社外取締役
		サカタインクス株式会社	社外監査役
	木下俊男	グローバルプロフェッショナルパートナーズ株式会社	代表取締役社長
		株式会社ADKホールディングス	社外取締役
		株式会社タチエス	社外取締役
		スリープログループ株式会社	社外取締役
		株式会社みずほ銀行	社外取締役
		株式会社海外需要開拓支援機構	社外監査役
		デンカ株式会社	社外監査役
	宮川美津子	TMI総合法律事務所	パートナー弁護士
		エステー株式会社	社外取締役

(注) 1. 日本生命保険(相)および住友生命保険(相)は当社の大株主(上位10名)ですが、その持株比率はともに3%以下です。
2. 各兼職先と当社との間に、双方のいずれにおいても連結売上高の1%を超える取引はありません。
3. 上記1.2.を除き、各兼職先と当社との間に、記載すべき関係はありません。

② 当年度における主な活動状況

地位	氏名	主な活動状況
社外取締役	奥　　正　之	13回開催された取締役会に12回出席し、メガバンク経営者としての豊富な経験と高い見識を基に、議案の審議に必要な発言を積極的に行いました。また、指名・報酬諮問委員会の委員を務めました。
	筒　井　義　信	13回開催された取締役会に11回出席し、生命保険事業における経営者としての豊富な経験と高い見識を基に、議案の審議に必要な発言を積極的に行いました。
	大　田　弘　子	13回開催された取締役会に全回出席し、経済・財政に関しての豊富な経験と高い見識を基に、議案の審議に必要な発言を積極的に行いました。また、指名・報酬諮問委員会の委員長を務めました。
	冨　山　和　彦	13回開催された取締役会に11回出席し、経営コンサルタントとしての豊富な経験と高い見識を基に、議案の審議に必要な発言を積極的に行いました。また、指名・報酬諮問委員会の委員を務めました。
社外監査役	佐　藤　義　雄	13回開催された取締役会に12回出席、また、14回開催された監査役会に12回出席し、生命保険事業における経営者としての豊富な経験と高い見識を基に、発言を積極的に行いました。
	木　下　俊　男	13回開催された取締役会に12回出席、また、14回開催された監査役会に13回出席し、公認会計士や社外役員としての豊富な経験と高い見識を基に、発言を積極的に行いました。
	宮　川　美津子	13回開催された取締役会に12回出席、また、14回開催された監査役会に13回出席し、弁護士や社外役員としての豊富な経験と高い見識を基に、発言を積極的に行いました。

③ 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役全員および社外監査役全員との間で、会社法第423条第1項の賠償責任について、その職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失がないときは、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする旨の契約を締結しております。

4. 当社の会計監査人の状況

(1) 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

(2) 当年度に係る会計監査人の報酬等の額

区分	内容	金額
①	報酬等の額	738百万円
②	当社および当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	1,169百万円

(注) 1. 当社と会計監査人との監査契約においては、会社法に基づく監査報酬額と金融商品取引法等に基づく監査報酬額とを区分しておらず、かつ、実質的にも区分できないため、①の金額をこれらの合計額で記載しております。
2. 当社および一部の子会社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務として、会計・税務等に関するアドバイザリー業務等の対価を支払っております。
3. パナソニック ホームズ㈱および一部の海外子会社等は、有限責任 あずさ監査法人以外の監査法人等が計算関係書類等の監査を行っております。

(3) 会計監査人の報酬等に監査役会が同意した理由

当社監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務執行状況および報酬見積りの算定根拠などを確認し、検討した結果、会計監査人の報酬等の額につき、会社法第399条第1項の同意を行っています。

(4) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

会計監査人が会社法第340条第1項各号のいずれかに該当し、解任が相当と認められる場合には、監査役会は、監査役全員の同意により解任いたします。

上記の場合のほか、会計監査人に適正な監査の遂行に支障をきたす事由が生じたと認められる場合には、監査役会は、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任の議案の内容を決定いたします。

5. 当社の体制および方針

(1)当社のコーポレート・ガバナンス

①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、事業活動を行っております。また、「企業は社会の公器」という基本理念に基づき、株主の皆様やお客様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おります。

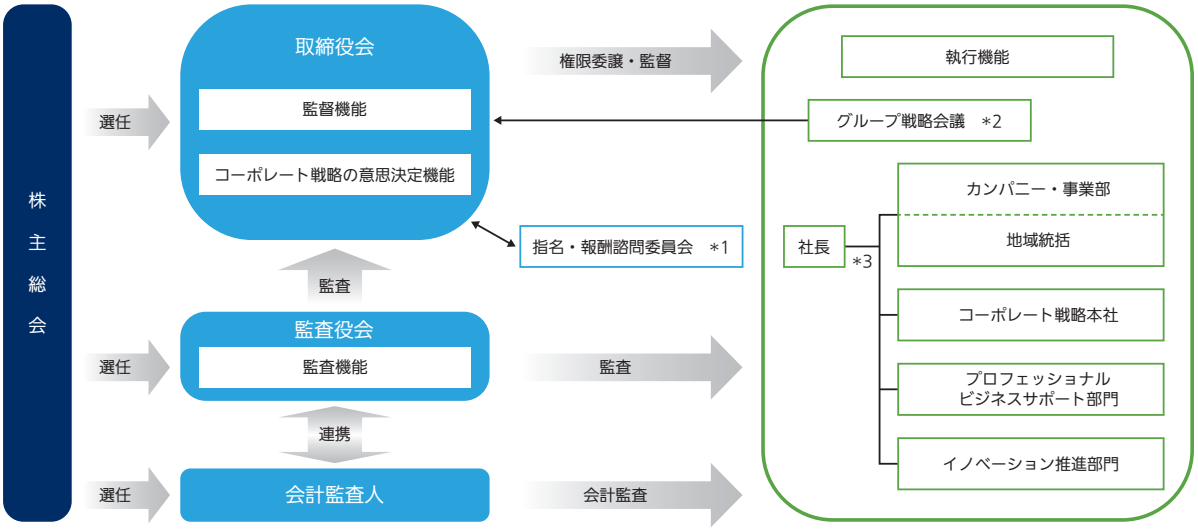
当社は、コーポレート・ガバナンスをそのための重要な基盤と認識し、取締役会と、監査役・監査役会からなる監査役制度を基礎として、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築・強化に努めております。

②コーポレート・ガバナンス体制

当社取締役会は、スピーディで戦略的な意思決定と、健全で適切なモニタリングの両立を行うべく、コーポレート戦略の決定とカンパニーの監督に集中することとしております。そして、当社グループの事業領域が広範多岐に亘ることを踏まえ、事業に精通した執行責任者が取締役会に参画する体制をとっております。

