



第114回
定時株主総会

招集ご通知

日 時

2021年6月24日（木曜日）

午前10時

場 所

大阪城ホール

大阪府中央区大阪城 3 番 1 号

決議事項

- 第 1 号議案 吸収分割契約承認の件
- 第 2 号議案 定款一部変更の件
- 第 3 号議案 取締役13名選任の件
- 第 4 号議案 社外取締役の報酬額改定の件

- 新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、事前に同封の議決権行使書をご返送いただくか、インターネット等により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。
- 前回より、ご出席の株主様へのお土産は取り止めさせていただいております。



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/>



パナソニックグループの経営理念

“私たちの使命は、生産・販売活動を通じて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——。綱領は、パナソニックグループの事業の目的とその存在の理由を簡潔に示したものであり、あらゆる経営活動の根幹をなす「経営理念」です。”

1929年、創業者の松下幸之助が制定して以来、現在に至るまで、私たちは常にこの考え方を基本に事業を進めてきました。また、海外事業展開にあたって、その国の発展のお役に立ち、喜んでいただけることを第一義としてまいりました。社会、経済、産業…あらゆる面で大きな転換期にある今日、“社会の発展のお役に立つ”企業であり続けるために、パナソニックグループは今後も経営理念に立脚し、新しい未来を切り拓いてまいります。



創業者 松下 幸之助

綱 領

産業人たるの本分に徹し
社会生活の改善と向上を図り
世界文化の進展に
寄与せんことを期す

信 条

向上発展は各員の和親協力を
得るに非ざれば得難し
各員至誠を旨とし
一致団結社務に服すること

私たちの遵奉すべき精神

産業報国の精神、公明正大の精神、
和親一致の精神、力闘向上の精神、
礼節謙譲の精神、順応同化の精神、
感謝報恩の精神

A Better Life, A Better World

私たちパナソニックは、より良い暮らしを創造し、世界中の人々のしあわせと、社会の発展、そして地球の未来に貢献し続けることをお約束します。

- 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://www.panasonic.com/jp/corporate/ir.html>）に掲載しております。

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。

今なおコロナ禍は世界に大きな影響を与えておりますが、皆様のご健康、ご安全のうちに過ごしてであることを、心よりお祈り申し上げます。

当社は創業以来100年以上に亘り、創業者松下幸之助の定めた経営理念に則り、「社会生活の改善と向上」と「世界文化の進展」に寄与することを社会に対してお約束し、様々な活動を行ってまいりました。これは今後も決して変わることはありません。

そして今般、当社は事業会社を主体とした新体制への移行を通じ、改めて自主責任経営を徹底してまいります。全ての事業がそれぞれの

解決すべき世の中の課題を明確にし、スピードを上げて自らの価値創出力やオペレーション力を磨き上げ、優れた商品やサービスを、より早く、より多くのお客様にお届けしてまいります。こうした取り組みにより、快適かつ便利なくらしの実現と同時に、環境問題をはじめとするグローバルな社会課題の解決に尽力してまいります所存です。

今後も、私どもは株主の皆様のご期待に応えられるよう、パナソニックを将来に亘り人々に豊かな生活をご提供し続ける会社として、世の皆様に求められる価値ある存在としていくべく、グループ一丸となって努力を重ねてまいります所存でございます。

今後とも、変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

代表取締役社長

津賀一宏

CEO

橋見雄規



株主各位

証券コード：6752
2021年6月3日

大阪府門真市大字門真1006番地

パナソニック株式会社

代表取締役社長 津賀一宏

第114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114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」(9頁から33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、本株主総会のライブ配信を実施いたします。詳細は同封の「インターネットによるライブ配信のご案内」をご参照ください。

敬 具

記

1. 日 時 2021年6月24日(木曜日) 午前10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114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、ご用意できる席数が大幅に減少いたします。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://www.panasonic.com/jp/corporate/ir.html>)に掲載させていただきます。

3. 目的事項

- ・ 報告事項 1. 第114期(2020年4月1日から2021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 吸収分割契約承認の件
第2号議案 定款一部変更の件
第3号議案 取締役13名選任の件
第4号議案 社外取締役の報酬額改定の件

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、7頁から8頁のご案内をご参照のうえ、当社指定の議決権行使ウェブサイト(<https://www.web54.net>)にアクセスしていただき、同封の議決権行使書用紙に表示された「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、2021年6月23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。

[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、2021年6月23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、株主総会参考書類の「第1号議案」の一部、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(<https://www.panasonic.com/jp/corporate/ir.html>)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上記ウェブサイト掲載書類(株主総会参考書類を除く)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(<https://www.panasonic.com/jp/corporate/ir.html>)に掲載させていただきます。
- ・第114回定時株主総会決議ご通知は、株主総会後にインターネット上の当社ウェブサイト(<https://www.panasonic.com/jp/corporate/ir.html>)に掲載させていただく予定です。

当社第114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

2021年6月24日(木)に当社第114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くようお願い申し上げます。
- ・議決権は、インターネット等または書面により事前に行使くださいますようお願い申し上げます。
- ・ご来場される株主様は、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がございます。

<当社の対応>

- ・運営スタッフは事前に検温し、体調を確認いたします。また、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、会場内数ヵ所にアルコール消毒液を設置いたします。
- ・体調不良と見受けられる場合、運営スタッフがお声がけする場合がございます。また、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。
- ・間隔を上げた座席配置としますので、ご用意できる席数が大幅に減少します。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、本株主総会のライブ配信を実施いたします。詳細は同封の「インターネットによるライブ配信のご案内」をご参照ください。なお、東京・名古屋の中継会場は設けません。
- ・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://www.panasonic.com/jp/corporate/ir/stockholder/sok_eizo.html) に掲載させていただきます(6月28日(月曜日)公開予定)。

なお、今後の状況次第で、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://www.panasonic.com/jp/corporate/ir.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配りしていたお土産を、昨年の株主総会より取り止めております。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（9頁から33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、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ダイヤルへお問い合わせください。

行使期限

2021年6月23日(水曜日)
午後5時30分完了分まで

2 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

2021年6月23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

2021年6月24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つてのみ可能です。
- 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登録ください。
- インターネット等による議決権行使は、2021年6月23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。
- 議決権行使書とインターネット等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いたします。
- 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/>

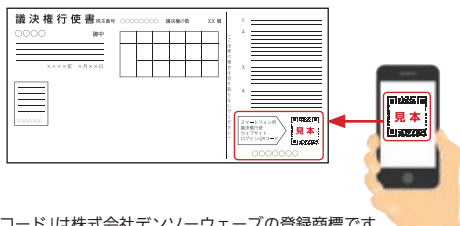


インターネット等による議決権行使のご案内

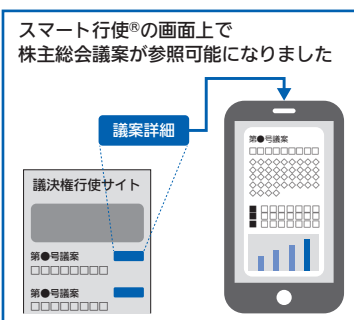
QRコードを読み取る方法 「スマート行使®」

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PC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、PC向けサイトへ遷移できます。

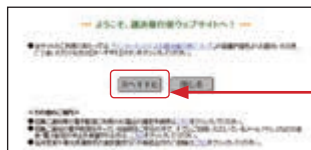
議決権行使コード・パスワードを 入力する方法

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。

「初期パスワード」
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

議決権行使に関する
事項以外のご照会

0120-652-031 (午前9時～午後9時受付)

0120-782-031 (平日午前9時～午後5時受付)

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

株主総会参考書類

議案および参考事項

第1号議案 吸収分割契約承認の件

1. 吸収分割を行う理由

当社グループは「事業活動を通じて、世界中の人々のくらしの向上と社会の発展に貢献する」という経営理念のもと、総合エレクトロニクスメーカーとして家庭用電化製品、住宅、自動車、およびB2Bビジネスのお客様向けのさまざまな商品やソリューションの提供など、幅広い事業を展開しています。

当社では、2019年5月に策定いたしました中期戦略に基づき、基幹事業を中心とした利益成長に向けたリソースを強化するとともに、固定費削減や構造的赤字事業への対策などの経営体質強化策も着実に推進し、低収益体質からの脱却を目指しています。一方、当社グループを取り巻く事業環境は、各国の政治・金融情勢や新型コロナウイルスの影響などにより、その変化が年々激しさを増している状況にあります。不透明な状況が続くなか、より中長期的な視点でグループの経営を深化させ、成長をより確かなものにしていくために、当社グループは持株会社制への移行に向けた具体的検討を進めてまいりました。

この度当社は、持株会社制への移行のため、当社を分割会社とし、当社の完全子会社であるパナソニック分割準備株式会社(2022年4月1日付でパナソニック株式会社に商号変更予定。以下「新パナソニック」といいます。)を分割承継会社として、当社のホームアプライアンス事業、中国・北東アジア事業、空質空調事業、食品流通事業および電気設備事業を新パナソニックに承継する旨の吸収分割(以下「本吸収分割」といいます。)を行うとともに、当社を分割会社とし、別表1の「分割承継会社」欄記載の各法人を分割承継会社として、「承継対象事業の概要」欄記載の事業を承継する旨の各吸収分割(以下「その他吸収分割」と総称します。)を実施することとし、2021年5月31日付で、各分割承継会社との間でそれぞれ吸収分割契約を締結しました。本吸収分割およびその他吸収分割の効力発生日は2022年4月1日の予定です。

本吸収分割およびその他吸収分割の効力発生後、持株会社制へと移行した後の各社を構成する事業部・部門の概要は、別表2の「各社を構成する事業部・部門」欄記載のとおりです。

吸収分割により、分社化された各事業会社は、より明確になった責任と権限に基づき自主責任経営を徹底いたします。これにより、各事業会社は、外部環境の変化に応じた迅速な意思決定や、事業特性に応じた柔軟な制度設計などを通じて、事業競争力の大幅な強化に取り組むことができます。

一方、当社は持株会社「パナソニック ホールディングス株式会社」として、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てまいります。

なお、2022年4月の吸収分割効力発生に先立ち、2021年10月には現行のカンパニー制を廃止し、持株会社制移行後の事業体制に準拠した、新たな体制へと事業再編を実施いたします。

本議案は、本吸収分割に係る吸収分割契約について、ご承認をお願いするものです。なお、その他吸収分割につきましては、いずれも会社法上の簡易分割要件を満たしておりますので、会社法第784条第2項に基づき株主総会でのご承認を経ずに実行することを予定しております。ただし、本議案の吸収分割のご承認がいただけない場合には、その他吸収分割についても実行いたしません。

<別表1>その他吸収分割の概要

分割承継会社（※）	承継対象事業の概要
パナソニック オートモーティブシステムズ株式会社	オートモーティブ事業： オートモーティブ社が営む事業およびこれに主として付随しまたは関連する事業
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式会社	スマートライフネットワーク（AVC）事業： アプライアンス社スマートライフネットワーク事業部が営む事業およびこれに主として付随しまたは関連する事業
パナソニック ハウジングソリューションズ株式会社	ハウジング事業： ハウジングシステム事業部が営む事業およびこれに主として付随しまたは関連する事業
パナソニック システムソリューションズ ジャパン株式会社	コネクティッドソリューションズ事業： コネクティッドソリューションズ社が営む事業およびこれに主として付随しまたは関連する事業
パナソニック インダストリー株式会社	デバイス事業： インダストリアルソリューションズ社が営む事業（エナジーソリューション事業部およびエナジーデバイス事業部が営む事業ならびにこれらに主として付随しまたは関連する事業を除く。）およびこれに主として付随しまたは関連する事業
パナソニック エナジー株式会社	エナジー事業： インダストリアルソリューションズ社エナジーソリューション事業部およびエナジーデバイス事業部ならびにUS社テスラエナジー事業部が営む事業その他のエナジー事業ならびにこれらに主として付随しまたは関連する事業
パナソニック オペレーショナルエクセレンス株式会社	プロフェッショナルビジネスサポート事業： (1)プロフェッショナルビジネスサポート部門が営む事業およびこれに主として付随しまたは関連する事業 (2)イノベーション推進部門イノベーション知的財産センター、イノベーション人事総務センター、IT革新推進センター、イノベーション経理センター、イノベーション戦略室政策企画部、共通技術企画部、人材戦略部、ワンダーLAB大阪、パナソニックラボラトリー東京およびパナソニックラボラトリー福岡、モノづくり研修所ならびにマニファクチャリングイノベーション本部高度技能開発道場が営む事業ならびにこれらに主として付随しまたは関連する事業等

※上記に加え、パナソニック スポーツ株式会社を分割承継会社とし、スポーツマネジメント事業（スポーツマネジメント推進室が営む事業およびこれに主として付随しまたは関連する事業）を承継する吸収分割も実施

<別表2>持株会社制移行後の体制

持株会社制移行後の社名（※1）	各社を構成する事業部・部門（現名称） （事業部を構成する子会社も含む（※2））
パナソニック株式会社（※3）	中国・北東アジア社、くらしアプライアンス社、空質空調社、コールドチェーンソリューションズ社、エレクトリックワークス社を構成する事業部、およびパナソニック サイクルテック㈱により構成
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、台湾事業部により構成
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により構成
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㈱により構成
コールドチェーンソリューションズ社	Husmann Corporation、コールドチェーン事業部により構成
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により構成
パナソニック オートモーティブシステムズ株式会社	インフォテインメントシステムズ事業部、HMIシステムズ事業部、車載システムズ事業部、Ficosa International S.A.により構成
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式会社	スマートライフネットワーク事業部（※4）により構成 （分社化に伴い事業部を解消予定）
パナソニック ハウジングソリューションズ株式会社	ハウジングシステム事業部により構成 （分社化に伴い事業部を解消予定）
パナソニック コネクト株式会社	Panasonic Avionics Corporation、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㈱（※5）により構成
パナソニック インダストリー株式会社	メカトロニクス事業部、産業デバイス事業部、デバイスソリューション事業部、電子材料事業部により構成
パナソニック エナジー株式会社	エナジーデバイス事業部、テスラエナジー事業部（※6）、エナジーソリューション事業部により構成
パナソニック オペレーショナル エクセレンス株式会社	プロフェッショナルビジネスサポート部門、およびイノベーション推進部門の一部（間接機能等）を中心に構成

※1：別表1欄外に記載の吸収分割を実施するパナソニック スポーツ株式会社は、スポーツマネジメント推進室を中心に構成

※2：事業部を構成する各子会社の株式を各事業会社が保有せず、管轄のみを行う場合あり

※3：パナソニック株式会社内の各社は社内分社

※4：2021年10月時点の名称（予定）：エンターテインメント & コミュニケーション事業部

※5：吸収分割承継会社として「パナソニック コネクト㈱」に社名変更し、傘下の事業を事業部として取り扱う予定

※6：2021年10月時点の名称（予定）：モビリティエナジー事業部

2. 吸収分割契約の内容

本吸収分割に係る吸収分割契約の内容は次のとおりであります。

吸収分割契約書(写し)

パナソニック株式会社（以下「甲」という。）及びパナソニック分割準備株式会社（以下「乙」という。）は、第1条に定める甲の事業に関する権利義務を乙に承継させる吸収分割（以下「本吸収分割」という。）につき、以下のとおり吸収分割契約（以下「本契約」という。）を締結する。

第1条(本吸収分割)

本契約の規定に従って、甲は、会社法第2条第29号に定める吸収分割の方法により、甲が営む次の各号に掲げる事業（以下「本事業」という。なお、本効力発生日（第6条に定義する。以下同じ。）までに甲の組織内再編が行われる場合、各号に記載される各組織は、当該組織内再編後の後継部門と読み替える。）に関して甲が有する第3条第1項に定める権利義務を乙に承継させ、乙はこれを承継する。

- (1) アプライアンス社が営む事業（テクニクス事業を含み、スマートライフネットワーク事業部が営む事業（テクニクス事業に主として付随し又は関連する事業を除く。）及びこれに主として付随し又は関連する事業、コネクティッドソリューションズ事業又はエナジー事業に主として付随し又は関連する事業並びにCS統括本部戦略企画部お客様関連課が営む事業を除く。）及びこれに主として付随し又は関連する事業（イノベーション推進部門マニファクチャリングイノベーション本部リサイクル事業推進室及びプロフェッショナルビジネスサポート部門グローバル調達社AP調達センターが営む事業（同センター内のスマートライフネットワーク調達部（山形購買課を除く。）及び機能・機構デバイス契約部門真機構課が営む事業を除く。）を含む。）
- (2) ライフソリューションズ社が営む事業（建設業統括部が営む事業を除く。）及びこれに主として付随し又は関連する事業（プロフェッショナルビジネスサポート部門グローバル調達社LS調達センターが営む事業を含む。）
- (3) 中国・北東アジア社が営む事業及びこれに主として付随し又は関連する事業（コーポレート戦略本部グローバル事業推進部中国事業推進課が営む事業及びイノベーション推進部門テクノロジー本部事業開発室アクティブエイジングデザインプロジェクトが営む事業を含む。）
- (4) US社ハスマン事業部が営む事業及びこれに主として付随し又は関連する事業
- (5) イノベーション推進部門デザイン本部が営む事業及びこれに主として付随し又は関連する事業

第2条（当事者の商号及び住所）

甲及び乙の商号及び住所は、次に掲げるとおりである。

（甲）吸収分割会社

商号： パナソニック株式会社（但し、本効力発生日付で「パナソニック ホールディングス株式会社」に商号を変更予定。）

住所： 大阪府門真市大字門真 1 0 0 6 番地

（乙）吸収分割承継会社

商号： パナソニック分割準備株式会社（但し、本効力発生日付で「パナソニック株式会社」に商号を変更予定。）

住所： 大阪府門真市大字門真 1 0 0 6 番地

第3条（本吸収分割により承継する権利義務）

1. 乙が本吸収分割により甲から承継する本事業に関する資産、債務、契約その他の権利義務（以下「承継対象権利義務」という。）は、別紙「承継対象権利義務明細表」記載のとおりとする。
2. 第1条及び前項に基づき乙が甲から承継する債務として別紙「承継対象権利義務明細表」に記載されたものについては、乙が免責的にこれを引き受ける。
3. 甲は、当該承継する債務について履行その他の負担をしたとき（会社法第759条第2項に基づき履行その他の負担をしたときを含むがこれに限られない。）は、乙に対してその負担の全額について求償することができる。

第4条（本吸収分割の対価）

乙は、本吸収分割に際し、乙が前条に基づき承継する権利義務の対価として乙の普通株式1株を甲に対して交付する。

第5条（乙の資本金及び準備金の額）

本吸収分割により変動する乙の資本金及び準備金の額については、会社計算規則第37条又は第38条に定めるところに従って乙が別途定める。

第6条（効力発生日）

本吸収分割がその効力を生ずる日（以下「本効力発生日」という。）は、2022年4月1日とする。但し、本吸収分割の手の進行上の必要性その他の事由により必要がある場合には、甲乙協議の上合意することにより、本効力発生日を変更することができる。

第7条（競業避止義務）

甲は、本効力発生日以降においても、本事業に関し、会社法第21条に基づく競業避止義務を負わない。

第8条（本吸収分割の承認）

甲及び乙は、本効力発生日の前日までに、それぞれ本契約及び本吸収分割に必要な事項に関する機関決定（会社法第319条第1項に基づき株主総会の決議があったものとみなされる場合及び同法第370条に基づき取締役会の決議があったものとみなされる場合を含む。）を得る。

第9条（本吸収分割の条件の変更及び本契約の解除）

甲及び乙は、本契約の締結日から本効力発生日に至るまでの間において、甲又は乙の資産状態、経営状態に重大な変更が生じたとき、又は本吸収分割の手続を阻害する重大な事態が生じたときは、甲乙協議の上、本吸収分割の条件その他本契約の内容を変更し、又は本契約を解除することができる。

