

事業報告(2021年4月1日から2022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

2021年度の世界経済は、新型コロナウイルス感染症のワクチン接種進展等を背景に回復が進みましたが、変異株の影響で先行きが見通しにくい状況が続きました。原材料や物流費の高騰と部材不足が、年間を通じて常に景気の下押し要因となり、更に年度後半からは、インフレの加速や地政学リスク増大等による景気後退懸念が生じました。

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、経営体質強化等を継続してきました。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、2021年9月に、世界トップクラスのサプライチェーン^{(注)1}・ソフトウェアの専門企業である米国Blue Yonder Holding, Inc. (以下、「Blue Yonder」)の80%分の株式追加取得を完了し、2020年7月に取得済の20%分の株式と合わせて全株式を取得、同社を完全子会社化しました。当社が長年培ってきたモノづくりのノウハウや、エッジデバイス^{(注)2}、IoT^{(注)3}、センシング技術等に、Blue YonderのAI(人工知能)・ML(機械学習)が強みであるソフトウェアプラットフォームを組み合わせることで、新しい価値を創造し、両社で「オートノマス(自律的な)サプライチェーン™」を加速、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ています。

なお、2021年10月には、2022年度からのパナソニックホールディングス(株)を持株会社とする事業会社制への移行に向けて新体制をスタートさせ、中期戦略を着実に推進するとともに、新事業会社による円滑な事業運営に向けた準備を進めました。

当年度の連結売上高は、7兆3,888億円(前年度比10%増)となりました。国内売上は、産業・情報通信向け商品が好調に推移し、増収となりました。海外売上は、需要増加を受けた車載電池が伸長、Blue Yonderの新規連結の影響もあり、増収となりました。

営業利益は、3,575億円(前年度比38%増)となりました。原材料価格高騰の影響などがあつたものの、増販益や価格改定の取り組みに加え、Blue Yonderの既存持分の再評価益の計上などにより、増益となりました。また、税引前利益は、3,604億円(前年度比38%増)、親会社の所有者に帰属する当期純利益は、2,553億円(前年度比55%増)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. エッジデバイス：インターネットに接続された機器のこと

3. 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

[セグメント別の状況]

2021年10月1日付のグループ体制再編に伴い、報告セグメントを「くらし事業」「オートモーティブ」「コネク」^(注)「インダストリー」「エナジー」の5つに区分変更しております。

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末の形態に合わせて組み替えて算出しております。

(注)「くらし事業」は、従来の「アプライアンス」「ライフソリューションズ」を母体として構成しております。

「オートモーティブ」は、従来の「オートモーティブ」の内、車載機器事業により構成しております。

「コネク」は、従来の「コネクティッドソリューションズ」を移行しております。

「インダストリー」は、従来の「インダストリアルソリューションズ」の内、メカトロニクス、産業デバイス、デバイスソリューション、電子材料の事業により構成しております。

「エナジー」は、従来の「オートモーティブ」に含まれていた車載電池事業と、「インダストリアルソリューションズ」に含まれていたエナジーソリューション、エナジーデバイスの事業により構成しております。

報告セグメント別の事業部および主要な事業内容

(2022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
くらし事業	<p>くらしアプライアンス社： キッチン空間事業部、ランドリー・クリーナー事業部、 ビューティ・パーソナルケア事業部</p> <p>空質空調社： 空調冷熱ソリューションズ事業部、パナソニック エコシステムズ(株)</p> <p>コールドチェーンソリューションズ社： ハスマン(株)、コールドチェーン事業部</p> <p>エレクトリックワークス社： ライティング事業部、エナジーシステム事業部、 スマートエネルギーシステム事業部</p> <p>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</p> <p>パナソニック サイクルテック(株)</p>	<p>冷蔵庫、電子レンジ、炊飯器、 洗濯機、掃除機、美・理容器具、 家庭用空調機器、業務用空調機器、 ヒートポンプ温水機器、 換気・送風機器、空気清浄機、 空間除菌脱臭機、 冷凍冷蔵ショーケース、照明器具、 ランプ、配線器具、 太陽光発電システム、燃料電池、 コンプレッサー、自転車、介護関連</p>
オート モーティブ	<p>車載コックピットシステム事業： インフォテインメントシステムズ事業部</p> <p>車載エレクトロニクス事業： 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)</p>	<p>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、 先進運転支援システム(ADAS)および 関連デバイス、 電動車向けシステム・デバイス、 電子ミラー</p>
コネクト	<p>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)、 Blue Yonder Holding, Inc.</p>	<p>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、 サプライチェーンマネジメントソフトウェア</p>
インダストリー	<p>制御機器・FAソリューション事業： メカトロニクス事業部、産業デバイス事業部</p> <p>電子デバイス・電子材料事業： デバイスソリューション事業部、電子材料事業部</p>	<p>リレー、スイッチ、電源、タッチパネル、 モーター、センサー、レーザーマーカ、 コンデンサー、コイル、抵抗器、 電子回路基板材料、半導体デバイス材料、 成形材料、液晶パネル</p>
エナジー	<p>車載事業： モビリティエナジー事業部</p> <p>産業・民生事業： 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</p>	<p>車載用円筒形リチウムイオン電池、 乾電池、リチウム一次/二次電池、 ニッケル水素電池、リチウムイオン電池、 蓄電モジュール/システム</p>
その他 (報告セグメントに 含まれない事業)	<p>エンターテインメント&コミュニケーション事業部、 ハウジングシステム事業部</p>	<p>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、インターカム、 水まわり設備、内装建材、外装建材</p>

■ 暮らし事業



当セグメントの売上高は、前年度比で3%増加し、3兆6,476億円となりました。

当年度は、国内はルームエアコンなど空質空調事業が減収となりましたが、海外は中国の美容家電・洗濯機・冷蔵庫や欧州のヒートポンプ式温水暖房機などが好調に推移し、為替影響もあり、全体では増収となりました。

主な事業部の状況としては、空調冷熱ソリューションズ事業部では、国内のルームエアコンの需要減はありましたが、欧州のヒートポンプ式温水暖房機やアジアのルームエアコンが堅調に推移し、増収となりました。

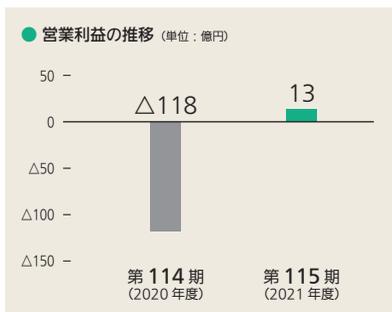
エネルギーシステム事業部では、海外を中心とした電設資材の販売が好調に推移し、増収となりました。

キッチン空間事業部では、国内の冷蔵庫・調理家電の販売が減少しましたが、中国の冷蔵庫や北東アジアの電子レンジなどの販売が好調に推移し、増収となりました。

ライティング事業部では、国内は照明用部品などを中心に増収となりましたが、中国の照明機器の販売落ち込みなどにより、全体では減収となりました。

当セグメントの営業利益は、1,136億円となりました。中国や欧州での増販益はありましたが、国内家電の減販、原材料価格の高騰、輸送費用の増加などの影響があり、前年度から533億円の減益となりました。

■ オートモーティブ



コックピットシステム



ヘッドアップディスプレイ表示図
(画像提供: トヨタ自動車㈱)



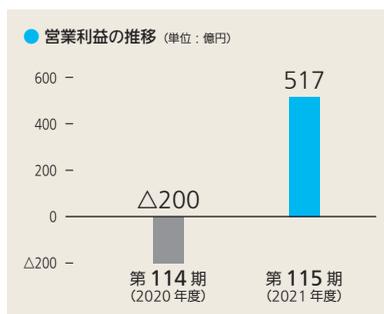
車載カメラ

当セグメントの売上高は、前年度比で5%増加し、1兆671億円となりました。

当年度は、主に東南アジアなどにおける新型コロナウイルス感染症再拡大や、世界的な半導体および部材のひっ迫などにより、自動車生産が当年度年初の見通しに比べて減少し、当セグメント売上高への影響がありました。しかしながら、上期において前年度に自動車生産が大きく減少したことからの回復があり、また、為替影響なども加わり、車載コックピットシステム事業、車載エレクトロニクス事業ともに増収となりました。

