

【表紙】

【提出書類】	有価証券報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条第1項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2025年6月20日
【事業年度】	第118期（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）
【会社名】	パナソニック ホールディングス株式会社
【英訳名】	Panasonic Holdings Corporation
【代表者の役職氏名】	代表取締役 社長執行役員 楠 見 雄 規
【本店の所在の場所】	大阪府門真市大字門真1006番地
【電話番号】	大阪（06）6908 - 1121
【事務連絡者氏名】	経理財務・IR部 部長 長 町 佳 昌
【最寄りの連絡場所】	東京都港区東新橋一丁目5番1号（パナソニック東京汐留ビル）
【電話番号】	東京（03）3437 - 1121
【事務連絡者氏名】	経理財務・IR部 エキスパート 島 知 子
【縦覧に供する場所】	パナソニック ホールディングス株式会社 （東京都港区東新橋一丁目5番1号（パナソニック東京汐留ビル）） 株式会社東京証券取引所 （東京都中央区日本橋兜町2番1号） 株式会社名古屋証券取引所 （名古屋市中区栄三丁目8番20号）

## 第一部【企業情報】

## 第1【企業の概況】

## 1【主要な経営指標等の推移】

## (1) 連結経営指標等

回次	第114期	第115期	第116期	第117期	第118期
決算年月	2021年 3 月	2022年 3 月	2023年 3 月	2024年 3 月	2025年 3 月
売上高 (百万円)	6,698,794	7,388,791	8,378,942	8,496,420	8,458,185
税引前利益 (百万円)	260,820	360,395	316,409	425,239	486,289
親会社の所有者に帰属する 当期純利益 (百万円)	165,077	255,334	265,502	443,994	366,205
親会社の所有者に帰属する 当期包括利益 (百万円)	655,352	630,527	518,784	1,012,295	239,457
親会社の所有者に帰属する 持分 (百万円)	2,594,034	3,164,962	3,618,402	4,544,076	4,694,421
資本合計 (百万円)	2,768,502	3,347,171	3,789,958	4,721,903	4,874,829
資産合計 (百万円)	6,847,073	8,023,583	8,059,527	9,411,195	9,343,191
1株当たり親会社所有者 帰属持分 (円)	1,111.73	1,356.08	1,550.23	1,946.62	2,010.81
基本的1株当たり親会社の 所有者に帰属する当期純利益 (円)	70.75	109.41	113.75	190.21	156.87
希薄化後1株当たり親会社の 所有者に帰属する当期純利益 (円)	70.72	109.37	113.72	190.15	156.83
親会社所有者帰属持分比率 (%)	37.9	39.4	44.9	48.3	50.2
親会社所有者帰属持分 当期純利益率 (%)	7.2	8.9	7.8	10.9	7.9
株価収益率 (倍)	20.12	10.86	10.39	7.60	11.29
営業活動による キャッシュ・フロー (百万円)	504,038	252,630	520,742	866,898	796,083
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	176,596	796,149	344,033	578,843	859,926
財務活動による キャッシュ・フロー (百万円)	177,704	58,910	607,013	83,494	190,347
現金及び現金同等物の 期末残高 (百万円)	1,593,224	1,205,873	819,499	1,119,625	847,561
従業員数 (人) (外、平均臨時雇用者数)	243,540 (31,880)	240,198 (32,049)	233,391 (32,049)	228,420 (29,029)	207,548 (26,372)

(注) 当社は、国際財務報告基準(以下、「IFRS」)に基づいて連結財務諸表を作成しています。

## (2) 提出会社の経営指標等

回次	第114期	第115期	第116期	第117期	第118期
決算年月	2021年 3 月	2022年 3 月	2023年 3 月	2024年 3 月	2025年 3 月
売上高及び営業収益 (百万円)	3,812,591	2,755,967	247,468	263,178	292,156
経常利益 (百万円)	137,102	126,896	109,660	110,368	128,464
当期純利益 (百万円)	78,792	86,573	66,610	52,752	39,732
資本金 (百万円)	258,981	259,168	259,274	259,445	259,566
発行済株式総数 (千株)	2,453,563	2,453,866	2,454,057	2,454,261	2,454,446
純資産額 (百万円)	1,545,228	1,585,353	1,591,098	1,561,071	1,500,231
総資産額 (百万円)	4,482,166	5,327,546	3,958,577	4,361,539	4,417,684
1株当たり純資産額 (円)	661.79	678.94	681.37	668.47	642.38
1株当たり配当額 (円)	20.00	30.00	30.00	35.00	48.00
(うち1株当たり 中間配当額)	(10.00)	(15.00)	(15.00)	(17.50)	(20.00)
1株当たり当期純利益 (円)	33.77	37.10	28.54	22.60	17.02
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)	33.75	37.08	28.53	22.59	17.02
自己資本比率 (%)	34.5	29.7	40.2	35.8	33.9
自己資本利益率 (%)	5.1	5.5	4.2	3.3	2.6
株価収益率 (倍)	42.15	32.04	41.42	63.96	104.09
配当性向 (%)	59.2	80.9	105.1	154.9	282.0
従業員数 (外、平均臨時雇用者 数) (人)	59,006 (-)	55,088 (-)	1,347 (-)	1,421 (-)	1,478 (148)
株主総利回り (%)	176.2	150.1	153.0	189.2	234.5
(比較指標： 配当込みTOPIX) (%)	(142.1)	(145.0)	(153.4)	(216.8)	(213.4)
最高株価 (円)	1,520.0	1,541.0	1,325.0	1,808.0	1,919.0
最低株価 (円)	733.5	1,018.5	1,006.5	1,190.0	986.9

(注) 1 上記の百万円単位の金額は、百万円未満を四捨五入して記載しています。

2 上記の発行済株式総数は、千株未満を四捨五入して記載しています。

3 2022年3月期の期首から、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しており、2022年3月期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。

4 2022年4月1日付で持株会社制へ移行しました。このため、2023年3月期に係る主要な経営指標等については、2022年3月期以前と比較して変動しています。

5 従業員数は就業人員数であり、臨時雇用者数は( )内に年間の平均人員を外数で記載しています。なお、第117期以前の平均臨時雇用者数は、その総数が従業員数の100分の10未満であるため、記載を省略しています。

6 最高株価及び最低株価は、2022年4月4日より東京証券取引所プライム市場におけるものであり、それ以前については東京証券取引所(市場第一部)におけるものです。

## 2【沿革】

年月	事項
1918年3月	松下幸之助により大阪市福島区大開町に松下電気器具製作所を設立創業、配線器具の製造を開始
1923年3月	砲弾型電池式ランプを考案発売
1927年4月	「ナショナル」の商標を制定
1933年5月	門真に本店を移転、事業部制を採用
1935年8月	松下電器貿易(株)を設立
1935年12月	改組し、松下電器産業株式会社となる(1935年12月15日設立、資本金1,000万円)
1949年5月	東京証券取引所及び大阪証券取引所に当社株式を上場
1951年9月	名古屋証券取引所に当社株式を上場
1952年1月	中川機械(株)(その後松下冷機(株)に社名変更)と資本提携
1952年12月	オランダのフィリップス社との技術提携により、松下電子工業(株)を設立し、管球製造所の4工場を当社から分離
1953年5月	中央研究所を設立
1954年2月	日本ビクター(株)と資本提携
1955年12月	九州松下電器(株)(その後パナソニック コミュニケーションズ(株)に社名変更)を設立
1956年5月	大阪電気精器(株)(その後松下精工(株)に社名変更)を設立
1958年1月	子会社松下通信工業(株)(その後パナソニック モバイルコミュニケーションズ(株)に社名変更)を設立し、通信機器製造部門を当社から分離
1959年9月	アメリカ松下電器(株)(現在のパナソニック ノースアメリカ(株))を設立(以後海外各地に製造販売の拠点を設ける)
1961年1月	取締役社長に松下正治が就任
1962年8月	東方電機(株)(その後松下電送システム(株)に社名変更)と資本提携
1969年11月	松下寿電子工業(株)(その後パナソニック ヘルスケア(株)に社名変更)を設立
1971年12月	ニューヨーク証券取引所に当社株式を上場
1975年12月	米貨建転換社債額面総額1億ドルを発行
1976年1月	子会社松下電子部品(株)(その後パナソニック エレクトロニックデバイス(株)に社名変更)を設立し、電子部品製造部門を当社から分離
1977年1月	子会社松下住設機器(株)及び松下産業機器(株)を設立し、住宅設備機器製造部門及び産業機器製造部門を当社から分離
1977年2月	取締役社長に山下俊彦が就任
1979年1月	子会社松下電池工業(株)を設立し、電池製造部門を当社から分離
1985年7月	米国に金融子会社を設立(1986年5月には欧州にも2社設立)
1985年10月	半導体基礎研究所を設立
1986年2月	取締役社長に谷井昭雄が就任
1987年3月	決算期を11月20日から3月31日に変更
1988年4月	松下電器貿易(株)を合併
1989年4月	創業者 松下幸之助 逝去
1990年12月	米国の大手エンターテインメント企業MCA社を買収
1993年2月	取締役社長に森下洋一が就任
1993年5月	オランダのフィリップス社と松下電子工業(株)に関する合併契約を解消し、フィリップス社保有の松下電子工業(株)株式の全数を買収
1995年4月	松下住設機器(株)を合併
1995年6月	米国子会社が保有するMCA社に対する持分の80%をカナダのシーグラム社へ譲渡
1999年2月	第91回定時株主総会の決議に基づいて、50百万株(988億円)の利益による自己株式の消却を実施
2000年4月	松下冷機(株)を株式交換により完全子会社化
2000年6月	取締役社長に中村邦夫が就任
2001年4月	松下電子工業(株)を合併
2002年4月	(株)東芝と液晶事業の合併会社東芝松下ディスプレイテクノロジー(株)を設立

年月	事項
2002年10月	松下通信工業(株)、九州松下電器(株)、松下精工(株)（現在のパナソニック エコシステムズ(株)）、松下寿電子工業(株)及び松下電送システム(株)を、株式交換により完全子会社化
2003年 1 月	事業再編により、事業ドメイン別経営管理に移行
2003年 4 月	九州松下電器(株)が松下電送システム(株)を合併 (株)東芝とブラウン管事業の合併会社松下東芝映像ディスプレイ(株)（その後M T映像ディスプレイ(株)に社名変更、2019年5月に清算）を設立
2004年 4 月	松下電子部品(株)、松下電池工業(株)を、株式交換により完全子会社化 グローバルブランドを「Panasonic」に統一 松下電工(株)（その後パナソニック電工(株)に社名変更）株式の追加取得により、同社、パナホーム(株)（その後2017年度の完全子会社化を経て、2018年4月にパナソニック ホームズ(株)に社名変更）及び傘下の子会社を連結子会社化
2005年 4 月	松下産業情報機器(株)を合併
2006年 2 月	米国子会社が保有するユニバーサルスタジオ関連会社（旧M C A 社）株式の全てをビベンディーユニバーサル社に譲渡
2006年 6 月	取締役社長に大坪文雄が就任
2007年 3 月	松下東芝映像ディスプレイ(株)を完全子会社化
2007年 8 月	日本ビクター(株)の第三者割当増資実施により、日本ビクター(株)及び傘下の子会社を連結子会社から持分法適用会社に変更（その後2011年1月に持分法適用会社から除外）
2008年 4 月	松下冷機(株)を合併
2008年10月	会社名を松下電器産業株式会社からパナソニック株式会社に変更 松下電池工業(株)を合併
2009年 4 月	当社が保有する東芝松下ディスプレイテクノロジー(株)株式の全てを(株)東芝に譲渡
2009年12月	三洋電機(株)の議決権の過半数を取得し、同社及び傘下の子会社を連結子会社化
2010年 1 月	当社の社内分社であるシステムソリューションズ社の事業をパナソニック コミュニケーションズ(株)に承継させる吸収分割を実施し、パナソニック コミュニケーションズ(株)はパナソニック システムネットワークス(株)に社名変更
2011年 4 月	パナソニック電工(株)及び三洋電機(株)を、株式交換により完全子会社化
2012年 1 月	パナソニック電工(株)を合併 事業再編により、9ドメイン及び1マーケティング部門で構成される新事業体制へ移行
2012年 4 月	パナソニック エレクトロニックデバイス(株)他を合併
2012年 6 月	取締役社長に津賀一宏が就任
2012年10月	コーポレート戦略本社を設置
2013年 3 月	パナソニック システムソリューションズ ジャパン(株)がパナソニック システムネットワークス(株)他を合併し、パナソニック システムネットワークス(株)に社名変更（その後再編を経て2022年4月にパナソニック コネクト(株)に統合）
2013年 4 月	ドメインを解消し、事業部制を軸とした新たなグループ基本構造に移行 パナソニック モバイルコミュニケーションズ(株)を、携帯電話端末事業を新設分割し、携帯電話基地局事業をパナソニック システムネットワークス(株)に分割承継したうえで、合併 ニューヨーク証券取引所の上場を廃止
2014年 3 月	パナソニック ヘルスケア(株)（その後P H C(株)に社名変更）の全株式と関連資産を譲渡（同時に譲渡先のパナソニック ヘルスケアホールディングス(株)（その後P H Cホールディングス(株)に社名変更）株式の20%を取得、その後株式の一部を譲渡）
2014年 6 月	当社の半導体事業を、パナソニック セミコンダクターソリューションズ(株)に承継させる吸収分割を実施（その後2020年9月に同社の全株式と半導体事業の関連資産を譲渡）
2020年 1 月	トヨタ自動車(株)と街づくり事業の合併会社プライム ライフ テクノロジーズ(株)を設立し、共同株式移転の方法により、パナソニック ホームズ(株)他の全株式を移管
2020年 4 月	トヨタ自動車(株)と車載用角形電池事業の合併会社プライム プラネット エナジー＆ソリューションズ(株)を設立
2021年 6 月	代表取締役 社長執行役員に楠見雄規が就任
2021年 9 月	Blue Yonder Holding, Inc.の株式（2020年7月に20%を取得済）を追加取得し、同社及び傘下の子会社を完全子会社化

年月	事項
2021年10月	2022年度からの事業会社制への移行に向けて新体制をスタート 当社の各事業を、吸収分割により事業会社を含む9社に承継した結果、当社は持株会社となり、会社名をパナソニック株式会社からパナソニック ホールディングス株式会社に変更 持株会社と事業会社からなる新しいグループ体制に移行 パナソニック オートモーティブシステムズ㈱の全株式を譲渡し、譲渡先の全株式を保有するStar Japan Holdings㈱の株式の20%を取得
2022年4月	
2024年12月	

3【事業の内容】

当社グループは、当社及び連結子会社500社を中心に構成され、総合エレクトロニクスメーカーとして関連する事業分野について国内外のグループ各社との緊密な連携のもとに、開発・生産・販売・サービス活動を展開しています。

当社は、有価証券の取引等の規制に関する内閣府令第49条第2項に規定する特定上場会社等に該当しており、これにより、インサイダー取引規制の重要事実の軽微基準については連結ベースの数値に基づいて判断することとなります。

当社（以下、原則として連結子会社を含む）の製品の範囲は、電気機械器具のほとんどすべてにわたっており、「くらし事業」「オートモーティブ」「コネクト」「インダストリー」「エナジー」の5つの報告セグメントと、報告セグメントに含まれない事業セグメント及びその他の事業活動から構成されています。各セグメントの詳細については、「第5 経理の状況」の「1 連結財務諸表等（1）連結財務諸表 注記4．セグメント情報」に記載しています。

なお、「オートモーティブ」は、2024年12月2日にパナソニック オートモーティブシステムズ㈱（以下、「PAS」）の株式譲渡が完了し非連結化したことに伴い、非連結化した事業の非連結化するまでの期間(当連結会計年度は約8ヵ月分)の業績を表示しています。

当社は、IFRSに基づいて連結財務諸表を作成しており、関係会社の範囲についても当該会計基準の定義に基づいて開示しています。「第2 事業の状況」及び「第3 設備の状況」においても同様です。

（事業の系統図）

2025年3月31日現在

セグメント及び主要商品・サービス	主な構成会社	顧客
<u>くらし事業</u> 冷蔵庫、電子レンジ、炊飯器、洗濯機、掃除機、美・理容器具、家庭用空調機器、業務用空調機器、ヒートポンプ式温水給湯暖房機、換気・送風機器、空気清浄機、空間除菌脱臭機、冷凍冷蔵庫、照明器具、ランプ、配線器具、太陽光発電システム、燃料電池、コンプレッサー、自転車、介護関連	<国内> パナソニック㈱ パナソニック マーケティング ジャパン㈱ <海外> パナソニック A P 洗濯機杭州㈱ パナソニック A P エアコン広州㈱ ハスマン㈱ パナソニック ライフソリューションズインド㈱ パナソニック マーケティング ヨーロッパ㈱ パナソニック A P チャイナ㈱	
<u>オートモーティブ</u> 車載インフォテインメントシステム、ヘッドアップディスプレイ、車載スピーカーシステム、車載スイッチ、先進運転支援システム(ADAS)および関連デバイス、電動車向けシステム・デバイス	— 注2	
<u>コネクト</u> 航空機内エンターテインメントシステム・通信サービス、電子部品実装システム、溶接機、プロジェクター、パソコン・タブレット、各業界向けソリューション、施工・運用・保守サービス、サプライチェーンマネジメントソフトウェア	<国内> パナソニック コネクト㈱ <海外> パナソニック アビオニクス㈱ Blue Yonder Holding, Inc.	
<u>インダストリー</u> EVリレー、車載・空調モーター、導電性高分子コンデンサー、xEV用フィルムコンデンサー、アルミハイブリッドコンデンサー、サーボモーター、PLC(プログラマブルコントローラー)、光電センサー、レーザーマーカ、高機能多層材料、半導体デバイス材料、成形材料	<国内> パナソニック インダストリー㈱ パナソニック インダストリアル マーケティング&セールス㈱ <海外> パナソニック ノースアメリカ㈱ パナソニック アジাপシフィック㈱ パナソニック インダストリー中国㈱	
<u>エナジー</u> 車載用円筒形リチウムイオン電池、乾電池、リチウム一次/二次電池、ニッケル水素電池、リチウムイオン電池、蓄電モジュール/システム	<国内> パナソニック エナジー㈱ <海外> パナソニック ノースアメリカ㈱	
<u>その他</u> <エンターテインメント&コミュニケーション> テレビ、デジタルカメラ、ビデオ機器、オーディオ機器、固定電話、インターカム、業務用映像・音響機器 <ハウジング> 水まわり製品、建材、外まわり製品	<国内> パナソニック エンターテインメント&コミュニケーション㈱ パナソニック ハウジングソリューションズ㈱ ケイミュー㈱	

（注）1 一部、他のセグメントに属する販売会社を経由して顧客に販売している事業があります。

2 2024年12月2日にパナソニック オートモーティブシステムズ㈱の株式譲渡が完了し非連結化したことに伴い、「オートモーティブ」に属する会社はなくなりました。

## 4【関係会社の状況】

## (1) 連結子会社

2025年3月31日現在

名称	住所	資本金	主要な事業の内容 (注2)	議決権の 所有割合 (%) (注1)	関係内容			摘要
					役員の 兼任等 (注3)	貸付金	営業上の取引	
パナソニック(株)	大阪府 門真市	百万円 500	くらし事業	100.0	有	有	当社製品の製造 販売	注4 注6
パナソニック エンターテイン メント&コミュニケーション (株)	大阪府 守口市	500	その他	100.0	有	有	当社製品の製造 販売	注6
パナソニック ハウジングソ リューションズ(株)	大阪府 門真市	500	その他	100.0	有		当社製品の製造 販売	
パナソニック コネクト(株)	福岡市 博多区	500	コネクト	100.0	有	有	当社製品の製造 販売	
パナソニック インダストリー (株)	大阪府 門真市	500	インダストリー	100.0	有	有	当社製品の製造 販売	注12
パナソニック エナジー(株)	大阪府 守口市	500	エナジー	100.0	有	有	当社製品の製造 販売	
パナソニック オペレーショナ ルエクセレンス(株)	大阪府 門真市	500	その他	100.0	有	有	当社に対する専門 サービスの提供	注4
ケイミュー(株)	大阪市 中央区	8,000	その他	50.0			当社製品の販売	注7
パナソニック インフォメー ションシステムズ(株)	大阪市 北区	1,040	その他	100.0 (100.0)			当社に対する情報 処理サービスの 提供	
パナソニック インダストリアル マーケティング&セールス (株)	東京都 港区	450	インダストリー	100.0 (100.0)			当社製品の販売	注12
三洋電機(株)	大阪府 門真市	400	くらし事業	100.0 (100.0)			当社製品の販売	注6
パナソニック産機システムズ (株)	東京都 墨田区	301	くらし事業	100.0 (100.0)			当社製品の販売	
パナソニック マーケティング ジャパン(株)	大阪市 中央区	100	くらし事業	100.0 (100.0)			当社製品の販売	
パナソニック出資管理(同)	大阪府 門真市	10	全社	100.0	有		当社国内子会社の 投資・融資管理	注4



名称	住所	資本金	主要な事業の内容 (注2)	議決権の 所有割合 (%) (注1)	関係内容			摘要
					役員の 兼任等 (注3)	貸付金	営業上の取引	
パナソニック ノースアメリカ (株)	アメリカ ニュー ジャージー	百万 US\$ 537	くらし事業、コネク ト、インダストリー、エナ ジー	100.0 (100.0)			当社製品の製造 販売等	注4 注9
Blue Yonder Holding, Inc.	アメリカ アリゾナ	US\$ 0	コネク ト	100.0 (100.0)			顧客へのソフト ウェアサービスを 提供するにあたっ ての協業及び当社 に対するITサー ビスの提供	注11
パナソニック アピオニクス(株)	アメリカ カリフォル ニア	US\$ 22	コネク ト	100.0 (100.0)			当社製品の製造 販売	
ハスマン(株)	アメリカ ミズーリ	US\$ -	くらし事業	100.0 (100.0)			当社製品の製造 販売	注10
パナソニック エナジー北米(株)	アメリカ デラウェア	US\$ 1,820	エナジー	100.0 (100.0)			当社製品の製造 販売の準備	注4
パナソニック ブラジル(有)	ブラジル アマゾナス	R\$ 1,379	くらし事業	100.0			当社製品の製造 販売	注4
パナソニックHVACチェコ (有)	チェコ ブルゼニ	KC 8,600	くらし事業	100.0 (100.0)			当社製品の製造 販売	注4
ゼテス・インダストリーズ(株)	ベルギー ブリュッセル	EURO 52	コネク ト	100.0 (100.0)			当社製品の製造 販売	
フィコサ・インターナショナ ル(株)	スペイン バルセロナ	EURO 32	その他	69.0 (69.0)			当社製品の製造 販売	
パナソニック デバイス ヨー ロッパ(有)	ドイツ リュネブル ルク	EURO 50	インダストリー	100.0 (100.0)			当社製品の製造 販売	
パナソニック インダストリー ヨーロッパ(有)	ドイツ オットブル ン	EURO 24	インダストリー、エナ ジー	100.0 (100.0)			当社製品の販売	
パナソニック マーケティング ヨーロッパ(有)	ドイツ ヴィスパー デン	EURO 21	くらし事業	100.0 (100.0)			当社製品の販売	
パナソニック ホールディング オランダ(有)	オランダ アムステル ダム	US\$ 0	全社	100.0	有		当社海外子会社の 投資・融資管理等	注4 注11
パナソニック グローバル トレジャリーセンター(有)	オランダ アムステル ダム	US\$ 0	全社	100.0 (100.0)		有	当社関係会社との 資金預貸	注11
パナソニック エレクトリック ワークス トルコ(株)	トルコ イスタン ブール	TL 1,320	くらし事業	100.0 (100.0)			当社製品の製造 販売	
パナソニック ライフソリュー ションズ インド(株)	インド グルグラム	INR 2,511	くらし事業	100.0 (12.8)			当社製品の製造 販売	

名称	住所	資本金	主要な事業の内容 (注2)	議決権の 所有割合 (%) (注1)	関係内容			摘要
					役員の 兼任等 (注3)	貸付金	営業上の取引	
パナソニック A P エアコン マレーシア(株)	マレーシア セランゴール	百万 RM 22	くらし事業	99.8 (99.8)			当社製品の製造	
パナソニック アジアパシ フィック(株)	シンガポ ール	US\$ 1,478	くらし事業、インダスト リー、その他	100.0 (100.0)			当社製品の製造 販売等	注4
パナソニック台湾(株)	台湾 新北市	NT\$ 3,422	くらし事業	69.8	有		当社製品の製造 販売	
パナソニック販売台湾(株)	台湾 新北市	NT\$ 960	くらし事業	100.0 (100.0)			当社製品の販売	
パナソニック デバイス販売 台湾(株)	台湾 台北市	NT\$ 387	コネクト、インダスト リー、エナジー	100.0 (100.0)			当社製品の販売	
パナソニック チャイナ(有)	中国 北京市	RMB 12,838	くらし事業	100.0	有		当社製品の販売等	注4
パナソニック ファイナンス チャイナ(有)	中国 上海市	RMB 1,000	全社	100.0 (100.0)			当社関係会社との 資金預貸	
パナソニック A P チャイナ(有)	中国 杭州市	JPY 14,099	くらし事業	100.0 (100.0)			当社製品の製造 販売	
パナソニック A P エアコン 広州(有)	中国 広州市	RMB 282	くらし事業	67.8 (67.8)			当社製品の製造	
パナソニック A P 洗濯機杭州 (有)	中国 杭州市	JPY 3,000	くらし事業	51.0 (51.0)	有		当社製品の製造	
パナソニック インダストリー 中国(有)	中国 上海市	US\$ 14	コネクト、インダスト リー	100.0 (100.0)	有		当社製品の販売	
パナソニック香港(有)	中国 香港	HK\$ 111	くらし事業、インダスト リー、エナジー、その他	100.0 (100.0)	有		当社製品の販売、 運送並びに保管	
その他 458 社								

## (2) 持分法適用会社

2025年3月31日現在

名称	住所	資本金	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%) (注1)	関係内容			摘要
					役員の 兼任等 (注3)	貸付金	営業上の取引	
ブライム プラネット エナ ジー & ソリューションズ(株)	東京都 中央区	百万円 64,358	車載用角形電池の開発、 製造、販売	49.0 (49.0)		有	車載用電池の 開発・製造に関す る当社特許の使用	
三井住友トラスト・パナソ ニックファイナンス(株)	東京都 港区	25,584	総合金融サービス業	15.1			当社製品のリース 業務・クレジット 販売	注5 注8
NX・NPロジスティクス(株)	大阪府 摂津市	1,800	物流業	33.4			当社製品の運送 並びに保管	
ブライム ライフ テクノロ ジーズ(株)	東京都 港区	100	住宅関連事業	50.0			傘下子会社を通じ た当社製品の販売 等	
Star Japan Holdings(株)	東京都 港区	0	車載関連事業	20.0			傘下子会社を通じ た当社製品の販売 等	注11
その他 58 社								

(注) 1 「議決権の所有割合」欄の( )内数字は、間接所有割合(内数)です。

2 連結子会社の「主要な事業の内容」欄には、セグメントの名称を記載しています。なお、報告セグメントに  
帰属しない事業については、「その他」と記載しています。また、全社機能(金融等)については、「全  
社」と記載しています。

3 「役員の兼任等」については、上記以外にほとんどの連結子会社及び持分法適用会社において当社従業員に  
よる役員の兼任等があります。

4 特定子会社に該当しています。

5 有価証券報告書提出会社です。

6 重要な債務超過会社の債務超過の額は、2025年3月31日現在において、以下のとおりです。

三洋電機(株) 288,190百万円

パナソニック(株) 42,666百万円

パナソニック エンターテインメント&コミュニケーション(株) 36,558百万円

7 議決権の所有割合は50.0%ですが、製造及び営業活動への関与を通じて実質的に支配しているため、連結子  
会社としたものです。

8 議決権の所有割合は15.1%ですが、財務及び営業の方針決定に対して重要な影響を与えることができるた  
め、持分法適用会社としたものです。

9 パナソニック ノースアメリカ(株)については、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高  
に占める割合が10%を超えています。主な財務情報(米国会計基準)は、以下のとおりです。

(1) 売上高 1,133,313百万円

(2) 税引前利益 210,784百万円

(3) 当期純利益 224,312百万円

(4) 株主資本 1,552,165百万円

(5) 総資産額 2,109,907百万円

10 ハスマン(株)の資本金はゼロです。

11 資本金は記載単位(百万)未満のため、ゼロと表示しています。

12 2025年4月1日付で、パナソニック インダストリー(株)は、パナソニック インダストリアル マーケティン  
グ&セールス(株)を吸収合併しました。

## 5【従業員の状況】

## (1) 連結会社の状況

2025年3月31日現在

セグメントの名称	従業員数（人）
くらし事業	87,900（14,578）
コネクト	28,801（1,364）
インダストリー	35,467（4,156）
エナジー	18,344（1,962）
その他	35,558（4,164）
全社	1,478（148）
合計	207,548（26,372）

- （注）1 従業員数は就業人員数であり、臨時雇用者数は（ ）内に年間の平均人員を外数で記載しています。
- 2 臨時雇用者数は嘱託契約、パートタイマー等の従業員を含み、人材派遣会社からの派遣社員を除いています。
- 3 従業員数は、前連結会計年度末に比べ20,872名減少しています。
- 4 パナソニック オートモーティブシステムズ㈱の株式譲渡により、同社とその傘下の会社が当社の連結子会社ではなくなったことから「オートモーティブ」に属する従業員数は0名になりました。従来の「オートモーティブ」のうち、引き続き当社の連結対象となる事業は「その他」に区分しています。

## (2) 提出会社の状況

2025年3月31日現在

従業員数（人）	平均年齢（歳）	平均勤続年数（年）	平均年間給与（円）
1,478（148）	44.0	17.9	9,561,871

- （注）1 従業員数は就業人員数であり、臨時雇用者数は（ ）内に年間の平均人員を外数で記載しています。
- 2 臨時雇用者数は嘱託契約、パートタイマー等の従業員を含み、人材派遣会社からの派遣社員を除いています。
- 3 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでいます。
- 4 提出会社の従業員数は、すべて全社に所属しています。

## (3) 労働組合の状況

パナソニックグループ労働組合連合会には122組合（2025年3月31日時点）が所属しています。

労使関係はきわめて安定しており、特記事項はありません。

## (4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異

当社グループでは報酬体系上、性別等の属性による格差はありませんが、経営チームや管理職への女性登用は男性に比較して遅れているのが実態です。未来に向かって、より多様なメンバーの知恵を引き出し、イノベティブな商品・サービスを生み出すために、採用の強化、働き方の選択肢の拡大やキャリア開発の支援などを通じて、女性リーダーの獲得と計画的な育成に取り組んでいます。

## 提出会社

管理職に占める 女性労働者の割合（％） （注２）	男性労働者の 育児休業取得率（％） （注３）	労働者の男女の賃金の差異（％） （注２）		
		全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者
8.5	89.0	89.1	87.3	110.7

## 連結子会社

名称	管理職に占める 女性労働者の 割合（％） （注２）	男性労働者の 育児休業 取得率 （％） （注３）	労働者の男女の賃金の差異（％） （注２）		
			全労働者	正規雇用労働者	パート・ 有期労働者
パナソニック(株)	7.2	78.0	72.0	70.6	66.8
パナソニック エンターテインメント&コミュニケーション(株)	3.5	96.0	79.3	76.6	80.8
パナソニック ハウジングソリューションズ(株)	8.9	59.0	58.2	57.7	59.1
パナソニック コネクト(株)	8.5	101.0	80.0	78.2	82.7
パナソニック インダストリー(株)	4.8	88.0	77.5	76.7	75.0
パナソニック エナジー(株)	7.1	83.0	80.4	80.5	59.2
パナソニック オペレーションアルエクセレンス(株)	18.0	85.0	77.4	76.2	68.1

- （注） 1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出した指標については、小数点以下第2位を四捨五入して、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成3年法律第76号）の規定に基づき算出した指標については、小数点以下第1位を切り捨てて、それぞれ小数点以下第1位まで表示しています。
- 2 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出したものです。（管理職に占める女性労働者の割合算出の基準日は2025年4月1日です。労働者の男女の賃金の差異については、2024年度の給与・賞与に基づいて算出しています。）
- 3 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成3年法律第76号）の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（平成3年労働省令第25号）第71条の6第2号における育児休業等及び育児目的休暇の2024年度の取得割合を算出したものです。なお、計算式は次のとおりです。「2024年度に育児休業等を取得した男性労働者の数及び小学校就学前の子を対象とした育児を目的とした休暇制度を利用した男性労働者の数の合計数÷2024年度に配偶者が出産した男性労働者の数」
- 4 上記以外の連結子会社については、「第7 提出会社の参考情報 2 その他の参考情報 (2) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異」に記載しています。

## 第2【事業の状況】

### 1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中の将来に関する事項は、本有価証券報告書提出日（2025年6月20日）現在において判断したものです。

#### (1) 会社経営の基本方針

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

#### (2) 会社の経営戦略と対処すべき課題

当社の使命である「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向けては、喫緊の課題である地球環境問題を筆頭に、様々な社会課題を解決しなければなりません。そこで当社は、グループとして「地球環境問題の解決」と「社会とくらしのウェルビーイング」の領域において競合を超えるお役立ちを果たしてまいります。

2024年度から2025年度にかけての世界経済は、米国の関税政策と、それに対する各国の経済政策・通商政策動向やその影響が不透明さを増す中、ウクライナ情勢などの地政学リスクも引き続き懸念され、先行きを見通しにくい状況が続きます。

このような経営環境のもと、当社は2022年度から3カ年取り組んできた中期戦略の経営指標（KGI）で、累積営業キャッシュ・フローは達成したもののROE（株主資本利益率）と累積営業利益が未達となりました。これは、重点投資領域をはじめ各事業の成長投資が収益力につながらず競争力強化が果たせていないこと、そして事業会社化に伴った固定費の増大などにより、各事業の「競争力と収益性」と「間接コスト」に課題を残したことが要因です。

そこで、2025年度はグループ経営改革に集中し、構造的・本質的課題を解決して経営基盤を固めることに注力します。具体的には、「リーン（注）1な本社・間接部門」「低収益事業の見極め」「ソリューション領域への注力」の3つを軸に、固定費構造改革による収益改善と事業ポートフォリオマネジメントの加速をしていきます。

#### <グループ経営改革のポイント>

##### リーンな本社・間接部門に向けた固定費構造改革・収益改善

当社をはじめグループ各社で、本社・間接部門を中心に人員を最適化し、コストを大幅に削減します。また製造・物流・販売拠点の統廃合を進め、効率化を図ります。さらに、間接・販売部門を中心にDXによって生産性を向上させ、更なる固定費削減を目指します。加えて、これまで先行投資をしてきた事業領域の収益改善に取り組めます。

##### 低収益事業の見極め

2025年度中に、課題事業（ROIC（投下資本収益率）が事業別WACC（加重平均資本コスト）を下回り、かつ成長性に乏しい事業）と再建あるいは事業立地の見極めが必要な事業の方向づけを行います。

##### ソリューション領域への注力

グループとして注力する「ソリューション領域」と、それを支える収益基盤としての「デバイス領域」、「スマートライフ領域」の3つの事業領域を定めました。

##### ・ソリューション領域（注力する領域）

グローバル競争力を持つソリューション事業群においては、顧客起点のマネジメントによりグループ全体でシナジーを創出し、お客様へのお役立ちを拡大することで、グループの成長をけん引します。

##### ・デバイス領域（収益基盤となる領域）

商品ポートフォリオの絞り込みにより材料・プロセス系の事業に集中し、調整後営業利益率（注）2 15%以上を目指します。なお、車載電池は成長シナリオを見直し、収益化に集中します。

##### ・スマートライフ領域（収益基盤となる領域）

家電事業の再建に向けて、抜本的に事業構造や体制を見直し、開発・製造・販売のリソース適正化を徹底します。さらには、ジャパंकオリティを世界で戦える「グローバル標準コスト」で実現し、調整後営業利益率（注）2 10%以上を目指します。

注力するソリューション領域において、グループ全体のシナジーを創出するため、くらし事業を担うパナソニック(株)を発展的に解消し、傘下の分社を組み替えて事業会社化します。また、家電事業はスマートライフ領域と位置付け、家電市場に集中して向き合うために、グループの家電事業を集約した事業会社を設立し再建を目指します。

このグループ経営改革により、2024年度に対して2028年度までに3,000億円以上（注）<sup>3</sup>の収益改善を目指しています。まずは、2026年度までに1,500億円以上（注）<sup>3</sup>の収益改善を目指しており、その主な効果目標額は以下のとおりです。構造改革を中心としたグループ経営改革を推進し、事業環境の変化に対応できる経営体質を構築してまいります。

構造改革による収益改善（+1,220億円（うち、人員の適正化による収益改善 +700億円））

- 本社本部 改革（+470億円）

「間接機能及びオペレーションの集約・効率化」や「技術テーマの選択と集中」などによる収益改善

- 家電事業 改革（+330億円）

「分散した営業部門及び間接部門の集約・効率化」や「グローバル標準コストの拡大」などによる収益改善

- 事業部門 改革（+420億円）

「赤字事業の撤退・終息や拠点統廃合」や「グループ全社でのIT投資の効率化」、「間接機能の集約」などによる収益改善

上記の他には、車載電池などこれまで先行投資をしてきた事業領域の収益改善や事業ポートフォリオマネジメントの推進等による非連結化影響、ソリューション領域など注力領域への投資による影響があり、これらのトータルで1,500億円以上（注）<sup>3</sup>の収益改善を目指します。

2025年度以降の固定費構造改革・収益改善と、さらなる事業ポートフォリオマネジメントによって、2028年度にROE10%以上、調整後営業利益率10%以上を目指します。

（注）1 リーン：「無駄のない状態」の意味

2 「調整後営業利益」は、売上高から、売上原価と、販売費及び一般管理費を控除して算出

3 2025年2月4日に公表した2024年度連結業績予想に対する調整後営業利益の改善額。但し、米国関税影響は含まず

## 2【サステナビリティに関する考え方及び取組】

文中の将来に関する事項は、本有価証券報告書提出日（2025年6月20日）現在において判断したものです。

### （1）サステナビリティ経営に関する考え方

パナソニックグループの使命は、創業者 松下幸之助が追い求めた「物心一如の繁栄」、すなわち、「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現です。1932年、松下幸之助は25年を1節とし、それを10節、250年かけて「理想の社会」の実現を目指すことを宣言しました。

当社グループにとっての「サステナビリティ経営」とは、この使命の追求そのものです。

事業活動を通じて社会課題の解決に取り組み、より豊かで持続可能な社会への貢献を果たす。その結果として、持続的な企業価値の向上をはかる。これを積み重ねることによって、「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現を目指していきます。

### （2）ガバナンス

当社グループでは、サステナビリティに関する重要テーマについての方針、戦略、指標及び目標などを議論・方向付け並びに管理を行うことを目的として、取締役会の監督のもとにサステナビリティ経営委員会を設置し、原則月1回開催しています。

サステナビリティ経営委員会はグループCEOが委員長を務め、グループCHRO、グループCTO、グループGC、グループCSO、グループCFO、及びグループ会社の役員等によって構成されています。

サステナビリティ経営委員会での審議・決定事項は内容に応じて取締役会へ報告されます。また、事業会社において対応が必要な事項は、グループ経営会議等を通してグループ全体に共有・徹底しています。一方、サステナビリティに関する事項に対する取締役会の監督の実効性を確保するため、取締役会として備えるべきスキル・知見の1つに「サステナビリティ経営」の項目を定めるとともに、役員報酬における業績連動部分の一部に非財務指標を設定しています。

当連結会計年度においては、当社グループのサステナビリティ経営に関する方針、戦略及び施策の策定・推進機能を強化するため、パナソニックホールディングス㈱（以下、「PHD」）にサステナビリティに関連する機能横断のプロジェクトを新たに設置するとともに、事業会社毎にサステナビリティの推進体制を構築し、グループ全体の連携体制を強化しました。

なお、当事業年度におけるサステナビリティ経営委員会の主な審議事項は以下のとおりです。

- ・マテリアリティに関する指標及び目標の設定
- ・サステナビリティ関連中期目標の検討
- ・欧州におけるサステナビリティ関連法令への対応
- ・価値創造プロセスとマテリアリティの見直し

### （3）リスク管理

当社グループは、2023年度に当社財務への影響及び社会に与える影響の2つの側面から、重要な機会とリスクをマテリアリティとして特定しました。この特定のプロセスは以下のとおりです。

- 1．社会からの要請や予見される将来課題等から、機会及びリスクになる課題を把握。
- 2．これらについて、当社グループ及びステークホルダー視点で重要度評価を行い、マテリアリティを抽出。
- 3．このプロセス及び抽出したマテリアリティについて複数の社外の専門家との対話を通じて妥当性を確認。
- 4．当社グループのサステナビリティ経営委員会、グループ経営会議、取締役会での議論を経て、マテリアリティとして特定。

また、当社グループでは、グループ全体の事業活動に影響を与える可能性のあるリスクを管理するエンタープライズリスクマネジメント（ERM）に取り組んでおり、その対象には、サステナビリティに関連するリスクも含まれています。詳細については、「3．事業等のリスク」をご確認ください。

### （4）戦略、指標及び目標

当連結会計年度においては、当社グループのサステナビリティ経営の実効性を高めるため、2023年度に特定した各マテリアリティの進捗を把握するための指標及び目標を新たに設定し、その達成・実現に取り組みました。マテリアリティに関する目標に対する実績は下表のとおりです。

下表のマテリアリティのうち、地球温暖化進行と資源の枯渇に対する取り組みや、社員のウェルビーイングを含む人的資本経営など、戦略を含むその主な取り組みの内容については、「（5）サステナビリティに関する取り組み紹介」をご参照ください。



## &lt; 2024年度マテリアリティ 指標及び目標と実績 &gt;

	マテリアリティ	指標	目標	実績
グループ 共通戦略	地球温暖化進行と 資源の枯渇	CO2削減インパクト	3 億トン ( 2050年 )	自社バリュー チェーンの削減 量 3,920万トン ( 1,828万トン ) (注)1,2 削減貢献量 5,325万トン(注) 2
		全工場 CO2排出量	実質ゼロ ( 2030年 )	累計39工場(注)2
		工場廃棄物リサイクル率	99%以上	99.4%(注)2
		お客様一人ひとりの 生涯にわたる 健康・安全・快適	設定なし	-
	ビジネス インテグリティ	重大なコンプライアンス違反の発生	0 件	0 件(注)3
持続的に価値 を創出してい くための基盤	自社の サプライチェーン マネジメント	設定なし		-
	社員の ウェルビーイング	重篤災害・重大災害の発生	0 件	重篤災害7件 重大災害0件
		「従業員意識調査」の 社員エン ゲージメント/ 社員を活かす環境	グローバル 最高水準 (2030年度80%以上)	: 68% : 66%
	コーポレート・ ガバナンス	株主との建設的な対話の充実	実施	実施
		取締役会実効性評価の実施と 改善施策への取組み	実施	実施
		PHD取締役会の社外取締役比率	1/3以上	46.1%(注)4
		業績連動型役員報酬における 非財務指標の採用	実施	実施
	人権の尊重	当社グループ各社に対する人権 デュー・ディリジェンスにおいて 特定された、強制労働につながり 得る課題の是正推進	実施	実施
		外国人移住労働者を雇用する当社 グループ国内外拠点に対する強制労 働防止への対面研修実施率	100% ( 2026年度 )	40.6%
	サイバー セキュリティ	セキュリティ意識の向上と行動変容 を促進するための全従業員向けの教 育・訓練の実施	年 4 回以上	5 回
		専門チームによる脅威情報・脆弱性 情報の定常的な収集・監視と、必要 に応じた対応	実施	実施
		サイバー攻撃を想定した専門チーム によるインシデント対応訓練の実施	年 1 回以上	2 回
		重大インシデント発生件数	0 件	0 件

(注) 1 カッコ内は、2024年度の対象事業で比較した場合の2020年度からのCO2削減量です。

2 第三者検証完了前の速報値（本有価証券報告書提出日（2025年6月20日）時点）であり、確定値は追って当社サステナビリティ・ウェブサイトにて開示いたします。

<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/environment/vision.html>

3 当社の子会社であるパナソニック インダストリー(株)（以下、「PID」）では、前事業年度に、PIDが製造・販売する電子材料製品において米国の第三者安全科学機関であるUL Solutions（以下、「UL」）の認証登録等に関する複数の不正行為を行っていたことが判明しました。これを受け、PIDでは、社外有識者による外部調査委員会を設置のうえ、UL認証に関する不正及びその他の品質不正に関する調査を実施し、当事業年度に外部調査委員会より受領した調査報告書及びPID策定の再発防止策を公表しました。

4 当社は、2025年6月23日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役13名選任の件」を上程しており、当該議案が承認可決された場合には、53.8%となります。

なお、当連結会計年度より、当社グループのサステナビリティ経営の考え方に基づき、マテリアリティを「社会に対する価値創造のための重要課題」に絞るとともに、今後の事業の方向性や戦略と整合をとるための見直しを進めています。これに伴い、従来のマテリアリティのうち、自社のリスク管理としての要素が大きいものについては、ERMの活動の中で引き続き重要リスクとして管理することとしました。

一方で、「１ 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等（２）会社の経営戦略と対処すべき課題」に記載のとおり、グループ経営改革において「ソリューション領域への注力」の方針を打ち出すとともに、同領域で追求する「社会とくらしのウェルビーイング」を事業マテリアリティとしました。加えて、今後グループを挙げてAIを徹底して活用していく方針から、「責任あるAIの最大活用」を新たに基盤マテリアリティに追加しています。

また、「地球温暖化進行と資源の枯渇」及び「社員のウェルビーイング」についても、今後の戦略に合わせた見直しを行いました。これらを中心とする見直し後の内容は下表のとおりです。

これらの検討はサステナビリティ経営委員会、グループ経営会議及び取締役会での議論を経ています。2025年度においてはこの内容にて取り組みを進めてまいります。新たに設定した「社会とくらしのウェルビーイング」と「責任あるAIの最大活用」については、戦略や取り組みの具体化を進めている段階であることから、指標及び目標についてもそれに合わせて検討してまいります。

< マテリアリティ 一覧 >

	マテリアリティ(注)1		指標	目標
事業マテリアリティ(注)2	地球環境問題の解決への貢献	脱炭素への貢献	CO2削減インパクト	3億トン（2050年）
				自社バリューチェーンの削減量(2025年度) 4,012万トン(1,701万トン)(注)4
				削減貢献量（2025年度） 4,750万トン
		全工場CO2排出量	実質ゼロ（2030年）	
		サーキュラーエコノミー推進(注)5	再生材の使用量	再生樹脂の使用量（2025年度） 2.5万トン
	サーキュラーエコノミー型事業モデル数		累計16事業（2025年度）	
	社会とくらしのウェルビーイング	社会のウェルビーイング	次期中期戦略と合わせて設定予定	
		くらしのウェルビーイング		
基盤マテリアリティ(注)3	責任あるAIの最大活用	AIによる商品・ソリューションの進化	次期中期戦略と合わせて設定予定	
		AIによる業務・プロセス革新		
	多様な人材・組織のポテンシャルの最大発揮	組織カルチャー変革	UNLOCK指標(注)6	60％（2027年度） 70％（2030年度）
		未来を創る多様な変革型リーダーの開発・登用	経営チームにおける多様性比率（PHD執行役員の女性・日本以外の国籍・キャリア入社の割合）	半数以上
			女性管理職比率（日本地域8社(注)7）	12％（2028年4月1日） 16％（2031年4月1日）
		安全・安心・健康な職場づくり	重篤災害・重大災害の発生	0件
		生産性指標（EBITDA/人件費）	目標値（改善率）は次期中期戦略とあわせて設定予定	

	人権の尊重	外国人移住労働者を雇用するグループ国内外拠点に対する強制労働防止への対面研修実施率	100%（2026年度）
		各事業会社の人権推進リーダーを育成する「人権DD実践研修」の理解度(注)8	80%
	ビジネスインテグリティ	重大なコンプライアンス違反の発生	0 件
	コーポレート・ガバナンス	株主との建設的対話の促進	実施
		PHD取締役会の社外取締役比率	半数以上
		取締役会議長を独立社外取締役が務めること	実施
		業績連動型役員報酬における非財務指標の採用	実施

(注) 1 見直し前のマテリアリティのうち、「自社のサプライチェーンマネジメント」は「地球環境問題の解決への貢献」及び「人権への尊重」において取り組むこととし、「サイバーセキュリティ」は自社のリスク管理としての要素が大きく、重要なリスク項目としてERMの活動の中で対応することから、上表からは除いています。

2 事業活動を通じた価値創出のための重要課題

3 持続的な価値創出を支える経営基盤の構築・強化のための重要課題

4 カッコ内は、2024 年度の対象事業と比較した場合の2020年度からのCO<sub>2</sub>削減量です。

5 従来の定義に基づく「工場廃棄物リサイクル率」は、過去より99%以上と高い水準を維持しています。国際的なルールとの整合性を踏まえ、本指標の定義を見直し中であることから、上表には記載していません。

6 従業員意識調査の設問「会社や上司からの動機付けによる意欲向上」「挑戦への阻害要因がない」がともに肯定回答の割合（グローバル）

7 PHD、パナソニック㈱、パナソニック エンターテインメント&コミュニケーション㈱、パナソニック ハウジングソリューションズ㈱、パナソニック コネクト㈱、パナソニック インダストリー㈱、パナソニック エナジー㈱、パナソニック オペレーショナルエクセレンス㈱の8社が対象。

8 知識に対する理解度に加え、「ビジネスと人権」に対する共感度とその推進に対する意識の高さを研修後のアンケートにて調査。

#### (5) サステナビリティに関する取り組み紹介

##### 地球環境問題の解決に向けた取り組み

当社グループは、「より良い暮らし」と「持続可能な地球環境」の両立に向け、2022年に長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」を発表しました。目指すゴールは、責務としてスコップ1～3(注)1にあたる自社グループバリューチェーン(注)2におけるCO<sub>2</sub>の排出を実質ゼロにすることによる排出削減1.1億トンに加え、事業活動を通じた社会への排出削減貢献2億トンにより、2050年に全世界の排出総量の約1%にあたる3億トン(注)3以上の削減インパクトを創出することです。

Panasonic GREEN IMPACTがゴールと定める削減インパクトの2/3を占める削減貢献量は、自社の技術や製品、サービスを使用した場合にどれだけのCO<sub>2</sub>削減効果が見込めるかを推定する指標です。当社グループのサステナビリティデータブックでは、削減貢献量の事例や算定式などを開示しています。当社グループは、この削減貢献量が企業の脱炭素への貢献として適切に評価されるよう、国や業界・金融界を巻き込んで、その社会的意義や国際標準化の必要性についての議論を先導しています。2024年11月のCOP29(注)4では、経済産業省とWBCSD(持続可能な発展を目指すグローバル企業団体)共催のイベントにおいて、国際イニシアチブ・機関によるパネルディスカッションにIEC(国際電気標準会議)を代表して当社グループが参加しました。削減貢献量の算定方法等を定める国際規格(IEC63372)に関して、当社グループが更新に参加しているWBCSDのガイダンスと整合性を図りながら、ISO(国際標準化機構)とも連携し、他社と協働して国際規格化を進めていることを紹介しました。国際規格化により、政府や金融機関等が脱炭素化に貢献する企業を適切に評価し、インセンティブ付与や投資判断に削減貢献量を活用できることへの期待や、あらゆる産業界にとって意義がある点を発信しました。

事業を通じて地球環境問題の解決に貢献するという決意を込めたPanasonic GREEN IMPACTが目指すゴールには、カーボンニュートラルとともに、サーキュラーエコノミー(注)5の実現も含まれています。グループにおけるサーキュ

ラーエコノミーへの取り組みを加速させるため、「サーキュラーエコノミーグループ方針」を策定し、各事業会社の事業特性に応じたアプローチで課題の特定や、長期戦略・中期行動計画の策定を進めています。2023年5月のG7広島サミットでCEREP(循環経済資源効率原則)が承認され、企業のサーキュラーエコノミーの取り組みを評価・促進するための指標や目標であるWBCSDのGCP(グローバル循環プロトコル)の開発に当社グループは積極的に参画しています。COP29(注)4では、環境省主催の「CEREPとGCPを通じたグローバルスタンダード形成」に関するパネルディスカッションにも当社グループが参加し、サーキュラーエコノミーの実践に向けた当社グループの具体的なアクションを紹介しました。

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

なお、当社グループは2019年5月にTCFD(注)6提言への賛同を表明しています。当社グループは、マテリアリティ特定プロセスを経て、地球温暖化の進行を当社グループにおける最重要課題とし、気候変動に関するリスクと機会の特定にあたっては、TCFD提言を踏まえ、シナリオ分析による戦略のレジリエンスを検証しています。また、投資家等とのエンゲージメントを実施することを想定し、TCFDが推奨する開示項目である「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について情報開示を行っています。

< TCFD提言に基づく開示 >

ガバナンス	当社グループでは、環境経営推進体制のトップに取締役会が位置しており、グループ環境経営について取締役会への報告を実施しています。また、GREEN IMPACT PLAN 2024で社会に約束した環境目標の主要項目に対する進捗と実績は、グループCEOや事業会社社長などの経営幹部が出席するグループ経営会議で確認し、方向性や課題、特に重要な施策について意思決定を行っています。特に重要な内容は取締役会に諮られています。グループ長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」は、このプロセスを経て、2022年4月に発信されました。グループの環境経営活動を推進するため、2021年12月に設置されたグループCEOが主宰するサステナビリティ経営委員会での意思決定を通じて、グループ全体で連携して推進できる体制を構築しています。
戦略	気候変動がもたらす影響について、当社グループの事業におけるリスクと機会を把握した上で、影響のある項目についてインパクト分析を行い、最も影響の大きい項目を軸に2030年を想定した社会シナリオを策定しました。そのシナリオに対応した戦略を検討し、当社グループの戦略のレジリエンスを検証しました。
リスク管理	当社グループは、環境リスクを継続的に低減するためのマネジメント体制を整備し、事業会社ごとの環境リスク管理体制を組織しています。グループ全社のリスクマネジメントの基本的な考え方に則り、毎年度、環境リスクの洗い出しやグループ全社のリスクマネジメント推進、さらに環境リスクが発現した際の迅速な対応を進めています。また、当社グループでは、パナソニックホールディングス(株)(PHD)及び事業会社で同一のプロセスに基づくリスクマネジメントを推進しています。PHDエンタープライズリスクマネジメント委員会では、当社グループの経営・事業戦略と社会的責任の観点から審議を行い、グループの重要リスクを決定します。2024年度には、グループの重要リスクのうち、戦略リスクとして気候変動や環境規制、サーキュラーエコノミーの進展、オペレーショナルリスクとして自然災害やサプライチェーンマネジメントが取り上げられています。
指標と目標	当社グループは、温室効果ガス(GHG)削減目標を設定しています。2017年10月にSBT(注)7 2度目標として認定され、2023年5月にはパリ協定に沿って新たに設定したGHG削減目標が1.5度目標として認定されました。さらに、長期目標として、2024年9月にネットゼロ目標の認定を受けました。(下記の表を参照)

GHG排出量目標(SBT1.5度目標認定)	目標	目標進捗率
当社グループ事業活動における排出量 (スコープ1、2)	2030年に90%削減(2019年度比)	38%(注)8
当社グループ製品使用における排出量 (スコープ3)	2030年に30%削減(2019年度比)	(注)9

GHG排出量目標(SBTネットゼロ目標認定)	目標	目標進捗率
当社グループバリューチェーン 全体における排出量(スコープ1、2、 3)	2050年に90%削減(2019年度比)	(注)9

- (注)1

スコープ1～3

: 国際的な温室効果ガス排出量の算定・報告の基準である「温室効果ガス(GHG)プロトコル」の中で設けられている排出量の区分。スコープ1は事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)、スコープ2は他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出、スコープ3はスコープ1、2以外の事業者の活動に関連する他社の排出
- 2

バリューチェーン

: 原材料調達から製造、流通、販売、アフターサービスにいたるまでの企業の一連の事業活動
- 3

全世界の排出総量の約1%にあたる3億トン以上

: 2020年エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量(出典:IEA)による(CO<sub>2</sub>削減貢献量の排出係数は2020年基準)
- 4

