



グループCFOメッセージ



代表取締役
副社長執行役員
グループCFO
梅田 博和

個々の事業の収益性向上、グループ全体の事業ポートフォリオマネジメントを通じて資本効率を高め、成長領域などへの着実な投資実行による成長実現で、企業価値向上を目指します

財務運営の基本的な考え方

—— 事業推進にあたって、財務運営の基本方針について教えてください

当社は財務運営の基本的な考え方として、「投下資本収益性」と「財務安定性」を重視しています。「投下資本収益性」の観点では、資本コストを意識した経営を推進し、株主資本コストを上回るリターンを創出を念頭に、ROE10%以上の安定的な達成を目指しています。「財務安定性」の観点では、純利益の積み上げによる株主資本の拡充を図り、成長投資に対応できる強い財務体質の構築に努めています。

そのため、資金の創出と配分の基本的な考え方として「キャピタルアロケーション方針」を設定し、投資・配当に必要な資金は、原則、事業からのキャッシュ・フローや事業入替・資産売却等による資金創出で対応するとともに、成長機会を的確に捉えるため、M&A等による一時的な資金需要には柔軟に対応することとしています。

中期戦略の進捗と1年目の振り返り

—— 中期戦略1年目にあたる2022年度の振り返りと、中期戦略の進捗状況を教えてください

まず、2022年度～2024年度の経営指標（KGI）については、累積営業キャッシュ・フロー2.0兆円、ROE10%以上（2024年度）、累積営業利益1.5兆円の達成を引き続き目指します。

2022年度実績の売上は欧州空調事業、国内・海外電材等が堅調なくらし事業、EV需要拡大により車載電池の生産・販売が拡大のエネルギー、航空市場の回復に伴いアビオニクスが伸長のコネクタ等の販売増、および為替換算により対前年増収となりました。調整後営業利益は上海ロックダウンや景況感悪化等の影響もあり対前年減益となりましたが、当期純利益は米国IRA（インフレ抑制法）の補助金還付益の計上により対前年増益となりました。また、年間を通じて大きく影響を受けた原材料・物流費高騰影響については、価格改定・合理化等の取り組みにより打ち返すことができました。

中期戦略で掲げた3つの成長領域、①車載電池、②空質空調、③サプライチェーンマネジメントソフトウェア（以下、SCM）についての進捗は、それぞれ次のとおりです。

- ① 車載電池は、カンザス州へ新工場を建設することを決定し、建屋工事を着工致しました。2022年12月にはルシッド社様と高級EV向け車載電池供給契約を締結するなど、米国での販路拡大にも努めております。
- ② 空質空調は、欧州のヒートポンプ式温水給湯暖房機（A2W）事業が引き続き成長しており、チェコ工場での生産増強を発表しています。また、非住宅領域の事業強化のため、システムエア社様の業務用空調事業を買収致しました。引き続き欧州において積極投資を進め、事業成長を加速していきます。
- ③ ブルーヨンダー（以下、BY）は新CEOのもと、さらなる成長に向け強固な組織体制を確立し、Native SaaSへのシフトを進めており、売上・SaaS ARR・NRR※は、全四半期、前年比で着実に伸長しています。また、2022年5月に公表させていただきましたBYを中心としたSCM事業の株式上場につきましては、引き続き検討を進めており、BYの事業の状況、市場の状況等を含めて総合的に判断していきます。

※ARR（Annual Recurring Revenue: 年間経常収益）、NRR（Net Revenue Retention: 売上継続率）

中期経営指標（KGI）	
累積営業CF (22-24年度)	2.0兆円
ROE (24年度)	10%以上
累積営業利益 (22-24年度)	1.5兆円



グループCFOメッセージ

——事業会社制に移行し1年が経ちましたが、自主責任経営の浸透状況や、パナソニックホールディングスが果たしていく役割を教えてください

事業会社が中心となり、それぞれの事業領域およびその競合に真摯に向き合い、自主責任経営を徹底していくことが事業会社制移行の目的です。そのために、それぞれが向き合う市場に適した、人事施策の変更、投資の決定をスピーディに行えるようにしました。例えば、決裁金額の引き上げ等により事業会社側で決定できる範囲が広がったこともあり、意思決定のスピードがあがっています。先にご紹介しました空質空調の領域における業務用空調事業の買収は、事業会社の権限でスピーディに意思決定を行った一例です。外から見て、事業会社の独立性・遠心力が強く見えてきたのであれば、事業会社制の狙い通り、と私は考えています。一方で求心力という点では、グループ最適を確認するという意味でも、楠見と私はすべての事業会社の取締役会に社外取締役として参画し、グループガバナンスの観点から牽制をきかせています。

また、グループ全体の財務規律を徹底するため、自主責任経営の中でも、パナソニックホールディングス（以下、PHD）として各事業会社に対して財務規律をきかせており、低収益事業を続けているとPHDが干渉することになります。経営に緊張感があって初めて自主責任経営が成立すると考えています。

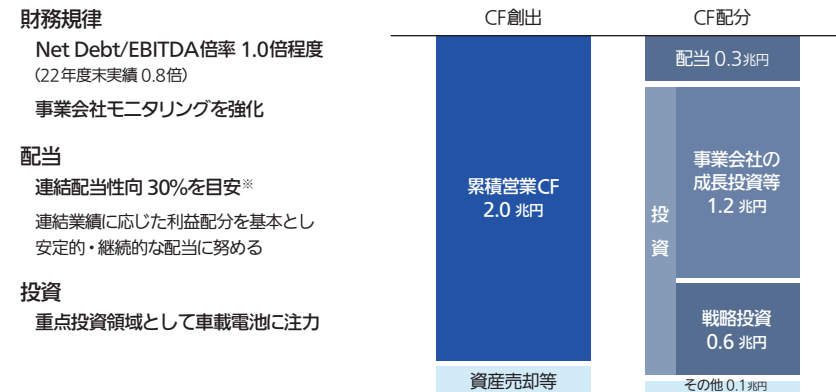
あくまでも事業会社制の目的は自主責任経営です。手綱を引くときは引くことで遠心力と求心力のバランスを取りながら、グループ一体となった経営を進めてまいります。

中期戦略2年目以降の取り組み

——グループ戦略を進めるうえでのキャピタルアロケーション方針について教えてください

2022年度から2024年度まで3年間のキャピタルアロケーション方針にも変更はありません。投資、配当等は事業から創出する資金の範囲内での実施を基本としています。創出する営業キャッシュ・フローはKGIに掲げている2.0兆円です。また、必要な資金の一部は資産売却等により創出致します。キャッシュ配分とその考え方ですが、まず、投資は1.8兆円を予定しており、うち0.6兆円を戦略投資として重点投資領域である車載電池事業の投資に充てていきます。次に、株主還元は連結配当性向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。財務規律については、目安とする財務指標とその水準として、Net Debt/EBITDA倍率 1.0倍程度を設定し、グループとして財務規律の維持を徹底致します。

キャピタルアロケーション方針（2022～2024年度）



※配当金は、IRAの業績影響額を除く純利益をベースに決定
IRAの趣旨（米国における過度なインフレの抑制とエネルギー政策を推進）に鑑み、IRAで得たキャッシュは、米国における車載電池事業の投資へ充当することを基本

——事業ポートフォリオマネジメント実施にあたっての考え方を教えてください

競争力強化に徹する2年間を終え、2023年度からは成長フェーズに向けた経営を進めていきます。2023年5月18日のグループ戦略説明会にてグループCEOの楠見が「ポートフォリオマネジメントを実施する」と宣言しました。将来にわたって社会やお客様へお役立ちを果たし続けるために設定した2つの判断軸に基づき事業ポートフォリオマネジメントを実施していきます。1つはグループ共通戦略との適合性、すなわち環境問題の解決に資する事業、もしくは一人ひとりの暮らしに合わせた価値を提案できるかどうかです。もう1つの軸は事業の立地および競争力です。事業の競争力は具体的には、市場の継続的な成長性、相対的な市場シェア、ROICやキャッシュ創出力を想定しています。当社グループの中で将来にわたってお役立ちを果たせる事業は、成長に向けてグループ内で引き続き競争力を高めるため、PHDと事業会社が十分に検討・連携をし、PHDがグループ全体の重要課題として責任を持って事業ポートフォリオマネジメントを進めていきます。



グループCFOメッセージ

—— 2023年度の見通しはいかがでしょうか

昨年度、大きな影響を受けた原材料価格高騰影響や半導体不足の影響は概ね解消するものと見ています。ICT端末の需要回復が想定より遅れ、中国FA市場も本格的な回復の兆しが見えない状況ですが、自動車生産や航空機需要の回復、EVの需要拡大やIRA補助金見合いの利益計上により増収増益を見込んでいます。

車載電池事業の投資推進

—— グループ成長戦略として車載電池事業への投資を推進するにあたり、グループCFOとしての考えを教えてください

投資を推進していくにあたり、競争力を持った車載電池の生産・供給により、収益が確保できることが大前提となります。2022年10月に投資の意思決定をしたカンザス工場は、顧客であるカーメーカー様から強く増産要望をいただいていた。これは、当社の円筒形車載電池のエネルギー密度・安全性・コスト面が評価されたものであり、北米市場を中心に、円筒形にフォーカスして事業拡大を目指す当社の戦略上、一定の競争力を担保できると考えました。投資評価に際しては、カンザス州の投資誘致インセンティブ制度の申請が受理されたことも含めて評価を行い、投資回収性の点でも見通すことができました。また、財務安定性の観点から中期戦略期間中のキャピタルアロケーションを逸脱しないことを確認のうえ、投資の意思決定を致しました。

近年、複数のカーメーカー様が円筒形車載電池の採用を検討・決定していることは、当社にとって追い風であると認識しています。先般、マツダ様、SUBARU様と中長期的パートナーシップの構築に向けて協議することを合意致しましたが、複数のカーメーカー様から引き合いをいただいており、販路拡大にも注力してまいります。

今後の投資については現時点で意思決定をしておりますが、当社は2030年までに200GWhの生産能力とすることを目標に掲げており、実現のためには多額の資金が必要となります。初期投資を抑え、投資実行のスピードを加速するためにも、カンザス工場と同様に土地から建屋まですべて当社で投資するのか、といった点も論点になっています。200GWhに向けては自社の投資金額を抑制して推進していくことも考える必要があると認識しており、さまざまな選択肢を検討致します。投資原資は事業から創出する資金、IRAの補助金の活用などを想定しておりますが、キャッシュインフローとキャッシュアウトフローの一時的なズレなども考慮し、さまざまなオプションから柔軟に投資原資を確保してまいります。

