

|| 企業調査レポート（ESG 統合版） ||

パナソニック

6752 東証 1 部

[企業情報はこちら >>>](#)

2017 年 2 月 14 日 (火)

執筆：フィスコアナリスト

FISCO Ltd. Analyst



FISCO Ltd.

<http://www.fisco.co.jp>

目次

■ 要約	01
■ 事業の特質と収益構造	02
■ 経営理念と中期の成長戦略	06
■ コーポレート・ガバナンス	11
■ リスクマネジメント	14
■ 社会的側面	15
■ 環境的側面	19
■ ガイドライン等への準拠、ESG にかかる外部評価など	24

本レポートは、環境省実施の環境情報開示基盤整備事業に参画している各企業が
環境情報開示システムに登録している環境情報を一部参照しています。

■ 要約

社会、環境への真摯な対応と事業変革の双方を進める

パナソニック<6752>は、日本を代表する総合エレクトロニクスメーカー。事業持株会社であり、傘下に三洋電機(株)やパナホーム<1924>などを持つ。部品から家庭用電子機器、電化製品、FA機器、情報通信機器、及び住宅関連機器等に至るまでの生産、販売、サービスを行っている。

1. 経済価値

同社の2016年3月期の連結売上高(米国基準)は、7,553,717百万円、営業利益は415,709百万円。セグメント別では、アプライアンスが売上高22,694億円、営業利益722億円、エコソリューションズが売上高16,108億円、営業利益784億円、AVCネットワークスが売上高11,698億円、営業利益747億円、オートモーティブ&インダストリアルシステムズが売上高27,086億円、営業利益1,027億円、その他が売上高6,614億円、営業利益161億円となっている。

2. ガバナンス

制度としては監査役制度を採用。取締役会は17名で構成。そのうち4名が社外取締役となっており、監査役会は社外監査役3名を含む5名で構成されている。ガバナンス強化に向けた取り組みとしては、2015年の指名・報酬諮問委員会設置のほか、2016年には取締役会の議論の活性化のために「社外取締役・監査役コミッティー」を設けている。

3. 社会価値

人材面では、事業のグローバル展開が進展するなかで、2010年度には“Global Diversity Policy”を設定するなど、人材の多様性推進には以前から腰を据えて取り組んでおり、グローバル人材の育成にも注力している。

「品質向上」の面では全社品質方針をよりどころとし、経営トップの指揮のもと万全の品質管理体制が敷かれ、「製品安全の確保」の面では総合製品安全委員会を再編し、傘下に「安全技術部会」と「安全規格部会」を設けている。また製品事故への対応にかかる社内ルールがしっかりと運用されている点は注目に値する。

4. 環境価値

環境課題への取り組みの歴史も長く、企業の社会的責任として環境に配慮した事業活動を行ないつつ、また製品・サービスを通じ、気候変動・資源・水などの環境課題の解決に取り組んでいる。

CO₂の削減では、グリーンプロダクツ(GP)として、省エネ性能の向上など持続可能な社会に貢献する商品・サービスの普及を進めており、事業の拡大を図りながらCO₂削減に貢献する取り組みとして、高く評価できる。

■ 事業の特質と収益構造

「事業部基軸の経営」を推進

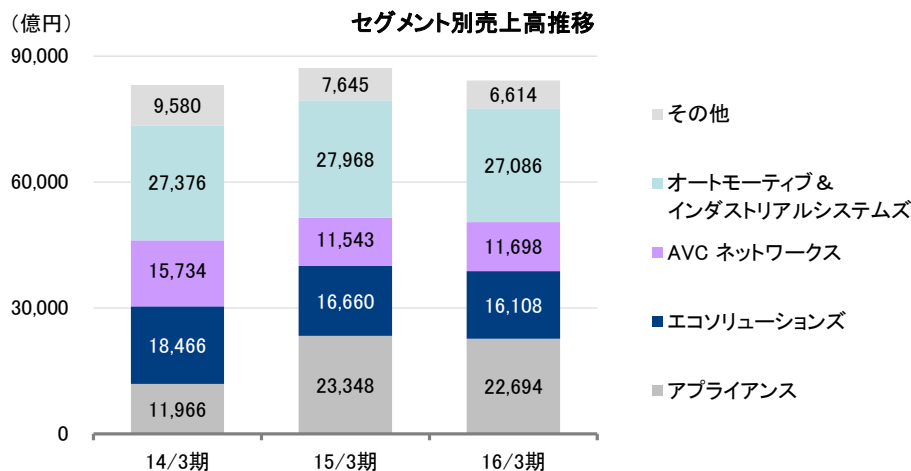
同社が取り扱う製品の範囲は電気機械器具のほとんどすべてにわたっており、「アプライアンス」「エコソリューションズ」「AVC ネットワークス」「オートモーティブ & インダストリアルシステムズ」「その他」の5セグメントにより構成されている。連結対象会社数は2016年3月31日現在で475社を数える。

事業運営としては「アプライアンス社」「エコソリューションズ社」「AVC ネットワークス社」「オートモーティブ & インダストリアルシステムズ社」の4社からなるカンパニー体制を骨格とし、それぞれのカンパニーに属する事業部が、担当する事業の開発・製造・販売の責任を負う「事業部基軸の経営」を推進している。今後は成長戦略の実現に向け、それぞれの事業部経営を進化させるとともに、各カンパニーや本社の各部門との連携を強め、事業部を超えた新規事業の創出にも積極的に取り組む。

1. 事業内容

同社の事業領域は、「家電」「住宅」「車載」「B2B」の4つの事業領域に区分されている。以前は「デバイス」を独立した事業領域と定義していたが、向き合う産業に見合う事業領域に包含させた。この4つの事業領域に、「日本」、中南米を含む「欧・米」、アジア・中国・中東・アフリカからなる「海外戦略地域」の3つの地域を掛け合わせた「4×3のマトリックス」により事業戦略を展開している。

この事業戦略を実際に実行するのがカンパニーであり、「アプライアンス社」「エコソリューションズ社」「AVC ネットワークス社」「オートモーティブ & インダストリアルシステムズ社」の4つのカンパニーが設けられている。カンパニーの業績はセグメント別情報として開示されている。



注: 15/3期を除き、セグメント間の事業移管に伴う変更は遡及していない。14/3期は発表当時のもの。
 出所: 決算短信よりフィスコ作成

事業の特質と収益構造

(1) アプライアンス社

事業領域と各カンパニーの関係では、「家電」を担うのが「アプライアンス社」だ。主な商品・サービスには、エアコン、テレビ、冷蔵庫、洗濯機、美・理容器具、電子レンジ、掃除機、炊飯器などの家電商品から、オーディオ機器、ビデオ機器、自転車などがある。アプライアンス社は「B2B」も担っており、店舗用ショーケースや大型空調、コンプレッサーや燃料電池なども開発・製造・販売を手掛けている。

(2) エコソリューションズ社

「住宅」事業領域を担うのが、「エコソリューションズ社」だ。主な商品・サービスには、照明器具、ランプ、配線器具、太陽光発電システム、水廻り設備、内装建材、換気・送風・空調機器、空気清浄機などの製品に加えて、介護サービスの提供やサービス付き高齢者向け住宅（サ高住）の設置・運営など介護関連サービスも提供している。また、アプライアンス社同様、「B2B」事業領域において、非住宅市場向けのLED照明分野、エネルギーマネジメントや、ソーラープロジェクトの建設工事の一括受注などを行うエンジニアリング分野にも注力している。

(3) AVC ネットワークス社

グループ全体の「B2B」の中核を担うのは、「AVC ネットワークス社」だ。現在、中期的な重点領域を「流通・物流」「エンターテインメント」「パブリック」「アピオニクス」の4つにおいて、事業展開を進めている。主な商品・サービスには、航空機内エンターテインメントシステム、パソコン・タブレット、プロジェクター、デジタルカメラ、監視・防犯カメラ、社会インフラシステム機器、固定電話、携帯電話、POSシステム、デジタルサイネージなどの製品があり、それらを軸にしたソリューションの提供を行っている。

(4) オートモーティブ & インダストリアルシステムズ社

デジタル家電の開発製造を通じて培ったグループ内の高度な技術・ノウハウを車載・産業向けに応用することを担っているのが、「オートモーティブ & インダストリアルシステムズ社」であり、担当する事業領域はもろろん「車載」と「B2B」となっている。主な商品・サービスには、車載マルチメディア関連機器、電装品、リチウムイオン電池、車載電池などの「車載」領域に加えて、乾電池、電子部品、制御機器、半導体、電子材料、液晶パネル、電子部品自動実装システム、モーター、溶接機器などを手掛けている。ファクトリーソリューション事業や蓄電事業を、このカンパニーの「B2B」領域の成長事業として注力している。

