

【交付書面】

パナソニック ホールディングス株式会社

証券コード：6752

Panasonic

第117回 定時株主総会

招 集 ご 通 知

日時

2024年6月24日(月曜日)

午前10時（受付開始：午前9時）

場所

ホテルニューオータニ大阪
2階「鳳凰の間」

大阪市中央区城見1丁目4番1号

決議
事項

第1号議案 取締役13名選任の件

第2号議案 監査役2名選任の件

- 当日ご出席されない場合は、インターネット等または同封の議決権行使書により、事前に議決権を行使ください。
- 当日ご出席の株主様へのお土産の配布およびお飲み物の提供はございません。



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
招集ご通知をご覧いただけます。

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



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上げます。

2023年度は、新型コロナウイルス感染症の世界的蔓延については一定の収束を迎えた半面、地政学リスクのさらなる高まりや自然災害・異常気象、物価上昇等、依然として先行き不透明な状況が続いた1年でした。

このような時こそ当社グループは、創業者 松下幸之助が生涯をかけて追い求めた「物と心が共に豊かな理想の社会」を実現する使命に立ち返り、社会やお客様へのお役立ちを一層果たしていく必要があると考えています。この地球が将来にわたって生命力にあふれ、しかも、時代とともに一人ひとりのくらしが心身ともにより豊かになってゆく。

パナソニックグループはそのような社会の進展のために人と技術とを磨き上げ、変化する世界の中でも常にお客様に寄り添い、皆様の持続可能な「幸せ」を生み出す「チカラ」であり続けたいと考えています。

今後とも、変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

代表取締役
社長執行役員
グループCEO

橋見雄規

パナソニックグループの経営基本方針の詳細は、インターネット上の当社ウェブサイト(<https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/philosophy.html>)をご覧ください。

■招集ご通知

招集ご通知	2
インターネットによるライブ配信および事前質問のご案内	5
議決権行使のご案内	7

第1号議案 取締役13名選任の件	9
第2号議案 監査役2名選任の件	18

1. 当社グループ(企業集団)の現況に関する事項	22
2. 当社の取締役および監査役等に関する事項	42

連結財政状態計算書	50
連結損益計算書	51

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本	52
監査役会の監査報告書 謄本	54

株主メモ	56
------	----

■電子提供措置事項のうち法令および定款に基づく書面交付請求による交付書面に記載しない事項(以下、交付書面省略事項)

- ・ 交付書面省略事項は、4頁「5. その他」に記載している項目であり、その内容は、次頁の各ウェブサイトに掲載しておりますので、ご参照ください。

本冊子および交付書面省略事項に記載しておりますグラフ、写真などは、ご参考情報です。

幸せの、チカラに。

パナソニックは、変化する世界の中でも、皆さまの幸せを生み出す「チカラ」であり続けたい。
7つの事業分野のチカラをあわせ、皆さまとともに、持続可能な幸せをつくりだす一歩を踏み出しました。

株主各位

証券コード：6752

2024年5月31日

大阪府門真市大字門真1006番地

パナソニック ホールディングス株式会社

代表取締役 **楠見雄規**

第117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上げます。

さて、当社第117回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、事業報告、株主総会参考書類等の内容である情報(電子提供措置事項)について電子提供措置をとっており、書面交付請求をされた株主様を除き、株主総会参考書類・業績サマリー等を送付しております。

なお、電子提供措置事項につきましては、以下のインターネット上の各ウェブサイトにて「第117回定時株主総会招集ご通知」として掲載しておりますので、ご確認くださいようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト
株主総会サイト

[https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/
shareholders-meeting.html](https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/shareholders-meeting.html)



株主総会資料
掲載ウェブサイト

<https://d.sokai.jp/6752/teiji/>



当日ご出席されない場合は、インターネット等または書面(郵送)により事前に議決権を行使いただきたく、お手数ながら「株主総会参考書類」(9頁から21頁)をご検討のうえ、後記の「4.議決権行使についてのご案内」に基づき、行使くださいますようお願い申し上げます。

また、本株主総会もライブ配信を実施いたします。詳細は、後記の「インターネットによるライブ配信および事前質問のご案内」(5頁から6頁)をご参照ください。

敬 具

株主総会会場にご出席の株主様へのお土産の配布およびお飲み物の提供はございませんので、あらかじめご了承くださいませようお願い申し上げます。

記

1. 日 時 2024年6月24日(月曜日) 午前10時 (受付開始: 午前9時)

2. 場 所 大阪市中央区城見1丁目4番1号
ホテルニューオータニ大阪 2階「鳳凰の間」
・末尾の「第117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117期(2023年4月1日から2024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13名選任の件
第2号議案 監査役2名選任の件

4. 議決権行使についてのご案内

[インターネット等による議決権行使の場合]

7頁から8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記載された「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、**2024年6月21日(金曜日)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。**

[書面(郵送)による議決権行使の場合]

7頁のご案内をご参照のうえ、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、**2024年6月21日(金曜日)午後5時30分までに到着するようご返送ください。**

5. その他

電子提供措置事項のうち、次の事項は、法令および当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。なお、監査役および会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。

事業報告：当社グループ(企業集団)の現況に関する事項(財産および損益の状況の推移、従業員の状況)、当社の株式に関する事項、新株予約権等の状況、当社の取締役および監査役等に関する事項(責任限定契約の内容の概要、補償契約に関する事項、役員等賠償責任保険契約に関する事項、社外役員に関する事項)、当社の会計監査人の状況、当社の体制および方針

計算書類等：連結持分変動計算書、連結注記表、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、個別注記表

監査報告書：会計監査人の監査報告書 謄本

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上げます。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。
 - ・株主総会会場の撮影・録音・録画・保存、およびSNSなどでの公開は固くお断りいたします。
 - ・電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイトはその旨、修正前の事項および修正後の事項を掲載させていただきます。
 - ・第117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://holdings.panasonic.jp/corporate/investors.html>)に掲載させていただく予定です。
 - ・株主総会当日の一部動画を、株主総会後にインターネット上の当社ウェブサイト(<https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/shareholders-meeting/video.html>)に掲載させていただきます(2024年6月27日(木曜日)公開予定)。

ライブ配信
日時

2024年6月24日(月曜日)午前10時～株主総会終了
(開会前の午前9時30分より配信サイトに接続可能となります)

「参加を申し込む」⇒「参加」ボタンをクリックし、ご視聴ください。

- ・ライブ配信をご視聴される株主様は、会社法上、株主総会への出席とは認められておりませんので、当日は議決権の行使やご質問を含めた一切のご発言を行っていただくことはできません。議決権につきましては、事前にインターネット等または書面(郵送)により行使くださいますようお願い申し上げます。

事前質問
受付期間

2024年5月31日(金曜日)～6月17日(月曜日)

「事前質問を行う」ボタンをクリックし、ご質問をご入力ください。

- ・事前にお受けしたご質問の中で株主の皆様のご関心が特に高いご質問に限り、株主総会当日の質疑応答時に一括して回答させていただきます。
なお、ご質問への回答をお約束するものではなく、また、個別回答もいたしかねますので、あらかじめご了承ください承のほどお願い申し上げます。
- ・事前のご質問はお1人様3回まで、1回あたり400文字以内とさせていただきます。

ご注意

- ・ID・パスワードおよび配信／事前質問サイトのURLの転送、ならびにライブ配信の撮影・録音・録画・保存・SNSなどでの公開は固くお断りいたします。
- ・システム障害やインターネットの通信環境等により、映像や音声の乱れ、配信の中断等の不具合が生じる場合があります。また、状況によってはライブ配信を中止することがありますので、あらかじめご了承ください。通信障害等によってライブ配信を視聴中の方が被った不利益に関しましては、一切の責任を負いかねますことを、ご承知おきください。
- ・ご使用の機器やインターネット接続の回線状況、アクセスの集中等により、ライブ配信をご視聴いただけない場合があります。
- ・ご視聴いただくための費用(インターネット接続料金および通信料金等)は、株主様のご負担とさせていただきます。
- ・当日のライブ配信を行うことができなくなったなど変更が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト(<https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors.html>)にてご案内させていただきます。

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。株主総会参考書類(9頁から21頁)をご確認のうえ、議決権の行使をお願い申し上げます。

議決権の行使には以下の3つの方法がございます。

1 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、議案に対する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専用ダイヤルへお問い合わせください。

行使期限

2024年6月21日(金曜日)
午後5時30分完了分まで

2 書面(郵送)による議決権行使の場合



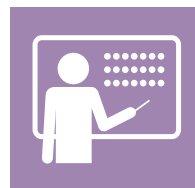
同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、ご返送ください。

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

2024年6月21日(金曜日)
午後5時30分到着分まで

3 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

2024年6月24日(月曜日)
午前10時開会

- 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るのみ可能です。
- 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入力ください。
- インターネット等による議決権行使は、2024年6月21日(金曜日)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、お早めに行ってくださいようお願い申し上げます。
- インターネット等と書面(郵送)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したします。
- 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。
- 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

スマートフォン等で
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/>

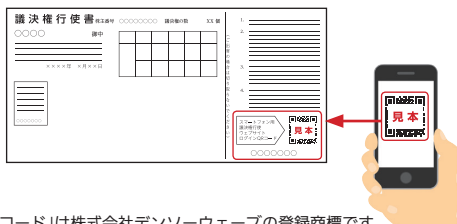


インターネット等による議決権行使のご案内

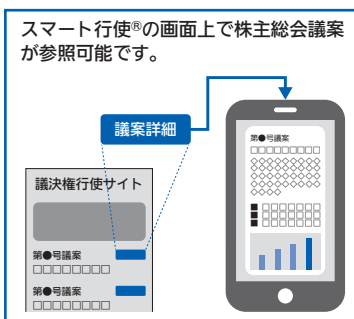
QRコードを読み取る方法 「スマート行使®」

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へ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、お手数ですがパソコン向けサイト
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、パソコン向けサイトへ遷移できます。

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
電話照会先

議決権行使コード・パスワードを 入力する方法

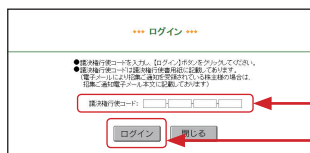
議決権行使
ウェブサイト ▶ <https://www.web54.net>

1 議決権行使ウェブサイトへ
アクセスしてください。



「次へすすむ」を
クリック

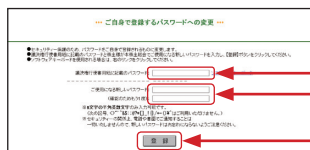
2 議決権行使書用紙に記載された
「議決権行使コード」をご入力ください。



「議決権行使コード」
を入力

「ログイン」を
クリック

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。



「パスワード」を入力

実際にご使用になる
新しいパスワードを
設定してください

「登録」をクリック

4 以降は画面の案内に従って
賛否をご入力ください。

証券代行ウェブサポート
専用ダイヤル
議決権行使に関する
事項以外のご照会

☎ 0120-652-031 (午前9時～午後9時受付)

☎ 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13名選任の件

取締役13名は、本総会の終結の時をもって任期満了となり、筒井義信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、取締役会の構成については、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、社外取締役6名を含む取締役13名の選任をお願い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	性別		現在の当社における地位・担当等		
1	つが 津賀 かずひろ	男性	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	くす 楠 み見 ゆうき規	男性	再任	代表取締役 社長執行役員 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・ヒューマン・リソース・オフィサー(グループCHRO)、 指名・報酬諮問委員会委員		
3	ほん 本 ま間 てつろう朗	男性	再任	代表取締役 副社長執行役員 グループ中国・北東アジア総代表 パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株) パナソニック オペレーショ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		
4	さ 佐 どう 藤 もと 基 つぶ嗣	男性	再任	代表取締役 副社長執行役員 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、総務・保信担当、総括安全衛生責任者 パナソニック オペレーショナルエクセレンス(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、総務担当		
5	うめ だ 梅 田 ひろ 博 かず 和	男性	再任	代表取締役 副社長執行役員 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		
6	みや 宮 べ 部 よし 義 ゆき 幸	男性	再任	取締役 副社長執行役員 渉外担当、ソリューションパートナー担当、東京代表		
7	しょう 少 とく 徳 あや 彩 こ 子	女性	再任	取締役 執行役員 グループ・ゼネラル・カウンセル(グループGC)、建設業・安全管理担当		
8	まつ 松 い 井 し の ぶ	女性	再任	社外 取締役	独立役員	取締役
9	にし 西 やま けい 圭 た 太	男性	再任	社外 取締役	独立役員	取締役
10	の 野 じ 路 くに 國 お 夫	男性	再任	社外 取締役	独立役員	取締役
11	さわ だ 田 みち 道 たか 隆	男性	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長
12	と 富 やま かず ひ 彦	男性	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
13	しげ 重 とみ 富 りゅう 隆 すけ 介	男性	新任	社外 取締役	独立役員	