適時適切にビジネス機会を捉えるためには、スピーディな意思決定が必要となります。競争力、収益性を含む投資評価や、財務規律の観点から必要な牽制機能を果たすのみならず、投資原資の検討、確保といったグループ成長戦略推進のための役割も、バランスを取りながらしっかり果たしてまいります。

企業価値向上を目指して

—— 企業価値向上のため、PBRの水準に対する考え方や、資本市場との対話方針を教えてください

まずPBR水準についてですが、PBRはROEとPERから構成されています。ROEの観点からは、分母である株主資本が増加し、2022年度末の株主資本比率は45%となり、2019年度末から大きく上昇（＋約13%）しました。こうした中、ROEを構成する3つの要素である、利益率、総資産回転率、財務レバレッジのうち、当社の課題は利益率であると認識しています。個々の事業の収益性向上、グループ全体の事業ポートフォリオマネジメントを通じて、高収益事業への投資や低収益事業の対策を行い、利益率を向上させていくことが、ROE向上への重要な要素であると考えています。PERについては、資本市場の皆様へ成長へのご期待をいただくことが重要なことと理解しております。資本市場との成長領域に関する対話を拡充し、有言実行で信頼をいただけるように努めてまいります。当社のPBRは、最低ラインの1倍前後であり、企業価値向上を目指して、グループ戦略を有言実行し、PBRのさらなる改善につなげていきたいと考えております。

資本市場との対話という観点では、2022年度以降、決算説明会資料など全社開示の改善、事業会社のバランスシートやキャッシュ・フロー、加えて一部任意開示事業の調整後営業利益、BYの経営数値など事業会社開示の充実にも努めてまいりました。PHDとしても資本市場の皆様の関心が高い事業・領域の開示を一層充実させていきます。また、2022年度より事業会社制に移行し、本年6月にも開催致しました事業会社戦略説明会などで自主責任経営を進めている事業会社が、資本市場をはじめ、ステークホルダーの皆様へ、説明責任を果たしてまいりました。今後も、事業会社の責任者が自ら資本市場に向き合い、説明責任を果たしていくとともに、資本市場の皆様からのお声を事業会社の経営に活かし、グループ全体の企業価値向上につなげていきたいと考えております。

株主の皆様に対しては、安定的かつ継続的な配当に加え、企業価値の向上によって報いていくステージにあると考えており、創出した利益を成長投資に回し、将来の利益を増やすことで企業価値の向上を実現してまいります。



環境・技術戦略

グループCTOメッセージ



健やかな地球を、一人ひとりの
幸せな生涯を、技術ではぐくみ、
お届けします

執行役員
グループ・チーフ・テクノロジー・オフィサー
(グループCTO)

小川 立夫

楠見グループCEOが掲げる「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向け、パナソニックグループは、地球温暖化進行と資源の枯渇を最重要経営課題ととらえるとともに、お客様一人ひとりの生涯にわたる健康・安全・快適にお役立ちを果たすことを目指しています。(マテリアリティ特定の詳細についてはP5「マテリアリティ」をご参照ください。)

その中で、私は、グループCTOとして、技術開発のみならず、環境、知的財産等を担当しています。

私は、Panasonic GREEN IMPACTのもと、カーボンニュートラルおよびサーキュラーエコノミーの取り組みにも引き続き注力していきます。また、くらし(健康・安全・快適)を支えるAI・ロボティクスをはじめとした技術基盤構築や活用、そして新規事業創出についてもグループCTOとしてリーダーシップを発揮し、事業会社のCTOと一緒に全体の技術マネジメント・人材育成をしながら、今後の当社事業の競争力の源泉を構築してまいります。

当社の長い歴史を振り返ると、家電やデバイス、産業機器などにおける業界標準や国際規格など、それぞれの時代における新技術の標準化をリードしてきました。さらに環境・エネルギー領域にも展開・強化を図り、特にCO₂削減貢献量についてはグローバルでの認知度向上と削減貢献に向けた企業活動が適切に評価されるための規格化を目指しています。こうした取り組みがカーボンニュートラル社会実現への貢献とお客様へのお役立ちとして評価されることで取り組み自体の加速につながると考えております。

今後のPanasonic GREEN IMPACTの取り組み、それらを支える技術開発や新規事業創出とともに、さらなる次のステップへの挑戦にもご期待ください。

▶ TCFDへの対応については「[サステナビリティデータブック2023](#)」をご参照ください。

中期計画

環境行動計画「GREEN IMPACT PLAN 2024」(抜粋)

長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」で定める2050年の目標に至るマイルストーンとして、グループ全社で事業戦略に連動した2030年度の目標値と、2022年度から2024年度までの3カ年の環境行動計画「GREEN IMPACT PLAN 2024」(下記)を策定し、取り組んでいます。

2022年度の実績として、自社バリューチェーン全体のCO₂排出量は2020年度の1億751万トンが1億2,921万トンと、2,170万トンの増加(OWN IMPACTはマイナス)となりました。スコープ1、2は、省エネと再エネの進展でCO₂ゼロ工場が31工場、削減量は36万トンと大幅に進捗しました。スコープ3は、新たに算定可能となった製品の相当分を追加したこと、空質空調機器の冷媒の影響(漏洩、廃棄)の算定を精緻化したことにより、2020年度から2,207万トン増加しました。全体を2022年度と同じ対象範囲で比べた場合は、2020年度から939万トンの削減になります。私たちは、責務としての削減の対象を的確に認識するために、継続してスコープ3の算定範囲や算定方法の見直しによる精度向上に積極的に取り組んでまいります。一方、お客様・社会のCO₂排出削減に貢献した「削減貢献量」は拡大し、可視化も進んで3,723万トンとなりました。

また資源/CE*の領域では、廃棄物リサイクル率はグローバル99%の水準を維持、再生樹脂使用量は1.24万トン、そしてCE型事業モデルは新たに4事業が立ち上がり累計10事業、となりました。

*Circular Economy (サーキュラーエコノミー)

GREEN IMPACT PLAN 2024 (2024年度、2030年度目標と2022年度実績)

項目		2022年度実績	2024年度目標	2030年度目標
		GREEN IMPACT PLAN 2024		
CO ₂ /エネルギー	OWN IMPACT 自社バリューチェーンのCO ₂ 削減量※2	▲2,170万トン※6 (939万トン)	1,634万トン	
	スコープ1、2※1	CO ₂ ゼロ工場 累計31工場	累計37工場	3,145万トン※7
		CO ₂ 削減量 36万トン	26万トン	
	スコープ3※1 (カテゴリ11)	顧客の製品使用における CO ₂ 削減量	▲910万トン	
	CONTRIBUTION IMPACT 社会へのCO ₂ 削減貢献量※3	3,723万トン	3,830万トン	9,300万トン
資源/CE*	工場廃棄物のリサイクル率※4	99.1%	99%	
*Circular Economy	再生樹脂の使用量※5 (GIP2024目標は2022-24年度計)	1.24万トン	2022-24計 9万トン	
	サーキュラーエコノミー型事業モデル/製品(累計)	10事業	13事業	

※1 GHGプロトコル(排出量の算定・報告の基準)による区分

※2 2020年度の排出量から当該年度の排出量を減算した量

※3 当社グループの製品・サービスが導入されなかったと仮定した場合のライフサイクル排出量から導入後の排出量を差し引いた量。電気の排出係数はIEC2021で算出

※4 再資源化量/(再資源化量+最終処分量)

※5 当社グループの製品に利用された再生樹脂に含まれる再生材の質量

※6 スコープ1、2とスコープ3カテゴリ11に加えてカテゴリ1(調達)やカテゴリ12(廃棄)などの増減分を含む。カッコ内は20年度(起点)を22年度対象と同じバウンダリで算定した場合

※7 電気の排出係数はIEA World Energy Outlook 2°Cシナリオで算出

環境・技術戦略

Panasonic GREEN IMPACT進捗① OWN IMPACT 1.1億トン

自社バリューチェーンのCO₂削減取り組み

2022年1月に発信した当社グループの環境に関する長期ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」では、CO₂排出量「OWN IMPACT」として自社バリューチェーン全体の排出量約1.1億トン※¹をエネルギー削減の加速で徹底して削減し、2050年の自社バリューチェーンにおけるカーボンニュートラル実現に向けて、2024年度に2020年度から1,634万トンのCO₂排出削減を目指します。2030年度までに全事業会社で自社拠点におけるCO₂排出量を実質ゼロ※²とすることで、当社グループが販売した製品の使用によるCO₂排出量を2030年度までに2019年度比で30%削減することを中期目標・環境行動計画GREEN IMPACT PLAN 2024 (GIP2024)としています。

当社グループでは、2022年度に新たに22工場がCO₂ゼロを達成し、2018年度以降、合計31工場でCO₂ゼロを達成しました。GIP2024の目標である「CO₂ゼロ：37工場」に向け、順調に推移しています。

販売した製品の使用によるCO₂排出量は9,503万トンあり※³、気候変動の抑止に対する当社グループの最大の社会的責務と考えます。そのような中、省エネ性能の優れた製品開発が認められ、パナソニック株式会社 空調空調社では、一般財団法人 省エネルギーセンターが主催する「2022年度省エネ大賞」において、省エネルギーセンター会長賞を受賞しました（2023年度モデル LXシリーズ）※⁴。省エネ大賞の受賞は2年連続で、家庭用ルームエアコンでは、2022年度唯一の受賞です。

購入した製品・サービスによるCO₂排出量は2,155万トンあり※³、排出量削減に向けた取り組みとして、2009年度よりサプライチェーン連携で購入先様とともにECO・VC 活動※⁵に取り組んでいます。この活動は、当社グループと購入先様が協働して当社グループ商品や購入先様の環境負荷削減と商品力強化・

合理化成果獲得の両立を目指す活動で、2022年度は購入先様より264件（8万t-CO₂相当）の提案事例がありました。

輸送におけるCO₂排出量は95万トンあり※³、モーダルシフトや低公害車の導入、バイオディーゼル燃料の導入、直送化等による輸送距離の削減、積載率の向上を物流パートナー様と連携しながら重点的に取り組みを進めています。