事業の特質と収益構造

各カンパニーの事業部

アプライアンス社



- **エアコンカンパニー**
家庭・オフィス・店舗用エアコン、ビル用マルチエアコン、ガスヒートポンプエアコン、吸収式冷凍機、CO₂ヒートポンプ給湯機などの開発・生産・販売
- **テレビ事業部**
テレビ、ポータブルテレビなどの開発・生産・販売
- **ホームエンターテインメント事業部**
ブルーレイディスク・DVDレコーダー、オーディオ機器などの開発・生産・販売
- **冷蔵庫事業部**
冷蔵庫、冷凍庫などの開発・生産・販売
- **ランドリー・クリーナー事業部**
洗濯乾燥機、衣類乾燥機、掃除機などの開発・生産・販売

キッチンアプライアンス事業部

- **キッチンアプライアンス事業部**
IHクッキングヒーター、電子レンジ、炊飯器、ビルトイン調理機器、食器洗い乾燥機などの開発・生産・販売
- **ビューティ・リビング事業部**
美容機器(シェーバー、ヘアードライヤー、オーラルケア商品など)、健康機器(血圧計、体組成計、マッサージ機器など)、調理機器(ホームベーカリー、コーヒーメーカー、ジュースャーなど)、アイロンの開発・生産・販売

パナソニック サイクルテック(株)

- **パナソニック サイクルテック(株)**
電動アシスト自転車、一般自転車、電動アシストユニット、自転車用品などの開発・生産・販売

パナソニック エコシステムズ(株)

- **パナソニック エコシステムズ(株)**
冷暖空調デバイス事業部
空調用コンプレッサー、冷蔵庫用コンプレッサー、真空断熱材などの開発・生産・販売
- **スマートエネルギーシステム事業部**
スマートガスメーター用デバイス、燃料電池などの開発・生産・販売
- **ワールドチェーン事業部**
ショーケース、業務用冷凍冷蔵庫、製氷機、飲料用自動販売機などの開発・生産・販売
- **Husmann Corporation**
業務用冷凍・冷蔵ショーケースの製造・開発・販売・サービス

エコソリューションズ社



- **ライティング事業部**
住宅・施設・店舗・屋外用照明器具、ランプ、デバイスなどの開発・生産・販売、照明ソフト技術を活用した照明空間設計提案
- **エナジーシステム事業部**
配線器具、分電盤、太陽光発電システム、エネルギー管理システム関連機器、マンションインターホン、ビルシステムなどの開発・生産・販売
- **ハウジングシステム事業部**
システムキッチン・ユニットバスなどの水廻り設備、床材・建具・収納など内装建材、雨樋・屋根材などの外廻り建材、住宅躯体、ホームエレベーターなどの開発・生産・販売
- **パナソニック エコシステムズ(株)**
空気清浄機、扇風機、換気扇や工場・施設向け送風機器などの開発・生産・販売

AVCネットワークス社



- **イメージングネットワーク事業部**
デジタルカメラ(コンパクト/一眼)、ムービー、業務用放送機器などの開発・生産・販売
- **ストレージ事業部**
記録用メディア、SDカード、データアーカイブシステムなどの開発・生産・販売
- **ビジュアルシステム事業部**
プロジェクター、業務用ディスプレイなどの開発・生産・販売
- **Panasonic Avionics Corporation**
航空機内エンターテインメントシステム、機内通信サービスなどの開発・生産・販売
- **ITプロダクト事業部**
パソコン・タブレット、決済システムなどの開発・生産・販売

セキュリティシステム事業部

- **セキュリティシステム事業部**
監視・防犯カメラ、監視映像レコーダーなどの開発・生産・販売

コミュニケーションプロダクト事業部

- **コミュニケーションプロダクト事業部**
コードレス電話、テレビドアホン、ホームネットワークなどの開発・生産・販売

オフィスプロダクト事業部

- **オフィスプロダクト事業部**
PBX^{※1}、SIP^{※2}端末、スキャナー、小型複合機などの開発・生産・販売

システムソリューションズ

- **システムソリューションズ**
システムソリューション(公共システム・社会システム・物流/流通など)の開発、システムインテグレーション・施工・運用・保守

※1 Private Branch eXchangeの略。複数の機内電話機を公衆電話回線網に接続して使用する際の中間装置。
※2 Session Initiation Protocolの略。インターネット電話などで用いられる通話制御プロトコルのひとつ。

オートモーティブ & インダストリアルシステムズ社



- **インフォテインメントシステム事業部**
カーAVシステム、カーナビゲーションシステム、カーオーディオ、スピーカーなどの開発・生産・販売
- **車載エレクトロニクス事業部**
車高制御装置、車載センサーモジュール、車載入力機器(スイッチ)、ITS端末、スマートキーレス、車両用熱・エネルギー・マネージメント装置などの開発・生産・販売
- **二次電池事業部**
リチウムイオン電池、車載電池、蓄電モジュール、蓄電システム、ニカド電池、充電器などの開発・生産・販売
- **エナジーデバイス事業部**
乾電池、マイクロ電池、ニッケル水素電池などの開発・生産・販売

パナソニック ストレージバッテリー(株)

- **パナソニック ストレージバッテリー(株)**
自動車用鉛蓄電池、制御弁式鉛蓄電池などの開発・生産・販売

メカトロニクス事業部

- **メカトロニクス事業部**
リレー、コネクタ、タッチパネル、車載用電源、車載スイッチ、ライトタッチスイッチ、モータ、FAセンサなどの開発・生産・販売

パナソニック セミコンダクターソリューションズ(株)

- **パナソニック セミコンダクターソリューションズ(株)**
パワートランジスタ、LSI、イメージセンサ、光半導体などの開発・生産・販売

デバイスソリューション事業部

- **デバイスソリューション事業部**
導電性キャパシタ、各種キャパシタ(アルミ電解・フィルム)、熱対策シート、抵抗器、インダクタ、車載・産業向けセンサ、産業用インクジェットヘッドなどの開発・生産・販売

電子材料事業部

- **電子材料事業部**
電子回路基板材料、半導体封止材、プラスチック成形材料、機能フィルムなどの開発・生産・販売

パナソニック液晶ディスプレイ(株)

- **パナソニック液晶ディスプレイ(株)**
IPS方式液晶パネルの開発・生産・販売

スマートファクトリーソリューション事業部

- **スマートファクトリーソリューション事業部**
チップマウンター、スクリーン印刷機、FPDボンダー、電子部品挿入機、溶接関連システム、レーザ機器などの開発・生産・販売

その他



- **パナホーム(株)**
戸建住宅・賃貸集合住宅などの建築工事、リフォーム工事の調査・施工、分譲用土地・建物・マンションの販売、不動産の仲介・賃貸管理、工業化住宅のシステム部材の製造・販売

出所：「アニュアルレポート 2016」より掲載

パナソニック | 2017年2月14日(火)
 6752 東証1部 | <http://www.panasonic.com/jp/corporate/ir.html>

事業の特質と収益構造

2. 業績動向

業績については、2017年3月期第2四半期累計の連結売上高（米国基準）は前年同期比7.0%減の3,495,491百万円、営業利益で同27.8%減の144,627百万円、当社株主に帰属する四半期純利益で同7.7%増の119,902百万円となった。

10年間の主要財務データ

(単位：百万円)

	07/3期	08/3期	09/3期	10/3期	11/3期	12/3期	13/3期	14/3期	15/3期	16/3期
売上高	9,108,170	9,068,928	7,765,507	7,417,980	8,692,672	7,846,216	7,303,045	7,736,541	7,715,037	7,553,717
営業利益	459,541	519,481	72,873	190,453	305,254	43,725	160,936	305,114	381,913	415,709
税引前利益（-は損失）	439,144	434,993	-382,634	-29,315	178,807	-812,844	-398,386	206,225	182,456	217,048
当社株主に帰属する 当期純利益（-は損失）	217,185	281,877	-378,961	-103,465	74,017	-772,172	-754,250	120,442	179,485	193,256
設備投資額	418,334	449,348	494,368	385,489	403,778	333,695	310,866	217,033	226,680	248,794
減価償却費	280,177	282,102	325,835	251,839	284,244	295,808	277,582	278,792	242,149	235,033
研究開発費	578,087	554,538	517,913	476,903	527,798	520,217	502,223	478,817	457,250	449,828
フリーキャッシュ・フロー	-35,251	404,687	-352,830	198,674	266,250	-339,893	355,156	594,078	353,455	124,406
有利子負債	449,970	388,606	745,665	1,327,992	1,595,269	1,575,615	1,143,395	642,112	972,916	725,919
ネット資金	1,462,426	1,065,949	429,604	-119,288	-547,546	-961,988	-643,329	-47,601	331,511	293,771
総資産	7,896,958	7,443,614	6,403,316	8,358,057	7,822,870	6,601,055	5,397,812	5,212,994	5,956,947	5,596,982
当社株主資本	3,916,741	3,742,329	2,783,980	2,792,488	2,558,992	1,929,786	1,264,032	1,548,152	1,823,293	1,705,056
資本合計	4,467,895	4,256,949	3,212,581	3,679,773	2,946,335	1,977,566	1,304,273	1,586,438	1,992,552	1,854,314