この考え方に沿って、2018年度は、以下のような取締役会、監査役・監査役会体制のもと、任意の委員会、取締役会実効性評価の仕組みなどを活用し、コーポレート・ガバナンス体制の強化を図ってまいりました。

＜参考資料：コーポレート・ガバナンス体制（2019年3月31日現在）＞



＊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

1）取締役会

取締役の任期は1年であり、毎年の株主総会で取締役全員が改選されるものとし、株主の皆様の判断を経営に適切に反映できる体制としております。取締役会は、社外取締役4名を含む12名（社外取締役比率3分の1以上）で構成し（うち1名は女性）、取締役会の全体としての知識・経験・能力の多様性を確保しています。議長は業務を執行しない取締役会長が担当しております。

2）監査役・監査役会

社外監査役3名を含む5名（社外監査役が過半数）で構成し（うち1名は女性）、監査役会の独立性を確保するとともに、監査役に与えられた職務執行の観点から、財務・会計に関する相当程度の知見を有する監査役を2名選任しております。

3）指名・報酬諮問委員会

当社は、任意の指名・報酬諮問委員会を2015年に設置しており、取締役会からの諮問を受けて、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に関する審議を行っております。

なお、2019年3月31日現在、本委員会の委員は、大田社外取締役（委員長）、奥社外取締役、冨山社外取締役、長榮取締役会長、津賀代表取締役社長の5名です。社外取締役が委員長を担うとともに、委員の過半数を社外取締役で構成することで、客観性・透明性を強化してまいりました。

③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おります。

【2018年度のアンケート項目と結果】

①アンケート項目

1）討議セッション・コンプライアンス業務報告
2）取締役会の役割
3）取締役会の構成・監査役による職務執行の監査
4）執行側への権限委譲
5）指名・報酬諮問委員会

②アンケート結果

当社はアンケート結果の分析を行い、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いたしました。一方で、取締役会の機能の強化について、中長期の戦略やコンプライアンスについての議論をさらに継続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。

※社外役員の独立性判断基準については、16頁に記載の「社外取締役・社外監査役の独立性判断基準の概要」を、取締役・監査役の報酬決定にあたっての方針については48頁に記載の「報酬等の決定に関する方針」を、それぞれご参照ください。

(2) 業務の適正を確保するための体制

当社は、取締役会において、内部統制システムの整備に関する基本方針について以下のとおり決定しております。なお、2018年7月31日開催の取締役会において、経営環境および当社の現況等を踏まえた見直しを行ったうえ、この基本方針を継続することを決定しました。

①取締役の職務執行の適法性を確保するための体制

コンプライアンス意識の徹底を図るとともに、効果的なガバナンス体制およびモニタリング体制を整えることによって、取締役の職務執行の適法性を確保する。

②取締役の職務執行に関する情報の保存および管理に関する体制

取締役の職務執行に関する情報は、法令および社内規程に従い、適切に保存と管理を行う。

③損失の危険の管理に関する規程その他の体制

リスク管理に関する規程を制定し、事業経営に影響を与えるリスクを洗い出して重要リスクを特定する。各重要リスクについて対策を講じるとともに、その進捗をモニタリングし、継続的改善を図る。

④取締役の職務執行の効率性を確保するための体制

意思決定の迅速化を図るとともに、事業戦略に基づいて経営目標を明確化し、その達成状況を検証することによって、取締役の職務執行の効率性を確保する。

⑤使用人の職務執行の適法性を確保するための体制

コンプライアンスに対する方針の明示によって、使用人のコンプライアンス意識の向上を図る。また、効果的なモニタリング体制を整えることによって、使用人の職務執行の適法性を確保する。

⑥企業集団における業務の適正を確保するための体制

当社は、グループ会社の自主責任経営を尊重しつつも、当社グループとしての業務の適正を確保するために、グループ会社に対して当社の経営方針・経営理念および内部統制システムの整備に関する基本方針を徹底し、当社への報告体制を整備する。

⑦監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項および当該使用人の取締役からの独立性に関する事項

監査役監査の実効性を高め、かつ監査職務を円滑に遂行するため、取締役から独立した組織を設ける。

⑧監査役の職務を補助すべき使用人に対する監査役の指示の実効性の確保に関する事項

監査役スタッフは社内規程に従うが、監査役スタッフへの指揮命令権は各監査役に属するものとし、人事事項については監査役と事前協議を行うものとする。

⑨当社および子会社の取締役および使用人等が当社監査役に報告をするための体制

当社およびグループ会社の取締役および使用人等が各社の監査役に対して適切に報告する機会と体制を確保するとともに、カンパニー等の「監査役員」やグループ会社の監査役が当社監査役に対して適切に報告する機会と体制を確保する。

⑩監査役への報告をした者が報告を理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
　当社およびグループ会社の使用人等が監査役に報告する機会と体制の確保にあたり、報告を行った使用人等が報告を理由として不利な取扱いを受けないようにする。
⑪監査役の職務執行について生ずる費用または債務の処理に関する方針
　監査の実効性を確保するため、監査役の職務執行について生ずる費用の予算を毎年計上し、計上外で拠出する費用についても、法令に則って会社が前払いまたは償還する。
⑫その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
　監査役監査を補佐するために、カンパニー等に「監査役員」を設置する。また、監査役が毎年策定する「監査計画」に従い、会計監査人、内部監査部門との相互連携等を含む実効性ある監査を実施できる体制を整える。

【当社における基本方針の運用状況】
①取締役の職務執行の適法性を確保するための体制
1）「パナソニック行動基準」や「取締役・執行役員倫理規程」等の社内規程を制定し、取締役が法令および定款に則って行動するように徹底している。また、取締役就任時には、その役割・責務を果たすうえで必要な知識を習得する機会を提供し、就任期間中も、適宜社外の有識者による経営やコンプライアンスに関する講演等、取締役が必要な知識を習得する機会を提供している。
2）取締役会における社外取締役の構成比を３分の１以上とし、かつ、取締役会等を通じて社外取締役から発言が積極的に行われる機会を設けることで、監督機能を強化している。また、社外取締役を委員の過半数とし、かつ委員長とする指名・報酬諮問委員会を設置し、取締役の指名・報酬の決定に関するプロセスの客観性と透明性を確保している。
3）監査役および監査役会による監査等が実施されるとともに、カンパニーにおいては、法人における取締役会に相当する経営会議、監査役に相当する「監査役員」を設けている。
4）反社会的勢力に対しては、取締役会メンバーに対する研修の実施や、執行役員規則の一部改定、企業内暴排に関する誓約書の取得等の取り組みにより、一切の関係遮断を図っている。
②取締役の職務執行に関する情報の保存および管理に関する体制
　取締役会議事録は、取締役会開催ごとに作成され、取締役会事務局により永久保存されている。また、社長決裁についても、担当部署により永久保存されている。
③損失の危険の管理に関する規程その他の体制
　「リスクマネジメント基本規程」に従って、「グローバル＆グループリスクマネジメント委員会」を中心にリスク情報を一元的・網羅的に収集・評価し、重要リスクを特定するとともに、その重要性に応じてリスクへの対応を図っている。

