

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115回 定時株主総会

招集ご通知

- ▶ **日時** 2022年6月23日（木曜日）
午前10時（受付開始：午前9時）
- ▶ **場所** **大阪城ホール**
大阪市中央区大阪城3番1号
- ▶ **決議事項** 第1号議案 定款一部変更の件
第2号議案 取締役12名選任の件
第3号議案 監査役2名選任の件

- 新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、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いただき、株主総会当日のご来場はお控えいただくようお願い申し上げます。
- ご出席の株主様へのお土産はございません。



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がご覧いただけます。

<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。

世の中は依然として先行き不透明な状況が続いております。感染症拡大や武力侵攻等により犠牲となられた全ての方々に哀悼の意を表するとともに、一刻も早く平和で安全な世界が戻ることを心より願っております。

パナソニックグループはこの4月より各事業会社が独立した法人となる事業会社制へと移行しました。これは各事業会社が自主責任経営の下で徹底して社会やお客様と向かい合い、事業領域ごとにお役立ちを果たし続けることでグループの価値を高めていくことが目的です。

創業者松下幸之助が追い求め、今も変わらぬパナソニックグループの存在意義である「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向け、地球環境問題の解決と、世界中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ため、グループ一丸となって努力を重ねてまいる所存です。

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

柳見雄規

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>) でご覧いただけます。

招集ご通知	2
新型コロナウイルス感染症拡大防止への対応について	4
議決権行使のご案内	5

第1号議案 定款一部変更の件	7
第2号議案 取締役12名選任の件	11
第3号議案 監査役2名選任の件	19

1.当社グループ(企業集団)の現況に関する事項	23
2.当社の株式に関する事項	48
3.当社の取締役および監査役等に関する事項	49
4.当社の会計監査人の状況	57
5.当社の体制および方針	58

連結財政状態計算書	68
連結損益計算書	69
連結持分変動計算書	70
貸借対照表	71
損益計算書	72
株主資本等変動計算書	73

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本	74
会計監査人の監査報告書 謄本	76
監査役会の監査報告書 謄本	78

株主メモ	80
トピックス	81

本冊子に記載しておりますグラフ、写真などは、ご参考情報です。
事業報告・連結計算書類・計算書類の一部は、インターネット上の当社ウェブサイト (<https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors.html>) に掲載しております。

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

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115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115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。

本年も、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、株主様の健康状態に関わらず、本株主総会につきましては、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、株主総会当日のご来場はお控えいただくようお願い申し上げます。

お手数ながら後記の「株主総会参考書類」(7頁から22頁)をご検討のうえ、議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

なお、ご自宅等で株主総会の様子をご覧いただけるよう、指定の専用ウェブサイトより、本株主総会のライブ配信を実施いたしますとともに、事前にご質問をいただけるようになりました。詳細は同封の「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」をご参照ください。

敬 具

記

1. 日 時 2022年6月23日(木曜日) 午前10時 (受付開始：午前9時)

2. 場 所 大阪市中央区大阪城3番1号 大阪城ホール

- ・ 末尾の「第115回定時株主総会会場ご案内図」をご参照ください。
- ・ 新型コロナウイルス感染症拡大防止のため座席の間隔を拡げることから、ご用意できる席数に限りがございます。そのため、当日ご来場いただいても、満席時には入場をお断りする場合がございます。あらかじめご了承のほど、お願い申し上げます。
- ・ 事情により会場変更する場合は、インターネット上の当社ウェブサイト (<https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors.html>)に掲載させていただきます。

3. 目的事項

- ・ 報告事項
 1. 第115期(2021年4月1日から2022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 定款一部変更の件
 - 第2号議案 取締役12名選任の件
 - 第3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

新型コロナウイルス感染症拡大防止と、株主の皆様の健康と安全のため、次の方法で議決権を事前行使されることにより、ご来場はお控えいただくようお願い申し上げます。

[インターネット等による議決権行使の場合]

インターネット等により議決権を行使される場合は、5頁から6頁のご案内をご参照のうえ、当社指定の議決権行使ウェブサイト(<https://www.web54.net>)にアクセスしていただき、同封の議決権行使書用紙に記載された「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、2022年6月22日(水曜日)午後5時30分までに議案に対する賛否をご登録ください。

[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いただき、2022年6月22日(水曜日)午後5時30分までに到着するようご返送ください。

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。
- 本招集ご通知に際して提供すべき書類のうち、事業報告の「新株予約権等の状況」、連結計算書類の「連結注記表」および計算書類の「個別注記表」につきましては、法令および当社定款の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、本招集ご通知添付書類には記載しておりません。なお、本招集ご通知添付書類および当社ウェブサイト掲載書類は、監査役が監査報告を、会計監査人が会計監査報告をそれぞれ作成するに際し、監査対象になった書類であります。
- 本招集ご通知の株主総会参考書類ならびに事業報告、連結計算書類および計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載させていただきます。
- 第115回定時株主総会決議ご通知は、株主総会后にインターネット上の当社ウェブサイトに掲載させていただく予定です。

当社ウェブサイト : <https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors.html>

当社第115回定時株主総会における 新型コロナウイルス感染症拡大防止への対応について

2022年6月23日(木曜日)に当社第115回定時株主総会を開催するにあたりまして、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、株主様におかれましては、下記内容をご確認いただき、ご理解とご協力をお願い申し上げます。

記

<株主様へのお願い>

- ・感染症拡大防止の観点から、株主総会当日のご来場はお控えいただき、議決権は、インターネット等または書面(郵送)により事前に行ってくださいようお願い申し上げます。
- ・ご来場される株主様は、会場内でのマスクの着用と手指のアルコール消毒にご協力ください。マスクの着用等にご協力いただけない場合、入場をお断りする場合やご退場いただく場合等がございます。

<当社の対応>

- ・運営スタッフはマスク(一部スタッフは手袋)を着用し、対応させていただきます。
- ・会場入口他、会場内数カ所にアルコール消毒液を設置いたします。
- ・体調不良および発熱が見受けられる方は、入場をお断りする場合がございます。
- ・間隔を拡げた座席配置としますので、ご用意できる席数に限りがございます。満席時には入場をお断りする場合がございます。
- ・株主総会当日、ご自宅等で株主総会の様子をご覧いただけるよう、指定の専用ウェブサイトより、本総会のライブ配信を実施いたしますとともに、事前にご質問をいただけるようになりました。詳細は、同封の「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」をご参照ください。
- ・株主総会当日の一部動画を、株主総会終了後、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(2022年6月27日(月曜日)公開予定)。

なお、今後、上記対応等に変更・追加が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト(<https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors.html>)に掲載させていただきます。

以上

(注)当社は、株主様への公平性を勘案し、株主総会会場へご出席の株主様にお土産はお配りしておりません。ご理解くださいますようお願い申し上げます。

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。後記の株主総会参考書類(7頁から22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

2022年6月22日(水曜日)

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。

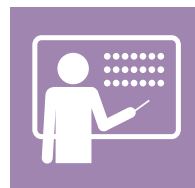
なお、各議案につきまして賛否のご表示がない場合は、賛成の表示があったものとしてお取り扱いいたします。

行使期限

2022年6月22日(水曜日)

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

2022年6月23日(木曜日)

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、2022年6月22日(水曜日)午後5時30分まで受付いたしますが、議決権行使結果の集計の都合上、お早めに行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/>

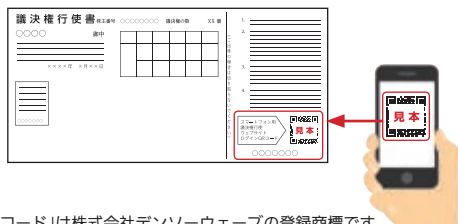


インターネット等による議決権行使のご案内

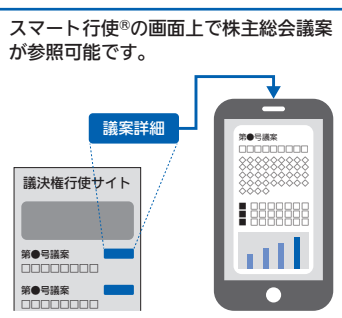
QRコードを読み取る方法 「スマート行使®」

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。

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

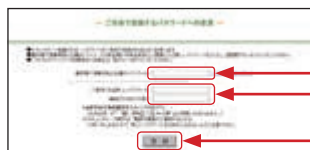
2 議決権行使書用紙に記載された
「議決権行使コード」をご入力ください。



「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。

インターネットによる
議決権行使に関する
お問い合わせ先

インターネットによる議決権行使に関するご不明な点につきましては、右記にお問い合わせください。

三井住友信託銀行
証券代行ウェブサポート

専用ダイヤル

0120-652-031 (午前9時～午後9時受付)

議決権行使に関する
事項以外のご照会

0120-782-031 (平日午前9時～午後5時受付)

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

株主総会参考書類

議案および参考事項

第1号議案 定款一部変更の件

1. 変更の理由

①場所の定めのない株主総会の導入(第11条)

2021年6月に「産業競争力強化法等の一部を改正する等の法律」(令和3年法律第70号)が施行され、上場会社は、経済産業省令・法務省令で定める要件に該当することについて、経済産業大臣および法務大臣の確認を受けた場合に、定款に定めることにより、場所の定めのない株主総会(いわゆるバーチャルオンリー株主総会)を開催することが可能となりました。

当社では、ライブ配信等も活用しながら物理的な会場を設けて実施する株主総会(いわゆるリアル株主総会)を基本としますが、新型コロナウイルス感染症等の感染症拡大や自然災害を含む大規模災害の発生等により、物理的な会場を設けて株主総会を開催することが、株主の皆様の利益に照らしても適切でないと取締役会が判断したときには、場所の定めのない株主総会を開催できるよう、定款を変更するものであります。

なお、当該変更にあたり、上記要件に該当することについて、経済産業大臣および法務大臣の確認を受けております。

②株主総会資料の電子提供制度の導入(第16条)

「会社法の一部を改正する法律」(令和元年法律第70号)附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行され、株主総会資料の電子提供制度が導入されます。これに備えるため、株主総会参考書類等の内容である情報について電子提供措置をとる旨の規定、および、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を新設いたします。

また、現行定款第16条(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)の規定は不要となるため、これを削除するものであります。

なお、上記の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものであります。本附則は期日経過後に削除するものといたします。

③責任限定契約の範囲の見直し(第22条および第32条)

責任限定契約を締結することができる役員等の範囲について、業務執行を行わない取締役および社内監査役につきましても、責任限定契約を締結することによってその期待される役割を十分に発揮できるようにするために、定款を変更するものであります。

なお、現行定款第22条第2項の変更については、各監査役の同意を得ております。

2. 変更の内容

現行定款と変更案は次のとおりであります。

(下線：変更部分)

現 行 定 款	変 更 案
<p>(招集) 第11条 (条文の記載省略) (新設)</p> <p><u>(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)</u> 第16条 当社は、株主総会の招集に際し、 株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類に記載または表示をすべき事項に係る情報を、法令に定めるところに従い、インターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</p> <p>(新設)</p>	<p>(招集) 第11条 (条文は現行どおり) <u>②当社は、株主総会を場所の定めのない株主総会とすることができる。</u></p> <p>(削除)</p> <p><u>(電子提供措置等)</u> 第16条 当社は、株主総会の招集に際し、 株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。</p>

現 行 定 款	変 更 案
<p>(取締役の責任限定) 第22条 (条文の記載省略)</p> <p>② 当社は、会社法第427条第1項の規定により、<u>社外取締役</u>との間で、同法第423条第1項に定める責任に関し、同法第425条第1項各号に定める金額の合計額を限度とする旨の契約を締結することができる。</p> <p>(監査役の責任限定) 第32条 (条文の記載省略)</p> <p>② 当社は、会社法第427条第1項の規定により、<u>社外監査役</u>との間で、同法第423条第1項に定める責任に関し、同法第425条第1項各号に定める金額の合計額を限度とする旨の契約を締結することができる。</p>	<p>② <u>当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求をした株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</u></p> <p>(取締役の責任限定) 第22条 (条文は現行どおり)</p> <p>② 当社は、会社法第427条第1項の規定により、<u>取締役(業務執行取締役等であるものを除く。)</u>との間で、同法第423条第1項に定める責任に関し、同法第425条第1項各号に定める金額の合計額を限度とする旨の契約を締結することができる。</p> <p>(監査役の責任限定) 第32条 (条文は現行どおり)</p> <p>② 当社は、会社法第427条第1項の規定により、<u>監査役</u>との間で、同法第423条第1項に定める責任に関し、同法第425条第1項各号に定める金額の合計額を限度とする旨の契約を締結することができる。</p>

