

Panasonic Group

Integrated Report

2025 統合報告書

目次／編集方針

パナソニックグループについて

- 3 At a Glance
- 4 価値創造プロセス

グループCEO & CFOメッセージ

- 5 グループCEOメッセージ
- 9 グループCFOメッセージ



トピックス

- 11 注力するソリューション領域について
- 13 Panasonic Transformation (PX) 2.0

マテリアリティ

- 14 マテリアリティ
- 16 価値創造へのつながり

サステナビリティの取り組み

- 17 人的資本に関する取り組み
- 21 環境・技術戦略
- 26 コンプライアンスの取り組み

コーポレート・ガバナンス

- 28 社外取締役対談



- 34 取締役会議長メッセージ
- 35 コーポレート・ガバナンス体制と取り組み
- 39 取締役会・監査役会の構成

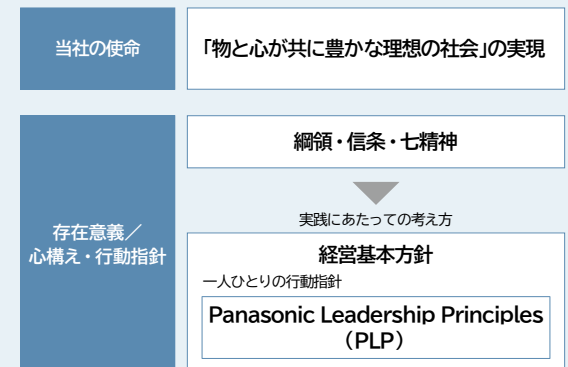
企業データ

- 40 セグメント情報
- 42 企業データハイライト（財務データ）
- 44 企業データハイライト（非財務データ）
- 46 10年間の主要財務データ
- 48 資本市場との対話の状況
- 49 会社情報

当社の使命の実現に向けて

当社の使命は、創業者である松下幸之助が提唱した「物心一如の繁栄」すなわち「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現であります。この実現のため、当社は創業者によって確立された経営理念、その根幹である「綱領・信条・七精神」を実践するにあたっての考え方を「経営基本方針」として定め、さらには、一人ひとりが経営基本方針の実践を目指すための行動指針として、「Panasonic Leadership Principles (PLP)」を策定しています。

「価値創造プロセス (P4ご参照)」にも示している通り、この経営基本方針を実践することで、当社の使命の実現を目指してまいります。



詳しくはこちらをご参照ください。
「[パナソニックグループの経営基本方針](#)」

創業者
松下 幸之助

投資家情報サイト 決算情報や投資家向け説明会資料などがご覧いただけます。

<https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors.html>

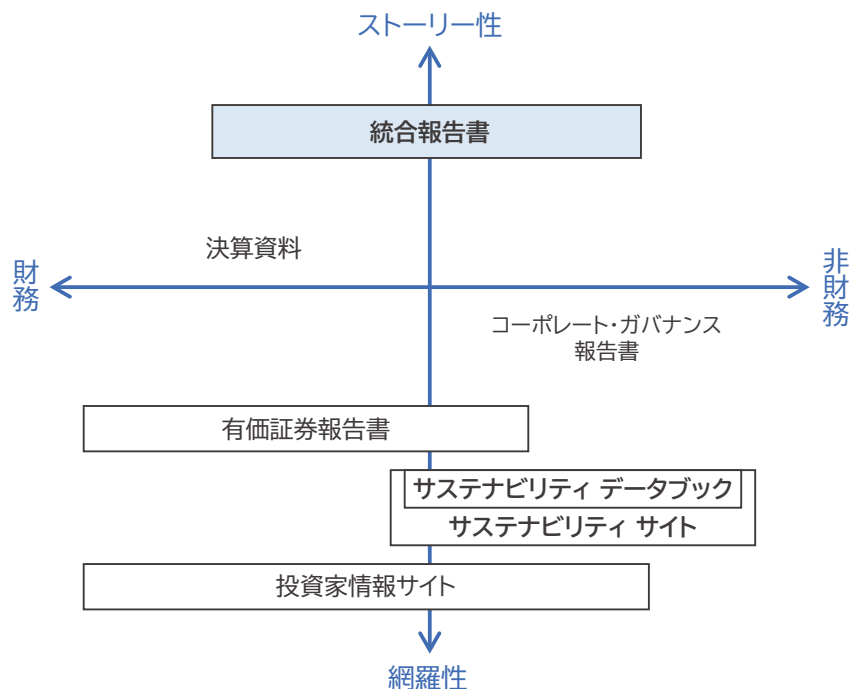
目次／編集方針

編集にあたって

当社の統合報告書は、当社グループへのご理解を深めていただくことを目的に、経営戦略、業績・財務状況、環境やガバナンスの取り組みなど財務・非財務の情報を、投資家をはじめとする多様なステークホルダーの皆様へ向けにお伝えするものです。

今回の報告書においては、グループ経営改革に対するグループCEOをはじめ当社マネジメントからのメッセージや、グループ経営改革を踏まえた当社グループの新しい価値創造プロセスとマテリアリティなどを掲載しています。

また当社は、本統合報告書を含めてさまざまな情報開示を行っており、主な情報開示体系は下図の通りです。



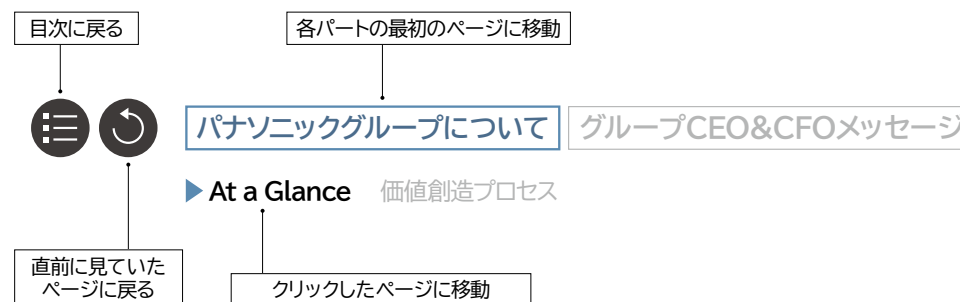
将来見通しに関する注意事項

本書中には、パナソニックグループの「将来予想に関する記述」に該当する情報が記載されています。本書における記述のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、かかる将来予想に関する記述に該当します。これら将来予想に関する記述は、現在入手可能な情報に鑑みてなされたパナソニックグループの仮定および判断に基づくものであり、これには既知または未知のリスクおよび不確実性ならびにその他の要因が内在しており、それらの要因による影響を受ける恐れがあります。かかるリスク、不確実性およびその他の要因は、かかる将来予想に関する記述に明示的または黙示的に示されるパナソニックグループの将来における業績、経営結果、財務内容に関してこれらと大幅に異なる結果をもたらす恐れがあります。パナソニックグループは、本書の日付後において、将来予想に関する記述を更新して公表する義務を負うものではありません。投資家の皆様におかれましては、金融商品取引法に基づく今後の提出書類およびその他の当社の行う開示をご参照ください。

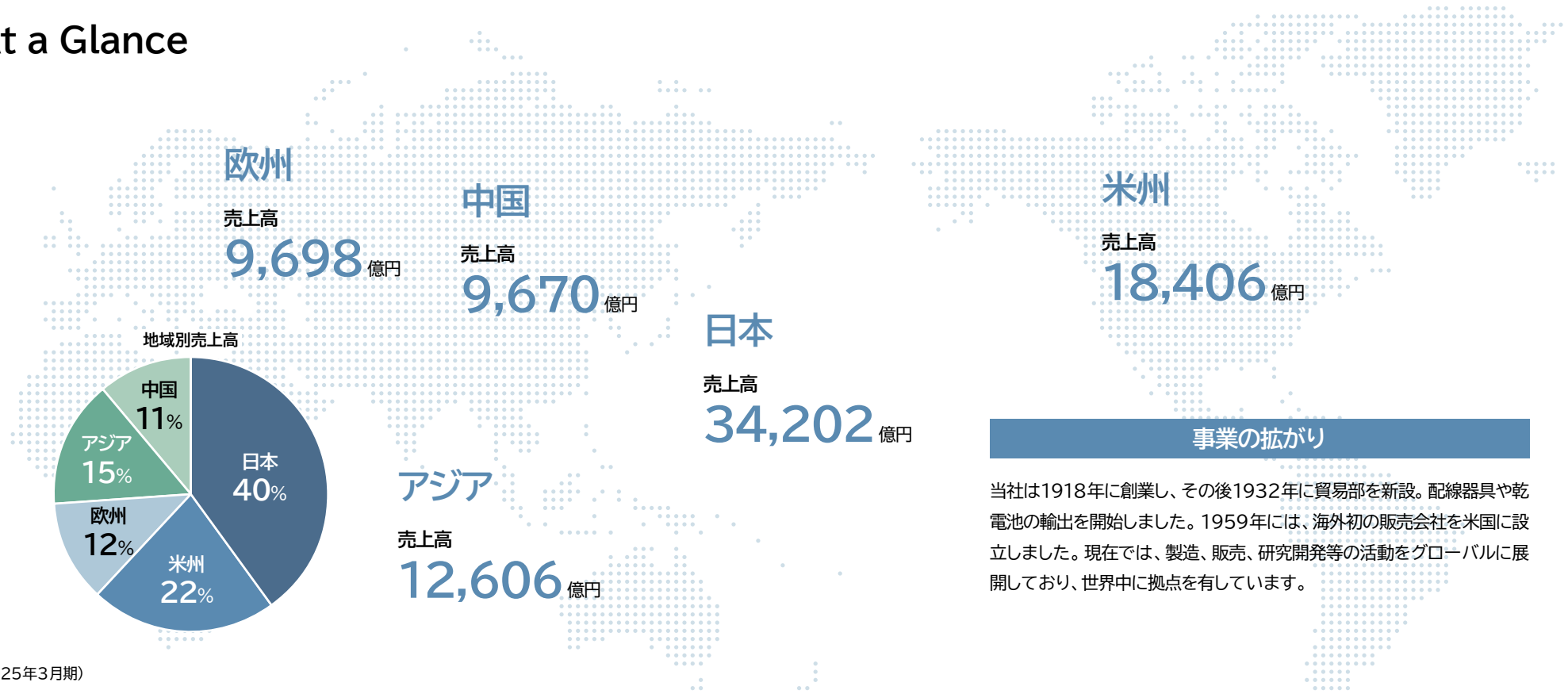
なお、かかるリスク、不確実性およびその他の要因は、当社の有価証券報告書等にも記載されていますのでご参照ください。

ナビゲーションボタンの使い方

ページ間を移動しやすいように、各ページの上部にナビゲーションボタンを設けています。



At a Glance



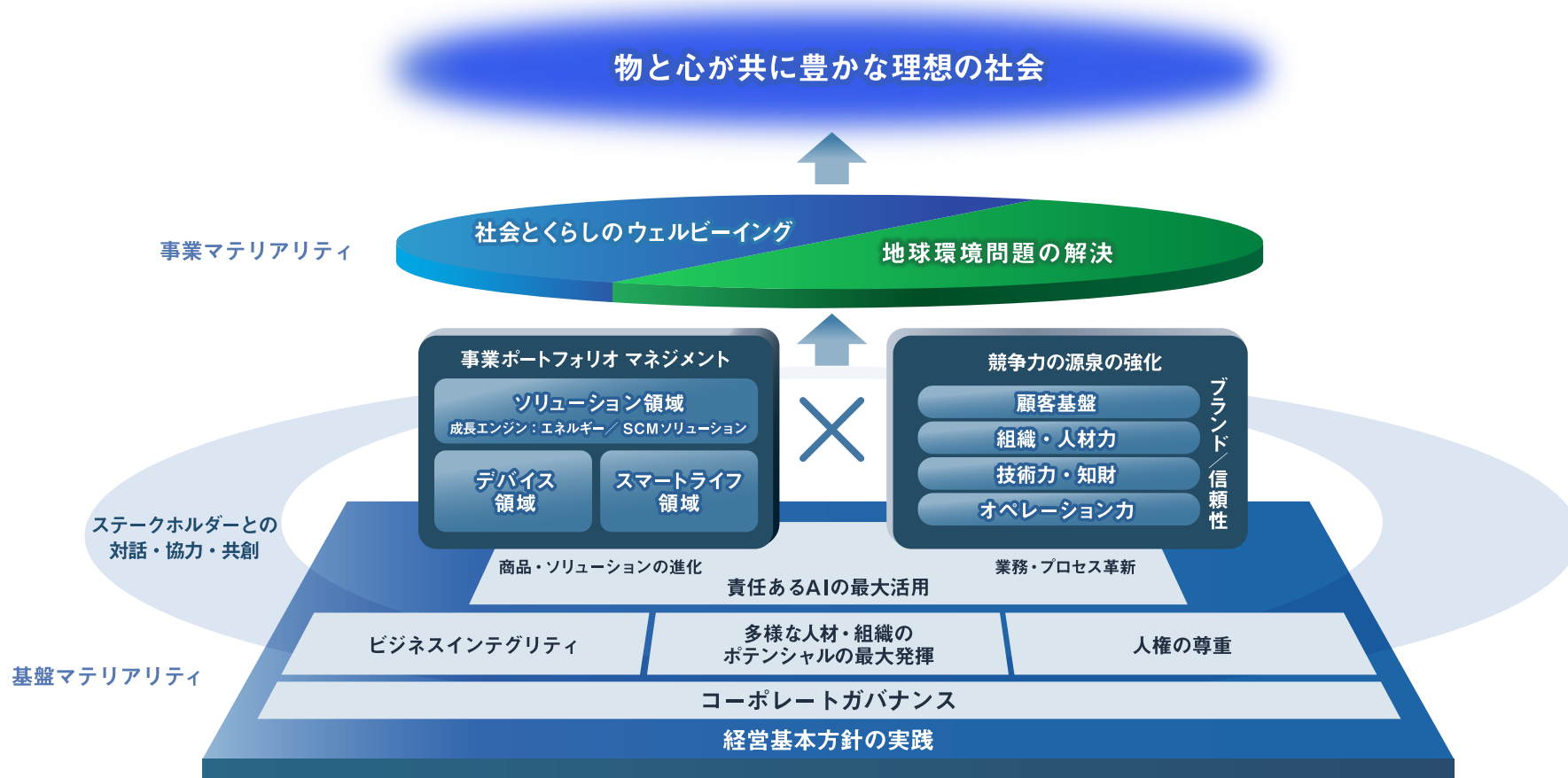
事業の拡がり

当社は1918年に創業し、その後1932年に貿易部を新設。配線器具や乾電池の輸出を開始しました。1959年には、海外初の販売会社を米国に設立しました。現在では、製造、販売、研究開発等の活動をグローバルに展開しており、世界中に拠点を有しています。

(2025年3月期)

売上高 8.5 兆円	従業員数 20.8 万人	海外売上高比率 60%	海外従業員比率 60.6%	累積営業CF (22-24年度) 2.2 兆円	ROE 7.9%	研究開発費 4,778 億円 [売上高比率] 5.6%
CONTRIBUTION IMPACT CO ₂ 削減貢献量 5,325 万トン (P22ご参照)	サーキュラーエコノミー型 事業モデル/製品 累計 15 事業 (P22ご参照)	UNLOCK指標※ 43% <small>※従業員意識調査の設問「会社や上司からの 動機付けによる意欲向上」「挑戦への阻害 要因がない」がともに肯定回答の割合 (グローバル)</small> (P18ご参照)	経営チームにおける 多様性比率※ 54% <small>※パナソニックホールディングス(株)執行役 員の女性、日本以外の国籍、キャリア入社の 割合</small> (P18ご参照)	社外取締役比率※ 53.8% <small>※2025年6月23日現在</small> (P36ご参照)	配当性向 30.6%	機関投資家との対話 約 1,600 社 (延べ) (P48ご参照)

価値創造プロセス



パナソニックグループは、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、事業活動を通じて「地球環境問題の解決への貢献」と「社会とくらしのウェルビーイング」という価値を生み出し続けます（＝事業マテリアリティ）。そのために、事業ポートフォリオの最適化や主力領域の強化を図る一方、グループ共通の競争力の源泉となる無形資産の継続的な強化に取り組み、その掛け合わせによって、価値創出の最大化をはかります。

一方で、そうした持続的な価値創出を可能にするための経営基盤の構築・強化にも注力します（＝基盤マテリアリティ）。「コーポレートガバナンス」「ビジネスインテグリティ」「人権の尊重」「多様な人材・組織のポテンシャルの最大発揮」といった取り組みに加え、「責任あるAIの最大活用」によって、商品・ソリューションの進化を通して事業を強化し、業務・プロセス革新を通して競争力の源泉を強化します。

こうしたすべての取り組みのベースには、経営基本方針があります。また、「社会の公器」として、関係するすべてのステークホルダーの皆様と対話・協力・共創し、ともに「理想の社会」の実現を目指していきます。

Group CEO Message

代表取締役 社長執行役員
グループCEO

楠見 雄規



企業価値向上に向けて、 グループ経営改革を断行 構造改革と事業ポートフォリオ改革 により、「稼ぐ力」を最大化

2022～2024年度の中期戦略で掲げた経営指標（KGI）は、グループCEO就任以降に取り組んだキャッシュ・フロー重視の経営により、累積営業キャッシュ・フロー2.0兆円の目標は達成できました。しかし、重点投資領域をはじめ各事業での成長投資が収益につながっていないこと、事業会社制による個別最適により固定費が増大したことなどで、ROE10%以上、累積営業利益1.5兆円の目標は未達となりました。

加えて、長期的な課題として、当社は過去30年、実質的な成長ができておりません。営業利益率は5%前後に留まり、株主・投資家の皆様のご期待に応える収益性に達しておりません。当社が持続的に成長していくための水準から程遠いと認識しています。

このような課題認識の下、2025年2月に「グループ経営改革」を公表しました。人員適正化や課題事業の方向付け等、聖域なき構造改革と事業ポートフォリオ改革を断行し、持続可能な確固たる経営基盤に作り直して、稼ぐ力を最大化してまいります。そして、2028年度には今度こそROE10%、調整後営業利益率10%を必達し、将来的にはさらなる収益性の改善を目指します。

企業価値の向上に向け、私が責任を持ってこの経営改革を完遂し、当社がグローバルで競争力の高い事業の集合体となり、収益性で資本市場の皆様のご期待に応えてまいります。そして社会やお客様とともに持続的に発展できるグループとなることをお約束します。

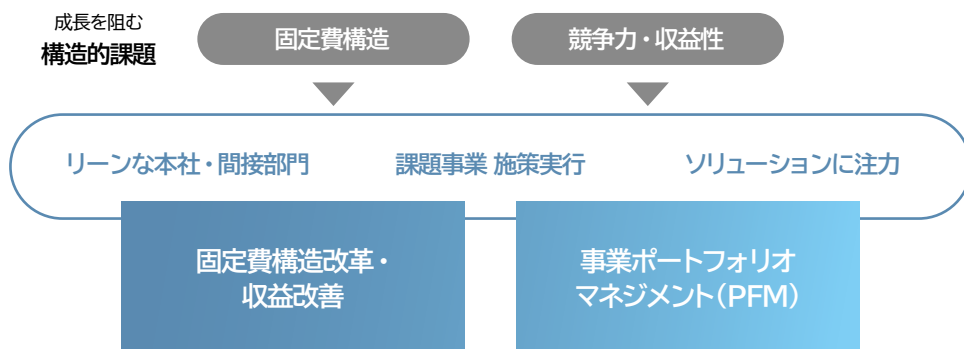
グループCEOメッセージ

グループ経営改革の全体像



「リーンな本社・間接部門」、「課題事業 施策実行」、「ソリューションに注力」の3つを軸に、固定費構造改革による収益改善と事業ポートフォリオマネジメントを加速します。

グループ経営改革の全体像



① リーンな本社・間接部門

当社の低収益の原因の1つは、固定費構造にあると考えています。他社と比較可能な販売管理費率^{※1}で見た場合、当社の25.6%（24年度実績）は、先行して構造改革に取り組まれている他の総合エレクトロニクス企業よりも高い水準にあります。

グループ全体の固定費構造を大きく変え、変化の激しい事業環境でも耐性のあるリーンな体質を再構築するため、ホールディングスやパナソニック オペレーションズ（株）、各事業会社・分社の本社・間接部門コストを大幅に削減します。具体的には、業務プロセスを抜本的に見直し、生成AIの活用やDXの徹底により生産性を高め、必要な組織・人員数を再設計します。加えて製造・物流・販売拠点の統廃合を進めます。苦渋の決断ではありますが、こうした取り組みの中で、グローバルで1万人規模の人員適正化にも踏み切ります。

これまで当社は営業利益が5%程度に回復すると、固定費が増えて収益が下がるということを繰り返してきました。今回の効率化が一過性のものにならないよう、販売が増えても人件費を含む固定費は増やさないマネジメント、すなわち当社の経営における「限界利益を“率”で改善し、固定費を“額”で抑制する」という基本に立ち返り、再び徹底してまいります。

※1「売上高」に対する「販売費および一般管理費」の比率

② 課題事業 施策実行

私がグループCEOに就任して以来、パナソニックグループを競争力の高い事業の集合体に変革すべく、各事業の競争力強化に取り組んできました。また、2024年度よりホールディングスが事業部単位の投下資本収益性（ROIC）を厳格管理する規律を導入し、各事業の収益性向上を図ってきました。

しかし、市場での立地や商品の成熟度から今後の成長が見通せず、かつROICが事業別WACCを下回る「課題事業」や、事業競争力や事業立地に課題がある「再建事業・事業立地見極め事業」が依然として残っているのが現状です。これら低収益事業に関しては、再建のみならず、ベストオーナーの観点も含め対応策を検討しており、2025年度中に方向付けを行います。非連続の施策については、正式に決定した段階で順次お伝えしてまいります。

低収益事業の1つである家電事業は、グループに分散する白物・黒物の事業を集約して事業会社化、中国で磨いてきた技術力と設計力を活かして、ジャパंकオリティを世界で戦えるグローバル標準コストで実現することによって収益力を高め、再建を目指します。

低収益事業の施策実行にあたっては、執行側のみならず、取締役会での検討、議論を通じ、社外取締役の多様な知見を活用し着実に前進しております。

グループCEOメッセージ

③ ソリューションに注力

2024年度までの中期戦略でグループの投資領域に位置付けた「車載電池」、「空質空調」、「サプライチェーンマネジメント (SCM) ソフトウェア」は、市況悪化等の外部要因もあったものの、成長投資が収益として十分現れていません。

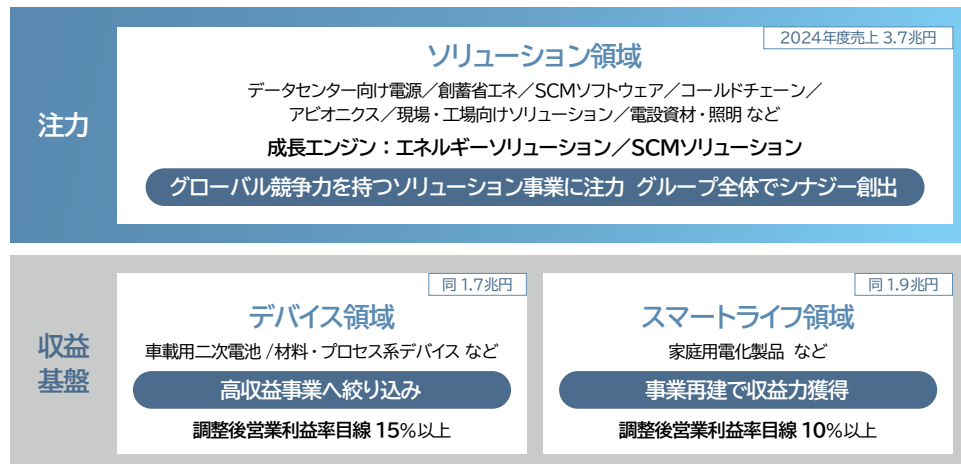
こうした状況変化を踏まえ、今後注力する領域として「ソリューション領域」を新たに設定しました。ソリューション領域には、これまでに育ててきたグローバルトップシェアに入る競争力の高い事業を位置付けます。データセンター向け蓄電池、住宅・非住宅向けのエネルギー管理システム等による「エネルギーソリューション」、Blue Yonder社等による「SCMソリューション」、この2つの分野を成長エンジンとし、製品やシステムの導入のみならず、コンサルティングや運用、サービスまで一気通貫でお役立ちを果たし、長期での提案・解決によって顧客価値を最大化することを目指します。それぞれの分野において、共通するお客様に対し、ワンストップで向き合い、強い事業を基軸としてグループ全体でシナジーを創出することにより、成長を実現していきます。

ソリューション領域全体の売上は2024年度実績でグループ全体の4割超を占める規模になります。Panasonic HX^{※2}など中長期的に育てていく事業も含まれますが、それぞれの事業が二桁の調整後営業利益率を恒常的に出し続ける姿を目指してまいります。

※2 水素を活用するエネルギーソリューションの総称。純水素型燃料電池に太陽電池と蓄電池を組み合わせた3電池をAIで連携制御するソリューション等。

グループ経営改革で目指す姿・収益目標

グループの目指す姿



「ソリューション領域」を注力領域とします。その一方で、車載電池や材料・プロセス系デバイス等の「デバイス領域」と家電を中心とした「スマートライフ領域」はグループを支える収益基盤と位置付けます。デバイスとスマートライフは、その役割を果たせるよう、調整後営業利益率でそれぞれ15%、10%以上を目指します。

この3つの領域で、地球上の限りある資源やエネルギーを無駄なく活用する社会、そして、より豊かな暮らしを技術で支えてお客様とともに持続的に発展する姿を目指します。

収益面では、2028年度のROE10%以上、調整後営業利益率10%以上にに向けて、2026年度までに2024年度比で1,500億円の収益改善、2028年度までに累計3,000億円の収益改善を目指します。

2026年度までの1,500億円の改善は、主に固定費削減を中心とした構造改革で実現します。具体的には、人員の適正化による効果700億円を含め、構造改革効果で1,220億円の改善を見込みます。詳細な内訳はグラフ (P8 ご参照) の通りです。目指す収益性を実現するための固定費構造を想定しながら、私がプロジェクトオーナーを務める複数の社内プロジェクトで具体施策を明確化しました。これらを確実に実行し成果を刈り取ってまいります。