※¹ 2020年度実績値

※² 従来から継続する省エネ活動等により削減努力をしたうえで、省エネ・再エネ由来のクレジットや電力証書を活用し、事業活動によるCO₂排出量を実質ゼロになる工場を当社グループではCO₂ゼロ工場としています。

※³ 2022年度実績値 <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/pdf/sdb2023j.pdf>

※⁴ 「2022年度省エネ大賞」を受賞 <https://news.panasonic.com/jp/topics/204984>

※⁵ ECO・VC 活動：Value Creation Activity

コラム

CO₂ゼロ工場の拡大

全事業会社において、自社拠点の2030年度CO₂排出量実質ゼロに向けたマイルストーンの策定、取り組みを推進しています。

当社グループが取り組むCO₂ゼロの工場づくりでは、CO₂削減を確実に実行するためのプロセスとして、①省エネ（計測器による可視化で稼働ロス削減、AIエネルギー自律制御）、②再エネ利活用（創蓄連携システム、水素燃料電池ソリューション）、③再エネ（再エネ100%電力、環境価値）調達の優先順位で推進します。

具体的には、まず従来から継続する省エネ活動や、FEMS（Factory Energy Management System）などの先進的省エネ技術、生産性向上、革新的モノづくり等を推進します。さらに、太陽光発電システムや蓄エネルギー機器、純水素型燃料電池等により再生可能エネルギーの利活用を推進、100%再生可能エネルギー由来の電力を調達します。削減努力をした上での残余排出分については、環境価値の調達を組み合わせることで、工場でのモノづくりによるCO₂排出量を実質ゼロとすることをグローバル全工場で実現します。事例として、中国のパナソニックエレクトロニクスデバイス 江門（有）（PEDJM）では、2021年度に計3.94MWの太陽光発電システムを導入、2022年度は高効率な空調システムの導入、循環水ポンプのインバーター化等の省エネ施策を実施しました。また、パナソニック エナジー インド（株）（PECIN）では、エア漏れ活動の継続、生産設備の最適制御等の省エネ取り組みに加え、2022年度に350kWの太陽光発電設備を導入しました。各拠点ともI-REC証書やカーボン・クレジットの活用でCO₂排出量を実質ゼロとしました。

さらなるCO₂ゼロ工場の拡大に向け、太陽光発電システムの導入を進めており、2022年度にパナソニックくらしアプライアンス社八日市拠点では、PPA（Power Purchase Agreement：電力販売契約）モデルを採用しました。設置した太陽光パネルは2,658枚、発電能力は997kWにおよび、22.4kWの蓄電池を備えて発電電力の有効活用を図る予定です。



PEDJMの太陽光発電システム



PECINの太陽光発電システム

環境・技術戦略

Panasonic GREEN IMPACT進捗② CONTRIBUTION IMPACT 1億トン

社会への削減貢献の取り組みでは、2030年度、9,300万トンの削減貢献インパクトに向けて、電化、エネルギーを効率よく活用する製品開発、脱炭素エネルギーとして水素の利活用、製品の置き換えにより、グローバルのさまざまな領域でCO₂排出削減に貢献します。

電化による環境車の普及・脱化石燃料

カーボンニュートラルの実現に向けて、モビリティの電動化は効果が大きく、当社車載電池事業のCO₂削減貢献量はグループ全体の6割を占めます。当社が注力する北米では、EV市場の拡大が見込まれ、米国政府もEVサプライチェーンの構築を国策としています。車載電池事業では、2030年度CO₂自社排出量の実質ゼロ化に加え、材料輸送距離の短縮により、北米サプライチェーンのCO₂排出量を2030年度半減（ネバダ工場・2022年度比）、さらに、カンザス州に新工場を設立しEV用車載電池の供給能力拡大によりモビリティの電動化を促進し、2030年度には2022年度から5倍の5,900万トンのCO₂削減貢献を目指します。



カンザス工場完成イメージ

一方 欧州では急激に脱ガス化が進んでおり、当社は、エネルギー源をガスから電気に変えることでCO₂排出削減につながるAir-to-Waterを軸に、空質空調事業を欧州市場に拡大します。特に、低温での暖房能力維持やIoT遠隔監視機能等の優位性を活かした事業基盤の強化を進めており、チェコ工場をAir-to-Waterの新生産拠点としてグローバル100万台の生産体制に拡充します。さらに、欧州冷媒規制強化を先取りし、日系メーカーで初めて自然冷媒製品を投入しています。

エネルギー利用の効率化・最適化

使用時のCO₂排出量が多い照明では、従来からの平面照度空間の明るさを指標に加え、快適性を損なわない光制御・適所適光により空間を演出することで、最大30%の省エネでCO₂削減貢献に繋がります。

水素による脱炭素エネルギーの普及

滋賀県草津拠点では、純水素型燃料電池と太陽電池を組み合わせた自家発電により、事業活動で消費するエネルギーを100%再生可能エネルギーで賄う「RE100ソリューション」の実証を行っています。2022年2月から実証を開始した中国のパナソニック エナジー無錫（PECW）では、省エネ推進、太陽光パネル導入、再生可能エネルギーの調達により、2021年度にCO₂排出量実質ゼロを達成しました。本実証では、中長期的には300kWの中規模、1MWの大規模商用化を目指しています。

製品の置換による脱炭素効果

エネルギー利用効率の高い製品への置き換えは、製品使用時のCO₂排出量削減や系統電力の負荷を低減します。気温上昇による猛暑対策として必需品となりつつあるエアコンは2年連続省エネ大賞受賞等省エネ強化により旧製品からの置き換えに貢献しています。また、2022年にHID照明からLEDに置き換えした阪神甲子園球場では、CO₂排出量が従来比で約6割削減されました。同時に、照明塔光源による画像表示演出等が評価され、パナソニック株式会社エレクトリックワークス社が2023年第41回日本照明賞（一般社団法人照明学会）を受賞しました。



阪神甲子園球場のLEDスタジアム照明

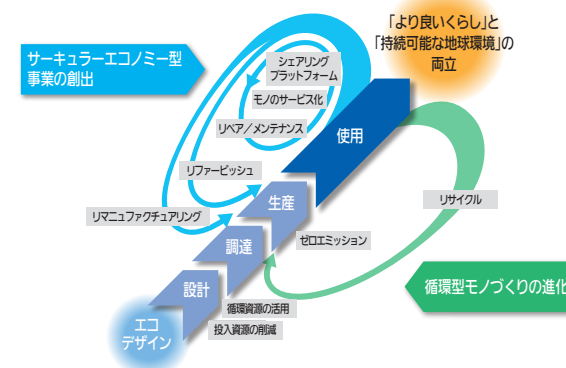
コラム サークュラーエコノミー（CE）

欧州では、持続可能な経済成長を目指すCEの実現が経済戦略の一つとして位置づけられています。当社グループが推進するCEには、CE型事業の創出と従来の循環型モノづくりの進化があり、GIP2024における目標は、CE型事業モデル／製品：13事業創出、再生樹脂使用量：90,000トン以上（2022-24年度累計）、工場廃棄物リサイクル率：99%以上です。

CE型事業には、「シェアリングサービス」、「モノのサービス化」、「リペア／メンテナンス、リファービッシュ、リマニュファクチャリング」等があり、2022年度に新たに4事業が加わり10事業を創出しました。循環型モノづくりの進化では、再生樹脂の活用に必要な部材特性対応、供給量の安定的確保、製造側の使いこなし、リサイクル技術の開発等により、2022年度1.24万tの再生樹脂を製品に活用しました。工場廃棄物リサイクル率は2022年度は99%の水準を維持し、引き続きゼロエミッションに向けた取り組みを実施します。

設計、調達、生産の各プロセスの資源効率を高め、Panasonic GREEN IMPACTに掲げる「より良い暮らし」と「持続可能な地球環境」の両立を目指します。

パナソニックのサーキュラーエコノミーの取り組みコンセプト
循環型モノづくりの進化とサーキュラーエコノミー型事業の創出により資源の有効活用と顧客価値の最大化に取り組みます





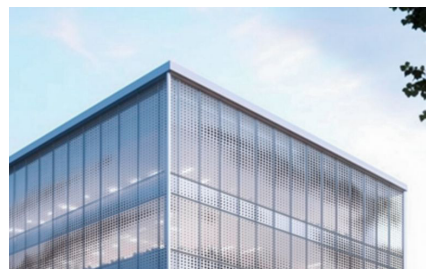
環境・技術戦略

Panasonic GREEN IMPACT進捗③ FUTURE IMPACT 1億トン

Panasonic GREEN IMPACTでは、新事業・新技術による再生可能エネルギーの最大化と最適活用で、2050年に1億トンのCO₂削減を目指しています。現在は、次世代太陽電池として期待されている「ペロブスカイト太陽電池」や、再生可能エネルギー由来の電力によって水を電気分解することでCO₂フリーな水素（グリーン水素）を作る「グリーン水素製造デバイス」等の実用化に取り組んでいます。

「ペロブスカイト太陽電池」は、従来の無機材料を使用するシリコン系太陽電池に対し、有機材料と無機材料のハイブリッド材料を使用します。その最大の特徴は、発電層が塗布により実現できることです。このため、ビルの窓や壁面などでも太陽電池として発電可能です。当社グループは、2014年度から開発に着手し、研究開発成果の一部は、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術開発機構（NEDO）の委託業務の結果から得られたものになります。

ペロブスカイト太陽電池は基板上に発電する材料を塗布・乾燥することで発電層を作成できるため、製造時のコストやエネルギーの低減が期待できます。当社では、独自の材料技術と発電層形成の製法としてインクジェット塗布法を開発しました。この技術は、塗布するレイアウトを自由に変更できることから、建材一体型太陽光発電（Building Integrated Photovoltaic: BIPV）としての活用を期待しています。既にFujisawaサステナブルスマートタウン内で技術実証を開始し、数年以内の実用化を目指しています。



建材一体型太陽光発電（BIPV）の適用イメージ

（2023年8月31日付プレスリリース「[世界初、ガラス建材一体型ペロブスカイト太陽電池 Fujisawa サステナブル・スマートタウン内で長期実証実験を開始](#)」をご参照ください。）