1株当たり情報（円）

1株当たり当社株主に帰属する 当期純利益（-は損失）										
基本的	99.50	132.90	-182.25	-49.97	35.75	-333.96	-326.28	52.10	77.65	83.40
希薄化後	99.50	132.90	-182.25	-	-	-	-	-	77.64	83.39
1株当たり年間配当金	30.00	35.00	30.00	10.00	10.00	10.00	0	13.00	18.00	25.00
1株当たり当社株主資本	1,824.89	1,781.11	1,344.50	1,348.63	1,236.05	834.79	546.81	669.74	788.87	734.62
売上高営業利益率（%）	5.0	5.7	0.9	2.6	3.5	0.6	2.2	3.9	5.0	5.5
売上高税引前利益率（%）	4.8	4.8	-4.9	-0.4	2.1	-10.4	-5.5	2.7	2.4	2.9
当社株主資本利益率（ROE） （%）	5.6	7.4	-11.8	-3.7	2.8	-34.4	-47.2	8.6	10.6	11.0
売上高当社株主に帰属する 当期純利益率（%）	2.4	3.1	-4.9	-1.4	0.9	-9.8	-10.3	1.6	2.3	2.6
総資産回転率（回）	1.1	1.2	1.1	1.0	1.1	1.1	1.2	1.5	1.4	1.3
財務レバレッジ（倍）	2.1	2.0	2.1	2.6	3.0	3.2	3.8	3.8	3.3	3.3
有利子負債比率（%）	5.7	5.2	11.6	15.9	20.4	23.9	21.2	12.3	16.3	13.0
総資産当社株主資本比率 （%）	49.6	50.3	43.5	33.4	32.7	29.2	23.4	29.7	30.6	30.5
配当性向（%）	30.2	26.3	-	-	28.0	-	-	25.0	23.2	30.0

注：三洋電機（株）およびその連結子会社は、2009年12月に同社の連結子会社となった。2009年12月以前の三洋電機（株）およびその連結子会社の業績は同社の業績に含まれていない。

出所：会社資料よりフィスコ作成

パナソニック | 2017年2月14日(火)

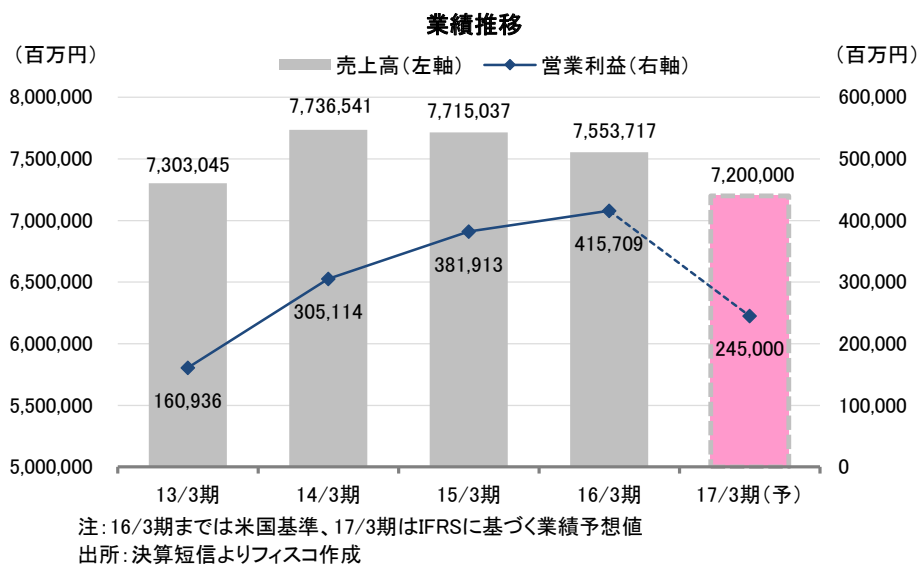
6752 東証1部

<http://www.panasonic.com/jp/corporate/ir.html>

事業の特質と収益構造

3. 今期の見通し

2017年3月期通期の業績予想は、第2四半期決算の発表時に、期初予想を下方修正した。連結売上高（IFRS）で7,200,000百万円、営業利益245,000百万円、親会社の所有者に帰属する当期純利益120,000百万円となる見通しだ。いずれも2017年3月期業績予想よりIFRSを適用するため前期比の開示はないが、期初予想対比で見ると、売上高で4,000億円減、営業利益で650億円減、親会社の所有者に帰属する当期純利益で250億円減となっている。調整後営業利益ベースで見ると、為替による影響が410億円、実質売上高の減少による影響が120億円、固定費等の増加による影響が120億円見込まれた形となっている。



経営理念と中期の成長戦略

「事業」を通じて「社会」に貢献していくという普遍の考え方

1. 創業者の考え方を受け継ぐ経営理念とCSRマネジメント

同社の事業は1918年、松下幸之助（まつしたこうのすけ）氏が「松下電気器具製作所」を創設したことによって始まる。同氏は日本を代表する実業家として広く知られており、経営に対する姿勢や考え方は後世の実業界に多大な影響を及ぼしている。

「企業は社会からの預かりものである。従ってその事業を正しく経営して、社会の発展と人々の生活の向上に貢献するのが当然の務めである。事業の利益は、社会に貢献した報酬として与えられるものである」というのが同氏の経営に対する考え方であり、1929年には同社の進むべき道である「綱領・信条」を制定。その不変の精神は、同社の経営理念として受け継がれている。

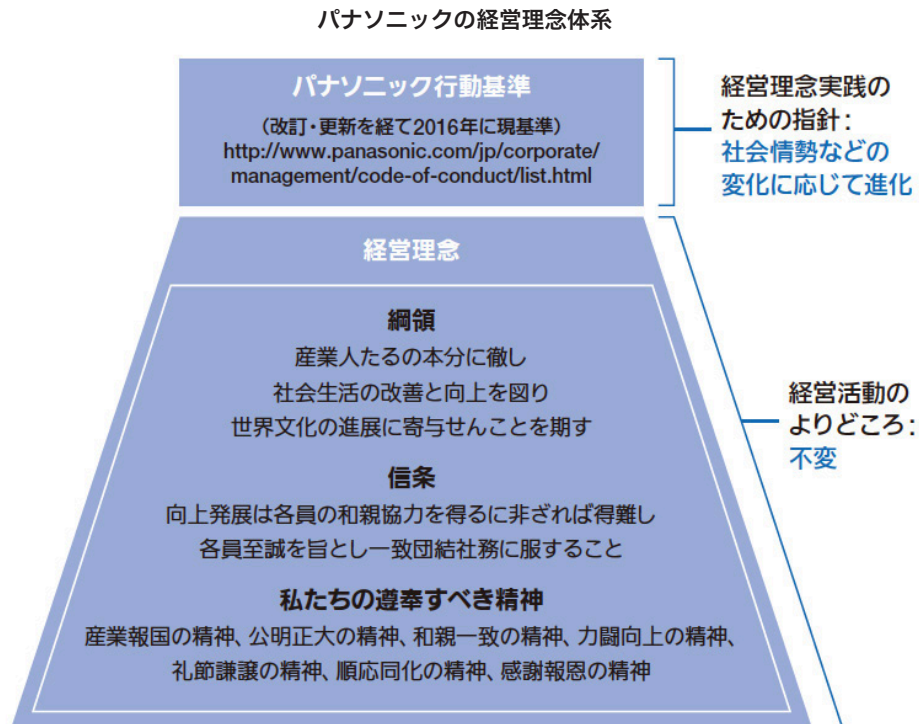
本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレマー）をお読みください。

Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

パナソニック | 2017年2月14日(火)
6752 東証1部 | <http://www.panasonic.com/jp/corporate/ir.html>

経営理念と中期の成長戦略

また日常生活において順守すべき具体的な行動の基準として「パナソニック行動基準」を定めている。この基準では、Panasonicブランドの目指す姿と企業の社会的責任（CSR）に関する社会の要請に対する同社の基本姿勢が記され、企業理念とともに全社員でのグローバルな共有が成されている。



出所：「アニュアルレポート 2016」より掲載

これら創業の精神や経営理念体系からも読み取れるように、同社には創業時から「事業」を通じて「社会」に貢献していくという不変の考え方が定着しており、社会や産業の変化を受け入れ、社名を変え事業内容を変えても、経営理念に沿った事業活動を貫こうとする姿勢が伺える。このことが同社の持続的成長を支える確かな礎となっているようにも思われる。

