

第 108 期

平成 26 年 4 月 1 日から  
平成 27 年 3 月 31 日まで

# 事 業 報 告

パ ナ ソ ニ ッ ク 株 式 会 社

# 事業報告 (平成26年4月1日から平成27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

平成26年度の世界経済は、中国やアセアン諸国の一部では景気が伸び悩み、欧州でも概ね低成長となる一方で、米国では雇用や消費が堅調に推移し、日本でも円高の是正などを背景に、消費税増税の影響による一時の落ち込みから徐々に持ち直しました。資源価格の下落や、地政学的な不安要因などの経済環境の変化はありましたが、全体としては緩やかな回復基調となりました。

このような経営環境のもと、当社グループでは、中期経営計画「Cross-Value Innovation 2015 (略称CV2015)」の2年目として、事業部基軸の経営を推し進め、「CV2015達成への基盤を固める」とともに、「平成30(2018)年の『新しいパナソニック』に向けた成長戦略を仕込む」ための取り組みを推進してまいりました。

当年度の連結売上高は、前年度と同水準の7兆7,150億円となりました。国内では、住宅関連事業や家電事業を中心に、消費税増税による反動影響を受けたことなどにより、減収となりましたが、住宅用ソーラーの販売は好調に推移しました。海外では、堅調な需要に支えられる車載関連事業が好調に推移したことに加え、円安による押し上げ効果もあり、増収となりました。

営業利益は3,819億円となりました。事業構造改革の効果も含む課題事業の収益改善、固定費圧縮および材料合理化の取り組みなどが寄与し、大幅な増益となりました。また、これにより、CV2015で掲げた、営業利益および累計フリーキャッシュ・フローの経営目標数値を、1年前倒しで達成いたしました。

営業外損益には、事業譲渡および固定資産売却に伴う収益を計上した一方で、固定資産減損損失を含む事業構造改革費用のほか、訴訟関連費用、家庭用ヒートポンプ給湯機の市場対策費用などを計上したことにより、税引前利益は1,825億円となりました。

当社株主に帰属する当期純利益は、連結決算上のパナソニック㈱の繰延税金資産を再計上した結果、法人税等が減少した影響などにより1,795億円となり、大幅な増益を達成いたしました。

### [ セグメント別の状況 ]

当社グループのセグメントは、「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セグメントから構成されています。

当年度の売上高および営業利益をセグメント別に示しますと、次のとおりです。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て算出しております。

## ■ アプライアンス

当セグメントの売上高は、前年度と同水準の1兆7,697億円となりました。

当年度は、国内では消費税増税前の駆け込み需要の反動やテレビの急激な価格下落の影響がありました。海外ではエアコンなどの白物家電やモーターが堅調に推移し、全体では前年度並みとなりました。

主な事業部の状況では、ホームエンタテインメント事業部は、国内を中心にビデオ機器の販売が堅調に推移しました。しかしながら、テレビで4K高付加価値の新製品を発売したものの、急激な価格の下落や為替の影響を受けたことにより、事業部全体では減収となりました。

エアコン事業部では、国内の夏場の天候不順や消費税増税の影響があったものの、家庭用エアコン・大型エアコンとも、海外を中心にそれぞれ販売を伸ばし増収となりました。

ランドリー・クリーナー事業部では、洗濯機、掃除機の販売が堅調に推移し、増収となりました。

冷熱空調デバイス事業部では、空調用コンプレッサーが、国内、中国で堅調に推移し、増収となりました。

当セグメントの営業利益は、405億円となりました。テレビの収益悪化を、エアコンの収益改善やモーターなどのデバイスの増益が補い、前年度から110億円増加しました。

## ■ エコソリューションズ

当セグメントの売上高は、前年度比で1%減少し、1兆6,660億円となりました。

当年度は、トルコのヴィコ エレクトリック(株)が新しく連結対象に加わったことなどにより海外売上は伸長しましたが、国内では消費税増税前の駆け込み需要の反動で、住宅関連が市場の縮小に伴って減収となったため、全体ではわずかに減収となりました。

主な事業部の状況では、エネルギーシステム事業部は、住宅用太陽光発電システムの売上が伸長し、また配線器具、ブレーカなどの海外売上が伸長したことにより、増収となりました。

ハウジングシステム事業部では、タンクレストイレは好調でしたが、国内の住宅市場悪化の影響により、事業部全体では減収となりました。

ライティング事業部では、海外売上や国内の非住宅用照明の売上は伸長しましたが、LED化による既存光源需要の縮小と、消費税増税前の駆け込み需要の反動による住宅用照明の苦戦が影響し、事業部全体ではわずかに減収となりました。

パナソニック エコシステムズ(株)では、国内のエンジニアリング事業の大型件名に加え、海外での換気設備などが好調に推移したことにより増収となりました。

当セグメントの営業利益は、953億円となりました。住宅用太陽光発電システムなどの増販益に加え、合理化推進や固定費削減などが寄与し、前年度から32億円増加しました。

## ■ AVCネットワークス

当セグメントの売上高は、前年度と同水準の1兆1,543億円となりました。

当年度は、前年度来の事業構造改革に伴う販売減少を、堅調な企業向け事業の販売増加と円安による増収効果で補い、全体では前年度並みとなりました。

主な事業の状況では、アビオニクス事業部などのパーティカルソリューション事業において、航空機内AVシステムの装着加速の取り組みと円安による増収効果が寄与し、売上が大幅に伸長しました。

ビジュアルシステム事業部などの映像・イメージング事業では、高輝度モデルのプロジェクターが堅調に推移しましたが、デジタルカメラの機種絞込みによる販売減少や、プラズマディスプレイパネルからの撤退の影響などにより、全体の売上は減少しました。

ITプロダクツ事業部などのモビリティ事業では、円安による増収効果とともに、欧米地域での堅牢パソコンおよび堅牢タブレットの販売が堅調に伸長し、増収となりました。

コミュニケーションプロダクツ事業部などのコミュニケーション事業では、市場が縮小したものの、海外向け固定電話機の販促活動強化やオフィス用電話機の新製品などが奏効し、全体の売上は堅調に推移しました。

当セグメントの営業利益は、518億円となりました。事業構造改革の効果に加え、企業向け事業の販売増加に伴う利益改善が寄与し、前年度から161億円増加しました。

## ■ オートモーティブ&インダストリアルシステムズ

当セグメントの売上高は、前年度比で2%増加し、2兆7,825億円となりました。

当年度は、不採算事業の縮小や事業譲渡などによる販売減があったものの、車載事業の需要が北米や欧州地域を中心に海外で堅調に推移したことに加え、円安による増収効果により、全体では増収となりました。

主な事業部の状況では、インフォテインメント事業部は、ディスプレイオーディオの販売が好調に推移したことに加え、カーナビゲーションなどの海外販売が堅調であったことから、増収となりました。

小型二次電池事業部では、ニカド電池やICT(情報通信技術)分野向けリチウムイオン電池は減少したものの、米国電気自動車メーカー向けの車載用をはじめ、蓄電・電動工具向けリチウムイオン電池の販売が拡大し、事業部全体では売上が大きく増加しました。

制御機器事業部では、スマートフォン向けコネクタの販売不振を、車載および産業分野向けデバイスで補い、事業部全体では売上が堅調に推移しました。

当セグメントの営業利益は、1,057億円となりました。為替の影響に加え、液晶パネルや半導体事業をはじめとする構造改革効果や合理化推進により、前年度から365億円増加しました。

## ■ その他

当セグメントの売上高は、前年度比で14%減少し、7,645億円となりました。

当年度は、パナホーム(株)では、消費税増税前の駆け込み需要の反動により戸建住宅の販売は低調となりましたが、都市部を中心とした相続税制改正への関心の高まりに対して、都市型賃貸住宅やエイジフリー住宅の販売を推進したことにより、前年度並みとなりました。しかしながら、ヘルスケア事業を前年度末に売却した影響などにより、全体としては大幅な減収となりました。

当セグメントの営業利益は、146億円となりました。ヘルスケア事業の売却の影響などにより、前年度から97億円減少しました。

● 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	17,697	100	405	2.3	137
エコソリューションズ	16,660	99	953	5.7	103
AVCネットワークス	11,543	100	518	4.5	145
オートモーティブ& インダストリアルシステムズ	27,825	102	1,057	3.8	153
その他	7,645	86	146	1.9	60
小計	81,370	99	3,079	3.8	123
消去・調整	△4,220	—	740	—	—
連結決算	77,150	100	3,819	5.0	125