当セグメントの営業利益は、13億円となりました。半導体などの部材のひっ迫などによる価格高騰や輸送費用の増加がありました。さらに、前年度の上期に、新型コロナウイルス感染症拡大による一時的な工場稼働停止など企業活動が停滞していた結果、当年度はその反動などによる固定費の増加もありました。しかしながら、コストダウン効果や、車載エレクトロニクス事業において前年度に一時費用を計上したこともあり、前年度から131億円の増益となりました。

コネク



電子部品実装機 NPM-WX



高性能堅牢タブレットPC FZ-G2シリーズ



超高輝度プロジェクター PT-RQ35Kシリーズ

当セグメントの売上高は、前年度比で13%増加し、9,249億円となりました。

当年度は、パソコン・サーバー関連の需要増を受けた実装機や、米国や欧州を中心に市場が回復傾向であったプロジェクターがけん引し、増収となりました。

主な事業部の状況としては、プロセスオートメーション事業部では、サーバーやスマートフォン関連の設備投資および電気自動車関連投資が好調だったことにより、実装機の需要が増加し、増収となりました。

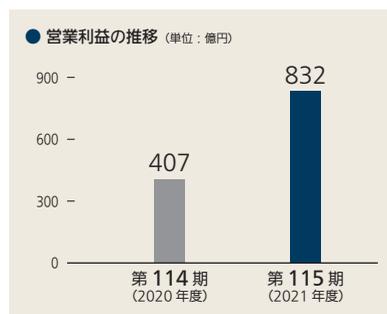
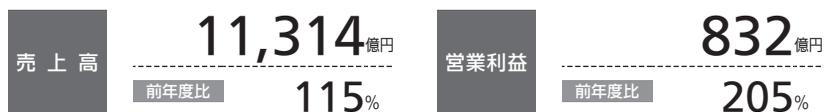
モバイルソリューションズ事業部では、欧州を中心に堅牢PCの需要が好調に推移し、国内法人向けノートパソコンの需要も増加したものの、新型コロナウイルス感染症拡大による部材調達の問題が影響し、減収となりました。

メディアエンターテインメント事業部では、リモートカメラの需要拡大に加え、欧米・中国のプロジェクターが好調に推移し、増収となりました。

パナソニック アビオニクス㈱では、航空需要や機体生産の回復遅れの影響はありましたが、旅客機の運航便数の回復基調により、機体メンテナンス・リペアサービス事業が増販となり、全体でも増収となりました。

当セグメントの営業利益は、517億円となりました。実装機やプロジェクターの増販益に加え、Blue Yonderの新規連結による既存持分の再評価益を計上したことなどにより、前年度から717億円の増益となりました。

■ インダストリー



産業用モーター



リレー



コンデンサー

当セグメントの売上高は、前年度比で15%増加し、1兆1,314億円となりました。

当年度は、原材料価格の高騰や半導体不足の影響はありましたが、産業用モーターやリレーに加え、情報通信インフラ・車載用コンデンサーを中心に増販となり、増収となりました。

主な事業の状況としては、制御機器・FAソリューション事業では、半導体製造装置市場の好況や生産設備の自動化など、設備投資需要拡大による産業用モーターやFAセンサーの増販に加え、車載用を中心にリレー・電源・モジュールユニットなどが好調に推移したことにより、増収となりました。

電子デバイス・電子材料事業では、サーバー・データセンターなどの情報通信インフラや車載用コンデンサーに加え、車載・産業用の基板材料の増販で、増収となりました。

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、832億円となりました。原材料価格の高騰や半導体不足の影響を受けましたが、情報通信インフラ・車載用コンデンサー、産業用モーター、電源、リレーなどの増販益に加え、生産性向上などの合理化を推進し、前年度から425億円の増益となりました。

■ エナジー



車載用円筒形リチウムイオン電池 (2170)



蓄電システム



リチウム一次電池

当セグメントの売上高は、前年度比で27%増加し、7,644億円となりました。

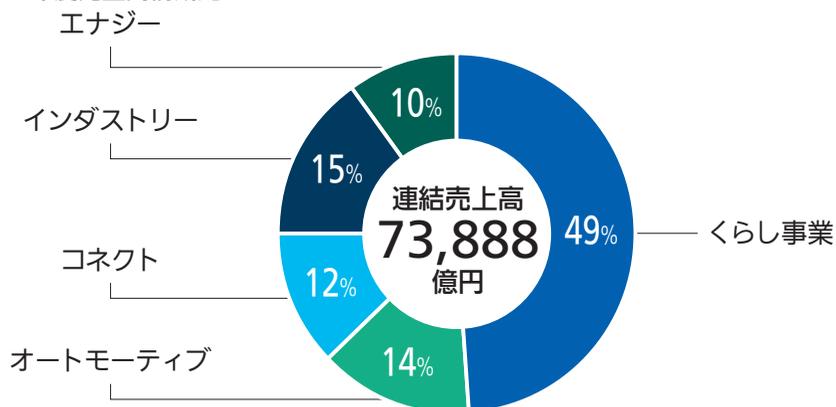
当年度は、世界的に旺盛な電気自動車需要やIoT・社会インフラの需要拡大を背景に、車載電池や蓄電システムなどの増販により、増収となりました。

主な事業の状況としては、車載事業では、世界的な環境規制の強化を背景に、旺盛な電気自動車需要が車載用リチウムイオン電池の販売をけん引しました。加えて、前年度の新型コロナウイルス感染症拡大による影響からの需要回復や、北米電池工場の新ラインが2021年8月から稼働を開始したことなどから、大幅な増収となりました。

産業・民生事業では、データセンター向けバックアップ電源用蓄電システムに加え、電動アシスト自転車などの動力向けにリチウムイオン電池の販売が好調に推移しました。また、中南米など重点市場向けの乾電池や、インフラ・医療向けのリチウム一次電池の販売も伸長し、増収となりました。

当セグメントの営業利益は、642億円となりました。増産に伴う固定費増加や原材料価格高騰などの影響はありましたが、車載電池や蓄電システムなどの増販益や材料合理化の取り組みなどによりカバーし、前年度から307億円の増益となりました。

● 2021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 (%)
暮らし事業	36,476	103	1,136	3.1	68
オートモーティブ	10,671	105	13	0.1	—
コネクト	9,249	113	517	5.6	—
インダストリー	11,314	115	832	7.4	205
エナジー	7,644	127	642	8.4	192
報告セグメント 計	75,354	108	3,140	4.2	150
その他	10,488	107	177	1.7	198
消去・調整	△11,954	—	258	—	—
連結決算	73,888	110	3,575	4.8	138

- (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末の形態に合わせ、組み替え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. 「その他」は、エンターテインメント&コミュニケーション、ハウジング、原材料の販売等が含まれております。なお、「その他」の事業は、ハウジングが堅調に推移し、前年度比で増収、増益となりました。
 5. 「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。
 6. 当年度の売上高のうち、国内売上高は前年度比で2%増加し3兆1,895億円、また、海外売上高は前年度比で17%増加し4兆1,993億円となりました。

(2) 研究開発の状況

当社グループは成長戦略に基づき、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、一人ひとりのくらしや社会の持続可能(サステナブル)な発展とともに心身が豊かな状態(ウェルビーイング)を目指した技術開発にも、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 業界最高発電効率56%^{(注)1}を実現した5kW純水素型燃料電池「H2 KIBOU」を開発

燃料電池のキーデバイスであるスタック部材など一部の部品をエネファームと共用化するなど、これまで培った技術やノウハウをベースに、水素から直接発電し発電時にはCO₂を排出しない、小型で業界最高の発電効率56%を有する5kW出力の純水素型燃料電池「H2 KIBOU」を開発しました。さらに、複数台を連結制御する技術を開発・搭載することで、電力需要に応じて発電出力のスケールアウト^{(注)2}が可能になるほか、建物の屋上や狭小地などへの設置が可能になりました。また草津拠点では、純水素型燃料電池と太陽電池を組み合わせた自家発電により事業活動で消費するエネルギーを100%再生可能エネルギーで賄う「RE100ソリューション」の実証にも取り組んでいます。