また、社会に対して同社が果たすべき社会的責任と貢献については「サステナビリティポリシー」を定めている。

経営理念と中期の成長戦略

サステナビリティポリシー

私たちは、社会の公器として、地球環境や社会との調和を図り、事業を通して、持続可能な未来の発展に貢献します。

1.商品・サービス・ソリューション

お客様やパートナーとともに、社会・環境課題を解決するソリューション・技術を創出し、世界の人々の暮らしの価値を高め、持続可能な地球の未来と社会の発展を目指します。

2.拠点・地域社会

世界に事業を展開しているグローバル企業として、経営理念を共有する全ての従業員に、対話の機会や快適な職場環境、成長の場を提供します。

また、多様な文化・価値観を尊重し、現地の課題に真摯に取り組み、地域の発展に貢献します。

3.サプライチェーン

事業活動が社会や環境に与える影響に配慮し、購入先様とともに、CSR調達を推進します。

4.マルチ・ステークホルダー連携

より良い社会の創造を目指し、国際機関、政府、業界、市民社会、従業員、消費者、投資家、NGO、専門家と連携し、公共政策への提言やグローバルでの業界ルールづくりにリーダーシップを発揮します。

5.人材育成・イノベーション

多様な人々が能力や専門性を最大限に発揮し、互いに活かし合える風土とマインドを醸成します。

そして、地球規模の課題解決に向けた革新的なソリューションと社会の変革に挑戦する人材が育つ機会を提供します。

6.環境

私たちは、持続可能な社会の実現を目指し、環境価値の創出を通じた事業発展に取り組みます。

そのために、事業活動を通じて環境課題の改善を進めるとともに、社会の人々から共感を得て、環境取り組みを拡大します。

出所：ホームページより掲載

● CSR 活動推進体制

CSR 活動の推進は、人権、公正な事業活動、環境といった CSR 活動の取り組み分野ごとに担当役員と責任職能を配置して、カンパニー・事業部・地域・職能が様々な会議体やステークホルダーエンゲージメントの場を設けるなどの運用を行っている。

気候変動の緩和・適応や、水問題への貢献といった、社会などの要請が高い全社課題については、取締役会やグループ戦略会議で意思決定を行う。

2. 経営理念を強く意識した中期的な経営

同社では中期的な経営の考え方として「お客様への『お役立ち』を創出し続ける会社」となることを「目指す姿」と定めている。これは先に示した同社の経営理念と同じ考え方と言える。また、お客様へのお役立ちを計る指標を「利益」とし、中期的に「利益を伴った成長」と「継続的な利益創出」を目指すとしている。自社がお客様に尽くした成果を「利益」という尺度で捉え、管理していくことを明言しているのが極めて特徴的と言える。

経営理念と中期の成長戦略

我々が目指す姿

我々が目指す姿

お客様への「お役立ち」を創出し続ける会社

A Better Life, A Better World の実現に貢献

利益を伴った成長

継続的な利益創出

7 | 2016年度 事業方針

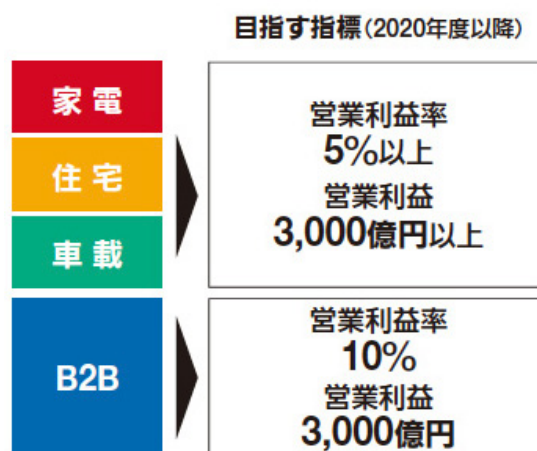
出所：「2016年度 事業方針」より掲載

(1) 4つの事業領域と経営指標、3つの展開地域

同社は事業戦略上「家電」「住宅」「車載」「B2B」の4つを事業領域として捉えている。「家電」「住宅」「車載」については、最終消費者（コンシューマー）に広く価値を提供することで新たな成長を創り、2021年3月期以降には営業利益率5%以上、営業利益3,000億円以上を目指す。一方「B2B」はお客様の競争力強化に貢献することで高収益の事業体となり、2021年3月期以降の営業利益率10%、営業利益3,000億円を目指す。なお「デバイス」については、今後は単品の強みを磨き、専門メーカーに打ち勝つことに注力するとしている。

各事業領域の経営指標

事業の方向性に応じた「利益成長」を目指す



(IFRSベース)

出所：「アニュアルレポート 2016」より掲載

経営理念と中期の成長戦略

また展開地域としては「日本」のほか、中南米を含めた「欧・米」、そしてアジア、中国、中東、アフリカからなる「海外戦略地域」の3つの地域を特定し、今後は4つの事業領域と3つの地域を掛け合わせた「4×3のマトリックス」で事業戦略を展開する。

(2) 高収益事業へのリソースの集中

4つの事業領域を構成している個別の事業部での取り組みについては、立地・競争力に応じたメリハリのある事業戦略を実行することが重要とし、売上げを問わず徹底的に利益率の向上を追求する「収益改善事業」、競争力に打ち勝ち業界平均を上回る成長を実現することで着実な売上げ・利益創出を目指す「安定成長事業」、さらには成長市場に身を置く事業の中でも特にリソースを集中させる「高成長事業」に分類し、全社での成長を目指す。

4つの事業領域では以下の分野にリソースを集中させ、積極的な先行投資を行っていく。

リソースを集中させる高成長事業

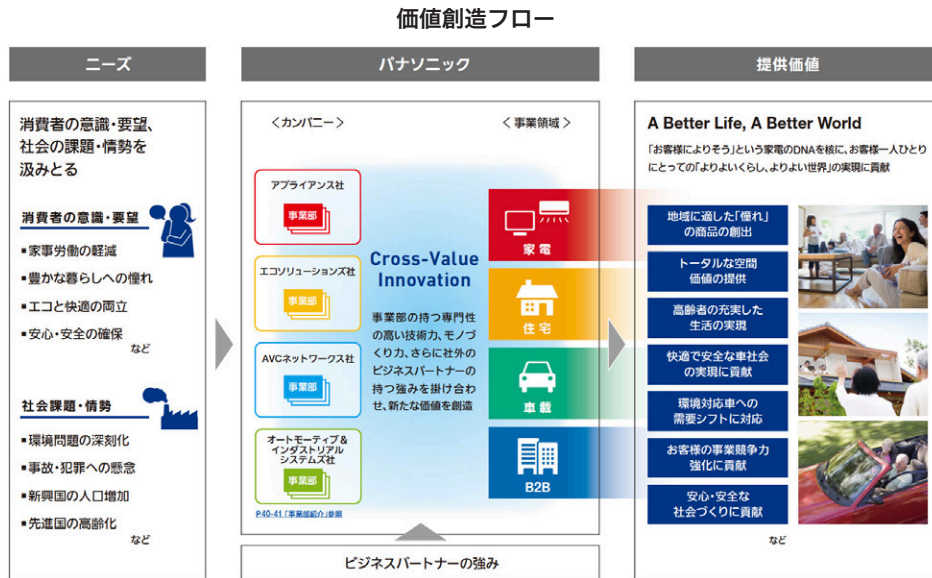
家電	<ul style="list-style-type: none"> ・アジアの重点国におけるプレミアム商品の展開 ・インドでの商品ラインナップ強化 ・アフリカでの販売基盤強化
住宅	<ul style="list-style-type: none"> ・国内のリフォーム・エイジフリーの事業拡大に向けた拠点の大幅増強 ・パナホームを中心とした、アジアでの街づくり事業の積極拡大
車載	<ul style="list-style-type: none"> ・次世代コックピット事業（フィコサとの協業加速） ・ADAS や車載電池分野での開発強化と生産拠点の拡充
B2B	<ul style="list-style-type: none"> ・航空産業向け事業、食品流通事業に続く、新たな柱事業の創造

出所：「2016年度 事業方針」よりフィスコ作成

(3) パナソニックの価値創造

同社「Annual Report2016」では、以下のような「価値創造フロー」が掲載されている。消費者のニーズに応えることを起点とし、ビジネスパートナーの強みを糧としながら4つのカンパニーにより4つの事業領域で事業を展開し、「よりよいくらし、よりよい世界」の実現に貢献していくという、創業者の考え方にもかなう同社の考えが、このフローに凝縮されている。