一方、「グリーン水素製造デバイス」については、水素の生成装置設備の小型化、低コスト化、低消費電力化に取り組んでいます。水を電気分解して水素を生成させる主な方式には、アルカリ水電解やPEM（プロトン交換膜）型水電解がありますが、いずれも消費電力や設備費用に課題を抱えています。今回は、これまで取り組んできた家庭用燃料電池や純水素燃料電池の技術開発において蓄積してきた水素と酸素を反応させて電気をつくる発電に関する研究から得られた技術・知見などを活用し、燃料電池の反応とは逆に水と電気を反応させる方法で、水素と酸素を生成する研究に取り組んでいます。2023年1月のCESでアルカリ水電解の陽極向け材料デバイス技術を公開するなど、開発は着実に進んでおり、2025年には評価サンプル提供開始を目指しています。

（2023年1月5日付プレスリリース「[パナソニックグループがCES 2023に出展](#)」をご参照ください。）

コラム

完全生分解性セルロースファイバー成形材料による マイクロプラスチック削減

昨今の海洋マイクロプラスチック問題や石油利用による地球温暖化といった環境問題から、天然資源の効率的な利用や、海洋汚染の防止および大幅な削減が国連の開発目標として定められ、樹脂量の削減が世界的に求められています。

当社は、2015年から石油由来の樹脂量を減らす研究開発活動を開始、2019年に植物由来成分であるセルロースファイバーを55%濃度で、2021年には70%濃度（バイオマス度70%）で樹脂に混ぜ込む複合加工技術を開発、2022年3月には植物由来の樹脂を使用した濃度90%以上の成形材料を開発しました。さらに成形材料の完全生分解化に向けて、生分解性樹脂にセルロースファイバーを混ぜ込む取り組みを進めました。

既存の生分解性樹脂は、ポリプロピレン等の汎用樹脂と比べると強度や耐久性が低く、用途が限られています。さらにセルロースファイバーと混ぜ込むと流動性が低く、複雑な形状の成形が難しいため展開先が限られていました。そのため、植物由来のポリ乳酸を含む複数の生分解性樹脂をブレンドし、適正な添加剤を加えることにより、1mmの薄肉成形も可能な生分解性と高弾性率を両立する成形材料を開発しました。また、着色自由性が高い白色の樹脂ペレット化に成功。例えば、素材そのものを褐色化させることも可能で、木質感などの高いデザイン性も実現できます。開発した成形材料は日本バイオプラスチック協会が認証する「生分解性バイオマスプラ」マークを取得しています。

今後、完全生分解性セルロースファイバー成形材料の特徴と優位性を活かし、家電筐体や車載機構部材、高強度とデザイン性を活かした大物家電外装や美容家電、服飾衣料品や日用品、また飲料・食品容器等への展開を進めてまいります。このような取り組みにより、化石由来樹脂使用量の低減を通して持続可能社会の実現に向けた企業活動を推進してまいります。

【製品化】セルロースファイバー含有量55%の成形材料“kinari”を2022年12月より量産販売開始



kinari 55%濃度



高い着色自由性



成形プロセス技術による木質感デザイン

環境・技術戦略

Panasonic GREEN IMPACT進捗③ **FUTURE IMPACT 1億トン**

コラム

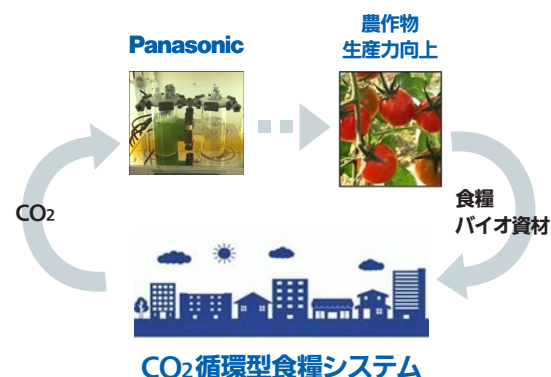
空気中のCO₂を原料に食料・環境分野で 価値を創出する取り組み

当社は、バイオテクノロジーを応用した食料・環境分野での新たな価値創出を目指しています。

当社が独自開発した光合成微生物は、光と空気中のCO₂を主原料に、植物の成長を促進させる物質を分泌生成します。当該分泌物質を含む液体資材を農作物に散布すると、光合成等が活性化し、病害耐性をも向上しながら、収穫量が1.1～1.4倍程度に増加します。食料安定生産とCO₂の吸収・固定とを両立する持続可能な食料システムの実現が期待できます。一方で、多様な自然環境における効力のばらつきや、新しい生物機能を伝統的産業である農業現場にどう無理なく普及させていくかなど、課題を一つ一つ解決していく必要があります。当社は、広く社会と連携させていただきながら、価値創出への道筋を模索し挑戦していきます。

目指す全体像

- 少ない資源からより多く
- そのためのCO₂活用



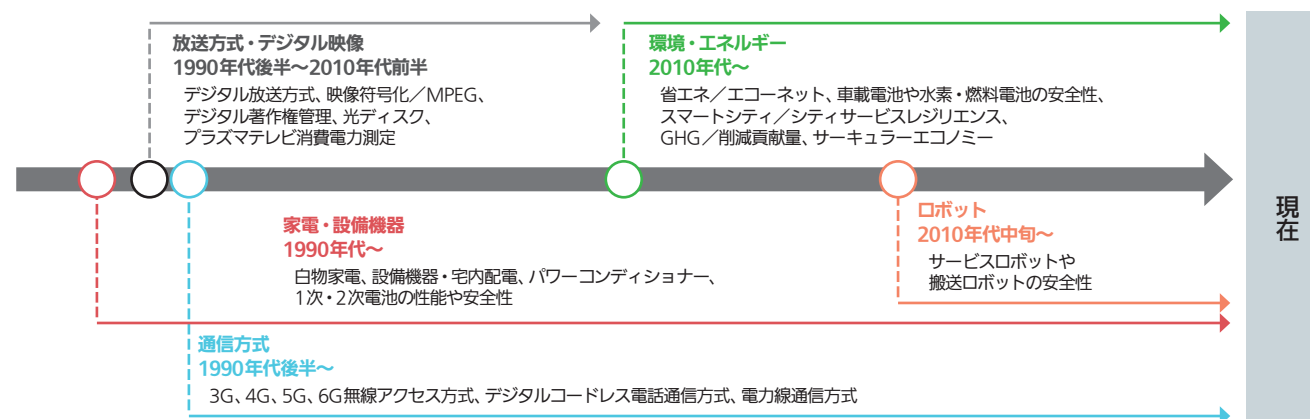
技術や事業を支える標準化活動

当社は1990年代より長きにわたり、家電や設備機器における機能安全や、放送や携帯電話などの通信方式など、日々の暮らしを支える領域・テーマに関して、グローバルでの秩序ある健全な経済活動と消費者が安全、安心して利用できる環境構築の両立を目的に、業界標準（デファクト標準）や国際標準（デジュール標準）によるルールメイキングを行う取り組みを、さまざまな標準化団体への参画、協議会やコンソーシアムの設立・推進に主導的な役割を担い、活動を行ってきました。

近年は、環境・エネルギー領域において、CO₂削減貢献量の標準化活動を推進しています。

事業活動において、CO₂排出量の実質ゼロ化が責務であるのに対して、CO₂削減貢献量は環境貢献企業を評価する新たな指標となりえます。WBCSD^{※1}では、既存製品・サービスを使い続けた場合と、CO₂削減に貢献する製品・サービスを新たに導入した場合との排出量の差分をCO₂削減貢献量と定義していますが、この定義は国際的に統一されておらず、まだ企業評価の指標ではありません。

国際標準化への当社のこれまでの取り組み



そこで、CO₂削減貢献量の価値を国際的に認知いただくための活動として、2022年11月のCOP27日本パビリオンでの議論では、「CO₂削減貢献量の指標化・国際標準化が、経済発展と脱炭素社会の両立に重要である」との合意をいただき、また、WBCSDやIEC、GXリーグ等^{※2}において削減貢献量の必要性の議論を当社がリード・発信してきました。その後、WBCSDによる削減貢献量のガイダンス発行^{※3}や、IEC規格の標準化活動開始など、標準化を目指す取り組みは目に見える形になってきています。2023年5月のG7札幌 気候・エネルギー・環境大臣会合では、「削減貢献量を認識することに価値がある」と成果文書に明記されました。

今後、削減貢献量が投資家や金融業界からも指標としての意義が認められると、環境に貢献する事業や企業への投資が後押しされ脱炭素化が加速し、この分野で強みを持つ当社が成長フェーズに乗る機会にもつながると考えており、引き続き、同じ志を持つ企業、国や業界を巻き込んだ活動を積極的に推進していきます。

※1 WBCSD：持続可能な開発のための世界経済人会議

※2 IEC：国際電気標準会議、GXリーグ：経済産業省主催、現在および未来社会における持続的な成長実現を目指す企業が同様の取組を行う企業群を官・学と共に協働する場

※3 GXリーグ「気候関連の機会における開示・評価の基本指針」

https://gx-league.go.jp/aboutgxleague/document/GXLeague_guidance_jp.pdf

環境・技術戦略

くらし（健康・安全・快適）を支える技術基盤・新事業

一人ひとりの生涯にわたる健康・安全・快適を目指して、当社は、くらしに密着した場面でデジタル・AIを応用・進化させた技術を活用し、日々のくらしへのお役立ちに貢献する技術開発を行っています。



例えば、「顔認証」技術は40年以上に渡るテレビやビデオ、カメラなど画像処理で培った画像を鮮明にする技術と、顔の特徴を学習するディープラーニング技術の応用により、世界最高水準の評価を獲得しました。セキュアな個人情報管理対応と、徹底した利用者目線のユーザビリティを追求しています。こうした世界トップレベルの「顔認証」技術を活用したオフィスや物流現場などでの入退室の管理や認証における利便性向は、ワークスペースの運用効率化や社会問題となっている物流現場での労働力不足解決に貢献しています。

ロボット活用の観点では自動走行モビリティを、AIを活用した遠隔管制システムによって、オペレーターが専門知識を待たずとも、1人で複数台の自動走行モビリティを遠隔からモニタリングや操作ができ、走行中のエラーや不意なトラブルに対応することで、さまざまなエリアでの労働力不足への対応、労働環境の改善を目指しています。

