

# 事業報告 (2020年4月1日から2021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

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をベースに、「基幹事業」「共創事業」「再挑戦事業」のポートフォリオマネジメントと経営体質強化を継続してきました。

具体的には、成長に向けた投資として、現場プロセス事業において、2020年7月に米国のサプライチェーン<sup>(注)1</sup>・ソフトウェアの専門企業であるBlue Yonder Holding, Inc.に対し、議決権比率20%の戦略的株式投資を実施しました<sup>(注)2</sup>。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<sup>(注)3</sup>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。

他社との連携・共創による競争力強化に向けては、車載用角形電池事業において、トヨタ自動車<sup>(株)</sup>との合併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<sup>(株)</sup>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、収益性の改善に向けては、半導体事業について、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、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<sup>(注)4</sup>。

なお、2020年11月には、より中長期的な視点での当社事業の競争力強化のため、2022年4月(予定)に持株会社制へ移行することを決定しました。各事業会社は、外部環境の変化に応じた迅速な意思決定や事業特性に応じた柔軟な制度設計などを通じて、競争力の大幅な強化に取り組む一方、持株会社は、各事業会社の競争力強化を積極的に支援するほか、グループ全社視点での成長戦略を推進し、グループとしての企業価値向上に努めてまいります。

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。

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がありましたが、減販損に加え、前年の事業譲渡益の反動もあり、減益となりました。また、税引前利益は、2,608億円(前年度比10%減)、親会社の所有者に帰属する当期純利益は、1,651億円(前年度比27%減)となりました。

- (注) 1. サプライチェーン：製品や商品などが消費者に届くまでの調達、製造、在庫管理、配送、販売などの一連の流れ
2. 2021年4月23日の取締役会において、Blue Yonder Holding, Inc.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。
  3. ビジネスモデル：売上や利益を生み出す仕組み
  4. 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。

### [セグメント別の状況]

当社グループは、経営管理上、7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」「ライフソリューションズ」「コネクティッドソリューションズ」「オートモーティブ」「インダストリアルソリューションズ」の5つの報告セグメントに区分して評価、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て算出しております。

---

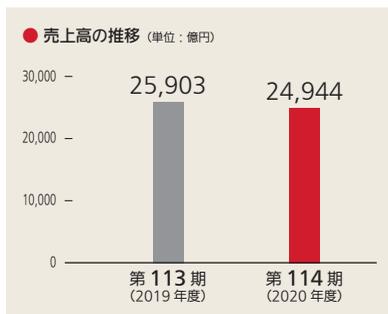
7カンパニーと5報告セグメントの関係は、57頁の「2021年度のカンパニー・報告セグメント体制」をご参照ください。

## 報告セグメント別の事業部および主要な事業内容

(2021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	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、ハスマン(株)、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	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
ライフソリューションズ	ライティング事業部、エナジーシステム事業部、パナソニック エコシステムズ(株)、ハウジングシステム事業部、パナソニック サイクルテック(株)	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
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(株)、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)	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
オートモーティブ	車載機器事業： 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(株) 車載電池事業： テスラエナジー事業部	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)
インダストリアルソリューションズ	システム事業： メカトロニクス事業部、産業デバイス事業部、エネルギーソリューション事業部 デバイス事業： 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	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

## ■ アプライアンス



当セグメントの売上高は、前年度比で4%減少し、2兆4,944億円となりました。

当年度は、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、その他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。

主な事業部の状況では、空調冷熱ソリューションズ事業部では、中国・北東アジアでのルームエアコンや欧州のヒートポンプ式温水暖房機は堅調に推移したものの、アジアやインドのルームエアコン等が苦戦し、減収となりました。

キッチン空間事業部では、国内や中国・北東アジアで冷蔵庫や調理家電が堅調に推移し、増収となりました。

ランドリー・クリーナー事業部では、国内や中国・北東アジアでドラム式洗濯機の販売が堅調に推移し、増収となりました。

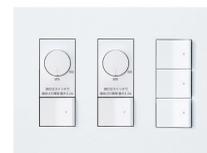
スマートライフネットワーク事業部では、欧州を中心としたテレビやデジタルカメラの販売絞込みにより、減収となりました。

当セグメントの営業利益は、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。

## ■ ライフソリューションズ



空間除菌脱臭機「ジアイーン」



配線器具「ISO-STYLE」



エクステリア スポットライト

当セグメントの売上高は、前年度比で21%減少し、1兆5,073億円となりました。

当年度は、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。

主な事業部の状況では、ライティング事業部では、需要低迷に加え、欧州事業の売却影響もあり、減収となりました。

エナジーシステム事業部では、電材事業において、海外はインドを中心に販売が回復したものの、国内は非住宅やリニューアル件名の遅延などの影響で配線器具などが減販、太陽電池事業における国内外の減販や北米拠点の撤退などもあり、減収となりました。

パナソニック エコシステムズ(株)では、IAQ事業で、空間除菌脱臭機「ジアイーン」が大きく販売を伸ばし、また、国内・中国での空気清浄機も好調だったことから、増収となりました。

ハウジングシステム事業部では、新型コロナウイルス感染症拡大による市況の悪化や採用機会の損失などにより、減収となりました。

当セグメントの営業利益は、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。

## 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)

当セグメントの売上高は、前年度比で21%減少し、8,182億円となりました。当年度は、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。主な事業部の状況では、パナソニック アビオニクス㈱では、航空機の大幅減産や運航便数の激減により、機内エンターテインメント・通信システムやメンテナンス・リペアサービスの販売が大幅に減少し、減収となりました。

プロセスオートメーション事業部では、溶接機は需要低迷により減収となりましたが、実装機は5G機器やICT(情報通信技術)端末向けなど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。

メディアエンターテインメント事業部では、リモートカメラが需要拡大により好調でしたが、世界的なイベント中止の影響を受け、プロジェクター等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。

モバイルソリューションズ事業部では、前年度のWindows7<sup>(注)</sup>サポート終了特需の反動減や企業の投資抑制などの影響により、減収となりました。

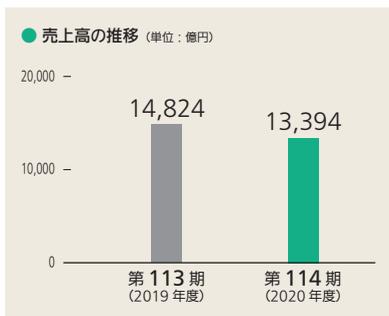
パナソニック システムソリューションズ ジャパン㈱では、東京2020の延期や、大手法人の投資延期等が影響し、減収となりました。

当セグメントの営業利益は、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。

(注) Windowsは、米国Microsoft Corporationの米国およびその他の国における登録商標です。

## ■ オートモーティブ

売上高 13,394 億円  
前年度比 90%



営業利益 109 億円  
前年度比 —



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: 日産自動車株)



円筒形リチウムイオン電池

当セグメントの売上高は、前年度比で10%減少し、1兆3,394億円となりました。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響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。