COP29

: 第29回 国連気候変動枠組条約締約国会議。気候変動問題解決に向けた国際会議として約200カ国・地域等が参加
- 5

サーキュラーエコノミー

: 循環経済。製品、素材、資源の価値を可能な限り長く保全・維持し、廃棄物の発生を最小限化するなど、モノのシェアリングやサービス化で資源の有効活用を図る経済システム
- 6

TCFD

: Task Force on Climate-related Financial Disclosures の略で、G20財務大臣・中央銀行総裁会議の要請を受けて、金融安定理事会により設置された気候関連財務情報開示タスクフォースのことであり、2017年に提言を公開
- 7

SBT

: Science Based Targetsの略で、世界の平均気温の上昇を産業革命前と比べ2度未満、できれば1.5度未満に抑えるという目標に向け、科学的知見と整合した削減目標
- 8

38%

: 第三者検証完了前のため、2023年度実績から算出。最新の値は、追って当社サステナビリティ・ウェブサイト(TCFDへの対応)にて開示
- 9

: 算出対象製品拡大による排出量増加のため進捗率は算出せず

## 人的資本に関する取り組み

当社グループの創業者 松下幸之助は、「物をつくる前に人をつくる」という考えのもと、人を育て、人を活かすことに重きを置いた経営を進めてきました。私たちはそのDNAを受け継ぎ、経営基本方針という揺るぎない経営の軸の下で、社会からお預かりした大切な資本である人が活きる人的資本経営を実践しています。

### ( ) 経営基本方針の実践

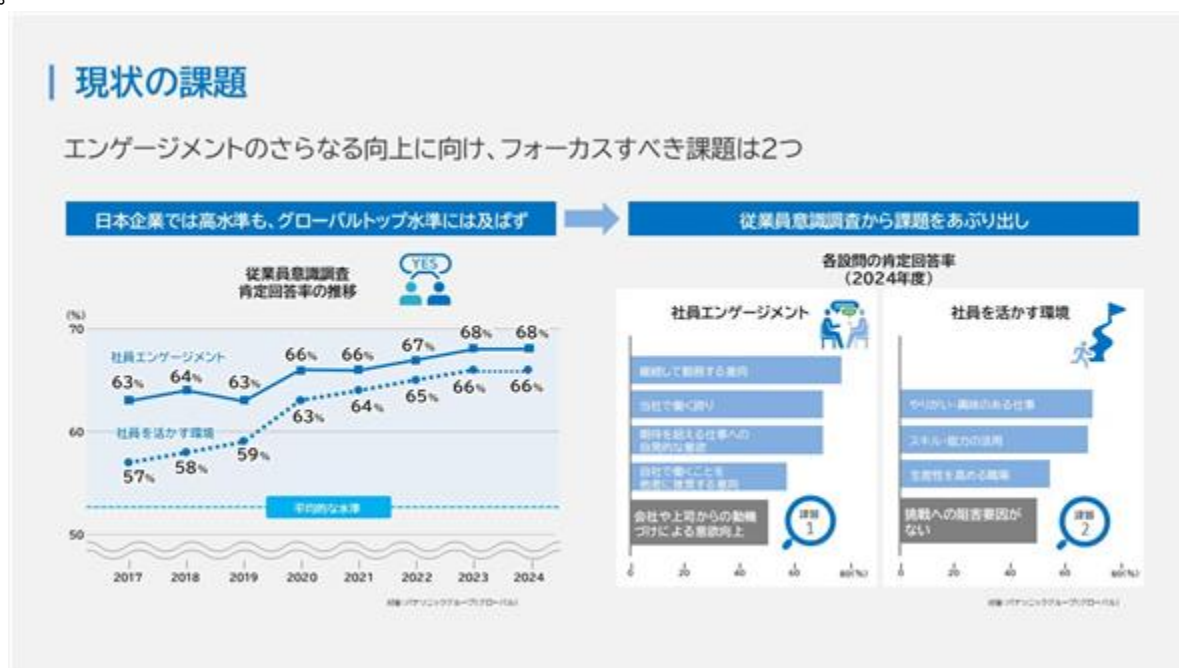
当社グループにおいて経営は経営者だけのものではありません。一人ひとりが自らを仕事の責任者・経営者と自覚して仕事に取り組む「社員稼業」の実践とともに、全員の知恵を結集し多様な個性や能力を経営に活かす「衆知経営」を大切にしています。経営基本方針は、この「社員稼業」と「衆知経営」の両輪によって、「自主責任経営」を実現していくことを定めています。

また、多様な価値観や視点を尊重することが、より良い意思決定と成長につながると考え、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DEI）の取り組みを Panasonic Group DEI Policyにもとづき推進しています。

2023年4月には経営基本方針の実践を目指すための行動指針として、「Panasonic Leadership Principles（PLP）」を策定しました。この指針のもと、チームを持つマネージャーであるかどうかにかかわらず、一人ひとりがより高いレベルのリーダーシップを発揮することを目指しています。

### ( ) 現状の課題

当社グループでは、毎年グローバル約15万人の社員を対象に従業員意識調査を実施しています。これまで特に重視してきたのは、「社員エンゲージメント」（自発的な貢献意欲）と「社員を活かす環境」（適材適所、働きやすい環境）に関する設問群です。肯定回答率は継続的に上昇傾向にありますが、計9つの設問のうち「会社や上司からの動機づけによる意欲向上」と「挑戦への阻害要因がない」という項目については低迷が続いています。これは、社員一人ひとりがポテンシャルを発揮し、挑戦しやすい環境づくりの実現に向けた大きな伸びしろがあることを示しています。



さらに、特に日本地域では女性、若手人材、キャリア入社者について取り組むべき課題があります。例えば従業員意識調査における「当社グループにおけるキャリア目標の達成」の設問では女性は男性に比べてキャリア目標を達成できると答えた人が比較的少ない状況です。経営や組織の意思決定層への女性の配置をさらに進めることで女性のキャリアの幅を広げ、多様なリーダーによる質の高い意思決定の実現につなげていく必要があると考えています。また若手人材やキャリア入社者においても、入社時点の高いエンゲージメントを維持しながら活躍の機会を提供し、早期に意思決定層に配置していくことが必要です。

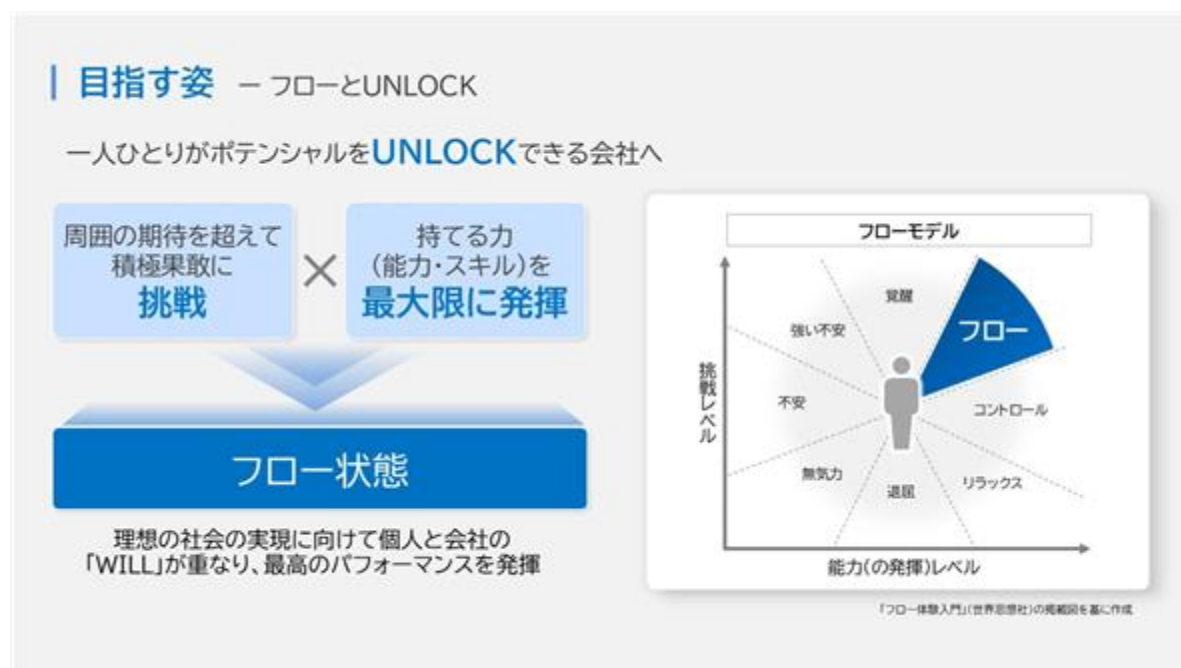
一方で、そうした質の高い意思決定や施策の実行にあたっては高い生産性をともなうことが不可欠です。人的資本経営とは社会からお預かりしている人がその力を余すことなく存分に発揮することと考え、生産性の高い業務プロセスを構築し、固定費構造の抜本的な見直しを図ることで「世界一の生産性を追求」（前述したPLPの一つ）することも必要です。

## ( ) 目指す姿

グループの変革と成長をさらに加速させるためには、先に述べた課題に正面から向き合い、社員一人ひとりが意欲的に挑戦し、人と組織がともに成長できる環境を整えていく必要があります。

そこで私たちは改めて、「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向け、社員一人ひとりが自らのポテンシャルをUNLOCK（アンロック）、つまり周囲の期待を超えて積極果敢に挑戦し、持てる力（能力・スキル）を最大限に発揮できる会社を目指すことを決意しました。

かつて創業者 松下幸之助は、「仕事に夢中になる。働きがいを感じ、働くことが楽しくてたまらない」環境、つまり挑戦と能力の発揮レベルがともに高いフローな状態を提供することが社員への最上の贈り物であると語りました。UNLOCKは、この松下幸之助の考えが源流にあります。



## ( ) 重要指標

そこで当社グループでは人的資本に関わるマテリアリティに関して前述の、２．サステナビリティに関する考え方及び取組、（４）戦略、指標及び目標、＜マテリアリティー一覧＞のとおり指標化の上、モニタリングしていきます。

なお、指標を設定した背景は次のとおりです。

組織カルチャー 変革	・社員が積極果敢に挑戦し、持てる力を最大限発揮している状態を実現するために、前述したとおり従業員意識調査からフォーカスした２つの課題をもとにUNLOCK指標を重要指標として設定（2024年度：グローバル43％）
未来を創る多様な 変革型リーダーの 開発・登用	・経営における質の高い意思決定を実現していくために、各社の経営チームにおける多様性（女性・日本以外の国籍・キャリア入社者）比率を重要指標と設定（2025年４月：54％） ・性別による能力の差はないにもかかわらず、日本地域では当社グループの管理職に占める女性の割合が低い現状がある。これについて違いを強みとして活かし新たな価値を生み出していくDEI推進の課題の代表事例と位置付け、日本地域における女性管理職比率も重要指標として設定（2025年４月：7.9％）
安全・安心・健康な 職場づくり	・事業活動の大前提としての安全・安心・健康な環境の実現のために、「重篤災害・重大災害」の発生件数を重要指標として設定（2024年度：重篤災害７件、重大災害０件）

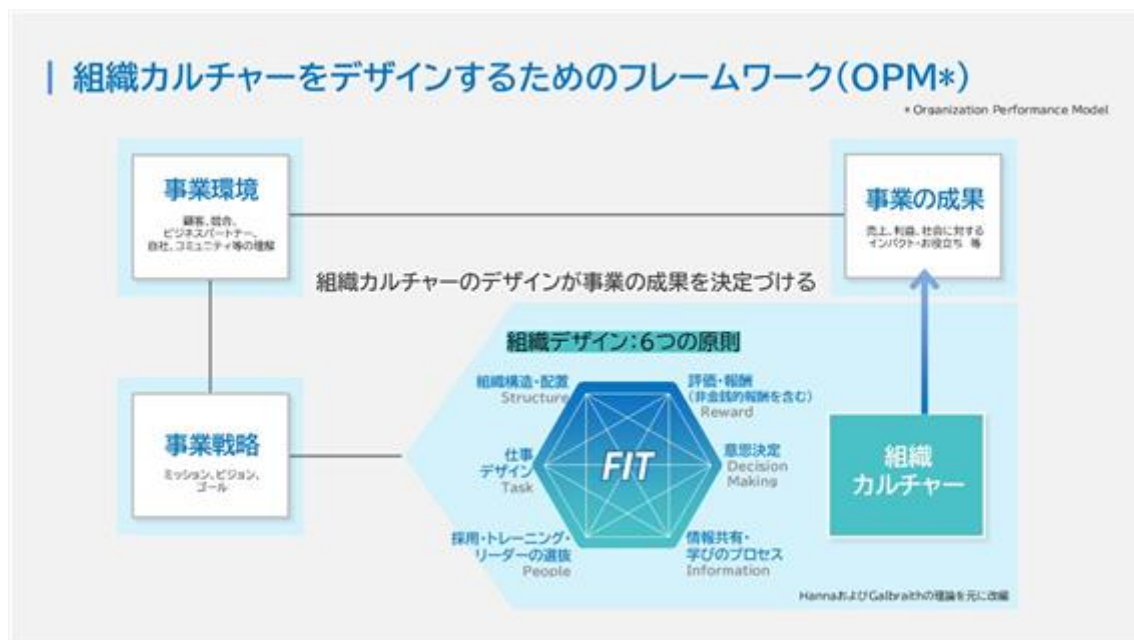
なお上記に加え、付加価値労働生産性を高め世界一の生産性を追求していくために、「EBITDA（注）１÷人件費」についてグループ内でモニタリングを実施します。



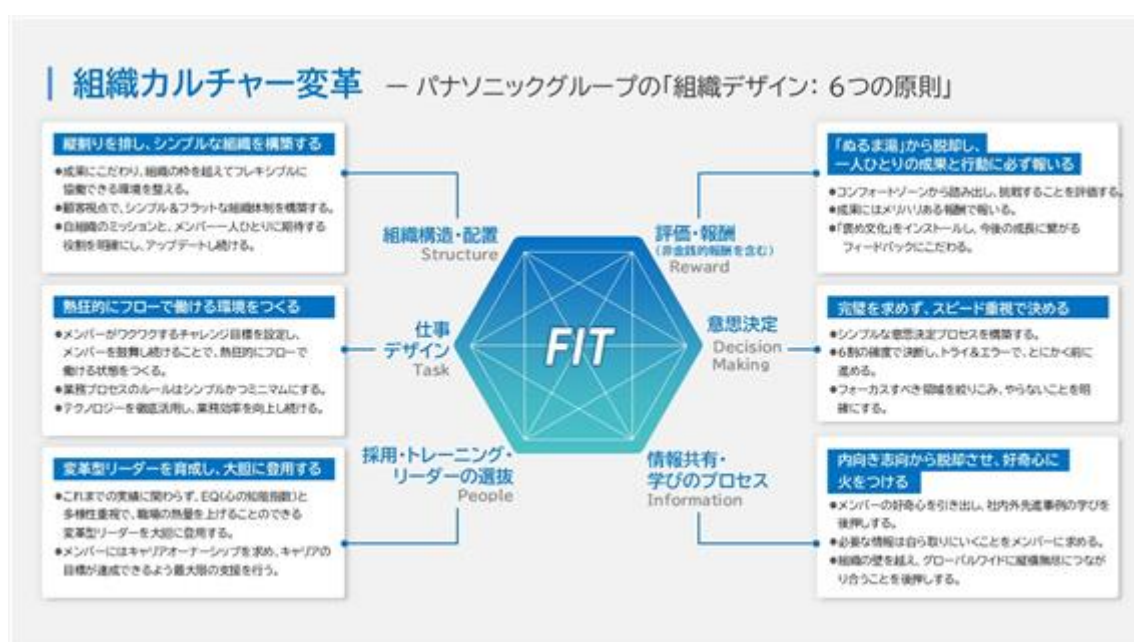
## ( ) 目指す姿の実現に向けた取り組み

## (a) 組織カルチャー変革

組織カルチャーは、事業の成果を最大化するために意図的にデザインすることが重要です。どれほど優れた戦略があっても、実行するのは人です。その戦略実行の成果は、一人ひとりの行動や組織のあり方によって大きく左右されます。社員が自身のポテンシャルを「UNLOCK」できなければ、挑戦や成長にはつながりませんし、行動変容を促すカルチャーが戦略と噛み合わなければ、組織全体の力を十分に発揮することはできません。そこで、私たちはOrganization Performance Model (OPM) というフレームワークを活用してグループとしての「組織デザイン：6つの原則」を作成し、組織カルチャーのありたい姿を明確化しました。



「組織デザイン：6つの原則」は、それぞれが互いに連動し、整合してこそ機能し、組織全体の成長を支えます。例えば、成果に対しては、「評価・報酬」の原則に基づき、メリハリをつけて適切に報いることが必要です。「情報共有・学びのプロセス」では内向き志向から脱却し、好奇心に火をつけていきます。「採用・トレーニング・リーダーの選抜」においては、多様な変革型リーダーを育成し、大胆に登用することを重視します。そのリーダーはメンバーの挑戦を支援し、熱狂的にフローで働ける環境を提供できるよう、「仕事デザイン」を行います。このようにそれぞれの要素が結びつくことで、人と組織がともに成長し、事業の成果にもつながる姿を目指します。





## &lt;グループ経営改革の一環としての人員の適正化&gt;

「組織デザイン6つの原則」の「組織構造・配置」においては、常に顧客視点でシンプル＆フラットな組織体制を構築すること、また「評価・報酬」においては、一人ひとりの成果と行動に必ず報いることを原則の一つと掲げています。これは前述のとおり、社会からお預かりしている社員一人ひとりがその力を余すことなく存分に発揮することにつながります。そのために生成AIなどの最新のデータ・テクノロジーも駆使しながら、生産性の高い業務プロセスを構築することが不可欠と考え、2025年度にグループ経営改革の一環としてグローバル各地域における人員の適正化を行います。さらに継続的な人員数の厳格管理を実施しながら、グループの持続的な成長を可能とするリーンで環境変化に強い会社の構造を作りあげていきます。

## (b) 未来を創る多様な変革型リーダーの開発・登用

持続的な事業成長を通じて「物と心が共に豊かな理想の社会」を実現するには、質の高い意思決定が欠かせません。そのためには多様な変革型リーダーの育成と登用が不可欠です。当社グループは、経営ポストの後継者育成において、「Panasonic Leadership Principles」のリーダーシップ行動に加え、経験（事業経営、日本以外の拠点の経営、ビジネス創出など）や知見とスキル（意思決定・判断力、戦略立案・実行力など）を重視しています。

そして、こうしたリーダーを継続的に育成するため、「グループの全重要ポストの人材要件とサクセッションプランの策定」、「中長期かつ意図的な後継者の見出し・育成・モニタリング」を推進します。具体的には次世代リーダーの計画的な育成と配置するための仕組みとして「タレントマネジメントコミッティ」を設置の上、運営しています。

なお、当社グループにおける経営ポストは2体系があり、これらに対して後継者育成のプラットフォームを整備し取り組みを進めています。

## | 後継者育成の仕組み

経営ポスト	後継者分類	議論・意思決定の場	共通の仕組み
トップ経営層 (事業会社社長、分社社長、PHD執行役員)	H人財	グループ タレントマネジメントコミッティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●早期の見出し</li> <li>●アセスメント</li> <li>●モニタリング</li> <li>●議論／決定</li> </ul>
事業経営層 (事業会社執行役員、分社経営会議メンバー)	G人財	事業会社 タレントマネジメントコミッティ	

上記のうち、トップ経営層の後継者育成については、候補者を「即時任命可能な人材」「5年以内に任命可能な人材」「10年以内に任命可能な人材」として可視化し、合計23の重要ポストに対する育成計画を策定しています。また、各地域と連携したグローバル幹部開発研修や、若年層の早期見出しを目的とした選抜研修など、包括的な後継者育成プログラムを展開し、次世代リーダーの育成を加速させています。

さらに、日本地域においては「女性リーダーの獲得及び計画的育成」にも注力しています。当社グループでは、報酬体系上、性別等の属性による格差はありませんが、経営チームや管理職への女性登用は男性に比較して遅れているのが実態です。未来に向かって、より多様なメンバーの知恵を引き出し、イノベティブな商品・サービスを生み出すために、採用の強化、働き方の選択肢の拡大やキャリア開発の支援などを通じて、女性リーダーの獲得と計画的な育成に取り組んでいます。当社グループのDEIの取り組みについては当社ウェブサイトに掲載していますのでご参照ください。

<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/diversity-equity-inclusion.html>

< 経営者の育成状況のモニタリング >

当社グループでは、現任の事業会社社長、当社や一部の事業会社の役員等を対象に「Panasonic Leadership Principles (PLP) アセスメント」を実施しています。これは経営基本方針の実践につながるリーダーシップ行動の発揮状況を上位者/同等者/下位者がアセスメントするものです。日常の行動を周囲からどう捉えられているかを認識することで、自らの行動を振り返り、自らが変えていくべき行動を考える機会を提供します。さらに、次世代のトップ経営層の育成を目的として、「即時任命可能な人材」「5年以内に任命可能な人材」「10年以内に任命可能な人材」は本アセスメントの対象となっています。

なお、2024年度のPLPアセスメントの結果から、「誠意をもって行動する」「自主責任感を持つ」は強みである一方で「世界一の生産性を追求する」「違いを強みとして活かす」は今後の伸びしろであり、経営者育成プロセスにおいて強化していきます。

(c) HRモダナイゼーション

HRモダナイゼーションは、最先端のデータ・テクノロジーを活用し、社員の働き方や人材マネジメントのあり方を進化させる取り組みです。人事データや生成AIを駆使して、パナソニックグループで働くすべての社員の体験価値を向上させるとともに、経営者及び組織責任者の組織・人材マネジメントの高度化・効率化を図ります。

さらに、人事業務の標準化・効率化を推進することで、人事機能が事業戦略を支えるプロフェッショナル集団へと進化させていきます。一人ひとりがより創造的な仕事に集中できる環境を整え、ポテンシャルを最大限に引き出しながら、グループ全体で成果を共有し、社員の成長と組織の競争力強化につなげていきます。

このように人事機能の貢献領域においてデータ・テクノロジーの活用を進めることで、人事社員1FTE(注)2の社員数や、人事社員が「人事戦略や組織・人材開発の領域」を担当する割合をグローバル先進企業の水準に引き上げていきます。

< 生成AIを活用した社員7万人対象の「ワンストップ人事サービス」 >

ポータルサイト「ワンストップ人事サービス」を導入し、分散していた人事情報や問い合わせ窓口を一本化しました。お知らせやTo Doをパーソナライズ表示できる「マイページ」、AIチャットボットによる自動回答・自動申請が可能な「バーチャルエージェント」、Face to Face対応の安心感を新たな形で実現する「メタバース」など、複数のサポート手段を提供することで、セルフサービスの利便性と有人対応の安心感を両立しています。

(d) 安全・安心・健康な職場づくり

安全・コンプライアンスは事業運営の大前提です。労働安全衛生については、モノづくり現場重篤・重大災害の撲滅に向けて、設備安全基準に基づく設備安全対策を推進するとともに、過去の重篤災害事例の分析結果を踏まえた災害の未然防止活動を展開し、安全確保の徹底を図っています。また、衛生管理については今般の設法令改正により事業者に化学物質の自律的管理が求められていることを踏まえ、リスクアセスメント結果に基づくばく露低減対策の推進強化に取り組んでいます。

健康については、一人ひとりが心身ともに健康で、安全に安心して働くことができる職場環境の実現に向け、グループ全体に健康投資を強化する方針を発信しています。日本地域においては会社、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」に加え、各事業会社独自の取り組みも積極的に進めています。経済産業省が推進する「健康経営優良法人」制度において、2025年3月時点ですべての事業会社が健康経営優良法人として認定されました。さらに、パナソニック コネクト(株)は三年連続、パナソニック(株)は二年連続でホワイト500(注)3に認定されています。

さらに、コンプライアンス遵守においては、あらためて社員自らの関わる事業・地域に関する法規制についての教育を実施しています。加えて、グローバルホットライン「EARS」等を活用し、問題の早期発見・未然防止について周知徹底を図ると同時に、あらゆるハラスメントの根絶に向けた啓発活動の強化に取り組んでいます。

(注) 1 EBITDA：営業利益と減価償却費（有形／使用権資産）、償却費（無形）の合計

2 FTE：組織の人員をフルタイムで勤務する社員に換算して表す単位

3 ホワイト500：大規模法人部門における健康経営優良法人の中で特に取り組みが優良とされる上位法人500社

### 3【事業等のリスク】

当社グループは、くらし事業、コネクスト、インダストリー、エナジー等の幅広い事業を有しており、それぞれの事業活動に影響を与える可能性のあるリスクも多岐にわたります。当社グループでは、事業目的の達成に影響を与えるリスクに対して、適切な対策やリスクテイクを推進することにより、それぞれの事業が向き合う市場における事業競争力の強化、グループ全体の持続的かつ安定的な発展を実現することを目指しています。

当社グループでは、「パナソニックグループリスクマネジメント基本規程」に基づき全社リスクマネジメントの体制・プロセスを構築しています。グループのリスクマネジメントの最高責任者であるグループ・チーフ・リスクマネジメント・オフィサー（以下、「グループCRO」）がグループ全体のリスクマネジメント活動を統括し、パナソニックホールディングス㈱（以下、「PHD」）のエンタープライズリスクマネジメント室（以下、「PHD ERM室」）がプロセス推進に係る実務を担っています。グループCROを委員長、PHDの各機能部門のトップを委員とした「PHD エンタープライズリスクマネジメント委員会」（以下、「PHD ERM委員会」）を定期的に開催しています。

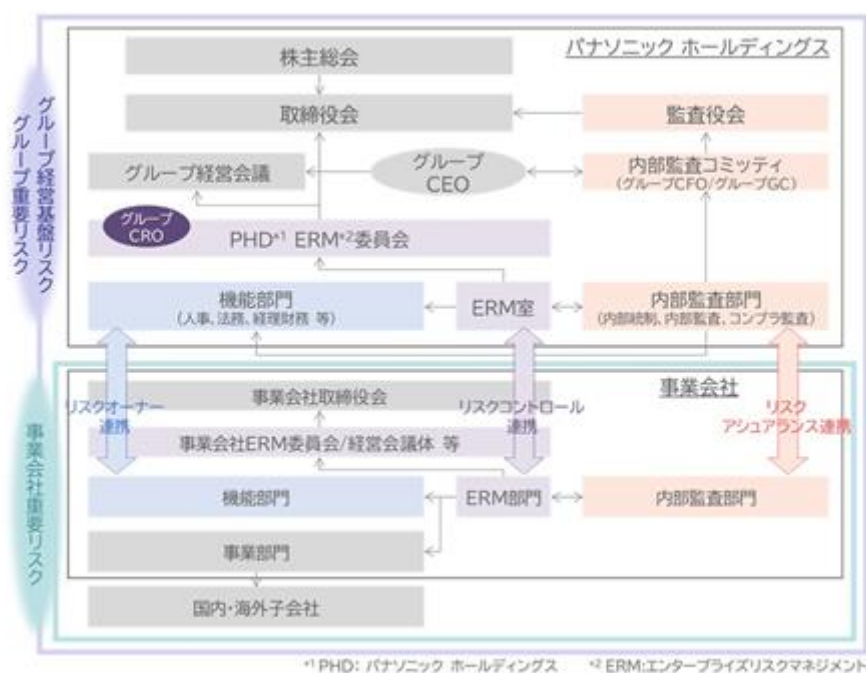
当社グループでは、リスクシナリオの対象範囲や時間軸に応じたリスク管理を行う目的で、短期的な事業計画の遂行や日常的な業務遂行の中で「損失」又は「脅威」となりうる不確実な事象を「オペレーショナルリスク」、中長期的な事業戦略の遂行において考慮すべき「機会」又は「脅威」となりうる不確実な事象を「戦略リスク」と定義しています。PHD ERM室では、年1回、外部・内部環境の変化や経営層のリスク認識等を踏まえて当社グループ全体に影響を与えるリスクを特定しています。

特定したリスクのうち、オペレーショナルリスクについては、関連機能部門によるリスクの発生可能性及び財務・非財務影響の二軸による評価結果に基づき、当社グループの経営及び社会的責任の観点で「グループ重要リスク」を決定し、必要な対策を行います。戦略リスクについては、リスク許容度に応じた適切なリスクテイクを推進するため、「PHD重要戦略リスク」と位置づけた重要アジェンダのシナリオに基づき、「機会」もしくは「脅威」、又はその両方になりうる事象の特定・評価を行います。事象の中でも、不確実性の低い事象については直ちに対策を行う対象とし、それ以外の事象については顕在化の予兆を捉えるための先行指標を設定することで、不確実性の変化に応じて対策を検討することとしています。PHD ERM室は、これらのリスクに対して、リスクの変化及び対応策の進捗に関するモニタリングを通して、リスクコントロールの有効性を確認しています。

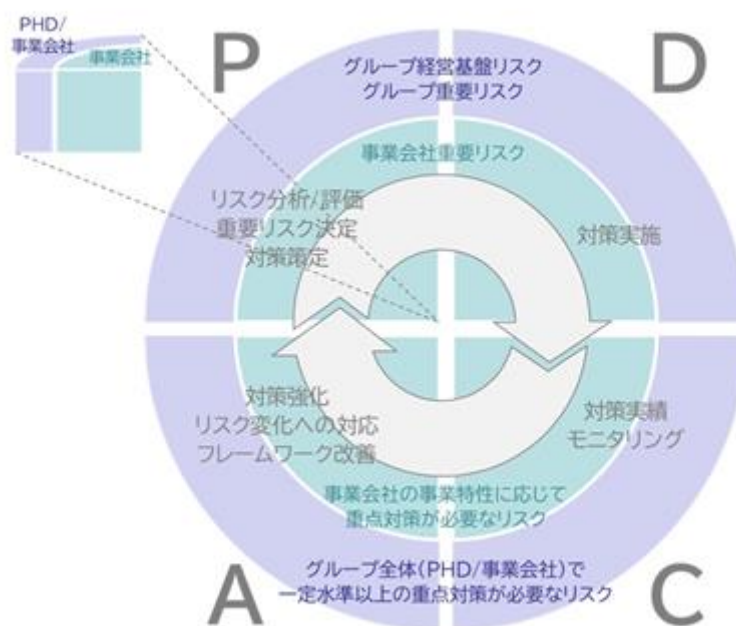
PHD ERM委員会は、これらのリスクマネジメント活動のPDCAサイクルの中で、重要リスクや対策の進捗状況等を定期的にグループ経営会議及び取締役会に報告しています。また、PHD傘下の各事業会社にも「事業会社ERM委員会」を設置し、個社及びそれぞれの事業領域における重要リスクを中心としたリスクマネジメント活動を推進しています。これらの活動に対し、内部監査機能は重要リスクを中心としたリスクベースアプローチの監査を実施しています。

このような活動に加えて、当社グループでは、従業員一人ひとりが適切なリスクリテラシーを持ち、健全なリスクテイクを志向する「リスク文化」の醸成に向けた取り組みを推進しています。入社時及び海外赴任前の従業員を対象とした研修では、リスクを過度に恐れず、組織と個人の成長に繋げるために必要なマインドセットや、危機発生時の基本的な対応等を身につけることを目指しています。

[リスクマネジメント体制図]



[リスクマネジメントプロセス]



事業活動に影響を与える可能性のあるリスク（グループ重要リスク及びPHD重要戦略リスクを含む）のうち、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項を以下に記載しています。ただし、これらは当社グループに関するすべてのリスクを網羅したものではなく、記載された事項以外の予見しがたいリスクも存在します。当社グループの事業、業績及び財政状態は、かかるリスク要因のいずれによっても著しい悪影響を受ける可能性があります。有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、経営者が連結会社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があるとして認識しているリスクは、以下のとおりです。また、文中の将来に関する事項は、本有価証券報告書提出日（2025年6月20日）現在において判断したものです。

(1) グループ重要リスク及びPHD重要戦略リスク : PHD重要戦略リスク  
経営基盤リスク

災害・事故
リスクシナリオ
<p>〔脅威〕</p> <p>・地震、津波、洪水等の自然災害、事業場の火災等が発生し、対策不備や復旧活動の遅延又は合理的な想定を超える甚大な影響により、従業員、設備、原材料・部材、在庫品等が損害を被り、操業中止、生産・出荷遅延及び設備等の修復費用が発生。</p>
主要な取り組み
<p>・「パナソニックグループ 緊急対策規程」にグループ全体に大きな影響を及ぼす可能性のある緊急事態が発生した際のエスカレーション及び判断のプロセスを含む対応の基本方針、当該緊急事態への対応に際した体制及び役割、初動対応等を規定。</p> <p>・優先的に復旧を図る事業や復旧プロセス等からなる事業継続方針、有事への対応、平時の防災・減災対応の3点を軸とした「BCM構築ガイドライン」に基づくBCPの見直し。</p> <p>・「グローバル防火・防災規程」に基づく事業場単位での平時の未然対策の徹底。「防火・防災対策委員会」のもとハザード情報や火災リスクアセスメントに応じた対策の強化。火災が発生した事業場においては第三者点検を実施し再発防止策の徹底。</p> <p>・社員の安否確認を迅速かつ正確に実施する安否確認システムの運用及び拠点の状況を把握する「災害ポータル」による被災状況及び支援要請の迅速な把握。</p> <p>・南海トラフ地震、首都圏直下地震をストレス事象とした影響分析及び当該分析結果に基づく対策及びリスクコミュニケーションの強化。</p> <p>・各種の想定条件に基づく事業場での防災・避難訓練実施に加え、グループCEOや事業会社社長が参加するグループ防災訓練を実施。本社所在地（大阪府門真市）に本部を置く訓練に加え、関東代替本部による演習も実施し練度向上に努めている。</p> <p>・特に自然災害は時間や場所を問わず発生することを考慮し、個人の防災力向上が必須であるという認識のもと講演会や意識調査などの啓発活動を展開。</p>

コンプライアンス
リスクシナリオ
<p>〔脅威〕</p> <p>・独占禁止法・競争法への違反や、贈収賄・腐敗行為等の重大なコンプライアンス違反行為の発生又はコンプライアンス上の問題に直面し、課徴金等の行政処分、刑事処分又は損害賠償訴訟の対象となる。また、当社グループの社会的評価に悪影響を及ぼす。</p>
主要な取り組み
<p>・「社会の公器」として法令や社会道徳に反せず、かつ私心にとらわれず高い倫理観や正しい知識を持って業務を遂行するため、「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」に当社グループ各社及び社員一人ひとりが果たすべき約束を定め、全社員に周知・徹底。</p> <p>・倫理・法令順守意識のグローバルな定着とリスクへの対応力向上のため、年間を通じた全社員に対する基本的なコンプライアンスの教育や、必要な対象者への事業特性や地域特性を踏まえたリスクに応じたコンプライアンスの教育の実施。</p> <p>・カルテル・談合及びそれらの疑いを招く行為の防止を目的とした社内規程や、贈収賄・腐敗行為の防止を目的とした社内規程の制定及び全社員への周知・徹底。</p> <p>・間接的な贈収賄・腐敗行為のリスク低減を図るためのリスク デュー・ディリジェンス ツール及びリスク審査プロセスの導入・運用。</p> <p>・贈収賄・腐敗行為の未然防止、早期発見に向けたリスクベースアプローチによるコンプライアンス監査等の取り組みの実施。</p> <p>・不祥事の防止や早期解決を目的とした国内外の拠点や取引先からも通報ができる一元的なグローバルホットラインの設置、適切な社内調査を通じた問題の早期発見と是正、調査従事者の調査能力の高位平準化のための教育の実施。</p>

情報セキュリティ・サイバーセキュリティ
リスクシナリオ
<p>[ 脅威 ]</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・営業秘密（技術情報等）、顧客等のプライバシーや信用に関する情報（顧客の個人情報を含む）が、サイバー攻撃を含む意図的な行為、従業員又は業務委託先等の過失等により外部に流出することで社会的信用が低下、損害賠償責任が発生する。</li><li>・情報システム、生産設備、製品・サービス等がサイバー攻撃の標的となり、業務プロセスの停滞や製品・サービスの提供停止、それらに伴う損害賠償責任の発生等の事態が発生する。</li><li>・製品・サービスにサイバーセキュリティ上の脆弱性が発見され、製品の大規模なリコールや製品・サービスの長期間の提供停止等に発展し、多大な対策費用等が発生する。</li><li>・サイバーセキュリティインシデントがサプライチェーンにおいて発生し、原材料、部材の入手に支障が生じ、当社グループの製品の供給が停止又は遅延する。</li></ul>
主要な取り組み
<ul style="list-style-type: none"><li>・国内・海外の子会社を含むネットワーク、サーバ、パソコン等のインフラを対象とした異常監視の拡大、工場内部のセキュリティ監視との一体化等による、グローバルかつ一元的なセキュリティ監視体制の強化。</li><li>・製品・サービスのセキュリティを担保するための検査体制の整備及び運用。</li><li>・情報セキュリティ教育プラットフォームによるグローバルの従業員に対する定期的な教育や、システム運用等の委託先に対する定期的なセキュリティチェック等の人的対策。</li><li>・各国の個人情報保護又はサイバーセキュリティに関する法令・規制に対する法令・規制動向の調査、規程等への反映及び社内周知の徹底。</li><li>・組織横断でのインシデント対応訓練に基づく、危機発生時の連携と対応プロセスの確認。</li><li>・複合的なサイバーセキュリティリスクに対する網羅的・一元的な対応のための情報、製品、工場セキュリティの共通機能を統合した「サイバーセキュリティ統括室」の設置、運営。</li></ul>

品質
リスクシナリオ
<p>[脅威]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・製品の欠陥による品質問題（不安全事故や大規模なリコール等）が発生し、欠陥に起因する損害（間接損害を含む）に対し生産物賠償責任保険で補償しきれない賠償責任を負担する又は多大な対策費用を負担する。また、当社グループのイメージ・評判の低下、顧客の流出等を惹起する。</li> </ul>
<p>主要な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営基本方針に則り、常に製造・販売する製品の安全性を確保、お客様に安全・安心をお届けすることが経営上の重要課題かつ社会的責任であるとの考えのもと、当社グループの品質方針を「常にお客様及び社会の要望に合致し、満足していただける製品及びサービスの提供を通じ、真にお客様に奉仕する」と規定。</li> <li>・当社グループの品質方針の達成に向けて、事業会社において担当する製品の品質に対する責任に基づく品質マネジメントシステムを構築・運用。</li> <li>・製品安全確保のための知見や不安全事故の未然防止策をグループ共通の安全規格として発信し、事業会社へ展開。</li> <li>・品質不正防止への取り組みとして、「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」にある法令と企業倫理の順守に基づき、法規・法令だけでなく、業界基準やお客様とのお約束等も守ることを明確化。</li> <li>・当社グループ全体において、外部の法律事務所と連携し、品質コンプライアンスに関する不適切行為を対象とした徹底的な自主調査を実施。</li> </ul> <p>&lt;各報告セグメント及びその他の事業、部門におけるリスク&gt;</p> <p>インダストリー事業</p> <p>当社の子会社であるパナソニック インダストリー(株)（以下、「PID」）では、前事業年度に、PIDが製造・販売する電子材料製品において米国の第三者安全科学機関であるUL Solutions（以下、「UL」）の認証登録等に関する複数の不正行為を行っていたことが判明。これを受け、PIDでは、社外有識者による外部調査委員会を設置のうえ、UL認証に関する不正及びその他の品質不正に関する調査を実施し、当事業年度に外部調査委員会より受領した調査報告書及びPID策定の再発防止策を公表。</p> <p>調査対象事案に関連して、2024年12月31日付けで、一部の製品について、追加的にUL認証が取り消し。一部の製品のUL認証の取り扱いについては、PIDとULとの間で協議が継続中。</p> <p>また、PID又はその子会社の一部の拠点において、次のとおりISO9001(注1)認証及びIATF16949(注2)認証が追加的に取り消し又は一時停止。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ISO9001認証の取り消し：伊勢工場(適用範囲の一部)</li> <li>・ISO9001認証の一時停止：伊勢工場(適用範囲の一部)、帯広工場(注3)</li> <li>・IATF16949認証の一時停止：伊勢工場、帯広工場</li> </ul> <p>(注1) ISO（国際標準化機構）9001は、品質マネジメントシステムに関する国際規格          (注2) IATF（International Automotive Task Force）16949は、自動車産業向け品質マネジメントシステムに関する国際規格          (注3) PIDの子会社であるパナソニック スイッチングテクノロジーズ(株)の拠点</p> <p>[脅威]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一部製品のUL認証取り消しにあたり、今後もUL認証品として販売を継続する必要があるものについて認証の取得ができない場合、事業への悪影響が生じる。</li> <li>・一部のISO9001認証及びIATF16949認証の取り消し又は一時停止にあたり、今後も維持する必要があるものについてその認証の取得又は一時停止の解除ができない場合、事業への悪影響が生じる。</li> </ul> <p>[主要な取り組み]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外部調査委員会より指摘を受けた、品質保証の本質に関する理解不足や組織風土の問題、品質コンプライアンス体制の不備等の原因分析を踏まえた再発防止策の策定、遂行。今後もUL認証品として販売を継続する必要があるものについて、その認証の取得に向けた取り組みを継続（一部の製品については認証取得済み）。</li> <li>・取り消し又は一時停止されたISO9001認証及びIATF16949認証について、その認証の取得又は一時停止の解除に向けた取り組みを継続。</li> </ul>

## 事業運営リスク

労働災害
リスクシナリオ
<p>[ 脅威 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職場作業環境又は作業手順の不備、不適切な労務管理等により重篤な事故等が発生し、従業員や関係者が肉体的又は精神的な被害を受ける。</li> <li>・労働基準法、労働安全衛生法等の労働関連法令に違反し、刑事処分、行政処分、安全配慮義務不足に対する損害賠償訴訟等の対象となる。また、当社グループの社会的評価に悪影響を及ぼす。</li> </ul>
主要な取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>・各事業会社・事業場に安全衛生組織を設置し主体的に安全衛生活動を推進するとともに、グループ共通の課題解決、類似災害の未然防止を図るため、モノづくり部門や健康保険組合と連携し、各種規程・基準の見直しや重要施策を策定・展開。</li> <li>・労働安全衛生マネジメントシステムにおける定期的なリスクアセスメントに基づき、職場の労働災害や疾病にかかるリスクの洗い出しやリスク低減策を実施。</li> <li>・過去の重篤な労働災害を分析し、災害発生の代表的なパターンを明確化することによって、重点確認ポイントの共有、未然防止策や類似災害の再発防止策を実施。</li> <li>・過重労働の防止のための従業員に対する継続的な意識啓発、勤務管理システムの拡充。</li> <li>・当社グループの安全衛生担当者が参加する「健康・安全衛生フォーラム」や経営層を対象とした研修等の開催による知見の共有及び意識醸成。</li> </ul>

人権・労働コンプライアンス
リスクシナリオ
<p>[ 脅威 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当社グループ及びそのバリューチェーン上で人権侵害行為を引き起こす又は人権侵害行為への関与や加担等に直面した場合、当社グループが、課徴金等の行政処分、刑事処分又は損害賠償請求の対象となり、当社グループの社会的評価に悪影響を及ぼす。また、当社グループのイメージ・評判の低下、顧客からの取引停止、消費者による不買運動等が発生する。</li> </ul>
主要な取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>・「パナソニックグループ 人権・労働方針」及び「人権・労働コンプライアンス規程」を定め、国際連合の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた事業会社の事業領域及びバリューチェーンに関連する人権への負の影響の把握・予防・低減に向けた具体的な取り組み（デュー・ディリジェンス）の推進。</li> <li>・「パナソニック サプライチェーンCSR 推進ガイドライン」を定め、購入先様に対する要請事項（人権・労働、安全衛生、地球環境保全、情報セキュリティ、企業倫理等）の順守についてのコミットメント取得、デュー・ディリジェンスの一環としての自主アセスメント及びリスクベースアプローチによる購入先監査の実施。</li> <li>・上記の取り組みを加速する為、PHD及び全事業会社において人権デュー・ディリジェンスを推進する体制の構築、社内外での人権デュー・ディリジェンスに関する啓発や研修の実施。</li> <li>・人権・労働に関する重要な法的要請の変更等に関する情報収集及び各拠点への徹底。</li> <li>・法令及び国際規範に基づく「パナソニック サプライチェーンCSR 推進ガイドライン」を定め、購入先様に対するCSRの要請事項（人権・労働、安全衛生、地球環境保全、情報セキュリティ、企業倫理等）の順守についてのコミットメント取得、デュー・ディリジェンスの一環としての自主アセスメント及びリスクベースアプローチによる購入先監査の実施。</li> <li>・「パナソニックグループ 人権・労働方針」及び「人権・労働コンプライアンス規程」を定め、国際連合の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた事業会社の事業領域及びバリューチェーンに関連する人権への負の影響の把握・予防・低減に向けた具体的な取り組みの推進。</li> <li>・人権・労働に関する重要な法的要請の変更等に関する情報収集及び各拠点への徹底。</li> </ul>



地政学・経済安全保障
リスクシナリオ
<p>[ 脅威 ]</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・当社グループ又は当社グループのサプライチェーンが拠点を有する国・地域において政情不安、軍事的緊張が顕在化又はテロ・戦争等の発生により、事業継続への支障や、従業員や関係者の人命にかかわる事態が発生する。</li><li>・貿易摩擦に端を発する米中をはじめとした国・地域間の対立や市場の分断や、米国での政権交代に伴う追加関税をはじめとする貿易・経済関連の措置やこれらに対する諸外国の報復措置等を含む政策・法規制の動向の不確実性の高まりにより、貿易規制・経済制裁や関税障壁が一層強化される。</li><li>・国家間・地域内の対立や武力行使等の激化に加えて、各国の政権交代や政策転換等に伴う政治的・社会的混乱の広がりにより、事業環境が急激に変化する。</li><li>・特に、EVに関連する義務化撤廃又は補助金削減等によるEV普及率の鈍化によって、車載電池関連事業に悪影響を及ぼす可能性がある。</li></ul> <p>[ 機会 ]</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・各国の経済安全保障政策に基づく税制関連措置や補助金等の活用。</li></ul>
主要な取り組み
<ul style="list-style-type: none"><li>・当社グループの事業への影響が大きい欧米諸国、中国等の政策・法規制の動向をはじめとする国際情勢のモニタリング。</li><li>・各国・地域間の対立や政権交代等のイベントに伴い起こりうる政治的・社会的混乱等に備えた、人命安全を最優先としたBCPの整備やサプライチェーンの複線化。</li><li>・貿易規制・経済制裁に関する各国の法規制の変更に対する日々の情報収集に基づく、新たな規制・制裁の早期の把握とグローバルポリシー及びガイダンスの更新、新たな規制分野で対象となる貨物・技術の該非判定、相手先での軍事転用リスクの確認や顧客審査・取引審査のさらなる強化、及び社内への周知徹底や国内外の従業員の啓発。</li><li>・国内外の政治・財界への渉外活動と政策提言。</li></ul>

環境問題・気候変動
リスクシナリオ
<p>[ 脅威 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・環境問題対策の遅れにより、欧州をはじめとする各国市場への事業進出機会の喪失や、取引の停止等が生じる。</li> <li>・炭素税や排出権取引制度等のカーボンプライシングの導入等に伴うエネルギー調達コストや、環境負荷の低い材質への切り替えによる調達、製造コストの増加。</li> <li>・循環資源（再生材・再利用原材料）の価格上昇や供給不足により、生産コストが増大する、又は生産が遅延する。</li> <li>・米国IRA（インフレ抑制法）をはじめとする気候変動対策関連の法制度が廃止又は縮小することに起因し、車載電池を始めとする製品需要が当社グループの見込みを割り込む。</li> </ul> <p>[ 機会 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・環境政策・規制に対応した新規技術・事業開発の機会の拡大。</li> <li>・サステナブル・エシカル消費等の意識変化による環境志向型の製品やサービスの需要拡大。</li> <li>・再生可能エネルギーのニーズ拡大による高効率太陽電池等の新規市場開拓。</li> <li>・各国のエネルギー安全保障、気候変動対策関連の法制度に基づく税控除、補助金等の活用。</li> </ul>
主要な取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」に基づく、2050年までにグループの事業活動を通じた、現時点の全世界のCO<sub>2</sub> 総排出量の「約1%」にあたる3億トン以上の削減インパクトの創出、CO<sub>2</sub> 排出の削減貢献量の拡大及び算定方法に関する認知活動及び標準化に向けた働きかけ。</li> <li>・当社グループの事業活動においてサーキュラーエコノミーを推進する上で共通の指針となる「サーキュラーエコノミーグループ方針」の策定及び発信と各事業におけるサーキュラーエコノミー型事業創出、循環型モノづくりの取り組み等の強化。</li> <li>・生産活動におけるCO<sub>2</sub> 排出量、廃棄物・有価物発生量、水使用量、化学物質排出・移動量等の環境負荷低減に向けた取り組みを推進。</li> <li>・排出・移動量などの生産活動における環境負荷の削減。</li> <li>・CO<sub>2</sub> 削減、資源有効活用、水資源や生物多様性保全等に配慮した製品の開発・販売。</li> </ul>

人材の誘引・獲得・維持
リスクシナリオ
<p>[ 脅威 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・有能な人材確保に向けた取り組みが進まない場合や雇用構造改革を実行する場合には、今後の事業活動に必要な能力やスキルを持つ社員が流出、今後の経営戦略の推進に必要な人材の獲得が困難となる。</li> </ul> <p>[ 機会 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な人材の獲得・登用機会が増加することで、当社グループの事業競争力が向上する。</li> </ul>
主要な取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>・「多様な人材・組織のポテンシャルが最大発揮されている状態」を作り上げていくことをグループの重要な課題と設定。「組織カルチャー変革」「未来を創る多様な変革型リーダーの開発・登用」「安全・安心・健康な職場づくり」の取り組みを実施。</li> <li>・組織カルチャーについては、社員が積極果敢に挑戦し、持てる力を最大限発揮している状態をUNLOCKと定義し、従業員意識調査のスコアを活用して指標化。その上で、組織カルチャーを「評価・報酬」「意思決定」など6つの要素で戦略的にデザインする取り組みを推進。優秀な人材の獲得、育成、配置等の人材マネジメントの高度化につなげる。</li> <li>・リーダーの開発・登用については、グループ全体の早期育成登用の実現と後継者パイプラインの多様性の確保を目指している。グループCEOや各事業会社社長が出席するグループタレントマネジメントコミティでの議論を通じて、重要ポストの後継者の見出し、育成・配置等を推進。</li> </ul>

AI（人工知能）の利活用
リスクシナリオ
<p>〔 脅威 〕</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ AIの効果的な利活用や開発が想定どおり進まず、当社グループの事業機会や製品・サービスの競争力が失われる。</li><li>・ AIの利活用に伴ってプライバシー、セキュリティ、公平性及び著作権の侵害その他のコンプライアンスに関連する問題が発生し、当社グループのブランドイメージや信用が失われる。</li></ul> <p>〔 機会 〕</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ AIの利活用による業務の生産性向上や新たなビジネスアイデア創出、事業競争力の向上。</li></ul>
主要な取り組み
<ul style="list-style-type: none"><li>・ AIの利活用加速に向けたAI技術戦略として、あらゆるお客様にAIを素早くお届けするための「Scalable AI」、AIへの信頼性に関する技術開発によってあらゆるお客様の信頼にこたえる「Responsible AI」の取り組みを強化。</li><li>・ AIの利活用の拡大に伴う機会及び脅威を見極めるとともに、グループ全体で適時・適切な対策を講じるため、全事業会社のAI倫理の担当者に加えて法務、知財、情報、品質部門等の担当者が参画する「AI倫理委員会」を設置。</li><li>・ 責任あるAI活用を実践するため「AI倫理原則」を定め、AI開発現場でのAI倫理リスクチェックシステムの運用、グループ全社員を対象としたAI倫理教育やAI技術人材育成を推進。</li><li>・ AIの開発や運用を包括的に規制する法律として欧州（EU）AI規制法が世界で初めて成立・発効したことに伴う、2025年以降の段階適用に向けた社内ガイドラインの発行、規制の対象となる製品・サービスの洗い出し及び順守に向けた対応。</li></ul>

## (2) その他の重要なリスク

リスクシナリオと主要な取り組み
<p>経済状況の変動</p> <p>[環境認識]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2024年度から2025年度にかけての世界経済は、米国の関税政策と、それに対する各国の経済政策・通商政策動向やその影響が不透明さを増す中、ウクライナ情勢などの地政学リスクも引き続き懸念され、先行きが見通しにくい状況が継続。</li> </ul> <p>[脅威]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・世界の市場における景気後退により、製品・サービスに対する需要が減少する。</li> <li>・世界経済の想定以上の悪化、急激な社会の構造的変化、消費者の消費行動変化等により経営環境が現在の予想よりも厳しくなる。</li> <li>・経済環境の悪化等に対処するため、新たに事業構造改革の実施が必要となり、費用増大等が発生する。</li> </ul> <p>為替動向、金利変動及び株式市場の動向</p> <p>[環境認識]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各国の中央銀行で利上げがひと段落する中、わが国では2024年3月の日銀のマイナス金利を解除以降、円金利は上昇傾向にある。</li> <li>・2024年度は、前年度と比較して、ドルやユーロに対して円安に動いたことによる輸出影響が大きく、全体として業績に対して好影響を及ぼした。</li> <li>・2025年度については、年間を通してドルやユーロに対して円高に動く想定しており、全体としては業績に対して一定の悪影響が生じることを見込む。</li> </ul> <p>[脅威]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・急激な為替変動により、外貨建てで取引されている製品・サービス等のコスト及び価格の価格競争力が低下する又は部材等の輸入価格が上昇する。また、海外の現地通貨建ての資産の目減り又は負債の増大が発生する。</li> <li>・金利の上昇によって支払利息や有利子負債が増加する。</li> <li>・国際的な政情不安等、様々な外的要因による金融市場の不安定化又は悪化、あるいは格付機関による当社の信用格付の引下げ等の事態が生じることで、資金調達に制約され、かつ資金調達コストが増加する。</li> <li>・株式市場の変動等により、当社グループが保有する国内外の企業等の株式価値が減少することで、親会社の所有者に帰属する持分が減少する。</li> </ul> <p>[主要な取り組み]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営への為替影響の軽減を図るため、事業活動を通じて得た外貨を同一外貨建ての支出に充てる「為替マリー」、将来における外貨の売却価格もしくは購入価格と数量を事前に契約しておく「為替予約取引」、消費地に近い地域での製品の生産を行う「地産地消型製造」等を実施。</li> <li>・資金創出力の強化を目的とした事業の競争力強化や運転資本の圧縮等を通じた事業からのキャッシュ・フロー創出力向上、継続的な保有資産の見直し等によるバランスシートからの資金創出。</li> <li>・2024年6月に複数の金融機関との間で期間を3年間とする総額6,000億円のコミットメントライン契約(注)を締結、現金及び現金同等物の残高とあわせて十分な流動性を確保することで経営への影響を軽減。</li> </ul> <p>(注) コミットメントライン契約：金融機関との間で予め契約した期間・融資枠の範囲内で融資を受けることを可能とする契約</p>

国際的な事業運営に関するリスク
<p>[脅威]</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 政情不安（テロ・戦争等を含む）、経済動向の不確実性、宗教及び文化の相違、現地における労使関係等のリスクに直面する。</li><li>・ 投資規制、収益の本国送金に関する規制、現地産業の国有化、輸出入規制や外国為替規制の変更、税率変更等を含む税制改正及び移転価格課税等の国際課税リスク、海外での商慣習の違いといったさまざまな政治的、法的その他の障害に遭う。</li></ul>
競合・業界に関するリスク
<p>[脅威]</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 特定の事業に対する投資を、競合他社と同程度に、又はタイムリーに、場合によっては全く実施できない、また、競合他社がそれぞれの競合事業において当社グループよりも大きな財務力、技術力及びマーケティング資源を有していること等により、製品・サービス需要及び価格が下落する。</li><li>・ 将来の市場ニーズを把握しきれず、これに応えるための新技術を正しく予想し開発できない、又は当社グループが開発・提供した技術が業界において主流とならず、競合他社が開発した技術が業界標準となることで、新しい市場での競争力を失う。</li></ul> <p>[主要な取り組み]</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ キャッシュの獲得を前提とした、グループとして強みを持つ事業への戦略的な投資。</li><li>・ 事業のスピードを高めるための、正味付加価値を生まない業務のIT活用による効率化の推進、事業の競争力強化テーマ、開発設計、製造・販売、調達等グループ共通でスケールメリットのあるテーマについてのビジネスプロセスの改革。</li><li>・ コスト削減と競争力強化のため、デジタル技術の活用と業務改善活動の積み重ね、職場のあらゆるムダと滞留、手戻りを排除する活動の展開。</li><li>・ 販売価格の維持及びより付加価値の高い製品の開発につなげるための、BtoC（一般消費者向け）分野のうち、国内向けの家電機器を対象とした販売店との取引形態の見直しと新たな「指定価格制度」の導入。</li></ul>