④取締役の職務執行の効率性を確保するための体制

1）「重要事項決裁規程」の運用、取締役と執行役員の位置付けの明確化、各カンパニー・事業部等への権限委譲の徹底、「グループ戦略会議」の開催、経営上重要な情報の正確かつ迅速な収集・伝達のためのITシステムの整備等により、意思決定の迅速化を図っている。

2）事業戦略等を基に策定した経営目標について、月次決算にて状況を確認・検証のうえ、その対策を立案・実行している。

⑤使用人の職務執行の適法性を確保するための体制

1）「パナソニック行動基準」等の社内規程の制定や「コンプライアンス月間」の全社取り組み、階層別研修・eラーニングをはじめとする各種の啓発活動を行っている。

2）「業務監査」・「内部統制監査」等の実施、グローバルな言語対応が可能なホットラインの運用等を通じて不正行為の早期発見に努めている。また、「パナソニック行動基準」では、ホットライン等において法令違反またはそのおそれがあることを報告した者が、報告したことを理由として不利益な取扱いを受けないことを定めている。

3）フェアビジネス推進・事業法務・リスクマネジメント・ガバナンス運営の機能を有する組織を設置し、コンプライアンスを重視した公正な事業慣行の推進強化と環境変化への対応を図っている。

4）反社会的勢力に対しては、対応総括部署に不当要求防止責任者を設置し、また、社員就業規則の一部改定や企業内暴排に関する誓約書取得等の取り組みにより、一切の関係遮断を図っている。

⑥企業集団における業務の適正を確保するための体制

1）「パナソニック行動基準」および「重要事項決裁規程」の運用、グループ横断的な職能規程の制定、グループ会社への取締役および監査役の派遣・株主権の行使、グループ会社が順守すべきガバナンス規程の制定、内部監査部門による定期的な「業務監査」・「内部統制監査」の実施、経営方針発表による目標の共有化および通達等により、当社の内部統制システムの基本方針をグループ会社に徹底するとともに、グループ会社との間で適切な情報伝達等を行っている。

2）上記各体制のもとで当社グループの業務の適正を確保することにより、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制についても適切な対応を行っている。

⑦監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項および当該使用人の取締役からの独立性に関する事項

専任の監査役スタッフが所属する監査役室を監査役会の直轄下に設置し、執行部門の組織から分離させている。監査役スタッフには監査役の要求する適切な能力、知見を有する人材を配置している。

⑧監査役の職務を補助すべき使用人に対する監査役の指示の実効性の確保に関する事項

1）各監査役が、監査役スタッフへの指揮命令を行い、監査役スタッフは、それに従って監査役の職務の補助を行っている。

2）監査役スタッフの異動、処遇等の人事事項は、監査役と事前協議のうえ実施している。

⑨当社および子会社の取締役および使用人等が当社監査役に報告をするための体制

1）当社およびグループ会社の取締役および使用人等が、各社の監査役主催の定例報告会等において業務の運営や課題等について報告するとともに、監査役に対して重要会議へ出席することを要請して適宜報告している。また、グループ会社の監査役は、各グループ会社における報告内容に関し、当社監査役に対して適宜報告している。なお、各カンパニーにおける業務の運営や課題等については、「監査役員」が、カンパニーにおいて聴取し、当社の監査役に対して適宜報告している。

2）「監査役通報システム」によって、会計および監査における不正や懸念事項について、当社およびグループ会社の使用人等が直接、当社の監査役会に通報する体制を構築している。

⑩監査役への報告をした者が報告を理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

「監査役通報システム」においても、匿名での通報を認めるとともに、通報者が通報を理由として不利な取扱いを受けないことを、「パナソニック行動基準」によって確保している。

⑪監査役の職務執行について生ずる費用または債務の処理に関する方針

1）「監査役監査基準」に従い、監査の実効性を確保するために、監査役の職務の執行上必要と見込まれる費用についてあらかじめ予算を計上している。

2）緊急または臨時に拠出した費用についても、法令に則って会社が前払いまたは償還している。

3）監査役は監査費用の支出にあたってその効率性および適正性に留意している。

⑫その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

1）カンパニー等に「監査役員」を設置し、毎月の報告・連絡会を実施している。なお、「監査役員」の人事事項は、監査役の同意を必要としている。

2）当社監査役とカンパニー等の「監査役員」・グループ会社の監査役との連携を図るために、当社常任監査役が議長を務める「パナソニックグループ監査役全体会議」を設置し運用している。

3）代表取締役と監査役は定期的におよび必要に応じて、意見交換を行っている。また、各部門は監査役による国内外の事業場往査に協力し、内部監査部門も監査役に適宜報告するなど、監査役と連携することにより、監査役監査の実効性向上に協力している。

4）会計監査人による監査計画策定、四半期レビュー、期末監査の際に、監査役と会計監査人は定期的に会合を持ち、説明・報告等を受けるとともに、必要に応じて意見交換を行っている。

(注)グループ会社とは、会社法上の子会社をいう。

(3) 株式会社の支配に関する基本方針

①当社の企業価値向上に向けた取り組み

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」という経営理念をすべての活動の指針として、事業を進めてまいりました。今後も、製造業として培ってきた強みを磨きながら、様々なパートナーとともに、お客様一人ひとりにとっての「より良いくらし、より良い世界」を実現していくなかで、株主の皆様や投資家、お客様、取引先、従業員をはじめとするすべての関係者の皆様にご満足いただけるよう、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

②大規模買付行為に対する取り組み

当社は、当社株式の大規模な買付行為がなされた場合にこれを受け入れるかどうかは、最終的には、株主の皆様の判断に委ねられるべきものと考えております。ただし、大規模買付行為のなかには、株主の皆様が適切な判断を行うために必要な情報が十分に提供されない場合や、その目的などからみて、企業価値・株主共同の利益を著しく侵害するおそれがある場合もあり得ます。

当社は、当社株式の大規模買付を行おうとする者に対しては、株主の皆様が適切な判断を行うために必要かつ十分な情報の提供を求め、あわせて取締役会の意見等を表明・開示し、株主の皆様の検討のための時間の確保に努めるなど、金融商品取引法、会社法、およびその他関係法令の許容する範囲内において、適切な措置を講じてまいります。また、取締役会の意見等の表明・開示にあたっては、その内容の客観性を確保するため、社外取締役、社外監査役で構成される独立委員会を設置し、取締役会として意見を諮問するとともに、本委員会の答申を最大限尊重してまいります。