車載機器事業では、注力領域であるコックピットシステムの売上は伸長し、商品ポートフォリオの入れ替えは着実に進んでいます。

車載電池事業では、円筒形リチウムイオン電池のエネルギー密度を向上した高容量新製品を導入し、さらなる技術革新を進め、顧客要望に応じています。本技術導入により、北米電池工場では目標としていた35GWh相当の生産能力に到達しました。

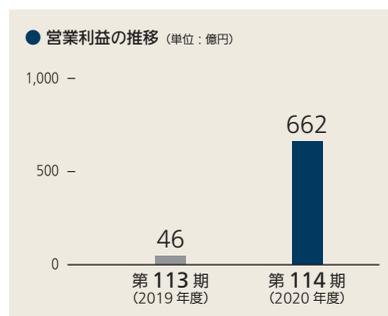
当セグメントの営業利益は、109億円となりました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、減販損がありました。

一方、車載機器事業では、経営体質強化施策を加速し、固定費を大きく削減したことに加えて、前年度に計上したのれん減損の反動もあり、前年度から大幅な増益となりました。

車載電池事業でも、円筒形リチウムイオン電池の材料合理化や高容量新製品の導入効果などに加え、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により、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。

セグメント全体では、前年度から575億円の増益となりました。

## ■ インダストリアルソリューションズ



当セグメントの売上高は、前年度比で2%減少し、1兆2,555億円となりました。

当年度は、上期の新型コロナウイルス感染症拡大による影響を下期の市況回復で補いつつも、半導体事業譲渡等の影響により、減収となりました。

主な事業の状況では、システム事業は、半導体製造装置市場の好況や中国での生産設備の需要回復を受けて産業用モーターが拡大しました。また、情報化のさらなる進展に伴う通信量の増大を受けてデータセンター向け蓄電システムが堅調に推移するとともに、下期にはリレーやスイッチ等の車載部品も回復したことにより、増収となりました。

デバイス事業では、環境対応車向けコンデンサーが早期に回復し、データセンター向けコンデンサーの販売も好調に推移しました。一方、米中貿易摩擦の影響を受けて基地局向け基板材料が苦戦したほか、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による産業活動の停滞を受けマイクロ電池が低調に推移するなど、全体では減収となりました。

その他、半導体や液晶パネル事業は、事業譲渡や事業縮小などの影響により、減収となりました。

当セグメントの営業利益は、662億円となりました。産業用モーターやデータセンター向けを中心とするコンデンサー・蓄電システムなどの増販益、固定費削減や材料合理化への取り組みに加え、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。

## ● 2020年度売上高構成比

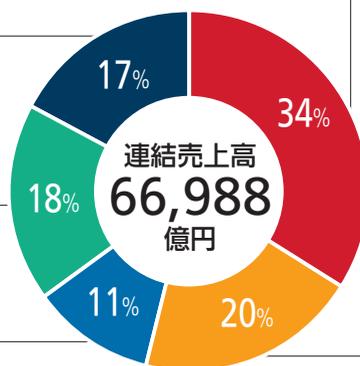
インダストリアルソリューションズ

アプライアンス

オートモーティブ

コネクティッドソリューションズ

ライフソリューションズ



連結売上高  
66,988  
億円

(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	24,944	96	1,043	4.2	187
ライフソリューションズ	15,073	79	692	4.6	38
コネクティッドソリューションズ	8,182	79	△200	△2.4	—
オートモーティブ	13,394	90	109	0.8	—
インダストリアルソリューションズ	12,555	98	662	5.3	—
報告セグメント 計	74,148	89	2,306	3.1	81
その他	2,879	97	15	0.5	20
消去・調整	△10,039	—	265	—	—
連結決算	66,988	89	2,586	3.9	88

- (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比で14%減少し3兆1,133億円、また、海外売上高は前年度比で8%減少し3兆5,855億円となりました。

## (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、IoT<sup>(注)</sup>・人工知能(AI)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ました。なお当年度の研究開発費は、4,198億円となりました。主な取り組みと成果は以下のとおりです。

### ① 家電で培った技術群を進化・展開させ、公衆衛生・空調空質の新たな社会課題に挑戦

冷蔵庫などの省エネ化に寄与してきた真空断熱パネルの製造技術を進化させ、箱型の立体形状に一体成型する独自の加工技術を開発。継ぎ目を無くすことで冷氣漏れの課題を解決し、ドライアイスなどの保冷剤を用いて-75℃±15℃を最長18日間保持できる真空断熱保冷ボックス「VIXELL」を開発しました。これによりワクチンなど医薬品の輸送に求められる厳格な温度維持が可能となりました。

また空気中の水分に高電圧を加えることで生成されるOHラジカルを含んだ帯電微粒子水(ナノイーX)の研究にも長年取り組み、細菌、真菌、ウイルスやアレルゲンの抑制効果を確認してきました。今回、世界的に感染が拡大する新型コロナウイルス(SARS-CoV-2)について第三者機関とともに所定の条件下で試験を行った結果、帯電微粒子水(ナノイーX)による抑制効果を確認できました。

今後も、家電で培ってきた技術群を活かして、公衆衛生・空調空質の新たな社会課題に挑戦し、世界中の人々が健やかに過ごせる社会づくりに貢献していきます。

### ② 地球温暖化対策による電気自動車需要拡大に向けリチウムイオン電池の高容量化技術を開発

1つの電池の中にどれだけの電気を蓄えられるかを表す「エネルギー密度」を飛躍的に向上させる新技術を開発し、安全性を維持しつつ体積当たりのエネルギー密度を当社従来比で5%向上しました。さらに今後5年以内には当社従来比20%まで向上できる見込みです。加えて、高コストな素材であるコバルトの使用量ゼロを実現する技術も既に確立し今後2~3年以内に商品化の見込みです。

世界が温室効果ガスの削減に向け取り組む中、電気自動車のキーデバイスであるリチウムイオン電池開発を通じ、今後も地球温暖化対策に貢献していきます。

### ③ ニューノーマル時代に向けたロボティックモビリティソリューションを開発

安定・低遅延なAV伝送技術とハッキング対策セキュリティ技術を融合した、無人搬送サービスソリューションを開発しました。独自のAI監視システムにより、公道における搬送サービスでは国内で初めて、搬送ロボット2台を1人で遠隔監視および制御することを可能としました。早期実用化を目指し、Fujisawaサスティナブル・スマートタウンにおいて、街にお住まいの皆様や企業様とともに、複数のサービス実証を進めています。

今後、深刻化する人手不足や労働負荷軽減、非対面・非接触などへの需要に応えることで、便利でいきいきとした暮らしの実現に貢献していきます。

- ④ 従来比10倍の高速化を実現した顔認証技術をコアにした非接触認証ソリューションを開発  
世界最高水準の顔認証技術をさらに進化させ、認証速度を当社従来比で最大10倍高速化した認証システムを開発しました。これにより1時間あたり10万回以上の照合回数への対応が可能になりました。またアルゴリズムの改善によりマスク着用時等の顔認証率を当社従来比2.2倍に向上でき、これらをコアエンジンにした非接触認証ソリューションの提供を開始しました。