現 行 定 款	変 更 案
(新設)	<p>附則</p> <p>① <u>変更前定款第16条(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)の削除および変更後定款第16条(電子提供措置等)の新設は、会社法の一部を改正する法律(令和元年法律第70号)附則第1条ただし書きに規定する改正規定の施行の日である2022年9月1日(以下「施行日」という。)から効力を生ずるものとする。</u></p> <p>② <u>前項の規定にかかわらず、施行日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、変更前定款第16条(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)はなお効力を有する。</u></p> <p>③ <u>本附則は、施行日から6か月を経過した日または前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。</u></p>

第2号議案 取締役12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、樋口泰行、大田弘子、Laurence W. Batesの3名はこれを機に退任いたします。

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

つきましては、社外取締役5名を含む取締役12名の選任をお願いしようとするものであります。

なお、取締役候補者の選任につきましては、独立役員である社外取締役を委員の過半数とし、かつ委員長とする任意の「指名・報酬諮問委員会」での審議を経ております。

候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名	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	くすみ ゆう 楠見 雄規	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・ストラテジー・オフィサー(グループCSO)、 指名・報酬諮問委員会委員
3	ほんま てつ ろう 本 間 哲 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㈱ 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
4	さとう もと つく 佐 藤 基 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)、DE推進担当
5	まつい し の ぶ 松 井 しのぶ	女性	再任	社外 取締役	独立役員	取締役
6	のじ くに お 夫 野 路 くに お 夫	男性	再任	社外 取締役	独立役員	取締役
7	さわだ みち たか 澤 田 道 隆	男性	再任	社外 取締役	独立役員	取締役
8	とやま かず ひこ 富 山 かず 和 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
9	つつい よし の ぶ 筒 井 義 信	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
10	うめだ ひろ かず 梅 田 博 和	男性	再任			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㈱ 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
11	みやべ よし ゆき 宮 部 義 幸	男性	新任			副社長執行役員 東京代表、渉外担当、ソリューションパートナー担当
12	しょうとく あや こ 少 徳 彩 子	女性	新任			執行役員 グループ・ゼネラル・カウンセラー(グループGC)

1

再任

つが かず ひろ
津賀 一宏

1956年11月14日生

所有する
当社の株式の数
(2022年3月31日現在)

390,620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
 公益財団法人 東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会 副会長

取締役候補者とした理由

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

2

再任

くす み ゆう き
楠見 雄規

1965年1月22日生

所有する
当社の株式の数
(2022年3月31日現在)

100,461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)、グループ・チ
 ーフ・ストラテジー・オフィサー(グル
 ープCSO)に就任、現在に至る。

取締役候補者とした理由

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

3

再任

ほん ま てつ ろう
本間 哲朗

1961年10月28日生

所有する
当社の株式の数
(2022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 オペレーションズエグゼクティブ
 パナソニック オペレーションズエグゼクティブ
 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

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

4

再任

さ と う も と つ く
佐藤 基嗣

1956年10月17日生

所有する
当社の株式の数
(2022年3月31日現在)
114,689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
 ナルエグゼクティブ社 社長
 2022年4月 パナソニック オペレーションズエグゼクティブ(株)
 代表取締役 社長執行役員 チーフ・エグゼクテ
 イブ・オフィサー(CEO)、DEI推進担当、現在
 に至る。

取締役候補者とした理由

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

5	再任	まつい 松井しのぶ 1977年1月27日生	社外取締役 独立役員	社外取締役 在任年数	所有する 当社の株式の数 (2022年3月31日現在)	当社との 特別の利害関係 なし	
				1年 (本総会最終時)	0株		

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(兼) Chief People and Administrative Officer(現)
- 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、現在に至る。

重要な兼職の状況

- ㈱ユーザベース 取締役
- 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

会計や経営に関する豊富なキャリアと高い見識を当社グループの経営に反映していただくとともに、風土改革や多様性推進でも貢献いただくよう、社外取締役として選任をお願いしようとするものであります。

6	再任	のしくに 野路 國夫 1946年11月17日生	社外取締役 独立役員	社外取締役 在任年数	所有する 当社の株式の数 (2022年3月31日現在)	当社との 特別の利害関係 なし	
				3年 (本総会最終時)	5,000株		

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
- 小松マテール㈱ 社外取締役(2022年6月24日退任予定)

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

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

7	再任	さわだ みち たか 澤田 道隆 1955年12月20日生	社外取締役 独立役員	社外取締役 在任年数	所有する 当社の株式の数 (2022年3月31日現在)	当社との 特別の利害関係	
				2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

- 1981年 4月 花王石鹼(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、現在に至る。

重要な兼職の状況

- 花王(株) 取締役会長
- 日東電工(株) 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

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

8	再任	とやま かず ひこ 富山 和彦 1960年4月15日生	社外取締役 独立役員	社外取締役 在任年数	所有する 当社の株式の数 (2022年3月31日現在)	当社との 特別の利害関係	
				6年 (本総会終結時)	20,000株	なし	

略歴・当社における地位および担当

- 1985年 4月 (株)ボストンコンサルティンググループへ入社
- 1986年 4月 (株)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 (株)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 (株)経営共創基盤 代表取締役CEOに就任
- 2016年 6月 当社 取締役に就任(現)
- 2020年10月 (株)経営共創基盤グループ会長に就任(現)
- 2020年12月 (株)日本共創プラットフォーム 代表取締役社長に就任、現在に至る。

重要な兼職の状況

- (株)経営共創基盤グループ会長
- (株)日本共創プラットフォーム 代表取締役社長

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

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

9

再任

つ つ い よ し の ぶ
筒井 義信

1954年1月30日生

社外取締役
独立役員社外取締役
在任年数
7年
(本総会終結時)所有する
当社の株式の数
(2022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**

- 1977年4月 日本生命保険(相)へ入社
- 2004年7月 同 取締役に就任
- 2007年1月 同 取締役執行役員に就任
- 2007年3月 同 取締役常務執行役員に就任
- 2009年3月 同 取締役専務執行役員に就任
- 2010年3月 同 代表取締役専務執行役員に就任
- 2011年4月 同 代表取締役社長に就任
- 2015年6月 当社 取締役に就任(現)
- 2018年4月 日本生命保険(相) 代表取締役会長に就任、現在に至る。

重要な兼職の状況

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

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

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

10

再任

う め だ ひ ろ か ず
梅田 博和

1962年1月13日生

所有する
当社の株式の数
(2022年3月31日現在)
53,504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(現)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、現在に至る。

取締役候補者とした理由

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

11	新任 みやべ よしゆき 宮部 義幸 1957年12月5日生	所有する 当社の株式の数 (2022年3月31日現在) 136,137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、現在に至る。

取締役候補者とした理由

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

12	新任 しょうとく あやこ 少徳 彩子 1968年6月10日生	所有する 当社の株式の数 (2022年3月31日現在) 7,550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
- 2007年 4月 パナソニック エレクトロニックデバイス(株) グローバルリスクマネジメントグループ 中国・欧州地域リスクマネジメントチームリーダー
- 2013年 1月 当社 AVCネットワークス社 法務グループコーポレート法務チームリーダー
- 2013年10月 同 AVCネットワークス社 リーガルセンター事業法務グループマネージャー
- 2014年 1月 同 AVCネットワークス社 リーガルセンター 所長(兼)事業法務グループマネージャー
- 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
- 2022年 4月 同 コーポレート戦略・技術部門 法務戦略担当
- 同 執行役員に就任、グループ・ゼネラル・カウンセル(グループGC)、現在に至る。

取締役候補者とした理由

当社グループ内において法務を中心に、豊富な経験を有し、法務戦略執行の立場からその知見を取締役会において発揮することにより、当社グループの将来にわたる事業成長と企業価値向上の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことを期待するものであります。

- (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、野路國夫氏、澤田道隆氏、冨山和彦氏および筒井義信氏は、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、各氏を引き続き独立役員として届け出ております。松井しのぶ氏は、㈱ユーザベースの取締役ですが、2021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、2021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㈱の取締役ですが、2021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。筒井義信氏は、日本生命保険(相)の代表取締役ですが、2021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、22頁に記載のとおりであります。
3. 当社は、社外取締役である松井しのぶ氏、野路國夫氏、澤田道隆氏、冨山和彦氏および筒井義信氏との間で、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。松井しのぶ氏、野路國夫氏、澤田道隆氏、冨山和彦氏および筒井義信氏の再任をご承認いただいた場合、当社は各氏との間の上記契約を継続する予定であります。また、取締役である津賀一宏氏の再任をご承認いただいた場合、「第1号議案 定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されることを条件として、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、松井しのぶ氏、野路國夫氏、澤田道隆氏、冨山和彦氏、筒井義信氏および梅田博和氏の10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。また、当社は、宮部義幸氏および少徳彩子氏の選任をご承認いただいた場合、両氏との間で、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上で、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た上で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ます。当該保険契約の内容の概要は、事業報告51頁「役員等賠償責任保険契約に関する事項」に記載のとおりであります。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 オペレーショナルエクセレンス㈱、パナソニック インフォメーションシステムズ㈱

第3号議案 監査役2名選任の件

監査役 木下俊男、佐藤義雄の両名は、本総会の終結の時をもって任期満了となり、これを機に退任いたします。

つきましては、監査役2名の選任をお願いしようとするものであります。

なお、監査役候補者の選任につきましては、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	新任 えとう あきひろ 江藤 彰洋 1960年4月7日生	社外監査役 独立役員	所有する 当社の株式の数 (2022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

- 1986年4月 ㈱ブリヂストンへ入社
- 2010年7月 同 執行役員に就任
- 2012年9月 同 常務執行役員に就任
- 2014年9月 同 専務執行役員に就任
- 2016年1月 同 副社長に就任
- 2016年3月 同 執行役副社長に就任
- 2019年1月 同 代表執行役COO 兼 社長に就任
- 2019年3月 同 取締役 代表執行役COO 兼 社長に就任
- 2020年7月 同 取締役に就任
- 2021年11月 Daimler Truck AG Member of the Supervisory Board and its Audit Committeeに就任(現)
- 2021年12月 Daimler Truck Holding AG Member of the Supervisory Board and its Audit Committeeに就任、現在に至る。

重要な兼職の状況

- Daimler Truck AG Member of the Supervisory Board and its Audit Committee
- Daimler Truck Holding AG Member of the Supervisory Board and its Audit Committee

社外監査役候補者とした理由

経営者としての豊富なキャリアと高い見識に基づき、社外監査役として、取締役の職務執行を適切に監査するとともに、当社グループ経営に対する有益な意見を期待するものであります。

2

新任

なかむら あきひこ
中村 明彦
 1957年5月14日生

社外監査役
 独立役員

所有する
 当社の株式の数
 (2022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

- 1982年 3月 プライス・ウォーターハウス公認会計士
 共同事務所へ入所
- 1986年 9月 公認会計士登録
- 1998年 7月 青山監査法人 代表社員 兼 プライスウォーター
 ハウスグループ(PwC)パートナーに就任
- 2000年 4月 中央青山監査法人 代表社員に就任
- 2006年 9月 あらた監査法人(現 PwCあらた有限責任監
 査法人) 代表社員に就任
- 2017年 7月 公認会計士中村明彦会計事務所 所長に
 就任、現在に至る。

重要な兼職の状況

公認会計士中村明彦会計事務所 所長
 (株大林組 社外監査役(2022年6月23日退任予定))

社外監査役候補者とした理由

公認会計士としての豊富なキャリアと高い見識に基づき、社外監査役として、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、その職務を遂行できるものと判断しております。

- (注) 1. 江藤彰洋氏および中村明彦氏は、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、両氏を新たに、独立役員として届け出ております。
 江藤彰洋氏は、(株)ブリヂストンの出身者ですが、2021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、22頁に記載のとおりであります。
2. 江藤彰洋氏および中村明彦氏の選任をご承認いただいた場合、当社は、両氏との間で、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する予定であります。
3. 江藤彰洋氏および中村明彦氏の選任をご承認いただいた場合、当社は、両氏との間で、会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結する予定としており、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。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くするため、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上で、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た上で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ます。当該保険契約の内容の概要は、事業報告51頁「役員等賠償責任保険契約に関する事項」に記載のとおりであります。両候補者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)
5. 中村明彦氏が社外監査役を務めている(株)大林組は、リニア中央新幹線工事の入札に係る独占禁止法違反によって2018年3月に起訴され、同年10月に有罪判決(罰金2億円)を受けました。その後も公正取引委員会の調査が継続し、2020年12月に同委員会から課徴金納付命令および排除措置命令を受けております。事件発生・起訴後の2018年6月に社外監査役に就任した同氏は、事件発生後の対応として、第三者委員会設置などの本件の真相究明や再発防止に向けて必要となる取り組みに対する監視・検証を行い、その職責を十分に果たしました。