(4) 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、創業以来一貫して、株主の皆様に対する利益還元を最も重要な政策のひとつと考えて経営にあたってまいりました。この基本的な考えのもと、配当については、株主の皆様からの投下資本に対するリターンとの見地から連結業績に応じた利益配分を基本とし、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まいります。また、自己株式取得については、戦略投資や財務状況を総合的に勘案しつつ、1株当たりの株主価値と資本収益性の向上を目的として機動的に実施することを基本としております。

当年度は、この基本方針および財務体質の状況などを総合的に勘案し、2018年11月30日に実施した中間配当15円と期末配当15円を合わせ、1株当たりの年間配当を30円とさせていただきます。

なお、当年度の自己株式取得については、単元未満株式の買取りなど軽微なものを除き実施しておりません。

本事業報告に記載しておりますグラフ、写真などは、ご参考情報です。

計算書類等

連結財政状態計算書（2019年3月31日 現在）

（単位：百万円）

科　目	金　額
資　産　の　部	
流動資産	**3,274,093**
現金及び現金同等物	772,264
営業債権及び契約資産	1,190,620
その他の金融資産	131,305
棚卸資産	1,016,437
その他の流動資産	163,467
非流動資産	**2,739,838**
持分法で会計処理されている投資	136,486
その他の金融資産	216,225
有形固定資産	1,324,374
のれん及び無形資産	719,557
その他の非流動資産	343,196
資産合計	**6,013,931**

科　目	金　額
負　債　の　部	
流動負債	**2,989,450**
短期負債及び一年以内返済長期負債	389,955
営業債務	1,151,174
その他の金融負債	273,817
その他の流動負債	1,174,504
非流動負債	**939,866**
長期負債	608,766
その他の金融負債	16,667
その他の非流動負債	314,433
負債合計	**3,929,316**
資　本　の　部	
親会社の所有者に帰属する持分	**1,913,513**
資本金	258,740
資本剰余金	528,880
利益剰余金	1,500,870
その他の資本の構成要素	△164,417
自己株式	△210,560
非支配持分	**171,102**
資本合計	**2,084,615**
負債及び資本合計	**6,013,931**

連結損益計算書（2018年4月1日から2019年3月31日まで）

（単位：百万円）

科　　目	金　　額
売上高	8,002,733
売上原価	△5,736,234
売上総利益	**2,266,499**
販売費及び一般管理費	△1,939,467
持分法による投資損益	10,853
その他の損益（△は損失）	73,613
営業利益	**411,498**
金融収益	25,603
金融費用	△20,645
税引前利益	**416,456**
法人所得税費用	△113,719
当期純利益	**302,737**
当期純利益の帰属	
親会社の所有者	**284,149**
非支配持分	18,588

（注）「その他の損益」には、年金制度の改定に伴う利益82,933百万円、固定資産売却益26,914百万円、事業構造改革費用（減損損失45,513百万円等）などが含まれております。

連結持分変動計算書（2018年4月1日から2019年3月31日まで）

（単位：百万円）

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の資本の構成要素	自己株式	親会社の所有者に帰属する持分	非支配持分	資本合計
期首残高	**258,740**	**527,408**	**1,300,336**	**△168,259**	**△210,674**	**1,707,551**	**174,734**	**1,882,285**
包括利益								
当期純利益	—	—	284,149	—	—	284,149	18,588	302,737
確定給付制度の再測定	—	—	—	△12,850	—	△12,850	62	△12,788
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	—	—	—	△2,627	—	△2,627	19	△2,608
在外営業活動体の換算差額	—	—	—	12,232	—	12,232	△3,019	9,213
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	—	—	—	△2,427	—	△2,427	16	△2,411
当期包括利益合計	—	—	284,149	△5,672	—	278,477	15,666	294,143
ヘッジ対象の非金融資産への振替	—	—	—	382	—	382	—	382
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	△9,132	9,132	—	—	—	—
配当金	—	—	△81,633	—	—	△81,633	△18,185	△99,818
自己株式増減ー純額	—	△105	—	—	114	9	—	9
非支配持分との取引等	—	1,577	—	—	—	1,577	△1,113	464
新会計基準適用による累積的影響額	—	—	7,150	—	—	7,150	—	7,150
期末残高	**258,740**	**528,880**	**1,500,870**	**△164,417**	**△210,560**	**1,913,513**	**171,102**	**2,084,615**

貸借対照表（2019年3月31日 現在）

（単位：百万円）

科　目	金　額
資　産　の　部	
流動資産	**932,557**
現金及び預金	24,426
受取手形	3,916
売掛金	489,371
商品及び製品	164,556
仕掛品	20,989
原材料及び貯蔵品	50,453
未収入金	123,309
関係会社短期貸付金	38,717
その他	17,722
貸倒引当金	△902
固定資産	**3,505,852**
有形固定資産	**(411,020)**
建物	150,855
構築物	4,773
機械及び装置	81,131
車両運搬具	289
工具、器具及び備品	34,933
土地	119,565
リース資産	3,686
建設仮勘定	15,788
無形固定資産	**(53,654)**
特許権	1,695
ソフトウエア	49,692
施設利用権	2,267
投資その他の資産	**(3,041,178)**
投資有価証券	59,025
関係会社株式	1,148,671
出資金	8
関係会社出資金	947,667
投資損失引当金	△3,842
関係会社長期貸付金	737,435
繰延税金資産	139,291
その他	13,670
貸倒引当金	△747
資産合計	**4,438,409**

科　目	金　額
負　債　の　部	
流動負債	**2,323,344**
支払手形	135,966
買掛金	480,344
短期社債	104,000
1年内償還予定の社債	250,000
リース債務	1,877
未払金	24,777
未払費用	324,228
未払法人税等	3,171
前受金	4,803
預り金	880,079
賞与引当金	53,265
販売促進引当金	32,094
製品保証引当金	17,768
関係会社事業損失引当金	132
その他	10,840
固定負債	**675,926**
社債	580,000
関係会社長期借入金	49,000
リース債務	2,335
退職給付引当金	18,315
長期預り金	25,784
その他	492
負債合計	**2,999,270**
純 資 産 の 部	
株主資本	**1,424,643**
資本金	**258,740**
資本剰余金	**558,880**
その他資本剰余金	558,880
利益剰余金	**817,805**
利益準備金	29,283
その他利益剰余金	788,522
繰越利益剰余金	788,522
自己株式	**△210,782**
評価・換算差額等	**12,996**
その他有価証券評価差額金	13,207
繰延ヘッジ損益	△211
新株予約権	**1,500**
純資産合計	**1,439,139**
負債純資産合計	**4,438,409**

