

パナソニック ホールディングス株式会社

証券コード：6752

Panasonic

第117回 定時株主総会

招 集 ご 通 知

日時

2024年6月24日(月曜日)

午前10時 (受付開始：午前9時)

場所

ホテルニューオータニ大阪
2階「鳳凰の間」

大阪市中央区城見1丁目4番1号

決議
事項

第1号議案 取締役13名選任の件

第2号議案 監査役2名選任の件

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



招集ご通知がスマホでも!

パソコン・スマートフォンからでも
招集ご通知をご覧いただけます。

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



株主の皆様へ



株主の皆様には、平素より格別のご支援を賜り厚くお礼申し上げます。

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

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

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

今後とも、変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

代表取締役
社長執行役員
グループCEO

橋見雄規

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

■招集ご通知

招集ご通知	2
インターネットによるライブ配信および事前質問のご案内	5
議決権行使のご案内	7
第1号議案 取締役13名選任の件	9
第2号議案 監査役2名選任の件	18
1. 当社グループ(企業集団)の現況に関する事項	22
2. 当社の取締役および監査役等に関する事項	42
連結財政状態計算書	50
連結損益計算書	51
連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本	52
監査役会の監査報告書 謄本	54
株主メモ	56

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

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

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

幸せの、チカラに。

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

株主各位

証券コード：6752

2024年5月31日

大阪府門真市大字門真1006番地

パナソニック ホールディングス株式会社

代表取締役 **楠見雄規**

第117回 定時株主総会招集ご通知

拝啓 株主の皆様には格別のご高配を賜りありがたく厚くお礼申し上げます。

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

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

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

当社ウェブサイト
株主総会サイト

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



株主総会資料
掲載ウェブサイト

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



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

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

敬 具

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

記

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

2. 場 所 大阪市中央区城見1丁目4番1号
ホテルニューオータニ大阪 2階「鳳凰の間」
・末尾の「第117回定時株主総会会場ご案内図」をご参照ください。

3. 目的事項

- ・報告事項 1. 第117期(2023年4月1日から2024年3月31日まで)
事業報告、連結計算書類および計算書類の内容報告の件
2. 会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件

・決議事項 第1号議案 取締役13名選任の件
第2号議案 監査役2名選任の件

4. 議決権行使についてのご案内

[インターネット等による議決権行使の場合]

7頁から8頁のご案内をご参照のうえ、当社指定の議決権行使ウェブサイト(<https://www.web54.net>)にアクセスしていただき、同封の議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」および「パスワード」をご利用のうえ、画面の案内に従って、**2024年6月21日(金曜日)午後5時30分までに議案に対する賛否をご登録ください。**

[書面(郵送)による議決権行使の場合]

7頁のご案内をご参照のうえ、同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき、**2024年6月21日(金曜日)午後5時30分までに到着するようご返送ください。**

5. その他

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

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

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

監査報告書：会計監査人の監査報告書 謄本

以 上

-
- ・当日ご出席の際は、同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。また、本招集ご通知をご持参ください。
 - ・株主ではない代理人および同伴の方など、議決権を行使することができる株主以外の方はご入場いただけませんので、ご注意ください。
 - ・株主総会会場の撮影・録音・録画・保存、およびSNSなどでの公開は固くお断りいたします。
 - ・電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイトはその旨、修正前の事項および修正後の事項を掲載させていただきます。
 - ・第117回定時株主総会決議ご通知は、株主総会後にインターネット上の当社ウェブサイト(<https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors.html>)に掲載させていただく予定です。
 - ・株主総会当日の一部動画を、株主総会後にインターネット上の当社ウェブサイト(<https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/shareholders-meeting/video.html>)に掲載させていただきます(2024年6月27日(木曜日)公開予定)。

ライブ配信
日時

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

「参加を申し込む」⇒「参加」ボタンをクリックし、ご視聴ください。

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

事前質問
受付期間

2024年5月31日(金曜日)～6月17日(月曜日)

「事前質問を行う」ボタンをクリックし、ご質問をご入力ください。

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

ご注意

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

議決権行使のご案内

株主総会における議決権は、株主の皆様の重要な権利です。株主総会参考書類(9頁から21頁)をご確認のうえ、議決権の行使をお願い申し上げます。

議決権の行使には以下の3つの方法がございます。

1 インターネット等による議決権行使の場合



下記注記をご了承のうえ、次頁の案内をご参照いただき、議案に対する賛否をご入力ください。

ご不明な点がございましたら、次頁に記載のウェブサポート専用ダイヤルへお問い合わせください。

行使期限

2024年6月21日(金曜日)
午後5時30分完了分まで

2 書面(郵送)による議決権行使の場合



同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、ご返送ください。

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

行使期限

2024年6月21日(金曜日)
午後5時30分到着分まで

3 株主総会(本会場)に出席する場合



同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、会場受付にご提出ください。

株主総会開催日

2024年6月24日(月曜日)
午前10時開会

- インターネットによる議決権行使は、次頁の議決権行使ウェブサイトをご利用いただくことによるのみ可能です。
- インターネットにより議決権を行使される場合は、同封の議決権行使書用紙に表示された「議決権行使コード」および「パスワード」をご利用のうえ、画面の案内に従って、議案に対する賛否をご入力ください。
- インターネット等による議決権行使は、2024年6月21日(金曜日)午後5時30分まで受付いたしますが、議決権行使結果の集計の都合上、お早めに行ってくださいようお願い申し上げます。
- インターネット等と書面(郵送)による方法の双方で議決権を重複して行使された場合は、インターネット等による議決権行使を有効なものとしたします。
- インターネット等により複数回数、議決権を行使された場合は、最後に行使されたものを有効な議決権行使といたします。
- 議決権行使ウェブサイトをご利用いただく際のプロバイダーおよび通信事業者への料金(接続料金)は、株主様のご負担となります。

ご参考

スマートフォン等で
招集ご通知の主要なコンテンツを
ご覧いただけます。

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

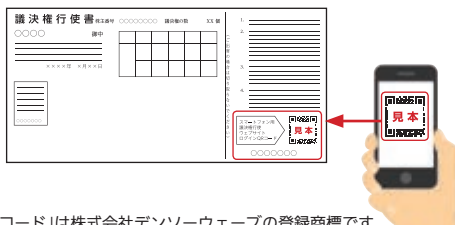


インターネット等による議決権行使のご案内

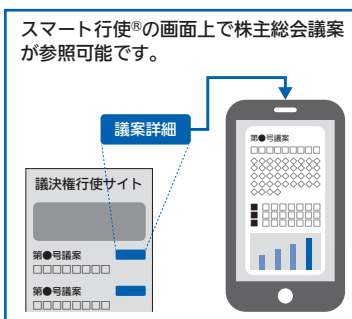
QRコードを読み取る方法 「スマート行使®」

議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく
議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み
取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。



「スマート行使®」での議決権行使は1回に限り可能です。

議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがパソコン向けサイト
へアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」
を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。

※QRコードを再度読み取っていただくと、パソコン向けサイトへ遷移できます。

インターネットによる
議決権行使に関する
お問い合わせ先

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

三井住友信託銀行
電話照会先

議決権行使コード・パスワードを 入力する方法

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

1 議決権行使ウェブサイトへ
アクセスしてください。



「次へすすむ」を
クリック

2 議決権行使書用紙に記載された
「議決権行使コード」をご入力ください。



「議決権行使コード」
を入力

「ログイン」を
クリック

3 議決権行使書用紙に記載された
「パスワード」をご入力ください。



「パスワード」を入力

実際にご使用になる
新しいパスワードを
設定してください

「登録」をクリック

4 以降は画面の案内に従って
賛否をご入力ください。

証券代行ウェブサポート
専用ダイヤル
議決権行使に関する
事項以外のご照会

☎ 0120-652-031 (午前9時～午後9時受付)

☎ 0120-782-031 (平日午前9時～午後5時受付)

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

株主総会参考書類

議案および参考事項

第1号議案 取締役13名選任の件

取締役13名は、本総会の終結の時をもって任期満了となり、筒井義信はこれを機に退任いたします。

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

つきましては、社外取締役6名を含む取締役13名の選任をお願いするものであります。

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

候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名	性別		現在の当社における地位・担当等		
1	つが 津賀 かずひろ	男性	再任	取締役会長 取締役会議長、指名・報酬諮問委員会委員		
2	くす 楠 み見 ゆうき規	男性	再任	代表取締役 社長執行役員 グループ・チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(グループCEO)、 グループ・チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー(グループCHRO)、 指名・報酬諮問委員会委員		
3	ほん 本 ま間 てつろう朗	男性	再任	代表取締役 副社長執行役員 グループ中国・北東アジア総代表 パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株) パナソニック オペレーショナルエクセレンス中国・北東アジア社 社長、 パナソニック チャイナ(株) 会長		
4	さ 佐 どう 藤 もと つぶ嗣	男性	再任	代表取締役 副社長執行役員 グループ・チーフ・リスクマネジメント・オフィサー(グループCRO)、 調達担当、物流担当、総務・保信担当、総括安全衛生責任者 パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株) 代表取締役 社長執行役員 チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(CEO)、DEI推進担当、総務担当		
5	うめ だ 梅 田 ひろかず和	男性	再任	代表取締役 副社長執行役員 グループ・チーフ・ファイナンシャル・オフィサー(グループCFO)、 グループムダバスターズプロジェクト担当、施設管財担当、パナソ ニック ホールディング オランダ(株) 会長、パナソニック出資管理 (同) 社長、プライムライフテクノロジーズ(株) 担当		
6	みや 宮 べ部 よしゆき幸	男性	再任	取締役 副社長執行役員 渉外担当、ソリューションパートナー担当、東京代表		
7	しょう 少 とく 徳 あやこ子	女性	再任	取締役 執行役員 グループ・ゼネラル・カウンセル(グループGC)、建設業・安全管理担当		
8	まつ 松 い 井 し のぶ	女性	再任	社外 取締役	独立役員	取締役
9	にし 西 やま けい 圭 太	男性	再任	社外 取締役	独立役員	取締役
10	の 野 じ 路 くに お 夫	男性	再任	社外 取締役	独立役員	取締役
11	さわ だ 田 みち たか 隆	男性	再任	社外 取締役	独立役員	取締役 指名・報酬諮問委員会委員長
12	と 富 やま かず ひこ彦	男性	再任	社外 取締役	独立役員	取締役 指名・報酬諮問委員会委員
13	しげ 重 とみ 富 りゅう 隆 すけ 介	男性	新任	社外 取締役	独立役員	

1

再任

つがかずひろ
津賀 一宏

1956年11月14日生

2023年度
取締役会の
出席回数(率)
12/12回
(100%)所有する
当社の株式の数
(2024年3月31日現在)
422,820株当社との
特別の利害関係
なし**略歴・当社における地位および担当**

- 1979年 4月 当社へ入社
- 2004年 6月 同 役員に就任
- 2008年 4月 同 常務役員に就任
- 2011年 4月 同 専務役員に就任
- 2011年 6月 同 代表取締役専務に就任
- 2012年 6月 同 代表取締役社長に就任
- 2017年 6月 同 代表取締役社長 社長執行役員に
就任、チーフ・エグゼクティブ・
オフィサー(CEO)
- 2021年 6月 同 取締役会長、現在に至る。

重要な兼職の状況

一般社団法人 日本経済団体連合会 副会長

取締役候補者とした理由

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

2

再任

くすみゆうき
楠見 雄規

1965年1月22日生

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

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

取締役候補者とした理由

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

3

再任

ほん ま てつ ろう
本間 哲朗

1961年10月28日生

2023年度
取締役会の
出席回数(率):
12/12回
(100%)所有する
当社の株式の数
(2024年3月31日現在)
35,411株当社との
特別の利害関係
なし

略歴・当社における地位および担当

1985年4月 当社へ入社
2013年10月 同 役員に就任
2015年4月 同 常務役員に就任、アプライアンス社 社長
(兼)コンシューマー事業担当
2015年6月 同 常務取締役役に就任
2016年4月 同 代表取締役専務に就任
2019年4月 同 中国・北東アジア社 社長、中国・北東
アジア総代表
2019年6月 同 代表取締役 専務執行役員に就任
2020年4月 パナソニック チャイナ(株) 会長(現)
2021年4月 当社 代表取締役 副社長執行役員に就任(現)

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

取締役候補者とした理由

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

4

再任

さ とう もと つぐ
佐藤 基嗣

1956年10月17日生

2023年度
取締役会の
出席回数(率):
11/12回
(92%)所有する
当社の株式の数
(2024年3月31日現在)
156,889株当社との
特別の利害関係
なし

略歴・当社における地位および担当

1979年4月 松下電工(株)へ入社
2008年4月 同 執行役員に就任
2011年4月 パナソニック電工(株) 上席執行役員に就任
2012年1月 当社 エコソリューションズ社 常務 経理センター長
2013年10月 同 役員に就任、企画担当、BPRプロジェクト担当、事業創出プロジェクト担当
2014年6月 同 取締役に就任
2015年4月 同 常務取締役に就任
2016年4月 同 代表取締役専務に就任、人事担当
2017年4月 同 総括安全衛生責任者(現)
2017年6月 同 代表取締役 専務執行役員に就任、チーフ・ストラテジー・オフィサー(CSO)、チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー(CHRO)
2019年4月 同 代表取締役 副社長執行役員に就任(現)
2021年4月 同 調達担当(現)
2021年5月 同 物流担当(現)

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

重要な兼職の状況

HOYA(株) 社外取締役

取締役候補者とした理由

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

5

再任

うめだ ひろかず
梅田 博和

1962年1月13日生

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

90,304株

当社との
特別の利害関係
なし**略歴・当社における地位および担当**

- 1984年4月 当社へ入社
2017年4月 同 役員に就任、経理事業管理部長、全社コストバスターズプロジェクト担当、BPRプロジェクト担当
2017年6月 同 取締役 執行役員に就任、チーフ・ファイナンシャル・オフィサー(CFO)
2018年4月 同 取締役 常務執行役員に就任、パナソニック出資管理(株)(現パナソニック出資管理(同))社長(現)
2019年9月 パナソニック ホールディング オランダ(有) 会長(現)
2021年4月 当社 取締役 専務執行役員に就任、施設管財担当(現)

- 2021年10月 同 グループ・チーフ・ファイナンシャル・オフィサー(グループCFO)(現)、グループコストバスターズプロジェクト担当、プライムライフテクノロジーズ(株)担当(現)
2022年4月 同 取締役 副社長執行役員に就任、グループムダバスターズプロジェクト担当(現)
2022年6月 同 代表取締役 副社長執行役員に就任、現在に至る。

取締役候補者とした理由

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

6

再任

みやべ よしゆき
宮部 義幸

1957年12月5日生

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

167,537株

当社との
特別の利害関係
なし**略歴・当社における地位および担当**

- 1983年4月 当社へ入社
2008年4月 同 役員に就任
2011年4月 同 常務役員に就任
2011年6月 同 常務取締役に就任
2013年4月 同 AVCネットワークス社 社長
2014年4月 同 代表取締役専務に就任
2017年6月 同 専務執行役員に就任、チーフ・テクノロジー・オフィサー(CTO)、チーフ・マニファクチャリング・オフィサー(CMO)、チーフ・クオリティ・オフィサー(CQO)、チーフ・プロキュアメント・オフィサー(CPO)、チーフ・インフォメーション・オフィサー(CIO)(兼)FF市場対策担当、モータ事業管理室担当
2021年4月 同 東京代表(現)、渉外担当(現)、東京オリンピック・パラリンピック推進担当(兼)ソリューション営業担当

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

重要な兼職の状況

西日本旅客鉄道(株) 社外取締役
一般社団法人 関西経済同友会 代表幹事

取締役候補者とした理由

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

7

再任

しょう とく あや こ
少 徳 彩 子

1968年6月10日生

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

21,150株

当社との
特別の利害関係
なし

略歴・当社における地位および担当

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

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

取締役候補者とした理由

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

8

再任

まつ い
松 井 し の ぶ

1977年1月27日生

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

0株

当社との
特別の利害関係
なし

略歴・当社における地位および担当

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


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

重要な兼職の状況

㈱ユーザベース 執行役員
 ユニファ㈱ 社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

大手監査法人の公認会計士、および情報サービス企業の取締役・執行役員としての、豊富な経験と高い見識を有しており、財務・会計、DX、人材戦略、風土改革、多様性推進等を中心に、取締役会でも積極的に発言しております。保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営の監督を適切に行うことを期待するものであります。

9	再任	にしやま けいた	社外取締役 独立役員	2023年度 取締役会の 出席回数(率)	社外取締役 在任年数	所有する 当社の株式の数 (2024年3月31日現在)	当社との 特別の利害関係	
		西山 圭太 1963年1月11日生		10/10回 (100%) ※取締役選任後	1年 (本総会終結時)	0株	なし	