■ご参考：選任後の取締役および監査役の主な知見や経験

第2号議案および第3号議案が承認可決された場合、各取締役および各監査役が有する主な知見や経験は以下のとおりです。

	氏名	経営経験	専門性					国際性・多様性
			製造・研究開発・IT	財務・会計	法務	企画	ESG	
取締役	津賀一宏	●	●				●	●
	楠見雄規	●	●			●	●	●
	本間哲朗	●				●	●	●
	佐藤基嗣	●		●		●	●	●
	松井しのぶ	●		●			●	●
	野路國夫	●	●				●	●
	澤田道隆	●	●				●	●
	富山和彦	●			●		●	●
	筒井義信	●				●	●	●
	梅田博和	●		●			●	●
	宮部義幸	●	●				●	●
監査役	少徳彩子				●		●	●
	富永俊秀	●		●			●	●
	藤井英治		●				●	●
	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) 当社を主要な取引先とする者またはその業務執行者、若しくは当社の主要な取引先またはその業務執行者
- (3) 当社から取締役・監査役報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家。当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者および当該団体に所属していた者
- (4) 当社の主要株主(当該主要株主が法人の場合はその業務執行者)
- (5) 上記(1)から(4)に掲げる者の近親者(2親等内の親族をいう。以下同じ)若しくは、当社または当社の子会社の業務執行者(社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役・会計参与または業務執行者でない取締役・会計参与であった者を含む)の近親者

注)

- (イ) 上記(1)、(2)、(4)、(5)において、「業務執行者」とは、以下のいずれかに該当する者を指す。
 - ・業務執行取締役、執行役その他の法人等の業務を執行する取締役・監査役
 - ・業務を執行する社員、法人が業務を執行する社員である場合における当該業務を執行する社員の職務を行うべき者、その他これに相当する者
 - ・使用人
 また、「最近」とは、当該取締役・監査役を選任する株主総会議案の内容が決定された時点を示し、「過去」とは過去3年間を目安とする。
- (ロ) 上記(2)において、「主要な」とは、当社と取引先との間の1事業年度における取引金額が、いずれかの連結売上高の2%を超える場合をいう。
- (ハ) 上記(3)において、「多額の」とは、当社に対するサービス提供において、サービス提供者本人(個人)、またはサービス提供者が所属する法人、組合等の団体が以下のいずれかに該当する場合をいう。「所属する／していた者」とは、パートナーのみならず、いわゆるアソシエイトも含む。
 - ・サービス提供者本人：当社から年間12百万円相当以上の収入を得ている。
 - ・サービス提供者が所属する団体：当社との間の1事業年度における取引金額が当社または当該団体の連結売上高の2%を超える。
 「当該団体に所属していた者」とは、過去3年間に当該団体に所属したかどうかを目安とする。
- (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 (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」「コネクト」「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。^(注)

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し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。

「コネクト」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。

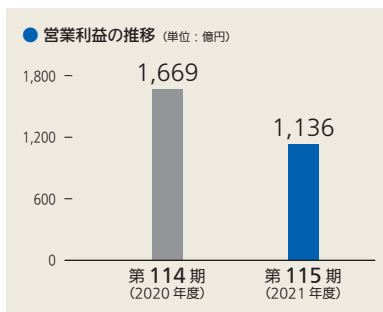
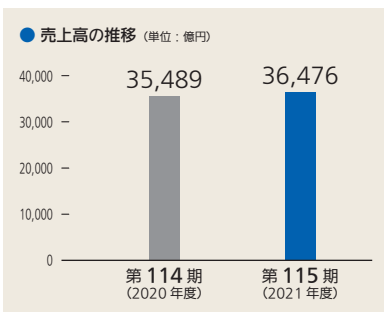
「エナジー」は、従来の「オートモーティブ」に含まれていた車載電池事業と、「インダストリアルソリューションズ」に含まれていたエナジーソリューション、エナジーデバイスの事業により構成しております。

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。

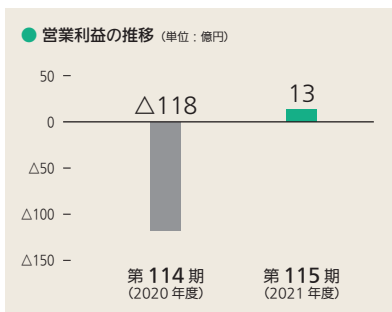
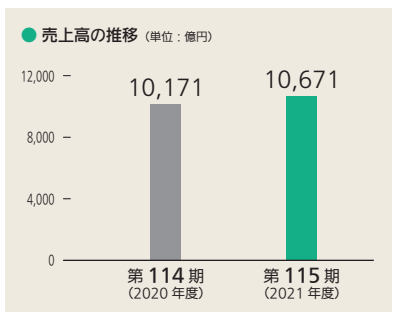
エネルギーシステム事業部では、海外を中心とした電設資材の販売が好調に推移し、増収となりました。

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㈱)



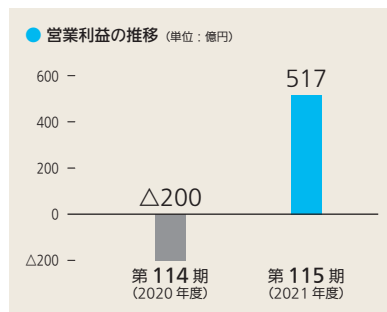
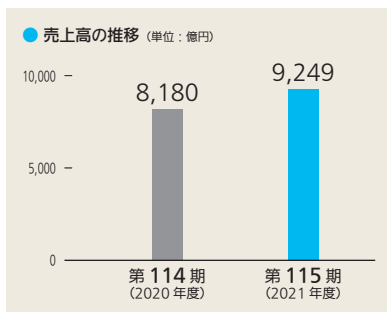
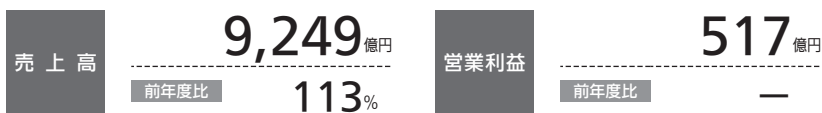
車載カメラ

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。

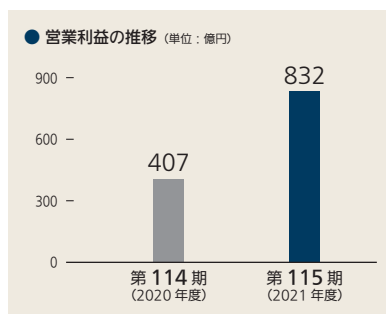
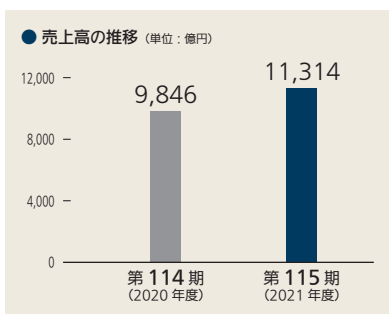
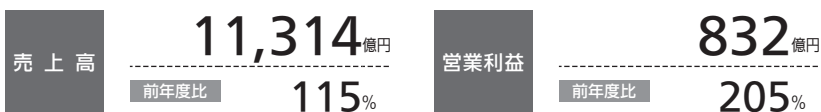
モバイルソリューションズ事業部では、欧州を中心に堅牢PCの需要が好調に推移し、国内法人向けノートパソコンの需要も増加したものの、新型コロナウイルス感染症拡大による部材調達の問題が影響し、減収となりました。

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。

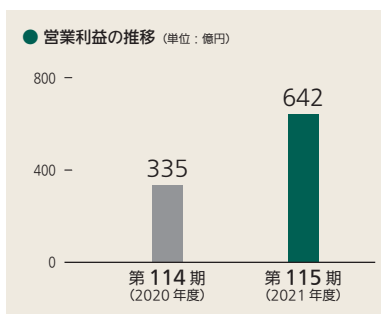
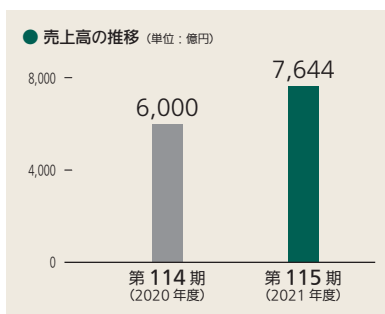
その他、半導体や液晶パネル事業は、事業譲渡や事業縮小などの影響により、減収となりました。

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。

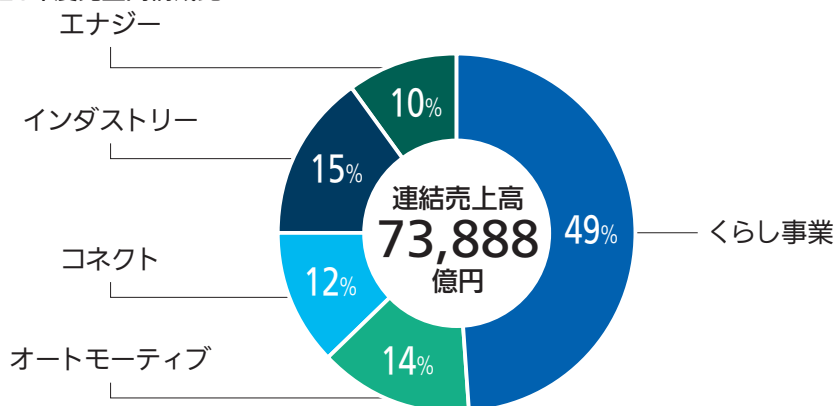
当年度は、世界的に旺盛な電気自動車需要やIoT・社会インフラの需要拡大を背景に、車載電池や蓄電システムなどの増販により、増収となりました。

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。

今後も、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ーマティクス^{(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商業紙幣(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

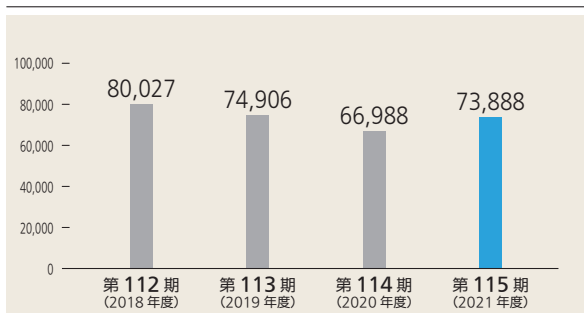
① 当社グループ

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

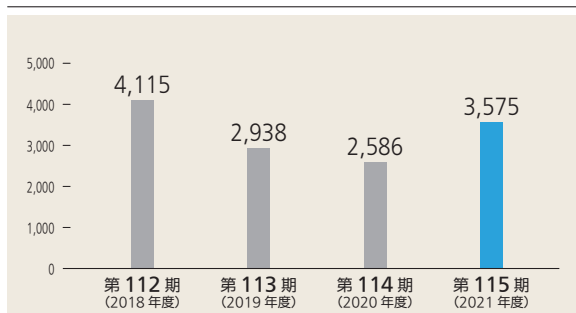
(注) 億円単位の記載金額は、億円未満を四捨五入して表示しております。

- 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。

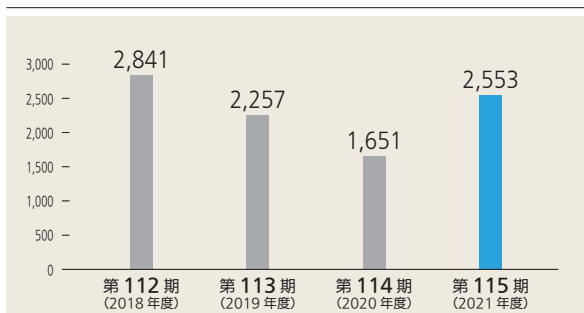
▶ 売上高 (単位：億円)



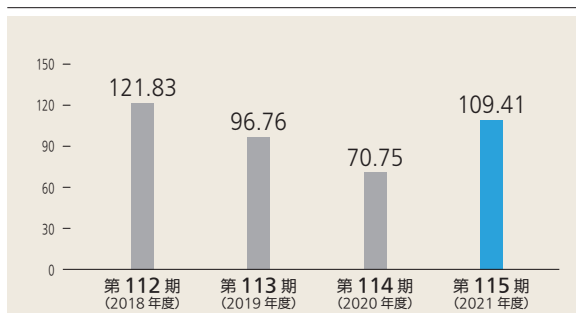
▶ 営業利益 (単位：億円)



▶ 親会社の所有者に帰属する当期純利益 (単位：億円)

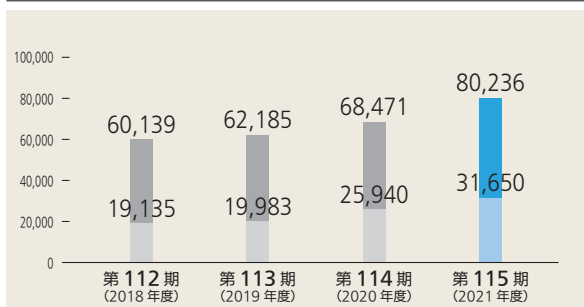


▶ 基本的 1 株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益 (単位：円)