## 他社との提携・企業買収等に関するリスク

## [脅威]

- ・相手先とのコラボレーションが円滑に進まない、当初期待した効果が得られない、投資の全部又は一部が回収できない。
- ・事業展開の過程で相手先が当社グループの利益に反する決定を行う。
- ・相手先が事業戦略を変更し、提携関係を維持することが困難になる。
- ・企業買収にかかる多額の費用の発生、買収後の事業統合・再編等にあたり期待した成果が十分に得られない、又は予期しない損失を被る。
- ・当社グループの持分法適用会社に対しては、重要な影響力を有するものの支配をしていないため、当社グループが制御できない事象の発生などにより、当社グループの業績及び財政状態が悪影響を受ける。

## [主要な取り組み]

- ・重要な戦略的提携の検討の段階に合わせた審議に基づく、事業戦略との整合性、検討の抜け漏れの有無確認、価格や契約内容の妥当性、リスクの洗い出し、統合プラン等の検証。

## &lt;各報告セグメント及びその他の事業、部門におけるリスク&gt;

## コネクタ事業

2021年9月に完全子会社化したBlue Yonder Holding, Inc.（以下、「Blue Yonder」）の様々なサプライチェーン分野でのケイパビリティを取り込むことで、現場プロセスイノベーションの実現の加速、また、両社のシナジー最大化に取り組んでいる。

## [脅威]

- ・キーマネジメントメンバーを含めた優秀な人材の保持及び従業員の士気の維持ができない場合、事業環境や競合状況の変化等によってBlue Yonderの競争力が大きく低下する場合、重要な顧客やその他関係者との良好な関係を維持できない場合等により、期待した効果が十分に得られない可能性がある。
- ・完全子会社化に加え、機能強化のために複数の追加買収を実施しているため、買収によるのれんや無形資産の計上額が増加している。事業環境や競合状況の変化等により期待した効果が得られないと判断され、回収可能価額が帳簿価額を下回った場合、又は適用される割引率が高くなった場合は、減損損失が発生する可能性がある（詳細は「(2) その他の重要なリスク」の「会計上の見積もり」を参照）。
- ・企業のサプライチェーンマネジメントソリューションに対する期待が高まり、市場拡大が見込めるとともに、研究開発活動（R&D）やM&A等の投資競争が激化する。

## [主要な取り組み]

- ・2022年7月に就任した新CEOを含む新たなBlue Yonderの経営陣と共に、成長戦略に伴う重点施策等を着実に推進。
- ・事業競争力強化を目指し、商品品質の安定化による顧客満足度の向上や販売体制の強化に加え、戦略的な投資で高度なAI技術を取り込んだ新たなプロダクトの半期ごとのリリースや、機能補完を目的とした追加買収でEnd to Endソリューションの実現へ取り組んでいる。
- ・成長ストーリーに対する資本市場からの理解を得ながら資金を調達し、継続的な投資による中長期的な成長を図るため、議決権の過半数を持つ重要な連結子会社であることを前提に株式上場を検討。

**事業再編に関するリスク****[環境認識]**

・当社グループは、多くの子会社及び関連会社等を有しており、経営の効率化と競争力の強化のため、グループ事業体制を再編（他社への事業又は株式の譲渡や、グループ内の組織又は拠点再編等を含む）することがある。

・2025年2月に発信したグループ経営改革にて、事業ポートフォリオマネジメントの推進を加速。そのひとつとして、くらし事業の枠を超え、グループ全体でソリューション領域におけるシナジーを創出するために、パナソニック株式会社を発展的に解消し、傘下の分社を事業会社化。また、家電事業は家電市場に集中して向き合うために、グループの家電事業を集約した事業会社を設立し再建を目指す。

**[脅威]**

・経営の効率化や競争力強化のための現在及び将来におけるグループ事業体制の再編（他社への事業又は株式の譲渡や、グループ内の組織又は拠点再編等を含む）において、当初期待した成果が十分に得られない、判断や意思決定に時間を要し事業構成の組替がスムーズに進まない、又は適切な事業ポートフォリオマネジメントが実行できない。

**[主要な取り組み]**

・当社としての企業価値向上のため、持株会社としての各事業会社の競争力強化の積極的な支援及び当社グループの成長戦略の見直しの推進。各事業の成長性を見極め、グループ内で将来にわたってお役立ちを果たせる事業か、あるいはグループ外での競争力獲得が事業の成長のスピードに寄与するかといったベストオーナーの視点での事業ポートフォリオの見直し。

**サプライチェーンに関するリスク****[脅威]**

・サプライチェーンにおける災害・事故、感染症の流行・拡大又はサイバー攻撃の発生等による供給の不足又は中断、業界内での需要の増加によって、供給業者の代替や追加、他の部品への変更が困難になる。

・当社グループが部材を納入している取引先において生産の中断・停止、生産規模の縮小又は倒産等が生じ、当社グループの販売数量が減少する。

・国家間・地域内の対立やテロ・戦争等によって各国の経済制裁や物流の混乱が深刻化し、さらなるコストの上昇や国際間物流に関する輸送リードタイムの長期化が生じる。

**[主要な取り組み]**

・原材料・部材の価格上昇の抑制や安定確保のため、購入先様との戦略的パートナーシップの構築、グループでの集中契約・集中購買を加速、汎用部品を中心に調達DXを駆使した推奨部品への置き換え推進。

・物流費の上昇に対し、積載効率向上による使用コンテナ本数の削減、海上輸送ルートの複線化、中長期的なコンテナスペースの確保に加え、出荷平準化の推進等の合理化活動を強化。

・物流・運送業界の人手不足、売上減少に起因する事業・取引撤退や廃業による物流の停滞等の回避のため、物流・運送業界の労働環境改善及び持続的な物流オペレーションの双方を実現するための適切な物流費用への転嫁等の施策の検討。

## 知的財産に関するリスク

## 〔脅威〕

- ・当社グループが出願する特許その他の知的財産について、各国・地域における知的財産制度・審査基準や経済安全保障制度等の適用・運用等によって、権利が付与されない場合や権利が十分に保護されない。
- ・知的財産が第三者によって侵害され、当該侵害品・模倣品が出現した場合、当社グループの正規品の販売に対する悪影響やブランドイメージの毀損等が発生。
- ・当社グループにとって不利な条件で知的財産のライセンス等をせざるを得ない。また、当社グループが自らの知的財産を保護又は活用するために多額の費用及び経営資源を費やして訴訟等を提起しなければならない。
- ・第三者が保有している知的財産について、当社グループが当該知的財産のライセンスを取得できないこと、取得していたライセンスが継続できない、又は不利な条件でライセンスを取得及び継続せざるを得ない。
- ・当社グループが第三者の知的財産に関して訴訟等を提起される。また、当該訴訟等によって、多額の費用及び経営資源が費やされる。当該訴訟等において当社グループの主張が認められない場合には、当社グループが特定の技術等を利用できなくなる又は損害賠償責任を負う。

## 〔主要な取り組み〕

- ・事業に対する知的財産起点での戦略提案、グローバルな知的財産の獲得・保護・活用及び知的財産に係る紛争の予防と解決により、現在と将来にわたる事業の優位性と安全の確保を目指すとともに、社会課題の解決への貢献も視野に入れて、知的財産活動を推進。
- ・各国・地域における知的財産制度・審査基準や経済安全保障制度等を考慮しながら、事業戦略及び研究開発戦略を踏まえた知的財産戦略に基づき、グローバルな知的財産ポートフォリオの構築に努めている。
- ・必要に応じて弁護士、弁理士、外部コンサルタント、取引関係者、政府機関等の協力を得ながら、当社グループの保有する特許、ブランド、デザイン及びその他の知的財産に関する侵害品・模倣品の監視及び排除に努めている。
- ・当社グループの知的財産のライセンス等の戦略的な付与にあたっては、適切な条件の下で行うよう努めている。
- ・第三者の知的財産を利用する必要があるときは適切なライセンスを取得するよう努める。
- ・第三者の知的財産を尊重するためグループ全体に適用する「知的財産基本規程」等の社内規程の制定及び従業員全員の順守に向けた定期的な教育の実施。

## その他の法的規制等による不利益及び法的責任

## 〔脅威〕

- ・当社グループに適用される日本及び諸外国・地域の商取引、知的財産、製造物責任、環境保護、消費者保護、労使関係、金融取引、内部統制及び事業者への課税等に関する法規制に加え、事業及び投資を行うために必要とされる政府の許認可、電気通信事業及び電気製品の安全性に関する法規制、国の安全保障に関する法規制及び輸出入に関する法規制等について、より厳格な法規制が導入される又は当局の法令解釈が従来よりも厳しくなることにより、技術的観点や経済的観点等から当社グループがこれらの法規制に従うことが困難となる、又は事業の継続が困難となる。
- ・当社グループが法規制等に違反し、又は法令順守のための内部統制体制が不十分であったと当局が発見又は判断した場合、課徴金等の行政処分、刑事処分又は損害賠償訴訟の対象となる。また、当社グループの社会的評価に悪影響を及ぼす。

## 会計上の見積り

## 〔脅威〕

- ・当社グループが保有している有形固定資産、のれん、無形資産及び使用権資産等の非金融資産について、減損テストの実施結果に基づき、当該資産の帳簿価額を回収可能価額まで減額、減損損失を認識する可能性がある。
- ・当社及び一部国内子会社の確定給付制度債務について、金利低下に伴う退職給付債務の増加や株価下落などによる年金資産の減少により退職給付に係る負債が増加し、親会社の所有者に帰属する持分が減少する。
- ・当社グループが認識している繰延税金資産について、回収可能性が低下した部分を減額することにより、法人所得税費用が増加する。



#### 4【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

##### (1) 重要性がある会計方針及び見積り

当社の連結財務諸表はIFRSに基づいて作成されています。また、当社は連結財務諸表を作成するために、種々の仮定と見積りを行っています。それらの仮定と見積りは資産・負債・収益・費用の計上金額並びに偶発資産及び債務の開示情報に影響を及ぼします。重要な仮定と見積りは、繰延税金資産の回収可能性、確定給付制度債務、非金融資産（のれんを含む）の減損に反映しています。なお、実際の結果がこれらの見積りと異なることもあり得ます。

重要性がある会計方針及び見積りの内容は、連結財務諸表注記「3．重要性がある会計方針」に記載しています。

##### (2) 生産、受注及び販売の実績

当社グループ（当社及び連結子会社）の生産・販売品目は広範囲かつ多種多様であり、同種の製品であっても、その容量、構造、形式等は必ずしも一様ではなく、また製品の性質上、原則として見込生産を主体とする生産方式を採っています。

なお、当社グループは製品の在庫を一定の必要水準に保つように生産活動を行っていることから、生産実績は販売実績に概ね類似しています。

##### (3) 当連結会計年度の経営成績の分析

2024年度の世界経済は、総じて緩やかに減速しました。日本や欧州ではインフレ鈍化等により景気が緩やかな持ち直し傾向であり、米国では景気は緩やかな減速局面にあるものの底堅く推移しました。一方、中国では不動産市場の低迷等を背景に弱い動きが続きました。

このような経営環境のもと、当社は2022年度から持株会社と事業会社からなる新しいグループ体制における3カ年の中期戦略を実行しました。同戦略の最終年度となる2024年度は、ROE（株主資本利益率）の向上に資する取り組みに注力しました。

重点投資領域と定めた車載電池事業では、パナソニック エナジー(株)が、電気自動車需要の減速など足下で事業環境が変化する中、顧客需要を見極め、投資計画を進めています。また、和歌山工場をリニューアルし、業界に先駆けて安全性を担保しつつ高エネルギー密度を実現できる4680セルの量産準備を完了しました。さらに、投資領域として定めたサプライチェーンマネジメント（SCM）ソフトウェア事業では、パナソニック コネクト(株)の子会社であるBlue Yonder Holding, Inc.が、2024年8月に買収が完了した米国のOne Network Enterprises, Inc.との統合を加速し、製品の改善とともに販路の拡大を進めました。

当社は、パナソニック オートモーティブシステムズ(株)（以下、「PAS」）の株式譲渡を2024年12月に完了するなど、事業ポートフォリオの見直しを順次進めていますが、強固な収益体質を構築するために、2024年度からは各事業を成長性と投下資本収益率（ROIC）で厳格管理する規律を導入しました。ROICが事業別の加重平均資本コスト（WACC）を下回り、かつ成長性に乏しい事業を課題事業と位置付け、2026年度までに課題事業をゼロにしています。

##### 売上高

当年度の連結売上高は、8兆4,582億円（前年度比0.5%減）となりました。くらし事業・コネクト・インダストリーの販売増に加え、為替換算の影響による増加はありましたが、オートモーティブにおけるPASの非連結化による影響により、僅かに減収となりました。

##### 営業利益及び税引前利益

営業利益は、4,265億円（前年度比18%増）、税引前利益は4,863億円（前年度比14%増）となりました。インフレによる固定費増加や戦略投資の増加、PASの非連結化影響や株式譲渡に関連する費用計上などはありましたが、増販益や合理化の進捗などにより、増益となりました。

##### 親会社の所有者に帰属する当期純利益

親会社の所有者に帰属する当期純利益は、3,662億円（前年度比18%減）となりました。前年にパナソニック液晶ディスプレイ(株)の解散（特別清算）及び同社に対する債権放棄を決議したことに伴う法人所得税費用の減少があった反動により、減益となりました。また、基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益は、156円87銭（前年度190円21銭）となりました。

## セグメントの経営成績

当社グループは、経営管理上、事業の成果を「くらし事業」「オートモーティブ」「コネクト」「インダストリー」「エナジー」の5つの報告セグメントに区分して評価、開示しています。各セグメントの金額には、セグメント間の取引を含んでいます。

なお、2024年4月1日付で、一部の事業をセグメント間で移管しています。また、2024年12月2日付でパナソニック オートモーティブシステムズ㈱（以下、「PAS」）の株式譲渡が完了したことに伴い、一部の事業をセグメント間で移管しています。2023年度及び2024年度のセグメント情報については、変更後の形態に合わせて組み替えて算出しています。

### a くらし事業

当セグメントの売上高は、前年度比で4%増加し、3兆5,842億円となりました。

当年度は、日本・アジアを中心としたルームエアコンや家電の販売増加、国内電設資材の価格改定効果などにより、増収となりました。

主な分社の状況は、くらしアプライアンス社では、中国において需要減の影響があったものの、日本・アジアの販売が堅調に推移したことに加えて為替換算の影響もあり、増収となりました。

空質空調社では、欧州のヒートポンプ式温水給湯暖房機（Air to Water、以下、「A2W」）が減販となったものの、日本・アジアなどでルームエアコン及び環境エンジニアリング、空調デバイスなどの販売が増加し、全体では増収となりました。

コールドチェーンソリューションズ社では、国内ショーケース販売が堅調に推移したことに加えて為替換算の影響もあり、増収となりました。

エレクトリックワークス社では、国内における電設資材の価格改定の影響や非住宅照明（施設・防災）の需要が堅調であったことに加え、インド等においても需要が堅調であったことから、増収となりました。

当セグメントの営業利益は、1,279億円となりました。欧州A2Wの減販影響はありましたが、ルームエアコン、国内の価格改定効果を含む電設資材などの増販効果に加え、合理化などの事業体質改善が進んだことなどにより、前年度から82億円の増益となりました。

### b オートモーティブ

当セグメントの売上高は、8,050億円、営業利益は、301億円となりました。2024年12月2日にPASの株式譲渡が完了し非連結化したことに伴い、当年度は約8ヵ月分の実績となったことから、減収減益となりました。

### c コネクト

当セグメントの売上高は、前年度比で11%増加し、1兆3,332億円となりました。

当年度は、メディアエンターテインメント事業は減収となりましたが、アビオニクス事業、プロセスオートメーション事業、現場ソリューション事業、ブルーヨンダー事業などが堅調に推移し、増収となりました。

主な事業の状況は、アビオニクス事業では、機体製造の停滞に伴う出荷遅延の影響を受けたものの、旅客機の運航回復を背景とした機体メンテナンス・リペアサービス需要の拡大や機内エンターテインメント・通信システムの好調な受注により、増収となりました。

プロセスオートメーション事業では、中国を中心としたスマートフォン需要の回復やICT（情報通信）業界の需要を着実に受注に結びつけたことなどにより、増収となりました。

現場ソリューション事業では、大型案件を含む国内ソリューション案件の順調な獲得が継続し、増収となりました。

ブルーヨンダー事業では、SaaS（注）の好調な販売が継続し、増収となりました。

当セグメントの営業利益は、772億円となりました。プロセスオートメーション事業、アビオニクス事業、現場ソリューション事業、ブルーヨンダー事業などの増販益に加え、商品力強化などによるモバイルソリューション事業の収益性向上もあり、前年度から381億円の増益となりました。

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

d インダストリー

当セグメントの売上高は、前年度比で4%増加し、1兆836億円となりました。

当年度は、欧州を中心とした市況低迷の影響を受け、車載・産業用リレー等が減収となりましたが、生成AIサーバー向け等の情報通信関連製品（コンデンサー、多層基板材料等）の販売増加に加え、為替換算の影響もあり、全体では増収となりました。

主な事業の状況は、電子デバイス事業では、欧州市場の低迷により車載リレー・コンデンサー、産業用リレーなどは減収となりましたが、生成AIサーバーなど情報通信インフラ・端末向けコンデンサー等が好調に推移し、全体では増収となりました。

FAソリューション事業では、国内市場全体の在庫調整の影響により、国内販売が減少しましたが、中国3C（コンシューマー、コンピューター、コミュニケーション）市況を反映した販売が堅調に推移し、全体では増収となりました。

電子材料事業では、生成AIサーバーをはじめとする情報通信インフラ向けの多層基板材料の需要が引き続き好調であったことなどにより、増収となりました。

当セグメントの営業利益は、432億円となりました。生成AIサーバー向け製品などの増販益に加え、価格改定や合理化施策の推進などにより、前年度から121億円の増益となりました。

e エナジー

当セグメントの売上高は、前年度比で5%減少し、8,732億円となりました。

当年度は、産業・民生向けでは、データセンター向け蓄電システムの販売が大きく伸長しました。一方で、車載電池は、電気自動車の市場の伸びが減速する中、北米工場の販売数量は拡大しましたが、国内工場の需要減や原材料価格低下に伴う価格改定の影響が大きく減収となりました。

主な事業の状況は、車載事業では、北米製セルの需要は旺盛で、新たな設備稼働も加わり販売数量は拡大しましたが、日本製セルの需要の減少に加え、価格改定などにより減収となりました。

一方、産業・民生事業では、生成AI市場の成長を背景に、データセンター向け蓄電システムの販売が大幅に伸長し、増収となりました。

当セグメントの営業利益は、1,202億円となりました。車載事業では、北米ネバダ工場の生産性向上等による販売数量の増加や、新たに過去分も含めた電極活物質製造コストに対する米国IRA（インフレ抑制法）に係る補助金収入の計上がありましたが、北米カンザス工場や和歌山工場の立ち上げ費用が増加し、減益となりました。一方、産業・民生事業では、データセンター向け蓄電システムの増販益に加え、原材料価格の低下や材料合理化などにより増益となり、セグメント全体でも前年度から314億円の増益となりました。

f その他（報告セグメントに含まれない事業）

その他の事業の売上高は、前年度比で11%増加し、1兆6,894億円となりました。営業利益は前年度から増益の798億円となりました。

（４）経営成績に重要な影響を与える要因について

「３．事業等のリスク」に記載しています。

(5) 財政状態及び流動性

流動性と資金の源泉

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

(資金)

当年度末の現金及び現金同等物の残高は8,476億円となり、前年度末に比べ2,720億円減少しました。当年度は、社債償還資金への充当及び今後の事業展開に必要な資金の確保を目的とし、2024年7月に5年ぶりとなる米ドル建無担保普通社債5億米ドルを発行するとともに、2024年12月に600億円、2025年2月に550億円の円建無担保普通社債を発行しました。また、運転資金などの調達を主にコマーシャルペーパー(CP)の発行により行いました。なお、2024年7月に米ドル建無担保普通社債10億米ドル、2025年3月に第14回無担保普通社債1,000億円(2015年3月発行)を満期到来により償還いたしました。

これらの結果、当年度末の円建無担保普通社債の残高は7,250億円、円建公募ハイブリッド社債(劣後特約付社債)(注)の残高は4,000億円、米ドル建無担保普通社債の残高は10億米ドルとなりました。

(注)ハイブリッド社債(劣後特約付社債):資本と負債の中間的性質を持ち、利息の任意繰延、超長期の償還期限、清算手続き及び倒産手続きにおける劣後性等、資本に類似した性質及び特徴を有した社債

(有利子負債)

有利子負債は、無担保普通社債などの償還などにより、前年度末の1兆6,263億円から当年度末には1兆5,682億円へと減少しました。なお、当社は不安定な金融経済環境における資金調達リスクに備え、2024年6月に複数の取引銀行と期間を3年間とするコミットメントライン契約(注)を締結しています。当該契約に基づく無担保の借入設定上限は総額6,000億円ですが、借入実績はありません。

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

(格付け)

当社は、(株)格付投資情報センター(R&I)、S&Pグローバル・レーティング・ジャパン(株)(S&P)及びムーディーズ・ジャパン(株)(ムーディーズ)から格付けを取得しています。当年度末の当社の格付けは、次のとおりです。

R&I:A(長期、アウトルック:安定的)、a-1(短期)

S&P:A-(長期、アウトルック:安定的)、A-2(短期)

ムーディーズ:Baa1(長期、アウトルック:ポジティブ)

キャッシュ・フロー

当社グループは、事業収益力強化によりフリーキャッシュ・フローを向上させ、中長期的に事業を発展させていくことが重要と考えています。同時に、継続的な運転資本の圧縮、保有資産の見直しなどによるキャッシュ・フローの創出にも徹底して取り組んでいます。

当年度の営業活動により増加したキャッシュ・フローは7,961億円、投資活動により減少したキャッシュ・フローは8,599億円となり、両者を合計したフリーキャッシュ・フローは、マイナス638億円(前年差3,519億円の悪化)となりました。

なお、キャッシュ・フローの分析の詳細は、次のとおりです。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

当年度の営業活動により増加したキャッシュ・フローは7,961億円(前年度は8,669億円の増加)となりました。前年差の主な要因は、米国IRA補助金の第三者への権利売却による資金化があった一方で、運転資本増減等が悪化したことなどによるものです。

（投資活動によるキャッシュ・フロー）

投資活動により減少したキャッシュ・フローは8,599億円（前年度は5,788億円の減少）となりました。前年差の主な要因は、PASの株式譲渡に伴う収入はありましたが、車載電池を中心とした設備投資の増加や、One Network Enterprises, Inc.の買収に係る支出があったことなどによるものです。

（財務活動によるキャッシュ・フロー）

財務活動により減少したキャッシュ・フローは1,903億円（前年度は835億円の減少）となりました。前年差の主な要因は、社債発行による資金調達額が減少したことなどによるものです。

これらに為替変動の影響等を加味した結果、当年度末で現金及び現金同等物の残高は8,476億円となり、前年度末に比べ2,720億円減少しました。

設備投資額と減価償却費

当社グループでは、将来の成長に向けて、重点事業を中心に投資を着実にやっていくという考え方にに基づき設備投資を行った結果、当年度の設備投資額（有形固定資産のみ）については、前年度の5,680億円から2,009億円増加し、7,689億円となりました。主要な設備投資は、「エナジー」における車載用のリチウムイオン電池などの生産設備及び北米の新工場建設、「くらし事業」におけるA2W他の家庭用電化機器・電設資材などの生産設備、「インダストリー」における電子部品・制御機器などの生産設備、「オートモーティブ」における車載機器などの生産設備、「コネクト」におけるB2Bソリューション事業関連機器などの生産設備です。

減価償却費（有形固定資産のみ）は、前年度の2,072億円から139億円増加し、2,211億円となりました。

資産、負債及び資本

当年度末の総資産は9兆3,432億円となり、前年度末に比べ680億円の減少となりました。これは、主に有形固定資産の増加はありましたが、PAS非連結化の影響に加え、現金及び現金同等物、棚卸資産減少などによるものです。

負債は、前年度末に比べ2,209億円減少し、4兆4,684億円となりました。これは、主にPAS非連結化の影響や社債発行残高の減少などによるものです。

親会社の所有者に帰属する持分は4兆6,944億円となり、前年度末に比べ1,503億円増加しました。これは、主に為替の影響によりその他の包括利益は減少しましたが、親会社の所有者に帰属する当期純利益などによるものです。また、非支配持分を加味した資本合計は4兆8,748億円となりました。

この結果、親会社所有者帰属持分比率は前年度末の48.3%から増加し、50.2%となりました。

## 5 【重要な契約等】

### （プロジェクター事業等の戦略的資本提携）

当社は、2024年7月31日付の取締役会において、当社の100%連結子会社であるパナソニック コネクト㈱（以下「PC0」）のプロジェクター事業等に関して、PC0がオリックス㈱（以下、「オリックス」）と戦略的資本提携することを決議し、PC0とオリックスは同日付で戦略的資本提携に関する契約（以下、「本件資本提携」）を締結しました。本件資本提携に基づき、PC0のメディアエンターテインメント事業部を母体とする新会社を設立し、プロジェクター事業等の更なる成長を目指します。オリックス及びPC0は、当該新会社の株式の100%を保有する特別目的会社の株式のそれぞれ80%及び20%を保有し、当該新会社は、当社の持分法適用会社となる見込みです。なお、本件資本提携の実行日は未定です。

## 6【研究開発活動】

当社グループは成長戦略に基づき、将来を担う新技術や新製品の開発に注力しました。加えて、「地球環境課題の解決」への貢献と、「社会とくらしのウェルビーイング」へのお役立ちを目指した技術開発にも、積極的に取り組みました。

当連結会計年度におけるグループ全体の研究開発費は、4,778億円となりました。主な内訳は、「くらし事業」1,454億円、「オートモーティブ」613億円、「コネクト」1,235億円、「インダストリー」612億円、「エナジー」395億円です。

なお、「オートモーティブ」は、2024年12月2日にパナソニック オートモーティブシステムズ(株)の株式譲渡が完了し非連結化したことに伴い、非連結化した事業の非連結化するまでの期間(当連結会計年度は約8ヵ月分)の実績を表示しています。

各報告セグメント及びその他の事業、部門の主な成果は、以下のとおりです。

### (1) くらし事業

主に「くらし」領域において、家電、空調、照明、電気設備や業務用機器など、家庭から店舗、オフィス、街にいたる様々な空間に対応した商品・サービスの研究開発を行っています。

主な成果としては、以下のとおりです。

- ・クリーンで効率的な、純水素型燃料電池・太陽電池・蓄電池を連携させたエネルギーマネジメントシステムを開発

純水素型燃料電池、太陽電池、蓄電池を統合し、AIとクラウド技術を活用したエネルギーマネジメントシステムで電気や熱を最適に供給することで、環境に優しく、エネルギー効率を向上させ、高い信頼性と柔軟性を提供するシステムを実現しました。これにより、経済的メリットとエネルギーレジリエンス(注)1を実現する持続可能で効率的なエネルギーソリューションの提供が可能となりました。技術の実証実験も行っており、2022年に開始した草津拠点の発電プラントでは、工場需要の98%の電力をカバーしました。また2024年に英カーディフの電子レンジ工場では、脱炭素化、コスト最適化の実証を開始、2025年にはオフィスのエネルギーレジリエンスの実証を独ミュンヘンで開始しました。こうした3電池連携を含めた、環境負荷の少ない水素の本格活用を図るエネルギーソリューション「Panasonic HX」の構築に貢献していきます。

- ・再生可能エネルギーを含めた電力を無駄なく有効に利用する技術の開発

エネルギー創出技術とともに、電力を無駄なく有効活用する技術の開発も進めています。真空断熱ガラスともう一枚のガラスを複層化した独自構造のガラス扉を搭載した冷凍リーチインショーケースを開発しました。このショーケースは保冷効率が向上したほか、ガラス表面の結露防止のヒーター通電も抑制できるため、従来品と比較して約33%(注)2の省エネを実現し、省エネ大賞を受賞しました(注)3。また、翌日の日射量予測をもとに太陽光パネルの発電量が多い時間帯を中心にお湯を沸かす「日射量シフト」機能を搭載した昼間沸上げ形自然冷媒(CO2)ヒートポンプ給湯機「おひさまエコキュート」を業界に先駆けて開発・販売しました。「おひさまエコキュート」は、太陽光発電と組み合わせることで、昼間の余剰電力でお湯を沸かし、効率的なエネルギー利用を実現します。さらに、貯湯ユニットやヒートポンプユニットなどの高効率化により、業界最高水準の年間給湯保温効率 3.5(注)4を達成しました。

### (2) コネクト

主に「サプライチェーン」「公共サービス」「生活インフラ」「エンターテインメント」分野での企業・法人向けのハードを含むソリューションの研究開発を行っています。

主な成果としては、以下のとおりです。

- ・製造・物流現場での効率化・最適化に寄与するAI・ロボット技術を開発、主要国際学会でも採択・発表

視覚と言語情報を同時に扱えるAIマルチエージェントシステム、追加のアルゴリズムなしで現場の多様な制約条件に合わせて最適化する多目的最適化技術を開発しました。さらに、現場で動く対象物を光沢などのノイズがあっても高精度かつ1ミリ秒以下で検出するセンシング技術を開発しました。物流や製造現場でAIやロボットを活用したこれらの技術を活用してサプライチェーンの最適化、製造現場の計画立案の効率化、物流の自動化など製造、物流、流通のあらゆる現場の効率化と生産性向上を支援していきます。

- ・非接触指紋認証における照合精度を向上する技術を開発し、出入国在留管理庁 羽田空港実証実験に採択

指を押し付けて取得した圧着指紋のデータと、非圧着で指の変形が生じない非接触指紋の照合を可能にする技術を開発しました。本技術は出入国在留管理庁が実施する日本初の非接触指紋認証の実証実験にも導入されています。非接触で取得した指紋画像から圧着時の特徴変動を予測する独自のディープラーニング手法により、非接触指紋と圧着指紋の照合精度を大幅に向上させ、従来の圧着指紋データベースとの照合におけるエラー率を、一般的な未変換の非接触指紋と比べ約5分の1以下に抑えることができます。顔認証や非接触指紋認証といった生体認証技術を強みに、お客様やパートナー企業と実証実験を重ねて実現したUX(ユーザー体験)やデザインとを融合させ、引き続きお客様のくらしや現場で貢献していきます。

今後も製造業100年の知見とソフトウェアを組み合わせたソリューションや高度に差別化されたハードウェアの提供を通じて、現場にイノベーションをもたらす多様な人々が幸せに暮らせる、持続可能な社会の実現を目指していきます。

### (3) インダストリー

主に電子部品、FA・産業デバイス、電子材料などのBtoB事業を中心とした幅広い技術分野の研究開発を行っています。

主な成果としては、以下のとおりです。

- ・知見やノウハウとデジタル技術を組み合わせ、開発・実験設備を自動化した「スマートラボ」を進化  
大阪府門真市の構内に開設した自動実験室「スマートラボ」にて、導電性高分子コンデンサの開発におけるプロセス条件の最適化に適用することで、連続的な稼働を実現。これまで人手が介在することが多かった開発・実験手法と比較し、開発効率を大幅に加速させることができます。今後はこうした「スマートラボ」でのプロセスを他の開発にも活用することで、人手による単純作業の自動化を進め、技術者はより創造性ある付加価値の高い研究開発業務に集中できる環境を充実させていきます。
- ・今後も、スマートラボを起点にインダストリー事業の技術開発を強化していきます。

### (4) エナジー

主に乾電池、二次電池、産業用電池、車載用電池の研究開発を行っています。

主な成果としては、以下のとおりです。

- ・最新の4680サイズの子車載用円筒形リチウムイオン電池セルの量産技術を確立  
4680セルは、従来の2170セルと比較して約5倍の容量を持つため、電気自動車（EV）の航続距離の延長に貢献するほか、EVに搭載するセル数の大幅な削減が可能のため、バッテリーパックの組み立て工程の効率化や、EVコストの低減に繋がることなどが期待される新型電池です。1セルあたりの容量が大きくなるため、製造工程において、より高度な技術や工法が求められる中で、当社の30年にわたる円筒形リチウムイオン電池の生産技術開発とノウハウの蓄積により、業界に先駆けて高性能な4680セルの量産技術を確立しました。和歌山工場を4680セル生産のマザー工場と位置付け、ここで得られた実証結果を国内外の工場へ展開するなど、競争力を持つコア拠点の構築を目指します。
- ・今後もリチウムイオン電池の製造基盤の拡充並びに競争力強化に向けて寄与していきます。

### (5) その他

エンターテインメント&コミュニケーション

主に、有機ELテレビなどのAV機器、デジタルカメラ、ヘッドホン、電話機、インターホンなどの民生用商品、並びに放送・業務用映像制作システム、業務用音響機器などに関する研究開発を行っています。

主な成果としては、以下のとおりです。

- ・磁性流体を適用した完全ワイヤレスイヤホンを開発、臨場感あるクリアな音質を実現  
昨今、通信環境の発達や映像・音声の配信サービスの拡充、ストリーミングサービスの高音質化の加速に伴い、ワイヤレスイヤホンで高音質に視聴したいというニーズが高まっています。一般的なドライバーユニットは音を伝える振動板をイヤホンの外周部分だけで支える構造となっており、極薄にすると振動板を安定して支えきれず振動板の動きが乱れることで音の歪みの増加原因となり、逆に厚くすると大きな振幅を必要とする低音の振幅範囲が小さくなり低域の再生能力に影響が出る課題がありました。今回磁性流体ドライバーを新たに内周部分に適用し振動板を安定的に支えることで、大きな振幅（低域）から高速で小さな振幅（高域）まで正確な動作を可能とすることで超低歪かつ超低域までの音質を実現しました。
- ・今後も映像・音響・通信の技術で、お客様のウェルビーイングに貢献する商品サービスを提供していきます。

### ハウジングシステム

主に住宅設備・建材や技術を活かしたデバイス・ソリューションの研究開発を行っています。

主な成果としては、以下のとおりです。

- ・AIを活用した住宅間取り図からの自動積算機能を開発  
昨今の建設業界を取り巻く環境は、大工の減少や物流2024年問題が顕在化し、労働生産性の向上への取り組みが課題となっています。一部の建材製品の見積り積算においては、居室の数や広さ、部屋の形などの住宅プランが都度変わるため定型化することが困難でした。こうした業界課題の解決に向けて、当社積算システムに2023年には国内住宅CADメーカーとの連携機能を導入し、今回新たに「紙の図面」からも自動で拾い出し可能な「AI積算」機能を開発・導入し、CADソフトに限定することなく、拾い出し業務の効率化を実現しました。また、コーディネートした7つの空間パッケージから仕様を一括選定できる連携機能や活用する住宅会社様の標準仕様呼び出し機能等も追加することで、前述した当社建材製品1棟分の見積り時間を最大で約1/3に短縮できる「間取り図AI積算」の提供を開始しました。



今後も、『くらしの「ずっと」をつくる。』という理念に基づき、人々の「くらし」に寄り添い、人と社会へ新たな価値を提供していきます。

#### 技術部門・共通事項

主に、技術・モノづくりに関わる全社戦略の統括、中長期視点での先端技術開発、生産技術・要素技術・共通技術基盤開発などを行っています。

主な成果としては、以下のとおりです。

・ガラス型ペロブスカイト太陽電池の大面积モジュール(1m×1.8m)試作ラインを稼働

当社は独自の材料技術やインクジェット塗布製法、レーザー加工技術を組み合わせることにより、サイズ、透過度、デザインなどのカスタマイズにも対応可能なガラス型ペロブスカイト太陽電池の技術開発を進めています。当年度は、建材としての実証サイズである大面积(1m×1.8m)の試作ラインを立ち上げ、作製した大面积モジュールをCEATEC 2024、CES 2025に出展しました。また、大阪・関西万博にも出展します。

今後はこの大面积モジュールでプロセス最適化や実装に向けた開発を推進し、再生可能エネルギーの創出と都市景観の調和、さらなるCO<sub>2</sub>削減に貢献していきます。

・AIの開発期間短縮を図り、信頼性を確保する技術の開発

AI開発においては、事前学習に膨大な時間を要するデータセット構築の効率化や信頼性の確保が課題となります。このような課題に対して、国内最大規模の日本語に特化した自社向け大規模言語モデル「Panasonic-LLM-100b」の開発を他社との協業により進めています。「Panasonic-LLM-100b」は1,000億パラメータを持ち、当社の社内データを追加事前学習させることでビジネス領域における知識を強化し、AIのハルシネーション(注)5を大幅に抑止することが期待できます。さらに、当社開発のマルチモーダル基盤モデル(注)6を進化させることで、開発工数の大幅削減と認識能力の高精度化を両立する技術の開発も行っています。

・AIのくらしや仕事(現場)への実装に向けた技術開発を推進

AI開発の効率化を図るとともに、くらしや仕事への実装も推進しています。くらしへの実装においては、冷蔵庫に搭載したAIカメラでドアを開けた際に庫内の画像を撮影し、在庫を確認できる機能を開発しました。広角と狭角望遠の2つのカメラで、食材を高精度に検出。野菜室の撮影画像からAIが野菜の種類を自動認識し、食材をアプリに登録した入庫日の記録と連携して、早く食べたほうがよい順にリスト化するなど、フードロス削減にも貢献しています。仕事における実装事例としては、生成AIを活用した自社プラットフォームにより、業務生産性の向上や、開発現場での実験自動化による次世代コンデンサ・や基板材料の開発効率化を進めています。特に自動化した実験環境では無人で365日、24時間稼働し、AIやマテリアルズ・インフォマティクス(注)7と組み合わせることで、材料開発プロセスの高度化・短期化を実現しています。

(注) 1 エネルギー供給に障害が発生した場合に、被害を最小限に抑え、迅速に復旧する能力

2 「標準扉(トリプルガラス)」搭載機種と「VIG省エネ扉」搭載機種との比較

3 省エネルギーセンター会長賞:真空断熱ガラスを利用した冷凍リーチインショーケース「REシリーズ」

4 年間給湯保温効率=1年間で使用する給湯とふる保温に係る熱量÷1年間で必要な消費電力量×100

5 事実に基づかない情報を生成する現象

6 画像やテキストなどを同時に解析し、これらの複数の情報間の関係を評価する能力を持つモデル

7 機械学習などの情報科学を用いて材料開発を高速化・効率化する革新的な技術・手法

### 第3【設備の状況】

#### 1【設備投資等の概要】

当連結会計年度の内訳は、次のとおりです。

セグメントの名称	金額 (億円)	前年度比 (%)	主な内容・目的
くらし事業	1,216	104.5	家庭用電化機器、A2W、電材、ショーケースや業務用冷蔵庫等の新製品生産及び合理化
オートモーティブ	143	63.0	車載コックピットシステム、車載エレクトロニクス関連の新製品生産及び合理化
コネクト	222	105.7	B2Bソリューション事業関連機器等の新製品生産及び合理化
インダストリー	557	100.2	電子部品、制御機器等の新製品生産及び合理化
エナジー	5,011	171.6	一次電池、二次電池の新製品生産及び合理化、北米の新工場建設等
報告セグメント計	7,149	140.8	
その他・全社	540	89.7	映像・AV機器、住設建材等の新製品生産及び合理化、本社等の設備更新
合計	7,689	135.4	

- (注) 1 前年度比は、当連結会計年度の形態に合わせて組み替えて算出しています。
- 2 従来の「オートモーティブ」のうち、引き続き当社の連結対象となる事業は「その他・全社」に区分し、「オートモーティブ」は、パナソニック オートモーティブシステムズ㈱の株式譲渡に伴い非連結化した事業の非連結化するまでの期間(当連結会計年度は約8ヵ月分)の投資額を記載しています。
- 3 エンターテインメント&コミュニケーション事業及びハウジング事業等の報告セグメントに含まれないその他の事業及び全社部門の投資額を合計し、「その他・全社」として記載しています。
- 4 有形固定資産の投資額を記載しています。

## 2【主要な設備の状況】

当社グループにおける主要な設備は、次のとおりです。

### (1) 提出会社

2025年3月31日現在

事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (人)
			建物 及び 構築物	機械装置 及び備品	土地 (面積 千㎡)	リース 資産	その他	合計	
技術部門 (大阪府門真市他)	全社	研究開発用設備	32,942	6,929	713 (88) [1]	188	588	41,360	1,201
本社部門他 (大阪府門真市他)	全社	本社・賃貸設備	83,311	3,862	137,123 (5,774) [70]	-	508	224,804	277

### (2) 国内子会社

2025年3月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (人)
				建物及び 構築物	機械装置 及び備品	土地 (面積 千㎡)	その他	合計	
パナソニック㈱	(大阪府門真市他)	くらし事業	家電、空質空 調、電気設備 等の生産設備	45,999	63,821	299 (53) [51]	33,527	143,646	15,872
パナソニック エンターテインメン ト&コミュニケーション㈱	(大阪府守口市他)	その他	A V機器等の 研究開発設備	1,613	1,154		193	2,960	2,051
パナソニック ハウジング ソリュー ションズ㈱	(大阪府門真市他)	その他	雨樋の生産設 備	6,146	2,875		5,568	14,589	3,129
パナソニック コネクト㈱	(福岡市博多区他)	コネクト	実装機、情報 通信機器等の 生産設備	14,060	7,329	3,957 (349) [2]	11,614	36,960	8,510 <1,194>
パナソニック インダストリー㈱	(大阪府門真市他)	インダストリー	電子部品等の 生産設備	25,921	57,191	2,593 (114) [70]	23,515	109,220	10,024
パナソニック エナジー㈱	(大阪府守口市他)	エナジー	一次電池、二 次電池の生産 設備	48,924	18,745	8,259 (642) [132]	109,123	185,051	4,394

## (3) 在外子会社

2025年3月31日現在

会社名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (人)
			建物及び 構築物	機械装置 及び備品	土地 (面積千㎡)	その他	合計	
パナソニック ノースアメリカ㈱ (アメリカ ニュージャージー)	くらし事業、コネク ト、インダストリー、 エナジー、全社	各種電気製品の 生産及び販売設 備	10,746	21,754	1,282 (236) [3]	11,649	45,431	7,508
パナソニック アピオニクス㈱ (アメリカ カリフォルニア)	コネク	航空機A Vの生 産設備	2,785	10,821		19,806	33,412	3,199
ハスマン㈱ (アメリカ ミズーリ)	くらし事業	業務用冷凍・冷 蔵ショーケース の製造設備	6,599	6,332	2,026 (624)	9,072	24,029	7,489
パナソニック エナジー北米㈱ (アメリカ デラウェア)	エナジー	二次電池の生産 設備	5,664	3,250	20,895 (1,214)	540,642	570,451	625
パナソニック ブラジル㈱ (ブラジル アマゾナス)	くらし事業、エナ ジー	各種電気製品の 生産及び販売設 備	4,866	4,397	279 (541)	807	10,349	2,276
パナソニックHVACチェコ㈱ (チェコ プルゼニ)	くらし事業	空質空調等の製 造設備	3,142	5,619	326 (167)	24,456	33,543	566
パナソニック ライフソリューションズ インド㈱ (インド グルグラム)	くらし事業	各種電気製品の 生産及び販売設 備	6,167	9,058	3,423 (706)	2,469	21,117	7,270

- (注) 1 連結会社以外から賃借している土地の面積については、[ ] で内書きしています。
- 2 「(1) 提出会社」の当社部門他には、国内子会社に貸与中の土地124,600百万円(4,822千㎡)、建物38,027百万円を含んでいます。
- 3 一部の事業所は関係会社に貸与されており、貸与されている事業所については、貸与先の従業員数を< >で表示しています。
- 4 上記以外に、機械装置等を貸手のファイナンス・リースとして会計処理しています。
- 5 使用権資産の帳簿価額は、「(1) 提出会社」を除いて「その他」に含めています。

### 3【設備の新設、除却等の計画】

当連結会計年度後1年間（2025年度）の設備投資計画は6,500億円（対前年度比15%減）であり、内訳は次のとおりです。

セグメントの名称	2025年度 計画金額 (億円)	主な内容・目的	資金調達 方法
くらし事業	1,220	家庭用電化機器、A2W、電材、ショーケースや業務用 冷蔵庫等の新製品生産及び合理化	自己資金等
コネクト	240	B2Bソリューション事業関連機器等の新製品生産 及び合理化	自己資金等
インダストリー	710	電子部品、制御機器等の新製品生産及び合理化	自己資金等
エナジー	3,960	一次電池、二次電池の新製品生産及び合理化、 北米等の新工場建設	自己資金等
報告セグメント計	6,130		
その他・全社	370	映像・AV機器、住設建材等の新製品生産及び合理化、 本社等の設備更新	自己資金等
合計	6,500		

- (注) 1 エンターテインメント&コミュニケーション事業及びハウジング事業等の報告セグメントに含まれないその他の事業及び全社部門の投資額を合計し、「その他・全社」として記載しています。
- 2 上記以外に、経常的な設備の更新のための除却、売却を除き、重要な設備の除却、売却の計画はありません。
- 3 有形固定資産の投資額を記載しています。

## 第4【提出会社の状況】

## 1【株式等の状況】

## (1)【株式の総数等】

## 【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	4,950,000,000
計	4,950,000,000

## 【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2025年3月31日)	提出日現在 発行数(株) (2025年6月20日)	上場金融商品取引所名 又は登録認可金融商品 取引業協会名	内容
普通株式	2,454,446,497	2,454,446,497	東京証券取引所(プライム市場) 名古屋証券取引所(プレミアム市場)	一単元の株式数は 100株であります。
計	2,454,446,497	2,454,446,497		

## (2)【新株予約権等の状況】

## 【ストックオプション制度の内容】

取締役会決議年月日	2014年7月31日	2015年7月29日
付与対象者の区分及び人数	当社取締役(社外取締役を除く) 13名 当社役員等(取締役兼務を除く) 14名	当社取締役(社外取締役を除く) 13名 当社役員等(取締役兼務を除く) 17名
新株予約権の数(注)6	468個 [460個]	622個 [578個]
新株予約権の目的となる株式の 種類、内容及び数(注)6	当社普通株式 46,800株(注)1 [46,000株]	当社普通株式 62,200株(注)1 [57,800株]
新株予約権の行使時の払込金額	1円	1円
新株予約権の行使期間	自 2014年8月23日 至 2044年8月22日	自 2015年8月21日 至 2045年8月20日
新株予約権の行使により株式を 発行する場合の株式の発行価格 及び資本組入額	発行価格 1,055円(注)2 資本組入額 (注)3	発行価格 1,125円(注)2 資本組入額 (注)3
新株予約権の行使の条件	(注)4	
新株予約権の譲渡に関する事項	譲渡による新株予約権の取得については、取締役会の決議による承認を要する。	
組織再編成行為に伴う新株予約 権の交付に関する事項	(注)5	

(注)1 各新株予約権の目的である株式の数(以下、「付与株式数」という。)は100株とします。(単元株式数は100株)

ただし、当社が当社普通株式の株式分割(当社普通株式の株式無償割当てを含む。以下、株式分割の記載につき同じ)または株式併合を行う場合には、次の算式により付与株式数の調整を行い、調整の結果生じる1株未満の端数は、これを切り捨てるものとします。

調整後付与株式数 = 調整前付与株式数 × 株式分割または株式併合の比率

調整後付与株式数は、株式分割の場合は、当該株式分割の基準日の翌日(基準日を定めないときはその効力発生日)以降、株式併合の場合は、その効力発生日以降、これを適用します。ただし、剰余金の額を減少して資本金または準備金を増加する議案が株主総会において承認されることを条件として株式分割が行われる場合で、当該株主総会の終結の日以前の日を株式分割のための基準日とする場合は、調整後付与株式数は、当該株主総会の終結の日の翌日以降、当該基準日の翌日に遡及してこれを適用します。また、当社が合併または会社

分割を行う場合その他これらの場合に準じて付与株式数の調整を必要とする場合には、当社は、合理的な範囲で付与株式数を適切に調整することができるものとします。

付与株式数の調整を行うときは、当社は調整後付与株式数を適用する日の前日までに、必要な事項を新株予約権原簿に記載された各新株予約権を保有する者（以下、「新株予約権者」という）に通知または公告します。ただし、当該適用の日の前日までに通知または公告を行うことができない場合には、以後速やかに通知または公告します。

- 2 発行価格は、新株予約権の行使時の払込金額（１株当たり１円）と割当日における新株予約権の公正価額を合算しています。
- 3 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金の額は、会社計算規則第17条第１項に従い算出される資本金等増加限度額の２分の１の金額とし、計算の結果生じる１円未満の端数は、これを切り上げるものとします。
- 4 新株予約権者は、新株予約権を行使することができる期間内において、当社の取締役、役員、監査役及びこれらに準ずる地位のいずれの地位をも喪失した日の翌日以降、新株予約権を行使することができるものとします。

上記にかかわらず、新株予約権者は、以下の(a)または(b)に定める場合（ただし、(b)については、上記「組織再編行為に伴う新株予約権の交付に関する事項」に従って新株予約権者に再編対象会社の新株予約権が交付される旨が合併契約、株式交換契約もしくは株式移転計画において定められている場合を除く）には、それぞれに定める期間内に限り新株予約権を行使できるものとします。

(a)新株予約権者が「新株予約権の行使期間」満了日の１年前の日に至るまでに地位喪失日を迎えなかった場合

「新株予約権の行使期間」満了日の１年前の日の翌日から「新株予約権の行使期間」満了日

(b)当社が消滅会社となる合併契約承認の議案または当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案につき株主総会で承認された場合（株主総会決議が不要な場合は、取締役会決議がなされた場合）

当該承認日の翌日から15日間

上記及び(a)は、新株予約権を相続により承継した者については適用しません。

新株予約権者が新株予約権を放棄した場合、当該新株予約権を行使することができないものとします。

- 5 当社が、合併（当社が合併により消滅する場合に限る）、吸収分割もしくは新設分割（それぞれ当社が分割会社となる場合に限る）または株式交換もしくは株式移転（それぞれ当社が完全子会社となる場合に限る）（以上を総称して以下、「組織再編行為」という）をする場合には、組織再編行為の効力発生日（吸収合併につき吸収合併がその効力を生ずる日、新設合併につき新設合併設立株式会社の成立の日、吸収分割につき吸収分割がその効力を生ずる日、新設分割につき新設分割設立株式会社の成立の日、株式交換につき株式交換がその効力を生ずる日及び株式移転につき株式移転設立完全親会社の成立の日をいう。以下同じ）の直前において残存する新株予約権（以下、「残存新株予約権」という）を保有する新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第１項第８号イからホまでに掲げる株式会社（以下、「再編対象会社」という）の新株予約権をそれぞれ交付するものとします。この場合においては、残存新株予約権は消滅し、再編対象会社は新株予約権を新たに発行するものとします。ただし、以下の条件に沿って再編対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めることを条件とします。

交付する再編対象会社の新株予約権の数

新株予約権者が保有する残存新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付します。

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類

再編対象会社の普通株式とします。

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数

組織再編行為の条件等を勘案の上、上記「新株予約権の目的となる株式の数」に準じて決定します。

新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

交付される各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、以下に定められる再編後行使価額に上記に従って決定される当該新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数を乗じて得られる金額とします。再編後行使価額は、交付される各新株予約権を行使することにより交付を受けることができる再編対象会社の株式１株当たり１円とします。

新株予約権を行使することができる期間

上記「新株予約権の行使期間」に定める新株予約権を行使することができる期間の開始日と組織再編行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、上記「新株予約権の行使期間」に定める新株予約権を行使することができる期間の満了日までとします。

新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金及び資本準備金に関する事項

上記「新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額」に準じて決定します。

譲渡による新株予約権の取得の制限

譲渡による新株予約権の取得については、再編対象会社の取締役会の決議による承認を要します。

再編対象会社の新株予約権の取得条項

下記新株予約権の取得条項に準じて決定します。

以下の(a)、(b)、(c)、(d)または(e)の議案につき株主総会で承認された場合（株主総会決議が不要の場合は、取締役会決議がなされた場合）は、取締役会が別途定める日に、当社は無償で新株予約権を取得することができるものとします。

(a)当社が消滅会社となる合併契約承認の議案

(b)当社が分割会社となる分割契約もしくは分割計画承認の議案

(c)当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案

(d)当社の発行する全部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することについての定めを設ける定款の変更承認の議案

(e)新株予約権の目的である種類の株式の内容として譲渡による当該種類の株式の取得について当社の承認を要することもしくは当該種類の株式について当社が株主総会の決議によってその全部を取得することについての定めを設ける定款の変更承認の議案

新株予約権の行使の条件

上記「新株予約権の行使の条件」に準じて決定します。

- 6 当事業年度の末日（2025年3月31日）における内容を記載しています。当事業年度の末日から提出日の前月末現在（2025年5月31日）にかけて変更された事項がある場合は、提出日の前月末現在における内容を〔 〕内に記載しており、その他の事項については当事業年度の末日における内容から変更がありません。

取締役会決議年月日	2016年7月29日
付与対象者の区分及び人数	当社取締役（社外取締役を除く） 13名 当社役員等（取締役兼務を除く） 23名 元当社取締役、元当社役員等 2名
新株予約権の数（注）6	1,445個 [ 1,393個 ]
新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数（注）6	当社普通株式 144,500株（注）1 [ 139,300株 ]
新株予約権の行使時の払込金額	1円
新株予約権の行使期間	自 2016年8月24日 至 2046年8月23日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額	発行価格 714円（注）2 資本組入額 （注）3
新株予約権の行使の条件	（注）4
新株予約権の譲渡に関する事項	譲渡による新株予約権の取得については、取締役会の決議による承認を要する。
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	（注）5

（注）1～3、5、6については、2014年7月31日取締役会決議及び2015年7月29日取締役会決議の（注）1～3、5、6に同じです。

- 4 新株予約権者は、新株予約権を行使することができる期間内において、当社の取締役、役員、監査役及びこれらに準ずる地位のいずれの地位をも喪失した日の翌日、または新株予約権の割当日の翌日から3年間を経過した日の翌日のいずれか早い日から新株予約権を行使することができるものとします。



上記にかかわらず、新株予約権者は、当社が消滅会社となる合併契約承認の議案または当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案につき株主総会で承認された場合（株主総会決議が不要な場合は、取締役会決議がなされた場合）には、当該承認日の翌日から15日間に限り新株予約権を行使することができるものとします。ただし、上記「組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項」に従って新株予約権者に再編対象会社の新株予約権が交付される旨が合併契約、株式交換契約もしくは株式移転計画において定められている場合を除きます。

上記は、新株予約権を相続により承継した者については適用しません。

新株予約権者が新株予約権を放棄した場合、当該新株予約権を行使することができないものとします。

取締役会決議年月日	2017年7月31日	2018年6月28日
付与対象者の区分及び人数	当社取締役（社外取締役を除く） 8名 当社執行役員等(取締役兼務を除く)31名 元当社役員 1名	当社取締役（社外取締役を除く） 7名 当社執行役員等(取締役兼務を除く)34名 元当社執行役員 1名
新株予約権の数（注）6	1,401個	1,565個 [ 1,490個 ]
新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数（注）6	当社普通株式 140,100株（注）1	当社普通株式 156,500株（注）1 [ 149,000株 ]
新株予約権の行使時の払込金額	1円	1円
新株予約権の行使期間	自 2017年8月24日 至 2047年8月23日	自 2018年7月19日 至 2048年7月18日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額	発行価格 1,129円（注）2 資本組入額 （注）3	発行価格 1,065円（注）2 資本組入額 （注）3
新株予約権の行使の条件	（注）4	
新株予約権の譲渡に関する事項	譲渡による新株予約権の取得については、取締役会の決議による承認を要する。	
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	（注）5	