略歴・当社における地位および担当

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


2023年6月 当社 取締役に就任、現在に至る。

重要な兼職の状況

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

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

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

10	再任	のし くに お	社外取締役 独立役員	2023年度 取締役会の 出席回数(率)	社外取締役 在任年数	所有する 当社の株式の数 (2024年3月31日現在)	当社との 特別の利害関係	
		野路 國夫 1946年11月17日生		12/12回 (100%)	5年 (本総会終結時)	5,000株	なし	

略歴・当社における地位および担当

1969年4月 ㈱小松製作所へ入社
 1997年6月 同 取締役に就任
 2001年6月 同 常務取締役(兼)常務執行役員に就任
 2003年4月 同 取締役(兼)専務執行役員に就任
 2007年6月 同 代表取締役社長(兼)CEOに就任
 2013年4月 同 代表取締役会長に就任
 2016年4月 同 取締役会長に就任
 2019年6月 同 特別顧問に就任(現)
 2019年6月 当社 取締役に就任、現在に至る。

重要な兼職の状況

㈱小松製作所 特別顧問

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

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

11

再任

さわだ みちたか
澤田 道隆

1955年12月20日生

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

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

重要な兼職の状況

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

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

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

12

再任

とやま かずひこ
富山 和彦

1960年4月15日生

社外取締役
独立役員2023年度
取締役会の
出席回数(率)
12/12回
(100%)社外取締役
在任年数
8年
(本総会終結時)所有する
当社の株式の数
(2024年3月31日現在)
20,000株当社との
特別の利害関係
なし**略歴・当社における地位および担当**

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

重要な兼職の状況

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

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

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

13

新任

しげ とみ りゅう すけ
重富 隆介
1961年10月10日生

社外取締役

独立役員

所有する
当社の株式の数
(2024年3月31日現在)

0株

当社との
特別の利害関係
なし**略歴・当社における地位および担当**

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

重要な兼職の状況

ブラックストーン・グループ・ジャパン 代表取締役会長

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

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

(注) 1. 少徳彩子氏の戸籍上の氏名は、座間(くらま)彩子であります。

2. 松井しのぶ氏、西山圭太氏、野路國夫氏、澤田道隆氏、富山和彦氏および重富隆介氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であり、上場証券取引所に対し、松井しのぶ氏、西山圭太氏、野路國夫氏、澤田道隆氏および富山和彦氏は引き続き、重富隆介氏は新たに、独立役員として届け出ております。

松井しのぶ氏は、㈱ユーザベースの執行役員ですが、2023年度の同社と当社との間の取引金額は双方から見て連結売上高の1%未満であります。

野路國夫氏は、㈱小松製作所の出身者ですが、2023年度の同社と当社との間の取引金額は双方から見て連結売上高の1%未満であります。

澤田道隆氏は、花王の出身者ですが、2023年度の同社と当社との間の取引金額は双方から見て連結売上高の1%未満であります。

また、当社の社外役員の独立性判断基準は、21頁に記載のとおりであります。

3. 当社は、取締役である津賀一宏氏、松井しのぶ氏、西山圭太氏、野路國夫氏、澤田道隆氏および富山和彦氏の6名との間で、会社法第423条第1項の賠償責任について、その職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失がないときは、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする旨の契約を締結しております。各氏の再任をご承認いただいた場合、当社は上記契約を継続する予定であります。また、重富隆介氏の選任をご承認いただいた場合、当社は同氏との間で上記と同内容の契約を締結する予定であります。

-
4. 当社は、取締役である津賀一宏氏、楠見雄規氏、本間哲朗氏、佐藤基嗣氏、梅田博和氏、宮部義幸氏、少徳彩子氏、松井しのぶ氏、西山圭太氏、野路國夫氏、澤田道隆氏および富山和彦氏の12名との間で、会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しており、同項第1号の費用および同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしております。なお、各氏の再任をご承認いただいた場合、当該契約を継続する予定であります。また、当社は、重富隆介氏の選任をご承認いただいた場合、同氏との間で、同内容の契約を締結する予定であります。本契約においては、会社役員職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、補償することが不適切な一定の場合を補償の例外としたうえで、会社役員から補償請求があった場合には、それらの例外に該当しないか取締役会が判断し、補償を実行することとしております。また、補償実行後に補償が不適切であったことが判明した場合には、当社が当該会社役員に対し補償金の全部または一部の返還を要求することができるものとしております。
5. 当社は、当社および当社子会社[※]の取締役・監査役・執行役員全員を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、保険料については当社および当社子会社が全額負担しております。当該保険契約は、被保険者が業務に関して行った行為に起因して損害賠償請求がなされた場合、被保険者が負担する損害賠償金や訴訟費用等を填補するものです。ただし、被保険者が法令違反を認識しながら行った行為などに起因する損害等は対象外とすることにより、職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じております。各候補者が取締役に選任され就任した場合は、当該保険契約の被保険者となります。また、当該保険契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。
- [※]パナソニック㈱、パナソニック オートモーティブシステムズ㈱、パナソニック エンターテインメント & コミュニケーション㈱、パナソニック ハウジングソリューションズ㈱、パナソニック コネクト㈱、パナソニック インダストリー㈱、パナソニック エナジー㈱、パナソニック オペレーションズ㈱、パナソニック インフォメーションシステムズ㈱
6. 澤田道隆氏が社外取締役を務める日東電工㈱は、水道用に使われる同社製膜モジュール製品について、一般社団法人膜分離技術振興協会の認定を受けるための試験方法に不適切な行為があったことを2024年1月に公表しました。同氏は当該事実を認識していませんでしたが、日頃から同社の取締役会等において法令順守の視点に立った提言を行い、当該事実の判明後は、徹底的な調査および再発防止策に向けたさらなる体制の強化を求める等、その職責を果たしております。

第2号議案 監査役2名選任の件

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

つきましては、監査役2名の選任をお願いするものであります。

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

また、本議案につきましては、監査役会の同意を得ております。

候補者は次のとおりであります。

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

略歴・当社における地位

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

重要な兼職の状況

渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 シニアパートナー

社外監査役候補者とした理由

長年にわたる弁護士としての豊富な経験に基づき、取締役の職務執行を適切に監査するとともに、取締役会でも積極的に発言しております。引き続き、保有する経験や知見を活かした当社グループの監査体制強化や、当社グループ経営に対する有益な意見を期待するものであります。なお、同氏は、過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により、社外監査役として、その職務を適切に遂行できるものと判断しております。

2

新任

とく だ よし あき
徳田 佳昭

1964年10月19日生

所有する
当社の株式の数
(2024年3月31日現在)
7,355株当社との
特別の利害関係
なし**略歴・当社における地位**

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

監査役候補者とした理由

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

- (注) 1. 由布節子氏は、会社法施行規則第2条第3項第8号に定める社外監査役候補者であり、上場証券取引所に対し、引き続き、独立役員として届け出ております。
また、当社の社外役員の独立性判断基準は、21頁に記載のとおりであります。
2. 当社は、監査役である由布節子氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任について、その職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失がないときは、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする旨の契約を締結しております。同氏の再任をご承認いただいた場合、当社は上記契約を継続する予定であります。また、徳田佳昭氏の選任をご承認いただいた場合、当社は同氏との間で上記と同内容の契約を締結する予定であります。
3. 当社は、監査役である由布節子氏との間で、会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しており、同項第1号の費用および同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしております。なお、同氏の再任をご承認いただいた場合、当該契約を継続する予定であります。また、当社は、徳田佳昭氏の選任をご承認いただいた場合、同氏との間で、同内容の契約を締結する予定であります。本契約においては、会社役員の職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、補償することが不適切な一定の場合を補償の例外としたうえで、会社役員から補償請求があった場合には、それらの例外に該当しないか取締役会が判断し、補償を実行することとしております。また、補償実行後に補償が不適切であったことが判明した場合には、当社が当該会社役員に対し補償金の全部または一部の返還を要求することができるものとしております。
4. 当社は、当社および当社子会社[※]の取締役・監査役・執行役員の全員を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、保険料については当社および当社子会社が全額負担しております。当該保険契約は、被保険者が業務に関して行った行為に起因して損害賠償請求がなされた場合、被保険者が負担する損害賠償金や訴訟費用等を填補するものです。ただし、被保険者が法令違反を認識しながら行った行為などに起因する損害等は対象外とすることにより、職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じております。由布節子氏および徳田佳昭氏が監査役に選任され就任した場合は、当該保険契約の被保険者となります。また、当該保険契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。

※パナソニック(株)、パナソニック オートモーティブシステムズ(株)、パナソニック エンターテインメント & コミュニケーション(株)、パナソニック ハウジングソリューションズ(株)、パナソニック コネクト(株)、パナソニック インダストリー(株)、パナソニック エナジー(株)、パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株)、パナソニック インフォメーションシステムズ(株)

■ご参考：選任後の取締役および監査役に期待する知見

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

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

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

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

<社外取締役・社外監査役の独立性判断基準の概要>

次に掲げる者に該当しないこと。

- (1) 当社の親会社または兄弟会社の業務執行者(最近または過去に業務執行者であった者を含む。以下、「業務執行者」という場合はこれに同じ)
- (2) 当社グループを主要な取引先とする者またはその業務執行者、もしくは当社グループの主要な取引先またはその業務執行者
- (3) 当社グループから取締役・監査役報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家。当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者および当該団体に所属していた者
- (4) 当社の主要株主(当該主要株主が法人の場合はその業務執行者)
- (5) 上記(1)から(4)に掲げる者の近親者(2親等内の親族をいう。以下同じ)若しくは、当社または当社の子会社の業務執行者(社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役・会計参与または業務執行者でない取締役・会計参与であった者を含む)の近親者

注)

- (イ) 上記(1)、(2)、(4)、(5)において、「業務執行者」とは、以下のいずれかに該当する者を指す。
 - ・業務執行取締役、執行役その他の法人等の業務を執行する取締役・監査役
 - ・業務を執行する社員、法人が業務を執行する社員である場合における当該業務を執行する社員の職務を行うべき者、その他これに相当する者
 - ・使用人また、「最近」とは、当該取締役・監査役を選任する株主総会議案の内容が決定された時点を指し、「過去」とは過去3年間を目安とする。
- (ロ) 上記(2)において、「主要な」とは、当社グループと取引先との間の1事業年度における取引金額が、いずれかの連結売上高の2%を超える場合をいう。
- (ハ) 上記(3)において、「多額の」とは、当社グループに対するサービス提供において、サービス提供者本人(個人)、またはサービス提供者が所属する法人、組合等の団体が以下のいずれかに該当する場合をいう。「所属する/していた者」とは、パートナーのみならず、いわゆるアソシエイトも含む。
 - ・サービス提供者本人：当社グループから年間12百万円相当以上の収入を得ている。
 - ・サービス提供者が所属する団体：当社グループとの間の1事業年度における取引金額が当社グループまたは当該団体の連結売上高の2%を超える。「当該団体に所属していた者」とは、過去3年間に当該団体に所属したかどうかを目安とする。
- (ニ) 上記(4)において、「主要株主」とは、当社の議決権の10%以上を保有する株主を指す。
- (ホ) 上記(5)において、「業務執行者でない取締役・会計参与であった」とは、過去3年間に業務執行者でない取締役・会計参与であったかどうかを目安とする。

以上

事業報告(2023年4月1日から2024年3月31日まで)

1. 当社グループ(企業集団)の現況に関する事項

(1) 事業の経過および成果

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

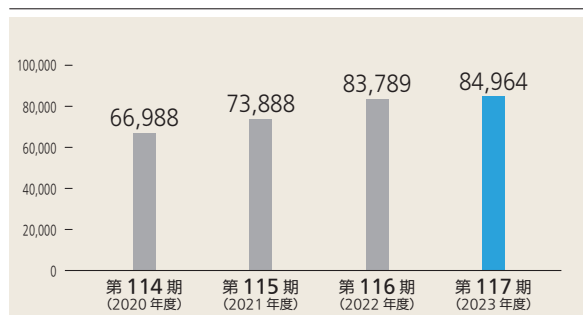
当社は2022年度から持株会社と事業会社からなる新しいグループ体制における3カ年の中期計画を実行しています。このような経営環境のもと、同戦略の2年目となる2023年度は、中期経営指標(KGI)として掲げた「累積営業キャッシュ・フロー2兆円、ROE(株主資本利益率)10%以上、累積営業利益1.5兆円」の達成に向けて、競争力の徹底強化を推進し、各事業におけるキャッシュ・フロー重視経営の定着と成長領域での事業基盤の構築を進めてきました。重点投資領域と定めた車載電池事業では、パナソニック エナジー(株)が、ゼロエミッションモビリティとインフラソリューションを製造するノルウェーのHexagon Purus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

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

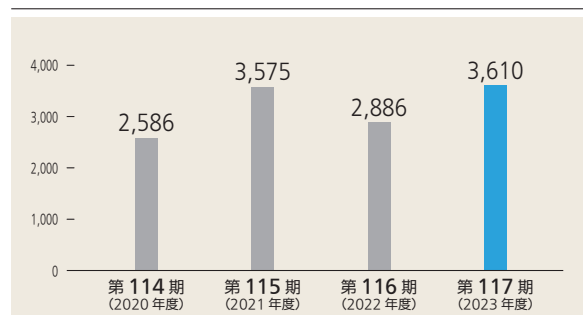
当年度の連結売上高は、8兆4,964億円(前年度比1%増)となりました。インダストリー・エナジーが減収となりましたが、オートモーティブ・コネクトの販売増に加え、為替換算の影響もあり、増収となりました。

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

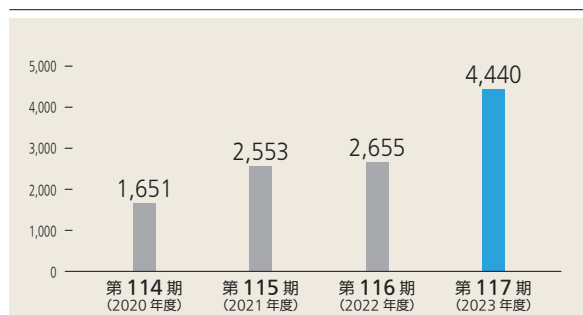
▶ **売上高** (単位：億円)



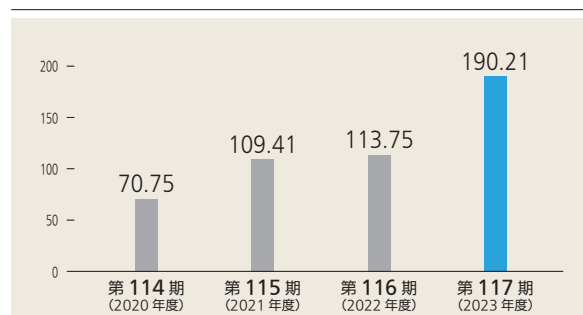
▶ **営業利益** (単位：億円)



▶ **親会社の所有者に帰属する当期純利益** (単位：億円)

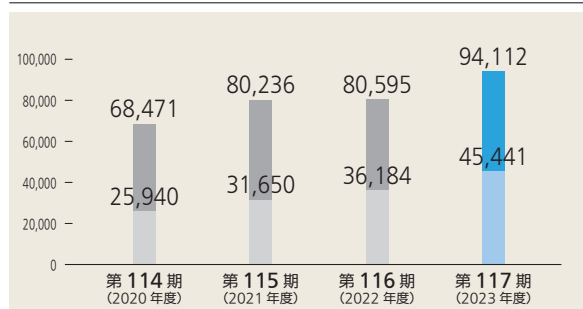


▶ **基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益** (単位：円)

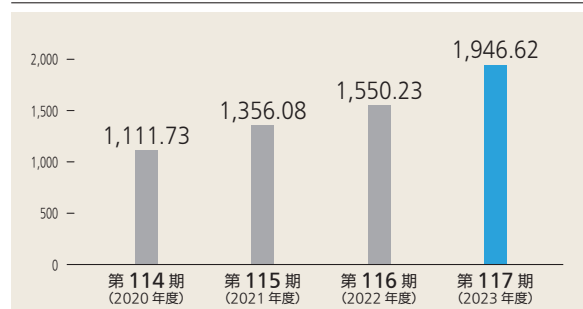


▶ **総資産** (単位：億円)

▶ **親会社の所有者に帰属する持分** (単位：億円)



▶ **1株当たり親会社の所有者に帰属する持分** (単位：円)