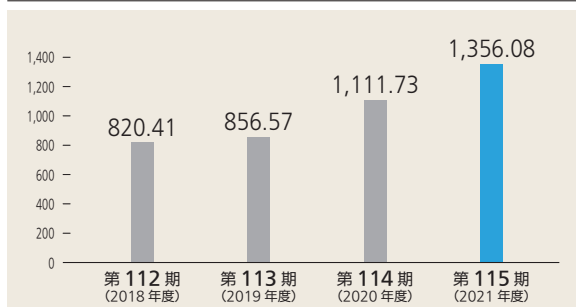


▶ 総資産 (単位：億円)

▶ 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)



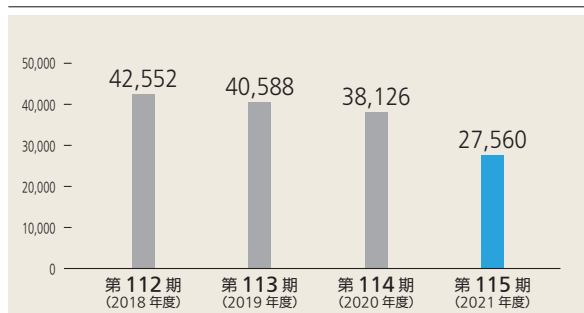
② 当社

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

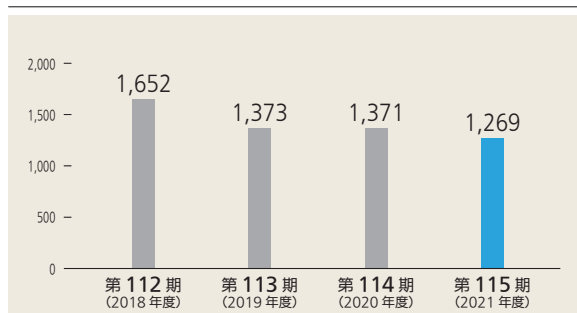
(注) 1. 億円単位の記載金額は、億円未満を四捨五入して表示しております。
 2. 2021年度(当期)より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2018年3月30日公表、2020年3月31日改正)および「収益認識に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第30号 2018年3月30日公表、2021年3月26日改正)を適用しております。当該会計方針の変更による累積的影響額は、2021年度(当期)の期首の純資産の帳簿価額に反映されております。

- 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。

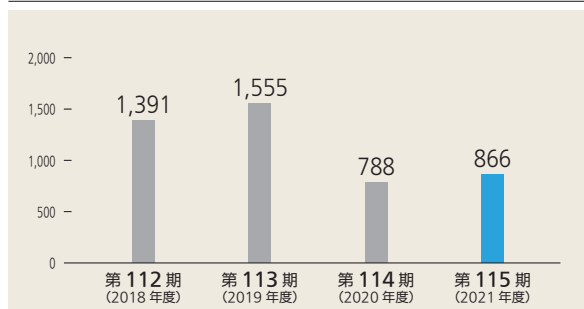
▶ 売上高 (単位：億円)



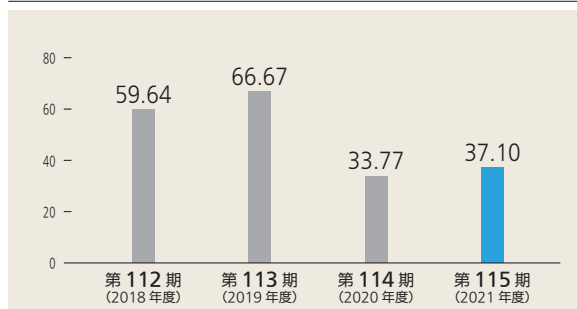
▶ 経常利益 (単位：億円)



▶ 当期純利益 (単位：億円)

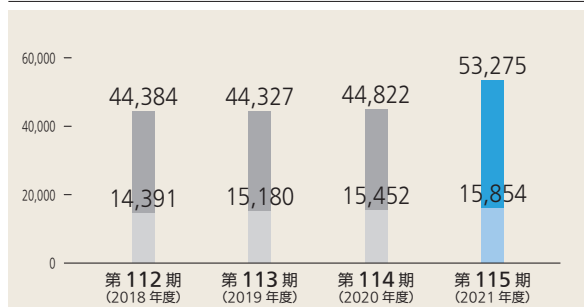


▶ 1 株当たり当期純利益 (単位：円)

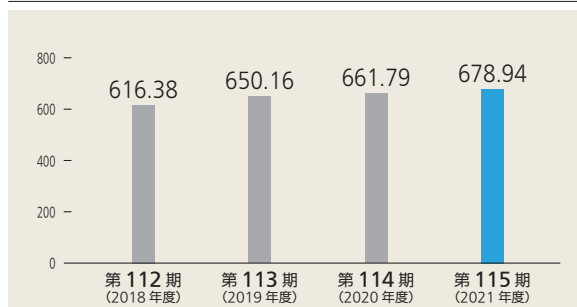


▶ 総資産 (単位：億円)

▶ 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 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 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

(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・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(株) 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エグゼレンス(株)パナソニックオペレーションエグゼレンス中国・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おりましたが、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おりましたが、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おりましたが、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おりましたが、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おりましたが、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。

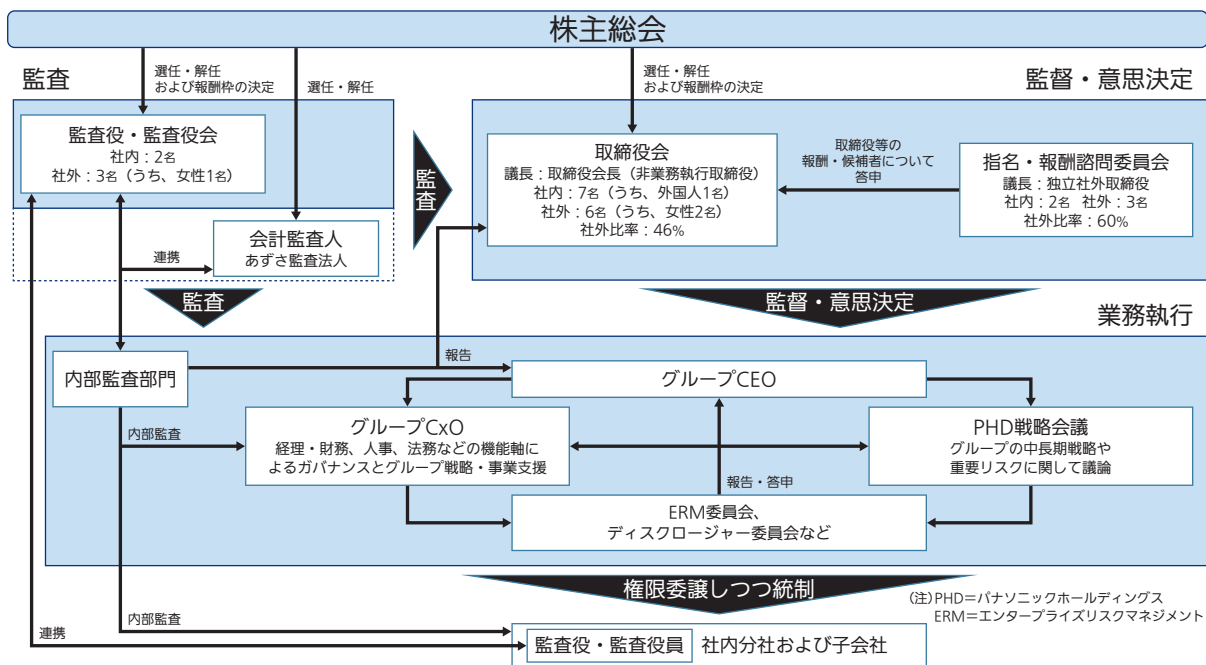
当社は、コーポレート・ガバナンスをそのための重要な基盤と認識し、取締役会と、監査役・監査役会からなる監査役制度を基礎として、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築・強化に努めております。

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、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。

計算書類等

連結財政状態計算書 (2022年3月31日 現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
資 産 の 部	
流動資産	4,031,197
現金及び現金同等物	1,205,873
営業債権及び契約資産	1,324,618
その他の金融資産	210,633
棚卸資産	1,132,664
その他の流動資産	157,409
非流動資産	3,992,386
持分法で会計処理されている投資	403,201
その他の金融資産	213,024
有形固定資産	1,115,346
使用権資産	257,706
のれん及び無形資産	1,680,027
その他の非流動資産	323,082
資産合計	8,023,583

科 目	金 額
負 債 の 部	
流動負債	3,065,464
短期負債及び 一年以内返済長期負債	432,897
リース負債	60,515
営業債務	1,163,578
未払金及び未払費用	500,601
その他の金融負債	160,534
その他の流動負債	747,339
非流動負債	1,610,948
長期負債	1,197,706
リース負債	206,166
その他の金融負債	30,412
その他の非流動負債	176,664
負債合計	4,676,412
資 本 の 部	
親会社の所有者に帰属する持分	3,164,962
資本金	259,168
資本剰余金	525,554
利益剰余金	2,387,283
その他の資本の 構成要素	202,227
自己株式	△209,270
非支配持分	182,209
資本合計	3,347,171
負債及び資本合計	8,023,583

連結損益計算書 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位:百万円)

科 目	金 額
売上高	7,388,791
売上原価	△5,306,580
売上総利益	2,082,211
販売費及び一般管理費	△1,724,511
持分法による投資損益 (△は損失)	△12,637
その他の損益 (△は損失)	12,463
営業利益	357,526
金融収益	22,128
金融費用	△19,259
税引前利益	360,395
法人所得税費用	△94,957
当期純利益	265,438
当期純利益の帰属	
親会社の所有者	255,334
非支配持分	10,104

(注) 「その他の損益」には、Blue Yonderの完全子会社化に伴う既存持分の再評価益58,260百万円、事業構造改革費用(早期退職一時金△37,964百万円等)などが含まれております。

連結持分変動計算書 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位：百万円)

	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	その他の 資本の 構成要素	自己 株式	親会社の 所有者に 帰属する 持分	非支配 持分	資本 合計
期首残高	258,981	529,157	2,154,023	△138,370	△209,757	2,594,034	174,468	2,768,502
包括利益								
当期純利益	—	—	255,334	—	—	255,334	10,104	265,438
確定給付制度の 再測定	—	—	—	31,875	—	31,875	67	31,942
その他の包括利益を 通じて公正価値で 測定する金融資産	—	—	—	217	—	217	4,049	4,266
在外営業活動体の 換算差額	—	—	—	351,100	—	351,100	14,889	365,989
キャッシュ・ フロー・ヘッジの 公正価値の純変動	—	—	—	△7,999	—	△7,999	△44	△8,043
当期包括利益合計	—	—	255,334	375,193	—	630,527	29,065	659,592
ヘッジ対象の 非金融資産への振替	—	—	—	1,669	—	1,669	—	1,669
その他の資本の 構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	36,265	△36,265	—	—	—	—
配当金	—	—	△58,339	—	—	△58,339	△20,332	△78,671
自己株式増減 —純額	—	△0	—	—	△43	△43	—	△43
株式に基づく 報酬取引	187	△361	—	—	530	356	—	356
非支配持分との 取引等	—	△3,242	—	—	—	△3,242	△992	△4,234
期末残高	259,168	525,554	2,387,283	202,227	△209,270	3,164,962	182,209	3,347,171

貸借対照表 (2022年3月31日 現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
資 産 の 部	
流動資産	1,395,984
現金及び預金	305,118
受取手形	2,541
売掛金	506,096
商品及び製品	207,118
仕掛品	20,490
原材料及び貯蔵品	68,079
未収入金	154,935
関係会社短期貸付金	76,586
その他	56,380
貸倒引当金	△1,359
固定資産	3,931,562
有形固定資産	(417,014)
建物	142,770
構築物	5,143
機械及び装置	83,228
車両運搬具	350
工具、器具及び備品	31,290
土地	134,311
リース資産	2,152
建設仮勘定	17,770
無形固定資産	(58,496)
特許権	631
ソフトウェア	56,374
施設利用権	1,491
投資その他の資産	(3,456,052)
投資有価証券	60,108
関係会社株式	929,080
出資金	618
関係会社出資金	1,604,336
投資損失引当金	△740
関係会社長期貸付金	748,056
前払年金費用	9,011
繰延税金資産	94,580
その他	11,758
貸倒引当金	△755
資産合計	5,327,546

