

## 第113回 定時株主総会 招集ご通知

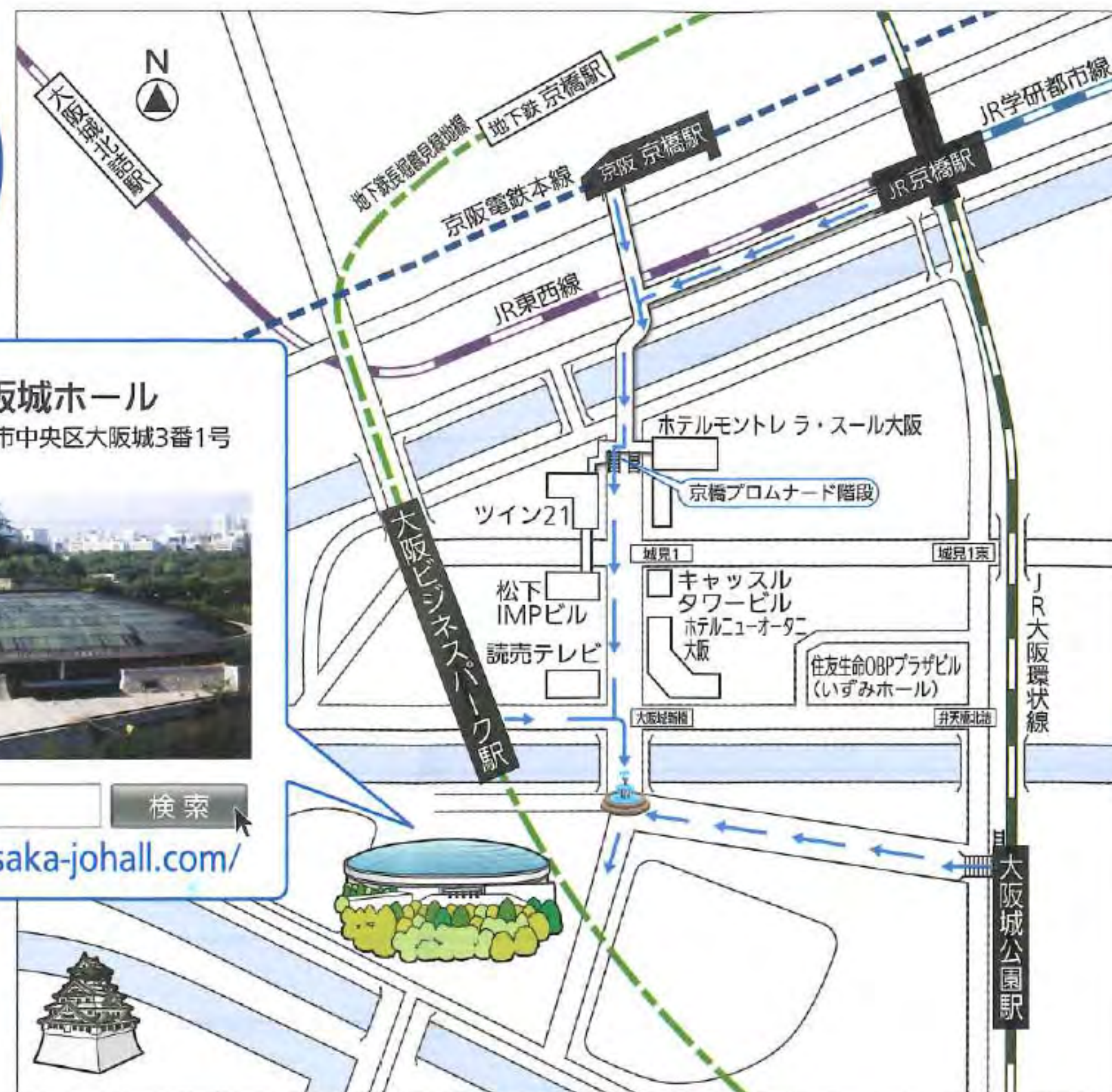
新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、事前に同封の議決権行使書をご返送いただくか、インターネット等により議決権を行使（7～8頁参照）いただき、株主総会当日のご来場をお控えいただくようお願い申し上げます。

開催場所が昨年と異なりますので、お間違えないようご注意ください。

本年より、株主総会にご出席の株主様にお配りしておりましたお土産は取り止めとさせていただきます。ご理解くださいますようお願い申し上げます。

- 日 時 2020年6月25日(木曜日)  
午前10時
- 場 所 大阪城ホール  
大阪市中央区大阪城3番1号
- 決議事項 第1号議案 取締役13名選任の件  
第2号議案 監査役2名選任の件

第113回  
定時株主総会  
会場ご案内図



株主総会会場 大阪城ホール  
大阪市中央区大阪城3番1号



大阪城ホール 検索  
<https://www.osaka-johall.com/>

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



交通のご案内

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

ⓘ ご注意  
お車での来場は  
ご遠慮ください。

### NAVITIME

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

目的地入力不要です!



招集ご通知がスマホでも!  
パソコン・スマートフォンからでも  
招集ご通知がご覧いただけます。  
<https://p.sokai.jp/6752/>

## パナソニックグループの経営理念

“私たちの使命は、生産・販売活動を通じて社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与すること。綱領は、パナソニックグループの事業の目的とその存在の理由を簡潔に示したものであり、あらゆる経営活動の根幹をなす「経営理念」です。”

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



創業者 松下 幸之助

### 綱領

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

### 信条

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

### 私たちの遵奉すべき精神

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

# A Better Life, A Better World

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

## 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。

新型コロナウイルス感染症によって亡くなられた方々、ご遺族の皆様には謹んで哀悼の意を表するとともに、罹患されている方々の早期回復、また社会の皆様が一日も早く安心、安全な暮らしを取り戻されることを心よりお祈り申し上げております。

当社としても引き続き事業活動、また支援活動を通じ「社会の公器」として最善を尽くしてまいり所存でございます。

今後、新型コロナウイルスのもたらす影響により、長期的視点でも人の心、社会に大きな変化が起こると考えております。当社は、これまでも100年にわたりお客様の暮らしに寄り添ってきた会社として、その変化と向き合い、一歩先を行くご提案をし続けることで、引き続き世の中から求められる、価値ある企業となることを目指してまいります。

株主の皆様におかれましては、なお一層のご支援・ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長

津賀一宏

招集ご通知	3
新型コロナウイルス感染症拡大防止への対応について	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	21
2.当社の株式に関する事項	45
3.当社の取締役および監査役等に関する事項	46
4.当社の会計監査人の状況	51
5.当社の体制および方針	52

貸借対照表	61
損益計算書	62

会計監査人の監査報告書 謄本	63
監査役会の監査報告書 謄本	65
計算書類に係る監査役会の監査報告書 謄本	67

(ご参考) 2020年度のカンパニー・報告セグメント体制	69
株主メモ	70
トピックス	71

(注)・本招集ご通知に記載しておりますグラフ、写真などは、ご参考情報です。  
・連結計算書類、事業報告・計算書類・監査報告書の一部は、インターネット上の当社ウェブサイト（<https://www.panasonic.com/jp/corporate/ir.html>）に掲載しております。

## 株主各位

証券コード：6752  
2020年6月10日大阪府門真市大字門真1006番地  
**パナソニック株式会社**  
代表取締役社長 **津賀一宏**

## 第113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113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。

近時、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため政府や都道府県知事から外出自粛が要請される事態に至っております。この事態を受け、慎重に検討いたしました結果、本株主総会につきましては、適切な感染防止策を実施させていただいた上で、開催させていただくことといたしました。

株主の皆様におかれましては、外出自粛が要請されている状況にも鑑み、感染拡大防止の観点から、本株主総会につきましては、極力、書面またはインターネット等により事前に議決権を行使いただき、株主様の健康状態にかかわらず、株主総会当日のご来場をお控えいただくようお願い申し上げます。

お手数ながら後記の「株主総会参考書類」(9頁から20頁)をご検討のうえ、議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

## 記

1. 日 時	2020年6月25日(木曜日) 午前10時				
2. 場 所	大阪市中央区大阪城3番1号 大阪城ホール (本年は会場を変更しておりますので、ご注意ください。詳細は末尾の「第113回定時株主総会会場ご案内図」をご参照ください。 また、本年は、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、座席の間隔を拡げることから、ご用意できる席数が例年より大幅に減少いたします。そのため、当日ご来場いただいても入場をお断りする場合がございます。予めご了承のほど、お願い申し上げます。 なお、事情により会場変更する場合は、インターネット上の当社ウェブサイト( <a href="https://www.panasonic.com/jp/corporate/ir.html">https://www.panasonic.com/jp/corporate/ir.html</a> )に掲載させていただきます。)				
3. 目的事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 報告事項               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 第113期(2019年4月1日から2020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</li> <li>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</li> </ol> </li> <li>・ 決議事項               <table style="margin-left: 20px; border: none;"> <tr> <td style="padding-right: 10px;">第1号議案</td> <td>取締役13名選任の件</td> </tr> <tr> <td>第2号議案</td> <td>監査役2名選任の件</td> </tr> </table> </li> </ul>	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
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

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

## [郵送による議決権行使の場合]

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき、2020年6月24日(水曜日)午後5時30分までに到着するようご返送ください。

## [インターネット等による議決権行使の場合]

インターネット等により議決権を行使される場合は、7頁から8頁のご案内をご参照のうえ、当社指定の議決権行使ウェブサイト(<https://www.web54.net>)にアクセスしていただき、同封の議決権行使書用紙に表示された「議決権行使コード」および「パスワード」をご利用のうえ、画面の案内に従って、2020年6月24日(水曜日)午後5時30分までに議案に対する賛否をご登録ください。

以 上

- ・ 当日ご出席の際は、同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。また、本招集ご通知をご持参ください。
- ・ 株主ではない代理人および同伴の方など、議決権を行使することができる株主以外の方はご入場いただけませんので、ご注意ください。
- ・ 本招集ご通知に際して提供すべき書類のうち、事業報告の「新株予約権等の状況」、連結計算書類のすべて、計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」および連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書につきましては、法令および当社定款の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイト(<https://www.panasonic.com/jp/corporate/ir.html>)に掲載しておりますので、本招集ご通知添付書類には記載しておりません。なお、本招集ご通知添付書類および上記ウェブサイト掲載書類は、監査役が監査報告を、会計監査人が会計監査報告をそれぞれ作成するに際し、監査対象になった書類であります。
- ・ 本招集ご通知の株主総会参考書類ならびに事業報告、連結計算書類および計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト(<https://www.panasonic.com/jp/corporate/ir.html>)に掲載させていただきます。
- ・ 第113回定時株主総会決議ご通知は、株主総会後にインターネット上の当社ウェブサイト(<https://www.panasonic.com/jp/corporate/ir.html>)に掲載させていただきます。

当社第113回定時株主総会における  
新型コロナウイルス感染症拡大防止への対応について

2020年6月25日(木)に当社第113回定時株主総会を開催するにあたりまして、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、株主様におかれましては、下記内容をご確認いただき、ご理解とご協力をお願い申し上げます。

## 記

## &lt;株主様へのお願い&gt;

- ・感染症拡大防止の観点から、株主総会当日のご来場をお控えいただくようお願いいたします。
- ・議決権行使は、書面またはインターネット等による事前行使をお願いいたします。
- ・当日ご出席される場合は、マスクをご持参いただき、ご着用ください。
- ・会場に設置するアルコール消毒液の使用にご協力ください。
- ・咳エチケットの徹底等、周囲の株主様へご配慮ください。
- ・当日の会場内では、運営スタッフの誘導に従ってご着席ください。

## &lt;当社の対応&gt;

- ・運営スタッフは事前に検温し、体調を確認いたします。また、マスク・手袋を着用いたします。
- ・会場入口他、会場内数ヶ所にアルコール消毒液を設置いたします。
- ・体調不良と見受けられる場合、運営スタッフがお声がけする場合がございます。
- ・体調不良および発熱が見受けられる方は、別室で視聴いただく場合や入場をお断りする場合がございます。

- ・接触感染リスク低減のため、東京および名古屋の中継会場は設けません。
- ・株主総会当日の動画を、株主総会終了後、インターネット上の当社ウェブサイト([https://www.panasonic.com/jp/corporate/ir/stockholder/sok\\_eizo.html](https://www.panasonic.com/jp/corporate/ir/stockholder/sok_eizo.html))に掲載させていただきます。
- ・お飲み物および商品カタログ等の提供は中止させていただきます。
- ・株主総会の議事は、円滑な進行方法を検討し、例年より短縮する予定です。

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

以上

※当社は、株主総会会場にご出席になれない株主様との公平性を勘案し、株主総会会場へご出席の株主様にお配りしていたお土産を、本年株主総会より取り止めることとさせていただきます。ご理解くださいますようお願い申し上げます。

## 議決権行使のご案内

株主総会における議決権は、株主の皆様の重要な権利です。後記の株主総会参考書類（9頁から20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 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

2020年6月25日（木曜日）  
午前10時開会

### 2 郵送による議決権行使の場合



同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、ご返送ください。

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

行使期限

2020年6月24日（水曜日）  
午後5時30分到着分まで

### 3 インターネット等による議決権行使の場合



下記注記をご了承のうえ、次頁の案内をご参照いただき、賛否をご入力ください。

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

行使期限

2020年6月24日（水曜日）  
午後5時30分完了分まで

- 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登録ください。
- インターネット等による議決権行使は、2020年6月24日（水曜日）午後5時30分まで受付いたしますが、議決権行使結果の集計の都合上、お早めに行ってくださいようお願い申し上げます。
- 議決権行使書とインターネット等による方法の双方で議決権を重複して行使された場合は、インターネット等による議決権行使を有効なものとしたします。
- 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に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。

スマート行使の画面上で  
株主総会議案が参照可能になりました



「スマート行使」での議決権行使は1回に限り可能です。

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

※QRコードを再度読み取っていただくと、PC向けサイトへ遷移できます。

インターネットによる  
議決権行使に関する  
お問い合わせ先

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

三井住友信託銀行  
証券代行ウェブサポート

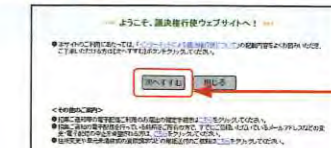
専用ダイヤル 0120-652-031（午前9時～午後9時受付）  
議決権行使に関する事項以外のご照会 0120-782-031（平日午前9時～午後5時受付）