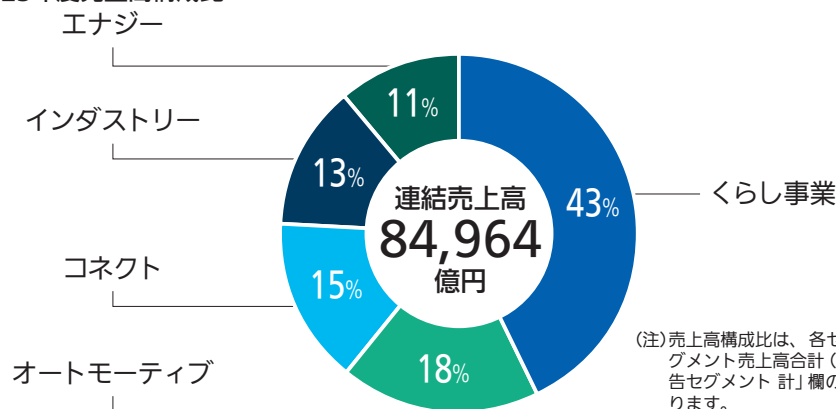


[セグメント別の状況]

当社グループは、経営管理上、事業の成果を「くらし事業」「オートモーティブ」「コネクト」「インダストリー」「エナジー」の5つの報告セグメントに区分して評価、開示しております。

報告セグメント別の事業部および主要な事業内容を次頁に掲載しており、その次の頁から当年度のセグメント別の概況を示しております。

● 2023年度売上高構成比



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

● セグメント情報

区 分	売上高 (億円)	前年度比 (%)	営業利益 (億円)	利益率 (%)	前年度比 (%)
くらし事業	34,944	100	1,216	3.5	118
オートモーティブ	14,919	115	428	2.9	263
コネクト	12,028	107	404	3.4	198
インダストリー	10,426	91	311	3.0	47
エナジー	9,159	94	888	9.7	267
報告セグメント 計	81,476	101	3,247	4.0	135
その他	12,195	101	595	4.9	105
消去・調整	△8,707	—	△232	—	—
連結決算	84,964	101	3,610	4.2	125

(注) 1. 記載金額は、億円未満を、前年度比は小数点以下第1位を、利益率は小数点以下第2位を、それぞれ四捨五入して表示しております。

2. 売上高および営業利益の前年度比は、前年度のセグメント情報を当年度末の形態に合わせ、組み替えて算出しております。

3. 各セグメントの売上高には、セグメント間の取引が含まれております。

4. 「その他」は、エンターテインメント&コミュニケーション、ハウジング、原材料の販売等が含まれております。

5. 「消去・調整」には、セグメント業績の管理上、特定のセグメントに帰属しない損益や、連結会計上の調整およびセグメント間の内部取引消去が含まれております。

報告セグメント別の事業部および主要な事業内容

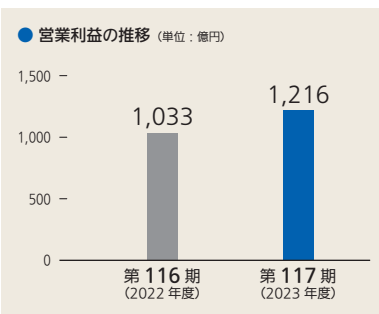
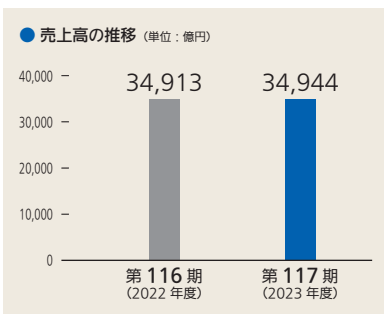
(2024年3月31日現在)

報告セグメント	事業部	主要な商品・サービス
くらし事業	<p>くらしアプライアンス社： キッチン空間事業部、ランドリー・クリーナー事業部、 ビューティ・パーソナルケア事業部</p> <p>空質空調社： HVAC欧州事業部、設備ソリューションズ事業部、 住宅システム機器事業部</p> <p>コールドチェーンソリューションズ社： ハスマン㈱、コールドチェーン事業部</p> <p>エレクトリックワークス社： ライティング事業部、電材&くらしエネルギー事業部</p> <p>中国・北東アジア社： スマートライフ家電事業部、住建空間事業部、台湾事業部</p> <p>パナソニック サイクルテック㈱</p>	<p>冷蔵庫、電子レンジ、炊飯器、洗濯機、 掃除機、美・理容器具、 家庭用空調機器、業務用空調機器、 ヒートポンプ式温水給湯暖房機、 換気・送風機器、空気清浄機、 空間除菌脱臭機、 冷凍冷蔵ショーケース、 照明器具、ランプ、配線器具、 太陽光発電システム、燃料電池、 コンプレッサー、自転車、介護関連</p>
オート モティブ	<p>車載コックピットシステム事業： インフォテインメントシステムズ事業部</p> <p>車載エレクトロニクス事業： HMIシステムズ事業部、車載システムズ事業部、 フィコサ・インターナショナル㈱</p>	<p>車載インフォテインメントシステム、 ヘッドアップディスプレイ、 車載スピーカーシステム、車載スイッチ、 先進運転支援システム(ADAS)および関連 デバイス、電動車向けシステム・デバイス、 電子ミラー</p>
コネクト	<p>パナソニック アビオニクス㈱、プロセスオートメーション事業部、 メディアエンターテインメント事業部、モバイルソリューションズ事業部、 現場ソリューションカンパニー、Blue Yonder Holding, Inc.</p>	<p>航空機内エンターテインメントシステム・ 通信サービス、電子部品実装システム、 溶接機、プロジェクター、 業務用カメラシステム、 パソコン・タブレット、 各業界向けソリューション、 施工・運用・保守サービス、 サプライチェーンマネジメントソフトウェア</p>
インダストリー	<p>電子デバイス事業： メカトロニクス事業部、産業デバイス事業部、 デバイスソリューション事業部</p> <p>FAソリューション事業： 産業デバイス事業部</p> <p>電子材料事業： 電子材料事業部</p>	<p>EVリレー、導電性高分子コンデンサー、 xEV用フィルムコンデンサー、 アルミハイブリッドコンデンサー、 車載・空調モーター、サーボモーター、 PLC(プログラマブルコントローラー)、 光電センサー、レーザーマーカ、 高機能多層材料、半導体デバイス材料、 成形材料</p>
エナジー	<p>車載事業： モビリティエナジー事業部</p> <p>産業・民生事業： エナジーデバイス事業部、エナジーソリューション事業部</p>	<p>車載用円筒形リチウムイオン電池、 乾電池、リチウム一次/二次電池、 ニッケル水素電池、リチウムイオン電池、 蓄電モジュール/システム</p>
その他 (報告セグメントに 含まれない事業)	<p>パナソニック エンターテインメント&コミュニケーション㈱、 パナソニック ハウジングソリューションズ㈱</p>	<p>テレビ、デジタルカメラ、 ビデオ機器、オーディオ機器、 固定電話、インターカム、 水まわり製品、建材、外まわり製品</p>

■ 暮らし事業

売上高 34,944億円
前年度比 100%

営業利益 1,216億円
前年度比 118%



ラムダッシュ パームイン



ショーケース



誘導灯

当セグメントの売上高は、前年度並みの3兆4,944億円となりました。

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

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

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

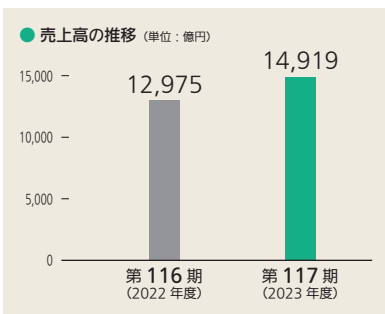
コールドチェーンソリューションズ社では、北米のショーケースが好調に推移し、増収となりました。

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

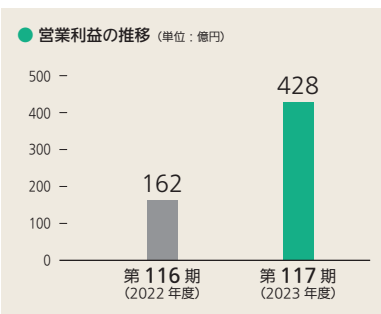
当セグメントの営業利益は、1,216億円となりました。海外家電事業や欧州A2Wの減販影響はありましたが、北米コールドチェーン事業や国内・海外の電材事業の増販益に加え、前年度に計上した一時費用の反動などもあり、前年度から183億円の増益となりました。

■ オートモーティブ

売上高 **14,919** 億円
前年度比 **115%**



営業利益 **428** 億円
前年度比 **263%**



コックピットシステム



車載充電器



WELL Cabin(車室空間コンセプトモデル)

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

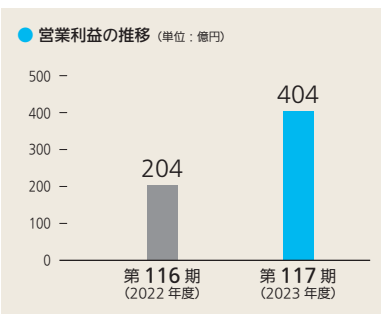
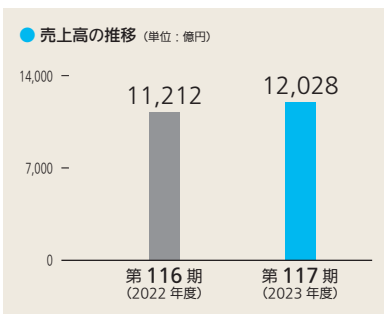
当年度は、世界的な車載半導体および部材のひっ迫が緩和したことにより、市場の自動車生産台数が当年度当初の見通しに比べて増加、また、顧客の自動車生産の回復基調も継続しました。加えて、為替換算の影響もあり、増収となりました。

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

■ コネクト

売上高 **12,028**億円
前年度比 **107%**

営業利益 **404**億円
前年度比 **198%**



国内ソリューション例(ETC)



機内エンターテインメント(Astrova)

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

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

主な事業部の状況は、モバイルソリューションズ事業部では、国内向けノートパソコンの販売増加などにより、増収となりました。

プロセスオートメーション事業部では、パソコン・スマートフォン市場での需要減が継続し、中国市況停滞の影響もあり、実装機が低調に推移したことにより減収となりました。

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

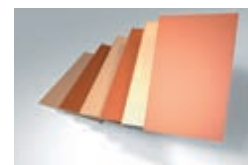
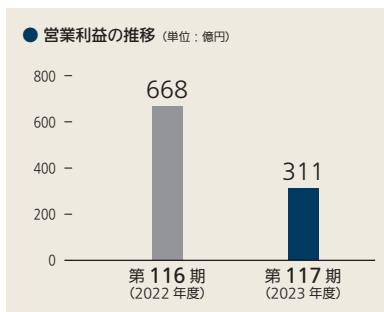
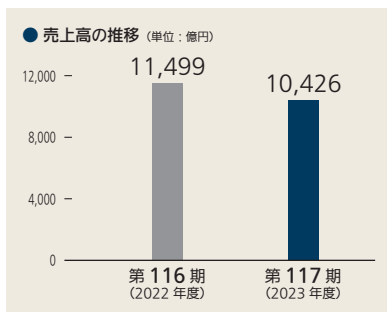
パナソニック アビオニクス株式会社では、世界的に旅客需要が堅調に推移し、機内エンターテインメント・通信システムおよび機体メンテナンス・リペアサービスがともに好調で、増収となりました。

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

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

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

■ インダストリー



当セグメントの売上高は、前年度比で9%減少し、1兆426億円となりました。

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

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

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

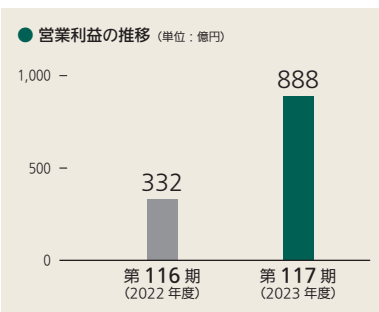
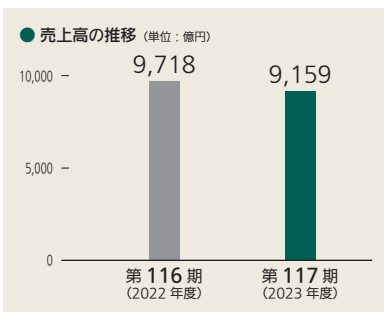
電子材料事業では、生成AIサーバー向けの多層基板材料の需要拡大により、増収となりました。

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

■ エナジー

売上高 9,159 億円
前年度比 94%

営業利益 888 億円
前年度比 267%



車載用円筒形リチウムイオン電池



リチウムイオン電池



蓄電システム

当セグメントの売上高は、前年度比で6%減少し、9,159億円となりました。

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

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

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

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

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

(2) 研究開発の状況

当社グループは成長戦略に基づき、将来を担う新技術や新製品の開発に注力しました。加えて、「地球環境課題の解決」への貢献と、「一人ひとりの生涯の健康・安全・快適」へのお役立ちを目指した技術開発にも、積極的に取り組みました。なお、当年度の研究開発費は、4,912億円となりました。主な取り組みと成果は、以下のとおりです。

① 省エネ・CO₂排出削減に貢献する空調・給湯・暖房領域での研究開発を強化

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

② 世界初^{(注)2}、ガラス建材一体型ペロブスカイト太陽電池を開発

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

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

③ EV電池のエネルギー密度のさらなる向上を実現する次世代電池開発を加速

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

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

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

④ 画像認識を中心としたAI技術の社会実装に向けた技術開発を推進

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

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

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

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

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

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



①新研究拠点(草津市)



②「発電するガラス」
イメージ(CG)



③リチウムイオン電池



⑤自動配送ロボット

(3) 設備投資の状況

当社グループでは、将来の成長に向けて、重点事業を中心に設備投資を行った結果、当年度の設備投資金額は5,680億円となりました。

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

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

(4) 資金調達状況

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

当年度は、社債償還資金への充当および今後の事業展開に必要な資金の確保を目的とし、2023年9月に無担保普通社債2,600億円を発行しました。また、運転資金などの調達を主にコマーシャルペーパー(CP)の発行により行いました。なお、2023年9月に第16回無担保普通社債700億円(2016年9月発行)、2023年12月に第20回無担保普通社債800億円(2020年12月発行)を満期到来により償還いたしました。

これらの結果、当年度末の円建無担保普通社債の残高は7,100億円、円建公募ハイブリッド社債(劣後特約付社債)^{(注)1}の残高は4,000億円、米ドル建無担保普通社債の残高は15億米ドルとなりました。

当社は不安定な金融経済環境における資金調達リスクに備え、2021年6月に複数の取引銀行と期間を3年間とするコミットメントライン契約^{(注)2}を締結しております。当該契約に基づく無担保の借入設定上限は総額6,000億円ですが、借入実績はございません。

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

(5) サステナビリティの取り組み

当社グループは、「事業を通じて、世界中の人々のくらしの向上と社会の発展に貢献する」ことを経営基本方針の中心に据えており、この方針の実践こそがサステナビリティ経営であると考えています。当社は、「当社財務への影響」「社会への影響」の2つの側面、サステナビリティに関する機会とリスクを重要課題(マテリアリティ)として、2023年6月に発表しました。また毎年、環境・社会・ガバナンスへの取り組み姿勢や年次の活動を報告するサステナビリティデータブックを発行しており、最新号(2022年度報告)を2023年8月に発行しました。以下では、マテリアリティを中心に、主な取り組みをまとめています。

<地球環境問題>

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

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

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

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

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

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

<ビジネス インテグリティ(誠実な経営)>

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

さらに、あらゆる地域・国において法令と企業倫理を順守し公正な事業を推進していくために、贈収賄・腐敗などの不正行為防止や知的財産の保護・尊重のための社内規程、また、不祥事やリスクの早期発見・解決を目指した内部通報制度を整備しています。

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

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

<コーポレート・ガバナンス>

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

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

なお、当社のコーポレート・ガバナンス体制や取締役会実効性評価、監査役会実効性評価などの詳細は「当社の体制および方針 (1)当社のコーポレート・ガバナンス」(交付書面省略事項11頁から18頁)をご参照ください。

<人権の尊重>

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

<社員のウェルビーイング>

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

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

<調達活動>

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

<企業市民活動>

当社グループは、一企業市民として、事業とともに企業市民活動(いわゆる社会貢献活動)でも社会課題の解決に向け、誰もが自分らしく生き活きとくらすサステナブルな共生社会の実現を目指して、「貧困の解消」「環境活動」「人材の育成(学び支援)」という3つの重点テーマを軸に取り組みを推進しています。詳細は当社ウェブサイトの「企業市民活動」でご確認いただけます。

(6) 対処すべき課題

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

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

(7) 当社の主要な拠点と重要な子会社の状況

① 当社

(2024年3月31日現在)

組織名称		所在地
本店		大阪府門真市
支店	渉外室	東京都港区
研究・開発部門	テクノロジー本部	大阪府門真市

(注) 所在地については、本拠地を記載しております。

② 国内子会社

(2024年3月31日現在)