1

再任

つがかずひろ
津賀 一宏

1956年11月14日生

2023年度
取締役会の
出席回数(率)
12/12回
(100%)所有する
当社の株式の数
(2024年3月31日現在)
422,820株当社との
特別の利害関係
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)
- 2021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 日本経済団体連合会 副会長

取締役候補者とした理由

当社グループの経営者としての豊富な経験を有し、2012年6月から9年間にわたり当社社長としてグループの経営にリーダーシップを発揮してまいりました。2021年6月からは、取締役会長・取締役会議長として執行を監督し、当社グループの企業価値向上に取り組んでおります。保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営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

くすみゆうき
楠見 雄規

1965年1月22日生

2023年度
取締役会の
出席回数(率)
12/12回
(100%)所有する
当社の株式の数
(2024年3月31日現在)
221,461株当社との
特別の利害関係
なし**略歴・当社における地位および担当**

- 1989年 4月 当社へ入社
- 2014年 4月 同 役員に就任
- 2019年 4月 同 常務執行役員に就任
- 2021年 4月 同 チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(CEO)に就任
- 2021年 6月 同 代表取締役 社長執行役員に就任(現)
- 2021年10月 同 グループ・チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(グループCEO)(現)、グループ・チーフ・ストラテジー・オフィサー(グループCSO)
- 2024年 4月 同 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)に就任、現在に至る。

取締役候補者とした理由

当社グループの研究開発部門を経て、長期にわたり事業経営に携わることで、経営者としての豊富な経験を有しております。事業執行を代表する役割として、2021年6月には社長に就任、同年10月からはグループCEOとして事業執行を代表し、経営にリーダーシップを発揮して中長期戦略を推進する等、当社グループの企業価値向上に取り組んでおります。保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営と監督を適切に行うことを期待するものであります。

3

再任

ほん ま てつ ろう
本間 哲朗

1961年10月28日生

2023年度
取締役会の
出席回数(率):12/12回
(100%)所有する
当社の株式の数
(2024年3月31日現在)

35,411株

当社との
特別の利害関係
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
2013年10月 同 役員に就任
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 常務取締役就任
2016年4月 同 代表取締役専務に就任
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
2019年6月 同 代表取締役 専務執行役員に就任
2020年4月 パナソニック チャイナ(株) 会長(現)
2021年4月 当社 代表取締役 副社長執行役員に就任(現)

2022年4月 同 グループ中国・北東アジア総代表
パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株)
パナソニック オペレーショナルエクセレンス
中国・北東アジア社 社長、現在に至る。

取締役候補者とした理由

当社グループの経営戦略部門等を経て、中国・北東アジア地域の総代表として経営者としての豊富な経験を有しております。現在も同地域での事業成長をけん引する等、当社グループの企業価値向上に取り組んでおります。保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営と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

さ とう もと つぐ
佐藤 基嗣

1956年10月17日生

2023年度
取締役会の
出席回数(率):11/12回
(92%)所有する
当社の株式の数
(2024年3月31日現在)

156,889株

当社との
特別の利害関係
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(株)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(株) 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4月 同 総括安全衛生責任者(現)
2017年6月 同 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)
2019年4月 同 代表取締役 副社長執行役員に就任(現)
2021年4月 同 調達担当(現)
2021年5月 同 物流担当(現)

2021年10月 同グループ・チーフ・リスクマネジメント・オフィサー(グループCRO)(現)、オペレーショナルエクセレンス社社長
2022年4月 パナソニック オペレーショナルエクセレンス(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)(現)、DEI推進担当(現)
2023年10月 同 総務担当(現)
2024年4月 当社 総務・保信担当、現在に至る。

重要な兼職の状況

HOYA(株) 社外取締役

取締役候補者とした理由

当社グループの経理部門を経て、経営戦略や人事部門のトップを歴任する等、経営に関する豊富な経験を有しております。現在は、間接部門子会社や当社グループの物流・調達・リスクマネジメント部門のトップとして、企業価値向上に取り組んでおります。保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営と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

うめだ ひろかず
梅田 博和

1962年1月13日生

2023年度
取締役会の
出席回数(率):12/12回
(100%)所有する
当社の株式の数:
(2024年3月31日現在)

90,304株

当社との
特別の利害関係
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、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)
2018年4月 同 取締役 常務執行役員に就任、パナソニック出資管理(現パナソニック出資管理(同))社長(現)
2019年9月 パナソニック ホールディング オランダ(有) 会長(現)
2021年4月 当社 取締役 専務執行役員に就任、施設管財担当(現)

- 2021年10月 同 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)(現)、グループコストバスターズプロジェクト担当、プライムライフテクノロジーズ(株)担当(現)
2022年4月 同 取締役 副社長執行役員に就任、グループムダバスターズプロジェクト担当(現)
2022年6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

当社グループの経理財務のトップとして豊富な経験を有し、グループCFOとして当社グループの財務戦略の立案・遂行を中心に、リーダーシップを発揮し、当社の企業価値向上に取り組んでおります。保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営と監督を適切に行うことを期待するものであります。

6

再任

みやべ よしゆき
宮部 義幸

1957年12月5日生

2023年度
取締役会の
出席回数(率):12/12回
(100%)所有する
当社の株式の数:
(2024年3月31日現在)

167,537株

当社との
特別の利害関係
なし

略歴・当社における地位および担当

- 1983年4月 当社へ入社
2008年4月 同 役員に就任
2011年4月 同 常務役員に就任
2011年6月 同 常務取締役に就任
2013年4月 同 AVCネットワークス社 社長
2014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、チーフ・テクノロジー・オフィサー(CTO)、チーフ・マニファクチャリング・オフィサー(CMO)、チーフ・クオリティ・オフィサー(CQO)、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)(兼)FF市場対策担当、モータ事業管理室担当
2021年4月 同 東京代表(現)、渉外担当(現)、東京オリンピック・パラリンピック推進担当(兼)ソリューション営業担当

- 2021年10月 同 ソリューションパートナー担当(現)
2022年4月 同 副社長執行役員に就任(現)
2022年6月 同 取締役に就任、現在に至る。

重要な兼職の状況

西日本旅客鉄道(株) 社外取締役
一般社団法人 関西経済同友会 代表幹事

取締役候補者とした理由

当社グループの研究開発、技術、事業、情報等の幅広い部門においてトップを務めてまいりました。また、現在は渉外部門のトップを務め、社内外のステークホルダーに対する深い知見を活かし企業価値向上に取り組んでおります。保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営と監督を適切に行うことを期待するものであります。

7

再任

しょう とく あや こ
少 徳 彩 子

1968年6月10日生

2023年度
取締役会の
出席回数(率)12/12回
(100%)所有する
当社の株式の数
(2024年3月31日現在)

21,150株

当社との
特別の利害関係
なし**略歴・当社における地位および担当**

1991年4月 当社へ入社
 2017年4月 同 コネクティッドソリューションズ社 常務
 リーガルセンター所長
 2019年4月 同 オートモーティブ社 常務 リーガルセン
 ター 所長
 2021年10月 同 オートモーティブ社 常務 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) (兼) リーガルセ
 ンター所長
 同 コーポレート戦略・技術部門 法務戦略
 担当
 2022年4月 同 執行役員に就任(現)、グループ・ゼネラ
 ル・カウンセラー(グループGC)(現)

2022年6月 同 取締役役に就任(現)
 2024年4月 同 建設業・安全管理担当、現在に至る。

取締役候補者とした理由

長年にわたり、当社グループの法務部門において、グローバルなコンプライアンス体制の構築を中心に、リーダーシップを発揮しております。また、現在は、ゼネラル・カウンセラーとして、リーガルリスク対応やコーポレートガバナンス強化にも取り組んでおります。保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営と監督を適切に行うことを期待するものであります。

8

再任

まつ い
松 井 しのぶ

1977年1月27日生

社外取締役
独立役員2023年度
取締役会の
出席回数(率)12/12回
(100%)社外取締役
在任年数3年
(本総会終結時)所有する
当社の株式の数
(2024年3月31日現在)

0株

当社との
特別の利害関係
なし**略歴・当社における地位および担当**

1999年10月 太田昭和監査法人(現EY新日本有限責任監
 査法人)へ入所
 2001年10月 プライスウォーターハウスクーパース税務
 事務所(現PwC税理士法人)へ入所
 2014年3月 ㈱ユーザベース 監査役に就任
 2015年8月 同 入社(同監査役は退任)
 2018年1月 同 執行役員(コーポレート統括)に就任
 2019年1月 同 執行役員 Chief Operating Officer
 2020年1月 同 執行役員 Chief People and
 Administrative Officer
 2021年3月 同 取締役に就任、Chief People and
 Administrative Officer
 2021年6月 当社 取締役に就任(現)
 2022年1月 ㈱ユーザベース 取締役(兼)グループ執行役
 員に就任


2023年2月 同 執行役員 Chief Human Resources
 Officerに就任、現在に至る。

重要な兼職の状況

㈱ユーザベース 執行役員
 ユニファ㈱ 社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

大手監査法人の公認会計士、および情報サービス企業の取締役・執行役員としての、豊富な経験と高い見識を有しており、財務・会計、DX、人材戦略、風土改革、多様性推進等を中心に、取締役会でも積極的に発言しております。保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営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	にしやま けいた 西山 圭太 1963年1月11日生	社外取締役 独立役員	2023年度 取締役会の 出席回数(率)	社外取締役 在任年数	所有する 当社の株式の数 (2024年3月31日現在)	当社との 特別の利害関係	
				10/10回 (100%) <small>※取締役選任後</small>	1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

1985年 4月 通商産業省(現 経済産業省)へ入省
 2002年 11月 内閣府産業再生機構準備室 企画官
 2003年 7月 経済産業省 通商政策局情報調査課長
 2004年 6月 同 通商政策局アジア大洋州課長
 2007年 7月 同 経済産業政策局産業構造課長
 2009年 7月 ㈱産業革新機構 執行役員
 2011年 6月 内閣官房 東京電力経営・財務調査タスク
 フォース事務局長
 2012年 7月 経済産業省 大臣官房審議官
 2014年 7月 原子力損害賠償支援機構連絡調整室次長
 東京電力㈱ 執行役を兼任
 2015年 6月 東京電力㈱ 取締役・執行役
 2018年 7月 経済産業省 商務情報政策局長
 2020年 7月 経済産業省を退任
 2020年 11月 ㈱西山研究所 代表取締役(現)


2023年 6月 当社 取締役に就任、現在に至る。

重要な兼職の状況

㈱ダイセル 社外取締役
 東京大学未来ビジョン研究センター 客員教授
 ㈱西山研究所 代表取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

経済産業省で長年にわたりデジタル政策等に携わるとともに、他社において取締役・執行役員として事業再建の任を担う等、豊富な経験と産業構造やITデジタルに関する高い見識を有しており、取締役会でも積極的に発言しております。保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営の監督を適切に行うことを期待するものであります。

10	再任	のし くに お 野路 國夫 1946年11月17日生	社外取締役 独立役員	2023年度 取締役会の 出席回数(率)	社外取締役 在任年数	所有する 当社の株式の数 (2024年3月31日現在)	当社との 特別の利害関係	
				12/12回 (100%)	5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

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 6月 同 特別顧問に就任(現)
 2019年 6月 当社 取締役に就任、現在に至る。

重要な兼職の状況

㈱小松製作所 特別顧問

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

グローバルに事業展開する建設機械メーカーの経営者としての豊富な経験と高い見識を有しており、オペレーション改革、風土改革、事業のグローバル展開等を中心に、取締役会でも積極的に発言しております。保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営の監督を適切に行うことを期待するものであります。

11

再任

さわだ みちたか
澤田 道隆社外取締役
独立役員

1955年12月20日生

2023年度
取締役会の
出席回数(率)
12/12回
(100%)社外取締役
在任年数
4年
(本総会終結時)所有する
当社の株式の数
(2024年3月31日現在)
0株当社との
特別の利害関係
なし**略歴・当社における地位および担当**