また当社では、より多くのお客様に寄り添い、AIをお届けするために、技術開発から社会実装まで、一貫したAI開発プロセスを高度化させることにより、「責任あるAI」の活用の加速も図っています。例えば、あらゆるお客様に素早くお届けする上でわずかなデータで導入できるAIや多様なフィジカル空間へ簡単に実装できるAIを技術開発中で、こうした先端的な研究成果はAI・ロボティクス領域のトップカンファレンス（ECCV、IROSなど）に積極的に応募し採択・発表しております。

さらに、あらゆるお客様の信頼にこたえるため、「人間中心のAI活用」を実現するAI倫理の設定と実践、そして信頼してお使いいただくためのAI品質保証にも取り組んでいます。特に「責任あるAI」においては“For Humans, By Humans, With Humans”（人間のための、人間による、人間に寄り添う責任あるAI利活用）を通じて「一人ひとりの生涯の健康・安全・快適」へのお役立ちを果たしてまいります。具体的には昨年制定したAI倫理原則や当社グループ横断のガバナンス体制構築に加え、倫理チェックシステムも運用をスタートさせるとともに、要素技術と開発プロセス両面からアプローチする仕組みも構築しています。

こうした世界トップレベルの技術力・事業展開力を顧客価値へとつなげていくため、AI・ロボティクス領域のトップ研究者の方々との密な連携体制や、事業へのスピーディな実装を目指し、Yoky Matsuoka（松岡陽子）率いるYohanaが有する世界トップレベルの事業展開力で先端AI技術を素早く顧客価値へとつなげる取り組みも進めています。

今後も環境貢献も含めたくらしに貢献するAI技術に注力し、「一人ひとりの生涯にわたる健康・安全・快適」に貢献してまいります。



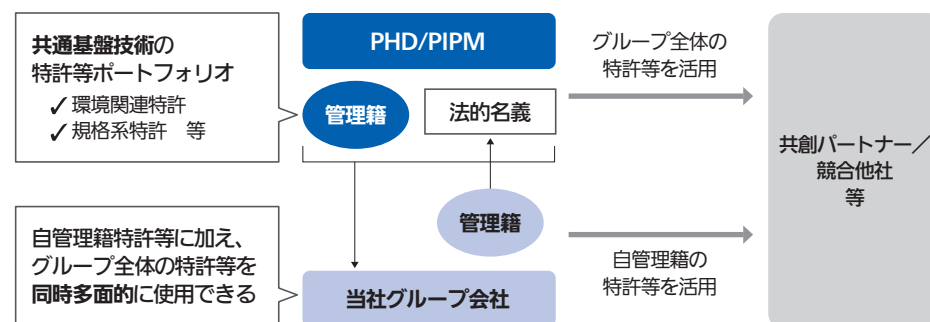
環境・技術戦略

コラム グループシナジーと環境関連技術に関する知的財産の取り組み

当社グループは、顧客ニーズ・競合会社・社会課題を起点に、現在と将来にわたる事業の優位性と安全の確保とともに社会課題の解決への貢献を目指して、知的財産戦略を推進しています。

ここで、「Panasonic GREEN IMPACT」の目標実現のためには、グループ全体の知的財産を用いた社内での共創に加え、パートナー様との共創も視野に入れる必要があります。この点、当社グループでは、パナソニックホールディングス株式会社（PHD）に特許等を集約して当社グループ全体の資産として同時多面的に使用し、活用するしくみを設けています。PHDおよびその子会社であるパナソニックIPマネジメント株式会社（PIPM）は、当社グループ全体の特許等を対外的に活用します。そして、このしくみの対象となる当社グループ会社（国内）は、みずから生み出したまたは譲り受けた特許等を、PHDへの法的な名義集約後も管理し（「管理籍」の保持）、当該特許等の費用を負担し、収益を収受します。そして、当該グループ会社は、自社が管理籍を有する特許等を対外的に活用するとともに、グループ全体の特許等を使用できることになります。当社グループでは、このしくみにより、社内外の共創等を促進しています（図1）。

（図1）グループシナジーを創出する特許等集約のしくみ



次に当社グループの環境関連特許の状況について、特許庁による環境関連技術（GX技術）を俯瞰する技術区分表（GXTI）に基づく特許情報分析において、当社グループは、全世界のGX技術全体のIPF件数（国際展開発明件数）で4位となっており、二次電池、燃料電池、水素技術などの当社グループの注力領域でも上位となっています（図2）。水素関連技術についてパナソニック株式会社エレクトリックワークス社（EW社）とPHDは連携しています。EW社は、分散型水素関連市場を念頭に、エネルギーマネジメントや純水素燃料電池に関する差別化技術の知的財産ポートフォリオ（知財PF）を構築しています。また、PHDは、グリーン水素を製造する水電解設備の低コスト化、低消費電力化に向けた貴金属フリー高活性触媒等における技術優位性をカバーし

ながら、当社グループでの事業化に加え、パートナー様との共創も視野に入れて、知財PFを構築しています。燃料電池は、1999年より本社研究部門（現PHD研究部門）にて開発を開始しました。2009年より一般販売を開始し、これまで、日本および欧州で累計約24万台を販売しています。水素関連技術についても、現在の知財PFの優位性を保持および拡大させつつ、さまざまな形での社会実装を目指します。

（図2）GXTIに基づく全世界の環境関連特許の情報分析※1

2022年 順位	GX技術全体 (IPF件数※2)	各分野 (IPF件数)		
		gxA09:燃料電池	gxA10:水素技術	gxC01a:二次電池
1	A (9,971)	C (1,535)	N (355)	B (4,937)
2	B (9,858)	E (1,065)	パナソニック (264)	A (4,613)
3	C (8,252)	G (862)	O (228)	C (2,855)
4	パナソニック (7,446)	D (772)	C (218)	D (2,168)
5	D (4,764)	J (637)	E (201)	パナソニック (2,154)
6	E (4,448)	パナソニック (588)	G (188)	三洋電機 (1,327)
7	F (3,831)	A (444)	P (177)	R (1,110)
8	G (3,640)	K (443)	Q (175)	S (1,003)
9	H (3,521)	L (420)	J (135)	G (974)
10	I (3,109)	M (315)	D (129)	T (970)

※1 特許庁「令和4年度GXTIに基づく特許情報分析（要約）」2023年3月（下記URL）に基づき当社にて作成

*tokkyo-joho-bunseki_houkokusho-youyaku.pdf (jpo.go.jp)

※2 IPF件数とは、複数の国・地域へ出願された発明、EPOへ出願された発明又はPCT出願された「発明の数」。（上記資料P1参照）

さらに、パナソニック知的財産部門は、そのパーパス「無形資産を巡らし、価値に変えて、世界を幸せにする」を実現するべく、新たな取り組みを進めています。その一環で、2023年9月に、当社グループの保有する数万件の知的財産情報に基づく検索システム「技術インデックス」を公開します。気候変動等の社会課題への対応は、当社グループだけで対応できるものではありません。パナソニック知的財産部門は、無形資産を巡らせる動きが起点となり、さまざまなステークホルダーが動き出し、つながりあい、社会にイノベーションが生まれ、世界が幸せになる、そのような未来を信じて、今後も取り組みを進化・深化させていきます。

※パナソニック知的財産部門ウェブサイト：

<https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/intellectual-property.html>

※サステナビリティデータブック2023「知的財産」

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

PX (Panasonic Transformation)の取り組み



デジタルと人の力で
「くらし」と「しごと」を
幸せにする

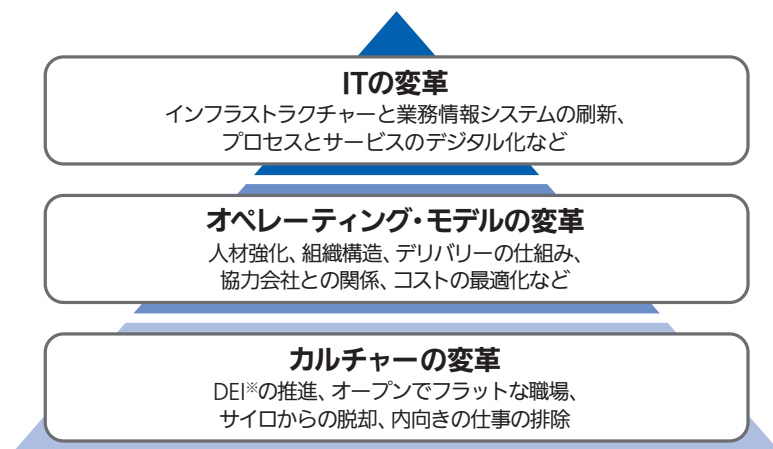
執行役員
グループ・チーフ・インフォメーション・オフィサー (グループCIO)
玉置 肇



“Panasonic Transformation”のさらなる加速へ

当社グループでは、“デジタルによる変革”を経営の重要戦略と位置付け、全社変革のアイコンとして2021年5月より“PX:Panasonic Transformation”を推進しています。当社の100年超の歴史が生み出す負の遺産（陳腐化したIT、内向きの業務、旧態依然とした習慣など）を従来の延長線上ではなく、抜本的に見直し、経営基盤を強化することにより、グループとして新たな価値を生み出し、従業員とお客様の「幸せのチカラ」となりたい。私はその思いで、楠見グループCEOのオーナーシップの下、経営戦略・事業戦略に基づいてPXを推進しています。

変革のフレームワーク



✖Diversity, Equity & Inclusion

『PX: 7つの原則』の策定

当社グループでは、“真のDX”の実現に向け、24万人の従業員一人ひとりが主役として参画する活動とすべく、2023年3月にパナソニック ホールディングス株式会社（以下、PHD）と事業会社・分社の経営幹部による合宿を開催しました。事業戦略・事業ポートフォリオの転換を支える土台としてのPXを、全社の経営アジェンダとし、企業価値向上に結びつけるための集中検討を行い、『PX：7つの原則』を策定し、経営幹部合宿の場で経営幹部全員がコミットメントの意思表示の署名をしました。