今後、水素の本格活用という再生可能エネルギーの導入拡大に向けた新たな選択肢の提案を通じて、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

② 車載用新型高容量リチウムイオン電池「4680」セルを開発

長年培ってきた電池技術・製造知見を活かし、電極や電解液、生産プロセスにインフォマティクス^{(注)3}を活用して技術開発を加速し、エネルギー容量が従来の「2170」セルの約5倍となる車載用新型高容量リチウムイオン電池「4680」セルを開発しました。これにより高品質・高安全という当社の強みをさらに磨きつつ、徹底した生産性向上によって業界をリードするコストの実現を目指して、和歌山工場に生産設備を設置し量産検証を実施します。

当社は、車載用円筒形セルを現在約50GWh/年生産しており、これは年間800万トンのCO₂削減に相当しています。世界が温室効果ガスの削減に向け取組む中、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 OHラジカル生成量が「ナノイー」比100倍の新「ナノイー X」デバイスを開発

当社独自の「ナノイー」デバイスをさらに進化させ、円周状に放電してOHラジカル生成領域を大幅に増加させた「ラウンドリーダ放電」を産学連携で新たに開発。OHラジカルが「ナノイー」比100倍生成する新「ナノイー X」デバイスを開発しました。これにより、花粉・ダニの死がいやフン(アレル物質)の抑制、ニオイの脱臭スピードが格段にアップしました。

昨今、外出自粛の広がりや、テレワークの浸透など生活様式の変化に伴う在宅時間の増加により、より良い空気環境への関心がますます高まる中、「ナノイーX」や次亜塩素酸 空間除菌脱臭機「ジアイーノ」といった当社独自のクリーンテクノロジーを継続的に進化させ、くらしや社会のさまざまなシーンにおいて、清潔で快適な空間を提供していきます。

④ 高速通信ネットワーク機器向け「低伝送損失多層基板材料 MEGTRON 8」を開発

高多層基板に求められる伝送損失の低減と耐熱性・信頼性とを両立する独自の樹脂設計・材料配合技術をベースに低誘電正接ガラスクロス・低粗度銅箔^{(注)4}との複合化技術を確立し、業界最高の低伝送損失(当社従来材比 約30%改善)を有する多層基板材料「MEGTRON 8」を開発しました。これによりデータ通信の大容量・高速化に貢献、また低伝送損失化は消費電力低減にもつながります。

5Gなど通信ネットワークの高速化・高周波化ニーズは急速に高まっており、今後も電子回路基板や部品など材料デバイス技術の進化を加速していきます。

- (注) 1. 2021年10月現在、パナソニック㈱調べ
 2. スケールアウト：処理を並列化、分散化してシステム全体の性能を向上させること
 3. インフォーマティクス：計算科学や統計学を活用した情報分析手法
 4. 低粗度銅箔：銅箔表面の粗度が極めて小さい銅箔。伝送損失を小さくすることができる



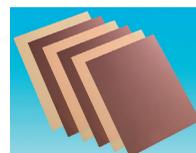
① 純水素型燃料電池
「H2 KIBOU」



② リチウムイオン電池
(左から「1865」「2170」「4680」)



③新「ナノイー X」
デバイス



④低伝送損失多層基板材料
「MEGTRON 8」

(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、重点事業を中心に設備投資を行った結果、当年度の設備投資金額は2,371億円となりました。

主要な設備投資は、くらし事業における家庭用電化機器・電設資材等の生産設備、インダストリーにおける電子部品・制御機器等の生産設備、エネルギー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、オートモーティブにおける車載機器等の生産設備、コネクトにおけるB2Bソリューション事業関連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)の発行により行いました。また、2021年9月にはBlue Yonderの80%分の株式追加取得を完了し、同社を完全子会社化しておりますが、株式取得に係る資金(70.9億米ドル)は、手元現預金(約35億米ドル)を活用するとともに、残額をブリッジローンにて調達しております。その後、2021年10月

に公募ハイブリッド社債(劣後特約付社債)^{(注)1} 4,000億円を発行しており、当資金によりブリッジローンの返済は完了しております。また、2021年9月に第15回円建無担保普通社債2,000億円(2016年9月発行)、2022年3月に第13回円建無担保普通社債800億円(2015年3月発行)を満期到来により償還いたしました。

これらの結果、当年度末の円建無担保普通社債の残高は6,000億円、円建公募ハイブリッド社債(劣後特約付社債)の残高は4,000億円、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。

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締結したコミットメントライン契約(総額7,000億円)^{(注)2}が満期を迎えたことに伴い、2021年6月に契約を更新し、期間を3年間とするコミットメントライン契約を締結しております。当該契約に基づく無担保の借入設定上限は総額6,000億円ですが、借入実績はございません。なお、当該契約とは別に2022年4月1日の持株会社化に伴う吸収分割実施にあたり、2022年3月31日に㈱三井住友銀行より3,000億円の借入を実施しております。当該借入は各事業会社へ借入債務として分割承継されたうえで、2022年4月1日に全額の返済を完了しております。

- (注)1. 公募ハイブリッド社債(劣後特約付社債)：資本と負債の中間的性質を持ち、利息の任意繰延、超長期の償還期限、清算手続きおよび倒産手続きにおける劣後性等、資本に類似した性質および特徴を有した社債
2. コミットメントライン契約：金融機関との間であらかじめ契約した期間・融資枠の範囲内で融資を受けることを可能とする契約

(5) サステナビリティ経営の取り組み

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」ことを経営基本方針の中心に据えており、この方針の実践こそがサステナビリティ経営であると考えています。

2021年度は、持続可能な社会を実現するための重要課題の設定と経営への反映、社会との対話の促進を目的として、グループCEOを長とするサステナビリティ経営委員会を12月に発足し、地球環境問題解決や人権尊重など重要課題への取り組みを進めています。また、1月に機関投資家等を対象としたサステナビリティ説明会を開催し、グループCEOが当社のサステナビリティ経営の考え方と取り組みを発信しました。以下に、環境・社会・ガバナンスの取り組みについてまとめています。

<環境への取り組み>

2021年11月に英国グラスゴーで開催されたCOP26では、気温上昇を1.5℃に抑える目標に向けて世界が努力することが合意されました。気候変動を含む地球環境問題は世界全体の喫緊の課題であり、当社グループ全ての事業で最優先に取り組んでいくべきと考え、2022年1月にグループ長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」を発信しました。地球環境問題の解決に向け、「2030年までに全事業会社のCO₂排出実質ゼロ化」と「2050年までに自社バリューチェーン全体のCO₂排出規模を上回る社会への削減貢献」を宣言しました。

「全事業会社のCO₂排出実質ゼロ化」に関しては、生産効率向上をはじめとした省エネの徹底、再生可能エネルギーの利活用や調達の拡大などの方策を拠点の状況に応じて組み合わせ、実現に向けた行程表を事業会社ごとに策定しています。また2022年3月、当社グループとして全世界9工場目、アジア大洋州地域で初のCO₂ゼロ工場をタイで実現しました。

自社バリューチェーン全体のCO₂排出量に関して、当社は製品使用時の比率が大きく、削減には製品の省エネが必須です。一例として当年度はルームエアコン室外機の排熱を冷房にも活用し、冷房安定時に従来比約10%省エネとなる「新・エネチャージシステム」を開発。搭載した製品が省エネ大賞の最高賞である経済産業大臣賞を受賞しました。また、顧客企業への削減貢献として、新たな脱炭素エネルギーとして注目される水素の活用に向けて取り組んでいます。2021年10月、水素から直接発電する純水素型燃料電池「H2 KIBOU」を業務用途として発売しました。さらに、生産活動で消費するエネルギーを100%再生可能エネルギーで賄う「RE100ソリューション」を発表、2022年度から草津拠点で実証を開始します。加えて、脱炭素の重要な手段であるモビリティの電化には車載電池の供給を通じて貢献しており、さらなる貢献の拡大に向けて高容量の次期車載電池「4680」の開発を進めています。