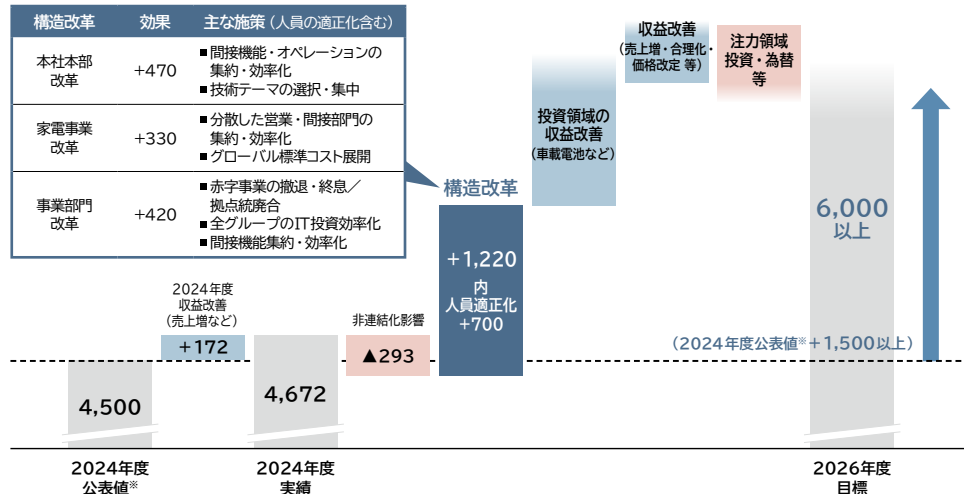
注力領域への投資や為替などのマイナス影響も想定されますが、構造改革に加えて、車載電池など先行投資領域の収益改善、各事業での増販、合理化、価格改定などによる収益改善でカバーし、2026年度には1,500億円以上の収益改善を実現し、調整後営業利益で6,000億円以上を目指します。環境変化を注視しながらスピード感をもって対応することで1,500億円以上の収益改善を必達してまいります。

資源・エネルギーを無駄なく活用する社会・暮らしの持続的な発展に技術で貢献

グループCEOメッセージ

2026年度 収益改善効果目標の内訳

調整後営業利益 (億円) ※米国関税影響を含めず



※グループ経営改革を公表した2024年度 第3四半期時点の調整後営業利益の年間見通し

経営改革とともに進める2つの変革

① データ・AIの利活用による変革

グループ経営改革を完遂する上で欠かせないのがデータ・AIの利活用です。2025年のCES^{※3}で発表した、AIを活用したビジネスへの変革を推進するグローバルな企業成長のイニシアティブ「Panasonic Go」に基づき、グループ全体の生産性向上のみならず、ソリューション領域での提供価値向上に向けて、徹底的に利活用を進めます。例えば、お客様のお困りごとを解決するために、データを用いてお客様のオペレーションやくらしを理解し、AIを活用して最適なプランニングやマネジメントのソリューション、サービスを提供し、収益構造やビジネスモデルを転換してまいります。

※3 毎年1月に米国・ラスベガスで開催される世界最大のテクノロジー見本市

② 組織カルチャーの変革

各事業の戦略を成果につなげるのは社員一人ひとりの行動であり、その行動は組織カルチャーによって大きく変わります。一人ひとりが周囲の期待を超えて積極果敢に挑戦し、持てる力を最大限発揮する状態になること、またその行動変容を起こす組織カルチャーを、事業の環境や戦略に合ったものにし、

組織生産性を向上させることが不可欠と考えています。

2024年7月にグループCHROとして招聘した木下が中心となり、グループ全体で社員一人ひとりのポテンシャルをUNLOCKする組織カルチャーを戦略的にデザインすることで、事業戦略の成果を重視したカルチャー変革を推進しています。

使命達成に向けて

当社の使命は、「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現です。これに向けて今後は、社会とくらしのウェルビーイングを持続可能な形で実現していくこと、加えてその大前提となる地球環境問題を解決していくことが重要と考えています。事業を通じて、このような課題の解決に取り組み、そのお役立ちの結果として収益を上げることが当社の基本的な考え方ですが、現状は低収益が続いており、この状況を打破できなければ目指す持続的なお役立ちを果たすことはできません。

グループ経営改革の目的は、今後10年、20年、さらにその先の未来にわたって、当社が社会の公器としてお客様や社会にお役立ちを果たし続けることです。改革を進める上では、悩ましい判断が必要になる場面が出てまいります。先人から引き継いだパナソニックグループを持続的に成長できる形に作り替えて次の世代に引き継ぐため、課題の先送りはいしません。グループCEOとしてこの改革を完遂し、収益性の改善、企業価値向上を実現することをお約束します。



Group CFO Message



取締役 執行役員
グループCFO
和仁古明

ROE10%達成 持続的な企業価値向上に向け、 財務戦略を高度化し グループ経営改革の実効性を高める

2025年4月1日に梅田からグループCFOの職務を引き継ぎ、第118回定時株主総会（6月23日開催）を経て、取締役執行役員グループCFOに就任しました和仁古明です。1994年の入社以来、電池事業の国内外拠点で経理を長年担当し、直近ではホールディングスにてIRや財務の責任者として資本市場との対話を重ねて来ました。多様な視点から当社の経営を見てきた経験を活かし、企業価値向上に向けた取り組みを積極的に推進してまいります。

企業価値向上に向けて、まずは2025年2月に公表した「グループ経営改革」を進めていきます。経営改革の実効性を高め、設定した目標指標を確実に達成するために、①収益の抜本的改革、②事業ポートフォリオマネジメント、③キャピタルアロケーション、そして④資本市場との対話に注力します。

- ① 収益の抜本的改革としては、人員適正化や拠点の統廃合など、固定費の最適化に向けた構造改革をしっかりと進め、変化する事業環境の中でも持続的に利益を創出できる体質の構築を目指してまいります。
- ② 事業ポートフォリオマネジメントでは、2026年度までと期限を切り進めている課題事業の撲滅とともに、注力していくソリューション領域へのリソースシフトを行います。
- ③ キャピタルアロケーションとしては、財務規律を維持しつつ、事業投資のリターンや株主資本コストを考慮しながら、企業価値の向上に資するような資金配分を行ってまいります。
- ④ こうした取り組みの進捗や成果については、資本市場の皆様積極的に情報提供し、対話を深めていきます。皆様からいただく貴重なご意見を経営に反映させ、さらなる価値創造に努めてまいります。

前中期戦略の振り返りと課題

前年度までの3か年にわたる中期戦略（2022年度～2024年度）では、累積営業キャッシュ・フロー（CF）2.0兆円、ROE10%以上（2024年度）、累積営業利益1.5兆円を中期経営指標（KGI）として掲げ、各事業における競争力強化やキャッシュ・フロー重視の経営の定着、投資領域での事業基盤の構築に取り組んでまいりました。

KGIの結果としましては、累積営業キャッシュ・フローは事業からの利益や在庫削減などによる資金創出の寄与により、3年累計で2.2兆円と目標値の2兆円を上回りましたが、ROEは7.9%、累積営業利益は1.1兆円と、いずれも目標を下回る結果となりました。

経営指標 (KGI)	累積営業CF (22-24年度)	ROE (24年度)	累積営業利益 (22-24年度)
目標値	2.0兆円	10%以上	1.5兆円
実績	2.2兆円	7.9%	1.1兆円

グループCFOメッセージ

この3年を振り返りますと、持株会社制への移行による意思決定の迅速化や、キャッシュ・フロー重視の経営を定着させることができたと考えています。またキャピタルアロケーションにおいては、事業活動などから創出したキャッシュ・フローの範囲内で資金配分を行う方針のもと、投資領域に対しては成長に向けた投資を実行し、業績動向を踏まえた配当の増配も行う事ができました。

一方で、収益性においては、投資領域における想定外の事業環境変化があった事に加えて、グループ全体でのヘッドカウントや固定費コントロールにも課題を残し、想定通りに収益性を高める事はできず、事業ポートフォリオマネジメントについても、オートモーティブ事業の非連結化やROIC管理の強化など一定の進捗はあったものの、まだ道半ばと認識しています。

収益性改善状況、ならびに事業ポートフォリオマネジメントによる戦略の明確化が不十分との資本市場の皆様からの評価が、依然として1倍を下回る当社のPBR（株価純資産倍率）に反映されていると厳しく受け止めています。

前中期戦略期間で達成できた事にはさらに磨きをかけ、課題にはしっかりと向き合って対策を打ち、企業価値向上につなげてまいります。

財務運営の基本的な考え方

当社の財務運営の基本的な考え方として、「投下資本収益性」と「財務安定性」を引き続き、重視します。

投下資本収益性においては、資本コストを意識した経営を推進し、株主資本コストを上回るリターンへの創出を念頭に、ROE10%以上の安定的な達成を目指します。

財務安定性においては、負債水準をネットデット※÷EBITDA倍率で1.0倍以下にコントロールすることで、資本コストの抑制を図るとともに、持続的な事業継続に必要な財務体質の構築を目指します。



財務安定性を確保しながら、投下資本収益性最大化の実現に向け、資金の創出と配分の基本的な考え方として「キャピタルアロケーション方針」を設定しています。原則、事業からのキャッシュ・フローや事業入替・資産売却等による資金創出の範囲内で、株主還元・事業投資・財務健全化等へ資金を配分していきます。一方成長機会を的確に捉えるため、M&A等による一時的な資金需要には柔軟に対応してまいります。

※ 有利子負債から現預金等を控除した純有利子負債

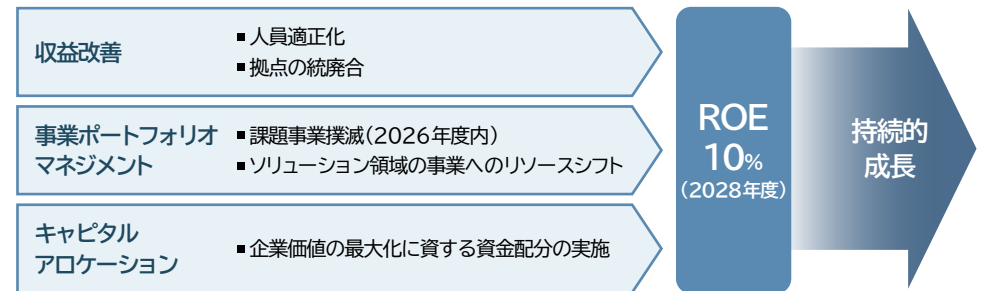
2025年度以降の取り組み

2028年度におけるROE10%達成、そしてその先のさらなる企業価値向上に向け、収益の抜本的改善、事業ポートフォリオマネジメントの加速、キャピタルアロケーションの見直しを着実に進めてまいります。

収益の改善に向け、2025年5月に発表した1,300億円規模の構造改革の断行が必要不可欠となります。人員適正化に加え、収益改善の見通しが立たない赤字事業の終息、ならびに拠点の統廃合を通じて、固定費の最適化を図ります。また前中期戦略期間中に成長投資を行った事業からの投資回収を加速させるとともに、新たな成長の柱として位置付けたソリューション領域の事業拡大を通じて、収益基盤の強化を進めてまいります。

事業ポートフォリオマネジメントでは、ROICが事業別WACCを下回り、かつ、成長が見通せない課題事業については、2025年度中に方向付けを明確化し、2026年度内の撲滅を進めていきます。それと同時に、将来的にグループの成長を牽引するソリューション領域の事業へのリソースシフトを進め、収益の柱となる事業の伸長を図ってまいります。

キャピタルアロケーションにおいては、前中期戦略では、北米車載電池事業等の成長領域への投資に資金を重点的に投下してきましたが、2026年度以降同事業の投資がピークアウトしていく中で、創出した資金をより企業価値向上に資する資金配分を検討してまいります。



2025年度は、当社が従来の低収益の企業体質から脱却し、将来的にも持続的成長が可能な高収益体質に本格的に移行していくための、“極めて重要な年”であると考えています。これまでの延長線上にある取り組みに留まることなく、資本市場との対話をより一層重視し、抜本的施策を明確な期限を設けて着実に遂行していきます。この大きな転換点にあたり、私は、グループCFOとして不転退の覚悟をもって、財務戦略の高度化と企業価値の最大化に邁進してまいります。

注力するソリューション領域について



お客様とともに 社会課題解決に挑み続ける集団に

取締役 執行役員
グループ・チーフ・ストラテジー・オフィサー
(グループCSO)

隅田 和代

パナソニックグループの綱領・経営理念である「社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与すること」は私たちの存在意義です。戦後の復興期に当社機器が当時の家庭での労働の軽減やお困りごとの解決に寄与したように、パナソニックグループは社会課題に挑み続け、その時々々の社会の皆様にとって“なくてはならない”存在であり続けたいと考えています。

当社はB2B、B2B2C、B2Cと多層かつ多様なお客様とのつながりをグローバルに持つ、ユニークな企業グループです。私はこれまでの事業会社での経験から、お客様への提案力強化と社会課題突破においても、グループの知見、衆知を集めること、多様性、それらが果たす役割は大きいと確信しています。

これまで培ってきた技術を進化させるとともに、その応用・活用領域を広げることで、今日起きているお困りごとと、将来にわたる課題を取り除き、お客様とともに、一人ひとりが実感できる「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現を目指します。

注力するソリューション領域では、グローバルで高いシェアを持つ事業群を核に、商品提供にとどまらず、社会変化に伴う要請に対応した提案やサービスの幅を広げてまいります。特に、地球環境問題や温暖化対策に加え、不確実性が増す社会でのレジリエンスを高める観点では、限りある資源やエネルギー活用を効率的に行うとともに、システムとして適切に管理、安定的にコントロールすることは喫緊の課題でもあります。エネルギーと、サプライチェーンマネジメントの領域では、これらの課題に合わせたソリューションを提供しており、当社グループにおける成長のキードライバーとして強化します。

私たちはお客様起点での課題解決と価値創出に集中し、真のパートナーであり続けることをお約束いたします。グループの各事業・部門間とのチームワークに加え、AI実装の加速とともに、ソリューション強化に資する組織能力への投資を通じて、お客様への提供価値を高め、事業を通して社会への還元を図ります。

パナソニックグループにおけるソリューション領域

今回のグループ経営改革では、パナソニックグループのお役立ちの領域に関して、グループとして注力する「ソリューション領域」と、それを支える収益基盤としての「デバイス領域」、「スマートライフ領域」の3つを設定しました。これら3つの領域で、地球上の限りある資源やエネルギーを無駄なく活用する社会、より豊かなくらしを技術で支え、お客様とともに持続的な発展を目指していきます。

これら3領域の中でも、お客様との持続的な発展という観点で、グループを挙げて注力するのがソリューション領域です。当社は、創業以来、時代ごとのさまざまな社会課題の解決に貢献してきました。その歴史の中で培われた技術やお客様との信頼関係により、競争力を高めたグローバルトップに入る強い事業も数多く存在しており、現在のソリューション領域の事業規模は3.7兆円程度となっています。

エネルギーの安定供給やサプライチェーンマネジメント（SCM）の高度化など、我々は、これまでにないほど多岐にわたる社会課題に向かっています。そうした社会課題に対して、グループが培ってきた技術や顧客接点を活かすことで、ソリューション領域のビジネスを拡大していきます。具体的には製品やシステムの導入だけでなく、コンサルティングや運用、サービスまで、一気通貫でのお役立ちを果たし、長期的な提案・解決により顧客価値を最大化することにより、グループとしての新たな価値を生み出し続けていきます。



※1 全熱交換気扇
※2 RE100ソリューション
(注)No.1・TOP3は、2023年度の各事業のグローバルマーケットシェアより当社調べ

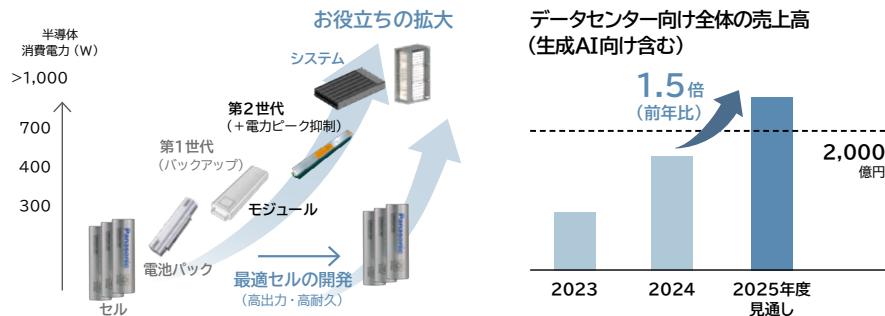
注力するソリューション領域について

ソリューション
事例①

データセンター向け蓄電ソリューション

パナソニック エナジー (株) で取り組んでいるデータセンター(以下、DC)向け蓄電システム事業では、早くからDCのお困り事を捉え、大手IT企業のお客様と長年にわたり共同で蓄電ソリューションの先行開発を進めてきました。高出力・高耐久な円筒形セルに加えて、長年培ってきた電池制御のノウハウや、セルから電池パック、モジュール、システムへと垂直統合により、環境変化に速やかに対応することで事業を拡大しています。直近の生成AIの進化による、DCでのデータ処理の高度化・複雑化、消費電力増加に対しても、私たちは、従来のバックアップ機能に加え、貢献価値を拡大しています。電力ピークの平坦化を支援する機能や、高速のデータ処理を支える高出力化のソリューションを提供し、デジタル社会の発展にお役立ちし続けていきます。

生成AIサーバーを含むDC向け蓄電ソリューションの2025年度売上高は、前年比1.5倍を見込んでいます。お客様との関係性をさらに盤石にし、お役立ちを拡大しながら、収益を伴った成長を目指します。

ソリューション
事例②

水素を活用したエネルギーソリューション

純水素型燃料電池、太陽電池、蓄電池を統合し、AIとクラウド技術を活用したエネルギー管理システムで制御することにより電気や熱を最適に供給する、低環境負荷・高エネルギー効率で、高い信頼性と柔軟性を持つエネルギーソリューション (Panasonic HX) の開発を進めています。これにより、経済的メリットとエネルギーレジリエンスを実現する、持続可能で効率的なソリューションの提供が可能となります。社会実装に向け、滋賀県草津、英カーディフ、独ミュンヘンの3拠点で、技術の実証実験を進めています。

ソリューション
事例③

SCM (サプライチェーンマネジメント) ソリューション

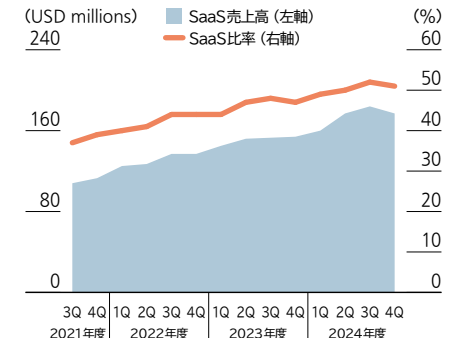
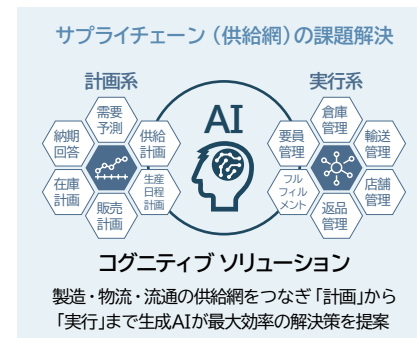
パナソニック コネクト (株) の子会社であるBlue Yonder社では、SCM領域におけるソフトウェアの開発、販売、導入、運用コンサルティングを推進しています。

消費者の行動変容、経済変動、気候変動など不確実性が高まるにつれ、どんな予期せぬ状況下であっても、より精度の高い計画立案を行い、在庫を出さずに効率的にビジネスを行うことを、お客様は望まれています。

その課題に対応するべく、競合他社とは違い、製造・物流・流通というサプライチェーンの上流から下流まで全体をカバーしている私たちは、各方面に最適な計画立案ソフトウェアを提供しています。直近では、お客様の使用デジタル環境の変化に伴い、生成AIベースのエージェントを導入した計画系のSaaSソリューション群 (コグニティブソリューション) を発表しています。

足元、お客様にも私たちの優位性は認知いただいており、SaaS売上高は堅調に成長、販売増加によりSaaS比率^{※1}は50%を継続、SaaS Booking好調によりARR^{※2}は前年比二桁成長を維持しています。

※1 SaaS比率: 全体売上占める経常収益ビジネスの販売比率 ※2 ARR: 年間経常収益。翌四半期から始まる1年の確定した収益



日本国内における労働人口の不足は顕著であり、2030年には644万人が不足するとのデータが出ています。^{※3} シニア、女性、外国人といった人材を積極的に採用するとの施策を行っても、約半数の298万人が足りないと予測されています。^{※3} Blue Yonder社のノウハウを活かして、いずれ起り得るお客様の課題を先読みし、さまざまな現場 (基幹システムやオフィス業務含む) のお客様へのオートノマス・サプライチェーン (AIエンジンを活用してサプライチェーンの混乱を自律的に予想、解決すること) を、サイバー (計画立案) とフィジカル (生産実行) を結びつける形で提供するケイパビリティを獲得していく予定です。

※3 出典: パーソル総合研究所・中央大学「労働市場の未来推計2030」

Panasonic Transformation (PX) 2.0



変化に果敢に挑戦し、 ビジネスモデルおよび 経営を変革する



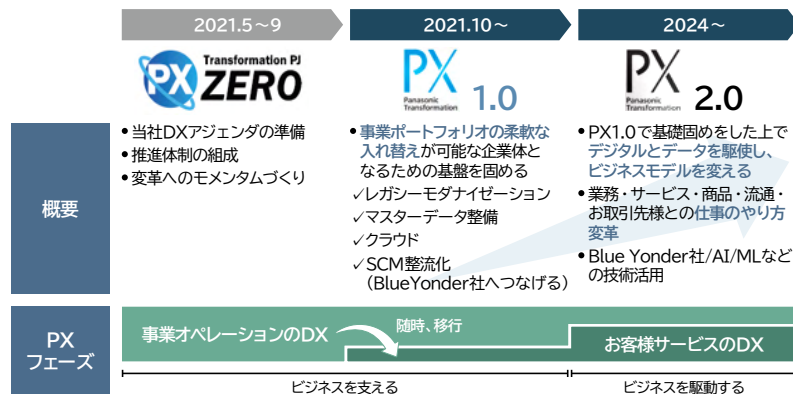
代表取締役 副社長執行役員
グループ・チーフ・トランスフォーメーション・オフィサー(グループCTRO)
グループ・チーフ・インフォメーション・オフィサー(グループCIO)
玉置 肇

グループ経営改革と“Panasonic Transformation”

当社グループの企業変革プログラムである“PX: Panasonic Transformation”の推進から5年目、デジタルを駆使し、長期的で持続的な成長をもたらす経営基盤へと前進しています。当社グループの変革の手応えを感じる一方、さらなる成長に向け、課題も明確になっています。例えば、当社の2024年度販売管理費率※は25.6%と、国内外の競合他社と比較して見劣りする利益率の低さの要因の一つであると考えます。これを含む課題に向き合う「グループ経営改革」は、将来の成長に向けた通過点であり、平時の改革を着実に推し進めることで、当社グループの「稼ぐ力」を高めます。

※「売上高」に対する「販売費および一般管理費」の比率

変革ロードマップ



この改革の推進エンジンとなる取り組みが経営の重要戦略として位置付けているPXです。過去4年間、PX1.0として、IT基盤の刷新(モダナイゼーション、クラウド化など)、全社でのデータ利活用など

に取り組んできた結果、着実にIT環境は良好化し、データを活用して仕事をするのが当たり前の環境になってきました。そして本年1月のCES2025で発表した、AIを活用した既存ビジネスのデジタル化と新規デジタルビジネスの創出を推進するグローバルな企業成長イニシアティブ(先駆的な取り組み)である「Panasonic Go」は、PXの次のフェーズである「PX 2.0: 最新デジタル活用によるビジネスモデルおよび経営の変革、新たな価値創造」の中核を成すものです。

パナソニックグループの強み

私は、パナソニックグループで出会う「人」に深く感銘を受けてきました。皆、ひたむきで誠実です。とりわけ楠見グループCEOは、自らとは異なる意見や視点を求め、国内外の取引先企業および他企業の経営陣の方々にお会いし、その内容を経営に取り入れることに意欲的です。当社グループの従業員はあらゆる領域でその分野のリーダーになれる潜在能力を秘めており、学ぶ・挑戦する・成長する機会が充実している当社グループは、大きな成長のポテンシャルを持っていると言えます。

また、当社グループの強みは、高度な技術力と事業領域の幅広さにあります。人の持つポテンシャルとグループの技術・知的資産のベクトルを合わせれば、必ずや事業の成長につながると考えています。

グループのポテンシャルを解き放つ

当社グループの従業員の潜在的な高い能力と、それを“UNLOCK”(解き放つ)するための環境の提供により、当社グループは成長を続けることが可能となります。成長の実現には下記の2つが重要であると考えます。

- ① データを活用し、リアルタイムで意思決定ができるIT環境
 - ② 定型業務の効率化のみならず、創造的な仕事の質も圧倒的に高める事のできる生成AIの活用
- ②の生成AIに関しては、今後の当社グループのトランスフォーメーション・ジャーニーにとって欠くことのできない転換点をもたらす革新的な技術であり、ITにおける歴史的な分岐点とも言うべきインパクトを持っています。当社グループは、他社との技術提携や戦略的パートナーシップ締結も積極的に進めます。具体例として2025年度に、私たちの企業活動を通じて得てきた知見やノウハウを最大限活用する上で、パナソニックらしい発想で生成AIを自在にかつ効率的に活用する力を身に付けるべく、他社と共同で人材育成プログラムもスタートさせていきます。これらの取り組みを通じ、当社グループの経営改革にて掲げる収益構造の改善を果たしてまいります。特に、当社グループの人員適正化後の組織能力の最適化も見据え、生成AIを活用することにより、「One Panasonic」でのチーム戦をグローバルで取り組むため、従業員一人ひとりが持つ創造性を解き放ち、一つの大きな変革のうねりへと昇華していきます。