昨今の新型コロナウイルス感染症拡大を受け、非接触センシングのニーズは急速に高まっており、今後も顔認証技術の進化を加速していきます。

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



①真空断熱  
保冷ボックス



②円筒形  
リチウムイオン電池



③無人搬送ロボット



④顔認証システム

### (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に基づき設備投資を行った結果、当年度の設備投資金額は2,310億円となりました。

主要な設備投資は、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、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・長期化を図っております。

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。

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(注)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

当社グループは、「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」という経営理念のもと、経営の基盤としてESGに取り組んでいます。パリ協定やSDGs(持続可能な開発目標)など世界の潮流を踏まえた上で、持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。

### <環境への取り組み>

近年、気候変動の影響と考えられる猛暑や豪雨による被害が世界中で頻発し、社会の持続可能性が危惧されています。そのような中、2020年10月日本政府より2050年までにCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指すカーボンニュートラル(CN)が宣言されました。当社では「パナソニック環境ビジョン2050」のもと「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同時に創るエネルギーの拡大を進めています。当社の事業領域には、クリーンなエネルギーの創出や活用に貢献する水素技術や車載用電池、エネルギー効率を改善するデバイスやソリューション、省エネ家電など、CN実現に貢献する製品・技術が多くあり、これらの事業を伸長させることで、環境ビジョンの実現とともにCNへの貢献拡大を目指しています。

CO<sub>2</sub>削減に貢献する製品として、建物などの窓や冷凍冷蔵ショーケースでの熱損失を抑制する真空断熱ガラスがあります。プラズマディスプレイパネルの技術を応用することで約6mmの薄さと業界最高クラスの断熱性能を両立し、2020年度省エネ大賞を受賞しました。生産活動においてはCO<sub>2</sub>ゼロ工場の推進に取り組んでいます。CO<sub>2</sub>ゼロ工場とは、省エネをはじめとした生産効率向上の徹底、再生可能エネルギー導入や環境価値の購入などにより工場からのCO<sub>2</sub>排出を実質的にゼロとする工場のことです。2020年度には二次電池を生産するパナソニック エナジー 無錫(有)でCO<sub>2</sub>ゼロ工場を新たに実現しました。また、コーポレートショールームであるパナソニックセンター東京で、非製造拠点として当社初のCO<sub>2</sub>ゼロショールームを実現しました。

生産活動におけるCO<sub>2</sub>排出量も着実に削減しています。2019年度<sup>(注)1</sup>はグローバルで223万トンと2013年度比で34%削減し、SBT<sup>(注)2</sup>として認定された削減目標に対して順調に進捗しています。また、再生可能エネルギーの自社導入や外部調達も積極的に行い、2019年に加盟した国際イニシアチブRE100<sup>(注)3</sup>が目指す「2050年までに再生可能エネルギー比率100%」という目標に対して、業界平均を上回る進捗となっています。

(注) 1. 2020年度実績が確定するのは2021年8月であるため2019年度実績を記載

2. SBT: Science Based Targets パリ協定が求める水準と整合した温室効果ガス削減目標

3. RE100: 事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることを旨とする推進機関

### <社会への取り組み>

人権の尊重に関しては、「パナソニック行動基準」に「人権を尊重し、各国・各地域において法令を順守するとともに、文化・宗教・価値観などを正しく理解・認識することに努め、それらに対し敬意をもって接し、誠実に行動」することを明記し、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、人権に関する社内啓発や人権リスクの把握と対応に努めています。また、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求めるだけでなく、人権、労働安全衛生、環境、コンプライアンス、情報セキュリティの取り組みなど、グリーン調達・クリーン調達を積極的に推進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・地域においても法令と企業倫理を順守し公正な事業を推進していくために、「グローバル贈収賄・腐敗行為防止規程」をはじめとする不正行為防止のための社内規程や、不祥事の早期発見・解決を目指した内部通報制度を整備しています。また、従業員啓発を目的としたコンプライアンスeラーニングを毎年グローバルに実施しています。

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、経営理念やSDGsを踏まえて社会課題の解決を目指しています。2020年度は、従業員の社会参画と海の生物多様性保全の両方を目指す取り組みとして、持続可能な漁業や養殖業の認証を取った食材を提供する社員食堂を52拠点まで増やしました。また、次世代育成の取り組みとして、映像制作、オリンピック・パラリンピック、キャリアデザインを題材とした学び支援プログラムを展開しました。

こうした企業の社会的責任(CSR)に対する基本的な理解を社内に促すため、2020年度に日本国内全従業員を対象としてCSR eラーニングを実施しました。

### <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(35頁から37頁)」に記載しています。

## (6) 対処すべき課題

当社は、創業者 松下幸之助の定めた綱領で謳っているとおり、長きに亘り、「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まいりました。今後も、この理念を不変の存在意義として継承し、優れた商品やサービスを、より早く、より多くのお客様にお届けすることを通じて、理想的な暮らしや社会の実現、地球環境保護といったグローバルでの社会課題の解決に、大きな貢献を生み出すことを目指してまいります。

2021年度の経営環境は、各国の政治・金融情勢、貿易停滞のリスク、またワクチンの接種や普及次第ではあるものの、新型コロナウイルス感染症の状況などにおいて不確実性が依然として高く、世界経済の先行きも見通しにくい状況が続きます。日本でも、こうした国際経済の影響を少なからず受けるとみられます。

このような経営環境のもと、当社は、事業の状況に応じた固定費管理と、新型コロナウイルス感染症による社会変化を捉えた新たな事業機会への取り組みを進めながら、2019年度からスタートした中期戦略の最終年度として、事業ポートフォリオマネジメントと経営体質強化を継続していきます。あわせて、全ての事業において、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。

また、2021年10月には、2022年度からの持株会社制への移行に向けて、現行のカンパニー制を廃止し、新体制へ再編する予定です。新体制において、中期戦略を着実に推進するとともに、2022年4月1日からの新事業会社での円滑な事業運営に向けた準備を進めていきます。

持株会社制への移行により分社化される各事業会社は、自主責任経営を徹底し、外部環境変化に応じた迅速な意思決定や、事業特性に応じた柔軟な制度設計などを通じて、事業競争力の大幅な強化に取り組んでいきます。持株会社は、各事業会社の競争力強化を積極的に支援するほか、グループ全社視点での成長戦略を推進し、グループとしての企業価値向上に努めていきます。

なお、当社は、世界トップクラスのサプライチェーン・ソフトウェアの専門企業である米国Blue Yonder Holding, Inc. (Blue Yonder) の80%分の株式を追加取得し、同社を完全子会社化することについて、2021年4月23日の当社取締役会で決定し、Blue Yonderおよび

同社の実質的な株主との間で最終合意に至りました。これにより、2020年7月取得済の20%分の株式と合わせて全株式を取得することになります。

注力事業の一つであるサプライチェーン分野の「現場プロセス事業」の領域においては、コロナ禍での極端な需要変動、物流の負担増、消費者ニーズの変化対応、働き手不足や省資源、脱炭素といった課題が山積しています。当社は、自身の100年にわたる製造業としての知見やノウハウを通じ、現場の人・モノ・機器の動きをデジタルデータとして可視化し、サイバー空間で分析。それらの情報を経営判断につなげ、グローバルでのリードタイム短縮や在庫削減、ボトルネック解消などにより、お客様の経営課題を解決するとともに、エネルギーの削減、資源の有効活用を通じて、地球環境の保全やサステナブルな社会の実現を目指します。