(注) 1. 記載金額は億円未満を、前年度比は小数点以下第1位を、利益率は小数点以下第2位を、それぞれ四捨五入して表示しております。

2. 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し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」欄には、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、連結会計上の調整項目(無形資産償却、会計基準差異等)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5%減少し、3兆6,920億円となりました。また、海外売上高は前年度比で5%増加し、4兆230億円となりました。

## (2) 研究開発の状況

当社グループは、「家電」「住宅」「車載」「BtoBソリューション」「デバイス」の5つの事業領域の成長に向け、それぞれのカンパニーにおいて、成長戦略に基づき、強みを持つ事業をさらに強化すべく、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、新規領域における中長期の革新的な研究は、新設の先端研究本部がその役割を担ってまいります。

主な取り組みと成果は、以下のとおりです。

### ①住宅領域：

シリコン系太陽電池セルで世界最高の変換効率25.6%<sup>(注1)</sup>を研究レベルで達成

太陽電池モジュール「HIT」の中核技術として永年にわたり蓄積してきた、結晶シリコン基板表面にアモルファスシリコン層を形成することで受光面を安定化させる高出力化技術をさらに進化させたことに加え、太陽光をより有効に活用できる新電極構造を採用することで、シリコン系太陽電池の変換効率の世界記録を実用サイズ(セル面積<sup>(注2)</sup>:143.7cm<sup>2</sup>)で15年ぶりに塗り替えました。

こうした太陽電池の変換効率を高くしていくことは、設置面積に制約がある場所においても、デザインを阻害することなくパネル敷設ができるようになることから、新たな太陽光発電の用途や住宅分野の新市場創出ができるよう、継続した開発を続けてまいります。

### ②家電領域：

ハイレゾ音源対応の「Technics」オーディオアンプ向け高音質化技術を開発

ノイズや歪みの影響を受けないフルデジタル構成とするために、低域から高域まで幅広い範囲でブレの少ないクロック信号を生成するデジタル回路技術と、ハイレゾ音源の持つダイナミックレンジを損なうことなくパルス幅変調波へ変換する高精度な信号変換技術を開発。これにより従来の最高級A級アナログアンプを上回る音質を実現しました。

この結果、CD音源よりも原音に近いハイレゾ音源の特長を最大限に引き出すオーディオアンプを実現し、「Technics」ブランドとしてかつてない「驚き」と「感動」の音をお届けすることが可能になりました。

### ③BtoBソリューション領域：

スマートフォンをかざすだけで対象物の情報をすばやく受信する新たな通信技術を開発

対象物を照らすLED光源の光を目に見えない速さで高速に点滅させ、専用アプリを搭載したスマートフォンのカメラを用いて、その点滅による明暗を情報として、従来技術の数百倍の通信速度(数キロbps)で、すばやく情報を読み取る技術を独自に開発しました。

この結果、本技術を適用したLED照明やディスプレイに、スマートフォンをかざせば関連情報をお客様に表示するなど、新しいBtoBソリューションの創出が可能となりました。

### ④車載領域・デバイス領域：



家電で培った光学技術を大口径非球面レンズや車載用ヘッドアップディスプレイに展開  
デジタルカメラやプロジェクターの開発で得たナノメートル精度を有する独自の成形用  
金型・プロセス技術・計測設備とノウハウを、業務用途や車載用途に応用展開しました。

業務用途では、曇りや割れのない大口径(直径75mm)ガラスモールド非球面レンズの量  
産化が可能となりました。車載用途では、車の曲面形状のフロントガラスに、ナビ情報な  
どを画面歪みのない状態で投影することができる特殊な形状のミラーを開発することで、  
業界最小<sup>(注3)</sup>のヘッドアップディスプレイユニットを実現することができました。

なお、当年度の研究開発費は、4,573億円となりました。

(注)1. 非集光型シリコン系太陽電池セルにおいて、平成26年4月10日現在当社調べ。

2. セル面積はマスクによる開口面積を示す。

3. 平成26年12月9日現在当社調べ。

### (3) 設備投資の状況

当社グループの当年度の設備投資実施額は、発生する減価償却費の範囲内に収めることを  
基本的な考え方としつつ、重点事業を中心に行った結果、総額2,267億円となりました。

主要な設備投資は、車載用を中心とする小型二次電池の生産設備(大阪府)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、事業を推  
進しております。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等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、今後の事業展開に必要な資金の確保を目的とし、平成27年3月に総額4,000億円  
の無担保普通社債を発行いたしました。なお、平成26年8月に第20回無担保普通社債300億  
円(平成16年8月三洋電機(株)発行、平成24年1月に当社承継)を満期到来により償還いたしま  
した。その結果、当年度末の無担保普通社債残高は9,200億円となりました。

## (5) 環境への取り組み

当社グループでは、社会の公器として地球環境との共存や社会との調和を図り、事業を通じて持続可能な社会の発展に貢献していくための姿勢を「サステナビリティポリシー」として制定しています。このポリシーのもと、これまで積み重ねてきた環境革新の取り組みをさらに発展させるべく、環境宣言・環境行動指針・環境行動計画からなる「環境基本方針」を定めております。

お客様一人ひとりの「A Better Life, A Better World」の実現に向けた新しいスローガンのもとでも、「家電」「住宅」「車載」「BtoBソリューション」「デバイス」の各事業領域で、環境価値の創出を通じた事業発展を目指し取り組んでいます。

環境行動計画では、平成30(2018)年度に達成すべき目標とそのための行動を「グリーンプラン2018」として、①CO<sub>2</sub>削減 ②資源循環 ③水の有効利用 ④化学物質管理 ⑤生物多様性 という5つの分野でお客様、サプライチェーン、地域社会と連携して活動を進めています。

CO<sub>2</sub>削減では、生産活動および製品における削減貢献に取り組んでいます。生産活動においては、グローバル全工場で「グリーンファクトリー活動」を展開し、環境負荷を低減しながら経営へ貢献することに取り組んでいます。また製品では「平成26年度省エネ大賞」の「製品・ビジネスモデル部門」でパナソニック エコシステムズ(株)の「洗浄機能付自動運転レンジフード」が経済産業大臣賞を受賞しました。

資源循環では、地球温暖化と同様に重要な社会課題である資源枯渇に対し、資源の有効利用を目指し取り組んでまいりました。「商品から商品へ」をコンセプトに、使い終わった家電から取り出した樹脂や鉄などの資源を冷蔵庫や洗濯機さらには住宅用資材として活用する取り組みを継続しています。また工場から発生する廃棄物に関しては、生産工程における材料の歩留まり率の向上や再資源化量を増やすことで最終処分量を限りなくゼロに近づける「工場廃棄物ゼロエミッション」に取り組んでいます。

このような取り組みが評価されインターブランド社(米国)が発表する環境ブランドランキング「ベスト・グローバル・グリーン・ブランド(BGGB)2014」でグローバル5位に選出されました(電機業界では1位)。

上記のような活動は、いずれも当社グループだけで実現できるものではありません。これからもパートナー企業の皆様との連携を深め、事業活動を通じて環境課題の改善を図り、社会の皆様からの共感を得て、環境取り組みを拡大してまいります。

## (6) 対処すべき課題

平成27年度の世界経済は、資源価格の変動や地政学的リスク、米国の金融政策動向、中国経済の減速懸念などの不透明な要因があるものの、米国経済が好調に推移するとみられること、国内消費も徐々に持ち直す見通しであることなどから、全体としては緩やかな成長が見込まれます。

こうしたなか、当社グループは平成27年度を、「売上成長による利益創出」の実現へ大きく舵を切る年と位置づけ、「持続的な成長」に向けた取り組みを加速させてまいります。

まず、過去2年間の事業構造改革効果や固定費の削減によって支えられた収益構造から、売上成長が増益を牽引する構造へと転換してまいります。具体的には、特に全社の売上増・増益への貢献度が大きい、エアコン、ライティング、ハウジングシステム、インフォテインメントシステム、二次電池、パナホームの6事業部を中心に売上高、収益性の改善に注力いたします。

また、持続的な成長に向けて、既に掲げた平成30(2018)年度、売上高10兆円達成への道筋をより明確にするために、平成27年度、平成28年度および平成29年度の売上目標を定めました。