会社名	資本金 百万円	議決権比率 %	主要な事業内容（セグメント）	本店所在地
パナソニック㈱	500	100.0	家電、空質空調、食品流通、電気設備、デバイス等の開発・製造・販売（くらし事業）	大阪府門真市
パナソニック オートモーティブシステムズ㈱	500	100.0	車載コックピットシステム、車載エレクトロニクス等の開発・製造・販売（オートモーティブ）	神奈川県横浜市
パナソニック エンターテインメント & コミュニケーション㈱	500	100.0	AV機器、デジタルカメラ機器、コミュニケーション機器の開発・製造・販売（その他）	大阪府守口市
パナソニック ハウジングソリューションズ㈱	500	100.0	くらしに関わる住宅設備、建材の製造・販売および設計・開発・取扱商品の総合提案（その他）	大阪府門真市
パナソニック コネクト㈱	500	100.0	B2B顧客向け機器、ソフトウェアの開発・製造・販売、ならびに付随するサービスの提供（コネクト）	福岡県福岡市
パナソニック インダストリー㈱	500	100.0	電気部品、電子部品、制御機器、電子材料等の開発・製造・販売（インダストリー）	大阪府門真市
パナソニック エナジー㈱	500	100.0	一次電池、車載用円筒形リチウムイオン電池、小型二次電池等の開発・製造・販売（エナジー）	大阪府守口市
パナソニック オペレーショナルエクセレンス㈱	500	100.0	経理、人事、総務、物流、情報システム、広告宣伝、調達などの専門サービスの提供（その他）	大阪府門真市
パナソニック マーケティング ジャパン㈱	100	※100.0	各種電気製品等の販売（くらし事業）	大阪府大阪市

(注) ※印は間接所有を含む比率であります。

③ 海外子会社

(2024年3月31日現在)

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容（セグメント）	本店所在地
パナソニック ノースアメリカ㈱	千米ドル 537,200	※100.0 %	各種電気製品等の製造販売等 （くらし事業、オートモーティブ、 コネクト、インダストリー、エナジー）	米国
Blue Yonder Holding, Inc.	千米ドル 11	※100.0	ソフトウェアサービスの開発・販売、付随す る支援サービスの提供（コネクト）	米国
パナソニック アビオニクス㈱	千米ドル 22,000	※100.0	航空機内エンターテインメント、通信システ ムの製造販売およびサービス（コネクト）	米国
ハスマン㈱	千米ドル —	※100.0	業務用冷凍・冷蔵ショーケースの製造販売 およびサービス（くらし事業）	米国
パナソニック ブラジル㈱	千ブラジルレアル 1,378,760	100.0	各種電気製品等の製造販売 （くらし事業、エナジー）	ブラジル
パナソニック ホールディング オランダ㈱	千米ドル 207	100.0	海外子会社の投資・融資管理（全社）	オランダ
フィコサ・インターナショナル㈱	千ユーロ 31,729	※69.0	電子ミラー等の自動車部品の製造販売 （オートモーティブ）	スペイン
パナソニックHVAC チェコ㈱	千チェコクローネ 5,900,000	※100.0	ヒートポンプ式温水給湯暖房機等の製造販売 （くらし事業）	チェコ
パナソニック アジア パシフィック㈱	千米ドル 1,478,245	※100.0	各種電気製品等の製造販売等（くらし事業、 インダストリー、エナジー、その他）	シンガポール
パナソニック ライフ ソリューションズ インド㈱	千インドルピー 2,511,302	※100.0	各種電気製品等の製造販売（くらし事業）	インド
パナソニック台湾㈱	千台湾ドル 3,422,216	69.8	各種電気製品等の製造販売 （くらし事業、オートモーティブ）	台湾
パナソニック チャイナ㈱	千人民元 12,838,262	100.0	各種電気製品等の販売等 （くらし事業、コネクト）	中国
パナソニックAPチャイナ㈱	百万円 14,099	※100.0	各種電気製品、住宅設備機器等の開発・製 造・販売（くらし事業）	中国

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

(8) 事業の譲渡等

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

2. 当社の取締役および監査役等に関する事項

(1) 取締役および監査役等の状況

(2024年3月31日現在)

地位	氏名	担当
取締役会長	津賀 一 宏	
代表取締役 社長執行役員	楠見 雄 規	グループ・チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(グループCEO)
代表取締役 副社長執行役員	本間 哲 朗	グループ中国・北東アジア総代表 パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株) パナソニック オペレーショナルエクセレンス中国・北東アジア社 社長、 パナソニック チャイナ(有) 会長
代表取締役 副社長執行役員	佐藤 基 嗣	グループ・チーフ・リスクマネジメント・オフィサー(グループ CRO)、調達担当、物流担当、総括安全衛生責任者 パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株) 代表取締役 社長 執行役員 チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(CEO)、DEI推進 担当、総務担当
代表取締役 副社長執行役員	梅田 博 和	グループ・チーフ・ファイナンシャル・オフィサー(グループ CFO)、グループムダバスターズプロジェクト担当、施設管財担 当、パナソニック ホールディング オランダ(有) 会長、パナソニック 出資管理(同) 社長、プライムライフテクノロジーズ(株)担当
取締 役 副社長執行役員	宮部 義 幸	渉外担当、ソリューションパートナー担当、東京代表
取締 役 執行 役員	少徳 彩 子	グループ・ゼネラル・カウンセル(グループGC)
取締 役	松井 しのぶ	
取締 役	西山 圭 太	
取締 役	野路 國 夫	
取締 役	澤田 道 隆	
取締 役	富山 和 彦	
取締 役	筒井 義 信	
常任監査役	藤井 英 治	
常任監査役	馬場 英 俊	
監査 役	江藤 彰 洋	
監査 役	中村 明 彦	
監査 役	由布 節 子	

- (注) 1. 取締役 松井しのぶ、西山圭太、野路國夫、澤田道隆、富山和彦および筒井義信は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であり、上場証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。
2. 監査役 江藤彰洋、中村明彦および由布節子は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であり、上場証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。
3. 常任監査役 馬場英俊は、当社の経理部門出身であり、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。また、監査役 中村明彦は、公認会計士として、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

4. 当年度中の取締役および監査役の異動は、次のとおりであります。
 (就任)
 2023年6月26日開催の第116回定時株主総会において、新たに西山圭太は取締役に、馬場英俊は監査役に、それぞれ選任され就任いたしました。
 (退任)
 2023年6月26日開催の第116回定時株主総会終結の時をもって任期満了により、富永俊秀は監査役を退任いたしました。
5. 本項(2.当社の取締役および監査役等に関する事項)において、取締役および執行役員の担当欄に記載しているCEO、CFO等については、当社の業務執行に必要な不可欠な基本機能・役割を明確化するため、2017年6月29日付で導入したものであります。
6. 取締役および監査役の重要な兼職の状況は、次のとおりであります。

区分	氏名	兼職先	兼職内容
取締役	津賀一宏	一般社団法人日本経済団体連合会	副会長
	佐藤基嗣	HOYA㈱	社外取締役
	宮部義幸	西日本旅客鉄道㈱ 一般社団法人関西経済同友会	社外取締役 代表幹事
社外取締役	松井しのぶ	㈱ユーザベース ユニファ㈱	執行役員 社外取締役
	西山圭太	㈱ダイセル 東京大学未来ビジョン研究センター ㈱西山研究所	社外取締役 客員教授 代表取締役
	野路國夫	㈱小松製作所	特別顧問
	澤田道隆	花王㈱ 日東電工㈱ ㈱小松製作所	特別顧問 社外取締役 社外取締役
	富山和彦	㈱経営共創基盤 ㈱日本共創プラットフォーム 黒田精工㈱ ㈱メルカリ	グループ会長 代表取締役社長 社外取締役 社外取締役
	筒井義信	日本生命保険(相) ㈱帝国ホテル ㈱三井住友フィナンシャルグループ 西日本旅客鉄道㈱ 一般社団法人日本経済団体連合会	代表取締役会長 社外取締役 社外取締役 社外取締役 副会長
	社外監査役	江藤彰洋	Daimler Truck Holding AG
Daimler Truck AG			Member of the Supervisory Board and its Audit Committee
中村明彦		公認会計士中村明彦会計事務所	所長
由布節子	瀧美坂井法律事務所・外国法共同事業	シニアパートナー	

- ・日本生命保険(相)は当社の大株主(上位10名)ですが、その持株比率は3%以下です。
- ・各兼職先と当社との間に、双方のいずれにおいても連結売上高の1%を超える取引はありません。
- ・上記を除き、各兼職先と当社との間に、記載すべき関係はありません。

7. 2024年4月1日付をもって取締役および監査役等の体制は次のとおりとなりました。

(1) 取締役および監査役

(記載順は役位および氏名(姓)のアルファベット順)

地位	氏名	担当
取締役会長	津賀 一 宏	
代表取締役 社長執行役員	楠 見 雄 規	グループ・チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(グループCEO)、 グループ・チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー(グループCHRO)
代表取締役 副社長執行役員	本 間 哲 朗	グループ中国・北東アジア総代表 パナソニック オペレーショナルエクセレンス㈱ パナソニック オペレーショナルエクセレンス中国・北東 アジア社 社長、パナソニック チャイナ㈱ 会長
代表取締役 副社長執行役員	佐 藤 基 嗣	グループ・チーフ・リスクマネジメント・オフィサー(グループCRO)、調達担当、物流担当、総務・保信担当、 総括安全衛生責任者 パナソニック オペレーショナルエクセレンス㈱ 代表取締役 社長執行役員 チーフ・エグゼクティブ・ オフィサー(CEO)、DEI推進担当、総務担当
代表取締役 副社長執行役員	梅 田 博 和	グループ・チーフ・ファイナンシャル・オフィサー(グループCFO)、グループムダバスターズプロジェ クト担当、施設管財担当、パナソニック ホールディング オランダ㈱ 会長、パナソニック出資管理(同) 社長、プライムライフテクノロジーズ㈱担当
取 締 役 副社長執行役員	宮 部 義 幸	渉外担当、ソリューションパートナー担当、東京代表
取 締 役 執行役員	少 徳 彩 子	グループ・ゼネラル・カウンセラー(グループGC)、建設業・安全管理担当
取 締 役	松 井 しのぶ	
取 締 役	西 山 圭 太	
取 締 役	野 路 國 夫	
取 締 役	澤 田 道 隆	
取 締 役	富 山 和 彦	
取 締 役	筒 井 義 信	
常 任 監 査 役	藤 井 英 治	
常 任 監 査 役	馬 場 英 俊	
監 査 役	江 藤 彰 洋	
監 査 役	中 村 明 彦	
監 査 役	由 布 節 子	

(2) 取締役を兼務しない執行役員

地位	氏名	担当
執 行 役 員	松 岡 陽 子	PanasonicWELL本部長
執 行 役 員	永 易 正 吏	プライムプラネットエナジー&ソリューションズ㈱担当 パナソニック オートモーティブシステムズ㈱ 代表取締役 社長執行役員 チーフ・エグゼクティブ・ オフィサー(CEO)、DEI推進担当
執 行 役 員	小 川 立 夫	グループ・チーフ・テクノロジー・オフィサー(グループCTO)、薬事担当
執 行 役 員	隅 田 和 代	グループ・チーフ・ストラテジー・オフィサー(グループCSO) (兼) 経営企画グループ長
執 行 役 員	玉 置 肇	グループ・チーフ・インフォメーション・オフィサー(グループCIO)、サイバーセキュリティ担当、 パナソニック インフォメーションシステムズ㈱ 社長
執 行 役 員	臼 井 重 雄	デザイン担当 パナソニック㈱ 執行役員 チーフ・カスタマーエクスペリエンス・オフィサー(CCXO)、 デザイン担当、ブランド・コミュニケーション担当

(2) 取締役および監査役の報酬等

① 報酬等の決定に関する方針等

1) 報酬体系とその概要

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

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

報酬制度の概要は以下のとおりです。

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

(注) 1. 標準年額ベースでの比率です。

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

2) 業績連動の仕組み等

ア)業績連動報酬

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

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

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

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

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

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

2. 営業利益と減価償却費(有形/使用権資産)、償却費(無形)の合計

3. 親会社所有者帰属持分当期純利益率

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

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

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

イ)譲渡制限付株式報酬

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

ウ)報酬決定のプロセス

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

各年度における基本報酬と業績連動報酬の個人別の額、および譲渡制限付株式報酬の個人別の付与数に関しては、指名・報酬諮問委員会が、報酬の決定方針に沿う内容であるか確認し、その妥当性の審議結果を取締役に答申しております。取締役会は、当社全体の業務執行を客観的に把握・統括している代表取締役社長執行役員にその決定を一任しておりますが、代表取締役社長執行役員は、指名・報酬諮問委員会において審議されたとおりに、個人別の基本報酬、業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬を決定しており、取締役会として、その内容が決定方針に沿うものであると判断しております。当年度における報酬については、社外取締役澤田道隆(委員長)、社外取締役富山和彦、社外取締役筒井義信、取締役会長津賀一宏、代表取締役社長執行役員楠見雄規の5名の委員により指名・報酬諮問委員会を開催し、その審議結果のとおり代表取締役社長執行役員楠見雄規が決定しました。

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

② 取締役および監査役の報酬等の額

1) 当年度の役員区分ごとの報酬等の総額等（単位：百万円）

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

- (注) 1. 上記の報酬等の総額等には、2023年6月26日開催の第116回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名を含んでおります。
2. 記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しております。

2) 業績連動報酬の主な指標の目標と実績（単位：億円）

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

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

3) 株主総会決議に関する事項

取締役および監査役の報酬限度額等は以下のとおりです。

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

(注) 2023年6月26日開催の第116回定時株主総会にて、譲渡制限付株式報酬制度の内容を一部改定し、譲渡制限期間を「割当を受けた日より3年間から30年間までの間で当社の取締役会があらかじめ定める期間」から、「割当を受けた日より当社の取締役、取締役を兼務しない執行役員、フェロー、もしくは当社子会社の取締役および執行役員または当社の取締役会があらかじめ定める地位のいずれの地位からも退任または退職した直後の時点までの期間」へと変更しています。当該決議時の対象となった取締役の員数は7名です。

計算書類等

連結財政状態計算書 (2024年3月31日 現在)

(単位：百万円)

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

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

連結損益計算書 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)

(単位：百万円)

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

監査報告書 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2024年5月8日

パナソニック ホールディングス株式会社
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人
大阪事務所

指定有限責任社員 公認会計士 近藤 敬
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 廣田 昌己
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 中川 雅人
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、パナソニック ホールディングス株式会社の2023年4月1日から2024年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、パナソニック ホールディングス株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

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

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

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

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

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

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

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査役会の監査報告書 謄本

監 査 報 告 書

当監査役会は、2023年4月1日から2024年3月31日までの第117期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議のうえ、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容
 - (1) 監査役会は、監査の方針および監査計画等を定め、各監査役から監査の実施状況および結果について報告を受けるほか、取締役等および会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
 - (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準、監査の方針および監査計画等に従い、電話回線またはインターネット等を経由した手段も活用しながら、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席するほか、取締役、内部監査部門その他の使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、決裁書類その他重要な書類を閲覧し、本社および主要な事業所の業務および財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役および監査役等と意思疎通および情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受け、またその本社および主要な事業所を訪問し、質問等を行いました。
 - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他株式会社およびその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項および第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容および当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役および使用人等からその構築および運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。また、子会社については、子会社の取締役および使用人等からも必要に応じてその構築および運用の状況について報告を受け、説明を求め、意見を表明いたしました。

- ③ 事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針および同号口の各取り組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
- ④ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、監査上の検討事項について協議を行い、会計監査人からその監査の実施状況および職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を監査業務の品質管理に関する諸法令・基準等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告およびその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書および個別注記表）およびその附属明細書ならびに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書および連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告およびその附属明細書は、法令および定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容および取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- ④ 事業報告に記載されている「株式会社の支配に関する基本方針」については、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類およびその附属明細書ならびに連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任あずさ監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

2024年5月9日

パナソニック ホールディングス株式会社 監査役会

常任監査役（常勤）藤井英治[㊟]

常任監査役（常勤）馬場英俊[㊟]

監査役（社外監査役）江藤彰洋[㊟]

監査役（社外監査役）中村明彦[㊟]

監査役（社外監査役）由布節子[㊟]

以上

株主メモ

証券コード	6752
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月に開催
基準日	定時株主総会 3月31日 期末配当 3月31日 中間配当 9月30日
公告方法	電子公告 https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/stock/public-notice.html ただし、やむを得ない事由によって電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載
単元株式数	100株
上場取引所	東京・名古屋
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
株主名簿管理人事務取扱場所 <郵便物送付先>	大阪市中央区北浜四丁目5番33号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
<電話照会先> <インターネットホームページURL>	フリーダイヤル 0120-782-031 受付時間 午前9時～午後5時(土日休日を除く) https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency/