損益計算書（2018年4月1日から2019年3月31日まで）

（単位：百万円）

科　　目	金　　額
売上高	4,255,215
売上原価	3,237,223
売上総利益	**1,017,992**
販売費及び一般管理費	907,691
営業利益	**110,301**
営業外収益	91,296
（受取利息及び受取配当金）	(48,592)
（その他）	(42,704)
営業外費用	36,387
（支払利息）	(10,110)
（その他）	(26,277)
経常利益	**165,210**
特別利益	30,594
（固定資産売却益）	(21,431)
（投資有価証券売却益）	(5,248)
（関係会社株式売却益）	(3,915)
特別損失	3,509
（減損損失）	(893)
（投資有価証券評価損）	(2,616)
税引前当期純利益	**192,295**
法人税、住民税及び事業税	30,671
法人税等調整額	22,526
当期純利益	**139,098**

株主資本等変動計算書（2018年4月1日から2019年3月31日まで）

（単位：百万円）

	株主資本							
	資本金	資本剰余金		利益剰余金			自己株式	株主資本合計
		その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金 繰越利益剰余金	利益剰余金合計		
期首残高	**258,740**	**558,948**	**558,948**	**21,120**	**730,265**	**751,385**	**△210,896**	**1,358,177**
会計方針の変更による累積的影響額					8,954	8,954		8,954
会計方針の変更を反映した期首残高	**258,740**	**558,948**	**558,948**	**21,120**	**739,219**	**760,339**	**△210,896**	**1,367,131**
当期変動額								
利益準備金の積立				8,163	△8,163	—		—
剰余金の配当					△81,633	△81,633		△81,633
当期純利益					139,098	139,098		139,098
自己株式の取得							△50	△50
自己株式の処分		△68	△68				164	96
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）								
当期変動額合計	—	△68	△68	8,163	49,303	57,466	114	57,512
期末残高	**258,740**	**558,880**	**558,880**	**29,283**	**788,522**	**817,805**	**△210,782**	**1,424,643**

	評価・換算差額等			新株予約権	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計		
期首残高	**19,734**	**566**	**20,300**	**1,224**	**1,379,701**
会計方針の変更による累積的影響額					8,954
会計方針の変更を反映した期首残高	**19,734**	**566**	**20,300**	**1,224**	**1,388,655**
当期変動額					
利益準備金の積立					—
剰余金の配当					△81,633
当期純利益					139,098
自己株式の取得					△50
自己株式の処分					96
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△6,527	△777	△7,304	276	△7,028
当期変動額合計	△6,527	△777	△7,304	276	50,484
期末残高	**13,207**	**△211**	**12,996**	**1,500**	**1,439,139**

監査報告書（2018年4月1日から2019年3月31日まで）

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書　謄本

独立監査人の監査報告書

2019年5月8日

パナソニック株式会社
　取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　目加田雅洋 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　千田　健悟 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　廣田　昌己 ㊞

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、パナソニック株式会社の2018年4月1日から2019年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任
経営者の責任は、連結計算書類を国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任
当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。
監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。
当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見
当監査法人は、会社計算規則第120条第1項後段の規定により国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、パナソニック株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係
会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

会計監査人の監査報告書　謄本

独立監査人の監査報告書

2019年5月8日

パナソニック株式会社
　取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人
指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士　目加田雅洋 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士　千田　健悟 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士　廣田　昌己 ㊞

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、パナソニック株式会社の2018年4月1日から2019年3月31日までの第112期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任
経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任
当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。
監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。
当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見
当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係
会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

監査役会の監査報告書　謄本

監　査　報　告　書

当監査役会は、2018年4月1日から2019年3月31日までの第112期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議のうえ、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容

(1)監査役会は、監査の方針および監査計画等を定め、各監査役から監査の実施状況および結果について報告を受けるほか、取締役等および会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

(2)各監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準、監査の方針および監査計画等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。

① 取締役会その他重要な会議に出席するほか、取締役、内部監査部門その他の使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、決裁書類その他重要な書類を閲覧し、本社および主要な事業所において業務および財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役および監査役等と意思疎通および情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受け、またその本社および主要な事業所を訪問し、質問等を行いました。

② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他株式会社およびその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項および第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容および当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役および使用人等からその構築および運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。また、子会社については、子会社の取締役および使用人等からも必要に応じてその構築および運用の状況について報告を受け、説明を求めました。

③ 事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針および同号ロの各取り組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。

④　会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を監査業務の品質管理に関する諸法令・基準等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告およびその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書および個別注記表）およびその附属明細書ならびに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書および連結注記表）について検討いたしました。

2.　監査の結果

(1)事業報告等の監査結果

①　事業報告およびその附属明細書は、法令および定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。

②　取締役の職務の執行に関する不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。

③　内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容および取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

④　事業報告に記載されている「株式会社の支配に関する基本方針」については、指摘すべき事項は認められません。

(2)計算書類およびその附属明細書ならびに連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任あずさ監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

2019年5月8日

パナソニック株式会社　監査役会

常任監査役（常勤）安　原　裕　文 ㊞
常任監査役（常勤）吉　田　　守 ㊞
監査役（社外監査役）佐　藤　義　雄 ㊞
監査役（社外監査役）木　下　俊　男 ㊞
監査役（社外監査役）宮　川　美津子 ㊞

以　上

（ご参考）

2019年度のカンパニー・報告セグメント体制

当社は、2019年度のカンパニー・報告セグメント体制を下記のとおりとしております。（2019年4月1日現在）

報告セグメント	カンパニー		
アプライアンス（AP）	■ アプライアンス社 • 空調冷熱ソリューションズ事業部 • スマートライフネットワーク事業部 • キッチン空間事業部 • ランドリー・クリーナー事業部 • ビューティー・パーソナルケア事業部 • スマートエネルギーシステム事業部 • コールドチェーン事業部	■ US社 • ハスマン㈱	■ 中国・北東アジア社 • スマートライフ家電事業部 • 住建空間事業部※ • コールドチェーン（中国）事業部 • 冷熱空調デバイス事業部 • 台湾事業部※
ライフソリューションズ（LS）	■ ライフソリューションズ社 • ライティング事業部 • エナジーシステム事業部 • ハウジングシステム事業部 • パナソニック エコシステムズ㈱ • パナソニック ホームズ㈱ • パナソニック サイクルテック㈱		■ 中国・北東アジア社 • 住建空間事業部※ • 台湾事業部※
コネクティッドソリューションズ（CNS）	■ コネクティッドソリューションズ社 • 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 • セキュリティシステム事業部 • パナソニック システムソリューションズジャパン㈱		
オートモーティブ（AM）	■ オートモーティブ社 • 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㈱ • オートモーティブエナジー事業部	■ US社 • テスラエナジー事業部	
インダストリアルソリューションズ（IS）	■ インダストリアルソリューションズ社 • 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 • パナソニック セミコンダクターソリューションズ㈱		