経営理念と中期の成長戦略



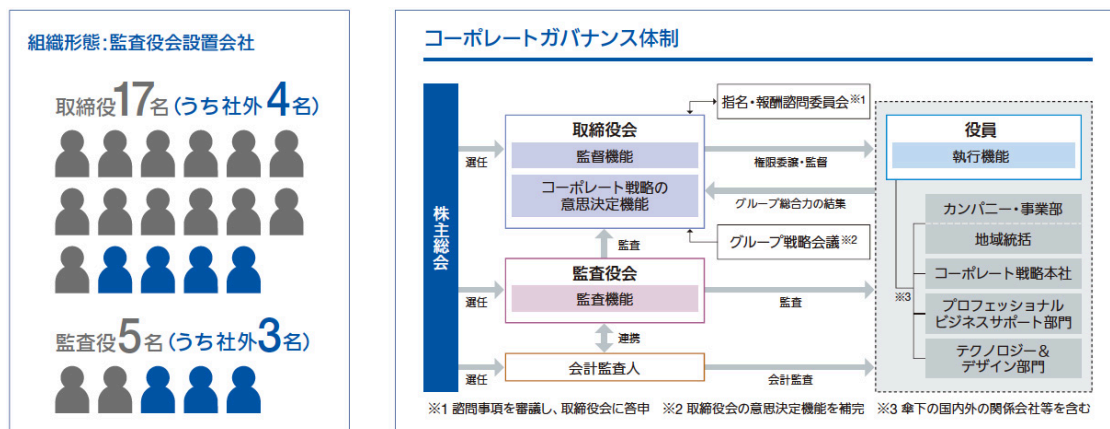
出所：「アニュアルレポート2016」より掲載

コーポレート・ガバナンス

様々な施策でガバナンスの強化を進める

同社では、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を重要と考えており、コーポレート・ガバナンスはそのための重要な基盤であると捉えている。制度としては監査役制度を採用しており、取締役会は17名で構成。そのうち4名が社外取締役となっている。監査役会は社外監査役3名を含む5名で構成されている。

コーポレートガバナンス体制



出所：「アニュアルレポート2016」より掲載

1. ガバナンスの強化

ガバナンスの強化に向けては業績連動報酬制度の採用、社外監査役・社外取締役の採用を行ってきたことに加え、2003年6月には一般企業の執行役員制度に当たる「役員制度」を開始している。さらに2010年3月には社外取締役・監査役の独立性判断基準を制定。2014年6月にはストックオプション制度を開始した。その後、2015年11月には独立社外取締役を委員に含む任意の「指名・報酬諮問委員会」を設置した。

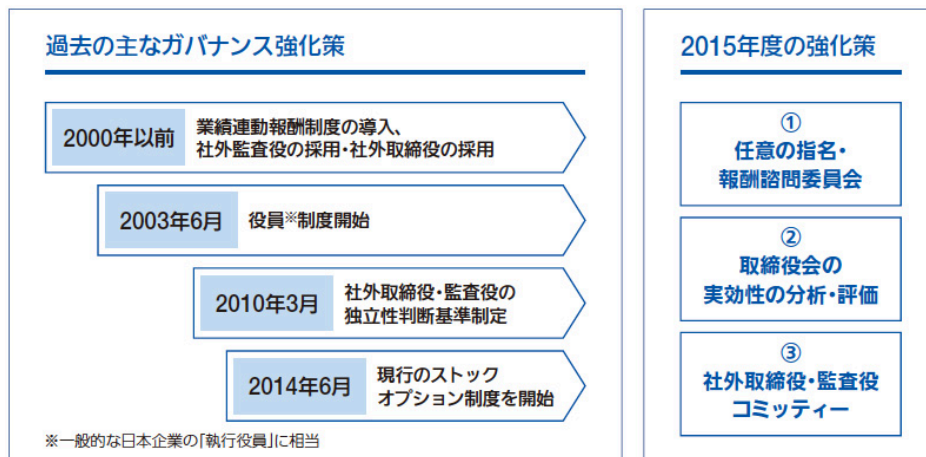
指名・報酬諮問委員会



出所：「アニュアルレポート2016」より掲載

また2016年3月以降は、社外取締役、社外監査役による情報交換・認識共有の場として「社外取締役・監査役コミッティー」を開催し、取締役会の議論の活性化に役立てているなど、ガバナンス強化に向けた独自の工夫を凝らしている。

2015年度のガバナンス強化



出所：「アニュアルレポート2016」より掲載

2. 社外取締役の活用

独立社外取締役の候補者は、社外の経営者や有識者など豊富な見識や高い専門性を有する人材の中から、当社が定める独立性判断基準を充足する者を選んでいる。

社外取締役の奥正之（おくまさゆき）氏は三井住友フィナンシャルグループ<8316>の取締役会長。ちなみに子会社である（株）三井住友銀行はパナソニックの株主。筒井義信（つついよしのぶ）氏は日本生命保険相互会社の代表取締役社長であり、会社はパナソニックの大株主。大田弘子（おおたひろこ）氏は元経済財政政策担当大臣で、現在は政策研究大学院大学教授。富山和彦（とやまかずひこ）氏は（株）経営共創基盤の代表取締役CEOという顔ぶれ。

3. 社外監査役の顔ぶれ

社外監査役の佐藤義雄（さとうよしお）氏は住友生命保険相互会社の取締役会長であり、会社はパナソニックの大株主。木下俊男（きのしたとしお）氏は公認会計士で、日本公認会計士協会の専務理事。宮川美津子（みやがわみつこ）氏は弁護士でTMI 総合法律事務所パートナーという顔ぶれとなっている。

4. 役員報酬について

(1) 業績連動報酬

短期インセンティブとして業績連動報酬を採用している。当該報酬は、売上高、営業利益、フリー・キャッシュフロー、キャピタル・コスト・マネジメントなどを指標とした全社及び担当事業の業績評価と連動している。

(2) 株式報酬型ストックオプション

長期インセンティブとしては株式報酬型ストックオプションを採用。社外取締役を除く同社取締役及び同社グループの横断的な執行責任者としての役員などを対象とし、株主との利益意識を共有し、長期的視点で企業価値向上に取り組むことを目的として割り当てられる。

報酬構造のイメージ



出所：「アニュアルレポート2016」より掲載

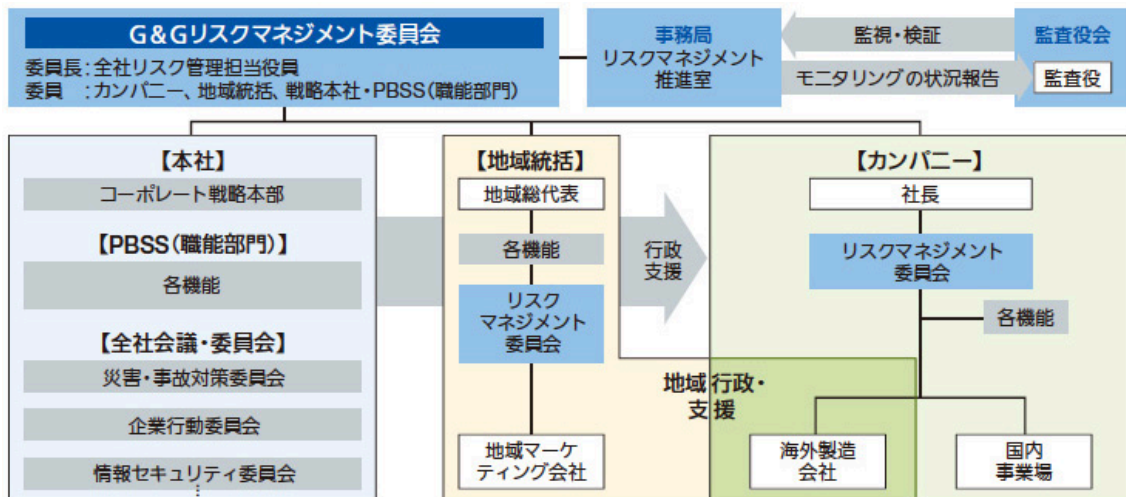
■ リスクマネジメント

「グローバル & グループリスクマネジメント委員会」が担う

同社では「経営戦略の策定・実行」と「リスクマネジメント活動」の 2 つを、事業経営を推進するうえでの「車の両輪」と捉えている。

グループ全体のリスクマネジメント推進の要は「グローバル & グループ リスクマネジメント委員会」が担っている。この委員会はグループの経営幹部の中から任命される全社リスク管理担当役員を委員長とし、メンバーはカンパニー CRO (Chief Risk Officer)、地域統括会社、戦略本社・職能の責任者から構成される。こうした体制からは、同社が連結ベースで事業経営の透明度を高め、リスクの低減を図っていくこととする姿勢が透けて見える。

リスクマネジメント推進体制



出所：「アニュアルレポート 2016」より掲載

社会的側面

多様性が生きる組織風土づくりに取り組む

1. 人材育成と活用

同社では、世界中のお客様に貢献する商品・サービスを届け、事業を発展させるために、人材の多様性推進を重要な経営施策の1つとしている。これにより、意欲と能力を持つ多様な人材に幅広く活躍の機会を提供するとともに、働きやすい職場づくりに取り組んでいる。

同社では、この考え方をまとめたものとして、2010年度には”Global Diversity Policy”をまとめ、グローバル活動を推進している。

Global Diversity Policy

Global Diversity Policy

パナソニックグループは、くらしに関連したエレクトロニクス事業の領域で、幅広く商品を展開する世界有数の企業グループとなりました。「モノづくりで社会の発展・豊かなくらしに貢献する」ことを目指し、社員一人ひとりがそれぞれの仕事の主役となって、このパナソニックの事業活動を進めています。