資源に関する取り組みも脱炭素に向けて重要と考えています。従来から進めている循環型モノづくりにおいて、樹脂循環スキームの構築とモノづくりにおける使いこなし技術の進化によって2.5万トンの樹脂循環を実現。それにより9万トン以上のCO₂削減効果があること

を実証し、経済産業省後援の資源循環技術・システム表彰で経済産業大臣賞を受賞しました。こうした取り組みを加速していくことで「2050年までに自社バリューチェーン全体のCO₂排出規模を上回る社会への削減貢献」を具現化してまいります。

<社会への取り組み>

人権の尊重に関しては、世界人権宣言、労働の基本原則および権利に関する国際労働機関(ILO)宣言、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、グローバルに提唱されている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、多様な人材がそれぞれの力を最大限発揮できる、安全・快適で働きがいのある職場づくりに積極的に取り組んでおり、2021年10月にはDiversity & Inclusionに加え、「一人ひとりの公平性」を意味するEquityの視点も含めた「パナソニックグループDEIポリシー」を策定しました。

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、コンプライアンスなどの取り組みを購入先に要請し、サステナビリティに配慮している購入先から購入するよう努めています。

また、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に向け、誰もが自分らしく生き活きとくらすサステナブルな共生社会の実現を目指して取り組みを推進しています。2021年度はグローバルな次世代育成の取り組みとして、子どもたちによる映像制作や、オリンピック・パラリンピックを題材とした教材など子どもたちのキャリアデザイン力を育成する学び支援プログラムを展開しました。また、日本国内では社員食堂でのサステナブル・シーフードの提供に加え、新たに魚を中心とした福島県の農畜水産品を使ったメニューを定期的、継続的に提供し、食べることで福島の復興を応援する取り組みも開始しました。

<ガバナンスの取り組み>

あらゆる地域・国において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、贈収賄・腐敗などの不正行為防止のための社内規程、また、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、従業員啓発のためのコンプライアンス研修を毎年グローバルに展開し、2021年度は「経済制裁法」「データプライバシー」をテーマとしたeラーニングを実施しました。

企業統治については、「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(58頁から60頁)」をご参照ください。

(6) 対処すべき課題

2022年度の世界経済は、原材料価格および物流費の高騰と部材不足、世界的なインフレが継続し、厳しい状況が予想されます。新型コロナウイルス感染症による不確実性や地政学リスクも依然として高く、先行きは見通しにくい経営環境が続きます。さらに日本では、円安による経済への悪影響が懸念材料です。

このような状況もふまえ、当社は、2022年度より新しいグループ体制に移行し、新中長期戦略をスタートしました。新中長期戦略では、当社の使命である「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向けて地球環境問題の解決と、世界中の皆様お一人おひとりの「暮らし」と「しごと」の場面での人々のウェルビーイング、すなわち快適で安心で心身ともに健康で幸せな状態への貢献を果たすことを目指します。

<中長期戦略のポイント>

①Panasonic GREEN IMPACT

2050年に向けて現時点の全世界CO₂総排出量の「約1%」にあたる3億トン以上の削減インパクトを目指します^(注)。

②中期経営指標(KGI：Key Goal Indicator)

事業の競争力を徹底強化し、キャッシュ創出力を向上。

- ・累積営業キャッシュ・フロー：2.0兆円(2022-2024年度)
- ・ROE(株主資本利益率)：10%以上(2024年度)
- ・累積営業利益：1.5兆円(2022-2024年度)

③中長期戦略における投資の考え方

- ・事業会社は、自ら稼いだキャッシュを基に、あるべき姿に向け自ら投資を行い、各事業領域でさらなる成長を目指します。
- ・財務規律を意識しつつも、競争力強化により得られたキャッシュで、事業会社のみならずグループとしても戦略的に2022年度から2024年度までの3年間で「成長領域」に4,000億円、「技術基盤」に2,000億円を投資します。

「成長領域」：車載電池領域、サプライチェーンソフトウェア領域、空質空調領域

「技術基盤」：水素エネルギー、CPS(Cyber Physical System)を含むグループ共通技術基盤

④グローバル戦略

グローバルでは、地域特性に応じて現地のお客様に向き合った戦略、各地域におけるオペレーション力の強化を進め、事業を通じたPanasonic GREEN IMPACTを拡大していきます。

⑤競争力強化に向けたグループ共通の重点施策

挑戦を願う従業員の声を傾聴し、個性が最大限に生きる環境づくりを推進する「一人ひとりが活きる経営」と、Panasonic Transformation(PX)や改善思想とデジタル技術を通じた現場革新によるサプライチェーン全体のオペレーション力の徹底強化を推進します。

(注) 2019年エネルギー起源CO₂排出量336億トン(出典：IEA)、3億トンは2020年の排出係数で算出

＜報告セグメントにおける取り組みの方向性＞

くらし事業

新型コロナウイルスの感染再拡大、世界的な需要急増に伴う半導体不足、原材料高騰などの影響も継続していますが、長引くコロナ禍において生活様式は多様化し、環境・省エネに対する考え方にも変化が見られるなど、今後益々、くらしにまつわるさまざまな分野において、顧客視点でくらしの質を豊かにしていく期待が高まってくると見込まれています。

そのような中、白物家電を中心とするくらしアプライアンス社では、あらゆる局面でお客様と繋がり、くらしに寄り添う事業を展開するため、UX^(注) 起点の商品創出と流通改革で収益拡大を目指します。空調、空質事業が一体となった空質空調社では、ナノイー・ジアイーノなどの浄化技術を活かした空質空調融合商品による顧客価値向上に取り組みます。また、電気設備領域を中心とするエレクトリックワークス社では、重点地域であるインド、トルコ、ベトナムを中心にマーケティング・生産体制を強化して商品の拡大を図るとともに、件名需要や新規事業の取り組みを通じた事業拡大を進めていきます。冷凍冷蔵ショーケースや厨房機器を中心とするコールドチェーンソリューションズ社では、お客様の低環境負荷や労働力不足に対応した価値を創出することで収益改善および事業拡大を目指します。そして、持続可能な社会の実現のため、くらし事業全体を通して、CO₂排出量の削減および社会全体のCO₂排出削減に貢献可能な事業を拡大し、サステナビリティ経営を実現していきます。

(注) UX(User Experience)：生活者が商品・サービスを通じて得られる体験

オートモーティブ

自動車業界は、CASE^(注)に代表される技術革新の進展やEV化の加速、新型コロナウイルス感染症がもたらした人のくらしや移動の変化が相まって、より安心安全で快適な移動空間の快適性へのニーズはさらに増えています。

当セグメントでは、「Heartmotive」～こころ動かす出会いを創り続ける～をスローガンに、パナソニックが培った技術と知見を生かし、モビリティ社会・車の進化への貢献、人の多様性に寄り添う事業に取り組みます。車の進化には、ユーザーの安全・快適な運転に効果的な情報を提供する先進コックピットの価値を提供する「コックピット統合ソリューション」とパワーエレクトロニクス技術などのデバイスでEVの普及を促進する「EVソリューション」で貢献します。人の多様性には、車室空間での当社らしい新たなUX価値の提案、商品化を進め、一人ひとりに寄り添った価値を提供します。さらに、モビリティ社会の変革を目指した新たなサービス事業を創出します。

環境貢献は全ての活動基盤であり、再生可能エネルギー調達なども含め、2022年度中の自社のCO₂排出量実質ゼロ化達成を目指します。自社のCO₂排出量削減やお客様のCO₂削減に貢献するソリューションの提供等を通じ、地球環境への貢献を果たします。

(注) 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を受信)、Autonomous(自動運転)、Shared & Services(車を共有して使うサービス)、Electric(電動化)

コネクト

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。

当セグメントは、時々刻々と変化する、複雑な問題を抱えたB2Bのお客様の「現場」にフォーカスし、現場にイノベーションをもたらすことでお客様の経営改革に貢献していきます。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やCO₂削減などでお役立ちを果たしていきます。そして、2021年9月に完全子会社化したBlue YonderのAI(人工知能)・ML(機械学習)を活用したソフトウェアプラットフォームを加え、「オートノマス(自律的な)サプライチェーン™」の実現をさらに加速させます。現場のイノベーションにより、お客様の経営への貢献のみならず、廃棄ロスやエネルギーの削減などの社会課題の解決にもつなげ、お客様とともにサステナブルな未来の実現を目指します。