マテリアリティ

マテリアリティの特定

当社グループでは、2023年度に当社財務への影響および社会に与える影響の2つの側面から、重要な機会とリスクをマテリアリティとして特定しました。この特定のプロセスは以下の通りです。

1. 社会からの要請や予見される将来課題等から、機会およびリスクになる課題を把握
2. これらについて、当社グループおよびステークホルダー視点で重要度評価を行い、マテリアリティを抽出
3. このプロセスおよび抽出したマテリアリティについて複数の社外の専門家との対話を通じて妥当性を確認
4. 当社グループのサステナビリティ経営委員会、グループ経営会議、取締役会での議論を経て、マテリアリティとして特定

当社グループでは、グループ全体の事業活動に影響を与える可能性のあるリスクを管理するエンタープライズリスクマネジメント（ERM）に取り組んでおり、その対象には、サステナビリティに関連するリスクも含まれています。

また、サステナビリティに関する重要テーマについての方針、戦略、指標、目標などを議論・方向付けならびに管理を行うことを目的として、取締役会の監督のもとにサステナビリティ経営委員会を設置し、原則月1回開催しています。サステナビリティ経営委員会はグループCEOが委員長を務め、グループCHRO、グループCTO、グループGC、グループCSO、グループCFO、およびグループ会社の役員等によって構成されています。

2024年度の取り組み

2024年度においては、当社グループのサステナビリティ経営に関する方針、戦略および施策の策定・推進機能を強化するため、パナソニックホールディングス（株）（PHD）にサステナビリティに関連する機能横断のプロジェクトを新たに設置するとともに、事業会社ごとにサステナビリティの推進体制を構築し、グループ全体の連携体制を強化しました。サステナビリティ経営の実効性を高めるため、2023年度に特定した各マテリアリティの進捗を把握するための指標と目標を新たに設定し、その達成・実現に取り組みました。

従来のマテリアリティの指標・目標と実績は、右表の通りです。

従来のマテリアリティ 指標・目標と実績

マテリアリティ		指標	目標	実績（2024年度）
グループ共通戦略	地球温暖化進行と資源の枯渇	CO ₂ 削減インパクト	3億トン（2050年）	自社バリューチェーンの削減量▲3,811万トン（1,901万トン）※1 削減貢献量5,325万トン
		全工場 CO ₂ 排出量	実質ゼロ（2030年）	累計45工場
		工場廃棄物リサイクル率	99%以上	99.2%
	お客様一人ひとりの生涯にわたる健康・安全・快適	設定なし		—
持続的に価値を創出していくための基盤	ビジネスインテグリティ	重大なコンプライアンス違反の発生	0件	0件※2
	自社のサプライチェーンマネジメント	設定なし		—
	社員のウェルビーイング	重篤災害・重大災害の発生	0件	重篤災害7件 重大災害0件
		「従業員意識調査」の①社員エンゲージメント／②社員を活かす環境	グローバル最高水準（2030年度80%以上）	①：68% ②：66%
	コーポレート・ガバナンス	株主との建設的な対話の充実	実施	実施
		取締役会実効性評価の実施と改善施策への取り組み	実施	実施
		PHD取締役会の社外取締役比率	1/3以上	46.1%※3
	人権の尊重	業績連動型役員報酬における非財務指標の採用	実施	実施
		当社グループ各社に対する人権デュー・ディリジェンスにおいて特定された、強制労働につながり得る課題の是正推進	実施	実施
	サイバーセキュリティ	外国人移住労働者を雇用する当社グループ国内外拠点に対する強制労働防止への対面研修実施率	100%（2026年度）	40.6%
セキュリティ意識の向上と行動変容を促進するための全従業員向けの教育・訓練の実施		年4回以上	5回	
専門チームによる脅威情報・脆弱性情報の定常的な収集・監視と、必要に応じた対応		実施	実施	
サイバー攻撃を想定した専門チームによるインシデント対応訓練の実施		年1回以上	2回	
	重大インシデント発生件数	0件	0件	

※1 2024年度の対象事業で算出した2020年度からのCO₂削減量。自社のバウンダリを拡大した分を含めた実質的なCO₂削減量を意味する
 ※2 UL認証登録等に関する複数の不正が半明したパナソニックインダストリー（株）では、社外有識者による外部調査委員会を設置のうえ、UL認証に関する不正およびその他の品質不正に関する調査を実施。当事業年度に外部調査委員会より受領した調査報告書およびPID策定の再発防止策を公表済み
 ※3 2025年6月23日時点では、53.8%。社外取締役比率が過半数となります

マテリアリティ

マテリアリティの見直し

2024年度より、当社グループのサステナビリティ経営の考え方にに基づき、マテリアリティを「社会に対する価値創造のための重要課題」に絞るとともに、今後の事業の方向性や戦略と整合をとるための見直しを進めています。これに伴い、従来のマテリアリティのうち、自社のリスク管理としての要素が大きいもの（サイバーセキュリティ、地政学リスクへの備え、感染症・パンデミックへの備え、自然災害への備え）については、ERMの活動の中で引き続き重要リスクとして管理することとしました。

一方で、グループ経営改革において「ソリューション領域への注力」の方針を打ち出すとともに、同領域で追求する「社会とくらしのウェルビーイング」を事業マテリアリティとしました。加えて、今後グループを挙げてAIを徹底して活用していく方針から、「責任あるAIの最大活用」を新たに基盤マテリアリティに追加しています。

また、「地球温暖化進行と資源の枯渇」および「社員のウェルビーイング」についても、今後の戦略に合わせた見直しを行いました。

これらを中心とする見直し後の新しいマテリアリティの指標と目標は、右表の通りです。それぞれのマテリアリティに関する活動が、どのように社会インパクトや企業価値の向上につながっているか、その関係性を、次頁の「価値創造へのつながり」で整理しています。

事業マテリアリティ（事業活動を通じた価値創出のための重要課題）は、「地球環境問題の解決への貢献」と「社会とくらしのウェルビーイング」の2つ、基盤マテリアリティ（持続可能な価値創出を支える経営基盤の構築・強化のための重要課題）は、「責任あるAIの最大活用」、「多様な人材・組織のポテンシャルの最大発揮」、「人権の尊重」、「ビジネスインテグリティ」、「コーポレート・ガバナンス」の5つです。従来のマテリアリティのうち、「自社のサプライチェーンマネジメント」は「地球環境問題の解決への貢献」および「人権の尊重」において取り組むことになりました。

これらの検討はサステナビリティ経営委員会、グループ経営会議および取締役会での議論を経ております。2025年度においてはこの内容にて取り組みを進めていますが、新たに設定した「社会とくらしのウェルビーイング」と「責任あるAIの最大活用」については、戦略や取り組みの具体化を進めている段階であることから、指標と目標についてもそれに合わせて検討します。

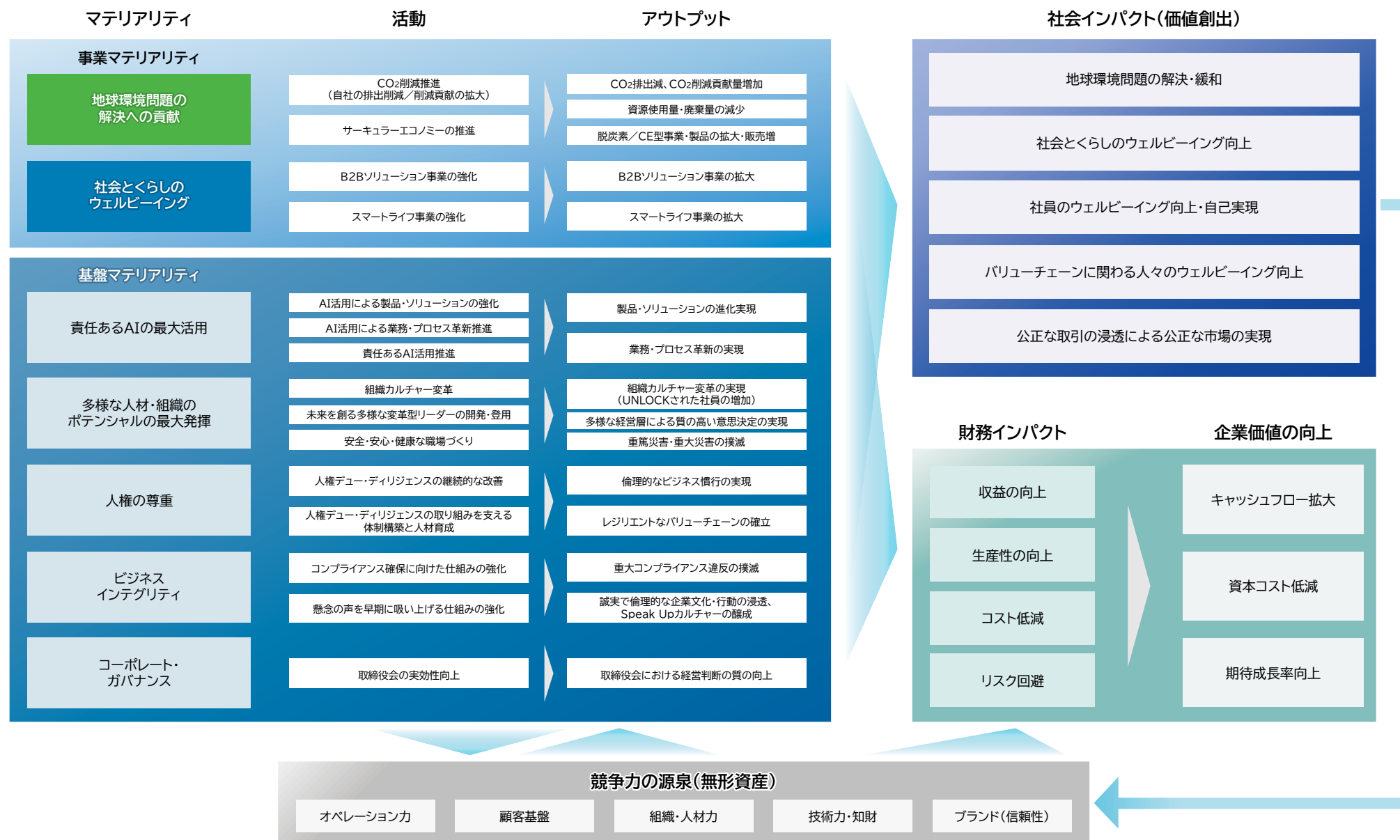
■ 当社のサステナビリティ サイトでは、サステナビリティ経営や各マテリアリティに関する目標への取り組みなどを、詳しく紹介しています。(随時更新)
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/management/materiality.html>

新しいマテリアリティ 指標と目標

マテリアリティ		指標	目標
事業マテリアリティ	地球環境問題の解決への貢献	脱炭素への貢献	CO ₂ 削減インパクト 3億トン(2050年) 自社バリューチェーンの削減量(2025年度) △4,012万トン(1,701万トン) ^{※1} 削減貢献量(2025年度) 4,750万トン
		サーキュラーエコノミー推進	全工場CO ₂ 排出量 再生材の使用量 サーキュラーエコノミー型事業モデル/製品 実質ゼロ(2030年) 再生樹脂の使用量(2025年度)2.5万トン 累計16事業(2025年度)
	社会とくらしのウェルビーイング	社会のウェルビーイング くらしのウェルビーイング	次期中期戦略と合わせて設定予定
	責任あるAIの最大活用	AIによる商品・ソリューションの進化 AIによる業務・プロセス革新	次期中期戦略と合わせて設定予定
基盤マテリアリティ	多様な人材・組織のポテンシャルの最大発揮	組織カルチャー変革 未来を創る多様な変革型リーダーの開発・登用	UNLOCK指標 ^{※2} 経営チームにおける多様性比率(PhD執行役員の女性・日本以外の国籍・キャリア入社者の割合) 60%(2027年度) 70%(2030年度) 半数以上
	安全・安心・健康な職場づくり	女性管理職比率(日本地域8社) ^{※3}	12%(2028年4月1日) 16%(2031年4月1日)
		重篤災害・重大災害の発生	0件
	生産性指標(EBITDA/人件費)	目標値(改善率)は次期中期戦略とあわせて設定予定	
人権の尊重	外国人移住労働者を雇用するグループ国内外拠点に対する強制労働防止への対面研修実施率	100%(2026年度)	
	各事業会社の人権推進リーダーを育成する「人権DD実践研修」の理解度 ^{※4}	80%	
ビジネスインテグリティ	重大なコンプライアンス違反の発生	0件	
コーポレート・ガバナンス	株主との建設的対話の促進	実施	
	PHD取締役会の社外取締役比率	半数以上	
	取締役会議長を独立社外取締役が務めること 業績連動型役員報酬における非財務指標の採用	実施	

※1 2024年度の対象事業で算出した2020年度からのCO₂削減量。自社のバウンダリを拡大した分を含めた実質的なCO₂削減量を意味する
 ※2 従業員意識調査の設問「会社や上司からの働きかけによる意欲向上」「挑戦への阻害要因がない」がともに肯定回答の割合(グローバル)
 ※3 PHD、パナソニック(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(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ンズ(株)、パナソニックエクスセレンス(株)の8社を対象
 ※4 知識に対する理解度に加え、「ビジネスと人権」に対する共感度とその推進に対する意識の高さを研修後のアンケートにて調査

価値創造へのつながり



人的資本に関する取り組み

グループCHROメッセージ



人と組織のポテンシャルを UNLOCK

一人ひとりが自らのポテンシャルを最大限発揮できる会社へ

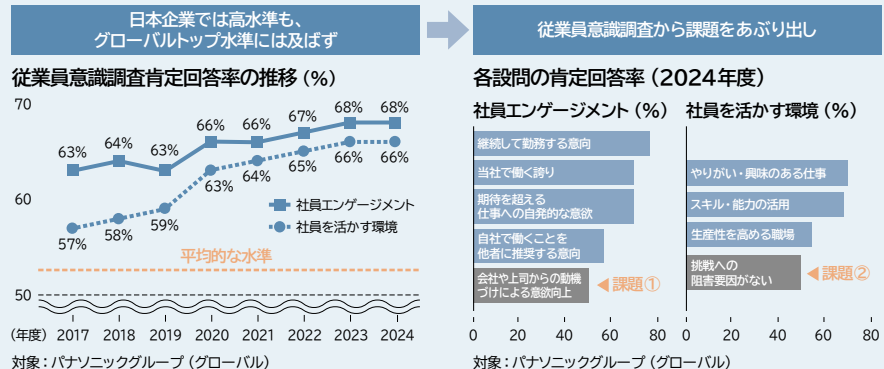
執行役員
グループチーフ・ヒューマン・リソースオフィサー(グループCHRO)
木下 達夫

当社グループの創業者 松下幸之助は、「物をつくる前に人をつくる」という考えのもと、人を育て、人を活かすことに重きを置いた経営を進めてきました。私たちはそのDNAを受け継ぎ、「経営基本方針」という揺るぎない経営の軸のもとで、社会からお預かりした大切な資本である人が活きる経営、つまり人的資本経営を実践しています。

私の考える人的資本経営とは、個人と組織が高いレベルでWIN-WINの関係を築くことです。個人にとっては、持てる力を最大限に発揮すること。組織にとっては、事業を成長させ、ミッションを完遂すること。これに必要な不可欠なものは組織カルチャーであり、意図的にデザインすることができます。

現状の課題

2024年7月に入社以来、経営者や社員との対話を続ける中で当社グループの強みと課題が見えてきました。強みとは松下幸之助から受け継いできた経営基本方針に対する社員の強い信頼感です。課題とは、組織面では内向きで過度な調整が多くスピードが遅いこと。人の面



では失敗を恐れ、新たな挑戦に腰が引ける傾向があることです。

当社グループでは、毎年グローバル約15万人の社員を対象に従業員意識調査を実施しています。「社員エンゲージメント」(自発的な貢献意欲)と「社員を活かす環境」(適材適所、働きやすい環境)の肯定回答率は継続的に上昇傾向にあります。しかし、「社員エンゲージメント」と「社員を活かす環境」を構成する計9つの設問のうち、「会社や上司からの動機づけによる意欲向上」と「挑戦への阻害要因がない」については低迷が続いています。これは、社員一人ひとりがポテンシャルを発揮し、挑戦しやすい環境づくりの実現に向けた大きな伸びしろがあることを示しています。さらに、そうした質の高い意思決定や施策の実行にあたっては高い生産性も不可欠です。

目指す姿

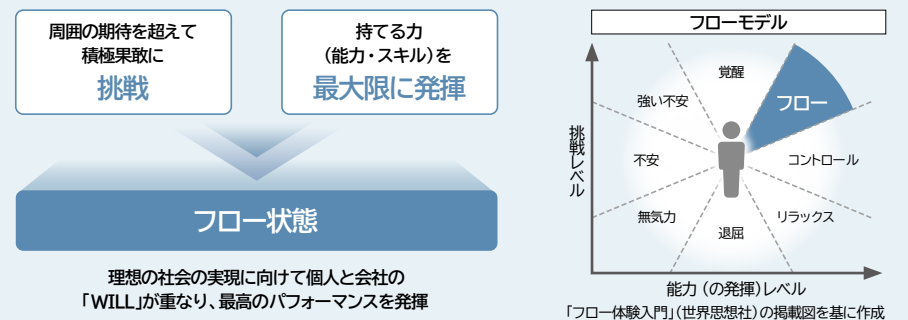
グループの変革と成長をさらに加速させるためには、先に述べた課題に正面から向き合い、一人ひとりが意欲的に挑戦し、人と組織がともに成長できる環境を整えていく必要があります。

私たちは、「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向け、自分のポテンシャルをUNLOCK、つまり周囲の期待を超えて積極果敢に挑戦し、持てる力を最大限に発揮できる会社を目指します。

かつて松下幸之助は、「仕事に夢中になる。働きがいを感じ、働くことが楽しくてたまらない」環境、つまり挑戦と能力の発揮レベルがともに高いフローな状態を提供することが社員への最高の贈り物であると語りました。フローの人材が事業戦略を実行することで事業の成果が高まります。そこで、フロー人材の比率を表すUNLOCK指標を設定し、グローバルで60%を目指します。

さらに、企業は社会の公器であるという観点から、社員を含めたすべてのステークホルダーの皆様の安全や人権を守ることに取り組みながら、「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に邁進していきます。

一人ひとりがポテンシャルを UNLOCK できる会社へ



人的資本に関する取り組み

重要指標

当社グループは「組織カルチャー変革」、「未来を創る多様な変革型リーダーの開発・登用」、「安全・安心・健康な職場づくり」、そして「人権の尊重」を人的資本および人権に関わるマテリアリティとし、P.15の通り指標化の上、モニタリングします。

なお、「未来を創る多様な変革型リーダーの開発・登用」においては、経営における質の高い意思決定を実現していくために、各社の経営チームにおける多様性（女性・日本以外の国籍・キャリア入社者）比率を重要指標と設定しました。また、性別による能力の差はないにもかかわらず、日本地域では当社グループの管理職に占める女性の割合が低い現状があります。これについては、違いを強みとして活かし新たな価値を生み出していくDEI推進の課題の代表事例と位置付け、日本地域における女性管理職比率も重要指標としています。

さらに付加価値労働生産性を高め世界一の生産性を追求していくために、「EBITDA^(注)÷人件費」のグループ内におけるモニタリングを実施します。

※営業利益と減価償却費（有形／使用権資産）、償却費（無形）の合計

マテリアリティ	指標	実績	目標
組織カルチャー変革	UNLOCK指標	2024年度：43%	2027年度：60% 2030年度：70%
未来を創る多様な変革型リーダーの開発・登用	PHD経営チームの多様性比率	2025年4月：54%	2028年4月：半数以上 2031年4月：半数以上
	女性管理職比率	2025年4月：7.9%	2028年4月：12% 2031年4月：16%
安全・安心健康な職場づくり	重篤災害発生件数	2024年度：7件	0件
	重大災害発生件数	2024年度：0件	0件

※営業利益と減価償却費（有形／使用権資産）、償却費（無形）の合計

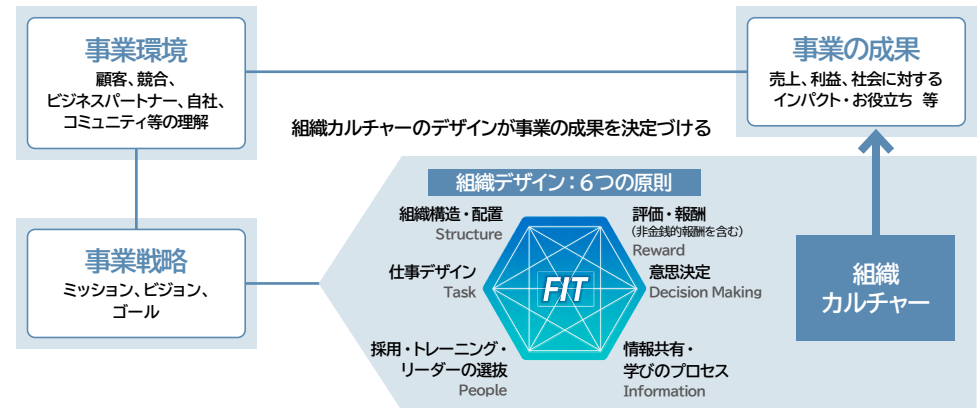
目指す姿の実現に向けた取り組み

組織カルチャー変革

組織カルチャーは、事業の成果を最大化するために意図的にデザインすることが重要です。そこでOrganization Performance Model (OPM) というフレームワークを活用してグループとしての「組織デザイン：6つの原則」を作成し、組織カルチャーのありたい姿を明確化しました。

6つの原則は互いに連動し、整合してこそ機能します。例えば、成果に対しては「評価・報酬」の原則に基づき、メリハリをつけて適切に報います。「情報共有・学びのプロセス」では内向き志向から脱却し、好奇心に火をつけていきます。「採用・トレーニング・リーダーの選抜」においては、多様な変革型リーダーを育成し、大胆に登用することを重視します。そのリーダーはメンバーの挑戦を支援し、熱狂的にフォローで働ける環境を提供できるよう、「仕事デザイン」を行います。このような原則のもと各組織長とともに現場の組織カルチャーを変革していきます。

組織カルチャーをデザインするためのフレームワーク (OPM※)



※Organization Performance Model HannaおよびGalbraithの理論を元に改編

- 【事例】 ① パナソニック コネクト株式会社 モバイルソリューションズ事業部
② パナソニック株式会社 中国・北東アジア社

2025年度グループ経営改革の一環としての人員の適正化

「組織デザイン：6つの原則」の「組織構造・配置」においては、常に顧客視点でシンプル＆フラットな組織体制を構築すること、また「評価・報酬」においては、一人ひとりの成果と行動に必ず報いることを原則の一つに掲げています。その狙いは社会からお預かりしている一人ひとりがその力を余すことなく発揮することにあります。生成AIなどのデータ・テクノロジーも駆使して生産性の高い業務プロセスを構築すると同時に、2025年度にはグループ経営改革の一環としてグローバル各地域における人員の適正化を実施します。さらに継続的な人員数の厳格管理を実施しながら、グループの持続的な成長を可能とするリーンで環境変化に強い会社の構造を作りあげていきます。

未来を創る多様な変革型リーダーの開発・登用

持続的な事業成長を通じて「物と心が共に豊かな理想の社会」を実現するには質の高い意思決定が欠かせません。そのためには多様な変革型リーダーの育成と登用が不可欠です。経営ポストの後継者育成にあたっては、経営基本方針を実践するための行動指針である「Panasonic Leadership Principles (PLP)」のリーダーシップ行動に加え、経験（事業経営、日本以外の拠点の経営、ビジネス創出など）や知見とスキル（意思決定・判断力、戦略立案・実行力など）を重視しています。

さらに、日本地域においては「女性リーダーの獲得および計画的育成」にも注力しています。報酬体

人的資本に関する取り組み

系上、性別等の属性による格差はありませんが、経営チームや管理職への女性登用は男性に比較して遅れているのが実態です。未来に向かって、より多様なメンバーの知恵を引き出し、イノベティブな商品・サービスを生み出すために、採用の強化、働き方の選択肢の拡大やキャリア開発の支援などを通じて、女性リーダーの獲得と計画的な育成に取り組んでいます。

(パナソニックグループのDEI推進)

【事例】 [① 経営者の育成状況のモニタリング：PLPアセスメント](#)

[② パナソニック株式会社 エレクトリックワークス社 製造現場でのジェンダーギャップ解消](#)

HRモダナイゼーション

HRモダナイゼーションは、最先端テクノロジーとデータを活用し、社員の働き方や人材マネジメントのあり方を進化させる取り組みです。人事データや生成AIを駆使して、パナソニックグループで働くすべての社員の体験価値を向上させるとともに、経営者および組織責任者の組織・人材マネジメントの高度化・効率化と人事機能の生産性向上を図ります。

【事例】 [① 生成AIを活用した社員7万人対象の「ワンストップ人事サービス」](#)

[② 対話型のAIサービス「AI CAREER SUPPORTER」](#)

安全・安心・健康な職場づくり

健康・安全衛生、コンプライアンスは事業運営の大前提であり、「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」「パナソニックグループ労働安全衛生ポリシー」に基づき働く人の健康と安全の確保に努めています。2024年度は死亡・重篤災害の未然防止に向けた活動を基軸にリスクアセスメントシステムの更新、ISO45001の認証（183／225拠点）や健康経営優良法人の認定（日本、全事業会社認定継続）などに取り組みました。またグローバルホットライン「EARS」等を活用し、問題の早期発見・未然防止や、ハラスメントの根絶に向けた教育や啓発活動を行いました。今後も重大・重篤災害の撲滅を重要指標とし、実効性ある取り組みを強化します。

(主な取り組みはサステナビリティ サイトをご参照ください。)

後継者の準備状況

事業会社社長、分社社長、PHD執行役員職のポストに対する後継者の内、即時任命が可能な人材、5年以内に任命可能な人材および10年以内に任命可能な人材の人数

	2022年度	2023年度	2024年度
即時任命可能	19人	25人	24人
5年以内に任命可能	36人	34人	35人
10年以内に任命可能	60人	70人	66人
計	115人	129人	125人