（注）1～3、5、6については、2014年7月31日取締役会決議及び2015年7月29日取締役会決議の（注）1～3、5、6に同じです。

- 4 新株予約権者は、新株予約権を行使することができる期間内において、当社の取締役、執行役員、監査役及びこれらに準ずる地位のいずれの地位をも喪失した日の翌日、または新株予約権の割当日の翌日から3年間を経過した日の翌日のいずれか早い日から新株予約権を行使することができるものとします。

上記にかかわらず、新株予約権者は、当社が消滅会社となる合併契約承認の議案または当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案につき株主総会で承認された場合（株主総会決議が不要な場合は、取締役会決議がなされた場合）には、当該承認日の翌日から15日間に限り新株予約権を行使することができるものとします。ただし、上記「組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項」に従って新株予約権者に再編対象会社の新株予約権が交付される旨が合併契約、株式交換契約もしくは株式移転計画において定められている場合を除きます。

上記は、新株予約権を相続により承継した者については適用しません。

新株予約権者が新株予約権を放棄した場合、当該新株予約権を行使することができないものとします。

#### 【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

#### 【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

#### （3）【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

## ( 4 ) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (株)	発行済株式 総数残高 (株)	資本金増減額 (百万円)	資本金残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2020年7月13日(注)1	236,400	2,453,563,397	114	258,981	114	240
2021年7月14日(注)2	302,900	2,453,866,297	187	259,168	188	428
2022年7月13日(注)3	190,300	2,454,056,597	106	259,274	105	533
2023年7月13日(注)4	204,700	2,454,261,297	171	259,445	172	705
2024年7月11日(注)5	179,700	2,454,440,997	118	259,563	117	822
2024年8月21日(注)6	5,500	2,454,446,497	3	259,566	4	826

(注)1 譲渡制限付株式報酬としての新株式の有償発行による増加です。

発行価格 961.4 円

資本組入額 480.7 円

割当先 当社の取締役(社外取締役を除く)、執行役員及び従業員(2019年9月末時点で当社の執行役員であった者のうち当社の取締役会が予め定める地位にある者) 計34名

2 譲渡制限付株式報酬としての新株式の有償発行による増加です。

発行価格 1,239.5 円

資本組入額 619.75円

割当先 当社の取締役(社外取締役を除く)、執行役員及び従業員(2019年9月末時点で当社の執行役員であった者のうち当社の取締役会が予め定める地位にある者) 計30名

3 譲渡制限付株式報酬としての新株式の有償発行による増加です。

発行価格 1,108円

資本組入額 554円

割当先 当社の取締役(社外取締役を除く)、当社の取締役を兼務しない執行役員(当社の完全子会社の取締役を兼務するものを除く)、当社の完全子会社の取締役(当社の取締役を兼務するものを除く)及び当社の完全子会社の取締役を兼務しない執行役員 計22名

4 譲渡制限付株式報酬としての新株式の有償発行による増加です。

発行価格 1,674.5 円

資本組入額 837.25円

割当先 当社の取締役(社外取締役を除く)、当社の取締役を兼務しない執行役員(当社の完全子会社の取締役を兼務するものを除く)、当社の完全子会社の取締役(当社の取締役を兼務するものを除く)及び当社の完全子会社の取締役を兼務しない執行役員 計23名

5 譲渡制限付株式報酬としての新株式の有償発行による増加です。

発行価格 1,309 円

資本組入額 654.5円

割当先 当社の取締役(社外取締役を除く)、当社の取締役を兼務しない執行役員(当社の完全子会社の取締役を兼務するものを除く)、当社の完全子会社の取締役(2024年6月30日付で当社の完全子会社の取締役に就任する当社の完全子会社の執行役員を含み、当社の取締役を兼務するものを除く) 計20名

6 譲渡制限付株式報酬としての新株式の有償発行による増加です。

発行価格 1,206円

資本組入額 603円

割当先 当社の取締役を兼務しない執行役員 計1名

## ( 5 ) 【所有者別状況】

2025年3月31日現在

区分	株式の状況（ 1単元の株式数100株）								単元未満 株式の状況 （株）
	政府及び 地方公共 団体	金融機関	金融商品 取引業者	その他の 法人	外国法人等		個人その他	計	
					個人以外	個人			
株主数（人）	-	133	66	2,629	1,088	962	343,064	347,942	-
所有株式数 （単元）	-	7,577,259	776,684	1,193,280	9,496,084	11,310	5,428,786	24,483,403	6,106,197
所有株式数 の割合（％）	-	30.95	3.17	4.87	38.79	0.05	22.17	100.00	-

- （注）1 自己株式119,857,118株は「個人その他」に1,198,571単元及び「単元未満株式の状況」に18株含めて記載しています。
- 2 「その他の法人」及び「単元未満株式の状況」の中には、証券保管振替機構名義の株式が、それぞれ127単元及び89株含まれています。

## ( 6 ) 【大株主の状況】

2025年3月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式(自己 株式を除く。)の 総数に対する所有 株式数の割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)(注)2	東京都港区赤坂一丁目8番1号 赤坂インターシティAIR	381,443	16.33
株式会社日本カストディ銀行(信託口) (注)3	東京都中央区晴海一丁目8番12号	201,705	8.63
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人株式会社みずほ銀行)	1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA 02171, U.S.A. (東京都千代田区大手町一丁目5番5号)	48,610	2.08
日本生命保険相互会社	大阪市中央区今橋三丁目5番12号	48,339	2.07
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人株式会社みずほ銀行)	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS (東京都千代田区大手町一丁目5番5号)	43,276	1.85
MOXLEY & CO LLC (常任代理人株式会社みずほ銀行)	270 PARK AVE., NEW YORK, NY 10017, U.S.A. (東京都千代田区大手町一丁目5番5号)	38,209	1.63
住友生命保険相互会社	大阪市中央区城見一丁目4番35号	37,465	1.60
GOVERNMENT OF NORWAY (常任代理人シティバンク、エヌ・エ イ)	BANKPLASSEN 2, 0107 OSLO 1 OSLO 0107 NO (東京都千代田区大手町一丁目1番1号)	35,675	1.52
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人株式会社みずほ銀行)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都千代田区大手町一丁目5番5号)	32,635	1.39
松下不動産株式会社	大阪市北区堂島二丁目4番27号	29,121	1.24
計		896,483	38.40

(注)1 所有株式数は、千株未満を切り捨てて表示しています。

2 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)の所有株式数は、三菱UFJ信託銀行株式会社等が受託している信託業務に係る株式が再信託されたものなどです。

3 株式会社日本カストディ銀行(信託口)の所有株式数は、三井住友トラストグループ株式会社等が受託している信託業務に係る株式が再信託されたものなどです。

- 4 ブラックロック・ジャパン株式会社及びその共同保有者10社から、2022年9月21日付で変更報告書が提出されていますが、当社としては議決権行使の基準日現在の実質所有株式数の確認ができないため、「大株主の状況」欄は株主名簿に基づいて記載しています。なお、当該変更報告書による2022年9月15日現在の株式保有状況は、以下のとおりです。

氏名又は名称	保有株券等の数(千株)	株券等保有割合(%)
ブラックロック・ジャパン株式会社	42,779	1.74
ブラックロック・アドバイザーズ・エルエルシー	33,624	1.37
ブラックロック・フィナンシャル・マネジメント・インク	2,544	0.10
ブラックロック・インベストメント・マネジメント・エルエルシー	12,545	0.51
ブラックロック(ネザーランド)BV	5,189	0.21
ブラックロック・ファンド・マネジャーズ・リミテッド	7,549	0.31
ブラックロック・アセット・マネジメント・カナダ・リミテッド	2,466	0.10
ブラックロック・アセット・マネジメント・アイルランド・リミテッド	16,969	0.69
ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ	37,893	1.54
ブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ.エイ.	33,668	1.37
ブラックロック・インベストメント・マネジメント(ユークー)リミテッド	4,335	0.18
計	199,567	8.13

- 5 三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社及びその共同保有者1社から、2020年12月22日付で大量保有報告書が提出されていますが、当社としては議決権行使の基準日現在の実質所有株式数の確認ができないため、「大株主の状況」欄は株主名簿に基づいて記載しています。なお、当該大量保有報告書による2020年12月15日現在の株式保有状況は、以下のとおりです。

氏名又は名称	保有株券等の数(千株)	株券等保有割合(%)
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社	77,957	3.18
日興アセットマネジメント株式会社	46,113	1.88
計	124,071	5.06

( 7 ) 【議決権の状況】  
【発行済株式】

2025年3月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式	-	-	-
議決権制限株式(自己株式等)	-	-	-
議決権制限株式(その他)	-	-	-
完全議決権株式(自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 119,857,100	-	権利内容に何ら限定のない当社における標準となる株式
	(相互保有株式) 普通株式 14,828,300	-	
完全議決権株式(その他)	普通株式 2,313,654,900	23,136,549	同上
単元未満株式	普通株式 6,106,197	-	一単元(100株)未満の株式
発行済株式総数	2,454,446,497	-	-
総株主の議決権	-	23,136,549	-

- (注) 1 「完全議決権株式(その他)」欄及び「単元未満株式」欄の普通株式には、証券保管振替機構名義の株式がそれぞれ12,700株(議決権127個)及び89株含まれています。
- 2 「単元未満株式」欄の普通株式には自己保有株式及び相互保有株式が次のとおり含まれています。
- 自己保有株式 パナソニック ホールディングス株式会社(18株)
- 相互保有株式 株式会社パナソニック共済会(7株)、旭鍍金工業株式会社(71株)、エーシーテクノサンヨー株式会社(75株)

【自己株式等】

2025年3月31日現在

所有者の氏名又は名称	所有者の住所	自己名義所有 株式数(株)	他人名義所有 株式数(株)	所有株式数の 合計(株)	発行済株式総数に 対する所有株式数 の割合(%)
(自己保有株式) パナソニック ホールディングス株式会社	大阪府門真市大字 門真1006番地	119,857,100	-	119,857,100	4.88
(相互保有株式) 株式会社パナソニック共済会	大阪府門真市大字 門真1006番地	14,798,800	-	14,798,800	0.60
旭鍍金工業株式会社	大阪市旭区新森四 丁目5番16号	23,400	-	23,400	0.00
エーシーテクノサンヨー株式会社	さいたま市北区日 進町三丁目597番 地1	5,100	-	5,100	0.00
山陰パナソニック株式会社	島根県出雲市渡橋 町416番地	1,000	-	1,000	0.00
相互保有株式 計	-	14,828,300	-	14,828,300	0.60
計	-	134,685,400	-	134,685,400	5.48

## 2【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】 会社法第155条第7号及び会社法第155条第13号に該当する普通株式の取得

### (1)【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

### (2)【取締役会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

### (3)【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

会社法第155条第7号による普通株式の取得

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
当事業年度における取得自己株式	28,960	41,766,322
当期間における取得自己株式	3,111	4,974,629

(注)「当期間における取得自己株式」には、2025年6月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りにより取得した株式は含みません。

会社法第155条第13号による普通株式の取得

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
当事業年度における取得自己株式	800	-
当期間における取得自己株式	-	-

(注)1「当期間における取得自己株式」には、2025年6月1日からこの有価証券報告書提出日までに取得した株式は含みません。

2「当事業年度における取得自己株式」の内訳は、当社及び当社の完全子会社の取締役、執行役員等に譲渡制限付株式報酬として割り当てた普通株式の一部を無償取得したものです。

### (4)【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額(円)	株式数(株)	処分価額の総額(円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	-	-	-	-
消却の処分を行った取得自己株式	-	-	-	-
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	-	-	-	-
その他(注)2	87,770	153,233,723	18,158	31,700,419
保有自己株式数	119,857,118	-	119,842,071	-

(注)1 当期間における「株式数」及び「処分価額の総額」には、2025年6月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取り及び売渡し等により増減した株式は含みません。

2 当事業年度の内訳は、単元未満株式の売渡請求による売渡し(株式数1,070株、処分価額の総額1,868,065円)及び新株予約権の権利行使(株式数86,700株、処分価額の総額151,365,658円)です。また、当期間の内訳は、単元未満株式の売渡請求による売渡し(株式数258株、処分価額の総額450,419円)及び新株予約権の権利行使(株式数17,900株、処分価額の総額31,250,000円)です。

### 3【配当政策】

当社は、創業以来一貫して、株主の皆様に対する利益還元を最も重要な政策のひとつと考えて経営にあたってまいりました。この基本的な考えのもと、配当については、株主の皆様からの投下資本に対するリターンとの見地から連結業績に応じた利益配分を基本とし、連結配当性向30%を目安に、安定的かつ継続的な配当に努めてまいります。

当社は、中間配当と期末配当の年2回の配当を行うこととしており、これらの配当は、定款に基づき、取締役会で決議しています。

当事業年度は、親会社の所有者に帰属する当期純利益に応じた利益配分を基本とする当社の配当方針、及び財務体質の状況等を総合的に勘案し、1株当たり中間配当20円と期末配当28円を実施しました。その結果、年間配当は1株当たり48円の実施となりました。

内部留保資金については、経営体質の一層の充実、並びに将来の事業展開に役立てることとします。

なお、第118期の剰余金の配当は以下のとおりです。

決議年月日	配当金の総額（百万円）	1株当たり配当額（円）
2024年10月31日 取締役会決議	46,692	20.0
2025年5月9日 取締役会決議	65,369	28.0



#### 4【コーポレート・ガバナンスの状況等】

以下の項目の一部については、連結会社の状況を記載しています。なお、当記載内容は特段の記述がない限り、本有価証券報告書提出日（2025年6月20日）現在のものです。

##### （１）【コーポレート・ガバナンスの概要】

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、「企業は社会の公器」という基本理念に基づき、株主や顧客をはじめとするさまざまなステークホルダーとの対話を通じて説明責任を果たし、透明性の高い事業活動を心掛け、公正かつ正直な行動を迅速に取ること、企業価値を高めていくことが重要であると考えています。そのため、コーポレート・ガバナンスを重要な基盤と認識し、グループ全体に関わる戦略や重要事項の業務執行を決定し、取締役の職務の執行を監督する取締役会と、取締役の職務の執行を監査する監査役・監査役会からなる監査役制度を基礎として、当社グループ全体について実効性のある体制の構築・強化に努めています。

また、コーポレート・ガバナンスの充実を図るため、当社は以下の取り組みを行っています。

- ・株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- ・従業員、顧客、取引先、地域社会などのステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果が企業の持続的な成長につながることを認識し、ステークホルダーとの適切な協働に努める。
- ・会社情報を適切に開示し、企業経営の透明性を確保する。
- ・取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、企業戦略等の大きな方向性を示し、適切なリスクテイクを支える環境整備を行い、独立した客観的な立場から経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行う。
- ・持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、株主と建設的な対話を行う。

企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

##### （a）企業統治の体制の概要

当社は、事業会社制（持株会社制）を採用しています。事業会社は「パナソニック株式会社」（複数の事業分野から構成され、「中国・北東アジア社」「くらしアプライアンス社」「空質空調社」「コールドチェーンソリューションズ社」「エレクトリックワークス社」の5つの社内分社を束ねる）「パナソニック エンターテインメント&コミュニケーション株式会社」「パナソニック ハウジングソリューションズ株式会社」「パナソニック コネクト株式会社」「パナソニック インダストリー株式会社」「パナソニック エナジー株式会社」であり、それぞれの担当領域において事業の進化・変化を促進し、開発・製造・販売及び利益・資金に対する自主責任経営を行い、成長戦略の実現を牽引しています。

また、当社は、グループ全体の経営戦略及び技術戦略機能、具体的には、グループ中長期戦略の立案・推進によりグループ全体の企業価値向上、革新技術や生産技術によるイノベーションでの事業貢献、全社の技術開発・モノづくり支援などの機能を担っています。加えて、当社は、グループ全体のオペレーション効率化・高度化プラットフォームの役割を担う「パナソニック オペレーショナルエクセレンス株式会社」を設置し、全社共通の制度・基盤・仕組み等の構築、上場・法人維持のための内部監査・内部統制・コンプライアンス機能やステークホルダーへの対応などの全社経営管理機能を連携して推進しています。

##### <取締役会・執行役員体制>

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

取締役の任期は1年であり、毎年の株主総会で取締役全員が改選されるものとし、株主の皆様の判断を経営に適切に反映できる体制としています。本有価証券報告書提出日現在、取締役会は13名（うち2名は女性）で構成し、当社取締役会が備えるべきスキルを考慮のうえ、取締役会全体としての知識・経験・能力の多様性を確保しています。また、社外での豊富なキャリアと高い見識から、業務執行に関する意思決定や取締役の職務執行の監督として有益な意見が期待できる社外取締役を取締役会メンバーの3分の1以上とする方針とし、6名の社外取締役を選任しています。なお、具体的な取締役会の構成員は「（２）役員の状況」の「役員一覧」に記載のとおりであり、議長は業務を執行しない取締役会長津賀一宏が担当しています。

加えて、当社は大幅な権限委譲により事業会社の自主責任経営を徹底するとともに、グループとしての企業価値を最大化するため、全社最適視点で当社グループの経営を担う執行責任者制度として「執行役員制度」を採用しています。取締役兼任を含む執行役員は13名であり、「社長執行役員」、特定領域における社長代行者と位置付ける「副社長執行役員」、特定機能の業務執行責任者である「執行役員」で構成しています。

(注) 2025年6月23日開催予定の定時株主総会の議案(決議事項)として、「取締役13名選任の件」を上程しており、当該決議が承認可決された場合は、後記「(2) 役員の状況」の「役員一覧」に記載のとおり、当社の取締役会は13名(うち4名は女性)となり、社外取締役は取締役会メンバーの過半数を占めることになります。また、本株主総会終了後、同日開催予定の取締役会において、社外取締役澤田道隆を取締役会議長に選任する予定です。また、同定時株主総会の議案(決議事項)として、「定款一部変更の件」を上程しており、当該議案が承認可決された場合は、当社の取締役の員数は15名以内となる予定です。

2024年度における取締役会の開催回数は13回であり、1回あたりの所要時間は2時間49分でした。各取締役及び各監査役の出欠状況は以下のとおりです。

役 職	氏 名	開催回数	出席回数	出席率	備 考
取締役会長	津賀 一宏	13回	13回	100%	-
代表取締役	楠見 雄規	13回	13回	100%	-
代表取締役	本間 哲朗	13回	13回	100%	-
代表取締役	佐藤 基嗣	13回	13回	100%	-
代表取締役	梅田 博和	13回	13回	100%	-
取締役	宮部 義幸	13回	13回	100%	-
取締役	少徳 彩子	13回	13回	100%	-
取締役(社外)	松井 しのぶ	13回	13回	100%	-
取締役(社外)	野路 國夫	13回	13回	100%	-
取締役(社外)	西山 圭太	13回	13回	100%	-
取締役(社外)	澤田 道隆	13回	13回	100%	-
取締役(社外)	重富 隆介	10回	10回	100%	2024年6月24日就任
取締役(社外)	富山 和彦	13回	13回	100%	-
取締役(社外)	筒井 義信	3回	3回	100%	2024年6月24日退任
常任監査役	藤井 英治	3回	3回	100%	2024年6月24日退任
常任監査役	馬場 英俊	13回	13回	100%	
常任監査役	徳田 佳昭	10回	10回	100%	2024年6月24日就任
監査役(社外)	江藤 彰洋	13回	13回	100%	-
監査役(社外)	中村 明彦	13回	13回	100%	-
監査役(社外)	由布 節子	13回	13回	100%	-

2024年度の実行取締役会の主要アジェンダは以下のとおりです。当年度は、特に、グループ経営改革、及び事業ポートフォリオの議論に集中して時間を充て、取締役会以外でも議論の場を設け、監督機能を発揮しました。

#### < 主要アジェンダ >

- ・グループ経営改革
- ・事業ポートフォリオマネジメントの進捗
- ・重点投資領域事業の戦略報告
- ・米国カンザス州車載電池工場への投資
- ・パナソニック コネクト(株) プロジェクター事業等の戦略的資本提携及び新会社設立
- ・独立社外取締役を取締役会議長とすることを始めとしたコーポレート・ガバナンス強化施策
- ・株主との対話・エンゲージメント
- ・役員報酬に係るマルス・クロウバック条項の導入
- ・リスクマネジメントの取り組み
- ・グループコンプライアンスの取り組み
- ・グループ品質コンプライアンス調査報告
- ・サステナビリティ戦略
- ・サイバーセキュリティの取り組み

- ・政策保有株式の保有意義

・監査方針・監査報告

等

<監査役・監査役会>

監査役は、グループの「健全で持続可能な成長」と「中長期的な企業価値の向上」への貢献を目的に、「良質な企業統治体制の確立」を目指し、健全な経営と社会的信頼を保证するために、株主の負託を受けた独立機関として、コーポレート・ガバナンスの一翼を担っています。本有価証券報告書提出日現在、監査役会は5名(うち1名は女性)で構成しており、このうち2名は会社業務に精通し、実際に事業場に赴き、調査権限を行使することで業務の実情を把握することができる、役付取締役経験者またはそれに準ずる者より選任された常任監査役(常勤)であり、さらにそのうちの1名は財務・会計に関する相当程度の知見を有しています。また、高い専門性、豊富なキャリアと高い見識から取締役の職務執行に対する有益な監査を期待できる、経営者・弁護士・公認会計士である社外監査役を3名選任しています。

(注) 2025年6月23日開催予定の定時株主総会終了後も、監査役の構成に変更はありませんが、同定時株主総会の議案(決議事項)として、「定款一部変更の件」を上程しており、当該議案が承認可決された場合は、当社の監査役の員数は5名以内となる予定です。

<任意の「指名・報酬諮問委員会」>

当社は、任意の指名・報酬諮問委員会を設置しており、取締役会からの諮問を受けて、取締役・監査役・執行役員・事業会社社長・事業会社社外取締役の候補者指名に関する社内検討の結果並びに取締役・執行役員・事業会社社長・事業会社社外取締役の報酬制度及び個人別の報酬の額及び内容の妥当性に関する審議を行っています。また、委員会はグループCEO・執行役員・事業会社社長のサクセッションプランの審議、後継者候補のモニタリングを行うとともに、委員はグループCEOの交代時期を提案することができます。

本有価証券報告書提出日現在、本委員会の委員は、社外取締役澤田道隆(委員長)、社外取締役松井しのぶ、社外取締役富山和彦、取締役会長津賀一宏、代表取締役社長執行役員楠見雄規の5名です。社外取締役が委員長を担うとともに、委員の過半数を社外取締役で構成することで、客観性・透明性を強化しています。

なお、2024年度において、本委員会は9回開催されました。各委員の出欠状況は、以下のとおりです。

	役 職	氏 名	開催回数	出席回数	出席率	備 考
委員長	取締役(社外)	澤田 道隆	9回	9回	100%	-
委員	取締役(社外)	松井 しのぶ	8回	8回	100%	2024年6月24日委員就任
委員	取締役(社外)	富山 和彦	9回	7回	78%	-
委員	取締役(社外)	筒井 義信	1回	1回	100%	2024年6月24日委員退任
委員	取締役会長	津賀 一宏	9回	9回	100%	-
委員	代表取締役 社長執行役員	楠見 雄規	9回	9回	100%	-

また、2024年度は、主に以下の内容につき審議または確認を行いました。

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

なお、取締役・執行役員・事業会社社長の候補者及び報酬制度についての考え方等については、委員会での審議内容を取締役に答申しています。

(注) 2025年6月23日開催予定の定時株主総会後の取締役会にて、指名・報酬諮問委員会の体制及び委員を見直し、以下のとおり、指名諮問委員会・報酬諮問委員会の2つの任意の取締役会の諮問機関とする旨の決議を行う予定です。各委員会では、社外取締役が委員長を担うとともに、委員の過半数を社外取締役で構成することで、独立性・客観性・透明性を担保します。また、豊富な知見や多様な視点を持つ社外取締役の意見を取り入れることで、より効果的な審議を行ってまいります。

#### 1．指名諮問委員会

取締役会からの諮問を受けて、当社の取締役・監査役・執行役員及び事業会社社長の選解任・再任、グループCEOのサクセッションプラン、並びに当社の社外取締役体制の審議と取締役会に対する答申を行います。選任予定の当該委員会の委員は、社外取締役松井しのぶ（委員長）、社外取締役澤田道隆、社外取締役西山圭太、代表取締役社長執行役員楠見雄規の4名です。

#### 2．報酬諮問委員会

取締役会からの諮問を受けて、当社の取締役・監査役・執行役員及び事業会社社長の報酬制度の審議と取締役会に対する答申を行います。選任予定の当該委員会の委員は、社外取締役松井しのぶ（委員長）、社外取締役澤田道隆、社外取締役重富隆介、代表取締役社長執行役員楠見雄規の4名です。

#### <グループ経営会議・PHD戦略会議>

グループの中長期的戦略や重要な全社横断プロジェクト・委員会、当社または事業会社が実施する全社的な重要案件について議論や方向付け・報告を行う場として、グループ経営会議及びPHD戦略会議を開催しています。

- ・グループ経営会議：原則として月1回の頻度で開催しています。グループCEOが議長となり、事業会社社長、機能責任者を含む20名程度の経営幹部から構成されます。
- ・PHD戦略会議：原則として月2回以上の頻度で開催しています。グループCEOが議長となり、人事、経理、法務などの機能責任者を含む10名程度の経営幹部から構成されます。

#### <取締役会実効性評価>

当社は、毎事業年度に、取締役会出席メンバーを対象とした取締役会実効性評価を実施しています。実効性評価の結果については取締役会報告議案として共有し、取締役会出席メンバーから提起された課題及び改善策等について取締役会で議論を行っています。その議論の結果を踏まえ、今後の取締役会の体制、運営改善等の施策を検討・実施することで、継続的にPDCAサイクルを積み重ね、取締役会の実効性向上及びガバナンスの強化に繋がっています。

#### 1) 前年度の実効性評価を踏まえた2024年度の重点的な取り組み

2024年度においては、以下の取り組みを重点的に行いました。

- ・グループ経営改革、事業ポートフォリオマネジメントの議論に集中し、取締役会外の時間も活用し議論を活性化

- ・株主との対話・エンゲージメントに関する取締役会に対する報告を強化し、グループ経営改革の議論にも活用
- ・グループとしての重点投資領域事業のモニタリングを実施

## 2) 2024年度の実効性評価

当社は、取締役会実効性評価の実施時期を見直し、取締役の任期サイクルに合わせ、毎年3月から5月にかけて実施することにしました。

また、取締役会実効性評価のプロセスについても、社外役員コミッティで議論し、従来の4段階評価の定量的な測定よりもインタビューに重点を置いた方が実効的ではないかとの意見を受け、見直しました。

当年度は、取締役会事務局によるインタビュー及びそれを効果的に行うための自由記述式の事前アンケートを以下の内容で実施しました。

- ・実施期間 : 2025年3月28日～4月9日(事前アンケート)  
2025年4月15日～5月14日(インタビュー)
- ・対象者 : 取締役・監査役・陪席執行役員
- ・事前アンケート : (1) 2024年度の実効性を振り返り良かった点  
(2) 2025年度の戦略議論に向けて改善すべき点、議論が不十分であると感じる点  
(3) 2025年度の優先アジェンダについて
- ・インタビュー : 対象者毎の事前アンケートの深堀、課題認識について
- ・評価結果報告 : 2025年5月29日開催の実効性評価会にて取締役会事務局から共有

## 3) 取締役会実効性評価の結果と課題

アンケート及びインタビューの結果、「2024年度は、取締役会メンバーが当社の企業価値向上に向けて一致団結し、社外役員と執行側が連携して経営改革の意思決定を行うことができ、過去最も実効性が発揮された年であった」との評価がされました。一方で、当社グループの目指すべき姿や成長戦略の解像度をさらに上げるために、2025年度は集中的に成長戦略について議論を行うべきであり、実効的な議論に向けた仕掛け(アジェンダ設計、ディスカッションポイントの明確化、取締役会に対する情報提供の一層の充実等)の検討が必要との課題が抽出されました。

上記評価結果を受け、その後、2025年6月23日開催予定の定時株主総会で選任された取締役会メンバーで、現状の実効性評価の課題に対する改善策、年間アジェンダについて議論を行い、2025年度の実効性評価運営方針を策定する予定です。

### < 監査役会実効性評価 >

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

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

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

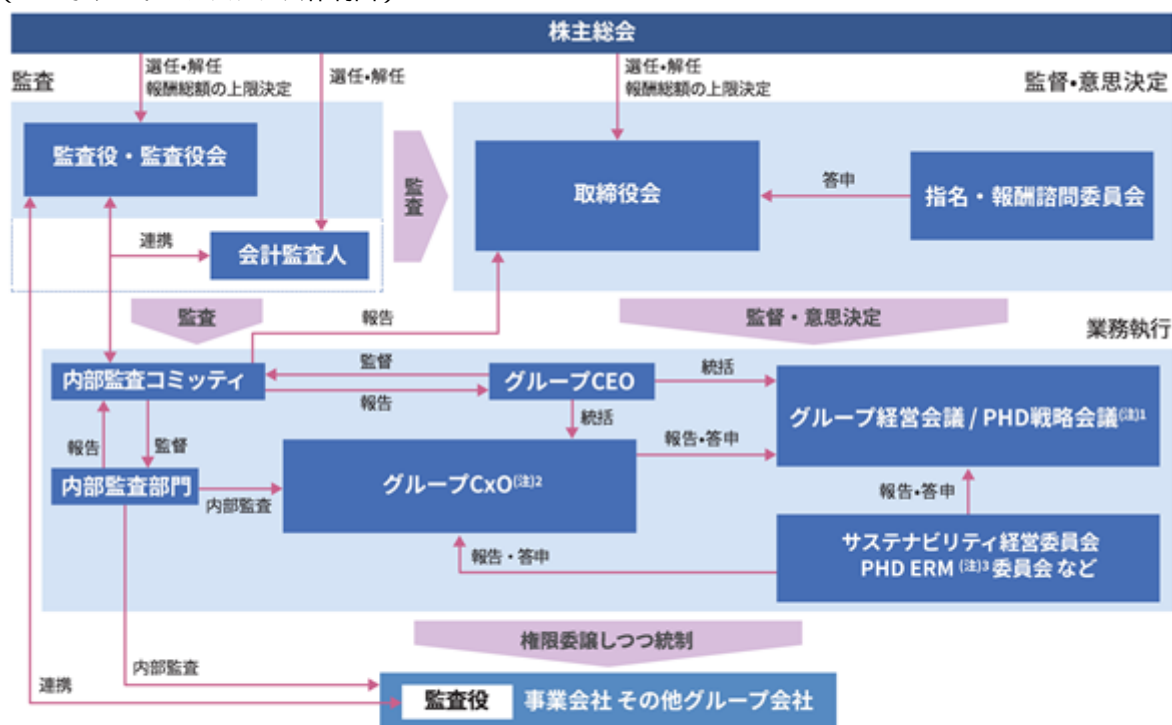
2024年度は、監査役会での社長執行役員や事業会社社長等からの職務執行状況の聴取にあたり、事前に監査役会から提案したテーマに絞った報告を受領のうえ、意見交換・質疑を中心とした十分な時間を確保し、議論の充実を図りました。また、監査役往査に社外監査役が同行し、多面的な視点から執行状況の監査を実施したりするなどの取り組みを実践し、監査役会の実効性向上に取り組んでまいりました。

監査役会は、2024年度末に実施した実効性評価結果を審議し「有効に機能している」との結論に至りました。討議の中で認識された課題等についても対応策を決定し、引き続き、監査役会の実効性向上に取り組んでまいります。

(b) 当該体制を採用する理由

当社は、取締役会と、監査役・監査役会からなる監査役制度を基礎としつつ、指名・報酬諮問委員会や取締役会実効性評価の仕組みなどを活用することで、事業会社制の下でも、コーポレート・ガバナンスの実効性を確保することができるかと判断しています。

(コーポレート・ガバナンス体制図)



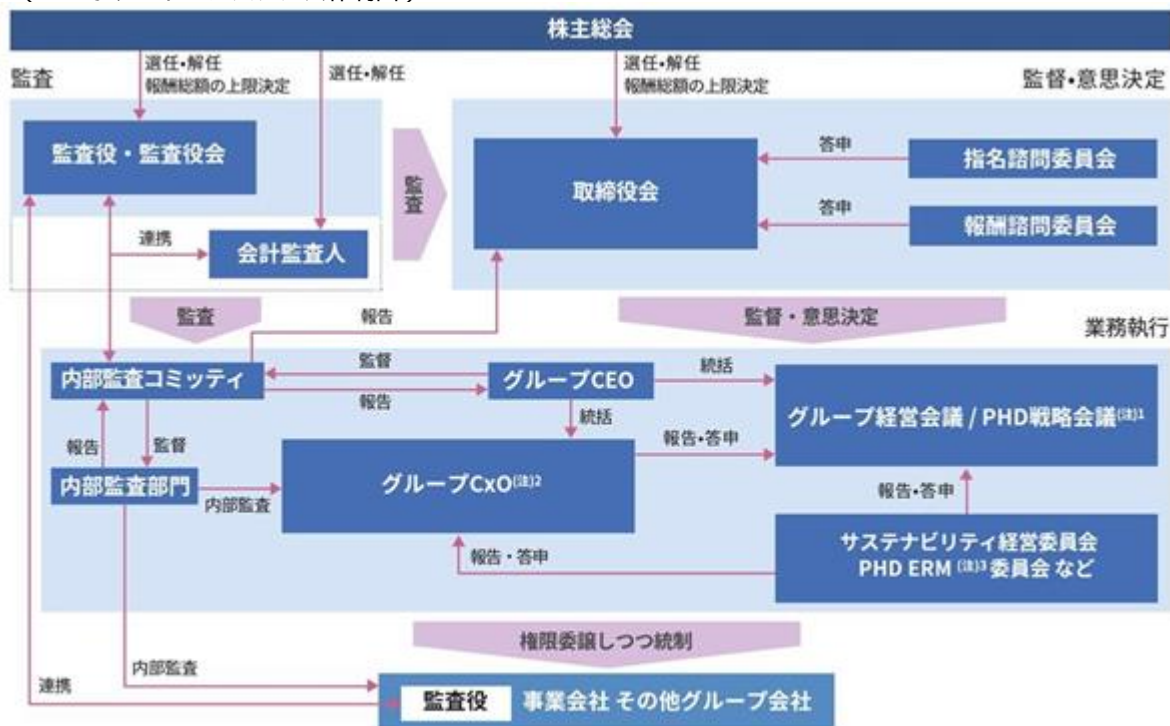
(注) 1. グループ経営会議/PHD戦略会議：グループの中長期戦略や当社または事業会社が実施する重要案件、重要リスクに関して議論・方向づけ・報告

2. グループCxO：経理・財務、人事、法務などの機能軸によるガバナンスとグループ戦略・事業支援

3. PHD：パナソニックホールディングス ERM：エンタープライズリスクマネジメント

(注) 2025年6月23日開催予定の取締役会で本[コーポレート・ガバナンスの概要] 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由(a)企業統治の体制の概要<任意の「指名・報酬諮問委員会」>に記載のとおり、指名・報酬諮問委員会の体制及び委員を見直し、2つの任意の取締役会の諮問機関とする旨の決議が承認された場合、コーポレート・ガバナンス体制図は以下のとおりとなります。

(コーポレート・ガバナンス体制図)



(注) 1. グループ経営会議/PHD戦略会議：グループの中長期戦略や当社または事業会社が実施する重要案件、重要リスクに関して議論・方向づけ・報告

2. グループCxO：経理・財務、人事、法務などの機能軸によるガバナンスとグループ戦略・事業支援

3. PHD：パナソニックホールディングス ERM：エンタープライズリスクマネジメント

## 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその運用状況

当社は、取締役会において、以下のとおりグループ内部統制システムの基本方針を制定しています。

## &lt; 内部統制システムの整備に関する基本方針 &gt;

## (a) 当社グループにおける業務の適正及び子会社からの報告を確保するための体制

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

## (b) 当社グループの取締役・使用人の職務執行の適法性を確保するための体制

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

## (c) 取締役の職務執行に関する情報の保存及び管理に関する体制

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

## (d) 当社グループの取締役の職務執行の効率性を確保するための体制

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

## (e) 当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

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

## (f) 監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項及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。

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

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

## (h) 当社グループの取締役、監査役及び使用人等が当社監査役に報告をするための体制

当社の取締役及び使用人等が当社の監査役に対して適切に報告する機会と体制を確保するとともに、事業会社及びその他の子会社の取締役、監査役及び使用人またはこれらの者から報告を受けた者が当社監査役に対して適切に報告する機会と体制を確保する。

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

前項に規定する機会と体制の確保にあたり、これらの報告を行った者が報告を理由として不利な取扱いを受けないようにする。

## (j) 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

監査の実効性を確保するため、監査役の職務執行について生ずる費用の予算を毎年計上し、計上外で拠出する費用についても、法令に則って会社が前払いまたは償還する。

## (k) 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

監査役が毎年策定する「監査計画」に従い、事業会社及びその他の子会社の監査役、会計監査人、内部監査部門との相互連携等を含む実効性ある監査を実施できる体制を整える。

## &lt; 当社における基本方針の運用状況 &gt;

## (a) 当社グループにおける業務の適正及び子会社からの報告を確保するための体制

・「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」「グループコンプライアンス基本規程」及び「重要事項決裁規程」の運用、グループ横断的な規程の制定、グループ会社への取締役及び監査役の派遣・株主権の行使、グループ会社が順守すべきガバナンス規程の策定、内部監査部門による定期的な「業務監査」「内部統制監査」「コンプライアンス監査」の実施、経営方針発表による目標の共有化及び通達等により、当社の内部統



制システムの基本方針をグループ会社に徹底するとともに、グループ会社との間で適切な情報伝達等を行っています。

- ・上記各体制のもとで当社グループの業務の適正を確保することにより、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制についても適切な対応を行っています。

(b) 当社グループの取締役・使用人の職務執行の適法性を確保するための体制

1) 取締役の職務執行の適法性を確保するための体制

- ・「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」や「取締役規則」「執行役員規則」等の社内規程を制定し、取締役が法令及び定款に則って行動するように徹底しています。また、取締役就任時には、その役割・責務を果たすうえで必要な知識を習得する機会を提供し、就任期間中も、適宜社外の有識者による経営やコンプライアンスに関する講演等、取締役が必要な知識を習得する機会を提供しています。
- ・取締役会における社外取締役の構成比を3分の1以上とし、かつ、取締役会等を通じて社外取締役から発言が積極的に行われる機会を設けることで、監督機能を強化しています。また、社外取締役を委員の過半数とし、かつ委員長とする指名・報酬諮問委員会を設置し、取締役の指名・報酬の決定に関するプロセスの客観性と透明性を確保しています。

(注) 2025年6月23日開催予定の定時株主総会の議案(決議事項)として、「取締役13名選任の件」を上程しており、当該決議が承認可決された場合は、後記「(2) 役員の状況」の「役員一覧」に記載のとおり、当社の社外取締役は取締役会メンバーの過半数を占めることとなります。また、本株主総会終了後、同日開催予定の取締役会において、社外取締役澤田道隆を取締役会議長に選任する予定です。また、同日開催予定の定時株主総会後の取締役会にて、指名・報酬諮問委員会の体制及び委員を見直し、指名諮問委員会・報酬諮問委員会の2つの任意の取締役会の諮問機関とする旨の決議を行う予定です。各委員会では、社外取締役が委員長を担うとともに、委員の過半数を社外取締役で構成することで、独立性・客観性・透明性を担保します。詳細は本[コーポレート・ガバナンスの概要] 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由(a)企業統治の体制の概要<任意の「指名・報酬諮問委員会」>に記載しています。

- ・取締役会の実効性を一層高めていくため、毎年1回、取締役会出席メンバーを対象としたアンケートやインタビューを実施し、その結果・評価を取締役会で報告し、出された意見に対して順次、対応・改善を実施しています。
- ・監査役及び監査役会による監査等が実施されるとともに、事業会社及び事業会社の社内分社の監査役・監査役員計17名は当社監査役室所属とし、事業会社を含む当社グループ会社の監査役と連携して職務を遂行しています。
- ・反社会的勢力に対しては、一切の関係を遮断することを「反社会的勢力との関係遮断活動規程」に定め、その内容の順守に係る誓約書を取得しています。更に「取締役規則」「執行役員規則」において反社会的勢力との関係遮断を再確認しています。

2) 使用人の職務執行の適法性を確保するための体制

- ・「グループコンプライアンス基本規程」において、パナソニックグループにおけるコンプライアンスに関する基本的事項や役割及び責任を明確にしています。
- ・「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」等の社内規程の制定や当社及びグループ会社を対象としたコンプライアンスの取り組み、階層別研修・eラーニングをはじめとする各種の啓発活動を行っています。
- ・「業務監査」「内部統制監査」「コンプライアンス監査」等の実施、グローバルな言語対応が可能なホットラインの運用等を通じて不正行為の早期発見に努めています。また、「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」及び「通報者等への報復行為禁止に関する規程」では、ホットライン等において法令違反またはそのおそれがあることを報告した者が、報告したことを理由として不利益な取扱いを受けないことを定めています。
- ・コンプライアンスの推進及び監査・事業法務・リスクマネジメント・ガバナンス運営の機能を有する組織を設置し、コンプライアンスを重視した公正な事業慣行の推進強化と環境変化への対応を図っています。
- ・反社会的勢力に対しては、一切の関係を遮断することを「反社会的勢力との関係遮断活動規程」に定め、その内容の順守に係る誓約書を取得しています。更に就業規則において反社会的勢力との関係遮断を再確認しています。また、「企業行動委員会」や不当要求防止責任者の設置により、組織的に反社会的勢力に対応する体制を構築しています。

(c) 取締役の職務執行に関する情報の保存及び管理に関する体制

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

(d)当社グループの取締役の職務執行の効率性を確保するための体制

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

(e)当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ・当社グループでは、事業目的の達成に影響を与えるリスクに対して、適切な対策やリスクテイクを推進することにより、それぞれの事業が向き合う市場における事業競争力の強化、グループ全体の持続的かつ安定的な発展を実現することを目指しています。
- ・「パナソニックグループリスクマネジメント基本規程」に基づき、当社グループでは「PHD エンタープライズリスクマネジメント委員会(PHD ERM委員会)」を中心とした推進体制のもとで、全社的リスクマネジメントプロセスを構築・運用しています。
- ・当社グループでは、年1回、外部要因・内部要因の変化等を踏まえて洗い出したリスクについて、当社グループの経営・事業戦略と社会的責任の観点で対策すべきリスクの優先順位を決定しています。重要リスクについては、各担当部門で対応策を策定・実行するとともに、モニタリングを通してリスクコントロールの有効性を確認しています。これらの活動は定期的に取締役会及びグループ経営会議に報告されます。内部監査にあたっては、これらの活動をもとに重要リスクベースでテーマ選定を行います。
- ・各事業会社グループにおいても、同様の枠組みでリスクマネジメント推進体制及びプロセスを構築・運用しています。
- ・当社グループの事業活動に関連して、人命または健康への被害、社会への負の影響、当社グループの信用・信頼の失墜または事業継続の阻害・財産的損失などの影響を伴うリスクが発現した場合またはそのおそれがある場合については、規模に応じた緊急事態体制を組成し、優先的かつ組織的に対応を図ります。

(f)監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項及び当該使用人の取締役からの独立性に関する事項

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

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

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

(h)当社グループの取締役、監査役及び使用人等が当社監査役に報告をするための体制

- ・当社及びグループ会社の取締役及び使用人等が、各社の監査役主催の定例報告会等において業務の運営や課題等について報告するとともに、監査役に対して重要会議へ出席することを要請して適宜報告しています。また、グループ会社の監査役は、各グループ会社における報告内容に関し、当社監査役に対して適宜報告しています。なお、事業会社における業務の運営や課題等については、事業会社監査役が、事業会社において聴取し、当社の監査役に対して適宜報告しています。
- ・「監査役通報システム」によって、グループにおける取締役・執行役員による不正や職務遂行の違法性についての懸念事項について、当社及びグループ会社の使用人等が直接、当社の監査役会に通報する体制を構築しています。

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

- ・「監査役通報システム」においても、匿名での通報を認めるとともに、通報者が通報を理由として不利益な取扱いを受けないことを、「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」及び「通報者等への報復行為禁止に関する規程」によって確保しています。

(j)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

- ・「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ます。
- ・緊急または臨時に拠出した費用についても、法令に則って会社が前払いまたは償還しています。
- ・監査役は監査費用の支出にあたってその効率性及び適正性に留意しています。

(k)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

- ・事業会社の監査役・監査役員と、毎月の報告・連絡会を実施しています。
- ・当社監査役と事業会社を含むグループ会社の監査役との連携を図るために、当社常任監査役が議長を務める「パナソニックグループ監査役全体会議」を設置し運用しています。
- ・代表取締役と監査役は定期的に及び必要に応じて、意見交換を行っています。また、各部門は監査役による国内外の事業場往査に協力し、内部監査部門も監査役に適宜報告するなど、監査役と連携することにより、監査役監査の実効性向上に協力しています。
- ・会計監査人による監査計画策定、期中レビュー、期末監査の際に、監査役と会計監査人は定期的に会合を持ち、説明・報告等を受けるとともに、必要に応じて意見交換を行っています。

#### 会社情報の開示に関する内部統制

当社は、「企業は社会の公器」という基本理念のもと、透明性の高い事業活動を心がけ、ステークホルダーに対する説明責任を果たすことに努めています。そうしたなか、経営陣やIR担当部署による株主・投資家との建設的な対話を通じて、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資する積極的なIR活動を、関係部門と連携しながら推進しています。当社の情報開示に関する基本的な考え方は、当社グループの経営理念を体現し、コンプライアンスを実践しながら事業活動を進めていく上で果たすべき具体的項目を制定した「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」で定めるとともに、情報開示に関する基本方針と実務上の基準・方法・社内体制等を合わせて「ディスクロージャーポリシー」として当社ウェブサイトにおいて公表しています。

当社グループの経営に関する重要な事項は、取締役会規則に基づき取締役会で決議または報告がなされます。これらの重要な事項やその他国内外の関係諸法令等により開示が義務づけられている事項は、社内の情報の各所轄部門から、グループCF0の監督のもと、情報取扱部門に対して、適時、正確に報告が行われ、重要な情報が収集される仕組みとなっています。なお、金融商品取引所規則等により開示が義務づけられている事項についても、グループCF0が監督しています。

また、国内外の関係諸法令及び金融商品取引所規則等により開示が義務づけられている事項が、事業会社を含む子会社にて発生する際には、内容に応じて、速やかに「経理財務・IR部 IR課」またはパナソニック オペレーションエクセレンス(株)の「経理・財務センター」に報告することとなっており、これらの事項が入手できる体制を整備しています。

収集・入手した情報については、国内外の関係諸法令及び金融商品取引所規則等に従って、開示の必要性の判断を行い、会社の業務執行を実質的に決定する機関による決議・決定が行われた時点、またはその発生を認識した時点での開示に努めています。

加えて、開示の内容、表現等についても当社内関連部署、並びに外部弁護士等に確認し、正確、公正、かつ十分な内容となるよう努めています。

また、当社は、国内外の関係諸法令及び金融商品取引所規則等を遵守するとともに、当社グループの企業情報等の公正、正確かつ適時適切な情報開示を実施するためディスクロージャー統制手続きを整備しています。有価証券報告書等の作成や確認作業にあたっては、内部統制・ディスクロージャー統制の確立、維持、有効性の保証に対して責任のあるグループCEO及びグループCF0の監督のもと、その記述内容の妥当性及びその開示に関する手続きの適正性を、当社の主な情報取扱部門の責任者で組織された「ディスクロージャー委員会」にて確認、承認しています。同委員会の委員長は、グループCEO及びグループCF0により任命され、同委員会の構成員である「ディスクロージャー委員」は、委員長より任命されます。

#### 財務報告に関する内部統制

当社は、子会社を含めたグループ全体の財務報告の信頼性を担保すべく、パナソニック オペレーションエクセレンス(株)の「内部統制推進室」の統括のもと、統制環境から業務の統制活動までの管理実態を文書化しています。具体的には、事業会社でチェックシートによる自己点検を行ったうえで、事業会社配置した監査責任者が監査を行い、これらの監査を踏まえて、「内部統制推進室」がグループ全体の内部統制の監査を統括することにより、内部統制の有効性を確認する体制としています。なお、2024年度においては、グループ全体で延べ約370名が内部統制監査に従事しました。

#### 業務執行を行わない取締役及び監査役との間で締結している会社法第427条第1項に規定する契約の概要

当社は、業務執行を行わない取締役全員及び監査役全員との間で、会社法第423条第1項の賠償責任について、その職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失がないときは、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする旨の契約を締結しています。

#### 取締役及び監査役との間で締結している会社法第430条の2第1項に規定する契約の概要

当社は、取締役全員及び監査役全員との間で、会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しており、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしています。本契約においては、会社役員の職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、補償することが不適切な一定の場合を補償の例外とした上で、会社役員から補償請求があった場合には、それらの例外に該当しないか取締役会が判断した上で補償を実行することとしています。また、補償実行後に補償が不適切であったことが判明した場合には、当社が当該会社役員に対し補償金の全部または一部の返還を要求することができるものとしています。

#### 役員等賠償責任保険契約の概要

当社は、当社及び対象会社（ ）の取締役・監査役・執行役員の全員を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、保険料については当社及び対象会社が全額負担しています。当該保険契約は、被保険者が業務に関して行った行為に起因して損害賠償請求がなされた場合、被保険者が負担する損害賠償金や訴訟費用等を当該保険契約によって填補するものです。ただし、被保険者が法令違反を認識しながら行った行為などに起因する損害等は対象外とすることにより、職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じています。

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

#### 取締役会にて決議できる株主総会決議事項

当社は、剰余金の配当その他会社法第459条第1項各号に定める事項について、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会の決議によって定めることができる旨を定款に定めています。これは、当社の株主還元方針である連結業績に応じた積極的な配当及び自己株式の取得と消却を、より機動的に行うため、取締役会決議に基づき剰余金の配当等を実施できるようにしようとするものです。

当社は、会社法第426条第1項の規定により、取締役会の決議によって、同法第423条第1項に定める取締役（取締役であった者を含む。）及び監査役（監査役であった者を含む。）の責任を法令の限度において免除することができる旨を定款に定めています。これは、取締役及び監査役が職務を遂行するにあたり、その役割を十分に発揮することができるようにしようとするものです。

#### 取締役選任の決議要件

当社は、取締役選任の決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨を定款に定めています。

#### 株主総会の特別決議要件

当社は、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨を定款に定めています。これは、株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の特別決議事項の決議をより確実に行うことを目的とするものであります。

#### 株式会社の支配に関する基本方針

##### (a)当社の企業価値向上に向けた取り組み

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

##### (b)大規模買付行為に対する取り組み

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

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

## ( 2 ) 【役員の状況】

## 役員一覧

本有価証券報告書提出日現在(2025年6月20日)の当社の役員の状況は、以下のとおりです。

男性15名 女性3名 ( 役員のうち女性の比率16.7% )

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 ( 百株 )
取締役会長	津賀 一宏	1956年11月14日生	1979年4月 当社へ入社 2001年6月 マルチメディア開発センター所長 2004年6月 役員に就任 デジタルネットワーク・ソフトウェア技術担当 2008年4月 常務役員に就任 パナソニック オートモーティブシステムズ社 社長 2011年4月 専務役員に就任 AVCネットワークス社 社長 2011年6月 専務取締役就任 2012年6月 取締役社長に就任 2017年6月 代表取締役社長 社長執行役員 CEO 2021年6月 取締役会長に就任( 現 )	( 注 ) 5	4,367
代表取締役 社長執行役員 グループCEO	楠見 雄規	1965年1月22日生	1989年4月 当社へ入社 2012年10月 AVCネットワークス社 AVネットワーク事業グループ テレビビジネスユニット長 2014年4月 役員に就任 アプライアンス社 上席副社長 ホームエンターテインメント・ビューティー・リビング事業担当( 兼 ) ホームエンターテインメント事業部長 2015年11月 アプライアンス社 副社長 ホームアプライアンス事業担当 2017年4月 アプライアンス社 副社長 テレビ・イメージング事業担当、メジャーアプライアンス事業担当 2018年1月 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 三洋電機(株) 二次電池事業部長 2018年4月 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 三洋電機(株) オートモーティブエナジー事業部長 2019年4月 常務執行役員に就任 オートモーティブセグメント担当、オートモーティブ社 社長 2021年4月 CEOに就任 2021年6月 代表取締役 社長執行役員に就任( 現 ) 2021年10月 グループCEO( 現 )	( 注 ) 5	2,736

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
代表取締役 副社長執行役員 グループ中国・北東 アジア総代表	本間 哲朗	1961年10月28日生	1985年4月 当社へ入社 2013年10月 役員に就任 2015年4月 常務役員に就任 アプライアンス社 社長(兼) コンシューマ 事業担当 2015年6月 常務取締役に就任 2016年4月 代表取締役専務に就任 2019年4月 中国・北東アジア社 社長 中国・北東アジア総代表 2019年6月 代表取締役に就任(現) 2020年4月 パナソニック チャイナ(有) 会長(現) 2021年4月 副社長執行役員に就任(現) 2022年4月 グループ中国・北東アジア総代表(現) パナソニック オペレーショナルエクセレン ス(株) パナソニック オペレーショナルエクセ レンス中国・北東アジア社 社長(現)	(注) 5	354
代表取締役	佐藤 基嗣	1956年10月17日生	1979年4月 松下電工(株)へ入社 2008年4月 同社執行役員に就任 2011年4月 パナソニック電工(株) 上席執行役員に就任 2013年10月 当社役員に就任 企画担当 2014年6月 取締役に就任 2015年4月 常務取締役に就任 2016年4月 専務取締役に就任 人事担当 2017年3月 パナソニック ホールディング オランダ(有) 会長 2017年6月 当社代表取締役(現) 専務執行役員 CSO CHRO 2019年4月 副社長執行役員に就任 2019年8月 US社 社長 2021年10月 グループCRO オペレーショナルエクセレンス社 社長 2022年4月 パナソニック オペレーショナルエクセレン ス(株) 代表取締役 社長執行役員	(注) 5	1,750

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
代表取締役	梅田 博和	1962年 1 月13日生	1984年 4 月 当社へ入社 2012年10月 コーポレート戦略本部 経理事業管理グループマネージャー 2017年 4 月 役員に就任 経理・財務担当 2017年 6 月 取締役就任 執行役員 CFO 2018年 4 月 常務執行役員に就任 パナソニック出資管理㈱(現 パナソニック出資管理(同)) 社長 2019年 9 月 パナソニック ホールディング オランダ(有) 会長 2021年 4 月 専務執行役員に就任 2021年10月 グループCFO 2022年 4 月 副社長執行役員に就任 2022年 6 月 代表取締役に就任(現)	(注) 5	1,189
取締役	宮部 義幸	1957年12月 5 日生	1983年 4 月 当社へ入社 2008年 4 月 役員に就任 2011年 4 月 常務役員に就任 2011年 6 月 常務取締役に就任 2013年 4 月 AVCネットワークス社 社長 2014年 4 月 専務取締役に就任 2017年 6 月 専務執行役員、CTO、CMO、CQO、CPO、CIO 2022年 4 月 副社長執行役員に就任 2022年 6 月 取締役に就任(現)	(注) 5	1,810
取締役 執行役員 グループGC グループCRO	少徳 彩子	1968年 6 月10日生	1991年 4 月 当社へ入社 2017年 4 月 コネクティッドソリューションズ社 常務 リーガルセンター所長 2019年 4 月 オートモーティブ社 常務 リーガルセンター 所長 2021年10月 オートモーティブ社 常務 GC、CRO(兼) リーガルセンター所長 コーポレート戦略・技術部門 法務戦略担当 2022年 4 月 執行役員に就任(現)、グループGC(現) 2022年 6 月 取締役に就任(現) 2025年 4 月 グループCRO(現)	(注) 5	273