お客様にとって、より付加価値の高いサービスを提供するために、ハードウェアの深化、ソリューションビジネスへのシフト、リカーリング<sup>(注)</sup>ビジネスの拡大、そしてソフトウェアによる変革が喫緊の課題となっています。本出資により、当社は、世界トップクラス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させます。加えて、自社のサプライチェーンにおけるオペレーション力強化(コスト競争力の向上等)を図るとともに、アジャイル(俊敏)な企業文化を取り入れ、融合することにより、自社の変革を加速していきます。

(注) リカーリング：継続的に収益をあげる仕組み

## <報告セグメントにおける取り組みの方向性>

### アプライアンス

環境・省エネや健康・衛生意識の高まり、生活・価値観の変化により、空調や白物家電などの領域は引き続き成長が見込まれています。一方、テレビ・オーディオなどのAV領域は、技術進化の停滞やコモディティ化の進展により、成長性の悪化が見込まれています。

成長領域である空調事業では、強い「商品×地域」への注力や、ナノイーなどの当社技術・商材を活用した差別化で、優位性を築いていきます。テレビなどの事業環境が厳しいスマートライフネットワーク事業は、構造改革を継続し、収益改善を目指していきます。また、白物家電を中心とするホームアプライアンス事業では、お客様の行動・活動を起点とした商品・サービス開発や、日本・中国連携の深化による設計・商品の共通化、開発リソースの効率化を通じて新たなお客様価値を創出し、グローバルに展開していきます。

### ライフソリューションズ

世界的に、生活習慣や働き方への考え方が変化し、健康・衛生意識、特に空質<sup>(注)</sup>への関心の高まりや、ワークプレイスの分散化が進展していきます。日本では、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた新築着工減の影響は残るものの、海外では、インドや東南アジアを中心に需要の回復・拡大が期待されています。

日本では、主に非住宅分野において、複数の商材が連携したシステムでの販売・施工に加え、お客様の課題を解決するためのデータ解析やそれに基づくコンサルティング、納入後の保守・サービスまでをご提供し、お役立ちの幅を広げていくことに取り組んでいきます。海外では、インドやトルコ、ベトナムを中心にマーケティング・生産体制を強化し、電設資材の拡大を図るとともに、お客様ごとのご要望にお応えする件名事業の体制強化・新規事業の取り組みを進め、事業拡大を図っていきます。お客様視点でくらしをより良く、快適にする事業をグローバルで実現していきます。

(注) 空質：換気や調湿、除菌、気流など空間における空気の状態

### コネクティッドソリューションズ

労働力人口の減少や消費者嗜好の多様化、ニューノーマルへの対応などが進む中、製造・物流・流通における事業領域は継続的な市場拡大が見込まれています。特に、サプライチェーンにおける課題解決の需要は、世界的に増加しています。

現場プロセス事業では、製造・物流・流通を中心とした現場(つくる・運ぶ・売る)の業務プロセス革新によって、お客様の様々な経営課題解決に貢献していきます。物流・流通を中心としたサプライチェーン領域では、倉庫業務や輸配送効率化、在庫適正化などの高付加価値ソリューションをモデル化、展開し、お客様の販売拡大やコスト削減などでお役立ちを果たしていきます。また、戦略的資本参加によりパートナーシップを拡大したBlue Yonderとともに「オートノマス(自律的な)サプライチェーン™」の実現を加速していきます。ファインプロセス(製造)領域では、加工プロセスコントロールを軸に生産活動の価値を最大化し、開発から製造・販売・サービス一体でお客様に向き合い、全プロセスで継続的価値の提供に取り組むなど、ソリューション販売の拡大を進めていきます。

## オートモーティブ

自動車業界は、新型コロナウイルス感染症の影響はあったものの、CASE<sup>(注)1</sup>の進展に対応する取り組みが活発化しています。移動空間の快適性や安全運転支援への要請は、さらに増えています。

車載機器事業では、強みを発揮できるコックピットシステム<sup>(注)2</sup>、HUD<sup>(注)3</sup>、ADAS<sup>(注)4</sup>を注力分野として、クルマの快適性・安全性の向上に貢献する取り組みを進めています。コックピットシステムは、高い操作性と最適な情報表示のノウハウや、急速に複雑化かつ大規模化するクルマの情報機器化を支えるソフトウェア開発力を強みに、競争優位性を確立していきます。小型化・低歪かつ明るく鮮明な表示を実現するHUDや、車載カメラなどの強いデバイスに加えて画像認識などの先端技術を連携させたADASの開発を強化し、操作性・視認性・安全性を高め、お客様価値の最大化に取り組みます。車載電池事業では、円筒形リチウムイオン電池がさらなる高容量化を実現、北米電池工場で新たな増産投資を進めています。新電池の開発や欧州事業展開の可能性を検討、また高コストなコバルトの使用量をゼロにした電池の商品化を2～3年以内に見込むなど、今後も成長を実現していきます。

- (注) 1. CASE : Connected(クルマが通信ネットワークに接続され、運転支援情報の受信やエンターテインメント等のサービス享受)、Autonomous(自動運転)、Shared & Services(車を共有して使うサービス)、Electric(電動化)
2. コックピットシステム : オーディオ/ビジュアルで安全(運転に必要な情報)・快適(エンターテインメント)なドライブをサポートする車載機器
3. HUD : Head-Up Display(運転に必要な情報をドライバーの視線前方に表示し、視線移動を少なくすることでより安全運転に役立つディスプレイ機器)
4. ADAS : 先進運転支援システム(自動ブレーキ、自動駐車など、車両が危険を察知し、車両を自動制御することで交通事故を防止する安全運転支援システム)

## インダストリアルソリューションズ

IoT社会の進展やモビリティの進化、労働人口の減少などを背景に、「情報通信インフラ」「車載CASE」「工場省人化」の領域では、安定性や安全性、自動化・ネットワーク化などへの要求が高まっており、継続的な進化を伴いながら、中長期的に需要が拡大することが見込まれています。

これらの高成長領域に経営資源を集中し、「強いデバイス」と「強いデバイスを核としたシステム」による価値提供を通じて、社会課題の解決に貢献していきます。具体的には、「情報通信インフラ」では5G基地局やデータセンター向けに低損失・長期保証可能なデバイスやシステム、「車載CASE」では電装化やxEV<sup>(注)</sup>向けに小型高効率・高信頼なデバイスやシステム、「工場省人化」では生産設備等向けにデバイスにソフトやサポートを組み合わせた導入容易なパッケージ商品を展開していきます。デバイスは源泉技術、システムはお客様との共創で商品力を強化し、中長期で業界を上回る成長を実現していきます。