機関投資家の皆様は、株式会社IC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。

### 議決権行使コード・パスワードを入力する方法

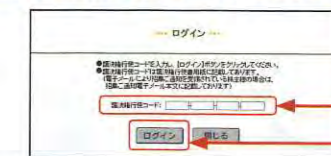
議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>

#### 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

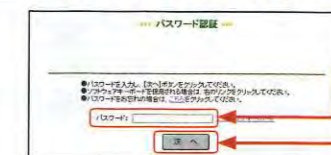
#### 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



「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

「次へ」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。

# 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11名(全員)は、本総会の終結の時をもって任期満了となります。当社は、定款により取締役の任期を1年と定めており、株主の皆様を経営に適切に反映できる体制としております。また、取締役の構成については、社外取締役の比率を3分の1以上とすることとしており、かつ、知識・経験・能力の多様性を確保するようにしております。

つきましては、コーポレートガバナンスの強化を図るため社外取締役2名を増員し、社外取締役6名を含む取締役13名の選任をお願いしようとするものであります。

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

候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位・担当等
1	なが え しゅう さく 長 榮 周 作	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	つが かず ひろ 津 賀 一 宏	再任 代表取締役社長 社長執行役員 チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(CEO)、 指名・報酬諮問委員会委員
3	さ とう 藤 もと 嗣 佐 藤 基 嗣	再任 代表取締役 副社長執行役員 コーポレート戦略本部長、US社 社長、総務・保信担当
4	ひ ぐち やす ひさ 樋 口 泰 行	再任 代表取締役 専務執行役員 コネクティッドソリューションズ社 社長
5	ほん ま てる 本 間 哲 朗	再任 代表取締役 専務執行役員 中国・北東アジア社 社長、中国・北東アジア総代表、 パナソニック チャイナ(有)会長
6	つづ い よし のぶ 筒 井 義 信	再任 社外取締役 独立役員 取締役 指名・報酬諮問委員会委員
7	おお た ひろ こ 大 田 弘 子	再任 社外取締役 独立役員 女性取締役 取締役 指名・報酬諮問委員会委員長
8	と やま かず ひこ 富 山 和 彦	再任 社外取締役 独立役員 取締役 指名・報酬諮問委員会委員
9	の じろ くに お 野 路 國 夫	再任 社外取締役 独立役員 取締役
10	うめ だ ひろ かず 梅 田 博 和	再任 取締役 常務執行役員 チーフ・ファイナンシャル・オフィサー(CFO)、全社コスト/イニシアチブプロジェクト担当、 BPRプロジェクト担当、パナソニックホールディングス オランダ副会長、パナソニック出賃管 理(有)社長
11	ローレンス ウィリアム ベイツ Laurence W. Bates	再任 取締役 常務執行役員 ゼネラル・カウンセラー(GC)、チーフ・リスクマネジメント・オフィサー(CRO)、チーフ・コ ンプライアンス・オフィサー(CCO)(兼)法務・コンプライアンス本部長
12	さわ だ みち たか 澤 田 道 隆	新任 社外取締役 独立役員
13	かわ もと ゆう こ 川 本 裕 子	新任 社外取締役 独立役員 女性取締役

1

なが え しゅう さく  
長 榮 周 作

所有する  
当社の株式の数  
(2020年3月31日現在)  
85,030株

当社との特別の  
利害関係  
なし

再任

1950年1月30日生



#### ● 略歴・当社における地位および担当

1972年4月 松下電工(株)へ入社  
2004年12月 同 経営執行役に就任  
2007年6月 同 常務取締役に就任  
2010年6月 パナソニック電工(株)取締役に就任  
2011年4月 当社 専務役員に就任  
2012年6月 同 代表取締役副社長に就任  
2013年6月 同 代表取締役会長に就任  
2017年6月 同 取締役会長、現在に至る。

#### ● 重要な兼職の状況

一般財団法人 道路交通情報通信システムセンター 理事長

#### ▶ 取締役候補者とした理由

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

2

つが かず ひろ 津 賀 一 宏

所有する  
当社の株式の数  
(2020年3月31日現在)  
190,900株

当社との特別の  
利害関係  
なし

再任

1956年11月14日生



#### ● 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)、現在に至る。


#### ● 重要な兼職の状況

公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会 副会長

#### ▶ 取締役候補者とした理由

当社グループ内での経営者としての豊富な経験に加え、当社社長としての経験を取締役会において発揮することにより、当社の将来にわたる事業成長と企業価値向上の実現を図るとともにグループ全体の監督を適切に行うことを期待するものであります。


<b>3</b>	<b>佐藤 基嗣</b>	所有する 当社の株式の数 (2020年3月31日現在)	当社との特別の 利害関係
	再任 1956年10月17日生	68,600株	なし



● 略歴・当社における地位および担当

<p>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 取締役就任 2015年4月 同 常務取締役就任 2016年4月 同 代表取締役専務に就任、人事担当 2017年6月 当社 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)</p>	<p>2018年4月 同 総務・保信担当(現) 2019年2月 同 コーポレート戦略本部長(現) 2019年4月 同 代表取締役 副社長執行役員に就任 2019年8月 同 US社 社長、現在に至る。</p> <p>▶ 取締役候補者とした理由 当社グループ内において経理をはじめとするスタッフ職能を中心に、経営者としての豊富な経験を有し、戦略執行の立場からその知見を取締役会において発揮することにより、当社の将来にわたる事業成長と企業価値向上の実現を図るとともにグループ全体の監督を適切に行うことを期待するものであります。</p>
--	--


<b>4</b>	<b>樋口 泰行</b>	所有する 当社の株式の数 (2020年3月31日現在)	当社との特別の 利害関係
	再任 1957年11月28日生	26,600株	なし



● 略歴・当社における地位および担当


<p>1980年4月 当社へ入社 1992年4月 ㈱ボストンコンサルティンググループへ入社 1994年7月 アップルコンピュータ(株)へ入社 1997年7月 コンパックコンピュータ(株)へ入社 2003年5月 日本ヒューレット・パッカド(株) 代表取締役社長に就任 2005年5月 ㈱ダイエー 代表取締役社長に就任 2007年3月 マイクロソフト(株)(現日本マイクロソフト(株)) 代表執行役COOに就任 2008年4月 同 代表執行役社長に就任 マイクロソフトコーポレーション 副社長を兼務 2015年7月 日本マイクロソフト(株) 代表執行役 会長に就任</p>	<p>2017年4月 当社 専務役員に就任、コネクティッドソリューションズ社 社長(現) 2017年6月 同 代表取締役 専務執行役員に就任、現在に至る。</p> <p>▶ 取締役候補者とした理由 国際的な大企業の経営者としての豊富な経験とグローバルな視点を、事業執行を代表する役割として取締役会において発揮することにより、当社の将来にわたる事業成長と企業価値向上の実現を図るとともにグループ全体の監督を適切に行うことを期待するものであります。</p>
--	--


<b>5</b>	<b>本間 哲朗</b>	所有する 当社の株式の数 (2020年3月31日現在)	当社との特別の 利害関係
	再任 1961年10月28日生	31,415株	なし





● 略歴・当社における地位および担当

<p>1985年4月 当社へ入社 2013年10月 同 役員に就任、アライアンス社上席副社長 コールドチェーン事業担当(兼) 冷蔵庫事業部長 2015年4月 同 常務役員に就任、アライアンス社社長(兼) コンシューマー事業担当 2015年6月 同 常務取締役就任 2016年4月 同 代表取締役専務に就任 2017年6月 同 専務執行役員に就任 2018年4月 同 FF市場対策担当を兼務</p>	<p>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(現) 2019年6月 同 代表取締役 専務執行役員に就任 2020年4月 同 パナソニック チャイナ(有) 会長、現在に至る。</p> <p>▶ 取締役候補者とした理由 当社グループ内において事業経営を中心に、経営者としての豊富な経験を有し、事業執行を代表する役割として、その知見を取締役会において発揮することにより、当社の将来にわたる事業成長と企業価値向上の実現を図るとともにグループ全体の監督を適切に行うことを期待するものであります。</p>
--	---

6 再任	つ っ い よ し の ぶ <b>筒井 義信</b>	社外取締役 独立役員	社外取締役在任年数 5年 (本総会終結時)	所有する 当社の株式の数 (2020年3月31日現在) 0株	当社との特別の 利害関係 なし
		<p>● 略歴・当社における地位および担当</p> <p>1977年4月 日本生命保険(相)へ入社 2004年7月 同 取締役に就任 2007年1月 同 取締役執行役員に就任 2007年3月 同 取締役常務執行役員に就任 2009年3月 同 取締役専務執行役員に就任 2010年3月 同 代表取締役専務執行役員に就任 2011年4月 同 代表取締役社長に就任 2015年6月 当社 取締役に就任(現) 2018年4月 日本生命保険(相) 代表取締役会長に就任、現在に至る。</p>	<p>● 重要な兼職の状況</p> <p>日本生命保険(相) 代表取締役会長 ㈱帝国ホテル 社外取締役 ㈱三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役 西日本旅客鉄道㈱ 社外監査役</p> <p>▶ 社外取締役候補者とした理由 経営者としての豊富なキャリアと高い見識を当社の経営に反映していただくため、社外取締役として選任をお願いしようとするものであります。</p>		

7 再任	お お た ひ ろ こ <b>大田 弘子</b>	社外取締役 独立役員 女性取締役	社外取締役在任年数 7年 (本総会終結時)	所有する 当社の株式の数 (2020年3月31日現在) 5,000株	当社との特別の 利害関係 なし
		<p>● 略歴・当社における地位および担当</p> <p>1981年5月 (財)生命保険文化センター研究員 1993年4月 大阪大学経済学部客員助教授 1996年4月 埼玉大学助教授 1997年10月 政策研究大学院大学助教授 2001年4月 同大学教授 2002年4月 内閣府参事官 2003年3月 内閣府大臣官房審議官 2004年4月 内閣府政策統括官(経済財政分析担当) 2005年8月 政策研究大学院大学教授 2006年9月 経済財政政策担当大臣 2008年8月 政策研究大学院大学教授 2013年6月 当社 取締役に就任(現) 2019年4月 政策研究大学院大学特別教授に就任、現在に至る。</p>	<p>● 重要な兼職の状況</p> <p>政策研究大学院大学 特別教授 JXTGホールディングス㈱ 社外取締役</p> <p>▶ 社外取締役候補者とした理由 経済・財政に関する豊富なキャリアと高い見識を当社の経営に反映していただくため、社外取締役として選任をお願いしようとするものであります。なお、同氏は、過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役として、その職務を適切に遂行できるものと判断しております。</p>		

8 再任	と や ま か ず ひ こ <b>富山 和彦</b>	社外取締役 独立役員	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 (2020年3月31日現在) 20,000株	当社との特別の 利害関係 なし
		<p>● 略歴・当社における地位および担当</p> <p>1985年4月 ㈱ポストンコンサルティンググループへ入社 1986年4月 ㈱コーポレートディレクション設立に参画 1993年3月 同 取締役に就任 2000年4月 同 常務取締役に就任 2001年4月 同 代表取締役社長に就任 2003年4月 ㈱産業再生機構 代表取締役専務(兼)業務執行最高責任者に就任 2007年4月 ㈱経営共創基盤 代表取締役CEOに就任(現) 2016年6月 当社 取締役に就任、現在に至る。</p>	<p>● 重要な兼職の状況</p> <p>㈱経営共創基盤 代表取締役CEO ㈱日本人材機構 社外取締役 東京電力ホールディングス㈱ 社外取締役</p> <p>▶ 社外取締役候補者とした理由 経営者としての豊富なキャリアと高い見識を当社の経営に反映していただくため、社外取締役として選任をお願いしようとするものであります。</p>		

9 再任	の じ く に お <b>野路 國夫</b>	社外取締役 独立役員	社外取締役在任年数 1年 (本総会終結時)	所有する 当社の株式の数 (2020年3月31日現在) 5,000株	当社との特別の 利害関係 なし
		<p>● 略歴・当社における地位および担当</p> <p>1969年4月 ㈱小松製作所へ入社 1997年6月 同 取締役に就任 2001年6月 同 常務取締役(兼)常務執行役員に就任 2003年4月 同 取締役兼専務執行役員に就任 2007年6月 同 代表取締役社長(兼)CEOに就任 2013年4月 同 代表取締役会長に就任 2016年4月 同 取締役会長に就任 2019年6月 当社 取締役に就任、現在に至る。</p>	<p>● 重要な兼職の状況</p> <p>㈱小松製作所 特別顧問 小松マテール㈱ 社外取締役</p> <p>▶ 社外取締役候補者とした理由 経営者としての豊富なキャリアと高い見識を当社の経営に反映していただくため、社外取締役として選任をお願いしようとするものであります。</p>		



10	梅田 博和 うめだ ひろかず	所有する 当社の株式の数 (2020年3月31日現在)	当社との特別の 利害関係
		28,000株	なし
再任	1962年1月13日生		
	<p>● 略歴・当社における地位および担当</p> <p>1984年4月 当社へ入社 1987年4月 同 役員に就任、経理・財務担当(兼)コーポレート戦略本部 経理事務管理部長、全社コストパスターズプロジェクト担当、BPRプロジェクト担当 2017年5月 同 経理・財務担当、全社コストパスターズプロジェクト担当(現)、BPRプロジェクト担当(現) 2017年6月 同 取締役 執行役員に就任、チーフ・ファイナンシャル・オフィサー(CFO)(現)</p> <p>2018年4月 同 取締役 常務執行役員に就任、パナソニック出資管理(現)パナソニック出資管理(同)社長(現) 2019年9月 パナソニック ホールディング オランダ(有)会長、現在に至る。</p> <p>▶ 取締役候補者とした理由 当社グループ内において経理を中心に、経営者としての豊富な経験を有し、財務執行の立場からその知見を取締役会において発揮することにより、当社の将来にわたる事業成長と企業価値向上を図るとともにグループ全体の監督を適切に行うことを期待するものであります。</p>		
11	Laurence W. Bates ローレンス ウィリアム ベイツ	所有する 当社の株式の数 (2020年3月31日現在)	当社との特別の 利害関係
		12,300株	なし
再任	1958年2月13日生		
	<p>● 略歴・当社における地位および担当</p> <p>1980年9月 Yale-China Association 武漢大学 講師 1986年9月 Paul, Weiss, Rifkind, Wharton &amp; Garrison LLP, New York and Beijing アソシエイト 1987年3月 ニューヨーク州弁護士登録 1990年1月 東京大学法学部 客員教授(国際経済法) 1990年9月 Morrison &amp; Foerster LLP, Tokyo アソシエイト 1992年2月 GEメディカルシステムズ セネラル・カウンセル(アジア地区統括担当) 1998年9月 GE セネラル・カウンセル(日本統括担当) 2013年1月 在日米商工会議所 会頭 2014年4月 株式会社LIXILグループ 執行役専務 チーフ・リーガル・オフィサー(CLO)</p> <p>2018年4月 当社執行役員に就任、ゼネラル・カウンセル(GC)(現)、チーフ・リスクマネジメント・オフィサー(CRO)(現)、チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)(現)(兼)リスク・ガバナンス本部長 2018年6月 同 取締役に就任 2019年4月 同 取締役 常務執行役員に就任、法務・コンプライアンス本部長、現在に至る。</p> <p>▶ 取締役候補者とした理由 法律家として国際的な大企業においてグローバルに豊富な経験を有し、法務ならびにコンプライアンスの視点を取締役会において発揮することにより、当社の将来にわたる事業成長と企業価値向上の実現を図るとともにグループ全体の監督を適切に行うことを期待するものであります。</p>		