### ①家電事業：

海外戦略地域におけるニーズにあった商品・サービスを迅速に市場投入し、成長を実現するため、平成27年4月に開発・製造・販売の機能を集約した組織として、パナソニック アプライアンス アジアパシフィック社、パナソニック アプライアンス社(中国)を設置しました。地域における権限を日本から大幅に委譲し、自己完結型の経営を行うことで、地域密着の「懂れ」を生む商品を創出し、事業拡大を加速いたします。

### ②住宅事業：

家電、設備、住宅そのものを併せ持つ当社グループの強みを活かし、「新しいくらしの価値」を提供してまいります。国内住宅設備・サービス事業では、物販事業の拡大に加え、エイジフリー事業の展開をさらに加速いたします。パナホーム(株)が主体となる国内住宅事業では、リフォーム事業で、業界No.1に挑戦いたします。また、海外においても、台湾・アセアン地域での住宅事業を本格展開いたします。

### ③車載事業：

平成26年度の積極的な受注活動の成果により、既に掲げた平成30年度の売上目標2.0兆円に対しては、現時点で既に7割の受注が確定しています。平成27年度はさらなる受注の獲得に向け、「快適」「安全」「環境」のそれぞれの領域において、新規商材の開発、投入や販路拡大などの取り組みを実行してまいります。今後はさらに、非連続な取り組みを含め、平成30年度売上高2.1兆円を目指します。

### ④BtoBソリューション事業：

航空産業向け事業に次ぐ事業の柱として、ファクトリー向けや、食品流通向け事業といった領域に注力いたします。加えて、平成32年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて、当社グループが持つ様々な技術、アイデアを様々なパートナー様との協業の中で具現化してまいります。

### ⑤デバイス事業：

家電・住宅・車載・BtoBソリューションの各事業の競争力の源泉となるコアデバイスの創出を行うとともに、市場の変化に対応し、グループの収益源として進化し続けてまいります。

こうした取り組みも踏まえ、5つの事業軸と3つの地域軸を掛け合わせた「5×3のマトリックス」の15ある交点のうち、今後特に大きな売上成長が期待できる、「家電事業×海外戦略地域」、「住宅事業×日本」、「車載事業×日本」、「車載事業×欧・米」、「BtoBソリューション×日本」、「BtoBソリューション×欧・米」の6つを重点領域として、経営資源を重点的に投入してまいります。

そのなかで、「BtoBソリューション×欧・米」では、平成27年度より、BtoBソリューション事業の中核を担うAVCネットワークス社長が米国を拠点に活動してまいります。グローバルに事業を展開する企業が多く、世界最大市場の米国に身をおき、「脱・日本発想」で、スピード感を持って、事業創造を図ってまいります。

また、売上高10兆円の実現に向け、今後、通常の設定投資に加え、非連続な成長を実現するためのM&A投資および一部の研究開発・宣伝投資等を含めた合計で1兆円規模の戦略投資を行ってまいります。このうち、平成27年度においては、約2,000億円の投資を実行する予定です。

平成30(2018)年度の売上高10兆円実現に向けて、今後「1年1年が勝負の年」との思いで、成長に向けた取り組みを加速してまいります。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。

## (7) 財産および損益の状況の推移

### ① 当社グループ

区 分	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度 (当年度)
売上高 (億円)	78,462	73,030	77,365	77,150
税引前利益 (億円)	△8,128	△3,984	2,062	1,825
当社株主に帰属する当期純利益 (億円)	△7,722	△7,543	1,204	1,795
基本的1株当たり当社株主に 帰属する当期純利益 (円)	△333.96	△326.28	52.10	77.65
総資産 (億円)	66,011	53,978	52,130	59,569
当社株主資本 (億円)	19,298	12,640	15,482	18,233
1株当たり当社株主資本 (円)	834.79	546.81	669.74	788.87

(注) 1. 当社の連結財務諸表は、米国で一般に公正妥当と認められた会計原則に基づいて作成しております。当社株主資本および1株当たり当社株主資本の金額は、米国で一般に公正妥当と認められた会計原則に基づいて表示しております。  
2. 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。

- 平成23年度は、東日本大震災やタイ洪水の影響、欧州金融危機など、国内外で経営環境の悪化要因が重なり、大幅な減収となりました。利益につきましては、材料の合理化や固定費削減を推進しましたが、売上減、価格低下や円高の影響に加え、早期退職一時金やのれん・固定資産の減損損失など多額の事業構造改革費用の計上により、税引前損失および当社株主に帰属する当期純損失となりました。
- 平成24年度は、デジタルコンシューマー関連商品の販売不振などにより、減収となりました。利益につきましては、のれん・無形資産の減損損失などを含む多額の事業構造改革費用の計上により、税引前損失となりました。また、連結決算において繰延税金資産を取崩し、法人税等として計上した結果、2年連続の当社株主に帰属する当期純損失となりました。
- 平成25年度は、消費税増税前の需要の刈り取りに加え、円安による押し上げ効果もあり、増収となりました。利益につきましては、赤字事業の収益改善や、固定費削減および材料合理化の取り組みが寄与しました。また、事業構造改革費用の計上はあったものの、年金制度変更に伴う一時益やヘルスケア事業の売却益の計上もあり、税引前利益、当社株主に帰属する当期純利益とも、大幅な増益で黒字転換いたしました。
- 平成26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。

## ② 当社

区 分		平成23年度 (第105期)	平成24年度 (第106期)	平成25年度 (第107期)	平成26年度 (当期)
売上高	(億円)	38,724	39,170	40,846	38,524
経常利益	(億円)	557	1,105	1,452	1,902
当期純利益	(億円)	△5,270	△6,594	△259	83
1株当たり当期純利益	(円)	△227.93	△285.23	△11.22	3.58
総資産	(億円)	55,730	48,375	46,720	46,791
純資産	(億円)	16,442	9,815	9,536	9,023
1株当たり純資産	(円)	711.27	424.58	412.53	390.29

(注) 億円単位の記載金額は、億円未満を四捨五入して表示しております。

- 平成23年度(第105期)は、エコポイントの駆け込み需要があった前年の反動等により、減収となりました。利益につきましては、固定費削減がありました。売上の減少等により、経常利益は減益となりました。また、特別損失として減損損失や関係会社の債務超過引当損等を計上したことにより、当期純損失となりました。
- 平成24年度(第106期)は、自動車業界向けの売上が好調に推移したこと等により、増収となりました。利益につきましては、売上増による利益増に加え、受取配当金の増加等により、経常利益は大幅増益となりました。一方、特別損失として関係会社株式の評価損等を計上したことにより、当期純損失となりました。
- 平成25年度(第107期)は、住宅関連事業の売上が好調に推移し、増収となりました。利益につきましては、売上増による利益増に加え、固定費削減、受取配当金の増加等により、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株式の評価損や、関係会社事業損失引当金繰入額等を計上したことにより、当期純損失となりました。
- 平成26年度(当期)は、消費税増税前の駆け込み需要があった前年の反動等により、減収となりました。利益につきましては、売上の減少がありました。固定費削減、営業外費用の減少等により、経常利益は増益となりました。一方、特別損失として、関係会社株式の評価損や、関係会社事業損失引当金繰入額等の計上がありました。当期純利益は増益となりました。

## (8) 主要な事業内容

当社グループにおけるセグメント別の主要な商品・サービスは次のとおりであります。

(平成27年3月31日現在)

セグメント	主要な商品・サービス
■ アプライアンス	薄型テレビ、エアコン、冷蔵庫、洗濯機、美・理容器具、電子レンジ、オーディオ機器、ビデオ機器、掃除機、炊飯器、自転車、モーター、コンプレッサー、ショーケース、大型空調、燃料電池 等
■ エコソリューションズ	照明器具、ランプ、配線器具、太陽光発電システム、水まわり設備、内装建材、換気・送風・空調機器、空気清浄機、介護関連 等
■ AVCネットワークス	航空機内AVシステム、パソコン、プロジェクター、デジタルカメラ、携帯電話、監視・防犯カメラ、固定電話・ファックス、社会インフラシステム機器 等
■ オートモーティブ&インダストリアルシステムズ	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、蓄電池、乾電池、電子部品、電子材料、制御機器、半導体、液晶パネル、光デバイス、電子部品自動実装システム、溶接機器 等
■ その他	戸建住宅、集合住宅、分譲用土地・建物、リフォーム、輸入部材 等