※住建空間事業部、台湾事業部は、APセグメントとLSセグメントに一部ずつ所属します。
※当社とトヨタ自動車㈱は、2019年5月9日、街づくり事業に関する合弁会社設立（2020年1月7日設立予定）に向けて合意しました。合弁会社設立に伴い、パナソニック ホームズ㈱等は当社の子会社ではなくなります。

株主メモ

証券コード	6752
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月に開催
基準日	定時株主総会　3月31日 期末配当　3月31日 中間配当　9月30日
公告方法	電子公告 https://www.panasonic.com/jp/corporate/ir/stockholder/denshikoukoku.html ただし、やむを得ない事由によって電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載
単元株式数	100株
上場取引所	東京・名古屋
株主名簿管理人および 特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
株主名簿管理人 事務取扱場所 〈郵便物送付先〉 〈電話照会先〉 〈インターネットホームページURL〉	大阪市中央区北浜四丁目5番33号 三井住友信託銀行株式会社　証券代行部 〒168-0063　東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社　証券代行部 フリーダイヤル　**0120-782-031** https://www.smtb.jp/personal/agency/index.html

株式に関する「マイナンバー制度」のご案内

市区町村から通知されたマイナンバーは、株式の税務関係のお手続きで必要となります。
このため、株主様から、お取引の証券会社等へマイナンバーをお届出いただく必要がございます。

株式関係業務におけるマイナンバーの利用

法令に定められたとおり、支払調書には株主様のマイナンバーを記載し、税務署へ提出いたします。

主な支払調書
＊配当金に関する支払調書
＊単元未満株式の買取請求など株式の譲渡取引に関する支払調書

マイナンバーのお届出に関するお問い合わせ先

証券口座にて株式を管理されている株主様

お取引の証券会社までお問い合わせください。

証券会社とのお取引がない株主様

下記のフリーダイヤルまでお問い合わせください。
三井住友信託銀行　証券代行部
フリーダイヤル　0120-782-031

Topics

アプライアンス社

京都のデザイン拠点「Panasonic Design Kyoto」でオープンイノベーションを加速

京都の伝統工芸とのコラボレーションによる「響筒」

オフィス風景

当社は2018年4月、大阪と滋賀に分散していた家電のデザイン拠点を京都に集約し、「Panasonic Design Kyoto」として始動させました。

「デザイナーによる情報から価値への転換」をコンセプトとする同拠点では、最上階にコミュニティスペースを設け、社外関係者を招いたセミナーやワークショップも開催し、外部の上質な情報を基に新しいデザインを生み出す取組みを推進しています。

京都の伝統産業とともに日本の感性とモノづくりの原点を探り、外部の視点を取り入れて新たな家電デザインを研究する共創プロジェクト「Kyoto KADEN Lab.（京都家電ラボ）」では、これまでに15点のプロトタイプを開発。その中から京都の手作り茶筒の老舗「開化堂」とのコラボレーションによって生まれた「響筒」を2019年度をめどに商品化予定です。茶筒の優雅な動きとともに掌に伝わる振動で音を感じ、経年変化する素材の表情を楽しむ体験を「Made in Japan」の匠の技でお届けします。

多様な人が集まる京都拠点をクリエイティブハブとして、家電単体のデザインから新たな体験価値をデザインする集団へと変革するとともに、オープンイノベーションを加速していきます。

エコソリューションズ社

毎日のくらしをアップデートする都市型IoT住宅『カサート アーバン』を発売

HomeX Display（イメージ）

パナソニック ホームズ株式会社は2018年11月に、毎日のくらしをアップデートする都市型IoT住宅『カサート アーバン』を発売しました。

『カサート アーバン』は、確固たる住宅性能に加え、パナソニックのくらしの統合プラットフォーム「HomeX」を搭載し、一人ひとりのくらしをアップデートしながら、充実した家族の時を創り出す“パナソニック100周年記念住宅”となっています。

「HomeX」は、人それぞれの生活スタイルに合わせて、家電や住宅設備の機能を統合し、インターネットを通じたさまざまなサービスと連携した新しい機能や、遊びにあふれた体験等のIoTで進化し続けるくらしを提案します。

当社は今後も、「住まいは、人が暮らしていく上で最も大切な場であり、人格を形成していくもの。それにふさわしい良い家をつくりたい」という創業者が家づくりに込めた強い使命感を胸に、当社グループの総合力で、多くのご家族の豊かな空間・くらしの実現に貢献してまいります。

コネクティッドソリューションズ社

顔認証 入退セキュリティ＆オフィス可視化システム（KPAS）を受注開始

当社は2019年4月から、ディープラーニング技術を応用した世界最高水準の顔認証技術※1の活用による「入退セキュリティ&オフィス可視化システム（KPAS：ケイパス）」の受注を開始しました。

KPASレジスター

「KPAS」は入退管理に加え、名刺・顔情報との連携により、従業員や来訪者が施設のどこを通過したか、会議室で誰と誰がミーティングを行ったかを可視化。最大登録可能人数は3万人※2と大規模オフィスビルにも対応しています。

KPASチェッカー

また、蓄積されたビッグデータにより、登録情報を人脈相関図としてグラフィカルに表示可能。これらの情報を活用することで、社員別・組織別の人脈の可視化や施設稼働率の分析など、働き方改革の指標や、社員活動の活性化に活用することができます。

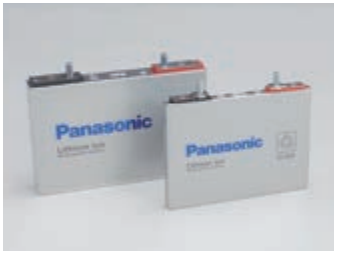
当社では、これまでにも空港やアミューズメントパークで顔認証技術を応用したシステムを展開しており、今後はオフィスビルをはじめ、店舗・商業施設、展示場・国際会議場、ホテルなどにも対象を拡大し、使いやすさと高い安全性確保、快適で効率的な空間実現を目指してまいります。

※1:2017年5月10日「ディープラーニングの応用で世界最高水準の顔照合技術を開発」を発表
※2:「＋1万人追加ライセンス」を2ライセンス、別売オプションで使用した場合（標準は1万人まで）

オートモーティブ＆インダストリアルシステムズ社

トヨタとパナソニック、車載用角形電池事業に関する合弁会社の設立に合意

地球温暖化や資源・エネルギー問題などの環境課題の解決に向けグローバルで環境規制が強化される中、自動車メーカー各社はクルマの電動化に向けた取り組みを加速しています。