12	澤田 道隆 さわだ みちたか	所有する 当社の株式の数 (2020年3月31日現在)	当社との特別の 利害関係
		0株	なし
新任	1955年12月20日生		
	<p>● 略歴・当社における地位および担当</p> <p>1981年4月 花王石鹼(現花王)へ入社 2006年6月 同 執行役員に就任 2008年6月 同 取締役 執行役員に就任 2012年6月 同 代表取締役 社長執行役員に就任、現在に至る。</p> <p>● 重要な兼職の状況 花王 代表取締役 社長執行役員</p> <p>▶ 社外取締役候補者とした理由 経営者としての豊富なキャリアと高い見識を当社の経営に反映していただくため、社外取締役として選任をお願いしようとするものであります。</p>		
13	川本 裕子 かわもと ゆうこ	所有する 当社の株式の数 (2020年3月31日現在)	当社との特別の 利害関係
		0株	なし
新任	1958年5月31日生		
	<p>● 略歴・当社における地位および担当</p> <p>1982年4月 株式会社東京銀行(現三菱UFJ銀行)へ入行 1988年9月 マッキンゼー・アンド・カンパニー 東京支社へ入社 2001年7月 同 東京支社シニアエキスパートに就任 2004年4月 早稲田大学大学院 ファイナンス研究科(現経営管理研究科)教授に就任、現在に至る。</p> <p>● 重要な兼職の状況 早稲田大学大学院 経営管理研究科(ビジネススクール)教授 トムソンロイター・ファウンダーズ・シェアカンパニー ディレクター</p> <p>▶ 社外取締役候補者とした理由 金融やガバナンスに関する豊富なキャリアと高い見識を当社の経営に反映していただくため、社外取締役として選任をお願いしようとするものであります。</p>		

- (注) 1. 筒井義信氏、大田弘子氏、富山和彦氏、野路國夫氏、澤田道隆氏および川本裕子氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であり、上場証券取引所に対し、筒井義信氏、大田弘子氏、富山和彦氏、野路國夫氏は引き続き、また澤田道隆氏、川本裕子氏は新たに、独立役員として届け出ております。筒井義信氏は、日本生命保険(相)の代表取締役ですが、2019年度の同社と当社との間の取引金額は双方から見て連結売上高の1%未満であります。大田弘子氏は、当社との間でコンサルティング契約を締結していましたが、2013年5月に契約を終了しております。なお、当該コンサルティング契約に基づく報酬額は約半年間で3百万円でした。富山和彦氏は、当社との間でコンサルティング契約を締結していましたが、2016年3月に契約を終了しております。なお、当該コンサルティング契約に基づく報酬額は年間6百万円でした。野路國夫氏は、㈱小松製作所の出身者ですが、2019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㈱の代表取締役ですが、2019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、20頁に記載のとおりであります。
2. 社外取締役候補者に関する特記事項は以下のとおりであります。
- 責任限定契約の内容の概要
- 筒井義信氏、大田弘子氏、富山和彦氏および野路國夫氏は、現在、当社の社外取締役であり、当社は、各氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任について、その職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失がないときは、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする旨の契約を締結しております。筒井義信氏、大田弘子氏、富山和彦氏および野路國夫氏の再任をご承認いただいた場合、当社は各氏との間の上記契約を継続する予定であります。また、澤田道隆氏、川本裕子氏の選任をご承認いただいた場合、当社は両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。

## 第2号議案 監査役2名選任の件

監査役 吉田 守、宮川美津子は、本総会の終結の時をもって任期満了となり、これを機に退任いたします。

つきましては、監査役2名の選任をお願いしようとするものであります。

なお、監査役候補者の選任にあたりましては、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	藤井 英治	所有する 当社の株式の数 (2020年3月31日現在)	当社との特別の 利害関係
新任	1960年3月7日生	12,000株	なし



## ● 略歴・当社における地位

- 1984年4月 当社へ入社
- 2015年7月 同 オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社 常務 技術本部長に就任
- 2017年4月 同 役員に就任、オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社 副社長 技術担当(兼)技術本部長
- 2019年4月 同 執行役員 インダストリアルソリューションズ社 副社長 技術担当(兼)技術本部長、知的財産担当
- 2020年3月 同 インダストリアルソリューションズ社 副社長 技術担当(兼)技術本部長、知的財産担当、を退任、現在に至る。

## ▶ 監査役候補者とした理由

長年にわたる事業経営者としての豊富な経験に基づき、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、当社経営に対する有益な意見を期待するものであります。

2 新任	ゆ ぶ せ っ こ 由 布 節 子	社外監査役 独立役員 女性監査役	所有する 当社の株式の数 (2020年3月31日現在) 0株	当社との特別の 利害関係 なし
	1952年3月28日生			



## ● 略歴・当社における地位

- 1981年4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)  
足立・ヘンダーソン・宮武・藤田法律事務所へ入所
- 1986年9月 ルフ・クライス・ベルベーク法律事務所(現アレン・アンド・オーベリ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、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。

- (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、新たに、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、20頁に記載のとおりであります。
2. 社外監査役候補者に関する特記事項は以下のとおりであります。
- 責任限定契約の内容の概要
- 由布節子氏の選任をご承認いただいた場合、当社は、同氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任について、その職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失がないときは、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする旨の契約を締結する予定であります。

## ＜社外取締役・社外監査役の独立性判断基準の概要＞

次に掲げる者に該当しないこと。

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

## 注)

- (イ) 上記(1)、(2)、(4)、(5)において、「業務執行者」とは、以下のいずれかに該当する者を指す。
- ・業務執行取締役、執行役その他の法人等の業務を執行する取締役・監査役
  - ・業務を執行する社員、法人が業務を執行する社員である場合における当該業務を執行する社員の職務を行うべき者、その他これに相当する者
  - ・使用人
- また、「最近」とは、当該取締役・監査役を選任する株主総会議案の内容が決定された時点を指し、「過去」とは過去3年間を目安とする。
- (ロ) 上記(2)において、「主要な」とは、当社と取引先との間の1事業年度における取引金額が、いずれかの連結売上高の2%を超える場合をいう。
- (ハ) 上記(3)において、「多額の」とは、当社に対するサービス提供において、サービス提供者本人(個人)、またはサービス提供者が所属する法人、組合等の団体が以下のいずれかに該当する場合をいう。「所属する／していた者」とは、パートナーのみならず、いわゆるアソシエイトも含む。
- ・サービス提供者本人：当社から年間120万円相当以上の収入を得ている。
  - ・サービス提供者が所属する団体：当社との間の1事業年度における取引金額が当社または当該団体の連結売上高の2%を超える。
- 「当該団体に所属していた者」とは、過去3年間に当該団体に所属したかどうかを目安とする。
- (ニ) 上記(4)において、「主要株主」とは、当社の議決権の10%以上を保有する株主を指す。
- (ホ) 上記(5)において、「業務執行者でない取締役・会計参与であった」とは、過去3年間に業務執行者でない取締役・会計参与であったかどうかを目安とする。

以上

## 事業報告 (2019年4月1日から2020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

2019年度の世界経済は、米国では消費、日本では良好な雇用環境などが支えとなり、前半は概ね緩やかな成長傾向にありました。一方、米中貿易摩擦を背景に、中国の消費や投資、各国の輸出入が不調となったほか、日本の消費税増税、年度終盤には新型コロナウイルス感染症が各国に広がるなど、急激な景気の減速要因も多くみられました。

このような経営環境のもと、当年度を新中期戦略の初年度として、当社の事業を「基幹事業」「共創事業」「再挑戦事業」の3つに区分し、ポートフォリオマネジメントと経営体質強化を実行してきました。具体的には、市場成長性があり、当社の強みを活かせるB2B領域の基幹事業を中心にリソースを集中し、将来の利益成長に向けた取り組みを進めてきました。

また、他社との連携・共創による競争力強化に向けて、住宅事業では「住宅」と「モビリティ」の融合によるユニークな付加価値の創出を目指し、トヨタ自動車㈱との間で街づくり事業に関する合弁会社プライム ライフ テクノロジーズ㈱を2020年1月7日に設立しました。角形車載電池事業では、優れた品質・性能とコスト等を実現する高い競争力のある電池の開発、また安定的な電池の供給に向けて、トヨタ自動車㈱との間で合弁会社プライム プラネット エナジー&ソリューションズ㈱を設立することを決定し、2020年4月1日より事業を開始しました。

収益性の改善に向けては、競争環境が熾烈を極める半導体事業について、当社が蓄積してきた技術力、商品力を最大限活用し、持続的な事業成長が期待できる、台湾に本社を置く半導体企業Winbond Electronics Corporation傘下のNuvoton Technology Corporationに譲渡することを決定しました。また、グローバルでの競争環境が一層激化している液晶パネル事業については、2021年を目処に生産を終了することを決定しました。

当年度の連結売上高は、7兆4,906億円(前年度比6%減)となりました。国内売上は、IVIなどのインフォテインメントシステムやパソコンなどが増収となったものの、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響に加え、住宅関連事業の非連結化もあり、減収となりました。海外売上は、車載電池が大きく伸長したものの、テレビや車載機器などの苦戦や、為替に加えて新型コロナウイルス感染症の拡大の影響もあり、減収となりました。

営業利益は、2,938億円(前年度比29%減)となりました。固定費削減や合理化に加え、事業譲渡益などがありましたが、減販損の影響が大きく、事業構造改革費用の計上もあり、減益となりました。また、税引前利益は、2,911億円(前年度比30%減)、親会社の所有者に帰属する当期純利益は、2,257億円(前年度比21%減)となりました。

#### [セグメント別の状況]

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

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

7カンパニーと5報告セグメントの関係は、69頁の「2020年度のカンパニー・報告セグメント体制」をご参照ください。

報告セグメント別の事業部および主要な事業内容

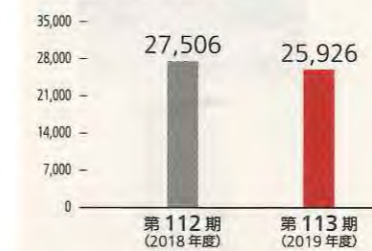
(2020年3月31日現在)

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

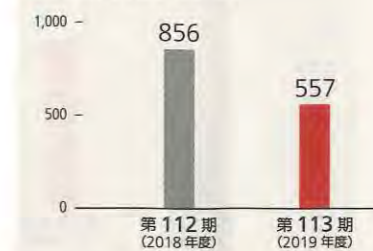
■ アプライアンス



● 売上高の推移 (単位：億円)



● 営業利益の推移 (単位：億円)



当セグメントの売上高は、前年度比で6%減少し、2兆5,926億円となりました。

当年度は、アジアのルームエアコン、国内の大型空調などは増収となったものの、欧州を中心としたテレビやデジタルカメラの販売苦戦などに加え、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、全体では減収となりました。

主な事業部の状況では、空調冷暖ソリューションズ事業部では、国内の大型空調が堅調に推移したことに加え、アジア・インドにおいてルームエアコンが堅調に推移したことなどにより、増収となりました。

スマートライフネットワーク事業部では、テレビやデジタルカメラが欧州を中心とした他社の価格攻勢の影響を受けたことにより、減収となりました。

キッチン空間事業部では、電子レンジが欧州や北米で販売が減少したことにより、減収となりました。

ランドリー・クリーナー事業部では、洗濯機が国内では堅調に推移し増収となりましたが、中国やアジアで低調に推移し、減収となりました。

当セグメントの営業利益は、557億円となりました。国内の洗濯機、美容等は堅調に推移しましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響に加え、構造改革費用の計上もあり、前年度から299億円の減益となりました。

■ ライフソリューションズ

売上高	19,125億円	営業利益	1,798億円
前年度比	94%	前年度比	278%



当セグメントの売上高は、前年度比で6%減少し、1兆9,125億円となりました。当年度は、トヨタ自動車㈱と設立したプライム ライフ テクノロジーズ㈱(以下、PLT)に、パナソニック ホームズ㈱および建設ソリューション事業を移管し、非連結となったことにより全体では減収となりましたが、この影響を除くと、年度末の新型コロナウイルス感染症拡大による全部門の減収を、それまで堅調に推移した国内外の電材事業やハウジング、自転車、介護関連等でカバーし、増収となりました。

主な事業部の状況では、ライティング事業部では、国内の照明器具は前年度並みとなりましたが、欧米向けデバイスや蛍光灯などの既存光源の減収により、減収となりました。

エネルギーシステム事業部では、電材事業において、国内は住宅分電盤・配線器具などが好調に推移し、海外もインドなどのISAMEA(インド、南アジア、中東、アフリカ)地域が増販となりました。しかしながら、太陽電池事業の減収をカバーできず、全体では減収となりました。

パナソニック エコシステムズ㈱では、環境エンジニアリング事業の大型件名の受注・販売などが好調に推移しましたが、IAQ(室内空気質)事業の苦戦により前年度並みとなりました。

ハウジングシステム事業部では、国内の水まわり設備や建材が好調に推移し、増収となりました。

当セグメントの営業利益は、1,798億円となりました。増販益や合理化に加え、PLT設立に伴う住宅関連事業の譲渡益の計上もあり、前年度から1,152億円の増益となりました。