第10条（本契約の効力）

本契約は、第8条に定める機関決定が本効力発生日の前日までに得られないとき、又は必要な関係官庁の承認が本効力発生日の前日までに得られないときは、その効力を失う。

第11条（準拠法及び管轄）

1. 本契約は、日本法に準拠し、これに従って解釈されるものとする。
2. 本契約に関する一切の紛争については、大阪地方裁判所を第一審の専属的合意管轄裁判所とする。

第12条（協議事項）

本契約に定めのない事項及び本契約の条項に関して疑義が生じた場合には、本契約の趣旨及び信義誠実の原則に従い、甲乙誠実に協議の上これを解決する。

（以下余白）

本契約の締結を証するため、本契約書1通を作成し、各当事者が、それぞれ署名又は記名押印の上、甲が原本を乙はその写しを保有する。

2021年5月31日

甲： パナソニック株式会社

代表取締役社長 津賀 一宏 ㊞

乙： パナソニック分割準備株式会社

代表取締役 品田 正弘 ㊞

別紙：承継対象権利義務明細表

本効力発生日において乙が本吸収分割により甲から承継する資産、債務、契約その他の権利義務は、本効力発生日の直前（以下「基準時」という。）における次に定める権利義務とする。

1. 資産

本事業に属する一切の資産（知的財産権については下記2.において定める。）。但し、次に掲げる資産を除く。

- (1) 全ての土地（土地を目的とする信託受益権を含む。）。但し、東京都北区中里所在の土地を除く。
- (2) 共通活用可能な基幹・複合拠点として以下に掲げる建物（建物を目的とする信託受益権を含む。）及びその用に供する設備等（本事業に属するものを除く。）
 - ・大阪府門真市及び守口市の甲の本社地区、ライフソリューションズ社大阪（門真）地区及びインダストリアルソリューションズ社本社地区（以下「本社・西門真地区」と総称する。）所在の建物（専ら研究開発の用に供する建物を除く。）
 - ・横浜市都筑区佐江戸町所在の建物（専ら研究開発の用に供する建物を除く。）
 - ・東京都港区所在のパナソニック東京汐留ビル
- (3) 海外法人及び国内法人の株式又は持分。但し、本号にかかわらず、次に掲げる法人の株式は、承継対象とする。なお、当該株式を本吸収分割により乙に承継することに関し、当該法人の他の株主の同意を要する場合であって、基準時時点においてかかる同意を取得できる見込みがなく、かつ、当該株式を乙に承継させることにより甲又は乙その他の甲の子会社に重大な不利益が発生するときには、当該株式を承継対象権利義務から除外する。
 - ①パナソニック アソシエイツ滋賀株式会社
 - ②パナソニック アソシエイツ鳥取株式会社
 - ③パナソニック エコシステムズ株式会社

2. 知的財産権

本事業に属する著作権等の知的財産権。但し、産業財産権（特許権、実用新案権、意匠権及び商標権）はいずれも乙に承継されない。

3. 債務・負債

本事業に属する一切の債務及び負債

4. 契約（労働契約を除く。）

甲を当事者として締結された本事業に属する一切の契約（当該契約の変更・更新合意その他これに付随する契約を含み、労働契約を除く。また、調達取引その他これに類する取引に関する契約については、本事業に関する契約とし、そのうち本事業以外の事業にも関連する契約については、本事業に関連する部分に限る。）並びにそれらの契約上の地位及びこれらに基づき発生した一切の権利義務。但し、次に掲げる契約及びこれらに基づき発生した一切の権利義務を除く。また、承継対象権利義務に含まれる甲の契約上の地位若しくは当該契約に基づく権利義務を本吸収分割により乙に承継することが、当該契約に定める義務と抵触し、かつ当該義務の免除について当該契約の相手方の同意が得られず、又は、甲の契約上の地位等を乙に承継させるために当該契約において必要とされる手続が甲が基準時時点において履行できる見込みがない場合であって、かつ、当該契約上の地位等を乙に承継させることにより甲又は乙その他の甲の子会社に重大な不利益が発生するときには、承継対象権利義務から除外する。

(1) 産業財産権に関する契約

(i) 甲が有し、又は将来取得する見込みの産業財産権の手続、譲渡又はライセンスを主たる目的とする契約、(ii) 第三者が有し、又は将来取得する見込みの産業財産権の譲受又はライセンスを主たる目的とする契約、及び、(iii) 前記以外の契約であって、本事業に係る甲の組織又は子会社以外の甲の組織又は子会社に管理籍が設定された産業財産権の譲渡又はライセンスを含む契約（当該契約上の地位等を乙に承継しないことによって、甲又は乙その他の甲の子会社に重大な不利益が発生するものは除く。）。但し、(i) から (iii) のいずれについても、甲の子会社との間で締結された契約を除く。

(2) 産業財産権以外の知的財産権に関する契約

本事業以外の事業においても必要となる、第三者との間で締結されたソフトウェアのライセンスインに関する契約。但し、当該契約上の地位等を乙に承継させることによって甲又は乙その他の甲の子会社に重大な不利益が発生しないものは除く。

(3) 合併契約・株主間契約

承継対象権利義務に含まれない株式又は持分に関する合併契約及び株主間契約その他これに類する契約

(4) M&A取引に係る契約

M&A取引に係る契約のうち、クロージングが既に完了しているもの

(5) アンブレラ契約

但し、当該契約上の地位等を乙に承継させることによって甲又は乙その他の甲の子会社に重大な不利益が発生しないものは除く。

(6)関係官庁との和解契約

但し、当該契約上の地位等を乙に承継させることによって甲又は乙その他の甲の子会社に重大な不利益が発生しないものは除く。

(7)本社・西門真地区に所在する土地に係る甲を賃借人とする賃貸借契約

5. 労働契約

(1)本事業に主として従事する従業員（傷病、育児、介護等による長期欠勤又は出向等の理由で休職中の者を含む。以下同じとする。）との間の労働契約に関する契約上の地位及びこれらに基づき発生した一切の権利義務。但し、下表に記載するグローバルID（甲のグローバルID管理規程に基づき従業員に割り振られるグローバルIDをいう。）を有する従業員及び本吸収分割により乙に承継されないことについて個別に同意した従業員との間の労働契約に関する契約上の地位及びこれらに基づき発生した一切の権利義務を除く。

グローバルID
3890208

(2)本効力発生日において甲とパナソニックグループ労働組合連合会及びその傘下の労働組合が締結している労働協約のうち、甲とパナソニックグループ労働組合連合会及びその傘下の労働組合との間で乙に承継することを別途合意した労働協約

6. 許認可等

本事業に属する免許、許可、認可、承認、登録、届出、補助金等のうち、法令上承継することが可能なものの一切

以上

3. 会社法施行規則第183条各号に掲げる事項の内容の概要

各事項の内容につきましては、法令及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 (<https://www.panasonic.com/jp/corporate/ir.html>) に掲載しておりますので、株主総会参考書類には掲載しておりません。

第2号議案 定款一部変更の件

1. 変更の理由

①商号および目的の変更(第1条および第3条)

当社は、第1号議案「吸収分割契約承認の件」に記載のとおり、持株会社制に移行する予定であります。これに伴い、持株会社としての役割をより明確にする観点から、商号および目的を変更するものであります。

なお、これらの変更は、本吸収分割の効力発生を条件として、本吸収分割の効力発生日に変更の効力が生じるものとします。

②役付取締役の見直し(第13条、第19条および第26条)

当社の業務執行の最高責任者である社長につき、経営と執行の分離を明確にし、かつ機動的な経営体制の構築が可能になるよう、執行役員から選定できることとし、併せて関連条文を変更するものであります。

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
(商号) 第1条 当社は、<u>パナソニック株式会社</u>と称し、英文では<u>Panasonic Corporation</u>と表示する。 (目的) 第3条 当社は、次の事業を営むことを目的とする。	(商号) 第1条 当社は、<u>パナソニック ホールディングス株式会社</u>と称し、英文では <u>Panasonic Holdings Corporation</u> と表示する。 (目的) 第3条 当社は、次の事業を営む会社(外国会社を含む。)、組合(外国における組合に相当するものを含む。)その他これらに準ずる事業体の株式または持分を所有することにより、当該会社等の経営管理を行うことを目的とする。

現 行 定 款	変 更 案
1.～19.(条文の記載省略) 20.出版、印刷、貨物取扱、警備、ビルメンテナンス、介護、労働者派遣、総合リース、金融、損害保険代理ならびに不動産の管理・賃貸・売買に関する事業 21.～23.(条文の記載省略) (新設) (議長) 第13条 株主総会の議長は、<u>取締役社長</u>がこれにあたる。 ② <u>取締役社長</u>に事故があるときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序に従い、<u>他の代表取締役</u>が株主総会の議長となる。 (代表取締役および役付取締役) 第19条 当社は、取締役会の決議によって、<u>取締役中より会長1名、副会長1名、社長1名</u>を定めることができる。 ② (条文の記載省略)	1.～19.(条文は現行どおり) 20.出版、印刷、貨物取扱、警備、ビルメンテナンス、介護、<u>職業紹介</u>、労働者派遣、総合リース、金融、損害保険代理ならびに不動産の管理・賃貸・売買に関する事業 21.～23.(条文は現行どおり) ② <u>当社は、前項各号およびこれに付帯または関連する一切の事業を営むことができる。</u> (議長) 第13条 株主総会の議長は、<u>社長</u>がこれにあたる。 ② <u>社長に欠員または事故があるときは</u>、取締役会においてあらかじめ定めた順序に従い、<u>代行者</u>が株主総会の議長となる。 (代表取締役および役付取締役) 第19条 当社は、取締役会の決議によって、<u>取締役中より会長1名、副会長1名を定めることができる。</u> ② (条文は現行どおり)

現 行 定 款	変 更 案
(執行役員) 第26条 (条文の記載省略) (新設) ② (条文の記載省略) (新設)	(執行役員) 第26条 (条文は現行どおり) ② <u>当会社は、取締役会の決議によって、執行役員中より社長執行役員1名を選定するほか、その他の役付執行役員を定めることができる。</u> ③ (条文は現行どおり) 附則 <u>第1条および第3条の変更は、当会社とパナソニック分割準備株式会社との間で締結された2021年5月31日付吸収分割契約に基づく吸収分割の効力発生を条件として効力を生ずるものとする。本条は、当該吸収分割の効力発生日の経過により、自動的に削除されるものとする。</u>

第3号議案 取締役13名選任の件

取締役12名は、本総会の終結の時をもって任期満了となり、長榮周作はこれを機に退任いたします。また、川本裕子は6月21日付で退任いたします。

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6名を含む取締役13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				現在の当社における地位・担当等				
1	つ 津	が 賀	かず 一	ひろ 宏	再 任				代表取締役社長 指名・報酬諮問委員会委員
2	さ 佐	とう 藤	もと 基	つべ 嗣	再 任				代表取締役 副社長執行役員 コーポレート戦略本部長、US社 社長、調達担当、物流担当、総括安全衛生責任者
3	ひ 樋	ぐち 口	やす 泰	ゆき 行	再 任				代表取締役 専務執行役員 コネクティッドソリューションズ社 社長
4	ほん 本	ま 間	てつ 哲	ろう 朗	再 任				代表取締役 副社長執行役員 中国・北東アジア社 社長、中国・北東アジア総代表、パナソニック チャイナ(有)会長
5	つつ 筒	い 井	よし 義	のぶ 信	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
6	おお 大	た 田	ひろ 弘	こ 子	再 任	社外 取締役	独立役員	女性 取締役	取締役 指名・報酬諮問委員会委員長
7	と 富	やま 山	かず 和	ひこ 彦	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
8	の 野	じ 路	くに 國	お 夫	再 任	社外 取締役	独立役員		取締役
9	さわ 澤	だ 田	みち 道	たか 隆	再 任	社外 取締役	独立役員		取締役
10	うめ 梅	だ 田	ひろ 博	かず 和	再 任				取締役 専務執行役員 チーフ・ファイナンシャル・オフィサー(CFO)、全社コストバスタープロジェクト担当、BPRプロジェクト担当、施設管理担当、パナソニック ホールディング オランダ南会長、パナソニック出資管理(同)社長
11	ローレンス ウィリアム ベイツ Laurence W. Bates				再 任				取締役 常務執行役員 ゼネラル・カウンセル(GC)、チーフ・リスクマネジメント・オフィサー(CRO)、チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)(兼)法務・コンプライアンス本部長
12	くす 楠	み 見	ゆう 雄	き 規	新 任				チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(CEO)
13	まつ 松	い 井	し の	ぶ	新 任	社外 取締役	独立役員	女性 取締役	

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
(2021年3月31日現在)
311,320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 4 月 同 代表取締役社長、現在に至る。

重要な兼職の状況

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加え、当社社長としての経験を取締役会において発揮することにより、当社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。

2

再任

さ と う も と つ ぐ
佐藤 基嗣
1956年10月17日生

所有する
当社の株式の数
(2021年3月31日現在)
93,589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㈱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㈱ 上席執行役員に就任
2012年 1 月 当社 エコソリューションズ社 常務 経理セ
ンター長
2013年10月 同 役員に就任、企画担当、BPRプロジェク
ト担当、事業創出プロジェクト担当
2014年 6 月 同 取締役に就任
2015年 4 月 同 常務取締役に就任
2016年 4 月 同 代表取締役専務に就任、人事担当
2017年 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)

2018年 4 月 同 総務・保信担当
2019年 2 月 同 コーポレート戦略本部長(現)
2019年 4 月 同 代表取締役 副社長執行役員に就任(現)
2019年 8 月 同 US社 社長(現)
2021年 4 月 同 調達担当(現)
2021年 5 月 同 物流担当、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、経営者としての豊富な経験を有し、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

ひ ぐ ち や す ゆ き
樋口 泰行
1957年11月28日生

所有する
当社の株式の数
(2021年3月31日現在)

51,277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

1980年 4 月 当社へ入社
1992年 4 月 ㈱ボストンコンサルティンググループへ入社
1994年 7 月 アップルコンピュータ㈱へ入社
1997年 7 月 コンパックコンピュータ㈱へ入社
2003年 5 月 日本ヒューレット・パッカード㈱ 代表取締役社長に就任
2005年 5 月 ㈱ダイエー 代表取締役社長に就任
2007年 3 月 マイクロソフト㈱(現日本マイクロソフト㈱) 代表執行役COOに就任
2008年 4 月 同 代表執行役社長に就任
マイクロソフトコーポレーション副社長を兼務
2015年 7 月 日本マイクロソフト㈱ 代表執行役会長に就任

2017年 4 月 当社 専務役員に就任、コネクティッドソリューションズ社 社長(現)
2017年 6 月 同 代表取締役 専務執行役員に就任、現在に至る。

取締役候補者とした理由

国際的な大企業の経営者としての豊富な経験とグローバルな視点を、事業執行を代表する役割として取締役会において発揮することにより、当社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

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
(2021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、アプライアンス社上席副社長 コールドチェーン事業担当(兼)冷蔵庫事業部長
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 常務取締役に就任
2016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
2019年 4 月 同 中国・北東アジア社 社長(現)、中国・北東アジア総代表(現)

2019年 6 月 同 代表取締役 専務執行役員に就任
2020年 4 月 同 パナソニック チャイナ(有)会長(現)
2021年 4 月 同 代表取締役 副社長執行役員に就任、現在に至る。

取締役候補者とした理由

当社グループ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 つ っ 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 6年 (本総会最終時)	所有する 当社の株式の数 (2021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。

6	再任 お お た ひ ろ こ 大田 弘子 1954年2月2日生 社外取締役 独立役員 女性取締役	社外取締役 在任年数 8年 (本総会最終時)	所有する 当社の株式の数 (2021年3月31日現在) 5,000株	当社との 特別の利害関係 なし	
---	---	---------------------------------	---	-----------------------	--

略歴・当社における地位および担当

1981年 5 月 (財)生命保険文化センター研究員
 1993年 4 月 大阪大学経済学部客員助教授
 1996年 4 月 埼玉大学助教授
 1997年10月 政策研究大学院大学助教授
 2001年 4 月 同大学教授
 2002年 4 月 内閣府参事官
 2003年 3 月 内閣府大臣官房審議官
 2004年 4 月 内閣府政策統括官(経済財政分析担当)
 2005年 8 月 政策研究大学院大学教授
 2006年 9 月 経済財政政策担当大臣
 2008年 8 月 政策研究大学院大学教授
 2013年 6 月 当社 取締役に就任(現)
 2019年 4 月 政策研究大学院大学特別教授に就任、現在に至る。

重要な兼職の状況

政策研究大学院大学 特別教授
 ENEOSホールディングス㈱ 社外取締役
 ㈱日本共創プラットフォーム 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

経済・財政に関する豊富なキャリアと高い見識を当社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。なお、同氏は、過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役として、その職務を適切に遂行できるものと判断しております。

7	とやま かず ひ こ 再任 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 (2021年3月31日現在)	当社との 特別の利害関係 なし	
			5年 (本総会終結時)	20,000株		

略歴・当社における地位および担当

- 1985年 4 月 ㈱ボストンコンサルティンググループへ入社
- 1986年 4 月 ㈱コーポレートディレクション設立に参画
- 1993年 3 月 同 取締役に就任
- 2000年 4 月 同 常務取締役に就任
- 2001年 4 月 同 代表取締役社長に就任
- 2003年 4 月 ㈱産業再生機構 代表取締役専務(兼)業務執行最高責任者に就任
- 2007年 4 月 ㈱経営共創基盤 代表取締役CEOに就任
- 2016年 6 月 当社 取締役に就任(現)
- 2020年10月 ㈱経営共創基盤グループ会長に就任(現)
- 2020年12月 ㈱日本共創プラットフォーム 代表取締役社長に就任、現在に至る。

重要な兼職の状況

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

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	の じ く に お 再任 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 (2021年3月31日現在)	当社との 特別の利害関係 なし	
			2年 (本総会終結時)	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 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

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 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 1年 (本総会最終時)	所有する 当社の株式の数 (2021年3月31日現在) 0株	当社との 特別の利害関係 なし	
---	--	---	---	---	--	---

略歴・当社における地位および担当

1981年 4 月 花王石鹼㈱(現花王㈱)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㈱ 取締役会長に就任、現在に至る。

重要な兼職の状況

花王㈱ 取締役会長

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

経営者としての豊富なキャリアと高い見識を当社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 (2021年3月31日現在) 37,804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(現)、BPRプロジェクト担当(現)
2017年 6 月 同 取締役 執行役員に就任、チーフ・フィナンシャル・オフィサー(CFO)(現)
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(有))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	再任	ローレンス ウィリアム ベイツ	所有する 当社の株式の数 (2021年3月31日現在)	当社との 特別の利害関係	
		Laurence W. Bates 1958年2月13日生	20,540株	なし	

略歴・当社における地位および担当

- 1980年 9 月 Yale-China Association 武漢大学 講師
- 1986年 9 月 Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP, New York and Beijing アソシエイト
- 1987年 3 月 ニューヨーク州弁護士登録
- 1990年 1 月 東京大学法学部 客員教授(国際経済法)
- 1990年 9 月 Morrison & Foerster LLP, Tokyo アソシエイト
- 1992年 2 月 GEメディカルシステムズ ゼネラル・カウンセラー(アジア地区統括担当)
- 1998年 9 月 GE ゼネラル・カウンセラー(日本統括担当)
- 2013年 1 月 在日米国商工会議所 会頭
- 2014年 4 月 ㈱LIXILグループ 執行役専務 チーフ・リーガル・オフィサー(CLO)

- 2018年 4 月 当社執行役員に就任、ゼネラル・カウンセラー(GC)(現)、チーフ・リスクマネジメント・オフィサー(CRO)(現)、チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)(現)(兼)リスク・ガバナンス本部長
- 2018年 6 月 同 取締役役に就任
- 2019年 4 月 同 取締役 常務執行役員に就任、法務・コンプライアンス本部長、現在に至る。

取締役候補者とした理由

法律家として国際的な大企業においてグローバルに豊富な経験を有し、法務ならびにコンプライアンスの視点を取締役会において発揮することにより、当社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

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
(2021年3月31日現在)