- 1981年4月 花王石鹼(株)(現花王(株))へ入社
- 2006年6月 同 執行役員に就任
- 2008年6月 同 取締役 執行役員に就任
- 2012年6月 同 代表取締役 社長執行役員に就任
- 2020年6月 当社 取締役に就任(現)
- 2021年1月 花王(株) 取締役会長に就任
- 2024年3月 同 特別顧問に就任、現在に至る。

重要な兼職の状況

- 花王(株) 特別顧問
- 日東電工(株) 社外取締役
- ㈱小松製作所 社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

グローバルに事業展開する総合化学品メーカーの経営者、およびESG経営の先駆者としての、豊富な経験と知見を有しており、サステナビリティ経営等を中心に、取締役会でも積極的に発言しております。また、指名・報酬諮問委員会の委員長として、当社グループのコーポレートガバナンス強化にも貢献しており、保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営の監督を適切に行うことを期待するものであります。

12

再任

とやま かずひこ
富山 和彦社外取締役
独立役員

1960年4月15日生

2023年度
取締役会の
出席回数(率)
12/12回
(100%)社外取締役
在任年数
8年
(本総会終結時)所有する
当社の株式の数
(2024年3月31日現在)
20,000株当社との
特別の利害関係
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 ㈱コーポレー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
- 2016年6月 当社 取締役に就任(現)
- 2020年10月 ㈱経営共創基盤グループ会長に就任(現)
- 2020年12月 ㈱日本共創プラットフォーム 代表取締役社長に就任、現在に至る。

重要な兼職の状況

- ㈱経営共創基盤グループ会長
- ㈱日本共創プラットフォーム 代表取締役社長
- 黒田精工(株) 社外取締役
- ㈱メルカリ 社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

企業再生コンサルティング会社の経営者、およびコーポレートガバナンスの先駆者としての、豊富な経験と高い見識を有しており、国際的な産業構造・社会の変化、DX、ガバナンス等を中心に、取締役会でも積極的に発言しております。また、指名・報酬諮問委員会の委員として、当社グループのコーポレートガバナンス強化にも貢献しております。保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営の監督を適切に行うことを期待するものであります。

13

新任

しげ とみ りゅう すけ

重富 隆介

1961年10月10日生

社外取締役

独立役員

所有する
当社の株式の数
(2024年3月31日現在)

0株

当社との
特別の利害関係

なし



略歴・当社における地位および担当

- 1984年4月 ㈱日本興業銀行へ入行
 2000年1月 モルガン・スタンレー証券(現 三菱UFJ
 モルガン・スタンレー証券)へ入社
 2005年11月 同 投資銀行本部 テレコム・メディア・テ
 クノロジーバンキンググループ 総括責任者
 2016年2月 Morgan Stanley & Co. LLC, Global
 Investment Banking Division, Vice Chairman
 2016年6月 三菱UFJモルガン・スタンレー証券 常務
 執行役員 テレコム・メディア・テクノロ
 ジー・グループ長
 2021年11月 ブラックストーン・グループ・ジャパン
 代表取締役会長に就任、現在に至る。

重要な兼職の状況

ブラックストーン・グループ・ジャパン(株) 代表取締役会長

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

金融市場において、大型ファイナンスやM&Aの遂行について
 の豊富な経験を持つことに加え、現在は世界最大級の投資運用
 会社の日本法人トップとして活躍しており、産業構造や財務・
 投資判断等に関する高い見識を有しております。保有する経験
 や知見を活かし、当社グループの経営の監督を適切に行うこと
 を期待するものであります。

(注) 1. 少徳彩子氏の戸籍上の氏名は、座間(くらま)彩子であります。

2. 松井しのぶ氏、西山圭太氏、野路國夫氏、澤田道隆氏、富山和彦氏および重富隆介氏は、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、松井しのぶ氏、西山圭太氏、
 野路國夫氏、澤田道隆氏および富山和彦氏は引き続き、重富隆介氏は新たに、独立役員として届け出ておりま
 す。

松井しのぶ氏は、㈱ユーザベースの執行役員ですが、2023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。

野路國夫氏は、㈱小松製作所の出身者ですが、2023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。

澤田道隆氏は、花王(株)の出身者ですが、2023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、21頁に記載のとおりであります。

3. 当社は、取締役である津賀一宏氏、松井しのぶ氏、西山圭太氏、野路國夫氏、澤田道隆氏および富山和彦氏の
 6名との間で、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。各
 氏の再任をご承認いただいた場合、当社は上記契約を継続する予定であります。また、重富隆介氏の選任をご
 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。

-
4. 当社は、取締役である津賀一宏氏、楠見雄規氏、本間哲朗氏、佐藤基嗣氏、梅田博和氏、宮部義幸氏、少徳彩子氏、松井しのぶ氏、西山圭太氏、野路國夫氏、澤田道隆氏および富山和彦氏の12名との間で、会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しており、同項第1号の費用および同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしております。なお、各氏の再任をご承認いただいた場合、当該契約を継続する予定であります。また、当社は、重富隆介氏の選任をご承認いただいた場合、同氏との間で、同内容の契約を締結する予定であります。本契約においては、会社役員職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、補償することが不適切な一定の場合を補償の例外としたうえで、会社役員から補償請求があった場合には、それらの例外に該当しないか取締役会が判断し、補償を実行することとしております。また、補償実行後に補償が不適切であったことが判明した場合には、当社が当該会社役員に対し補償金の全部または一部の返還を要求することができるものとしております。
5. 当社は、当社および当社子会社[※]の取締役・監査役・執行役員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。各候補者が取締役に選任され就任した場合は、当該保険契約の被保険者となります。また、当該保険契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。
- [※]パナソニック㈱、パナソニック オートモーティブシステムズ㈱、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㈱、パナソニック ハウジングソリューションズ㈱、パナソニック コネクト㈱、パナソニック インダストリー㈱、パナソニック エナジー㈱、パナソニック オペレーションズ㈱、パナソニック インフォメーションシステムズ㈱
6. 澤田道隆氏が社外取締役を務める日東電工㈱は、水道用に使われる同社製膜モジュール製品について、一般社団法人膜分離技術振興協会の認定を受けるための試験方法に不適切な行為があったことを2024年1月に公表しました。同氏は当該事実を認識しておりませんが、日頃から同社の取締役会等において法令順守の視点に立った提言を行い、当該事実の判明後は、徹底的な調査および再発防止策に向けたさらなる体制の強化を求める等、その職責を果たしております。

第2号議案 監査役2名選任の件

監査役 藤井英治、由布節子は、本総会の終結の時をもって任期満了となり、藤井英治はこれを機に退任いたします。

つきましては、監査役2名の選任をお願いするものであります。

なお、監査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。

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。

1	再任	ゆ ぶ せつ こ 由布 節子	社外監査役 独立役員	2023年度 出席回数(率)	社外監査役 在任年数	所有する 当社の株式の数 (2024年3月31日現在)	当社との 特別の利害関係	
				取締役会 12/12回 (100%)				
		1952年3月28日生		監査役会 13/13回 (100%)				

略歴・当社における地位

- 1981年4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)
足立・ヘンダーソン・宮武・藤田法律事務所へ入所
- 1986年9月 ルフ・クライス・ベルベーク法律事務所
(現アレン・アンド・オーペリー法律事務所
ブリュッセル・オフィス)へ入所
- 2002年1月 渥美・臼井法律事務所(現渥美坂井法律事務所・
外国法共同事業)へ入所(パートナー)(現)
- 2020年6月 当社 監査役に就任、現在に至る。

重要な兼職の状況

渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 シニアパートナー

社外監査役候補者とした理由

長年にわたる弁護士としての豊富な経験に基づき、取締役の職務執行を適切に監査するとともに、取締役会でも積極的に発言しております。引き続き、保有する経験や知見を活かした当社グループの監査体制強化や、当社グループ経営に対する有益な意見を期待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、社外監査役として、その職務を適切に遂行できるものと判断しております。

2

新任

とく だ よし あき

徳田 佳昭

1964年10月19日生

所有する
当社の株式の数
(2024年3月31日現在)
7,355株

当社との
特別の利害関係
なし



略歴・当社における地位

1989年4月	当社へ入社	2021年10月	同 コーポレート戦略・技術部門 知的財産部長、オペレーショナルエクセレンス社 常務 知的財産担当
2002年4月	松下通信工業(株) 知的財産権センター 知財チームリーダー	2022年4月	同 知的財産部長 パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株) 執行役員 知的財産担当
2004年4月	パナソニック モバイルコミュニケーションズ(株) 知的財産権センター 知財戦略グループ 渉外・契約チームリーダー	2024年4月	当社 監査役室 上席主幹、現在に至る。
2005年2月	同 知的財産権センター 知財戦略グループ マネージャー		
2006年4月	同 知的財産権センター 所長		
2013年4月	当社 知的財産センター 知財戦略室長		
2013年11月	同 知的財産センター プロフェッショナルソリューションセンター 所長		
2014年10月	同 知的財産センター 知財戦略部長		
2017年4月	同 知的財産センター 所長		

監査役候補者とした理由

当社グループの知的財産部門責任者として、グループ全体の事業を俯瞰的に見てきた経験や、事業会社の執行役員としての経験や知見を活かし、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、当社グループの監査体制強化と、当社グループ経営に対する有益な意見を期待するものであります。

- (注) 1. 由布節子氏は、会社法施行規則第2条第3項第8号に定める社外監査役候補者であり、上場証券取引所に対し、引き続き、独立役員として届け出ております。
また、当社の社外役員の独立性判断基準は、21頁に記載のとおりであります。
2. 当社は、監査役である由布節子氏との間で、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。同氏の再任をご承認いただいた場合、当社は上記契約を継続する予定であります。また、徳田佳昭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。
3. 当社は、監査役である由布節子氏との間で、会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しており、同項第1号の費用および同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしております。なお、同氏の再任をご承認いただいた場合、当該契約を継続する予定であります。また、当社は、徳田佳昭氏の選任をご承認いただいた場合、同氏との間で、同内容の契約を締結する予定であります。本契約においては、会社役員の職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、補償することが不適切な一定の場合を補償の例外としたうえで、会社役員から補償請求があった場合には、それらの例外に該当しないか取締役会が判断し、補償を実行することとしております。また、補償実行後に補償が不適切であったことが判明した場合には、当社が当該会社役員に対し補償金の全部または一部の返還を要求することができるものとしております。
4. 当社は、当社および当社子会社[※]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。由布節子氏および徳田佳昭氏が監査役に選任され就任した場合は、当該保険契約の被保険者となります。また、当該保険契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。

※パナソニック(株)、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 コネクト(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)、パナソニック インフォメーションシステムズ(株)

■ご参考：選任後の取締役および監査役に期待する知見

当社取締役会は、事業会社に権限を委譲することで、事業会社を主体としたスピーディーな意思決定を実現するとともに、グループにとって重要な意思決定と健全で適切なモニタリングを行うべく、グループ中長期戦略およびグループ重要案件の決定と、グループガバナンス・リスク管理を通じたグループの監督に集中することとしております。

当社取締役会が上記の役割を果たすために、当社取締役は社会課題に真剣に向き合い、企業価値を高めるための、変革への熱意・覚悟を保持していることを大前提として、取締役会として備えるべき知見を、①経営者としての事業経験(事業経営)、②長期のグローバルの産業構造の変化やメガトレンド(産業構造・メガトレンド)、③ITやデジタルトランスフォーメーションにおける技術トレンド(IT・デジタル)、④グローバルな視点・視座(グローバル・国際情勢)、⑤財務的洞察および大規模な投資判断(財務・投資判断)、⑥イノベーションの促進、競争力強化(技術・モノづくり・サプライチェーン)、⑦リスクコントロールおよび執行に対するガバナンス(ガバナンス・リスクマネジメント)、⑧環境・社会と整理しております。