■ コネクティッドソリューションズ

売上高	10,357億円	営業利益	922億円
前年度比	92%	前年度比	98%



当セグメントの売上高は、前年度比で8%減少し、1兆357億円となりました。当年度は、パナソニック システムソリューションズ ジャパン㈱が増収となったものの、プロセスオートメーション事業やアビオニクス事業の減収、また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響などによる減収影響が全事業部門に及び、全体では減収となりました。

主な事業部の状況では、パナソニック アビオニクス㈱は、機内エンターテインメント・通信システムにおいて、航空機の生産減少の影響が大きく、減収となりました。

モバイルソリューションズ事業部では、Windows 7(注)サポート終了特需で国内向けノートパソコンが増販となりましたが、新型コロナウイルス感染症拡大がサプライチェーンに大きく影響し、減収となりました。

プロセスオートメーション事業部では、米中貿易摩擦の影響による設備投資の停滞に加え、新型コロナウイルス感染症拡大による減収影響などにより、減収となりました。

メディアエンターテインメント事業部では、ランプモデルのプロジェクターや業務用カメラなどの販売が減少し、減収となりました。

パナソニック システムソリューションズ ジャパン㈱では、国内向けソリューションの販売拡大、および東京2020案件が寄与し、増収となりました。

当セグメントの営業利益は、922億円となりました。セキュリティシステム事業の譲渡益の計上はありましたが、プロセスオートメーション事業やアビオニクス事業などの減収損、新型コロナウイルス感染症拡大による減収影響などにより、前年度から22億円の減益となりました。

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

■ オートモーティブ

売上高 **14,824** 億円  
前年度比 97%

営業利益 **△466** 億円  
前年度比 —



当セグメントの売上高は、前年度比で3%減少し、1兆4,824億円となりました。

車載機器事業では、自動車の情報化に対するニーズの高まりを受け、コックピットシステムなどの成長製品は伸長したものの、製品サイクル移行期の影響を受けたことに加え、中国など自動車市況の悪化、さらには新型コロナウイルス感染症拡大による影響もあり、減収となりました。

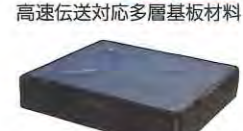
車載電池事業では、角形リチウムイオン電池が電動車の需要拡大を受けた増産投資の効果により増収、円筒形リチウムイオン電池も米国電気自動車メーカーの生産拡大に伴う増産もあり、全体として大幅な増収となりました。

当セグメントの営業利益は、466億円の損失となりました。車載機器事業では開発難易度が高い受注済の欧州充電器件名の開発費が増加するとともに、市況悪化の影響などを受けたスペイン子会社のフィコ社でのれん減損を計上しました。また、車載電池事業では角形リチウムイオン電池における国内姫路工場での高容量セルの生産開始に伴う固定費増などがあり、車載電池事業の増販益はあったものの、セグメント全体では前年度から345億円の減益となりました。

■ インダストリアルソリューションズ

売上高 **12,827** 億円  
前年度比 90%

営業利益 **46** 億円  
前年度比 7%



当セグメントの売上高は、前年度比で10%減少し、1兆2,827億円となりました。

当年度は、「車載CASE<sup>(注)1</sup>」「情報通信インフラ」を中心に重点領域<sup>(注)2</sup>向け販売は着実に成長しましたが、米中貿易摩擦による中国市況の悪化や投資抑制、新型コロナウイルス感染症拡大の影響などにより、全体では減収となりました。

主な事業の状況では、システム事業は、車載電源やデータセンター向け蓄電システムは堅調に推移したものの、中国市況低迷の影響により、FAセンサー、モーター、リレーなどが減少、加えて、ICT(情報通信機器)向けリチウムイオン電池事業の縮小などにより、減収となりました。

デバイス事業では、5Gインフラ向け基板材料や車載用コイルは順調に拡大したものの、中国市況低迷によるコンデンサーなどの受動部品の減販などにより、減収となりました。

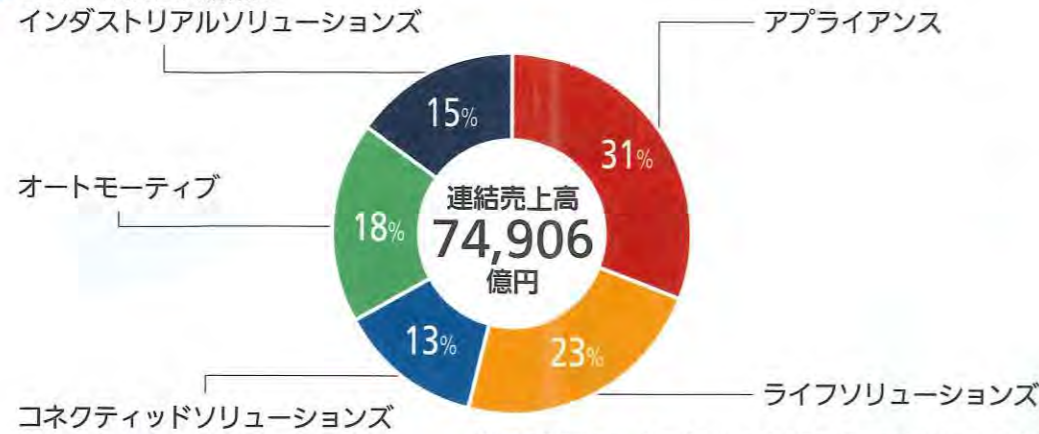
その他、半導体や液晶パネル事業も、市況低迷の影響により、減収となりました。

当セグメントの営業利益は、46億円となりました。固定費削減や材料合理化を推進したものの、市況低迷や新型コロナウイルス感染症拡大による減販影響などをカバーできず、加えて、半導体事業の譲渡決定に伴う減損の計上などにより、前年度から640億円の減益となりました。

(注)1. CASE : Connected(車が通信ネットワークに常時接続)、Autonomous(自動運転)、Shared & Services(車を共有して使うサービス)、Electric(電動化)

2. 重点領域 : 継続的に進化する「車載CASE」「情報通信インフラ」「工場省人化」の領域

● 2019年度売上高構成比  
インダストリアルソリューションズ



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

● セグメント情報

区分	売上高 (億円)	前年度比 (%)	営業利益 (億円)	利益率 (%)	前年度比 (%)
アプライアンス	25,926	94	557	2.1	65
ライフソリューションズ	19,125	94	1,798	9.4	278
コネクティッドソリューションズ	10,357	92	922	8.9	98
オートモーティブ	14,824	97	△466	△3.1	-
インダストリアルソリューションズ	12,827	90	46	0.4	7
報告セグメント 計	83,059	94	2,857	3.4	95
その他	2,954	96	76	2.6	454
消去・調整	△11,107	-	5	-	-
連結決算	74,906	94	2,938	3.9	71

(注) 1. 記載金額は、億円未満を、前年度比は小数点以下第1位を、利益率は小数点以下第2位を、それぞれ四捨五入して表示しております。  
 2. 売上高および営業利益の前年度比は、前年度のセグメント情報を当年度の形態に合わせて組み替えて算出しております。  
 3. 各セグメントの売上高には、セグメント間の取引が含まれております。  
 4. 「消去・調整」には、セグメント業績の管理上、特定のセグメントに帰属しない収益および費用や、連結会計上の調整およびセグメント間の内部取引消去が含まれております。  
 5. 当年度の売上高のうち、国内売上高は前年度比で3%減少し3兆6,091億円、また、海外売上高は前年度比で9%減少し3兆8,815億円となりました。

(2) 研究開発の状況

当社グループは、主要領域の成長戦略に基づき、将来を担う新技術や新製品の開発に注力しました。加えて、『くらしアップデート<sup>(注)1</sup>』の実現を支えるIoT<sup>(注)2</sup>・人工知能(AI)・ビッグデータ等の技術開発や、これらを用いた新規事業創出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、4,750億円となりました。主な取り組みと成果は、以下のとおりです。

- ① ソフトウェアを起点としたビジネスモデルの変革・商品開発に向け体制を強化  
 世界トップレベルの技術専門性と従来にない製品やサービスを創出してきた経験をもち、元GoogleバイスプレジデントでNest CTOの松岡陽子氏をフェローとして招聘、ソフトウェアを起点としたビジネスモデルの変革とユーザーファーストな視点での新たな商品やサービスを開発する体制を米国シリコンバレーにて強化しました。  
 今後も、松岡フェローの知見を活かし、カンパニーや事業部との共創で、既存の事業や組織の枠を超えて『くらしアップデート』を加速していきます。
- ② 高速電力線通信技術「IoT PLC」技術を開発、家電製品や住設機器への組み込みも可能に  
 経済産業省の新技术実証(サンドボックス)制度を活用し、当社が開発したIoT PLCの家庭内機器への組み込みに向けた実証実験を実施、この実証に基づき電気用品安全法に関わる法改正がなされました。これによりIoT PLCを住設・家電機器に組み込んだ商品開発が可能となりました。また、この技術は国際標準規格IEEE 1901aにも認定されました。  
 IoT PLCは、無線電波が届きにくい地下設備や遮蔽の多いビル空間や住宅でも活用でき、今後のIoT基盤となる技術として、さらなる普及拡大を図っていきます。
- ③ 本社(大阪府門真市)敷地内で社員向け自動運転ライドシェアサービスを運用開始  
 ディープラーニングによる高精度な人認識技術、低遅延無線通信による遠隔監視・制御技術を開発し、これらをシステムにまで統合した自動運転ライドシェアサービスを、本社の敷地内で社員向けに本格運用を開始しました。人が行き交うリアルな環境において、人にやさしい自動走行を複数台の同時運行で実現しており、自動運転サービスをより身近なものとししました。  
 今後も、こうしたモビリティサービスをさらに進化させ、街やコミュニティ内での運用展開に向けて取り組みを加速していきます。
- ④ 高度な映像解析技術によりスポーツイベント運営を“より円滑”に“より楽しく”サポート  
 スポーツへの関心がますます高まる中、家電で培った映像解析技術を進化・応用した様々なイベント運営向けソリューションを開発しました。  
 チケットレスの入退場に向けては、ディープラーニングを応用した顔認証ソリューションを開発、入退場の効率化に加え、安心・安全なイベント運営への貢献を実現しました。  
 バレーボールでは、競技中のボール位置を3次元にリアルタイムで計測し、ボールの軌跡・速度・高さ・角度を自動算出、選手一人ひとりやチームのパフォーマンスを数値化しました。また、アーチェリー競技では、映像から選手の心拍数を非接触で測定、真剣勝負に挑む選手の緊張感を可視化しました。今後も、映像解析技術を駆使し、様々な用途への展開を推進していきます。



- (注)1. くらしアップデート：お客様視点に立ち、ソフトやサービスも含めてくらし・社会を個々人にとっての「理想の姿」に近づけていく、という当社の方向性  
2. IoT：Internet of Things 多くのモノ(機器)がインターネットにつながる



② コンセントから広がるIoT PLC



③ 自動運転車と遠隔監視・制御



④ スポーツ映像解析

**(3) 設備投資の状況**

当社グループでは、将来の成長に向けて、重点事業を中心に投資を着実に進めていくとの考えに基づき設備投資を行った結果、当年度の設備投資金額は2,689億円となりました。主要な設備投資は、オートモーティブセグメントにおける車載用のリチウムイオン電池の生産設備(日本・中国)、インダストリアルソリューションズセグメントにおける電子部品等の生産設備であります。

**(4) 資金調達の状況**

当社グループでは、事業活動に必要な資金は自ら生み出すことを基本方針としております。また、生み出した資金につきましては、グループ内ファイナンスにより効率的な資金活用を行っております。その上で、運転資金や事業投資などのため所要の資金が生じる場合には、財務体質や金融市場の状況を踏まえた適切な手段により外部からの資金調達を行っております。当年度は、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、2019年7月に27年ぶりとなる米ドル建無担保普通社債25億米ドルを発行するとともに、2020年3月に無担保普通社債1,000億円を発行しました。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、2019年6月に第4回無担保普通社債300億円(2009年7月発行)、2020年3月に第12回無担保普通社債2,200億円(2015年3月発行)を満期到来により償還いたしました。これらの結果、当年度末の無担保普通社債の残高は6,800億円、米ドル建無担保普通社債の残高は25億米ドル、CP残高は1,910億円となりました。

また、当社は金融経済環境の悪化など不測の事態への備えとして、2018年6月に複数の取引銀行と期間を3年間とするコミットメントライン契約(注)を締結しております。当該契約に基づく無担保の借入設定上限は総額7,000億円ですが、借入実績はございません。

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

**(5) ESG(環境・社会・ガバナンス)への取り組み**

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

**<環境への取り組み>**

当社グループの環境ビジョン「パナソニック環境ビジョン2050」は、より良いくらしと持続可能な地球環境の両立に向けて、クリーンなエネルギーでより良く快適にくらせる社会を目指し、使うエネルギーを削減すると同時に、それを越えるクリーンなエネルギーの創出・活用を進めるものです。環境ビジョンの実現に向けて新たに策定した環境行動計画「グリーンプラン2021」ではエネルギーと資源を重点課題とし、2021年度の目標達成を目指して取り組みを進めています。

エネルギーに関しては、使うエネルギーを減らす取り組みとして、工場での使用エネルギー削減や主要製品の省エネ設計を推進すると共に、創るエネルギーを伸ばす取り組みとして、水素を新たなエネルギー源として活用する技術の開発と実証を進めています。東京2020の選手村跡地に誕生する街「HARUMI FLAG」では、街区ごとに設置される純水素型燃料電池が外構照明や空調機などの共用施設に電力を供給します。さらに、都市ガスを改質して作り出した水素を利用して発電する家庭用燃料電池をすべての分譲住宅(約4,000戸)に導入する予定です。また、滋賀県にある草津拠点構内に水素ステーション「H<sub>2</sub> Kusatsu Farm」を建設しました。再生可能エネルギーを利用した水電解で水素を製造し、燃料電池フォークリフトに供給することで、構内物流のCO<sub>2</sub>ゼロ化に貢献しています。