パナソニックは、様々な地域・文化・歴史等の背景を持ち、性別、年齢、人種、信条、宗教、国籍、性的指向、性自認等、多様な個性と能力のある人の集まりです。そこにはさまざまな異なるアイデアが存在し、そのアイデアを国や事業分野を越えて存分にぶつけ合うことで、革新的な価値を生み出すことができます。このように、衆知を集め、全員でイノベーションを起こしていく集団であり続けたいと思います。多様な考え方・見方を持つ私たちは、世界中のお客様に、比類のない商品・サービスをお届けできると大きな期待を持っています。

そのために必要なことは、国籍・性別やそのほかの様々な属性にかかわらず、全ての国・地域で意欲ある人々に活躍の機会が与えられることに他なりません。社員一人ひとりの個性を活かし、能力を発揮して活躍できることを推し進める多様性の取り組みをグローバル&グループに展開します。それぞれの国・地域において、多様性推進の取り組みがNo.1となることを目指してまいります。

出所：ホームページより掲載

こうした多様性の推進は、世界中の人々に対して幅広く商品を提供する同社にとっては必須の事業戦略とも言える。同社のダイバーシティ推進には歴史がある。既に1999年には、イコールパートナーシップの取り組みをスタートし、「パナソニック版ポジティブアクションプログラム」の策定や、女性社員の個別育成、均等雇用担当部長の設置といった、性別や年齢・国籍などにこだわらない、オープンでフェアな職場環境づくりに取り組んでいる。さらに2001年には女性の積極登用を「組織の中で多様性を育む原動力」として位置付けを強化した。具体的には社長直轄の「女性かがやき本部」を設置し、女性の経営参画をさらに加速させることで企業風土を変える経営施策を打っている。また2006年には「多様性推進本部」として組織を発展。性別だけでなく、年齢、国籍の違いにも注目し活動の幅を広げた。現在は、人事労政部に「働きがい・多様性推進室」を置き、女性社員の活躍支援など、多様性が生きる組織風土づくりに取り組む。人材育成については、あらゆる階層の人材教育・研修を専門的に行う組織として人材開発カンパニー（HRDC）を設置した。

社会的側面

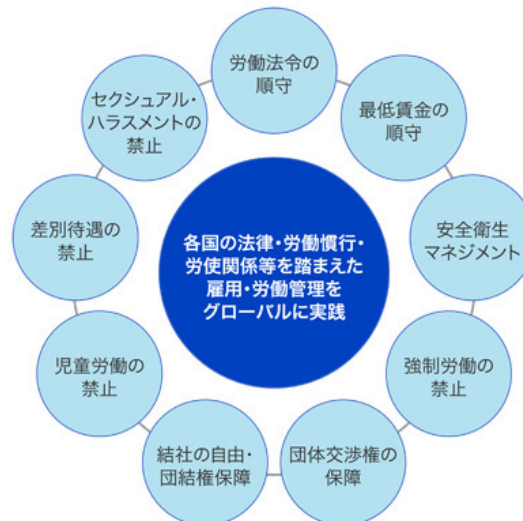
● グローバル人材の育成

同社ではグローバル人材の育成に積極的に取り組んでおり、国や地域を超えたビジネス推進の核となるリーダーを育成強化するため、グローバルに適材適所の配置が行えるような規程を整備している。

2. 人権の尊重

同社では、従業員のみならず、あらゆるステークホルダーの人権について、最大限の配慮と尊重をもって接することを原則としている。こうした人権の尊重は、既に述べた経営理念実践のための指針である「パナソニック行動基準」や、人権尊重に関する方針をより具体的に定めた「グローバル人権・労働方針」において明確に記されている。さらにこの方針を順守するためのマネジメントシステムも構築している。

尊重する基本的人権の構成



出所：ホームページより掲載

人権の尊重を担当する部門としては、本社部門に人事労政部を置いており、4つのカンパニー、傘下の事業部やグループ会社にそれぞれ人事部門を設置している。

(1) イコールパートナーシップ相談室

この相談室は本社に置かれ、セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、性的マイノリティ（LGBT）に関する内容など、人権に関する従業員からのあらゆる相談を受け付けている。

(2) 労働時間の管理

適切な労働時間、休憩時間、時間外労働、休日・休暇などに関する規則は社員就業規則で定めているほか、規則を順守するための労働時間管理システムを運営している。規則の制定にとどまらず、その運営にまで力を注いでいる点からは、人権問題に対する同社の強い思い、従業員を尊重する姿勢が垣間見える。

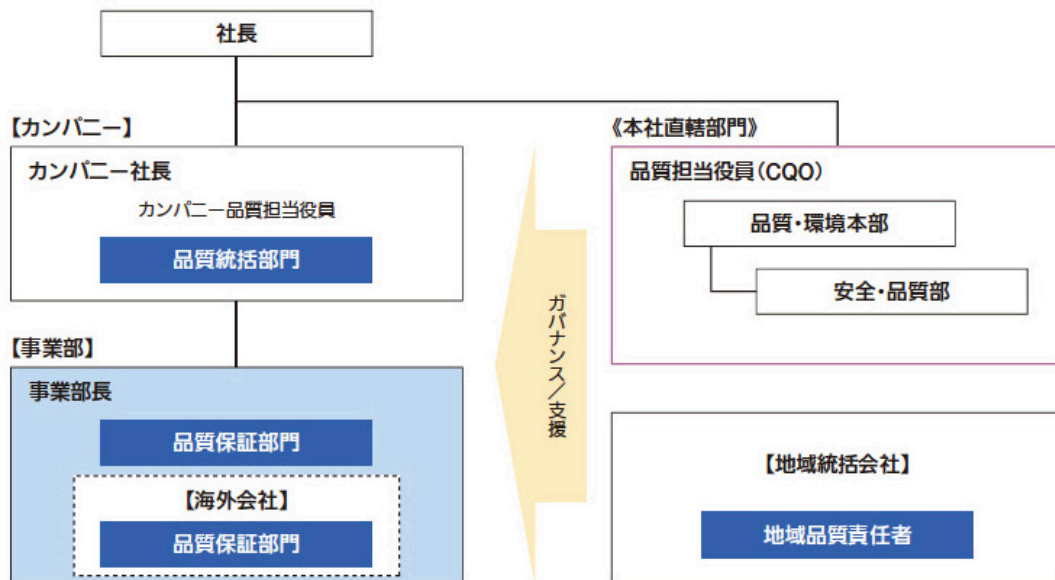
社会的側面

3. 品質向上、製品安全の確保

同社のモノづくりは、常に「品質向上」と「製品安全の確保」に関わる各種制度と仕組みを改善しながら行われている。

「品質向上」については、「常にお客様および社会の要望に合致し、満足していただける製品およびサービスの提供を通じ、真にお客様に奉仕する」ことを全社品質方針として定めている。品質管理の体制面では、経営トップの指揮のもと、本部直轄部門については最高責任者に品質担当役員（CQO）を置き、その管轄下に、各カンパニーが自主責任・自己完結型で事業推進している。

品質管理体制



出所：「アニュアルレポート 2016」より掲載

運用については「パナソニック運営マネジメントシステム」を駆使し品質改善に取り組んでいる。

「製品安全の確保」については、自主行動計画にかかる基本方針を定めている。運用については2012年に全社の総合製品安全委員会を再編し、傘下に「安全技術部会」と「安全規格部会」を設けている。

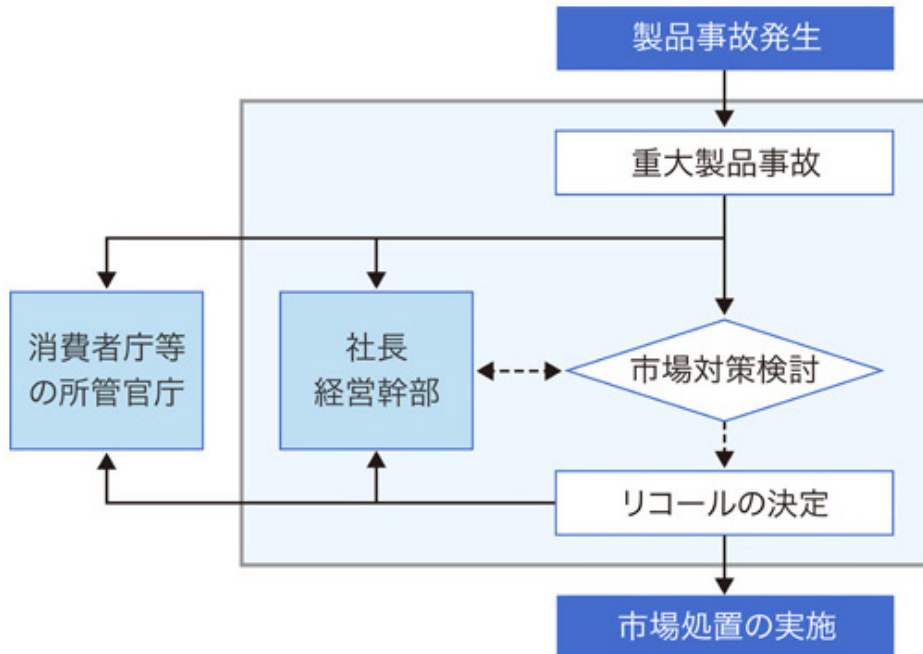
(1) 製品事故への対応

同社では、市場で製品事故が発生した場合、事実確認、原因解析と検証を行い、重大製品事故と判断した場合に速やかに経営幹部と、消費者庁などの所轄官庁に報告を行い、適切な対策を打つ仕組みを構築している。