上記の知見について、各取締役・監査役が有する特に発揮することが期待される知見のうち、上位4項目以内の一覧は下表のとおりとなります。

	氏名 (敬称略)	特に期待する知見							
		事業経営	産業構造・ メガトレンド	IT・デジタル	グローバル・ 国際情勢	財務・ 投資判断	技術・モノづくり・ サプライチェーン	ガバナンス・ リスクマネジメント	環境・社会
取締役	津賀 一 宏	●	●	●				●	
	楠見 雄 規	●				●	●		●
	本間 哲 朗	●	●		●			●	
	佐藤 基 嗣	●			●	●		●	
	梅田 博 和	●			●	●		●	
	宮部 義 幸		●	●			●		●
	少徳 彩 子				●			●	●
	松井 しのぶ			●		●		●	●
	西山 圭 太		●	●	●	●			
	野路 國 夫	●			●		●	●	
	澤田 道 隆	●					●	●	●
	富山 和 彦		●	●	●			●	
	重富 隆 介	●	●		●	●			
監査役	馬場 英 俊				●	●		●	
	徳田 佳 昭		●	●	●				●
	江藤 彰 洋	●			●	●		●	
	中村 明 彦				●	●		●	
	由布 節 子				●			●	●

<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) 当社グループを主要な取引先とする者またはその業務執行者、もしくは当社グループの主要な取引先またはその業務執行者
- (3) 当社グループから取締役・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、当社グループと取引先との間の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、当社グループ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：当社グループから年間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：当社グループとの間の1事業年度における取引金額が当社グループ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。
- (ニ) 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。

以上

事業報告(2023年4月1日から2024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

2023年度の世界経済は、総じて、緩やかに減速しました。イスラエル・パレスチナ情勢やウクライナ情勢などの地政学リスクに加え、欧米を中心とした金融引き締めが下押ししました。一方、日本経済は、緩やかに持ち直しました。個人消費を中心に、物価高によるマイナス影響があったものの、設備投資が堅調に推移したほか、インバウンド需要が回復したことなどが背景となります。

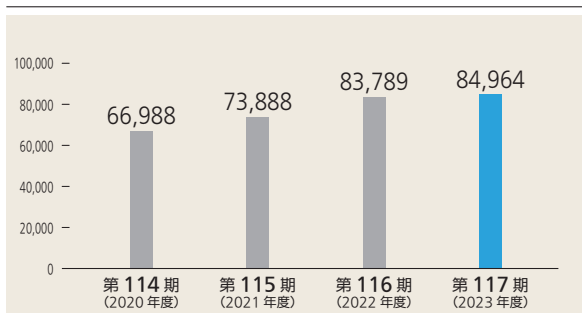
当社は2022年度から持株会社と事業会社からなる新しいグループ体制における3カ年の中期計画を実行しています。このような経営環境のもと、同戦略の2年目となる2023年度は、中期経営指標(KGI)として掲げた「累積営業キャッシュ・フロー2兆円、ROE(株主資本利益率)10%以上、累積営業利益1.5兆円」の達成に向けて、競争力の徹底強化を推進し、各事業におけるキャッシュ・フロー重視経営の定着と成長領域での事業基盤の構築を進めてきました。重点投資領域と定めた車載電池事業では、パナソニック エナジー(株)が、ゼロエミッションモビリティとインフラソリューションを製造するノルウェーのHexagon Purus ASAと、北米における商用車向け車載電池供給契約を2023年4月に締結し、また、マツダ(株)および(株)SUBARUとそれぞれ中長期的パートナーシップの構築に向けた協議を開始し、その結果2024年3月に、車載用円筒形リチウムイオン電池供給につき、マツダ(株)とは供給に向けた合意書を、(株)SUBARUとは供給に関する協業基本契約を締結するなど、顧客基盤の拡大を図ってきました。さらに投資領域に定めたサプライチェーンマネジメント(SCM)ソフトウェア事業(以下、「SCMソフトウェア事業」)では、パナソニック コネクト(株)の子会社であるBlue Yonder Holding, Inc.(以下、「Blue Yonder」)が、米国のOne Network Enterprises, Inc.を買収する契約を2024年3月に締結するなど、成長に向けた事業変革を行ってきました。

また、当社は各事業の成長性を見極め、ベストオーナーの視点に基づく事業ポートフォリオの見直しを実施しており、2024年3月には、当社とApollo Global Management, Inc.をはじめとするアポロ・グループは、パナソニック オートモーティブシステムズ(株)(以下、「PAS」)の事業に関して両社が共同パートナーになることを目的に、PASの株式の譲渡に関する株式譲渡契約および株主間契約を締結しました。

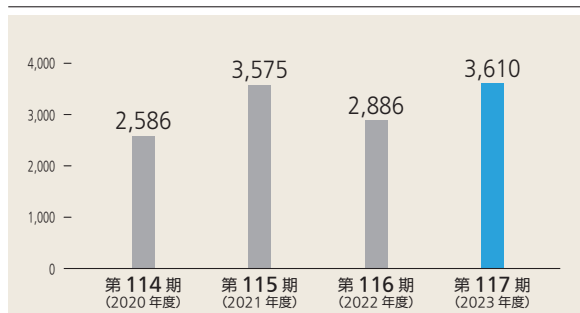
当年度の連結売上高は、8兆4,964億円(前年度比1%増)となりました。インダストリー・エナジーが減収となりましたが、オートモーティブ・コネクトの販売増に加え、為替換算の影響もあり、増収となりました。

営業利益は、3,610億円(前年度比25%増)、税引前利益は4,252億円(前年度比34%増)となりました。戦略投資などの固定費の増加や原材料高騰の影響はありましたが、価格改定・合理化の進捗や為替の影響に加え、米国IRA(インフレ抑制法)に係る補助金(以下、「米国IRA補助金」)の計上などにより、増益となりました。また、親会社の所有者に帰属する当期純利益は、上記に加え、パナソニック液晶ディスプレイ(株)の解散(特別清算)および同社に対する債権放棄を決議したことに伴う法人所得税費用の減少があったことから、4,440億円(前年度比67%増)と増益となりました。

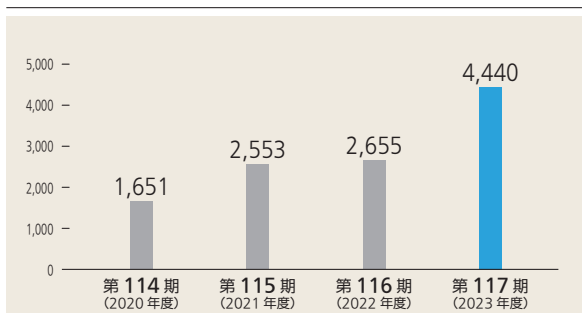
▶ **売上高** (単位：億円)



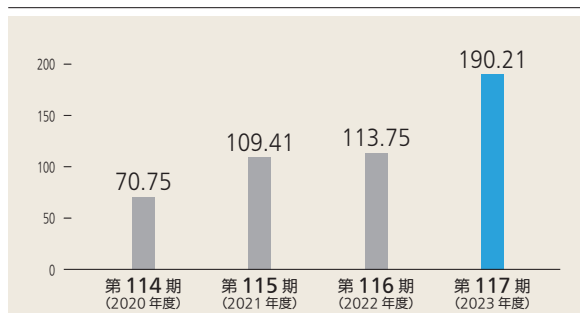
▶ **営業利益** (単位：億円)



▶ **親会社の所有者に帰属する当期純利益** (単位：億円)

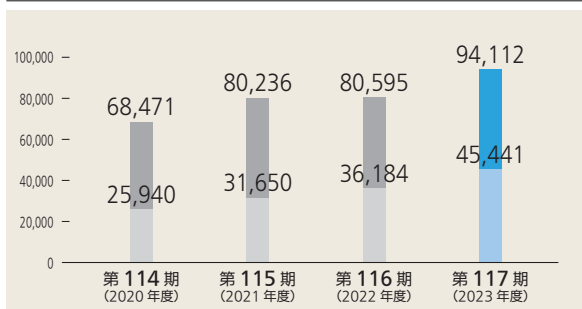


▶ **基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益** (単位：円)

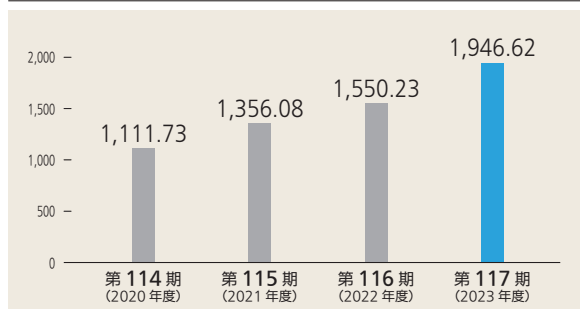


▶ **総資産** (単位：億円)

▶ **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)

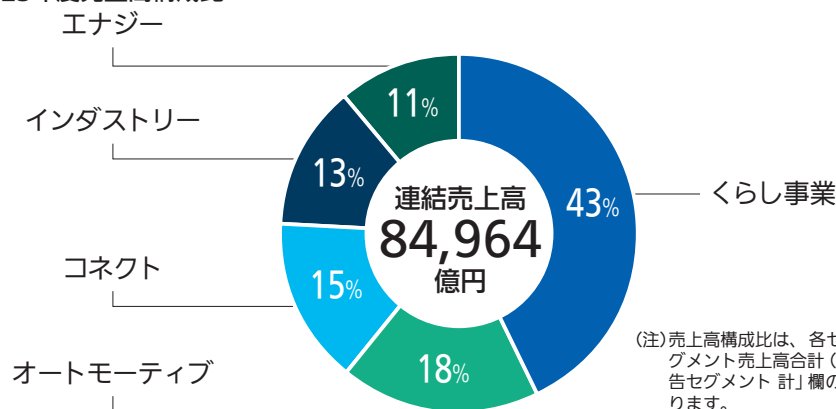


[セグメント別の状況]

当社グループは、経営管理上、事業の成果を「くらし事業」「オートモーティブ」「コネクト」「インダストリー」「エナジー」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。

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セグメント別の概況を示しております。

● 2023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 (%)
くらし事業	34,944	100	1,216	3.5	118
オートモーティブ	14,919	115	428	2.9	263
コネクト	12,028	107	404	3.4	198
インダストリー	10,426	91	311	3.0	47
エナジー	9,159	94	888	9.7	267
報告セグメント 計	81,476	101	3,247	4.0	135
その他	12,195	101	595	4.9	105
消去・調整	△8,707	—	△232	—	—
連結決算	84,964	101	3,610	4.2	125

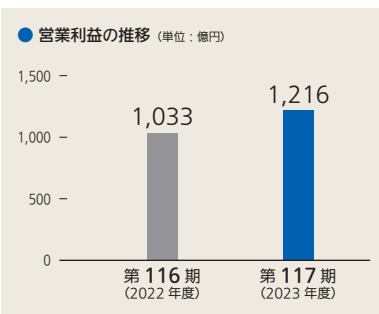
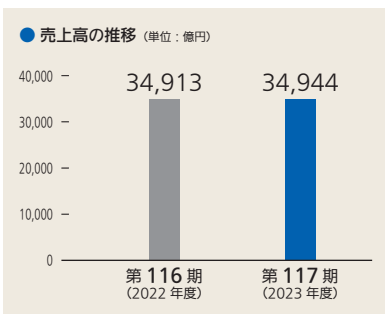
- (注) 1. 記載金額は、億円未満を、前年度比は小数点以下第1位を、利益率は小数点以下第2位を、それぞれ四捨五入して表示しております。
 2. 売上高および営業利益の前年度比は、前年度のセグメント情報を当年度末の形態に合わせ、組み替えて算出しております。
 3. 各セグメントの売上高には、セグメント間の取引が含まれております。
 4. 「その他」は、エンターテインメント&コミュニケーション、ハウジング、原材料の販売等が含まれております。
 5. 「消去・調整」には、セグメント業績の管理上、特定のセグメントに帰属しない損益や、連結会計上の調整およびセグメント間の内部取引消去が含まれております。

報告セグメント別の事業部および主要な事業内容

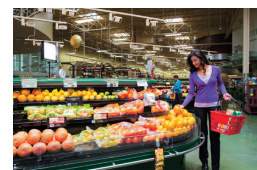
(2024年3月31日現在)

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： HVAC欧州事業部、設備ソリューションズ事業部、 住宅システム機器事業部</p> <p>コールドチェーンソリューションズ社： ハスマン㈱、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、電材&くらしエネルギー事業部</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、台湾事業部</p> <p>パナソニック サイクルテック㈱</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、 ヒートポンプ式温水給湯暖房機、 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㈱</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㈱、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、 現場ソリューションカンパニー、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>電子デバイス事業： メカトロニクス事業部、産業デバイス事業部、 デバイスソリューション事業部</p> <p>FAソリューション事業： 産業デバイス事業部</p> <p>電子材料事業： 電子材料事業部</p>	<p>EVリレー、導電性高分子コンデンサー、 xEV用フィルムコンデンサー、 アルミハイブリッドコンデンサー、 車載・空調モーター、サーボモーター、 PLC(プログラマブルコントローラー)、 光電センサー、レーザーマーカ、 高機能多層材料、半導体デバイス材料、 成形材料</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>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㈱、 パナソニック ハウジングソリューションズ㈱</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、 水まわり製品、建材、外まわり製品</p>