一方、資源に関しては、お客様のライフスタイルや価値観が変化する中、資源の有効活用とお客様の使用価値を最大化する取り組みとして、従来から進めてきた「循環型モノづくり」を進化させると共に「サーキュラーエコノミー(注)型事業の創出」に挑戦しています。取り組みのひとつとして、改装時に入れ替えられる冷凍冷蔵ショーケースを修理再生し、同じ小売りチェーン内の他店舗で再活用するスキームの構築などに取り組んでいます。また、樹脂使用量を削減する取り組みとして、植物由来のセルロースファイバーを樹脂に配合する技術の開発も進めています。55%の高濃度でセルロースファイバーを配合した成形材料を開発し、アサヒビール(株)と共同で、繰り返し利用できる環境配慮型カップとして展開を開始しています。

これらを通じて、今後も環境への取り組みを着実に進めてまいります。

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

#### <社会への取り組み>

人権の尊重に関しては、世界人権宣言、労働における基本的原則および権利に関する国際労働機関宣言、経済協力開発機構(OECD)多国籍企業行動指針の基本原則を支持するとともに、国連人権理事会で採択された「ビジネスと人権に関する指導原則」を参照するなど、グローバルな人権の考え方を経営に反映していくために、人権に関する社内啓発や人権リスクの把握と対応に努めています。また、従業員に対して、人材育成やダイバーシティを推進し、意欲と能力を持つ多様な人材に幅広く活躍の場を提供するとともに、安全・快適で、働きがいのある職場環境づくりに積極的に取り組んでいます。

調達活動においても、優れた技術と品質を提供するだけでなく、人権・労働、安全衛生、グリーン調達、クリーン調達、コンプライアンス、情報セキュリティなど、社会的責任を順守する取引先から購入するよう努めています。

また、世界のどの国・地域においても公正な事業を推進し、持続可能な社会を実現していくために、法令と企業倫理を順守し、公正な事業活動に取り組むことを従業員に徹底しています。2019年7月には、贈収賄・腐敗行為防止に向けた新たなグローバル全社規程を制定し、特定取引先との取引開始・更新に際して、新たなリスク審査プロセスも導入しました。

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

さらに、事業とともに企業市民活動でも、経営理念やSDGsを踏まえて社会課題の解決を目指しています。2019年度は、従業員の社会参画と海の生物多様性保全の両方を目指す取り組みとして、国内30拠点の社員食堂で、持続可能な漁業や養殖業の認証を取った食材の提供を開始しました。また、次世代育成の取り組みのひとつである映像制作やオリンピック・パラリンピックを主題とした学び支援プログラムが評価され、経済産業省主催のキャリア教育アワード優秀賞を受賞しました。

こうした企業の社会的責任に対する基本姿勢は、従業員が遵守すべき「パナソニック行動基準」にも明示し、グローバルに徹底しています。

#### <ガバナンスへの取り組み>

「5.当社の体制および方針(1)当社のコーポレート・ガバナンス(52頁から54頁)」に記載しています。

#### (6) 対処すべき課題

当社は創業以来、社会の公器として、「事業活動を通じて、世界中の人々の暮らしの向上と社会の発展に貢献する」という経営理念のもと、「より良い暮らし、より良い世界」の実現に向けて事業活動を行っています。社会環境の変化と向き合いながら、当社の技術力やモノづくり力、社外のビジネスパートナーが持つ強みを掛け合わせ、新たな価値を創造し続けることで、持続的な成長と企業価値向上を追求していきます。

2020年度の経営環境は、各国の政治・金融情勢、保護主義の広がり、新型コロナウイルス感染症の状況などにおいて不確実性が高く、世界経済の先行きも見通しにくくなっています。日本でも、こうした国際経済の影響を少なからず受けるとみられます。

このような状況を踏まえ、当社は、事業等へのリスクや影響の見極めと対応策の検討を進めながら、2019年度からスタートした中期戦略をベースに、ポートフォリオマネジメントと経営体質強化を継続していきます。基幹事業を中心にリソースを集中して利益成長を目指し、共創事業による競争力の向上などにより収益性改善を目指していきます。

基幹事業では、社会課題を背景としたお客様のお困りごと、経営課題等の解決を実現するソリューション型事業の拡大で、利益成長を図っていきます。共創事業では、これまで培ってきたブランド力の強みを生かし、地域や他社との連携により競争力の強化、収益性の向上を目指します。加えて、効率的かつ競争力のある経営体質を実現するため、低収益事業への抜本的な対策等を継続して実行し、固定費の削減も進めていきます。

これらの取り組みで、収益体質を徹底して強化するとともに、個々の事業の競争力向上に取り組んでいきます。そして、2030年までの長期的視点では、「くらしアップデート」を通じ、人の「くらし」にフォーカスしたお役立ちを創出し続ける会社を目指します。

### <報告セグメントにおける取り組みの方向性>

#### アプライアンス

環境・省エネや空質への関心の高まりもあり、空調、白物家電などの領域が成長市場である一方、テレビなどAVの領域は技術進化の停滞やコモディティ化の進展などにより、成長性の悪化が見込まれています。

成長市場である空調を主とするくらしインフラ領域においては、業務用空調事業でグローバルに収益性を高める取り組みを進めます。一方、家電を中心としたくらしアプライアンス領域においては、テレビなどの事業環境の厳しい領域の構造改革を実行しつつ、一人ひとりのお客様とつながり、価値に結びつく商品・サービスで「お客様との距離を縮める」ことにより、収益構造の変革を図ります。また、中国・北東アジア社と連携し、中国をはじめ広域アジアで競争力強化につながる最適オペレーションの実現に取り組んでいきます。

#### ライフソリューションズ

日本では、新築住宅着工は縮小するものの、オフィス・店舗などの非住宅分野ではリニューアル需要を含め底堅く継続する見込みです。海外では、中長期視点ではISAMEA(注)や東南アジアを中心に住宅やインフラなど都市開発の需要拡大が期待されています。

日本では、主に非住宅分野において、複数の商材を繋げたシステムでの販売・施工に加え、中期的にはお客様のお困りごとを解決するためのコンサルティング、納入後の保守・サービス領域へお役立ちの幅を広げていきます。また、インドや東南アジアなどでは、販売・生産体制の増強により、電設資材の収益を伴う販売拡大を進めます。これらの取り組みを通じて、お客様視点でくらしをより良く、快適にする事業をグローバルで実現していきます。

(注) ISAMEA:インド、南アジア、中東、アフリカ

#### コネクティッドソリューションズ

労働力人口の減少や消費者嗜好の多様化などが進む中、製造・物流・流通における事業領域は継続的な市場拡大が見込まれています。

お客様の「つくる」「運ぶ」「売る」現場の業務プロセス革新を通じて経営課題解決に貢献し、現場プロセス事業を柱とした持続可能な高収益事業体への変革を目指していきます。物流、流通を中心としたサプライチェーン領域では、コンサルティングなど上流工程からの価値訴求や、現場のデジタル化・データ連携による業務プロセス高度化を通じて、お客様の販売拡大、コスト削減に貢献していきます。ファインプロセス(製造)領域では、開発から製造・販売・サービス一体でお客様に向き合い、全プロセスで継続的な価値提供に取り組んでいきます。

#### オートモーティブ

自動車業界では、CASE(注)1の進展に伴い、100年に一度と言われる大変革の時代を迎えています。車両に搭載する技術が高度化し、移動空間の快適性や交通事故低減への要請は、さらに増加しています。

車載機器事業では、強みを発揮できるIVI(注)2、HUD(注)3、ADAS(注)4を注力分野として強化し、クルマの進化に貢献する活動を進めていきます。IVIではデジタルAVや家電で培った知見を活かした高い操作性や機能を実現するソフトウェア開発力、HUDでは業界をリードする小型かつ大画面表示を実現する技術、また、ADASでは緊急ブレーキ、駐車支援などの車両周辺システムにおける高い検知精度を有しています。これらの注力分野を中心とした商品の開発・提供により、安全で快適な運転環境づくりに貢献していきます。車載電池事業では、円筒形リチウムイオン電池のさらなる技術進化と、合併会社における角形リチウムイオン電池の開発加速で、高エネルギー密度や安全性で業界をリードし、顧客の需要に応じていきます。

(注)1. CASE: Connected(車が通信ネットワークに常時接続)、Autonomous(自動運転)、Shared & Services(車を共有して使うサービス)、Electric(電動化)

(注)2. IVI: In-Vehicle Infotainment(オーディオ/ビジュアルで安全[運転に必要な情報]・快適[エンターテインメント]なドライブをサポートする車載機器)

(注)3. HUD: Head-Up Display(運転に必要な情報をドライバーの視線前方に表示し、視線移動を少なくすることでより安全運転に役立つディスプレイ機器)

(注)4. ADAS: 先進運転支援システム(自動ブレーキ、自動駐車など、車両が危険を察知し、車両を自動制御することで交通事故を防止する安全運転支援システム)

#### インダストリアルソリューションズ

IoT社会の進展やモビリティの進化、労働力人口の減少などの社会課題を背景に、重点領域と位置付ける「情報通信インフラ」「車載CASE」「工場省人化」の領域は、継続的な進化を伴いながら中長期的に拡大することが見込まれています。

それらを下支えするデバイスの需要は、今後大きく成長していくことが期待されており、当社は「強いデバイス」と「強いデバイスを核としたシステム」の提供を通じて、社会課題の解決に貢献していきます。「情報通信インフラ」では5G基地局やデータセンター、「車載CASE」では電装化やxEV(注)、「工場省人化」では生産設備等をターゲットに、重点領域向け商品で販売成長を目指します。併せて、材料・プロセス技術のさらなる強化によるトップシェア商品の拡大や、お客様密着で提供価値を最大化していくモジュール・パッケージ商品分野での事業創出に加え、経営体質強化にも取り組み、利益成長を図っていきます。

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

### <持続的成長を支える基盤>

#### コーポレート・ガバナンス

当社は、コーポレート・ガバナンスを中長期的な企業価値向上のための重要な基盤と位置付け、取締役会と監査役・監査役会体制のもと、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の強化に継続して取り組んでいます。取締役会では、M&Aや外部パートナーとの連携に関する議論の活性化などを通じて、監督機能、コーポレート意思決定機能としての実効性を高めています。また、指名・報酬諮問委員会や取締役会実効性評価の仕組みの活用などにより、経営の機動性や透明性を高める活動を進めています。

#### 環境

当社グループは、より良くらしと持続可能な地球環境の両立を目指した「パナソニック環境ビジョン2050」を策定し、創・蓄・省、エネルギーマネジメントに関する商品、技術、ソリューション開発を通じて、使うエネルギーを削減するとともに、それを超えるクリーンなエネルギーの創出・活用に向けた取り組みを進めています。取り組みを加速するため、国際的なイニシアチブ「RE100<sup>(注)1</sup>」に加盟し、2050年までにグローバルで使用する電力を100%再生可能なエネルギーに切り替え、CO<sub>2</sub>排出ゼロのモノづくりを目指しています。また、「TCFD<sup>(注)2</sup>」の提言を踏まえて、気候変動の影響を受けやすいと判断した事業を含めたリスクと機会を特定し、シナリオ分析を行っています。

(注)1. RE100:事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギー(Renewable Energy)にすることを旨とする国際的なイニシアチブ

(注)2. TCFD:金融安定理事会により設置された気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

#### 人材戦略

新たな事業ポートフォリオ区分を設定し、利益成長と収益性改善を目指す当社グループでは、一人ひとりがチャレンジでき、能力を十分に発揮できる組織風土づくりを進めています。事業執行体制の見直しを行い、全社最適視点で事業構造改革を担う「執行役員」と、個別事業の強化・変革を担う「事業執行層」に分け、経営の役割と責任を明確化しました。事業執行層には、今後の事業環境に応じて必要とされる人材を、適所適材の観点で柔軟かつタイムリーに登用し、より成果に応じた透明性のある評価・処遇を行うことで、チャレンジし続ける風土を醸成していきます。

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

### (7) 財産および損益の状況の推移

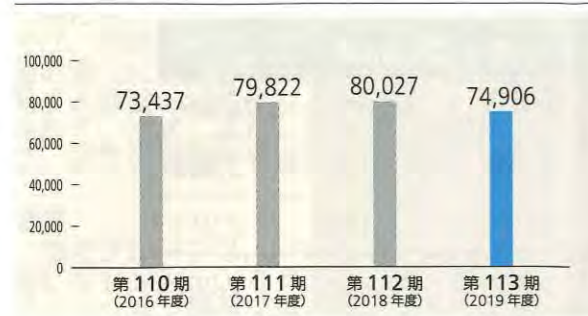
#### ① 当社グループ

区 分	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度 (当年度)
売上高	(億円) 73,437	79,822	80,027	74,906
営業利益	(億円) 2,768	3,805	4,115	2,938
税引前利益	(億円) 2,751	3,786	4,165	2,911
親会社の所有者に帰属する 当期純利益	(億円) 1,494	2,360	2,841	2,257
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) 64.33	101.20	121.83	96.76
総資産	(億円) 59,830	62,911	60,139	62,185
親会社の所有者に帰属する持分	(億円) 15,719	17,076	19,135	19,983
1株当たり親会社の所有者に 帰属する持分	(円) 673.93	732.12	820.41	856.57

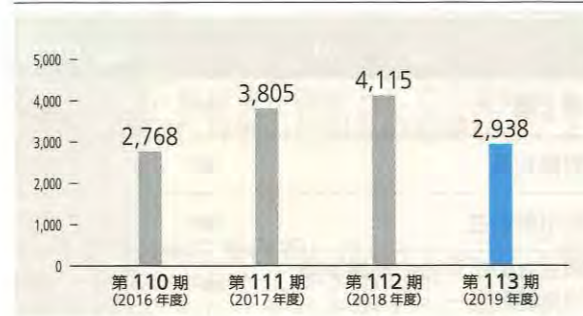
(注) 1. 億円単位の記載金額は、億円未満を四捨五入して表示しております。

- 2016年度は、国内は家電販売や車載向け事業が堅調、海外では二次電池やメカトロニクスが好調でしたが、円高などによる影響が大きく、減収となりました。利益につきましては、将来の成長に向けた先行投資としての固定費増加や、為替の影響がありましたが、合理化取り組みの効果や、訴訟関連費用および事業構造改革費用が減少したことなどにより、営業利益、税引前利益とも増益となりました。一方、親会社の所有者に帰属する当期純利益は減益となりました。
- 2017年度は、車載・産業向け事業の成長などに加え、フィコサ社・ゼテス社の新規連結および為替の影響もあり、増収となりました。利益につきましては、原材料価格高騰や先行投資による固定費増加を増販益および合理化の取り組みなどによりカバーし、営業利益、税引前利益、親会社の所有者に帰属する当期純利益とも、増益となりました。
- 2018年度は、国内はアプライアンスのコンシューマ向け販売が減収となりましたが、車載関連・パナソニックホームズ<sup>(株)</sup>などの増販により、前年度と同水準、海外では車載関連、北米の食品流通等が好調で増収となりました。利益につきましては、資産売却益や年金制度の改定に伴う一時益などにより、営業利益、税引前利益、親会社の所有者に帰属する当期純利益とも、増益となりました。
- 2019年度(当年度)の状況につきましては、前記「(1) 事業の経過および成果」に記載のとおりであります。