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
取締役	松井 しのぶ	1977年1月27日生	1999年10月 太田昭和監査法人（現EY新日本有限責任監査法人）へ入所 2001年10月 プライスウォーターハウスクーパース税務事務所（現PwC税理士法人）へ入所 2014年3月 ㈱ユーザベース 監査役に就任 2015年8月 同社に入社（同社監査役は退任） 2018年1月 同社執行役員（コーポレート統括）に就任 2019年1月 同社執行役員（Chief Operating Officer） 2020年1月 同社執行役員（Chief People and Administrative Officer） 2021年3月 同社取締役に就任、Chief People and Administrative Officer 2021年6月 当社取締役に就任（現） 2022年1月 ㈱ユーザベース 取締役（兼）グループ執行役員に就任 2023年2月 同社 執行役員 CHRO 2025年1月 同社 上席執行役員 CHRO（現）	（注）5	-
取締役	西山 圭太	1963年1月11日生	1985年4月 通商産業省（現経済産業省）へ入省 2002年11月 内閣府産業再生機構準備室 企画官 2003年7月 経済産業省 通商政策局情報調査課長 2004年6月 同 通商政策局アジア大洋州課長 2007年7月 同 経済産業政策局産業構造課長 2009年7月 ㈱産業革新機構 執行役員 2011年6月 内閣官房 東京電力経営・財務調査タスクフォース事務局長 2012年7月 経済産業省 大臣官房審議官 2014年7月 原子力損害賠償支援機構連絡調整室 次長（兼）東京電力㈱ 執行役 2015年6月 東京電力㈱ 取締役・執行役 2018年7月 経済産業省 商務情報政策局長 2020年7月 経済産業省を退任 2020年11月 ㈱西山研究所 代表取締役に就任（現） 2023年6月 当社取締役に就任（現）	（注）5	-
取締役	野路 國夫	1946年11月17日生	1969年4月 ㈱小松製作所へ入社 1997年6月 同社取締役に就任 2001年6月 同社常務取締役（兼）常務執行役員に就任 2003年4月 同社取締役（兼）専務執行役員に就任 2007年6月 同社代表取締役社長（兼）CEOに就任 2013年4月 同社代表取締役会長に就任 2016年4月 同社取締役会長 2019年6月 同社特別顧問（現） 当社取締役に就任（現）	（注）5	50
取締役	澤田 道隆	1955年12月20日生	1981年4月 花王石鹼㈱（現花王㈱）へ入社 2006年6月 同社執行役員に就任 2008年6月 同社取締役 執行役員に就任 2012年6月 花王㈱ 代表取締役 社長執行役員に就任 2020年6月 当社取締役に就任（現） 2021年1月 花王㈱ 取締役会長に就任 2024年3月 同社特別顧問（現）	（注）5	-



役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
取締役	重富 隆介	1961年10月10日生	1984年4月 ㈱日本興業銀行へ入行 2000年1月 モルガン・スタンレー証券㈱(現三菱UFJモルガン・スタンレー証券㈱)へ入社 2005年11月 同社投資銀行本部 テレコム・メディア・テクノロジーバンキンググループ 総括責任者 2016年2月 Morgan Stanley & Co. LLC, Global Investment Banking Division, Vice Chairman 2016年6月 三菱UFJモルガン・スタンレー証券㈱ 常務執行役員 テレコム・メディア・テクノロジー・グループ長 2021年11月 ブラックストーン・グループ・ジャパン㈱ 代表取締役会長に就任(現) 2024年6月 当社取締役性に就任(現)	(注)5	-
取締役	富山 和彦	1960年4月15日生	1985年4月 ㈱ボストンコンサルティンググループへ入社 1986年4月 ㈱コーポレートディレクション設立に参画 1993年3月 同社取締役に就任 2000年4月 同社常務取締役に就任 2001年4月 同社代表取締役社長に就任 2003年4月 ㈱産業再生機構 代表取締役専務(兼)業務執行最高責任者に就任 2007年4月 ㈱経営共創基盤 代表取締役CEOに就任 2016年6月 当社取締役に就任(現) 2020年10月 ㈱経営共創基盤グループ(現㈱IGPIグループ)会長に就任(現) 2020年12月 ㈱日本共創プラットフォーム 代表取締役社長に就任 2024年12月 ㈱日本共創プラットフォーム 代表取締役会長CEOに就任(現)	(注)5	200

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
常任監査役 (常勤)	馬場 英俊	1963年 6 月 7 日生	1987年 4 月 九州松下電器(株)へ入社 1998年 4 月 アメリカ九州松下電器(株)経理部 主事 2004年 4 月 パナソニック コミュニケーションズ(株) 経理グループ 財務IRチーム 参事 2008年 4 月 パナソニック コミュニケーションズ マレーシア(株) 取締役副社長 2010年 8 月 パナソニック システムネットワークス ヨーロッパ社 副社長 2016年 4 月 当社 AVCネットワークス社 常務 経理センター所長 2020年10月 当社 監査部長 2022年 4 月 当社 内部監査担当 上席主幹 パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株) 監査部長 2023年 6 月 当社常任監査役に就任(現)	(注) 6	55
常任監査役 (常勤)	徳田 佳昭	1964年10月19日生	1989年 4 月 当社へ入社 2002年 4 月 松下通信工業(株)知的財産権センター 知財チームリーダー 2004年 4 月 パナソニック モバイルコミュニケーションズ(株) 知的財産権センター 知財戦略グループ 渉外・契約チームリーダー 2005年 2 月 同社知的財産権センター 知財戦略グループ マネージャー 2006年 4 月 同社知的財産権センター所長 2013年 4 月 当社知的財産センター 知財戦略室長 2013年11月 当社知的財産センター プロフェッショナルソリューションセンター 所長 2014年10月 当社知的財産センター 知財戦略部長 2017年 4 月 当社知的財産センター 所長 2021年10月 当社コーポレート戦略・技術部門 知的財産部長、オペレーショナルエクセレンス社 常務知的財産担当 2022年 4 月 当社 知的財産部長、パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株) 執行役員 知的財産担当 2024年 6 月 当社常任監査役に就任(現)	(注) 7	74
監査役	江藤 彰洋	1960年 4 月 7 日生	1986年 4 月 (株)ブリヂストンへ入社 2010年 7 月 同社執行役員に就任 2012年 9 月 同社常務執行役員に就任 2014年 9 月 同社専務執行役員に就任 2016年 1 月 同社副社長に就任 2016年 3 月 同社執行役副社長に就任 2019年 1 月 同社代表執行役COO 兼 社長に就任 2019年 3 月 同社取締役 代表執行役COO 兼 社長 2020年 7 月 同社取締役 2021年11月 Daimler Truck AG Member of the Supervisory Board and its Audit Committeeに就任(現) 2021年12月 Daimler Truck Holding AG Member of the Supervisory Board and its Audit Committeeに就任(現) 2022年 6 月 当社監査役に就任(現)	(注) 8	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
監査役	中村 明彦	1957年 5月14日生	1982年 3月 ブライス・ウォーターハウス公認会計士 共同事務所へ入所 1986年 9月 公認会計士登録(現) 1998年 7月 青山監査法人 代表社員 兼 ブライスウォーターハウスクーパース(PwC) パートナー 2000年 4月 中央青山監査法人 代表社員に就任 2006年 9月 あらた監査法人(現PwC Japan有限責任監査法人) 代表社員に就任 2017年 7月 公認会計士中村明彦会計事務所 所長に就任(現) 2022年 6月 当社監査役に就任(現)	(注) 8	-
監査役	由布 節子	1952年 3月28日生	1981年 4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)(現) 足立・ヘンダーソン・宮武・藤田法律事務所へ入所 1986年 9月 ルフ・クライス・ベルベーケ法律事務所(現アレン・アンド・オーベリー法律事務所ブリュッセル・オフィス)へ入所 2002年 1月 渥美・臼井法律事務所(現渥美坂井法律事務所・外国法共同事業)へ入所(パートナー)(現) 2020年 6月 当社監査役に就任(現)	(注) 7	-
計					12,862

- (注) 1 所有株式数は百株未満を切り捨てて表示しています。
- 2 取締役 少徳彩子の戸籍上の氏名は座間(くらま)彩子です。
- 3 取締役 松井しのぶ、西山圭太、野路國夫、澤田道隆、重富隆介、及び富山和彦は、社外取締役です。
- 4 監査役 江藤彰洋、中村明彦及び由布節子は、社外監査役です。
- 5 取締役の任期は、2024年3月期に係る定時株主総会終結の時から2025年3月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 6 監査役 馬場英俊の任期は、2023年3月期に係る定時株主総会終結の時から2027年3月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 7 監査役 徳田佳昭、由布節子の任期は、2024年3月期に係る定時株主総会終結の時から2028年3月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 8 監査役 江藤彰洋、中村明彦の任期は、2022年3月期に係る定時株主総会終結の時から2026年3月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 9 「役職名」については、主なものを記載しています。
- 10 当社グループの経営執行は、執行役員を主体として行います。

役位	氏名	担当
社長執行役員	楠見 雄規	グループCEO
副社長執行役員	本間 哲朗	グループ中国・北東アジア総代表 パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株) パナソニック オペレーショナルエクセレンス 中国・北東アジア社 社長、パナソニック チャイナ(有) 会長
副社長執行役員	玉置 肇	グループCIO、グループCTRO、サイバーセキュリティ担当、調達担当、物流担当、総括安全衛生責任者 パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株) 代表取締役 社長執行役員 CEO、DEI推進担当
執行役員	木下 達夫	グループCHRO、総務・保信担当
執行役員	Megan Myungwon Lee	グループ北米総代表 パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株) パナソニック オペレーショナルエクセレンス 北米社 社長、パナソニック ノースアメリカ(株) 会長 CEO
執行役員	松岡 陽子	Panasonic Well本部長
執行役員	永易 正吏	ブライムプラネットエナジー&ソリューションズ(株) 担当
執行役員	小川 理子	渉外担当、ソリューションパートナー担当 パナソニック(株) テクニクスブランド 事業推進室長

役位	氏名	担当
執行役員	小川 立夫	グループCTO、薬事担当
執行役員	少徳 彩子	グループGC、グループCRO、建設業・安全管理担当
執行役員	隅田 和代	グループCSO
執行役員	臼井 重雄	デザイン担当 パナソニック(株) 執行役員 CCO、デザイン担当、ブランド・コミュニケーション担当
執行役員	和仁古 明	グループCFO、グループムダバスターズプロジェクト担当、施設管財担当、パナソニック ホールディング オランダ(有) 会長、パナソニック出資管理合同会社社長、出資管理担当

パナソニック ホールディングス(株)以外の事業会社における業務担当

<CxO 表記について>

CEO	Chief Executive Officer
CCO	Chief Creative Officer
CFO	Chief Financial Officer
CHRO	Chief Human Resources Officer
CIO	Chief Information Officer
CMO	Chief Manufacturing Officer
CPO	Chief Procurement Officer
CQO	Chief Quality Officer
CRO	Chief Risk Management Officer
CSO	Chief Strategy Officer
CTO	Chief Technology Officer
CTRO	Chief Transformation Officer
GC	General Counsel

2025年6月23日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役13名選任の件」を上程しており、当該議案が承認可決された場合は、当社の役員の状況及びその任期は、以下のとおりとなる予定です。

なお、役員の役職等については、当該定時株主総会の直後に開催が予定される取締役会の決議事項の内容（役職等）を含めて記載しています。

男性13名 女性5名 （役員のうち女性の比率27.8%）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 （百株）
代表取締役 社長執行役員 グループCEO	楠見 雄規	1965年1月22日生	1989年4月 当社へ入社 2012年10月 AVCネットワークス社 AVネットワーク事業グループ テレビビジネスユニット長 2014年4月 役員に就任 アプライアンス社 上席副社長 ホームエンターテインメント・ビューティー・リビング事業担当（兼）ホームエンターテインメント事業部長 2015年11月 アプライアンス社 副社長 ホームアプライアンス事業担当 2017年4月 アプライアンス社 副社長 テレビ・イメージング事業担当、メジャーアプライアンス事業担当 2018年1月 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 三洋電機(株) 二次電池事業部長 2018年4月 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 三洋電機(株) オートモーティブエナジー事業部長 2019年4月 常務執行役員に就任 オートモーティブセグメント担当、オートモーティブ社 社長 2021年4月 CEOに就任 2021年6月 代表取締役 社長執行役員に就任（現） 2021年10月 グループCEO（現）	（注）5	2,736
代表取締役 副社長執行役員 グループ中国・北東 アジア総代表	本間 哲朗	1961年10月28日生	1985年4月 当社へ入社 2013年10月 役員に就任 2015年4月 常務役員に就任 アプライアンス社 社長（兼）コンシューマ事業担当 2015年6月 常務取締役に就任 2016年4月 代表取締役専務に就任 2019年4月 中国・北東アジア社 社長 中国・北東アジア総代表 2019年6月 代表取締役に就任（現） 2020年4月 パナソニック チャイナ(有) 会長（現） 2021年4月 副社長執行役員に就任（現） 2022年4月 グループ中国・北東アジア総代表（現） パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株) パナソニック オペレーショナルエクセレンス中国・北東アジア社 社長（現）	（注）5	354

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
代表取締役 副社長執行役員 グループCIO グループCTRO パナソニック オペ レーショナルエクセ レンス(株)代表取締役 社長執行役員	玉置 肇	1967年 7 月16日生	1993年 4 月 ブロクター・アンド・ギャンブル・ファー・ イースト・インク (現P&Gジャパン(同))へ 入社 2013年 3 月 同社 グローバル・ビジネス・サービス グ ローバルデリバリー本部 ディレクター (シ ンガポール) 2014年 4 月 (株)ファーストリテイリング グループ執行役 員 CIO 2017年 1 月 アクサ生命保険(株) 執行役員 インフォメー ションテクノロジー本部長 2019年12月 同社執行役員 チーフソリューションズオ フィサー 2021年 5 月 当社へ入社 執行役員に就任 CIO パナソニック インフォメーションシステム ズ(株) 代表取締役社長 2021年10月 グループCIO (現) 2025年 4 月 副社長執行役員に就任 (現) グループCTRO (現) パナソニック オペレーショナルエクセレン ス(株) 代表取締役社長執行役員 CEO (現) 2025年 6 月 代表取締役に就任 (予定)	(注) 5	226
取締役 執行役員 グループGC グループCRO	少徳 彩子	1968年 6 月10日生	1991年 4 月 当社へ入社 2017年 4 月 コネクティッドソリューションズ社 常務 リーガルセンター所長 2019年 4 月 オートモーティブ社 常務 リーガルセンター 所長 2021年10月 オートモーティブ社 常務 GC、CRO (兼) リーガルセンター所長 コーポレート戦略・技術部門 法務戦略担当 2022年 4 月 執行役員に就任 (現)、グループGC (現) 2022年 6 月 取締役に就任 (現) 2025年 4 月 グループCRO (現)	(注) 5	273
取締役 執行役員 グループCSO	隅田 和代	1970年 9 月 7 日生	1993年 4 月 (株)日経リサーチへ入社 2002年 5 月 中央青山監査法人へ入所 2006年 9 月 当社へ入社 2008年 4 月 経営企画グループ 事業開発室 参事 2012年10月 三洋電機(株)出向 経営企画本部 経営戦略グ ループマネージャー 2014年 7 月 AVCネットワークス社 経営企画グループ 事 業開発室長 2017年 4 月 オートモーティブ&インダストリアルシステ ムズ社 カンパニー戦略室 事業開発部長 2018年 2 月 オートモーティブ&インダストリアルシステ ムズ社 カンパニー戦略室 経営企画部長 2019年 4 月 オートモーティブ社 常務に就任 2022年 4 月 パナソニック オートモーティブシステムズ (株) 取締役 執行役員 CSO、CIO、ブランド戦 略担当 2023年 4 月 当社執行役員に就任 (現) グループCSO (現)、経営企画グループ長 2025年 6 月 取締役に就任 (予定)	(注) 5	126

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
取締役 執行役員 グループCFO	和仁古 明	1972年 1月18日生	1994年 4 月 当社へ入社 2006年 4 月 松下電池工業(株) 二次電池社 小型二次電池ビジネスユニット 経営管理グループ 経理第二チームリーダー 2013年 4 月 オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社 三洋電機(株) 小型二次電池事業部 経理グループマネージャー 2015年 4 月 コーポレート戦略本部 経理事業管理部 主幹 2017年 6 月 アプライアンス社 経理センター ホームエンターテインメント事業 コミュニケーションプロダクツ事業 経理総括担当 2019年 6 月 US社 三洋電機(株) テスラエナジー事業部 経営戦略担当 上席主幹 2020年 4 月 US社 三洋電機(株) テスラエナジー事業部 経営戦略担当(兼)企画部長 2021年10月 コーポレート戦略・技術部門 経理事業管理部 部長(兼)財務・IR部長 2024年 4 月 経理財務・IR部長 2025年 4 月 執行役員に就任(現) グループCFO(現) パナソニック ホールディング オランダ(有)会長(現) パナソニック出資管理(同)社長(現) 2025年 6 月 取締役に就任(予定)	(注) 5	165
取締役	松井 しのぶ	1977年 1月27日生	1999年10月 太田昭和監査法人(現 E Y 新日本有限責任監査法人)へ入所 2001年10月 プライスウォーターハウスクーパース税務事務所(現PwC税理士法人)へ入所 2014年 3 月 (株)ユーザベース 監査役に就任 2015年 8 月 同社に入社(同社監査役は退任) 2018年 1 月 同社執行役員(コーポレート統括)に就任 2019年 1 月 同社執行役員(Chief Operating Officer) 2020年 1 月 同社執行役員(Chief People and Administrative Officer) 2021年 3 月 同社取締役に就任、Chief People and Administrative Officer 2021年 6 月 当社取締役に就任(現) 2022年 1 月 (株)ユーザベース 取締役(兼)グループ執行役員に就任 2023年 2 月 同社 執行役員 CHRO 2025年 1 月 同社 上席執行役員 CHRO(現)	(注) 5	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
取締役	松尾 豊	1975年 1月26日生	2002年 4月 独立行政法人産業技術総合研究所（現 国立研究開発法人産業技術総合研究所）研究員 2005年 8月 スタンフォード大学 客員研究員 2007年10月 東京大学大学院 工学系研究科 准教授 2019年 4月 東京大学大学院 工学系研究科 教授（現） 2025年 6月 当社取締役に就任（予定）	（注）5	-
取締役	中村 邦晴	1950年 8月28日生	1974年 4月 住友商事㈱へ入社 2012年 6月 同社代表取締役社長に就任 2018年 4月 同社代表取締役会長に就任 2018年 6月 同社取締役会長 2024年 4月 同社取締役特別顧問に就任 2024年 6月 同社特別顧問（現） 2025年 6月 当社取締役に就任（予定）	（注）5	-
取締役	西山 圭太	1963年 1月11日生	1985年 4月 通商産業省（現経済産業省）へ入省 2002年11月 内閣府産業再生機構準備室 企画官 2003年 7月 経済産業省 通商政策局情報調査課長 2004年 6月 同 通商政策局アジア大洋州課長 2007年 7月 同 経済産業政策局産業構造課長 2009年 7月 ㈱産業革新機構 執行役員 2011年 6月 内閣官房 東京電力経営・財務調査タスクフォース事務局長 2012年 7月 経済産業省 大臣官房審議官 2014年 7月 原子力損害賠償支援機構連絡調整室 次長（兼）東京電力㈱ 執行役 2015年 6月 東京電力㈱ 取締役・執行役 2018年 7月 経済産業省 商務情報政策局長 2020年 7月 経済産業省を退任 2020年11月 ㈱西山研究所 代表取締役に就任（現） 2023年 6月 当社取締役に就任（現）	（注）5	-
取締役	澤田 道隆	1955年12月20日生	1981年 4月 花王石鹼㈱（現花王㈱）へ入社 2006年 6月 同社執行役員に就任 2008年 6月 同社取締役 執行役員に就任 2012年 6月 花王㈱ 代表取締役 社長執行役員に就任 2020年 6月 当社取締役に就任（現） 2021年 1月 花王㈱ 取締役会長に就任 2024年 3月 同社特別顧問（現）	（注）5	-
取締役	瀬戸 潤子	1969年 3月13日生	1991年 4月 ブロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク(現P&Gジャパン(同))へ入社 2004年 8月 同社ファイナンス副本部長 兼 GoTo Marketリーダー 兼 日本営業統括本部ファイナンスリーダー 2008年 8月 Procter & Gamble Europe SA(Singapore Branch)アソシエイト・ディレクター、アジア地域日本営業統括本部ファイナンスリーダー 2014年 4月 Procter & Gamble China (Sales).LTD ゼネラルマネージャー 2015年 7月 アマゾンジャパン(同)へ入社、ファッション事業本部・ライフ＆レジャー事業本部・エレクトロニクス&ITソリューション事業本部ファイナンスディレクター 2022年 8月 アサヒグループジャパン㈱に入社 2022年 9月 同社執行役員 ファイナンス担当 2023年 3月 同社常務執行役員 CFO（兼）ファイナンス部長（現） 2025年 6月 当社取締役に就任（予定）	（注）5	-



役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
取締役	重富 隆介	1961年10月10日生	1984年 4 月 (株)日本興業銀行へ入行 2000年 1 月 モルガン・スタンレー証券(株) (現三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株)) へ入社 2005年11月 同社投資銀行本部 テレコム・メディア・テクノロジーバンキンググループ 総括責任者 2016年 2 月 Morgan Stanley & Co. LLC, Global Investment Banking Division, Vice Chairman 2016年 6 月 三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株) 常務執行役員 テレコム・メディア・テクノロジー・グループ長 2021年11月 ブラックストーン・グループ・ジャパン(株) 代表取締役会長に就任 (現) 2024年 6 月 当社取締役就任に就任 (現)	(注) 5	-
常任監査役 (常勤)	馬場 英俊	1963年 6 月 7 日生	1987年 4 月 九州松下電器(株)へ入社 1998年 4 月 アメリカ九州松下電器(株)経理部 主事 2004年 4 月 パナソニック コミュニケーションズ(株) 経理グループ 財務IRチーム 参事 2008年 4 月 パナソニック コミュニケーションズ マレーシア(株) 取締役副社長 2010年 8 月 パナソニック システムネットワークス ヨーロッパ社 副社長 2016年 4 月 当社 AVCネットワークス社 常務 経理センター所長 2020年10月 当社 監査部長 2022年 4 月 当社 内部監査担当 上席主幹 パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株) 監査部長 2023年 6 月 当社常任監査役に就任 (現)	(注) 6	55
常任監査役 (常勤)	徳田 佳昭	1964年10月19日生	1989年 4 月 当社へ入社 2002年 4 月 松下通信工業(株)知的財産権センター 知財チームリーダー 2004年 4 月 パナソニック モバイルコミュニケーションズ(株) 知的財産権センター 知財戦略グループ 渉外・契約チームリーダー 2005年 2 月 同社知的財産権センター 知財戦略グループ マネージャー 2006年 4 月 同社 知的財産権センター所長 2013年 4 月 当社知的財産センター 知財戦略室長 2013年11月 当社知的財産センター プロフェッショナルソリューションセンター 所長 2014年10月 当社知的財産センター 知財戦略部長 2017年 4 月 当社知的財産センター 所長 2021年10月 当社コーポレート戦略・技術部門 知的財産部長、オペレーショナルエクセレンス社 常務知的財産担当 2022年 4 月 当社 知的財産部長、パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株) 執行役員 知的財産担当 2024年 6 月 当社常任監査役に就任 (現)	(注) 7	74

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
監査役	江藤 彰洋	1960年4月7日生	1986年4月 (株)ブリヂストンへ入社 2010年7月 同社執行役員に就任 2012年9月 同社常務執行役員に就任 2014年9月 同社専務執行役員に就任 2016年1月 同社副社長に就任 2016年3月 同社執行役副社長に就任 2019年1月 同社代表執行役COO 兼 社長に就任 2019年3月 同社取締役 代表執行役COO 兼 社長 2020年7月 同社取締役 2021年11月 Daimler Truck AG Member of the Supervisory Board and its Audit Committeeに就任(現) 2021年12月 Daimler Truck Holding AG Member of the Supervisory Board and its Audit Committeeに就任(現) 2022年6月 当社監査役に就任(現)	(注)8	-
監査役	中村 明彦	1957年5月14日生	1982年3月 プライス・ウォーターハウス公認会計士 共同事務所へ入所 1986年9月 公認会計士登録(現) 1998年7月 青山監査法人 代表社員 兼 プライスウォーターハウスクーパース(PwC)パートナー 2000年4月 中央青山監査法人 代表社員に就任 2006年9月 あらた監査法人(現PwC Japan有限責任監査法人)代表社員に就任 2017年7月 公認会計士中村明彦会計事務所 所長に就任(現) 2022年6月 当社監査役に就任(現)	(注)8	-
監査役	由布 節子	1952年3月28日生	1981年4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)(現) 足立・ヘンダーソン・宮武・藤田法律事務所へ入所 1986年9月 ルフ・クライス・ベルベーケ法律事務所(現アレン・アンド・オーベリー法律事務所ブリュッセル・オフィス)へ入所 2002年1月 渥美・臼井法律事務所(現渥美坂井法律事務所・外国法共同事業)へ入所(パートナー)(現) 2020年6月 当社監査役に就任(現)	(注)7	-
計					4,012

- (注) 1 所有株式数は百株未満を切り捨てて表示しています。
- 2 取締役 少徳彩子の戸籍上の氏名は座間(くらま)彩子です。
- 3 取締役 松井しのぶ、松尾豊、中村邦晴、西山圭太、澤田道隆、瀬戸潤子及び重富隆介は、社外取締役です。
- 4 監査役 江藤彰洋、中村明彦及び由布節子は、社外監査役です。
- 5 取締役の任期は、2025年3月期に係る定時株主総会終結の時から2026年3月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 6 監査役 馬場英俊の任期は、2023年3月期に係る定時株主総会終結の時から2027年3月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 7 監査役 徳田佳昭、由布節子の任期は、2024年3月期に係る定時株主総会終結の時から2028年3月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 8 監査役 江藤彰洋、中村明彦の任期は、2022年3月期に係る定時株主総会終結の時から2026年3月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 9 「役職名」については、主なものを記載しています。
- 10 当社グループの執行役員の体制は、本有価証券報告書提出日から構成に変更ありません。

#### 社外役員の状況

本有価証券報告書提出日現在、当社は、社外取締役6名と社外監査役3名を選任しています。

社外取締役野路國夫は、「役員一覧」に記載のとおり、当社株式を保有していますが、その他当社との間に記載すべき関係はありません。

社外取締役富山和彦は、「役員一覧」に記載のとおり、当社株式を保有していますが、その他当社との間に記載すべき関係はありません。

社外取締役重富隆介は、ブラックストーン・グループ・ジャパン(株)の代表取締役会長であり、同社は当社の株主であります。その他当社との間に記載すべき関係はありません。

当社は、社外取締役6名いずれについても、当社が定める独立性判断基準に規定する独立性を有し、かつ、客観的・中立的な立場から、取締役の職務の執行に対する取締役会による監督の実効性を高め、強化するという方針に基づき選任しています。また、社外監査役3名いずれについても、当社が定める独立性判断基準に規定する独立性を有し、かつ、客観的・中立的な立場から、取締役の職務の執行に対する監査役による監査の実効性を高め、強化するという方針に基づき選任しています。

社外取締役には、経営や専門分野での豊富なキャリアと高い見識を当社グループの経営に反映いただくことを期待し、社外監査役には、経営者、公認会計士、弁護士としての豊富なキャリアと経験に基づき、取締役の職務執行を適切に監査いただくとともに、当社グループの経営に対する有益なご意見をいただくことを期待しています。

なお、当社は、社外取締役及び社外監査役全員を東京証券取引所有価証券上場規程第436条の2等に定める独立役員（一般株主の保護のため、社外取締役又は社外監査役のうち、一般株主と利益相反が生じるおそれのない者）として届け出しています。

（注）2025年6月23日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役13名選任の件」を上程しており、当該議案が承認可決された場合は、社外役員の状況は以下のとおりとなります。

当社は、社外取締役7名と社外監査役3名を選任しています。

社外取締役重富隆介は、ブラックストーン・グループ・ジャパン(株)の代表取締役会長であり、同社は当社の株主であります。その他当社との間に記載すべき関係はありません。

当社は、社外取締役7名いずれについても、当社が定める独立性判断基準に規定する独立性を有し、かつ、客観的・中立的な立場から、取締役の職務の執行に対する取締役会による監督の実効性を高め、強化するという方針に基づき選任しています。また、社外監査役3名いずれについても、当社が定める独立性判断基準に規定する独立性を有し、かつ、客観的・中立的な立場から、取締役の職務の執行に対する監査役による監査の実効性を高め、強化するという方針に基づき選任しています。

社外取締役には、経営や専門分野での豊富なキャリアと高い見識を当社グループの経営に反映いただくことを期待し、社外監査役には、経営者、公認会計士、弁護士としての豊富なキャリアと経験に基づき、取締役の職務執行を適切に監査いただくとともに、当社グループの経営に対する有益なご意見をいただくことを期待しています。

なお、当社は、社外取締役及び社外監査役全員を東京証券取引所有価証券上場規程第436条の2等に定める独立役員（一般株主の保護のため、社外取締役又は社外監査役のうち、一般株主と利益相反が生じるおそれのない者）として届け出しています。

#### < 社外取締役・社外監査役の独立性判断基準の概要 >

次に掲げる者に該当しないこと。

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

注）

（イ）上記（a）、（b）、（d）、（e）において、「業務執行者」とは、以下のいずれかに該当する者を指す。

- ・業務執行取締役、執行役その他の法人等の業務を執行する取締役・監査役
- ・業務を執行する社員、法人が業務を執行する社員である場合における当該業務を執行する社員の職務を行うべき者、その他これに相当する者
- ・使用人

- また、「最近」とは、当該取締役・監査役を選任する株主総会議案の内容が決定された時点を指し、「過去」とは過去３年間を目安とする。
- (ロ) 上記(ｂ)において、「主要な」とは、当社グループと取引先との間の一事業年度における取引金額が、いずれかの連結売上高の２％を超える場合をいう。
- (ハ) 上記(ｃ)において、「多額の」とは、当社グループに対するサービス提供において、サービス提供者本人(個人)、またはサービス提供者が所属する法人、組合等の団体が以下のいずれかに該当する場合をいう。「所属する／していた者」とは、パートナーのみならず、いわゆるアソシエイトも含む。
- ・サービス提供者本人：当社グループから年間12百万円相当以上の収入を得ている
  - ・サービス提供者が所属する団体：当社グループとの間の一事業年度における取引金額が当社グループまたは当該団体の連結売上高の２％を超える
- 「当該団体に所属していた者」とは、過去３年間に当該団体に所属したかどうかを目安とする。
- (ニ) 上記(ｄ)において、「主要株主」とは、当社の議決権の10％以上を保有する株主を指す。
- (ホ) 上記(ｅ)において、「業務執行者でない取締役・会計参与であった」とは、過去３年間に業務執行者でない取締役・会計参与であったかどうかを目安とする。

社外取締役又は社外監査役による監督又は監査と内部監査、監査役監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

社外取締役は、取締役会における決算報告や内部統制システムの整備に関する基本方針の見直し等を通じて、直接または間接に、内部監査、監査役監査、及び会計監査と相互に連携し、内部統制部門から報告を受け、実効性のある監督を実施しています。

社外監査役は、取締役会における決算報告や内部統制システムの整備に関する基本方針の見直し、または監査役会における意見交換・情報交換等を通じて、直接または間接に、内部監査、監査役監査、及び会計監査と連携を保ち、内部統制部門から報告を受け、実効性のある監査を実施しています。

## ( 3 ) 【監査の状況】

## 監査役監査の状況

監査役は、株主総会と取締役会に出席し、取締役、執行役員、従業員及び会計監査人から報告を受け、法律上監査役に認められているその他の監査権限を行使しています。特に常任監査役（常勤）は、重要な会議への出席や事業場への往査を行うことなどにより、実効性ある監査に取り組んでいます。また、当社グループにおける監査体制を強化するため、事業会社及び事業会社の社内分社の監査役・監査役員計17名は当社監査役室所属とし、事業会社を含む当社グループ会社の監査役と連携して職務を遂行しています。また当社常任監査役が議長を務める「パナソニックグループ監査役全体会議」（当社常任監査役、当社グループ会社の監査役で構成されています）を設置して、当社常任監査役と当社グループ会社の監査役との連携を図り、グループ全体のガバナンスを有効に機能させるための体制を整えています。さらに、監査役の監査職務の遂行にあたっては、内部監査機能を統括する「内部監査コミッティ」と緊密な連携（常任監査役はオブザーバーとして参画）を図り、当社の各機能によるモニタリング・監査活動の全体像を把握するなど、効率的な監査を実施しています。また、監査役会は、「内部監査コミッティ」より、内部統制システムにかかわる状況や、内部監査結果等について報告を受ける体制を構築し、必要に応じて、「内部監査コミッティ」や会計監査人に調査を求めることもあります。なお、監査役監査の実効性を高め、かつ監査業務を円滑に遂行できるようにするため、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ています。

当社監査役のうち、常任監査役馬場英俊は、当社経理部門の責任者を歴任するなど、財務及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。社外監査役中村明彦は、公認会計士として、長年にわたり国内外のグローバル企業の企業会計の実務に携わっており、財務及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。

監査役会においては、同会にて決定された監査役監査方針及び監査計画に基づき、経営幹部からの報告を14件実施して職務の執行状況の確認を行うとともに、常任監査役による監査役監査等の活動結果報告（事業場往査結果やコンプライアンス事案、サステナビリティ対応状況についての共有等）、重要決裁の閲覧、監査役通報システムへの通報内容及び対応状況の確認、会計監査人の非保証業務の内容確認等を実施しています。また、決算報告並びに会計監査人からの期中レビューや年度末における監査報告書を確認し、監査役会としての監査報告書の取り纏め、会計監査人の評価並びに再任・不再任の決定、株主総会議案の適法性確認等を行っています。

なお、当事業年度における監査役会の開催回数は13回であり、1回あたりの所要時間は3時間6分でした。また、出席率は、100%（常任監査役：100%、社外監査役：100%）であり、個々の監査役の出席状況は、次のとおりです。

役 職	氏 名	開催回数	出席回数	出席率	備 考
常任監査役	藤井 英治	3回	3回	100%	2024年6月24日退任
常任監査役	馬場 英俊	13回	13回	100%	-
常任監査役	徳田 佳昭	10回	10回	100%	2024年6月24日就任
監査役（社外）	江藤 彰洋	13回	13回	100%	-
監査役（社外）	中村 明彦	13回	13回	100%	-
監査役（社外）	由布 節子	13回	13回	100%	-

## 内部監査の状況

## （監査方針）

当社の内部監査は当社の一切の業務及び組織・制度等、経営全般にわたるものとし、経営・業務・財務・コンプライアンス並びに内部統制に関する監査を行うこととしています。

(監査の組織・人員)

当社グループの監査は、監査の種類に応じ、グループCEO及びグループCFO、並びに「内部監査コミッティ」の承認を得た事業年度ごとの監査計画に基づき実施され、その内容に応じて、監査部門責任者から取締役会、監査役会、グループCEO、グループCFOその他関係部門に監査結果を報告しています。パナソニック オペレーショナル エクセレンス㈱の「監査部」の人員は21名であり、財務報告に関する内部統制を統括する「内部統制推進室」の人員は18名です。

また、上記のほか、当社グループの各事業会社において内部監査機能を設置し、各事業会社CEOの承認を得た監査計画に基づき監査手続を実施しています。

(監査の実効性を確保するための取組)

当社はグループCEO直属の委員会としてグループ全体の監査、モニタリングの最適化を目的に「内部監査コミッティ」を設立しています。

「内部監査コミッティ」はグループCFOとグループGCの共同議長による健全な相互牽制を通じ、各内部監査の独立性・客観性を確保するほか、グループCROが委員として参加し、全社の事業活動及びリスクマネジメント活動との連携を担保しています。また、事業会社における内部監査機能を定期的に確認しています。

「内部監査コミッティ」はグループCxO、事業会社からの報告を踏まえ、内部監査への監督・指示を行います。また、監査役会と連携しつつ、グループCEO及び取締役会への定期的な報告などを行うことにより、グループ監査体制を構築しています。

会計監査の状況

a. 監査法人の名称

有限責任 あずさ監査法人

b. 継続監査期間

22年間

c. 業務を執行した公認会計士

業務を執行した公認会計士の氏名	所属する監査法人名
近藤 敬	有限責任 あずさ監査法人
錦織 倫生	有限責任 あずさ監査法人
中川 雅人	有限責任 あずさ監査法人

d. 監査業務に係る補助者の構成

当社の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士72名、その他97名です。

e. 監査法人の選定方針と理由並びに監査役及び監査役会による監査法人の評価

当社監査役会は、会計監査人の監査活動の体制とその独立性、監査品質並びにその報酬の妥当性などを確認して評価を行い、会計監査人の選任及び再任の是非を判断しています。当事業年度においてもこれらの要素を確認し、有限責任 あずさ監査法人の再任を決定しています。また、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します。

f. 会計監査人の業務停止処分に係る事項

該当する事項はありません。

監査報酬の内容等

a. 監査公認会計士等に対する報酬

区 分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）
提出会社	468	49	618	133
連結子会社	912	10	934	11
計	1,380	59	1,552	144

当社及び連結子会社における前連結会計年度及び当連結会計年度の非監査業務の内容は、サステナビリティ報告に関するアドバイザリー業務等です。

b. 監査公認会計士等と同一のネットワーク（KPMG）に属する組織に対する報酬（a.を除く）

区 分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）
提出会社	-	213	-	243
連結子会社	3,038	1,078	3,658	706
計	3,038	1,291	3,658	949

当社及び連結子会社における前連結会計年度及び当連結会計年度の非監査業務の内容は、会計・税務に関するアドバイザリー業務等です。

c. その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

前連結会計年度及び当連結会計年度に当社の一部の連結子会社が当社監査公認会計士等と同一のネットワーク以外に属している監査公認会計士等へ支払っている監査証明業務に基づく報酬に、重要なものはありません。

d. 監査報酬の決定方針

当社は、監査公認会計士等に対する監査報酬について、当社の規模や業務の特性等を勘案して監査日数等を検討した上で、報酬総額を決定しています。

e. 会計監査人の報酬等に監査役会が同意した理由

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

## (4) 【役員の報酬等】

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

## (a) 報酬体系とその概要

取締役（社外取締役を除く）の報酬制度は、固定報酬である基本報酬、短期及び中期の業績を反映するインセンティブとしての業績連動報酬、並びに長期インセンティブとしての譲渡制限付株式報酬から構成されています。ただし、取締役会長（注）1は業務を執行しない取締役会議長としての役割に鑑み、基本報酬と譲渡制限付株式報酬のみとしています。社外取締役及び監査役の報酬制度は、監督の役割に鑑み、基本報酬のみとしています（注）2。

なお、中期の業績を反映させる業績連動報酬について、2022年度～2024年度を評価対象とするものが既に終了していますが、2025年度はグループ経営改革に集中する1年であることに鑑みて休止することとしました。従って、2025年度を評価対象として含む中期の業績連動報酬はございませんが、2026年度以後に向け、中期の業績連動報酬と株式報酬のあり方を総合的に検討していく予定です。

本有価証券報告書提出日現在、報酬制度の概要は、以下のとおりです。

報酬要素		概要	構成比率(注)3 (基本報酬を1とする)	
基本報酬 (金銭報酬)		・ 固定報酬として、当社の経営環境及び他社動向を踏まえ、役割に応じて金額を決定し毎月支給	1	
業績連動報酬 (金銭報酬)	短期業績連動部分	・ 当社グループの事業会社制移行後の新たな経営計画で目指す姿を踏まえ、その実現に向けたインセンティブ ・ 基本報酬に対して一定の比率で標準年額を設定し、財務・非財務項目の評価を反映して支給額を決定	0.55	
	中期業績連動部分	・ 短期業績連動部分は、評価対象事業年度の目標達成度等の評価を次年度における支給分に反映して毎月支給 ・ 中期業績連動部分は休止	-	
譲渡制限付株式報酬 (非金銭報酬)		・ 当社取締役等の退任直後に株式の譲渡制限を解除する形式の株式報酬 ・ 企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、退任時までの継続的な株式保有を通じて、株主の皆様とこれまで以上に価値共有を進めることを目的として付与 ・ 役割に応じて構成比率を設定し、毎年、定時株主総会終了後の一定期間内に支給	代表取締役 社長 執行役員  0.75	取締役 平均  0.25

(注) 1 本有価証券報告書提出日現在、取締役会長である津賀一宏は、2025年6月23日開催予定の定時株主総会終結の時を以て退任し、会長職は空位となります。

2 2025年6月23日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役13名選任の件」を上程しており、当該決議の承認可決を以て、同日開催予定の取締役会にて社外取締役澤田道隆を取締役会議長に選任する予定です。また、同取締役会にて、指名・報酬諮問委員会の体制及び委員を見直し、指名諮問委員会・報酬諮問委員会の2つの任意の取締役会の諮問機関とする旨の決議を行う予定です。これ以後、取締役会議長（社外取締役）には取締役会議長手当を、指名諮問委員会、報酬諮問委員会の各委員については、委員手当を支給予定です（ただし、社内取締役が委員である場合、委員手当は支給しません）。

3 標準年額ベースでの比率です。

## (b) 業績連動の仕組み等

業績連動報酬は標準年額を100%とした場合に、財務・非財務項目（2025年度のグループ経営改革において重視する指標を基礎として選定）の評価に応じて、以下のとおりに実際の支給額が変動します。目標達成時に標準年額が支給される仕組みとしています。



短期業績連動部分

財務・非財務いずれの評価区分も最小0%～最大200%の範囲でそれぞれ独立に変動し、支給額全体が最小0%～最大200%の範囲で変動します。

評価区分	短期業績連動部分		
	評価指標・項目	実際の支給額の変動幅	ウエイト
財務 (連結業績)	・調整後営業利益(注)1 ・ROE	0%～200%	50%
非財務(注)2	・重篤災害撲滅・コンプライアンス徹底・人権の尊重 ・環境貢献 ・人材戦略 ・競争力強化に係るオペレーションKPI	0%～200%	50%
ウエイト合計			100%

(注)1 売上高から、売上原価と、販売費及び一般管理費を控除して算出しています。

- 2 役割及び職責に応じた重要な取り組み項目に応じて設定しています(以下は具体的な指標の例)
- ・重篤災害撲滅・コンプライアンス徹底・人権の尊重：重篤災害、高リスクのコンプライアンス問題及び人権問題の発生件数、並びにこれらを良化するための行動の状況
  - ・環境貢献：自社バリューチェーンのCO<sub>2</sub>削減
  - ・人材戦略：従業員意識調査における“UNLOCK指標”のスコア(挑戦レベルに関する設問の回答状況、並びに能力発揮レベルにかかる設問の回答状況)、並びにこれらを良化するための行動の状況
  - ・競争力強化に係るオペレーションKPI：調達・物流機能の強化、業務プロセスのDX化、特許数の向上

非財務評価のプロセス

代表取締役社長執行役員を除くその他の取締役については、代表取締役社長執行役員との面談を経て目標設定等及びその評価がなされます。具体的には、評価対象事業年度の期初の面談を経て具体的な指標及びその目標を設定し、期中の面談で目標の進捗を確認したうえで、評価対象事業年度終了後の面談で評価を決定します。

代表取締役社長執行役員については、当社グループの事業経営全体に最終的な責任を持つという位置付けを踏まえて、代表取締役社長執行役員を除くその他の取締役、取締役を兼務しない執行役員、当社グループの主たる事業会社社長に用いられた代表的な指標及びその目標達成度合いと連動した評価としています。

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

(注) (a)報酬体系とその概要 注2に記載のとおり、2025年6月23日開催予定の取締役会にて、指名・報酬諮問委員会の体制及び委員が見直されることに伴い、これ以後は報酬諮問委員会が報酬に係る任意の取締役会の諮問機関としての役割を担うこととなります。以後、本稿「役員の報酬等」において同じです。

マルス・クローバック条項

当社取締役のあるべき行動を促し、重大コンプライアンス事案の未然防止・発見・是正を目的に、2025年度よりマルス・クローバック条項を導入しました。重大コンプライアンス事案(当社グループ全体の財務、レピュテーションまたはブランド価値に重大な悪影響を及ぼすおそれのあるコンプライアンス事案)が発生した場合、当社グループ全体の財務諸表に重大な修正が生じた場合に、支給済みの報酬の返還請求(クローバック)や支給予定の報酬の減額(マルス)を行うことが出来ることとします。また、当社の取締役のみならず、当社の執行役員、当社の主たる事業会社社長にも導入します。

(c)非金銭報酬の内容譲渡制限付株式報酬

割り当て時から当社への継続的な在任等を条件に、退任等の直後に株式の譲渡制限を解除する形式とし、株式の継続保有を通じてこれまで以上に株主の皆様との価値共有を図る仕組みです。

対象となる取締役(対象取締役)が当社から支給された金銭債権の全部を現物出資財産として払込み、当社の普通株式について発行または処分を受けます。また、対象取締役と当社との間で、年度毎に譲渡制限付株式割当契約を締結しています。

譲渡制限付株式割当契約の具体的な内容（概要）は、以下のとおりです。

#### 1. 譲渡制限期間

対象取締役は、割当を受けた日より当社の取締役、取締役を兼務しない執行役員、フェロー、もしくは当社子会社の取締役及び執行役員または当社の取締役会が予め定める地位のいずれの地位からも退任または退職した直後の時点までの期間、譲渡制限付株式割当契約（本割当契約）により割当を受けた当社の普通株式（本割当株式）について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない。

#### 2. 退任時の取扱い

対象取締役が上記1.に定めるいずれの地位をも退任または退職した場合、任期満了、死亡その他正当な理由がある場合を除き、当社は、本割当株式を当然に無償で取得する（無償取得事由）。

#### 3. 譲渡制限の解除

当社は、対象取締役が、割当を受けた日より、継続して、当社の取締役、取締役を兼務しない執行役員、フェロー、もしくは当社子会社の取締役及び執行役員または当社の取締役会が予め定める地位のいずれかの地位にあり、かつ、上記2.に定める無償取得事由に該当しない理由で退任または退職した場合、当該時点をもって譲渡制限を解除する。ただし、譲渡制限期間満了の時期に応じて、譲渡制限を解除する本割当株式の数を、必要に応じて合理的に調整できるものとする。また、当社は、譲渡制限が解除された直後の時点において、なお譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

#### 4. 組織再編等における取扱い

上記1.の定めにかかわらず、当社は、譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約または株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会）で承認された場合には、当社の取締役会の決議により、譲渡制限期間の開始日から当該組織再編等の承認の日までの期間を踏まえて合理的に定める数の本割当株式について、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。また、当社は、上記に規定する場合、譲渡制限が解除された直後の時点において、譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

#### 5. その他の事項

本割当契約に関するその他の事項は、当社の取締役会において定めるものとする。

(d)報酬等の額の決定方法

取締役及び監査役の報酬は、株主総会の決議により定められた取締役全員及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います。

取締役の報酬については、基本報酬と業績連動報酬の個人別の額及び譲渡制限付株式報酬の個人別の付与数に関して、指名・報酬諮問委員会が、外部の客観的なデータ等を参考に報酬の決定方針に沿う内容であるか確認し、その妥当性の審議結果を取締役に答申しています。取締役会は、当社全体の業務執行を客観的に把握・統括している代表取締役社長執行役員に、その決定を一任しています。

監査役の報酬については、株主総会の決議により定められた監査役全員の報酬総額の最高限度額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

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

当事業年度の報酬等

(a)役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

(単位：百万円)

役員区分	員数 (人)	報酬等の総額				
		総額	基本報酬	業績連動報酬 (短期)	業績連動報酬 (中期)	譲渡制限付 株式報酬
取締役 (社外取締役を除く)	7	984	549	255	1	179
監査役 (社外監査役を除く)	3	90	90	-	-	-
社外取締役	7	116	116	-	-	-
社外監査役	3	53	53	-	-	-

- (注) 1 上記の報酬等の総額には、2024年6月24日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、監査役1名を含んでいます。
- 2 業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬は、当事業年度における費用計上額を記載しています。業績連動報酬（中期）には、2022年度～2024年度の目標達成度に鑑みた過年度費用計上額の戻入171百万円を含めています。
- 3 譲渡制限付株式報酬については、2024年7月11日に1株につき1,309円(「譲渡制限付株式報酬」としての新株式の発行に関する取締役会決議日の前営業日である2024年6月21日の東京証券取引所プライム市場における当社普通株式の終値)の価額で、当社社外取締役を除く取締役6名に対し122,200株を発行しています。
- 4 記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しています。

報酬等の総額が1億円以上の役員及びその報酬等の額等

(単位:百万円)

氏名	役員区分	報酬等の総額				
		支給総額	基本報酬	業績連動報酬 (短期)	業績連動報酬 (中期)	譲渡制限付 株式報酬
津賀 一宏	取締役	120	100	-	-	20
楠見 雄規	取締役	193	87	50	20	76
本間 哲朗	取締役	144	86	52	6	-
佐藤 基嗣	取締役	174	79	45	24	26
梅田 博和	取締役	146	79	43	3	27
宮部 義幸	取締役	125	69	40	3	19

- (注) 1 業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬は、当事業年度における費用計上額を記載しています。業績連動報酬(中期)には、2022年度～2024年度の目標達成度に鑑みた過年度費用計上額の戻入額を含めているため、一部の役員はマイナス表記となっています。
- 2 当社子会社の役員を兼務する役員の報酬については、当社の制度により当社から支給されますが、基本報酬及び業績連動報酬(短期)は兼務割合等に応じて両社が負担することとしています。本間哲朗は、パナソニック チャイナ(有)の会長を兼務しており、同社が上記のうちの28百万円(うち、基本報酬17百万円、業績連動報酬(短期)10百万円)を負担しています。佐藤基嗣は、当事業年度においてパナソニック オペレーショナルエクセレンス(株)の代表取締役 社長執行役員を兼務しており、同社が上記のうちの74百万円(うち、基本報酬47百万円、業績連動報酬(短期)27百万円)を負担しています。

(b)業績連動報酬に係る指標の目標及び実績

主な指標の目標と実績は、以下のとおりです。

短期業績連動報酬(単位:億円)

2023年度業績反映分			2024年度業績反映分		
主な指標 (連結業績)	2023年度 目標 (当初公表値)	2023年度 実績	主な指標 (連結業績)	2024年度 目標 (当初公表値)	2024年度 実績
EBITDA(注)	8,800	8,059	EBITDA	8,600	8,697
ROE	9.0%	10.9%	ROE	7.0%	7.9%

(注) 営業利益と減価償却費(有形/使用権資産)、償却費(無形)の合計です。

中期業績連動報酬(単位:億円)

中期業績反映分		
主な指標 (連結業績)	中期業績目標 (当初公表値)	実績
ROE	10.0%	7.9%
累積営業キャッ シュ・フロー	20,000	21,837

(c)当事業年度における報酬の決定

当事業年度における報酬の決定にあたっては、社外取締役澤田道隆(委員長)、社外取締役富山和彦、社外取締役松井しのぶ、取締役会長津賀一宏、代表取締役社長執行役員楠見雄規の5名の委員により指名・報酬諮問委員会を開催し、その審議結果のとおり代表取締役社長執行役員楠見雄規が決定しました。代表取締役社長執行役員は、指名・報酬諮問委員会において審議されたのとおり、個人別の基本報酬、業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬を決定しており、取締役会として、その内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

なお、指名・報酬諮問委員会の委員の構成、当事業年度における取締役会、指名・報酬諮問委員会の活動については、4「コーポレート・ガバナンスの状況等」(1)コーポレート・ガバナンスの概要をご参照ください。

## 株主総会決議に係る事項

本有価証券報告書提出日現在、取締役及び監査役の報酬限度額等は、以下のとおりです。

区分	報酬の種類	決議年月日	対象者	報酬限度額等	決議時の員数
取締役	金銭報酬（注）1	2007年6月27日 （第100回定時株主総会）	取締役	1,500百万円	19名
		2021年6月24日 （第114回定時株主総会）	社外取締役	上記のうち 150百万円	6名
	非金銭報酬（注）2 （譲渡制限付株式報酬）	2019年6月27日 （第112回定時株主総会）	取締役 （社外取締役を除く）	500百万円 （100万株）	7名
監査役	金銭報酬	2023年6月26日 （第116回定時株主総会）	監査役	170百万円	5名

（注）1 2025年6月23日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役13名選任の件」及び「社外取締役の報酬額改定の件」を上程しています。いずれの議案も承認可決された場合、社外取締役の報酬限度額等は200百万円、当該決議時の対象となる員数は7名となります。

2 2023年6月26日の定時株主総会にて、譲渡制限付株式報酬制度の内容を一部改定し、譲渡制限期間を「割当を受けた日より3年間から30年間までの間で当社の取締役会が予め定める期間」から、「割当を受けた日より当社の取締役、取締役を兼務しない執行役員、フェロー、もしくは当社子会社の取締役及び執行役員または当社の取締役会が予め定める地位のいずれの地位からも退任または退職した直後の時点までの期間」へと変更しています。当該決議時の対象となった取締役の員数は7名です。

## ( 5 ) 【株式の保有状況】

## 投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式の区分について、専ら株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることを目的とする場合を純投資目的の株式として区分しています。また、当社は純投資目的である投資株式を保有しないことを原則とし、当事業年度において純投資目的である投資株式を保有していません。

## 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

(a) 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

## &lt; 保有方針 &gt;

当社は、関係会社の株式を保有するほか、当社グループの事業において密接な関係のある戦略パートナーに限定し、事業戦略、取引先との事業上の関係などを総合的に勘案し、当社グループの中長期的な企業価値の向上に必要な場合であり、保有意義が認められると判断した、他社の株式・持分を取得・保有しています。

## &lt; 合理性を検証する方法 &gt;

当社は、関係会社以外の上場会社の株式については、その保有は必要最小限とし、毎年、取締役会において、個別銘柄ごとに取得・保有の意義や、資本コスト等を踏まえた採算性について精査を行い、定期的に保有の適否を検証しています。なお、検証の結果、保有の合理性が認められなくなったと判断される銘柄については売却を行い、縮減を図っています。

## &lt; 取締役会における検証の内容 &gt;

現在保有する関係会社以外の上場会社株式については、取締役会において、戦略的提携に基づく保有、今後の取引の維持・拡大のための保有、及び当社グループ事業に不可欠な原材料の安定調達のための保有など、定性面での検証並びに、株式保有による投資収益率が当社資本コストを上回っているか否か、定量面の検証を実施し、その結果、全ての銘柄について保有が適当であるとの結論が得られました。

## (b) 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	101	7,753
非上場株式以外の株式	22	30,462

## (当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	3	495	情報・ノウハウの獲得
非上場株式以外の株式	1	2	事業競争力の維持・拡大

## (当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額(百万円)
非上場株式	3	0
非上場株式以外の株式	6	16,173

## (c)特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

## 特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
P H C ホールディングス(株)	9,766,836	9,766,836	上場後の自立と成長の見届け	無
	9,972	12,072		
(株)T B S ホールディングス	1,273,180	1,913,180	放送機器関連事業の維持・拡大	無
	5,429	8,340		
大和ハウス工業(株)	1,020,000	1,530,000	住宅・設備関連事業の維持・拡大	有
	5,037	6,928		
Nouveau Monde Graphite Inc.	12,500,000	12,500,000	原材料の安定調達	無
	2,822	4,334		
(株)きんでん	740,257	740,257	住宅・設備関連事業の維持・拡大	有
	2,480	1,996		
住友不動産(株)	243,000	243,000	住宅・設備関連事業の維持・拡大	無
	1,359	1,409		
(株)エプコ	1,000,000	1,000,000	住宅・設備関連事業の維持・拡大	無
	720	876		
(株)中電工	200,702	200,702	住宅・設備関連事業の維持・拡大	無
	661	615		
(株)三社電機製作所	403,900	807,800	過去からの協力関係を考慮	無
	349	1,446		
ナイス(株)	210,100	210,100	住宅・設備関連事業の維持・拡大	有
	332	382		
(株)九電工	58,564	58,564	住宅・設備関連事業の維持・拡大	無
	282	373		
O C H I ホールディングス (株)	146,070	146,070	住宅・設備関連事業の維持・拡大	無
	197	247		
ヤマエグループホールディ ングス(株)	75,336	74,667	住宅・設備関連事業の維持・拡大 事業競争力の維持・拡大のため株 式数増加	無
	180	209		
藤井産業(株)	49,000	49,000	住宅・設備関連事業の維持・拡大	有
	121	132		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
クワザワホールディングス 株	167,698	167,698	住宅・設備関連事業の維持・拡大	無
	96	155		
(株) M i s u m i	55,000	55,000	アプライアンス関連事業の維持・ 拡大	無
	94	95		
(株) 四 電 工	69,300	23,100	住宅・設備関連事業の維持・拡大 株式分割のため株式数増加	無
	89	93		
東海旅客鉄道(株)	25,000	25,000	住宅・設備関連事業の維持・拡大	無
	71	93		
(株) イーグランド	40,000	40,000	住宅・設備関連事業の維持・拡大	無
	56	64		
J K ホールディングス(株)	55,000	55,000	住宅・設備関連事業の維持・拡大	無
	55	59		
ジオリープグループ(株)	46,000	46,000	住宅・設備関連事業の維持・拡大	無
	49	63		
(株) 土屋ホールディングス	41,000	41,000	住宅・設備関連事業の維持・拡大	無
	9	10		
ルネサスエレクトロニクス 株	-	4,166,600	原材料の安定調達	無
	-	11,127		
東レ(株)	-	1,873,000	原材料の安定調達	前事業年度：有 当事業年度：無
	-	1,386		
indie Semiconductor, Inc.	-	89,486	出資会社が買収された対価として 保有	無
	-	96		