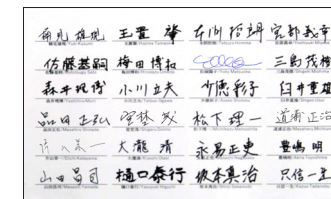
Panasonic Group

PX: 7つの原則



- 1) グループの重要な経営資源であるデータを、ステークホルダーの「幸せの、チカラに。」つなぐ
- 2) 経営者がデータの利活用と業務プロセスに責任を持つ
- 3) 「お客様を誰よりも理解する会社」になるために、顧客接点の多様性を活かし、データを徹底利活用する
- 4) 業務プロセスを絶えず進化させ競争力の源泉とする
- 5) システム化の前に、現場の業務プロセスの現状を把握し、標準化の範囲を明確にする
- 6) 標準化の定義を明確にし、経営者がコミットする
- 7) 現場も含めたグループ内で、データ・テクノロジーを利活用できる人材を増やし支援する

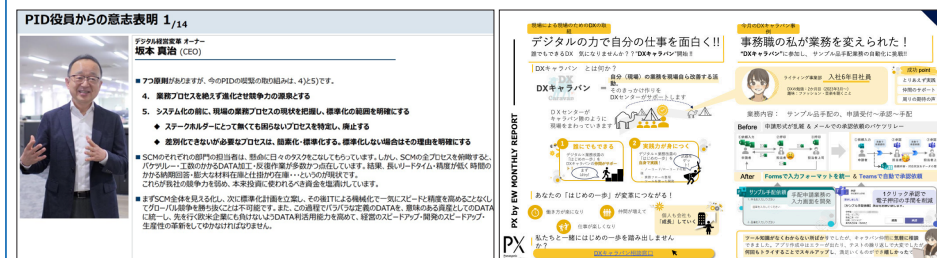
経営幹部による署名



事例

『PX: 7つの原則』の具現化

PHDと各事業会社が『PX：7つの原則』の具現化に向け、各社の事業方針・行動指針の策定などを行っています。また、経営幹部がそれぞれ『PX：7つの原則』を自らの言葉で表し、従業員へ発信し、啓蒙・浸透の取り組みを図っています。

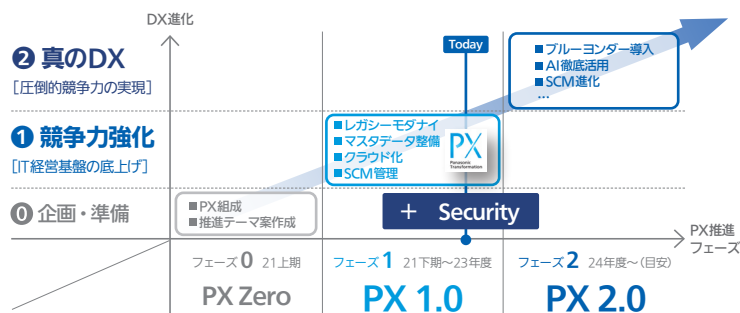


PX (Panasonic Transformation) の取り組み

“真のDX”に向けてのフェーズチェンジ

2021年度から2023年度までの2年間は、IT経営基盤の底上げのための基本的な足元固めに注力し、「情報基盤」と「情報システム」の組織およびサプライチェーンの変革に取り組み、続々と成果を創出しています。「PX1.0」にて定めた施策が完了次第、「PX2.0」へ移行し、最新デジタル技術の活用によるビジネスモデル変革や新たなビジネス創出・価値創造に向けた取り組みへの進化・拡大へ順次移行していきます。「PX2.0」に取り組んでいる事業会社の中には、新たなビジネス創出の事例も出てきており、今後“真の事業成果”へ結び付けていきます。

PXの変革フレームワーク



ITの変革

業務システム・業務プロセスの徹底化・標準化を実現する取り組みと並行しながら、「レガシーシステムのモダナイゼーション」「マスタ・データ整備」「クラウド活用」「サプライチェーン・マネジメント整備」の4つのプログラムでITそのものの変革を進めています。具体的な成果は以下となります。（2023年6月末現在）

- グループ共通の重点施策となる合計170テーマの内、85テーマが完了（50%）
－ 43万時間以上の間接業務効率化や42万枚以上のペーパーレス化などを実現
- データ活用人数460%向上（前年比）
- 全OSのクラウド化率40%の目標に対し、57%がクラウドシフト完了 等

オペレーティング・モデルの変革

競争力を生み出すITを効率的・持続的にデリバリーするために、情報システム部門とその経営リソース「ヒト・モノ・カネ」まで踏み込んだ「オペレーティング・モデルの変革」を推進しています。具体的には、「ITの経営アジェンダ化」「人材マネジメント刷新」「ベンダーガバナンス」「IT中核会社変革」など7つのプログラムに取り組んでいます。具体的な成果は以下となります。（2023年6月末現在）

- 全世界約3,900名のITプロフェッショナルに共通の12の人材類型を定義・人材類型別研修を開始
- グローバルベンダーとの戦略調整・関係構築のプロ化により、コスト削減と品質強化を推進

カルチャーの変革

「One Panasonic IT」「フラットでオープンな職場」「ゼロ・トレランス（心理的安全性の確保）」「内向き仕事の排除」を社内外で継続的に発信しながら、負の遺産である「組織重力、伝統の呪縛、残存する昭和的な働き方」の刷新に取り組んでいます。具体的な成果は以下となります。（2023年6月末現在）

- パナソニック オペレーショナルエクセレンス株式会社をモデルにホワイトカラーにおけるアジャイルの「小変革」に取り組み、年間4,300時間の業務を効率化
- また、アジャイル実践塾・道場を運営し、塾生61名を輩出し、アジャイル手法を用いた現場カイゼンを実践・アジャイル関連資格取得者延べ80名 等

事例 AIアシスタントサービス「PX-AI」の全社展開

パナソニック コネクト株式会社のAIアシスタントサービス「ConnectAI」をベースに、当社グループ版AIアシスタントサービス「PX-AI」を構築し、2023年4月よりグループの国内社員約9万人を対象に提供し、3カ月で約70万回以上/3万人以上の社員が利用しています。2023年7月より欧州・中国を除く海外拠点へ展開し、グローバルの社員約17万人に提供範囲を拡大しました。当社は、最先端のAIテクノロジーの導入と業務への適用をグループ全体へ波及させることで、技術職だけでなく製造・営業などさまざまな部門の社員の生産性向上と業務プロセスの絶え間ない進化を実現するとともに、社員のアイデア・夢の実現や新たなビジネスアイデア創出への挑戦を促進しています。

PX-AIトップ画面



サイバーセキュリティ対策のさらなる強化

DXのみならずすべての企業活動がリスクにさらされているサイバーセキュリティ対策については、これまで当社では情報システム、製造システム、製品セキュリティの3機能の各担当部門がサイバーセキュリティ対策・推進を担っていました。2023年度より、3機能の有機的統合を図り、One Panasonicで事業全体を見据えた、網羅的な対策を加速的・集中的に取り組んでいます。また、当社製品の信頼性を高め、さらなる社会の安定に貢献する上で、3機能の人材の緊密な交流を通じて、サイバーセキュリティ人材の育成にも注力しています。

なお、サイバーセキュリティは、「マテリアリティ特定プロセスを経て、グループにおける「最重要課題」のひとつに特定しています。（マテリアリティ特定の詳細についてはP5「マテリアリティ」をご参照ください。）



人事戦略

グループCHROメッセージ



安定した「社員のウェルビーイング」を実現し、一人ひとりが活きる経営を実践する

執行役員
グループチーフ・ヒューマン・リソースオフィサー（グループCHRO）
DEI(Diversity, Equity & Inclusion)推進担当
三島 茂樹

当社グループは、創業以来、人材を重要な資本として捉える「人的資本経営」の考え方を大切にしてきました。それは一人ひとりが自主責任感に基づき挑戦する社員稼業と、互いに関わりあうべきことを言い知恵を出し合う衆知経営からなる自主責任経営です。私たちはこの経営基本方針の実践をグループ共通の経営戦略とした上で、事業会社が競争力を磨き上げることで、当社グループの存在意義である「物と心が共に豊かな理想の社会の実現」を具現化していきます。

そして、このグループ共通の経営戦略である自主責任経営の前提と位置付けているのが、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、つまり「社員のウェルビーイング」です。この実現をグループ共通の人事戦略とし、「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、付加価値を創出します。付加価値は財務指標を用いた生産性指標でもモニタリングします。

なお、「社員のウェルビーイング」は、マテリアリティ特定プロセスを経て、当社グループにおける最重要課題の一つと特定しており、自主責任経営の前提となるものです。

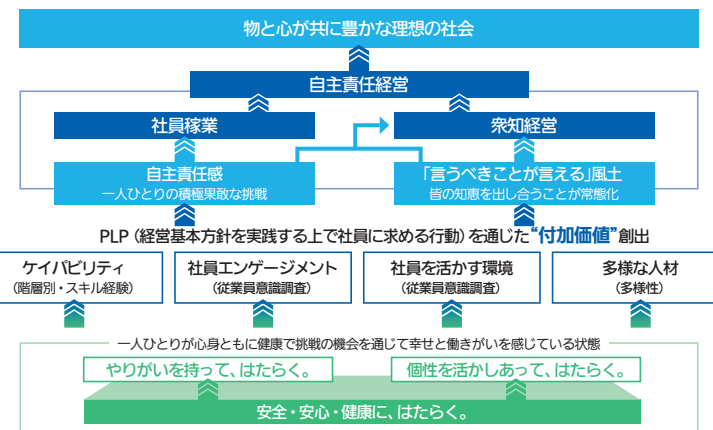
（マテリアリティ特定の詳細についてはP5「マテリアリティ」をご参照ください。）

パナソニックグループが目指すもの

グループ共通の経営戦略：
経営基本方針の実践

“付加価値”を高める
4つの要素

グループ共通の人事戦略：
社員のウェルビーイング



付加価値を高める4つの要素

私たちは、さらなる経営基本方針の実践に向け、社員に求める行動指針として「Panasonic Leadership Principles」を制定し、具体的な行動を通じて、より高い付加価値を社会に創出していきます。そしてこの付加価値を高める重要な4つの要素が、「ケイパビリティ（階層別・能力開発）」「社員エンゲージメント（自発的な挑戦意欲）」「社員を活かす環境（能力を活かし、働きやすい環境）」「多様な人材」です。前述しました「社員のウェルビーイング」の実現がこの4つの要素の源泉となります。