人事機能の生産性向上に関する指標

	指標	現状	目標
全社員に占める人事社員の割合	日本地域の人事社員1FTE※当たりの社員数 ※Full-Time Equivalentの略で、フルタイム勤務に換算した場合の業務量	2024年度： 44人	2030年度： 63人
人事社員の戦略・専門業務比率	日本地域における人事社員の人事戦略、人材・組織開発等の業務比率	2024年度： 42%	グローバル先進企業の水準（65%）

人権の尊重

当社グループは、「企業は社会の公器である」という経営理念掲げる企業として、事業に関わるすべての人々の権利を守り、心身の健康や幸せな人生に貢献する責任があると認識しています。グローバルに事業を展開している企業として、すべての人々の人権に配慮しながら、事業活動において適用されるすべての法令を順守するとともに、国際的に認められた人権を尊重します。なお、「人権の尊重」は当社グループにおけるマテリアリティの1つです。

方針

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などを参照して「[パナソニックグループ人権・労働方針](#)」を定めています。国際規範や各国法令を順守し、国際的に認められた人権の尊重へのコミットメント、人権への負の影響の特定・予防・軽減・是正、被害者の救済などの推進、さまざまなステークホルダーとの対話に取り組んでいます。

また、人権に関するさまざまな課題の理解を深め、取り組みを強化するために社外の専門機関や団体と連携しています。

(国際・業界連携の取り組み詳細はこちらをご参照ください。)

責任者・体制

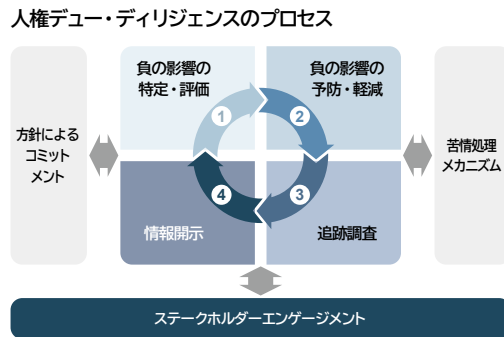
当社グループの人権尊重の取り組みの責任者は、グループ・チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー(グループCHRO)です(2025年8月現在)。グループCHROは、人権の尊重、労働コンプライアンスの取り組みを業績連動報酬の指標の一部としています。人権に関する重要課題は、パナソニックホールディングス(株)(PHD)の取締役会の監督のもと、グループCEOが委員長を務めるサステナビリティ経営委員会で議論し、グループ経営会議やPHDの取締役会に報告します。日常の人権の尊重の取り組みは、グループCHRO傘下のソーシャルサステナビリティ部が当社グループの人権・労働の取り組みの統括組織として人事機能を中心に法務や調達などの関連機能と連携しながらグループ傘下の各事業会社とともに推進しています。

人的資本に関する取り組み

人権デュー・ディリジェンス

2021年度から自主精査などを通じ、統括組織が中心となって人権課題の特定、是正を推進してきました。2023年度はほぼすべての国内外製造会社・拠点（計202社・拠点）において実施し、人権侵害につながり得る指摘事項（96件）が抽出されましたが、2025年3月末までにすべての是正を完了しました。

一方、当社グループは事業会社ごとに事業内容が異なり、生じ得る人権リスクの種類や想定される深刻度なども異なります。2024年度、事業会社がそれぞれのバリューチェーンや事業特性を考慮し、主体的に人権デュー・ディリジェンスを推進する体制を構築し、各社の人権リスクの抽出および評価を実施しました。さらに、各社が特定した人権課題を集約し、当社グループにおける特に優先度の高い顕著な人権課題として強制労働と労働安全衛生を特定しました。今後、特定された人権課題への対応を進めるとともに、バリューチェーンの中で人権に対する負の影響が最も大きくなる分野の把握に継続的に取り組んでいきます。



強制労働禁止の取り組み ～責任ある採用と雇用～

国や地域を越境して働く移住労働者は脆弱な立場にあり、強制労働や不当な扱いを受けやすいと認識しています。当社グループにおいて国別の外国人移住労働者数が最も多いマレーシアのグループ会社は、2018年以降、世界の移住労働の課題に取り組む国際移住機関（IOM）と連携のもと、2020年に「外国人労働者の責任ある採用と雇用に関する方針」、2021年には業務手順書を策定し、一連の取り組みを継続的に進めてきました。2024年度は、IOMの協力のもと、当社グループ4社の製造拠点で働く外国人移住労働者約770人と面談し、方針や業務手順書の運用実態を調査しました。見つかった問題の解決のため、方針と手順書を改訂するとともに、当該4社の製造拠点で働くすべての外国人労働者（約1,700人）に対し、雇用契約で認められた権利や勤務に関する社内ルール、労働安全施策、苦情処理メカニズムなどに関する再教育を実施しました。

苦情処理メカニズム

人権侵害に関する苦情への対処が早期になされ、救済を可能とするために、グローバルな通報窓口として、社員および取引先を含む社外のステークホルダーが対象のホットライン（32言語対応）を設置しています。匿名での通報も可能で、通報者の情報や通報内容は機密に保持されるとともに、社内外の通報者が通報を理由に報復行為や不利益な扱いを受けることがないよう、社内規程で定めています。

サプライチェーンにおける人権の尊重

（責任ある調達活動の詳細はこちらをご参照ください。）

基本的な考え方

当社グループは、グローバルで約13,000社の購入先様から部材等を調達しており、購入先様と協働して持続可能なサプライチェーンの構築を進めています。

人権デュー・ディリジェンスの推進

当社グループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」等の国際的な規範・原則を支持し、「パナソニックグループ人権・労働方針」への賛同を購入先様に要請するとともに、CSR調達に関する購入先様への要請事項をまとめた「パナソニック サプライチェーンCSR推進ガイドライン」を交付し、その順守を契約書等で購入先様に義務付けています。そして、購入先様には、定期的にCSR自主アセスメントの実施を要請しています。また、購入先様の人権リスクを評価し、優先的に対応すべき購入先様を特定しています。2023年度以降、購入先様に対する監査を累計で271社（うち22社は第三者機関による監査）に対して実施しました。監査において指摘した事項については購入先様に是正を依頼し、是正状況について確認を行っています。そして、購入先様またはその従業員の方が利用できる通報窓口として、当社グループの社内ホットラインに加えて、業界共同の苦情処理メカニズム「JaCER」を設置し、救済措置を行っています。また、当社グループは、2023年8月施行の欧州電池規則の要件に基づき、電池サプライチェーンにおける社会・環境リスクのデュー・ディリジェンスも推進しています。

業界連携の取り組み

当社グループは、RBA^{※1}、RMI^{※2}、JEITA^{※3}に参画し、国際的な枠組みや業界団体と連携した取り組みを推進しています。紛争地域や高リスク地域での人権侵害等のリスクに関連する金、錫、タンタル、タングステン等の責任ある鉱物調達については、RMIの発行する調査帳票への回答を3,000社以上の購入先様に依頼し、その約97%から回収しています。サプライチェーン上で人権侵害等に加担する鉱物が見つかった場合には、不使用化を要請するとともに、業界活動などを通じて製錬・精錬所に責任ある鉱物保証プロセス（RMAP）への参加の働きかけを行っています。

※1 RBA=Responsible Business Alliance

※2 RMI=Responsible Minerals Initiative

※3 JEITA=電子情報技術産業協会

社内教育と社外での啓発活動

調達社員に対して定期的にCSR調達に関する研修を実施しており、累計の受講者は1,500名以上になりました。加えて、2023年度より購入先監査を担う監査員を養成するための研修を実施しており、計270名の購入先監査員を育成しました。また、2024年度はアジアの購入先様、約1,150社に対してESGに関する説明会を通じた啓発活動を行い、2025年度も購入先様への教育を実施していく予定です。

環境・技術戦略

グループCTOメッセージ



ビジネス/テクノロジー/
クリエイティブを融合し
未来が求める価値を生み出すことで
「明日」のPanasonicの事業を創造する

執行役員
グループ・チーフ・テクノロジー・オフィサー (グループCTO)
小川 立夫

私はグループCTOとして、技術開発、環境、知的財産等を担当しています。

「研究開発は企業としてのお客様への貢献、すなわち事業に役立ってこそ価値が出る」という強い思いを持ち、パナソニックホールディングス技術部門では、2040年の未来社会のありたい姿を未来からのバックキャストでその実現に向けた研究開発の方向性を示す「技術未来ビジョン」をデザイン、ブランド部門とともに策定し、将来のパナソニックグループをリードする新たな技術・事業機会の創出、長年培ってきたコア技術による既存事業の競争力強化の後押しに取り組んでいます。

技術未来ビジョンでは、実現したい未来を「一人ひとりの選択が自然に思いやりへとつながる社会」とし、その実現に向けた3つの要素と“めぐる姿”を定め、技術の強化とパートナーとの共創を戦略的に進めています。

① 資源価値最大化 (エネルギー・モノ・食)

日々の生活の中にグリーンで安心安価なエネルギー・資源が“めぐる”

② 有意義な時間創出

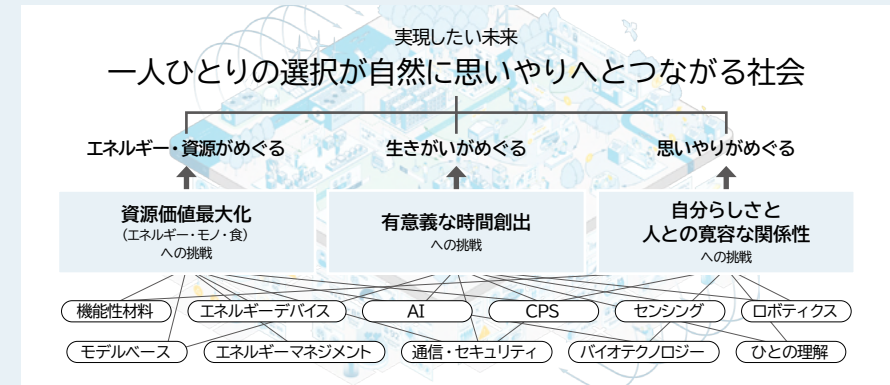
日々の時間の使い方の中に生きがい“めぐる”

③ 自分らしさと 人との寛容な関係性

心地よい心身の状態でもわりの人との関係性の中に思いやりが“めぐる”

持続可能な社会の実現に向けて、資源価値を最大化し、グリーンで安心・安価なエネルギーや資源を広く無駄なく行き渡らせることが重要です。私たちは、長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」のもと、事業を通じて地球環境にポジティブな影響を与えることを目指し、自社バリューチェーン全体（スコープ1、2、3）の環境負荷の低減と、お客様・社会のCO₂排出削減に貢献した「削減貢献量」の拡大に取り組んでいます。また、脱炭素と資源消費の削減に寄与するサーキュラーエコノミー（CE）の推進にも力を入れています。

私たちが目指す姿の実現は、一企業では達成できません。同じ志を持つ企業や金融機関と協力し、企業の脱炭素貢献が適切に評価されるよう、「削減貢献量」の国際標準化を進めています。さらに、企業のCEの取り組みを評価・促進するための国際基準づくりにも積極的に参画しています。



加えて、近年注目されている生物多様性への課題に対しては、自然環境の悪化を食い止め、回復軌道に乗せることを目指すネイチャーポジティブにも着手しています。

一方、有意義な時間創出と自分らしさと人との寛容な関係性については、資源価値最大化を前提に、くらしや仕事のウェルビーイング領域において、自分や友人、家族、コミュニティ、自然との関係に生きがいや、思いやりを行き渡らせることを目指した取り組みを行っています。

積極的なAI活用も推進しており、ひと・くらしをデジタル化して理解するサイバー空間と、リアルな空間とを価値としてつなぐサイバーフィジカルシステム（CPS）技術を駆使して、一人ひとりに選択肢を提供し、多様な関係性の中で自然に思いやりがつながっていくことを後押ししていきます。パナソニックグループの注力領域であるソリューション領域の成長戦略にも貢献します。

知的財産に関しては、グループの競争力の源泉である技術を支える知的財産を含む無形資産の構築とその資産活用により事業貢献に取り組んでいます。具体的には、グループの注力領域の成長基盤となり得るソリューション関連技術の知財群をグローバルで保有し、その事業の成長に貢献すべく、さらなる関連する知財網の構築および共創や標準化の一助となる知財活用の促進を図ります。また、収益基盤となる事業に資する保有知財を活用することにより当該事業の高収益化へ貢献します。

環境やAIへの取り組み、これらを支える技術や知的財産は、企業の非財務的な価値創出を構成する重要な要素と認識しており、取り組みへの考え方や具体的な事例についての情報発信を積極的に行っています。こうした非財務価値が、お客様からの信頼の獲得につながり、グループ全体の企業価値を高めることになると確信しています。

また、技術部門の人材マネジメントにも注力しており、多様なプロフェッショナル人材が集い、活躍する人・組織づくりを制度と運用の両輪で加速していきます。

グループ経営改革後の中長期を見据えて、技術部門ではさまざまな取り組みを推進しています。今後の私たち、技術部門の新しい姿にご期待ください。

環境・技術戦略

Panasonic GREEN IMPACT 達成に向けた取り組み

環境行動計画「GREEN IMPACT PLAN 2024」総括

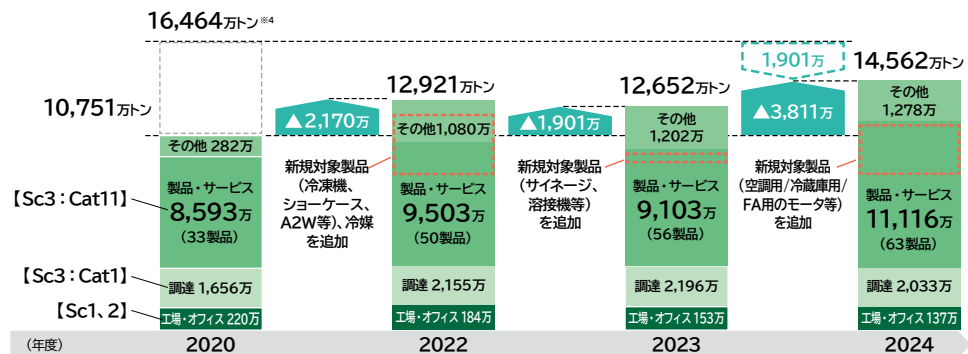
長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」で定めた2050年の目標達成に向けて、グループ全社で事業戦略に連動した2022年度から2024年度までの3カ年の環境行動計画「GREEN IMPACT PLAN 2024」を策定し、取り組みました。2025年は単年度で目標設定をしており、今後新たな中期計画に連動した環境行動計画を策定していきます。以下に、GREEN IMPACT PLAN 2024の実績と2025年度の目標を示します。

GREEN IMPACT PLAN 2024 目標と実績、2025目標 (GIP2024+1)

項目		2020年度実績	2024年度実績	2024年度目標	2025年度目標	
GREEN IMPACT PLAN 2024+1						
CO ₂ / エネルギー	OWN IMPACT					
	自社バリューチェーンのCO ₂ 削減量					
	スコープ1, 2	—	▲3,811万トン (1,901万トン) ^{※1}	1,634万トン	▲4,012万トン (1,701万トン) ^{※1}	
	スコープ3 (カテゴリ11)	—	83万トン	26万トン	81万トン	
CONTRIBUTION IMPACT						
社会へのCO ₂ 削減貢献量						
		2,347万トン	5,325万トン	3,830万トン	4,750万トン	
資源/CE	工場廃棄物のリサイクル率					
			98.7%	99.2%	99.0%	新KPIを今後検討
	再生樹脂の使用量 (GIP2024目標は2022-24年度計)					
			1.52万トン	2022-24計 4.5万トン	2022-24計 9万トン	2025単年度 2.5万トン
サーキュラーエコノミー型 事業モデル/製品		累計5事業	累計15事業	累計13事業	累計16事業	

※1 2024年度の対象事業で算定した2020年度からのCO₂削減量。自社のバウンダリを拡大した分を含めた実質的なCO₂削減量を意味する
 ※2 パナソニック オートモーティブシステムズ (株) (PAS) は2024年12月2日に株式譲渡を行い、当社の連結子会社ではなくなりました。そのため、2024年度実績および2025年度目標にPASは含めておりません (2024年度目標は、PASの12工場を含めて累計37工場)
 ※3 2020年度のカテゴリ11の対象33製品で算定した2020年度からのCO₂削減量

自社バリューチェーンのCO₂排出量/削減量

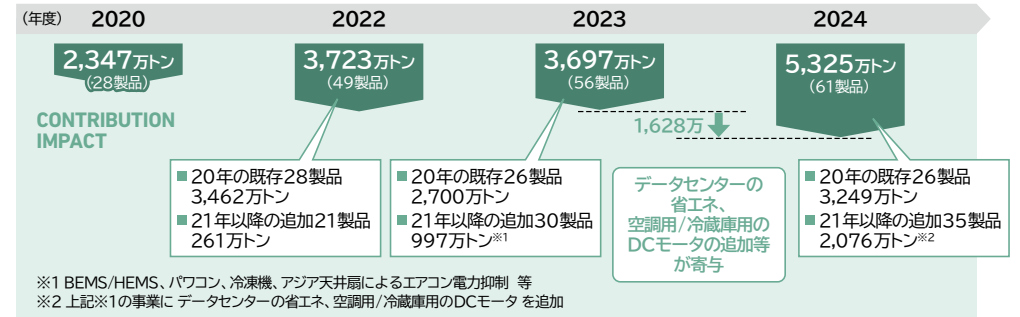


※4 2024年度の対象事業で算定した場合

自社バリューチェーン全体 (スコープ1、2、3) のCO₂排出量は、算定対象製品の追加等により、2020年度の約1億751万トンから約1億4,562万トンへと、3,811万トン増加しました (OWN IMPACTはマイナス)。2024年度の対象事業と比較した場合、2020年度から1,901万トンの削減を実現しています。

スコープ1、2では、省エネと再エネの進展により、CO₂実質ゼロ工場は昨年から13工場増えて45工場となり (2024年12月に連結対象外となったパナソニック オートモーティブシステムズ (株) で2023年度に達成した12工場を除く)、CO₂削減量は83万トンに達しました。省エネ性能を向上した当社製品の普及により、スコープ3カテゴリ11 (販売した製品使用におけるCO₂排出量) は、2020年度と同じ対象製品では1,762万トン削減しました。一方、算定対象を33製品から63製品 (2024年度) に拡大したことや増販により、2020年度から2,523万トン増加しました。私たちは、責務として削減対象を的確に認識するため、継続してスコープ3の算定範囲や算定方法の見直しによる精度向上に積極的に取り組んでまいります。

社会へのCO₂削減貢献量



※1 BEMS/HEMS、パワコン、冷凍機、アジア天井扇によるエアコン電力抑制 等
 ※2 上記※1の事業に データセンターの省エネ、空調用/冷蔵庫用のDCモータを追加

一方、お客様・社会のCO₂排出削減に貢献した「削減貢献量」は、新たに空調・冷蔵庫用DCモーターやデータセンター用バックアップ電源における削減貢献量を追加したこと等により、2020年度の28製品から2024年度の61製品に拡大しました。全体では5,325万トンとなり、2024年度目標を達成しました。当社は他社と協働してWBCSD (持続可能な発展を目指すグローバル企業団体) のガイダンス更新や、これと整合したIEC (国際電気標準会議) の国際規格化、GHGプロトコル改定やISO化を目指しています。削減貢献量の最新の算定方法を積極的に反映しており、2025年度は目標4,750万トンとしています。

資源・サーキュラーエコノミー (CE) 分野では、従来の定義に基づく工場廃棄物のリサイクル率は、99%の水準を維持しています。今後は国際ルールとの整合性を踏まえ、指標の定義見直しを検討します。再生樹脂の使用量は3年間で4.5万トンに達しましたが、目標の9万トンには届きませんでした。廃樹脂の回収から再加工・再使用までのサプライチェーンを強化し、再生樹脂の利用拡大に努めていきます。CE型事業モデルは15事業となり、2024年度目標を達成しました。

環境・技術戦略

国際標準化／TCFD／TNFD

国際標準化に向けて

当社グループはグローバルでの事業拡大を目指し、最高標準化責任者^{*1}のもと、経営会議を通じてグループの事業・技術戦略と整合を図りながら標準化活動を推進しています。グループ全体で1,000を超える標準化活動に参画し、燃料電池やスマートシティなどの環境分野において、IECの国際幹事などの要職を務めています。また、IECや経済産業省などから産業標準化への功績が認められ、毎年複数の受賞者^{*2}を輩出しています。環境課題解決への貢献を目指し、IECやISO（国際標準化機構）に加えて、WBCSDなどのフォーラム標準化活動にも積極的に参加しています。

2024年11月のCOP29^{*3}では、当社グループは6年連続でジャパン・パビリオンに出展し、「Panasonic GREEN IMPACT」のもと、より良くらしと持続可能な地球環境の両立を目指した具体的な環境課題解決の取り組みを発信しました。

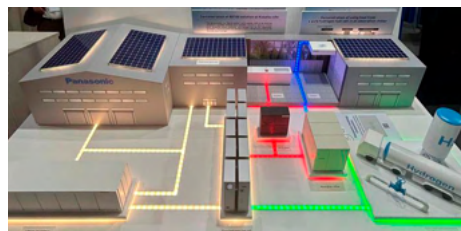
経済産業省・WBCSD共催イベントの国際イニシアチブ・機関によるパネルディスカッションにIECを代表して当社が参加しました。削減貢献量の算定方法等を定める国際規格（IEC63372）に関して、当社が更新に参加しているWBCSDのガイダンスと整合性を図りながら、ISOとも連携し、他社と協働して国際規格化を進めていることを紹介しました。国際規格化により、政府や金融機関等が脱炭素化に貢献する企業を適切に評価し、インセンティブ付与や投資判断に削減貢献量を活用できることへの期待や、あらゆる産業界にとって意義がある点を発信しました。

2023年5月のG7広島サミットでCEREP（循環経済資源効率原則）が承認され、企業のサーキュラーエコノミー（CE）の取り組みを評価・促進するための指標や目標であるWBCSDのGCP（グローバル循環プロトコル）の開発に当社も積極的に参画しています。COP29では、環境省主催の「CEREPとGCPを通じたグローバルスタンダード形成」に関するパネルディスカッションにも、当社は参加し、CE実践に向けた当社の具体的なアクションを紹介しました。

^{*1} グループCTOが兼務

^{*2} 2024年度は、経済産業省イノベーション・環境局長表彰、IEC 1906 Award、IEC活動推進会議議長賞を受賞

^{*3} 第29回 国連気候変動枠組条約締約国会議。気候変動問題解決に向けた国際会議として約200カ国・地域等が参加



COP29 ジャパン・パビリオンでの出展
異なる色のLEDで、電力と水素、熱の流れを表示



COP29 ジャパン・パビリオンのパネルディスカッション

TCFDへの対応

当社グループは2019年5月にTCFD^{*4}提言への賛同を表明し、2020年よりサステナビリティデータブックにてTCFDの推奨項目（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）について開示しています。

- ガバナンス：取締役会が環境経営推進体制のトップに位置し、グループ環境経営について報告を受けています。グループCEOや事業会社の社長などの経営幹部が出席するグループ経営会議では、環境目標の進捗と実績を確認し、重要な施策について意思決定を行います。
- 戦略：気候変動の影響を把握し、事業へのインパクトを分析しました。さらに2050年を想定した社会シナリオを策定し、そのシナリオに対応した戦略を検討し、戦略のレジリエンスを検証しました。
- リスク管理：事業会社ごとの環境リスク管理体制を組織し、毎年度環境リスクの洗い出しとリスク発生時の迅速な対応を進めています。また、エンタープライズリスクマネジメント委員会が経営・事業戦略と社会的責任の観点から審議し、グループの重要リスクを決定しています。
- 指標と目標：温室効果ガス（GHG）削減目標を設定し、2017年にSBT2°C目標として認定されました。新たなGHG削減目標が2023年に1.5°C目標として認定され、さらに長期の目標を設定し、2024年9月にネットゼロ目標の認定を受けました。

TNFDの開示に向けた取り組み

当社グループは「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現を目指し、2025年度からTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）に基づく情報開示を始めます。各事業会社はそれぞれの視点で自然との関わりを見直し、自然との共生と持続可能な企業価値の創出に取り組んでいます^{*5}。

長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」のもと、事業を通じて地球環境への負荷を大幅に低減し、より持続可能な社会の実現を目指しています。製品のライフサイクル全体やグローバルなサプライチェーンにおける自然資本への依存と影響を重要な課題と捉えています。そこで、TNFDのフレームワークに準拠し、各事業会社における自然資本との関係性を明確化した上で、LEAPアプローチ^{*6}を活用し、自然資本に関連するリスクと機会を定量的・定性的に評価しています。

例えば、製造過程において大量の水資源を使用しており、水の使用量削減や排水管理の取り組みが重要です。また、製品に使用される鉱物資源は、価格変動や供給リスク、採掘地における人権・環境問題との関連が懸念されるため、責任ある調達方針を強化しています。こうした取り組みを通じて、事業ごとの特性に基づく自然資本との関係性を「見える化」し、事業リスクの低減と持続可能な成長の両立を図ります。TNFD開示は、グループ全体のマテリアリティへの対応と中長期的企業価値創出を加速させる基盤として、今後さらに深化させていきます。

^{*4} Task Force on Climate-related Financial Disclosures の略で、G20 財務大臣・中央銀行総裁会議の要請を受けて、金融安定理事会により設置された気候関連財務情報開示タスクフォース。2017年に提言を公開。詳細はこちらをご参照ください。

^{*5} TNFDの詳細はこちらをご参照ください。

^{*6} TNFDが開発・推奨する、自然との接点、自然との依存関係、インパクト、リスク、機会など、自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ

環境・技術戦略

エネルギー・資源がめぐる資源価値最大化

エネルギー

ペロブスカイト太陽電池※1

当社グループは独自の材料技術、インクジェット塗布製法、レーザー加工技術を活用し、ガラス型ペロブスカイト太陽電池の技術開発を進めています。2024年度にはメートル級試作ラインを導入し、建材としての実証サイズである大面積モジュール(1m×1.8m)の試作ラインを立ち上げ、プロトタイプを試作しました。このプロトタイプは、[CEATEC 2024](#)および[CES 2025](#)に出展され、高い評価を受けています。今後も実用化に向けた開発を加速し、再生可能エネルギーの創出、都市景観との調和、さらなるCO₂削減に貢献していきます。