科 目	金 額
負 債 の 部	
流動負債	2,545,006
支払手形	105,517
買掛金	511,164
短期借入金	300,000
関係会社短期借入金	102,784
1年内償還予定の社債	108,130
リース債務	993
未払金	27,275
未払費用	282,543
未払法人税等	29
前受金	18,056
預り金	952,711
賞与引当金	52,041
製品保証引当金	16,697
その他	67,066
固定負債	1,197,187
社債	1,162,195
リース債務	1,392
長期預り金	23,748
その他	9,852
負債合計	3,742,193
純 資 産 の 部	
株主資本	1,560,294
資本金	259,168
資本剰余金	558,633
資本準備金	428
その他資本剰余金	558,205
利益剰余金	951,985
利益準備金	47,948
その他利益剰余金	904,037
繰越利益剰余金	904,037
自己株式	△209,492
評価・換算差額等	24,287
その他有価証券評価差額金	22,151
繰延ヘッジ損益	2,136
新株予約権	772
純資産合計	1,585,353
負債純資産合計	5,327,546

損益計算書 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売上高	2,755,967
売上原価	2,128,534
売上総利益	627,433
販売費及び一般管理費	561,164
営業利益	66,269
営業外収益	109,513
(受取利息及び受取配当金)	(64,333)
(その他)	(45,180)
営業外費用	48,886
(支払利息)	(6,876)
(その他)	(42,010)
経常利益	126,896
特別利益	8,325
(固定資産売却益)	(2,321)
(投資有価証券売却益)	(6,004)
特別損失	36,098
(減損損失)	(10,974)
(関係会社株式売却損)	(2,606)
(投資有価証券評価損)	(1,531)
(退職特別加算金)	(20,987)
税引前当期純利益	99,123
法人税、住民税及び事業税	4,482
法人税等調整額	8,068
当期純利益	86,573

株主資本等変動計算書 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位: 百万円)

	株主資本								株主資本合計
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			自己株式	
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金 繰越利益剰余金	利益剰余金合計		
期首残高	258,981	240	558,443	558,683	42,114	881,467	923,581	△209,979	1,531,266
会計方針の変更による累積的影響額						171	171		171
会計方針の変更を反映した期首残高	258,981	240	558,443	558,683	42,114	881,638	923,752	△209,979	1,531,437
当期変動額									
新株の発行	187	188		188					375
利益準備金の積立					5,834	△5,834	—		—
剰余金の配当						△58,339	△58,339		△58,339
当期純利益						86,573	86,573		86,573
自己株式の取得								△45	△45
自己株式の処分			△238	△238				532	294
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)									
当期変動額合計	187	188	△238	△50	5,834	22,399	28,233	487	28,857
期末残高	259,168	428	558,205	558,633	47,948	904,037	951,985	△209,492	1,560,294

	評価・換算差額等			新株 予約権	純資産 合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	評価・換算 差額等合計		
期首残高	12,933	△35	12,898	1,064	1,545,228
会計方針の変更による累積的影響額					171
会計方針の変更を反映した期首残高	12,933	△35	12,898	1,064	1,545,399
当期変動額					
新株の発行					375
利益準備金の積立					—
剰余金の配当					△58,339
当期純利益					86,573
自己株式の取得					△45
自己株式の処分					294
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)	9,218	2,171	11,389	△292	11,097
当期変動額合計	9,218	2,171	11,389	△292	39,954
期末残高	22,151	2,136	24,287	772	1,585,353

監査報告書 (2021年4月1日から2022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

2022年5月10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（旧会社名 パナソニック株式会社）の2021年4月1日から2022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（旧会社名 パナソニック株式会社）及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、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又は軽減するためにセーフガードを講じ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

会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2022年5月10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436条第2項第1号の規定に基づき、パナソニック ホールディングス株式会社（旧会社名 パナソニック株式会社）の2021年4月1日から2022年3月31日までの第115期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等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、「計算書類等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。

強調事項

個別注記表の重要な後発事象に関する注記に記載されているとおり、会社は2022年4月1日付で、会社の事業を吸収分割により各事業会社へ承継し、持株会社制へ移行した。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

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。

当監査法人の計算書類等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。

計算書類等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計算書類等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。

計算書類等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、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等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。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に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。

計算書類等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、全体としての計算書類等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計算書類等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、計算書類等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。
- ・計算書類等の監査の目的は、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計算書類等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計算書類等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計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等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。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等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。

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又は軽減するためにセーフガードを講じ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、2021年4月1日から2022年3月31日までの第115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。

2022年5月10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）富 永 俊 秀 ㊟

常任監査役（常勤）藤 井 英 治 ㊟

監査役（社外監査役）佐 藤 義 雄 ㊟

監査役（社外監査役）木 下 俊 男 ㊟

監査役（社外監査役）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〉	フリーダイヤル 0120-782-031 受付時間 9:00-17:00（土日休日を除く）
〈インターネットホームページURL〉	https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency/

株式に関する「マイナンバー制度」のご案内

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

株式関係業務におけるマイナンバーの利用

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

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

マイナンバーのお届出に関するお問い合わせ先

証券口座にて株式を管理されている株主様

お取引の証券会社までお問い合わせください。

証券会社とのお取引がない株主様

下記のフリーダイヤルまでお問い合わせください。

三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
フリーダイヤル 0120-782-031
受付時間 9:00-17:00（土日休日を除く）

トピックス

住まいと食のサブスクリプションサービスで、家電の新たなビジネスモデルを構築

パナソニック(株)

最新の家電製品と使い方サポート・修理交換等をパッケージで提供する賃貸住宅向けサブスクリプションサービス「noiful（ノイフル）」を2022年1月より開始しました。また、最新のキッチン家電と厳選のこだわり食材を定期的にお届けし、おうち時間に“楽しい”を提案する「foodable（フーダブル）」に、燻製やスムージーなど5つのサービスを追加。製品提供にとどまらず、サービスとあわせた新たなビジネスモデルで、お客様と継続的に繋がり、新たな体験をお届けいたします。

自分らしさが、その目から溢れる。

noiful
noiful（ノイフル）

foodable
foodable（フーダブル）

継続的なHUD事業の拡大と、新技術AR-HUD[※]の発表

パナソニック
オートモーティブ
システムズ(株)

運転中のドライバーの前方視界に、車速やナビゲーションなどの情報を表示するシステム「HUD（ヘッドアップディスプレイ）」の普及がグローバルで拡大。当社は、HUD本体の小型化・軽量化と低歪・鮮明な映像を実現。2021年度は新たにトヨタ自動車「アクア」や三菱自動車「アウトランダー」に採用されるなど、HUD採用例が拡大しています。また、2022年1月に米国ラスベガスで開催された「CES 2022」で、視線追跡システムを搭載した新開発のAR-HUDを発表。今後もHUDの技術革新を推進し、安全・安心で快適なドライビング環境を提供してまいります。



フロントガラスに投影されるAR-HUDイメージ

※AR-HUD（Augmented Reality／拡張現実）：運転席前方の現実空間に奥行き感のある大画面映像を重ねて表示する方式のHUD

テレビが動くときらびが変わる「レイアウトフリーテレビ TH-43LF1」を発売

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)

お部屋の中の見たい場所へ気軽に動かせる「レイアウトフリーテレビ TH-43LF1」を開発しました。業界初の4K放送の無線伝送技術を搭載し、モニターとチューナー部は無線で接続。モニター部は移動に役立つキャスター付きスタンドを採用し、アンテナ線の位置を気にすることなく、モニターを好きな場所に移動して楽しみ、お部屋のレイアウトがテレビの位置に縛られずに自由に活用できます。テレビが動かせるという新発想と、お部屋のインテリアにフィットするスタイリッシュなデザインで、お客様のくらしに新しい価値を提供してまいります。



レイアウトフリーテレビ
TH-43LF1

インテリア建材「ベリティス」、システムファニチャー「キュービオス」を全面刷新して発売

在宅ワークの増加、家事ラク志向、リビング空間へのこだわりなど、ニューノーマルな暮らしに対応するため、主力の「インテリア建材 ベリティス」と「システムファニチャー キュービオス」を全面刷新。「ベリティス」の内装ドアは、16の色柄と58種類のデザインで業界最多※827通りの組み合わせが可能。「キュービオス」は、『デスクワークもできるリビングテレビプラン』や『洗濯から収納までできるランドリールーム』など多様なニーズに豊富なプランでお応えします。



ベリティス

キュービオス

※2021年10月 当社調べ

世界最高水準の話者識別技術とマルチモーダル認証技術を開発

このたび、アメリカの大学研究グループと共同で研究開発を行い、世界最高水準※の話者識別技術を開発するとともに、多くの採用実績がある顔認証技術と組み合わせたマルチモーダル認証技術を開発しました。話者識別技術では、多様な収録条件下の音声に対応することが可能となり、マルチモーダル認証技術では、顔が隠れていても話者識別技術を組み合わせ大幅な認証精度向上を実現しました。今後も、より安心・安全・便利な社会の実現に貢献してまいります。



※アメリカ国立標準技術研究所（NIST）が実施している話者認識評価（SRE21）にて、音声のみ、および、音声と顔画像を組み合わせたマルチモーダル認証で世界最高水準の識別性能であることが実証。

導電性高分子アルミ電解コンデンサ「SP-Cap® JXシリーズ」の量産を開始

通信基地局やサーバーなどの電源回路に用いられる、導電性高分子アルミ電解コンデンサ「SP-Cap® JXシリーズ」を開発、量産を2021年12月より開始しました。当社独自の材料技術と製造技術の組み合わせで、高温環境下において従来比3倍の長寿命を実現。さらに大容量・小型化により搭載員数を削減し、実装面積の省スペース化に貢献します。当社はコンデンサのさらなる技術革新を図り、情報通信インフラの信頼性の向上と、環境負荷の低減に努めてまいります。

導電性高分子アルミ電解コンデンサ
SP-Cap® JXシリーズ

乾電池エボルタNEO エシカルパッケージLR6NJ/4H（単3形）、LR03NJ/4H（単4形）を発売

2021年10月発売の「エボルタNEOエシカルパッケージ」は、紙パッケージを採用することで、従来のパッケージと比べて包装材使用量を50%以上削減するとともに、包装材の原料入手から廃棄にわたる総CO₂排出量も50%以上の削減を実現しました。開封から廃棄までの手間を軽減する使いやすさも追求しています。環境負荷の低減と使いやすさを両立したパッケージで、豊かな暮らしをサポートいたします。

乾電池エボルタNEO エシカルパッケージ



LR6NJ/4H（単3形） LR03NJ/4H（単4形）

第115回
定時株主総会
会場ご案内図

株主総会
会場

大阪城ホール

大阪市中央区大阪城3番1号

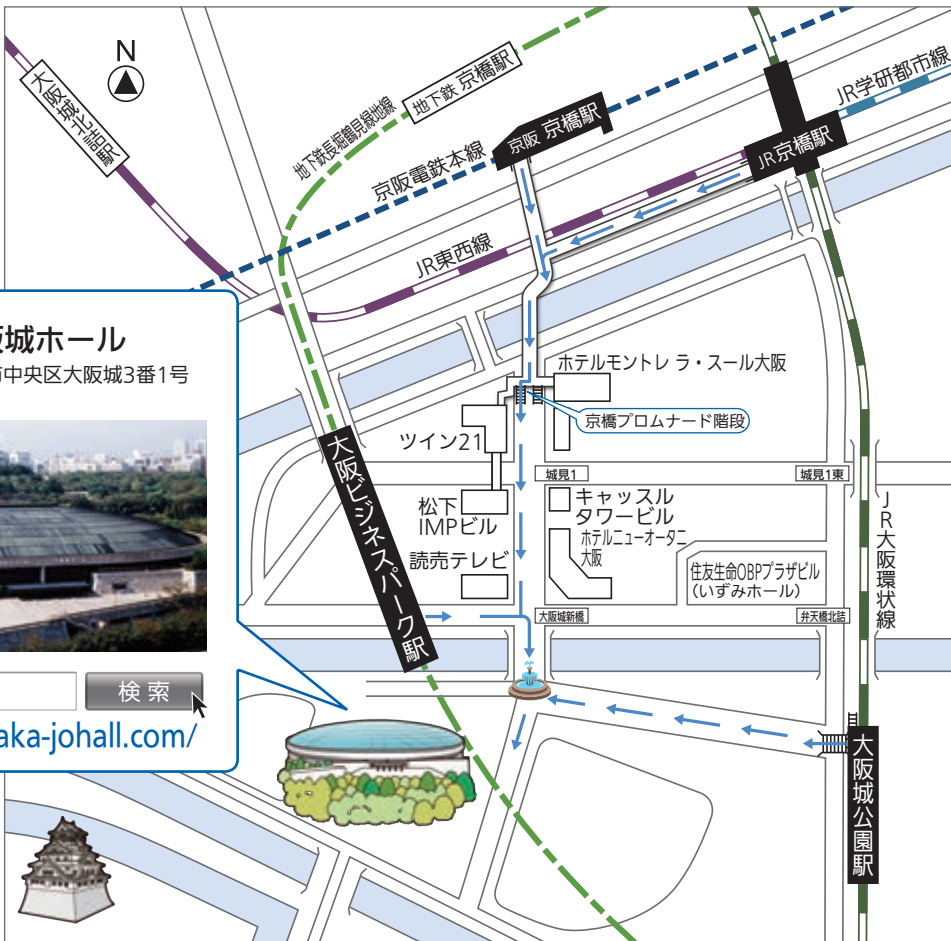


大阪城ホール

検索

<https://www.osaka-johall.com/>

- 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5分
- ▶ JR 京橋駅西出口から 徒歩 約15分
- ▶ 京阪電鉄 京橋駅片町口出口から 徒歩 約15分
- ▶ 地下鉄 大阪ビジネスパーク駅①番出口から 徒歩 約5分

⚠️ ご注意

お車でのご来場は
ご遠慮ください。

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!