28,961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
2002年10月 ヨーロッパ松下電器㈱ パナソニック欧州R&Dセンター 所長
2004年 9 月 当社 パナソニックAVCネットワークス社 蓄積デバイス事業・アライアンス推進室長
2005年10月 同 パナソニックAVCネットワークス社 ネットワーク事業グループ ビデオビジネスユニット 商品技術グループマネージャー
2008年 4 月 同 コーポレートR&D戦略室長(兼)産学連携推進センター 所長
2012年 4 月 同 AVCネットワークス社 次世代プラットフォーム開発センター 所長
2012年10月 同 AVCネットワークス社 AVネットワーク事業グループ テレビビジネスユニット長
2014年 4 月 同 役員に就任、アプライアンス社 上席副社長 ホームエンターテインメント・ビューティ・リビング事業担当(兼)ホームエンターテインメント事業部長
2015年11月 同 アプライアンス社 副社長 ホームアプライアンス事業担当
2017年 4 月 同 アプライアンス社 副社長 テレビ・イメージング事業担当、メジャーアプライアンス事業担当

2018年 1 月 同 オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社 副社長、三洋電機㈱ 二次電池事業部長
2018年 4 月 同 オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社 副社長、三洋電機㈱ オートモーティブエナジー事業部長
2019年 4 月 同 常務執行役員に就任、オートモーティブセグメント担当、オートモーティブ社 社長
2021年 4 月 同 チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(CEO)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。

13

新任

ま つ い
松井 しのぶ

1977年1月27日生

社外取締役

独立役員

女性取締役

所有する
当社の株式の数
(2021年3月31日現在)

0株

当社との
特別の利害関係
なし



略歴・当社における地位および担当

1999年10月 太田昭と監査法人(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 ㈱ユーザベースへ入社(同社監査役は退任)
2018年 1 月 同社 執行役員(コーポレート統括)に就任
2019年 1 月 同社 執行役員 Chief Operating Officer
2020年 1 月 同社 執行役員 Chief People and Administrative Officer
2021年 3 月 同社 取締役に就任、Chief People and Administrative Officer、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

会計や経営に関しての豊富なキャリアと高い見識を当社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。

- (注) 1. 筒井義信氏、大田弘子氏、富山和彦氏、野路國夫氏、澤田道隆氏および松井しのぶ氏は、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、筒井義信氏、大田弘子氏、富山和彦氏、野路國夫氏、澤田道隆氏は引き続き、また松井しのぶ氏は新たに、独立役員として届け出ております。筒井義信氏は、日本生命保険(相)の代表取締役ですが、2020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。
- 大田弘子氏は、当社との間でコンサルティング契約を締結していましたが、2013年5月に契約を終了しております。なお、当該コンサルティング契約に基づく報酬額は約半年間で3百万円でした。
- 富山和彦氏は、当社との間でコンサルティング契約を締結していましたが、2016年3月に契約を終了しております。なお、当該コンサルティング契約に基づく報酬額は年間6百万円でした。
- 野路國夫氏は、㈱小松製作所の出身者ですが、2020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、2020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。
- 松井しのぶ氏は、㈱ユーザベースの取締役ですが、2020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、32頁に記載のとおりであります。
2. 社外取締役候補者に関する特記事項は以下のとおりであります。
- 責任限定契約の内容の概要
- 筒井義信氏、大田弘子氏、富山和彦氏、野路國夫氏および澤田道隆氏は、現在、当社の社外取締役であり、当社は、各氏との間で、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。筒井義信氏、大田弘子氏、富山和彦氏、野路國夫氏および澤田道隆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、松井しのぶ氏の選任をご承認いただいた場合、当社は同氏との間で上記と同内容の契約を締結する予定であります。
3. 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、当社取締役を含む被保険者の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額を当該保険契約によって填補することとしております(ただし、故意による善管注意義務違反の場合を除く)。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。

ご参考：取締役候補者の有する主な知見や経験

候補者番号	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	ガバナンス	経済	
1	津賀一宏	●	●						●
2	佐藤基嗣	●		●					●
3	樋口泰行	●	●						●
4	本間哲朗	●				●			●
5	筒井義信	●				●			●
6	大田弘子						●	●	●
7	富山和彦	●					●		●
8	野路國夫	●	●						●
9	澤田道隆	●	●						●
10	梅田博和	●		●					●
11	Laurence W. Bates				●		●		●
12	楠見雄規	●	●						●
13	松井しのぶ	●		●					●

※各候補者の有する知見や経験を3つまで記載しております。上記一覧表は、各候補者の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

＜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指し、「過去」とは過去3年間を目安とする。
- (ロ) 上記(2)において、「主要な」とは、当社と取引先との間の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。
- (二) 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。

第4号議案 社外取締役の報酬額改定の件

当社の社外取締役の一事業年度当たりの報酬額につきましては、2016年6月24日開催の第109回定時株主総会において、取締役全体の一事業年度当たりの報酬額15億円の枠内で8,000万円以内とすることをご承認いただき、現在に至っておりますが、社外取締役に求める役割や経済情勢の変化等の諸事情を勘案し、これを1億5,000万円以内へと改定することについて、ご承認をお願いするものであります。なお、取締役全体の一事業年度当たりの報酬額につきましては、2007年6月27日開催の第100回定時株主総会においてご承認いただいた15億円以内のままいたします。

当社における取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容の概要は添付書類の事業報告29頁から30頁に記載のとおりであり、本議案をご承認いただいた場合でも当該方針を変更することは予定しておりませんが、本議案は、社外取締役に對して付与する固定の金銭報酬枠のみを改定する議案であるところ、社外取締役に求める役割のあり方や当社の経営環境および他社動向に鑑み必要かつ合理的な内容となっており、相当であると判断しております。

また、第3号議案が原案どおり承認可決された場合、取締役の員数は13名(うち社外取締役6名)となります。

以 上

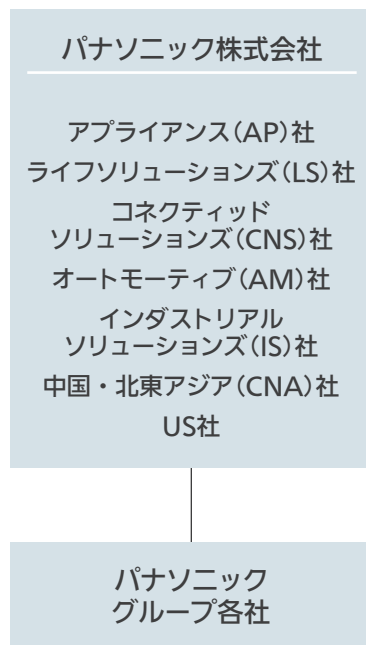
〈MEMO〉

(ご参考)

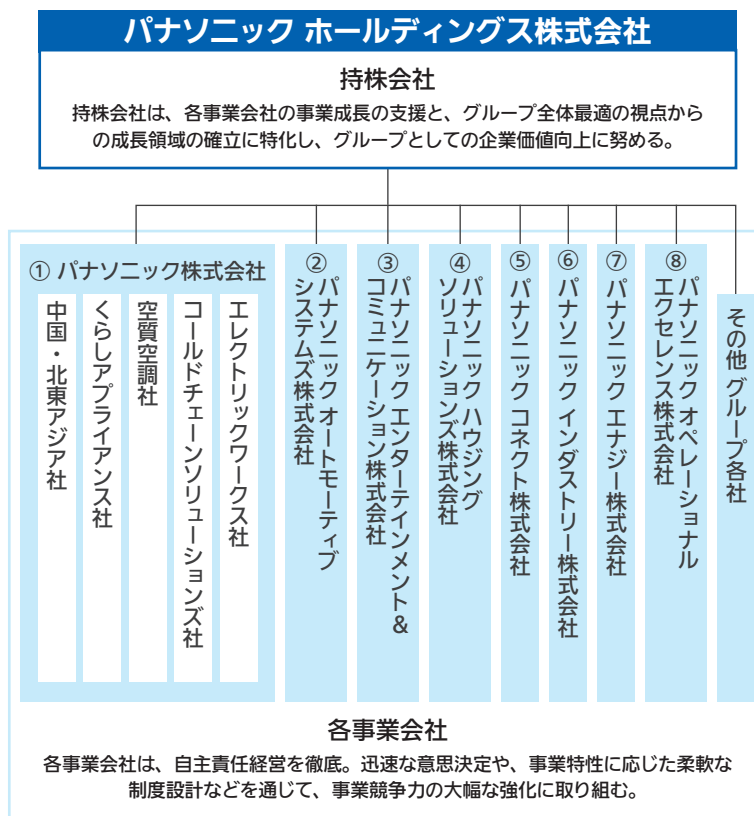
持株会社制への移行に関するイメージ図

より中長期的な視点でグループの経営を進化させ、
成長をより確かなものに

現在のグループ体制



2022年4月（予定）以降のグループ体制



株主様への 影響について

- 当社が持株会社となり、引き続き上場を維持します。株主様の地位に変動はございません。
- 当社の商号が変更され、株主様は引き続き「パナソニック ホールディングス株式会社」の株主様となりますが、株主様に証券会社等で何らかの手続きをしていただく必要はございません。

持株会社制移行後の事業体制概要

持株会社制移行後の社名	各社を構成する事業部・部門（現名称） 事業部を構成する子会社も含む（※1）
① パナソニック株式会社（※2）	中国・北東アジア社、くらしアプライアンス社、空質空調社、コールドチェーンソリューションズ社、エレクトリックワークス社を構成する事業部、およびパナソニック サイクルテック㈱により構成
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、台湾事業部により構成
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により構成
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㈱により構成
コールドチェーンソリューションズ社	Husmann Corporation、コールドチェーン事業部により構成
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により構成
② パナソニック オートモーティブシステムズ株式会社	インフォテインメントシステムズ事業部、HMIシステムズ事業部、車載システムズ事業部、Ficosa International S.A.により構成
③ 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式会社	スマートライフネットワーク事業部（※3）により構成 （分社化に伴い事業部を解消予定）
④ パナソニック ハウジングソリューションズ株式会社	ハウジングシステム事業部により構成 （分社化に伴い事業部を解消予定）
⑤ パナソニック コネクト株式会社	Panasonic Avionics Corporation、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㈱（※4）により構成
⑥ パナソニック インダストリー株式会社	メカトロニクス事業部、産業デバイス事業部、デバイスソリューション事業部、電子材料事業部により構成
⑦ パナソニック エナジー株式会社	エナジーデバイス事業部、テスラエナジー事業部（※5）、エナジーソリューション事業部により構成
⑧ パナソニック オペレーショナルエクセレンス株式会社	プロフェッショナルビジネスサポート部門、およびイノベーション推進部門の一部（間接機能等）を中心に構成

※1：事業部を構成する各子会社の株式を各事業会社が保有せず、管轄のみを行う場合あり

※2：パナソニック株式会社内の各社は社内分社

※3：2021年10月時点の名称（予定）：エンターテインメント＆コミュニケーション事業部

※4：吸収分割承継会社として「パナソニック コネクト㈱」に社名変更し、傘下の事業を事業部として取り扱う予定

※5：2021年10月時点の名称（予定）：モビリティエナジー事業部

＜MEMO＞

〈MEMO〉

第114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

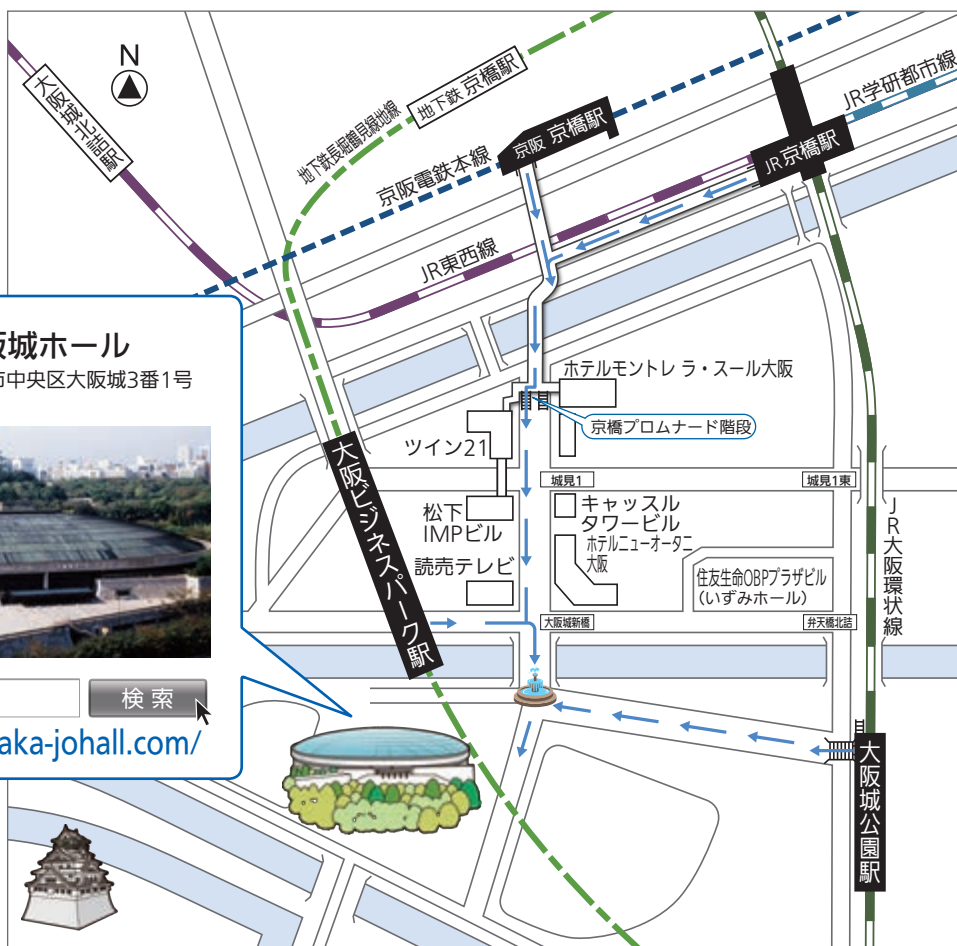


大阪城ホール

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!



パナソニック株式会社

証券コード：6752

Panasonic

第114回
定時株主総会

招集ご通知

添付書類

- 新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、事前にインターネット等により議決権を行使いただくか、同封の議決権行使書をご返送いただき、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。
- 前回より、ご出席の株主様へのお土産は取り止めさせていただいております。



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/>



事業報告 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)

1. 当社グループ(企業集団)の現況に関する事項

(1) 事業の経過および成果

2020年度の世界経済は、新型コロナウイルス感染症による影響の長期化を背景に、世界的に消費や投資が落ち込みました。各国の経済対策や株価の回復はあるものの、政治・金融情勢、貿易停滞のリスクなどの不確実性が高く、日本もこうした影響を少なからず受け、景気の先行きが見通しにくい状況が続きました。

このような経営環境のもと、当社は、事業の状況に応じて固定費削減等の対応策を実施しながら、新型コロナウイルス感染症がもたらす社会の変化を捉え、その課題解決に向けた取り組みを推進しました。また、2019年度からスタートした中期戦略をベースに、「基幹事業」「共創事業」「再挑戦事業」のポートフォリオマネジメントと経営体質強化を継続してきました。

具体的には、成長に向けた投資として、現場プロセス事業において、2020年7月に米国のサプライチェーン^{(注)1}・ソフトウェアの専門企業であるBlue Yonder Holding, Inc.に対し、議決権比率20%の戦略的株式投資を実施しました^{(注)2}。同社がグローバルに提供する先進的なソリューションとビジネスモデル^{(注)3}を習得することで、当社のソリューション能力強化を図り、ビジネスモデル変革を加速させてまいります。

他社との連携・共創による競争力強化に向けては、車載用角形電池事業において、トヨタ自動車^(株)との合併会社であるプライム プラネット エナジー&ソリューションズ^(株)が2020年4月1日より事業を開始しました。優れた品質・性能とコスト等を実現する高い競争力のある電池の開発、また安定的な電池の供給に取り組んでいます。

加えて、収益性の改善に向けては、半導体事業について、台湾の半導体メーカーNuvoton Technology Corporationへの事業譲渡を2020年9月に完了しました。また、ソーラー事業について、開発・生産体制の最適化を目的として、2020年6月にバッファロー工場（米ニューヨーク州）における太陽電池のセル、モジュールの生産を停止し、9月に撤退を完了しました。さらに2021年2月に、住宅用、公共・産業用太陽電池の自社生産から2021年度中に撤退することを公表しました^{(注)4}。

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

当年度の連結売上高は、6兆6,988億円(前年度比11%減)となりました。国内売上は、空気清浄機などの増収はあったものの、新型コロナウイルス感染症の影響に加え、住宅関連事

業の非連結化影響もあり、減収となりました。海外売上は、プロセスオートメーションの実装機や、情報通信インフラ向けの蓄電システム、産業モータなどが増収となったものの、新型コロナウイルス感染症の影響が大きく、減収となりました。

営業利益は、2,586億円(前年度比12%減)となりました。経営体質強化に向けた固定費削減や、空調空質・車載電池・情報通信インフラ向けなどの中長期的な社会変化を捉えた事業の増益がありましたが、減販損に加え、前年の事業譲渡益の反動もあり、減益となりました。また、税引前利益は、2,608億円(前年度比10%減)、親会社の所有者に帰属する当期純利益は、1,651億円(前年度比27%減)となりました。

- (注) 1. サプライチェーン：製品や商品などが消費者に届くまでの調達、製造、在庫管理、配送、販売などの一連の流れ
2. 2021年4月23日の取締役会において、Blue Yonder Holding, Inc.の80%分の株式追加取得を行い、同社を完全子会社化することを決定しました。
3. ビジネスモデル：売上や利益を生み出す仕組み
4. 今後も、国内では、太陽電池の生産委託などによるパナソニックブランドでの販売を継続し、海外では、北米などで実施している太陽電池の外部調達による販売を継続します。

〔セグメント別の状況〕

当社グループは、経営管理上、7つのカンパニーがそれぞれの担当領域において事業部の自主責任経営を支えグローバルに事業推進を行っており、その成果を「アプライアンス」「ライフソリューションズ」「コネクティッドソリューションズ」「オートモーティブ」「インダストリアルソリューションズ」の5つの報告セグメントに区分して評価、開示しております。

セグメント別の事業部および主要な事業内容を次頁に掲載しており、その次の頁から当年度の売上高および営業利益をセグメント別に示しております。事業再編に伴い、売上高および営業利益の前年度比較は、前年度のセグメント情報を当年度の形態に合わせて組み替えして算出しております。

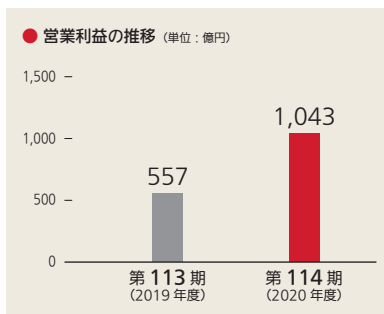
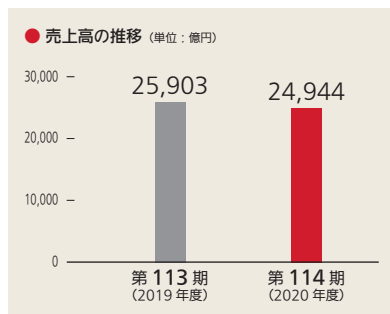
7カンパニーと5報告セグメントの関係は、57頁の「2021年度のカンパニー・報告セグメント体制」をご参照ください。

報告セグメント別の事業部および主要な事業内容

(2021年3月31日現在)