## (9) 当社の主要な拠点と重要な子会社の状況

### ① 当社

(平成27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	先端研究本部	大阪府守口市
事業部門	アプライアンス社	滋賀県草津市
	エコソリューションズ社	大阪府門真市
	AVCネットワークス社	大阪府門真市
	オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社	大阪府門真市

(注) 1. 本部・社内分社等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

(平成27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
パナホーム(株)	28,375	54.5	住宅の製造・施工販売、分譲住宅・宅地の販売、資産活用事業、リフォーム事業	大阪府豊中市
パナソニック ファクトリーソリューションズ(株)	15,000	100.0	回路形成、実装システム等の生産システムの製造販売	大阪府門真市
パナソニック エコシステムズ(株)	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 コンシューマーマーケティング(株)	1,000	100.0	各種電気製品等の販売	大阪府大阪市
パナソニック 液晶ディスプレイ(株)	500	95.0	液晶パネルの製造販売	兵庫県姫路市
三洋電機(株)	400	100.0	太陽光発電システム、二次電池、電子部品および業務用冷凍冷蔵機器等の製造販売	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(株)	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 システムネットワークス(株)	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

(注) 平成26年6月1日付で、パナソニック セミコンダクターソリューションズ(株)は当社の半導体等の開発・製造・販売に関する事業を吸収分割により承継しました。



### ③ 海外子会社

(平成27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(株)	千米ドル 537,020	% 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(株)	千米ドル 22,000	※100.0	航空機内AVシステムの製造販売およびサービス	米国
パナソニック ブラジル(有)	千ブラジルレアル 712,407	100.0	各種電気製品等の製造販売	ブラジル
パナソニック ヨーロッパ(株)	千スターリングポンド 199,923	100.0	地域統括および研究開発	英国
パナソニックAVC ネットワークス チェコ(有)	千チェコクローネ 2,414,000	※100.0	薄型テレビの製造販売	チェコ
パナソニック アジア パシフィック(株)	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(株)	千インドルピー 16,988,000	※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(株)	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(有)	千人民元 8,127,342	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(有)	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(有)	千人民元 94,028	※60.0	車載用電子機器の製造販売	中国

(注) ※印は間接所有を含む比率であります。

### (10) 従業員の状況

(平成27年3月31日現在)

セグメント	従業員数
アプライアンス	44,982名
エコソリューションズ	48,176名
AVCネットワークス	38,620名
オートモーティブ&インダストリアルシステムズ	90,261名
その他	29,796名
全社(共通)	2,249名
合計	254,084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17,705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
51,308名	45.3歳	23.3年

## (11) 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。

- ・平成26年4月1日付で、当社は、北陸地区の半導体ウエハ製造事業を、当社が新設したパナソニック・タワージャズセミコンダクター(株)に譲渡したうえで、同社の株式の51%をイスラエルの半導体ウエハ製造会社であるタワーセミコンダクター(株)に譲渡し、同社を持分法適用関連会社としました。
- ・平成26年6月1日付で、当社は、連結子会社のパナソニック セミコンダクターソリューションズ(株)に、当社の半導体等の開発・製造・販売に関する事業を吸収分割により承継させました。また、同年6月2日付で、当社は、海外で半導体組立工程を営む連結子会社3社の全株式を、シンガポールのUTACホールディングス(株)の子会社UTACマニュファクチャリングサービシーズ(株)に譲渡しました。
- ・平成26年8月1日付で、当社は、回路部品事業部におけるSAWフィルタ事業を吸収分割により当社が新設したスカイワークス・パナソニック フィルターソリューションズジャパン(株)に承継させ、同社の株式の66%をアメリカのスカイワークス ソリューションズ(株)に譲渡し、同社を持分法適用関連会社としました。
- ・平成27年3月1日付で、当社は、富士通(株)が新設した(株)ソシオネクストに、当社が営むシステムLSI事業および関連資産等を吸収分割により承継させ、現金出資と併せて、同社の議決権の20%を取得し、同社を持分法適用関連会社としました。
- ・平成27年3月31日付で、当社は、連結子会社のパナソニック エクセルスタッフ(株)の株式の66.6%をテンプスタッフ(株)に譲渡し、同社を持分法適用関連会社としました。

## 2. 当社の株式に関する事項 (平成27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 2,453,053,497株  
 (3) 株主数 469,295名  
 (4) 大株主(上位10名)

株主名	持株数	持株比率
	千株	%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	140,734	6.08
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	118,120	5.11
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	83,213	3.60
日本生命保険相互会社	69,056	2.98
パナソニック従業員持株会	44,815	1.93
住友生命保険相互会社	37,408	1.61
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	32,794	1.41
松下不動産株式会社	29,121	1.25
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	28,911	1.25
株式会社三井住友銀行	28,512	1.23

(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(141,789,018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. 新株予約権等の状況

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

名称	平成26年度8月発行新株予約権	
発行日	平成26年8月22日	
新株予約権の数	1,674個	
新株予約権の目的となる株式の種類と数	普通株式	167,400株 (新株予約権1個につき 100株)
新株予約権の払込金額	新株予約権1個につき	105,400円
新株予約権の行使に際して出資される財産の価額	新株予約権1個当たり (1株当たり)	100円 1円)
権利行使期間	平成26年8月23日から 平成56年8月22日まで	
保有状況	新株予約権の数 目的となる株式数 保有者数	1,674個 167,400株 取締役13人

(注) 本新株予約権は、社外取締役および監査役に対しては割り当てておりません。

#### (2) 当事業年度中に職務執行の対価として使用人等に対し交付した新株予約権の状況

名称	平成26年度8月発行新株予約権	
発行日	平成26年8月22日	
新株予約権の数	414個	
新株予約権の目的となる株式の種類と数	普通株式	41,400株 (新株予約権1個につき 100株)
新株予約権の払込金額	新株予約権1個につき	105,400円
新株予約権の行使に際して出資される財産の価額	新株予約権1個当たり (1株当たり)	100円 1円)
権利行使期間	平成26年8月23日から 平成56年8月22日まで	
付与対象者	役員*等	14人

(注) ※は当社グループの横断的な執行責任者制度としての「役員」であります。

#### 4. 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

(平成27年3月31日現在)

地位	氏名	担当
※取締役会長	長 榮 周 作	
※取締役副会長	松 下 正 幸	
※取締役社長	津 賀 一 宏	
※取締役副社長*	山 田 喜 彦	海外戦略地域担当(兼)戦略地域事業推進本部長
※専務取締役*	高 見 和 徳	アプライアンス社 社長(兼) コンシューマー事業担当
※専務取締役*	河 井 英 明	経理・財務担当、全社コストバスターズプロジェクト担当
※専務取締役*	宮 部 義 幸	AVCネットワークス社 社長、集中契約担当
※専務取締役*	伊 藤 好 生	オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社 社長
※専務取締役*	吉 岡 民 夫	エコソリューションズ社 社長、建設業・安全管理部担当
常務取締役*	遠 山 敬 史	東京代表、渉外担当(兼)渉外本部長、東京オリンピック・パラリンピック推進担当
常務取締役*	石 井 純	人事担当、法務担当、全社リスク管理・情報セキュリティ・企業倫理担当、情報システム総括担当、リーガル本部長
常務取締役*	吉 田 守	技術担当、知的財産担当、品質担当、FF市場対策担当、環境担当、パナソニック・スピニアップ・ファンド担当、アプライアンス社 エアコン・冷熱空調デバイス事業担当(兼)エアコン事業部長
常務取締役*	野 村 剛	生産革新担当、調達担当、物流担当、モータ事業管理室担当、モノづくり本部長
取締役	宇 野 郁 夫	
取締役	奥 正 之	
取締役	大 田 弘 子	
取締役*	佐 藤 基 嗣	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
常任監査役	佐 野 精 一 郎	
常任監査役	古 田 芳 浩	
監査役	佐 藤 義 雄	
監査役	畑 郁 夫	
監査役	木 下 俊 男	

(注) 1. ※印は代表取締役であります。

2. 取締役 宇野郁夫、奥 正之および大田弘子は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であり、上場証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。

3. 監査役 佐藤義雄、畑 郁夫および木下俊男は、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。

4. 監査役 古田芳浩は、松下電工(株)の経理部長を歴任するなど、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。

5. ※印の取締役は、当社グループの横断的な執行責任者制度としての「役員」を兼務する取締役であります。

6. 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)  
平成26年6月26日開催の第107回定時株主総会において、新たに伊藤好生、石井 純、佐藤基嗣の3名は取締役に、佐藤義雄、木下俊男の2名は監査役に、それぞれ選任され就任いたしました。  
同日開催の取締役会において、伊藤好生は専務取締役に、石井 純は常務取締役に、それぞれ選定され就任いたしました。