第115回定時株主総会招集ご通知に際しての インターネット開示事項

事業報告の新株予約権等の状況
連結計算書類の連結注記表
計算書類の個別注記表

パナソニックホールディングス株式会社

本内容は、法令および当社定款第16条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイト(<https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors.html>)に掲載することにより、株主の皆様提供したとみなされるものです。

新株予約権等の状況

(1) 当社が発行した新株予約権の内容の概要

名称	新株予約権の割当日	新株予約権の数	目的となる株式の種類と数	払込金額 (新株予約権1個当たり)	行使価額 (株式1株当たり)	権利行使期間
2014年度8月発行新株予約権	2014年8月22日	2,088個	普通株式 208,800株	105,400円	1円	2014年8月23日から 2044年8月22日まで
2015年度8月発行新株予約権	2015年8月20日	1,729個	普通株式 172,900株	112,400円	1円	2015年8月21日から 2045年8月20日まで
2016年度8月発行新株予約権	2016年8月23日	5,800個	普通株式 580,000株	71,300円	1円	2016年8月24日から 2046年8月23日まで
2017年度8月発行新株予約権	2017年8月23日	3,561個	普通株式 356,100株	112,800円	1円	2017年8月24日から 2047年8月23日まで
2018年度7月発行新株予約権	2018年7月18日	3,473個	普通株式 347,300株	106,400円	1円	2018年7月19日から 2048年7月18日まで
2020年度7月発行新株予約権	2020年7月13日	58個	普通株式 5,800株	63,300円	1円	2020年7月14日から 2050年7月13日まで

(2) 当事業年度の末日において当社役員(取締役)が保有している職務執行の対価として交付された新株予約権の状況

名称	新株予約権の数	目的となる株式の種類と数	取締役(社外取締役を除く)	
			保有人数	個数
2014年度8月発行新株予約権	305個	普通株式 30,500株	4名	305個
2015年度8月発行新株予約権	293個	普通株式 29,300株	4名	293個
2016年度8月発行新株予約権	601個	普通株式 60,100株	2名	601個
2017年度8月発行新株予約権	547個	普通株式 54,700株	4名	547個
2018年度7月発行新株予約権	593個	普通株式 59,300株	4名	593個

(注) 1. 本新株予約権は、社外取締役および監査役に対しては割り当てておりません。
2. 上記には取締役就任前に付与されたものも含んでおります。

連結注記表

【連結計算書類の作成のための基本となる事項に関する注記】

1. 連結計算書類の作成基準

当社の連結計算書類は、会社計算規則第120条第1項の規定により、国際会計基準（以下、「IFRS」）に準拠して作成しています。ただし、同項後段の規定に準拠して、IFRSにより要請される記載及び注記の一部を省略しています。

2. 連結の範囲及び持分法の適用に関する事項

- | | |
|---------------|------|
| (1) 連結子会社の数 | 531社 |
| (2) 持分法適用会社の数 | 67社 |

2021年9月16日付で、当社の持分法適用会社であるBlue Yonder Holding, Inc.の80%分の株式追加取得を完了し、2020年7月取得済の20%分の株式と合わせて全株式を取得、同社及び傘下の子会社を連結子会社としました。

3. 重要な会計方針

(1) 金融資産の評価基準及び評価方法

① デリバティブ以外の金融資産

(i) 当初認識及び測定

金融資産は、約定日又は取引の実施日に当初認識し、当初認識時点で、償却原価で測定する金融資産と公正価値で測定する金融資産に分類しています。公正価値で測定する資本性金融商品は、原則としてその他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に指定しています。

これらの金融資産は、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産を除き、約定日又は取引の実施日に、原則として公正価値に当該金融資産に直接帰属する取引費用を加算した金額で測定しています。

(ii) 事後測定

償却原価で測定する金融資産については、実効金利法による償却原価で測定し、利息は金融収益として純損益に認識しています。公正価値で測定する金融資産については、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産を除き、原則として公正価値の変動をその他の包括利益に認識し、累積利得又は損失は当該資産の認識を中止した場合に利益剰余金に振り替えています。ただし、受取配当金は金融収益として純損益に認識しています。

償却原価で測定する金融資産については、原則として、連結会計年度末における信用リスクの当初認識時点からの著しい増加の有無に応じて、12ヶ月の予想信用損失と同額、もしくは、全期間の予想信用損失と同額で貸倒引当金を認識します。ただし、営業債権及び契約資産等については、常に全期間の予想信用損失と同額で貸倒引当金を認識しています。

予想信用損失の金額は、見積将来キャッシュ・フローを当該金融資産の当初の実効金利で割り引いた現在価値の額と、帳簿価額との間の差額として算定しています。

貸倒引当金の繰入額は、純損益に認識しています。貸倒引当金を減額する事象が発生した場合は、その戻入額を純損益に認識しています。

② デリバティブ

デリバティブは、契約が締結された時点の公正価値で当初認識し、その後も公正価値で測定しています。公正価値の変動は、純損益に認識しています。

(2) 棚卸資産の評価基準及び評価方法

棚卸資産は、取得原価と正味実現可能価額のいずれか低い金額により測定しています。取得原価は、主として平均法により算定し、正味実現可能価額は、見積予想販売価額から完成までに要する見積原価及び見積販売費用を控除して算定しています。

(3) 有形固定資産の評価基準及び減価償却の方法

有形固定資産は、当初認識時に取得原価で測定し、それぞれの見積耐用年数にわたり定額法により減価償却しています。償却方法、見積耐用年数及び残存価額は、連結会計年度末において見直しを行い、必要に応じて改定しています。

(4) のれん及び無形資産の評価基準及び償却の方法

のれんは、移転された対価、被取得企業の非支配持分の金額及び取得企業が以前に保有していた被取得企業の資本持分の公正価値の合計金額が、識別可能な資産及び引き受けた負債の取得日における正味金額を超過した額として測定しています。

無形資産は、当初認識時に、個別に取得した場合には取得原価で測定し、企業結合の一部として取得した場合には公正価値で測定しています。耐用年数を確定できる無形資産は、見積耐用年数にわたり定額法により償却しています。耐用年数を確定できない無形資産については、償却せず、取得価額から減損損失累計額を控除して測定しています。償却方法、見積耐用年数は、連結会計年度末において見直しを行い、必要に応じて改定しています。

(5) 非金融資産の減損

棚卸資産及び繰延税金資産等を除く非金融資産については、資産又は資金生成単位の減損の兆候の有無を判断し、兆候がある場合には、当該資産又は資金生成単位の回収可能価額を見積り、帳簿価額と回収可能価額を比較することにより、減損テストを実施しています。なお、回収可能価額は、ディスカウント・キャッシュ・フロー法に基づく使用価値、及び、ディスカウント・キャッシュ・フロー法及び類似上場会社比較法等に基づく処分費用控除後の公正価値のいずれか高い金額で算定されます。ディスカウント・キャッシュ・フロー法は、取締役会が承認した直近の事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フローの見積額を現在価値に割り引いて算定しています。将来見通しの予測期間は事業計画の期間を基礎に、過去の経験を反映させ、外部情報とも整合性を取ったうえで策定しています。また、割引率は、資金生成単位ごとに設定した加重平均資本コストを基礎に算定し、成長率は、資金生成単位が属する市場もしくは国の長期平均成長率を勘案して決定しています。

のれん及び耐用年数を確定できない無形資産については、減損の兆候の有無にかかわらず、少なくとも年1回、減損の兆候がある場合には、その都度、減損テストを行っています。

資産又は資金生成単位の回収可能価額が帳簿価額を下回る場合にはその帳簿価額を回収可能価額まで減額し、差額を減損損失として純損益に認識しています。

(6) 引当金の計上基準

当社及び連結子会社が過去の事象の結果として現在の法的又は推定的債務を有しており、当該債務を決済するために経済的便益を有する資源の流出が生じる可能性が高く、その債務の金額について信頼性をもって見積ることが可能である場合に、引当金を認識しています。貨幣の時間的価値の影響が重要である場合には、債務の決済に必要と見込まれる支出を現在価値に割り引いて測定しています。

(7) 従業員給付

当社及び連結子会社は、確定給付制度及び確定拠出制度を採用しています。

確定給付制度債務の現在価値及び勤務費用は予測単位積増方式を用いた数理計算に基づき算定しています。また、制度資産の公正価値と保険数理計算により算定された確定給付制度債務の差額である給付制度の積立状況を連結財政状態計算書上、資産又は負債として計上しています。確定給付制度債務の現在価値及び制度資産の公正価値の再測定に伴う調整額は、発生時にその他の包括利益として認識し、利益剰余金に振り替えています。なお、確定給付制度債務の現在価値は将来の見積給付額を割り引いて算定され、割引率は給付支払の見積時期及び金額を反映した期末時点の優良社債の市場利回りを参照して決定しています。

勤務費用及び確定給付負債又は資産の純額に係る利息純額は純損益に認識しています。過去勤務費用は、即時に純損益に認識しています。

確定拠出年金制度への拠出は、従業員が労働を提供した期間に費用として認識しています。

(8) 収益

下記の5ステップアプローチに基づき、収益を認識しています。

ステップ1：顧客との契約の識別

ステップ2：履行義務の識別

ステップ3：取引価格の算定

ステップ4：取引価格の履行義務への配分

ステップ5：履行義務の充足による収益の認識

当社は、主に家庭用製品、産業用製品、製造機器及び消耗品等の製品販売を行っています。これらの取引については、原則として、製品の引渡時点において、顧客が当該製品に対する支配を獲得し、当社が履行義務を充足することから、当該製品の引渡時点において収益を認識しています。この他に、当社は、工事請負や役務の提供を行っています。これらの取引については、原則として、一定の期間にわたり、顧客に財又はサービスの支配の移転が行われ、当社が履行義務を充足することから、その進捗度に応じて収益を認識しています。

当社は、製品、機器、据付及びメンテナンス等の組み合わせによる多様な取引を行っています。このような取引については、一定の要件を満たす場合、別個の財又はサービスを移転する約束のそれぞれを別個の履行義務として識別し、各履行義務の独立販売価格に比例して配分した取引価格を、それぞれの履行義務の充足に応じて収益として認識しています。

売上高は、顧客への約束した財又はサービスの移転と交換に企業が権利を得ると見込んでいる対価の金額で測定しています。なお、一定の期間にわたり履行義務を充足する取引については、進捗度を合理的に測定できる場合にのみ、期末日における見積総原価に対する累積実際発生原価の割合に基づくインプット法を使用して、売上高を測定しており、当初の売上高の見積り、完成までの進捗状況に変化が生じる可能性がある場合、見積りの見直しを行っています。

当社は、主に消費者向け販売店に対して支払う価格下落の補償や販売リベートを売上高から控除しています。

当社は、当社が取引の当事者であるか、代理人であるかを、契約ごとに判断しています。当社が取引の当事者であると判断した場合には、当該取引に関する売上高を総額で表示し、代理人であると判断した場合には、当該取引に関する売上高を純額で表示しています。

(9) リース

当社は、原則として全てのリースについて、リース期間にわたり原資産を使用する権利である使用権資産とリースの支払義務であるリース負債をそれぞれ認識しています。リース期間については、リースの解約不能期間に加えて、行使することが合理的に確実である場合におけるリースの延長オプションの対象期間と、行使しないことが合理的に確実である場合におけるリースの解約オプションの対象期間を含む期間として決定しています。

使用権資産は、リース負債の当初測定額に前払リース料等を調整した金額で測定し、リース期間にわたって定額法で償却しています。また、リース負債は、リース開始日時点での未決済のリース料総額を貸手の計算利率もしくは借手の追加借入利率を用いて割り引いた金額で測定し、償却原価法に基づいて事後測定しています。リース負債に係る利息は利息費用として計上しています。なお、リース期間が12ヶ月以内の短期リース及び原資産が少額であるリースについては、使用権資産とリース負債を認識せず、発生時に費用処理しています。