## みなし保有株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
トヨタ自動車(株)	-	15,000,000	街づくり事業・車載用角形電池 事業で合弁会社を通じて協業 議決権行使の指図権限を有する	有
	-	56,880		
本田技研工業(株)	-	3,000,000	議決権行使の指図権限を有する	前事業年度：有 当事業年度：無
	-	5,673		

（注）株式保有の合理性については、(a)に記載する方法で、2025年3月度取締役会にて検証しているため、個別銘柄ごとの定量的な保有効果については記載していません。

「-」は、当該銘柄を保有していないことを示しています。

保有目的が純投資目的である投資株式  
該当事項はありません。



コンダクティブ ベンチャーズ ツー（同）における保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

当社及び当社の連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額が最も大きい会社（当社）の次に大きい会社であるコンダクティブ ベンチャーズ ツー（同）については以下のとおりです。なお、コンダクティブ ベンチャーズ ツー（同）の保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容は、（a）のとおりです。

(a) 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 （銘柄）	貸借対照表計上額の 合計額（百万円）
非上場株式	11	23,952
非上場株式以外の株式	1	930

（当事業年度において株式数が増加した銘柄）

	銘柄数 （銘柄）	株式数の増加に係る取得 価額の合計額（百万円）	株式数の増加の理由
非上場株式	-	-	-
非上場株式以外の株式	-	-	-

（当事業年度において株式数が減少した銘柄）

	銘柄数 （銘柄）	株式数の減少に係る売却 価額の合計額（百万円）
非上場株式	-	-
非上場株式以外の株式	-	-

(b) 特定投資株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
DraftKings Inc.	187,301	-	出資会社を買収された対価として保有	無
	930	-		

（注）株式保有の合理性については、（a）に記載する方法で、2025年3月度取締役会にて検証しているため、個別銘柄ごとの定量的な保有効果については記載していません。

「-」は、当該銘柄を保有していないことを示しています。

コンダクティブ ベンチャーズ ツー（同）における保有目的が純投資目的である投資株式  
該当事項はありません。

## 第5【経理の状況】

### 1．連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

- (1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(昭和51年大蔵省令第28号。以下「連結財務諸表規則」という。)第1条の2に掲げる「指定国際会計基準特定会社」の要件を満たすことから、同第312条の規定により、国際会計基準(以下「IFRS」という。)に準拠して作成しています。
- (2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」(昭和38年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。)に基づいて作成しています。
- また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成しています。

### 2．監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度(2024年4月1日から2025年3月31日まで)の連結財務諸表及び事業年度(2024年4月1日から2025年3月31日まで)の財務諸表について、有限責任 あずさ監査法人により監査を受けています。

### 3．連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組及びIFRSに基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備について

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組及びIFRSに基づいて連結財務諸表を適正に作成することができる体制の整備を行っています。その内容は次のとおりです。

- (1) 会計基準等の内容を適切に把握し、または会計基準の変更等についての的確に対応するため、金融庁、公益財団法人財務会計基準機構、外部研修会等から会計基準等に関する必要な情報の収集を行っています。
- (2) IFRSの適用については、国際会計基準審議会が公表するプレスリリースや基準書を随時入手し、最新の基準の把握を行っています。また、IFRSに基づく適正な連結財務諸表等を作成するために、IFRSに準拠した社内規程やマニュアル、指針等を整備し、これらに基づいて会計処理を行っています。
- (3) 当社の主な情報取扱部門の責任者で組織された「ディスクロージャー委員会」において、連結財務諸表等の記述内容の妥当性及びその開示に関する手続きの適正性を審議しています。

1 【連結財務諸表等】  
 ( 1 ) 【連結財務諸表】  
 【連結財政状態計算書】

( 単位：百万円 )

	注記 番号	前連結会計年度末 (2024年 3 月31日)	当連結会計年度末 (2025年 3 月31日)
<b>資産</b>			
流動資産			
現金及び現金同等物	5	1,119,625	847,561
営業債権及び契約資産	6,23	1,361,050	1,316,172
その他の金融資産	12	227,456	165,475
棚卸資産	7	1,208,898	1,022,225
その他の流動資産	14	235,729	264,046
流動資産合計		4,152,758	3,615,479
非流動資産			
持分法で会計処理されている投資	11	423,981	497,393
その他の金融資産	12	207,394	185,686
有形固定資産	8,28	1,559,041	1,902,256
使用権資産	9,28	270,728	281,148
のれん及び無形資産	10,28	1,983,833	2,003,502
繰延税金資産	13	376,910	398,548
その他の非流動資産	14,24	436,550	459,179
非流動資産合計		5,258,437	5,727,712
資産合計		9,411,195	9,343,191

(単位：百万円)

	注記 番号	前連結会計年度末 (2024年3月31日)	当連結会計年度末 (2025年3月31日)
<b>負債</b>			
流動負債			
短期負債及び一年以内返済長期負債	15	262,099	107,239
リース負債	31	68,760	61,682
営業債務	16	1,166,155	1,042,509
未払金及び未払費用	31	524,194	463,464
その他の金融負債	19	148,158	125,459
未払法人所得税		66,760	62,333
引当金	18	138,531	113,346
契約負債	23	240,209	225,769
その他の流動負債	20,23	506,821	480,952
流動負債合計		3,121,687	2,682,753
非流動負債			
長期負債	15	1,084,037	1,172,581
リース負債	31	211,383	226,741
その他の金融負債	19	14,198	56,611
長期未払法人所得税	13	-	18,988
退職給付に係る負債	17	44,922	44,222
引当金	18	7,057	5,845
繰延税金負債	13	81,104	82,923
契約負債	23	113,892	72,316
その他の非流動負債	20,23	11,012	105,382
非流動負債合計		1,567,605	1,785,609
負債合計		4,689,292	4,468,362
<b>資本</b>			
親会社の所有者に帰属する持分	21		
資本金		259,445	259,566
資本剰余金		508,274	507,956
利益剰余金	3,32	3,037,982	3,318,079
その他の資本の構成要素	3,32	947,512	817,846
自己株式		209,137	209,026
親会社の所有者に帰属する持分合計	30	4,544,076	4,694,421
非支配持分	33	177,827	180,408
資本合計		4,721,903	4,874,829
負債及び資本合計		9,411,195	9,343,191

【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】  
【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	注記 番号	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
売上高	23	8,496,420	8,458,185
売上原価	7,17,24,28	6,002,065	5,829,569
売上総利益		2,494,355	2,628,616
販売費及び一般管理費	17,22,25, 26,28	2,104,356	2,161,393
持分法による投資損益	11	4,295	19,956
その他の損益	17,27,28, 31,33	33,332	60,689
営業利益		360,962	426,490
金融収益	29	88,972	88,525
金融費用	17,29	24,695	28,726
税引前利益		425,239	486,289
法人所得税費用	13	40,204	101,893
当期純利益		465,443	384,396
当期純利益の帰属			
親会社の所有者		443,994	366,205
非支配持分		21,449	18,191
1株当たり当期純利益（親会社の所有者に帰属）			
基本的1株当たり当期純利益（円）	30	190.21	156.87
希薄化後1株当たり当期純利益（円）		190.15	156.83

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	注記 番号	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
当期純利益		465,443	384,396
その他の包括利益-税効果調整後	21		
純損益に振り替えられることのない項目			
確定給付制度の再測定		53,761	12,487
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する 金融資産		16,862	15,638
純損益に振り替えられることのない項目の合計		70,623	28,125
純損益に振り替えられる可能性のある項目			
在外営業活動体の換算差額		505,130	109,151
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の 純変動		3,354	8,250
純損益に振り替えられる可能性のある項目の合計		508,484	100,901
その他の包括利益(は損失)合計		579,107	129,026
当期包括利益(は損失)合計		1,044,550	255,370
当期包括利益(は損失)の帰属			
親会社の所有者		1,012,295	239,457
非支配持分		32,255	15,913

## 【連結持分変動計算書】

(単位：百万円)

	注記 番号	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	その他の 資本の 構成要素	自己株式	親会社の 所有者に 帰属する 持分合計	非支配 持分	資本合計
2023年 3 月31日残高		259,274	515,760	2,588,800	463,764	209,196	3,618,402	171,556	3,789,958
包括利益									
当期純利益		-	-	443,994	-	-	443,994	21,449	465,443
その他の包括利益									
- 税効果調整後	21	-	-	-	568,301	-	568,301	10,806	579,107
当期包括利益( は損失)		-	-	443,994	568,301	-	1,012,295	32,255	1,044,550
合計									
ヘッジ対象の非金融資産 への振替	21	-	-	-	3,503	-	3,503	-	3,503
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	21	-	-	81,050	81,050	-	-	-	-
配当金	21	-	-	75,862	-	-	75,862	17,594	93,456
自己株式の取得		-	-	-	-	52	52	-	52
自己株式の売却		-	0	-	-	3	3	-	3
株式に基づく報酬取引	22	171	38	-	-	108	317	-	317
非支配持分との取引等		-	7,524	-	-	-	7,524	8,390	15,914
2024年 3 月31日残高		259,445	508,274	3,037,982	947,512	209,137	4,544,076	177,827	4,721,903
包括利益									
当期純利益		-	-	366,205	-	-	366,205	18,191	384,396
その他の包括利益									
- 税効果調整後	21	-	-	-	126,748	-	126,748	2,278	129,026
当期包括利益( は損失)		-	-	366,205	126,748	-	239,457	15,913	255,370
合計									
ヘッジ対象の非金融資産 への振替	21	-	-	-	1,483	-	1,483	-	1,483
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	21	-	-	1,435	1,435	-	-	-	-
配当金	21	-	-	87,543	-	-	87,543	20,768	108,311
自己株式の取得		-	-	-	-	42	42	-	42
自己株式の売却		-	0	-	-	2	2	-	2
株式に基づく報酬取引	22	121	10	-	-	151	262	-	262
非支配持分との取引等		-	308	-	-	-	308	7,436	7,128
2025年 3 月31日残高		259,566	507,956	3,318,079	817,846	209,026	4,694,421	180,408	4,874,829

## 【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	注記 番号	前連結会計年度 (自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日)	当連結会計年度 (自 2024年 4 月 1 日 至 2025年 3 月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー			
当期純利益		465,443	384,396
減価償却費及び償却費		399,984	405,729
有形固定資産、使用権資産、のれん及び 無形資産の減損	28	18,766	27,356
法人所得税費用		40,204	101,893
営業債権及び契約資産の増減額（ は増加 ）		50,554	17,957
棚卸資産の増減額（ は増加 ）		152,815	53,605
営業債務の増減額（ は減少 ）		22,111	47,936
引当金の増減額（ は減少 ）		14,456	3,015
契約負債の増減額（ は減少 ）		136,054	57,780
退職給付に係る負債の増減額（ は減少 ）		5,745	3,370
その他（純額）	24, 27, 28	211,507	71,673
小計		929,593	892,838
利息の受取額		42,333	43,405
配当金の受取額		3,989	1,495
利息の支払額		21,805	28,070
法人所得税の支払額		87,212	113,585
営業活動によるキャッシュ・フロー		866,898	796,083
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の取得		547,470	772,332
有形固定資産の売却		43,369	11,628
無形資産の取得		99,729	91,038
持分法投資及びその他の金融資産の取得		46,837	61,242
持分法投資及びその他の金融資産の売却及び償還		89,123	46,578
新規連結子会社の取得 （取得した現金及び現金同等物控除後）	37	17,460	84,630
連結子会社又はその他の事業に対する支配の喪失 （処分した現金及び現金同等物控除後）	33	2,709	66,199
その他（純額）	8	2,548	24,911
投資活動によるキャッシュ・フロー		578,843	859,926



(単位：百万円)

	注記 番号	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー	35		
短期借入債務の増減額（ は減少）	15	217	2,725
長期借入債務による調達額	15	267,166	207,658
長期借入債務の返済額	15	153,288	212,402
リース負債の返済額	15	75,722	73,704
親会社の所有者への配当金の支払額	21	75,862	87,543
非支配持分への配当金の支払額		17,594	20,768
自己株式の取得		52	42
自己株式の売却		3	2
非支配持分との取引		13,038	30
その他（純額）	15	14,890	793
財務活動によるキャッシュ・フロー		83,494	190,347
現金及び現金同等物に係る換算差額		95,565	12,735
現金及び現金同等物の増減額（ は減少）		300,126	266,925
現金及び現金同等物の期首残高	5	819,499	1,119,625
売却目的で保有する資産への振替に伴う現金及び現金同等物の増減額（ は減少）		-	5,139
現金及び現金同等物の期末残高	5	1,119,625	847,561

【連結財務諸表注記】

1．報告企業

パナソニック ホールディングス株式会社は日本に所在する企業です。当社（以下、原則として連結子会社を含む）は、総合エレクトロニクスメーカーとして関連する事業分野について、国内外のグループ各社との緊密な連携のもとに、開発・生産・販売・サービス活動を展開しています。

当社の主な事業内容及び主要な活動は、「4．セグメント情報」に記載しています。

2．作成の基礎

(1) 連結財務諸表がIFRSに準拠している旨

当社の連結財務諸表は、連結財務諸表規則第1条の2に掲げる「指定国際会計基準特定会社」の要件を満たすことから、同第312条の規定により、IFRSに準拠して作成しています。

連結財務諸表は、2025年6月20日において、代表取締役 社長執行役員 楠見雄規及び執行役員（グループCF0）和仁古明により承認されています。

(2) 測定の基礎

当社の連結財務諸表は、「3．重要性がある会計方針」に記載している金融商品、退職給付制度に係る負債（資産）の純額及びトルコ・リラを機能通貨とする子会社における超インフレ経済下の会計上の調整等を除き、取得原価を基礎として作成しています。

(3) 機能通貨及び表示通貨

当社の連結財務諸表は、当社の機能通貨である日本円で表示しており、百万円未満を四捨五入しています。

### ３．重要性がある会計方針

#### (1) 連結の基礎

##### 子会社

子会社とは当社により支配されている企業をいいます。支配とは、企業への関与により生じる変動リターンに対するエクスポージャーまたは権利を有し、かつ企業に対するパワーにより当該リターンに影響を及ぼす能力を有している場合をいいます。

子会社の財務諸表は、支配獲得日から支配喪失日までの間、当社の連結財務諸表に含まれています。

子会社が適用する会計方針が当社の適用する会計方針と異なる場合には、必要に応じて当該子会社の財務諸表を調整しています。

グループ会社間の債権債務残高、取引高及びグループ会社間取引によって発生した未実現損益は連結財務諸表の作成にあたり消去しています。

支配を喪失しない子会社に対する所有持分の変動は、資本取引として会計処理しています。支配を喪失した場合には、支配の喪失から生じた利得及び損失を純損益で認識しています。なお、支配の喪失から生じた利得及び損失には、継続保有される残存持分を公正価値で再測定したことによる損益が含まれます。

##### 関連会社及び共同支配企業

関連会社とは、当社がその財務及び営業方針に対して重要な影響力を有しているものの、支配または共同支配をしていない企業をいいます。

共同支配企業とは、共同支配の取決めのうち、事業を各投資企業から独立した事業体が担っており、各投資企業は当該事業体の純資産に対してのみ権利を有するものをいいます。共同支配の取決めとは、複数の当事者が共同支配により経済活動を行う契約上の取決めがあり、重要な意思決定が支配を共有している当事者の全員一致の合意を必要とする場合をいいます。

関連会社及び共同支配企業への投資は、重要な影響力又は共同支配を獲得した日から喪失する日まで持分法を用いて会計処理しています。

持分法の適用に際し、持分法適用会社となる関連会社または共同支配企業が適用する会計方針が当社の適用する会計方針と異なる場合には、必要に応じて当該関連会社または共同支配企業の財務諸表を調整しています。

関連会社または共同支配企業に該当なくなり、持分法の適用を中止した場合には、持分法の適用を中止したことから生じた利得または損失を純損益として認識しています。

#### (2) 企業結合

被取得企業における識別可能資産及び負債は、取得日の公正価値で認識しています。

企業結合で移転された対価、被取得企業の非支配持分の金額及び取得企業が以前に保有していた被取得企業の資本持分の公正価値の合計が、取得日における識別可能資産及び負債の正味価額を上回る場合にはその超過額がのれんとして認識され、下回る場合には純利益として認識されます。移転された対価は、移転した資産、引き受けた負債及び発行した資本持分の公正価値の合計で算定され、条件付対価の取決めから生じた資産または負債の公正価値も含まれています。取得費用は、発生した期間において費用として認識しています。

非支配持分は、個々の企業結合取引ごとに、公正価値または被取得企業の識別可能な純資産に対する非支配持分の比例的持分として測定しています。

#### (3) 外貨換算

##### 外貨建取引

外貨建取引は、取引日の為替レートで当社及び各子会社の各機能通貨に換算しています。

決算日における外貨建貨幣性項目は決算日の為替レートで、公正価値で測定される外貨建非貨幣性項目は当該公正価値の算定日の為替レートで、それぞれ機能通貨に換算しています。

当該換算及び決済により生じる換算差額は純損益として認識しています。

##### 在外営業活動体の換算

在外営業活動体の資産及び負債は決算日の為替レートで、収益及び費用は、為替レートが著しく変動している場合を除き、期中の平均レートでそれぞれ換算しています。当該換算により生じる換算差額は、その他の包括利益として認識しています。ただし、超インフレ経済下にある子会社の収益及び費用は、超インフレ会計の適用により決算日の為替レートで換算しています。

在外営業活動体を処分する場合、当該在外営業活動体に関連する換算差額の累計額は、処分時に純損益に振り替えています。

(4) 超インフレの調整

2022年度の期首時点において、トルコ共和国の物価指数が3年間累積インフレ率100%超となったことを示したため、当社は、トルコ・リラを機能通貨とする子会社について、超インフレ経済下で事業活動を行っていると判断しました。このため、IAS第29号「超インフレ経済下における財務報告」に従い、2022年度の期首より、当該子会社の財務諸表について、会計上の調整を加えています。

IAS第29号は、超インフレ経済下にある子会社の財務諸表について、報告期間末日現在の測定単位に修正した上で、当社の連結財務諸表に含めることを要求しています。当該子会社は、取得原価で表示されている非貨幣性項目について、取得日を基準に累積インフレ率を用いて修正しています。非貨幣性項目のうち報告期間末日現在の測定単位で表示されているものと貨幣性項目については、修正していません。正味貨幣持高にかかるインフレの影響は、連結損益計算書において金融収益又は金融費用に含めて表示しています。また、当該子会社の修正後の財務諸表は、決算日の為替レートにより換算し、連結財務諸表に反映しています。

(5) 金融商品

非デリバティブ金融資産

( ) 当初認識及び測定

当社は、金融資産のうち、株式及び債券は約定日に当初認識しています。その他のすべての金融資産は取引の実施日に当初認識しています。

金融資産は、当初認識時に、償却原価で測定する金融資産と公正価値で測定する金融資産に分類しています。この分類は、金融資産が負債性金融商品か資本性金融商品かによって次のとおり分類しています。

負債性金融商品である金融資産は、次の条件がともに満たされる場合には、主に償却原価で測定する金融資産に分類し、それ以外の場合には純損益を通じて公正価値で測定する金融資産へ分類しています。

- (a) 契約上のキャッシュ・フローを回収するために資産を保有することを目的とする事業モデルに基づいて、資産が保有されている。
- (b) 金融資産の契約条件により、元本及び元本残高に対する利息の支払のみであるキャッシュ・フローが特定の日に生じる。

売買目的で保有する資本性金融商品を除き、資本性金融商品である金融資産は、原則として、資本性金融商品ごとに、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に指定しています。

純損益を通じて公正価値で測定する金融資産については、取得に直接起因する取引費用は発生時に純損益に計上の上、当初認識しています。その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産及び償却原価で測定する金融資産は、取得に直接起因する取引費用を公正価値に加算した金額で当初認識しています。なお、重大な金融要素を含まない営業債権は、当初認識時に取引価格で測定しています。

( ) 事後測定

(a) 償却原価で測定する金融資産

実効金利法による償却原価で測定し、利息は「金融収益」として純損益に認識しています。

(b) 公正価値で測定する金融資産

公正価値で測定しています。

その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に分類することを選択した資本性金融商品については、公正価値の変動額はその他の包括利益に認識しています。累積利得又は損失は、認識を中止した場合に利益剰余金に振り替えています。ただし、配当金は「金融収益」として純損益に認識しています。

純損益を通じて公正価値で測定する金融資産については、公正価値の変動額は純損益に認識しています。

( ) 認識の中止

金融資産は、金融資産からのキャッシュ・フローに対する契約上の権利が消滅した場合、又は金融資産のキャッシュ・フローを受け取る契約上の権利を譲渡し、当該金融資産の所有に係るリスクと経済価値のほとんどすべてが移転している場合において、認識を中止しています。

( ) 減損

償却原価で測定する金融資産については、期末日ごとに、当該資産に係る信用リスクが当初認識時点から著しく増加しているかどうかを判定し、信用リスクの当初認識時点からの著しい増加の有無に応じて、次の金額を貸倒引当金として認識しています。

(a) 信用リスクが当初認識時点から著しく増加していない場合

12ヵ月の予想信用損失と同額

(b) 信用リスクが当初認識時点から著しく増加している場合

全期間の予想信用損失と同額

(c) 信用リスクが当初認識時点から著しく増加している金融資産のうち、信用減損している客観的証拠が存在する場合

全期間の予想信用損失と同額

信用減損の客観的証拠が存在するかどうかを判断する場合に、当社が用いる要件には以下のものがあります。

- ・発行者又は債務者の重大な財政的困難
- ・契約違反（債務不履行又は期日経過事象など）
- ・借手が破産又は他の財務上の再編を行う可能性が高くなったこと
- ・当該金融資産についての活発な市場が財政上の困難により消滅したこと

なお、営業債権、契約資産及びリース債権については、信用リスクの当初認識時点からの著しい増加の有無にかかわらず、全期間の予想信用損失と同額で貸倒引当金を認識しています。

貸倒引当金の繰入額は、純損益で認識しています。それ以降の期間において、貸倒引当金を減額する客観的事象が発生した場合は、その戻入額を純損益で認識しています。

非デリバティブ金融負債

( ) 当初認識及び測定

金融負債は、当初認識時に、償却原価で測定する金融負債と純損益を通じて公正価値で測定する金融負債に分類しています。すべての金融負債は公正価値で当初測定していますが、償却原価で測定する金融負債については、公正価値から直接帰属する発行費用を控除した金額で測定しています。

( ) 事後測定

金融負債の当初認識後の測定は、その分類に応じて次のとおり測定しています。

(a) 償却原価で測定する金融負債

実効金利法による償却原価で測定しています。実効金利法による償却及び認識を中止した場合の利得及び損失は、「金融費用」として純損益に認識しています。

(b) 純損益を通じて公正価値で測定する金融負債

公正価値で測定し、その変動額は純損益に認識しています。

( ) 認識の中止

金融負債は、契約中に特定された債務が免責、取消し、または失効になった場合に認識を中止しています。

デリバティブ及びヘッジ会計

当社は、為替リスク及び商品価格の変動リスクをヘッジするために、為替予約、通貨スワップ、通貨金利スワップ及び商品先物等のデリバティブを利用しています。これらのデリバティブは、契約が締結された時点の公正価値で当初認識され、その後も公正価値で事後測定しています。

デリバティブの公正価値の変動は純損益に認識しています。ただし、キャッシュ・フロー・ヘッジの有効部分はその他の包括利益として認識しています。

当社は、ヘッジ手段とヘッジ対象の関係、リスク管理目的及び種々のヘッジ取引の実施に関する戦略について正式に文書化しています。また、当社は、ヘッジ取引に使用されているデリバティブがヘッジ対象の公正価値またはキャッシュ・フローの変動を高い程度で相殺しているか否かについて、ヘッジ取引開始時及びそれ以降も継続的に評価しています。

ヘッジ会計に関する要件を満たすヘッジは、次のように分類し、会計処理しています。

( ) 公正価値ヘッジ

ヘッジ手段に係る公正価値の変動額は、純損益として認識しています。ヘッジされるリスクに起因するヘッジ対象の公正価値の変動は、ヘッジ対象の帳簿価額を調整するとともに、純損益として認識しています。

( ) キャッシュ・フロー・ヘッジ

ヘッジ手段に係る公正価値の変動額のうち、有効な部分はその他の包括利益にて認識し、非有効部分は純損益に認識しています。

その他の包括利益に計上されたヘッジ手段に係る金額は、ヘッジ対象である取引が純損益に影響を与える時点で純損益に振り替えています。ただし、ヘッジ対象が非金融資産または非金融負債の認識を生じさせるものである場合には、その他の包括利益として認識されている金額は、非金融資産または非金融負債の当初の帳簿価額の修正として振り替えています。

金融資産と金融負債の相殺

当社は、金融資産及び金融負債について、資産及び負債として認識された金額を相殺するため法的に強制力のある権利を有し、かつ、純額で決済するか、もしくは資産の実現と債務の決済を同時に実行する意思を有している場合にのみ相殺し、純額で表示しています。

(6) 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3ヵ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっています。

(7) 棚卸資産

棚卸資産は取得原価または正味実現可能価額のいずれか低い金額で測定しています。取得原価は、主として平均法に基づいて算定し、購入原価、加工費及び、現在の場所及び状態に至るまでに要したすべての費用を含んでいます。正味実現可能価額は、通常の事業の過程における予想売価から、完成までに要する見積原価及び見積販売費用を控除した額です。

(8) 有形固定資産

認識及び測定

有形固定資産については、原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した額で表示しています。

取得原価には、資産の取得に直接付随する費用、解体・除去及び原状回復義務に係る費用の当初見積額が含まれています。

減価償却

有形固定資産（土地等の償却を行わない資産を除く）は、見積耐用年数にわたり、定額法で減価償却を行っています。

主な見積耐用年数は、次のとおりです。

- ・建物及び構築物 5～50年
- ・機械装置及び運搬具 2～15年
- ・工具器具及び備品 1～10年

減価償却方法、見積耐用年数及び残存価額は、連結会計年度末において見直しを行い、必要に応じて改定しています。

(9) のれん及び無形資産

のれん

企業結合により取得したのれんは、取得原価から減損損失累計額を控除した額で表示しています。のれんの償却は行わず、減損テストを実施しています。

無形資産

無形資産については、原価モデルを採用し、耐用年数を確定できる無形資産については、取得原価から償却累計額及び減損損失累計額を控除した額、耐用年数を確定できない無形資産については、取得原価から減損損失累計額を控除した額で表示しています。

開発活動における支出については、次のすべての要件を立証できた場合に限り資産として認識し、その他の支出はすべて発生時に費用として認識しています。

- ( ) 使用または売却できるように無形資産を完成させることの技術上の実行可能性
- ( ) 無形資産を完成させ、さらにそれを使用または売却するという意図
- ( ) 無形資産を使用または売却できる能力
- ( ) 無形資産が蓋然性の高い将来の経済的便益を創出する方法
- ( ) 無形資産の開発を完成させ、さらにそれを使用または売却するために必要となる、適切な技術上、財務上及びその他の資源の利用可能性
- ( ) 開発期間中の無形資産に起因する支出を、信頼性をもって測定できる能力

耐用年数を確定できる無形資産については、当該資産が使用可能になった日から、見積耐用年数にわたり定額法で償却を行っています。

主な見積耐用年数は次のとおりです。

- ・ソフトウェア 2～5年
- ・技術 3～34年
- ・顧客 2～29年
- ・商標 16年

償却方法及び見積耐用年数は連結会計年度末において見直しを行い、必要に応じて改定しています。

#### (10) リース

##### リースの定義

当社は、下記のリースの定義に基づいて契約がリース又はリースを含んでいるかを判定しています。

- ・資産が特定されている
- ・特定された資産の使用からの経済的便益のほとんどすべてを得る権利を有している
- ・特定された資産の使用を指図する権利を有している

##### 借手としてのリースの会計処理

当社は、原則としてすべてのリースについて、リース期間にわたり原資産を使用する権利である使用権資産とリースの支払義務であるリース負債をそれぞれ認識しています。リース期間については、リースの解約不能期間に加えて、行使することが合理的に確実である場合におけるリースの延長オプションの対象期間と、行使しないことが合理的に確実である場合におけるリースの解約オプションの対象期間を含む期間として決定しています。当社は、リース開始日時点での未決済のリース料総額を貸手の計算利率もしくは借手の追加借入利率を用いて割引いた金額でリース負債を測定し、償却原価法に基づいて事後測定しています。

使用権資産は、リース負債の当初測定額に前払リース料等を調整した金額で測定し、リース期間にわたって定額法で償却しています。なお、リース期間が12ヵ月以内の短期リース及び原資産が少額であるリースについては、使用権資産とリース負債を認識せず、発生時に費用処理しています。

##### 貸手としてのリースの会計処理

当社がリースの貸手である場合、リース契約時にそれぞれのリースをファイナンス・リース又はオペレーティング・リースに分類しています。原資産の所有に伴うリスクと経済価値のほとんどすべてを移転するか否かを総合的に評価し、移転する場合はファイナンス・リースに、そうでない場合はオペレーティング・リースに分類しています。この評価の一環として、リース期間が原資産の経済的耐用年数の大部分を占めているかなど、特定の指標を検討しています。

- ・当社が中間の貸手である場合、ヘッドリースとサブリースは別個に会計処理しています。
- ・サブリースの分類は、ヘッドリースから生じる使用権資産を参照して判定し、ヘッドリースを短期リースとして費用処理している場合は、オペレーティング・リースとして分類しています。
- ・契約がリース要素と非リース要素を含む場合、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」を適用して契約における対価を独立販売価格に比例して按分しています。

当社は、オペレーティング・リースによるリース料をリース期間にわたり定額法により収益として認識しています。ファイナンス・リースによるリース料については、正味リース投資未回収額に等しい金額で債権として認識し、リース料を正味リース投資未回収額に対する一定の期間リターン率を反映するパターンに基づいて、リース期間にわたり金融収益として計上しています。

## (11) 非金融資産の減損

非金融資産（棚卸資産及び繰延税金資産等を除く）については、資産又は資金生成単位の減損の兆候の有無を判定しています。減損の兆候がある場合には、当該資産又は資金生成単位の回収可能価額を見積り、減損テストを実施します。

のれん及び耐用年数を確定できない無形資産については、減損の兆候の有無にかかわらず、毎期減損テストを実施しています。当社は、1月1日を基準日としてのれん及び耐用年数を確定できない無形資産の減損テストを少なくとも年1回行っており、さらに、減損の兆候がある場合は、その都度減損テストを行っています。

全社資産は独立したキャッシュ・インフローを生み出していないため、全社資産に減損の兆候がある場合、当該全社資産が帰属する資金生成単位の回収可能価額に基づき減損テストを行っています。

回収可能価額は、ディスカウント・キャッシュ・フロー法に基づく使用価値、及び、ディスカウント・キャッシュ・フロー法及び類似上場会社比較法等に基づく処分費用控除後の公正価値のいずれか高い金額で算定されます。ディスカウント・キャッシュ・フロー法は、取締役会が承認した直近の事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フローの見積額を現在価値に割り引いて算定しています。将来見通しの予測期間は事業計画の期間を基礎に、過去の経験を反映させ、外部情報とも整合性を取ったうえで策定しています。また、割引率は、資金生成単位ごとに設定した加重平均資本コストを基礎に算定し、成長率は、資金生成単位が属する市場もしくは国の長期平均成長率を勘案して決定しています。

資産又は資金生成単位の回収可能価額が帳簿価額を下回る場合には、その帳簿価額を回収可能価額まで減額し、差額を減損損失として純損益で認識しています。

のれん以外の減損損失は、過年度に減損損失を認識した資産又は資金生成単位について、当該減損損失の戻入の兆候の有無を判定しています。戻入の兆候がある場合には、当該資産又は資金生成単位の回収可能価額の見積りを行い、回収可能価額が帳簿価額を超える場合には、減損損失の戻入を行っています。減損損失の戻入額は、過年度に減損損失が認識されていなかった場合の減価償却及び償却控除後の帳簿価額を上限として、純損益で認識しています。のれんの減損損失については、戻入を行っていません。

関連会社及び共同支配企業への投資の帳簿価額の一部に含まれる当該投資に係るのれんについては、他の部分と区分せず、当該投資を一体の資産として、減損の対象としています。

## (12) 売却目的で保有する非流動資産又は処分グループ

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

## (13) 投資不動産

投資不動産とは、賃貸収入またはキャピタル・ゲイン、もしくはその両方を得ることを目的として保有する不動産をいいます。その他の非流動資産に含まれる投資不動産の測定については、有形固定資産に準じて原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した額で表示しています。投資不動産は、見積耐用年数（主に1年～45年）にわたり、定額法で減価償却を行っています。

## (14) 法人所得税

法人所得税は、当期税金及び繰延税金から構成され、企業結合に関連するもの及びその他の包括利益又は資本に直接認識される項目を除き、純損益で認識しています。

当期税金は、連結会計年度末において施行又は実質的に施行されている税率及び税法を用いて、税務当局に納付又は税務当局から還付されることが予想される金額で測定しています。

繰延税金は、資産及び負債の会計上の帳簿価額と税務上の金額との一時差異、未使用の税務上の繰越欠損金及び繰越税額控除等について認識しています。企業結合以外の取引で、かつ会計上又は税務上のいずれの純損益にも影響を及ぼさない取引における資産又は負債の当初認識に係る一時差異については、繰延税金資産及び負債を認識していません。また、のれんの当初認識において生じる将来加算一時差異についても、繰延税金負債を認識していません。なお、取引時に同額の将来減算一時差異と将来加算一時差異が生じる取引については、繰延税金資産と繰延税金負債をそれぞれ認識しています。

子会社、関連会社及び共同支配企業に対する投資に関連する将来加算一時差異については、原則として繰延税金負債を認識しますが、当社が一時差異を解消する時期をコントロールでき、かつ予測可能な将来にその差異が解消されない可能性が高い場合には、繰延税金負債を認識していません。子会社、関連会社及び共同支配企業に対する投資に関連する将来減算一時差異については、一時差異が予測可能な将来に解消される可能性が高く、かつ、一時差異からの便益を利用するのに十分な課税所得がある場合にのみ認識しています。

繰延税金は、期末日に制定又は実質的に制定されている税率及び税法に基づき、一時差異が解消される時に適用されると予測される税率を用いて測定しています。



繰延税金資産及び負債は、税金資産及び負債を相殺する法律上強制力のある権利を有しており、かつ法人所得税が同一の税務当局によって実質的に同一の納税主体に対して課されている場合に相殺しています。

繰延税金資産は、将来減算一時差異、未使用の税務上の繰越欠損金及び繰越税額控除のうち、将来課税所得に対して利用できる可能性が高いものに限り認識しています。繰延税金資産は期末日に見直し、税務便益が実現する可能性が高くなった部分について減額しています。

なお、法人所得税の不確実な税務ポジションについて、税法上の解釈に基づき還付又は納付が発生する可能性が高い場合には、合理的な見積額を資産又は負債として認識しています。

また、当社は、グローバル・ミニマム課税制度（適格国内ミニマム課税ルールを含む、経済協力開発機構（OECD）により公表された第2の柱モデルルール）の導入に伴い各国で制定又は実質的に制定された税制により生じる法人所得税に関連する繰延税金資産及び負債については認識しないという一時的な例外規定を適用しています。

(15) 未払金及び未払費用

未払金及び未払費用は、主として償却原価で測定し、金融負債に分類しています。

(16) 従業員給付

退職後給付

当社は、確定給付制度及び確定拠出制度を採用しています。

( ) 確定給付制度

確定給付負債又は資産の純額は、確定給付制度債務の現在価値から、制度資産の公正価値を控除して算定されます。この計算による資産計上額は、制度からの返還又は将来掛金の減額という利用可能な将来の経済的便益の現在価値を上限としています。確定給付制度債務は予測単位積増方式を用いて算定され、その現在価値は将来の見積給付額を割り引いて算定されます。割引率は、給付支払の見積時期及び金額を反映した期末時点の優良社債の市場利回りを参照して決定しています。

当期勤務費用及び確定給付負債又は資産の純額に係る利息純額は純損益として認識しています。

過去勤務費用は、即時に純損益で認識しています。

数理計算上の差異を含む、確定給付負債又は資産の純額の再測定は、発生時にその他の包括利益で認識しており、直ちに利益剰余金に振り替えています。

( ) 確定拠出制度

確定拠出年金制度への拠出は、従業員が労働を提供した期間における要拠出額を従業員給付費用として純損益に認識しています。

短期従業員給付

短期従業員給付については、割引計算を行わず、従業員が関連する労働を提供した時点で従業員給付費用として純損益に認識しています。

賞与及び有給休暇費用については、それらを支払う法的及び推定的債務を負っており、かつその金額を信頼性をもって見積ることができる場合に、負債として認識しています。

(17) 引当金

過去の事象の結果として、現在の法的又は推定的債務を有しており、当該債務を決済するために経済的便益を有する資源の流出が必要となる可能性が高く、その債務の金額について信頼性のある見積りができる場合に、引当金を認識しています。

貨幣の時間的価値の影響が重要な場合には、引当金額は債務の決済に必要と見込まれる支出の現在価値で測定しています。

(18) 資本

普通株式

当社が発行した普通株式は、発行価額を資本金及び資本剰余金に計上し、直接発行費用は資本から控除しています。

自己株式

自己株式を取得した場合は、その直接取得費用を含む取得原価を資本から控除しています。

自己株式を売却した場合には、受取対価を資本の増加として認識しています。

## (19) 株式報酬

当社は、当社取締役（社外取締役を除く）及び当社執行役員等に対するインセンティブ制度として、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。譲渡制限付株式報酬制度における報酬は、付与日において、付与した当社普通株式の公正価値を参照して測定し、付与日から権利が確定するまでの期間にわたり費用として認識し、同額を資本の増加として認識しています。

上述の株式報酬制度を導入したことに伴い、従来の株式報酬型ストックオプション制度は、既に付与されている新株予約権を除いて廃止されています。なお、当該制度のもとで、付与されたストックオプションについては、付与日における公正価値で見積り、付与日から権利が確定するまでの期間にわたり費用として認識し、同額を資本の増加として認識しています。付与されたオプションの公正価値は、オプションの諸条件を考慮し、ブラック・ショールズ・モデルを用いて算定しています。

当社の一部の連結子会社は、従業員及び上級幹部に対するインセンティブ制度として、譲渡制限付株式ユニット（RSU）制度及びプロフィット・インタレスト・ユニット（PIU）制度を導入しています。RSU制度及びPIU制度における報酬は、付与日時点の各ユニットの公正価値を参照して、最終的に権利確定するユニット数及び権利確定期間の見積りに基づき、付与日から権利が確定するまでの期間にわたり費用として認識し、同額を資本の増加として認識しています。RSUの公正価値は、付与日時点において算定された企業価値評価額を基礎として、非流動性ディスカウントを考慮して測定しています。PIUの公正価値は、オプション価格法を用いて付与日時点において算定された評価額に、非流動性ディスカウントを考慮して測定しています。また、その後の情報により、権利が確定するユニット数や権利確定期間が従前の見積りと異なることが示された場合には、必要に応じて見積りを修正しています。

## (20) 収益

当社は、下記の5ステップアプローチに基づき、収益を認識しています。

- ステップ1：顧客との契約の識別
- ステップ2：履行義務の識別
- ステップ3：取引価格の算定
- ステップ4：取引価格の履行義務への配分
- ステップ5：履行義務の充足による収益の認識

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

- ・顧客が、当社の履行によって提供される便益を、当社が履行するにつれて同時に受け取って消費する
- ・当社の履行が、資産（例えば、仕掛品）を創出するか又は増価させ、顧客が当該資産の創出又は増価につれてそれを支配する
- ・当社の履行が、当社が他に転用できる資産を創出せず、かつ、当社が現在までに完了した履行に対する支払いを受ける強制可能な権利を有している

当社は、製品、機器、据付及びメンテナンス等の組み合わせによる多様な取引を行っています。このような取引については、次の要件を共に満たす場合、別個の財又はサービスを移転する約束のそれぞれを履行義務として識別しています。

- ・顧客がその財又はサービスからの便益を、それ単独で又は顧客にとって容易に利用可能な他の資源と組み合わせ得ることができる
- ・財又はサービスを顧客に移転する約束が、契約の中の他の約束と区分して識別可能である

このような取引については、各履行義務の基礎となる別個の財又はサービスの契約開始時の独立販売価格を算定し、取引価格を当該独立販売価格に比例して各履行義務に配分しています。独立販売価格は、当社が独立の取引で当該財又はサービスを顧客へ販売する価格に基づいて算定しています。

売上高は、顧客への約束した財又はサービスの移転と交換に企業が権利を得ると見込んでいる対価の金額（以下、「取引価格」）で測定しています。ただし、契約において約束された対価が変動性のある金額（以下、「変動対価」）を含んでいる場合には、変動対価を見積り、その不確実性がその後解消される際に、認識した収益の累計額の重大な戻入れが生じない可能性が非常に高い範囲でのみ、取引価格に含めています。

当社は、以下の要件のいずれかに該当する場合には、顧客と締結した複数の契約を結合して、単一の契約として会計処理しています。

- ・契約が単一の商業目的を有するパッケージとして交渉されている
- ・1つの契約で支払われる対価の金額が、他の契約の価格又は履行に左右される
- ・複数の契約で約束した財又はサービスが単一の履行義務である

当社は、当社が取引の当事者であるか、代理人であるかを、約束した財又はサービスを顧客に移転する前に当社が支配しているか否かで判断し、その判断に際しては、契約ごとに以下の指標を考慮しています。

- ・財又はサービスを提供する約束の履行について、主たる責任を有している
- ・財又はサービスを顧客に移転する前、又は顧客への支配の移転の後に、当社が在庫リスクを有している
- ・財又はサービスの価格の設定において当社に裁量権がある

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

当社は、製品が合意された仕様に従っているという保証に加えて顧客に製品保証サービスを提供している場合には、当該サービスを別個の履行義務として識別し、取引価格の一部を当該履行義務に配分した上で、延長保証期間にわたり収益を認識しています。

#### (21) 政府補助金

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

#### (22) 1株当たり利益

基本的1株当たり利益は、親会社の所有者に帰属する当期純利益を、当連結会計年度中の自己株式を控除した発行済普通株式の加重平均株式数で除して算定しています。希薄化後1株当たり利益は、希薄化効果を有するすべての潜在的普通株式の影響を調整して算定しています。

#### (23) 重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断

当社は、連結財務諸表を作成するために、会計方針の適用並びに資産、負債、収益及び費用の報告額に影響を及ぼす判断、見積り及び仮定の設定を用いています。実際の業績は、会計上の見積り及びその基礎となる仮定とは異なる場合があります。

見積り及びその基礎となる仮定は、継続して見直され、会計上の見積りの見直しによる影響は、当該見直しを行った連結会計期間及び将来の連結会計期間において認識されます。

翌連結会計年度において重要な修正をもたらすリスクのある仮定及び見積りに関する項目は、次のとおりです。なお、「3. 重要性がある会計方針」に記載のある見積りの内容については、該当箇所に記載のとおりです。

- ・繰延税金資産の回収可能性（「13. 法人所得税」参照）
- ・確定給付制度債務（「17. 従業員給付」参照）
- ・非金融資産（のれんを含む）の減損（「28. 非金融資産の減損」参照）

繰延税金資産は、将来の事業計画に基づく課税所得の発生時期や見込額等により回収可能性を評価しています。事業計画には、製品・サービスごとの市場成長率や主要顧客への販売見込を含む、市場動向等に関する仮定が含まれており、将来の不確実な経済情勢の変動などにより、これらの仮定に変化が生じた場合、繰延税金資産の回収可能性に影響を及ぼす可能性があります。

確定給付制度債務は、市場金利の変動に応じた割引率の変化により、重要な影響を受ける可能性があります。

非金融資産の減損テストにおける回収可能価額は、将来の不確実な経済情勢の変動などにより、事業計画、割引率及び成長率等の見積りの前提に変化が生じた場合、重要な影響を受ける可能性があります。

なお、2025年3月末までに公表された米国の関税政策の対象となる可能性がある取引の金額を生産地・商流に基づいて把握し、当社負担及び顧客への価格転嫁方針、生産地・販売価格・商流の見直しなどを踏まえた当社グループへの利益影響、並びに各国の経済政策・通商政策動向がもたらす経済への影響を評価して、繰延税金資産の回収可能性や非金融資産の減損などの会計上の見積りを実施しています。また、米国の関税政策がもたらす将来の不確実な経済条件の変動により、これらの会計上の見積りは重要な影響を受ける可能性があります。

また、会計方針の適用にあたっての判断が、資産、負債、収益及び費用の計上金額に重要な影響を与える項目は、次のとおりです。

- ・子会社、関連会社及び共同支配企業の範囲（「11．持分法で会計処理されている投資」、「33．主要な子会社」参照）
- ・契約がリースであるか又はリースを含むか否かの決定（「9．リース」参照）
- ・金融資産の分類（「12．その他の金融資産」参照）
- ・引当金の認識（「18．引当金」参照）
- ・収益認識（「23．収益」参照）
- ・非金融資産の減損テスト実施に当たっての資金生成単位の判別（「28．非金融資産の減損」参照）
- ・非金融資産の減損の兆候の有無の評価（「28．非金融資産の減損」参照）
- ・償却原価で測定する金融資産の信用リスクの著しい増加の有無（「31．金融商品」参照）

(24) 未適用の公表済み基準書及び解釈指針

連結財務諸表の承認日までに新設または改訂が行われた公表済みIFRS基準書及び解釈指針のうち、当連結会計年度末において適用していない主なものは、次のとおりです。

基準書	基準名	強制適用時期 (以降開始年度)	当社適用年度	新設・改訂の内容
IFRS第9号 IFRS第7号	金融商品 金融商品：開示	2026年1月1日	2027年3月期	金融資産の分類の明確化、金融負債の認識中止要件の追加及びその他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に関する開示規程の改訂
IFRS第9号 IFRS第7号	金融商品 金融商品：開示	2026年1月1日	2027年3月期	自然依存電力契約による財務上の影響を適切に報告するための改訂
IFRS第18号	財務諸表における表示及び開示	2027年1月1日	2028年3月期	IAS第1号の表示及び開示に関する要求事項を置き換え

これらの適用による当社の連結財務諸表への影響は検討中です。

(25) 会計方針の変更

当社は、当連結会計年度の期首より、以下の基準書を適用しています。

基準書	基準名	新設・改訂の内容
IAS第1号	財務諸表の表示	負債の流動又は非流動への分類に関する要求事項を明確化 特約条項付の長期債務に関する情報の開示を拡充
IFRS第16号	リース	セール・アンド・リースバック取引の取引後の会計処理を明確化
IAS第7号 IFRS第7号	キャッシュ・フロー計算書 金融商品：開示	サプライヤー・ファイナンス契約に関する開示を要求

IAS第1号及びIFRS第16号の改訂による当社の連結財務諸表への重要な影響はありません。IAS第7号及びIFRS第7号の改訂による影響については、「16．営業債務」に記載のとおりです。

## 4. セグメント情報

## (1) 報告セグメントの概要

当社の報告セグメントは、当社の構成単位のうち独立した財務情報が入手可能で、最高経営意思決定者が、経営資源の配分の決定及び業績の検討のため、定期的に評価を行う対象となっているものであり、「くらし事業」「オートモーティブ」「コネクト」「インダストリー」「エナジー」の5つに区分して開示しています。

「くらし事業」は、冷蔵庫、電子レンジ、炊飯器、洗濯機、掃除機、美・理容器具、家庭用空調機器、業務用空調機器、ヒートポンプ式温水給湯暖房機、換気・送風機器、空気清浄機、ショーケース、業務用冷蔵庫、照明器具、ランプ、配線器具、太陽光発電システム、燃料電池、コンプレッサー、自転車、介護関連等の開発・製造・販売を行っています。「オートモーティブ」は、車載インフォテインメントシステム、ヘッドアップディスプレイ、車載スピーカーシステム、車載スイッチ、先進運転支援システム(A D A S)等の開発・製造・販売を行っています。「コネクト」は、航空機内エンターテインメントシステム・通信サービス、電子部品実装システム、溶接機、プロジェクター、パソコン・タブレット、サプライチェーンマネジメントソフトウェア(S C M)等の開発・製造・販売を行っています。「インダストリー」は、電子部品、モーター、F A デバイス、電子材料等の開発・製造・販売を行っています。「エナジー」は、車載用円筒形リチウムイオン電池、一次電池(乾電池、マイクロ電池)、小型二次電池(単品セルとそのシステム商品)等の開発・製造・販売を行っています。

「その他」は、報告セグメントに含まれない事業セグメントやその他の事業活動であり、テレビ、デジタルカメラ、業務用カメラシステム、ビデオ機器、オーディオ機器、固定電話、水まわり設備、内装建材、外装建材、原材料の販売等が含まれています。

なお、2024年4月1日付で、一部の事業をセグメント間で移管しています。

また、2024年12月2日付でパナソニック オートモーティブシステムズ㈱(以下、「PAS」)の株式譲渡が完了したことに伴い、一部の事業をセグメント間で移管しています。

従来の「オートモーティブ」のうち、引き続き当社の連結対象となる事業は「その他」に区分し、「オートモーティブ」は、PASの株式譲渡に伴い非連結化した事業の非連結化するまでの期間(当連結会計年度は約8ヵ月分)の売上高及び損益で算出しています。また、PASの株式譲渡に伴い非連結化した事業の非連結化後の期間の持分法による投資損益は「その他」に含めています。

前連結会計年度及び当連結会計年度のセグメント情報については、移管後の形態に合わせて組み替えて表示しています。

## (2) セグメント情報

セグメント情報は、次のとおりです。

前連結会計年度(2023年4月1日~2024年3月31日)

(単位:百万円)

	報告セグメント					その他	消去・調整	連結計
	くらし事業	オートモーティブ	コネクト	インダストリー	エナジー			
売上高								
外部顧客に対するもの	3,264,321	1,255,057	1,124,580	838,676	867,306	1,146,480	-	8,496,420
セグメント間取引	192,216	9,836	80,704	203,910	48,632	371,176	906,474	-
計	3,456,537	1,264,893	1,205,284	1,042,586	915,938	1,517,656	906,474	8,496,420
利益(は損失)	119,689	38,916	39,111	31,147	88,809	66,637	23,347	360,962
減価償却費及び償却費(注1)	115,199	47,175	74,780	59,760	25,633	69,223	8,214	399,984
資本的支出(注2)	137,552	47,409	31,931	63,383	295,496	66,789	28,333	670,893

当連結会計年度（2024年4月1日～2025年3月31日）

（単位：百万円）

	報告セグメント					その他	消去・調整	連結計
	くらし事業	オートモーティブ	コネクト	インダストリー	エナジー			
売上高								
外部顧客に対するもの	3,381,314	798,471	1,257,598	919,905	828,532	1,272,365	-	8,458,185
セグメント間取引	202,893	6,499	75,619	163,702	44,712	417,015	910,440	-
計	3,584,207	804,970	1,333,217	1,083,607	873,244	1,689,380	910,440	8,458,185
利益（は損失）	127,908	30,115	77,173	43,235	120,188	79,814	51,943	426,490
減価償却費及び償却費 （注1）	125,232	26,631	79,054	61,540	32,334	69,484	11,454	405,729
資本的支出 （注2）	146,199	29,094	36,887	61,119	508,915	45,419	38,668	866,301

（注1）有形固定資産、使用権資産、及び無形資産

（注2）有形固定資産及び無形資産の発生ベースの金額（企業結合による増加を除く）

報告セグメントの会計方針は、注記「3．重要性がある会計方針」で記載している当社の会計方針と同一です。

セグメント間における取引は、独立企業間価格を基礎として行われています。

報告セグメントの利益は、営業利益をベースとした数値です。

「消去・調整」欄には、セグメント間の内部取引消去や、セグメントに帰属しない損益及び連結会計上の調整が含まれています。

前連結会計年度及び当連結会計年度の利益に関する調整には、本社部門等の損益（前連結会計年度における一部の固定資産売却益を含む）が含まれています。また、連結会計上の調整として、本社部門で管理している企業結合で取得したのれんの減損損失等やセグメントに帰属しない持分法による投資損益等が含まれています。なお、PAS株式の譲渡損失及び関連費用は、「消去・調整」に含めています。

### （3）製品及びサービスに関する情報

「（1）報告セグメントの概要」、「（2）セグメント情報」に同様の情報を開示しているため、記載を省略しています。

(4) 地域に関する情報

地域別の売上高（顧客の所在地別に分類）及び非流動資産（持分法で会計処理されている投資、金融資産、繰延税金資産及び確定給付資産の純額を除く）は、次のとおりです。

売上高  
(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
日本	3,404,518	3,420,244
米州	2,121,939	1,840,586
欧州	978,700	969,767
アジア・中国他	1,991,263	2,227,588
連結計	8,496,420	8,458,185
米州のうち、米国	2,012,050	1,575,191
アジア・中国他のうち、中国	810,472	966,966

非流動資産（持分法で会計処理されている投資、金融資産、繰延税金資産及び確定給付資産の純額を除く）  
(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年3月31日)	当連結会計年度末 (2025年3月31日)
日本	1,296,926	1,312,656
米州	2,140,347	2,593,547
欧州	238,953	206,302
アジア・中国他	474,275	448,883
連結計	4,150,501	4,561,388
米州のうち、米国	2,118,087	2,574,637

(注) 本邦以外の区分に属する主な国または地域  
米州.....北米、中南米  
欧州.....欧州、アフリカ  
アジア・中国他.....アジア、中国、オセアニア

売上高について、米国、中国を除いて、独立区分して開示する必要のある重要な国はありません。  
非流動資産について、米国を除いて、独立区分して開示する必要のある重要な国はありません。

(5) 主要な顧客に関する情報

外部顧客への売上高が10%を超える単一の相手先がないため、記載を省略しています。

５．現金及び現金同等物

現金及び現金同等物は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び３ヵ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっており、前連結会計年度末及び当連結会計年度末における連結財政状態計算書上の残高と連結キャッシュ・フロー計算書上の残高は一致しています。なお、現金及び現金同等物は、償却原価で測定される金融資産に分類しています。

６．営業債権及び契約資産

営業債権及び契約資産の内訳は、次のとおりです。なお、営業債権は償却原価で測定される金融資産に分類しています。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年3月31日)	当連結会計年度末 (2025年3月31日)
受取手形	48,135	44,598
売掛金	1,161,864	1,146,521
契約資産	163,087	137,000
控除：貸倒引当金	12,036	11,947
合計	1,361,050	1,316,172

７．棚卸資産

棚卸資産の内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年3月31日)	当連結会計年度末 (2025年3月31日)
製商品	617,129	554,442
仕掛品	129,290	131,601
原材料	462,479	336,182
合計	1,208,898	1,022,225