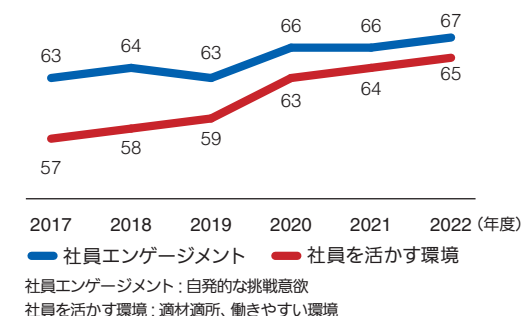
グループ共通の最重要指標（KPI）

当社グループは、上記「社員のウェルビーイング」を実現するための3つの柱の取り組みに紐づく指標を設定して、特に「社員エンゲージメント」および「社員を活かす環境」を示す指数、女性管理職比率（日本地域）、労働災害の件数、の4つをグループ共通の最重要指標と定めています。

「社員エンゲージメント」および「社員を活かす環境」を示す指数は、「従業員意識調査（以下、EOS）」で測定する肯定回答率（%）です。これは社員の意識を定点観測する取り組みとして毎年

従業員意識調査の推移（グループ全体）

「社員エンゲージメント」「社員を活かす環境」肯定回答率（%）



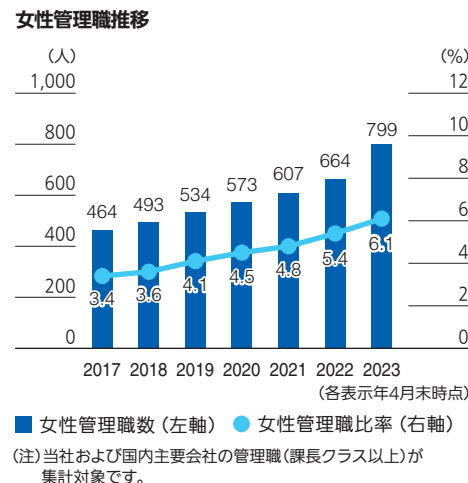
人事戦略

グローバル全社員を対象に実施している調査（2022年度の回答者数は約15万人）です。調査結果は年々上昇傾向にあり、2022年度の「社員エンゲージメント」指数は67%（前年度は66%）、「社員を活かす環境」を示す指数は65%（前年度は64%）でした。今後も3つの柱の取り組みを継続し、グローバル最高水準を目指します。

（「社員エンゲージメント」「社員を活かす環境」の指数を測定するための具体的な質問項目については、[サステナビリティデータブック2023](#)をご参照ください。）

また、女性管理職比率（日本地域）は6.1%（前年度は5.4%）です。今後も継続してDEI推進し、より多くの女性を登用することを通じて管理職層における多様性の確保を目指します。

労働災害の件数に関しても、死亡災害件数は前年度に引き続きグループ全体で0件、重篤および重大災害件数は国内3件、海外5件（前年は国内4件、海外6件）です。今後も継続して安全・安心・健康な職場づくりを推進し、死亡災害、重篤災害および重大災害の撲滅を目指します。



安全・安心・健康に、はたらく。 —安全・安心・健康な職場づくり

安全・安心な職場づくり

職場に潜む労働災害や疾病の潜在リスクを洗い出し、優先度の高いものから確実にリスク低減すべく、労働安全衛生法を前提に、機械設備や有害物質等へのリスクアセスメントを年1回以上定期的に実施しています。

健康経営

グループ全体に「健康メッセージ」を発信し、社員のウェルビーイングの実現に向けた健康投資を強化する方針を明確化するとともに、日本地域では各事業会社が主体となり会社、労働組合、健康保険組合が一体となった「健康パナソニック活動」を通じてさまざまな取り組みを推進しています。

コンプライアンスの徹底に向けたハラスメント防止の取り組み（日本地域）

社員が自らの手でハラスメントのない、誰もが誇りを持てる会社をつかっていくため、男女雇用機会均等法、育児介護休業法、パワハラ防止法等の関連法令を踏まえたハラスメント防止の取り組みを強化

しています。

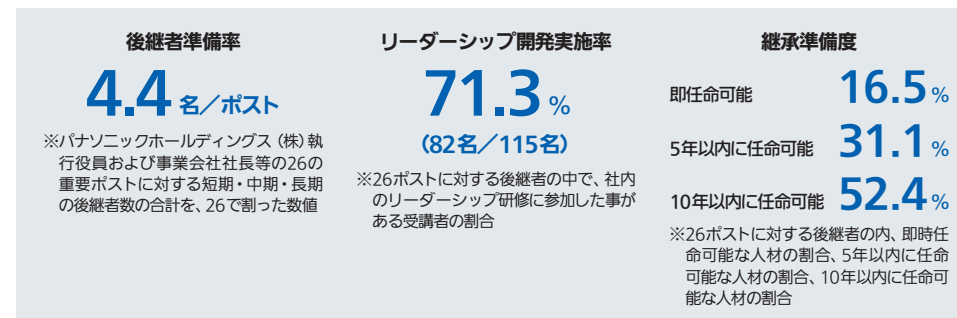
- ・ハラスメントゼロ月間（12月）を設定し、ハラスメントに関する情報の周知活動を実施。
- ・ハラスメント行為の抑止を目的に懲戒関連規程の改定（ハラスメント行為に対する懲戒処分の厳格化）をグループ共通の取り組みとして推進。
- ・2021年以降は相談窓口設置に向けた取り組みを行い、これまでに相談窓口担当者研修、相談窓口実務者研修を実施。
- ・2023年7月からハラスメント防止に特化した研修をグループ全社員を対象に実施。

やりがいを持って、はたらく。 —自発的な挑戦意欲と自律したキャリア形成支援

経営者づくり

当社グループの持続的な成長を実現するには、事業を牽引する多様な経営者が必要不可欠であり、そのために中長期にわたる後継者のパイプラインづくりを推進しています。グループレベルでの具体的な活動として、PHD執行役員および事業会社社長等の26の重要ポストを対象として、「早期発掘」と「適所適材」を基本に、国籍、経歴、性別、年齢等の属性に限らない多様な人材の発掘・育成・配置・モニタリングを複眼的に議論・推進しています。現在、このグループタレントマネジメントコミッティーでは、短期・中期・長期それぞれの視点から選出された100名規模の後継者のキャリア開発に取り組んでいますが、今後もこの後継者群の質・量・多様性の充実を目指して取り組みを進めていきます。

また、各事業会社内においても同様のタレントマネジメントコミッティーを設け、事業部長等の各事業会社内の重要ポストに対する後継者の発掘・育成・配置・モニタリングを複眼的に議論・推進して、グループ全体最適での経営者づくりとの連動を図ります。





人事戦略

報酬体系（日本地域）

当社グループでは、前年度の会社業績を反映して、当年度の賞与水準を決定する、業績連動型の報酬体系を採用しています。報酬決定における会社業績の反映度合いは、より上位の幹部階層になるほど高くなります。また、個人ごとの賞与額は、担当業務における前年度の個人の実績も反映して決定します。このように会社業績や個人の実績を一定の範囲内で報酬に反映することで、業績・実績向上に向けた意欲喚起につなげています。

（報酬についてはP44「報酬」をご参照ください。）

グローバル人材の育成

各国・地域では、ビジネスリーダーの育成強化に向けて、日本地域と連携しながら、独自の選抜型の幹部開発研修を企画・運営しております。例えば、欧州では、15か月にわたる人材育成プログラム「Next Generation Talent Program（NGTP）」を実施しています。経営基本方針やダイバーシティに関するワークショップ、実際のビジネスプロジェクトの立上げ・推進、メンタリングとコーチング等内容は多岐にわたり、参加者は総合的なビジネス知識・スキルの向上のため、欧州内の他の関係会社の社員とバディを組んで研修に取り組みます。また、日本地域においては、グローバル地域の基幹シニアマネージャー（ダイレクター、GM、マネージャーなど）を対象に「Senior Management Development Program（SMDP）」を開催し、直近では2023年3月に11ヵ国から27名が受講しました。

また、グループ全体を対象とした「Panasonic Global Mobility Policy」という地域間の異動規程を整備し、海外社員の日本勤務や地域間異動のプログラムも実施しています。

キャリア形成支援（日本地域）

「やりがいを持って、はたらく。」の基本は、自ら手を挙げてチャレンジすることと考えているため、一人ひとりの自発的な挑戦意欲、自律したキャリア形成を会社として支援しています。その結果、2022年度はグループ横断の公募異動（転籍）や複業（他部門の業務を兼務）などに約2,000名の社員が手を挙げ、うち約500名が挑戦しました。これらはグループ共通の制度として持株会社化以前より継続的に取り組みながら、各事業会社においてもさらなる展開を図っています。なお、こうした一人ひとりの成長や挑戦を支援するグループ共通の取り組みのひとつが「A Better Dialogue」です。本人と上司との対話の「質」と「量」を高めるこの取り組みは、一人ひとりの想いを引き出す1on1 Meetingに加え、「キャリア・能力開発」、「目標管理」、「コンピテンシーレビュー」の3つの仕組みで構成されています。こうした多様な対話機会の提供を推進し、2022年度は日本地域では実施率78%、満足度84%と高い成果を上げています。また、社員一人ひとりがその個性や能力を最大限に発揮し、働きがいが高められるよう、入社前後からオンボーディング、キャリア開発、評価、昇進、異動・出向などのさまざまな場面において一人ひとりの体験価値を高め、挑戦し活躍できる機会づくりを推進しています。

グループ内公募等の実績推移

（人）

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
グループ内公募（応募実績）	1,840	1,329	1,018	301	1,936
グループ内公募（異動実績）	551	302	252	81	466
複業（異動実績）	44	53	91	122	38