インダストリー

労働人口の減少、IoT社会の進展やモビリティの進化、地球温暖化を背景に、当セグメントが重点的に向き合う「工場省人化」「情報通信インフラ」「車載CASE」領域では、安定性・安全性、自動化、ネットワーク化、カーボンニュートラルへの要求が高まっており、今後も継続的な需要拡大が見込まれています。

「工場省人化」領域では、独自の商品力と提案力を生かし、さまざまな生産設備向けに導入が容易なデバイスやパッケージ商品でお客様の生産性向上や労働力不足解消への貢献を目指します。「情報通信インフラ」領域では、データ通信量の増大にも対応可能な高速性や社会基盤としての安定性が求められている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を提供します。「車載CASE」領域では、モビリティの安全性や環境性能の向上に資する小型高効率・高信頼なデバイスを展開していきます。これらの高成長領域へ経営資源を集中し、商品のカスタム開発や材料・プロセス技術の強化により競争力を鍛えるとともに、お客様へのお役立ちの最大化を図ります。

エナジー

近年、地球環境問題が深刻化するなか、世界各国で環境規制の強化を背景に、自動車の電動化や再生可能エネルギーの活用などカーボンニュートラルへの取り組みが加速しています。

当セグメントは、これらの環境問題に真摯に向き合い、これまでの電池事業で培ってきた技術開発力や高い品質力といったエナジー領域の強みを活かし、「安心」「安全」「低環境負荷」という提供価値を最大化させ、「車載」と「産業・民生」の両輪で持続的成長を図ります。車載では、モビリティの電動化を通じて、CO₂排出量・環境負荷の低減に貢献します。そのため、現行セルのさらなる生産性向上を図るとともに、新しい「4680セル」の量産化に向けた開発と事業化を推進します。産業・民生では、乾電池やデータセンター向けバックアップ蓄

電システムなど、電池および応用システムの提供を通じて、安心・安全な社会づくりに貢献します。また、これらの事業推進に際し、ESGを基軸とした事業基盤の確立・強化を徹底的に進めていきます。これらの取り組みにより、豊かなくらしと環境が矛盾なく両立・調和する持続可能な社会の実現に貢献します。

<持続的成長を支える基盤>

環境

2017年に策定した「パナソニック環境ビジョン2050」では、当社が使うエネルギーの削減と、それを超えるクリーンなエネルギーの創出・活用を推進してきました。2022年4月、こうした自社の使う・創るエネルギーの比較から、グループの長期環境ビジョンとして社会全体のCO₂削減という課題に対する当社グループの貢献に視点を改め、「Panasonic GREEN IMPACT」に移行しました。

それに伴い、指標についても、当社グループが向き合うべき地球環境課題とその貢献価値をより明確にするため、社会へのCO₂削減インパクトに置き換えることとしました。グループのCO₂排出を減らし、くらしやビジネスにおけるCO₂削減に貢献するさまざまなインパクトを拡げることで、社会とともにカーボンニュートラルを目指します。

具体的には、グループのバリューチェーンにおける排出削減とともに、既存事業、ならびに新事業・新技術による社会への排出削減貢献によるインパクトの拡大を目指します。これらの取り組みにより2050年にグローバルで3億トン(≒世界のCO₂排出量の1%)以上のCO₂削減インパクトを目指し、気候変動課題解決に貢献してまいります。

人事戦略

当社グループは、社会からお預かりしている大切な「人」を育て、活かすことが経営の根幹であると考えています。この「人間大事」の考え方に基づき、「The Best Place to Work where diverse talents work at their best」(多様な人材がそれぞれの力を最大限発揮できる最も働きがいのある会社)というビジョンを掲げています。物も心も豊かな「理想の社会」を実現するための人・組織・文化を創出する人事戦略を推進してまいります。具体的には、人材育成やDiversity, Equity & Inclusionの推進を重要な経営施策の一つとして位置づけています。DEIの推進については、前述のポリシー策定を皮切りに、「トップコミットメント」「インクルーシブな(個性を活かし合う)職場環境づくり」「一人ひとりへのサポート」の3つの視点で新たな取り組みを進めてまいります。

コーポレート・ガバナンス

「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(58頁から60頁まで)」に記載しています。

(7) 財産および損益の状況の推移

① 当社グループ

区 分	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度 (当年度)
売上高 (億円)	80,027	74,906	66,988	73,888
営業利益 (億円)	4,115	2,938	2,586	3,575
税引前利益 (億円)	4,165	2,911	2,608	3,604
親会社の所有者に帰属する 当期純利益 (億円)	2,841	2,257	1,651	2,553
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)	121.83	96.76	70.75	109.41
総資産 (億円)	60,139	62,185	68,471	80,236
親会社の所有者に帰属する持分 (億円)	19,135	19,983	25,940	31,650
1株当たり親会社の所有者に 帰属する持分 (円)	820.41	856.57	1,111.73	1,356.08

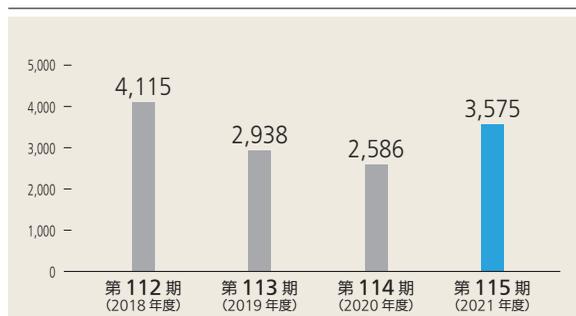
(注) 億円単位の記載金額は、億円未満を四捨五入して表示しております。

- 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年度は、住宅関連事業の非連結化影響に加え、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。利益につきましては、経営体質強化や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、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。
- 2021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)



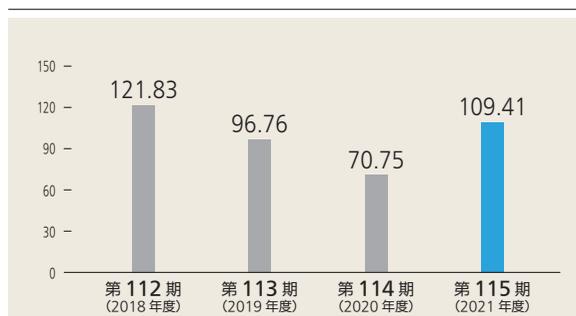
▶ 営業利益 (単位：億円)



▶ 親会社の所有者に帰属する当期純利益 (単位：億円)

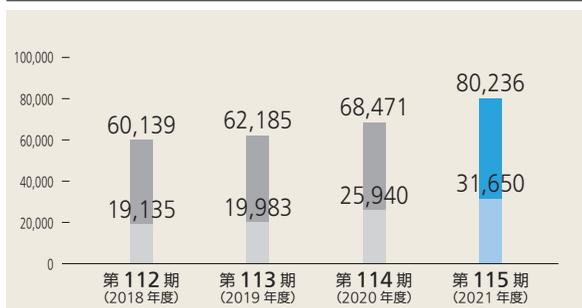


▶ 基本的 1 株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益 (単位：円)



▶ 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)



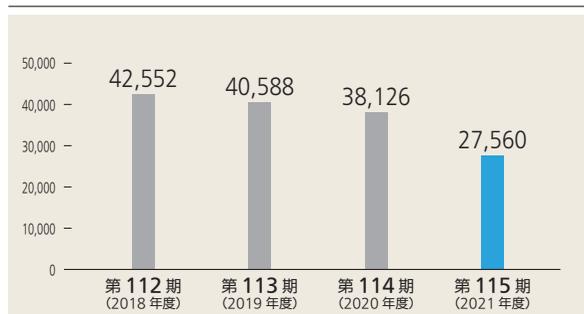
② 当社

区 分		2018年度 (第112期)	2019年度 (第113期)	2020年度 (第114期)	2021年度 (当期)
売上高	(億円)	42,552	40,588	38,126	27,560
経常利益	(億円)	1,652	1,373	1,371	1,269
当期純利益	(億円)	1,391	1,555	788	866
1株当たり当期純利益	(円)	59.64	66.67	33.77	37.10
総資産	(億円)	44,384	44,327	44,822	53,275
純資産	(億円)	14,391	15,180	15,452	15,854
1株当たり純資産	(円)	616.38	650.16	661.79	678.94