株主総会資料の書面交付請求のご案内

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

お手続き方法

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

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

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

受付時間 午前9時～午後5時(土日休日を除く)

【ご注意】

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

第117回
 定時株主総会
 会場ご案内図

株主総会
 会場

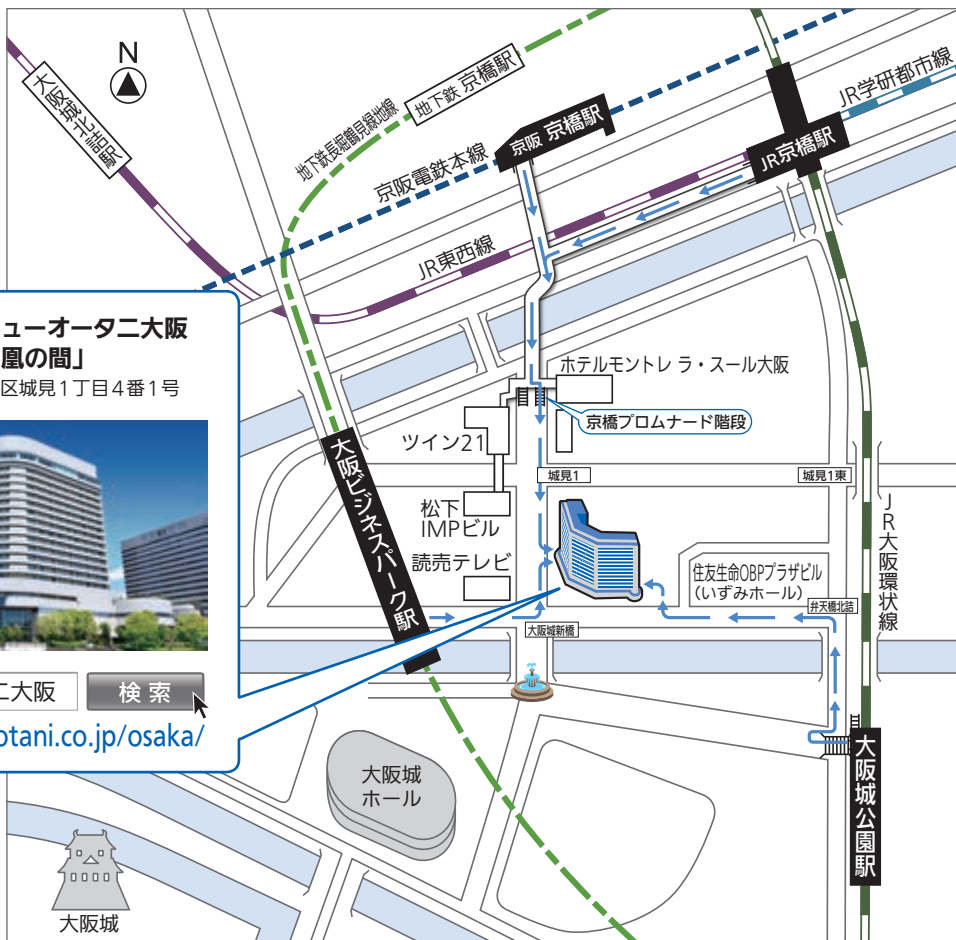
ホテルニューオータニ大阪
 2階「鳳凰の間」
 大阪市中央区城見1丁目4番1号



ホテルニューオータニ大阪

検索

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



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



交通のご案内

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

❗ ご注意

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

NAVITIME

出発地から株主総会会場まで
 スマートフォンがご案内します。
 QRコードを読み取りください。



目的地入力は不要です!



第117回定時株主総会

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

【事業報告】

- ・当社グループ(企業集団)の現況に関する事項
 - 財産および損益の状況の推移 1
 - 従業員の状況 5
- ・当社の株式に関する事項 6
- ・新株予約権等の状況 7
- ・当社の取締役および監査役等に関する事項
 - 責任限定契約の内容の概要 8
 - 補償契約に関する事項 8
 - 役員等賠償責任保険契約に関する事項 8
 - 社外役員に関する事項 9
- ・当社の会計監査人の状況 10
- ・当社の体制および方針 11

【計算書類等】

- ・連結持分変動計算書 28
- ・連結注記表 29
- ・貸借対照表 41
- ・損益計算書 42
- ・株主資本等変動計算書 43
- ・個別注記表 44

【監査報告書】

- ・会計監査人の監査報告書 謄本 49

(参考情報)

- ・トピックス 53

パナソニックホールディングス株式会社

本内容は、法令および当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。

事業報告(2023年4月1日から2024年3月31日まで)

当社グループ(企業集団)の現況に関する事項

財産および損益の状況の推移

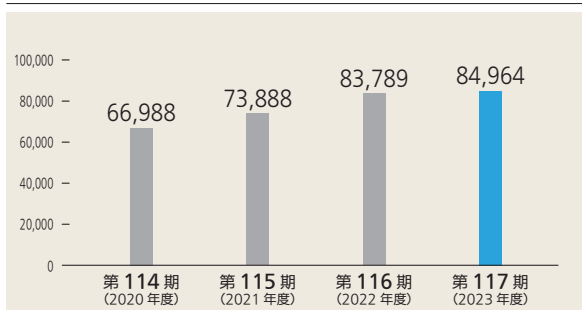
① 当社グループ

区 分	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度 (当年度)
売上高 (億円)	66,988	73,888	83,789	84,964
営業利益 (億円)	2,586	3,575	2,886	3,610
税引前利益 (億円)	2,608	3,604	3,164	4,252
親会社の所有者に帰属する 当期純利益 (億円)	1,651	2,553	2,655	4,440
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)	70.75	109.41	113.75	190.21
総資産 (億円)	68,471	80,236	80,595	94,112
親会社の所有者に帰属する持分 (億円)	25,940	31,650	36,184	45,441
1株当たり親会社の所有者に 帰属する持分 (円)	1,111.73	1,356.08	1,550.23	1,946.62

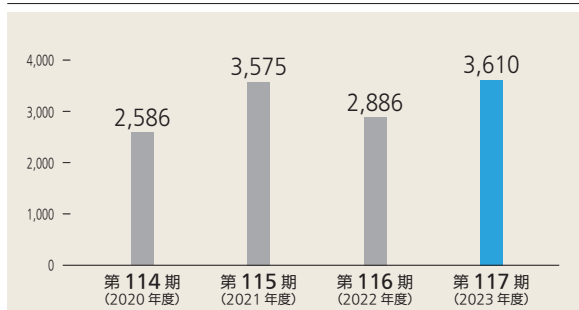
(注) 億円単位の記載金額は、億円未満を四捨五入して表示しております。

- 2020年度は、住宅関連事業の非連結化影響に加え、新型コロナウイルス感染症の影響が大きく減収となりました。利益につきましては、経営体質強化や社会変化を捉えた事業の増益がありましたが、減販損に加え、前年の事業譲渡益の反動もあり、営業利益、税引前利益、親会社の所有者に帰属する当期純利益とも減益となりました。
- 2021年度は、産業・情報通信向け商品や、車載電池が伸長、Blue Yonder Holding, Inc. (以下、「Blue Yonder」) の新規連結の影響もあり増収となりました。利益につきましては、原材料価格高騰の影響などがあったものの、増販益や価格改定の取り組みに加え、Blue Yonderの既存持分の再評価益の計上などにより、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。
- 2022年度は、ヒートポンプ式温水給湯暖房機や、車載機器、車載電池が伸長、Blue Yonderの新規連結、為替換算の影響もあり増収となりました。利益につきましては、原材料価格高騰や固定費増加などの影響を、増販益や価格改定などの取り組みでカバーできず、前年の一時益の反動などもあり、営業利益、税引前利益は減益となりましたが、親会社の所有者に帰属する当期純利益は増益となりました。
- 2023年度(当年度)の状況につきましては、事業報告「1. (1) 事業の経過および成果」(招集ご通知(交付書面)22頁)に記載のとおりであります。

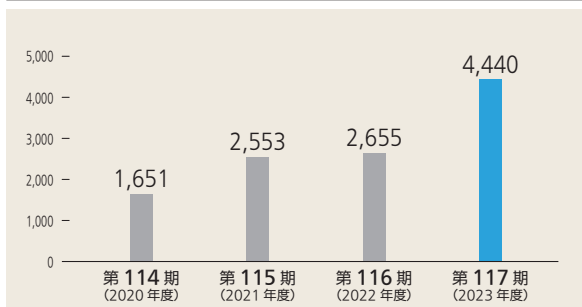
▶ 売上高 (単位: 億円)



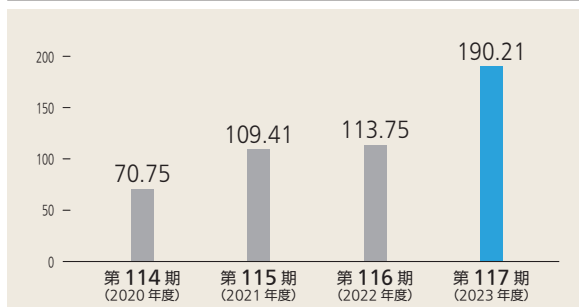
▶ 営業利益 (単位: 億円)



▶ 親会社の所有者に帰属する当期純利益 (単位: 億円)

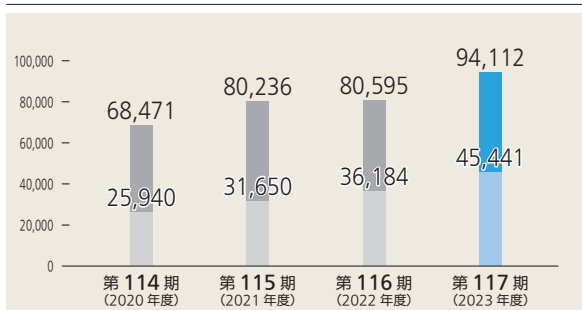


▶ 基本的 1 株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益 (単位: 円)

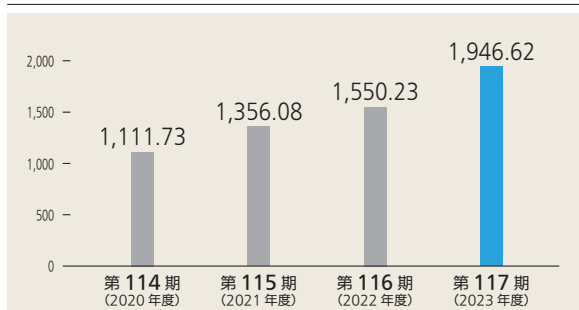


▶ 総資産 (単位: 億円)

▶ 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	2020年度 (第114期)	2021年度 (第115期)	2022年度 (第116期)	2023年度 (当期)
売上高および営業収益 (億円)	38,126	27,560	2,475	2,632
経常利益 (億円)	1,371	1,269	1,097	1,104
当期純利益 (億円)	788	866	666	528
1株当たり当期純利益 (円)	33.77	37.10	28.54	22.60
総資産 (億円)	44,822	53,275	39,586	43,615
純資産 (億円)	15,452	15,854	15,911	15,611
1株当たり純資産 (円)	661.79	678.94	681.37	668.47

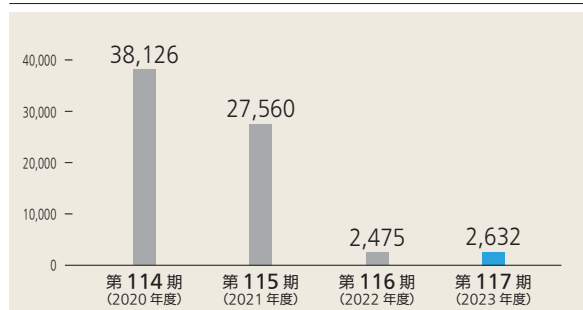
(注) 1. 億円単位の記載金額は、億円未満を四捨五入して表示しております。

2. 2021年度(第115期)より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2018年3月30日公表、2020年3月31日改正)および「収益認識に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第30号 2018年3月30日公表、2021年3月26日改正)を適用しております。当該会計方針の変更による累積的影響額は、2021年度(第115期)の期首の純資産の帳簿価額に反映されております。

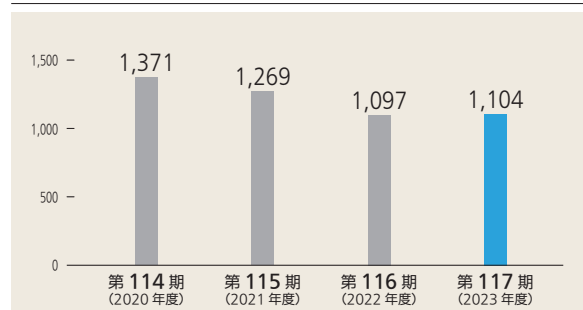
3. 2022年度(第116期)より、当社は2022年4月1日付で持株会社制へ移行しております。これに伴い、移行日以降の事業から生じる収益については「営業収益」として計上しております。

- 2020年度(第114期)は、新型コロナウイルス感染症の影響によるアビオニクス事業などの売上の減少により減収となりました。利益につきましては、売上減による利益減などにより経常利益は減益となりました。また、前年の特別利益には関係会社株式売却益などの計上があったため、当期純利益も減益となりました。
- 2021年度(第115期)は、「収益認識に関する会計基準」を適用した影響により減収となりました。利益につきましては、前年の新型コロナウイルス感染症の影響からの回復による利益増はありましたが、受取配当金の減少により経常利益は減収となりました。一方、前年の特別損失には、事業構造改善費用などの計上があったことにより当期純利益は増益となりました。
- 2022年度(第116期)は、当社の各事業を吸収分割により承継会社へ承継し、持株会社制へ移行した影響により大幅な減収となりました。利益につきましては、上記持株会社制への移行に伴い、経常利益、当期純利益とも減益となりました。
- 2023年度(当期)は、経常利益はわずかな増益となりました。特別損益として投資有価証券売却益などを計上した一方、関係会社に対する貸倒引当金繰入額などを計上したことにより、当期純利益は減益となりました。

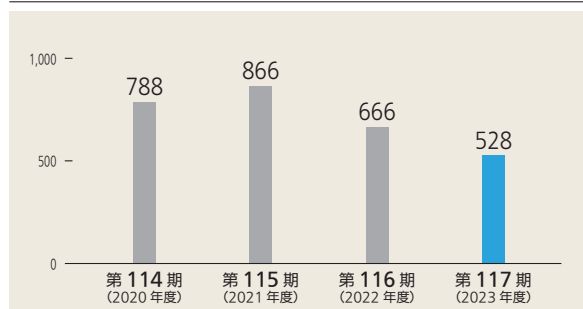
▶ 売上高および営業収益 (単位: 億円)



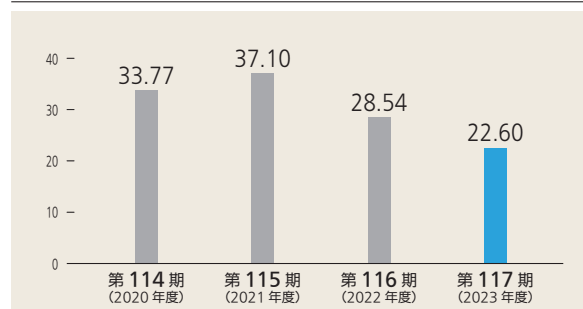
▶ 経常利益 (単位: 億円)



▶ 当期純利益 (単位: 億円)

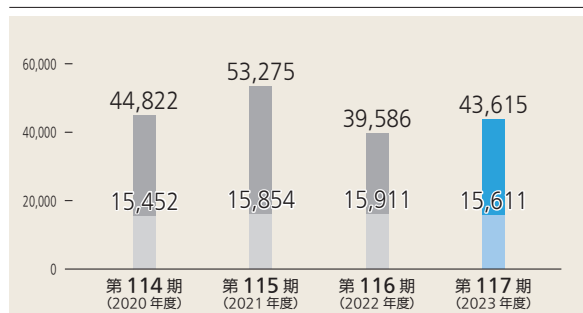


▶ 1株当たり当期純利益 (単位: 円)

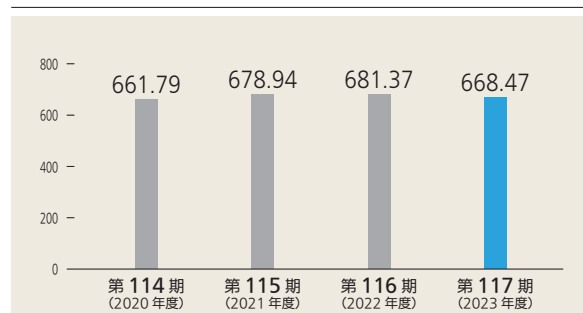


▶ 総資産 (単位: 億円)