(注) xEV : 電動車(電気自動車、ハイブリッド電気自動車、プラグイン・ハイブリッド(電気)自動車、(水素)燃料電池自動車の総称)

## <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付け、取締役会と監査役・監査役会体制のもと、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の強化に継続して取り組んでいます。取締役会での持株会社制への移行に向けたグループのあり方に関する議論の展開、指名・報酬諮問委員会におけるトップ交代の決議に至る徹底した審議プロセスなどを通じて、監督機能、コーポレート戦略の意思決定機能としての実効性を高めています。また、指名・報酬諮問委員会や取締役会実効性評価の仕組みの活用などにより、経営の機動性や透明性を高める活動を進めています。

### 環境

当社グループは、より良い暮らしと持続可能な地球環境の両立を目指した「パナソニック環境ビジョン2050」を策定し、創・蓄・省エネ、エネルギーマネジメントに関する商品、技術、ソリューション開発を通じて、使うエネルギーを削減するとともに、それを超えるクリーンなエネルギーの創出・活用に向けた取り組みを進めています。また、カーボンニュートラル実現に向けて、エネルギーとともに資源の有効活用も重要な課題と認識し、お客様のライフスタイルや価値観の変化に合わせた「サーキュラーエコノミー<sup>(注)1</sup>型事業」に挑戦しています。さらに、「TCFD<sup>(注)2</sup>」の提言を踏まえて、気候変動の影響を受けやすいと判断した事業を含めたリスクと機会を特定し、シナリオ分析と対応策の検討を行っています。

(注) 1. サーキュラーエコノミー：循環経済。資源消費に依存せず持続可能な成長を目指す経済戦略

2. TCFD：金融安定理事会により設置された気候関連財務情報開示タスクフォース  
(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

### 人材戦略

利益成長と収益性改善を目指す当社グループでは、一人ひとりがチャレンジでき、能力を十分に発揮できる組織風土づくりを進めています。変化が激しい事業環境に対して柔軟かつ強固な事業体制を実現するため、全社最適視点で事業構造改革を担う「執行役員」と、個別事業の強化・変革を担う「事業執行層」に分け、役割に応じたマネジメントで、事業変革に向けたモチベーション向上を図っています。さらに、当社の事業経営における中核として担当事業の収益性向上と将来の競争優位の実現を担う事業執行層に対しては、成果に対する信賞必罰と未来に向けた変革へのチャレンジを一層促進する人事処遇制度を2020年度より導入しています。

また、年齢・社歴・国籍にかかわらずグローバルに活躍できる人材づくりの仕組みとして、「グローバル人事プラットフォーム」を構築しています。人材マネジメント情報を可視化、可活用化する「グローバルタレントデータベース」の活用などで、国・地域・会社を超えた配置・登用やキャリア・能力開発を実現し、人材マネジメントの高位平準化、組織能力向上を目指しています。

## (7) 財産および損益の状況の推移

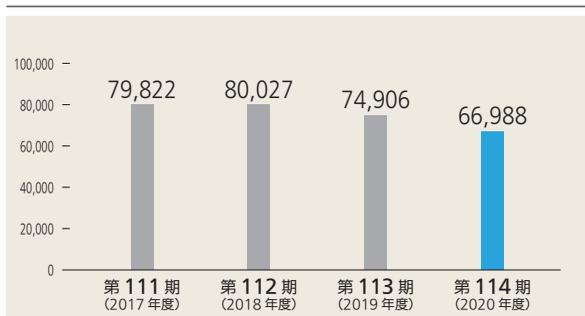
### ① 当社グループ

区 分	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度 (当年度)
売上高 (億円)	79,822	80,027	74,906	66,988
営業利益 (億円)	3,805	4,115	2,938	2,586
税引前利益 (億円)	3,786	4,165	2,911	2,608
親会社の所有者に帰属する 当期純利益 (億円)	2,360	2,841	2,257	1,651
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)	101.20	121.83	96.76	70.75
総資産 (億円)	62,911	60,139	62,185	68,471
親会社の所有者に帰属する持分 (億円)	17,076	19,135	19,983	25,940
1株当たり親会社の所有者に 帰属する持分 (円)	732.12	820.41	856.57	1,111.73

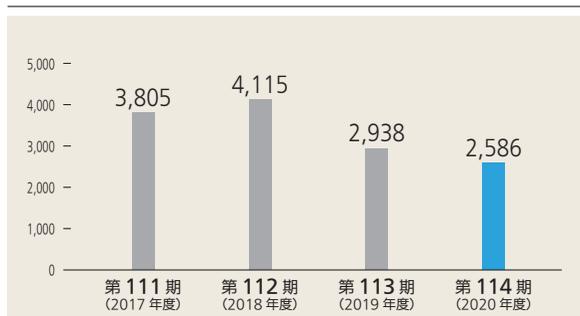
(注) 億円単位の記載金額は、億円未満を四捨五入して表示しております。

- 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、営業利益、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年度は、国内はアプライアンスのコンシューマ向け販売が減収となりましたが、車載関連・パナソニックホームズ株などの増販により、前年度と同水準、海外では車載関連、北米の食品流通等が好調で増収となりました。利益につきましては、資産売却益や年金制度の改定に伴う一時益などにより、営業利益、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。
- 2019年度は、事業ポートフォリオ改革の影響や中国での投資需要低迷に加え、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により減収となりました。利益につきましては、固定費削減や合理化に加え、事業譲渡益などがありましたが、減販損の影響が大きく、事業構造改革費用の計上もあり、営業利益、税引前利益、親会社の所有者に帰属する当期純利益とも、減益となりました。
- 2020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)



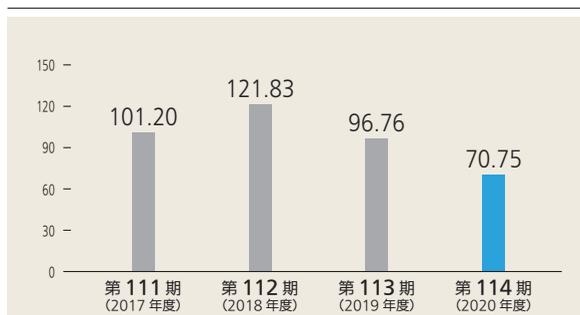
▶ 営業利益 (単位: 億円)



▶ 親会社の所有者に帰属する当期純利益 (単位: 億円)

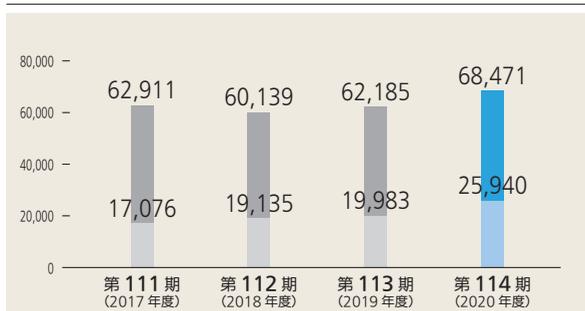


▶ 基本的 1 株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益 (単位: 円)



▶ 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)