▶ 売上高 (単位: 億円)



▶ 営業利益 (単位: 億円)



▶ 親会社の所有者に帰属する当期純利益 (単位: 億円)

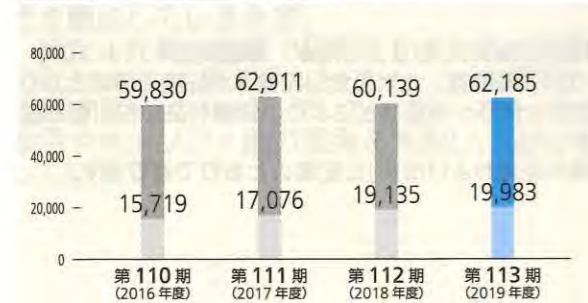


▶ 基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益 (単位: 円)

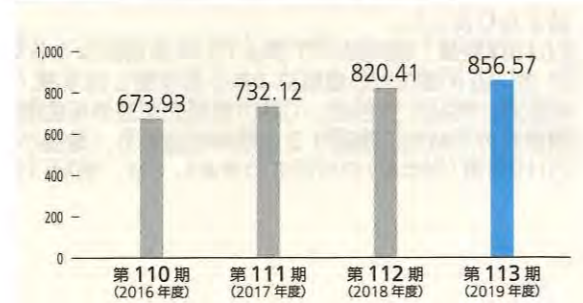


▶ 総資産 (単位: 億円)

▶ 親会社の所有者に帰属する持分 (単位: 億円)



▶ 1株当たり親会社の所有者に帰属する持分 (単位: 円)



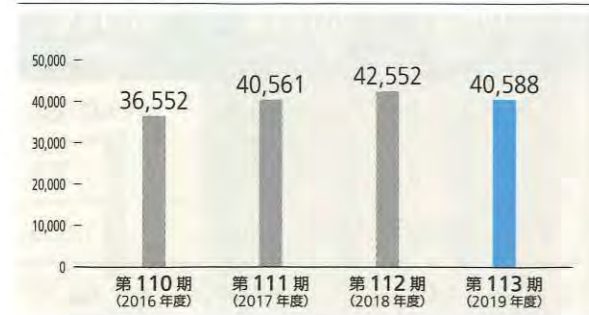
② 当社

区分	2016年度 (第110期)	2017年度 (第111期)	2018年度 (第112期)	2019年度 (当期)
売上高 (億円)	36,552	40,561	42,552	40,588
経常利益 (億円)	2,477	3,210	1,652	1,373
当期純利益 (億円)	4,434	1,740	1,391	1,555
1株当たり当期純利益 (円)	190.97	74.61	59.64	66.67
総資産 (億円)	40,992	44,277	44,384	44,327
純資産 (億円)	12,597	13,797	14,391	15,180
1株当たり純資産 (円)	539.73	591.03	616.38	650.16

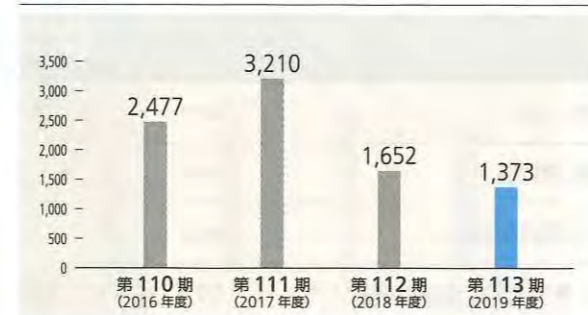
(注) 1. 億円単位の記載金額は、億円未満を四捨五入して表示しております。  
 2. 2018年度(第112期)より、「税効果会計に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第28号 2018年2月16日)を適用しております。当該会計方針の変更による累積的影響額は、2018年度(第112期)の期首の純資産の帳簿価額に反映されております。

- 2016年度(第110期)は、円高による為替の影響や住宅用太陽光発電システムの売上の減少などにより、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や固定費の増加はありましたが、受取配当金の増加などにより、経常利益は増益となりました。また、特別損失として、関係会社貸倒引当金繰入額などを計上しましたが、特別利益として、関係会社株式売却益などを計上したことにより、当期純利益は大幅増益となりました。
- 2017年度(第111期)は、車載関連事業などの売上の増加により、増収となりました。利益につきましては、受取配当金の減少はありましたが、売上増による利益増などにより、経常利益は増益となりました。一方、前年の特別利益には、関係会社株式売却益などの計上があったため、当期純利益は大幅減益となりました。
- 2018年度(第112期)は、前年に引き続き、車載関連事業などの売上の増加により、増収となりました。利益につきましては、移転価格事前確認合意に基づく調整金や受取配当金の減少などにより、経常利益および当期純利益は減益となりました。
- 2019年度(当期)は、中国向け電子部品、エアコンをはじめとする家電製品などの売上の減少により、減収となりました。利益につきましては、売上減による利益減などにより、経常利益は減益となりました。一方、特別利益として、関係会社株式売却益などを計上したことにより、当期純利益は増益となりました。

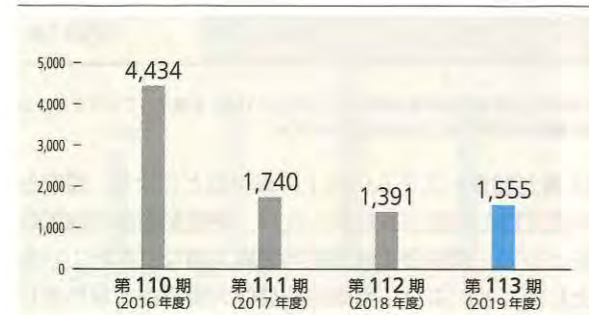
▶ 売上高 (単位: 億円)



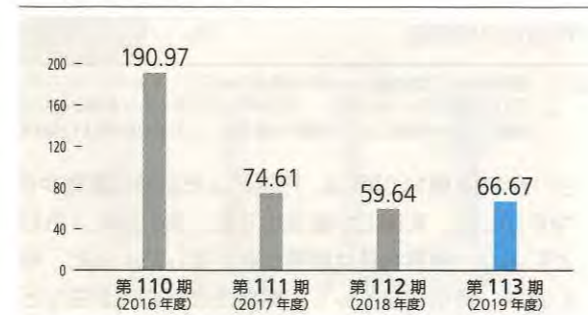
▶ 経常利益 (単位: 億円)



▶ 当期純利益 (単位: 億円)



▶ 1株当たり当期純利益 (単位: 円)



▶ 総資産 (単位: 億円)  
▶ 純資産 (単位: 億円)



▶ 1株当たり純資産 (単位: 円)



(8) 当社の主要な拠点と重要な子会社の状況

① 当社

(2020年3月31日現在)

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

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

② 国内子会社

(2020年3月31日現在)

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

(注) ※印は間接所有を含む比率であります。

③ 海外子会社

(2020年3月31日現在)

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

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

(9) 従業員の状況

(2020年3月31日現在)

区分	従業員数
アプライアンス	67,789名
ライフソリューションズ	48,154名
コネクティッドソリューションズ	26,753名
オートモーティブ	31,363名
インダストリアルソリューションズ	69,215名
報告セグメント計	243,274名
その他	13,260名
全社(共通)	2,851名
合計	259,385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12,484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
60,455名	45.7歳	22.7年

(10) 事業の譲渡等

当社グループにおける主要な事業の譲渡等は、以下のとおりであります。

- ・2019年4月1日付で、当社は、連結子会社であるパナソニック出資管理㈱(現・パナソニック出資管理(同))が保有するパナソニック プレシジョンデバイス㈱(以下、「PPRD」)の株式および長期貸付金を吸収分割により承継し、PPRDを当社の100%子会社としました。また、同日、当社はPPRDを吸収合併しました。
- ・2019年7月1日付で、当社は、パナソニック i-PROセンシングソリューションズ㈱(以下、「PIPS」)を設立しました。同年10月1日付で、PIPSはセキュリティシステム事業を吸収分割の方法により承継しました。その後、11月に、PIPSの株式全てをポラリス・キャピタル・グループ㈱が設立するSPC(特別目的会社)であるPSPホールディングス㈱に譲渡しました。
- ・2020年1月7日付で、当社は、トヨタ自動車㈱と、街づくり事業に関する合併会社であるプライム ライフ テクノロジーズ㈱(以下、「PLT」)を設立し、パナソニック ホームズ㈱他2社の株式の全てをPLTに移管しました。これによりパナソニック ホームズ㈱他2社は当社の連結子会社ではなくなりました。
- ・2020年4月1日付で、当社は、連結子会社である三洋電機㈱の車載用角形電池事業等を、同じく連結子会社であるプライム プラネット エナジー&ソリューション㈱(以下、「PPES」)に承継しました。また、同日付で、PPESの株式の一部をトヨタ自動車㈱に譲渡し、PPESを合併会社化しました。これによりPPESは当社の連結子会社ではなくなりました。

2. 当社の株式に関する事項 (2020年3月31日現在)

- (1) 発行可能株式総数 4,950,000,000株
- (2) 発行済株式総数 2,453,326,997株
- (3) 株主数 488,540名
- (4) 大株主(上位10名)

株主名	持株数	持株比率
	千株	%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	188,150	8.06
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	177,805	7.62
日本生命保険相互会社	69,056	2.96
JP MORGAN CHASE BANK 385151	54,945	2.35
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	46,536	1.99
パナソニック従業員持株会	41,573	1.78
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	41,454	1.77
住友生命保険相互会社	37,465	1.60
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	33,340	1.42
松下不動産株式会社	29,121	1.24

(注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。  
 2. 持株比率は、自己株式数(120,365,301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。

3. 当社の取締役および監査役等に関する事項

(1) 取締役および監査役等の状況

(2020年3月31日現在)

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

(注) 1. 取締役 筒井義信、大田弘子、富山和彦および野路國夫は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であり、上場証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。  
 2. 監査役 佐藤義雄、木下俊男および宮川美津子は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であり、上場証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。  
 3. 常任監査役 富永俊秀は、当社の経理部門出身であり、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。また、監査役 木下俊男は、公認会計士として、国内外で長年にわたりグローバル企業の企業会計の実務に携わっており、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。  
 4. 当年度中の取締役および監査役の異動は、次のとおりであります。  
 (就任)  
 2019年6月27日開催の第112回定時株主総会において、新たに本間哲朗および野路國夫の両名は取締役に、富永俊秀は監査役に、それぞれ選任され就任いたしました。  
 (退任)  
 2019年6月27日開催の第112回定時株主総会終結の時をもって任期満了により、松下正幸、伊藤好生および奥 正之の3名は取締役を、安原裕文は監査役を、それぞれ退任いたしました。  
 5. 2019年8月1日付で、取締役 佐藤基嗣の担当に、US社社長が加わりました。また、2019年9月1日付で、パナソニックホールディングオランダ(株)会長は、取締役 佐藤基嗣から取締役 梅田博和になりました。  
 6. 本項(3)当社の取締役および監査役等に関する事項において、取締役および執行役員の担当欄に記載しているCEO、CFO等については、当社の業務執行に必要な不可欠な基本機能・役割を明確化するため、2017年6月29日付で導入したものであります。



7. 取締役および監査役の重要な兼職の状況は、次のとおりであります。

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

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

8. 2020年4月1日付をもって取締役および監査役等の体制は次のとおりとなりました。

(1) 取締役および監査役

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

(2) 取締役を兼務しない執行役員

地位	氏名	担当
専務執行役員	宮 部 義 幸	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)
専務執行役員	柴 田 雅 久	オートモーティブ営業担当
専務執行役員	坂 本 真 治	インダストリアルソリューションズ社 社長
常務執行役員	遠 山 敬 史	東京代表、渉外担当、東京オリンピック・パラリンピック推進担当
常務執行役員	楠 見 雄 規	オートモーティブセグメント担当、オートモーティブ社 社長
常務執行役員	品 田 正 弘	アライアンスセグメント担当、アライアンス社 社長(兼)コンシューマー事業担当(兼)FF市場対策担当
常務執行役員	道 浦 正 治	ライフソリューションズセグメント担当、ライフソリューションズ社 社長、建設業・安全管理部担当
常務執行役員	片 山 栄 一	チーフ・ストラテジー・オフィサー(CSO)、事業開発担当
執行役員	マニッシュ シャルマ Manish Sharma	パナソニック インド副社長
執行役員	三 島 茂 樹	チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー(CHRO)

## (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

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。取締役の報酬の決定にあたっては、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」において報酬制度の妥当性を審議し、その結果を取締役に答申することとしております。

報酬制度は、固定報酬である「基本報酬」、短期インセンティブとしての「業績連動報酬」、長期インセンティブとしての「譲渡制限付株式報酬」から構成されております。

「業績連動報酬」は、業績向上への意欲を高めるため、売上高、営業利益、フリーキャッシュ・フロー、CCM(注)などを指標とした全社および担当事業の業績評価と連動し決定しております。

「譲渡制限付株式報酬」は、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的に割り当てております。

なお、社外取締役および監査役は、固定報酬である「基本報酬」のみ支給しております。

(注)CCM(キャピタル・コスト・マネジメント):資本収益性をベースとした当社の経営管理指標

### ② 取締役および監査役の報酬等の額

区分	支給人員 (名)	支給額 (百万円)	支給額の内訳 (百万円)		
			基本報酬	業績連動報酬	譲渡制限付 株式報酬
取締役	14	898	639	186	73
(うち社外取締役)	(5)	(65)	(65)	(-)	(-)
監査役	6	119	119	-	-
(うち社外監査役)	(3)	(39)	(39)	-	-
計	20	1,017	758	186	73