▶ 純資産 (単位: 億円)



▶ 1株当たり純資産 (単位: 円)



従業員の状況

(2024年3月31日現在)

区分	従業員数
くらし事業	88,738名
オートモーティブ	29,177名
コネクト	27,960名
インダストリー	37,241名
エネルギー	17,241名
報告セグメント計	200,357名
その他	26,642名
全社(共通)	1,421名
合計	228,420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4,971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
1,421名	43.7歳	17.9年

当社の株式に関する事項 (2024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 2,454,261,297株
 (3) 株主数 467,764名
 (4) 大株主(上位10名)

株主名	持株数	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)	千株 356,385	% 15.26
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	185,386	7.94
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	56,545	2.42
日本生命保険相互会社	48,339	2.07
MOXLEY & CO LLC	42,535	1.82
住友生命保険相互会社	37,465	1.60
パナソニックグループ従業員持株会	32,137	1.37
JP MORGAN CHASE BANK 385781	30,907	1.32
GOVERNMENT OF NORWAY	30,488	1.30
松下不動産株式会社	29,121	1.24

- (注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。
 2. 持株比率は、自己株式数(119,915,128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 141,700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「2. (2)取締役および監査役の報酬等」(招集ご通知(交付書面)45頁から49頁)に記載しております。

新株予約権等の状況

(1) 当社が発行した新株予約権の内容の概要

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

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

名称	新株予約権の数	目的となる株式の種類と数	取締役(社外取締役を除く)	
			保有人数	個数
2014年度8月発行新株予約権	436個	普通株式 43,600株	5名	436個
2015年度8月発行新株予約権	380個	普通株式 38,000株	5名	380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	534個	普通株式 53,400株	4名	534個
2018年度7月発行新株予約権	580個	普通株式 58,000株	4名	580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。

当社の取締役および監査役等に関する事項

(1) 責任限定契約の内容の概要

当社は、取締役(業務執行取締役等であるものを除く。)および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。

(2) 補償契約に関する事項

当社は、取締役である津賀一宏氏、楠見雄規氏、本間哲朗氏、佐藤基嗣氏、梅田博和氏、宮部義幸氏、少徳彩子氏、松井しのぶ氏、西山圭太氏、野路國夫氏、澤田道隆氏、富山和彦氏および筒井義信氏の13名との間、および監査役である藤井英治氏、馬場英俊氏、江藤彰洋氏、中村明彦氏および由布節子氏の5名との間で、会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しており、同項第1号の費用および同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしております。

本契約においては、会社役員の職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、補償することが不適切な一定の場合を補償の例外としたうえで、会社役員から補償請求があった場合には、それらの例外に該当しないか取締役会が判断し、補償を実行することとしております。また、補償実行後に補償が不適切であったことが判明した場合には、当社が当該会社役員に対し補償金の全部または一部の返還を要求することができるものとしております。

(3) 役員等賠償責任保険契約に関する事項

当社は、当社および当社子会社^(注)の取締役・監査役・執行役員^(注)の全員を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、保険料については当社および当社子会社が全額負担しております。

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

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

(注) パナソニック㈱、パナソニック オートモーティブシステムズ㈱、パナソニック エンターテインメント & コミュニケーション㈱、パナソニック ハウジングソリューションズ㈱、パナソニック コネクト㈱、パナソニック インダストリー㈱、パナソニック エナジー㈱、パナソニック オペレーショナルエクスセレンス㈱、パナソニック インフォメーションシステムズ㈱

(4) 社外役員に関する事項
 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	松井しのぶ	取締役会:12/12回(100%)	会計や経営に関して豊富なキャリアと風土改革や多様性推進においての高い見識を有しており、取締役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。
	西山圭太	取締役会:10/10回(100%)	経済産業省で長年にわたりデジタル政策等に携わるとともに、豊富な経験と産業構造やITデジタルに関する高い見識を有しており、取締役会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。
	野路國夫	取締役会:12/12回(100%)	建設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。 また、指名・報酬諮問委員会の委員長を務めました。
	富山和彦	取締役会:12/12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。
	筒井義信	取締役会:11/12回(92%)	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。
社外監査役	江藤彰洋	取締役会:12/12回(100%) 監査役会:13/13回(100%)	経営者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。
	中村明彦	取締役会:12/12回(100%) 監査役会:13/13回(100%)	公認会計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。
	由布節子	取締役会:12/12回(100%) 監査役会:13/13回(100%)	弁護士としての豊富な経験と高い見識を基に、取締役会および監査役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。

(注) 西山取締役の出席回数については、2023年6月26日の就任後のものです。

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	468百万円
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	1,439百万円

- (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、サステナビリティ報告に関するアドバイザー業務等の対価を支払っています。
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。

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

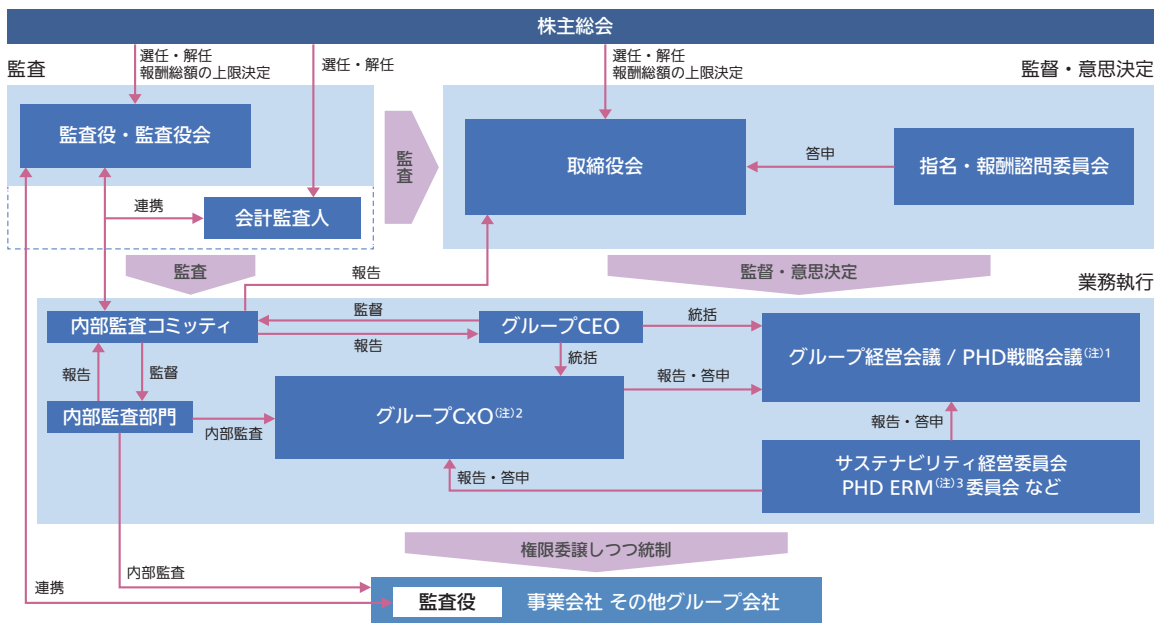
①基本的な考え方

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

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

②コーポレート・ガバナンス体制

【コーポレート・ガバナンス体制図】(2024年3月31日現在)



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

1) 取締役会

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

取締役の任期は1年であり、毎年株主総会で取締役全員が改選されるものとし、株主の皆様判断を経営に適切に反映できる体制としております。取締役会は13名(うち2名は女性)で構成し、当社取締役会が備えるべきスキルを考慮のうえ、取締役会全体としての知識・経験・能力の多様性を確保しています。また、社外での豊富なキャリアと高い見識から、業務執行に関する意思決定や取締役の職務執行の監督として有益な意見が期待できる社外取締役を取締役会メンバーの3分の1以上とする方針とし、2024年3月31日現在、6名の社外取締役を選任しております。

なお、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。

2023年度取締役会では、以下の項目について重点的に議論がされ、グループ全体の経営戦略・機能軸戦略の議論に多くの時間を充て、監督機能を発揮しました。

<決議事項>

- ・グループ中長期戦略
- ・米国カンザス州車載電池新工場への投資
- ・パナソニック オートモーティブシステムズ(株)とApollo社とのパートナーシップについて

<報告事項>

- ・グループのありたい姿・貢献領域の検討、およびその実現に向けた事業ポートフォリオマネジメント
- ・グループCEOのサクセッションプランの検討状況について
- ・グループ財務戦略

- ・人事戦略
- ・リスクマネジメントの取り組み
- ・グループコンプライアンスの取り組み
- ・PX (Panasonic Transformation) (注)
- ・技術戦略・知財戦略
- ・サイバーセキュリティ対策
- ・非財務情報開示（サステナビリティ）の取り組みと課題について
- ・政策保有株式の保有意義

上記のほか、執行役員を兼務する取締役からの職務執行報告や、事業会社社長から事業会社戦略報告を実施しています。

(注) PX (Panasonic Transformation) : DX (デジタルトランスフォーメーション) を核としたパナソニックグループ横断の取り組みで、ITシステムの変革に留まらない、経営基盤強化のための重要戦略として推進。詳細は、当社PXウェブサイトをご参照ください。

2) 監査役・監査役会

監査役は、グループの「健全で持続可能な成長」と「中長期的な企業価値の向上」への貢献を目的に、「良質な企業統治体制の確立」を目指し、健全な経営と社会的信頼を保証するために、株主の負託を受けた独立機関として、コーポレート・ガバナンスの一翼を担っています。2024年3月31日現在、監査役会は5名(うち1名は女性)で構成しており、このうち2名は会社業務に精通し、実際に事業場に赴き、調査権限を行使することで業務の実情を把握することができる、役付取締役経験者またはそれに準ずる者により選任された常任監査役(常勤)であり、さらにそのうちの1名は財務・会計に関する相当程度の知見を有しております。また、高い専門性、豊富なキャリアと高い見識から取締役の職務執行に対する有益な監査を期待できる、経営者・弁護士・公認会計士である社外監査役を3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・報酬諮問委員会を設置しており、取締役会からの諮問を受けて、取締役・監査役・執行役員・事業会社社長・事業会社社外取締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・事業会社社長・事業会社社外取締役の報酬制度および個人別の報酬の額および内容の妥当性に関する審議を行っております。また、委員会はグループCEO・執行役員・事業会社社長のサクセッションプランの審議、後継者候補のモニタリングを行うとともに、委員はグループCEOの交代時期を提案することができます。

2023年度、本委員会は5回開催され、主に以下内容につき審議または確認を行いました。

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

なお、グループCEOのサクセッションプラン、取締役・執行役員・事業会社社長の罷免・不再任基準についての考え方等については、委員会での審議内容を取締役会に報告しております。

2024年3月31日現在、本委員会の委員は、社外取締役澤田道隆(委員長：出席率100%)、社外取締役富山和彦(同80%)、社外取締役筒井義信(同100%)、取締役会長津賀一宏(同100%)、代表取締役社長執行役員楠見雄規(同100%)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、毎事業年度に、取締役会出席メンバーを対象とした取締役会実効性評価を実施しています。実効性評価の結果については取締役会報告議案として共有し、取締役会出席メンバーから提起された課題および改善策等について取締役会で議論を行っています。その議論の結果を踏まえ、今後の取締役会の体制、運営改善等の施策を検討・実施することで、継続的にPDCAサイクルを積み重ね、取締役会の実効性向上およびガバナンスの強化に繋がっています。

また、取締役会終了後に社外取締役・社外監査役を中心とした取締役会の振り返りを適宜実施し、取締役会の運営改善に努めております。

1) 前年度の実効性評価を踏まえた2023年度の重点的な取り組み

2023年度においては、以下の取り組みを重点的に行いました。

- ・グループ中長期戦略の議論・事業ポートフォリオ議論の時間を十分に確保し、充実
- ・事業会社の中長期戦略や重要案件の報告議案については、当社の持株会社としての取締役会、当社執行側および事業会社取締役会との役割分担を明確化したうえで、当社取締役会で監督・モニタリングすべき議案に絞込み
- ・取締役会と指名・報酬諮問委員会の活動内容・方針の共有の充実により、取締役会と委員会が一体となった指名・報酬の監督の強化と透明性を確保

2) 2023年度の実効性評価

2023年度は、以下のスケジュールでアンケートおよび取締役会での議論による取締役会実効性評価を実施いたしました。なお、3年に1回を目安として外部機関の助言を受けておりますが、2023年度は設問設計、結果集計、取締役会での議論の設定、および2024年度の実効性評価の設定の一連のプロセスにおいて、全て当社独自で実施しております。取締役会においては、出された評価結果に基づき、監査役を含めた取締役会メンバー間で、取締役会や自らの取締役会における役割の再認識、課題認識の共有、改善策について自由闊達な議論がされました。

- アンケート実施期間：2023年12月末～2024年1月中旬
- アンケート対象者：取締役・監査役・陪席執行役員
(陪席執行役員は自由記述のみ集計結果に反映)
- アンケートの形式：全32問
(うち23問が4段階評価、1問が選択肢からの複数項目選択(各設問に自由記述欄を設定)、8問が自由記述形式)
- アンケートの主な項目：
 - (1) 取締役会の運営
(議題の設定、議案構成、個々に期待される役割の発揮等)
 - (2) グループ戦略と事業会社戦略
(資本コストを意識した経営、事業ポートフォリオ等)
 - (3) 企業倫理とリスク管理
(企業倫理を遵守する風土、内部統制やリスク管理体制の構築)
 - (4) 経営陣の評価(指名・報酬)
(指名・報酬諮問委員会の審議内容の報告、必要とされるスキルを踏まえた取締役の選任等)
 - (5) 株主等との対話等
(株主等との対話に関する情報共有、株主等との対話の企業価値向上への活用)
 - (6) 中長期の取締役会の目指すべき姿
- 取締役会でのアンケート結果報告・議論：2回実施
 - (1) 2024年1月度取締役会
アンケート結果から抽出された課題を共有し、当該課題に関する意見交換や、運営面の改善策につき議論
 - (2) 2024年4月度取締役会
2024年度の取締役会運営方針を議論

3) 取締役会実効性評価結果と課題改善策

2023年度の実効性評価を通じ、2022年度に引き続き当社取締役会の実効性については概ね確保されていることを確認いたしました。2024年度は、取締役会実効性評価で抽出された課題をもとに、引き続きグループ戦略、事業会社戦略、機能軸戦略を中心に議論を深化させ、実効性向上に努めてまいります。

④監査役会実効性評価

当社の監査役は、取締役会に出席し、取締役の職務執行に対する監督状況をモニタリングするとともに、必要があると認めたときに意見を述べたほか、グループ重要案件の決定プロセスや重要会議における審議状況の確認、社長執行役員・事業会社社長・機能軸トップの執行状況の監査、四半期に一度を目途に実施する「ERM委員会」への参画、内部監査機能の統括機関である「内部監査コミッティ」へのオブザーバー出席、内部監査部門から監査役会への監査結果等の報告、監査役・内部監査部門・会計監査人が一堂に会して、期首段階でのリスク評価や往査計画をはじめ、監査の内容・発見事項・リスク評価の変化等を情報交換するなど、グループガバナンスの強化に向けた監査活動に取り組んでいます。

監査役会では、独任制のもとで異なる専門性・知見を持った監査役が上記の監査活動の内容をオープンに議論し、取締役会・執行部門に対する意見等を形成しています。

監査活動の持続的な実効性向上を図るため、監査役会では、毎事業年度末に監査役会の実効性評価を実施しています。実効性評価は、コーポレート・ガバナンスコードを踏まえた対応等の観点から合計40の評価項目による定量的な実効性評価に加え、各監査役から具体的に提起される課題を掌握し、改善項目の明確化を図る手法で実施しています。監査役会メンバーから提起される課題および改善策について議論し対応策を決定、次年度の監査計画に反映させています。

2023年度は、監査役会での討議テーマを社長執行役員や事業会社社長等に事前に提案することで、十分な質疑時間を確保し、議論の充実を図ったり、監査役往査に社外監査役が同行し、多面的な視点から執行状況の監査を実施したりするなどの改善策を実践し、監査役会の実効性向上に取り組んでまいりました。

監査役会は、2023年度末に実施した実効性評価結果を審議し「有効に機能している」との結論に至りました。討議の中で認識された課題等についても対応策を決定し、引き続き、監査役会の実効性向上に取り組んでまいります。

※社外役員の独立性判断基準については、招集ご通知(交付書面)21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、招集ご通知(交付書面)45頁から47頁に記載の事業報告「2. (2) ①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、以下のとおりグループ内部統制システムの基本方針を制定しています。