## ② 当社

区 分	2017年度 (第111期)	2018年度 (第112期)	2019年度 (第113期)	2020年度 (当期)
売上高 (億円)	40,561	42,552	40,588	38,126
経常利益 (億円)	3,210	1,652	1,373	1,371
当期純利益 (億円)	1,740	1,391	1,555	788
1株当たり当期純利益 (円)	74.61	59.64	66.67	33.77
総資産 (億円)	44,277	44,384	44,327	44,822
純資産 (億円)	13,797	14,391	15,180	15,452
1株当たり純資産 (円)	591.03	616.38	650.16	661.79

(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(第112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 2018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(第112期)の期首の純資産の帳簿価額に反映されております。

- 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(第112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。
- 2019年度(第113期)は、中国向け電子部品、エアコンをはじめとする家電製品などの売上の減少により、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などにより、経常利益は減益となりました。一方、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、当期純利益は増益となりました。
- 2020年度(当期)は、新型コロナウイルス感染症の影響によるアビオニクス事業などの売上の減少により、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などにより、経常利益は減益となりました。また、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、当期純利益も減益となりました。

▶ 売上高 (単位：億円)



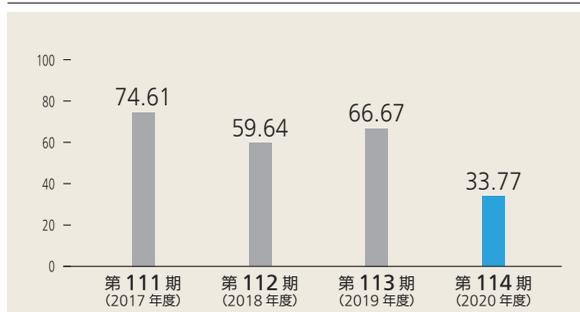
▶ 経常利益 (単位：億円)



▶ 当期純利益 (単位：億円)

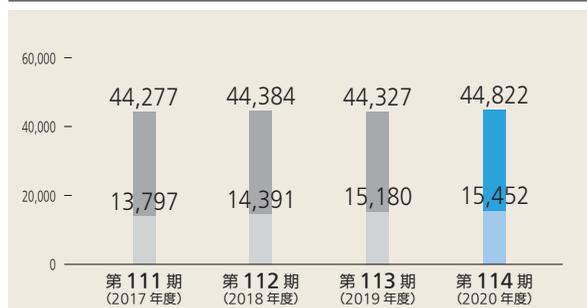


▶ 1 株当たり当期純利益 (単位：円)

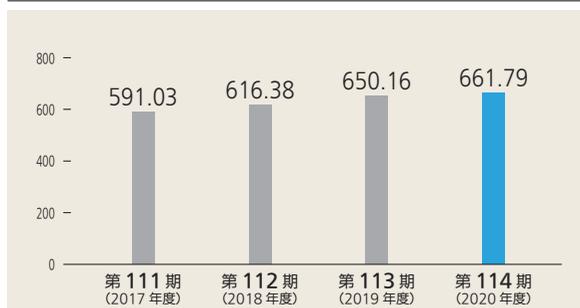


▶ 総資産 (単位：億円)

▶ 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

(2021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
	ライフ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
	オートモーティブ社	神奈川県横浜市
	インダストリアルソリューションズ社	大阪府門真市
	中国・北東アジア社	中国北京市
	US社	米国ニュージャージー州

(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

(2021年3月31日現在)

会社名	資本金 百万円	議決権比率 %	主要な事業内容	本店所在地
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
パナソニック スマートファクトリーソリューションズ㈱	9,000	※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
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	二次電池等の製造販売	大阪府大東市
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
パナソニック コンシューマーマーケティング㈱	100	※100.0	各種電気製品等の販売	大阪府大阪市

(注) ※印は間接所有を含む比率であります。

## ③ 海外子会社

(2021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 アピオニクス㈱	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 1,156,850	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	テレビ等の製造販売	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

(2021年3月31日現在)

区分	従業員数
アプライアンス	66,054名
ライフソリューションズ	47,400名
コネクティッドソリューションズ	25,192名
オートモーティブ	25,909名
インダストリアルソリューションズ	63,138名
報告セグメント 計	227,693名
その他	12,967名
全社(共通)	2,880名
合計	243,540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15,845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
59,006名	45.8歳	22.7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。

- 2020年4月1日付で、当社は、連結子会社である三洋電機(株)の車載用角形電池事業等を、同じく連結子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(株)(以下、「PPES」)に承継するとともに、同日付で、PPESの株式の一部をトヨタ自動車(株)に譲渡し、PPESを合併会社化しました。これによりPPESは当社の持分法適用会社となり、連結子会社ではなくなりました。
- 2020年7月20日付で、当社は、サプライチェーン・ソフトウェアの専門企業であるBlue Yonderの株式の20%を取得し、同社を持分法適用会社としました。また、2021年4月23日付の取締役会において、Blue Yonderの80%の株式を追加取得し、同社を完全子会社化することを決定し、Blue Yonderおよび同社の実質的な株主との間で最終合意に至りました。これにより、すでに保有する20%分の株式と合わせて全株式を取得することになります。
- 2020年9月1日付で、当社は、連結子会社であるパナソニック セミコンダクターソリューションズ(株)(以下、「PSCS」)を中心に運営している半導体事業を、台湾に本社を置く半導体企業であるWinbond Electronics Corporation傘下のNuvoton Technology Corporationに譲渡しました。これにより、PSCSは当社の連結子会社ではなくなりました。

## 2. 当社の株式に関する事項 (2021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 2,453,563,397株  
 (3) 株主数 477,323名  
 (4) 大株主(上位10名)

株主名	持株数 千株	持株比率 %
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。

## (5) 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に交付した株式の状況

	株式の種類と数	交付対象者数
取締役(社外取締役を除く)	当社普通株式 105,300株	6名

- (注) 当社の株式報酬制度に基づき交付されたものであり、その内容につきましては、事業報告29頁から31頁「3.(2)取締役および監査役の報酬等」に記載しております。

### 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

(2021年3月31日現在)

地位	氏名	担当
取締役会長	長 榮 周 作	
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	佐 藤 基 嗣	コーポレート戦略本部長、US社 社長、総務・保信担当、総括安全衛生責任者
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
代表取締役 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、パナソニックチャイナ(株)会長
取締役	筒 井 義 信	
取締役	大 田 弘 子	
取締役	富 山 和 彦	
取締役	野 路 國 夫	
取締役	澤 田 道 隆	
取締役	川 本 裕 子	
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)、全社コストパスターズプロジェクト担当、BPRプロジェクト担当、パナソニックホールディングオランダ(株)会長、パナソニック出資管理(同) 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
常任監査役	富 永 俊 秀	
常任監査役	藤 井 英 治	
監査役	佐 藤 義 雄	
監査役	木 下 俊 男	
監査役	由 布 節 子	