■ 暮らし事業



ラムダッシュ パームイン



ショーケース



誘導灯

当セグメントの売上高は、前年度並みの3兆4,944億円となりました。

当年度は、電材事業や北米コールドチェーン事業などは増収となりましたが、海外家電事業の減収や、空質空調事業での欧州を取り巻く環境の悪化による需要減に加え、中国事業の一部を非連結化した影響もあり、全体では前年並みの売上となりました。

主な分社の状況は、暮らしアプライアンス社では、美容家電が堅調も、その他商品は中国・アジアなどで需要が伸び悩み、減収となりました。

空質空調社では、アジアの空質空調等が増収となりましたが、市況悪化の影響を受けた国内ルームエアコンや欧州のヒートポンプ式温水給湯暖房機(Air to Water、以下、「A2W」)の需要減などにより、減収となりました。

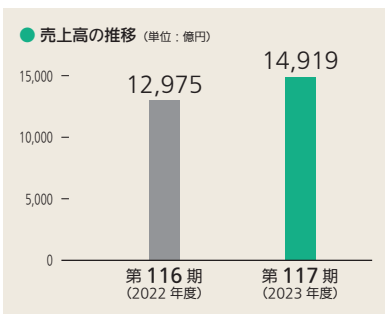
コールドチェーンソリューションズ社では、北米のショーケースが好調に推移し、増収となりました。

エレクトリックワークス社では、国内の非住宅照明をはじめ、電設資材の販売が堅調に推移し、価格改定の効果もあり、増収となりました。

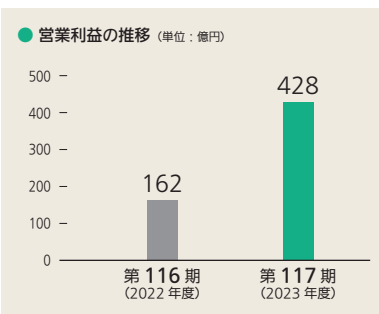
当セグメントの営業利益は、1,216億円となりました。海外家電事業や欧州A2Wの減販影響はありましたが、北米コールドチェーン事業や国内・海外の電材事業の増販益に加え、前年度に計上した一時費用の反動などもあり、前年度から183億円の増益となりました。

■ オートモーティブ

売上高 **14,919** 億円
前年度比 **115%**



営業利益 **428** 億円
前年度比 **263%**



コックピットシステム



車載充電器



WELL Cabin(車室空間コンセプトモデル)

当セグメントの売上高は、前年度比で15%増加し、1兆4,919億円となりました。

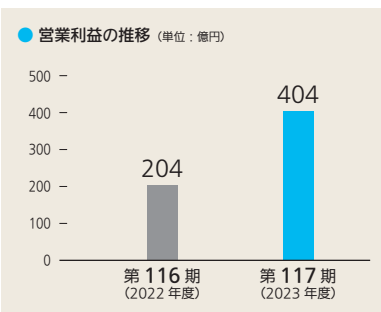
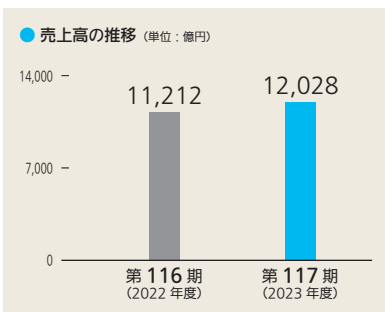
当年度は、世界的な車載半導体および部材のひっ迫が緩和したことにより、市場の自動車生産台数が当年度当初の見通しに比べて増加、また、顧客の自動車生産の回復基調も継続しました。加えて、為替換算の影響もあり、増収となりました。

当セグメントの営業利益は、428億円となりました。人件費の高騰による固定費の増加や車載半導体などの部材高騰の影響は継続しましたが、増販益に加えて、部材価格の高騰や為替影響に対する価格改定、合理化および車載充電器の収益性改善などの取り組みを行いました。また、国内工場でのAI導入ライン展開により生産性を2倍にするなどのオペレーション力強化施策を継続し、経営体質強化の取り組みによる効果もありました。同時に車載コックピットシステム事業では統合HPC(高性能車載コンピューター)戦略を進め、車載エレクトロニクス事業では車載充電器の高電圧・高出力化の取り組みや、新たな車室空間コンセプトモデルの提案、ソリューションビジネスの開発・推進など、将来に向けた成長投資を行いつつも、セグメント全体では、前年度から266億円の増益となりました。

■ コネクト

売上高 12,028億円
前年度比 107%

営業利益 404億円
前年度比 198%



当セグメントの売上高は、前年度比で7%増加し、1兆2,028億円となりました。

当年度は、プロセスオートメーション事業は減収となりましたが、アビオニクス事業、現場ソリューション事業、Blue Yonderなどが堅調に推移し、増収となりました。

主な事業部の状況は、モバイルソリューションズ事業部では、国内向けノートパソコンの販売増加などにより、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、パソコン・スマートフォン市場での需要減が継続し、中国市況停滞の影響もあり、実装機が低調に推移したことにより減収となりました。

現場ソリューションカンパニーでは、既存事業での大型案件の獲得を含む国内ソリューション案件の順調な獲得などにより、増収となりました。

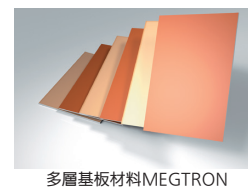
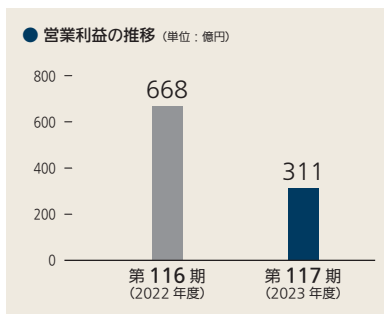
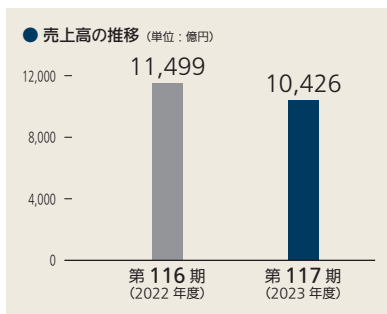
パナソニック アビオニクス株式会社では、世界的に旅客需要が堅調に推移し、機内エンターテインメント・通信システムおよび機体メンテナンス・リペアサービスがともに好調で、増収となりました。

Blue Yonderでは、SaaS^(注)の好調な販売が継続するなど、増収となりました。

当セグメントの営業利益は、404億円となりました。プロセスオートメーション事業の減損やBlue Yonderでの戦略投資などはありませんでしたが、アビオニクス事業および現場ソリューション事業の増販益やモバイルソリューション事業の収益性改善などにより、前年度から200億円の増益となりました。

(注) SaaS: Software as a Serviceの略。ベンダーが提供するクラウドサーバーにあるソフトウェアを、インターネットを経由してユーザーが必要な機能を利用できるサービス

■ インダストリー



当セグメントの売上高は、前年度比で9%減少し、1兆426億円となりました。

当年度は、環境車向けコンデンサーや生成AIサーバー向け製品の販売増加に加え、為替換算の影響もありましたが、中国FA市場や情報通信インフラ市場などの市況低迷に加え、半導体事業譲渡に伴う商流変更の影響などにより、全体では減収となりました。

主な事業の状況は、電子デバイス事業では、環境車向けコンデンサーが引き続き好調に推移し、生成AIサーバー向けコンデンサーの需要拡大により販売が増加しました。一方、汎用サーバーや基地局向けコンデンサーに加え、中国市況停滞による産業用リレーの販売が減少するなど、全体では減収となりました。

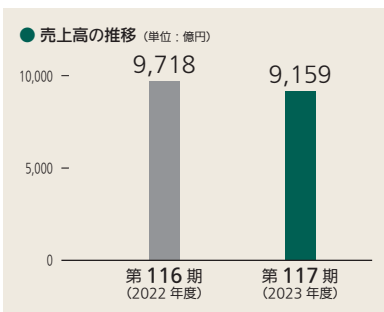
FAソリューション事業では、中国やアジアの市況停滞に加え、中国FA市場での競争激化の影響で産業用モーター等の販売が減少し、減収となりました。

電子材料事業では、生成AIサーバー向けの多層基板材料の需要拡大により、増収となりました。

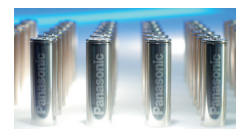
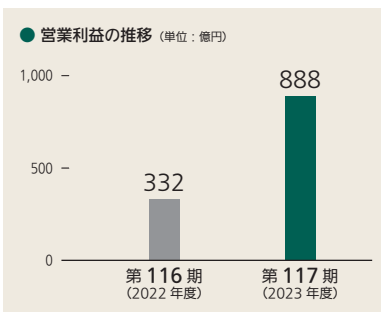
当セグメントの営業利益は、311億円となりました。原材料価格の高騰や固定費の増加の影響を価格改定や合理化でカバーし、円安効果もあった一方で、市況低迷による減販損が大きく、前年度から357億円の減益となりました。

■ エナジー

売上高 9,159 億円
前年度比 94%



営業利益 888 億円
前年度比 267%



車載用円筒形リチウムイオン電池



リチウムイオン電池



蓄電システム

当セグメントの売上高は、前年度比で6%減少し、9,159億円となりました。

当年度は、北米での車載電池生産は搭載車種の旺盛な需要により好調に推移しました。一方、米国における電気自動車購入者への補助金対象外となった高価格帯車種の需要減の影響を受けて、当該車種向けの国内工場は減産となりました。加えて、民生・動力向けの販売が減少し、米国IRA補助金の顧客との有効活用に係る会計処理^(注)の影響もあり、全体では減収となりました(米国IRA補助金の影響を除くと5%増収)。

主な事業の状況は、車載事業では、需要が好調な北米工場は販売が増加しましたが、国内工場は需要減により販売が減少。加えて、米国IRA補助金の会計処理の影響もあり、全体でも減収となりました(米国IRA補助金の影響を除くと増収)。

産業・民生事業では、生成AI市場の拡大によりデータセンター向け蓄電システムが好調に推移しましたが、市況回復の遅れから、電動アシスト自転車など民生・動力向けリチウムイオン電池などの販売減少の影響が大きく、減収となりました。

当セグメントの営業利益は、888億円となりました。産業・民生事業の減販損や、車載事業で国内工場減産による影響や将来の成長に向けた固定費が増加、また過去の製造不具合品対応費用を引当計上しましたが、北米車載電池工場の増販益や生産性の向上に加え、米国IRA補助金の計上などにより、前年度から556億円の増益となりました(米国IRA補助金を除くと前年度から312億円の減益)。

(注) 顧客との有効活用分は、有効活用の方法は未確定も、収益認識基準が適用され、売上高のマイナス計上を実施

(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、「地球環境課題の解決」への貢献と、「一人ひとりの生涯の健康・安全・快適」へのお役立ち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、4,912億円となりました。主な取り組みと成果は、以下のとおりです。

① 省エネ・CO₂排出削減に貢献する空調・給湯・暖房領域での研究開発を強化

空調・給湯・暖房領域で中長期研究開発を強化するための体制構築に取り組みました。滋賀県草津市に新研究拠点を設立、カーボンニュートラル実現に向けてZEH(ネットゼロエネルギーハウス)対応やヒートポンプ・自然冷媒など地球環境に配慮した技術開発を推進、拠点建屋では当社省エネ製品をフル活用し、従来の建物で消費される一次エネルギーを基準に53%のエネルギー削減を実現、ZEB Ready^{(注)1}を達成しています。また、AI・クラウドを活用した空質空調のソリューション事業開発に特化した拠点を大阪の梅田に開設、当社が培ってきたデータ分析・AI技術を活用し顧客接点強化を図りました。