①当社グループにおける業務の適正および子会社からの報告を確保するための体制

当社は、経営理念に基づき、当社グループすべてに適用する基本的な方針および規程を定め、事業会社(事業会社が主管する子会社を含む。以下、同じ)およびその他の子会社に対する適切な権限移譲と当社への報告についての体制を整備することにより、その自主責任経営を徹底する。これらの方針および規程を基礎として、事業会社およびその他の子会社が自らの規程、その他の体制を整備することにより、当社グループにおける業務の適正を確保する。

②当社グループの取締役・使用人の職務執行の適法性を確保するための体制

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

③取締役の職務執行に関する情報の保存および管理に関する体制

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

④当社グループの取締役の職務執行の効率性を確保するための体制

当社は、グループ全社視点での経営戦略を策定し、事業会社およびその他の子会社の自主責任経営を徹底することにより、当社グループの取締役の職務執行の効率性を確保する。

⑤当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

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

⑥監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項および当該使用人の取締役からの独立性に関する事項

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

- ⑦監査役の職務を補助すべき使用人に対する監査役の指示の実効性の確保に関する事項
監査役スタッフは社内規程に従うが、監査役スタッフへの指揮命令権は各監査役に属するものとし、人事事項については監査役と事前協議を行うものとする。
- ⑧当社グループの取締役、監査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
当社の取締役および使用人等が当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、事業会社およびその他の子会社の取締役、監査役および使用人またはこれらの者から報告を受けた者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。
- ⑨監査役への報告をした者が報告を理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
前項に規定する機会と体制の確保にあたり、これらの報告を行った者が報告を理由として不利な取扱いを受けないようにする。
- ⑩監査役職務執行について生ずる費用または債務の処理に関する方針
監査の実効性を確保するため、監査役職務執行について生ずる費用の予算を毎年計上し、計上外で拠出する費用についても、法令に則って会社が前払いまたは償還する。
- ⑪その他監査役監査が実効的に行われることを確保するための体制
監査役が毎年策定する「監査計画」に従い、事業会社およびその他の子会社の監査役、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当社グループにおける業務の適正および子会社からの報告を確保するための体制
 - ・「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」「グループコンプライアンス基本規程」および「重要事項決裁規程」の運用、グループ横断的な規程の制定、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策定、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ます。
 - ・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ます。

②当社グループの取締役・使用人の職務執行の適法性を確保するための体制

1) 取締役の職務執行の適法性を確保するための体制

- ・「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」や「取締役規則」「執行役員規則」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ます。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ます。
- ・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ます。また、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ます。
- ・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・改善を実施しています。
- ・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、事業会社および事業会社の社内分社の監査役・監査役員計18名は当社監査役室所属とし、事業会社を含む当社グループ会社の監査役と連携して職務を遂行しています。
- ・反社会的勢力に対しては、一切の関係を遮断することを「反社会的勢力との関係遮断活動規程」に定め、その内容の順守に係る誓約書を取得しています。さらに「取締役規則」「執行役員規則」において反社会的勢力との関係遮断を再確認しています。

2) 使用人の職務執行の適法性を確保するための体制

- ・「グループコンプライアンス基本規程」において、パナソニックグループにおけるコンプライアンスに関する基本的事項や役割および責任を明確にしています。
- ・「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」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ます。

- ・「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ます。また、「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」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ます。
- ・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ます。
- ・反社会的勢力に対しては、一切の関係を遮断することを「反社会的勢力との関係遮断活動規程」に定め、その内容の順守に係る誓約書を取得しています。さらに就業規則において反社会的勢力との関係遮断を再確認しています。また、「企業行動委員会」や不当要求防止責任者の設置により、組織的に反社会的勢力に対応する体制を構築しています。

③取締役の職務執行に関する情報の保存および管理に関する体制

- ・取締役会議事録は、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ます。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ます。

④当社グループの取締役の職務執行の効率性を確保するための体制

- ・「重要事項決裁規程」の運用、取締役と執行役員の位置付けの明確化、各事業会社への権限移譲の徹底、「グループ経営会議」「PHD戦略会議」の開催、経営上重要な情報の正確かつ迅速な収集・伝達のためのITシステムの整備等により、意思決定の迅速化を図っています。
- ・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・実行しています。

⑤当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- 当社グループの事業活動に影響を与える可能性のあるリスクを的確に把握し、適切な対策を講じることによって、事業目的の達成と持続的かつ安定的な発展をより確実なものにすることを経営における重要課題と位置づけ、「パナソニックグループリスクマネジメント基本規程」に基づきグループのリスクマネジメント活動を推進しています。年1回、外部要因・内部要因の変化等を踏まえて想定されるリスクを網羅的に洗い出し、財務・非財務両面の評価軸で評価を行い、対策すべきリスクの優先順位を決定するというサイクルでリスクアセスメントを実施しています。当該評価を基礎として、「PHD エンタープライズリスクマネジメント委員会(PHD ERM委員会)」で当社グループの経営・事業戦略と社会的責任の観点から審議し、グループ経営上の重要リスクを決定するとともに、当該リスクを担当する機能部門が中心となって、重要リスクの対応策の策定・実行および進捗状況のモニタリングに取り組む中で、継続的な改善を目指しています。
- 重要リスクや対応策の進捗状況等については、定期的に取り締役会およびPHD戦略会議に報告しています。また、内部監査機能が連携し、リスクアセスメント結果に基づき選定したテーマによる監査を実施しています。
- 各事業会社においても「事業会社ERM委員会」を設置し、自主責任経営のもと各事業会社グループのリスクマネジメントを同様のサイクルで推進しています。
- 上記の活動に加えて、事業戦略の策定や意思決定に際して考慮すべき事業目的の達成上の機会または脅威となりうる不確実な事象を「戦略リスク」として捉え、リスク許容度に応じた適切なリスクテイクを推進するリスクマネジメント活動にも取り組んでいます。

⑥監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項および当該使用人の取締役からの独立性に関する事項

- 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ます。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ます。

⑦監査役の職務を補助すべき使用人に対する監査役の指示の実効性の確保に関する事項

- 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ます。
- 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ます。

⑧当社グループの取締役、監査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ます。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ます。なお、事業会社における業務の運営や課題等については、事業会社監査役が、事業会社において聴取し、当社の監査役に対して適宜報告しています。
- ・「監査役通報システム」によって、グループにおける取締役・執行役員による不正や職務遂行の違法性についての懸念事項について、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ます。

⑨監査役への報告をした者が報告を理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

- ・「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を、「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」および「通報者等への報復行為禁止に関する規程」によって確保しています。

⑩監査役職務執行について生ずる費用または債務の処理に関する方針

- ・「監査役監査基準」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ます。
- ・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ます。
- ・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ます。

⑪その他監査役職務の執行が実効的に行われることを確保するための体制

- ・事業会社の監査役・監査役員と、毎月の報告・連絡会を実施しています。
- ・当社監査役と事業会社を含む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ます。
- ・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ます。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ます。

- 会計監査人による監査計画策定、期中レビュー、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ます。

(3) 株式会社の支配に関する基本方針

①当社の企業価値向上に向けた取り組み

当社は創業以来、「事業を通じて、世界中の人々のくらしの向上と社会の発展に貢献する」ことを経営基本方針の中心に据えて事業を進めてまいりました。今後も、「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向け、社会課題に正面から向き合って、新しい価値を創造することを目指してまいります。地球環境問題をはじめ、さまざまな社会課題に正面から向き合い、社会の発展や課題解決に大きな貢献を果たすとともに事業競争力を強化し、株主の皆様や投資家、お客様、取引先、従業員をはじめとするすべての関係者の皆様にご満足いただけるような価値提供を通じて、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

②大規模買付行為に対する取り組み

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

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

(4) 剰余金の配当等の決定に関する方針

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

当年度業績は、戦略投資などの固定費の増加や原材料高騰の影響はあったものの、価格改定・合理化の進捗や為替の影響、米国IRA補助金に加え、パナソニック液晶ディスプレイ㈱の解散（特別清算）および同社に対する債権放棄を決議したことに伴う法人所得税費用の減少があったことから、親会社の所有者に帰属する当期純利益は増益となりました。

この業績を踏まえ、配当金額は米国IRA補助金の業績影響を除く、親会社の所有者に帰属する当期純利益に応じた利益配分を基本とする当社の配当方針および財務体質の状況などを総合的に勘案し、2023年11月30日に実施した中間配当17.5円と期末配当17.5円を合わせ、1株当たりの年間配当を前年度から5円増配の35円とさせていただきます。

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

計算書類等

連結持分変動計算書 (2023年4月1日から2024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	259,274	515,760	2,588,800	463,764	△209,196	3,618,402	171,556	3,789,958
包括利益								
当期純利益	—	—	443,994	—	—	443,994	21,449	465,443
確定給付制度の 再測定	—	—	—	52,987	—	52,987	774	53,761
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	—	—	—	15,353	—	15,353	1,509	16,862
在外営業活動体の 換算差額	—	—	—	496,579	—	496,579	8,551	505,130
キャッシュ・ フロー・ヘッジの 公正価値の純変動	—	—	—	3,382	—	3,382	△28	3,354
当期包括利益合計	—	—	443,994	568,301	—	1,012,295	32,255	1,044,550
ヘッジ対象の 非金融資産への振替	—	—	—	△3,503	—	△3,503	—	△3,503
その他の資本の 構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	81,050	△81,050	—	—	—	—
配当金	—	—	△75,862	—	—	△75,862	△17,594	△93,456
自己株式増減 —純額	—	△0	—	—	△49	△49	—	△49
株式に基づく 報酬取引	171	38	—	—	108	317	—	317
非支配持分との 取引等	—	△7,524	—	—	—	△7,524	△8,390	△15,914
期末残高	259,445	508,274	3,037,982	947,512	△209,137	4,544,076	177,827	4,721,903

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 | 511社 |
| (2) 持分法適用会社の数 | 67社 |

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カ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。ただし、キャッシュ・フロー・ヘッジの有効部分はその他の包括利益として認識しています。

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

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

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

(8) 収益

下記の5ステップアプローチに基づき、収益を認識しています。

ステップ1：顧客との契約の識別

ステップ2：履行義務の識別

ステップ3：取引価格の算定

ステップ4：取引価格の履行義務への配分

ステップ5：履行義務の充足による収益の認識

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

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

売上高は、顧客への約束した財又はサービスの移転と交換に企業が権利を得ると見込んでいる対価の金額で測定しています。なお、一定の期間にわたり履行義務を充足する取引については、進捗度を合理的に測定できる場合にのみ、期末日における見積総原価に対する累積実際発生原価の割合に基づくインプット法を使用して、売上

高を測定しており、当初の売上高の見積り、完成までの進捗状況に変化が生じる可能性がある場合、見積りの見直しを行っています。

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

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

(9) 政府補助金

政府補助金は、当社が補助金を受領し、その補助金に付帯する諸条件を遵守することが合理的に確かである場合に、公正価値で測定し、補助金で補填することが意図されている関連コストを費用として認識する期間に純損益として認識し、関連する費用から控除しています。また、資産の取得に対する政府補助金は、関連する資産の取得原価から直接減額しています。

(10) リース

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

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

(11) 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。

一部の連結子会社は、従業員及び上級幹部に対するインセンティブ制度として、譲渡制限付株式ユニット（RSU）制度及びプロフィット・インタレスト・ユニット（PIU）制度を導入しています。RSU制度及びPIU制度における報酬は、付与日時点の各ユニットの公正価値を参照して、最終的に権利が確定するユニット数および権利確定期間の見積りに基づき、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。RSUの公正価値は、付与日時点において算定された企業価値評価額を基礎として、非流動性ディスカウントを考慮して測定しています。PIUの公正価値は、オプション価格法を用いて付与日時点において算定された評価額に、非流動性ディスカウントを考慮して測定しています。また、その後の情報により権利が確定するユニット数や権利確定期間が従前見積りと異なることが示された場合には、必要に応じて見積りを修正しています。

(12) 売却目的で保有する非流動資産又は処分グループ

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

4. 会計方針の変更

(1) IAS第12号「法人所得税」

当社は、IAS第12号「法人所得税」の改訂（2021年5月公表）を当連結会計年度の期首から遡及適用しています。当改訂基準の適用により、リースや廃棄義務のような、取引時に同額の将来加算一時差異と将来減算一時差異を生じさせる取引に関する当初認識時の会計処理が明確化されたことを受け、当該将来加算一時差異と将来減算一時差異について繰延税金負債及び繰延税金資産を認識しています。なお、当該会計方針の変更による当社の連結計算書類への重要な影響はありません。

(2) IFRS第17号「保険契約」

当社は、IFRS第17号「保険契約」を当連結会計年度の期首から遡及適用しています。当基準は、保険契約について首尾一貫した会計処理を策定するものです。当基準の適用による当社の連結計算書類への重要な影響はありません。

5. 会計上の見積り

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

- ・繰延税金資産の回収可能性（その他の非流動資産に含まれる繰延税金資産 376,910百万円）
- ・非金融資産の減損（有形固定資産 1,559,041百万円、使用権資産 270,728百万円、のれん及び無形資産 1,983,833百万円）
- ・確定給付制度債務（その他の非流動資産に含まれる退職給付に係る資産 99,651百万円、その他の非流動負債に含まれる退職給付に係る負債 44,922百万円）

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、重要な影響を受ける可能性があります。

【連結財政状態計算書に関する注記】

1. 営業債権及び契約資産の内訳	
営業債権	1,209,999百万円
契約資産	163,087百万円
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	12,036百万円
3. 有形固定資産の内訳	
土地	235,966百万円
建物及び構築物	1,423,439百万円
機械装置及び備品	3,241,944百万円
建設仮勘定	418,165百万円
減価償却累計額及び減損損失累計額	△3,760,473百万円
4. 繰延税金資産及び繰延税金負債	
その他の非流動資産に含まれる繰延税金資産	376,910百万円
その他の非流動負債に含まれる繰延税金負債	81,104百万円
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	66,760百万円
6. 引当金	
その他の流動負債及びその他の非流動負債に含まれる製品保証引当金、構造改革費用引当金等の引当金の総額	145,588百万円
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	354,101百万円
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	24,718百万円
在外営業活動体の換算差額	928,571百万円
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	△5,777百万円
9. 売掛債権流動化に伴う遡及義務等	2,535百万円

【連結損益計算書に関する注記】

「その他の損益」には、品質対応費用・市場対策費用△14,323百万円、早期退職一時金費用△11,546百万円、のれんの減損損失△11,455百万円などが含まれています。

【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 2,454,261,297株
2. 当連結会計年度末における自己株式の種類及び株式数
普通株式 119,915,128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
2023年5月10日 取締役会	普通株式	35,012	15.0	2023年3月31日	2023年6月2日
2023年10月30日 取締役会	普通株式	40,850	17.5	2023年9月30日	2023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
2024年5月9日 取締役会	普通株式	40,851	17.5	2024年3月31日	2024年6月3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 555,200株

当年度の期末配当について、2024年5月9日の取締役会において、17.5円と決議しています。

【収益認識に関する注記】

1. 収益の分解

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

製品別の内容は以下のとおりです。

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

オートモティブの製品は、「車載コックピットシステム」「車載エレクトロニクス」「その他」に区分しています。「車載コックピットシステム」には、車載インフォテインメントシステム、「車載エレクトロニクス」には、ヘッドアップディスプレイ、車載スピーカーシステム、車載スイッチ、先進運転支援システム（ADAS）、自動車用ミラー等が含まれています。「その他」には、他社買入商品が含まれています。

コネクトの製品は、「ハードウェアソリューション」「SCMソリューション」に区分しています。「ハードウェアソリューション」には、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・タブレット等が含まれています。「SCMソリューション」には、現場ソリューションカンパニーのソリューション事業、SCMソフトウェア等が含まれています。

インダストリーの製品は、「電子デバイス」「FAソリューション」「電子材料」「その他」に区分しています。「電子デバイス」には、コンデンサ（導電性高分子、xEV用フィルム、アルミハイブリッド）、EVリレー等が含まれています。「FAソリューション」には、産業用モーター（サーボモーター、車載モーター、空調モーター）、FAデバイス（PLC、光電センサー、レーザーマーカ）等が含まれています。「電子材料」には、高機能多層材料、半導体デバイス材料、成形材料等が含まれています。「その他」には、他社商材等が含まれています。

エナジーの製品は、「車載」「産業・民生」に区分しています。「車載」には車載用円筒形リチウムイオン電池、「産業・民生」には一次電池（乾電池、マイクロ電池）、小型二次電池（単品セルとそのシステム商品）等が含まれています。

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

これらの分解した収益は次のとおりです。

(単位:百万円)