報告セグメント	事業部	主要な商品・サービス
アプライアンス	空調冷暖ソリューションズ事業部、キッチン空間事業部、ランドリー・クリーナー事業部、ビューティ・パーソナルケア事業部、スマートライフネットワーク事業部、コールドチェーン事業部、ハスマン㈱、冷暖空調デバイス事業部、スマートエネルギーシステム事業部	ルームエアコン、大型空調、冷蔵庫、電子レンジ、炊飯器、洗濯機、掃除機、美・理容器具、テレビ、デジタルカメラ、ビデオ機器、オーディオ機器、固定電話、ショーケース、コンプレッサー、燃料電池
ライフソリューションズ	ライティング事業部、エナジーシステム事業部、パナソニック エコシステムズ㈱、ハウジングシステム事業部、パナソニック サイクルテック㈱	照明器具、ランプ、配線器具、太陽光発電システム、換気・送風・空調機器、空気清浄機、空間除菌脱臭機、水まわり設備、内装建材、外装建材、自転車、介護関連
コネクティッドソリューションズ	パナソニック アビオニクス㈱、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㈱	航空機内エンターテインメントシステム・通信サービス、電子部品実装システム、溶接機、プロジェクター、業務用カメラシステム、パソコン・タブレット、各業界向けソリューション、施工・運用・保守サービス
オートモーティブ	車載機器事業： インフォテインメントシステムズ事業部、HMIシステムズ事業部、車載システムズ事業部、フィコサ・インターナショナル㈱ 車載電池事業： テスラエナジー事業部	車載インフォテインメントシステム、ヘッドアップディスプレイ、車載スピーカーシステム、車載スイッチ、車載カメラ、先進運転支援システム(ADAS)、電動車用デバイス・システム、自動車用ミラー、円筒形・角形リチウムイオン電池 (角形はプライム プラネット エナジー&ソリューションズ㈱にて製造)
インダストリアルソリューションズ	システム事業： メカトロニクス事業部、産業デバイス事業部、エネルギーソリューション事業部 デバイス事業： デバイスソリューション事業部、エナジーデバイス事業部、電子材料事業部	リレー、スイッチ、電源、モーター、センサー、小型リチウムイオン電池、蓄電モジュール、コンデンサー、コイル、抵抗器、乾電池、マイクロ電池、電子回路基板材料、液晶パネル

■ アプライアンス



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

当年度は、国内や中国でルームエアコン・冷蔵庫・洗濯機などが堅調に推移し、その他の地域も回復傾向にありましたが、上期における市況悪化の影響に加え、テレビやデジタルカメラの販売絞込みなども影響し、全体では減収となりました。

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

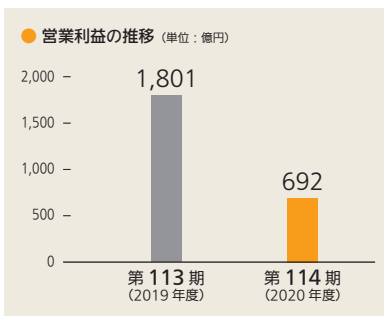
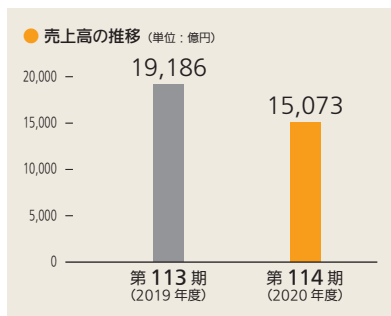
キッチン空間事業部では、国内や中国・北東アジアで冷蔵庫や調理家電が堅調に推移し、増収となりました。

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

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

当セグメントの営業利益は、1,043億円となりました。家電事業を中心に堅調に推移した国内に加え、海外での収益改善や固定費・拡売費削減などの効果により、前年度から486億円の増益となりました。

■ ライフソリューションズ



空間除菌脱臭機「ジアイーノ」



配線器具「ISO-STYLE」



エクステリア スポットライト

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

当年度は、IAQ(室内空気質)事業は好調だったものの、住宅関連事業の非連結化影響に加え、国内の非住宅市場における配線器具や照明機器が減収となり、海外でもインド・マレーシアなどのロックダウンの影響により、減収となりました。

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

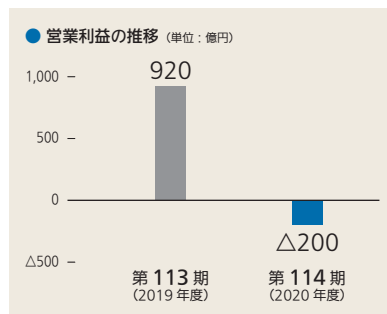
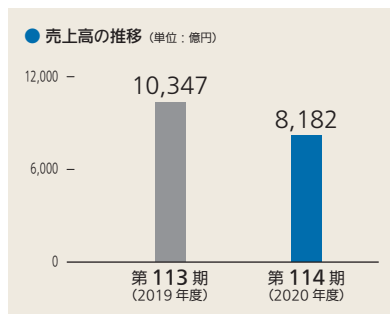
エナジーシステム事業部では、電材事業において、海外はインドを中心に販売が回復したものの、国内は非住宅やリニューアル件名の遅延などの影響で配線器具などが減販、太陽電池事業における国内外の減販や北米拠点の撤退などもあり、減収となりました。

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

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

当セグメントの営業利益は、692億円となりました。IAQ事業の増販益や固定費削減の効果はありましたが、全体的な需要低迷による減販損や構造改革費用の計上に加え、前年度に住宅関連事業の譲渡益を計上した反動もあり、前年度から1,109億円の減益となりました。

コネクティッドソリューションズ



サプライチェーン・ソフトウェア大手との戦略的パートナーシップを拡大



電子部品実装機 NPM-DX



顔認証 入退セキュリティ&オフィス可視化システム
KPAS (ケイパス)

当セグメントの売上高は、前年度比で21%減少し、8,182億円となりました。

当年度は、プロセスオートメーション事業の販売が好調だったものの、他事業への新型コロナウイルス感染症拡大による市況低迷の影響をカバーできず、全体では減収となりました。

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

プロセスオートメーション事業部では、溶接機は需要低迷により減収となりましたが、実装機は5G機器やICT(情報通信技術)端末向けなどの販売が好調に推移したことにより、全体では増収となりました。

メディアエンターテインメント事業部では、リモートカメラが需要拡大により好調でしたが、世界的なイベント中止の影響を受け、プロジェクター等の販売が減少したことにより、全体では減収となりました。

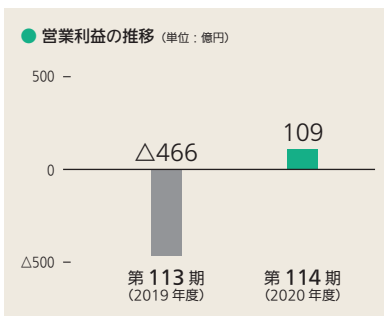
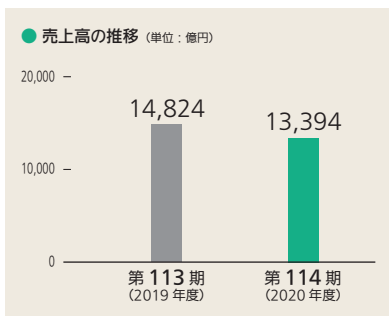
モバイルソリューションズ事業部では、前年度のWindows⁷(注)サポート終了特需の反動減や企業の投資抑制などの影響により、減収となりました。

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

当セグメントの営業利益は、200億円の損失となりました。アビオニクス事業などの減販影響に加え、前年度にセキュリティシステム事業の譲渡益を計上した反動や減損損失の計上などもあり、前年度から1,120億円の減益となりました。

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

■ オートモーティブ



コックピットシステム



ヘッドアップディスプレイ表示例
(画像提供: 日産自動車㈱)



円筒形リチウムイオン電池

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

新型コロナウイルス感染症拡大の影響による上期の自動車生産台数の減少が大きく、急速に需要は回復したものの、車載機器事業、車載電池事業とも、年間では減収となりました。

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

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

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

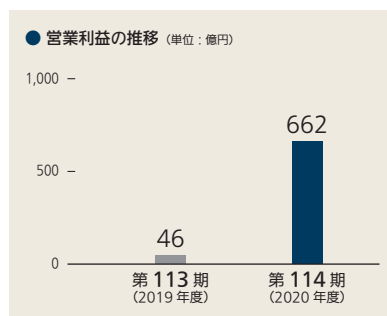
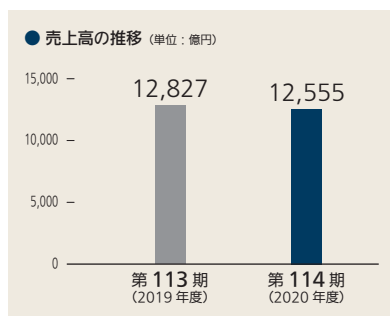
一方、車載機器事業では、経営体質強化施策を加速し、固定費を大きく削減したことに加えて、前年度に計上したのれん減損の反動もあり、前年度から大幅な増益となりました。

車載電池事業でも、円筒形リチウムイオン電池の材料合理化や高容量新製品の導入効果などに加え、角形リチウムイオン電池の合併会社化に伴う利益計上などにより、増益となりました。なお、北米電池工場設立後、円筒形車載電池事業として、初めて年間で黒字を計上しました。

セグメント全体では、前年度から575億円の増益となりました。

■ インダストリアルソリューションズ

売上高	12,555 億円	営業利益	662 億円
前年度比	98%	前年度比	—



産業用モーター



蓄電モジュール



コンデンサ

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

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

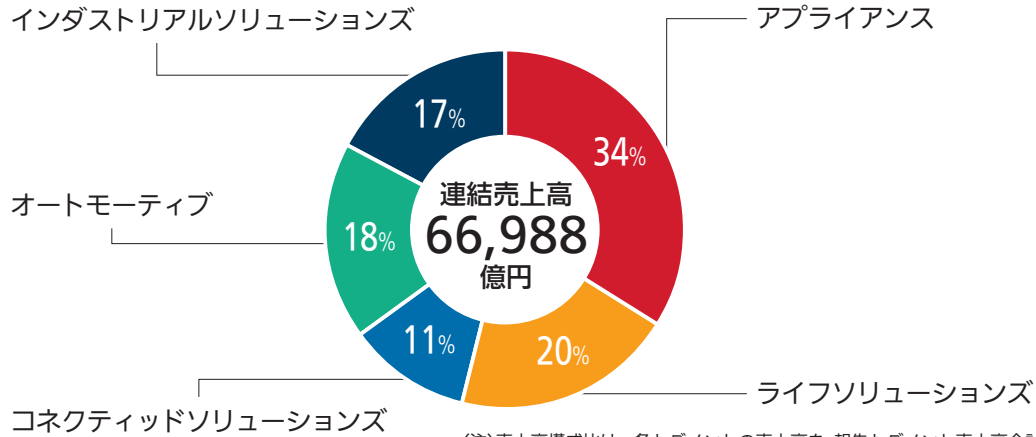
主な事業の状況では、システム事業は、半導体製造装置市場の好況や中国での生産設備の需要回復を受けて産業用モーターが拡大しました。また、情報化のさらなる進展に伴う通信量の増大を受けてデータセンター向け蓄電システムが堅調に推移するとともに、下期にはリレーやスイッチ等の車載部品も回復したことにより、増収となりました。

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

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

当セグメントの営業利益は、662億円となりました。産業用モーターやデータセンター向けを中心とするコンデンサ・蓄電システムなどの増販益、固定費削減や材料合理化への取り組みに加え、前年度に計上した構造改革費用の反動などもあり、前年度から616億円の増益となりました。

● 2020年度売上高構成比



(注) 売上高構成比は、各セグメントの売上高を、報告セグメント売上高合計(下表「セグメント情報」の「報告セグメント 計」欄の売上高)で除して算出しております。

● セグメント情報

区 分	売上高 (億円)	前年度比 (%)	営業利益 (億円)	利益率 (%)	前年度比 (%)
アプライアンス	24,944	96	1,043	4.2	187
ライフソリューションズ	15,073	79	692	4.6	38
コネクティッドソリューションズ	8,182	79	△200	△2.4	—
オートモーティブ	13,394	90	109	0.8	—
インダストリアルソリューションズ	12,555	98	662	5.3	—
報告セグメント 計	74,148	89	2,306	3.1	81
その他	2,879	97	15	0.5	20
消去・調整	△10,039	—	265	—	—
連結決算	66,988	89	2,586	3.9	88

(注) 1. 記載金額は、億円未満を、前年度比は小数点以下第1位を、利益率は小数点以下第2位を、それぞれ四捨五入して表示しております。
2. 売上高および営業利益の前年度比は、前年度のセグメント情報を当年度の形態に合わせて組み替えて算出しております。
3. 各セグメントの売上高には、セグメント間の取引が含まれております。
4. 「消去・調整」には、セグメント業績の管理上、特定のセグメントに帰属しない収益および費用や、連結会計上の調整およびセグメント間の内部取引消去が含まれております。
5. 当年度の売上高のうち、国内売上高は前年度比で14%減少し3兆1,133億円、また、海外売上高は前年度比で8%減少し3兆5,855億円となりました。

(2) 研究開発の状況

当社グループは、主要領域の成長戦略に基づき、将来を担う新技術や新製品の開発に注力しました。加えて、IoT(注)・人工知能(AI)等の技術開発や、ニューノーマル時代の社会課題の解決、環境エネルギーへの貢献にも積極的に取り組みました。なお当年度の研究開発費は、4,198億円となりました。主な取り組みと成果は以下のとおりです。

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

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

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

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

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

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

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

③ ニューノーマル時代に向けたロボティックモビリティソリューションを開発

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

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

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

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

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



①真空断熱
保冷ボックス



②円筒形
リチウムイオン電池



③無人搬送ロボット



④顔認証システム

(3) 設備投資の状況

当社グループでは、将来の成長に向けて、重点事業を中心に投資を着実にやっていくとの考え方に基づき設備投資を行った結果、当年度の設備投資金額は2,310億円となりました。

主要な設備投資は、オートモティブにおける車載用のリチウムイオン電池(米国)等の生産設備、インダストリアルソリューションズにおける電子部品・制御機器等の生産設備、アプライアンスにおける家庭用電化機器等の生産設備であります。

(4) 資金調達の状況

当社グループでは、事業活動に必要な資金は自ら生み出すことを基本方針としております。また、生み出した資金につきましては、グループ内ファイナンスにより効率的な資金活用を行っております。その上で、運転資金や事業投資などのため所要の資金が生じる場合には、財務体質や金融市場の状況を踏まえた適切な手段により外部からの資金調達を行っております。

当年度は、運転資金などの調達を主にコマーシャルペーパー(CP)の発行により行い、金融経済環境の悪化リスク等への備えとして1兆円超の現金・現金同等物を確保しました。また、2020年12月に無担保普通社債2,000億円を発行し、CPの償還資金に充当することにより、資金の中・長期化を図っております。

これらの結果、当年度末の無担保普通社債の残高は8,800億円、米ドル建無担保普通社債の残高は25億米ドルとなりました。

なお、当社は不安定な金融経済環境における資金調達リスクに備え、2018年6月に複数の取引銀行と期間を3年間とするコミットメントライン契約(注)を締結しております。当該契約に基づく無担保の借入設定上限は総額7,000億円ですが、借入実績はございません。

(注) コミットメントライン契約：金融機関との間で予め契約した期間・融資枠の範囲内で融資を受けることを可能とする契約

(5) ESG(環境・社会・ガバナンス)への取り組み

当社グループは、「事業活動を通じて、世界中の人々のくらしの向上と社会の発展に貢献する」という経営理念のもと、経営の基盤としてESGに取り組んでいます。パリ協定やSDGs(持続可能な開発目標)など世界の潮流を踏まえた上で、持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。

<環境への取り組み>

近年、気候変動の影響と考えられる猛暑や豪雨による被害が世界中で頻発し、社会の持続可能性が危惧されています。そのような中、2020年10月日本政府より2050年までにCO₂排出量実質ゼロを目指すカーボンニュートラル(CN)が宣言されました。当社では「パナソニック環境ビジョン2050」のもと「より良いくらし」と「持続可能な地球環境」の両立に向けて、クリーンなエネルギーでより良く快適にくらせる社会を目指し、使うエネルギーの削減と同時に創るエネルギーの拡大を進めています。当社の事業領域には、クリーンなエネルギーの創出や活用に貢献する水素技術や車載用電池、エネルギー効率を改善するデバイスやソリューション、省エネ家電など、CN実現に貢献する製品・技術が多くあり、これらの事業を伸長させることで、環境ビジョンの実現とともにCNへの貢献拡大を目指しています。

CO₂削減に貢献する製品として、建物などの窓や冷凍冷蔵ショーケースでの熱損失を抑制する真空断熱ガラスがあります。プラズマディスプレイパネルの技術を応用することで約6mmの薄さと業界最高クラスの断熱性能を両立し、2020年度省エネ大賞を受賞しました。生産活動においてはCO₂ゼロ工場の推進に取り組んでいます。CO₂ゼロ工場とは、省エネをはじめとした生産効率向上の徹底、再生可能エネルギー導入や環境価値の購入などにより工場からのCO₂排出を実質的にゼロとする工場のことです。2020年度には二次電池を生産するパナソニック エナジー 無錫(有)でCO₂ゼロ工場を新たに実現しました。また、コーポレートショールームであるパナソニックセンター東京で、非製造拠点として当社初のCO₂ゼロショールームを実現しました。

生産活動におけるCO₂排出量も着実に削減しています。2019年度^{(注)1}はグローバルで223万トンと2013年度比で34%削減し、SBT^{(注)2}として認定された削減目標に対して順調に進捗しています。また、再生可能エネルギーの自社導入や外部調達も積極的に行い、2019年に加盟した国際イニシアチブRE100^{(注)3}が目指す「2050年までに再生可能エネルギー比率100%」という目標に対して、業界平均を上回る進捗となっています。

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

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

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

＜社会への取り組み＞

人権の尊重に関しては、「パナソニック行動基準」に「人権を尊重し、各国・各地域において法令を順守するとともに、文化・宗教・価値観などを正しく理解・認識することに努め、それらに対し敬意をもって接し、誠実に行動」することを明記し、グローバルな人権の考え方を経営に反映していくために、人権に関する社内啓発や人権リスクの把握と対応に努めています。また、人材育成やダイバーシティを推進し、意欲と能力を持つ多様な人材に幅広く活躍の場を提供するとともに、安全・快適で、働きがいのある職場環境づくりに積極的に取り組んでいます。

調達活動においても、優れた技術と品質を求めるだけでなく、人権、労働安全衛生、環境、コンプライアンス、情報セキュリティの取り組みなど、グリーン調達・クリーン調達を積極的に推進する取引先から購入するよう努めています。

また、世界のどの国・地域においても法令と企業倫理を順守し公正な事業を推進していくために、「グローバル贈収賄・腐敗行為防止規程」をはじめとする不正行為防止のための社内規程や、不祥事の早期発見・解決を目指した内部通報制度を整備しています。また、従業員啓発を目的としたコンプライアンスeラーニングを毎年グローバルに実施しています。

品質向上と製品安全の確保については、全社品質方針を定め、ISO9001の要求事項に独自の品質保証の手法やノウハウを加えた「品質マネジメントシステム(P-QMS)ガイドライン」を制定して、継続的な品質改善に取り組んでいます。

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

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

＜ガバナンスへの取り組み＞

「5.当社の体制および方針(1)当社のコーポレート・ガバナンス(35頁から37頁)」に記載しています。

(6) 対処すべき課題

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

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

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

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

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

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

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

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

お客様にとって、より付加価値の高いサービスを提供するために、ハードウェアの深化、ソリューションビジネスへのシフト、リカーリング^(注)ビジネスの拡大、そしてソフトウェアによる変革が喫緊の課題となっています。本出資により、当社は、世界トップクラスのサプライチェーン・ソフトウェアの専門企業であるBlue Yonderから、AI(人工知能)、ML(機械学習)の最新技術や、サプライチェーンのパッケージソフトウェアビジネス、リカーリングビジネスのノウハウを獲得し、「現場プロセス事業」の進化をより一層加速させます。加えて、自社のサプライチェーンにおけるオペレーション力強化(コスト競争力の向上等)を図るとともに、アジャイル(俊敏)な企業文化を取り入れ、融合することにより、自社の変革を加速していきます。