製品事故に対する初動の速さと的確さ、その後の徹底した行動は同社に対して特筆すべき点の1つと言えるだろう。

社会的側面

製品事故への対応フローチャート



出所：ホームページより掲載

4. サプライチェーンマネジメント

調達については、基本的な考え方として「調達方針」を定め、「グローバル調達稼働の実践」「CSR 調達の実践」「購入先様と一体となった調達活動」の3項目を定めている。

調達方針

- グローバル調達活動の実践**
 グローバルでの生産活動に対応するために、グローバルに購入先様とのパートナーシップを築き、相互の信頼、研鑽、協力のもと、求められる機能・価値を創造してまいります。
- CSR調達の実践**
 法令や社会規範、企業倫理を順守し、人権・労働・安全衛生、地球環境保全、情報セキュリティなど社会的責任を果たす調達活動を購入先様と共に推進してまいります。
- 購入先様と一体となった調達活動**
 お客様に受け入れられる商品価値を実現するために、部材・商品の市場動向や新技術・新材料・新工法等、購入先様との情報窓口としての役割を果たし、購入品の品質確保と維持・向上、競争力ある価格の実現、市場変化への対応を推進してまいります。

出所：ホームページより掲載

■ 環境的側面

1970年代から公害対策に取り組み、1991年には「環境宣言」を発信

1. 環境ガバナンス

同社では、企業の社会的責任として環境に配慮した事業活動を行ない、また製品・サービスを通じ、気候変動・資源・水などの環境課題の解決に取り組んでいる。

同社では1970年代から公害対策に取り組み、1991年には「環境宣言」を発信している。年度環境方針は、グループの事業方針や環境行動指針、そして環境行動計画「グリーンプラン2018」に基づいて策定されている。

環境基本方針

環境宣言

私たち人間には宇宙万物と共存し、調和ある繁栄を実現する崇高な使命が与えられている。我が社はこの人間に与えられた使命を自覚し、企業としての社会的責任を遂行するとともに、この地球がバランスのとれた健康体であり続けるために環境の維持向上に万全の配慮と不断の努力を行う。

環境行動指針

私たちは、持続可能な社会の実現を目指し、環境価値の創出を通じた事業発展に取り組みます。そのために、事業活動を通じて環境課題の改善を進めるとともに、社会の人々から共感を得て、環境取り組みを拡大します。

(1) 環境課題への取り組み

- ・生産活動と商品・サービスを通じて、CO₂削減に取り組みます。
- ・循環型モノづくりの追求を通じて、資源の有効活用に取り組みます。
- ・効率的な水の利用と汚染防止により、水資源の保全に努めます。
- ・化学物質による人や環境への影響を減らします。
- ・生物多様性への配慮とその保全に努めます。

(2) 社会との共感を通じた取り組み

- ・技術を強みに、お客様の環境価値を創出する商品・サービスを提供します。
- ・パートナー様とともに環境貢献活動を拡大します。
- ・地域社会とのコミュニケーションを深め、協力して環境課題へ取り組みます。

出所：ホームページより掲載

環境的側面

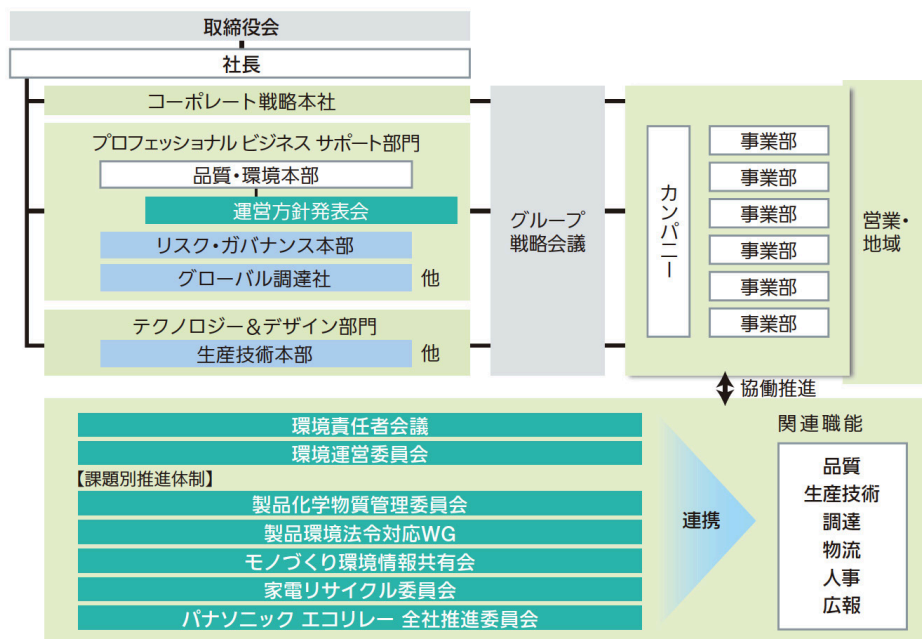
グリーンプラン 2018 の数字目標と実績

数字目標	2015 年度実績
2015 年度に、CO ₂ 削減貢献量 4,700 万トン	直接的な削減貢献量：4,312 万トン 間接的な削減貢献量：1,047 万トン
2018 年度に、2005 年度比で物流の CO ₂ 排出量重量原単位を 46% 以上削減 [国内・国際間]	39%
2018 年度までに、2007 年度比でオフィスの CO ₂ 排出量を年平均 2% 以上削減 [国内自社拠点]	4.2%
2018 年度に、再生資源利用率 16% 以上	16.9%
2018 年度に、工場廃棄物リサイクル率 99.5% 以上	99.2%
2018 年度までに、環境教育をグローバルで 200 万人の子どもたちに展開	270 万 9,000 人*

* 2009 年から 2015 年度の累計。2015 年度単年度の実績は 29 万 8,000 人
出所：ホームページよりフィスコ作成

2016 年度の環境経営推進体制は以下のとおり。

2016 年度環境経営推進体制



出所：「アニュアルレポート 2016」より掲載

2. CO₂ 削減

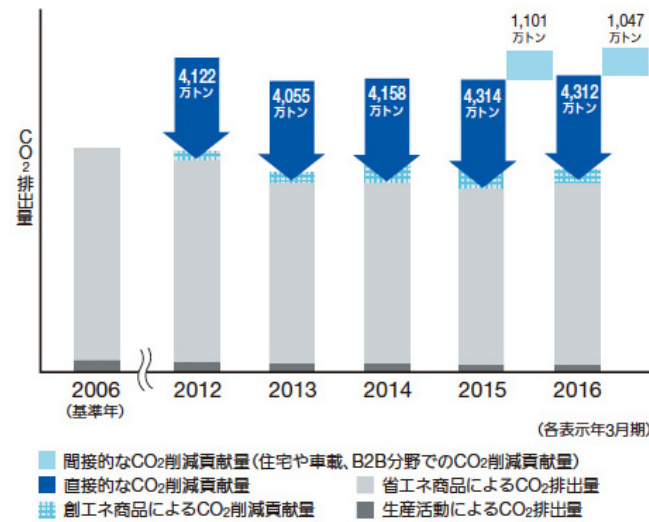
CO₂ 削減に関する同社の取り組みには先進性が感じられる。同社では他社に先駆けて「CO₂ 削減貢献量」を指標として導入し、商品（省エネ、創エネ）と生産活動の 2 つの切り口で削減取り組みを加速させている。

(1) CO₂ 削減貢献量

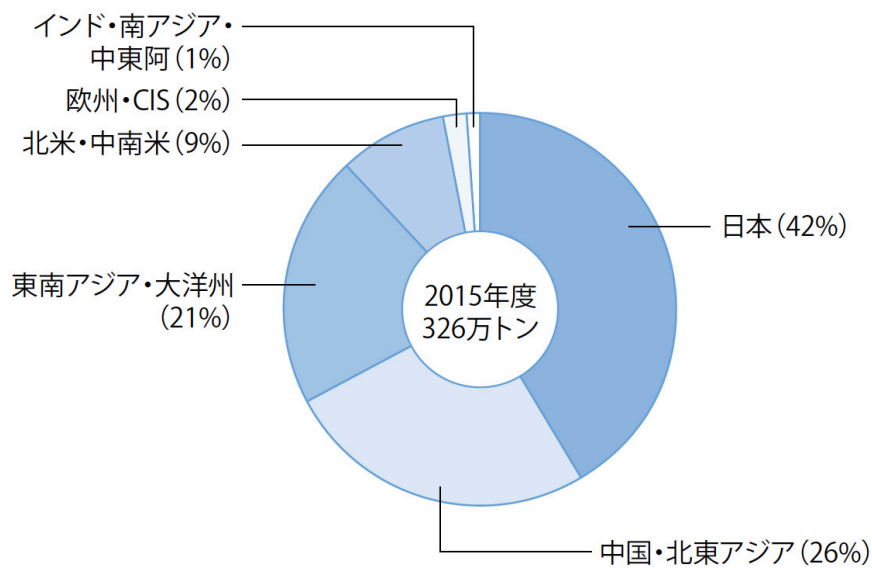
算式としては、2005 年度から商品の省エネ性能と生産効率の改善がないと仮定した場合の、想定排出量から実際の排出量を差し引いた量に対し、創エネ商品の発電による排出抑制量を加えたものと定義している。