報告セグメント	製品別	売上高	地域別	売上高
くらし事業	くらしアプライアンス	935,819	日本	1,560,939
	空質空調	693,509	米州	391,044
	コールドチェーンソリューション	354,844	欧州	211,014
	エレクトリックワークス	673,226	アジア・中国他	948,279
	その他	453,878		
	小計 (注) 1	3,111,276	小計 (注) 1	3,111,276
オートモーティブ	車載コックピットシステム	561,526	日本	452,587
	車載エレクトロニクス	584,414	米州	388,564
	その他	159,791	欧州	289,663
			アジア・中国他	174,917
	小計 (注) 1	1,305,731	小計 (注) 1	1,305,731
コネクト	ハードウェアソリューション	804,396	日本	332,199
	SCMソリューション	382,386	米州	504,965
			欧州	171,642
			アジア・中国他	177,976
	小計 (注) 1	1,186,782	小計 (注) 1	1,186,782
インダストリー	電子デバイス	526,466	日本	249,242
	FAソリューション	74,615	米州	65,503
	電子材料	150,649	欧州	174,646
	その他	155,266	アジア・中国他	417,605
	小計 (注) 1	906,996	小計 (注) 1	906,996
エネルギー	車載	599,221	日本	85,203
	産業・民生	335,206	米州	714,974
			欧州	30,518
			アジア・中国他	103,732
	小計 (注) 1	934,427	小計 (注) 1	934,427
	その他 (注) 2	1,051,208		
	合計	8,496,420		

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

(注) 2. 「その他」には、エンターテインメント&コミュニケーションの製品売上高312,229百万円及びハウジングの製品売上高377,888百万円が含まれています。

2. 収益を理解するための基礎となる情報

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

【金融商品に関する注記】

1. 金融商品の状況に関する事項

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

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

2. 金融商品の公正価値等に関する事項

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

(単位：百万円)

	帳簿価額	公正価値
長期負債 (一年以内返済長期負債を含む)	1,340,220	1,314,196

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

3. 金融商品の公正価値の内訳等に関する事項

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

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

公正価値で測定される金融商品の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
金融資産：				
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産				
デリバティブ資産				
為替予約	—	13,163	—	13,163
通貨スワップ	—	82	—	82
通貨金利スワップ	—	63,761	—	63,761
商品先物	9,882	3,510	—	13,392
小計	9,882	80,516	—	90,398
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産				
株式	58,896	—	92,394	151,290
その他	—	286	—	286
小計	58,896	286	92,394	151,576
合計	68,778	80,802	92,394	241,974
金融負債：				
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債				
デリバティブ負債				
為替予約	—	5,710	—	5,710
商品先物	4,308	12,266	—	16,574
その他	—	—	6,974	6,974
合計	4,308	17,976	6,974	29,258

【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	1,946円62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	190円21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	190円15銭

【追加情報】

当社は、2024年3月29日付開催の取締役会において、当社の連結子会社であるパナソニック オートモーティブ システムズ㈱（以下、「PAS」）の事業に関して、Apollo Global Management, Inc.をはじめとするアポロ・グループ（以下、「Apollo」）と当社が共同パートナーになることを目的に、PASの全株式を、Apolloが投資助言するファンドが間接的に全株式を保有するStar Japan Acquisition㈱（以下、「新PAS親会社」）に譲渡するとともに、当社が新PAS親会社の全株式を保有する持株会社であるStar Japan Holdings㈱（以下、「本持株会社」）の株式の20%を取得すること（以下、「本件取引」）に関し、新PAS親会社との間で、株式譲渡契約を締結すること、及びApolloとの間で株主間契約を締結することを決議しました。

本件取引により、2024年度末までのクローリング予定日（規制当局の承認を含む一般的な契約上の条件等を満たすことを前提）をもって、PASは当社の連結子会社ではなくなり、本持株会社（本持株会社の孫会社となるPASを含む）は当社の持分法適用会社となります。

なお、本件取引に先立ち、本件取引の対象事業であるオートモーティブ事業を行っている当社の各連結子会社（Ficosa International, S.A.を除く）の事業・資産等を、PASのもとに集約する組織再編を行う予定です。

貸借対照表 (2024年3月31日 現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
資 産 の 部	
流動資産	121,214
現金及び預金	7,478
未収入金	75,998
関係会社短期貸付金	39,363
その他	15,970
貸倒引当金	△17,595
固定資産	4,240,325
有形固定資産	(235,378)
建物	81,403
構築物	1,893
機械及び装置	2,603
車両運搬具	75
工具、器具及び備品	5,240
土地	129,679
リース資産	265
建設仮勘定	14,220
無形固定資産	(4,095)
特許権	2,555
ソフトウェア	1,274
施設利用権	266
投資その他の資産	(4,000,852)
投資有価証券	60,910
関係会社株式	796,587
出資金	2,206
関係会社出資金	1,582,991
投資損失引当金	△740
関係会社長期貸付金	1,513,459
前払年金費用	26,871
繰延税金資産	93,689
その他	7,156
貸倒引当金	△82,277
資産合計	4,361,539

科 目	金 額
負 債 の 部	
流動負債	1,675,394
関係会社短期借入金	179,554
1年内償還予定の社債	208,130
リース債務	99
未払金	5,133
未払費用	85,354
未払法人税等	4,562
前受金	11,524
預り金	1,150,806
賞与引当金	2,798
関係会社事業損失引当金	13,737
その他	13,697
固定負債	1,125,074
社債	1,064,065
リース債務	193
長期預り金	2,081
その他	58,735
負債合計	2,800,468
純 資 産 の 部	
株主資本	1,534,362
資本金	259,445
資本剰余金	558,810
資本準備金	705
その他資本剰余金	558,105
利益剰余金	925,466
利益準備金	62,536
その他利益剰余金	862,930
繰越利益剰余金	862,930
自己株式	△209,359
評価・換算差額等	26,072
その他有価証券評価差額金	26,794
繰延ヘッジ損益	△722
新株予約権	637
純資産合計	1,561,071
負債純資産合計	4,361,539

損益計算書 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
営業収益	263,178
(グループ経営運営収入)	(126,051)
(関係会社受取配当金)	(79,156)
(その他)	(57,971)
営業費用	148,747
営業利益	114,431
営業外収益	22,177
(受取利息及び受取配当金)	(9,447)
(その他)	(12,730)
営業外費用	26,240
(支払利息)	(9,754)
(その他)	(16,486)
経常利益	110,368
特別利益	65,897
(固定資産売却益)	(17,686)
(投資有価証券売却益)	(48,211)
特別損失	94,597
(関係会社貸倒引当金繰入額)	(71,183)
(関係会社株式評価損)	(11,866)
(関係会社事業損失引当金繰入額)	(11,548)
税引前当期純利益	81,668
法人税、住民税及び事業税	30,606
法人税等調整額	△1,690
当期純利益	52,752

株主資本等変動計算書 (2023年4月1日から2024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	259,274	533	558,153	558,686	54,950	893,626	948,576	△209,418	1,557,118
当期変動額									
新株の発行	171	172		172					343
利益準備金の積立					7,586	△7,586	-		-
剰余金の配当						△75,862	△75,862		△75,862
当期純利益						52,752	52,752		52,752
自己株式の取得								△53	△53
自己株式の処分			△48	△48				112	64
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)									
当期変動額合計	171	172	△48	124	7,586	△30,696	△23,110	59	△22,756
期末残高	259,445	705	558,105	558,810	62,536	862,930	925,466	△209,359	1,534,362

	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	33,362	△80	33,282	698	1,591,098
当期変動額					
新株の発行					343
利益準備金の積立					-
剰余金の配当					△75,862
当期純利益					52,752
自己株式の取得					△53
自己株式の処分					64
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)	△6,568	△642	△7,210	△61	△7,271
当期変動額合計	△6,568	△642	△7,210	△61	△30,027
期末残高	26,794	△722	26,072	637	1,561,071

個別注記表

【重要な会計方針に係る事項に関する注記】

1. 資産の評価基準及び評価方法

(1) 有価証券の評価基準及び評価方法

子会社株式及び関連会社株式 ……………移動平均法による原価法

その他有価証券

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

市場価格のない株式等 ……………移動平均法による原価法

(2) デリバティブの評価基準及び評価方法

デリバティブ ……………時価法

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) 関係会社事業損失引当金

関係会社に対する将来の損失に備えるため、損失見積り額を計上しています。

(5) 退職給付引当金

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

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

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

4. 収益及び費用の計上基準

当社は、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）及び「収益認識に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第30号 2021年3月26日）を適用し、顧客との契約について、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、持株会社として、子会社の経営管理を行うことを、主たる業務としています。経営管理業務については、子会社が自主責任経営を推進するために必要とする包括的かつ継続的な役務を提供することが履行義務です。当該履行義務は、時の経過につれて充足されるため、契約期間に対応して収益を計上しています。また、取引価格は契約に基づき決定しています。

5. その他計算書類作成のための基本となる重要な事項

(1) 繰延資産の処理方法

社債発行費……支出時に全額費用として処理しています。

(2) ヘッジ会計の方法

為替予約については、金融商品に関す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) グループ通算制度の適用

グループ通算制度を適用しています。

【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	203,270百万円
2. 保証債務	
関係会社の支払債務に対する債務保証	
パナソニック オペレーショナルエクセレンス㈱	5,140百万円
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㈱	2,937百万円
その他	1,554百万円
計	9,631百万円
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	98,117百万円
長期金銭債権	1,513,460百万円
短期金銭債務	1,381,197百万円
長期金銭債務	22百万円

【損益計算書に関する注記】

1. 関係会社との取引高	
営業収益	231,329百万円
営業費用	63,522百万円
営業取引以外の取引高	45,906百万円
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. 関係会社貸倒引当金繰入額の主な内容	
関係会社に対する債権の回収不能見込額です。	
5. 関係会社事業損失引当金繰入額の主な内容	
関係会社に対する将来の損失見積り額です。	
6. 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。	

【株主資本等変動計算書に関する注記】

当事業年度末における自己株式の種類及び株式数
普通株式

119,915,128株

【税効果会計に関する注記】

繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

(単位：百万円)

繰延税金資産	
未払費用	1,099
賞与引当金	856
減価償却	5,390
貸倒引当金	30,561
投資損失引当金	226
関係会社株式	134,180
関係会社事業損失引当金	4,204
繰越外国税額控除	5,513
税務上の繰越欠損金	2,940
その他	24,835
繰延税金資産小計	209,804
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額	△2,835
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△85,464
評価性引当額小計	△88,299
繰延税金資産合計	121,505
繰延税金負債	
前払年金費用	△8,223
その他有価証券評価差額金	△11,779
その他	△7,814
繰延税金負債合計	△27,816
繰延税金資産の純額	93,689

【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	受取利息 (注1)	3,664	関係会社長期 貸付金(注1)	737,084
子会社	パナソニック オペレー ショナルエクセレンス (株)	100.0%	当社グループ業 務の受託 役員の兼任等	業務委託費 (注2)	42,389	未払費用 (注2)	9,948

(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1) 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。

(注2) 当該業務に係る人件費等必要経費を勘案し、双方合意の上で決定しています。

【1株当たり情報に関する注記】

1株当たり純資産

668円47銭

1株当たり当期純利益

22円60銭

潜在株式調整後1株当たり当期純利益

22円59銭

【連結配当規制適用会社に関する注記】

当社は連結配当規制の適用会社です。

【収益認識に関する注記】

重要な会計方針に係る事項に関する注記の「4. 収益及び費用の計上基準」に記載のとおりです。

【その他の注記】

記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しています。

【追加情報】

連結注記表の「追加情報」に記載のとおりです。

監査報告書 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)

会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2024年5月8日

パナソニック ホールディングス株式会社
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人
大阪事務所

指定有限責任社員 公認会計士 近藤 敬
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 廣田 昌己
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 中川 雅人
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、パナソニック ホールディングス株式会社の2023年4月1日から2024年3月31日までの第117期事業年度の計算書類、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。

その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

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

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

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

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

利害関係

会社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

トピックス

2023.APR-2024.MAR

Topics

パナソニック
株式会社

「ラムダッシュ パームイン」と「パーソナル食洗機 SOLOTA」を発売

なでるように剃るという新感覚のシェービング体験を提案するべく、2023年9月に手のひらサイズの「ラムダッシュ パームイン」を発売しました。5枚刃とリニアモーターが深剃りと早剃りの両立をかなえます。また、ひとり暮らしでも食洗機を使うという新たなライフスタイルを提案するべく、ストリーム除菌洗浄機能を搭載した「パーソナル食洗機 SOLOTA」を2023年2月に発売しました。2023年度グッドデザイン賞において、ラムダッシュ パームインが金賞、SOLOTAがグッドデザイン・ベスト100に選ばれました。



ラムダッシュ パームイン

パナソニック
オートモティブ
システムズ
株式会社

世界最大※後席48インチディスプレイシステムがLexusに純正採用

2023年6月発売のトヨタ自動車㈱「Lexus LM」に、当社の後席48インチディスプレイシステムが採用されました。本製品は、リアシート乗員のためのエンターテインメントシステムで、テレビやラジオが楽しめる他、HDMI端子やWi-Fi接続によりパソコンやモバイル端末との接続も可能です。今後、後席の移動体験価値を高めるニーズもある中、より一層重要視される車室空間ソリューションをカーメーカーへご提案することで、安全・安心で快適な移動時間の実現に貢献します。



後席48インチディスプレイシステム

※ 後席ディスプレイシステムの純正品として。2023年12月現在、当社調べ。

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

スマートテレビの新たな体験価値創出に向け、Amazon Fire TVと協業を開始

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㈱は、Amazon.com Services LLCと、多様化する個人のライフスタイルと豊富で多彩なコンテンツの適合を図り、視聴者一人ひとりの好みに応じた映像体験を提供するテレビの開発に向けて、Fire TVのライセンス契約および両社の協業に合意しました。当社がこれまで培ってきた高画質・高音質技術、通信・デジタル技術などとAmazonが持つコンテンツ力やUX開発力を融合することで、ライフスタイルや視聴環境に応じたコンテンツと出会うスマートテレビを開発します。



Fire TV搭載の有機ELテレビ新商品

事業スローガン『くらしの「ずっと」をつくる。"Green Housing"』

パナソニックハウジングソリューションズ(株)は、さまざまな社会課題に向き合い、環境にも配慮しながら、一人ひとりの生涯の健康・安全・快適に貢献し、持続性のある豊かな社会の実現を目指します。

くらしに関わるほぼすべての商材をワンストップで提案・提供できる世界でも稀な会社として『くらしの「ずっと」をつくる。"Green Housing"』を事業スローガンに掲げ、これからも「くらし」に寄り添い、住宅の領域で築き上げてきた確かな技術で、人と社会へ新たな価値を提供してまいります。

くらしの
「ずっと」をつくる。



事業スローガン

次世代機内エンターテインメントシステム「Astrova」の受注拡大

2022年度に商品化した次世代機内エンターテインメントシステム「Astrova」と一連のデジタルソリューションが広く評価され、サウディア、ユナイテッド航空に続き、アイスランド航空(エアバス A321neo LR 型機)およびエジプト航空(エアバス A350-900型機)への採用が決定しました。業界をリードする4K OLEDスクリーンとBluetooth技術による高品質なオーディオを通じて乗客へ没入体験を提供するとともに、大幅な軽量化で環境にも配慮。今後も先進的かつ独自性のある技術で、機内エンターテインメントエクスペリエンスの向上に貢献してまいります。



Astrova

東京・虎ノ門に本社機能を移転

2030年にありたい姿として定めたビジョン「未来の兆しを先取り、お客様とともに社会変革をリードする」の実現に向け、未来創造拠点「Innovation HUB TOKYO」を2024年2月に東京都港区の虎ノ門ヒルズ内にオープンしました。大阪府門真市の主要本社機能を新拠点に移し、都内に分散していた開発・営業部門を一体運営させることで、ビジョン実現のための取り組みを加速してまいります。また、新たな“顔”として、企業認知度向上や優秀人材の獲得などによる新たな価値創造につなげてまいります。



パナソニック インダストリーの
未来創造拠点「Innovation HUB
TOKYO」

国内最大級※1の乾電池生産拠点「二色の浜工場」が稼働を開始

2023年11月、当社における国内唯一の乾電池工場として、二色の浜工場(大阪府貝塚市)が本格稼働を開始しました。クリーンエネルギーの活用等で、CO₂排出実質ゼロ化を実現。太陽光発電導入の新工法は、工事費・工期の大幅な削減が評価され、令和5年度「新工企大賞」の「導入活動部門」において経済産業大臣賞を受賞※2しました。自動搬送・自動倉庫システム等によるスマートな生産体制に加え、クリーンで安心・安全な現場と創造性を高めるオフィスを持つ魅力ある工場として、高品質な乾電池を主に国内市場へ供給しています。



太陽光パネル 屋上全面設置の二色の浜工場

※1 生産規模として、二色の浜工場の生産する全サイズ(単1形~単4形)を合計した最大月産量4,800万個(2023年11月現在、当社調べ)
※2 パナソニックホールディングス(株)、パナソニックエナジー(株)、(株)FDの共同受賞。