(注) リカーリング：継続的に収益をあげる仕組み

＜報告セグメントにおける取り組みの方向性＞

アプライアンス

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

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

ライフソリューションズ

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

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

(注) 空質：換気や調湿、除菌、気流など空間における空気の状態

コネクティッドソリューションズ

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

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

オートモーティブ

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

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

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

インダストリアルソリューションズ

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

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

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

<持続的成長を支える基盤>

コーポレート・ガバナンス

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

環境

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

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

2. TCFD：金融安定理事会により設置された気候関連財務情報開示タスクフォース

(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

人材戦略

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

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

(7) 財産および損益の状況の推移

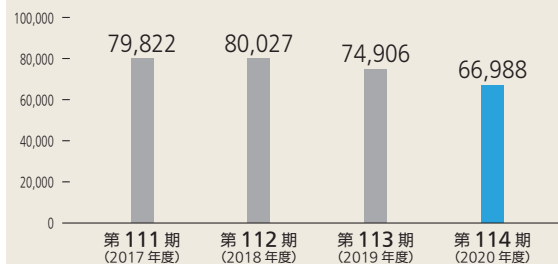
① 当社グループ

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

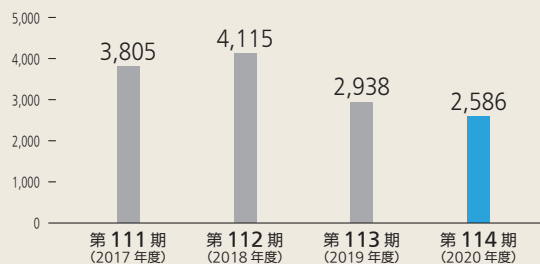
(注) 億円単位の記載金額は、億円未満を四捨五入して表示しております。

- 2017年度は、車載・産業向け事業の成長などに加え、フィコサ社・ゼテス社の新規連結および為替の影響もあり、増収となりました。利益につきましては、原材料価格高騰や先行投資による固定費増加を増販益および合理化の取り組みなどによりカバーし、営業利益、税引前利益、親会社の所有者に帰属する当期純利益とも、増益となりました。
- 2018年度は、国内はアプライアンスのコンシューマ向け販売が減収となりましたが、車載関連・パナソニックホームズ㈱などの増販により、前年度と同水準、海外では車載関連、北米の食品流通等が好調で増収となりました。利益につきましては、資産売却益や年金制度の改定に伴う一時益などにより、営業利益、税引前利益、親会社の所有者に帰属する当期純利益とも、増益となりました。
- 2019年度は、事業ポートフォリオ改革の影響や中国での投資需要低迷に加え、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により減収となりました。利益につきましては、固定費削減や合理化に加え、事業譲渡益などがありましたが、減販損の影響が大きく、事業構造改革費用の計上もあり、営業利益、税引前利益、親会社の所有者に帰属する当期純利益とも、減益となりました。
- 2020年度(当年度)の状況につきましては、前記「(1) 事業の経過および成果」に記載のとおりであります。

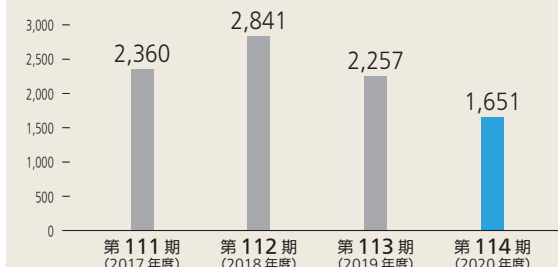
▶ 売上高 (単位: 億円)



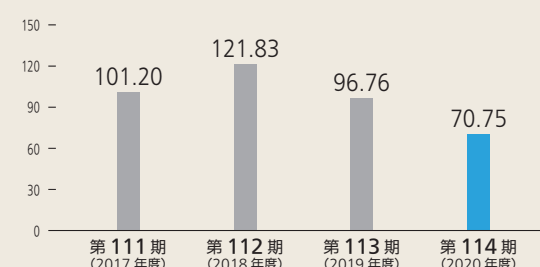
▶ 営業利益 (単位: 億円)



▶ 親会社の所有者に帰属する当期純利益 (単位: 億円)

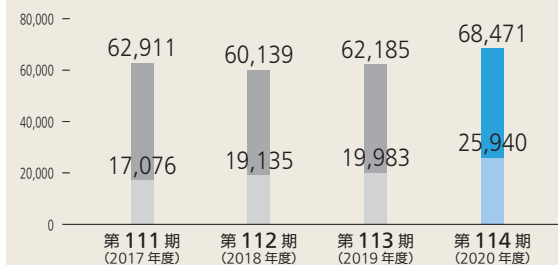


▶ 基本的 1 株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益 (単位: 円)

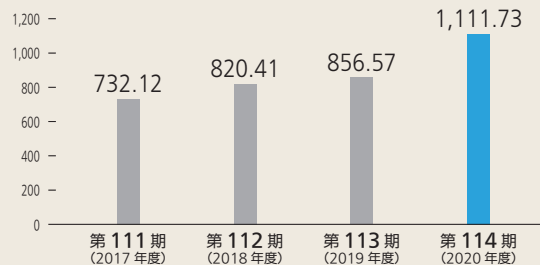


▶ 総資産 (単位: 億円)

▶ 親会社の所有者に帰属する持分 (単位: 億円)



▶ 1 株当たり親会社の所有者に帰属する持分 (単位: 円)



② 当社

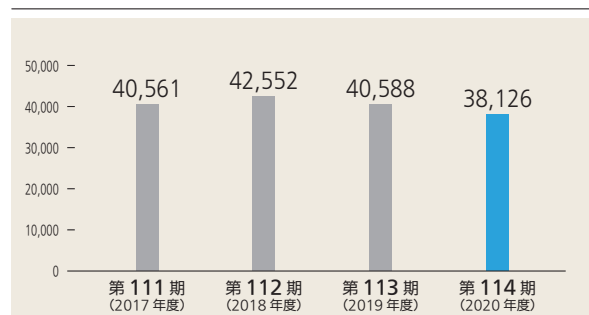
区 分		2017年度 (第111期)	2018年度 (第112期)	2019年度 (第113期)	2020年度 (当期)
売上高	(億円)	40,561	42,552	40,588	38,126
経常利益	(億円)	3,210	1,652	1,373	1,371
当期純利益	(億円)	1,740	1,391	1,555	788
1株当たり当期純利益	(円)	74.61	59.64	66.67	33.77
総資産	(億円)	44,277	44,384	44,327	44,822
純資産	(億円)	13,797	14,391	15,180	15,452
1株当たり純資産	(円)	591.03	616.38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

(注) 1. 億円単位の記載金額は、億円未満を四捨五入して表示しております。

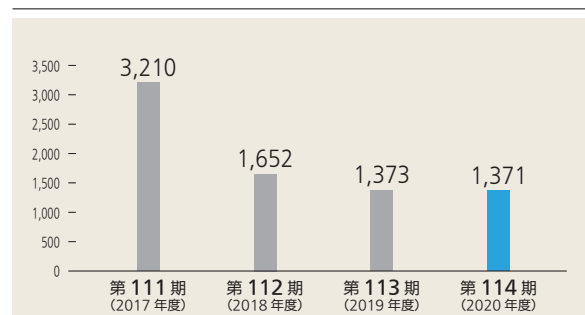
2. 2018年度(第112期)より、「税効果会計に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第28号 2018年2月16日)を適用しております。当該会計方針の変更による累積的影響額は、2018年度(第112期)の期首の純資産の帳簿価額に反映されております。

- 2017年度(第111期)は、車載関連事業などの売上の増加により、増収となりました。利益につきましては、受取配当金の減少はありましたが、売上増による利益増などにより、経常利益は増益となりました。一方、前年の特別利益には、関係会社株式売却益などの計上があったため、当期純利益は大幅減益となりました。
- 2018年度(第112期)は、前年に引き続き、車載関連事業などの売上の増加により、増収となりました。利益につきましては、移転価格事前確認合意に基づく調整金や受取配当金の減少などにより、経常利益および当期純利益は減益となりました。
- 2019年度(第113期)は、中国向け電子部品、エアコンをはじめとする家電製品などの売上の減少により、減収となりました。利益につきましては、売上減による利益減などにより、経常利益は減益となりました。一方、特別利益として、関係会社株式売却益などを計上したことにより、当期純利益は増益となりました。
- 2020年度(当期)は、新型コロナウイルス感染症の影響によるアビオニクス事業などの売上の減少により、減収となりました。利益につきましては、売上減による利益減などにより、経常利益は減益となりました。また、前年の特別利益には、関係会社株式売却益などの計上があったため、当期純利益も減益となりました。

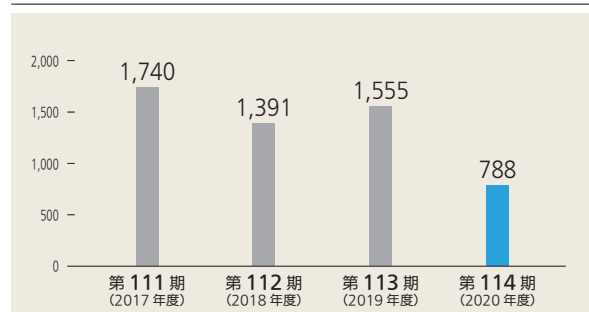
▶ 売上高 (単位: 億円)



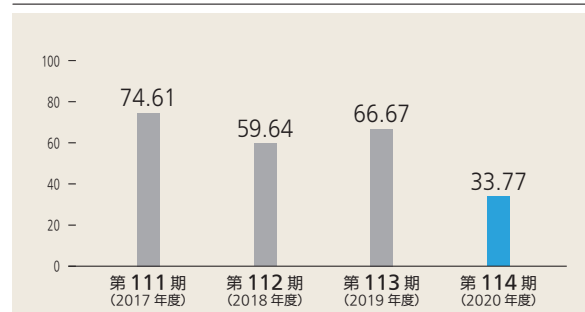
▶ 経常利益 (単位: 億円)



▶ 当期純利益 (単位: 億円)

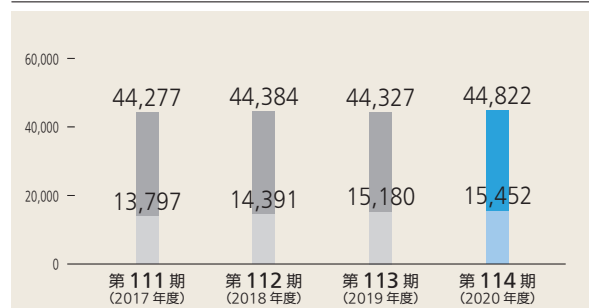


▶ 1 株当たり当期純利益 (単位: 円)

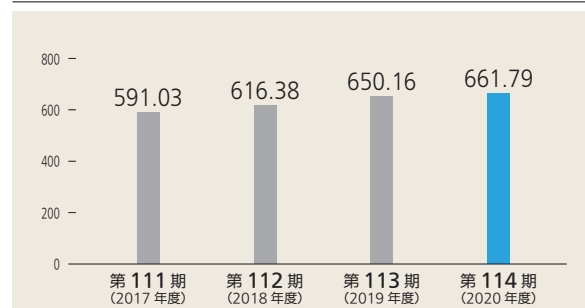


▶ 総資産 (単位: 億円)

▶ 純資産 (単位: 億円)



▶ 1 株当たり純資産 (単位: 円)



(8) 当社の主要な拠点と重要な子会社の状況

① 当社

(2021年3月31日現在)

組織名称		所在地
本店		大阪府門真市
支店	渉外本部	東京都港区
研究・開発部門	テクノロジー本部	大阪府門真市
事業部門	アプライアンス社	滋賀県草津市
	ライフソリューションズ社	大阪府門真市
	コネクティッドソリューションズ社	東京都中央区
	オートモティブ社	神奈川県横浜市
	インダストリアルソリューションズ社	大阪府門真市
	中国・北東アジア社	中国北京市
	U S 社	米国ニュージャージー州

(注) 1. 本部・カンパニーなどの所在地については、その本拠地を記載しております。
2. 営業部門については、事業部門の傘下に包含されております。

② 国内子会社

(2021年3月31日現在)

会社名	資本金 百万円	議決権比率 %	主要な事業内容	本店所在地
パナソニック エコシステムズ㈱	12,092	100.0	換気・送風・空調機器、空気清浄機等の製造販売	愛知県春日井市
パナソニック スマートファクトリーソリューションズ㈱	9,000	※100.0	電子・電気機械の製造設備、産業用ロボットの製造販売	大阪府門真市
ケイミュー㈱	8,000	50.0	建材および住宅関連商品の製造販売	大阪府大阪市
パナソニック液晶ディスプレイ㈱	500	※100.0	液晶パネルの製造販売	兵庫県姫路市
三洋電機㈱	400	※100.0	二次電池等の製造販売	大阪府大東市
パナソニック システムソリューションズ ジャパン㈱	350	100.0	監視・防犯カメラ、決済・認証端末、IP関連機器等の製造販売	福岡県福岡市
パナソニック コンシューマーマーケティング㈱	100	※100.0	各種電気製品等の販売	大阪府大阪市

(注) ※印は間接所有を含む比率であります。

③ 海外子会社

(2021年3月31日現在)

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容	本店所在地
パナソニック ノースアメリカ㈱	千米ドル 537,200	% ※100.0	各種電気製品等の製造販売および地域統括	米国
パナソニック アピオニクス㈱	千米ドル 22,000	※100.0	航空機内エンターテインメント・通信システムの製造販売およびサービス	米国
ハスマン㈱	千米ドル —	※100.0	業務用冷凍・冷蔵ショーケースの製造販売およびサービス	米国
パナソニック ブラジル㈱	千ブラジルレアル 1,156,850	100.0	各種電気製品等の製造販売	ブラジル
パナソニック ホールディング オランダ㈱	千米ドル 207	100.0	海外子会社の統括および投資・融資管理	オランダ
パナソニック ヨーロッパ㈱	千ユーロ 10	※100.0	地域統括	オランダ
フィコサ・インターナショナル㈱	千ユーロ 31,729	※69.0	電子ミラー等の自動車部品の製造販売	スペイン
パナソニックAVC ネットワークス チェコ㈱	千チェコクロネ 2,414,000	※100.0	テレビ等の製造販売	チェコ
パナソニック アジア パシフィック㈱	千米ドル 1,478,245	※100.0	各種電気製品等の製造販売および地域統括	シンガポール
パナソニック インド㈱	千インドルピー 18,304,880	※100.0	各種電気製品等の製造販売	インド
パナソニック台湾㈱	千台湾ドル 3,422,216	69.8	各種電気製品等の製造販売	台湾
パナソニック チャイナ㈱	千人民元 12,838,262	100.0	各種電気製品等の販売および地域統括	中国
パナソニックAPエアコン広州㈱	千人民元 282,194	※67.8	エアコン関連製品の製造販売	中国
パナソニックAS大連㈱	千人民元 94,028	※60.0	車載用電子機器の製造販売	中国

(注) 1. ※印は間接所有を含む比率であります。
2. ハスマン㈱の資本金の額はゼロであります。

(9) 従業員の状況

(2021年3月31日現在)

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

- (注) 1. 従業員数は、就業人員数であります。
 2. 従業員数は、前年度末に比べ15,845名減少しております。
 3. 上記のうち、当社の従業員数は次のとおりであります。

従業員数	平均年齢	平均勤続年数
59,006名	45.8歳	22.7年

(10) 事業の譲渡等

当社グループにおける主要な事業の譲渡等は、以下のとおりであります。

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

2. 当社の株式に関する事項（2021年3月31日現在）

(1) 発行可能株式総数	4,950,000,000株
(2) 発行済株式総数	2,453,563,397株
(3) 株主数	477,323名
(4) 大株主（上位10名）	

株主名	持株数 千株	持株比率 %
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	207,193	8.87
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	174,974	7.49
日本生命保険相互会社	69,056	2.95
株式会社日本カストディ銀行（信託口7）	46,859	2.00
パナソニック従業員持株会	38,992	1.67
住友生命保険相互会社	37,465	1.60
MOXLEY AND CO LLC	35,324	1.51
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	34,165	1.46
株式会社日本カストディ銀行（信託口5）	32,701	1.40
松下不動産株式会社	29,121	1.24

- (注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。
 2. 持株比率は、自己株式数(120,239,132株)を控除し、小数点以下第3位を切り捨てて算出しております。
 3. 上記株主の英文名は、(株)証券保管振替機構から通知された「総株主通知」に基づき記載しております。

(5) 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に交付した株式の状況

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

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

3. 当社の取締役および監査役等に関する事項

(1) 取締役および監査役等の状況

(2021年3月31日現在)

地位	氏名	担当
取締役会長	長 榮 周 作	
代表取締役社長 社長執行役員	津 賀 一 宏	チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(CEO)
代表取締役 副社長執行役員	佐 藤 基 嗣	コーポレート戦略本部長、US社 社長、総務・保信担当、総括安全衛生責任者
代表取締役 専務執行役員	樋 口 泰 行	コネクティッドソリューションズ社 社長
代表取締役 専務執行役員	本 間 哲 朗	中国・北東アジア社 社長、中国・北東アジア総代表、パナソニック チャイナ(株) 会長
取締役	筒 井 義 信	
取締役	大 田 弘 子	
取締役	富 山 和 彦	
取締役	野 路 國 夫	
取締役	澤 田 道 隆	
取締役	川 本 裕 子	
取締役 常務執行役員	梅 田 博 和	チーフ・ファイナンシャル・オフィサー(CFO)、全社コストパスターズプロジェクト担当、BPRプロジェクト担当、パナソニック ホールディング オランダ(株) 会長、パナソニック出資管理(同) 社長
取締役 常務執行役員	ローレンス ウィリアム ベイツ Laurence W. Bates	ゼネラル・カウンセル(GC)、チーフ・リスクマネジメント・オフィサー(CRO)、チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)(兼)法務・コンプライアンス本部長
常任監査役	富 永 俊 秀	
常任監査役	藤 井 英 治	
監査役	佐 藤 義 雄	
監査役	木 下 俊 男	
監査役	由 布 節 子	

(注) 1. 取締役 筒井義信、大田弘子、富山和彦、野路國夫、澤田道隆および川本裕子は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であり、上場証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。

2. 監査役 佐藤義雄、木下俊男および由布節子は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であり、上場証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。

3. 常任監査役 富永俊秀は、当社の経理部門出身であり、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。また、監査役 木下俊男は、公認会計士として、国内外で長年にわた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)
2020年6月25日開催の第113回定時株主総会において、新たに澤田道隆および川本裕子は取締役に、藤井英治および由布節子は監査役に、それぞれ選任され就任いたしました。

(退 任)
2020年6月25日開催の第113回定時株主総会終結の時をもって任期満了により、吉田守および宮川美津子は監査役を退任いたしました。

5. 本項(3 当社の取締役および監査役等に関する事項)において、取締役および執行役員の担当欄に記載しているCEO、CFO等については、当社の業務執行に必要な不可欠な基本機能・役割を明確化するため、2017年6月29日付で導入したものであります。

6. 取締役および監査役の重要な兼職の状況は、次のとおりであります。

区分	氏名	兼職先	兼職内容
取締役	長 榮 周 作	一般財団法人 道路交通情報通信システムセンター	理事長
	津 賀 一 宏	公益財団法人 東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会	副会長