1m×1.8m ペロブスカイト太陽電池モジュールのプロトタイプ

Panasonic HX

実証検証として、当社は滋賀県草津拠点の燃料電池工場や、英国ウェールズ・カーディフの電子レンジ組立工場において、英国内で製造されたグリーン水素を活用し、純水素型燃料電池、太陽電池、蓄電池を連携制御することで、工場の電力を100%再生可能エネルギーで賄う施設を導入してきました。さらに、今回新たにドイツの当社オフィスビルにおいて、水素を活用した3電池連携による再生可能エネルギーの電力需給運用の実証を開始しました。



ドイツ・ミュンヘンの当社オフィス



イギリスの当社工場

グリーン水素製造デバイス

将来を見据えた先端研究として、水素生成装置の小型化、低コスト化、低消費電力化に向けた研究開発を進めています。希少金属であるイリジウムを使用せずに効率的に水素を製造できる技術を開発し、安定した水素生産を可能にする技術の実用化を目指しています。



グリーン水素製造デバイス (CES 2025での展示)

当社グループは、エネルギー・環境関連技術について多くの知的財産を保有しており、これらの活用により知的財産部門でも環境関連の活動に取り組んでいます。知的財産部門における活動の詳細については、[サステナビリティ サイト](#)で紹介しております。

(「サステナビリティ データブック2025」も併せてご参照ください。)

モノ

kinari※1

2015年より、石油由来樹脂の使用量削減を目的とした研究開発を開始し、天然由来成分であるセルロースファイバーを樹脂に混練した成形材料「kinari」の開発を進めてきました。自然界での分解特性向上の観点から、2022年より土壤中で分解可能な樹脂の開発を行い、2024年には海洋環境において完全生分解性を有する植物由来樹脂を用いた成形材料を開発しました。特に、海洋生分解性樹脂に高濃度で添加することにより、優れた機械特性と海洋生分解性を両立させた成形材料の開発に成功しました。これにより、当社の開発した海洋生分解性成形材料は、日本バイオプラスチック協会が認証する「海洋生分解性バイオマスプラ」マークを取得しました。CO₂排出削減と資源循環を実現する技術が認められ、「kinari」は第57回市村賞 市村地球環境産業賞 功績賞を受賞しました。



海洋生分解性kinariのペレットと認証マーク

* <https://news.panasonic.com/jp/press/jn250421-2>

食

バイオCO₂

地球環境へのより良いインパクトを目指し、その一環として「バイオCO₂変換」技術の開発を進めています。これは、大気中のCO₂を主な原料として光合成微生物から植物の成長を促進する成分を抽出する技術です。この成分を葉面散布すると、野菜の収穫量が最大40%増加する効果が実証試験で確認されました。当社は、バイオスティミュラント剤「Novitek※1」の農業生産現場での実用効果の検証を2025年4月より開始し、2026年の事業化を目指して脱炭素と食糧生産力の向上に貢献します。

先行技術の開発を進める一方、草津拠点の「共存の森」では、生物多様性関連の高密度計測を行っています。森林が周囲に与える影響や、生物多様性がどのように維持されているかを定量データで明らかにし、2024年8月に国内のOECM※2の一つとして国際データベースに登録されました。地域の方々の環境学習の場としても活用されており、今後も地域環境に溶け込む工場緑地として、周辺の豊かな自然環境と連携しながら整備を進め、生物多様性の保全に貢献します。



バイオCO₂変換技術から生まれた植物成長刺激Novitek

※1 ペロブスカイト太陽電池、kinari、Novitekは、2025年日本国際博覧会(略称「大阪・関西万博」)にて展示しています
 ※2 OECMは、Other Effective area-based Conservation Measuresの略で、人の営みによって自然が守られている場のこと

環境・技術戦略

くらし(健康・安全・快適)を支える技術基盤

AIのくらしや仕事(現場)への実装に向けた取り組み

これまで私たちパナソニックグループは、環境・エネルギーへの配慮を前提としながら、人々の「くらし」と「仕事(現場)」をより良くすることに貢献するAI搭載製品の提供や活用を推進してきました。冷蔵庫にAIカメラを搭載したAI冷蔵庫では、庫内の画像を撮影し、在庫を確認できる機能を開発しました。カメラには広角と狭角撮影機能を搭載し、冷蔵庫、野菜室、冷凍室にある野菜などの食材を高精度に検出し、アプリ「Live Pantry」と連携することで、買い忘れや重複購入を防ぎ、フードロス削減にも貢献しています。また、生成AIを活用した自社プラットフォームにより、業務生産性の向上や、開発現場での実験自動化による次世代コンデンサや基板材料の開発効率化を進めています。特に自動化した実験環境では無人で365日、24時間稼働し、AIやマテリアルズ・インフォマティクス(MI)と組み合わせることで、材料開発プロセスの高度化・短期化を実現しています。

AIの開発期間短縮を図り、信頼性を確保する技術の開発

こうしたAI開発では、事前学習に膨大な時間を要するデータセットの構築の効率化や信頼性の確保が課題となります。このような課題に対し、当社グループでは、他社との協業も行いながら、AIの開発期間短縮や、信頼性の確保に貢献する技術開発にも力を入れています。

日本語に特化した自社向け大規模言語モデル「Panasonic-LLM-100b」は、国内最大規模の1,000億のパラメータを持ち、当社グループの社内データを追加事前学習させることで、ビジネス領域における知識を強化し、AIによるハルシネーション(事実に基づかない情報を生成する現象)を大幅に抑止することが期待できます。

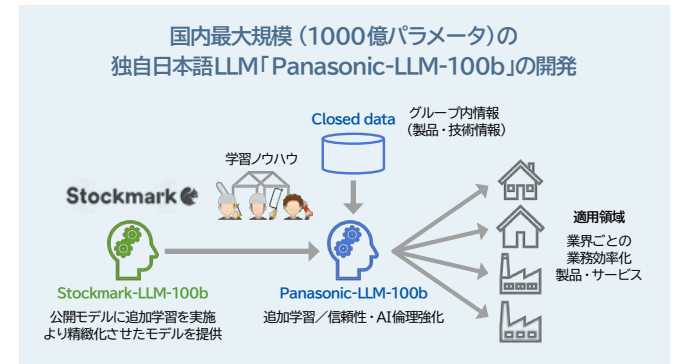
さらに、当社グループが開発するマルチモーダル基盤モデルを進化させることで、アノテーションコストの大幅削減と高精度化を両立する技術の開発も進めています。アノテーションは、データに対してラベル付けを行う作業であり、時間とコストがかかり、AI開発の効率やスピードを低下させる原因となっています。こうした問題を解決することにより、パナソニックグループにおけるAI開発と社会実装の加速へ貢献していきます。

こうしたAI開発現場でコアとなりうる技術に関して、積極的な学会発表を行い、当社のAI技術の対外への訴求や、共創に向けたつながりを創出する活動についても力を入れています。2024年度は、AI技術に関して、著名な国際学会等で採択されており、高い評価をいただいております。従前から取り組んできたこれらの取り組みは「Panasonic Go[®]」の趣旨にも沿ったものです。また、グループ内でのAI利活用の加速を目指したコンソーシアム活動も推進しています。

※AIを活用したビジネスへの変革を推進するグローバルな企業成長イニシアティブ(先駆的な取り組み)

- 光沢などのノイズがあっても動く対象物を1ミリ秒以下で検出し、ロボット作業を止めないセンシング技術を開発
<https://news.panasonic.com/jp/press/jn241030-3>
- 独自開発観察駆動型AIエージェントが生成AIのRAGにナレッジグラフを参照して回答する新技術を開発
<https://news.panasonic.com/jp/press/jn241003-2>
- 膨大な計算時間を要する組み合わせ最適化問題に10分で回答できる多目的最適化技術を開発
<https://news.panasonic.com/jp/press/jn240830-3>
- 画像認識世界最高峰の学会、CVPR2024のコンペ「Ego4D EgoSchema Challenge」で世界で第2位の評価を獲得
<https://news.panasonic.com/jp/press/jn240716-1>

- Flowベース生成モデルにおいて、従来難しかったタスク特有の知識を扱えるAI技術を開発(UAI 2024)
<https://news.panasonic.com/jp/press/jn240711-1>
- 未知データを1/4の計算コストで効率的に見分けられるAI技術「Split-Ensemble」を開発(ICML 2024)
<https://news.panasonic.com/jp/press/jn240717-1>
- 生成AIを応用した、接触に強いロボット制御向けAI技術「Diffusion Contact Model」を開発(IROS 2024)
<https://news.panasonic.com/jp/press/jn241002-2>
- 「いいね」の判定だけで好みの画像にパーソナライズ可能な画像生成AI「Diffusion-KTO」を開発(NeurIPS 2024)
<https://news.panasonic.com/jp/press/jn241202-3>



コンプライアンスの取り組み

グループGCメッセージ



事業を営む上での前提である コンプライアンス経営の実践は 終わりのない取り組み

取締役 執行役員
グループ・ゼネラル・カウンセル (グループGC)
少徳 彩子

当社グループでは、創業者の松下幸之助が確立した経営理念の根幹である綱領・信条・私たちが遵奉すべき精神(七精神)を中心に、その実践にあたっての考え方を含めて、「経営基本方針」として定めています。私たちは、「社会の公器」として社会から経営資源を預かりし事業を行う以上、これらを社会のために正しく有効に活用するとともに、さまざまなステークホルダーに対してその役割を果たすことが求められています。そのため、法令や社会道徳に反しないことはもちろん、私心にとらわれず、「社会のために何が正しいのか」を常に考え、「公明正大」に行動することを、当社グループの活動の大前提としています。

こうした経営基本方針を体現し、コンプライアンスを実践しながら事業活動を進めていくために「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」を定めています。

私は、コンプライアンスは私たちパナソニックグループの一人ひとりの責任であり、一人ひとりが「自分事」として向き合い、日々実践をすることがコンプライアンス違反ゼロを実現するための唯一の方法だと考えています。そのために、コンプライアンスについて積極的に正しい知識を取得し、そして自分事化しながら、何が正しいか判断・実践する軸をぶらさずに日々の業務に当たることが重要です。コンプライアンスを実践し、胸を張って正々堂々と日々の業務に挑戦することが、自分たちが誇りをもてる会社になり、社会やお客様へのお役立ちを実現し、会社の成長につながっていくと考えています。

当社グループでは、コンプライアンス行動基準のもと、社内規程や仕組みを整備し、教育・啓発や周知活動を実施の上、その順守・運用状況の見届けを行っています。また、コンプライアンス上の懸念が躊躇なく報告・相談されるような文化を醸成するとともに、コンプライアンス事案に対しては適時・適切に調査・是正しています。

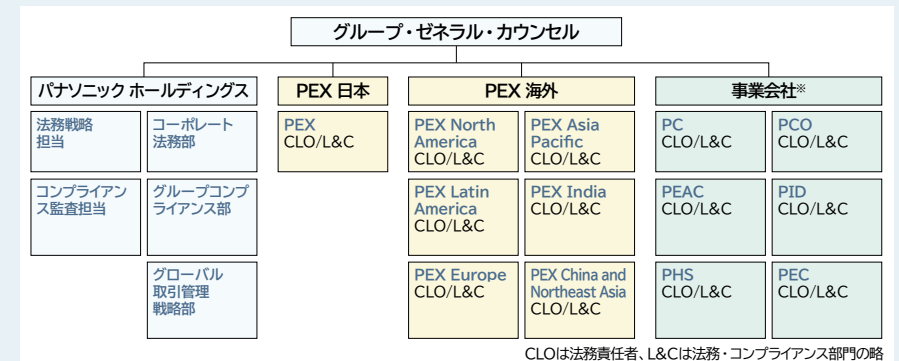
こうしたコンプライアンスプログラムを通じて、当社グループ全体のコンプライアンス経営を実現しています。もし、コンプライアンスに違反した場合、お取引先様やお客様に多大なご迷惑をおかけし、社会の皆様からのグループの信頼を毀損することになってしまいます。こうした

ことがグループ内で二度とないように、コンプライアンスの体制整備や教育・啓発活動などは、今後もさらなる改善を継続していくことが極めて重要であり、コンプライアンス経営の実践は終わりのない取り組みだと考えています。

当社グループでは、「事業会社制」に基づくグループ経営体制のもと、パナソニック ホールディングス(株)(PHD)がグループ全体のコンプライアンス体制を構築する責任を負い、グループCEOのもとで、グループGCおよびPHD法務部門がその主たる役割を担っています。各事業会社は、自主責任経営に基づき、各事業領域におけるコンプライアンス体制の構築と徹底の責任を負い、事業会社CEOのもと、事業会社の法務責任者および傘下法務部門がその主たる役割を担っています。また、海外においては、パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株)(PEX)の各海外拠点に法務責任者および法務部門を配置・設置し、地域におけるコンプライアンス徹底の役割を担っています。これらの各法務責任者が、グループGCのもとで事業・地域における役割を果たし、1つの法務チームとしてコンプライアンス確保に向けた取り組みを行っています(下図)。当社グループには、私を含め、国内外合わせて約670名の法務機能社員がいます。法務機能として、会社のガーディアンとして「公明正大」、会社の良心の実践者・牽引役になること、事業のパートナーとして現場に寄り添い事業の健全な成長・成功にコミットすることを使命に掲げて、日々その実現に取り組んでいます。

私たちはこの仲間たちとグローバルに緊密に連携し、One Teamで法務機能をフルに発揮することで、コンプライアンス経営を実践し、グループの健全かつ持続的な成長による企業価値の向上に貢献してまいります。

(図) 責任者・体制



※ PC: パナソニック(株)、PEAC: 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)、PHS: パナソニックハウジングソリューション(株)、PCO: パナソニックコネクスト(株)、PID: パナソニックインダストリー(株)、PEC: パナソニックエナジー(株)

コンプライアンスの取り組み

方針

当社グループの「[経営基本方針](#)」を体現し、コンプライアンスを実践しながら事業活動を進めていく上で、当社グループ各社が果たすべき約束、および当社グループ社員一人ひとりが果たすべき約束を定めた「[パナソニックグループ コンプライアンス行動基準](#)」を制定し、各地の社員が理解できるよう22の言語で展開しています。

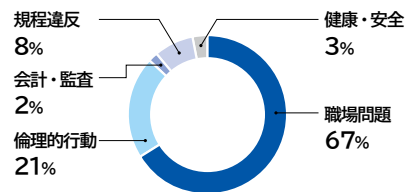
社内コミュニケーション・教育

グループCEOや各事業会社のCEOはじめ、各事業場長から定期的にコンプライアンスに関するメッセージを発信し、コンプライアンスファーストの文化を醸成しています。当社グループでは、事業環境や当社グループ事業の変化に伴い、特定の事業分野・部門、国・地域におけるリスクの変化や法令違反・不祥事の兆しを的確に捉える取り組みを強化し、年間を通じて、倫理・法令順守意識のグローバルな定着とリスクへの対応力向上を目指した取り組みを実施しています。コンプライアンス行動基準や基本的なコンプライアンスの教育・啓発については、入社時、昇格時などに加え、eラーニングや各種教材の提供等を通じて、通年で教育・研修を実施しています。また、グローバルの全従業員を対象に、「従業員意識調査」の中でコンプライアンス意識・風土の浸透に関する設問を設けて調査を行っています。さらに、違反時に会社と与えるインパクトが大きい贈収賄・腐敗行為や競争法違反の分野のeラーニングの受講環境の整備や、各事業会社や各PEX海外において、事業特性や地域特性を踏まえたリスクに応じ、必要な対象者に対してコンプライアンスに関する研修を実施しています。

通報制度

不祥事の防止や早期解決を目的に、国内外の拠点や社外のステークホルダーからも通報ができるグループ統一の通報窓口として、匿名でも通報可能な「グローバルホットライン」を設置し、32言語、24時間、365日にわたり、広くコンプライアンス上の問題を受け付けています。国内外の拠点・職場、お取引先様に対する周知による利用促進を図っています。グローバルホットラインの適正な運営の確保のため、社内外を問わず

通報・相談内容 (2024年度)



※職場問題には、ハラスメント、差別、不満・その他を含みます。倫理的行動には、贈賄、利益相反、詐欺・窃盗、競争法、品質、情報セキュリティ、その他倫理的行動を含みます。

通報者、調査協力者および調査チームの従業員等への報復行為を禁止しています。また、通報の適正な受付・調査・是正・経営層への報告等の仕組みに加え、調査の実施方法等について社内規程で明確化しています。

2024年度は、約1,480件の通報・相談を受け、そのうち約85%が上記グローバルホットラインを通じたものでした。受け付けたすべての通報、相談については、通報窓口が関係部門と連携しつつ、事実調査を行い、事実が確認された事案については、是正・再発防止や必要な対応を実施し、通報者にもその旨を報告をしています。

重大な違反と是正の取り組み

2024年1月12日、パナソニック インダストリー(株)(PID)では、同社が製造・販売する電子材料製品において、米国の第三者安全科学機関であるUL Solutions (以下、「UL」という)の認証登録等に関する複数の不正行為を行っていたことが判明しました。これを受け、PIDでは、社外有識者による外部調査委員会を設置の上、UL認証に関する不正およびその他の品質不正に関する調査を実施し、2024年11月1日、外部調査委員会より受領した調査報告書およびPID策定の再発防止策を公表しました。

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

重要なコンプライアンスリスクに対する取り組み

当社グループでは、会社と与えるインパクトが大きいコンプライアンス分野(カルテル防止、贈収賄・腐敗行為の防止、貿易コンプライアンス)について、法令違反の防止などコンプライアンス徹底に向けた取り組みをグローバルで推進しています。

なお、PHDの執行役員および事業会社社長の報酬の評価指標のうち、非財務項目には、コンプライアンス徹底の取り組みが設定されています。また、2025年度から、当社執行役員のあるべき行動を促し、重大コンプライアンス事案の未然防止・発見・是正を目的に、マルス・クローバック条項※を導入いたします(適用対象は、業績連動報酬)。

※重大コンプライアンス事案(当社グループ全体の財務、レピュテーションまたはブランド価値に重大な悪影響を及ぼすおそれのあるコンプライアンス事案)が発生した場合、当社グループ全体の財務諸表に重大な修正が生じた場合に、支給済みの報酬の返還請求(クローバック)や支給予定の報酬の減額(マルス)を行うことができる。

([コンプライアンスの取り組み詳細については、こちらをご参照ください。](#))

— 社外取締役対談 —

グループ経営改革を支える取締役会の姿

■ グループ経営改革

過去とは異なるスピード感で議論。目標必達が最重要

Q1

今回、黒字の中でグループ経営改革を実施することや、改革の内容について、取締役会ではどのような議論をされたのでしょうか。

また、今回のグループ経営改革で最も成し遂げたいことは何でしょうか。

澤田 2024年度は売上・利益ともに公表値を上回り、非連結となったオートモーティブを除き、すべてのセグメントで営業利益が増益となりました。しかしながら、取締役会では黒字であってもこのままでは大きな成長は見込めない、株主の期待には応えられていないとの危機感があり、グループ経営改革の議論を開始しました。その議論の主な内容は、重過ぎる固定費構造にメスを入れ収益改善を進めることに加え、今後どのような事業に集中しなければならないかを明確にする、すなわち事業ポートフォリオマネジメントを加速させることです。今回のグループ経営改革で最も成し遂げたいことは、固定費構造改革・事業ポートフォリオマネジメントの加速といった宣言したことを必達し、株主の期待に応えることです。2026年度に1,500億円以上の収益改善などの目標が達成できれば、資本市場からの信頼回復につながると考えています。

重富 私自身は2024年6月24日に社外取締役に就任し、実質的には7月からさまざま議論に参画してきました。パナソニックグループの将来像を描くことについては、取締役会がスピード感を持って議論することが重要だと考えていました。当初は取締役会で6ヵ月から1年ぐらいかけて、グループ経営改革について議論する予定でしたが、3ヵ月という短期間の中で結論を出す

取締役会議長
社外取締役
澤田 道隆

社外取締役
重富 隆介

社外取締役対談

ことの重要性が取締役会での共通認識となり、それが2025年2月4日のグループ経営改革プランの発表につながりました。当社の企業価値の長期低迷については、執行側も監督側も強い問題意識を持っており、待たなしの議論となりました。澤田さんと同様に、約束したことを成し遂げることが最も重要と認識しており、取締役会でしっかりと進捗を監督していきます。また、当社のさまざまな成長ポテンシャルを資本市場から十分に評価いただけていないと感じていますが、これは資本市場が見落としているわけではなく、当社の伝え方に課題があると捉えています。事業ポートフォリオの再構築や、将来の稼ぐ力をどのように構築するのか、その具体的な道筋を資本市場に明確に示す必要性を感じています。

経営改革の議論の解像度が増すに連れ、事業会社の危機意識が向上

Q2

取締役会でグループ経営改革を議論する中で、楠見グループCEOを中心とする執行側の覚悟や危機意識の変化など、社外取締役として感じていたことがあれば、教えてください。

重富

時間軸に対する考え方は以前の当社からは完全に変わりました。先ほどの話の通り、今回のグループ経営改革についても、当初は6ヵ月から1年かけて議論する話でしたが、3ヵ月で結論を出すことになりました。楠見グループCEOのリーダーシップのもとで、スピード感を持ってしっかりとまとめ上げたものであり、過去との大きな違いであると感じています。また、株価や時価総額を意識した議論が取締役会で常に出てくるようになりました。資本市場の声にしっかりと耳を傾け、エンゲージメントしながら、当社として何をやるべきなのか判断する姿勢が強化されています。

澤田

楠見グループCEOの危機意識は勿論高いわけですが、執行の中でも事業会社レイヤーではその危機意識にバラつきや温度差があると感じていました。そのような中で、取締役会で真剣かつ真摯な議論が進むにつれて、執行内での危機意識や覚悟が一気に高まりました。その背景としては、固定費構造改革には相当の痛みが伴い、パナソニックグループがどのような企業として生き残るのかを明確にする中では、撤退する事業も出てきますので、自分事として差し迫ってきたのではないかと捉えています。これまでの当社の時間軸では2月4日のグループ経営改革の発表は実現できていなかったと思います。今回、加速的に議論が進みましたが、現在はまだスタート地点に立った状態であり、ここからが本当の勝負です。

目標達成に手応えあり。執行側のコミットメントも強力

Q3

「構造改革」と「事業ポートフォリオマネジメント」により、2026年度に1,500億円以上の収益改善、その先の2028年度のROE10%以上について、達成の手応えを感じていますか。目標達成に向けて、取締役会ではどのように監督していきますか。

澤田

当然ながら達成の可能性や手応えがあるからこそ、発表しているわけです。目標達成に向けては今年が勝負であり、この改革の初期に如何に当社の思惑通りに進められるのかが重要です。取締役会ではその進捗をしっかりとモニタリングし、進捗が思わしくない場合は、執行側に早期に対応を要請していきます。また、コンプライアンス問題が起きると改革が前に進まなくなるので、攻めだけではなく守りのガバナンスを徹底することも重要です。さまざまなリスクを考慮に入れ、コンプライアンス上の問題が発生しないように監督していくことも、取締役会の大事な役割です。



社外取締役対談

重富 今回のグループ経営改革は短期間ではありますが、相当な時間と労力をかけて議論したものであり、かつ精緻な分析をしたものです。執行側のコミットメントは非常に強く、想定を遥かに超えるネガティブな事業環境の変化が起きない限り、今回の目標は達成可能と考えています。また、取締役会によるグループ経営改革の監督は、毎月しっかりとモニタリングすることが大原則です。その上で改革の進捗をはかるKPIを設定し、その実績を半期に1度は公表して透明性を高めることを取締役会として考えております。楠見グループCEOもその点は理解しており、資本市場に対して透明性の高い情報をアップデートしていくコミットメントも高まったと認識しています。



澤田 改革実現のためには、経営陣だけではなく、社員と一体となって協働していくことも重要です。パナソニックグループとして大きな成長の夢と一緒に描きながら、取締役会としてもサポートしていきたいです。

■ 取締役会の構造変化

執行側の事情に影響されない取締役会の運営

Q4 社外取締役の取締役会議長への就任は、当社では初めてのことです。その意義をどのようにお考えですか。

澤田 監督と執行の分離によるガバナンス強化という観点では、社外取締役が取締役会議長を担う意義は大いにあると考えています。私自身も花王株式会社の社長時代、2014年から社外取締役に取締役会議長を担っていただきました。その経験から言うと、議長が執行側の内部の事情を深く知っていることはプラスに働く場合もありますが、マイナスに働く場合もあるように思います。例えば、自社の常識が世間の常識とずれていても、あまり気にせずに議論を進めてしまい、貴重な意見が出てきても重く捉えないことがあり得ます。また、執行側での阿吽の呼吸が取締役会での説明の省略につながり、社外取締役が発言しにくくなることも考えられます。もちろん社内の状況を十分に知らないが故に、取締役会を上手く運営できない面もあるかと思いますが、社外の視点でガバナンスを強化させることを考えると、社外取締役が議長を担う意義はあると考えています。特に、当社は大きな変革期にあるので、これまでとは異なる新しい体制で臨む意味があると感じています。

重富 社外取締役が取締役会議長に就任する一番の利点は、社内の事情や慣習といった制約要因にとらわれずに、取締役会の議事を進行できることです。但し、単に社外取締役が議長になれば良いということではありません。澤田さんのように大企業での経営経験があり、どのようなさじ加減で議論を進めれば良いのか分かっている方であれば務まりません。だからこそ、今回、澤田さんに就任いただいた意義は大きいと考えています。また、取締役会事務局には澤田さんと本音でぶつかってもらいたいと思います。私も大企業にいたのでよく分かりますが、どうしても取締役会議長や社長の顔色を見ながら、議案の上程の仕方などを考えてしまいます。折角、澤田さんのような方に議長に就任いただいたので、事務局も遠慮せずに対応し、取締役会での有意な議論につなげていただくことが肝要です。