(退任)  
平成26年6月26日開催の第107回定時株主総会終結の時をもって任期満了により鹿島幾三郎、宮田賢生、中川能亨の3名は取締役を、高橋弘幸は監査役を、それぞれ退任いたしました。

7. 当年度中の担当の変更は、次のとおりであります。

- (1) 平成26年7月1日付で、取締役 宮部義幸の担当が、AVCネットワークス社 社長、デバイス集中契約担当、システムLSI事業部担当からAVCネットワークス社 社長、集中契約担当、システムLSI事業部担当に、平成27年3月1日付で、AVCネットワークス社 社長、集中契約担当となりました。  
(2) 平成26年10月1日付で、取締役 吉田 守の担当が、技術担当、知的財産担当、パナソニック・スピニング・ファンド担当、R&D本部長から、技術担当、知的財産担当、品質担当、FF市場対策担当、環境担当、パナソニック・スピニング・ファンド担当に、11月1日付で、技術担当、知的財産担当、品質担当、FF市場対策担当、環境担当、パナソニック・スピニング・ファンド担当、アプライアンス社 エアコン・冷暖空調デバイス事業担当(兼)エアコン事業部長となりました。  
(3) 平成26年10月1日付で、取締役 野村 剛の担当が、生産革新担当、品質担当、FF市場対策担当、環境担当、調達担当、物流担当、モータ事業管理室担当、モノづくり本部長から生産革新担当、調達担当、物流担当、モータ事業管理室担当、モノづくり本部長となりました。  
(4) 平成26年10月15日付で、取締役 遠山敬史の担当が、東京代表、渉外担当(兼)渉外本部長、東京オリンピック推進担当から、東京代表、渉外担当(兼)渉外本部長、東京オリンピック・パラリンピック推進担当となりました。

8. 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	松下 正 幸	株式会社ピーエーティー研究所 公益財団法人松下幸之助記念財団 松下不動産株式会社 株式会社ニューオータニ 株式会社ホテルオークラ 株式会社ロイヤルホテル	取締役会長 理事長 取締役社長 社外取締役 社外取締役 社外取締役
	石 井 純	パナソニック企業年金基金 パナソニック健康保険組合	理事長 理事長

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。

9. 平成27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	
※ 取締役 副会長	松 下 正 幸	
※ 取締役 社長	津 賀 一 宏	
※ 取締役 副社長 *	山 田 喜 彦	海外戦略地域担当(兼)戦略地域事業推進本部長
※ 取締役 副社長	高 見 和 徳	日本地域担当、CS担当、デザイン担当
※ 専務 取締役 *	河 井 英 明	経理・財務担当、全社コストバスターズプロジェクト担当
※ 専務 取締役 *	宮 部 義 幸	技術担当、知的財産担当、モノづくり総括担当、調達担当
※ 専務 取締役 *	伊 藤 好 生	オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社 社長(兼)インダストリアル事業担当
※ 専務 取締役 *	吉 岡 民 夫	エコソリューションズ社 社長、建設業・安全管理部担当
常務 取締役 *	遠 山 敬 史	東京代表、渉外担当(兼)渉外本部長、東京オリンピック・パラリンピック推進担当
常務 取締役 *	石 井 純	人事・総務・保信担当、法務・フェアビジネス・グループガバナンス・リスクマネジメント担当、施設管理担当、企業スポーツ推進担当、秘書室担当、リスク・ガバナンス本部長
常務 取締役 *	吉 田 守	アプライアンス社 上席副社長 エアコンカンパニー社長、テレビ事業担当
常務 取締役 *	野 村 剛	
常務 取締役 *	佐 藤 基 嗣	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、パナソニック・スピニング・ファンド担当
取締役	宇 野 郁 夫	
取締役	奥 正 之	
取締役	大 田 弘 子	
常任 監査役	佐 野 精 一 郎	
常任 監査役	古 田 芳 浩	
監査役	佐 藤 義 雄	
監査役	畑 郁 夫	
監査役	木 下 俊 男	

※印は代表取締役であります。また、\*印の取締役は、当社グループの横断的な執行責任者制度としての「役員」を兼務する取締役であります。

## (2) 役員

地位	氏名	担当
常務役員	ローラン アバディ Laurent Abadie	欧州・CIS総代表、パナソニック ヨーロッパ(株)会長(兼)パナソニック マーケティング ヨーロッパ(株)社長
常務役員	塩川 順久	中南米総代表(兼)パナソニック ラテンアメリカ社 社長(兼)パナソニック マーケティング ラテンアメリカ社 社長
常務役員	ジョセフ テーラー Joseph Taylor	北米総代表、パナソニック ノースアメリカ(株)会長
常務役員	大澤 英俊	中国・北東アジア総代表、パナソニック チャイナ(株)会長
常務役員	中島 幸男	アプライアンス社 上席副社長 日本地域コンシューマーマーケティング部門長(兼)コンシューマーマーケティングジャパン本部長
常務役員	柴田 雅久	オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社 上席副社長 オートモーティブ事業担当
常務役員	榎戸 康二	AVCネットワークス社 社長(兼)ビジュアル&イメージング事業担当(兼)ソリューション事業担当
常務役員	本間 哲朗	アプライアンス社 社長(兼)コンシューマー事業担当
常務役員	北野 亮	エコソリューションズ社 上席副社長 BtoBソリューション担当、ライティング事業部長
役員	高木 俊幸	生産革新担当、品質担当、FF市場対策担当、環境担当、モータ事業管理室担当
役員	井戸 正弘	ソリューション営業担当(兼)ビジネスソリューション本部長、東京オリンピック・パラリンピック推進本部長
役員	竹安 聡	コーポレートコミュニケーション担当、宣伝担当、社会文化担当、ブランドコミュニケーション本部長
役員	ポール マーギス Paul Margis	AVCネットワークス社 上席副社長 アビオニクス事業担当(兼)アビオニクス事業部長
役員	北川 潤一郎	欧州家電担当
役員	伊東 大三	インド・南アジア・中東阿総代表、パナソニック インド(株)社長
役員	坂本 真治	オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社 上席副社長 エナジー事業担当
役員	楠見 雄規	アプライアンス社 上席副社長 ホームアプライアンス&エンターテインメント事業担当(兼)ホームエンターテインメント事業部長
役員	岩井 良行	エコソリューションズ社 副社長 事業開発担当、情報渉外担当
役員	石井 誠	情報システム担当、物流担当
役員	西田 亨	東南アジア・大洋州総代表、パナソニック アジアパシフィック(株)社長(兼)パナソニック コンシューマーマーケティング アジアパシフィック社 社長
役員	村田 和弘	エコソリューションズ社 副社長 マーケティング本部長
役員	青田 広幸	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 ファクトリーソリューション事業担当(兼)スマートファクトリーソリューション事業部長(兼)パナソニック ファクトリーソリューションズ(株)社長
役員	有 園 正 樹	欧州ソリューション事業担当、AVCネットワークス社 副社長 パナソニック マーケティング ヨーロッパ(株) パナソニック システムコミュニケーションズヨーロッパ社 社長
役員	山田 昌司	エコソリューションズ社 副社長 ハウジングシステム事業部長、エイジフリー担当
役員	小川 理子	テクニクスブランド事業担当、アプライアンス社 常務 ホームエンターテインメント事業部 テクニクス事業推進室長
役員	上原 宏敏	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 インフォテインメントシステム事業部長

## (2) 取締役および監査役の報酬等

### ① 報酬等の決定に関する方針

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。

役員報酬制度は、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「株式報酬型ストックオプション」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。

「株式報酬型ストックオプション」は、株主の皆様と利益意識を共有し、長期的な視点で企業価値向上に取り組むため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	株式報酬型 ストックオプション
取締役 (うち社外取締役)	20 (3)	1,009 (49)	689 (49)	144	176
監査役 (うち社外監査役)	6 (4)	105 (37)	105 (37)	—	—
計	26	1,114	794	144	176

(注) 1. 上記支給人員および支給額には、平成26年6月26日開催の第107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10百万円(平成18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1,500百万円であります。(平成19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60百万円であります。(平成26年6月26日開催の第107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株式報酬型ストックオプションの割り当てに関する報酬限度額は500百万円であります。(平成26年6月26日開催の第107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140百万円であります。(平成19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