※グループ共通の制度利用実績の推移。なお、2021年度は事業会社制（持株会社制）への移行に伴う応募受付停止により一時的に減少。

個性を活かしあって、はたらく。 —Diversity, Equity & Inclusion（DEI）の推進

トップコミットメント

トップコミットメントとは、経営者自らがコミットし、事業戦略に織り込んでDEIを推進していくことです。

・グループDEI推進委員会

「一人ひとりが活きる経営」の実現に向け、各事業会社社長がDEIの推進にコミットし、事業戦略として取り組みを推進していきます。その一環として、2021年度より「グループDEI推進委員会」を新設。これは、経営者が対処すべきDEI課題の共通認識を持ち、グループ共通の取り組みについて継続的に対話する場です。グループCEOがチェアパーソンを務め、各事業会社社長と社員が参加します。この場で主要なアクションを決定し、推進していきます。2022年度は、LGBTQや障がい、病気など多様なテーマについて対話し、各事業会社のアクションの好事例を共有しながら、DEIの取り組みを加速させました。

インクルーシブな職場環境づくり

インクルーシブな職場環境づくりとは、一人ひとりが多様な個性を尊重し、それが活きる職場環境をつくっていくことです。

・グループDEIフォーラム

一人ひとりがDEIについての理解と共感を高め、行動につなげる機会とすることを目的とした社内イベントです。「話そう。気づこう。越えよう。」をスローガンに、「DEIは『自分自身のこと』であることに気づき、一人ひとりが本気になる」ことを目指して、2021年度より毎年開催しています。2022年度は延べ14,000人以上の社員がオンラインのLIVE配信を視聴しました。

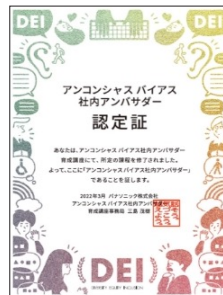




人事戦略

・アンコンシャスバイアストレーニング

「アンコンシャス バイアス（無意識の思い込み）」とは過去の経験や見聞だけをもとに、知らず知らずのうちに偏ったものの見方をしてしまうことです。日本地域では誰もが持っているこの思い込みの存在について学び、気づく研修を実施し、一方的なものの見方や捉え方を変えたり、他の可能性について考えをめぐらすことを通して、職場でのコミュニケーションを見直し、誰もが働きやすく、一人ひとりの多様性が活きる職場風土の醸成を図っています。2023年4月現在、アンコンシャスバイアス社内アンバサダーとして約110名が日々研鑽を積んでいて、2022年度以降、継続的に日本地域の約6万人の社員に対してトレーニングを実施しています。そのほか、北米、欧州地域やブラジル、インド、シンガポール、ベトナムにおいてもそれぞれの地域・国の事情に応じてトレーニングを展開しています。



一人ひとりへのサポート（日本地域）

・働く「時間と場所」の選択肢拡大

グループ各社において、それぞれキャリアやワーク・ライフ・バランスを後押しする「働き方の選択肢拡大」に取り組んでいます。例えば、1日の最低労働時間の撤廃により働く時間や曜日を柔軟に選択できる制度を導入し、週休3日や4日といった柔軟な働き方を可能としています。このような働き方の導入や、キャリア開発のための勤務制度の拡大により、他社副業やボランティア、自己学習など、自律したキャリア形成に向けての個人の挑戦を後押ししています。また、フルリモート勤務の推進により通勤圏外からの勤務を可能とするなど、働く場所の選択肢拡大にも取り組んでいます。これにより育児・介護やパートナーの転勤等のライフイベントとキャリアの両立を実現しています。

多様なニーズにきめ細かく対応し、選択肢を拡大する



・ジェンダーの公平性の推進

当社グループでは報酬体系上、性別による格差はありません。一方で、とりわけ日本地域では、上級の管理職や意思決定をする職位において、より多くの女性を登用する必要があることを認識し、多様性の確保に注力しています。このため、前述のインクルーシブな職場環境づくりに加え、評価や登用のあり方について公平性の観点から見直しを図っています。また、女性社員向けの勉強会、女性リーダー向けのキャリアアップセミナーの開催、ロールモデルの価値観や仕事観にふれる機会づくりなどにも取り組んでいます。さらに、希望する誰もがライフイベントとキャリアを両立できるよう制度の整備と職場風土の醸成に取り組んでいて、男性の育児休業の取得促進策もその一つです。



・社員の自発的なコミュニティ活動

当社グループでは、さまざまな個性をテーマに、3,000名を超える社員の自発的なコミュニティが事業会社や部門を越えて多彩な活動を展開しています。

例・キャリアクロスオーバー：キャリア入社者が組織や業務を越えてバーチャル同期となり相談しあえるコミュニティ

- ・Panasonic Women's Network：自分の強みを活かして会社に貢献したいと考えている女性社員中心のコミュニティ
- ・Panasonic Rainbow Network：LGBTQの当事者とその支援者・サポーターのためのコミュニティ
- ・ダイバーシティ・ネットワーク：障がいのある社員が生き生きと働き、能力を発揮できる組織となることを目指すコミュニティ
- ・Panasonic デフ会/Silent Lab：聞こえる人、聞こえない人がともに働きやすい環境づくりを考え、変えていくコミュニティ

これらは一人ひとりが互いにサポートしながら、グループ内に広く知見や取り組みを発信し、誰もが個性を発揮できる職場環境をつくり上げることにつながっています。会社としても2022年度のグループ横断CEO表彰を授与するなど、その活動の重要性を認識し活動を後押ししています。



人権の尊重の取り組み

詳細は、[サステナビリティデータブック2023「人権の尊重」の章 \(P70\)](#)をご覧ください。

当社グループは、当社の事業活動が、多くの方々に支えていただくことで成り立っており、「企業は社会の公器である」という経営理念を掲げる企業として、こうしたすべての人々の犠牲の上に自らの発展を図ることは許されず、権利を守り、心身の健康や幸せな人生に貢献する責任があると認識しています。全世界で事業を展開しているグローバル企業として、すべての人々の人権に配慮し、事業活動において適用されるすべての法令を順守するとともに、「国際人権章典」や国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則および権利に関する宣言」で表明された国際的に認められた人権を尊重します。私たちの事業活動や製品・サービス、それらの取引などを通じて個人や労働者、社会への悪影響が想定される場合においても、その予防、軽減、是正に努めます。また、購入先様やお取引先様などに対しても、人権・労働コンプライアンスに関する当社の方針、施策への理解と実行を求め、相互に協力しながら、サプライチェーンのリスクの監視、発現の防止や軽減、是正のための適切な措置に努めます。これらの活動については外部専門家のアドバイスも参考にしています。

なお、「人権の尊重」は、マテリアリティ特定プロセスを経て、当社グループにおける最重要課題の一つとして特定しています。（マテリアリティ特定の詳細についてはP5「マテリアリティ」をご参照ください。）

方針

当社グループは、「パナソニックグループ 人権・労働方針」を定め、国際規範や事業活動・取引に適用される各国法令の順守を前提として、国際的に認められた人権の尊重へのコミットメント、人権侵害のリスクの特定・予防・是正、被害者の救済などの推進、働きがいのある労働環境の実現、これらに関するさまざまなステークホルダーの皆様との対話に取り組んでいくことを明記しています。この方針に従って、社内ルールを定め、推進体制の整備ならびに人権の尊重や働きがいのある労働環境の実現に向けた具体的な取り組みを推進しています。

責任者・体制

当社グループの人権尊重の取り組みの責任者は、グループ・チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー（グループCHRO）（兼）CSR・企業市民活動担当の執行役員です（2023年8月現在）。当社グループの執行役員は、担当する分野のサステナビリティに関わる項目を、報酬に反映させる評価指標として設定しています。2023年度、グループCHROは、人権尊重、労働コンプライアンスの取り組みを、短期および中期の業績連動報酬の指標の一部としています。

（報酬についてはP44「報酬」にも記載しています。ご参照ください。）

人権デュー・ディリジェンス

当社グループは、国連の指導原則に基づき、またOECDのガイダンスを参照し、当社事業に関わる人権への負の影響を特定、予防、軽減し、問題を是正し、その対応結果を関連するステークホルダーに説

明する「人権デュー・ディリジェンス」を実施します。

その仕組みやプロセスの策定については、社外の専門家やステークホルダーからの意見も取り入れられています。

当社グループは、バリューチェーンを含む事業活動全体での、当社事業の人権課題の特定が必要であると認識しており、優先課題の分析に着手しています。また、グローバルに広範な事業領域で事業を展開し、事業によっては裾野の広いサプライチェーンを持つことから、国や地域によってサプライチェーンで働く労働者が脆弱な立場や危険な労働環境に置かれるリスクがあると認識しています。このことから、まず自社の製造拠点およびサプライチェーンの人権課題への取り組みから開始しています。

2021年度は、当社グループ内のリスクを鳥瞰する目的で、当社グループのほぼすべての海外製造会社において、人権・労働に関する自主精査を実施しました。2022年度は質問項目の見直し・追加を行い、海外製造会社に加え、事業会社が必要と判断した国内の一部製造拠点を対象に、再度自主精査を実施しました（計127社・拠点）。特定した課題に対しては、該当の会社および拠点が2023年8月までに改善計画を策定し、パナソニックホールディングス株式会社が適宜支援を行い、2024年3月末までの是正完了を目指しています。

サプライチェーンについては、購入先様に対し、契約書や同意書により「パナソニックサプライチェーンCSR推進ガイドライン」の順守を義務付け、当該ガイドラインに基づくCSR自主アセスメントの定期的な実施を要請しています。購入先監査については、2022年度から、外部の専門家の知見を得ながらリスクアプローチの手法により、優先的に監査すべき購入先様を特定し、自社および第三者機関による購入先監査の実施を進めています。

苦情処理メカニズム

当社グループは、人権侵害に関する苦情への対処が早期になされ、救済を可能とするために、グローバルな通報窓口として、従業員および社外取引先様とその従業員の方々が対象のホットライン（32言語対応）を設置しています。この仕組みは、通報者が特定されないよう、外部の独立したシステムを使用し、通報の秘守を徹底するとともに、社内外の通報者が通報を理由に報復行為や不利益な扱いを受けることがないよう、社内規程で定めています。

国際・業界連携の取り組み

当社グループは、2022年1月より国連グローバル・コンパクトに参加しています。「人権の尊重」を含む、4分野10原則への支持を表明するとともに、人権・労働の取り組みを国際基準に則り、その進捗・成果を社会に開示することにより、説明責任を履行していきます。

また、RBA等各種業界団体に所属し、その活動を通じて信頼性の高いマネジメントシステムの構築に取り組んでいます。