社外取締役対談



単なる数合わせではなく、質の高い人選が重要

Q5 社外取締役が取締役会の過半数を占めることをどのようにお考えですか。

澤田 社外取締役の比率が単に上がれば良いというものではなく、当社の中長期の方向性に合致したスキルマトリックスを念頭に置いた人選も重要です。仮に戦略が変われば、新しい戦略に合った社外取締役に就任していただく必要があり、社外取締役の交代も思い切って行う必要があると認識しています。

重富 世の中の潮流に安易に乗るのではなく、当社にとって何が一番有益なのかという観点で考える必要があります。取締役会のメンバーが単なる数合わせであってははいけません。人数を絞ってでも、取締役会でしっかりと意見を述べられる人に就任してもらうべきです。取締役会の中での意見の内容や、社外取締役としての貢献度合いを見てもらい、社外取締役に対する通信簿を付けてもらっても良いと考えています。その上で本当に必要な人に社外取締役に就任してもらうべきです。社外取締役はこのような考えの下で、取締役会で真剣勝負の議論をしていくことが重要であると考えています。

定期的なモニタリングと期限を明確にした対応が必要

Q6 大型投資案件である車載電池、Blue Yonder社に対して、今後の取締役会ではどのように監督し、仮に想定通りのリターンが望めなくなった場合、社外取締役としてどのように対応するお考えですか。

重富 当社の将来を考える上で、車載電池とBlue Yonder社は非常に重要な事業です。経営状況、運営状況について、しっかりとモニタリングする必要があります。その上で、必要に応じて戦略的な選択肢を執行側から提示してもらうほか、取締役会でしっかりとしたメニュー作りまで行う選択もあると考えています。例えば、Blue Yonder社については、ソフトウェア業界では成功したロールモデルがないと、飛躍的な事業成長につながらない面があるので、成功事例を早く作ることが重要です。また、経営が想定通りに進まない可能性も考える必要があります。最も良くないことは、業績が悪化しているにも関わらず、その状況を放置することです。業績悪化の原因を分析し、それに対するオプションメニューの設定をすぐに行い、期限をしっかりと決めて、それまでに判断していく必要があります。期限については、起点をどこにするのかということではありますが、24ヵ月よりも長く取ることは基本的には無いと考えています。12ヵ月から18ヵ月の間で期限を設定し、事前に決めたKPIや通過点としてのマイルストーンが達成されているかどうかを検証する必要があると認識しています。

社外取締役対談

澤田 車載電池、Blue Yonder社への大型投資を決めた背景には、当社の経営のあり方を変えなければならない、新しいモデルを作るという観点もあったと認識しています。車載電池は大きな市場変動がある中で、アクセル・ブレーキをどのように踏むのかといった迅速かつ研ぎ澄まされた経営判断が必要です。Blue Yonder社はソリューションを中心としたソフトウェア型ビジネスを担う経営能力が必要です。取締役会としては、当初の予定通り進んでいるかどうかモニタリングするとともに、軌道修正が必要な場合は迅速に執行側に要請していきます。また、これらの大型投資が経営のあり方の変革につながっているのかという点も、併せてチェックしていきます。

■グループの目指す姿

成功のカギは、ソリューション領域での戦略

Q7

「パナソニックグループは何の会社になるのか?」と、資本市場から長年にわたり、問い続けられています。取締役会議長として、取締役会でこの問いにどのように向き合い、答えを出していくお考えですか。

澤田 当社の現状を踏まえて正面から答えると、「デバイス領域、スマートライフ領域を高収益化しながら、ソリューション領域で利益を生み出し成長する会社になる」ということだと思えます。資本市場から見えていないのは、ソリューション領域での利益の創出と成長の実現をどのように成し遂げるのかという点だと認識しています。小さな事例でも良いので、成功事例を積み上げていくことが大事です。また、これまで当社は真正面から戦ってきました。そのため競争が激しくなると採算が悪化し、撤退を余儀なくされることもありました。これまでは戦う戦略を選択してきたわけですが、この構図を変える必要があると感じています。「戦略」とは、字のごとく「戦い」を「略する」、つまり、できるだけ戦わずに勝つのが戦略の本質であると考えています。戦わずに勝つためには、視点を変える、先行する、スピーディーに取り組む、格段に高い技術で臨む等の差別化が必要です。ソリューション領域で勝つには、このようなことが必要なのではないでしょうか。成功事例を複数持つことができれば、ソリューション領域の成長と利益の拡大につながります。その結果、企業価値が向上し、資本市場の皆様の期待に応えられると考えています。

重富

当社には世界に冠たる技術が多々ありますが、それらが利益を伴った事業展開に結び付いているかどうかは疑問があります。澤田さんのご指摘の通り、私もレッドオーシャンの競争が激しい市場で戦うビジネスの形で本当に良いのかと感じています。プレイヤーの数が限られているにも関わらず、相応の市場規模があるビジネスは世の中にくらでもあります。そのような市場にリソースを集中させて勝負する方が、リスクを抑えつつリターンを拡大させることができます。これはまさに取締役会で議論している事業ポートフォリオの再構築や、キャピタル、リソースのアロケーションの話であり、取締役会で議論すべき本質的なテーマです。当社は潤沢にキャッシュを生み出す事業が何で、どの事業あるいは事業分野にそのキャッシュとリソースを配分すれば、5年後10年後の収益力が最大になるのかを考える必要があります。過去のしがらみや会社の伝統などに縛られずに、事業を再構築する時が来ています。これらをやり切れれば、パナソニックグループが再度日本のリーディングカンパニーとして、かつ、世界に冠たるブランドになれると考えています。

ソリューション領域で勝つビジネスモデルの構築

Q8

2024年6月の社外取締役への就任以前は、パナソニックグループの姿がどのように映っていましたか。「パナソニックグループは何の会社になるのか?」という点について、現在はどのようにお考えですか。

重富

私は以前に20年以上にわたって米国系の投資銀行におり、その時にパナソニックグループを担当していました。長年にわたる付き合いの中で、私自身が持っていたイメージがあります。それは非常に優れた技術とモノづくりのノウハウを持ってはいるが、過去の歴史に縛られている点と、ある一定水準の収益、例えば営業利益率5%程度を達成すると、そこから先は急に力が抜けてしまう点です。そのため持続的な成長および十分な収益力が伴わない事業が多いと感じていました。社外取締役への就任後、社内を見渡すと、これまでの当社の歴史と伝統は大事にしつつも、それ以上にグローバル企業として生き残るために必要なことに必死で取り組む意識が強くなったと感じています。また、「パナソニックグループは何の会社になるのか?」という点については、ソリューション領域という枠の中に7つの事業を並列に並べるのではなく、どういう形であれば当社は成功するのかという議論が必要です。澤田さんがご指摘されていた競合が少ない市場に、当社の優れた製品や技術を投入し、向かうところ敵なしという状況を早期に作り出すことが求められます。そのようなビジネスにつながる事業ポートフォリオマネジメントを取締役会で議論していきたいと考えています。

社外取締役対談

過去にないレベルでのキャピタルアロケーションの議論が必要

Q9 当社に対しての課題認識や何かお感じになることはありますか。

澤田 パナソニックグループは優秀な人達の集まりですが、議論が一定程度まで進むと、意見を徹底的に戦わせ、議論をし尽くすというよりも、きれいに整理し、取りまとめてしまう傾向があると感じています。結果的に、成長に結び付かないまとめ方をしているケースが多いです。スタッフの皆さんのまとめ方には納得性はある一方で、ワクワク感がないと感じています。今後はある種の貪欲さや、自分たちの夢を信じて突き進む部分がより必要と考えています。

重富 本当の意味でのキャピタルアロケーションやリソースアロケーションについて、取締役会で踏み込んだ議論がされていないと感じています。例えば、キャピタルアロケーションについては、今後6ヵ月あるいは12ヵ月で出てくる具体的なキャピタルの金額を、どのように配分するかという議論を今までしていなかったと認識しています。グループ経営改革を発表した以上は、それを最も効率的に達成するために、取締役会のテーブルの上に具体的な事業を並べてキャピタルアロケーションの議論をする必要があります。この議論を取締役会ですること、投下した資本へのリターンが明確になり、当社がより強くなる要件が揃っていくと考えています。また、業績連動型の株式報酬を導入できていないことも課題と認識しています。“Cash is king.”で現金が最も価値のあるものですが、経営陣や幹部の報酬に業績連動型の株式報酬を組み込むことは重要です。資本市場は現在の当社の報酬制度に大きな不満を持っていると感じています。業績連動型の株式報酬は世の中のスタンダードであるので、グローバル企業として導入は避けて通れないと考えています。

澤田 株式報酬については、一般社員レベルでも重要だと考えています。従業員持株会では自動引き落としで株式を購入するので、株式の資産額をしっかりと認識しないものです。株式報酬が付与されると、株価や資産額を気にするようになり、会社の戦略や業績、資本市場から会社がどのように見えているのか、社員も考えるようになります。その結果、目の前の業務に追われるような働き方ではなく、企業価値につながる仕事は何であるのかを考え、働き方が大きく変わると考えています。

重富 業績連動型の株式報酬の目的は大きく2つあり、1つは長期的に利益を引き上げて株価上昇への強いインセンティブを持ってもらうことです。もう1つは、現金の代わりに株式が付与されるので、「株価を下げるわけにはいかない」という心理的な抵抗感や経営に対する責任感を持ってもらうことです。経営陣や幹部のみならず、一般社員にも株式報酬というインセンティブは有効だと考えています。会社全体で株主・投資家の皆様と同じ船に乗り、同一のベクトル上で事業運営することが重要です。

澤田 パナソニックホールディングスが真に日本を代表する企業となるために、これまでの在り様を一新していきたいと思います。5年後、10年後に随分変わったと言われるように、取締役会議長として努力してまいります。



取締役会議長メッセージ



グループ経営改革に対する 取締役会の監督

取締役会議長
社外取締役

澤田 道隆

ステークホルダーからのさまざまな期待に応えるべく、就任を決意

Q1 社外取締役の取締役会議長への就任は、当社では初めてのことで、
取締役会議長の就任を決意された理由をお聞かせください。

津賀取締役会長が退任されることを契機とし、ガバナンスのさらなる強化を目指そうという議論が、当時の指名・報酬諮問委員会で行われました。その中の重要案件の一つが、社外取締役の取締役会議長への起用でした。私自身、花王株式会社の社長時代の2014年に社外取締役の方に取締役会議長に就任いただいたこともあり、その経験を踏まえ、今回当社の取締役会議長への就任の要請がありました。

当社は現在、「グループ経営改革」を進めており、将来の成長のための重要な時期からの就任要請を考えると、非常に重責となります。ただ日本企業の代表である当社のグローバルな位置付けや、株主・従業員・顧客等のステークホルダーからの期待に応えないといけないことを考えると、何とかお役に立ちたいという思いが強く、就任をお引き受けすることにいたしました。ガバナンス強化により取締役会の実効性をさらに高め、その結果として、当社の持続的成長と社会へのお役立ちが両立できるよう、精一杯務めてまいります。どうか宜しくお願いたします。

多様性に富む布陣でグループの経営を監督

Q2 2025年6月の株主総会で取締役13名のうち、6名が新任の取締役となりました。
新たな取締役会への期待や、ホールディングスの取締役会としての
あるべき姿について、お考えをお聞かせください。

ガバナンスのさらなる強化のためのもう一つの重要案件が、社外取締役比率を過半数以上にすることでした。第三者視点を多くすることにより、経営の監督機能のレベルを向上させることができます。勿論、社外取締役比率が高ければ良いというわけではなく、中長期戦略に合致したスキルマトリックスを念頭に入れた人選が重要です。

今回、これまでの取締役会で厳しい指摘をされてこられました富山さん、野路さんが退任されましたが、一方で、AIの日本の権威である松尾さん、M&Aやグローバル経営の知見・経験が豊富な中村さん、外資系企業等での経験や企業価値向上への取り組みに長けておられる瀬戸さんをお迎えし、社外取締役比率が過半数を超えるとともに、これまで以上に多様性に富む布陣となりました。また、社内取締役にしても、これまで当社を支えてこられました津賀さん、佐藤さん、梅田さん、宮部さんが退任され、新たに玉置さん、隅田さん、和仁古さんが加わることになりました。これまでとは異なる新たな視点で取締役会を盛り上げてくれることを期待しています。

ホールディングスの取締役会のあるべき姿ですが、グループ戦略をベースにしなが、グループ全体に関わる事項の意思決定機関として、またグループ経営の監督機関として、事業会社制の良さを活かす形で機能できればと思います。

グループ経営改革の必達に向けた取締役会の運営

Q3 取締役会議長として、取締役会の実効性をどのように向上されていくお考えなのか、
お聞かせください。

取締役は株主から付託を受けて選ばれているわけですから、株主の代表者として、取締役会は株主の期待に沿えるように機能することが実効性につながるようになります。

まず成し遂げなければならないのが、現在進めている「グループ経営改革」を宣言通り進めることだと思います。固定費構造改革・収益改善と事業ポートフォリオマネジメントの加速により、2026年度には、対24年度比で1,500億円以上の収益改善、2028年度には累計3,000億円以上の収益改善、そして、ROE10%以上、調整後営業利益率10%以上の必達です。そのため取締役会では、攻めのガバナンスとして、グループ経営改革の進捗確認をしっかりと行い、課題があれば早急に対応するように議論を進めたいと思います。固定費削減、注力するソリューション領域での利益あるビジネスの確立等を中心に後押しをしていきます。また、経営改革中でのコンプライアンス問題は致命的になります。守りのガバナンスも厳しく進めていきます。

とにかく、適切な議題設定、議論に時間を割けるような運営、取締役各メンバーの多様性が活きるようなファシリテート、そこでいただいた意見を活かす執行との連携などに留意しながら、取締役会を進めていきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

基本的な考え方

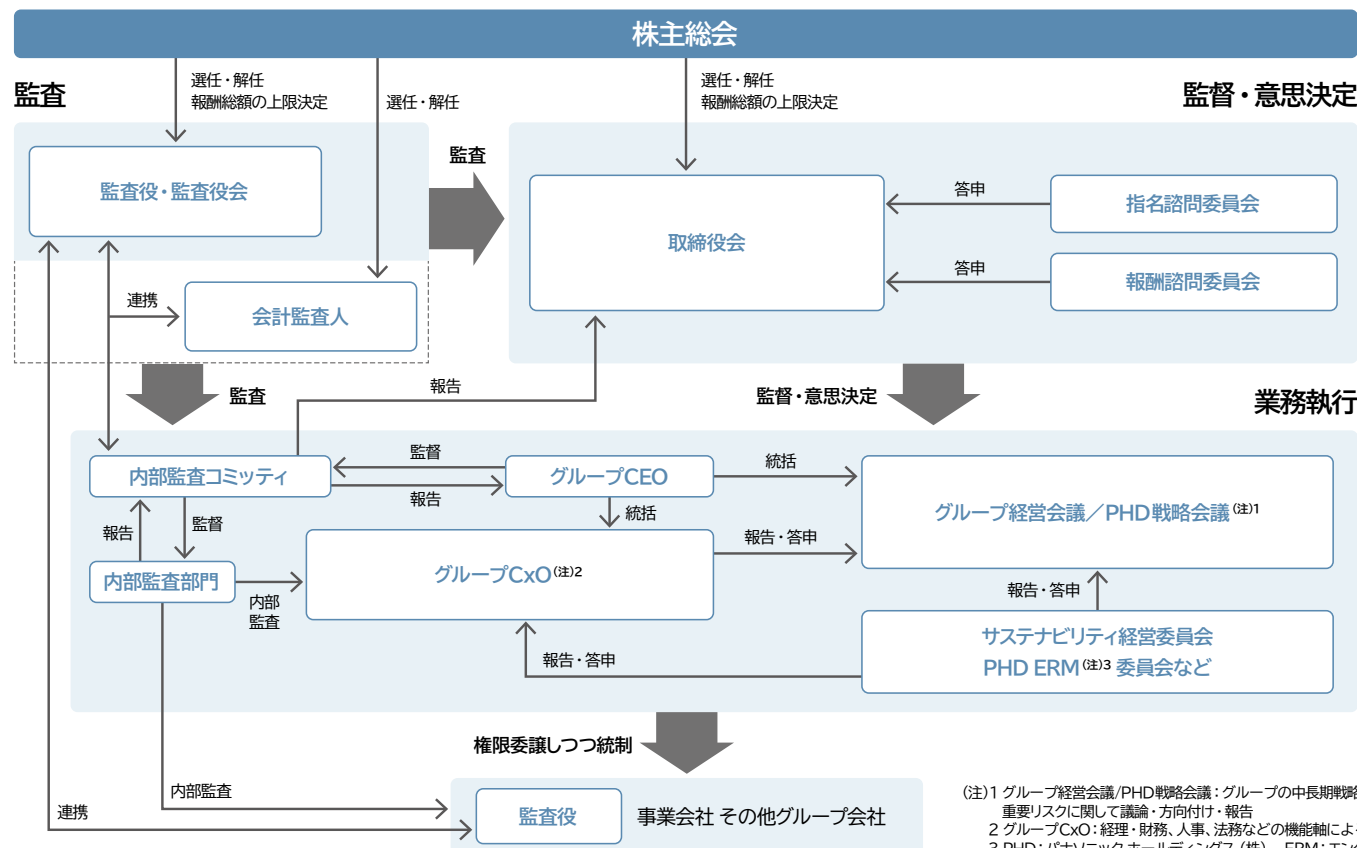
当社は、「企業は社会の公器」という基本理念に基づき、株主や顧客をはじめとするさまざまなステークホルダーとの対話を通じて説明責任を果たし、透明性の高い事業活動を心掛け、公正かつ正直な行動を迅速に取ることで、企業価値を高めていくことが重要であると考えています。

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

の構築・強化に努めています。

2025年6月には、取締役会における社外取締役比率が過半数となり、取締役会議長を社外取締役から選任する等、当社のコーポレート・ガバナンスは大きく前進しました。また、指名・報酬諮問委員会の体制を見直し、より議論の焦点を明確にするために「指名諮問委員会」「報酬諮問委員会」の2つの委員会に分け、さらなる独立性・客観性・透明性の強化を目指しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



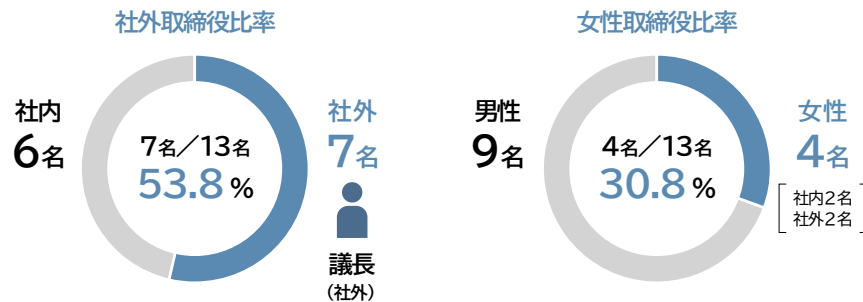
(注)1 グループ経営会議/PHD戦略会議：グループの中長期戦略や当社または事業会社が実施する重要案件、重要リスクに関して議論・方向付け・報告
 2 グループCxO：経理・財務・人事、法務などの機能軸によるガバナンスとグループ戦略・事業支援
 3 PHD：パナソニックホールディングス(株) ERM：エンタープライズリスクマネジメント

コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

体制の概要 (2025年6月23日現在)

取締役会

- 事業会社に権限を委譲することで、事業会社を主体としたスピーディーな意思決定を実現するとともに、グループにとって重要な意思決定と健全で適切なモニタリングを行うべく、グループ中長期戦略およびグループ重要案件の決定と、グループガバナンス・リスク管理を通じたグループの監督に集中
- 取締役会が備えるべき知見を考慮の上、取締役会全体としての知識・経験・能力の多様性を確保。社外で豊富なキャリアと高い見識から、業務執行に関する意思決定や取締役の職務執行に対する監督にとって有益な意見が期待できる、経営者等の社外取締役を選任
- 取締役の過半数を社外取締役で構成
- 取締役会議長を社外取締役から選任
- 株主の皆様の判断を経営に適切に反映できるよう毎年の株主総会で、取締役全員が改選（取締役の任期は1年間）



監査役・監査役会

- 健全な経営と社会的信頼を保証するための、株主の負託を受けた独立機関
- グループの「健全で持続可能な成長」と「中長期的な企業価値の向上」への貢献を目的に、「良識な企業統治体制の確立」を目指す
- 会社業務に精通し、実際に事業場へ赴き、調査権限を行使することで業務の実情を把握することができる、役付取締役経験者またはそれに準ずる者より選任された常任監査役（常勤）を設置。うち、1名は財務・会計に関する相当程度の知見を保有
- 高い専門性・豊富なキャリアと高い見識から取締役の職務執行に対する有益な監査を期待できる経営者・弁護士・公認会計士である社外監査役を選任

取締役会の諮問機関

2025年6月23日開催の取締役会において、指名・報酬諮問委員会の体制および委員を見直しました。各委員会では、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、独立性・客観性・透明性を担保します。

1. 指名諮問委員会

取締役会からの諮問を受けて、当社の取締役・監査役・執行役員および事業会社社長の選解任・再任、グループCEOのサクセッションプラン、ならびに当社の社外取締役体制の審議と取締役会に対する答申を行います。

2. 報酬諮問委員会

取締役会からの諮問を受けて、当社の取締役・執行役員および事業会社社長の報酬制度の審議と取締役会に対する答申を行います。

氏名	地位	指名諮問委員会 ◎委員長 ○委員	報酬諮問委員会 ◎委員長 ○委員
松井 しのぶ	社外取締役 独立	◎	◎
西山 圭太	社外取締役 独立	○	
取締役会議長 澤田 道隆	社外取締役 独立	○	○
重富 隆介	社外取締役 独立		○
楠見 雄規	代表取締役 社長執行役員	○	○

グループ経営会議・PHD戦略会議

- グループの中長期的戦略や当社または事業会社が実施する重要案件、重要リスクに関して議論や方向付け・報告を実施
- グループ経営会議：グループCEOが議長となり、事業会社社長、機能責任者を含む20名程度の経営幹部から構成（原則として月1回の頻度で開催）
- PHD戦略会議：グループCEOが議長となり、人事、経理、法務などの機能責任者を含む10名程度の経営幹部から構成（原則として月2回以上の頻度で開催）

コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

取締役会評価

取締役会実効性評価の実施と活用

当社は、毎事業年度に、取締役会出席メンバーを対象とした取締役会実効性評価を実施しています。実効性評価の結果については取締役会報告議案として共有し、取締役会出席メンバーから提起された課題および改善策等について取締役会で議論を行っています。その議論の結果を踏まえ、今後の取締役会の体制、運営改善等の施策を検討・実施することで、継続的にPDCAサイクルを積み重ね、取締役会の実効性向上およびガバナンスの強化につなげています。

(1) 前年度の実効性評価を踏まえた2024年度の重点的な取り組み

2024年度においては、以下の取り組みを重点的に行いました。

- グループ経営改革、事業ポートフォリオマネジメントの議論に集中し、取締役会外の時間も活用し議論を活性化
- 株主との対話・エンゲージメントに関する取締役会に対する報告を強化し、グループ経営改革の議論にも活用
- グループとしての重点投資領域事業のモニタリングを実施

(2) 2024年度の実効性評価

当社は、取締役会実効性評価の実施時期を見直し、取締役の任期サイクルに合わせ、毎年3月から5月にかけて実施することにしました。また、取締役会実効性評価のプロセスについても、社外役員コミッティで議論し、従来の4段階評価の定量的な測定よりもインタビューに重点を置いた方が実効的ではないかとの意見を受け、見直しました。

当年度は、インタビューおよびそれを効果的に行うための自由記述式のアンケートを以下の内容で実施しました。

- **実施期間** : 2025年3月28日～4月9日（事前アンケート）
2025年4月15日～5月14日（インタビュー）
- **対象者** : 取締役・監査役・陪席執行役員
- **事前アンケート** : (1) 2024年度の実効性評価を振り返り良かった点
(2) 2025年度の戦略議論に向けて改善すべき点、議論が不十分であると感じる点
(3) 2025年度の優先アジェンダについて
- **インタビュー** : 対象者ごとの事前アンケートの深掘り、課題認識について
- **評価結果報告** : 2025年5月29日開催の取締役会にて取締役会事務局から共有

(3) アンケートとインタビューの結果

「2024年度は、取締役会メンバーがパナソニックグループの企業価値向上に向けて一致団結し、社外役員と執行側が連携して経営改革の意思決定を行うことができ、過去最も実効性が発揮された年であった」との評価がされました。一方で、当社グループの目指すべき姿や成長戦略の解像度をさらに上げるために、2025年度は集中的に成長戦略について議論を行うべきであり、実効的な議論に向けた仕掛け（アジェンダ設計、ディスカッションポイントの明確化、取締役会に対する情報提供の一層の充実等）の検討が必要との課題が抽出されました。その後、第118回定時株主総会（6月23日開催）で選任された新たな取締役会メンバーで、現状の取締役会の課題に対する改善策、年間アジェンダと取締役会運営方針について議論を行いました。

[\(2025年度の実効性評価の詳細については、こちらをご参照ください。\)](#)

2024年度 取締役会での監督内容

取締役会

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

2024年度の実効性評価の主要アジェンダは以下のとおりです。当年度は、特に、グループ経営改革、および事業ポートフォリオの議論に集中して時間を充て、取締役会以外でも議論の場を設け、監督機能を発揮しました。なお、2024年度における取締役会の開催回数は13回であり、1回あたりの所要時間は2時間49分でした。

【主要アジェンダ】

- グループ経営改革
- 事業ポートフォリオマネジメントの進捗
- 重点投資領域事業の戦略報告
- 米国カンザス州車載電池工場への投資
- パナソニック コネクト（株）プロジェクト事業等の戦略的資本提携および新会社設立
- 独立社外取締役を取締役会議長とすることを始めとしたコーポレート・ガバナンス強化施策
- 株主との対話・エンゲージメント
- 役員報酬に係るマルス・クローバック条項の導入
- リスクマネジメントの取り組み
- グループコンプライアンスの取り組み
- グループ品質コンプライアンス調査報告
- サステナビリティ戦略
- サイバーセキュリティの取り組み
- 政策保有株式の保有意義
- 監査方針・監査報告 等

コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

指名・報酬諮問委員会

2024年度、本委員会は9回開催され、主に以下の内容で審議または確認を行いました。

- グループCEOのサクセッションプラン
- グループCEO・執行役員および事業会社社長の後継者候補
- 取締役等の候補者に関する社内検討の結果
- 取締役・執行役員・事業会社社長の罷免・不再任基準のガイドライン
- 取締役・執行役員・事業会社社長の報酬制度 等

なお、取締役・執行役員・事業会社社長の候補者および報酬制度についての考え方等については、委員会での審議内容を取締役会に答申しています。

2024年度の委員会への出席率は以下の通りです。

委員長：澤田社外取締役 100%

委員：松井社外取締役 100%、富山社外取締役 78%

津賀取締役会長 100%、楠見代表取締役社長執行役員 100%

※2025年6月23日付で、指名・報酬諮問委員会の代わりに、指名諮問委員会、報酬諮問委員会の2つの機関を設置。(P36参照)

社外取締役・社外監査役に対する情報提供・サポート

社外取締役・社外監査役が取締役会で十分な発言・議論が行え、取締役会の実効性向上につながるよう、以下の情報提供等のサポートを実施しています。

- 取締役会メンバーが閲覧可能な専用サイトに、取締役会の議案書、PHD戦略会議の議事録、事業会社取締役会の議案書等も掲載し、執行側での議論・検討状況を随時把握可能な仕組みを構築
- 重要な議案については、取締役会外の場で事前説明会を実施
- 原則、取締役会の3営業日前（2025年7月度取締役会より1週間前に変更）までに議案書を専用サイトに掲載し、事前に質問が可能な仕組みを構築
- 取締役会終了後に、社外取締役・社外監査役を中心としたラップアップを適宜実施し、取締役会議長や取締役会事務局が取締役会での気づき、課題について意見を聴取する機会を適宜設定
- 新任社外取締役・新任社外監査役に対しては、当社の経営戦略や事業内容、主要事業の戦略への理解を深めるため、就任時に新任役員研修を実施

役員報酬

報酬構成比率（代表取締役社長執行役員）

基本報酬 1	業績連動報酬 0.55 (2025年度は短期のみ※)	譲渡制限付株式報酬 0.75
-----------	----------------------------------	-------------------

※当社グループは、2025年度を今後の持続的な成長に向けた経営改革に徹する1年と位置付けており、**2025年度については中期業績連動報酬を休止**します。

なお、中期業績連動報酬および株式報酬を含めた、中長期の業績向上・企業価値向上に資する報酬のあり方については、2026年度以降に向けて継続的に検討していきます。

企業価値の向上をより動機付けるため、代表取締役社長執行役員にはほかの取締役よりも高い比率を設定
(社内取締役の平均比率 0.25)

業績連動報酬（2025年度は短期のみ）

業績連動報酬（短期業績連動部分）は財務・非財務項目の評価に応じて、支給額が最小0%～最大200%の範囲で変動します。

目標達成時に標準年額（100%）が支給される仕組みとしています。

また、重大コンプライアンス事案の未然防止・発見・是正を目的に、マルス・クローバック条項を2025年度から導入しています。

	評価指標・項目	変動幅	ウェイト
財務	・調整後営業利益 ・ROE	0%～200%	50%
非財務	・重篤災害撲滅・コンプライアンス徹底・人権の尊重 ・環境貢献 ・人材戦略 ・競争力強化に係るオペレーションKPI	0%～200%	50%
ウェイト合計			100%

※役員報酬のより詳細な内容については、[有価証券報告書（第118期）](#)のP95-100をご参照ください。

取締役会・監査役会の構成 (2025年6月23日現在)

取締役および監査役に期待するスキル・知見

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

当社取締役会が上記の役割を果たすために、当社取締役は社会課題に真剣に向き合い、企業価値を高めるための、変革への熱意・覚悟を保持していることを大前提として、取締役会として備えるべきスキル・知見を9つに整理しています。

これらの知見について、各取締役・監査役が有する特に発揮することが期待されるスキル・知見のうち、上位4項目以内の一覧は下表の通りです。

取締役会として備えるべき9つのスキル・知見

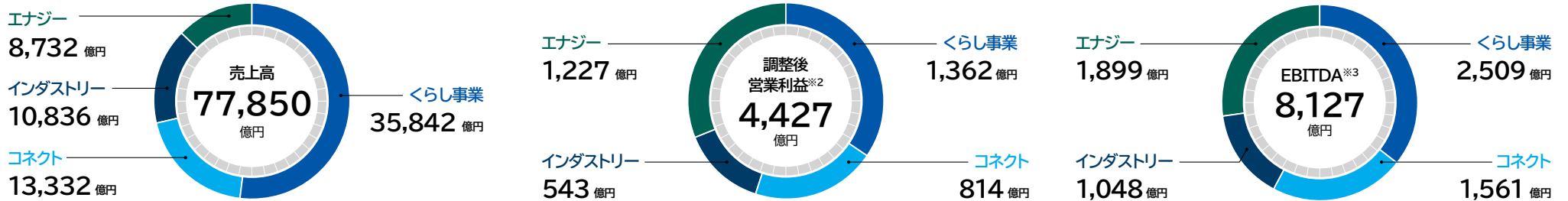
- ① コングロマリット企業におけるポートフォリオマネジメント（PFM）推進の企業再生の知見、企業価値向上のためのターンアラウンドの知見、資本市場やアクティブ投資家目線での企業価値向上施策の知見
- ② グローバル・コングロマリット企業における経営の知見
- ③ AIやデータの利活用、DXを価値創出につなげた経験
- ④ 長期的な社会変化を捉え、その変化の中でどのようにポジショニングをとり成長を実現するか構想できる知見
- ⑤ 経営にサステナビリティの要素を取り入れ、企業価値向上につなげてきた経験
- ⑥ 事業戦略と連動した人材PFMの推進や人的生産性の最大化に向けた人的資本投資の実行経験
- ⑦ グローバルな政治経済情勢・産業政策に対する深い理解や分析、政策提言・立案等の経験
- ⑧ 資本効率向上等を実現するための財務的な洞察に関する知見および大規模な投資判断の経験
- ⑨ 技術・生産・品質等に関する知見に基づく競争力強化の取り組みやイノベーションの促進を担った経験

氏名	性別 ● 男性 ● 女性	地位	2024年度の出席回数 <small>※の出席回数は、2024年6月23日 就任後のもの</small>	特に期待するスキル・知見										
				短～長期				長期						
				① PFM・ 企業価値向上	② グローバル 経営	③ AI・データ 利活用	④ 未来情報・ 成長戦略	⑤ サステナビリティ 経営	⑥ 人的資本経営	⑦ 地政学・ 産業政策	⑧ 財務・ 投資判断	⑨ 技術・モノづくり・ サプライチェーン		
取締役	楠見 雄規	代表取締役 社長執行役員	取締役会13/13回 (100%)	●	●		●							●
	本間 哲朗	代表取締役 副社長執行役員	取締役会13/13回 (100%)	●	●		●					●		
	玉置 肇 <small>新任</small>	代表取締役 副社長執行役員	—		●	●	●							●
	少徳 彩子	取締役 執行役員	取締役会13/13回 (100%)	●				●		●				
	隅田 和代 <small>新任</small>	取締役 執行役員	—	●			●	●				●		
	和仁古 明 <small>新任</small>	取締役 執行役員	—	●			●					●		
	松井 しのぶ	社外取締役 <small>独立</small>	取締役会13/13回 (100%)			●			●			●		
	松尾 豊 <small>新任</small>	社外取締役 <small>独立</small>	—			●	●							●
	中村 邦晴 <small>新任</small>	社外取締役 <small>独立</small>	—	●	●							●	●	
	西山 圭太	社外取締役 <small>独立</small>	取締役会13/13回 (100%)			●	●			●	●			
	<small>取締役会議長</small> 澤田 道隆	社外取締役 <small>独立</small>	取締役会13/13回 (100%)						●					●
	瀬戸 潤子 <small>新任</small>	社外取締役 <small>独立</small>	—	●						●		●		
	重富 隆介	社外取締役 <small>独立</small>	取締役会10/10回 (100%)*	●	●						●	●		
	監査役	<small>監査役会議長</small> 馬場 英俊	常任監査役	監査役会13/13回 (100%) 取締役会13/13回 (100%)		●				●			●	
徳田 佳昭		常任監査役	監査役会10/10回 (100%)* 取締役会10/10回 (100%)*			●	●							
江藤 彰洋		社外監査役 <small>独立</small>	監査役会13/13回 (100%) 取締役会13/13回 (100%)	●	●							●		
中村 明彦		社外監査役 <small>独立</small>	監査役会13/13回 (100%) 取締役会13/13回 (100%)						●		●	●		
由布 節子		社外監査役 <small>独立</small>	監査役会13/13回 (100%) 取締役会13/13回 (100%)						●		●			

取締役・監査役・執行役員の詳細は[こちら](#)をご確認ください

セグメント情報

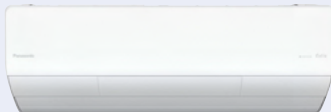
2024年度 セグメント情報 (オートモーティブセグメント除き)^{※1}



暮らし事業

一人ひとりに寄り添いその人にあった「くらしの質」向上、社会活動を維持・向上する安心安全な「くらしインフラ」の提供、省エネ・資源保全が可能な商品・クリーンエネルギー創出・利活用による脱炭素・循環経済への貢献に取り組みます。

主な商品



ルームエアコン



冷蔵庫、洗濯機



配線器具

コネク

「現場から社会を動かす未来へつなぐ」というパーパスのもと、顧客起点でお客様の「現場」に貢献する新しいソリューションを提供します。

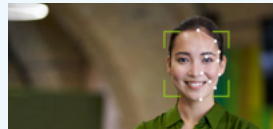
主な商品



サプライチェーンマネジメントソフトウェア



航空機内エンターテインメントシステム



顔認証ソリューション

インダストリー

情報化社会の進展にともなうデータ爆発、モビリティ社会における環境・安全性要求の高まり、モノづくりにおける労働力不足など、困難な社会課題の解決に多様なデバイステクノロジーで貢献します。

主な商品



コンデンサ



多層基板材料



リレー



産業用モーター

エネルギー

日々のくらしを支える乾電池、データセンターなどの社会インフラおよびEVをはじめとするモビリティを支える電池を事業領域とし、事業を通じて“幸せの追求と持続可能な環境が矛盾なく調和した社会”を実現します。

主な商品



データセンター向け蓄電システム



車載用円筒形リチウムイオン電池



一次電池 (乾電池/リチウム一次電池)

各セグメントの売上高と営業利益については、有価証券報告書に「セグメントの経営成績」を記載していますのでご参照ください。
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/library/securities-report.html>

※1 2024年12月のパナソニックオートモーティブシステムズ(株)の株式譲渡に伴い、連結業績からオートモーティブセグメントの業績(譲渡対象外の拠点に関する業績を除外後)を差し引いたものを表示

※2 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

※3 営業利益と減価償却費(有形/使用権資産)、償却費(無形)の合計。貸手側のリース会計処理が適用される原資産の減価償却費相当およびBlue Yonder社買収時の「資産・負債の再評価」に伴う一時的な会計処理の影響を調整

セグメント情報

くらし事業

CEO
品田 正弘



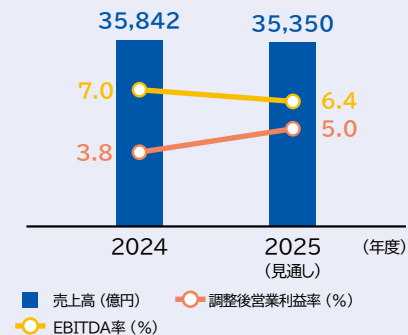
新たな体制に向けた競争力強化のため、くらしセグメントの経営改革を完遂する

私は、お客様の期待を超える商品やサービスの提供により、くらしのベストパートナーとして、お客様のくらしの質の向上に引き続き貢献してまいります。

そのために、グループ経営改革の各施策を着実に推進し、各事業の競争力を強化することで収益性の向上を図ります。

● パナソニック株式会社が2030年に目指すべき姿
<https://www.panasonic.com/jp/about/mission-vision-value.html>

業績推移



コネク

プレジデント・CEO
樋口 泰行



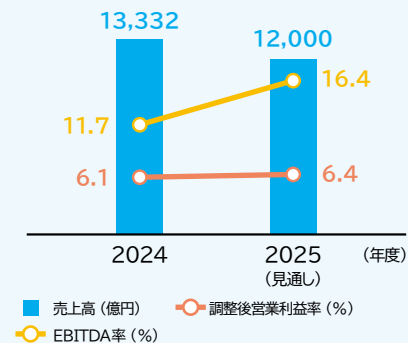
B2Bのお客様の多様な「現場」の課題解決に貢献するソリューションを提供

私は、持続的な企業価値の向上に向け、これまで実行してきた事業の選択と集中により実現した高収益事業による加速度的な成長を目指してまいります。

併せて、組織適正化にも取り組み、本社機能の極小化とソリューション人員比率の向上で成長の後押しを図ります。

● 業種・課題
<https://connect.panasonic.com/jp-ja/about/who-we-are>

業績推移



インダストリー

CEO
小澤 正人

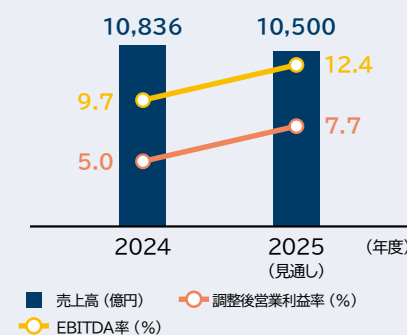


材料・プロセス技術を磨き上げ、お客様とともに社会変革をリードする

私は、変革の土台となる風土改革の実行とともに、独自技術を核とする材料・プロセス系へ事業を転換し、高収益化を実現します。社会の「頭脳」として進化するAI・コンピューティング領域に向き合い、幅広いアプリケーションを通じて、社会の変革に貢献します。

● 経営戦略
<https://www.panasonic.com/jp/industry/outline/strategy.html>

業績推移



エナジー

CEO
只信 一生

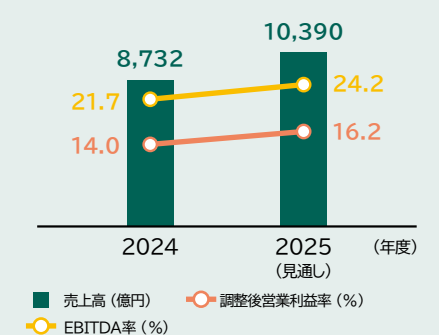


経営環境の変化に対応しつつ、車載事業とデータセンター事業の両輪で収益拡大を実現

私は、将来にわたる持続的な成長に向け、本年度はこれまでの仕込みを着実に刈り取るフェーズチェンジの年と位置付けています。経営環境の変化は激しいものの、米カンザス車載電池工場を立ち上げるとともに、急拡大するデータセンター向け需要を取り込み、収益拡大を進めます。

● パナソニック エナジー サステナビリティサイト
<https://www.panasonic.com/jp/energy/sustainability.html>

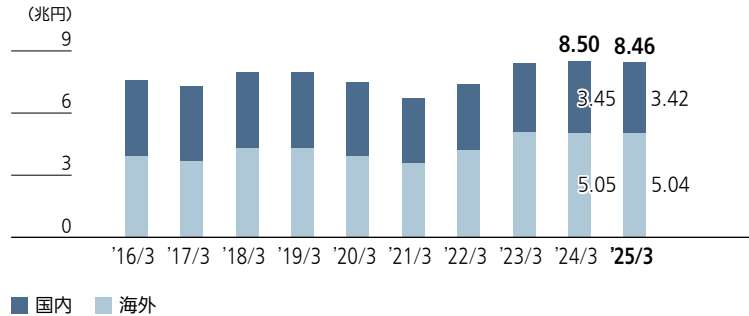
業績推移



企業データハイライト (財務データ)

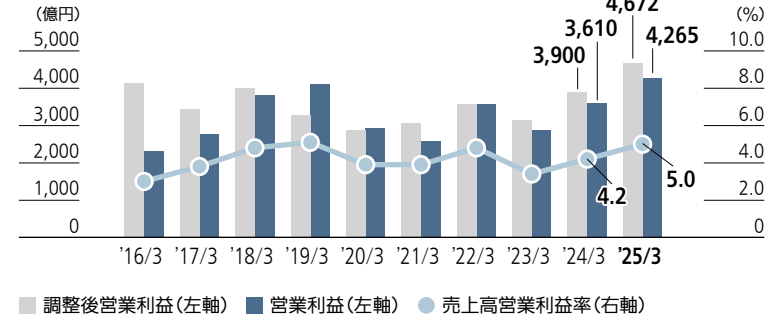
当社および連結子会社
各表示年3月期または3月期末
国際会計基準 (IFRS) に準拠

売上高



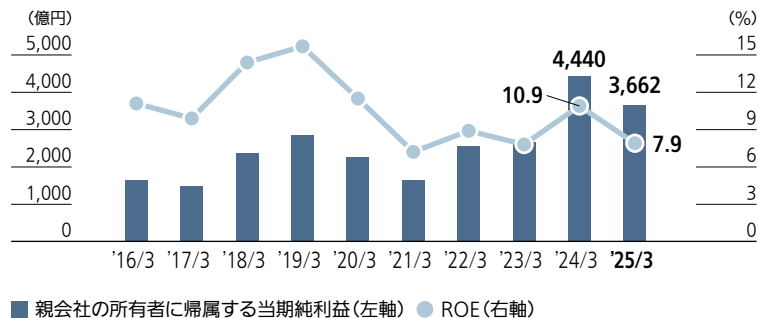
くらし事業、コネクタ (プロセスオートメーション、アビオニクス等) やインダストリーとエネルギーにおける生成AI関連の販売増に加え、為替換算の影響による増加はありましたが、オートモーティブにおけるパナソニック オートモーティブシステムズ (株) (PAS) の非連結化による影響により、僅かに減収となりました。

営業利益/売上高営業利益率



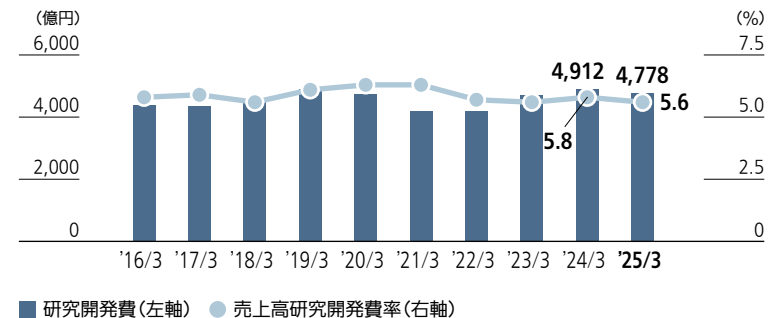
インフレによる固定費増加や戦略投資の増加、PASの非連結化影響や株式譲渡に関連する費用計上などはありませんでしたが、増販益や合理化の進捗などにより、営業利益、調整後営業利益ともに増益となりました。セグメント別では、オートモーティブを除く、すべてのセグメントの営業利益は増益となりました。

親会社の所有者に帰属する当期純利益/ROE



2024年3月期にパナソニック液晶ディスプレイ (株) の解散 (特別清算) および同社に対する債権放棄を決議したことに伴う法人所得税費用の減少があった反動により、減益となりました。

研究開発費/売上高研究開発費率

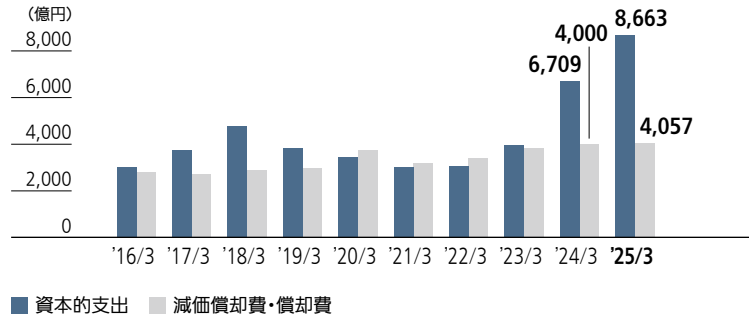


Panasonic HXなど、将来を担う新技術や新製品の開発に注力しました。加えて、「地球環境課題の解決」への貢献と、「社会とくらしのウェルビーイング」へのお役立ちを目指した技術開発にも、積極的に取り組みました。

(環境・技術戦略についてはP21「環境・技術戦略」をご参照ください。)

企業データハイライト (財務データ)

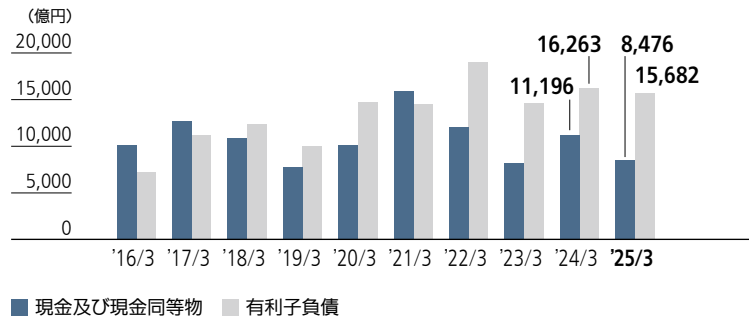
資本的支出／減価償却費・償却費



将来の成長に向けて、重点事業を中心に投資を着実に進めていくという考え方にに基づき、設備投資を実施しました。設備投資の主な対象は、車載電池等の生産設備および北米の新工場建設、欧州のヒートポンプ式温水給湯暖房機（A2W）ほかの家庭用電化機器・電設資材等です。

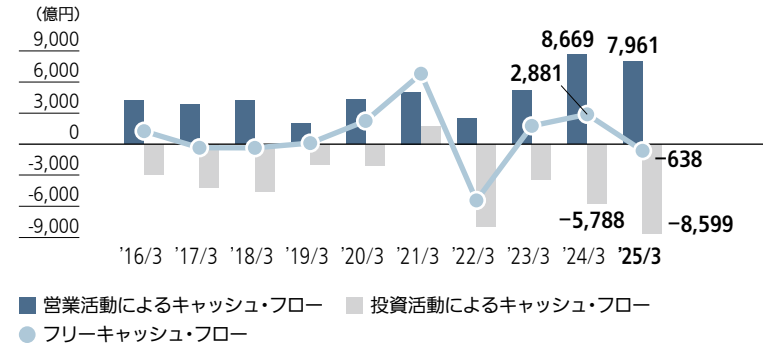
(注) 資本的支出は、有形固定資産および無形固定資産の発生ベースの金額です（企業結合による増加を除く）。減価償却費・償却費は、有形固定資産、使用権資産（2020年3月以降）の減価償却費、および無形資産の償却費の金額です。

現金及び現金同等物／有利子負債



現金及び現金同等物の残高は、前年度末に比べ、減少しました。社債償還資金への充当および今後の事業展開に必要な資金の確保を目的として、5年ぶりとなる米ドル建無担保普通社債の発行や円建無担保普通社債の発行を実施しました。また、運転資金などの調達を主にコマーシャルペーパー（CP）の発行により行いました。これらを含め、有利子負債は、前年度末に比べ、減少しました。

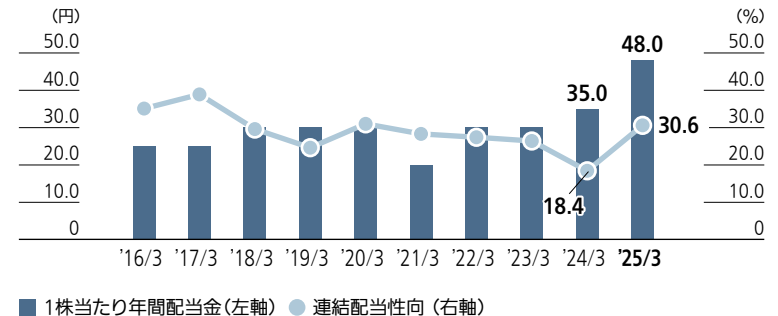
フリーキャッシュ・フロー



営業キャッシュ・フローの前年差の主な要因は、米国IRA補助金の第三者への権利売却による資金化があった一方で、運転資本増減等が悪化したことなどによるものです。投資キャッシュ・フローの前年差の主な要因は、PASの株式譲渡に伴う収入はあったものの、車載電池を中心とした設備投資の増加や、One Network Enterprises, Inc. の買収に係る支出があったことなどによるものです。

※リースを含むと判定される製品供給契約に基づき、貸手リース会計を適用することに伴うリース債権の回収額は、投資キャッシュ・フローに含まれています。

1株当たり年間配当金／連結配当性向

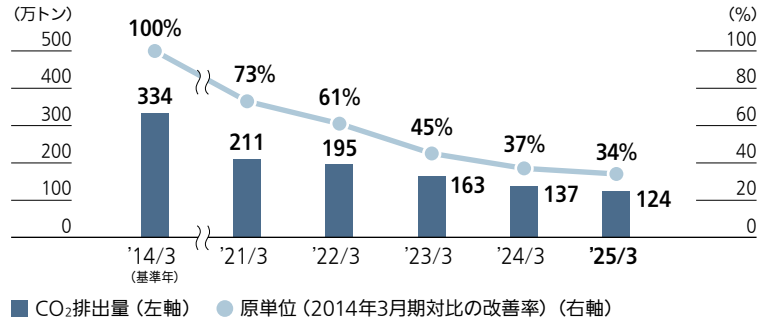


配当方針、および財務体質の状況等を総合的に勘案し、前年に比べ、1株当たり年間配当を13円増配しました。株主の皆様に対する利益還元を最も重要な政策の一つと考え、株主の皆様からの投下資本に対するリターンとの見地から連結業績に応じた利益配分を基本とし、連結配当性向30%を目安に、安定的かつ継続的な配当に努めています。

企業データハイライト (非財務データ)