区分	氏名	兼職先	兼職内容	
社外取締役	宇野郁夫	日本生命保険相互会社 富士急行株式会社 株式会社ホテルオークラ トヨタ自動車株式会社 小田急電鉄株式会社 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 株式会社三井住友銀行 西日本旅客鉄道株式会社 東北電力株式会社	相談役 社外取締役 社外取締役 社外取締役 社外監査役 社外監査役 社外監査役 社外監査役 社外監査役	
		奥正之	株式会社三井住友フィナンシャルグループ 花王株式会社 株式会社小松製作所 中外製薬株式会社 南海電気鉄道株式会社	取締役会長 社外取締役 社外取締役 社外取締役 社外監査役
		大田弘子	政策研究大学院大学 JX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	教授 社外取締役 社外取締役
社外監査役	佐藤義雄	住友生命保険相互会社 讀賣テレビ放送株式会社 サカタインクス株式会社	取締役会長 社外取締役 社外監査役	
		畑郁夫	弁護士法人大江橋法律事務所	弁護士
		木下俊男	公認会計士 木下事務所 econtext Asia Limited 株式会社アサツー ディ・ケイ 株式会社海外需要開拓支援機構 株式会社ウェザーニューズ	代表 社外取締役 社外取締役 社外監査役 社外監査役

(注) 1. 日本生命保険(相)および住友生命保険(相)および<sup>〃</sup>三井住友銀行は当社の大株主(上位10名)ですが、その他当社との間に記載すべき関係はありません。

2. 上記1.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	宇野郁夫	12回開催された定時取締役会に11回出席し、議案の審議に必要な発言を適宜行いました。
	奥正之	12回開催された定時取締役会に11回出席し、議案の審議に必要な発言を適宜行いました。
	大田弘子	12回開催された定時取締役会に11回出席し、議案の審議に必要な発言を適宜行いました。
社外監査役	佐藤義雄	平成26年6月26日の就任後、10回開催された定時取締役会に全回出席し、議案の審議に必要な発言を適宜行いました。また、10回開催された監査役会に全回出席し、社外での経験や専門性を活かした発言を積極的に行いました。
	畑郁夫	12回開催された定時取締役会に11回出席し、議案の審議に必要な発言を適宜行いました。また、13回開催された監査役会に12回出席し、社外での経験や専門性を活かした発言を積極的に行いました。
	木下俊男	平成26年6月26日の就任後、10回開催された定時取締役会に全回出席し、議案の審議に必要な発言を適宜行いました。また、10回開催された監査役会に全回出席し、社外での経験や専門性を活かした発言を積極的に行いました。

## 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。

## 5. 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	695百万円
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	1,278百万円

- (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、合意された手続業務についての対価を支払っております。
3. パナホーム(株)および海外子会社等は、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。

## 6. 当社の体制および方針

### (1) 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、平成27年2月3日開催の取締役会において、会社法等の関係法令の改正を踏まえた変更等を行ったうえ、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、事業計画等によっ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  
監査の実効性を確保するため、監査役を補助すべき使用人等が監査役に対して適切に報告する機会と体制を確保する。
- ⑫その他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  
監査の実効性を確保するため、監査役を補助すべき使用人等が監査役に対して適切に報告する機会と体制を確保する。
- ⑬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、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・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。
- 2) 社外取締役を複数名選任し、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。
- 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。

### 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、取締役と役員の役割分担、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) 「中期経営計画」・「事業計画」等を策定し、月次決算においてその状況を確認・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」等の社内規程の策定や「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、各種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。
- 3) 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、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策定、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、内部監査部門による定期的な「業務監査」・「内部統制監査」の実施、事業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) 上場子会社に対しては、その上場会社としての性質に配慮した適切な実施・運用を行っている。
- 3) 上記各体制のもとで当社グループの業務の適正を確保することにより、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制についても適切な対応を行っている。

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

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

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

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

⑨当社および子会社の取締役および使用人等が当社監査役に報告をするための体制

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

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

報告者に対し報告を理由として不利な取扱いが行われないよう、関連部門に要請している。また、「監査役通報システム」において、匿名での通報を認めるとともに、通報したことを理由として不利な取扱いを行うことを禁止している。

⑪監査役の職務執行について生ずる費用または債務の処理に関する方針

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

⑫その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- 1) カンパニー等に「監査役員」を設置し、毎月の報告・連絡会を実施している。なお、「監査役員」の人事事項は、監査役の同意を必要としている。
- 2) 当社監査役とカンパニー等の「監査役員」・グループ会社の監査役との連携を図るために、当社常任監査役が議長を務める「パナソニックカンパニー監査役員会議」および「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) 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。

(注)グループ会社とは、会社法上の子会社をいう。

## (2) 株式会社の支配に関する基本方針

### ①基本方針の内容

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、お客様一人ひとりに対して「いいくらし」を提案し拡げていくなかで、株主や投資家、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。

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。しかしながら、大規模な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・株主全体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、そのような場合には、当社株主全体の正当な利益を保護するために相当かつ適切な対応をとることが必要であると考えております。

### ②基本方針の実現のための具体的な取り組み

#### 1) 基本方針の実現に資する特別な取り組み

お客様のくらしに寄り添う「家電のDNA」を継承しながら、様々なパートナーと共に、お客様の「いいくらし」を追求し、拡げてまいります。具体的には、「家電」「住宅」「車載」「BtoBソリューション」「デバイス」の5つの事業領域に注力し、平成30(2018)年度売上高10兆円の達成を目指してまいります。

そのために、これらの5つの事業軸に、「日本」、中南米も含めた「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つの地域軸を掛け合わせた「5×3のマトリックス」で経営資源を集中すべき領域を明確にしたうえで、成長戦略を描き、実行を進めております。

このうち、特に大きな成長が期待できる領域を重点領域と定め、これらを中心に平成30(2018)年度に向けて、今後1兆円規模の戦略投資を実施いたします。こうした成長に向けた投資の積極化も含め、売上高10兆円の達成に向けた取り組みを加速してまいります。



## 2) 基本方針に照らして不適切な者による支配を防止するための取り組み

当社は、平成17年4月28日開催の取締役会において、当社株式の大規模な買付行為に関するルール(以下、「大規模買付ルール」)の設定を内容とする対応方針(以下、「ESVプラン」)を決定しました。その後、毎年(平成26年は4月28日)の取締役会においてESVプランの継続を決定し、さらに、平成27年4月開催の取締役会においてもESVプランの継続を付議する予定です。

大規模買付ルールの内容は、特定の株主グループの議決権割合が20%以上となるような当社株式の買付(以下、このような買付行為を「大規模買付行為」、大規模買付行為を行う者を「大規模買付者」)を行おうとする者に対して、買付行為の前に、(i)大規模買付者の概要、大規模買付行為の目的および内容、買付対価の算定根拠、買付資金の裏付け、大規模買付行為完了後に意図する当社経営方針および事業計画などの情報提供と、(ii)当社取締役会による適切な評価期間(60日または90日)の確保を要請するものです。当社取締役会は、提供されたこれらの情報をもとに、株主全体の利益の観点から評価・検討を行い、取締役会としての意見を慎重にとりまとめたくうえで開示します。また、当社株主の皆様が適切な判断を行うために必要な情報を提供し、必要に応じて大規模買付者との大規模買付行為に関する条件改善の交渉や、株主の皆様への代替案の提示を行ってまいります。

大規模買付ルールが順守されない場合には、株主全体の利益の保護を目的として、株式の分割、新株予約権の発行(新株予約権無償割当てを含む)など、会社法その他の法律および当社定款が取締役会の権限として認める措置をとり、大規模買付行為に対抗することがあります。このルールが順守されている場合は、大規模買付行為が当社に回復しがたい損害をもたらすことが明らかでない限り、当社取締役会の判断のみで大規模買付行為に対抗するための措置をとろうとするものではありません。

対抗措置の発動は、当社取締役会の決定によりますが、その決定に際しては、弁護士、財務アドバイザーなどの外部専門家の意見も参考にし、社外取締役や監査役の意見も十分尊重するものとします。

上記の対抗措置を発動するに際し、当社取締役会が当社株主全体の利益の観点から株主の皆様意思を確認させていただくことが適切であると判断した場合には、株主総会を開催することといたします。当社取締役会が株主総会を開催することを決定した場合には、その時点で株主総会を開催する旨および開催理由の開示を行います。