環境的側面

CO₂ 削減貢献量



生産活動における CO₂ 削減貢献量 (地域別)



環境的側面

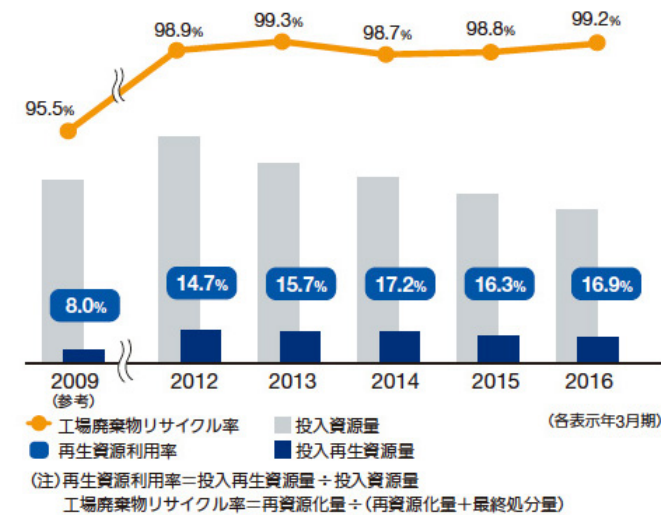
(2) 循環型モノづくり

同社では循環型モノづくりを「CO₂と並ぶ重要課題」として位置付けている。

具体的には、以下の3つの取り組み側面を持っている。

- a) 投入資源を最小化し再生資源を最大化する取り組み
- b) 生産活動から出る廃棄物の最終処分量をゼロにする取り組み
- c) 使用済み製品をリサイクルする取り組み

再生資源利用率および工場廃棄物リサイクル率



出所：「アニュアルレポート2016」より掲載

3. 水資源保全

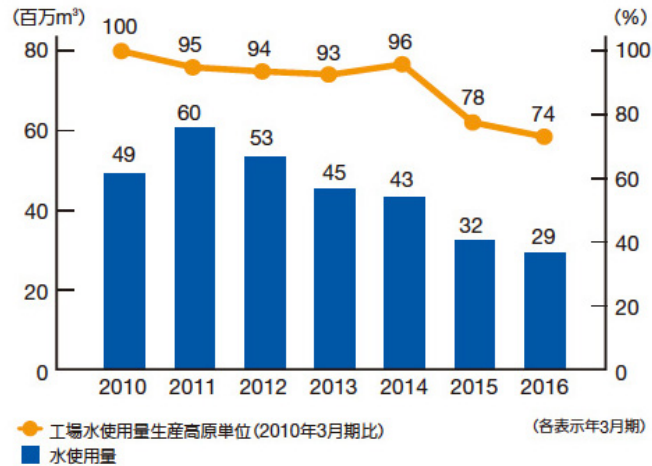
同社では、商品・生産活動の両面から水資源保全に取り組んでいる。既に述べた環境基本方針においても、効率的な水の利用と汚染防止により、水資源の保全に努めることを定めている。

商品による水資源保全への取り組みでは、商品における水の使い方の徹底した分析により、水流制御、水量制限などの機能を向上させ、水を最大限に活用して節水を実現している。

また生産活動における水資源保全への取り組みでは、生産工程排水、空調系統排水などを回収し、水の再利用を通じて新規補給水排水放出量を削減することで実現している。

環境的側面

生産活動における水使用量と原単位



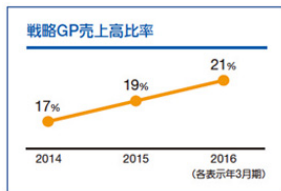
(注)1. 工場水使用量生産高原単位=工場水使用量÷生産高
(注)2. 2010年3月期は当時の三洋電機(株)・パナソニック液晶ディスプレイ(株)を含まず。
出所:「アニュアルレポート 2016」より掲載

4. グリーンプロダクツ (GP)

同社ではグリーンプロダクツ (GP)として、省エネ性能の向上など持続可能な社会に貢献する商品・サービスを「戦略 GP」、その中でもトップレベルにある環境性能を持つ商品を「スーパー GP」とし、それらの普及促進を図ることで更なる CO₂ 排出量の削減に貢献しようとしている。

こうした取り組みは、自社の事業拡大を進めながら環境課題の解決にも多く結びつくものであり、社会からの理解を得られやすい優れた取り組みとして高く評価できる。

戦略 GP 売上高比率



戦略GPの定義 持続可能な社会への転換を加速する商品・サービス

- (1) 業界トップクラスの環境性能で地球環境への負荷を抑制する商品・サービス
- (2) 普及促進そのものが地球環境への負荷を抑制する商品・サービス
- (3) ある地域の環境負荷を低減、または環境負荷への対処を支援する商品・サービス

出所:「アニュアルレポート 2016」より掲載

■ ガイドライン等への準拠、 ESG にかかる外部評価など

同社では事業展開に際し、グローバルスタンダードの規格や規範、ガイドライン、各種イニシアティブを踏まえている。

グローバルな規格・規範・ガイドライン・イニシアティブ

世界人権宣言	ILO中核的労働基準
OECD多国籍企業行動指針	国連ビジネスと人権に関する指導原則
日本経団連企業行動憲章	EICC(電子業界CSRアライアンス)など業界行動規範
ISO26000	グローバル・レポーティング・イニシアティブ(GRI)

出所：「サステナビリティ データブック 2016」より掲載

なお、EICC 行動規範への対応状況については、同社「サステナビリティ データブック 2016」に対照表が記載されている。また同データブックに記載されている一部の環境パフォーマンス指標については KPMG あずさサステナビリティ(株)による第三者保証を受けている。

ガイドライン等への準拠、ESG にかかる外部評価など

● 社外からの評価

a) Dow Jones Sustainability Indices (DJSI World)

11年連続で選定されている。



b) FTSE4Good Index Series

銘柄選定開始以来、16年連続で選定されている。



c) RobecoSAM の CSR 格付

2016年 CSR 格付で、「Bronze (銅)」クラスを受賞している。



d) CDP 2015

CDP ジャパン 500 において「先進企業」の1社に選定されている。



e) 日経環境経営度調査

第19回「環境経営度調査」の企業ランキングで、製造業7位の評価を受けている。特に資源環境の部門では高得点を獲得している。

f) 日経 BP 環境経営フォーラム「環境ブランド調査」

第16回「環境ブランド調査」で、前年から1ランク順位を上げ、3位を獲得している。

省・創・蓄エネルギーの推進、資源循環のほか、環境コミュニケーションなどにおいて高評価を受けている。

重要事項（ディスクレーマー）

株式会社フィスコ（以下「フィスコ」という）は株価情報および指数情報の利用について東京証券取引所・大阪取引所・日本経済新聞社の承諾のもと提供しています。“JASDAQ INDEX”の指数値及び商標は、株式会社東京証券取引所の知的財産であり一切の権利は同社に帰属します。

本レポートはフィスコが信頼できると判断した情報をもとにフィスコが作成・表示したものです。その内容及び情報の正確性、完全性、適時性や、本レポートに記載された企業の発行する有価証券の価値を保証または承認するものではありません。本レポートは目的のいかんを問わず、投資者の判断と責任において使用されるようお願い致します。本レポートを使用した結果について、フィスコはいかなる責任を負うものではありません。また、本レポートは、あくまで情報提供を目的としたものであり、投資その他の行動を勧誘するものではありません。

本レポートは、対象となる企業の依頼に基づき、企業との電話取材等を通じて当該企業より情報提供を受けていますが、本レポートに含まれる仮説や結論その他全ての内容はフィスコの分析によるものです。本レポートに記載された内容は、資料作成時点におけるものであり、予告なく変更する場合があります。

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権はフィスコに帰属し、事前にフィスコへの書面による承諾を得ることなく本資料およびその複製物に修正・加工することは堅く禁じられています。また、本資料およびその複製物を送信、複製および配布・譲渡することは堅く禁じられています。

投資対象および銘柄の選択、売買価格などの投資にかかる最終決定は、お客様ご自身の判断でなさるようお願いいたします。

以上の点をご了承の上、ご利用ください。

株式会社フィスコ