詳しくは「サステナビリティデータブック2025」をご参照ください。

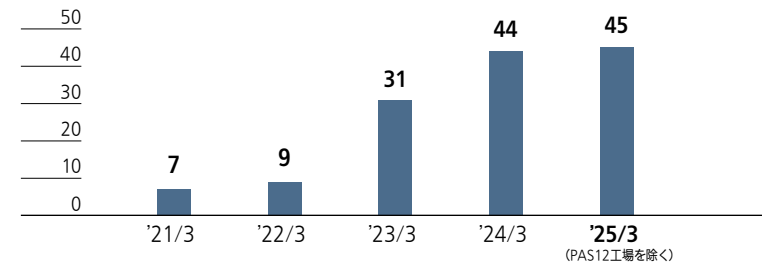
生産活動におけるCO₂排出量と原単位



Panasonic GREEN IMPACTでは、2030年度までに、全事業会社で自社拠点のCO₂排出量の実質ゼロ化を目標としています。CO₂排出実質ゼロの工場づくりなどにより、2013年度以降、生産活動におけるCO₂排出量は順調に減少しています。

(注)原単位は、CO₂排出量を、グループ全社の売上高で除して算出した「CO₂原単位」の2013年度対比の改善率を算出しています。

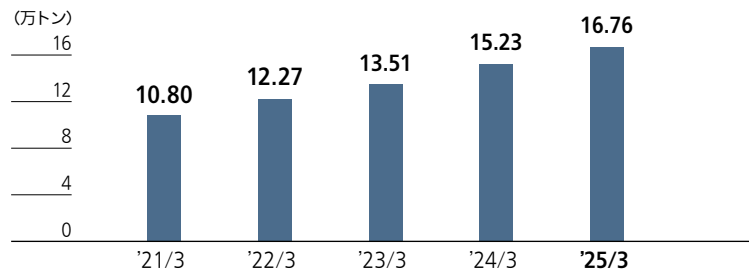
CO₂実質ゼロ工場数 (2018年度からの累計)



2018年度にグループ初となるCO₂実質ゼロ工場を実現して以降、2023年度までに44工場でCO₂実質ゼロ化を実現しました。2024年度のCO₂実質ゼロ工場は、2024年12月に連結対象外となったパナソニック オートモーティブシステムズ (株) (PAS) で2023年度に達成した12工場を除いた上で、昨年から13工場増えて45工場となり、GIP2024の目標である「CO₂実質ゼロ工場 37工場※」を上回りました。

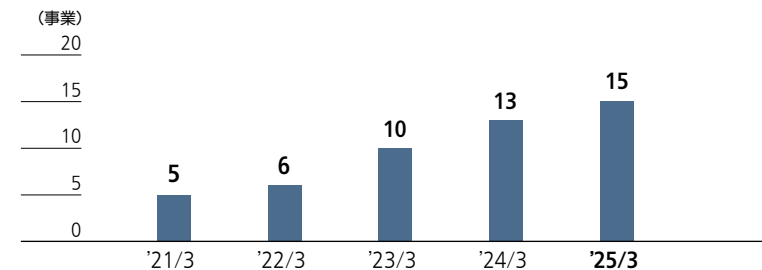
※PASの12工場を含む

再生樹脂利用実績 (2014年度からの累計)



循環型モノづくりを推進するため、投入資源の削減を進めるとともに、再生樹脂の種類ごとに、その特性にあわせた循環の仕組みづくりに取り組んでいます。製造側での使いこなす工夫、リサイクル技術開発などの課題に取り組むことで、2024年度は約1.5万トンの再生樹脂を冷蔵庫・エアコン・洗濯機・テレビなどの製品に活用しました。2022年度から2024年度の累計で4.5万トンとなり、GIP2024で目標としていた9万トンには届かず、未達成となりました。引き続き、廃樹脂の回収から再加工・再使用までのサプライチェーンを強化し、再生樹脂の利用拡大に努めていきます。

サーキュラーエコノミー型事業モデル/製品 (2020年度からの累計)

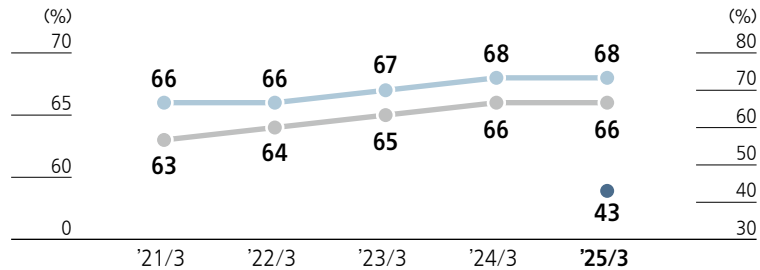


資源の有効活用と顧客価値の最大化を実現するため、サーキュラーエコノミー (CE) 型事業の創出に取り組んでいます。「LAUNDROOM (ランドルーム)」、「S-cubo Cs (エスクーボシーズ)」、「S-cubo (エスクーボ) 見守りサービス」、「noiful (ノイフル)」など、2024年度までにGIP2024の目標である13事業を上回る15のCE型事業を立ち上げました。今後は、GIP2024+1に示された資源関連の取り組みをさらに強化し、CE型事業を16事業へと拡大することを目指します。

企業データハイライト (非財務データ)

[人的資本に関する取り組み詳細はこちらをご参照ください。](#)

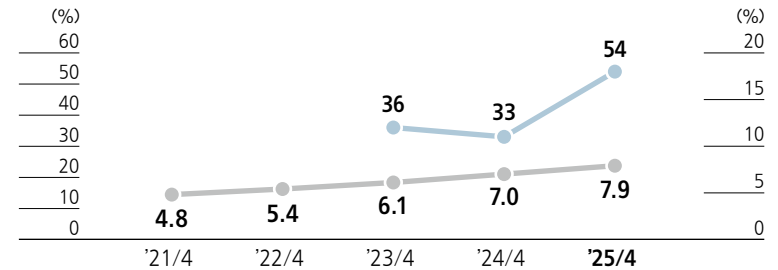
従業員意識調査の肯定回答率／UNLOCK指標



● 社員エンゲージメント (左軸) ● 社員を活かす環境 (左軸) ● UNLOCK指標 (右軸)

当社グループでは、毎年グローバル約15万人の社員を対象に従業員意識調査を実施しています。これまで特に重視してきたのは、「社員エンゲージメント」(自発的な貢献意欲)と「社員を活かす環境」(適材適所、働きやすい環境)に関する設問群でしたが、2025年度より課題をフォーカスの上、新しくUNLOCK指標を重要指標として設定しています。2030年度にはこの指標を70%以上とすることを目標としています。

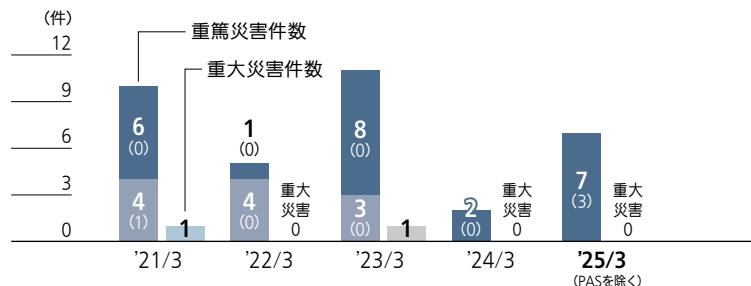
経営チームの多様性比率／女性管理職比率 (日本地域)



● 経営チームの多様性比率 (左軸) ● 女性管理職比率 (右軸)

多様な価値観や視点を尊重することが、より良い意思決定と成長につながると考え、Diversity, Equity & Inclusionの取り組みを推進しています。重要指標として、経営チームの多様性比率 (PHD執行役員の女性、日本以外の国籍、キャリア入社者の割合)および女性管理職比率 (日本地域)を設定しています。2031年4月にはそれぞれの指標を半数以上、16%とすることを目標としています。

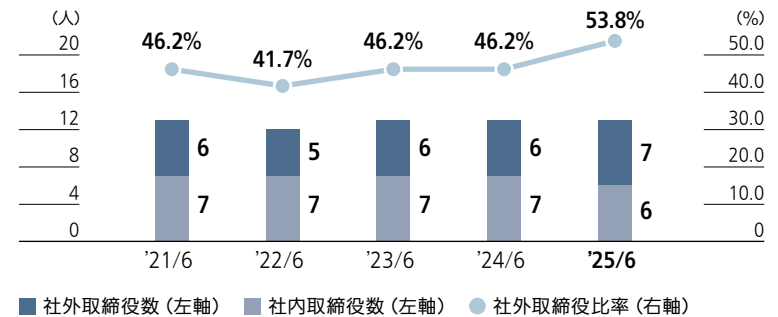
重篤災害・重大災害の発生件数



重篤災害件数 ■ 国内 ■ 海外 重大災害件数 ■ 国内 ■ 海外
()は死亡災害件数

モノづくり現場における重篤・重大災害の撲滅に向けて、設備安全基準に基づく設備安全対策を推進するとともに、過去の重篤災害事例の分析結果を踏まえた災害の未然防止活動を展開し、安全確保の徹底を図っています。「重篤災害・重大災害」の発生件数を重要指標として設定しており、2024年度は重篤災害件数:グループ全体7件(すべて日本以外の地域。うち、死亡災害3件)、重大災害件数:グループ全体0件でした。それぞれ0件とすることを目標としています。

取締役構成数／社外取締役比率



■ 社外取締役数 (左軸) ■ 社内取締役数 (左軸) ● 社外取締役比率 (右軸)

取締役会では、全体としての知識・経験・能力の多様性の確保を目指しています。2025年6月末時点においては、社外での豊富なキャリアと高い見識から、業務執行に関する意思決定や取締役の職務執行の監督として有益な意見が期待できる社外取締役を、7名(取締役会メンバーの過半数)選任しています。(詳細はコーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。)

10年間の主要財務データ

当社および連結子会社
各表示年3月期もしくは3月期末
国際会計基準 (IFRS) に準拠

	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
会計年度 (百万円)										
売上高	7,626,306	7,343,707	7,982,164	8,002,733	7,490,601	6,698,794	7,388,791	8,378,942	8,496,420	8,458,185
調整後営業利益	413,246	343,616	401,202	327,032	286,663	307,155	357,700	314,077	389,999	467,223
営業利益	230,299	276,784	380,539	411,498	293,751	258,600	357,526	288,570	360,962	426,490
税引前利益	227,529	275,066	378,590	416,456	291,050	260,820	360,395	316,409	425,239	486,289
親会社の所有者に帰属する当期純利益	165,212	149,360	236,040	284,149	225,707	165,077	255,334	265,502	443,994	366,205
資本的支出	299,881	373,208	475,187	380,678	342,098	301,494	305,108	394,891	670,893	866,301
減価償却費・償却費	277,716	269,998	287,324	295,694	372,973	317,572	339,148	382,289	399,984	405,729
研究開発費	438,851	436,130	448,879	488,757	475,005	419,764	419,807	469,785	491,224	477,753
フリーキャッシュ・フロー	125,551	▲ 34,746	▲ 35,646	10,290	224,207	680,634	▲ 543,519	176,709	288,055	▲ 63,843
営業活動によるキャッシュ・フロー	419,355	385,410	423,182	203,677	430,303	504,038	252,630	520,742	866,898	796,083
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 293,804	▲ 420,156	▲ 458,828	▲ 193,387	▲ 206,096	176,596	▲ 796,149	▲ 344,033	▲ 578,843	▲ 859,926
会計年度末 (百万円)										
現金及び現金同等物	1,012,666	1,270,787	1,089,585	772,264	1,016,504	1,593,224	1,205,873	819,499	1,119,625	847,561
総資産	5,488,024	5,982,961	6,291,148	6,013,931	6,218,518	6,847,073	8,023,583	8,059,527	9,411,195	9,343,191
有利子負債	724,841	1,124,004	1,239,444	998,721	1,471,311	1,447,423	1,897,284	1,457,107	1,626,279	1,568,243
親会社の所有者に帰属する持分	1,444,442	1,571,889	1,707,551	1,913,513	1,998,349	2,594,034	3,164,962	3,618,402	4,544,076	4,694,421
資本合計	1,647,233	1,759,935	1,882,285	2,084,615	2,155,868	2,768,502	3,347,171	3,789,958	4,721,903	4,874,829

本表に対する注記

- 調整後営業利益は、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ています。
- 資本的支出は、有形固定資産および無形資産の発生ベースの金額です。(企業結合による増加を除く)
- 減価償却費・償却費は、有形固定資産、使用権資産 (2020年3月期以降) の減価償却費、および無形資産の償却費の金額です。
- 有利子負債は、「短期負債及び一年以内返済長期負債」、「長期負債」、「リース負債」の合計です。

10年間の主要財務データ

	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
1株当たり情報 (円)										
1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益										
基本的	71.30	64.33	101.20	121.83	96.76	70.75	109.41	113.75	190.21	156.87
希薄化後	71.29	64.31	101.15	121.75	96.70	70.72	109.37	113.72	190.15	156.83
1株当たり年間配当金	25.00	25.00	30.00	30.00	30.00	20.00	30.00	30.00	35.00	48.00
1株当たり親会社の所有者に帰属する持分	622.34	673.93	732.12	820.41	856.57	1,111.73	1,356.08	1,550.23	1,946.62	2,010.81
PBR	1.66	1.87	2.08	1.16	0.96	1.28	0.88	0.76	0.74	0.88
PER	14.50	19.56	15.03	7.83	8.53	20.12	10.86	10.39	7.60	11.29
財務指標										
親会社所有者帰属持分当期純利益率 (ROE) (%)	11.1	9.9	14.4	15.7	11.5	7.2	8.9	7.8	10.9	7.9
売上高親会社の所有者に帰属する当期純利益率 (%)	2.2	2.0	3.0	3.6	3.0	2.5	3.5	3.2	5.2	4.3
総資産回転率 (回)	1.3	1.3	1.3	1.3	1.2	1.0	1.0	1.0	1.0	0.9
財務レバレッジ (倍)	3.8	3.8	3.7	3.4	3.1	2.8	2.6	2.4	2.1	2.0
売上高営業利益率 (%)	3.0	3.8	4.8	5.1	3.9	3.9	4.8	3.4	4.2	5.0
売上高税引前利益率 (%)	3.0	3.7	4.7	5.2	3.9	3.9	4.9	3.8	5.0	5.7
有利子負債比率 (%)	13.2	18.8	19.7	16.6	23.7	21.1	23.6	18.1	17.3	16.8
総資産親会社所有者帰属持分比率 (%)	26.3	26.3	27.1	31.8	32.1	37.9	39.4	44.9	48.3	50.2
配当性向 (%)	35.1	38.9	29.6	24.6	31.0	28.3	27.4	26.4	18.4	30.6
為替レート (円)										
1米ドル	120	108	111	111	109	106	112	135	145	153
1ユーロ	133	119	130	128	121	124	131	141	157	164
1人民元	18.9	16.1	16.8	16.5	15.6	15.7	17.5	19.8	20.1	21.1

本表に対する注記

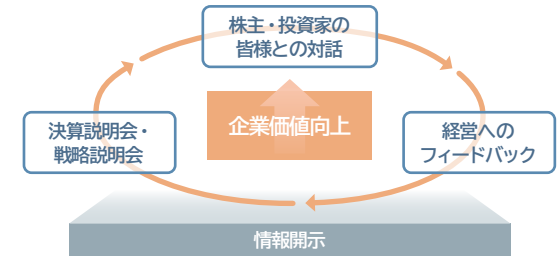
- 1株当たり年間配当金は各会計年度にかかる中間配当および期末配当の合計額です。
- 為替レートは、期中平均レートです。

各比率の算出方法

- PBR = 期末株価 ÷ 1株当たり親会社の所有者に帰属する持分 (期末株価はP50に記載)
- PER = 期末株価 ÷ 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 (期末株価はP50に記載)
- 親会社所有者帰属持分当期純利益率 (ROE) = 親会社の所有者に帰属する当期純利益 ÷ 期首・期末平均親会社の所有者に帰属する持分
- 総資産回転率 = 売上高 ÷ 期首・期末平均総資産
- 財務レバレッジ = 期首・期末平均総資産 ÷ 期首・期末平均親会社の所有者に帰属する持分
- 有利子負債比率 = 有利子負債 ÷ 総資産
- 配当性向 = 1株当たり年間配当金 ÷ 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

資本市場との対話の状況

当社は、「企業は社会の公器」という基本理念のもと、透明性の高い事業活動を心がけ、ステークホルダーに対する説明責任を果たすことに努めています。また、株主・投資家の皆様と建設的な対話を行い、そこで得た気づきを経営陣にフィードバックすることで、当社の経営の質的向上と中長期的な企業価値向上を目指しています。



主なIR活動実績

活動	主な対応者	年間実績 (2025年3月期)	
戦略説明会	グループCEO、グループCFO、グループCSO、事業会社社長	グループ戦略説明会 (2024年5月) Panasonic Group 事業会社戦略説明会 (2024年6月) くらし事業個別事業戦略説明会 (2024年11月) 生成AI関連の事業概況説明会 (2024年11月) グループCEOによる説明会 (グループ経営改革) (2025年2月) その他に証券会社と連携した説明会を10回実施	
決算説明会	グループCFO	4回 (グループCEOによる説明会と同時開催: 1回)	
グループ/個別ミーティング	グループCEO、グループCFO、グループCSO、事業会社社長	約600社 (延べ)	国内外機関投資家 (ファンドマネージャー、アナリスト)、ESG運用担当者、証券会社アナリストなど
	経理財務・IR部 部長、課長、IR担当者	約1,000社 (延べ)	

株主総会	主な対応者	実績	
第118回 定時株主総会※ (2025年6月)	取締役、監査役、執行役員、事業会社社長	単元株主数	347,942人
		会場で出席した株主数	629人
		インターネットによるライブ配信を視聴した株主数	931人

※株主総会の動画は、総会后1か月間、当社ウェブサイトに掲載しています。

積極的な情報開示

当社の投資家向けウェブサイトにおいて、国内外の投資家の利便性に配慮した積極的な情報開示を行っています。決算・業績の報告としては、決算短信や補足資料、決算説明会でのノート付きプレゼン資料、有価証券報告書などを原則和英同時掲載しています。また、決算説明会やグループCEOと機関投資家との対話などの議事録を和英二言語で掲載しています。加えて、戦略説明会資料、統合報告書、一目でわかるパナソニックグループ (当社概要資料) なども掲載しています。こちらをご参照ください。
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors.html> (日本語)
<https://holdings.panasonic/global/corporate/investors.html> (英語)

資本市場の主な関心事項

投資家の視点	関心事項
キャッシュ・フロー創出力	<ul style="list-style-type: none"> グループ経営改革、課題事業方向付けなどの進捗 四半期決算における業績悪化事業への対応策、回復時期 EV市場減速が与える車載電池事業への影響、米国関税影響による業績見直し PBR1倍割れ改善に向けた道筋、株主還元等の資本政策
成長性	<ul style="list-style-type: none"> 将来の成長実現に向けた事業ポートフォリオマネジメント 注力領域であるソリューション領域の具体的な成長戦略 SCMソフトウェア事業 (主にBlue Yonder社) の収益改善時期と株式上場に向けた進捗状況 データセンター向け蓄電ソリューションの競争優位性と持続的成長の実現性
安定性・継続性	<ul style="list-style-type: none"> グループガバナンス強化に向けた外部人材 (社外取締役) の積極登用 グループ全体における品質コンプライアンスに関する調査状況 マテリアリティ分析の進捗状況 (開示されたKPIに対する進捗)

経営陣への主なフィードバック

	頻度	報告方法	報告内容
投資家・アナリストのコメント、株価指数・株価情報	5-6回/年	取締役会で報告	企業価値向上に向けた議論の参考情報とするため、決算発表説明会や事業方針に関する説明会を実施後に、投資家やアナリストの声や株価の動きなど資本市場の反応を報告
投資家の声を含むIR活動実績	四半期毎	メール、社内情報共有サイト	IR活動への理解向上や啓発、各事業の改善活動に活かすため、グループ/個別ミーティングで得た声やご意見、活動実績をまとめ、経営幹部、社内関係部門、事業会社関係部門に共有

当社ウェブサイト、書簡などを通していただいたご意見ご要望は、内容を確認のうえ、経営陣へのフィードバックに反映しています。

会社情報 (2025年3月31日現在)

当社および連結子会社
各表示年3月期または3月期末

会社情報

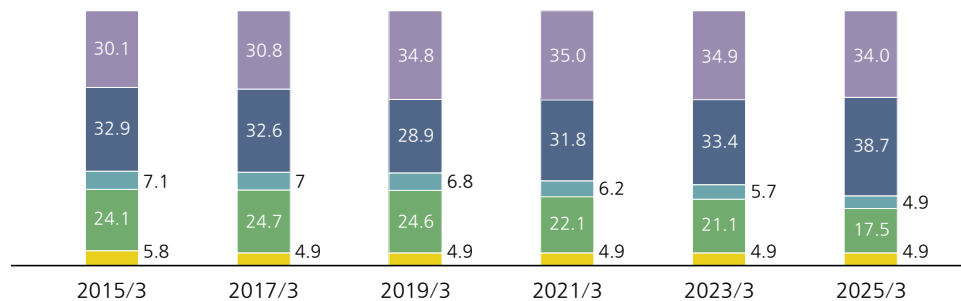
社名: パナソニック ホールディングス株式会社
設立: 1935年12月 (創業1918年3月)
本社所在地: 〒571-8501 大阪府門真市大字門真1006番地
資本金: 259,566百万円
連結対象会社数 (親会社および連結子会社): 501社
持分法適用会社数: 63社
従業員数: 207,548人

株式の状況

発行済株式総数: 2,454,446,497株
 (自己株式119,857,118株を含む)
株主数: 419,032名
証券コード: 6752
単元株式数: 100株
上場証券取引所: 東京、名古屋

株主名簿管理人 (事務取扱場所)
 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
 〒540-8639
 大阪市中央区北浜四丁目5番33号
 電話照会先: フリーダイヤル 0120-782-031

株式所有の状況



■ 金融機関等
 ■ 外国法人等
 ■ その他国内法人
 ■ 個人・その他
 ■ 自己株式

大株主の状況

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)	381,443	16.33
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	201,705	8.63
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	48,610	2.08
日本生命保険相互会社	48,339	2.07
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	43,276	1.85
MOXLEY & CO LLC	38,209	1.63
住友生命保険相互会社	37,465	1.60
GOVERNMENT OF NORWAY	35,675	1.52
JP MORGAN CHASE BANK 385781	32,635	1.39
松下不動産株式会社	29,121	1.24

(注) 1 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。
 2 持株比率は、自己株式数 (119,857,118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。

格付の状況

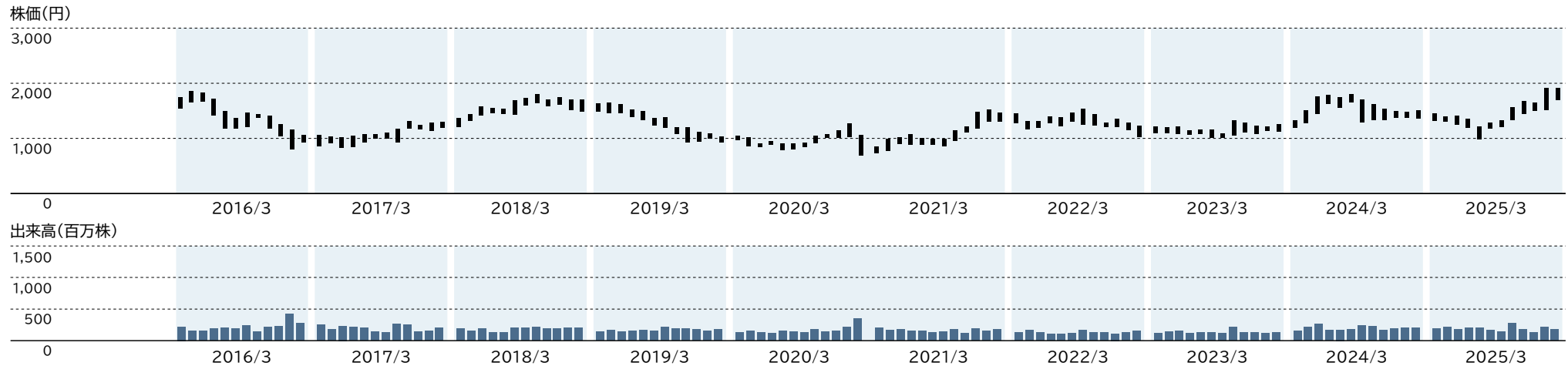
格付機関	長期格付	短期格付
格付投資情報センター (R&I)	A	a-1
スタンダード&プアーズ (S&P)	A-	A-2
ムーディーズ	Baa1	—

パナソニック ホールディングスが発行している債券はこちらに記載しています。
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/stock/ratings.html>

会社情報 (2025年3月31日現在)

当社株価および出来高推移

(各表示年3月期)東京証券取引所 月次ベース



	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
年間高値(円)	1,853.5	1,309.5	1,800.0	1,647.0	1,264.0	1,520.0	1,541.0	1,325.0	1,808.0	1,919.0
年間安値(円)	799.0	831.4	1,207.5	917.7	691.7	733.5	1,018.5	1,006.5	1,190.0	986.9
期末株価(円)	1,033.5	1,258.0	1,521.0	954.2	825.0	1,423.5	1,188.5	1,182.0	1,445.5	1,771.5

投資家窓口

大阪

パナソニック ホールディングス株式会社
 経理財務・IR部 IR課
 〒571-8501 大阪府門真市大字門真1006番地

東京

パナソニック ホールディングス株式会社
 経理財務・IR部 IR課
 〒100-0006 東京都千代田区有楽町一丁目1番2号
 東京ミッドタウン日比谷 14階

欧州

Investor Relations
 Panasonic Business Support Europe GmbH
 (UK branch)
 Maxis 2, Western Road,
 Bracknell, Berkshire, RG12 1RT, United Kingdom

ウェブサイトの案内

投資家情報サイト

決算情報や投資家向け説明会資料などがご覧いただけます。

<https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors.html>

サステナビリティ サイト

環境・社会への取り組みの詳細がご覧いただけます。

<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability.html>

社外からの評価・指標への組み入れについては、こちらをご参照ください。

<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/management/recognition.html>

Panasonic Group

パナソニック ホールディングス株式会社

<https://holdings.panasonic.jp>