② 世界初^{(注)2}、ガラス建材一体型ペロブスカイト太陽電池を開発

当社独自の材料技術やインクジェット塗布製法と、レーザー加工技術を組み合わせることでサイズ、透過度、デザインなどの自由度を高め、カスタマイズにも対応可能な世界初ガラス建材一体型ペロブスカイト太陽電池を開発しました。30cm角モジュールで18.1%の世界最高レベルの光電変換効率を有しています。プロトタイプを試作し神奈川県藤沢市のFujisawaサスティナブル・スマートタウンにて性能や耐久性などの技術検証を含めた1年以上にわたる長期実証実験を昨年8月より実施しています。またメートル級の試作ラインを導入し、大面積製造プロセスを開発中です。

今後もペロブスカイト太陽電池をまち・くらしに調和する「発電するガラス」と位置づけ、再生可能エネルギーの創出と都市景観の調和を両立するとともにCO₂削減に貢献していきます。

③ EV電池のエネルギー密度のさらなる向上を実現する次世代電池開発を加速

現在負極材に広く使用されている黒鉛に比べ、理論値で約10倍という高い容量を有する特徴を持つシリコン材を使いこなす技術を開発してきました。加えてパートナー企業と連携して高容量かつ充電時の膨張を抑制する技術を導入することで、負極材中の黒鉛をより多くの比率でシリコン材に置き換え、エネルギー密度を向上させることが可能となります。

今後もさらなる電池の高性能化を推進し、体積当たりのエネルギー密度を現行比で2025年までに5%向上、2030年までに25%向上させるという目標の実現を目指します。

これら①～③の取り組みを通じて、お客様への価値創出の取り組みと、業界に先駆けた環境・材料技術やAI・クラウド活用を加速し、地球環境課題の解決に貢献していきます。

④ 画像認識を中心としたAI技術の社会実装に向けた技術開発を推進

当社が長年培ってきた画像認識技術をAIに適用、膨大なデータ数・計算量を低減し社会実装する技術を開発しています。例えば、種々の属性に共通して有効となる顔認証モデルを学習することで、データ数が少ない特定モデルの認証精度低下を抑制する技術^{(注)3}や、AIモデルが学習していない物体の「知ったかぶり誤認識」を防ぐ技術^{(注)4}、悪天候環境で画像認識精度を上げる技術^{(注)5}などを開発、いずれもAIや画像認識領域で権威のある国際学会に採択されました。こうした採択数は年々増加(前年比1.5倍)しています。また、生成AI活用による業務効率向上を目的に大規模言語モデルをベースに自社向けのAIアシスタントサービスを開発、自社独自情報も活用できるよう機能を拡大、業務での活用を目的とした運用を開始しています。

今後も当社は、AI活用技術の社会実装を加速し、お客様のくらしやしごとの現場へのお役立ちに貢献する研究開発を推進していきます。

⑤ くらしに密着し、しごとの現場で社会課題解決に貢献するロボット活用技術を開発

深刻化する物流領域での労働力不足や効率化に貢献するロボット活用技術を推進しました。荷物配送の現場では、これまで培ってきた自動配送ロボット技術・実証実績に基づき、改正道路交通法を踏まえた届出制による自動配送ロボットの運用を業界に先駆け実現しました。また、物流倉庫の現場では、ロボット制御技術、センシング技術、AI技術を組み合わせ一元制御することにより、倉庫で変動する多様な商品への対応が可能となった「ロボット制御プラットフォーム」を開発、ひとによる作業や機能の制約を解き放つ技術群を構築しました。

今後も当社は、ロボット技術があるからこそ実現できる、より便利な世の中や、より豊かな世界を目指し、開発を加速いたします。

- (注) 1. 「ZEB(ネットゼロエネルギービル)」を見据えた先進建築物として、外皮の高断熱化および高効率な省エネルギー設備を備え、再生可能エネルギーを除き、基準一次エネルギー消費量から50%以上の削減に適合した建築物
2. ガラス建材一体型として、2023年8月31日現在 当社調べ
3. ICCV (International Conference on Computer Vision) 2023に採択
4. UAI2 (The Conference on Uncertainty in Artificial Intelligence) 2023に採択
5. AAI 2024 (The 38th Annual AAI Conference on Artificial Intelligence) に採択



①新研究拠点(草津市)



②「発電するガラス」イメージ(CG)



③リチウムイオン電池



⑤自動配送ロボット

(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5,680億円となりました。

セグメントの名称	金額	主要な設備投資の内容
くらし事業	1,167 億円	A2W他の家庭用電化機器、電設資材等の生産設備
オートモーティブ	299	車載機器等の生産設備
コネクト	216	B2Bソリューション事業関連機器等の生産設備
インダストリー	556	電子部品、制御機器等の生産設備
エネルギー	2,921	車載用のリチウムイオン電池等の生産設備および北米の新工場建設等
その他・全社	521	映像・AV機器、住設建材等の生産設備、全社技術部門の研究棟建設等
合計	5,680	

- (注) 1. エンターテインメント&コミュニケーション事業およびハウジング事業等の報告セグメントに含まれないその他の事業および全社部門の投資額を合計し、「その他・全社」として記載しております。
2. 有形固定資産の投資額を記載しております。

(4) 資金調達状況

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、社債償還資金への充当および今後の事業展開に必要な資金の確保を目的とし、2023年9月に無担保普通社債2,600億円を発行しました。また、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。なお、2023年9月に第16回無担保普通社債700億円(2016年9月発行)、2023年12月に第20回無担保普通社債800億円(2020年12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7,100億円、円建公募ハイブリッド社債(劣後特約付社債)^{(注)1}の残高は4,000億円、米ドル建無担保普通社債の残高は15億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、2021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)2}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。

- (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) サステナビリティの取り組み

当社グループは、「事業を通じて、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。当社は、「当社財務への影響」「社会への影響」の2つの側面、サステナビリティに関する機会とリスクを重要課題(マテリアリティ)として、2023年6月に発表しました。また毎年、環境・社会・ガバナンスへの取り組み姿勢や年次の活動を報告するサステナビリティデータブックを発行しており、最新号(2022年度報告)を2023年8月に発行しました。以下では、マテリアリティを中心に、主な取り組みをまとめています。

<地球環境問題>

当社グループは、「より良いくらし」と「持続可能な地球環境」の両立に向け、2022年に長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT(PGI)」を発表しました。目指すゴールは、自社グループバリューチェーン^{(注)1}におけるCO₂の排出を実質ゼロにすることによる排出削減1.1億トンに加え、社会への排出削減貢献2億トンにより、2050年に全世界の排出総量の約1%にあたる3億トン^{(注)2}以上の削減インパクトを創出することです。

PGIがゴールと定める削減インパクトの2/3を占める削減貢献量は、自社の技術や製品、サービスを使用した場合にどれだけのCO₂削減効果が見込めるかを推定する指標です。当社グループは、この削減貢献量が企業の脱炭素への貢献として適切に評価されるよう、国や業界・金融界を巻き込んで、その社会的意義・国際標準化の必要性の議論を先導しています。2023年8月に発行したサステナビリティデータブックでは、削減貢献量の事例や算定式などを初めて開示しました。IEC(国際電気標準会議)・GXリーグ^{(注)3}・WBCSD(持続可能な発展を目指すグローバル企業団体)での標準化活動やガイダンス作成に参画するほか、これまで様々な国際イベントで発信し続けてきた成果として、2023年4月のG7札幌 気候・エネルギー・環境大臣会合、および5月のG7広島首脳サミット、それぞれの成果文書において「削減貢献量を認識することに価値がある」「脱炭素ソリューションを通じ他の事業者の排出削減に貢献するイノベーションを促すための民間事業者の取り組みを奨励・促進」と明記されるに至りました。その後も2023年11月にドバイで開催されたCOP28^{(注)4}において、PGIを実現する先進環境技術の展示やセミナー、およびパネルディスカッションへの登壇を通じ、削減貢献量の意義や国際標準化の必要性などを発信しました。

事業を通じて地球環境問題解決に貢献していく、という決意を込めたPGIが目指すゴールには、カーボンニュートラルとともに、サーキュラーエコノミー(CE)^{(注)5}の実現も含んでいます。2022年に公表した環境行動計画「GREEN IMPACT PLAN 2024」では、脱炭素に向けた目標設定に加え、CEの実現につながる工場廃棄物のリサイクル率、再生樹脂の使用量、CE型事業モ

デル数の目標も設定しています。さらにグループにおけるCEへの取り組みを加速させるため、昨年12月に「サーキュラーエコノミーグループ方針」を策定し、各事業会社の事業特性に応じたアプローチでの課題の特定や、長期戦略・中期行動計画の策定を進めています。

わたしたちの次の世代、さらに未来の世代にわたって、人々が安心してこの地球でくらしていけるよう、今後も事業活動を通じて、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組みをグループ一体となり加速していきます。

- (注) 1. バリューチェーン：原材料調達から製造、流通、販売、アフターサービスにいたるまでの企業の一連の事業活動
2. 全世界の排出総量の約1%にあたる3億トン以上：2020年エネルギー起源CO₂排出量(出典:IEA)による(CO₂削減貢献量の排出係数は2020年基準)
3. GXリーグ：カーボンニュートラルにいち早く移行するための挑戦を行う企業群が官・学・金と一体となり経済社会システム全体の変革(GX：グリーントランスフォーメーション)のための議論と新たな市場創造を実践する場として経済産業省が設立した枠組み
4. COP28：第28回 国連気候変動枠組条約締約国会議。気候変動問題解決に向けた国際会議として約200カ国・地域等が参加
5. サーキュラーエコノミー(CE)：循環経済。製品、素材、資源の価値を可能な限り長く保全・維持し、廃棄物の発生を最小限化するなど、モノのシェアリングやサービス化で資源の有効活用を図る経済システム

<ビジネス インテグリティ(誠実な経営)>

経営基本方針を体现し、コンプライアンスを実践しながら事業活動を進めていく上で、パナソニックグループの各社とその一人ひとりが果たすべき約束を定めた「パナソニックグループコンプライアンス行動基準」を制定し、グループ会社の役員・従業員を対象に研修を実施しています。

さらに、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や知的財産の保護・尊重のための社内規程、また、不祥事やリスクの早期発見・解決を目指した内部通報制度を整備しています。

なお、パナソニック インダストリー(株)(以下、「PID」)が製造・販売する電子材料製品において、米国の第三者安全科学機関であるUL Solutionsの認証登録等において複数の不正行為を行っていたことが判明し、外部調査委員会を2024年1月12日付で設置しました。PIDは、当該製品をご購入いただいているお客様に個別にご説明の上、協議を行うとともに、不正行為の全容解明に向け、外部調査委員会による調査活動に全面的に協力しています。

また、当社グループ全体において、品質コンプライアンス問題に関わるすべての膿を出し切り、品質不正を根絶することを目的として、外部の法律事務所と連携し、品質コンプライアンスに関する不適切行為を対象とした徹底的な自主調査を実施しています。

<コーポレート・ガバナンス>

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

そのため、コーポレート・ガバナンスを重要な経営基盤であると認識し、グループ全体に関わる戦略や重要事項の業務執行を決定し、取締役の職務の執行を監督する取締役会と、取締役の職務の執行を監査する監査役・監査役会からなる監査役制度を基礎として、当社グループ全体について、実効性のある体制の構築・強化に努めております。

なお、当社のコーポレート・ガバナンス体制や取締役会実効性評価、監査役会実効性評価などの詳細は「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」(交付書面省略事項11頁から18頁)をご参照ください。

<人権の尊重>

当社グループは、経営理念に基づき制定した「パナソニックグループ人権・労働方針」にて、事業活動において適用されるすべての法令順守と国際的に認められた人権の尊重を明確に約束しています。その達成に向け、バリューチェーンにおける人権侵害のリスクの特定・予防・是正、被害者の救済の推進、これらを実践するための社内ルール策定、推進体制の整備などの具体的な取り組みを推進しています。2023年度においては、人権方針について、国際労働機関の中核的労働基準に労働安全衛生が追加されたことへの対応と、サプライチェーンにおける強制労働防止の取り組みの充実を図るための改定を行いました。当社グループ製造拠点における人権侵害リスクの特定を目的とした自主精査については、対象を全拠点に拡大しました。また、当社グループ製造拠点が集中する中国・アジア地域の従業員に対するビジネスと人権に関する研修を実施し、マレーシアにおいては国際機関の協力の下、サプライチェーンを対象とした研修により、予防策の強化に努めました。