社外取締役および社外監査役の重要な兼職の状況については、後記「(3) 社外役員に関する事項」に記載しております。

7. 2021年4月1日付をもって取締役および監査役等の体制は次のとおりとなりました。

(1) 取締役および監査役

地位	氏名	担当
取締役会長	長 榮 周 作	
代表取締役社長	津 賀 一 宏	
代表取締役副社長執行役員	佐 藤 基 嗣	コーポレート戦略本部長、US社 社長、調達担当、総括安全衛生責任者
代表取締役副社長執行役員	本 間 哲 朗	中国・北東アジア社 社長、中国・北東アジア総代表、パナソニック チャイナ(株) 会長
代表取締役専務執行役員	樋 口 泰 行	コネクティッドソリューションズ社 社長
取締役	筒 井 義 信	
取締役	大 田 弘 子	
取締役	富 山 和 彦	
取締役	野 路 國 夫	
取締役	澤 田 道 隆	
取締役	川 本 裕 子	
取締役専務執行役員	梅 田 博 和	チーフ・ファイナンシャル・オフィサー(CFO)、全社コストパスターズプロジェクト担当、BPRプロジェクト担当、施設管財担当、パナソニック ホールディング オランダ(株) 会長、パナソニック出資管理(同) 社長
取締役常務執行役員	ローレンス ウィリアム ベイツ Laurence W. Bates	ゼネラル・カウンセラー(GC)、チーフ・リスクマネジメント・オフィサー(CRO)、チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO) (兼) 法務・コンプライアンス本部長
常任監査役	富 永 俊 秀	
常任監査役	藤 井 英 治	
監査役	佐 藤 義 雄	
監査役	木 下 俊 男	
監査役	由 布 節 子	

(2) 取締役を兼務しない執行役員

地位	氏名	担当
	楠 見 雄 規	チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(CEO)
専務執行役員	宮 部 義 幸	東京代表、渉外担当、東京オリンピック・パラリンピック推進担当(兼)東京オリンピック・パラリンピック推進本部長、ソリューション営業担当(兼)ビジネスソリューション本部長、統合型リゾート(IR)事業推進本部長
専務執行役員	柴 田 雅 久	オートモーティブ営業担当
専務執行役員	坂 本 真 治	インダストリアルソリューションズ社 社長
専務執行役員	品 田 正 弘	アプライアンスセグメント担当、アプライアンス社 社長(兼)コンシューマー事業担当(兼)FF市場対策担当
常務執行役員	道 浦 正 治	ライフソリューションズセグメント担当、ライフソリューションズ社 社長、建設業・安全管理部担当
常務執行役員	片 山 栄 一	チーフ・ストラテジー・オフィサー(CSO)、事業開発担当、スポーツマネジメント事業担当
常務執行役員	松 岡 陽 子	くらし事業戦略本部長
常務執行役員	永 易 正 吏	オートモーティブセグメント担当、オートモーティブ社 社長
執行役員	マニッシュ シャルマ Manish Sharma	パナソニック インド(株) 社長
執行役員	三 島 茂 樹	チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー(CHRO)、総務・保信担当、CSR・企業市民活動担当
執行役員	小 川 立 夫	チーフ・テクノロジー・オフィサー(CTO)、薬事担当
執行役員	森 井 理 博	ブランド戦略担当(兼)ブランド戦略本部長(兼)ブランド戦略マネジメント部長
執行役員	臼 井 重 雄	デザイン担当(兼)デザイン本部長

(2) 取締役および監査役の報酬等

① 報酬等の決定に関する方針等

取締役および監査役の報酬は、株主総会の決議により定められた取締役全員および監査役全員のそれぞれの報酬総額の最高限度額の範囲内で決定しております。

報酬制度は、固定報酬である「基本報酬」、短期インセンティブとしての「業績連動報酬」、長期インセンティブとしての「譲渡制限付株式報酬」から構成されており、報酬の構成は概ね、「基本報酬」を1とした際に、標準値達成時の「業績連動報酬」が0.75、取締役の平均支給額ベースでの「譲渡制限付株式報酬」が0.25です。

「基本報酬」は、当社の経営環境および対象者の役割、他社動向も踏まえ、役割に応じて金額決定しております。

「業績連動報酬」は、業績向上への意欲を高めるため、全社および担当事業の単年度業績評価と連動して決定しております。成果に応じて支給額が大きくなる仕組みとしており、基本報酬に対する支給率で最小0%～最大150%(標準値達成時：75%)となるよう設計しております。評価基準は、調整後営業利益^(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構成しており、各要素につき、評価対象年度の前年度の実績及び評価対象年度の目標値に照らして評価を行います。主な指標の目標と実績は、以下のとおりです。

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

(注) 売上高から、売上原価と、販売費及び一般管理費を控除して算出した当社の経営管理指標

「譲渡制限付株式報酬」は、一定期間の当社への在任等を条件として株式の譲渡制限を解除する形式の株式報酬であり、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的に割り当てており、取締役の役割等に基づき上位者ほど報酬全体に占める構成比が高くなるよう設計しております。また個人別の額については、取締役の役割や金銭報酬とのバランス等の事項を総合的に勘案し設定しております。

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

「基本報酬」、「業績連動報酬」は毎月金銭報酬として支給しております。また、「譲渡制限付株式報酬」については、毎年定時株主総会後の一定期間内に支給しております。社外取締役および監査役には、固定報酬である「基本報酬」のみを毎月金銭報酬として支給しております。

取締役の報酬に関しては、独立役員である社外取締役を委員の過半数とし、かつ委員長とする任意の「指名・報酬諮問委員会」において、報酬の決定方針・制度について妥当性を審議し、その結果を取締役に答申しております。取締役会は、当該答申を踏まえ、報酬の決定方針を決議しております。

各年度における「基本報酬」と「業績連動報酬」の個人別の額および「譲渡制限付株式報酬」の個人別の付与数に関しては、「指名・報酬諮問委員会」が、報酬の決定方針に沿う内容であるか確認し、その妥当性の審議結果を取締役に答申しております。取締役会は、当社全体の業務執行を客観的に把握・統括している代表取締役社長に、その決定を一任しておりますが、代表取締役社長は、上記「指名・報酬諮問委員会」において審議されたとおりに、個人別の「基本報酬」、「業績連動報酬」、「譲渡制限付株式報酬」を決定しており、取締役会として、その内容が決定方針に沿うものであると判断しております。当年度における報酬については、大田弘子取締役（社外・委員長）、筒井義信取締役（社外）、富山和彦取締役（社外）、長榮周作取締役会長、津賀一宏代表取締役社長の5名の委員により「指名・報酬諮問委員会」を開催し、その審議結果のとおり代表取締役社長津賀一宏が決定しました。

② 取締役および監査役の報酬等の額

区分	支給人員 (名)	支給額 (百万円)	支給額の内訳 (百万円)		
			基本報酬	業績連動報酬	譲渡制限付 株式報酬
取締役 (うち社外取締役)	13 (6)	994 (80)	587 (80)	307 (－)	100 (－)
監査役 (うち社外監査役)	7 (4)	118 (40)	118 (40)	－	－
計	20	1,112	705	307	100

- (注) 1. 上記支給人員および支給額には、2020年6月25日開催の第113回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役2名を含んでおります。
2. 株主総会の決議による取締役の報酬限度額は年額1,500百万円であります。(2007年6月27日開催の第100回定時株主総会で決議。決議がされた時点において、その定めの対象とされていた取締役の員数は19人)
3. 株主総会の決議による社外取締役の報酬限度額は上記2.の枠内で年額80百万円であります。(2016年6月24日開催の第109回定時株主総会で決議。決議がされた時点において、その定めの対象とされていた取締役の員数は4人)
4. 株主総会の決議による取締役の譲渡制限付株式報酬の割り当てに関する報酬限度額は年額500百万円であります。(2019年6月27日開催の第112回定時株主総会で決議。上記2.の報酬額とは別枠であり、決議がされた時点において、その定めの対象とされていた取締役の員数は7人)
5. 株主総会の決議による監査役の報酬限度額は年額140百万円であります。(2007年6月27日開催の第100回定時株主総会で決議。決議がされた時点において、その定めの対象とされていた監査役の員数は5人)
6. 記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しております。

(3) 社外役員に関する事項

① 重要な兼職の状況

(2021年3月31日現在)

区分	氏名	兼職先	兼職内容
社外取締役	筒井 義信	日本生命保険相互会社 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 小松マテレー株式会社	特別顧問 社外取締役
	澤田 道隆	花王株式会社	取締役会長
	川本 裕子	早稲田大学大学院 経営管理研究科(ビジネススクール) トムソンロイター・ファウンダーズ・シェアカンパニー 株式会社新生銀行 ソフトバンクグループ株式会社	教授 ディレクター 社外取締役 社外取締役
	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	取締役会長 社外取締役 社外取締役 社外監査役
社外監査役	木下 俊男	グローバルプロフェッショナルパートナーズ株式会社 株式会社ADKホールディングス 株式会社タチエス ギグワークス株式会社 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、その持株比率はともに3%以下です。

2. 各兼職先と当社との間に、双方のいずれにおいても連結売上高の1%を超える取引はありません。

3. 上記1,2.を除き、各兼職先と当社との間に、記載すべき関係はありません。

② 当年度における主な活動状況

地位	氏名	出席回数	主な活動状況および社外取締役が果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役	筒井 義 信	取締役会:14/14回(100%)	生命保険事業における経営者として豊富な経験と高い見識を有しており、当該視点からの業務執行の監督・助言機能を期待しておりましたが、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:14/14回(100%)	経済・財政に関して豊富な経験と高い見識を有しており、当該視点からの業務執行の監督・助言機能を期待しておりましたが、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:14/14回(100%)	経営コンサルタントとして豊富な経験と高い見識を有しており、当該視点からの業務執行の監督・助言機能を期待しておりましたが、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:14/14回(100%)	総合機械メーカーの経営者として豊富な経験と高い見識を有しており、当該視点からの業務執行の監督・助言機能を期待しておりましたが、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:12/12回(100%)	総合化学品メーカーの経営者として豊富な経験と高い見識を有しており、当該視点からの業務執行の監督・助言機能を期待しておりましたが、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。
	川 本 裕 子	取締役会:11/12回(92%)	金融やガバナンスに関して豊富な経験と高い見識を有しており、当該視点からの業務執行の監督・助言機能を期待しておりましたが、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。
社外監査役	佐 藤 義 雄	取締役会:14/14回(100%) 監査役会:13/13回(100%)	生命保険事業における経営者や社外役員としての豊富な経験と高い見識を基に、取締役会および監査役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。
	木 下 俊 男	取締役会:14/14回(100%) 監査役会:13/13回(100%)	公認会計士や社外役員としての豊富な経験と高い見識を基に、取締役会および監査役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。
	由 布 節 子	取締役会:11/12回(92%) 監査役会:10/10回(100%)	弁護士としての豊富な経験と高い見識を基に、取締役会および監査役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。

(注) 1. 書面決議による取締役会の回数(2回)を除いております。
2. 澤田取締役、川本取締役、由布監査役の出席回数については、2020年6月25日の就任後のものです。

③ 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役全員および社外監査役全員との間で、会社法第423条第1項の賠償責任について、その職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失がないときは、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする旨の契約を締結しております。

4. 当社の会計監査人の状況

(1) 会計監査人の名称 有限責任 あずさ監査法人

(2) 当年度に係る会計監査人の報酬等の額

区分	内容	金額
①	報酬等の額	836百万円
②	当社および当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	1,207百万円

(注) 1. 当社と会計監査人との監査契約においては、会社法に基づく監査報酬額と金融商品取引法等に基づく監査報酬額とを区分しておらず、かつ、実質的にも区分できないため、①の金額をこれらの合計額で記載しております。
 2. 当社および一部の子会社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務として、会計に関するアドバイザー業務等の対価を支払っております。
 3. 一部の子会社等は、有限責任 あずさ監査法人以外の監査法人等が計算関係書類等の監査を行っております。

(3) 会計監査人の報酬等に監査役会が同意した理由

当社監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務執行状況および報酬見積りの算定根拠などを確認し、検討した結果、会計監査人の報酬等の額につき、会社法第399条第1項の同意を行っています。

(4) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

会計監査人が会社法第340条第1項各号のいずれかに該当し、解任が相当と認められる場合には、監査役会は、監査役全員の同意により解任いたします。

上記の場合のほか、会計監査人に適正な監査の遂行に支障をきたす事由が生じたと認められる場合には、監査役会は、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任の議案の内容を決定いたします。

5. 当社の体制および方針

(1)当社のコーポレート・ガバナンス

①基本的な考え方

当社は、創業以来、「事業活動を通じて、世界中の人々のくらしの向上と、社会の発展に貢献する」という経営理念に基づき、事業活動を行っております。また、「企業は社会の公器」という基本理念に基づき、株主の皆様やお客様をはじめとするさまざまなステークホルダーとの対話を通じて説明責任を果たし、透明性の高い事業活動を心掛け、公正かつ正直な行動を迅速に行っていくことで、企業価値を高めていくことが重要であると考えております。

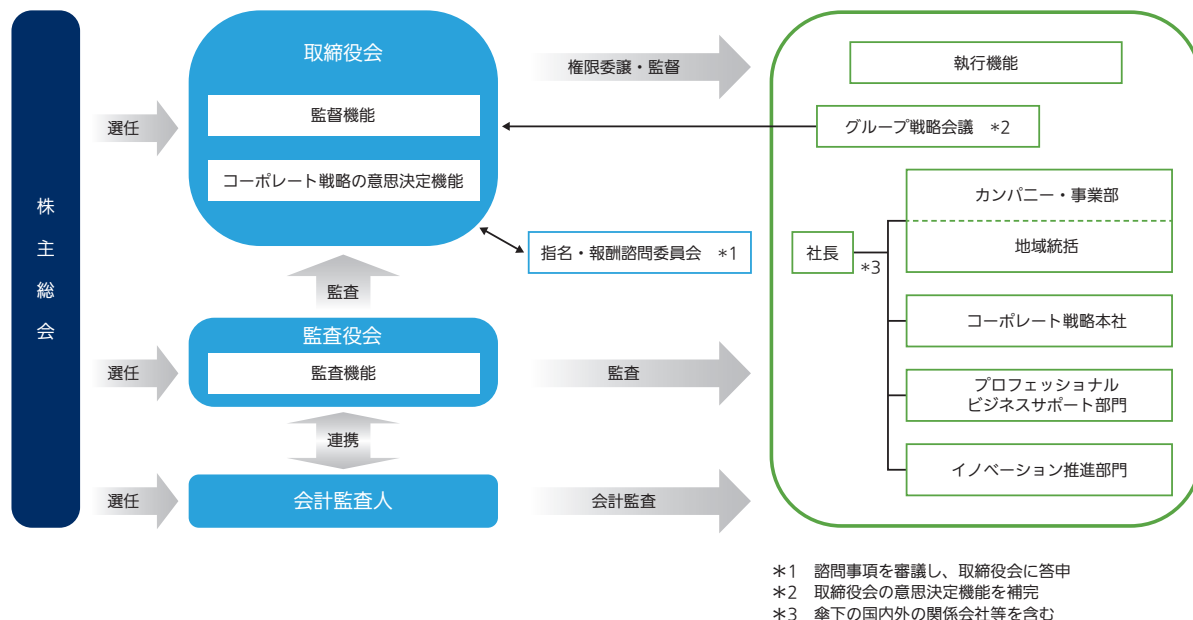
当社は、コーポレート・ガバナンスをそのための重要な基盤と認識し、取締役会と、監査役・監査役会からなる監査役制度を基礎として、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築・強化に努めております。

②コーポレート・ガバナンス体制

当社取締役会は、スピーディで戦略的な意思決定と、健全で適切なモニタリングの両立を行うべく、コーポレート戦略の決定とカンパニーの監督に集中することとしております。そして、当社グループの事業領域が広範多岐に亘ることを踏まえ、事業に精通した執行責任者が取締役会に参画する体制をとっております。

この考え方に沿って、2020年度は、以下のような取締役会、監査役・監査役会体制のもと、任意の委員会、取締役会実効性評価の仕組みなどを活用し、コーポレート・ガバナンス体制の強化を図ってまいりました。

<参考資料：コーポレート・ガバナンス体制（2021年3月31日現在）>



1) 取締役会

取締役の任期は1年であり、毎年の株主総会で取締役全員が改選されるものとし、株主の皆様の判断を経営に適切に反映できる体制としております。取締役会は、社外取締役6名を含む13名(社外取締役比率3分の1以上)で構成し(うち2名は女性)、取締役会の全体としての知識・経験・能力の多様性を確保しています。議長は業務を執行しない取締役会長が担当しております。

2) 監査役・監査役会

社外監査役3名を含む5名(社外監査役が過半数)で構成し(うち1名は女性)、監査役会の独立性を確保するとともに、監査役に与えられた職務執行の観点から、財務・会計に関する相当程度の知見を有する監査役を2名選任しております。

3) 指名・報酬諮問委員会

当社は、任意の指名・報酬諮問委員会を2015年に設置しており、取締役会からの諮問を受けて、取締役・執行役員および監査役の候補者指名に関する社内検討の結果ならびに取締役・執行役員の報酬制度の妥当性に関する審議を行っております。

なお、2021年3月31日現在、本委員会の委員は、大田社外取締役(委員長)、筒井社外取締役、富山社外取締役、長榮取締役会長、津賀代表取締役社長の5名です。社外取締役が委員長を担うとともに、委員の過半数を社外取締役で構成することで、客観性・透明性を強化してまいりました。

③取締役会実効性評価の実施と活用

当社は、取締役会の実効性を一層高めていくため、毎年1回、取締役会出席メンバーを対象としたアンケートを実施し、その結果・評価を取締役会で報告しております。

【2020年度のアンケート項目と結果】

①アンケート項目

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

②アンケート結果

当社はアンケート結果の分析を行い、取締役会の実効性について、取締役会の監督・意思決定機能ともに、基本的に現状は適切であると評価いたしました。一方で、持株会社制への移行に向け、取締役会の役割や議論すべき事項などを検討すべきなどの意見も示されましたので、順次対応・改善を実施しております。

※社外役員の独立性判断基準については、招集ご通知32頁に記載の「社外取締役・社外監査役の独立性判断基準の概要」を、取締役・監査役の報酬決定にあたっての方針については事業報告29頁から30頁に記載の「報酬等の決定に関する方針等」を、それぞれご参照ください。

(2) 業務の適正を確保するための体制

当社は、取締役会において、内部統制システムの整備に関する基本方針について以下のとおり決定しております。なお、2020年7月30日開催の取締役会において、経営環境および当社の現況等を踏まえた見直しを行ったうえ、この基本方針を継続することを決定しました。

①取締役の職務執行の適法性を確保するための体制

コンプライアンス意識の徹底を図るとともに、効果的なガバナンス体制およびモニタリング体制を整えることによって、取締役の職務執行の適法性を確保する。

②取締役の職務執行に関する情報の保存および管理に関する体制

取締役の職務執行に関する情報は、法令および社内規程に従い、適切に保存と管理を行う。

③損失の危険の管理に関する規程その他の体制

リスク管理に関する規程を制定し、事業経営に影響を与えるリスクを洗い出して重要リスクを特定する。各重要リスクについて対策を講じるとともに、その進捗をモニタリングし、継続的改善を図る。

④取締役の職務執行の効率性を確保するための体制

意思決定の迅速化を図るとともに、事業戦略に基づいて経営目標を明確化し、その達成状況を検証することによって、取締役の職務執行の効率性を確保する。

⑤使用人の職務執行の適法性を確保するための体制

コンプライアンスに対する方針の明示によって、使用人のコンプライアンス意識の向上を図る。また、効果的なモニタリング体制を整えることによって、使用人の職務執行の適法性を確保する。

⑥企業集団における業務の適正を確保するための体制

当社は、グループ会社の自主責任経営を尊重しつつも、当社グループとしての業務の適正を確保するために、グループ会社に対して当社の経営方針・経営理念および内部統制システムの整備に関する基本方針を徹底し、当社への報告体制を整備する。

⑦監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項および当該使用人の取締役からの独立性に関する事項

監査役監査の実効性を高め、かつ監査職務を円滑に遂行するため、取締役から独立した組織を設ける。

⑧監査役の職務を補助すべき使用人に対する監査役の指示の実効性の確保に関する事項

監査役スタッフは社内規程に従うが、監査役スタッフへの指揮命令権は各監査役に属するものとし、人事事項については監査役と事前協議を行うものとする。

⑨当社および子会社の取締役および使用人等が当社監査役に報告をするための体制

当社およびグループ会社の取締役および使用人等が各社の監査役に対して適切に報告する機会と体制を確保するとともに、カンパニー等の「監査役員」やグループ会社の監査役が当社監査役に対して適切に報告する機会と体制を確保する。