前連結会計年度及び当連結会計年度に費用として認識した棚卸資産の評価減の金額は、それぞれ55,762百万円及び56,441百万円であり、連結損益計算書の「売上原価」に含めています。なお、前連結会計年度及び当連結会計年度の評価減の戻入額に重要性はありません。



８．有形固定資産  
（１）帳簿価額の増減

（単位：百万円）

	土地	建物及び構築物	機械装置及び運搬具	工具器具及び備品	建設仮勘定	合計
2023年３月31日残高	193,056	362,901	373,540	110,361	132,518	1,172,376
取得	133	31,785	40,702	43,224	452,160	568,004
科目間振替	20,810	40,749	85,217	27,831	174,607	-
処分または売却目的で保有する資産への振替	1,900	11,172	4,080	910	8,221	26,283
減価償却費	-	41,749	103,967	61,521	-	207,237
減損損失	116	246	4,010	544	22	4,938
為替換算差額	4,298	12,139	19,399	5,364	15,919	57,119
2024年３月31日残高	216,281	394,407	406,801	123,805	417,747	1,559,041
取得	11,338	26,221	45,243	40,774	645,276	768,852
科目間振替	1,765	82,514	113,533	30,876	228,688	-
処分または売却目的で保有する資産への振替	2,574	19,810	40,027	11,407	13,939	87,757
減価償却費	-	47,037	109,805	64,292	-	221,134
減損損失	12	476	22,319	1,013	82	23,902
為替換算差額	629	2,420	2,495	718	9,948	16,210
その他	7,330	4,670	14,685	1,482	60,771	76,634
2025年３月31日残高	218,839	438,069	376,246	119,507	749,595	1,902,256

減価償却費は、連結損益計算書の「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」に含めています。

前連結会計年度の「処分または売却目的で保有する資産への振替」には、投資不動産への振替が含まれています。

当連結会計年度の「その他」には、主に有形固定資産の取得に対する政府補助金による直接減額74,077百万円や、投資不動産への振替が含まれています。

上記政府補助金のうち、当連結会計年度に受領した16,797百万円については、連結キャッシュ・フロー計算書上、投資活動によるキャッシュ・フローの「その他（純額）」に含めて表示しています。

(2) 取得原価

(単位：百万円)

	土地	建物及び 構築物	機械装置及び 運搬具	工具器具及び 備品	建設仮勘定	合計
2023年3月31日残高	212,553	1,362,783	2,132,203	927,104	132,580	4,767,223
2024年3月31日残高	235,966	1,423,439	2,262,195	979,749	418,165	5,319,514
2025年3月31日残高	238,098	1,440,867	2,124,766	864,219	751,198	5,419,148

(3) 減価償却累計額及び減損損失累計額

(単位：百万円)

	土地	建物及び 構築物	機械装置及び 運搬具	工具器具及び 備品	建設仮勘定	合計
2023年3月31日残高	19,497	999,882	1,758,663	816,743	62	3,594,847
2024年3月31日残高	19,685	1,029,032	1,855,394	855,944	418	3,760,473
2025年3月31日残高	19,259	1,002,798	1,748,520	744,712	1,603	3,516,892

## ９．リース

### (１) 借手側

当社は、不動産（土地、建物及び構築物）、機械装置及び運搬具、工具器具及び備品等を賃借しています。リース条件は個々に交渉され、各契約当事者が事業上のニーズにより柔軟に対応できるよう、幅広く異なる契約条件となっています。延長オプション及び解約オプションは、主に不動産のリースに含まれ、特に国内の一部の不動産賃貸借においては借手が繰り返し延長オプションを行使することが可能な契約となっています。当社はそれらの不動産を事業に活用する上で、必要に応じて延長オプションの行使を判断しています。なお、当社による行使が合理的に確実でない場合には、オプション期間に関連した支払いはリース負債の測定に含めていません。また、重要な購入選択権、エスカレーション条項及びリース契約によって課された制限（配当、追加借入及び追加リースに関する制限等）はありません。

リースに係る収益及び費用は、以下のとおりです。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
リースに係る費用		
使用権資産の減価償却費	76,516	72,430
短期リース費用	8,212	10,583
少額資産リース費用	5,966	6,476
変動リース料（注）	2,636	3,810
リース負債に係る金利費用	5,005	5,700
リースに係る収益		
使用権資産のサブリースによる収益	1,846	2,097

（注）リース負債の測定に含めていない変動リース料に係る費用です。

リースに係るキャッシュ・アウトフローの合計額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ97,541百万円及び100,273百万円です。

使用権資産の帳簿価額の増減（原資産のクラス別）は、以下のとおりです。

（単位：百万円）

	使用権資産					
	不動産	機械装置	車両運搬具	工具器具 及び備品	その他	合計
2023年 3 月31日残高	214,259	7,241	9,971	6,226	1,136	238,833
取得	84,242	12,628	7,927	868	3,692	109,357
処分または売却目的で保有する資産への振替	6,784	3	30	75	28	6,920
減価償却費	58,977	7,873	6,380	1,223	2,063	76,516
為替換算差額	9,997	487	356	26	198	11,064
その他	5,477	77	134	146	298	5,090
2024年 3 月31日残高	237,260	12,557	11,710	5,968	3,233	270,728
取得	78,737	9,559	8,316	2,925	1,952	101,489
処分または売却目的で保有する資産への振替	13,585	667	941	298	4	15,495
減価償却費	57,339	5,149	6,284	1,339	2,319	72,430
為替換算差額	1,598	130	89	38	44	1,899
その他	2,121	8	610	112	370	1,245
2025年 3 月31日残高	241,354	16,178	13,322	7,106	3,188	281,148

リース負債の満期分析については、注記「31．金融商品 （3）流動性リスク管理」に記載しています。

(2) 貸手側

ファイナンス・リース

当社は、リースを含むと判定されるソリューション関連の情報機器等を、ファイナンス・リースとして会計処理しています。前連結会計年度末及び当連結会計年度末のリース料債権（割引前）の満期分析は、次のとおりです。

（単位：百万円）

	前連結会計年度末 (2024年3月31日)	当連結会計年度末 (2025年3月31日)
1年以内	1,711	3,379
1年超2年以内	1,134	3,081
2年超3年以内	861	2,579
3年超4年以内	652	1,745
4年超5年以内	603	1,528
5年超	2,988	6,617
合計	7,949	18,929
未獲得金融収益	381	715
正味リース投資未回収額	7,568	18,214

また、リースを含むと判定される特定の顧客との製品供給契約に関連する機械装置及び運搬具に関して、当該供給契約に基づいて顧客から回収する金額のうち、リース要素に含まれる固定リース料を超える金額を変動リース料として収益計上しています。前連結会計年度及び当連結会計年度において収益計上した変動リース料は、それぞれ12,843百万円及び7,336百万円です。

オペレーティング・リース

将来の受取リース料（報告期間後に受け取る割引前のリース料）の満期分析は、次のとおりです。

（単位：百万円）

	前連結会計年度末 (2024年3月31日)	当連結会計年度末 (2025年3月31日)
1年以内	2,590	2,748
1年超2年以内	2,037	1,903
2年超3年以内	1,710	1,558
3年超4年以内	1,124	929
4年超5年以内	1,006	584
5年超	2,102	2,000
合計	10,569	9,722

前連結会計年度及び当連結会計年度において、当社が貸手となるオペレーティング・リース契約によるリース収益（指数又はレートに基づかない変動リース料を除く）は、それぞれ13,040百万円及び13,862百万円です。

また、前連結会計年度及び当連結会計年度において、指数又はレートに基づかない変動リース料に係る収益に重要性はありません。

(3) セール・アンド・リースバック

前連結会計年度及び当連結会計年度において、セール・アンド・リースバック取引から生じた利得又は損失に重要性はありません。

## 10. のれん及び無形資産

## (1) 帳簿価額の増減

(単位：百万円)

	のれん	無形資産					
		ソフトウェア	技術	顧客	商標	その他	合計
2023年3月31日残高	1,077,620	120,085	128,095	355,036	103,758	11,642	718,616
取得	-	68,577	24,686	-	-	9,626	102,889
企業結合による増加	15,659	-	3,375	2,730	189	-	6,294
償却費	-	43,263	37,927	26,511	4,364	4,166	116,231
減損損失	11,455	132	2,079	-	-	162	2,373
為替換算差額	120,698	3,591	7,831	44,902	13,611	2,490	72,425
処分・その他	-	207	71	-	-	31	309
2024年3月31日残高	1,202,522	148,651	123,910	376,157	113,194	19,399	781,311
取得	-	78,158	16,890	-	-	2,401	97,449
企業結合による増加	104,323	-	17,456	15,363	67	-	32,886
償却費	-	47,965	27,101	29,077	4,692	3,330	112,165
減損損失	1,437	1,446	2	532	-	26	2,006
為替換算差額	13,313	505	1,389	4,686	307	238	6,511
処分・その他	23,407	14,916	39,990	-	-	1,244	56,150
2025年3月31日残高	1,268,688	161,977	89,774	357,225	108,876	16,962	734,814

償却費は、連結損益計算書の「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」に含めています。

取得のうち、内部開発による増加額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ41,434百万円及び30,931百万円です。これらは、主にソフトウェア及び技術に関するものです。

耐用年数を確定できない無形資産は、上表の「商標」及び「その他」に含まれており、帳簿価額の合計は、前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、それぞれ46,638百万円及び44,810百万円です。このうち主なものは商標であり、事業が継続する限り基本的に存続するため、耐用年数を確定できないと判断しています。

(2) 取得原価

(単位：百万円)

	のれん	無形資産					
		ソフトウェア	技術	顧客	商標	その他	合計
2023年3月31日残高	1,482,641	509,052	637,578	466,958	155,912	49,919	1,819,419
2024年3月31日残高	1,618,998	581,066	651,756	527,579	201,264	62,495	2,024,160
2025年3月31日残高	1,640,169	601,173	493,771	538,239	237,103	60,817	1,931,103

(3) 償却累計額及び減損損失累計額

(単位：百万円)

	のれん	無形資産					
		ソフトウェア	技術	顧客	商標	その他	合計
2023年3月31日残高	405,021	388,967	509,483	111,922	52,154	38,277	1,100,803
2024年3月31日残高	416,476	432,415	527,846	151,422	88,070	43,096	1,242,849
2025年3月31日残高	371,481	439,196	403,997	181,014	128,227	43,855	1,196,289

(4) 個別に重要な無形資産

個別に重要な無形資産は、Blue Yonder Holding, Inc.を2021年度に完全子会社化したことに伴い計上した「顧客」であり、前連結会計年度及び当連結会計年度における帳簿価額はそれぞれ299,554百万円及び271,752百万円、残存償却期間はそれぞれ14年及び13年です。

## 11. 持分法で会計処理されている投資

## (1) 関連会社に対する投資

当社にとって個別に重要性のある関連会社はありません。個別に重要性のない関連会社に対する投資の帳簿価額及び当期包括利益の持分取込額は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年3月31日)	当連結会計年度末 (2025年3月31日)
投資の帳簿価額	149,199	195,750

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
当期純利益	4,897	13,789
その他の包括利益	2,788	1,342
当期包括利益	7,685	15,131

## (2) 共同支配企業に対する投資

## 重要な共同支配企業

当社にとって重要性のある共同支配企業は、当社とトヨタ自動車㈱との合併により設立したプライム ライフ テクノロジーズ㈱(以下、「P L T」)です。P L Tは、当社が50%の持分を保有し、トヨタ自動車㈱と共同支配を有するジョイント・ベンチャーであり、当社とトヨタ自動車㈱の出資比率は同一です。P L Tの主な傘下子会社は、当社の連結子会社であった、パナソニック ホームズ㈱、パナソニック 建設エンジニアリング㈱、㈱松村組、及び、トヨタ自動車㈱の傘下子会社であった、トヨタホーム㈱、ミサワホーム㈱です。主要な事業場所は日本であり、主要な事業の内容は街づくり・新築請負等の住宅関連事業です。

P L Tの要約連結財務情報と当社グループの投資の帳簿価額との調整表は、以下のとおりです。

## ( ) 連結財政状態計算書に関する要約情報

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年3月31日)	当連結会計年度末 (2025年3月31日)
流動資産	636,192	677,458
非流動資産	820,547	879,485
資産合計	1,456,739	1,556,943
流動負債	440,866	499,981
非流動負債	666,786	689,487
負債合計	1,107,652	1,189,468
資本	349,087	367,475
非支配持分	8,325	18,534
非支配持分控除後の資本	340,762	348,941
資本のうち当社グループ持分	170,332	174,419
連結調整(のれん相当額等)	13,201	10,600
投資の帳簿価額	183,533	185,019



前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、上記の流動資産に含まれる現金及び現金同等物は、それぞれ149,957百万円及び141,620百万円です。また、流動負債に含まれる金融負債（営業債務及びその他の債務並びに引当金を除く）は、それぞれ203,275百万円及び245,837百万円であり、非流動負債に含まれる金融負債（営業債務及びその他の債務並びに引当金を除く）は、それぞれ614,766百万円及び638,458百万円です。

（ ）連結損益計算書及び連結包括利益計算書に関する要約情報

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日 )	当連結会計年度 (自 2024年 4 月 1 日 至 2025年 3 月31日 )
売上高	1,019,236	1,089,984
減価償却費及び償却費	55,680	58,025
金融収益	2,817	2,947
金融費用	22,564	25,428
法人所得税費用	3,873	5,150
当期純利益	7,555	10,469
その他の包括利益	2,600	4,833
当期包括利益	10,155	15,302
当期純利益（当社グループ持分割合）	3,777	5,234
連結調整	839	88
当期純利益のうち当社グループ持分	2,938	5,146
その他の包括利益のうち当社グループ持分	1,299	2,416
当期包括利益のうち当社グループ持分	4,237	7,562
当社グループが受け取った配当金	3,063	2,527

個別に重要性のない共同支配企業

個別に重要性のない共同支配企業に対する投資の帳簿価額及び当期包括利益の持分取込額は、次のとおりです。

（単位：百万円）

	前連結会計年度末 ( 2024年 3 月31日 )	当連結会計年度末 ( 2025年 3 月31日 )
投資の帳簿価額	91,249	116,624

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日 )	当連結会計年度 (自 2024年 4 月 1 日 至 2025年 3 月31日 )
当期純利益（ は損失）	3,540	1,021
その他の包括利益（ は損失）	505	432
当期包括利益（ は損失）	3,035	589

12. その他の金融資産

(1) 内訳

その他の金融資産の内訳は、次のとおりです。なお、デリバティブ資産には、ヘッジ手段として指定したものが含まれています。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年3月31日)	当連結会計年度末 (2025年3月31日)
償却原価で測定する金融資産		
定期預金	60,654	67,014
未収入金	84,402	66,819
その他	40,252	38,373
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産		
デリバティブ資産	90,398	43,161
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産		
株式	151,290	117,143
その他	286	437
リース債権	7,568	18,214
合計	434,850	351,161
うち流動資産	227,456	165,475
うち非流動資産	207,394	185,686

(2) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品

当社では、主に取引又は事業上の関係の維持・強化を目的に保有している株式を、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品に指定しています。

主な銘柄ごとの公正価値

主な銘柄ごとの公正価値は、次のとおりです。

(単位：百万円)

銘柄	前連結会計年度末 (2024年3月31日)
P H C ホールディングス(株)	12,072
ルネサスエレクトロニクス(株)	11,127
(株)T B S ホールディングス	8,340
大和ハウス工業(株)	6,928
Nouveau Monde Graphite Inc.	4,334
冰山冷熱科技股份(有)	2,118
(株)きんでん	1,996
その他	104,375
合計	151,290

(単位：百万円)

銘柄	当連結会計年度末 (2025年3月31日)
P H C ホールディングス(株)	9,972
(株)T B S ホールディングス	5,429
大和ハウス工業(株)	5,037
Nouveau Monde Graphite Inc.	2,822
(株)きんでん	2,480
冰山冷熱科技股份(有)	2,345
住友不動産(株)	1,359
その他	87,699
合計	117,143

その他は主に非上場株式であり、前連結会計年度末及び当連結会計年度末における公正価値は、それぞれ92,394百万円及び76,077百万円です。前連結会計年度末及び当連結会計年度末における非上場株式の主な銘柄は海外におけるベンチャー投資です。

その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品の認識の中止

当社は、主に保有資産の効率化を目的とした政策保有株式の見直しに伴い、前連結会計年度及び当連結会計年度において、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品の一部を処分して認識を中止しています。

処分時の公正価値及び累積利得又は損失は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
公正価値	66,060	28,741
累積利得又は損失	40,369	20,604

なお、上記累積利得又は損失は、税効果考慮前の金額であり、前連結会計年度及び当連結会計年度において、処分に伴って利益剰余金へ振り替えた税効果考慮後のその他の包括利益の累積利得又は損失は、それぞれ28,063百万円(利得)及び14,227百万円(利得)です。

## 13. 法人所得税

## (1) 繰延税金

繰延税金資産及び繰延税金負債の主な内訳及び増減内容

繰延税金資産及び負債の主な内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	連結財政状態計算書		連結損益計算書	
	前連結会計年度末 (2024年3月31日)	当連結会計年度末 (2025年3月31日)	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
繰延税金資産				
棚卸資産	60,523	52,374	5,186	3,363
引当金及び未払人件費等	69,431	61,940	2,392	6,144
有形固定資産	85,789	92,364	6,262	7,994
退職給付に係る負債	12,840	13,428	2,258	1,068
繰越欠損金	193,750	196,285	136,729	7,990
繰越税額控除	15,898	16,840	21,738	1,162
研究開発費	45,120	45,305	2,933	764
リース負債	49,065	57,901	3,919	9,731
その他	130,702	114,769	35,114	3,177
繰延税金資産 合計	663,118	651,206	151,231	13,889
繰延税金負債				
有価証券	32,830	22,082	-	-
無形資産	162,947	142,448	12,933	12,675
使用権資産	47,385	55,245	3,067	8,969
その他	124,150	115,806	21,959	2,751
繰延税金負債 合計	367,312	335,581	12,093	6,457
繰延税金資産 純額	295,806	315,625	139,138	20,346

繰延税金資産及び負債の増減内容は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
期首残高(繰延税金資産 純額)	179,286	295,806
純損益として認識	139,138	20,346
その他の包括利益として認識	13,406	9,535
連結範囲の異動他	9,212	10,062
期末残高(繰延税金資産 純額)	295,806	315,625

繰延税金資産を認識していない将来減算一時差異、税務上の繰越欠損金及び繰越税額控除

当社は、繰延税金資産の認識にあたり、将来減算一時差異、税務上の繰越欠損金及び繰越税額控除の一部又は全部が、将来の課税所得を減額できる又は税額を控除できる可能性が高いかどうかを考慮しています。繰延税金資産の最終的な回収可能性は、一時差異、繰越欠損金及び繰越税額控除が将来減算される期間における課税所得の水準により決定されます。当社はこの検討において、繰延税金負債の実現予定時期、将来の課税所得の予測及び税務戦略を考慮しています。過去の課税所得の水準及び将来繰延税金資産が減算される期間の課税所得の予測に基づき、当社は、当連結会計年度末において認識された繰延税金資産は実現する可能性が高いと考えています。回収可能性の評価の結果、一部の将来減算一時差異、繰越欠損金及び繰越税額控除については繰延税金資産を認識していません。

繰延税金資産を認識していない将来減算一時差異、税務上の繰越欠損金及び繰越税額控除の金額並びに繰越期限は、次のとおりです。

( ) 前連結会計年度末 (2024年3月31日)

(単位: 百万円)

	金額
将来減算一時差異	379,591
繰越欠損金	
2024年度から2033年度まで繰り越すことができるもの	32,463
2034年度以降または無期限に繰り越すことができるもの	125,135
繰越欠損金 合計	157,598
繰越税額控除	38,132

( ) 当連結会計年度末 (2025年3月31日)

(単位: 百万円)

	金額
将来減算一時差異	355,985
繰越欠損金	
2025年度から2034年度まで繰り越すことができるもの	48,319
2035年度以降または無期限に繰り越すことができるもの	98,053
繰越欠損金 合計	146,372
繰越税額控除	48,153

当社は、日本国内においてグループ通算制度を適用していますが、上記には同制度の適用外である、地方税（住民税及び事業税）にかかる繰越欠損金を含めていません。繰延税金資産を認識していない地方税にかかる繰越欠損金の金額は、前連結会計年度末において、住民税分342,776百万円及び事業税分1,421,237百万円（繰越期限は2024年度から2033年度）、当連結会計年度末において、住民税分302,446百万円及び事業税分1,297,252百万円（繰越期限は2025年度から2034年度）です。

繰延税金負債を認識していない子会社等に対する投資に関する将来加算一時差異

当社が一時差異の解消時期をコントロールでき、かつ予見可能な期間内に一時差異が解消しない可能性が高い場合には、繰延税金負債を認識していません。なお、認識している繰延税金負債については、上記「繰延税金資産及び繰延税金負債の主な内訳及び増減内容」の「繰延税金負債 その他」に含めています。

繰延税金負債を認識していない子会社等に対する投資に関する将来加算一時差異の総額は、前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、それぞれ1,557,303百万円及び1,740,358百万円です。

## (2) 法人所得税費用

## 法人所得税費用の内訳

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
当期税金費用	98,934	122,239
繰延税金費用		
一時差異等の発生及び解消	36,196	12,200
繰延税金資産の修正及び取崩	102,942	8,146
繰延税金費用 計	139,138	20,346
法人所得税費用 合計	40,204	101,893

当期税金費用には、従前は税効果未認識であった税務上の欠損金、税額控除又は過去の期間の一時差異から生じた便益の額が含まれています。これに伴う当期税金費用の減少額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ40,139百万円及び2,755百万円です。

繰延税金費用には、従前は税効果未認識であった税務上の欠損金、税額控除又は過去の期間の一時差異から生じた便益の額が含まれています。これに伴う繰延税金費用の減少額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ124,139百万円及び3,821百万円です。また、税制変更の影響により、繰延税金費用が前連結会計年度は112百万円増加、当連結会計年度は5,063百万円減少しています。

なお、前連結会計年度の当期税金費用及び繰延税金費用には、前連結会計年度において連結子会社であるパナソニック液晶ディスプレイ(株)(以下、「PLD」)の清算を決議し、清算手続において連結子会社であるパナソニック出資管理(同)のPLDに対する債権を放棄したことによる、税務ベネフィット認識額を含んでいます。

また、当連結会計年度よりグローバル・ミニマム課税制度が施行されており、同制度にかかる当期税金費用を18,988百万円計上しています。

## 実効税率の調整

当社は、主に法人税、住民税及び事業税を課されており、これらを基礎として計算した法定実効税率は、前連結会計年度及び当連結会計年度ともに30.6%です。ただし、海外子会社についてはその所在地における法人税等が課されています。

また、当社及び一部の子会社は、グループ通算制度を適用しています。

法定実効税率と実際負担税率との差異は、次のとおりです。

(単位：%)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
法定実効税率	30.6	30.6
海外連結子会社の税率差	4.0	4.1
税務上損金算入されない費用	0.3	0.4
未認識の繰延税金資産の変動	8.7	3.1
子会社等への投資に伴う税効果	29.3	2.7
税額控除	2.0	1.3
税務上益金算入されない米国インフレ抑制法に基づく補助金	13.5	13.5
グローバル・ミニマム課税	-	3.9
その他	0.3	0.8
実際負担税率	9.5	21.0

14. その他の資産  
 その他の資産の内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 ( 2024年 3 月31日 )	当連結会計年度末 ( 2025年 3 月31日 )
前払金	29,058	22,659
前払費用	69,784	62,884
未収消費税等	57,364	39,882
未収法人所得税	76,609	68,744
退職給付に係る資産	99,651	84,547
投資不動産	38,019	45,439
政府補助金（注）	197,013	258,553
その他	104,781	140,517
合計	672,279	723,225
うち流動資産	235,729	264,046
うち非流動資産	436,550	459,179

（注）政府補助金は、米国インフレ抑制法や米国カンザス州の投資誘致補助金制度に基づき認められる税額控除です。  
 直接支払を受けることで資金化すると見込まれる額を、受領するまでその他の資産として計上しています。  
 前連結会計年度末は「その他の非流動資産」に、当連結会計年度末は「その他の流動資産」と「その他の非流動資産」に含めて表示しています。

15. 短期負債及び長期負債

(1) 内訳

短期負債及び長期負債の内訳は、次のとおりです。なお、短期負債及び長期負債は、償却原価で測定される金融負債に分類しています。

前連結会計年度末（2024年3月31日）

（単位：百万円）

	帳簿価額	平均利率（％） （注1）	返済期
流動負債			
1年内償還予定社債（注2）	251,369	-	-
短期借入金	5,916	7.0	-
1年内返済予定長期借入金	4,814	1.5	-
流動負債 合計	262,099	-	-
非流動負債			
社債（注2）	1,082,788	-	2025～2081年度
長期借入金	1,249	1.4	2025～2029年度
非流動負債 合計	1,084,037	-	-
合計	1,346,136	-	-

当連結会計年度末（2025年3月31日）

（単位：百万円）

	帳簿価額	平均利率（％） （注1）	返済期
流動負債			
1年内償還予定社債（注2）	99,969	-	-
短期借入金	3,056	38.6	-
1年内返済予定長期借入金	4,214	1.5	-
流動負債 合計	107,239	-	-
非流動負債			
社債（注2）	1,171,468	-	2026～2081年度
長期借入金	1,113	1.4	2026～2030年度
非流動負債 合計	1,172,581	-	-
合計	1,279,820	-	-

（注1）平均利率については、期末残高に対する加重平均利率を記載しています。

（注2）社債の契約条件は、次のとおりです。



(単位：百万円)

銘柄	前連結会計年度末 (2024年3月31日)	当連結会計年度末 (2025年3月31日)	利率 (%)	償還期
第14回 無担保普通社債	100,000	-	0.934	2024年度
第17回 無担保普通社債	130,000	130,000	0.47	2026年度
2024年満期 米ドル建無担保普通社債(注3)	151,410	-	2.679	2024年度
2029年満期 米ドル建無担保普通社債(注3)	75,705	74,760	3.113	2029年度
第18回 無担保普通社債	30,000	30,000	0.23	2025年度
第19回 無担保普通社債	70,000	70,000	0.37	2029年度
第21回 無担保普通社債	70,000	70,000	0.19	2025年度
第22回 無担保普通社債	20,000	20,000	0.29	2027年度
第23回 無担保普通社債	30,000	30,000	0.39	2030年度
第1回利払繰延条項・期限前償還条項付 無担保社債(劣後特約付)(注4)	150,000	150,000	0.74	2081年度
第2回利払繰延条項・期限前償還条項付 無担保社債(劣後特約付)(注5)	100,000	100,000	0.885	2081年度
第3回利払繰延条項・期限前償還条項付 無担保社債(劣後特約付)(注6)	150,000	150,000	1.0	2081年度
第24回 無担保普通社債	145,000	145,000	0.709	2028年度
第25回 無担保普通社債	30,000	30,000	1.051	2030年度
第26回 無担保普通社債	85,000	85,000	1.342	2033年度
2034年満期 米ドル建無担保普通社債(注3)	-	74,760	5.302	2034年度
第27回 無担保普通社債	-	40,000	0.941	2027年度
第28回 無担保普通社債	-	20,000	1.074	2029年度
第29回 無担保普通社債	-	40,000	1.24	2027年度
第30回 無担保普通社債	-	15,000	1.455	2029年度

(注3) 米ドル建無担保普通社債に係る為替リスクをヘッジするため、通貨金利スワップを行っています。当該通貨金利スワップにより米ドル建固定金利を日本円建固定金利に交換しており、交換後の実質負担利率は下記のとおりです。

2024年満期 米ドル建無担保普通社債(1,000百万米ドル) 0.2369%

2029年満期 米ドル建無担保普通社債(500百万米ドル) 0.5034%

2034年満期 米ドル建無担保普通社債(500百万米ドル) 1.8186%

なお、当該通貨金利スワップはヘッジ指定されており、ヘッジ会計の影響については、注記「31. 金融商品 (5) デリバティブ及びヘッジ会計」に記載のとおりです。

(注4) 2026年10月14日及びそれ以降の各利払日、または、税制事由もしくは資本性変更事由が生じかつ継続している場合に、当社の選択により期限前償還が可能です。

(注5) 2028年10月14日及びそれ以降の各利払日、または、税制事由もしくは資本性変更事由が生じかつ継続している場合に、当社の選択により期限前償還が可能です。

(注6) 2031年10月14日及びそれ以降の各利払日、または、税制事由もしくは資本性変更事由が生じかつ継続している場合に、当社の選択により期限前償還が可能です。

## (2) 財務活動から生じた負債の変動

財務活動から生じた負債の変動は、次のとおりです。

前連結会計年度（自 2023年 4月 1日 至 2024年 3月31日）

（単位：百万円）

		借入金	社債	リース負債	その他の 金融負債	デリバティブ (注)	合計
2023年 3月31日残高		12,094	1,197,253	247,760	37,684	30,614	1,464,177
財務キャッシュ・フローに よる変動		2,930	109,282	75,722	7,581	-	23,049
非資金 変動	新規リース等	-	-	103,339	-	-	103,339
	連結範囲の異動	1,790	-	133	-	-	1,657
	為替換算差額	1,246	26,820	12,301	3,010	-	43,377
	その他	221	802	7,402	-	28,797	35,618
2024年 3月31日残高		11,979	1,334,157	280,143	33,113	59,411	1,599,981

当連結会計年度（自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月31日）

（単位：百万円）

		借入金	社債	リース負債	その他の 金融負債	デリバティブ (注)	合計
2024年 3月31日残高		11,979	1,334,157	280,143	33,113	59,411	1,599,981
財務キャッシュ・フローに よる変動		3,426	62,345	73,704	8,458	49,760	81,257
非資金 変動	新規リース等	-	-	98,662	-	-	98,662
	連結範囲の異動	-	-	9,478	-	-	9,478
	為替換算差額	153	440	1,775	308	-	1,754
	その他	323	65	5,425	60	6,555	12,298
2025年 3月31日残高		8,383	1,271,437	288,423	41,819	16,206	1,593,856

（注）デリバティブは、外貨建社債の為替リスクをヘッジする目的で保有している通貨金利スワップです。

## (3) 負債の担保に供している資産

わが国の慣行として、短期及び長期の銀行借入金については、取引約定書により、銀行からの要求があれば現在及び将来の債務に対して担保及び保証の設定を行うことがあります。また、支払期限が到来した場合や当該借入金の返済が不履行となった場合には、銀行は銀行預金と銀行に対する当該債務を相殺する権利があります。

また、各々の取引契約書において、銀行は追加的な担保差入や一定の資産に対する抵当権の設定を要求できることが定められています。

前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、負債の担保に供している資産に重要性はありません。

## 16. 営業債務

## (1) 営業債務の内訳

営業債務の内訳は、次のとおりです。なお、営業債務は、償却原価で測定される金融負債に分類しています。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年3月31日)	当連結会計年度末 (2025年3月31日)
支払手形	277,369	258,626
買掛金	888,786	783,883
合計	1,166,155	1,042,509

## (2) サプライヤー・ファイナンス契約

当社グループは、第三者金融機関及び一部の仕入先との間でサプライヤー・ファイナンス契約を締結しており、当該契約に基づいて、営業債務の一部を第三者金融機関に対して支払いを行っています。

仕入先は、当該契約に基づいて、第三者金融機関により割引後の金額で、早期支払いを受けることができます。

また、当社グループは、サプライヤー・ファイナンス契約のための担保資産あるいは第三者による保証の提供を行っていません。

(単位：百万円)

	当連結会計年度期首 (2024年4月1日)	当連結会計年度末 (2025年3月31日)
サプライヤー・ファイナンス契約の対象 である営業債務の帳簿価額	230,656	184,098
上記のうち、仕入先がすでに第三者 金融機関から支払を受けている帳簿価額	(注)	125,547

(注) 当社グループは、「サプライヤー・ファイナンス契約」(IAS第7号及びIFRS第7号の改訂)に基づく経過措置を適用しており、適用初年度の期首現在の情報を開示していません。

サプライヤー・ファイナンス契約の対象である営業債務の支払期日は、サプライヤー・ファイナンス契約の対象ではない比較可能な営業債務の支払期日とほぼ同じであり、第三者金融機関に対して請求日の15日から180日後の支払いです。

当連結会計年度において、サプライヤー・ファイナンス契約の対象となる営業債務の帳簿価額に、重要な非資金変動はありません。

当社グループから第三者金融機関への支払いは、営業サイクルの一部であるため、営業キャッシュ・フローに含まれています。そのため、当社グループでは、仕入先がすでに第三者金融機関から支払いを受けている帳簿価額125,547百万円は非資金取引とみなしています。

当社グループが締結しているサプライヤー・ファイナンス契約は、当該契約に参加していない他の仕入先と合意した通常の支払い条件と比較して大幅な延長をもたらすものではないため、サプライヤー・ファイナンス契約による重大な流動性リスクを抱えていません。

## 17. 従業員給付

## (1) 確定給付制度

当社は、確定給付型の制度として、外部積立による年金制度（確定給付年金制度）や、退職一時金制度を設けています。これらの制度における給付額は、主として勤続年数及び給与に基づいて計算されます。外部積立による年金制度に関しては、当社及び年金運用受託機関は、制度加入者の利益を最優先にして行動することが法令により求められており、所定の方針に基づき制度資産の運用を行う責任を負っています。また、当社は、将来にわたり確定給付年金制度が定める掛金の拠出義務を負っており、掛金の額は法令が認める範囲で定期的に見直されます。

2002年4月1日より、当社及び一部の子会社は、上記の年金制度を改定してポイント制を導入するとともに、退職一時金制度からキャッシュバランス年金制度に移行しました。また、2013年度に、従来の確定給付年金制度について、2013年7月1日以降の積立分（将来分）を確定拠出年金制度へ移行し、さらに、2019年度に、一部従業員の2013年6月30日以前の積立分（過去分）についても、確定拠出年金制度へ移換しています。これに伴い、これらの会社が加入事業所であったパナソニック企業年金基金は、2020年7月1日付で、基金型確定給付企業年金から規約型確定給付企業年金に移行し、パナソニックグループ確定給付企業年金となっています。

確定給付制度債務の現在価値

確定給付制度債務の現在価値の変動は、次のとおりです。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
期首残高	1,201,864	1,086,328
当期勤務費用	7,165	6,762
利息費用	18,480	19,690
確定給付制度の再測定		
人口統計上の仮定の変更により生じた 数理計算上の差異	1,538	34
財務上の仮定の変更により生じた 数理計算上の差異	28,649	53,225
その他	3,700	566
給付額	127,234	97,384
為替換算差額	19,268	237
清算	6,728	1,014
企業結合及び処分による増減	-	1,141
期末残高	1,086,328	964,031

当期勤務費用は、連結損益計算書の「売上原価」または「販売費及び一般管理費」に含めています。

利息費用は、連結損益計算書の「金融費用」に含めています。

清算は、未払金への振替分を除き、連結損益計算書の「その他の損益」に含めています。  
前連結会計年度末及び当連結会計年度末における確定給付制度債務の加重平均デュレーションは、いずれも10年です。

確定給付制度債務の現在価値の算定に使用した重要な数値計算上の仮定は、次のとおりです。

	前連結会計年度末 (2024年3月31日)	当連結会計年度末 (2025年3月31日)
割引率	1.9%	2.6%

他の仮定に変化がないとして、割引率が変動した場合に確定給付制度債務の現在価値に与える影響は、次のとおりです。

(単位：百万円)

仮定の変動	確定給付制度債務の現在価値への影響	
	前連結会計年度末 (2024年3月31日)	当連結会計年度末 (2025年3月31日)
0.5%の上昇	47,205(減少)	41,685(減少)
0.5%の低下	51,088(増加)	39,114(増加)

感応度分析は他の仮定に変化がないことを前提としており、実際には他の仮定の変化が感応度分析に影響する可能性があります。

#### 制度資産の公正価値

各年金制度は異なる投資方針を有し、受給者に対する将来の年金給付に対応できる十分な制度資産を確保べく策定されており、継続的にその準拠性及び適切性を個別に監視しています。また、当社は、年金制度ごとに、制度資産の長期的な期待収益率を考慮した上で、資本性金融商品及び負債性金融商品の最適な組み合わせからなる「基本」ポートフォリオを策定しています。制度資産は、中長期的な期待収益を生み出すべく、「基本」ポートフォリオの指針に基づいて個別の資本性金融商品及び負債性金融商品に投資されます。当社は、この「基本」ポートフォリオを修正する必要があるかどうかを判断するため、制度資産の長期的な期待収益と実際の運用収益との乖離幅を毎年検証しています。当社は、制度資産の長期的な期待収益率を達成するために必要に応じて「基本」ポートフォリオの見直しを行います。

当社の制度資産は約30%を資本性金融商品、約30%を負債性金融商品で運用し、生命保険会社の一般勘定などのその他資産で約40%を運用しています。

当社の主要な年金制度において、資本性金融商品は主に上場株式であり、日本株式、他の先進国の株式、エマージング市場株式など幅広く分散されています。負債性金融商品は主に国債・公債、社債から構成されており、格付けがトリプルB格以上、流動性が高く、償還日が適切であるなどの発行条件に制限し、種類、地理など適切な分散投資を行っています。生命保険会社の一般勘定は、一定の予定利率と元本が保証されています。その他の投資にはファンドオブファンズ投資、株式ロング・ショート・ヘッジファンド投資、プライベートエクイティ投資等が含まれています。ファンドオブファンズ投資、株式ロング・ショート・ヘッジファンド投資は、主に頻繁に取引される上場株式・債券を投資対象とし、より安定的に収益を得られることを目指しています。プライベートエクイティ投資は、相関関係が低い資産に分散しています。

制度資産の公正価値の変動は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
期首残高	1,177,164	1,186,670
利息収益	18,357	21,465
確定給付制度の再測定		
制度資産に係る収益	93,775	32,359
事業主拠出	11,954	8,767
給付額	124,520	94,918
為替換算差額	16,668	254
清算	6,728	1,305
企業結合及び処分による増減	-	39
期末残高	1,186,670	1,088,535

なお、当社は、翌連結会計年度に5,597百万円の掛金を拠出する予定です。

制度資産の種類別の公正価値は、次のとおりです。

( ) 前連結会計年度末(2024年3月31日)

(単位：百万円)

	活発な市場における 公表市場価格があるもの	活発な市場における 公表市場価格がないもの	合計
現金及び現金同等物	44,881	-	44,881
資本性金融商品			
国内株式	87,223	-	87,223
外国株式	13,652	-	13,652
信託合同口・投資信託(注1)	-	265,926	265,926
負債性金融商品			
国債・公債	51,866	-	51,866
信託合同口(注2)	-	297,005	297,005
生命保険会社の一般勘定	-	306,771	306,771
その他(注3)	-	119,346	119,346
合計	197,622	989,048	1,186,670

( ) 当連結会計年度末 ( 2025年 3月31日 )

( 単位 : 百万円 )

	活発な市場における 公表市場価格があるもの	活発な市場における 公表市場価格がないもの	合計
現金及び現金同等物	112,436	-	112,436
資本性金融商品			
国内株式	12,722	-	12,722
外国株式	8,610	-	8,610
信託合同口・投資信託 ( 注 1 )	-	217,298	217,298
負債性金融商品			
国債・公債	50,205	-	50,205
社債	-	2,137	2,137
信託合同口 ( 注 2 )	-	280,709	280,709
生命保険会社の一般勘定	-	294,064	294,064
その他 ( 注 3 )	-	110,354	110,354
合計	183,973	904,562	1,088,535

( 注 1 ) 信託合同口・投資信託は主に上場株式に投資し、約40%を国内株式、約60%を外国株式に運用しています。

( 注 2 ) 信託合同口は主に日本国債と外国国債に投資しています。

( 注 3 ) 主にファンドオブファンズ投資、株式ロング・ショート・ヘッジファンド投資が含まれています。

## 資産上限額の影響

資産上限額の影響の変動は、次のとおりです。

( 単位 : 百万円 )

	前連結会計年度 ( 自 2023年 4月 1日 至 2024年 3月31日 )	当連結会計年度 ( 自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月31日 )
期首における影響額	-	45,613
利息収益	-	-
確定給付制度の再測定		
資産上限額の影響の変動	45,613	38,566
期末における影響額	45,613	84,179

( 注 ) 確定給付制度が積立超過である場合に、連結財政状態計算書に計上する確定給付資産 ( その他の非流動資産 ) は、確定給付制度からの返還及び確定給付制度に対する将来掛金の減額という利用可能な将来の経済的便益の現在価値を上限としています。

連結財政状態計算書において認識している資産及び負債

確定給付制度について連結財政状態計算書に計上している資産及び負債の金額は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年3月31日)	当連結会計年度末 (2025年3月31日)
確定給付制度債務の現在価値	1,086,328	964,031
制度資産の公正価値	1,186,670	1,088,535
資産上限額の影響	45,613	84,179
合計	54,729	40,325
連結財政状態計算書上の金額		
退職給付に係る負債	44,922	44,222
退職給付に係る資産	99,651	84,547
純額	54,729	40,325

(2) 確定拠出制度

確定拠出制度に関して費用として計上された金額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ36,160百万円及び36,025百万円です。

(3) 従業員給付費用

連結損益計算書上、「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」に含まれる従業員給付費用の合計は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ1,874,205百万円及び1,937,571百万円です。また、「その他の損益」に含まれる従業員給付費用の合計は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ11,546百万円(費用)及び11,029百万円(費用)です。



18. 引当金

当連結会計年度における引当金の増減内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	製品保証引当金	構造改革引当金	その他	合計
2024年3月31日残高	46,088	2,820	96,680	145,588
期中増加額	20,846	19,898	31,224	71,968
期中減少額(目的使用)	19,951	14,094	34,698	68,743
その他	9,216	-	20,406	29,622
2025年3月31日残高	37,767	8,624	72,800	119,191

引当金の流動、非流動区分ごとの内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年3月31日)	当連結会計年度末 (2025年3月31日)
流動負債	138,531	113,346
非流動負債	7,057	5,845
合計	145,588	119,191

製品保証引当金は、製品及びサービスの品質・性能につき、一定期間の品質保証をしており、そ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います。

構造改革引当金は、国内外における経営効率改善やコスト効率化を目的として実施する構造改革活動に係る費用を見積り、引当計上したものです。支払時期は、将来の事業計画等の影響を受けますが、通常、発生から1年以内に完了する短期的性質のものです。

その他の引当金には、品質対応・市場対策に係る引当金等が含まれています。

品質対応・市場対策に係る引当金は、市場措置にかかる費用を個々の案件ごとに合理的に見積り可能な金額を引当計上したものです。

19. その他の金融負債

その他の金融負債の内訳は、次のとおりです。

なお、前連結会計年度末まで、償却原価で測定する金融負債の「その他」に含めて表示していた「売却として会計処理していないセール・アンド・リースバックに係る金融負債」については、当連結会計年度末より金額的重要性が増したため、独立掲記し、前連結会計年度末の記載を組み替えて表示しています。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年3月31日)	当連結会計年度末 (2025年3月31日)
償却原価で測定する金融負債		
預り金	86,273	67,624
設備関係支払手形	14,683	6,691
長期未払金	488	-
売却として会計処理していないセール・ アンド・リースバックに係る金融負債	7,539	15,841
その他(注)	24,115	62,271
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債		
デリバティブ負債	22,284	25,511
その他	6,974	4,132
合計	162,356	182,070
うち流動負債	148,158	125,459
うち非流動負債	14,198	56,611

(注) 当連結会計年度末の「償却原価で測定する金融負債」の「その他」には、One Network Enterprises, Inc.の支配獲得のために付与した一定の条件でBlue Yonder株式を取得できる権利(ユニット)のうち、負債として認識している部分が含まれています(「37. 企業結合」参照)。

20. その他の負債

その他の負債の内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年3月31日)	当連結会計年度末 (2025年3月31日)
未払人件費等	248,553	229,642
返金負債	180,435	268,414
未払消費税等	25,093	28,000
その他	63,752	60,278
合計	517,833	586,334
うち流動負債	506,821	480,952
うち非流動負債	11,012	105,382

## 21. 資本

## (1) 資本管理

当社は、経営活動における資金運用と原資調達の方法・条件等を管理して、投下資金の効率向上による資金コスト軽減と財務構造の安定良化を図ることを基本方針としています。

また、事業収益力強化並びに継続的な在庫削減、設備投資の絞込み、保有資産の見直し等によりフリーキャッシュ・フローを創出・向上させ、中長期的に事業を発展させていくことが重要と考えています。

当社が資本管理として用いる主な指標は、次のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
ネット資金(注1)	445,697百万円	653,214百万円
親会社所有者帰属持分比率	48.3%	50.2%
親会社所有者帰属持分当期純利益率	10.9%	7.9%
フリーキャッシュ・フロー(注2)	288,055百万円	63,843百万円
設備投資額(注3)	568,004百万円	768,852百万円
減価償却費(注4)	207,237百万円	221,134百万円

(注1) 「現金及び現金同等物」及び「その他の金融資産」に含まれる定期預金等の合計から、有利子負債のうち「短期負債及び一年以内返済長期負債」、「長期負債」及び「リース負債」(流動負債及び非流動負債)の合計を差し引いて算出しています。

(注2) 営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計です。

(注3) 「有形固定資産」の発生ベースの増加額です。

(注4) 「有形固定資産」の減価償却費です。

なお、当社が適用を受ける重要な資本規制はありません。

## (2) 資本金

当社の発行可能株式総数及び発行済株式数は、次のとおりです。

なお、当社が発行する株式はすべて無額面の普通株式であり、発行済株式は全額払込済みです。

(単位：株)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
発行可能株式総数	4,950,000,000	4,950,000,000
発行済株式数		
期首残高	2,454,056,597	2,454,261,297
期中増減(注)	204,700	185,200
期末残高	2,454,261,297	2,454,446,497

(注) 前連結会計年度及び当連結会計年度における期中増加は譲渡制限付株式報酬制度に基づく新株式発行によるものです。

上記の発行済株式数に含まれる自己株式数は、前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、それぞれ119,915,128株及び119,857,118株です。また、関連会社が保有する当社の株式数は前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、いずれも14,828,453株です。

## (3) 資本剰余金及び利益剰余金

わが国の会社法では、資本準備金と利益準備金の合計額が資本金額の25%に達するまで、剰余金が配当により減少する金額の10%を資本準備金または利益準備金として積み立てることが要求されています。資本準備金及び利益準備金は、配当原資とすることはできませんが、株主総会の決議を経て資本剰余金、その他の剰余金または資本金に振り替えることが可能です。

また、取得した自己株式については、分配可能額の計算に含めることが制限されています。取得した自己株式に関して、前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、それぞれ209,359百万円及び209,248百万円を分配可能額の計算に含めることが制限されています。

(4) その他の資本の構成要素

その他の資本の構成要素の内訳及び増減内容は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	純損益に振り替えられる ことのない項目		純損益に振り替えられる 可能性のある項目		合計
	確定給付制度の 再測定	その他の包括 利益を通じて 公正価値で 測定する金融資産	在外営業活動体の 換算差額	キャッシュ・ フロー・ヘッジの 公正価値の純変動	
2023年3月31日残高	-	37,428	431,992	5,656	463,764
当期発生額					
税効果調整前	74,649	20,268	505,798	11,071	611,786
税効果額	20,888	3,406	-	3,387	27,681
税効果調整後	53,761	16,862	505,798	7,684	584,105
純損益への振替額					
税効果調整前	-	-	668	6,232	6,900
税効果額	-	-	-	1,902	1,902
税効果調整後	-	-	668	4,330	4,998
その他の包括利益 - 税効果調整後（は損失）	53,761	16,862	505,130	3,354	579,107
非支配持分への帰属	774	1,509	8,551	28	10,806
ヘッジ対象の非金融資産への振替	-	-	-	3,503	3,503
利益剰余金への振替	52,987	28,063	-	-	81,050
2024年3月31日残高	-	24,718	928,571	5,777	947,512
当期発生額					
税効果調整前	17,168	18,136	77,552	7,992	104,864
税効果額	4,681	2,498	388	2,372	4,419
税効果調整後	12,487	15,638	77,940	5,620	100,445
純損益への振替額					
税効果調整前	-	-	31,211	3,787	27,424
税効果額	-	-	-	1,157	1,157
税効果調整後	-	-	31,211	2,630	28,581
その他の包括利益 - 税効果調整後（は損失）	12,487	15,638	109,151	8,250	129,026
非支配持分への帰属	305	1,873	766	56	2,278
ヘッジ対象の非金融資産への振替	-	-	-	1,483	1,483
利益剰余金への振替	12,792	14,227	-	-	1,435
2025年3月31日残高	-	3,274	820,186	934	817,846

(5) 配当

前連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

( ) 配当金の支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	配当の原資	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
2023年5月10日 取締役会	普通株式	35,012	利益剰余金	15.0	2023年3月31日	2023年6月2日
2023年10月30日 取締役会	普通株式	40,850	利益剰余金	17.5	2023年9月30日	2023年11月30日

( ) 基準日が当期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	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	配当の原資	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
2024年5月9日 取締役会	普通株式	40,851	利益剰余金	17.5	2024年3月31日	2024年6月3日

当連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

( ) 配当金の支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	配当の原資	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
2024年5月9日 取締役会	普通株式	40,851	利益剰余金	17.5	2024年3月31日	2024年6月3日
2024年10月31日 取締役会	普通株式	46,692	利益剰余金	20.0	2024年9月30日	2024年12月2日

( ) 基準日が当期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	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	配当の原資	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
2025年5月9日 取締役会	普通株式	65,369	利益剰余金	28.0	2025年3月31日	2025年6月2日

## 22. 株式報酬制度

## (1) 当社の株式報酬制度

## 譲渡制限付株式報酬制度

当社は、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、当社株主との一層の価値共有を進めることを目的として、当社取締役（社外取締役を除く）及び当社執行役員等に対し、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。

この制度のもと、付与対象者は、当社との間で譲渡制限付株式割当契約を締結した上で、当社から支給された金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込み、当社の普通株式について発行又は処分を受けることとなります。譲渡制限期間は、当該割当契約に基づき、原則として割当を受けた日より当社の取締役、取締役を兼務しない執行役員、フェロー、もしくは当社子会社の取締役及び執行役員または当社の取締役会が予め定める地位のいずれの地位からも退任または退職した直後の時点までの期間としています（2022年7月以前発行分は、原則として、割当を受けた日より3年間から30年間までの間で当社の取締役会が予め定める期間）。また、譲渡制限期間満了時点又は譲渡制限解除時点において、譲渡制限が解除されない本割当株式については、当社が無償で取得することとなります。

前連結会計年度及び当連結会計年度に割当された譲渡制限付株式は、次のとおりです。

なお、割当日における1株当たり公正価値は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ2023年6月23日、2024年6月21日及び2024年7月30日（取締役会決議日の前営業日）の東京証券取引所における当社普通株式の終値に基づき測定しています。

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	
割当日	2023年7月13日	2024年7月11日	2024年8月21日
譲渡制限付株式の付与数	当社普通株式 204,700株	当社普通株式 179,700株	当社普通株式 5,500株
割当日における 1株当たり公正価値	1,674.5円	1,309円	1,206円

## 株式報酬型ストックオプション制度

当社は、当社株主と株価変動のメリットとリスクを共有し、長期的な業績向上及び企業価値向上に向けた動機付けを高めることを目的として、当社取締役（社外取締役を除く）及び当社執行役員等に対し、2014年度に株式報酬型ストックオプション（新株予約権）制度を導入し、2018年度まで運用してきました。

この制度のもとで付与された新株予約権は付与日に完全に権利確定しています。新株予約権は、行使できる期間内において、当社の取締役、役員及びこれらに準ずる地位を喪失した日（以下、「地位喪失日」という）の翌日以降、行使できます。なお、2016年度8月以降に発行した新株予約権については、地位喪失日の翌日、または、新株予約権の割当日の翌日から3年間を経過した日の翌日のいずれか早い日から行使できます。また、新株予約権の行使価格は1株当たり1円です。

新株予約権を行使した場合、原則として、新株予約権1個当たり当社普通株式100株が付与されます。ただし、当社が当社普通株式の株式分割（当社普通株式の株式無償割当てを含む）または株式併合を行う場合には、一定の算式により付与株式数を調整します。

行使期間は割当契約に定められた期間であり、その期間内に行使されない場合は、当該新株予約権は失効します。

なお、株式報酬型ストックオプション制度のもとで、2014年度から2018年度の期間中、新株予約権の付与を受け資格を有しており、かつ、海外在勤であった者に対しては、当該者が帰任した際に、海外在勤期間中に留保していた新株予約権が付与されます。2020年度7月発行新株予約権は、この取り扱いにより発行されたものです。

前連結会計年度及び当連結会計年度において存在する当社のストックオプションは、次のとおりです。

名称	付与日	付与数	付与日における 新株予約権 1 個 当たり公正価値	行使期間
パナソニック株式会社 2014年度 8 月発行 新株予約権	2014年 8 月22日	2,088個	105,400円	自 2014年 8 月23日 至 2044年 8 月22日
パナソニック株式会社 2015年度 8 月発行 新株予約権	2015年 8 月20日	1,729個	112,400円	自 2015年 8 月21日 至 2045年 8 月20日
パナソニック株式会社 2016年度 8 月発行 新株予約権	2016年 8 月23日	5,800個	71,300円	自 2016年 8 月24日 至 2046年 8 月23日
パナソニック株式会社 2017年度 8 月発行 新株予約権	2017年 8 月23日	3,561個	112,800円	自 2017年 8 月24日 至 2047年 8 月23日
パナソニック株式会社 2018年度 7 月発行 新株予約権	2018年 7 月18日	3,473個	106,400円	自 2018年 7 月19日 至 2048年 7 月18日
パナソニック株式会社 2020年度 7 月発行 新株予約権	2020年 7 月13日	58個	63,300円	自 2020年 7 月14日 至 2050年 7 月13日

前連結会計年度及び当連結会計年度におけるストックオプション数の変動及び加重平均行使価格は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日)		当連結会計年度 (自 2024年 4 月 1 日 至 2025年 3 月31日)	
	オプション数 (個)	加重平均行使価格 (円/株)	オプション数 (個)	加重平均行使価格 (円/株)
期首未行使残高	6,990	1	6,368	1
期中付与	-	-	-	-
期中失効	-	-	-	-
期中行使	622	1	867	1
期中満期消滅	-	-	-	-
期末未行使残高	6,368	1	5,501	1
期末行使可能残高	5,552	1	4,685	1

期中行使されたストックオプションの行使日における加重平均株価は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ1,457円及び1,136円です。また、未行使のストックオプションの行使価格は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、いずれも 1 株当たり 1 円であり、加重平均残存契約年数は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、期末未行使残高についてはそれぞれ7.6年及び6.9年、期末行使可能残高についてはそれぞれ5.7年及び4.7年です。

## (2) 連結子会社の株式報酬制度

## 譲渡制限付株式ユニット（RSU）制度

当社の一部の連結子会社は、同社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えることを目的として、同社の一部の従業員に対し、譲渡制限付株式ユニット（RSU）制度を導入しています。

この制度のもと、付与対象者は、同社との間で譲渡制限付株式ユニット契約を締結した上で、付与日においてユニットを付与され、契約で定められた業績条件を満たすことにより権利が確定し、同社の議決権制限株式の付与又は一定の事由が生じた場合には金銭その他の財産の交付を受けます。業績条件は、付与日から譲渡制限付株式ユニット契約で定められた期間にわたって継続して勤務し、同社の株式がいずれかの金融商品取引所に上場され一定期間が経過した場合の他、一定の事由が生じた場合に達成されます。なお、譲渡制限付株式ユニット契約には、権利確定前に付与対象者が同社を退職した場合や特定の事由による場合にはユニットの権利を失効することや、一定の事由が生じた場合にはその時点のユニットの公正価値により同社が当該RSUの全部又は一部を取得することなどが含まれています。

費用は、業績条件の達成可能性が高いと判断した時点において、付与日からその時点までの期間について認識し、その後は権利が確定するまでの期間にわたり認識します。

前連結会計年度及び当連結会計年度に付与されたRSUの付与数及び加重平均公正価値は、次のとおりです。

なお、付与日における1ユニット当たり公正価値は、付与日時点において算定された企業価値評価額を基礎として、非流動性ディスカウントを考慮して測定しています。予想配当は公正価値の測定に織り込んでいません。