<社員のウェルビーイング>

当社グループは、「社員のウェルビーイング」^(注)を経営の前提と位置づけ、「安全・安心・健康に、はたらく。」「やりがいを持って、はたらく。」「個性を活かしあって、はたらく。」の3つの柱で取り組みを推進しています。2023年度は、安全・安心な職場環境の整備に加えて、社員の健康増進、一人ひとりのキャリアや働き方の選択肢の拡大、無意識の思い込みへの対処を学ぶアンコンシャスバイアス・トレーニングなどに注力しました。そして誰もが仕事への意欲を高め個性や能力を最大限発揮できるよう社員一人ひとりの行動指針「Panasonic Leadership Principles」を策定し、人材マネジメント施策との連動をスタートしました。

(注)「社員のウェルビーイング」：一人ひとりが心身ともに健康で、挑戦の機会を通じて幸せと働きがいを感じている状態

<調達活動>

当社グループの調達活動においては、購入先と一体となって、品質確保・維持・向上、競争力ある価格の実現、市場変化への対応を推進するだけでなく、人権・労働、安全衛生、環境、コンプライアンスなどの社会的責任を果たしている購入先とともに、お客様が求める価値を創造していきます。2023年度は、購入先に対するCSR監査やCSRガイドラインへの同意書取得を進めるとともに、当社の環境ビジョンである「Panasonic GREEN IMPACT」を協働で推進いただくよう、理解を求めるためのレターを送付しました。

<企業市民活動>

当社グループは、一企業市民として、事業とともに企業市民活動(いわゆる社会貢献活動)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、「貧困の解消」「環境活動」「人材の育成(学び支援)」という3つの重点テーマを軸に取り組みを推進しています。詳細は当社ウェブサイトの「企業市民活動」でご確認いただけます。

(6) 対処すべき課題

2024年度の世界経済は、先行きの見通しにくい状況が続きます。イスラエル・パレスチナ情勢やウクライナ情勢などの地政学リスクに加え、欧米を中心に、これまでの金融引き締めによる実体経済への影響が懸念されます。日本経済においては、緩やかな持ち直しが見込まれます。地政学リスクなどの懸念材料はあるものの、設備投資需要が堅調に推移し、実質賃金の改善を背景に個人消費も持ち直すことが期待されます。

このような経営環境のもと、当社は2022年4月から取り組む中期計画の最終年度として、ROE(株主資本利益率)向上に資する取り組みに注力します。特に、投資領域と定めた車載電池・空質空調・SCMソフトウェアの3事業について、事業基盤をより強固にするために収益性の向上に取り組んでいます。車載電池事業では資本収益性の改善と顧客需要に基づき柔軟かつ慎重に投資戦略を決定してまいります。空質空調事業では欧州のヒートポンプ式温水給湯暖房機(A2W)の需要回復に備えた基盤の強化、SCMソフトウェア事業ではBlue Yonderが進める改革を継続推進してまいります。また、人的資本経営や競争力強化のスピードを加速する取り組み(現場革新活動・PXなど)によるグループ全体の経営基盤強化も進めています。加えて、各事業の成長性を見極め、資本収益性(ROIC)に基づいて厳格に管理し、次期中期計画に向けて成長性と収益性を軸に事業ポートフォリオ改革に取り組んでまいります。これらの活動を通して、中長期的に収益成長を果たすグループへと変革してまいります。

(7) 当社の主要な拠点と重要な子会社の状況

① 当社

(2024年3月31日現在)

組織名称		所在地
本店		大阪府門真市
支店	渉外室	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

(注) 所在地については、本拠地を記載しております。

② 国内子会社

(2024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（セグメント）	本店所在地
パナソニック㈱	500	100.0	家電、空質空調、食品流通、電気設備、デバイス等の開発・製造・販売（くらし事業）	大阪府門真市
パナソニック オートモーティブシステムズ㈱	500	100.0	車載コックピットシステム、車載エレクトロニクス等の開発・製造・販売（オートモーティブ）	神奈川県横浜市
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㈱	500	100.0	AV機器、デジタルカメラ機器、コミュニケーション機器の開発・製造・販売（その他）	大阪府守口市
パナソニック ハウジングソリューションズ㈱	500	100.0	くらしに関わる住宅設備、建材の製造・販売および設計・開発・取扱商品の総合提案（その他）	大阪府門真市
パナソニック コネクト㈱	500	100.0	B2B顧客向け機器、ソフトウェアの開発・製造・販売、ならびに付随するサービスの提供（コネクト）	福岡県福岡市
パナソニック インダストリー㈱	500	100.0	電気部品、電子部品、制御機器、電子材料等の開発・製造・販売（インダストリー）	大阪府門真市
パナソニック エナジー㈱	500	100.0	一次電池、車載用円筒形リチウムイオン電池、小型二次電池等の開発・製造・販売（エナジー）	大阪府守口市
パナソニック オペレーショナルエクセレンス㈱	500	100.0	経理、人事、総務、物流、情報システム、広告宣伝、調達などの専門サービスの提供（その他）	大阪府門真市
パナソニック マーケティング ジャパン㈱	100	※100.0	各種電気製品等の販売（くらし事業）	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

(2024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（セグメント）	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 （くらし事業、オートモーティブ、 コネクト、インダストリー、エナジー）	米国
Blue Yonder Holding, Inc.	千米ドル 11	※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（コネクト）	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（コネクト）	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（くらし事業）	米国
パナソニック ブラジル㈱	千ブラジルレアル 1,378,760	100.0	各種電気製品等の製造販売 （くらし事業、エナジー）	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	海外子会社の投資・融資管理（全社）	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 （オートモーティブ）	スペイン
パナソニックHVAC チェコ㈱	千チェコクローネ 5,900,000	※100.0	ヒートポンプ式温水給湯暖房機等の製造販売 （くらし事業）	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（くらし事業、 インダストリー、エナジー、その他）	シンガポール
パナソニック ライフ ソリューションズ インド㈱	千インドルピー 2,511,302	※100.0	各種電気製品等の製造販売（くらし事業）	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 （くらし事業、オートモーティブ）	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等 （くらし事業、コネクト）	中国
パナソニックAPチャイナ㈱	百万円 14,099	※100.0	各種電気製品、住宅設備機器等の開発・製 造・販売（くらし事業）	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。

(8) 事業の譲渡等

当年度に実行した、当社グループにおける主要な事業の譲渡等に重要なものはありません。

2. 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

(2024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)
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 オペレーショナルエクセレンス(株) パナソニック オペレーショ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(有) 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 オペレーショナルエクセレンス(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、総務担当
代表取締役 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(有) 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 副社長執行役員	宮部 義 幸	渉外担当、ソリューションパートナー担当、東京代表
取締 役 執行 役員	少徳 彩 子	グループ・ゼネラル・カウンセル(グループGC)
取締 役	松井 しのぶ	
取締 役	西山 圭 太	
取締 役	野路 國 夫	
取締 役	澤田 道 隆	
取締 役	富山 和 彦	
取締 役	筒井 義 信	
常任監査役	藤井 英 治	
常任監査役	馬場 英 俊	
監査 役	江藤 彰 洋	
監査 役	中村 明 彦	
監査 役	由布 節 子	

- (注) 1. 取締役 松井しのぶ、西山圭太、野路國夫、澤田道隆、富山和彦および筒井義信は、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 江藤彰洋、中村明彦および由布節子は、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 馬場英俊は、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 中村明彦は、公認会計士として、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)
 2023年6月26日開催の第116回定時株主総会において、新たに西山圭太は取締役に、馬場英俊は監査役に、それぞれ選任され就任いたしました。
 (退任)
 2023年6月26日開催の第116回定時株主総会終結の時をもって任期満了により、富永俊秀は監査役を退任いたしました。
5. 本項(2.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	副会長
	佐藤基嗣	HOYA㈱	社外取締役
	宮部義幸	西日本旅客鉄道㈱ 一般社団法人関西経済同友会	社外取締役 代表幹事
社外取締役	松井しのぶ	㈱ユーザベース ユニファ㈱	執行役員 社外取締役
	西山圭太	㈱ダイセル 東京大学未来ビジョン研究センター ㈱西山研究所	社外取締役 客員教授 代表取締役
	野路國夫	㈱小松製作所	特別顧問
	澤田道隆	花王㈱ 日東電工㈱ ㈱小松製作所	特別顧問 社外取締役 社外取締役
	富山和彦	㈱経営共創基盤 ㈱日本共創プラットフォーム 黒田精工㈱ ㈱メルカリ	グループ会長 代表取締役社長 社外取締役 社外取締役
	筒井義信	日本生命保険(相) ㈱帝国ホテル ㈱三井住友フィナンシャルグループ 西日本旅客鉄道㈱ 一般社団法人日本経済団体連合会	代表取締役会長 社外取締役 社外取締役 社外取締役 副会長
	社外監査役	江藤彰洋	Daimler Truck Holding AG
Daimler Truck AG			Member of the Supervisory Board and its Audit Committee
中村明彦		公認会計士中村明彦会計事務所	所長
由布節子	瀧美坂井法律事務所・外国法共同事業	シニアパートナー	

- ・日本生命保険(相)は当社の大株主(上位10名)ですが、その持株比率は3%以下です。
- ・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。
- ・上記を除き、各兼職先と当社との間に、記載すべき関係はありません。

7. 2024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

(記載順は役位および氏名(姓)のアルファベット順)

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・ヒューマン・リソース・オフィサー(グループCHRO)
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 オペレーショナルエクセレンス㈱ パナソニック オペレーショ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㈱ 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、総務・保信担当、 総括安全衛生責任者 パナソニック オペレーショナルエクセレンス㈱ 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、総務担当
代表取締役 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㈱ 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㈱担当
取 締 役 副社長執行役員	宮 部 義 幸	渉外担当、ソリューションパートナー担当、東京代表
取 締 役 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)、建設業・安全管理担当
取 締 役	松 井 しのぶ	
取 締 役	西 山 圭 太	
取 締 役	野 路 國 夫	
取 締 役	澤 田 道 隆	
取 締 役	富 山 和 彦	
取 締 役	筒 井 義 信	
常 任 監 査 役	藤 井 英 治	
常 任 監 査 役	馬 場 英 俊	
監 査 役	江 藤 彰 洋	
監 査 役	中 村 明 彦	
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
執 行 役 員	松 岡 陽 子	PanasonicWELL本部長
執 行 役 員	永 易 正 吏	プライムプラネットエナジー&ソリューションズ㈱担当 パナソニック オートモーティブシステムズ㈱ 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
執 行 役 員	隅 田 和 代	グループ・チーフ・ストラテジー・オフィサー(グループCSO) (兼) 経営企画グループ長
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)、サイバーセキュリティ担当、 パナソニック インフォメーションシステムズ㈱ 社長
執 行 役 員	臼 井 重 雄	デザイン担当 パナソニック㈱ 執行役員 チーフ・カスタマーエクスペリエンス・オフィサー(CCXO)、 デザイン担当、ブランド・コミュニケーション担当

(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

1) 報酬体系とその概要

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(社外取締役を除く)の報酬制度は、固定報酬である基本報酬、短期および中期の業績を反映するインセンティブとしての業績連動報酬、ならびに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ます。ただし、取締役会長は業務を執行しない取締役会議長としての役割に鑑み、基本報酬と譲渡制限付株式報酬のみとしております。社外取締役および監査役の報酬制度は、監督の役割に鑑み、基本報酬のみとしております。

報酬制度の概要は以下のとおりです。

報酬要素		概要	構成比率 ^{(注)1} (基本報酬を1とする)
基本報酬 (金銭報酬)		・ 固定報酬として、当社の経営環境および他社動向を踏まえ、役割に応じて金額を決定し毎月支給	1
業績連動報酬 (金銭報酬)	短期業績連動部分	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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、その実現に向けたインセンティブ(2022年度評価分より改定) ・ 基本報酬に対して一定の比率で標準年額を設定し、財務・非財務項目の評価を反映して支給額を決定 ・ 短期業績連動部分は、評価対象事業年度の目標達成度等の評価を次年度における支給分に反映して毎月支給 	0.55
	中期業績連動部分	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中期業績連動部分は、現中期計画に対応する3事業年度(2022年度～2024年度)の目標達成度等の評価により支給額を決定し、3年に一度、3ヵ年分(標準額で基本報酬を1とした場合に0.6)を毎月支給 	0.2
譲渡制限付株式報酬 (非金銭報酬)		<ul style="list-style-type: none"> ・ 当社取締役等の退任直後に株式の譲渡制限を解除する形式の株式報酬(2023年度より改定) ・ 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、退任時までの継続的な株式保有を通じて、株主の皆様とこれまで以上に価値共有を進めることを目的として付与 ・ 役割に応じて構成比率を設定し、毎年、定時株主総会終了後の一定期間内に支給 	0.25 ^{(注)2}