- ⑩監査役への報告をした者が報告を理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

当社およびグループ会社の使用人等が監査役に報告する機会と体制の確保にあたり、報告を行った使用人等が報告を理由として不利な取扱いを受けないようにする。

- ⑪監査役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

監査の実効性を確保するため、監査役の職務執行について生ずる費用の予算を毎年計上し、計上外で拠出する費用についても、法令に則って会社が前払いまたは償還する。

- ⑫その他監査役の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、カンパニー等に「監査役員」を設置する。また、監査役が毎年策定する「監査計画」に従い、会計監査人、内部監査部門との相互連携等を含む実効性ある監査を実施できる体制を整える。

【当社における基本方針の運用状況】

- ①取締役の職務執行の適法性を確保するための体制

- 1) 「パナソニック行動基準」や「取締役・執行役員倫理規程」等の社内規程を制定し、取締役が法令および定款に則って行動するように徹底している。また、取締役就任時には、その役割・責務を果たすうえで必要な知識を習得する機会を提供し、就任期間中も、適宜社外の有識者による経営やコンプライアンスに関する講演等、取締役が必要な知識を習得する機会を提供している。
- 2) 取締役会における社外取締役の構成比を3分の1以上とし、かつ、取締役会等を通じて社外取締役から発言が積極的に行われる機会を設けることで、監督機能を強化している。また、社外取締役を委員の過半数とし、かつ委員長とする指名・報酬諮問委員会を設置し、取締役の指名・報酬の決定に関するプロセスの客観性と透明性を確保している。
- 3) 取締役会の実効性を一層高めていくため、毎年1回、取締役会出席メンバーを対象としたアンケートを実施し、その結果・評価を取締役会で報告し、出された意見に対して順次、対応・改善を実施している。
- 4) 監査役および監査役会による監査等が実施されるとともに、カンパニーにおいては、法人における取締役会に相当する経営会議、監査役に相当する「監査役員」を設けている。
- 5) 反社会的勢力に対しては、取締役会メンバーに対する研修の実施や、執行役員規則の一部改定、企業内暴排に関する誓約書の取得等の取り組みにより、一切の関係遮断を図っている。

- ②取締役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

- 1) 「重要事項決裁規程」の運用、取締役と執行役員の位置付けの明確化、各カンパニー・事業部等への権限委譲の徹底、「グループ戦略会議」の開催、経営上重要な情報の正確かつ迅速な収集・伝達のためのITシステムの整備等により、意思決定の迅速化を図っている。
- 2) 事業戦略等を基に策定した経営目標について、月次決算にて状況を確認・検証のうえ、その対策を立案・実行している。

⑤使用人の職務執行の適法性を確保するための体制

- 1) 「パナソニック行動基準」等の社内規程の制定や当社およびグループ会社を対象としたコンプライアンスの取り組み、階層別研修・eラーニングをはじめとする各種の啓発活動を行っている。
- 2) 「業務監査」・「内部統制監査」・「コンプライアンス監査」等の実施、グローバルな言語対応が可能なホットラインの運用等を通じて不正行為の早期発見に努めている。また、「パナソニック行動基準」および「通報者等への報復行為禁止に関する規程」では、ホットライン等において法令違反またはそのおそれがあることを報告した者が、報告したことを理由として不利益な取扱いを受けないことを定めている。
- 3) コンプライアンスの推進および監査・事業法務・リスクマネジメント・ガバナンス運営の機能を有する組織を設置し、コンプライアンスを重視した公正な事業慣行の推進強化と環境変化への対応を図っている。
- 4) 反社会的勢力に対しては、対応総括部署に不当要求防止責任者を設置し、また、社員就業規則の一部改定や企業内暴排に関する誓約書取得等の取り組みにより、一切の関係遮断を図っている。

⑥企業集団における業務の適正を確保するための体制

- 1) 「パナソニック行動基準」および「重要事項決裁規程」の運用、グループ横断的な職能規程の制定、グループ会社への取締役および監査役の派遣・株主権の行使、グループ会社が順守すべきガバナンス規程の制定、内部監査部門による定期的な「業務監査」・「内部統制監査」・「コンプライアンス監査」の実施、経営方針発表による目標の共有化および通達等により、当社の内部統制システムの基本方針をグループ会社に徹底するとともに、グループ会社との間で適切な情報伝達等を行っている。
- 2) 上記各体制のもとで当社グループの業務の適正を確保することにより、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制についても適切な対応を行っている。

- ⑦監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項および当該使用人の取締役からの独立性に関する事項
専任の監査役スタッフが所属する監査役室を監査役会の直轄下に設置し、執行部門の組織から分離させている。監査役スタッフには監査役の要求する適切な能力、知見を有する人材を配置している。
- ⑧監査役の職務を補助すべき使用人に対する監査役の指示の実効性の確保に関する事項
- 1) 各監査役が、監査役スタッフへの指揮命令を行い、監査役スタッフは、それに従って監査役の職務の補助を行っている。
 - 2) 監査役スタッフの異動、処遇等の人事事項は、監査役と事前協議のうえ実施している。
- ⑨当社および子会社の取締役および使用人等が当社監査役に報告をするための体制
- 1) 当社およびグループ会社の取締役および使用人等が、各社の監査役主催の定例報告会等において業務の運営や課題等について報告するとともに、監査役に対して重要会議へ出席することを要請して適宜報告している。また、グループ会社の監査役は、各グループ会社における報告内容に関し、当社監査役に対して適宜報告している。なお、各カンパニーにおける業務の運営や課題等については、「監査役員」が、カンパニーにおいて聴取し、当社の監査役に対して適宜報告している。
 - 2) 「監査役通報システム」によって、会計および監査における不正や懸念事項について、当社およびグループ会社の使用人等が直接、当社の監査役会に通報する体制を構築している。
- ⑩監査役への報告をした者が報告を理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
「監査役通報システム」においても、匿名での通報を認めるとともに、通報者が通報を理由として不利益な取扱いを受けないことは、「パナソニック行動基準」および「通報者等への報復行為禁止に関する規程」によって確保されている。
- ⑪監査役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
- 1) 「監査役監査基準」に従い、監査の実効性を確保するために、監査役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。
 - 2) 緊急または臨時に拠出した費用についても、法令に則って会社が前払いまたは償還している。
 - 3) 監査役は監査費用の支出にあたってその効率性および適正性に留意している。

⑫その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- 1) カンパニー等に「監査役員」を設置し、毎月の報告・連絡会を実施している。なお、「監査役員」の人事事項は、監査役の同意を必要としている。
- 2) 当社監査役とカンパニー等の「監査役員」・グループ会社の監査役との連携を図るために、当社常任監査役が議長を務める「パナソニックグループ監査役全体会議」を設置し運用している。
- 3) 代表取締役と監査役は定期的におよび必要に応じて、意見交換を行っている。また、各部門は監査役による国内外の事業場往査に協力し、内部監査部門も監査役に適宜報告するなど、監査役と連携することにより、監査役監査の実効性向上に協力している。
- 4) 会計監査人による監査計画策定、四半期レビュー、期末監査の際に、監査役と会計監査人は定期的に会合を持ち、説明・報告等を受けるとともに、必要に応じて意見交換を行っている。

(注)グループ会社とは、会社法上の子会社をいう。

(3) 株式会社の支配に関する基本方針

①当社の企業価値向上に向けた取り組み

当社は、創業者 松下幸之助の定めた綱領で謳っているとおり、長きに亘り、「社会生活の改善と向上」と「世界文化の進展」に寄与することを社会に対してお約束してまいりました。今後も、この理念を不変の存在意義として継承し、優れた商品やサービスを、より早く、より多くのお客様にお届けすることを通じて、理想的なくらしや社会の実現、地球環境保護といったグローバルでの社会課題の解決に、大きな貢献を生み出すことを目指してまいります。また、ガバナンス強化や組織風土改革、人材マネジメント、地球環境問題への対応などのESG(環境・社会・ガバナンス)の取り組みを企業経営の基盤として、社会的責任を果たすとともに事業機会を創出・推進し、株主の皆様や投資家、お客様、取引先、従業員をはじめとするすべての関係者の皆様にご満足いただけるような価値提供を通じて、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

②大規模買付行為に対する取り組み

当社は、当社株式の大規模な買付行為がなされた場合にこれを受け入れるかどうかは、最終的には、株主の皆様の判断に委ねられるべきものと考えております。ただし、大規模買付行為のなかには、株主の皆様が適切な判断を行うために必要な情報が十分に提供されない場合や、その目的などからみて、企業価値・株主共同の利益を著しく侵害するおそれがある場合もあり得ます。

当社は、当社株式の大規模買付行為を行おうとする者に対しては、株主の皆様が適切な判断を行うために必要かつ十分な情報の提供を求め、あわせて取締役会の意見等を表明・開示し、株主の皆様の検討のための時間の確保に努めるなど、金融商品取引法、会社法、およびその他関係法令の許容する範囲内において、適切な措置を講じてまいります。また、取締役会の意見等の表明・開示にあたっては、その内容の客観性を確保するため、社外取締役、社外監査役で構成される独立委員会を設置し、取締役会として意見を諮問するとともに、本委員会の答申を最大限尊重してまいります。

(4) 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、創業以来一貫して、株主の皆様に対する利益還元を最も重要な政策のひとつと考えて経営にあたってまいりました。この基本的な考えのもと、配当については、株主の皆様からの投下資本に対するリターンとの見地から連結業績に応じた利益配分を基本とし、連結配当性向30%を目安に、安定的かつ継続的な配当に努めてまいります。また、自己株式取得については、戦略投資や財務状況を総合的に勘案しつつ、1株当たりの株主価値と資本収益性の向上を目的として機動的に実施することを基本としております。

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

なお、当年度の自己株式取得については、単元未満株式の買取りなど軽微なものを除き実施しておりません。

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

計算書類等

連結財政状態計算書 (2021年3月31日 現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
資 産 の 部	
流動資産	3,922,747
現金及び現金同等物	1,593,224
営業債権及び契約資産	1,194,391
その他の金融資産	149,629
棚卸資産	832,569
その他の流動資産	144,833
売却目的で保有する資産	8,101
非流動資産	2,924,326
持分法で会計処理されている投資	455,960
その他の金融資産	231,024
有形固定資産	1,061,614
使用権資産	249,954
のれん及び無形資産	602,042
その他の非流動資産	323,732
資産合計	6,847,073

科 目	金 額
負 債 の 部	
流動負債	2,804,328
短期負債及び一年以内返済長期負債	309,790
リース負債	59,346
営業債務	1,045,617
その他の金融負債	220,583
その他の流動負債	1,166,108
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	2,884
非流動負債	1,274,243
長期負債	879,728
リース負債	198,559
その他の金融負債	32,794
その他の非流動負債	163,162
負債合計	4,078,571
資 本 の 部	
親会社の所有者に帰属する持分	2,594,034
資本金	258,981
資本剰余金	529,157
利益剰余金	2,154,023
その他の資本の構成要素	△138,370
自己株式	△209,757
非支配持分	174,468
資本合計	2,768,502
負債及び資本合計	6,847,073

連結損益計算書（2020年4月1日から2021年3月31日まで）

（単位：百万円）

科 目	金 額
売上高	6,698,794
売上原価	△4,723,943
売上総利益	1,974,851
販売費及び一般管理費	△1,667,696
持分法による投資損益	△20,753
その他の損益（△は損失）	△27,802
営業利益	258,600
金融収益	20,846
金融費用	△18,626
税引前利益	260,820
法人所得税費用	△76,926
当期純利益	183,894
当期純利益の帰属	
親会社の所有者	165,077
非支配持分	18,817

（注）「その他の損益」には、車載用角形電池事業の合併会社化に伴う利益27,676百万円、事業構造改革費用（減損損失38,109百万円等）などが含まれております。

連結持分変動計算書 (2020年4月1日から2021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	258,867	531,048	1,646,403	△227,957	△210,012	1,998,349	157,519	2,155,868
包括利益								
当期純利益	—	—	165,077	—	—	165,077	18,817	183,894
確定給付制度の 再測定	—	—	—	82,817	—	82,817	1,005	83,822
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	—	—	—	295,091	—	295,091	1,150	296,241
在外営業活動体の 換算差額	—	—	—	113,773	—	113,773	10,250	124,023
キャッシュ・ フロー・ヘッジの 公正価値の純変動	—	—	—	△1,406	—	△1,406	25	△1,381
当期包括利益合計	—	—	165,077	490,275	—	655,352	31,247	686,599
ヘッジ対象の 非金融資産への振替	—	—	—	182	—	182	—	182
その他の資本の 構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	400,870	△400,870	—	—	—	—
配当金	—	—	△58,327	—	—	△58,327	△14,615	△72,942
自己株式増減 —純額	—	△2	—	—	△39	△41	—	△41
株式に基づく 報酬取引	114	△178	—	—	294	230	—	230
非支配持分との 取引等	—	△1,711	—	—	—	△1,711	317	△1,394
期末残高	258,981	529,157	2,154,023	△138,370	△209,757	2,594,034	174,468	2,768,502

貸借対照表 (2021年3月31日 現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
資 産 の 部	
流動資産	956,334
現金及び預金	8,734
受取手形	2,376
売掛金	475,495
商品及び製品	165,854
仕掛品	18,622
原材料及び貯蔵品	46,291
未収入金	150,834
関係会社短期貸付金	52,993
その他	36,013
貸倒引当金	△878
固定資産	3,525,832
有形固定資産	(417,075)
建物	149,387
構築物	5,305
機械及び装置	74,758
車両運搬具	309
工具、器具及び備品	29,846
土地	141,792
リース資産	2,945
建設仮勘定	12,733
無形固定資産	(57,800)
特許権	827
ソフトウェア	54,736
施設利用権	2,237
投資その他の資産	(3,050,957)
投資有価証券	49,308
関係会社株式	528,263
出資金	8
関係会社出資金	1,610,404
投資損失引当金	△3,539
関係会社長期貸付金	737,434
前払年金費用	10,183
繰延税金資産	107,621
その他	12,021
貸倒引当金	△746
資産合計	4,482,166

科 目	金 額
負 債 の 部	
流動負債	2,025,164
支払手形	111,985
買掛金	452,652
関係会社短期借入金	89,000
1年内償還予定の社債	280,000
リース債務	1,303
未払金	21,716
未払費用	332,783
未払法人税等	3,945
前受金	16,948
預り金	583,174
賞与引当金	53,283
販売促進引当金	36,936
製品保証引当金	17,984
その他	23,455
固定負債	911,774
社債	870,325
リース債務	2,003
長期預り金	24,710
その他	14,736
負債合計	2,936,938
純 資 産 の 部	
株主資本	1,531,266
資本金	258,981
資本剰余金	558,683
資本準備金	240
その他資本剰余金	558,443
利益剰余金	923,581
利益準備金	42,114
その他利益剰余金	881,467
繰越利益剰余金	881,467
自己株式	△209,979
評価・換算差額等	12,898
その他有価証券評価差額金	12,933
繰延ヘッジ損益	△35
新株予約権	1,064
純資産合計	1,545,228
負債純資産合計	4,482,166

損益計算書 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位: 百万円)

科 目	金 額
売上高	3,812,591
売上原価	2,909,988
売上総利益	902,603
販売費及び一般管理費	866,583
営業利益	36,020
営業外収益	143,502
(受取利息及び受取配当金)	(78,770)
(その他)	(64,732)
営業外費用	42,420
(支払利息)	(5,077)
(その他)	(37,343)
経常利益	137,102
特別利益	5,906
(固定資産売却益)	(2,505)
(投資有価証券売却益)	(3,401)
特別損失	44,106
(固定資産売却損)	(1,504)
(減損損失)	(4,898)
(関係会社株式売却損)	(9,893)
(投資有価証券評価損)	(1,905)
(関係会社株式評価損)	(1,588)
(事業構造改善費用)	(24,318)
税引前当期純利益	98,902
法人税、住民税及び事業税	21,130
法人税等調整額	△1,020
当期純利益	78,792

株主資本等変動計算書 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本								
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			自己株式	株主資本合計
		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	258,867	126	558,581	558,707	36,281	867,074	903,355	△210,234	1,510,695
当期変動額									
新株の発行	114	114		114					228
利益準備金の積立					5,833	△5,833	—		—
剰余金の配当						△58,327	△58,327		△58,327
会社分割による減少						△239	△239		△239
当期純利益						78,792	78,792		78,792
自己株式の取得								△43	△43
自己株式の処分			△138	△138				298	160
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）									
当期変動額合計	114	114	△138	△24	5,833	14,393	20,226	255	20,571
期末残高	258,981	240	558,443	558,683	42,114	881,467	923,581	△209,979	1,531,266

	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	7,612	△1,515	6,097	1,218	1,518,010
当期変動額					
新株の発行					228
利益準備金の積立					—
剰余金の配当					△58,327
会社分割による減少					△239
当期純利益					78,792
自己株式の取得					△43
自己株式の処分					160
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	5,321	1,480	6,801	△154	6,647
当期変動額合計	5,321	1,480	6,801	△154	27,218
期末残高	12,933	△35	12,898	1,064	1,545,228

監査報告書

(2020年4月1日から2021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 騰本

独立監査人の監査報告書

2021年5月7日

パナソニック株式会社
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 目加田雅洋 ⑩
業 務 執 行 社 員
指定有限責任社員 公認会計士 廣田 昌己 ⑩
業 務 執 行 社 員
指定有限責任社員 公認会計士 中川 雅人 ⑩
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、パナソニック株式会社の2020年4月1日から2021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、会社計算規則第120条第1項後段の規定により国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、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。

強調事項
連結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、2021年4月23日付でBlue Yonder Holding, Inc.の完全子会社化について合意した。

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。

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、連結計算書類を国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定により作成し、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、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定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、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定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

2021年5月7日

パナソニック株式会社
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 目加田雅洋 ㊞
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、パナソニック株式会社の2020年4月1日から2021年3月31日までの第114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、2021年4月23日付でBlue Yonder Holding, Inc.の完全子会社化について合意した。

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。

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、2020年4月1日から2021年3月31日までの第114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及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。

2021年5月10日

パナソニック株式会社 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

(ご参考) **2021年度のカンパニー・報告セグメント体制**

当社は、2021年度のカンパニー・報告セグメント体制を下記のとおりとしております。
なお、下記体制は2021年10月1日に変更する予定です。 (2021年4月1日現在)

報告セグメント	カンパニー		
アプライアンス (AP)	アプライアンス社 - 空調冷熱ソリューションズ事業部 - キッチン空間事業部 - ランドリー・クリーナー事業部 - ビューティ・パーソナルケア事業部 - スマートライフネットワーク事業部 - コールドチェーン事業部 - スマートエネルギーシステム事業部	US社 ハスマン㈱	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※
ライフソリューションズ (LS)	ライフソリューションズ社 - ライティング事業部 - エナジーシステム事業部 - パナソニック エコシステムズ㈱ - パナソニック サイクルテック㈱		中国・北東アジア社 - 住建空間事業部※ - 台湾事業部※
コネクティッドソリューションズ (CNS)	コネクティッドソリューションズ社 - パナソニック アビオニクス㈱ - プロセスオートメーション事業部 - メディアエンターテインメント事業部 - モバイルソリューションズ事業部 - パナソニック システムソリューションズ ジャパン㈱		
オートモーティブ (AM)	オートモーティブ社 - インフォテインメントシステムズ事業部 - HMIシステムズ事業部 - 車載システムズ事業部 - フィコサ・インターナショナル㈱	US社 テスラエネルギー事業部	
インダストリアルソリューションズ (IS)	インダストリアルソリューションズ社 - メカトロニクス事業部 - 産業デバイス事業部 - エナジーソリューション事業部 - デバイスソリューション事業部 - エナジーデバイス事業部 - 電子材料事業部		