車載用角形リチウムイオン電池

この電動化の重要な要素である車載電池には、コスト・エネルギー密度・充電時間・安全性などの高い技術力に加え、安定供給能力の確保など、多岐にわたる対応が求められています。車載電池の性能が電動車の走行性能を大きく左右するだけでなく、安定した電池供給は車両生産・販売にも直結しており、この厳しい開発競争に打ち勝つためには、電池メーカーと自動車メーカーが密接に協力していかなければなりません。

このような事業環境の下、2019年1月、トヨタ自動車株式会社（以下、トヨタ）とパナソニックは、性能およびコスト面において業界No.1の車載用角形電池を実現するべく、2020年末までに合弁会社を設立することに合意しました。

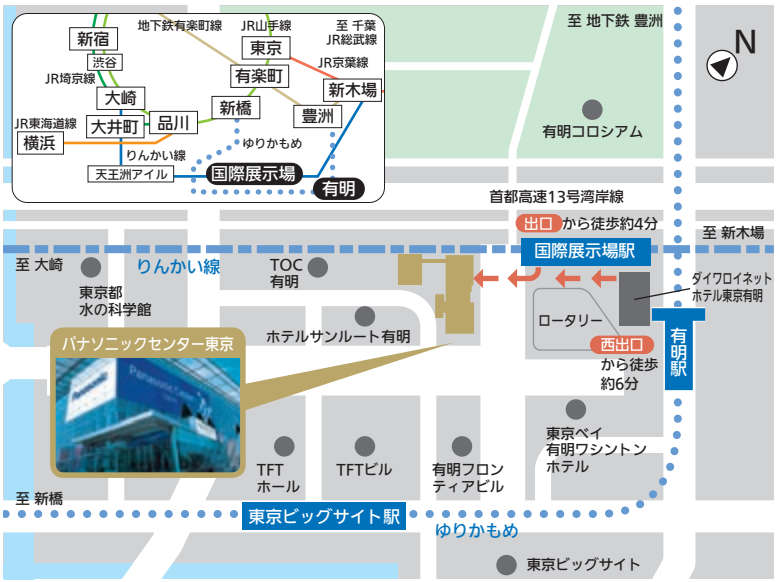
新会社は、今後、両社の経営資源・リソースを結集し、トヨタの先行する電動車メーカーとしての強みと当社の電池メーカーとしての強みである「高品質・高い安全性の高容量・高出力電池の技術、量産技術、国内外の顧客基盤」を融合することで、車載電池のNo.1開発力とNo.1製造力を実現します。そして、トヨタをはじめとする多くの自動車メーカーに車載電池を供給することにより、電動車の普及に貢献していきます。

第112回 定時株主総会／中継のご案内

本年も、当社第112回定時株主総会を中継でご覧いただけるように、下記のとおり東京、名古屋に中継会場（当該会場は、会社法上の株主総会の会場ではございません）を設けますので、ご案内申しあげます。

ハイビジョン中継のご案内	日　時	2019年6月27日（木曜日）午前10時	
	場　所	東京会場	パナソニックセンター東京 東京都江東区有明3丁目5番1号　お問い合わせ先（03）3437-1121
		名古屋会場	ホテルナゴヤキャッスル 名古屋市西区樋の口町3番19号　お問い合わせ先（052）951-6867

● 東京中継会場：パナソニックセンター東京

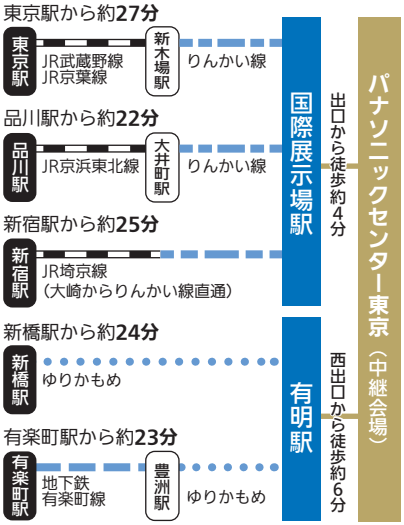


NAVITIME

出発地から東京中継会場までスマートフォンがご案内します。QRコードを読み取りください。

目的地入力は不要です!

〈 交通機関 〉



ご注意　お車でのご来場はご遠慮ください。

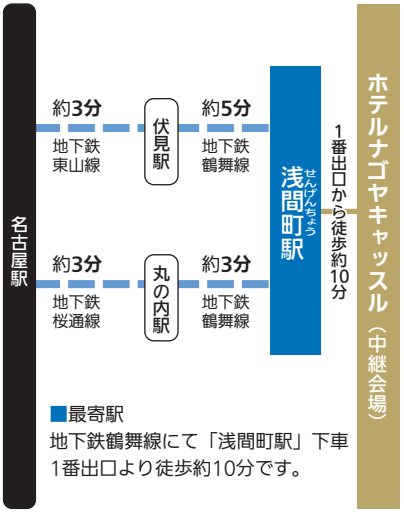
名古屋中継会場：ホテルナゴヤキャッスル

NAVITIME

出発地から名古屋中継会場までスマートフォンがご案内します。
QRコードを読み取りください。

目的地入力は不要です!