(注) 1. 標準年額ベースでの比率です。

2. 取締役(社外取締役を除く)の平均支給額ベースの比率です。代表取締役社長執行役員の場合は0.75です。

2) 業績連動の仕組み等

ア)業績連動報酬

業績連動報酬の標準年額(短期・中期の合計)は、基本報酬を1とした場合に0.75の比率とし、実際の支給額は財務・非財務項目の評価に応じて、最小0～最大1.75(代表取締役社長執行役員は最小0～最大1.9)の範囲で変動します。目標達成時に標準年額が支給される仕組みとし、目標は、基本的に現中期計画に定める目標とします。

業績連動報酬の評価指標・項目は、現中期計画において重視する評価指標・項目とし、非財務項目については取締役個人別に具体的な指標を設定しております。

非財務項目の評価(短期業績連動部分、中期業績連動部分共通)に関して、代表取締役社長執行役員を除くその他の取締役については、代表取締役社長執行役員との面談を経て目標設定等およびその評価がなされます。具体的には、評価対象事業年度の期初の面談を経て具体的な指標およびその目標を設定し、期中の面談で目標の進捗を確認したうえで、評価対象事業年度終了後の面談で評価を決定します。また、代表取締役社長執行役員については、当社グループの事業経営全体に最終的な責任を持つという位置づけを踏まえて、代表取締役社長執行役員を除くその他の取締役、取締役を兼務しない執行役員、当社グループの主たる事業会社社長に用いられた代表的な指標およびその目標達成度合いと連動した評価としています。

評価の客観性・透明性を担保するため、具体的な指標およびその評価の概要は指名・報酬諮問委員会に報告することとしています。

評価項目	短期業績連動部分		中期業績連動部分	
	評価指標・項目	ウエイト ^{(注)1}	評価指標・項目	ウエイト ^{(注)1}
財務 (連結業績)	<ul style="list-style-type: none"> EBITDA^{(注)2} ROE^{(注)3} 営業キャッシュ・フロー 	50%	<ul style="list-style-type: none"> ROE^{(注)3} 営業キャッシュ・フロー 	50%
非財務 (注)4	<ul style="list-style-type: none"> 重篤災害撲滅・コンプライアンス徹底 環境貢献 人材戦略 競争力強化に係るオペレーションKPI 	50%	<ul style="list-style-type: none"> 環境貢献 グループ経営レベル向上の取り組み 	50%
	合計	100%	合計	100%

(注) 1. 代表取締役社長執行役員のウエイトは、短期業績連動部分は財務60%・非財務40%、中期業績連動部分は財務80%・非財務20%

2. 営業利益と減価償却費(有形/使用権資産)、償却費(無形)の合計

3. 親会社所有者帰属持分当期純利益率

4. 役割・職責に応じた重要な取り組み項目に応じて設定しております(以下は具体的な指標の例)

- ・重篤災害撲滅・コンプライアンス徹底：重篤災害の発生件数、重大コンプライアンス問題の発生件数
- ・環境貢献：自社バリューチェーンのCO₂削減

-
- ・人材戦略：従業員意識調査の結果、女性登用率(Diversity, Equity & Inclusionの推進)
 - ・競争力強化に係るオペレーションKPI：調達・物流機能の強化、業務プロセスのDX化、特許数の向上
 - ・グループ経営レベル向上の取り組み：経営基本方針の浸透・実践、デザイン思考経営の実践、ブランド認知度向上

イ)譲渡制限付株式報酬

当社の譲渡制限付株式報酬は、割当時から当社への継続的な在任等を条件に、退任等の直後に株式の譲渡制限を解除する形式としており、株式の継続保有を通じてこれまで以上に株主の皆様との価値共有を図る仕組みとしています。なお、当年度の支給については、「当社の株式に関する事項」(交付書面省略事項6頁)をご参照ください。

ウ)報酬決定のプロセス

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、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、社外取締役澤田道隆(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が決定しました。

(注) 当社の取締役を兼務しない執行役員にも、基本的に当社の取締役(社外取締役を除く)の報酬制度と同様の制度を適用しております。また、当社の主たる事業会社社長にも、当社グループの企業価値向上の担い手であることに鑑み、当社の取締役(社外取締役を除く)の報酬制度に準じた報酬制度を適用しております。いずれの報酬制度についても、任意の指名・報酬諮問委員会にて審議を行っております。

② 取締役および監査役の報酬等の額

1) 当年度の役員区分ごとの報酬等の総額等（単位：百万円）

区分	報酬等の総額等（業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬は当年度に費用計上した額）					
	支給人員 (名)	支給総額	(内訳)			
			基本 報酬	業績連動 報酬 (短期)	業績連動 報酬 (中期)	譲渡制限付 株式報酬
取締役 (うち社外取締役)	13 (6)	1,185 (107)	668 (107)	215 (-)	87 (-)	215 (-)
監査役 (うち社外監査役)	6 (3)	141 (51)	141 (51)	- (-)	- (-)	- (-)

- (注) 1. 上記の報酬等の総額等には、2023年6月26日開催の第116回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名を含んでおります。
2. 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。

2) 業績連動報酬の主な指標の目標と実績（単位：億円）

2022年度業績反映分			2023年度業績反映分		
主な指標 (連結業績)	2022年度 目標 (当初公表値)	2022年度 実績	主な指標 (連結業績)	2023年度 目標 (当初公表値)	2023年度 実績
EBITDA	7,900	7,184	EBITDA	8,800	8,059
ROE	8.0%	7.8%	ROE	9.0%	10.9%

- (注) 業績連動報酬(短期)の2023年度業績反映分については、上記の他に非財務項目の評価結果を踏まえ、任意の指名・報酬諮問委員会の審議・答申および本定時株主総会終結直後の取締役会を経て支給額を確定し、2024年7月以降に支給予定です。

3) 株主総会決議に関する事項

取締役および監査役の報酬限度額等は以下のとおりです。

区分	報酬の種類	決議年月日	対象者	報酬限度額等	決議時の 員数
取締役	金銭報酬	2007年6月27日 (第100回定時株主総会)	取締役	1,500百万円	19名
		2021年6月24日 (第114回定時株主総会)	社外取締役	上記のうち 150百万円	6名
	非金銭報酬 (譲渡制限付株式報酬)	2019年6月27日 (第112回定時株主総会)	取締役 (社外取締役を除く)	500百万円 (100万株)	7名
監査役	金銭報酬	2023年6月26日 (第116回定時株主総会)	監査役	170百万円	5名

(注) 2023年6月26日開催の第116回定時株主総会にて、譲渡制限付株式報酬制度の内容を一部改定し、譲渡制限期間を「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あらかじめ定める期間」から、「割当を受けた日より当社の取締役、取締役を兼務しない執行役員、フェロー、もしくは当社子会社の取締役および執行役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の地位からも退任または退職した直後の時点までの期間」へと変更しています。当該決議時の対象となった取締役の員数は7名です。

計算書類等

連結財政状態計算書 (2024年3月31日 現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
資 産 の 部	
流動資産	4,152,758
現金及び現金同等物	1,119,625
営業債権及び契約資産	1,361,050
その他の金融資産	227,456
棚卸資産	1,208,898
その他の流動資産	235,729
非流動資産	5,258,437
持分法で会計処理されている投資	423,981
その他の金融資産	207,394
有形固定資産	1,559,041
使用権資産	270,728
のれん及び無形資産	1,983,833
その他の非流動資産	813,460
資産合計	9,411,195

科 目	金 額
負 債 の 部	
流動負債	3,121,687
短期負債及び 一年以内返済長期負債	262,099
リース負債	68,760
営業債務	1,166,155
未払金及び未払費用	524,194
その他の金融負債	148,158
その他の流動負債	952,321
非流動負債	1,567,605
長期負債	1,084,037
リース負債	211,383
その他の金融負債	14,198
その他の非流動負債	257,987
負債合計	4,689,292
資 本 の 部	
親会社の所有者に帰属する持分	4,544,076
資本金	259,445
資本剰余金	508,274
利益剰余金	3,037,982
その他の資本の 構成要素	947,512
自己株式	△209,137
非支配持分	177,827
資本合計	4,721,903
負債及び資本合計	9,411,195

連結損益計算書 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売上高	8,496,420
売上原価	△6,002,065
売上総利益	2,494,355
販売費及び一般管理費	△2,104,356
持分法による投資損益 (△は損失)	4,295
その他の損益 (△は損失)	△33,332
営業利益	360,962
金融収益	88,972
金融費用	△24,695
税引前利益	425,239
法人所得税費用	40,204
当期純利益	465,443
当期純利益の帰属	
親会社の所有者	443,994
非支配持分	21,449

監査報告書 (2023年4月1日から2024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

2024年5月8日

パナソニック ホールディングス株式会社
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人
大阪事務所

指定有限責任社員 公認会計士 近藤 敬
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 廣田 昌己
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 中川 雅人
業務執行社員

監査意見

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 ホールディングス株式会社の2023年4月1日から2024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。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、パナソニック ホールディングス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、全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。

監査意見の根拠

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。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、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。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による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て、監査報告書にお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。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、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従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、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、監査人は、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、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子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、2023年4月1日から2024年3月31日までの第117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、電話回線またはインターネット等を経由した手段も活用しながら、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の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、意見を表明いたしました。

- 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口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、監査上の検討事項について協議を行い、会計監査人からその監査の実施状況および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。

2024年5月9日

パナソニック ホールディングス株式会社 監査役会

常任監査役（常勤）藤井英治[㊟]

常任監査役（常勤）馬場英俊[㊟]

監査役（社外監査役）江藤彰洋[㊟]

監査役（社外監査役）中村明彦[㊟]

監査役（社外監査役）由布節子[㊟]

以上

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://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/stock/public-notice.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>	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
<電話照会先> <インターネットホームページURL>	フリーダイヤル 0120-782-031 受付時間 午前9時～午後5時(土日休日を除く) https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency/

株主総会資料の書面交付請求のご案内

株主総会資料は、原則、電子化され、インターネット上の当社ウェブサイト等でご確認いただくことになっております。インターネットのご利用が困難な株主様は、お手続き(書面交付請求)をしていただくことにより、株主総会資料を書面で受領いただくことができます。

お手続き方法

書面での受領を希望される株主様は、当該株主総会の基準日(定時株主総会:3月31日)までに「書面交付請求」の手続きを完了ください。完了しなかった場合は、書面交付は次の株主総会からとなります。

- ・証券会社にお申し出の場合は、口座を開設している証券会社にお問い合わせください。
- ・当社株主名簿管理人である三井住友信託銀行株式会社にお申し出の場合は、申出書面のご提出が必要です。同社(右記)にご連絡のうえ、申出書面を請求ください。

三井住友信託銀行 証券代行部
電子提供制度ダイヤル
0120-533-600

受付時間 午前9時～午後5時(土日休日を除く)

【ご注意】

一連のお手続きには費用がかかる場合があります。なお、書面交付請求は一定期間経過後に失効することがあります。

< M E M O >

第117回
 定時株主総会
 会場ご案内図

株主総会
 会場

ホテルニューオータニ大阪
 2階「鳳凰の間」
 大阪市中央区城見1丁目4番1号



ホテルニューオータニ大阪

検索

<https://www.newotani.co.jp/osaka/>



- 京阪電鉄本線
- 地下鉄 長堀鶴見緑地線
- JR大阪環状線
- JR東西線
- JR学研都市線



交通のご案内

- ▶ JR 大阪城公園駅から 徒歩 約6分
- ▶ JR 京橋駅西出口から 徒歩 約10分
- ▶ 京阪電鉄 京橋駅片町口出口から 徒歩 約10分
- ▶ 地下鉄 大阪ビジネスパーク駅①番出口から 徒歩 約6分

❗ ご注意

- ・お車でのご来場はご遠慮ください。
- ・車いすでご来場の方には会場内に専用スペースを設けております。

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。
 QRコードを読み取りください。



目的地入力は不要です!