(10) 株式報酬

当社は、当社取締役（社外取締役を除く）及び当社執行役員等に対するインセンティブ制度として、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。譲渡制限付株式報酬制度における報酬は、付与日において、付与した当社普通株式の公正価値を参照して測定し、付与日から権利が確定するまでの期間にわたり費用として認識し、同額を資本の増加として認識しています。

(11) 売却目的で保有する非流動資産又は処分グループ

非流動資産又は処分グループの帳簿価額が、継続的使用ではなく、主として売却取引によって回収が見込まれる場合に、売却目的保有に分類しています。なお、1年以内に売却の可能性が非常に高く、かつ、当該資産又は処分グループが現在の状態で直ちに売却可能である場合にのみ、上記要件に該当するものとしています。売却目的保有に分類した非流動資産又は処分グループについては、帳簿価額又は売却費用控除後の公正価値のいずれか低い金額で測定し、減価償却又は償却は行っていません。

4. 表示方法の変更

(1) 未払金及び未払費用

前連結会計年度まで、「その他の金融負債」（流動負債）に含めて表示していた未払金及び「その他の流動負債」に含めて表示していた未払費用については、明瞭性を高める観点から、当連結会計年度より連結財政状態計算書において「未払金及び未払費用」として独立掲記しています。

(2) 売却目的で保有する非流動資産又は処分グループ

前連結会計年度まで、独立掲記していた「売却目的で保有する資産」及び「売却目的で保有する資産に直接関連する負債」は、金額の重要性が低下したため、当連結会計年度より連結財政状態計算書において、それぞれ「その他の流動資産」及び「その他の流動負債」に含めて表示しています。

5. 会計上の見積り

会計上の見積りにより当連結会計年度に計上した項目のうち、翌連結会計年度において重要な影響を及ぼす可能性があるものは、以下のとおりです。なお、「3. 重要な会計方針」に記載のある見積りの内容については、該当箇所を参照ください。

- ・繰延税金資産の回収可能性（その他の非流動資産に含まれる繰延税金資産 219,791百万円）
- ・非金融資産の減損（有形固定資産 1,115,346百万円、使用権資産 257,706百万円、のれん及び無形資産 1,680,027百万円）
- ・確定給付制度債務（その他の非流動負債に含まれる退職給付に係る負債 68,855百万円）

繰延税金資産は、将来の事業計画に基づく課税所得の発生時期や見込額等により回収可能性を評価しています。事業計画には市場動向等に関する仮定が含まれており、将来の不確実な経済条件の変動などにより、これらの仮定に変化が生じた場合、繰延税金資産の回収可能性に影響を及ぼす可能性があります。

非金融資産の減損テストにおける回収可能価額は、将来の不確実な経済条件の変動などにより、事業計画、割引率及び成長率等の見積りの前提に変化が生じた場合、重要な影響を受ける可能性があります。

確定給付制度債務は、市場金利の変動に応じた割引率の変化により、退職給付に係る負債の計上額が重要な影響を受ける可能性があります。

【連結財政状態計算書に関する注記】

1. 営業債権及び契約資産の内訳	
営業債権	1,158,839百万円
契約資産	188,359百万円
2. 営業債権及び契約資産並びにその他の金融資産から直接控除した貸倒引当金	23,384百万円
3. 有形固定資産の内訳	
土地	234,417百万円
建物及び構築物	1,426,431百万円
機械装置及び備品	3,056,236百万円
建設仮勘定	74,786百万円
減価償却累計額及び減損損失累計額	△3,676,524百万円
4. 繰延税金資産及び繰延税金負債	
その他の非流動資産に含まれる繰延税金資産	219,791百万円
その他の非流動負債に含まれる繰延税金負債	81,983百万円
5. 未払法人所得税	
その他の流動負債に含まれる未払法人所得税	45,123百万円
6. 引当金	
その他の流動負債及びその他の非流動負債に含まれる製品保証引当金、構造改革費用引当金等の引当金の総額	145,836百万円

7. 契約負債	
その他の流動負債及びその他の非流動負債に含まれる契約負債の総額	187,096百万円
8. その他の資本の構成要素の内訳	
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	30,659百万円
在外営業活動体の換算差額	171,240百万円
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	328百万円
9. 売掛債権流動化に伴う遡及義務等	3,306百万円

【連結持分変動計算書に関する注記】

1. 当連結会計年度末における発行済株式の種類及び総数	
普通株式	2,453,866,297株
2. 当連結会計年度末における自己株式の種類及び株式数	
普通株式	119,969,766株

3. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
2021年5月10日 取締役会	普通株式	23,333	10.0	2021年3月31日	2021年6月4日
2021年10月28日 取締役会	普通株式	35,006	15.0	2021年9月30日	2021年11月30日

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌期となるもの

決議予定	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
2022年5月11日 取締役会	普通株式	35,008	15.0	2022年3月31日	2022年6月2日

4. 新株予約権（権利行使期間の初日が到来していないものを除く）の目的となる株式の種類及び数	
普通株式	673,100株

 当年度の期末配当について、2022年5月11日の取締役会において、15円と決議しています。

【収益認識に関する注記】

1. 収益の分解

当社は、顧客との契約から生じる収益を、その性質を適切に反映する製品別及び地域別（顧客の所在地別）に分解しています。

製品別の内容は以下のとおりです。

くらし事業の製品は、「くらしアプライアンス」「空質空調」「コールドチェーンソリューション」「エレクトリックワークス」「その他」に区分しています。「くらしアプライアンス」には、冷蔵庫、洗濯機、掃除機、電子レンジ、炊飯器、美・理容器具等が含まれています。「空質空調」には、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、空気清浄機等が含まれています。「コールドチェーンソリューション」には、ショーケース、業務用冷蔵庫等が含まれています。「エレクトリックワークス」には、照明器具、ランプ、配線器具、太陽光発電システム、燃料電池等が含まれています。「その他」には、コンプレッサー、自転車、介護関連等が含まれています。

オートモティブの製品は、「車載コックピットシステム」「車載エレクトロニクス」「その他」に区分しています。「車載コックピットシステム」には、車載インフォテインメントシステム、「車載エレクトロニクス」には、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）、自動車用ミラー等が含まれています。「その他」には、他社買入商品が含まれています。

コネクトの製品は、「パーティカルソリューション」「プロダクトソリューション」に区分しています。「パーティカルソリューション」とは、開発・製造・販売が一体となった事業部がソリューションを提供する事業であり、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、サプライチェーンマネジメントソフトウェア等が含まれています。「プロダクトソリューション」とは、製品を開発・製造する事業部が販売会社を通じてソリューションを提供する事業であり、プロジェクター、業務用カメラシステム、パソコン・タブレット等が含まれています。

インダストリーの製品は、「制御機器・FAソリューション」「電子デバイス・電子材料」「その他」に区分しています。「制御機器・FAソリューション」には、システム・モジュールを主軸とした事業群である制御機器、モーター、FAデバイス等が含まれています。「電子デバイス・電子材料」には、材料・プロセスで差別化をする事業群である電子部品、電子材料等が含まれています。「その他」には、液晶パネル等が含まれています。

エナジーの製品は、「車載」「産業・民生」に区分しています。「車載」には車載用円筒形リチウムイオン電池、「産業・民生」には、一次電池（乾電池、マイクロ電池）、小型二次電池（単品セルとそのシステム商品）等が含まれています。

その他は、エンターテインメント&コミュニケーション、ハウジング及び原材料の販売等が含まれています。エンターテインメント&コミュニケーションには、テレビ、デジタルカメラ、ビデオ機器、オーディオ機器、固定電話等、ハウジングには、水まわり設備、内装建材、外装建材等が含まれています。

これらの分解した収益は次のとおりです。

(単位:百万円)

報告セグメント	製品別	売上高	地域別	売上高
くらし事業	くらしアプライアンス	873,912	日本	1,432,513
	空質空調	585,924	米州	269,042
	コールドチェーンソリューション	264,938	欧州	158,485
	エレクトリックワークス	571,913	アジア・中国他	865,383
	その他	428,736		
	小計 (注) 1	2,725,423	小計 (注) 1	2,725,423
オートモーティブ	車載コックピットシステム	439,065	日本	381,519
	車載エレクトロニクス	418,047	米州	243,637
	その他	100,412	欧州	184,392
	小計 (注) 1	957,524	アジア・中国他	147,976
	小計 (注) 1	957,524	小計 (注) 1	957,524
コネクト	パーティカルソリューション	391,563	日本	302,289
	プロダクトソリューション	496,489	米州	242,943
			欧州	115,033
	小計 (注) 1	888,052	アジア・中国他	227,787
	小計 (注) 1	888,052	小計 (注) 1	888,052
インダストリー	制御機器・FAソリューション	443,491	日本	274,773
	電子デバイス・電子材料	396,868	米州	61,291
	その他	139,606	欧州	125,772
	小計 (注) 1	979,965	アジア・中国他	518,129
	小計 (注) 1	979,965	小計 (注) 1	979,965
エナジー	車載	448,590	日本	78,251
	産業・民生	340,233	米州	511,253
			欧州	28,421
	小計 (注) 1	788,823	アジア・中国他	170,898
	小計 (注) 1	788,823	小計 (注) 1	788,823
	その他 (注) 2	1,049,004	その他	1,049,004
	合計	7,388,791	合計	7,388,791

(注) 1. 収益の分解の「小計」には、セグメント間の取引等は含まれておらず、「事業報告」の各報告セグメントの売上高とは一致しません。

(注) 2. 「その他」には、エンターテインメント&コミュニケーションの製品売上高350,173百万円及びハウジングの製品売上高368,507百万円が含まれています。

2. 収益を理解するための基礎となる情報

連結計算書類の作成のための基本となる事項に関する注記の「3. 重要な会計方針（8）収益」に記載のとおりです。

【金融商品に関する注記】

1. 金融商品の状況に関する事項

当社及び連結子会社は、事業活動を遂行する過程において、様々な財務上のリスク（信用リスク、流動性リスク、市場リスク）に晒されており、これらのリスクを回避又は低減するために、一定の方針に基づきリスク管理を行っています。

当社及び連結子会社は、デリバティブを実需取引のリスク緩和を目的とした取引に限定しており、投機的なデリバティブを保有又は発行していません。

2. 金融商品の公正価値等に関する事項

当連結会計年度末における金融商品の帳簿価額及び公正価値は以下のとおりです。なお、連結財政状態計算書において、公正価値で測定する金融商品及び公正価値と帳簿価額が近似している金融商品は、以下の表には含めていません。

(単位：百万円)

	帳簿価額	公正価値
長期負債 (一年以内返済長期負債を含む)	1,309,870	1,306,985

長期負債の公正価値は、市場価格又は将来のキャッシュ・フローを連結会計年度末における適切な割引金利を使用して計算した現在価値に基づいて算定しています。

3. 金融商品の公正価値の内訳等に関する事項

公正価値の測定のために使われるインプット情報における外部からの観察可能性に応じて、公正価値のヒエラルキーを以下の3つのレベルに区分しており、ヒエラルキーのレベルは、公正価値の測定の重要なインプットのうち、最も低いレベルにより決定しています。

- ・レベル1：活発な市場における公表価格により測定された公正価値
- ・レベル2：レベル1以外の、観察可能なインプットを直接又は間接的に使用して算定された公正価値
- ・レベル3：観察可能な市場データに基づかないインプットを含む、評価技法から算出された公正価値

公正価値で測定される金融商品の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
金融資産：				
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産				
デリバティブ資産				
為替予約	—	20,055	—	20,055
通貨スワップ	—	—	—	—
通貨金利スワップ	—	42,009	—	42,009
商品先物	26,495	8,232	—	34,727
小計	26,495	70,296	—	96,791
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産				
株式	55,282	—	100,473	155,755
その他	—	281	—	281
小計	55,282	281	100,473	156,036
合計	81,777	70,577	100,473	252,827
金融負債：				
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債				
デリバティブ負債				
為替予約	—	9,115	—	9,115
通貨スワップ	—	22	—	22
通貨金利スワップ	—	1,158	—	1,158
商品先物	13,720	21,962	—	35,682
合計	13,720	32,257	—	45,977

【1株当たり情報に関する注記】

1株当たり親会社の所有者に帰属する持分	1,356円08銭
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	109円41銭
希薄化後1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益	109円37銭

【その他の注記】

企業結合等に関する注記

当社及び当社の米国子会社は、2021年9月16日に、当社が発行済株式総数の20%を保有する持分法適用会社のBlue Yonder Holding, Inc.の80%の株式を追加取得し、同社及び傘下子会社の支配を獲得しました。

なお、当該株式取得は当社が本件取引のために設立した特別目的子会社をBlue Yonder Holding, Inc.と合併させる手法で行いました。

当社が既に保有する20%の資本持分の支配獲得日における公正価値及び追加取得した80%の対価（現金）の公正価値は以下のとおりです。また、株式の取得に関連して発生した費用は3,159百万円です。