具体的な対抗措置については、その時点で相当と認められるものを選択することになります。当社取締役会が具体的対抗措置として一定の基準日現在の株主に対し株式の分割を行う場合の分割比率は、株式の分割1回につき当社株式1株を最大5株にする範囲で決定することとします。また、具体的対抗措置として株主割当てにより新株予約権を発行する場合は、一定の基準日現在の株主に対し、その所有株式1株につき1個の割合で新株予約権を割り当てます。新株予約権1個当たりの目的である株式の数は1株とします。なお、新株予約権を発行する場合には、大規模買付者を含む特定の株主グループに属する者に行使を認めないことを新株予約権の行使条件とするなど、対抗措置としての効果を勘案した行使期間、行使条件や、当社が大規模買付者以外の者から当社株式と引き換えに新株予約権を取得することができる旨の取得条件を設けることがあります。

対抗措置の発動によって、結果的に、大規模買付ルールを順守しない大規模買付者に経済的損害を含む何らかの不利益を発生させる可能性があります。他方、大規模買付者を除く当社株主の皆様が経済面や権利面で損失を被るような事態は想定しておりませんが、当社取締役会が具体的対抗措置をとることを決定した場合には、法令および金融商品取引所規則に従って、適時適切な開示を行います。

当社は、全取締役の任期を1年としており、取締役は、毎年6月の定時株主総会で選任される体制にあります。当社取締役会は、引き続き、法令改正の動向などを踏まえ、当社株主全体の利益の観点から、ESVプランを随時見直してまいります。

### ③具体的な取り組みに対する取締役会の判断およびその理由

当社の中期経営計画は、当社の企業価値を持続的に向上させるための具体的方策として策定されたものです。また、ESVプランは、株主全体の利益を保護するという観点から、株主の皆様へ、大規模買付行為を受け入れるかどうかの判断のために必要な情報や、経営を担っている当社取締役会の評価意見を提供し、さらには、代替案の提示を受ける機会を保証することを目的とするものです。

したがって、これらの取り組みは、いずれも①の基本方針に沿い、当社株主全体の利益に合致するものであり、当社取締役・監査役の地位の維持を目的とするものではないと考えております。

### **(3) 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30～40%を目安に安定的かつ継続的な配当成長を目指しております。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に取り組んでおります。

当年度は、この基本方針および財務体質の状況等を総合的に勘案し、平成26年12月4日に実施した中間配当8円と期末配当10円を合わせ、1株当たりの年間配当を18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。

今後も不透明な経営環境が続くことが想定されますが、引き続き業績向上と財務体質強化に取り組み、株主の皆様に対する利益還元につなげてまいります。

第 108 期

平成 26 年 4 月 1 日から

平成 27 年 3 月 31 日まで

計 算 書 類

パ ナ ソ ニ ッ ク 株 式 会 社

# 貸借対照表 (平成27年3月31日 現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
<b>資 産 の 部</b>		<b>負 債 の 部</b>	
<b>流動資産</b>	<b>2,580,859</b>	<b>流動負債</b>	<b>3,032,776</b>
現金預金	7,990	支払手形	104,638
受取手形	4,948	買掛金	355,932
売掛金	381,295	リース債務	2,411
製商品・半製品	110,077	未払金	15,490
仕掛品	14,276	未払費用	328,938
原材料・貯蔵品	30,702	賞与引当金	54,810
未収入金	113,082	未払法人税等	201
関係会社短期貸付金	1,707,617	前受金	1,093
繰延税金資産	109,633	預り金	714,212
その他	103,773	関係会社短期借入金	8,400
貸倒引当金	△2,534	社債（1年以内に償還）	240,000
<b>固定資産</b>	<b>2,098,228</b>	関係会社事業損失引当金	1,131,970
<b>有形固定資産</b>	<b>(425,975)</b>	製品保証等引当金	18,868
建物	180,457	販売促進引当金	40,542
構築物	5,506	その他	15,271
機械装置	68,361	<b>固定負債</b>	<b>744,018</b>
車両運搬具	175	社債	680,000
工具器具備品	28,529	リース債務	5,778
土地	122,976	退職給付引当金	593
リース資産	7,784	長期預り金	57,590
建設仮勘定	12,187	その他	57
<b>無形固定資産</b>	<b>(33,043)</b>	<b>負債合計</b>	<b>3,776,794</b>
特許権	4,474	<b>純 資 産 の 部</b>	
ソフトウェア	26,270	<b>株主資本</b>	<b>872,038</b>
施設利用権等	2,299	<b>資本金</b>	<b>258,740</b>
<b>投資その他の資産</b>	<b>(1,639,210)</b>	<b>資本剰余金</b>	<b>568,206</b>
投資有価証券	78,720	その他資本剰余金	568,206
関係会社株式	1,034,569	<b>利益剰余金</b>	<b>292,899</b>
出資金	71	利益準備金	4,854
関係会社出資金	512,486	その他利益剰余金	288,045
投資損失引当金	△28,075	繰越利益剰余金	288,045
繰延税金資産	34,483	<b>自己株式</b>	<b>△247,807</b>
その他	6,956	<b>評価・換算差額等</b>	<b>30,035</b>
<b>資産合計</b>	<b>4,679,087</b>	その他有価証券評価差額金	30,299
		<b>繰延ヘッジ損益</b>	<b>△264</b>
		<b>新株予約権</b>	<b>220</b>
		<b>純資産合計</b>	<b>902,293</b>
		<b>負債・純資産合計</b>	<b>4,679,087</b>

# 損益計算書 (平成26年4月1日から平成27年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売上高	3,852,419
売上原価	2,975,709
<b>売上総利益</b>	<b>876,710</b>
販売費及び一般管理費	793,696
<b>営業利益</b>	<b>83,014</b>
営業外収益	173,609
(受取利息及び配当金)	(128,620)
(その他)	(44,989)
営業外費用	66,383
(支払利息)	(9,682)
(その他)	(56,701)
<b>経常利益</b>	<b>190,240</b>
特別利益	74,161
(投資有価証券売却益)	(1,436)
(関係会社株式売却益)	(29,293)
(固定資産売却益)	(43,432)
特別損失	200,078
(関係会社株式売却損)	(1,441)
(関係会社株式評価損)	(56,745)
(減損損失)	(4,372)
(事業構造改革特別損失)	(6,763)
(特別市場対策費)	(27,943)
(訴訟関連損失)	(26,292)
(関係会社事業損失引当金繰入額)	(76,522)
<b>税引前当期純利益</b>	<b>64,323</b>
法人税、住民税及び事業税	15,108
法人税等調整額	40,933
<b>当期純利益</b>	<b>8,282</b>

# 株主資本等変動計算書 (平成26年4月1日から平成27年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本							
	資本金	資本剰余金		利益剰余金			自己株式	株主資本合計
		その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金 繰越利益剰余金	利益剰余金合計		
<b>期首残高</b>	<b>258,740</b>	<b>568,207</b>	<b>568,207</b>	<b>1,156</b>	<b>348,801</b>	<b>349,957</b>	<b>△247,391</b>	<b>929,513</b>
事業年度中の変動額								
利益準備金の積立				3,698	△3,698	—		—
剰余金の配当					△36,985	△36,985		△36,985
当期純利益					8,282	8,282		8,282
自己株式の取得							△426	△426
自己株式の処分		△1	△1				10	9
会社分割による減少					△28,355	△28,355		△28,355
株主資本以外の項目の事業年度中の変動額(純額)								
事業年度中の変動額合計	—	△1	△1	3,698	△60,756	△57,058	△416	△57,475
<b>期末残高</b>	<b>258,740</b>	<b>568,206</b>	<b>568,206</b>	<b>4,854</b>	<b>288,045</b>	<b>292,899</b>	<b>△247,807</b>	<b>872,038</b>

	評価・換算差額等			新株予約権	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計		
<b>期首残高</b>	<b>24,322</b>	<b>△250</b>	<b>24,072</b>	<b>—</b>	<b>953,585</b>
事業年度中の変動額					
利益準備金の積立					—
剰余金の配当					△36,985
当期純利益					8,282
自己株式の取得					△426
自己株式の処分					9
会社分割による減少					△28,355
株主資本以外の項目の事業年度中の変動額(純額)	5,977	△14	5,963	220	6,183
事業年度中の変動額合計	5,977	△14	5,963	220	△51,292
<b>期末残高</b>	<b>30,299</b>	<b>△264</b>	<b>30,035</b>	<b>220</b>	<b>902,293</b>