- (注) 1. 上記支給人員および支給額には、2019年6月27日開催の第112回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名および監査役1名を含んでおります。
2. 上記支給額には次の金額は含まれておりません。  
当年度中に退任した取締役1名に対する退職慰労金272百万円(2006年6月28日開催の第99回定時株主総会での退職慰労金制度廃止に伴う退職慰労金贈呈の決議に基づき、支給の対象である当時在任の取締役が当年度中に退任したことにより支払ったものです。)
3. 株主総会の決議による取締役の報酬限度額は年額1,500百万円です。(2007年6月27日開催の第100回定時株主総会で決議)
4. 株主総会の決議による社外取締役の報酬限度額は上記3.の枠内で年額80百万円です。(2016年6月24日開催の第109回定時株主総会で決議)
5. 株主総会の決議による取締役の譲渡制限付株式報酬の割り当てに関する報酬限度額は年額500百万円です。(2019年6月27日開催の第112回定時株主総会で決議。上記3.の報酬額とは別枠)
6. 株主総会の決議による監査役の報酬限度額は年額140百万円です。(2007年6月27日開催の第100回定時株主総会で決議)
7. 記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しております。

(3) 社外役員に関する事項

① 重要な兼職の状況

(2020年3月31日現在)

区分	氏名	兼職先	兼職内容
社外取締役	筒井 義信	日本生命保険相互会社	代表取締役会長
		株式会社帝国ホテル	社外取締役
		株式会社三井住友フィナンシャルグループ	社外取締役
		西日本旅客鉄道株式会社	社外監査役
大田 弘子	政策研究大学院大学	特別教授	
	JXTGホールディングス株式会社 株式会社みずほフィナンシャルグループ	社外取締役 社外取締役	
富山 和彦	株式会社経営共創基盤	代表取締役CEO	
	株式会社日本人材機構 東京電力ホールディングス株式会社	社外取締役 社外取締役	
野路 國夫	株式会社小松製作所	特別顧問	
	小松マターレ株式会社	社外取締役	
社外監査役	佐藤 義雄	住友生命保険相互会社	取締役会長
		讀賣テレビ放送株式会社	社外取締役
		レンゴー株式会社	社外取締役
		サカティンクス株式会社	社外監査役
木下 俊男	グローバルプロフェッショナルパートナーズ株式会社	代表取締役社長	
	株式会社ADKホールディングス	社外取締役	
	株式会社タチエス	社外取締役	
	ギグワークス株式会社	社外取締役	
	デンカ株式会社 株式会社海外需要開拓支援機構	社外取締役 社外監査役	
宮川 美津子	TMI総合法律事務所	パートナー弁護士	
	エステー株式会社	社外取締役	
	三菱自動車工業株式会社	社外取締役	

(注) 1. 日本生命保険(相)および住友生命保険(相)は当社の大株主(上位10名)ですが、その持株比率はともに3%以下です。  
 2. 各兼職先と当社との間に、双方のいずれにおいても連結売上高の1%を超える取引はありません。  
 3. 上記1.2.を除き、各兼職先と当社との間に、記載すべき関係はありません。

② 当年度における主な活動状況

地位	氏名	主な活動状況
社外取締役	筒井 義信	14回開催された取締役会に11回出席し、生命保険事業における経営者としての豊富な経験と高い見識を基に、議案の審議に必要な発言を積極的に行いました。また、指名・報酬諮問委員会の委員を務めました。
	大田 弘子	14回開催された取締役会に全回出席し、経済・財政に関しての豊富な経験と高い見識を基に、議案の審議に必要な発言を積極的に行いました。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	14回開催された取締役会に11回出席し、経営コンサルタントとしての豊富な経験と高い見識を基に、議案の審議に必要な発言を積極的に行いました。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	野路 國夫	取締役就任後に11回開催された取締役会に全回出席し、総合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基に、議案の審議に必要な発言を積極的に行いました。
	佐藤 義雄	14回開催された取締役会に13回出席、また、13回開催された監査役会に11回出席し、生命保険事業における経営者としての豊富な経験と高い見識を基に、発言を積極的に行いました。
	木下 俊男	14回開催された取締役会に全回出席、また、13回開催された監査役会に全回出席し、公認会計士や社外役員としての豊富な経験と高い見識を基に、発言を積極的に行いました。
宮川 美津子	14回開催された取締役会に13回出席、また、13回開催された監査役会に12回出席し、弁護士や社外役員としての豊富な経験と高い見識を基に、発言を積極的に行いました。	

(注) 書面決議による取締役会の回数(4回)を除いております。

③ 責任限定契約の内容の概要

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

#### 4. 当社の会計監査人の状況

(1) 会計監査人の名称 有限責任 あずさ監査法人

#### (2) 当年度に係る会計監査人の報酬等の額

区分	内容	金額
①	報酬等の額	772百万円
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	1,197百万円

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

#### (3) 会計監査人の報酬等に監査役会が同意した理由

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

#### (4) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

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

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

#### 5. 当社の体制および方針

##### (1) 当社のコーポレート・ガバナンス

###### ① 基本的な考え方

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

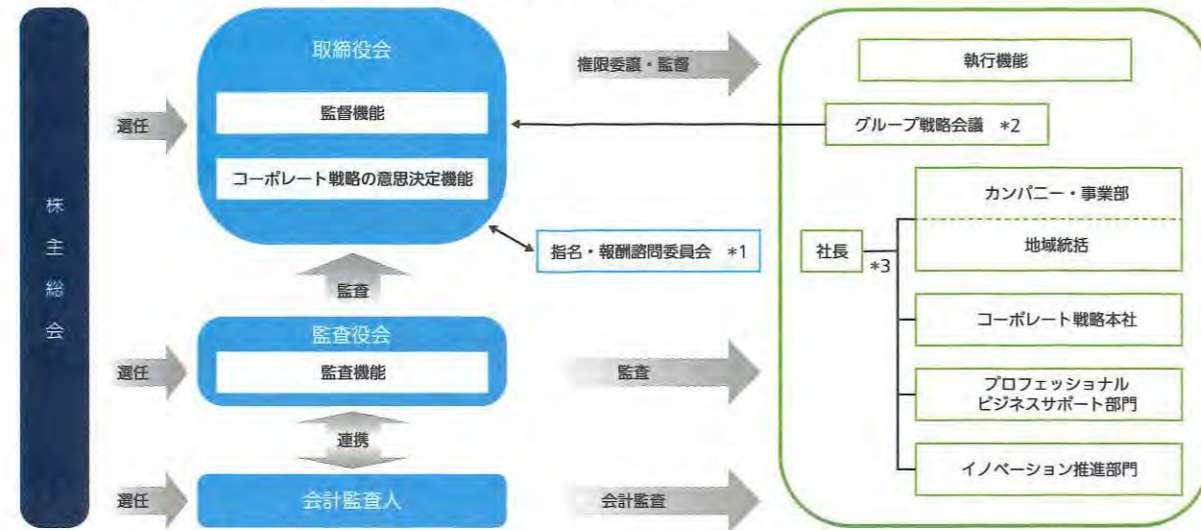
当社は、コーポレート・ガバナンスをそのための重要な基盤と認識し、取締役会と、監査役・監査役会からなる監査役制度を基礎として、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築・強化に努めております。

###### ② コーポレート・ガバナンス体制

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

この考え方に沿って、2019年度は、以下のような取締役会、監査役・監査役会体制のもと、任意の委員会、取締役会実効性評価の仕組みなどを活用し、コーポレート・ガバナンス体制の強化を図ってまいりました。

<参考資料：コーポレート・ガバナンス体制（2020年3月31日現在）>



\*1 諮問事項を審議し、取締役会に答申  
 \*2 取締役会の意思決定機能を補完  
 \*3 傘下の国内外の関係会社等を含む

1) 取締役会

取締役の任期は1年であり、毎年の株主総会で取締役全員が改選されるものとし、株主の皆様の判断を経営に適切に反映できる体制としております。取締役会は、社外取締役4名を含む11名(社外取締役比率3分の1以上)で構成し(うち1名は女性)、取締役会の全体としての知識・経験・能力の多様性を確保しています。議長は業務を執行しない取締役会長が担当しております。

2) 監査役・監査役会

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

3) 指名・報酬諮問委員会

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

なお、2020年3月31日現在、本委員会の委員は、大田社外取締役(委員長)、筒井社外取締役、富山社外取締役、長榮取締役会長、津賀代表取締役社長の5名です。社外取締役が委員長を担うとともに、委員の過半数を社外取締役で構成することで、客観性・透明性を強化してまいりました。

③取締役会実効性評価の実施と活用

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

本年は第三者の視点を活用し、アンケートに加えインタビューも実施しました。

【2019年度のアンケート項目と結果】

①アンケート項目

- 1) 2019年度の実効性評価の検証
- 2) 取締役会において目指すべき議論
- 3) 取締役会の一体性
- 4) 取締役会と株主(投資家)との関係、あり方
- 5) 取締役会の運営その他

②アンケート結果

当社はアンケートおよびインタビュー結果の分析を行い、取締役会の実効性について、取締役会の監督・意思決定機能とともに、基本的に現状は適切であると評価いたしました。一方で、取締役会の機能の強化のため、取締役会での議論の活性化や社外役員との情報共有をさらに推進すべきなどの意見も示されましたので、順次対応・改善を実施しております。

※社外役員の独立性判断基準については、20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48頁に記載の「報酬等の決定に関する方針」を、それぞれご参照ください。

**(2) 業務の適正を確保するための体制**

当社は、取締役会において、内部統制システムの整備に関する基本方針について以下のとおり決定しております。なお、2019年7月31日開催の取締役会において、経営環境および当社の現況等を踏まえた見直しを行ったうえ、この基本方針を継続することを決定しました。

**①取締役の職務執行の適法性を確保するための体制**

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

**②取締役の職務執行に関する情報の保存および管理に関する体制**

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

**③損失の危険の管理に関する規程その他の体制**

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

**④取締役の職務執行の効率性を確保するための体制**

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

**⑤使用人の職務執行の適法性を確保するための体制**

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

**⑥企業集団における業務の適正を確保するための体制**

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

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

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

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

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

**⑨当社および子会社の取締役および使用人等が当社監査役に報告をするための体制**

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

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

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

**⑪監査役を補助す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、監査役を補助する費用の予算を毎年計上し、計上外で拠出する費用についても、法令に則って会社が前払いまたは償還する。

**⑫その他監査役を補助する体制**

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

**【当社における基本方針の運用状況】****①取締役の職務執行の適法性を確保するための体制**

1) 「パナソニック行動基準」や「取締役・執行役員倫理規程」等の社内規程を制定し、取締役が法令および定款に則って行動するように徹底している。また、取締役就任時には、その役割・責務を果たすうえで必要な知識を習得する機会を提供し、就任期間中も、適宜社外の有識者による経営やコンプライアンスに関する講演等、取締役が必要な知識を習得する機会を提供している。

2) 取締役会における社外取締役の構成比を3分の1以上とし、かつ、取締役会等を通じて社外取締役から発言が積極的に行われる機会を設けることで、監督機能を強化している。また、社外取締役を委員の過半数とし、かつ委員長とする指名・報酬諮問委員会を設置し、取締役の指名・報酬の決定に関するプロセスの客観性と透明性を確保している。

3) 監査役および監査役会による監査等が実施されるとともに、カンパニーにおいては、法人における取締役会に相当する経営会議、監査役に相当する「監査役員」を設けている。

4) 反社会的勢力に対しては、取締役会メンバーに対する研修の実施や、執行役員規則の一部改定、企業内暴排に関する誓約書の取得等の取り組みにより、一切の関係遮断を図っている。

**②取締役の職務執行に関する情報の保存および管理に関する体制**

取締役会議事録は、取締役会開催ごとに作成され、取締役会事務局により永久保存されている。また、社長決裁についても、担当部署により永久保存されている。

**③損失の危険の管理に関する規程その他の体制**

「リスクマネジメント基本規程」に従って、「グローバル&グループリスクマネジメント委員会」を中心にリスク情報を一元的・網羅的に収集・評価し、重要リスクを特定するとともに、その重要性に応じてリスクへの対応を図っている。

## ④取締役の職務執行の効率性を確保するための体制

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

## ⑤使用人の職務執行の適法性を確保するための体制

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

## ⑥企業集団における業務の適正を確保するための体制

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

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

専任の監査役スタッフが所属する監査役室を監査役会の直轄下に設置し、執行部門の組織から分離させている。監査役スタッフには監査役の要求する適切な能力、知見を有する人材を配置している。

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

- 1) 各監査役が、監査役スタッフへの指揮命令を行い、監査役スタッフは、それに従って監査役の職務の補助を行っている。
- 2) 監査役スタッフの異動、処遇等の人事事項は、監査役と事前協議のうえ実施している。

## ⑨当社および子会社の取締役および使用人等が当社監査役に報告をするための体制

- 1) 当社およびグループ会社の取締役および使用人等が、各社の監査役主催の定例報告会等において業務の運営や課題等について報告するとともに、監査役に対して重要会議へ出席することを要請して適宜報告している。また、グループ会社の監査役は、各グループ会社における報告内容に関し、当社監査役に対して適宜報告している。なお、各カンパニーにおける業務の運営や課題等については、「監査役員」が、カンパニーにおいて聴取し、当社の監査役に対して適宜報告している。
- 2) 「監査役通報システム」によって、会計および監査における不正や懸念事項について、当社およびグループ会社の使用人等が直接、当社の監査役会に通報する体制を構築している。

⑩監査役への報告をした者が報告を理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制  
「監査役通報システム」においても、匿名での通報を認めるとともに、通報者が通報を理由として不利益な取扱いを受けないことは、「パナソニック行動基準」によって確保されている。

## ⑪監査役を補助すべき使用人に関する費用または債務の処理に関する方針

- 1) 「監査役監査基準」に従い、監査の実効性を確保するために、監査役の職務の執行上必要と見込まれる費用についてあらかじめ予算を計上している。
- 2) 緊急または臨時に拠出した費用についても、法令に則って会社が前払いまたは償還している。
- 3) 監査役は監査費用の支出にあたってその効率性および適正性に留意している。