(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. 2021年度(当期)より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2018年3月30日公表、2020年3月31日改正)および「収益認識に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第30号 2018年3月30日公表、2021年3月26日改正)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、2021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。

- 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(第114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。
- 2021年度(当期)は、「収益認識に関する会計基準」を適用した影響により減収となりました。利益につきましては、前年の新型コロナウイルス感染症の影響からの回復による利益増はありましたが、受取配当金の減少により、経常利益は減収となりました。一方、前年の特別損失には、事業構造改善費用などの計上があったことにより、当期純利益は増益となりました。

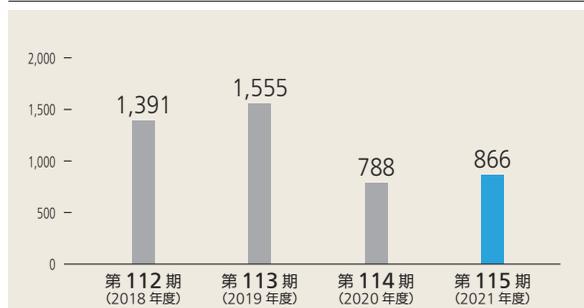
▶ 売上高 (単位: 億円)



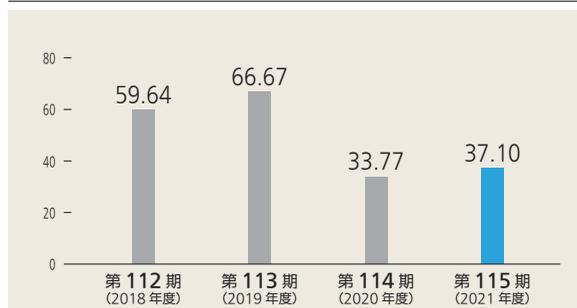
▶ 経常利益 (単位: 億円)



▶ 当期純利益 (単位: 億円)

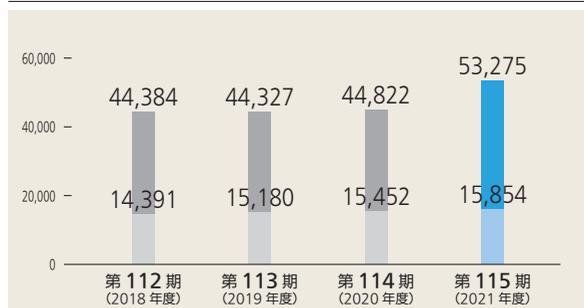


▶ 1 株当たり当期純利益 (単位: 円)

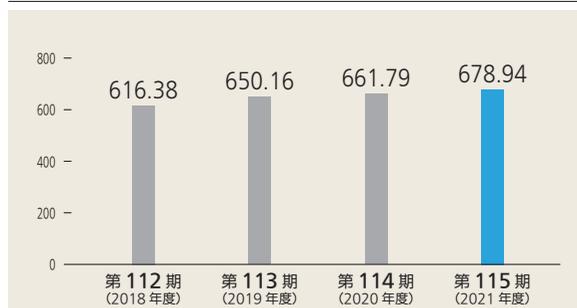


▶ 総資産 (単位: 億円)

▶ 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

(2022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	くらし事業本部	東京都港区
	オートモーティブ社	神奈川県横浜市
	エンターテインメント&コミュニケーション事業部	大阪府守口市
	ハウジングシステム事業部	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
	インダストリー社	大阪府門真市
	エナジー社	大阪府守口市
	オペレーショナルエクセレンス社	大阪府門真市

(注) 1. 所在地については、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

(2022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(株)	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(株)	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
三洋電機(株)	400	※100.0	二次電池等の製造販売	大阪府門真市
パナソニック システムソリューションズ ジャパン(株)	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 スマートファクトリーソリューションズ(株)	310	※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 コンシューマーマーケティング(株)	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

(2022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等	米国
Blue Yonder Holding, Inc.	千米ドル 136,918	※100.0%	ソフトウェアサービスの開発・販売、付随する支援サービスの提供	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(有)	千ブラジルリアル 1,323,869	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(有)	千米ドル 207	100.0	海外子会社の投資・融資管理	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(有)	千チェコクローネ 2,414,000	※100.0	各種電気製品等の製造販売	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等	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(有)	千人民元 12,838,262	100.0	各種電気製品等の販売等	中国
パナソニックAPIエアコン広州(有)	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(有)	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

(2022年3月31日現在)

区分	従業員数
くらし事業	96,083名
オートモーティブ	29,419名
コネクト	28,985名
インダストリー	40,903名
エナジー	16,987名
報告セグメント計	212,377名
その他	25,518名
全社(共通)	2,303名
合計	240,198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3,342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
55,088名	45.7歳	22.5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。

- 2021年9月16日付(米国時間)で、当社は、持分法適用会社であるBlue Yonderの80%分の株式を追加取得し、2020年7月取得済みの20%分の株式と合わせて全株式を取得、Blue Yonderを当社の完全子会社としました。
- 2022年4月1日付で、当社は、吸収分割により当社の事業を連結子会社である分割承継会社9社(パナソニック分割準備(株)(同日付でパナソニック(株)へ商号変更)、パナソニック オートモーティブシステムズ(株)、パナソニック エンターテインメント & コミュニケーション(株)、パナソニック ハウジングソリューションズ(株)、パナソニック システムソリューションズ ジャパン(株)、パナソニック インダストリー(株)、パナソニック エナジー(株)、パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株)およびパナソニック スポーツ(株)へ承継するとともに、同日付で、「パナソニック ホールディングス(株)」へ商号変更し、持株会社となりました。
 なお、パナソニック システムソリューションズ ジャパン(株)については、2022年4月1日付で、同社を存続会社とし、当社の連結子会社であるパナソニック スマートファクトリーソリューションズ(株)およびパナソニック モバイルコミュニケーションズ(株)を消滅会社とする吸収合併を実施し、商号をパナソニック コネクト(株)に変更しました。

2. 当社の株式に関する事項 (2022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 2,453,866,297株
 (3) 株主数 491,723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)	370,263	15.86
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	179,699	7.69
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	60,175	2.57
日本生命保険相互会社	48,339	2.07
MOXLEY & CO LLC	42,863	1.83
住友生命保険相互会社	37,465	1.60
パナソニック従業員持株会	35,994	1.54
松下不動産株式会社	29,121	1.24
JP MORGAN CHASE BANK 385781	28,511	1.22
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	25,798	1.10

- (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(119,969,766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 137,500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52頁から54頁「3.(3)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

(2022年3月31日現在)

地位	氏名	担当
取締役会長	津 賀 一 宏	
代表取締役 社長執行役員	楠 見 雄 規	グループ・チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(グループCEO)、 グループ・チーフ・ストラテジー・オフィサー(グループCSO)
代表取締役 副社長執行役員	佐 藤 基 嗣	グループ・チーフ・リスクマネジメント・オフィサー(グループCRO)、調達担当、物流担当、総括安全衛生責任者、オペレーション ナルエクセレンス社 社長
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 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	本 間 哲 朗	中国・北東アジア総代表、オペレーションナルエクセレンス社 パナソニック オペレーションナルエクセレンス中国・北東アジア社 社長、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	冨 山 和 彦	
取締役	野 路 國 夫	
取締役	澤 田 道 隆	
取締役	松 井 し の ぶ	
取締役 専務執行役員	梅 田 博 和	グループ・チーフ・ファイナンシャル・オフィサー(グループCFO)、グループコストバスターズプロジェクト担当、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、プライムライフテクノロジーズ(株) 担当
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	グループ・ゼネラル・カウンセル(グループGC)
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、冨山和彦、野路國夫、澤田道隆および松井しのぶは、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. 当年度中の取締役および監査役の異動は、次のとおりであります。
- (就 任)
2021年6月24日開催の第114回定時株主総会において、新たに楠見雄規および松井しのぶは取締役役に、それぞれ選任され就任いたしました。
- (退 任)
2021年6月21日付で、川本裕子は取締役役を退任いたしました。また、2021年6月24日開催の第114回定時株主総会終結の時をもって任期満了により、長榮周作は取締役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	津賀 一 宏	一般社団法人 日本経済団体連合会 公益社団法人 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 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「(4) 社外役員に関する事項」に記載しております。