- (注) 1. 取締役 筒井義信、大田弘子、富山和彦、野路國夫、澤田道隆および川本裕子は、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、木下俊男および由布節子は、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 富永俊秀は、当社の経理部門出身であり、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。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る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. 当年度中の取締役および監査役の異動は、次のとおりであります。
- (就任)  
2020年6月25日開催の第113回定時株主総会において、新たに澤田道隆および川本裕子は取締役に、藤井英治および由布節子は監査役に、それぞれ選任され就任いたしました。
- (退任)  
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任期満了により、吉田守および宮川美津子は監査役を退任いたしました。
5. 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な不可欠な基本機能・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。

6. 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	長 榮 周 作	一般財団法人 道路交通情報通信システムセンター	理事長
	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

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。

7. 2021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	
代表取締役社長	津 賀 一 宏	
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、US社 社長、調達担当、総括安全衛生責任者
代表取締役副社長執行役員	本 間 哲 朗	中国・北東アジア社 社長、中国・北東アジア総代表、パナソニック チャイナ(株) 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	筒 井 義 信	
取締役	大 田 弘 子	
取締役	富 山 和 彦	
取締役	野 路 國 夫	
取締役	澤 田 道 隆	
取締役	川 本 裕 子	
取締役専務執行役員	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、施設管財担当、パナソニック ホールディング オランダ(株) 会長、パナソニック 出資管理(同) 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・カウンセラー(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	富 永 俊 秀	
常任監査役	藤 井 英 治	
監査役	佐 藤 義 雄	
監査役	木 下 俊 男	
監査役	由 布 節 子	

(2) 取締役を兼務しない執行役員

地位	氏名	担当
	楠 見 雄 規	チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(CEO)
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
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	坂 本 真 治	インダストリアルソリューションズ社 社長
専務執行役員	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	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
常務執行役員	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、スポーツマネジメント事業担当
常務執行役員	松 岡 陽 子	くらし事業戦略本部長
常務執行役員	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	マニッシュ シャルマ Manish Sharma	パナソニック インド(株) 社長
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)、総務・保信担当、CSR・企業市民活動担当
執行役員	小 川 立 夫	チーフ・テクノロジー・オフィサー(CTO)、薬事担当
執行役員	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
執行役員	臼 井 重 雄	デザイン担当(兼)デザイン本部長

## (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等

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。

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「譲渡制限付株式報酬」から構成されており、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。

「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、役割に応じて金額決定しております。

「業績連動報酬」は、業績向上への意欲を高めるため、全社および担当事業の単年度業績評価と連動して決定しております。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おります。評価基準は、調整後営業利益<sup>(注)</sup>、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及び評価対象年度の目標値に照らして評価を行います。主な指標の目標と実績は、以下のとおりです。

業績連動報酬に係る主な指標 (前事業年度 連結業績)	(単位：億円)	
	2019年度目標 (2019年5月公表値)	2019年度実績
調整後営業利益 <sup>(注)</sup>	3,000	2,867
親会社の所有者に帰属する 当期純利益	2,000	2,257

(注) 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た当社の経営管理指標

「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おります。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おります。

「譲渡制限付株式報酬」は、割当から3年を譲渡制限期間とし、対象取締役が譲渡制限期間中、継続して当社の取締役、取締役を兼務しない執行役員、フェロー、従業員、または当社の取締役会があらかじめ定める地位のいずれかの地位にあることを条件として、割当株式の全部について、譲渡制限期間の満了時点で譲渡制限を解除することを基本としております。なお、対象取締役が任期満了または定年その他正当な事由もしくは死亡により退任または退職した場合には、割当契約にて定める内容に従い、割当株式の全部または一部について所定の時期に譲渡制限を解除します。譲渡制限が解除されない割当株式は、当社が無償で取得します。当年度については、2020年7月13日に1株につき961.4円（「譲渡制限付株式報酬」としての新株式の発行に関する取締役会決議日の前営業日である2020年6月24日の東京証券取引所市場第一部における当社普通株式の終値）の価額で、当社取締役6名に対し105,300株を発行しました。本割当株式の譲渡制限期間は2020年7月13日～2023年7月13日です。

「基本報酬」、「業績連動報酬」は毎月金銭報酬として支給しております。また、「譲渡制限付株式報酬」については、毎年定時株主総会後の一定期間内に支給しております。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おります。

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、その結果を取締役に答申しております。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おります。

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に答申しております。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に、その決定を一任しておりますが、代表取締役社長は、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おります。当年度における報酬については、大田弘子取締役（社外・委員長）、筒井義信取締役（社外）、富山和彦取締役（社外）、長榮周作取締役会長、津賀一宏代表取締役社長の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代表取締役社長津賀一宏が決定しました。

## 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	譲渡制限付 株式報酬
取締役 (うち社外取締役)	13 (6)	994 (80)	587 (80)	307 (-)	100 (-)
監査役 (うち社外監査役)	7 (4)	118 (40)	118 (40)	-	-
計	20	1,112	705	307	100

- (注) 1. 上記支給人員および支給額には、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。決議がされた時点において、その定めの対象とされていた取締役の員数は19人)
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。決議がされた時点において、その定めの対象とされていた取締役の員数は4人)
4. 株主総会の決議による取締役の譲渡制限付株式報酬の割り当てに関する報酬限度額は年額500百万円であります。(2019年6月27日開催の第112回定時株主総会で決議。上記2.の報酬額とは別枠であり、決議がされた時点において、その定めの対象とされていた取締役の員数は7人)
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。決議がされた時点において、その定めの対象とされていた監査役の員数は5人)
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

(2021年3月31日現在)

区分	氏名	兼職先	兼職内容
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
		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	社外取締役
	大田 弘子	政策研究大学院大学	特別教授
		ENEOSホールディングス株式会社	社外取締役
		株式会社日本共創プラットフォーム	社外取締役
富山 和彦	株式会社経営共創基盤	グループ会長	
	株式会社日本共創プラットフォーム	代表取締役社長	
野路 國夫	株式会社小松製作所	特別顧問	
	小松マテール株式会社	社外取締役	
澤田 道隆	花王株式会社	取締役会長	
川本 裕子	早稲田大学大学院 経営管理研究科(ビジネススクール)	教授	
	トムソンロイター・ファウンダーズ・シェアカンパニー	ディレクター	
	株式会社新生銀行	社外取締役	
	ソフトバンクグループ株式会社	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	
ギグワークス株式会社		社外取締役	
デンカ株式会社		社外取締役	
株式会社海外需要開拓支援機構	社外監査役		
由布 節子	渥美坂井法律事務所・外国法共同事業	シニアパートナー	