〈 交通機関 〉



■最寄駅
地下鉄鶴舞線にて「浅間町駅」下車
1番出口より徒歩約10分です。

ご注意 お車でのご来場はご遠慮ください。

中継に関するご注意事項

中継会場は、会社法上の株主総会の会場ではございませんので、当該会場での議決権行使や、ご質問はできません。

議決権を行使される株主様は、

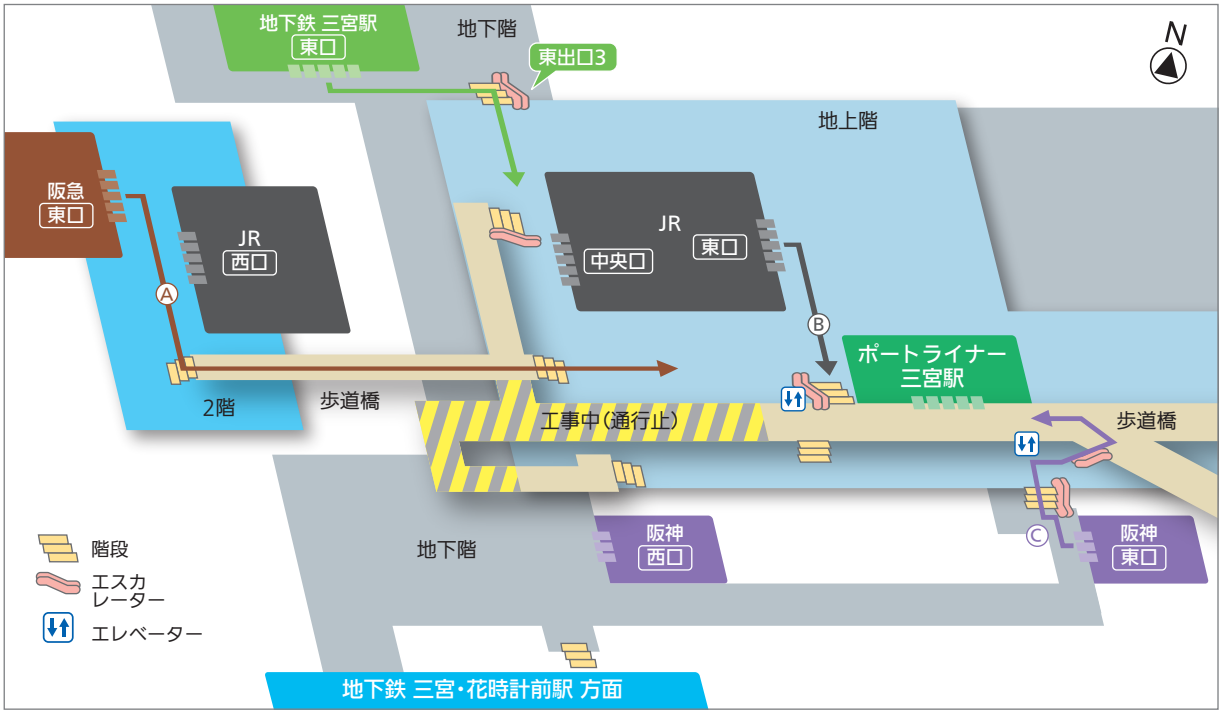
- 本会場（神戸国際展示場）で開催される株主総会にご出席いただく
- 議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、ご返送いただく
- インターネット等により議決権を行使いただく

のいずれかをご選択ください。

当日ご来場される株主様は、必ず本招集ご通知を会場受付にご提示ください。

〈MEMO〉

神戸新交通ポートライナー三宮駅近辺のご案内



神戸新交通ポートライナー三宮駅は、歩道橋沿い(2階北側)にございます。また、上記ご案内図は、工事等により内容が変更になることがございます。

阪急 神戸三宮駅（東口）

東口より右手、JR三ノ宮駅西口前を進み、歩道橋よりポートライナー三宮駅改札口へ。

JR 三ノ宮駅（東口）

東口より右手へ進み、階段・エスカレーターをへて、ポートライナー三宮駅改札口へ。

阪神 神戸三宮駅（東口）

東口より右手へ進み、L字通路をへて、階段・エスカレーターで地上へ。さらに、エスカレーターで歩道橋へあがり、ポートライナー三宮駅改札口へ。

第112回定時株主総会
会場ご案内図

ご注意

- **従来の会場から変更しております。**
- 混雑が予想されますので、お早めのご来場をお願い申しあげます。
- お車でのご来場はご遠慮ください。

交通のご案内

- JR 三ノ宮駅
- 阪急電鉄 神戸三宮駅
- 阪神電鉄 神戸三宮駅
- 神戸市営地下鉄
  - (西神・山手線) 三宮駅
  - (海岸線) 三宮・花時計前駅

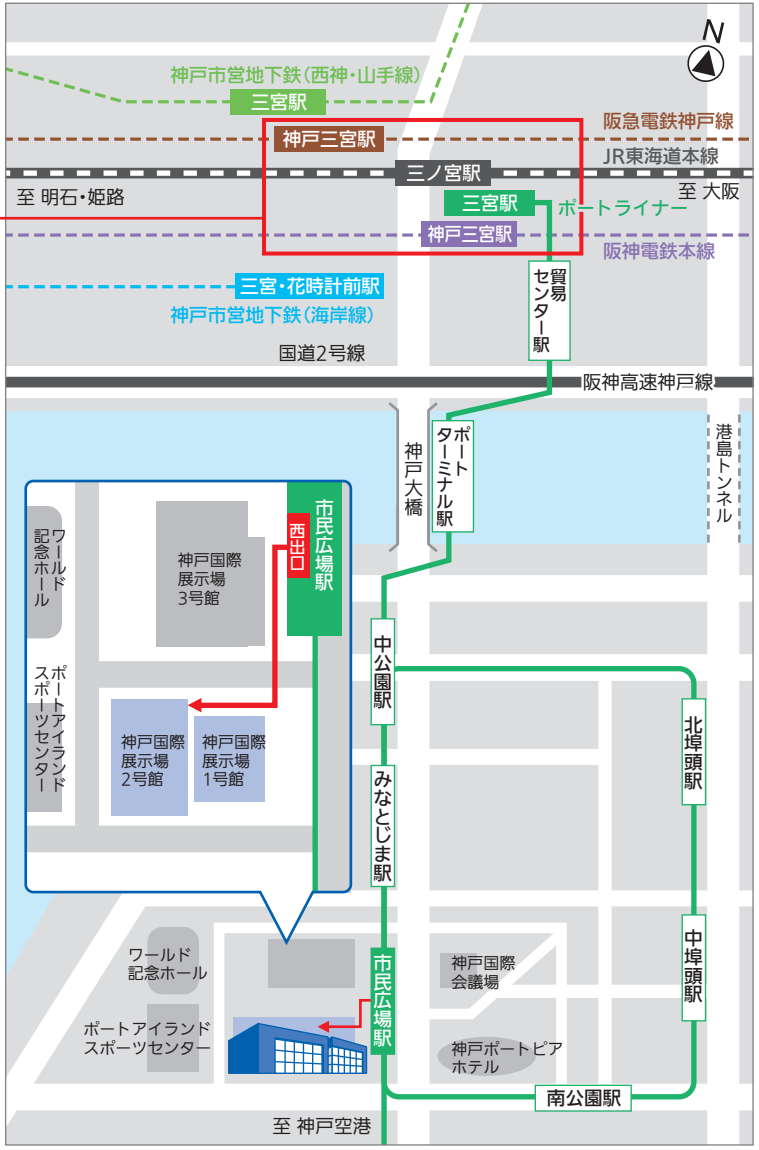
▼ 各駅より乗り換え
詳しくは前頁をご参照ください。

- 神戸新交通ポートライナー
  三宮駅 から 市民広場駅 下車
  西出口より 徒歩約3分

NAVITIME
出発地から株主総会会場までスマートフォンがご案内します。
右図を読み取りください。
目的地入力は不要です!

株主総会会場

神戸国際展示場
神戸市中央区港島中町6丁目11番1



UD Universal Design Font

FSC ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C022337

VEGETABLE OIL INK