7. 2022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	(記載順は役位および氏名(姓)のアルファベット順) 担当
取締役会長	津賀 一 宏	
代表取締役社長執行役員	楠 見 雄 規	グループ・チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(グループCEO)、 グループ・チーフ・ストラテジー・オフィサー(グループCSO)
代表取締役	樋 口 泰 行	パナソニック コネクツィブ 代表取締役 執行役員 社長、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	本 間 哲 朗	グループ中国・北東アジア総代表 パナソニックオペレーションズエグゼレンス(株)パナソニックオペレーションズエグゼレンス中国・北東アジア社社長、パナソニックチャイナ(株)会長
代表取締役副社長執行役員	佐 藤 基 嗣	グループ・チーフ・リスクマネジメント・オフィサー(グループCRO)、調達担当、物流担当、総括安全衛生責任者 パナソニック オペレーションズエグゼレンス(株) 代表取締役 社長執行役員 チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(CEO)、DEI推進担当
取締役	松 井 し の ぶ	
取締役	野 路 國 夫	
取締役	大 田 弘 子	
取締役	澤 田 道 隆	
取締役	富 山 和 彦	
取締役	筒 井 義 信	
取締役	ローレンス ウィリアム ベイツ Laurence W. Bates	
取締役副社長執行役員	梅 田 博 和	グループ・チーフ・ファイナンシャル・オフィサー(グループCFO)、グループムダパスターズプロジェクト担当、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、プライムライフテクノロジーズ(株)担当
常任監査役	富 永 俊 秀	
常任監査役	藤 井 英 治	
監査役	木 下 俊 男	
監査役	佐 藤 義 雄	
監査役	由 藤 節 子	

- (2) 取締役を兼務しない執行役員

地位	氏名	担当
副社長執行役員	宮 部 義 幸	東京代表、渉外担当、ソリューションパートナー担当
執行役員	松 岡 陽 子	くらしソリューション事業本部長
執行役員	三 島 茂 樹	グループ・チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー(グループCHRO)、総務・保信担当、CSR・企業市民活動担当、DEI推進担当、建設業・安全管理担当 パナソニック オペレーションズエグゼレンス(株) 取締役 執行役員、チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー(CHRO)、総務担当、CSR・企業市民活動担当
執行役員	森 井 理 博	ブランド戦略・コミュニケーション戦略担当 パナソニック オペレーションズエグゼレンス(株) 執行役員、ブランド・コミュニケーション担当
執行役員	永 易 正 吏	プライムフラネットエナジー&ソリューションズ(株)担当 パナソニック オートモーティブシステムズ(株) 代表取締役 社長執行役員、チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(CEO)、DEI推進担当
執行役員	小 川 立 夫	グループ・チーフ・テクノロジー・オフィサー(グループCTO)、薬事担当、コーポレートイノベーション・ベンチャー戦略担当
執行役員	少 徳 彩 子	グループ・ゼネラル・カウンセラー(グループGC)
執行役員	玉 置 肇	グループ・チーフ・インフォメーション・オフィサー(グループCIO)、パナソニックインフォメーションシステムズ(株) 社長
執行役員	臼 井 重 雄	デザイン担当 パナソニック(株) 執行役員カスタマーエクスペリエンス担当(兼)デザイン本部長

(2) 役員等賠償責任保険契約に関する事項

当社は、当社および当社子会社であるパナソニックインフォメーションシステムズ(株)の取締役・監査役・執行役員の全員を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、保険料については当社および当社子会社が全額負担しております。

当該保険契約は、被保険者が業務に関して行った行為に起因して損害賠償請求がなされた場合、被保険者が負担する損害賠償金や訴訟費用等を填補するものです。

ただし、被保険者が法令違反を認識しながら行った行為などに起因する損害等は対象外とすることにより、職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じております。

(3) 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他社動向も踏まえた上で、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^(注)、親会社の所有者に帰属する当期純利益、営業キャッシュ・フロー等、継続して重視すべき経営指標を組み合わせて構成しており、各要素につき、評価対象年度の前年度の実績および評価対象年度の目標値に照らして評価を行います。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)	
	2020年度目標 (当初公表値)	2020年度実績
調整後営業利益 ^(注)	2,200	3,072
親会社の所有者に帰属する 当期純利益	1,000	1,651

(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、対象となる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、対象となる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、2021年7月14日に1株につき1,239.5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2021年6月23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、当社社外取締役を除く取締役6名に対し137,500株を発行しました。本割当株式の譲渡制限期間は2021年7月14日～2024年7月14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執行役員に、その決定を一任しておりますが、代表取締役社長執行役員は、上記「指名・報酬諮問委員会」において審議されたとおり、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、社外取締役大田弘子(委員長)、社外取締役富山和彦、社外取締役筒井義信、取締役会長長榮周作(当時)、代表取締役社長津賀一宏(当時)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執行役員楠見雄規

(2021年6月24日付就任)が決定しました。

なお、当社グループの事業会社制移行後の新たな中長期戦略で目指す姿を踏まえ、2022年度実績反映分より「業績連動報酬」の制度内容を改定します。営業キャッシュ・フロー等に主眼を置いた財務指標に加え、環境貢献等のサステナビリティ関連等の非財務項目を評価項目に加えるとともに、単年度のみでなく中期の業績を反映する部分を新設します。

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)	15 (7)	1,238 (110)	681 (110)	404 (-)	153 (-)
監査役 (うち社外監査役)	5 (3)	119 (39)	119 (39)	- (-)	- (-)
計	20	1,357	800	404	153

- (注) 1. 上記支給人員および支給額には、2021年6月21日付で退任した取締役1名ならびに2021年6月24日開催の第114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。決議がされた時点において、その定め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150百万円であります。(2021年6月24日開催の第114回定時株主総会で決議。決議がされた時点において、その定め対象とされていた取締役の員数は6人)
4. 株主総会の決議による取締役(社外取締役を除く)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、その定め対象とされていた監査役の員数は5人)
6. 上記のうち、譲渡制限付株式報酬は非金銭報酬等に該当します。
7. 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。

(4) 社外役員に関する事項

① 重要な兼職の状況

(2022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 株式会社帝国ホテル 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 西日本旅客鉄道株式会社	代表取締役会長 社外取締役 社外取締役 社外取締役
	大田 弘子	政策研究大学院大学 ENEOSホールディングス株式会社 株式会社日本共創プラットフォーム	特別教授 社外取締役 社外取締役
	富山 和彦	株式会社経営共創基盤 株式会社日本共創プラットフォーム	グループ会長 代表取締役社長
	野路 國夫	株式会社小松製作所 小松マテール株式会社	特別顧問 社外取締役
	澤田 道隆	花王株式会社 日東電工株式会社	取締役会長 社外取締役
	松井 しのぶ	株式会社ユーザベース ユニファ株式会社	取締役 社外取締役
	社外監査役	佐藤 義雄	住友生命保険相互会社 讀賣テレビ放送株式会社 レンゴー株式会社 サカティンクス株式会社
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 株式会社ADKホールディングス 株式会社タチエス デンカ株式会社 株式会社海外需要開拓支援機構	代表取締役社長 社外取締役 社外取締役 社外取締役 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:13/13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:12/13回(92%)	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:12/13回(92%)	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:13/13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:13/13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。
	松井しのぶ	取締役会:10/10回(100%)	会計や経営に関して豊富なキャリアと高い見識を有しており、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:13/13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:13/13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:13/13回(100%) 監査役会:13/13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) 松井取締役の出席回数については、2021年6月24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	837百万円
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	1,189百万円