## ⑫その他監査役を補助すべき使用人に関する事項

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

(注)グループ会社とは、会社法上の子会社をいう。

### (3) 株式会社の支配に関する基本方針

#### ① 当社の企業価値向上に向けた取り組み

当社は創業以来、「事業活動を通じて、世界中の人々のくらしの向上と、社会の発展に貢献する」という経営理念をすべての活動の指針として、事業を進めてまいりました。今後も、製造業として培ってきた強みを磨きながら、様々なパートナーとともに、お客様一人ひとりにとっての「より良いくらし、より良い世界」を実現していきます。また、ガバナンス改革や人材マネジメントの推進、地球環境問題の解決など、ESGの取り組みを企業経営の基盤として進めるなかで、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、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。

当年度は、この基本方針および財務体質の状況などを総合的に勘案し、2019年11月29日に実施した中間配当15円と期末配当15円を合わせ、1株当たりの年間配当を30円とさせていただきます。

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

本事業報告に記載しておりますグラフ、写真などは、ご参考情報です。

## 計算書類

## 貸借対照表 (2020年3月31日現在)

(単位:百万円)

科目	金額
<b>資産の部</b>	
流動資産	1,004,009
現金及び預金	24,621
受取手形	2,308
売掛金	434,170
商品及び製品	155,569
仕掛品	19,848
原材料及び貯蔵品	49,182
未収入金	145,595
関係会社短期貸付金	143,417
その他	30,106
貸倒引当金	△807
固定資産	3,428,675
有形固定資産	(390,140)
建物	143,837
構築物	4,686
機械及び装置	76,791
車両運搬具	299
工具、器具及び備品	32,388
土地	111,442
リース資産	3,431
建設仮勘定	17,266
無形固定資産	(58,241)
特許権	1,275
ソフトウェア	54,714
施設利用権	2,252
投資その他の資産	(2,980,294)
投資有価証券	45,146
関係会社株式	447,682
出資金	8
関係会社出資金	1,610,404
投資損失引当金	△3,722
関係会社長期貸付金	737,434
前払年金費用	20,328
繰延税金資産	109,577
その他	14,184
貸倒引当金	△747
資産合計	4,432,684

科目	金額
<b>負債の部</b>	
流動負債	1,940,325
支払手形	121,674
買掛金	439,843
短期社債	191,000
関係会社短期借入金	49,000
リース債務	1,557
未払金	20,404
未払費用	322,155
未払法人税等	1,151
前受金	20,127
預り金	648,900
賞与引当金	50,775
販売促進引当金	34,988
製品保証引当金	18,705
その他	20,046
固定負債	974,349
社債	950,325
リース債務	2,326
長期預り金	21,672
その他	26
負債合計	2,914,674
<b>純資産の部</b>	
株主資本	1,510,695
資本金	258,867
資本剰余金	558,707
資本準備金	126
その他資本剰余金	558,581
利益剰余金	903,355
利益準備金	36,281
その他利益剰余金	867,074
繰越利益剰余金	867,074
自己株式	△210,234
評価・換算差額等	6,097
その他有価証券評価差額金	7,612
繰延ヘッジ損益	△1,515
新株予約権	1,218
純資産合計	1,518,010
負債純資産合計	4,432,684

## 損益計算書 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位:百万円)

科目	金額
売上高	4,058,822
売上原価	3,071,923
売上総利益	986,899
販売費及び一般管理費	901,627
営業利益	85,272
営業外収益	107,433
(受取利息及び受取配当金)	(68,877)
(その他)	(38,556)
営業外費用	55,373
(支払利息)	(6,328)
(その他)	(49,045)
経常利益	137,332
特別利益	83,463
(固定資産売却益)	(5,627)
(関係会社株式売却益)	(45,201)
(投資有価証券売却益)	(16,392)
(退職給付制度改定益)	(16,243)
特別損失	24,634
(固定資産売却損)	(4,531)
(減損損失)	(6,400)
(関係会社整理損)	(13,703)
税引前当期純利益	196,161
法人税、住民税及び事業税	7,606
法人税等調整額	33,027
当期純利益	155,528



## 監査報告書 (2019年4月1日から2020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

2020年5月18日

パナソニック株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
大阪事務所

指定有限責任社員 公認会計士 目加田雅洋 ㊟  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 千田 健悟 ㊟  
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

## 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、パナソニック株式会社の2019年4月1日から2020年3月31日までの第113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。

## 計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

## 計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

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

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

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

## 利害関係

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

以上

## 監査役会の監査報告書 謄本

## 監 査 報 告 書

当監査役会は、2019年4月1日から2020年3月31日までの第113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、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において業務および財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役および監査役等と意思疎通および情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受け、またその本社および主要な事業所を訪問し、質問等を行いました。

② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他株式会社およびその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項および第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役および使用人等からその構築および運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。また、子会社については、子会社の取締役および使用人等からも必要に応じてその構築および運用の状況について報告を受け、説明を求めました。

③ 事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針および同号ロ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、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。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及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) 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。

2020年5月29日

パナソニック株式会社 監査役会

常任監査役（常勤）吉田 守<sup>Ⓔ</sup>

常任監査役（常勤）富永 俊秀<sup>Ⓔ</sup>

監査役（社外監査役）佐藤 義雄<sup>Ⓔ</sup>

監査役（社外監査役）木下 俊男<sup>Ⓔ</sup>

監査役（社外監査役）宮川 美津子<sup>Ⓔ</sup>

計算書類に係る監査役会の監査報告書 謄本

計算書類に係る監査報告書

当監査役会は、2019年4月1日から2020年3月31日までの第113期事業年度に係る計算書類（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

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。

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、計算書類およびその附属明細書について取締役および使用人等から報告を受け、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、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。さらに、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計算書類およびその附属明細書について検討いたしました。

2. 監査の結果

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。

2020年5月18日

パナソニック株式会社 監査役会  
 常任監査役（常勤）吉田 守◎  
 常任監査役（常勤）富永 俊秀◎  
 監査役（社外監査役）佐藤 義雄◎  
 監査役（社外監査役）木下 俊男◎  
 監査役（社外監査役）宮川 美津子◎

以上

<MEMO>

Blank lined area for memo.

(ご参考) **2020年度のカンパニー・報告セグメント体制**

当社は、2020年度のカンパニー・報告セグメント体制を下記のとおりとしております。(2020年4月1日現在)

報告セグメント	カンパニー		
<b>アプライアンス (AP)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ アプライアンス社                             <ul style="list-style-type: none"> <li>空調冷熱ソリューションズ事業部</li> <li>スマートライフネットワーク事業部</li> <li>キッチン空間事業部</li> <li>ランドリー・クリーナー事業部</li> <li>ビューティー・パーソナルケア事業部</li> <li>スマートエネルギーシステム事業部</li> <li>コールドチェーン事業部</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ US社                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ハスマン㈱</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中国・北東アジア社                             <ul style="list-style-type: none"> <li>スマートライフ家電事業部</li> <li>住建空間事業部※</li> <li>コールドチェーン(中国)事業部</li> <li>冷熱空調デバイス事業部</li> <li>台湾事業部※</li> </ul> </li> </ul>
<b>ライフソリューションズ (LS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ライフソリューションズ社                             <ul style="list-style-type: none"> <li>ライティング事業部</li> <li>エネルギーシステム事業部</li> <li>パナソニック エコシステムズ㈱</li> <li>パナソニック サイクルテック㈱</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中国・北東アジア社                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・住建空間事業部※</li> <li>・台湾事業部※</li> </ul> </li> </ul>
<b>コネクティッドソリューションズ (CNS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コネクティッドソリューションズ社                             <ul style="list-style-type: none"> <li>パナソニック アピオニクス㈱</li> <li>プロセスオートメーション事業部</li> <li>メディアエンターテインメント事業部</li> <li>モバイルソリューションズ事業部</li> <li>パナソニック システムソリューションズ ジャパン㈱</li> </ul> </li> </ul>		
<b>オートモーティブ (AM)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オートモーティブ社                             <ul style="list-style-type: none"> <li>インフォテインメントシステムズ事業部</li> <li>HMIシステムズ事業部</li> <li>車載システムズ事業部</li> <li>フィコサ・インターナショナル㈱</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ US社                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・テスラエネルギー事業部</li> </ul> </li> </ul>	
<b>インダストリアルソリューションズ (IS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ インダストリアルソリューションズ社                             <ul style="list-style-type: none"> <li>メカトロニクス事業部</li> <li>産業デバイス事業部</li> <li>エネルギーソリューション事業部</li> <li>デバイスソリューション事業部</li> <li>エネルギーデバイス事業部</li> <li>電子材料事業部</li> </ul> </li> </ul>		

※住建空間事業部、台湾事業部は、APセグメントとLSセグメントの一部ずつ所属します。  
(注) LSセグメントには、上記以外にハウジングシステム事業部が含まれております。

**株主メモ**

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

**株式に関する「マイナンバー制度」のご案内**

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

**株式関係業務におけるマイナンバーの利用**

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

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

**マイナンバーのお届出に関するお問い合わせ先**

**証券口座にて株式を管理されている株主様**

お取引の証券会社までお問い合わせください。

**証券会社とのお取引がない株主様**

下記のフリーダイヤルまでお問い合わせください。  
三井住友信託銀行 証券代行部  
フリーダイヤル 0120-782-031

# トピックス

2019.APR-2020.MAR

## 「くらしアップデートサービス」 第1弾として、 食生活サポートを開始

### アプライアンス社

当社は、お客様一人ひとりのくらしに寄り添い、豊かな食生活をサポートする“食の「くらしアップデートサービス」”を2019年10月に開始しました。

これは、プラットフォームアプリ「キッチンポケット」を介してお客様とレシピ、キッチン家電をつなぎ、最適メニューの提案や調理サポート、食材の注文・配送などを支援するサービスです。献立の悩みや買い物、調理にかかる労力を軽減し、楽しい食事や家族の団らんにて時間を創出できます。

まずはスチームオープンレンジ「ピストロ」を皮切りにスタート。今後は対応機器を順次発売するとともに、外部パートナーとの共創などを通じて「くらしアップデート」に対応したサービスを拡充し、家電・サービスの両面で、お客様一人ひとりのライフスタイルに合わせた新たな体験価値をお届けしてまいります。



スチームオープンレンジ「ピストロ」

## インドネシアで 井戸水の生活用水向け 浄化事業に参入

### ライフソリューションズ社

パナソニック エコシステムズ㈱は、2020年4月より、インドネシアにおいて、井戸水を浄化する「セントラル水浄化機器」の販売を開始しました。

インドネシアでは、上水道の普及率が低く、ウォーターポンプを用いてくみ上げた井戸水が生活用水として広く利用されていますが、洗濯した衣類が鉄分の影響で変色したり、浴槽や便器が汚れるなどの課題があります。

これに対応するために、当社独自の高速酸化処理により井戸水の鉄分と濁りを除去する「セントラル水浄化機器」を開発。現地に事業部を新たに設置して、2020年3月より生産を開始しました。

SDGsへの取り組みとしても有用な空気・水の環境事業をこれからも継続し、インドネシアの人々のさらなる生活向上に貢献してまいります。



セントラル水浄化機器の設置例

## 高付加価値化システムの開発を 目指し、半導体製造分野で 日本IBMと協業

### コネクティッドソリューションズ社

パナソニック スマートファクトリーソリューションズ㈱（以下、パナソニック）は2019年10月、日本アイ・ビー・エム㈱（以下、日本IBM）と半導体製造工程の総合設備効率最大化と高品質モノづくりを実現するための、新規商品開発に向けて協業することを合意しました。

本協業では、日本IBMとパナソニックが共同で開発するデータ解析システムを、パナソニックのエッジデバイスに組み込んだ高付加価値化システムで、エンジニア工数の大幅削減と品質の安定化、設備稼働率向上の実現を目指します。

両社は今後、半導体後工程をターゲットに、高付加価値のプロセスコントロールシステムの開発に着手し、続いて半導体前工程も視野に入れたビジネスを展開してまいります。



パナソニック スマートファクトリーソリューションズ㈱製  
プラズマダイサー  
APX300  
(DMオプション)

パナソニック スマートファクトリーソリューションズ㈱製  
プラズマクリーナー  
PSX307

## 先進運転支援システム(ADAS)で 安全・快適なモビリティ社会の 実現に貢献

### オートモーティブ社

交通事故の低減を目指し、より安全で快適な車社会の実現が求められています。当社は、「無人自動パーキングシステム」と「拡張現実ヘッドアップディスプレイ (AR-HUD)」をトヨタ自動車㈱と共同で開発しました。

「無人自動パーキングシステム」は、限定された場所での高度運転自動化 (SAEレベル4※) を実現。ドライバーが駐車場入口で降車後、車は自動で駐車スペースを探し、狭い場所でも車両間隔20cmの高精度な自動駐車が可能です。

「AR-HUD」は、ドライバーがフロントガラス越しに見ている風景に、注意喚起 (車線、標識など) や経路案内などの運転支援情報を立体的にわかりやすく表示。ドライバーの視線移動が少ないナビゲーションを提供します。

これらの先進運転支援システムは、トヨタ自動車㈱のコンセプトカー「LQ」に搭載、今後開催予定の「トヨタYUIプロジェクト TOURS 2020」で、東京都お台場周辺の公道を走行予定です。



停止線・歩行者などを検知し、強調表示で注意を促す (AR-HUDのイメージ)

## 工場の生産性向上に貢献する 欧州ブック型サーボアンブ 「MINAS A6 Multi」を開発

### インダストリアルソリューションズ社

世界的な労働人口不足を背景に、製造業における自動化・省人化需要が高まる中、ファクトリーオートメーション (FA) 市場では、ドイツ主導による「インダストリー4.0」を始めとして、世界各国で製造業へのIoT導入など生産革新への取り組みが拡がりを見せています。

当社は、これまでの中国市場に加え、欧州モーションコントロール※市場の攻略に向け、欧州FA市場で要求される400V電圧と安全規格に対応し、モーター制御を担う業界最小サイズのブック型サーボアンブ「MINAS A6 Multi」を開発。2019年11月には欧州最大のFA総合展示会「SPS2019」に出展し、高い関心を寄せていただきました。

加速するFAデジタル化を見据え、お客様の生産性向上に貢献するとともに、インダストリアルソリューションズ社の重点領域の一つである「工場省人化」領域での事業成長を目指してまいります。



「SPS2019」の展示風景

※SAEレベル4: Society of Automotive Engineers (SAE) が3016で発表した定義による高度自動運転 (限定された領域においてシステムが完全自動運転を実行)

※FAモーターによる位置制御など機械的な機構を制御する技術