※住建空間事業部、台湾事業部は、APセグメントとLSセグメントに一部ずつ所属します。
(注) LSセグメントには、上記以外にハウジングシステム事業部が含まれております。

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://www.panasonic.com/jp/corporate/ir/stockholder/denshikoukoku.html ただし、やむを得ない事由によって電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載
単元株式数	100株
上場取引所	東京・名古屋
株主名簿管理人および 特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
株主名簿管理人 事務取扱場所 〈郵便物送付先〉	大阪市中央区北浜四丁目5番33号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
〈電話照会先〉 〈インターネットホームページURL〉	フリーダイヤル 0120-782-031 https://www.smtb.jp/personal/agency/index.html

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 証券代行部
フリーダイヤル 0120-782-031

2020.APR-2021.MAR

トピックス

Topics

アプライアンス社

ルームエアコン「エオリア」と
加湿空気清浄機のIoT連携で
より清潔な空気を実現

当社は、空質商品として初めてIoT連携を可能にしたルームエアコン「エオリア」と加湿空気清浄機の販売を2020年11月より開始しました。

エアコンと加湿空気清浄機のIoT連携により、「うるおい暖房」を実現しました。エアコンの「エオリア アプリ」から「うるおい暖房」を選択すると、暖房時に対応の加湿空気清浄機が連動して加湿運転を開始。エアコンのリモコンで「暖房」を作動させた場合にも、自動で加湿空気清浄機が運転し、エアコン暖房時の乾燥対策につながります。

また、2台を同じ室内で使うことで、高濃度の「ナノイー X」がエアコンと加湿空気清浄機の双方から発生し、商品単独で使用するときよりも花粉やニオイをすばやく抑制します。

空気への関心が高まる中、心地よい温度と湿度、そしてきれいな空気をお客様に提供し、「健康で快適な空気」との暮らしをサポートしてまいります。



IoT連携イメージ

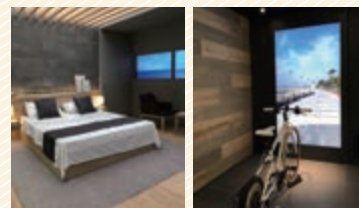
ライフソリューションズ社

「調湿ユニット」を開発し
IAQ(室内空気質)事業を
グローバルに拡大

パナソニック エコシステムズ㈱は、IAQ(室内空気質)事業の拡大に取り組み、新たに「調湿ユニット」を開発しました。

独自の「遠心破砕加湿技術」により、加湿量を細かく制御できる新開発の「調湿ユニット」と、従来の熱交換気および空調を一括制御する新たな空質システムの販売を、中国住宅市場向けに2021年4月より開始しました。今後、次亜塩素酸生成ユニットを組み込むなど機能を拡充させ、住宅・非住宅市場向けに日本を含むグローバル市場での展開を目指してまいります。

また、空質4要素(温度・湿度・清浄度・気流)と感性3要素(除菌・脱臭・香り)を、さまざまな空間に合わせて自在にコントロールできる最新のIAQ技術をパッケージ化し、愛知県春日井市の本社敷地内に小型クローズ空間「Reboot Space II」を新設。ホテルや住宅などを想定した寝室空間と、トレーニングルームの2つの小型クローズ空間でのソリューション提案を行っています。



Reboot Space II

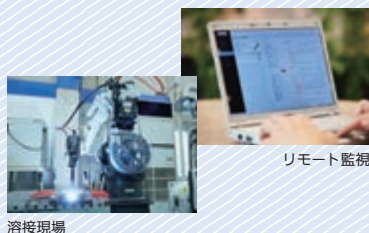
コネクティッドソリューションズ社

「統合溶接管理システム iWNB」で
ロボット情報を見える化し
溶接現場の課題解決に貢献

パナソニック スマートファクトリーソリューションズ㈱は、溶接ロボットの情報を収集・蓄積・分析することで「生産性向上」「品質向上」「トレーサビリティ強化」を実現するソリューション「統合溶接管理システム iWNB(integrated Welding Network Box): アイ・ダブルユー・エヌ・ビー」の販売を2020年8月より開始しました。

他の機器と接続せず、単独で動作することが通常であった溶接ロボットに、リンクウィズ㈱との協業成果である検査ソリューションも加えて、プロセス全体のデータ化・見える化により、製造業のお客様の抱える「プロの技をどう伝承するか」「3K(勤・経験・根性)作業からいかに開放し、生産の効率化を実現するか」などの経営課題の解決を目指してまいります。

パナソニックグループでは、企業向け事業において、「現場プロセスイノベーション」をビジョンに掲げソリューション事業を展開しており、今後もさまざまな現場の課題解決に貢献してまいります。



溶接現場

リモート監視

オートモティブ社

ドライバーの
安全運転支援に貢献する
HUDの採用が拡大

近年、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さまざまな運転支援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しています。

当社では、デジタルカメラや液晶ディスプレイの独自技術を応用し、小型かつ低歪で明るく鮮明な表示を実現した新製品を開発しました。

このたび、日産自動車㈱の新型「Rogue」にWS(ウィンドシールド)大画面HUDが、スズキ㈱の新型「ソリオ」「ソリオバンディット」に小型コンバイナHUD※1が採用され、グローバルに納入が拡大しています。

今後、さらなる普及が期待されるHUDの領域において、コンバイナタイプHUDからAR-HUD※2まで、快適で安全なドライブに役立つ商品を開発してまいります。HUDのリーディングカンパニーを目指し、安全・安心で快適なドライビング環境に貢献してまいります。



HUD外観

フロントガラスに投影されるHUDのイメージ
(画像提供: 日産自動車㈱)

- ※1. コンバイナHUD: 半透明の小型パネル(コンバイナ)に情報を表示する方式のHUD
 ※2. AR-HUD: 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

インダストリアルソリューションズ社

車載向け導電性高分子
ハイブリッドアルミ電解
コンデンサーを量産開始

自動車の電動化や自動運転技術の進化に欠かせない車載電子制御ユニット(ECU※)は、高機能・高性能化が進むとともに自動車1台当たりの搭載数も増加傾向にあります。また、安全性・信頼性の向上を図るにあたり、同一ECU内にバックアップ用の電子回路を形成するために、ECUの小型化ニーズが高まってきております。これらの背景から、ECUに実装されるコンデンサーには大電流・大容量化による使用数削減や小形化が求められています。

当社が2020年12月に量産を開始した導電性高分子ハイブリッドアルミ電解コンデンサー2品種(ZUシリーズ、ZSUシリーズ)は、独自の導電性高分子の形成技術と低抵抗リード線の新規採用により、従来比1.4倍以上の大電流・大容量化を実現し、コンデンサーの使用数削減や、同一定格品でのサイズの小型化が可能となりました。

当社は、これからもコンデンサーのさらなる技術進化を推し進め、自動車の電動化、自動運転技術の進展に貢献してまいります。



車載用 導電性高分子ハイブリッドアルミ電解コンデンサー ZUシリーズ・ZSUシリーズ

※ECU: Electronic Control Unit

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

〈MEMO〉



第114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

株主総会参考書類の「第1号議案 吸収分割契約承認の件
3. 会社法施行規則第183条各号に掲げる事項の内容の概要」

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://www.panasonic.com/jp/corporate/ir.html>）に
掲載することにより、株主の皆様に提供したとみなされるものです。

第1号議案

吸収分割契約承認の件

3. 会社法施行規則第183条各号に掲げる事項の内容の概要

(1) 分割対価の相当性に関する事項

① 吸収分割により承継会社が当社に交付する株式の数

本吸収分割に際し、新パナソニック^(注)は新たに普通株式1株を発行し、その全てを当社に対して割当交付いたします。

当社が本吸収分割に際して交付される株式の数につきましては、当社が新パナソニックの発行済株式の全部を所有しており、かつ、本吸収分割に際して新パナソニックが発行する株式の全てが当社に交付されるところ、両社の協議により決定したものであり、相当であると判断しております。

② 吸収分割により増加する承継会社の資本金及び準備金の額

本吸収分割により変動する新パナソニックの資本金及び準備金の額については、本吸収分割後における新パナソニックの事業内容及び当社から承継する資産及び負債を考慮し、会社計算規則第37条又は第38条に定めるところに従って決定するものであり、相当であると判断いたしました。

(2) 計算書類等の内容

① 貸借対照表

吸収分割承継会社である新パナソニックの成立の日(2021年4月1日)における貸借対照表は、以下のとおりです。

(単位：千円)

科目	金額	科目	金額
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	1,000	流動負債	—
現金及び預金	1,000		
固定資産	—	固定負債	—
		負債合計	—
		(純資産の部)	
		株主資本	1,000
		資本金	500
		資本剰余金	500
		資本準備金	500
		純資産合計	1,000
資産合計	1,000	負債純資産合計	1,000

② 臨時計算書類等

吸収分割承継会社の成立の日後の日を臨時決算日とする臨時計算書類等はございません。

(3) 当社における最終事業年度の末日後に生じた会社財産の状況に重要な影響を与える事象

- 1) 当社は、2021年4月23日の取締役会において、Blue Yonder Holding, Inc. (以下、「Blue Yonder」)の80%分の株式追加取得を行い、同社を完全子会社化することを決定しました。また、同社ならびに同社の実質的な株主であるBlackstone Group Inc.およびNew Mountain Capitalとの間で最終合意に至りました。これにより、当社がすでに保有する20%の株式投資と合わせ全株式を取得することになります。

本件取引により、当社は、世界トップクラスのサプライチェーン・ソフトウェアの専門企業であるBlue Yonderから、AI(人工知能)、ML(機械学習)の最新技術や、サプライチェーンのパッケージソフトウェアビジネス、リカーリングビジネスのノウハウを獲得し、「現場プロセス事業」の進化をより一層加速させます。加えて、自社のサプライチェーンにおけるオペレーション力強化(コスト競争力の向上等)を図るとともに、アジャイル(俊敏)な企業文化を取り入れ、融合することにより、自社の変革を加速していきます。

なお、株式の追加取得額は56億米ドル、有利子負債の返済を含む買収総額は71億米ドルを見込んでおり、当社と当社の米国子会社が株式を取得する予定です。

- 2) 当社は、2021年5月31日付で、それぞれ次の①から⑧までに掲げる吸収分割契約を締結しました。なお、各吸収分割の効力発生日は、2022年4月1日を予定しています。

- ① パナソニック オートモーティブシステムズ株式会社との間の、当社が営むオートモーティブ事業に関する権利義務をパナソニック オートモーティブシステムズ株式会社に承継させる旨の吸収分割契約
- ② 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式会社との間の、当社が営むスマートライフネットワーク(AVC)事業に関する権利義務をパナソニック エンターテインメント&コミュニケーション株式会社に承継させる旨の吸収分割契約
- ③ パナソニック ハウジングソリューションズ株式会社との間の、当社が営むハウジング事業に関する権利義務をパナソニック ハウジングソリューションズ株式会社に承継させる旨の吸収分割契約
- ④ パナソニック システムソリューションズ ジャパン株式会社との間の、当社が営むコネクティッドソリューションズ事業に関する権利義務をパナソニック システムソリューションズ ジャパン株式会社に承継させる旨の吸収分割契約
- ⑤ パナソニック インダストリー株式会社との間の、当社が営むデバイス事業に関する権利義務をパナソニック インダストリー株式会社に承継させる旨の吸収分割契約
- ⑥ パナソニック エナジー株式会社との間の、当社が営むエナジー事業に関する権利義務をパナソニック エナジー株式会社に承継させる旨の吸収分割契約
- ⑦ パナソニック オペレーショナルエクセレンス株式会社との間の、当社が営むプロフェッショナルビジネスサポート事業に関する権利義務をパナソニック オペレーショナルエクセレンス株式会社に承継させる旨の吸収分割契約
- ⑧ パナソニック スポーツ株式会社との間の、当社が営むスポーツマネジメント事業に関する権利義務をパナソニック スポーツ株式会社に承継させる旨の吸収分割契約

(4) 承継会社における成立の日後に生じた会社財産の状況に重要な影響を与える事象

該当すべき事項はございません。

(注) 新パナソニック：2022年4月1日付でパナソニック株式会社に商号変更予定の当社の完全子会社であるパナソニック分割準備株式会社

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	621個	普通株式 62,100株	4名	621個
2015年度8月発行新株予約権	530個	普通株式 53,000株	4名	530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	1,393個	普通株式 139,300株	6名	1,393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。

(3) 当事業年度中に職務執行の対価として使用人等に対し交付し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	当社使用人等	
			交付人数	個数
2020年度7月発行新株予約権	58個	普通株式 5,800株	1名	58個

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 522社

(2) 持分法適用会社の数 69社

2020年4月1日付で、当社は、連結子会社である三洋電機㈱の車載用角形電池事業等を、同じく連結子会社であるブライム プラネット エナジー&ソリューションズ㈱（以下、「PPES」）に承継するとともに、同日付で、PPESの株式の一部をトヨタ自動車㈱に譲渡し、PPESを合併会社化しました。これによりPPESは当社の持分法適用会社となり、連結子会社ではなくなりました。

2020年7月20日付で、当社は、サプライチェーン・ソフトウェアの専門企業であるBlue Yonder, Inc.の親会社であるBlue Yonder Holding, Inc.の株式の約20%を取得し、同社を持分法適用会社としました。

2020年9月1日付で、当社は、連結子会社であるパナソニック セミコンダクターソリューションズ㈱（以下、「PSCS」）を中心に運営している半導体事業を、台湾に本社を置く半導体企業であるWinbond Electronics Corporation傘下のNuvoton Technology Corporationに譲渡しました。これにより、PSCSは当社の連結子会社ではなくなりました。

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ヵ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の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を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子率もしくは借手の追加借入利子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。

(12) 消費税及び地方消費税の会計処理は、税抜方式によっています。

4. 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のあるものは、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（繰延税金資産 239,863百万円）
- ・非金融資産の減損（有形固定資産 1,061,614百万円、使用権資産 249,954百万円、のれん及び無形資産 602,042百万円）
- ・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 104,856百万円）

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。

なお、新型コロナウイルス感染症拡大の影響については、足元の受注・販売状況などの内部情報や、経済や市場・消費動向など、複数の外部の情報源に基づく情報等を踏まえ、航空業界向け事業においては、翌連結会計年度も影響が継続するものと仮定し、「繰延税金資産の回収可能性」及び「非金融資産の減損」などの会計上の見積りを実施し、会計処理に反映しています。

【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	1,036,357百万円
契約資産	174,748百万円
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	17,518百万円
3. 有形固定資産の内訳	
土地	238,357百万円
建物及び構築物	1,410,816百万円
機械装置及び備品	3,015,991百万円
建設仮勘定	71,307百万円
減価償却累計額及び減損損失累計額	△3,674,857百万円
4. 繰延税金資産	
その他の非流動資産に含まれる繰延税金資産	239,863百万円
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	119,124百万円
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	152,367百万円
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	122,696百万円
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	34,832百万円
在外営業活動体の換算差額	△179,860百万円
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	6,658百万円
9. 売掛債権流動化に伴う遡及義務等	8,991百万円

【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	2,453,563,397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	120,239,132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
2020年5月18日 取締役会	普通株式	34,994	15.0	2020年3月31日	2020年6月11日
2020年10月29日 取締役会	普通株式	23,333	10.0	2020年9月30日	2020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
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

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

707,600株

【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)	1,164,796	1,181,260

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。

当年度の期末配当について、2021年5月10日の取締役会において、10円と決議しています。

【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	1,111円73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	70円75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	70円72銭

【重要な後発事象に関する注記】

米国ソフトウェア会社（Blue Yonder）の株式取得（完全子会社化）の件

当社は、2021年4月23日の取締役会において、Blue Yonder Holding, Inc.（以下、「Blue Yonder」）の80%分の株式追加取得を行い、同社を完全子会社化することを決定しました。また、同社ならびに同社の実質的な株主であるBlackstone Group Inc.およびNew Mountain Capitalとの間で最終合意に至りました。これにより、当社がすでに保有する20%の株式投資と合わせ全株式を取得することになります。

本件取引により、当社は、世界トップクラスのサプライチェーン・ソフトウェアの専門企業であるBlue Yonderから、AI（人工知能）、ML（機械学習）の最新技術や、サプライチェーンのパッケージソフトウェアビジネス、リカーリングビジネスのノウハウを獲得し、「現場プロセス事業」の進化をより一層加速させます。加えて、自社のサプライチェーンにおけるオペレーション力強化（コスト競争力の向上等）を図るとともに、アジャイル（俊敏）な企業文化を取り入れ、融合することにより、自社の変革を加速していきます。

なお、株式の追加取得額は56億米ドル、有利子負債の返済を含む買収総額は71億米ドルを見込んでおり、当社と当社の米国子会社が株式を取得する予定です。

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

時価のあるもの …………… 期末日の市場価格等に基づく時価法

(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)

時価のないもの …………… 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) 販売促進引当金

販売諸施策に基づき、流通過程商品等の販売促進のために要する販売手数料、売出費用等の必要額を、会社所定の基準により見積り計上しています。

(5) 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。

(6) 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余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（旧パナソニック企業年金基金）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. 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) 消費税等の会計処理方法

消費税及び地方消費税の会計処理は、税抜方式によっています。

(4) 連結納税制度の適用

連結納税制度を適用しています。

(5) 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。

【表示方法の変更に関する注記】

（「会計上の見積りの開示に関する会計基準」の適用）

「会計上の見積りの開示に関する会計基準」（企業会計基準第31号 2020年3月31日）を当事業年度の年度末に係る計算書類から適用し、計算書類に重要な会計上の見積りに関する注記を記載しています。

【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 107,621百万円

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	1,398,439百万円
2. 偶発債務	
売掛債権流動化に伴う遡及義務額	177百万円
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	460,337百万円
長期金銭債権	737,466百万円
短期金銭債務	950,544百万円
長期金銭債務	37,070百万円

【損益計算書に関する注記】

1. 関係会社との取引高	
売上高	2,529,742百万円
仕入高	1,281,370百万円
営業取引以外の取引高	90,671百万円
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. 固定資産売却損の主な内容	
土地等の売却損です。	
5. 減損損失の主な内容	
生産設備等の帳簿価額を、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。	
6. 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。	
7. 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。	
8. 関係会社株式評価損の主な内容	
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関係会社株式の帳簿価額を、減額したことによる損失です。	
9. 事業構造改善費用の主な内容	
主に車載機器関連の事業構造の見直し等に係る一時費用です。	

【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

120,239,132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

繰延税金資産	
棚卸資産評価	18,429百万円
未払費用	19,622百万円
賞与引当金	16,198百万円
販売促進引当金	11,229百万円
製品保証引当金	5,467百万円
減価償却	25,053百万円
貸倒引当金	494百万円
投資損失引当金	1,076百万円
関係会社株式	48,188百万円
繰越外国税額控除	24,928百万円
税務上の繰越欠損金	10,805百万円
その他	40,140百万円
繰延税金資産小計	221,629百万円
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額	△4,300百万円
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△93,511百万円
評価性引当額小計	△97,811百万円
繰延税金資産合計	123,818百万円
繰延税金負債	
前払年金費用	△3,096百万円
其他有価証券評価差額金	△5,649百万円
その他	△7,452百万円
繰延税金負債合計	△16,197百万円
繰延税金資産の純額	107,621百万円

【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 トレジャリーセンタ 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	661円79銭
1株当たり当期純利益	33円77銭
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	33円75銭

【重要な後発事象に関する注記】

連結注記表の「重要な後発事象に関する注記」に記載のとおりです。

【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。

【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。
- 当社は、2022年4月1日に吸収分割の手法により持株会社制へ移行することを予定していると、2020年11月13日付で公表しました。また、2021年2月25日付の取締役会において、各吸収分割及び持株会社制移行後の事業体制の概要を決議しました。なお、持株会社制への移行は、2021年6月開催予定の当社定時株主総会による所定の決議及び必要に応じ関係官庁の許認可等が得られることを条件として実施する予定です。