- (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、社債発行に伴うコンフォートレター作成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、世界中の人々のくらしの向上と、社会の発展に貢献する」という経営基本方針に基づき、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。

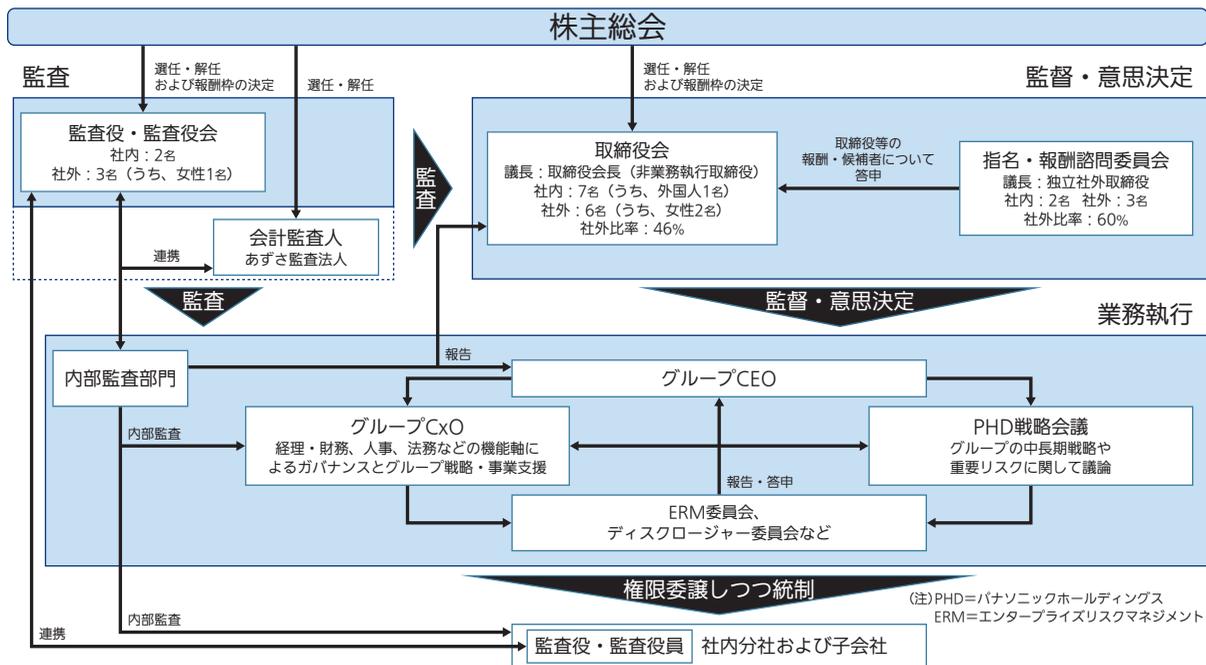
当社は、コーポレート・ガバナンスをそのための重要な基盤と認識し、取締役会と、監査役・監査役会からなる監査役制度を基礎として、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築・強化に努めております。

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社内分社等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、2021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（2022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、2022年3月31日現在、本委員会の委員は、社外取締役大田弘子(委員長)、社外取締役富山和彦、社外取締役筒井義信、取締役会長津賀一宏、代表取締役社長執行役員楠見雄規の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。

【2021年度のアンケート項目と結果】

①アンケート項目

- 1) 議案に関する情報およびテーマ
- 2) 取締役会が重点的に議論すべき事項
- 3) 取締役会のガバナンス強化
- 4) その他、取締役トレーニングなどについて

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、議案に関する議論をより充実させ、かつ、実効的・効率的に議事を運営する点やこれらを実現するためのコミュニケーションについて課題が提起されました。当社はこれらの課題について継続的に改善するための施策を実行してまいります。

※社外役員の独立性判断基準については、招集ご通知22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52頁から54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、事業会社制への移行に伴い、事業会社化後の持株会社と事業会社の役割を明確化するために、2021年8月27日に開催された当社取締役会において、2021年10月1日以降(2022年4月1日以降も含む)のグループ内部統制システムの基本方針を制定しています。

①当社グループにおける業務の適正を確保するための体制

当社は、経営理念に基づき、当社グループすべてに適用する基本的な方針および規程を定め、くらし事業本部および社内分社(以下、総称して「社内分社等」といい、これらが主管する子会社を含む。)に対する適切な権限移譲により、その自主責任経営を徹底する。これらの方針および規程を基礎として、社内分社等が自らの規程その他の体制を整備することにより、当社グループにおける業務の適正を確保する。

※2022年4月1日以降、「くらし事業本部および社内分社(以下、総称して「社内分社等」といい、これらが主管する子会社を含む。)」は、「事業会社(事業会社が主管する子会社を含む。以下、同じ)」に読み替える。また、「社内分社等」は「事業会社」に読み替える(以下、同じ)。

②当社グループの取締役・使用人の職務執行の適法性を確保するための体制

当社および社内分社等は、当社グループ全体のコンプライアンス意識の徹底を図るとともに、適切なモニタリング体制を含む効果的なガバナンス体制を整備することにより、当社グループの取締役と使用人の職務執行の適法性を確保する。

③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。

④取締役の職務執行の効率性を確保するための体制

当社は、グループ全社視点での経営戦略を策定し、社内分社等の自主責任経営を徹底することにより、取締役の職務執行の効率性を確保する。

⑤損失の危険の管理に関する規程その他の体制

当社は、当社グループ全体のリスクマネジメントに関する規程を制定する。当社および社内分社等は事業経営に影響を与えるリスクを特定、評価するとともに、重要リスクの選定を行う。選定された重要リスクはその対策を講じ、進捗をモニタリングすることにより、継続的改善を図る。

⑥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。

⑦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。

- ⑧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
当社グループ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、社内分社等の「監査役員」や子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。
※2022年4月1日以降、「社内分社等の「監査役員」や子会社の監査役」は、「事業会社の監査役」に読み替える。
- ⑨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
当社グループ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。
- ⑩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。
- ⑪その他監査役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、社内分社等に「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。
※2022年4月1日以降、「監査役監査を補佐するために、社内分社等に「監査役員」を設置する。また、」は、削除する。また、「会計監査人、内部監査部門との相互連携等」は「事業会社の監査役、会計監査人、内部監査部門との相互連携等」に読み替える。

【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
- ・「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。
 - ・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。
 - ・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。
 - ・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、社内分社等においては、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。

- ・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
 - ・「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、各社内分社・事業部等への権限委譲の徹底、「PHD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。
 - ・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
 - ・「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。
 - ・「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。
 - ・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。
 - ・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
 - ・「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

- 策定、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。
- ・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
- ・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。
 - ・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
- ・当社およびグループ会社の取締役及び使用人等が、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、社内分社等における業務の運営や課題等については、「監査役員」が、社内分社等において聴取し、当社の監査役に対して適宜報告している。
 - ・「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。
 - ・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。
 - ・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

- ・社内分社等に「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。
- ・当社監査役と社内分社等の「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。
- ・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。
- ・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。

(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」ことを経営基本方針の中心に据えて事業を進めてまいりました。今後も、物も心も豊かな「理想の社会」の実現に向け、社会課題に正面から向き合っており、現在と未来に対する不安の払拭に挑戦し、新しい価値を創造することを目指してまいります。地球環境問題をはじめ、さまざまな社会課題に正面から向き合い、社会の発展や課題解決に大きな貢献を果たすとともに事業競争力を強化し、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、原材料価格高騰の影響などがあったものの、新型コロナウイルスの感染状況の落ち着きに伴い世界経済が回復に進んだことに加えて、産業・情報通信向け商品や車載電池など、社会変化をとらえた事業の増販益や、Blue Yonderの既存持分の再評価益の計上などにより、親会社の所有者に帰属する当期純利益は増益となりました。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などを総合的に勘案し、2021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前年度から10円増配の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など軽微なものを除き実施しておりません。