## 個別注記表

### 【重要な会計方針に係る事項に関する注記】

1. 資産の評価基準及び評価方法
  - (1) 有価証券の評価基準及び評価方法
    - 子会社株式及び関連会社株式 …………… 移動平均法による原価法
    - その他有価証券
      - 時価のあるもの …………… 期末日の市場価格等に基づく時価法  
(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定)
      - 時価のないもの …………… 移動平均法による原価法
  - (2) デリバティブの評価基準及び評価方法
    - デリバティブ …………… 時価法
  - (3) 棚卸資産の評価基準及び評価方法
    - 総平均法による原価法 (収益性の低下による簿価切下げの方法)
2. 固定資産の減価償却の方法
  - (1) 有形固定資産 (リース資産を除く) …… 定額法
  - (2) 無形固定資産 …………… 定額法
  - (3) リース資産
    - (所有権移転外ファイナンス・リース) … リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法
3. 引当金の計上基準
  - (1) 貸倒引当金
    - 債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。
  - (2) 投資損失引当金
    - 国内・海外の関係会社等に対する投資に係る損失に備えるため、財政状態等を勘案して、会社所定の基準により損失見込額を計上しております。
  - (3) 賞与引当金
    - 従業員への賞与の支給に備えるため、支給見込額に基づき計上しております。
  - (4) 関係会社事業損失引当金
    - 関係会社に対する将来の損失に備えるため、損失見積り額を計上しております。
  - (5) 製品保証等引当金
    - 製品のアフターサービスに対する費用支出に備えるため、保証期間内のサービス費用見込額を過去の実績を基礎にして計上しております。
  - (6) 販売促進引当金
    - 販売諸施策に基づき、流過程商品等の販売促進のために要する販売手数料、売出費用等の必要額を、会社所定の基準により見積り計上しております。



(7) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき、計上しております。退職給付債務の給付にあたり、退職給付見込額を当事業年度までの期間に帰属させる方法については、期間定額基準によっております。

なお、会計基準変更時差異については、15年による定額法により費用処理しております。過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間による定額法により費用処理しております。数理計算上の差異は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間による定額法により翌期から費用処理しております。

4. その他計算書類作成のための基本となる重要な事項

(1) 繰延資産の処理方法

社債発行費 …… 支出時に全額費用として処理しております。

(2) ヘッジ会計の方法

為替予約及び商品先物取引については、金融商品に係る会計基準における繰延ヘッジ会計を採用しております。

(3) 消費税等の会計処理方法

消費税及び地方消費税の会計処理は、税抜方式によっております。

5. 重要な会計方針の変更

棚卸資産の評価方法の変更

当社は、従来、商品・原材料の評価方法として最終仕入原価法による原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）を採用していましたが、当事業年度より総平均法による原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）に変更いたしました。

この変更は、連結会社間の原価計算方法の統一を図ることで、より適正な棚卸資産の評価と期間損益計算を実現すること等を目的として行ったものであります。

なお、この変更による影響は軽微であるため、遡及適用は行っておりません。

**【貸借対照表に関する注記】**

1. 有形固定資産の減価償却累計額	1,400,924百万円
2. 偶発債務	
売掛債権流動化に伴う遡及義務額	5,768百万円
3. 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務	
短期金銭債権	2,128,702百万円
長期金銭債権	100百万円
短期金銭債務	875,924百万円
長期金銭債務	57,394百万円

**【損益計算書に関する注記】**

1. 関係会社との取引高	
売上高	2,563,708百万円
仕入高	1,645,355百万円
営業取引以外の取引高	134,226百万円
2. 関係会社株式評価損	
国内関係会社の株式評価損等であります。	
3. 減損損失の主な内容	
国内のテレビ事業の収益性が低下したことに伴い、建物等の帳簿価額を回収可能価額まで減額したことによる損失等であります。	
4. 事業構造改革特別損失の主な内容	
事業部門の雇用構造改革一時金及び国内の拠点集約費用等であります。	
5. 特別市場対策費	
家庭用ヒートポンプ給湯機の点検、修理等に要した費用であります。	
6. 関係会社事業損失引当金繰入額	
関係会社に対する将来の損失見積り額であります。	

**【株主資本等変動計算書に関する注記】**

1. 当事業年度末における発行済株式の種類及び総数	
普通株式	2,453,053,497株
2. 当事業年度末における自己株式の種類及び株式数	
普通株式	141,789,018株

### 3. 配当に関する事項

#### (1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
平成26年4月28日 取締役会	普通株式	18,492	8.0	平成26年3月31日	平成26年6月5日
平成26年10月31日 取締役会	普通株式	18,492	8.0	平成26年9月30日	平成26年12月4日

#### (2) 基準日が当事業年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌期となるもの

決議予定	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
平成27年4月28日 取締役会	普通株式	23,113	10.0	平成27年3月31日	平成27年6月4日

#### 【税効果会計に関する注記】

#### 1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

繰延税金資産		
棚卸資産評価		15,085百万円
未払費用		47,011百万円
減価償却		32,601百万円
投資損失引当金		9,012百万円
関係会社株式評価損		403,668百万円
関係会社事業損失引当金		363,362百万円
繰越欠損金		13,478百万円
その他		104,803百万円
繰延税金資産小計		989,020百万円
評価性引当額		△831,483百万円
繰延税金資産合計		157,537百万円
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金		△13,355百万円
その他		△66百万円
繰延税金負債合計		△13,421百万円
繰延税金資産の純額		144,116百万円

## 2. 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」（平成27年法律第9号）が平成27年3月31日に公布されたことに伴い、繰延税金資産及び繰延税金負債の計算に使用する法定実効税率は、従来の35.4%から、回収又は支払が見込まれる期間が平成27年4月1日から平成28年3月31日までのものは32.9%、平成28年4月1日以降のものについては32.1%にそれぞれ変更になります。

その結果、繰延税金資産の金額（繰延税金負債の金額を控除した金額）は11,562百万円減少し、法人税等調整額が13,025百万円増加しております。

### 【企業結合等関係】

当社は、パナソニック セミコンダクターソリューションズ㈱との間で締結した吸収分割契約書に基づき、平成26年6月1日付で、当社のセミコンダクター事業部の半導体の開発・製造・販売に関する事業を分割してパナソニック セミコンダクターソリューションズ㈱に承継させました。その目的は、商品開発・マーケティングを基軸とした事業一元化によるソリューション力の強化を図るためであります。

吸収分割により承継させた事業内容	半導体の開発・製造・販売	
承継させた事業部門の資産、負債の額	資産	72,428百万円
	負債	44,073百万円

なお、上記分割は、共通支配下の取引に該当いたします。

### 【1株当たり情報に関する注記】

1株当たり純資産額	390円29銭
1株当たり当期純利益	3円58銭

### 【その他の注記】

記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しております。

## 独立監査人の監査報告書

平成 27 年 4 月 27 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

指定有限責任社員  
業務執行社員

公認会計士

沢馬 啓三



指定有限責任社員  
業務執行社員

公認会計士

近藤 敬



指定有限責任社員  
業務執行社員

公認会計士

洪 性禎



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平成26年4月1日から平成27年3月31日までの第108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について監査を行った。

### 計算書類等に対する経営者の責任

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及びその附属明細書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及びその附属明細書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。

### 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

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。

### 監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、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、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

### 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 報 告 書

当監査役会は、平成 26 年 4 月 1 日から平成 27 年 3 月 31 日までの第 108 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

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。

また各監査役は、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、取締役、内部監査部門その他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、以下のとおり監査を実施いたしました。

- 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。
- 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の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第 100 条第 1 項および第 3 項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容および当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役および使用人等からその構築および運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
- 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 子会社については、当社および子会社の監査役により構成される会議や報告会等を通じて、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。

- ⑤ 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。
- ⑥ 会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第 131 条各号に掲げる事項）を監査業務の品質管理に関する諸法令・基準等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

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

## 2. 監査の結果

### (1) 事業報告等の監査結果

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

### (2) 計算書類およびその附属明細書ならびに連結計算書類の監査結果

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

平成 27 年 4 月 28 日

パナソニック株式会社 監査役会

常任監査役（常勤）	佐野 精一郎	
常任監査役（常勤）	古田 芳浩	
監査役(社外監査役)	佐藤 義雄	
監査役(社外監査役)	畑 郁夫	
監査役(社外監査役)	木下 俊男	