	(単位：百万円)
既に保有する20%の持分の公正価値	142,933
追加取得した80%の対価（現金）の公正価値	622,831
合計	<u>765,764</u>

支配獲得日において取得した資産及び引き継いだ負債の金額は、以下のとおりです。

	(単位：百万円)
現金及び現金同等物	37,845
営業債権及び契約資産	24,365
のれん及び無形資産	966,989
その他の取得資産	18,623
取得資産計	<u>1,047,822</u>
営業債務	2,628
短期負債	192,620
その他の引継負債	86,810
引継負債計	<u>282,058</u>
取得純資産計	<u>765,764</u>

「のれん」の内容は主に期待される将来の収益力に関連して発生したものであり、「無形資産」には顧客、技術等が含まれています。また、「短期負債」は企業結合後に全額返済しています。

個別注記表

【重要な会計方針に係る事項に関する注記】

1. 資産の評価基準及び評価方法

(1) 有価証券の評価基準及び評価方法

子会社株式及び関連会社株式……………移動平均法による原価法

その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの……………時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）

市場価格のない株式等……………移動平均法による原価法

(2) デリバティブの評価基準及び評価方法

デリバティブ……………時価法

(3) 棚卸資産の評価基準及び評価方法

総平均法による原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）

2. 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産（リース資産を除く）……………定額法

(2) 無形固定資産……………定額法

(3) リース資産

（所有権移転外ファイナンス・リース）……………リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法

3. 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しています。

(2) 投資損失引当金

国内・海外の関係会社等に対する投資に係る損失に備えるため、財政状態等を勘案して、会社所定の基準により損失見込額を計上しています。

(3) 賞与引当金

従業員への賞与の支給に備えるため、支給見込額に基づき計上しています。

(4) 製品保証引当金

製品のアフターサービスに対する費用支出に備えるため、保証期間内のサービス費用見込額を過去の実績に基づき計上しています。

(5) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき、計上しています。なお、当事業年度末では、年金資産の額が退職給付債務に未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用を加減した額を超えているため、当該超過額を前払年金費用に計上しています。退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当事業年度までの期間に帰属させる方法については、期間定額基準によっています。

過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間による定額法により費用処理しています。数理計算上の差異は、その発生時の対象者の平均残存支給期間による定額法により翌期から費用処理しています。

ただし、パナソニックグループ確定給付企業年金における過去の積立分の一部の確定拠出年金制度移行時点までに発生した数理計算上の差異は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間による定額法により翌期から費用処理しています。

4. 収益及び費用の計上基準

下記の5ステップアプローチに基づき、収益を認識しています。

ステップ1：顧客との契約の識別

ステップ2：履行義務の識別

ステップ3：取引価格の算定

ステップ4：取引価格の履行義務への配分

ステップ5：履行義務の充足による収益の認識

当社は、主に家庭用製品、産業用製品、製造機器及び消耗品等の製品販売を行っています。これらの取引については、原則として、製品の引渡時点において、顧客が当該製品に対する支配を獲得し、当社が履行義務を充足することから、当該製品の引渡時点において収益を認識しています。この他に、当社は、工事請負や役務の提供を行っています。これらの取引については、原則として、一定の期間にわたり、顧客に財又はサービスの支配の移転が行われ、当社が履行義務を充足することから、その進捗度に応じて収益を認識しています。

当社は、製品、機器、据付及びメンテナンス等の組み合わせによる多様な取引を行っています。このような取引に係る収益については、一定の要件を満たす場合、履行義務ごとに個別に認識しています。

当社は、主に消費者向け販売店に対して支払う価格下落の補償や販売レポートを、売上高から控除していません。

当社は、当社が取引の当事者であるか、代理人であるかを、契約ごとに判断しています。当社が取引の当事者であると判断した場合には、当該取引に関する売上高を総額で表示し、代理人であると判断した場合には、当該取引に関する売上高を純額で表示しています。

5. その他計算書類作成のための基本となる重要な事項

(1) 繰延資産の処理方法

社債発行費……支出時に全額費用として処理しています。

(2) ヘッジ会計の方法

為替予約及び商品先物取引については、金融商品に係る会計基準における繰延ヘッジ会計を採用しています。

なお、金利通貨スワップについて、一体処理（振当処理、特例処理）の要件を満たしている場合には、一体処理を採用しています。

(3) 連結納税制度の適用

連結納税制度を適用しています。

(4) 連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用

当社は、「所得税法等の一部を改正する法律」（令和2年法律第8号）において創設されたグループ通算制度への移行及びグループ通算制度への移行にあわせて単体納税制度の見直しが行われた項目については、「連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用に関する取扱い」（実務対応報告第39号 2020年3月31日）第3項の取扱いにより、「税効果会計に係る会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第28号 2018年2月16日）第44項の定めを適用せず、繰延税金資産及び繰延税金負債の額について、改正前の税法の規定に基づいています。

【会計方針の変更に関する注記】

(収益認識に関する会計基準等の適用)

当事業年度より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日。以下「収益認識会計基準」という。)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 2021年3月26日)を適用しています。これによる主な変更点は、次のとおりです。

(1) 本人および代理人取引に係る収益認識

従来は、総額で収益を認識していた一部の取引について、顧客への財又はサービスの提供における役割(本人又は代理人)を判断した結果、純額で収益を認識する方式に変更しています。

(2) 契約において約束された対価が変動性のある場合の収益認識

価格下落の補償や販売レポートについて、従来は、販売費及び一般管理費として処理していましたが、契約において約束された対価が変動性のある金額(以下、「変動対価」)を含んでいる場合には、変動対価に関する不確実性がその後解消される際に、認識した収益の累計額の重大な戻り入れが生じない可能性が高い範囲でのみ、取引価格に含める方式に変更しています。

(3) 履行義務が一定の期間にわたり充足される場合の収益認識

次の要件のいずれかに該当する場合には、一定の期間にわたり、顧客に財又はサービスの支配の移転が行われ、当社が履行義務を充足することから、原則として、その進捗度に応じて収益を認識する方式に変更しています。

- ・顧客が、当社の履行によって提供される便益を、当社が履行するにつれて同時に受け取って消費する
- ・当社の履行が、資産を創出するか又は増価させ、顧客が当該資産の創出又は増額につれてそれを支配する
- ・当社の履行が、当社が他に転用できる資産を創出せず、かつ、当社が現在までに完了した履行を受ける強制可能な権利を有している

当該会計基準の適用については、収益認識会計基準第84項ただし書きに定める経過的な取扱いに従っており、当事業年度期首より前に新たな会計方針を遡及適用した場合の累積的影響額を当事業年度の期首の利益剰余金に加減し、当該期首残高から新たな会計方針を適用しています。

この結果、当事業年度の売上高は1,440,905百万円、売上原価は1,207,010百万円、販売費及び一般管理費は233,880百万円、営業利益、経常利益及び税引前当期純利益は15百万円減少しています。また、利益剰余金の期首残高は171百万円増加しています。

なお、当該会計基準を適用したため、前事業年度の貸借対照表において、「流動負債」に独立掲記していた「販売促進引当金」は、当事業年度より「流動負債」の「その他」に含めて表示しています。

【会計上の見積りに関する注記】

会計上の見積りにより当事業年度に係る計算書類にその額を計上した項目であって、翌事業年度に係る計算書類に重要な影響を及ぼす可能性があるものは、次のとおりです。

繰延税金資産 94,580百万円

繰延税金資産の回収可能性は、将来の事業計画に基づく課税所得の発生時期及び金額により見積っています。また、当社は連結納税制度を適用しており、連結納税会社の事業計画において市場動向等を主要な仮定として織り込んでいます。そのため、将来の不確実な経済条件の変動などにより、これらの仮定に変化が生じた場合、翌事業年度の計算書類において、繰延税金資産の金額に重要な影響を与える可能性があります。

【貸借対照表に関する注記】

1. 有形固定資産の減価償却累計額	1,376,781百万円
2. 偶発債務	
売掛債権流動化に伴う遡及義務額	250百万円
3. 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務	
短期金銭債権	493,144百万円
長期金銭債権	748,057百万円
短期金銭債務	1,292,469百万円
長期金銭債務	31,299百万円

【損益計算書に関する注記】

1. 関係会社との取引高	
売上高	1,564,256百万円
仕入高	960,438百万円
営業取引以外の取引高	77,944百万円
2. 固定資産売却益の主な内容	
土地等の売却益です。	
3. 投資有価証券売却益の主な内容	
その他有価証券の売却益です。	
4. 減損損失の主な内容	
土地等の帳簿価額を、収益性が低下したことに伴って回収可能価額まで減額したことによる損失です。	
5. 関係会社株式売却損の主な内容	
海外関係会社の株式売却損です。	
6. 投資有価証券評価損の主な内容	
実質価額が著しく低下し、かつ回復可能性が認められないその他有価証券の帳簿価額を、減額したことによる損失です。	
7. 退職特別加算金の主な内容	
従業員の退職時に支給した特別加算金等です。	

【株主資本等変動計算書に関する注記】

当事業年度末における自己株式の種類及び株式数
普通株式

119,969,766株

【税効果会計に関する注記】

繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

(単位：百万円)

繰延税金資産	
棚卸資産評価	18,560
未払費用	18,603
賞与引当金	15,820
製品保証引当金	5,076
減価償却	24,346
貸倒引当金	643
投資損失引当金	225
関係会社株式	49,147
繰越外国税額控除	23,628
税務上の繰越欠損金	5,985
その他	51,873
繰延税金資産小計	213,906
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額	△3,822
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△93,917
評価性引当額小計	△97,739
繰延税金資産合計	116,167
繰延税金負債	
前払年金費用	△2,739
その他有価証券評価差額金	△9,675
その他	△9,173
繰延税金負債合計	△21,587
繰延税金資産の純額	94,580

【企業結合等に関する注記】

連結注記表の「その他の注記 企業結合等に関する注記」に記載のとおりです。

【関連当事者との取引に関する注記】

(単位：百万円)

種類	会社等の名称	議決権等の 所有割合	関連当事者 との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
子会社	パナソニック グローバル トレジャーセンター(有)	※ 100.0%	当社関係会社との 資金預貸	—	—	関係会社長期 貸付金(注)	737,084

(注) ※印は間接所有を含む比率です。

取引条件及び取引条件の決定方針等

(注) 利息は市場金利を勘案して双方合意の上で決定し、返済期間は10年、その後の期間は自動更新する条件としています。

【1株当たり情報に関する注記】

1株当たり純資産	678円94銭
1株当たり当期純利益	37円10銭
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	37円08銭

【重要な後発事象に関する注記】

当社は、2022年4月1日付で、当社の各事業を吸収分割により、当社の完全子会社であるパナソニック(株) (2022年4月1日付で「パナソニック分割準備(株)」より商号変更)、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 コネクト(株) (2022年4月1日付で「パナソニック システムソリューションズ ジャパン(株)」より商号変更)、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 スポーツ(株)の各事業会社へ承継し、当社は持株会社制へ移行しました。

その目的は、分社化された各事業会社が、外部環境の変化に応じた迅速な意思決定や、事業特性に応じた柔軟な制度設計などを通じて、事業競争力の大幅な強化に取り組むことであり、一方、当社は持株会社「パナソニック ホールディングス(株)」として、パナソニックグループの経営戦略策定、ガバナンス、技術・新規事業開発投資などを行うことを通じて、各事業会社の事業成長の支援と、グループ全体最適の視点からの成長領域の確立に特化し、グループとしての企業価値向上に努めます。

なお、各事業会社へ承継した事業は、以下の通りです。

分離先企業の名称	分離する事業の内容
パナソニック(株) (2022年4月1日付で「パナソニック分割準備(株)」より商号変更)	ホームアプライアンス事業、中国・北東アジア事業、空調空質事業、食品流通事業、電気設備事業
パナソニック オートモーティブシステムズ(株)	オートモーティブ事業
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)	スマートライフネットワーク (AVC) 事業
パナソニック ハウジングソリューションズ(株)	ハウジング事業

分離先企業の名称	分離する事業の内容
パナソニック コネクト㈱ (2022年4月1日付で「パナソニックシステムソリューションズ ジャパン㈱」より商号変更)	コネクティッドソリューションズ事業
パナソニック インダストリー㈱	デバイス事業
パナソニック エナジー㈱	エナジー事業
パナソニック オペレーショナルエクセレンス㈱	プロフェッショナルビジネスサポート事業
パナソニック スポーツ㈱	スポーツマネジメント事業

また、上記分割は共通支配下の取引等に該当します。

【連結配当規制適用会社に関する注記】

当社は連結配当規制の適用会社です。

【収益認識に関する注記】

連結注記表の「連結計算書類の作成のための基本となる事項に関する注記」に記載のとおりです。

【その他の注記】

記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しています。