- (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	出席回数	主な活動状況および社外取締役が果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役	筒井 義信	取締役会:14/14回(100%)	生命保険事業における経営者として豊富な経験と高い見識を有しており、当該視点からの業務執行の監督・助言機能を期待していましたが、取締役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。また、指名・報酬諮問委員会の委員を務めました。
	大田 弘子	取締役会:14/14回(100%)	経済・財政に関して豊富な経験と高い見識を有しており、当該視点からの業務執行の監督・助言機能を期待していましたが、取締役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。また、指名・報酬諮問委員会の委員長を務めました。
	富山 和彦	取締役会:14/14回(100%)	経営コンサルタントとして豊富な経験と高い見識を有しており、当該視点からの業務執行の監督・助言機能を期待していましたが、取締役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。また、指名・報酬諮問委員会の委員を務めました。
	野路 國夫	取締役会:14/14回(100%)	総合機械メーカーの経営者として豊富な経験と高い見識を有しており、当該視点からの業務執行の監督・助言機能を期待していましたが、取締役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。
	澤田 道隆	取締役会:12/12回(100%)	総合化学品メーカーの経営者として豊富な経験と高い見識を有しており、当該視点からの業務執行の監督・助言機能を期待していましたが、取締役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。
	川本 裕子	取締役会:11/12回(92%)	金融やガバナンスに関して豊富な経験と高い見識を有しており、当該視点からの業務執行の監督・助言機能を期待していましたが、取締役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。
社外監査役	佐藤 義雄	取締役会:14/14回(100%) 監査役会:13/13回(100%)	生命保険事業における経営者や社外役員としての豊富な経験と高い見識を基に、取締役会および監査役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。
	木下 俊男	取締役会:14/14回(100%) 監査役会:13/13回(100%)	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、取締役会および監査役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。
	由布 節子	取締役会:11/12回(92%) 監査役会:10/10回(100%)	弁護士としての豊富な経験と高い見識を基に、取締役会および監査役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。

(注) 1. 書面決議による取締役会の回数(2回)を除いております。

2. 澤田取締役、川本取締役、由布監査役の出席回数については、2020年6月25日の就任後のものです。

### 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	836百万円
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	1,207百万円

- (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、会計に関するアドバイザー業務等の対価を支払っております。
3. 一部の子会社等は、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、世界中の人々の暮らしの向上と、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。

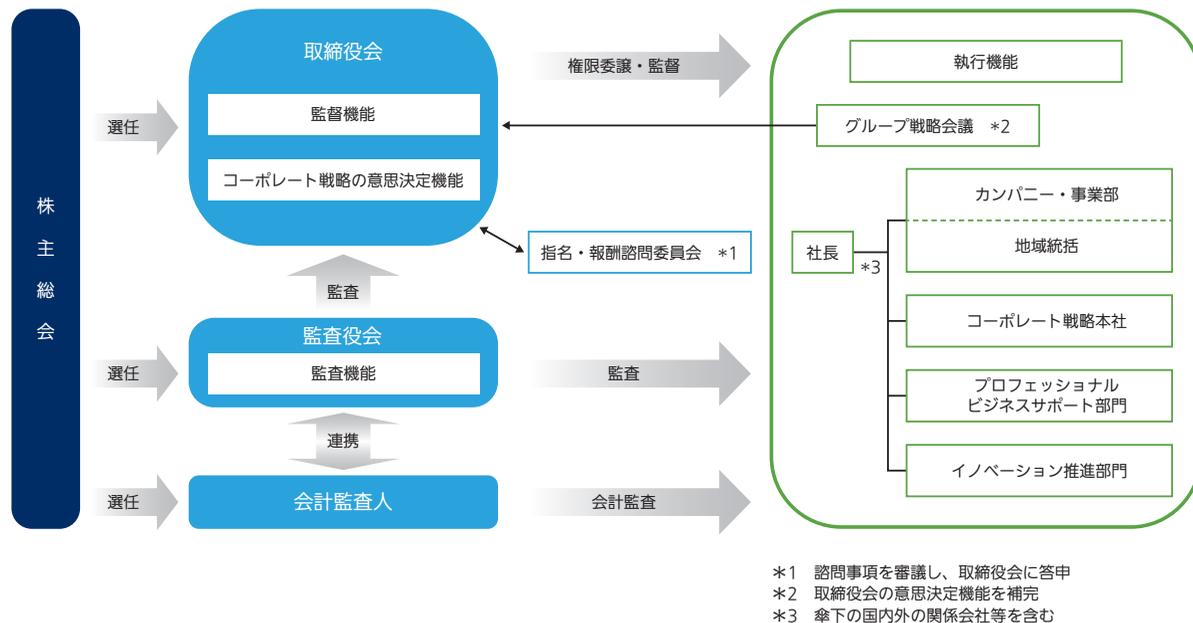
当社は、コーポレート・ガバナンスをそのための重要な基盤と認識し、取締役会と、監査役・監査役会からなる監査役制度を基礎として、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築・強化に努めております。

#### 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、2020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（2021年3月31日現在）>



## 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、株主の皆様のご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6名を含む13名(社外取締役比率3分の1以上)で構成し(うち2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、2021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)、筒井社外取締役、富山社外取締役、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。

#### 【2020年度のアンケート項目と結果】

##### ①アンケート項目

- 1) 2020年度を取締役会運営方針の検証
- 2) 持株会社における取締役会の役割
- 3) 持株会社における取締役の役割
- 4) その他、実効性評価の方法などについて

##### 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、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。

※社外役員の独立性判断基準については、招集ご通知32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事業報告29頁から30頁に記載の「報酬等の決定に関する方針等」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、2020年7月30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その他監査役職務執行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) 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、出された意見に対して順次、対応・改善を実施している。
  - 4) 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。
  - 5) 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当社およびグループ会社を対象としたコンプライアンスの取り組み、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」・「コンプライアンス監査」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」および「通報者等への報復行為禁止に関する規程」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) コンプライアンスの推進および監査・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」・「コンプライアンス監査」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益な取扱いを受けないことは、「パナソニック行動基準」および「通報者等への報復行為禁止に関する規程」によって確保されている。
- ⑪監査役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、創業者 松下幸之助の定めた綱領で謳っているとおり、長きに亘り、「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まいりました。今後も、この理念を不変の存在意義として継承し、優れた商品やサービスを、より早く、より多くのお客様にお届けすることを通じて、理想的な暮らしや社会の実現、地球環境保護といったグローバルでの社会課題の解決に、大きな貢献を生み出すことを目指してまいります。また、ガバナンス強化や組織風土改革、人材マネジメント、地球環境問題への対応などのESG(環境・社会・ガバナンス)の取り組みを企業経営の基盤として、社会的責任を果たすとともに事業機会を創出・推進し、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な価値提供を通じて、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行為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。

当年度業績は、新型コロナウイルス感染症による影響の長期化を背景とする不透明な環境の中、中期戦略で掲げているポートフォリオマネジメントや経営体質強化の取り組みを推進してまいりましたが、減販損の影響や前年の事業譲渡益の反動等により、誠に遺憾ながら当期純利益は減益となりました。この業績を踏まえ、連結業績に応じた利益配分を基本とする当社の配当方針、および財務体質の状況等を総合的に勘案し、当年度の配当については2020年11月30日に実施した中間配当10円と期末配当10円を合わせ、1株当たりの年間配当を前年度比で10円減配となる20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。

引き続き不透明な経営環境が続くことが予想されますが、経営体質強化の取り組みや新型コロナウイルス感染症の影響への対策に加え、中長期的な社会変化を踏まえた新たな事業機会への取り組みを通して持続的な利益成長を実現し、株主の皆様に対する利益還元につなげてまいります。