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
RSUの付与数（ユニット）	474,929	143,133
1ユニット当たり加重平均公正価値 （米ドル）	566.91	586.82

前連結会計年度及び当連結会計年度におけるRSUのユニット数の変動は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
	権利数 (ユニット)	権利数 (ユニット)
期首未行使残高	-	474,929
期中付与	474,929	143,133
期中失効	-	50,536
期中行使	-	-
期末未行使残高	474,929	567,526
期末行使可能残高	-	-

## プロフィット・インタレスト・ユニット（PIU）制度

当社の一部の連結子会社は、同社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えることを目的として、同社の一部の上級幹部に対し、プロフィット・インタレスト・ユニット（PIU）制度を導入しています。

この制度のもと、付与対象者は、同社との間でユニット引受契約を締結した上で、付与日においてユニットを付与され、契約で定められた業績条件を満たすことにより権利が確定し、権利確定時点における公正価値を基礎として決定された交換比率により同社の議決権制限株式との交換、又は一定の事由が生じた場合には金銭その他の資産の交付を受けます。業績条件は、付与日からユニット引受契約で定められた期間にわたって継続して役務提供し、同社の株式がいずれかの金融商品取引所に上場され一定期間が経過した場合の他、一定の事由が生じた場合に達成されます。なお、ユニット引受契約には、権利確定前に付与対象者から同社への役務提供がされなくなった場合や特定の事由による場合にはユニットの権利を失効することや、一定の事由が生じた場合にはその時点のユニットの公正価値により同社が当該PIUの全部又は一部を取得することなどが含まれています。

費用は、業績条件の達成可能性が高いと判断した時点において、付与日からその時点までの期間について認識し、その後は権利が確定するまでの期間にわたり認識します。



前連結会計年度に付与されたPIUの付与数及び加重平均公正価値は、次のとおりです。

なお、付与日における1ユニット当たり公正価値は、オプション価格法を用いて付与日時点において算定された評価額に、非流動性ディスカウントを考慮して測定しています。予想配当は公正価値の測定に織り込んでいません。

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
PIUの付与数(ユニット)	396,893	-
1ユニット当たり加重平均公正価値 (米ドル)	340.75	-

前連結会計年度及び当連結会計年度におけるPIUのユニット数の変動は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
	権利数 (ユニット)	権利数 (ユニット)
期首未行使残高	-	396,893
期中付与	396,893	-
期中失効	-	22,932
期中行使	-	-
期末未行使残高	396,893	373,961
期末行使可能残高	-	-

### (3) 株式報酬費用

株式報酬に関して計上された費用は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ318百万円及び261百万円です。

なお、株式報酬に関して計上された費用は、連結損益計算書の「販売費及び一般管理費」に含めています。

## 23. 収益

## (1) 顧客との契約から認識した収益

前連結会計年度及び当連結会計年度の連結損益計算書に計上している「売上高」8,496,420百万円及び8,458,185百万円は、主に「顧客との契約から認識した収益」です。

## (2) 収益の分解

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

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

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

コネクトの製品は、「ハードウェアソリューション」「SCMソリューション」に区分しています。「ハードウェアソリューション」には、航空機内エンターテインメントシステム・通信サービス、電子部品実装システム、溶接機、プロジェクター、パソコン・タブレット等が含まれています。「SCMソリューション」には、現場ソリューションカンパニーのソリューション事業、SCMソフトウェア等が含まれています。

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

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

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

これらの分解した収益は、次のとおりです。

なお、注記「4. セグメント情報」に記載のとおり、2024年4月1日付で、一部の事業をセグメント間で移管しています。

また、2024年12月2日付でPASの株式譲渡が完了したことに伴い、一部の事業をセグメント間で移管しています。従来の「オートモーティブ」の製品のうち、引き続き当社の連結対象となる事業に係る製品は、「その他」に区分し、「オートモーティブ」は、PASの株式譲渡に伴い、非連結化した事業の非連結化するまでの期間の売上高で算出しています。

前連結会計年度及び当連結会計年度の収益の分解については、移管後の形態に合わせて組み替えて表示しています。

前連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

（単位：百万円）

報告セグメント	製品別	売上高	地域別	売上高
くらし事業	くらしアプライアンス	917,686	日本	1,554,776
	空質空調	693,509	米州	391,044
	コールドチェーンソリューション	354,844	欧州	211,014
	エレクトリックワークス	673,226	アジア・中国他	936,309
	その他	453,878		
	小計（注1）	3,093,143	小計（注1）	3,093,143
オートモティブ	車載コックピットシステム	554,382	日本	452,587
	車載エレクトロニクス	370,091	米州	335,926
	その他	159,795	欧州	143,276
			アジア・中国他	152,479
	小計（注1）	1,084,268	小計（注1）	1,084,268
コネクト	ハードウェアソリューション	769,708	日本	325,045
	S C Mソリューション	382,386	米州	490,461
			欧州	163,844
			アジア・中国他	172,744
	小計（注1）	1,152,094	小計（注1）	1,152,094
インダストリー	電子デバイス	526,466	日本	249,242
	F Aソリューション	74,615	米州	65,503
	電子材料	150,649	欧州	174,646
	その他	155,266	アジア・中国他	417,605
	小計（注1）	906,996	小計（注1）	906,996
エナジー	車載	599,221	日本	85,203
	産業・民生	335,206	米州	714,974
			欧州	30,518
			アジア・中国他	103,732
	小計（注1）	934,427	小計（注1）	934,427
その他（注2）		1,325,492		
合計		8,496,420		

（注1）収益の分解の「小計」と、注記「4. (2)セグメント情報」の「外部顧客に対する売上高」との差額は、各セグメントの製品を他のセグメントで販売した売上高に関する調整等です。

（注2）その他には、エンターテインメント＆コミュニケーションの製品売上高346,917百万円及びハウジングの製品売上高396,021百万円が含まれています。

当連結会計年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

（単位：百万円）

報告セグメント	製品別	売上高	地域別	売上高
くらし事業	くらしアプライアンス	932,542	日本	1,642,872
	空質空調	773,869	米州	391,317
	コールドチェーンソリューション	362,773	欧州	202,578
	エレクトリックワークス	684,904	アジア・中国他	1,002,518
	その他	485,197		
	小計（注１）	3,239,285	小計（注１）	3,239,285
オートモーティブ	車載コックピットシステム	353,491	日本	283,868
	車載エレクトロニクス	230,401	米州	218,220
	その他	102,120	欧州	93,102
			アジア・中国他	90,822
	小計（注１）	686,012	小計（注１）	686,012
コネクト	ハードウェアソリューション	838,953	日本	361,297
	S C Mソリューション	434,851	米州	388,559
			欧州	214,496
			アジア・中国他	309,452
	小計（注１）	1,273,804	小計（注１）	1,273,804
インダストリー	電子デバイス	548,294	日本	235,607
	F Aソリューション	84,622	米州	67,517
	電子材料	171,865	欧州	161,773
	その他	137,400	アジア・中国他	477,284
	小計（注１）	942,181	小計（注１）	942,181
エネルギー	車載	471,896	日本	83,077
	産業・民生	409,083	米州	650,837
			欧州	38,089
			アジア・中国他	108,976
	小計（注１）	880,979	小計（注１）	880,979
その他（注２）		1,435,924		
合計		8,458,185		

（注１）収益の分解の「小計」と、注記「４．(2)セグメント情報」の「外部顧客に対する売上高」との差額は、各セグメントの製品を他のセグメントで販売した売上高に関する調整等です。

（注２）その他には、エンターテインメント＆コミュニケーションの製品売上高344,882百万円及びハウジングの製品売上高404,555百万円が含まれています。

### (3) 履行義務に関する情報

履行義務に関する情報（財又はサービスの内容、履行義務を充足する時期及びその決定、変動対価）は、次のとおりです。なお、当社は履行義務の充足時点から、通常1年以内に支払いを受けており、約束した対価の金額に重要な金融要素は含まれていないため、その影響について対価の調整を行っている顧客との契約はありません。

また、当社は、製品、機器、据付及びメンテナンス等の組み合わせによる多様な取引契約を顧客と締結しています。このような契約については、一定の要件を満たす場合、別個の履行義務として識別し、それぞれに配分した取引価格を、その履行義務の充足に応じて収益として認識しています。

#### 製品の売上

当社は、主に家庭用製品（くらし事業における「くらしアプライアンス」、「空質空調」、エネルギーにおける「産業・民生」等）、産業用製品及び製造機器（くらし事業における「空質空調」、「コールドチェーンソリューション」、「エレクトリックワークス」、オートモティブにおける「車載コックピットシステム」、「車載エレクトロニクス」、コネクトにおける「ハードウェアソリューション」、インダストリーにおける「電子デバイス」、「F Aソリューション」、「電子材料」、エネルギーにおける「車載」、「産業・民生」等）、及び消耗品等の製品販売を行っています。

これらの取引については、原則として、製品の引渡時点において顧客がその支配を獲得した一時点で、履行義務を充足することから、当該製品の引渡時点において収益を認識しています。また、特定の顧客との長期契約に基づく製品の供給については、一定の期間にわたり履行義務を充足することから、その進捗度に応じて収益を認識しています。

売上高は、顧客への約束した財又はサービスの移転と交換に企業が権利を得ると見込んでいる対価の金額（以下、「取引価格」）で測定しています。

当社は、主に消費者向け販売店に対して支払う価格下落の補償や販売リベートを、売上高から控除しています。このように契約において約束された対価が変動性のある金額（以下、「変動対価」）を含んでいる場合には、変動対価に関する不確実性がその後解消される際に、認識した収益の累計額の重大な戻入れが生じない可能性が非常に高い範囲でのみ、取引価格に含めています。また、当社は、顧客から対価を受け取り、その対価の一部又は全部を顧客に返金すると見込んでいる場合には、当該金額を返金負債として認識しています。

#### 請負工事契約

当社は、住宅、電気・建築設備、環境関連設備（くらし事業における「エレクトリックワークス」）、防災・セキュリティ関連設備に関する設計・施工（コネクトにおける「SCMソリューション」）、システムインテグレーション（コネクトにおける「SCMソリューション」）等を行っています。

これらの取引については、原則として、一定の期間にわたり履行義務を充足することから、その進捗度に応じて収益を認識しています。工事の進捗度を合理的に測定できる場合にのみ、期末日における見積総原価に対する累積実際発生原価の割合に基づくインプット法を使用して、売上高を計上しています。当初の売上高の見積り、完成までの進捗状況に変更が生じる可能性がある場合、見積りの見直しを行っています。

工事の進捗度を合理的に測定できない場合には、発生した原価のうち回収可能性が高いと判断される部分と同額を売上高として計上しています。原価は、それらが生じた会計期間に売上原価として純損益に認識しています。

請負工事契約において、工事完成前に受領した金額のうち、履行義務を果たしていない部分について、契約負債として認識しています。

#### 役務の提供

当社は、製品の売上及び請負工事契約に付随して発生する修理依頼やメンテナンス、電気・建築設備、環境関連設備や防災・セキュリティ関連設備に関する調査・分析・監理・メンテナンス等の役務提供を行っています。

これらの取引による売上高は一定の期間にわたり履行義務を充足することから、原則として、請負工事契約と同様に、その進捗度に応じて収益を認識しています。また、一部の契約については、契約期間にわたり定額で収益を認識しています。

なお、当社は、一部の販売取引に付随して発生する製品保証サービスについて、一定の期間にわたって履行義務を充足することから、延長保証期間にわたり収益を認識しています。

また、コネクトにおける「SCMソリューション」のソフトウェアやアプリケーションの提供サービスは、一定の期間にわたって履行義務を充足することから、顧客による利用期間にわたって収益を認識しています。更に、「ハードウェアソリューション」のリペアサービスなどは、顧客に定額又は従量制で課金を行っており、一定の期間にわたって履行義務を充足することから、顧客による利用期間にわたって収益を認識しています。

## (4) 残存履行義務に配分した取引価格

期末日時点で充足されていない履行義務に配分した取引価格の総額は、当連結会計年度末において365,488百万円（前連結会計年度末：352,143百万円）です。当該金額は、主にソフトウェア等の提供サービス、工事契約に係るものであり、顧客による利用期間や、工事の進捗に応じてそれぞれ収益認識しています。ソフトウェア等の提供サービスや主な工事契約については概ね4年以内（前連結会計年度末：4年以内）に、その他の工事契約等については概ね11年以内（前連結会計年度末：10年以内）に収益認識する見込みです。

なお、実務上の便法の使用を選択し、当初の予想期間が1年以内の契約について、期末日時点で充足されていない履行義務に配分した取引価格は、上記金額に含まれていません。また、上記取引金額には、重要な変動対価の金額の見積りは含まれていません。

## (5) 契約残高

顧客との契約から生じた営業債権、契約資産及び契約負債の残高は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年3月31日)	当連結会計年度末 (2025年3月31日)
顧客との契約から生じた資産	1,361,050	1,316,172
営業債権	1,197,963	1,179,172
契約資産	163,087	137,000
顧客との契約から生じた負債	354,101	298,085
契約負債	354,101	298,085

契約資産は主に、顧客との契約について期末日時点で一部又は全部の履行義務を果たしているが、まだ請求していない財又はサービスに係る対価に対する当社の権利に関連するものです。契約資産は、対価に対する権利が無条件になった時点で債権に振り替えられます。

契約負債は主に、顧客から商品代金として受け入れた前受金や、継続してサービスの提供を行う場合における未履行のサービスに対して支払いを受けた対価です。また、前連結会計年度末の契約負債には、米国インフレ抑制法に基づき認められる補助金のうち顧客と有効活用していくと見込まれる106,141百万円が含まれています。

当連結会計年度に契約負債が減少した主な要因は、当該補助金に関連する契約負債について、顧客を通してユーザーへの還元が見込まれるため、当連結会計年度末においては、返金負債として「その他の流動負債」及び「その他の非流動負債」に、752百万円、101,021百万円をそれぞれ含めて表示していることによるものです。

なお、前連結会計年度末の契約負債残高のうち、当該補助金に関連するものを除き、ほとんど全てを、当連結会計年度に収益として認識しています。

また、前連結会計年度及び当連結会計年度において、過去の期間に充足（又は部分的に充足）した履行義務から認識した収益の額に重要性はありません。

## (6) 契約コストから認識した資産

前連結会計年度及び当連結会計年度における顧客との契約獲得の増分コスト又は契約履行のためのコストから認識した資産の残高に、重要性はありません。なお、認識するはずの資産の償却期間が1年内である場合、実務上の便法の使用を選択し、顧客との契約獲得の増分コストを発生時に費用処理しています。

## 24. 政府補助金

政府補助金のうち主なものは、米国インフレ抑制法に基づくものです。当該補助金は、EV向け電池の製造・販売に伴い認められる税額控除ですが、税額控除としての利用に加えて、政府からの直接支払や第三者への譲渡により資金化することができます。政府から直接支払を受けることにより資金化すると見込まれる金額を「売上原価」の減額として処理し、受領するまで、「その他の流動資産」または「その他の非流動資産」に計上しています。

「売上原価」から減額した金額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ188,172百万円及び206,244百万円です。また、「その他の非流動資産」に計上した金額は、前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、それぞれ197,013百万円及び205,531百万円です。なお、当連結会計年度において、過年度に発生した補助金にかかる権利を第三者へ譲渡し、182,631百万円を受領しました。

また、連結キャッシュ・フロー計算書においては、受領すると見込まれる当該補助金の増減額を営業活動によるキャッシュ・フローの「その他（純額）」に含めて表示しています。前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ 188,172百万円及び 11,017百万円（ は増加）が含まれています。

加えて、米国カンザス州の投資誘致補助金制度であるAttracting Powerful Economic Expansion Actに基づく補助金があります。当該補助金は、適格事業施設への投資に対して認められる税額控除で、税額控除としての利用に加えて、政府からの直接の支払いにより資金化することができます。投資が認可された時に対象資産から補助金の額を控除し、政府から直接支払をうけると見込まれる金額を、受領するまで「その他の流動資産」または「その他の非流動資産」に計上しています。

なお、一定期間内に量産を開始しない場合や、操業を一定期間継続しない場合には、政府へ返還する必要があります。

## 25. 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費の内訳は、次のとおりです。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
従業員給付費用	963,582	1,000,571
広告宣伝費	101,226	92,083
運送保管料	185,272	197,597
減価償却費及び償却費	159,102	171,717
その他	695,174	699,425
合計	2,104,356	2,161,393

## 26. 研究開発費

研究開発費は、次のとおりです。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
研究開発費	491,224	477,753

## 27. その他の損益

前連結会計年度における「その他の損益」には、固定資産売却益が15,668百万円、品質対応費用・市場対策費用14,323百万円、事業構造改革に伴う早期退職一時金11,546百万円が含まれています。その他、固定資産除売却損や、早期退職一時金以外の事業構造改革費用もありますが、個々の金額に重要なものではありません。また、減損損失については、注記「28. 非金融資産の減損」に記載しています。

なお、固定資産売却益は、連結キャッシュ・フロー計算書上、営業活動によるキャッシュ・フローにおける「その他（純額）」に含めて表示しています。

当連結会計年度における「その他の損益」には、PAS株式の譲渡に関連する費用32,595百万円（うち、譲渡損は、22,978百万円）、事業構造改革に伴う早期退職一時金8,710百万円が含まれています。その他、固定資産除売却損や、早期退職一時金以外の事業構造改革費用もありますが、個々の金額に重要なものではありません。また、減損損失については、注記「28. 非金融資産の減損」に記載しています。

なお、PAS株式の譲渡損は、連結キャッシュ・フロー計算書上、営業活動によるキャッシュ・フローにおける「その他（純額）」に含めて表示しています。

## 28. 非金融資産の減損

## (1) 減損損失

有形固定資産、使用権資産、のれん及び無形資産に関するセグメント別の減損損失計上額及び減損損失の戻入額は、以下のとおりであり、連結損益計算書の「売上原価」、「販売費及び一般管理費」及び「その他の損益」に含まれています。「売上原価」に含まれる減損損失計上額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ2,668百万円及び22,292百万円です。また、「その他の損益」に含まれる減損損失計上額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ16,098百万円及び5,064百万円です。また、前連結会計年度において、「その他の損益」に10,352百万円の減損損失の戻入を計上するとともに、連結キャッシュ・フロー計算書においては、「当期純利益」に含まれる当該戻入を、営業活動によるキャッシュ・フローの「その他（純額）」にて調整しています。なお、セグメント別金額は、減損テストにおいて配分される資金生成単位が属するセグメント別の金額であり、内部管理上、各セグメントに配分される金額とは一致せず、のれんの減損損失の一部については、注記「4. セグメント情報」の「消去・調整」欄に含まれています。

前連結会計年度のセグメント別金額については、当連結会計年度のセグメント形態に合わせて組み替えて表示しています。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
くらし事業	2,204	1,075
オートモーティブ	12,515	-
コネクト	3,301	1,075
インダストリー	133	1,670
エナジー	-	-
その他（は戻入）	9,739	23,536
連結計	8,414	27,356

前連結会計年度において、当社は、「オートモーティブ」セグメントに帰属する車載機器事業ののれんに関して減損損失を計上しました。これは、当該事業の収益性悪化に伴い、帳簿価額が回収できないと見込まれたことによるものです。処分費用控除後の公正価値は、ディスカウント・キャッシュ・フロー法及び類似上場会社法等により測定しており、当該公正価値測定のヒエラルキーのレベルはレベル3です。ディスカウント・キャッシュ・フロー法による測定に使用した割引率は、前連結会計年度において、11.3%（税引前）です（前回の測定に使用した割引率は10.9%）。

また、「その他」の有形固定資産に関して、遊休土地の売却に伴う回収可能価額の見直しの結果、減損損失の戻入を計上しました。

当連結会計年度において、当社は、「その他」の有形固定資産等に関して、関連する事業の収益性悪化に伴い、減損損失を計上しました。



## (2) のれん及び耐用年数を確定できない無形資産

## 減損テスト

のれん及び耐用年数を確定できない無形資産の減損テストにおける各資金生成単位の回収可能価額は、処分費用控除後の公正価値と使用価値のいずれか高い金額で算定されます。

各資金生成単位に配分されたのれん及び耐用年数を確定できない無形資産のうち、個別に重要なものは、「コネクト」セグメントに帰属するブルーヨンダーに係るのれんです。前連結会計年度末及び当連結会計年度末における当該資金生成単位に配分されたのれんの帳簿価額は、それぞれ855,674百万円及び947,538百万円です。

個別に重要なのれんが配分された資金生成単位の回収可能価額は、ディスカウント・キャッシュ・フロー法に基づく使用価値、及び、ディスカウント・キャッシュ・フロー法及び類似上場会社比較法に基づく処分費用控除後の公正価値のいずれか高い方により測定しており、公正価値測定のヒエラルキーのレベルはレベル3です。ディスカウント・キャッシュ・フロー法は、事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フローの見積額を現在価値に割り引いて算定しています。将来見通しの予測期間は、過去の経験を反映させ、外部情報とも整合性を取ったうえで策定しており、前連結会計年度及び当連結会計年度において、9年です。当該事業計画には、市場予測、市場におけるサービスの拡大等の仮定が含まれています。成長率は、当該資金生成単位が属する市場もしくは国の長期平均成長率を勘案して決定しており、前連結会計年度及び当連結会計年度において、4.0%です。割引率は、当該資金生成単位の加重平均資本コストを基礎に算定しており、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ11.5%及び11.1%（税引前）です。なお、前連結会計年度及び当連結会計年度においては、回収可能価額（処分費用控除後の公正価値）は、帳簿価額を十分に上回っており、上記の減損判定に用いた主要な仮定（成長率、割引率等）が合理的に予測可能な範囲で変化したとしても、帳簿価額が回収可能価額を上回る可能性は低いと判断しています。

## のれん

前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、各資金生成単位に配分されたのれんのうち、個別に重要なものの帳簿価額の合計は、それぞれ346,848百万円及び321,150百万円です。

また、前連結会計年度及び当連結会計年度における減損損失は、それぞれ11,455百万円及び1,437百万円です。

## 耐用年数を確定できない無形資産

前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、各資金生成単位に配分された耐用年数を確定できない無形資産のうち、個別に重要なものの帳簿価額の合計は、それぞれ46,638百万円及び44,810百万円です。

また、前連結会計年度及び当連結会計年度における減損損失は、重要ではありません。

## 29. 金融収益及び金融費用

## (1) 金融収益

金融収益の内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
受取配当金		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	3,989	1,495
受取利息		
償却原価で測定する金融資産	42,333	42,282
従業員給付に係る利息純額	-	1,123
為替差益	41,216	42,363
その他	1,434	1,262
合計	88,972	88,525

## (2) 金融費用

金融費用の内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
支払利息		
償却原価で測定する金融負債	15,090	19,893
リース負債	5,005	5,700
従業員給付に係る利息純額	123	-
その他	1,764	1,667
その他	2,713	1,466
合計	24,695	28,726

## (3) 金融資産の譲渡

当社は、売上債権等の金融資産を、非連結の組成された事業体に譲渡しています。当該事業体は第三者である金融機関によって組成され、それらの金融機関が事業の一環として運営しており、当社以外の顧客からも多額の資産を買い取るため、当該事業体の総資産に占める当社が譲渡した金融資産の割合は小さく、当該事業体が抱えるリスクへのエクスポージャーの評価に対する当社の関連性は低いと判断しています。

当社は、これらの組成された事業体への契約外の支援の提供及び潜在的な支援の合意は行っていません。これらの組成された事業体に対する関与の主な内容は、限定的な信用補完の提供、債権の回収代行及び回収代行に係る手数料の受取です。

前連結会計年度及び当連結会計年度において、全体の認識が中止された売上債権等の譲渡による譲渡損失は、それぞれ1,764百万円及び1,667百万円です。当該損失は、支払利息として連結損益計算書の「金融費用」に含まれています。

当社は、全体の認識が中止された金融資産に対してサービス業務提供の義務を留保していますが、サービス業務提供の費用と受取手数料の額に重要な差異は無いため、前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、サービス業務資産及び負債を計上していません。

前連結会計年度末及び当連結会計年度末における認識の中止を行った金融資産に対する継続的関与から生じる損失の最大エクスポージャーは、譲渡された資産を限られた特定の条件下で買い戻す義務の残高の合計であり、それぞれ2,115百万円及び1,996百万円です。

## 30. 1 株当たり情報

1 株当たり親会社所有者帰属持分は、次のとおりです。

	前連結会計年度末 (2024年3月31日)	当連結会計年度末 (2025年3月31日)
1 株当たり親会社所有者帰属持分	1,946円62銭	2,010円81銭

基本的 1 株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益及び希薄化後 1 株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益の調整計算は、次のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
親会社の所有者に帰属する当期純利益	443,994百万円	366,205百万円
当期純利益調整額	16百万円	12百万円
基本的 1 株当たり当期純利益の計算に使用する 当期純利益	443,978百万円	366,193百万円
当期純利益調整額	16百万円	12百万円
希薄化後 1 株当たり当期純利益の計算に使用する 当期純利益	443,994百万円	366,205百万円
期中平均普通株式数	2,334,173,939株	2,334,437,587株
希薄化効果		
ストックオプションによる普通株式増加数	679,250株	576,601株
譲渡制限付株式報酬制度による普通株式増加数	81,854株	77,423株
希薄化後の期中平均普通株式数	2,334,935,043株	2,335,091,611株
基本的 1 株当たり親会社の所有者に帰属する 当期純利益	190円21銭	156円87銭
希薄化後 1 株当たり親会社の所有者に帰属する 当期純利益	190円15銭	156円83銭

## 31. 金融商品

### (1) 財務上のリスク管理方針

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

また、デリバティブは、実需取引のリスク緩和を目的とした取引に限定しており、投機的なデリバティブを保有または発行していません。

### (2) 信用リスク管理

当社は、主に、営業債権、契約資産及びリース債権に係る顧客の信用リスク、為替リスク及び商品価格の変動リスクをヘッジするために保有するデリバティブに係る取引相手である金融機関の信用リスクにさらされています。

営業債権、契約資産及びリース債権については、与信管理に関する社内規程に従い、取引先の経営内容の把握や信用度の判定を行って取引の適否を検討するとともに、取引開始後は、債権管理に関する社内規程に従い、取引先ごとの期日管理及び残高管理を行うとともに、取引の経過、回収の内容、債権残高の推移動向を継続して記録管理し、また、取引先の経営内容・動向等の情報を積極的に収集することで、財務状況の悪化等による回収懸念の早期把握や軽減を図っています。

また、デリバティブ取引については、信用度の高い金融機関等とのみ取引を行っており、契約相手の信用度が高いことから、信用リスクは小さいと考えています。

保有する担保及びその他の信用補完を考慮に入れない連結会計年度末における信用リスクに対する最大エクスポージャーは、注記「29. 金融収益及び金融費用」に記載された認識の中止を行った金融資産、債務保証を除き、連結財政状態計算書における金融資産の帳簿価額です。なお、認識の中止を行った金融資産等について、譲渡債権が債務不履行となった場合等に、当社が負うと予想される債務の総額は、当連結会計年度末において、最大1,996百万円です。

#### 貸倒引当金の増減

当社では、営業債権、契約資産及びリース債権と、営業債権、契約資産及びリース債権以外の債権等に区分して貸倒引当金の金額を算定しています。

営業債権、契約資産及びリース債権については、常に全期間の予想信用損失と同額で貸倒引当金を計上しています。営業債権、契約資産及びリース債権以外の債権等については、原則として12ヵ月の予想信用損失と同額で貸倒引当金を計上していますが、契約で定められた弁済条件を履行できない場合には、それが相手先の事務処理上の誤りによるものである場合等を除き、信用リスクが当初認識時点より著しく増加したものと、全期間の予想信用損失と同額で貸倒引当金を計上することとしています。

また、いずれの金融資産についても、債務者からの弁済条件の見直しの要請、債務者の深刻な財政難、債務者の破産等による法的整理の手の開始等があった場合には、信用減損金融資産として取り扱っています。また、将来回収できないことが明らかな金額は、金融資産の帳簿価額を直接減額し、対応する貸倒引当金の金額を減額しています。

貸倒引当金の金額は、次のように算定しています。

#### ・営業債権、契約資産及びリース債権

当該債権等を弁済期日の経過日数等に応じて区分し、その区分に応じて算定した過去の貸倒実績率に将来の経済状況等の予測を加味した引当率を乗じて算定しています。

#### ・営業債権、契約資産及びリース債権以外の債権等

信用リスクが著しく増加していると判定されていない資産については、同種の資産の過去の貸倒実績率に将来の経済状況等の予測を加味した引当率を帳簿価額に乘じて算定しています。ただし、信用リスクが著しく増加していると判定された資産及び信用減損金融資産に該当する場合には、当該資産に係る回収見込額を個別に見積り、当該資産の当初の実効金利で割り引いた現在価値の額と、帳簿価額との間の差額をもって算定しています。

貸倒引当金の増減は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日)	当連結会計年度 (自 2024年 4 月 1 日 至 2025年 3 月31日)
期首	13,819	12,036
期中増加額	3,285	2,510
期中減少額(目的使用)	2,378	1,010
期中減少額(戻入)	1,899	986
連結除外	1,592	342
その他	801	261
期末	12,036	11,947

前連結会計年度及び当連結会計年度において初めて認識した金融資産について、当初認識時点で貸倒引当金を計上したものは重要ではありません。

また、前連結会計年度及び当連結会計年度において貸倒引当金の変動に影響を与えるような総額での帳簿価額の著しい増減はありません。

貸倒引当金の計上対象となる金融資産の帳簿価額の総額

貸倒引当金の計上対象となる金融資産の帳簿価額の総額は、次のとおりです。

( ) 営業債権、契約資産及びリース債権

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年 3 月31日)	当連結会計年度末 (2025年 3 月31日)
期日経過なし	1,291,769	1,245,555
期日経過後 3 ヶ月以内	63,186	76,088
期日経過後 3 ヶ月超 1 年以内	16,161	16,578
期日経過後 1 年超	9,538	8,112
合計	1,380,654	1,346,333

なお、前連結会計年度末及び当連結会計年度末における、報告期間中に直接償却されたものの依然として回収活動の対象となっている金融資産の契約残高に重要性はありません。

( ) 営業債権、契約資産及びリース債権以外の債権等

前連結会計年度末及び当連結会計年度末における、営業債権、契約資産及びリース債権以外の債権等については、信用リスクが著しく増加していると判断したものはなく、その帳簿価額に対する信用リスクに重要性はありません。

### (3) 流動性リスク管理

流動性リスクは、当社が、期限の到来した金融負債の返済義務を履行することができなくなるリスクです。当社では、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、事業を推進しています。また、生み出した資金については、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います。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います。

主な金融負債の期日別の残高は、次のとおりです。  
前連結会計年度末（2024年3月31日）

(単位：百万円)

	帳簿価額	契約上の金額	1 年以内	1 年超 5 年以内	5 年超
非デリバティブ金融負債					
営業債務	1,166,155	1,166,155	1,166,155	-	-
短期負債及び一年以内返済長期負債	262,099	265,232	265,232	-	-
長期負債	1,084,037	1,139,929	-	659,753	480,176
リース負債	280,143	293,696	71,557	151,213	70,926
未払金及び未払費用	524,682	524,682	524,194	488	-
その他の金融負債	38,628	38,530	24,799	10,230	3,501
合計	3,355,744	3,428,224	2,051,937	821,684	554,603
デリバティブ負債（純額決済）	22,284	22,284	22,284	-	-
デリバティブ負債（総額決済） 受取		-	-	-	-
支払	-	-	-	-	-
デリバティブ資産（注）	59,411	78,285	47,263	8,339	22,683

(注) 一年以内返済長期負債及び長期負債に含まれる外貨建社債の為替リスクをヘッジする目的で保有している通貨金利スワップのうち、デリバティブ資産に計上されているものです。

当連結会計年度末（2025年3月31日）

(単位：百万円)

	帳簿価額	契約上の金額	1 年以内	1 年超 5 年以内	5 年超
非デリバティブ金融負債					
営業債務	1,042,509	1,042,509	1,042,509	-	-
短期負債及び一年以内返済長期負債	107,239	107,601	107,601	-	-
長期負債	1,172,581	1,259,455	-	893,474	365,981
リース負債	288,423	305,602	66,086	164,375	75,141
未払金及び未払費用	463,464	463,464	463,464	-	-
その他の金融負債	82,244	87,738	28,916	51,781	7,041
合計	3,156,460	3,266,369	1,708,576	1,109,630	448,163
デリバティブ負債（純額決済）	21,021	21,021	21,021	-	-
デリバティブ負債（総額決済） 受取	4,490	212,815	106,345	15,855	90,615
支払		197,154	104,661	5,877	86,616
デリバティブ資産（注）	19,489	29,945	2,056	27,889	-

(注) 長期負債に含まれる外貨建社債の為替リスクをヘッジする目的で保有している通貨金利スワップのうち、デリバティブ資産に計上されているものです。

また、当社は、安定的な資金調達手段確保のため、複数の取引銀行とコミットメントライン契約を締結しています。当該契約に基づく借入未実行残高は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年3月31日)	当連結会計年度末 (2025年3月31日)
コミットメントラインの総額	600,000	600,000
借入実行残高	-	-
差引額	600,000	600,000

#### (4) 市場リスク管理

当社は国際的に事業を展開し、為替レート、金利及び商品価格の変動から生ずる市場リスクにさらされています。当社はこれらのリスク変動を継続的に監視し、ヘッジの機会を検討することによって、これらのリスクを評価しています。

##### 為替リスク

外貨建てで取引されている製品・サービスなどのコスト及び価格、並びに、資金調達に伴う外貨建社債は、為替相場の変動リスクにさらされており、当社の事業、業績及び財政状態はその影響を受ける可能性があります。当社は、主に為替予約や通貨金利スワップ等のデリバティブの利用により、為替リスクの緩和に努めています。

##### ( ) 為替リスクのエクスポージャー

当社における為替リスクのエクスポージャー（純額）の主なものは、次のとおりです。なお、デリバティブにより為替リスクがヘッジされている金額は除いています。

	前連結会計年度末 (2024年3月31日)	当連結会計年度末 (2025年3月31日)
米ドル(千米ドル)	470,903	470,985
ユーロ(千ユーロ)( は負債)	113,753	19,952
人民元(千人民元)	94,815	15,837

##### ( ) 為替変動リスクの感応度分析

当社が各連結会計年度末に保有する外貨建て金融商品において、日本円が、米ドル、ユーロ及び人民元に対してそれぞれ1%円高になった場合に、税引前利益に与える影響額は、次のとおりです。なお、日本円が米ドル、ユーロ及び人民元に対してそれぞれ1%円安になった場合は、以下の表と同額で反対の影響があります。

本分析は、その他すべての変数が一定であることを前提としています。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年3月31日)	当連結会計年度末 (2025年3月31日)
米ドル	713	704
ユーロ	186	32
人民元	20	3

#### 金利リスク

有利子負債は主に固定金利により調達している社債及び借入金であり、金利リスクは当社のキャッシュ・フローにとって重要ではありません。

#### 商品価格の変動リスク

当社は、長期の購買契約に基づいて非鉄金属等の原材料を調達しており、相場変動等による商品価格の変動リスクにさらされています。当社では、商品先物等のデリバティブの利用により、商品価格の変動リスクの緩和に努めています。

#### 市場価格の変動リスク

当社は、保有する国内外の企業等の株式から生じる株価変動リスクにさらされています。当社では、資本性金融商品について、定期的に公正価値や発行体の財務状況等を把握し、保有状況を継続的に見直しています。

#### (5) デリバティブ及びヘッジ会計

当社が保有するデリバティブは、主に為替予約、通貨金利スワップ及び商品先物です。当社は、外貨建てで取引されている製品・サービスなどのコスト及び価格の為替相場の変動による影響を、為替予約等でヘッジしているほか、外貨建社債等に係る為替相場の変動による影響を、通貨金利スワップによりヘッジしています。また、長期の購買契約に基づく非鉄金属等の調達に係る相場変動等による商品価格の変動リスクを、商品先物等でヘッジしています。これらは、いずれもキャッシュ・フロー・ヘッジに該当します。

当社は、ヘッジ関係の開始時及び継続期間中にわたり、ヘッジ対象取引のキャッシュ・フローの変動がヘッジ手段のキャッシュ・フローの変動により相殺される経済的関係にあることを確認するために、ヘッジ対象とヘッジ手段の重要な条件が一致しているか又は密接に合致しているかどうかの定性的な評価、あるいはヘッジ対象とヘッジ手段の価値が同一のリスクにより価値変動が相殺しあう関係にあることの定量的評価を通じて、ヘッジ対象とヘッジ手段間の経済的関係の存在を確認しています。

また、当社は、ヘッジ関係の開始時にヘッジ対象の数量とヘッジ手段の数量に基づいて適切なヘッジ比率を設定しており、原則として1対1の関係となるよう設定しています。なお、当社は、通貨金利スワップに係る外貨ベース・スプレッドをヘッジ手段としての指定から除外していますが、純損益に及ぼす影響は重要ではありません。

また、当社は有効性の高いヘッジを行っているため、通常、重要な非有効部分は発生しないと想定しています。



前連結会計年度

( ) 連結財政状態計算書におけるヘッジ会計の影響

前連結会計年度末においてヘッジ指定されている重要なデリバティブは、次のとおりです。

( 為替リスクに係るもの )

ヘッジ手段	想定元本 ( 合計 )	平均レート	帳簿価額 ( 注 1 ) ( 単位 : 百万円 )	
			資産	負債
為替予約				
ドル売り / 円買い	1,115,664千米ドル	144.57円 / ドル	-	5,590
ユーロ売り / 円買い	115,341千ユーロ	160.55円 / ユーロ	-	245
ドル買い / 円売り	564,102千米ドル	147.09円 / ドル	1,954	-
通貨金利スワップ				
米ドル ( 注 2 )	1,500,000千米ドル	108.13円 / ドル	59,411	-
人民元	8,000,000千人民元	20.36円 / 人民元	4,350	-

( 注 1 ) 連結財政状態計算書において、ヘッジ手段に係る資産の公正価値は「その他の金融資産」、ヘッジ手段に係る負債の公正価値は「その他の金融負債」にそれぞれ含めています。

なお、当社が為替変動リスクによるキャッシュ・フローの変動をヘッジしている期間は、為替予約については最長で約 6 ヶ月、通貨金利スワップについては最長で約 6 年です。

( 注 2 ) 米ドルの通貨金利スワップは、米ドル建無担保普通社債の為替リスクをヘッジするために行っています。当該通貨金利スワップにより、米ドル建固定金利を日本円建固定金利に交換しており、交換後の実質負担利率は注記「 15 . 短期負債及び長期負債 (1)内訳」に記載のとおりです。

前連結会計年度末における、継続しているヘッジに係る「キャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金」の残高 ( 税効果考慮後 ) は、次のとおりです。

なお、前連結会計年度において、ヘッジ会計を適用しなくなったヘッジ関係はありません。

( 単位 : 百万円 )

ヘッジ対象リスク	前連結会計年度末 ( 2024年 3 月31日 )
為替リスク	7,067
商品価格の変動リスク	1,290
合計	5,777

前連結会計年度において純損益に認識したヘッジの非有効部分の金額に重要性はないため、ヘッジ非有効部分を認識する基礎として用いたヘッジ対象の公正価値の変動の記載は省略しています。

## ( ) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書におけるヘッジ会計の影響

前連結会計年度における、ヘッジ会計を適用したことによる純損益及びその他の包括利益への影響は、次のとおりです。

(単位：百万円)

ヘッジ対象リスク	その他の包括利益に計上したヘッジ損益 (税効果調整前)	その他の資本の構成要素から純損益への組替調整額 (税効果調整前)	組替調整額の連結損益計算書上の表示科目	ヘッジ対象の資産の取得価額に振り替えた金額 (税効果調整前)
為替リスク	5,773	6,232	金融収益(費用)	-
商品価格の変動リスク	5,298	-	売上原価	5,046

前連結会計年度において純損益に認識したヘッジの非有効部分の金額に重要性はありません。

前連結会計年度における、為替リスクに関するその他の資本の構成要素から純損益への組替調整額は、主としてヘッジ対象が純損益に影響を与えたことによるものです。

なお、当社はキャッシュ・フロー・ヘッジ目的で保有する通貨金利スワップについて、外貨ベース・スプレッド部分をヘッジ指定から除外し、ヘッジコストとして処理していますが、当該ヘッジコストについて、その他の包括利益及び純損益への組替調整額として処理した金額に重要性はありません。

## 当連結会計年度

## ( ) 連結財政状態計算書におけるヘッジ会計の影響

当連結会計年度末においてヘッジ指定されている重要なデリバティブは、次のとおりです。

(為替リスクに係るもの)

ヘッジ手段	想定元本(合計)	平均レート	帳簿価額(注1) (単位：百万円)	
			資産	負債
為替予約				
ドル売り/円買い	761,326千米ドル	149.06円/ドル	888	-
ユーロ売り/円買い	98,732千ユーロ	158.95円/ユーロ	-	289
ドル買い/円売り	385,887千米ドル	148.94円/ドル	44	-
通貨金利スワップ				
米ドル(注2)	1,000,000千米ドル	134.80円/ドル	19,489	3,283

(注1) 連結財政状態計算書において、ヘッジ手段に係る資産の公正価値は「その他の金融資産」、ヘッジ手段に係る負債の公正価値は「その他の金融負債」にそれぞれ含めています。

なお、当社が為替変動リスクによるキャッシュ・フローの変動をヘッジしている期間は、為替予約については最長で約8ヵ月、通貨金利スワップについては最長で約10年です。

(注2) 米ドルの通貨金利スワップは、米ドル建無担保普通社債の為替リスクをヘッジするために行っています。当該通貨金利スワップにより、米ドル建固定金利を日本円建固定金利に交換しており、交換後の実質負担利率は注記「15. 短期負債及び長期負債 (1)内訳」に記載のとおりです。

当連結会計年度末における、継続しているヘッジに係る「キャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金」の残高（税効果考慮後）は、次のとおりです。

なお、当連結会計年度において、ヘッジ会計を適用しなくなったヘッジ関係はありません。

（単位：百万円）

ヘッジ対象リスク	当連結会計年度末 (2025年3月31日)
為替リスク	244
商品価格の変動リスク	1,178
合計	934

当連結会計年度において純損益に認識したヘッジの非有効部分の金額に重要性はないため、ヘッジ非有効部分を認識する基礎として用いたヘッジ対象の公正価値の変動の記載は省略しています。

（ ）連結損益計算書及び連結包括利益計算書におけるヘッジ会計の影響

当連結会計年度における、ヘッジ会計を適用したことによる純損益及びその他の包括利益への影響は、次のとおりです。

（単位：百万円）

ヘッジ対象リスク	その他の包括利益に 計上したヘッジ損益 (税効果調整前)	その他の資本の 構成要素から純損益 への組替調整額 (税効果調整前)	組替調整額の 連結損益計算書上 の表示科目	ヘッジ対象の 資産の取得価額に 振り替えた金額 (税効果調整前)
為替リスク	6,079	3,787	金融収益（費用）	-
商品価格の変動リスク	1,913	-	売上原価	2,138

当連結会計年度において純損益に認識したヘッジの非有効部分の金額に重要性はありません。

当連結会計年度における、為替リスクに関するその他の資本の構成要素から純損益への組替調整額は、主としてヘッジ対象が純損益に影響を与えたことによるものです。

なお、当社はキャッシュ・フロー・ヘッジ目的で保有する通貨金利スワップについて、外貨ベース・スプレッド部分をヘッジ指定から除外し、ヘッジコストとして処理していますが、当該ヘッジコストについて、その他の包括利益及び純損益への組替調整額として処理した金額に重要性はありません。

(6) 金融資産と金融負債の相殺

当社では、デリバティブ資産及びデリバティブ負債について、マスターネットティング契約またはそれに類似する契約に基づいて取引を行っており、契約当事者間で決済の不履行が起きた場合は、当該取引先に対する債権債務を純額で決済することとなっています。

前連結会計年度末における、同一の取引相手先に対して認識した金融資産及び金融負債のうち、金融資産と金融負債の相殺の要件に従って相殺された金融商品はありません。また、強制可能なマスターネットティング契約または類似の契約の対象であるが、金融資産と金融負債の相殺の要件の一部または全部を満たさないため相殺していない金融商品の金額は4,995百万円です。

当連結会計年度末における、同一の取引相手先に対して認識した金融資産及び金融負債のうち、金融資産と金融負債の相殺の要件に従って相殺された金融商品はありません。また、強制可能なマスターネットティング契約または類似の契約の対象であるが、金融資産と金融負債の相殺の要件の一部または全部を満たさないため相殺していない金融商品の金額は7,876百万円です。

(7) 金融商品の公正価値

公正価値と帳簿価額の比較

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年3月31日)		当連結会計年度末 (2025年3月31日)	
	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値
長期負債(一年以内返済長期負債を含む)	1,340,220	1,314,196	1,276,764	1,239,339

公正価値は、市場価格または将来のキャッシュ・フローを連結会計年度末における観察可能な割引金利を使用して計算した現在価値に基づいて算定しており、すべてレベル2(「公正価値測定のヒエラルキー」参照)に分類しています。

上記以外の償却原価で測定する金融資産及び金融負債の公正価値は、帳簿価額と近似しています。

公正価値測定のヒエラルキー

IFRS第13号「公正価値測定」では、公正価値を、その測定のために使われるインプット情報における外部からの観察可能性に応じて、次の3つのレベルに区分することが規定されています。

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

公正価値の測定に使用される公正価値測定のヒエラルキーのレベルは、公正価値の測定の重要なインプットのうち、最も低いレベルにより決定しています。

公正価値で測定される金融商品の内訳は、次のとおりです。  
 ( ) 前連結会計年度末(2024年3月31日)

(単位:百万円)

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

( ) 当連結会計年度末 (2025年3月31日)

(単位: 百万円)

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
金融資産:				
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産				
デリバティブ資産				
為替予約	-	7,201	-	7,201
通貨金利スワップ	-	22,359	-	22,359
商品先物	9,289	4,312	-	13,601
小計	9,289	33,872	-	43,161
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産				
株式	41,066	-	76,077	117,143
その他	-	437	-	437
小計	41,066	437	76,077	117,580
合計	50,355	34,309	76,077	160,741
金融負債:				
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債				
デリバティブ負債				
為替予約	-	2,873	-	2,873
通貨金利スワップ	-	4,490	-	4,490
商品先物	5,698	12,450	-	18,148
その他	-	-	4,132	4,132
合計	5,698	19,813	4,132	29,643

レベル1に区分した市場性のある株式及び商品先物等は、十分な取引量と頻繁な取引がある活発な市場における調整不要な市場価格で評価しています。

レベル2に区分したデリバティブに含まれている為替予約、通貨スワップ、通貨金利スワップ、商品先物等は、評価技法を用いて評価され、為替レート、市場金利及び商品先物市場価格などの観察可能な市場インプットを使用した価格モデルに基づき定期的に検証しています。

レベル3に区分した株式は非上場株式であり、当社の定める最も適切かつ関連性の高い入手可能なデータを利用するための方針と手続きに基づき、当該投資先の将来の収益性の見通し、純資産価額や当該投資先が保有する主要な資産等の定量的な情報を総合的に考慮した適切な評価方法により公正価値を測定しています。当該評価の合理性については、会計担当部門が様々な手法を用いて検証しており、部門管理者の承認を受けています。なお、検証の具体的な手法には、外部評価機関の利用が含まれています。

レベル3に区分したその他の金融負債は、当社の定める最も適切かつ関連性の高い入手可能なデータを利用するための方針と手続きに基づき、支払条件が達成されると見込まれる時期及びその時期に見込まれる支払額を多重的な将来予想と確率分布を用いて見積り、貨幣の時間価値を考慮して、公正価値を算定しています。

レベル3に区分した金融商品について、観察可能ではないインプットを合理的に考え得る代替的な仮定に変更した場合に重要な公正価値の増減は見込まれていません。

レベル間の振替は、振替を生じさせた事象又は状況の変化が生じた日に認識しています。前連結会計年度及び当連結会計年度において、レベル間の重要な振替が行われた金融商品はありません。

公正価値測定の実ラルキーのレベル3に分類された経常的に公正価値で測定される金融商品の増減の内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)		当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	
	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	純損益を通じて公正価値で測定する金融負債	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	純損益を通じて公正価値で測定する金融負債
期首残高	109,090	-	92,394	6,974
購入・増加	2,419	6,974	8,468	-
売却	23,639	-	12,106	-
利得又は損失(注)	4,524	-	12,679	2,842
期末残高	92,394	6,974	76,077	4,132

(注) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に関する利得又は損失は、連結包括利益計算書の「その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産」または「在外営業活動体の換算差額」に含めており、純損益を通じて公正価値で測定する金融負債に関する利得又は損失は、連結損益計算書の「その他の損益」に含めています。

### 32. 超インフレの調整

2022年度の期首時点において、トルコ共和国の物価指数が3年間累積インフレ率100%超となったことを示したため、当社は、トルコ・リラを機能通貨とする子会社について、超インフレ経済下で事業活動を行っている判断しました。このため、IAS第29号「超インフレ経済下における財務報告」に従い、2022年度の期首より、当該子会社の財務諸表について、会計上の調整を加えています。

当社は、トルコ・リラを機能通貨とする子会社の財務諸表の修正のため、Turkish Statistical Instituteが公表するトルコの消費者物価指数から算出する変換係数を用いています。2014年3月31日以降の消費者物価指数及び変換係数は、次のとおりです。

財政状態計算書日	消費者物価指数 (2014年3月31日 = 100)	変換係数
2014年3月31日	100	12.45
2015年3月31日	108	11.57
2016年3月31日	116	10.77
2017年3月31日	129	9.68
2018年3月31日	142	8.78
2019年3月31日	170	7.33
2020年3月31日	190	6.56
2021年3月31日	221	5.64
2022年3月31日	356	3.50
2023年3月31日	535	2.33
2024年3月31日	902	1.38
2025年3月31日	1,245	1.00

## 33. 主要な子会社

## (1) 当社グループの構成

当連結会計年度末における当社の主要な子会社は、次のとおりです。

主要な子会社	主要な事業の内容（注）	所在地	議決権の 所有割合 （％）
パナソニック(株)	くらし事業	日本	100.0
パナソニック エンターテインメント & コミュニケーション(株)	その他	日本	100.0
パナソニック ハウジング ソリューションズ(株)	その他	日本	100.0
パナソニック コネクト(株)	コネクト	日本	100.0
パナソニック インダストリー(株)	インダストリー	日本	100.0
パナソニック エナジー(株)	エナジー	日本	100.0
パナソニック オペレーショナル エクセレンス(株)	その他	日本	100.0
パナソニック マーケティング ジャパン(株)	くらし事業	日本	100.0
パナソニック ノースアメリカ(株)	くらし事業、コネクト、インダストリー、 エナジー	アメリカ	100.0
Blue Yonder Holding, Inc.	コネクト	アメリカ	100.0
パナソニック アピオニクス(株)	コネクト	アメリカ	100.0
ハスマン(株)	くらし事業	アメリカ	100.0
パナソニック ブラジル(有)	くらし事業	ブラジル	100.0
パナソニック ホールディング オランダ(有)	全社	オランダ	100.0
パナソニックHVAC チェコ(有)	くらし事業	チェコ	100.0
パナソニック アジアパシフィック(株)	くらし事業、インダストリー、その他	シンガポール	100.0
パナソニック ライフソリューションズ インド(株)	くらし事業	インド	100.0
パナソニック台湾(株)	くらし事業	台湾	69.8
パナソニック チャイナ(有)	くらし事業	中国	100.0
パナソニックAPチャイナ(有)	くらし事業	中国	100.0

（注） 「主要な事業の内容」の欄には、セグメントの名称を記載しています。なお、報告セグメントに帰属しない事業については、「その他」と記載しています。また、全社機能（金融等）については、「全社」と記載しています。

なお、前連結会計年度末から当連結会計年度末までの主要な子会社の変動として、パナソニック オートモティブシステムズ(株)は、2024年12月2日付で株式譲渡が完了したことに伴い、当社の連結子会社ではなくなりました。

以上を除いて、主要な子会社及び議決権の所有割合に重要な変動はありません。



(2) 重要性のある非支配持分を有する子会社

前連結会計年度及び当連結会計年度において、当社の子会社のうち重要性のある非支配持分を有する会社はありません。

(3) 支配の喪失に至らない子会社に対する親会社の所有持分の変動

前連結会計年度及び当連結会計年度において、支配の喪失に至らない子会社に対する親会社の所有持分の変動のうち、重要なものはありません。

(4) 子会社に対する支配の喪失に伴う損益

前連結会計年度において、子会社に対する支配の喪失に伴う所有持分の変動について認識した損益のうち、重要なものはありません。

当連結会計年度において、子会社に対する支配の喪失に伴う所有持分の変動について認識した損益のうち、重要なものは次のとおりです。

オートモーティブ事業

当社は、2024年3月29日開催の取締役会において、オートモーティブ事業を譲渡する旨を決議し、2024年12月2日に当該事業を営む当社100%出資の連結子会社であったパナソニック オートモーティブシステムズ㈱の全株式をApollo Global Management, Inc.が投資助言するファンドの子会社であるStar Japan Acquisition㈱(以下、「新PAS親会社」)に譲渡するとともに、新PAS親会社の全株式を保有する持株会社であるStar Japan Holdings㈱の株式の20%を取得しました。これにより、22,978百万円の事業譲渡損を認識し、連結損益計算書の「その他の損益」に計上しています。このうち、残存保有持分を公正価値で測定することにより認識した損益は重要ではありません。なお、当該事業譲渡損はセグメントに帰属しない損益として「消去・調整」に含めています。

(5) 子会社又はその他の事業の支配喪失に伴うキャッシュ・フロー

前連結会計年度及び当連結会計年度において、子会社又はその他の事業の支配喪失に伴うキャッシュ・フロー並びに支配喪失時の資産及び負債の主な内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
受取対価	5,416	234,735
受取対価のうち現金及び現金同等物	5,416	206,785
支配を喪失した子会社又はその他の事業の現金及び現金同等物	2,707	140,586
連結子会社又はその他の事業に対する支配の喪失によるキャッシュ・フロー	2,709	66,199
支配喪失時の資産及び負債の主な内訳		
流動資産(現金及び現金同等物を除く)	9,418	281,158
非流動資産	2,277	165,040
流動負債	12,711	267,284
非流動負債	132	23,373

34. 関連当事者

(1) 関連会社及び共同支配企業との取引

当社と関連会社及び共同支配企業との取引及び債権債務残高は、次のとおりです。

なお、関連会社及び共同支配企業との取引は、独立第三者間取引を基礎とした一般的な取引条件で行っています。

関連会社及び共同支配企業に対する当社の債権残高及び債務残高

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2024年3月31日)	当連結会計年度末 (2025年3月31日)
関連会社		
債権残高	6,201	59,944
債務残高	59,601	62,372
共同支配企業		
債権残高	16,818	25,468
債務残高	24,670	15,370

関連会社及び共同支配企業に対する当社の売上高、購入高及びサービスの受領

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
関連会社		
売上高	54,291	197,278
購入高及びサービスの受領	250,768	262,431
共同支配企業		
売上高	90,065	81,431
購入高及びサービスの受領	166,337	147,697

(2) 主要な経営幹部の報酬

当社の主要な経営幹部（取締役及び社外取締役）に対する報酬は、次のとおりです。

前連結会計年度及び当連結会計年度の支給実績額

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
基本報酬	668	665
業績連動報酬（短期）	207	255
株式報酬	215	179
合計	1,090	1,099

## 前連結会計年度及び当連結会計年度の業績連動報酬の引当計上額

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
業績連動報酬(短期)	239	239
業績連動報酬(中期)	87	1

## 35. 非資金取引

重要な非資金取引は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
リースにより取得した使用权資産	109,357	98,662

サプライヤー・ファイナンス契約に係る非資金取引については、「16. 営業債務」をご参照ください。

## 36. 資産の取得及びサービスの購入等に係るコミットメント

前連結会計年度末及び当連結会計年度末における主な契約残高は、有形固定資産やサービスに関する購入契約等が含まれており、それぞれ259,896百万円及び125,550百万円です。

## 37. 企業結合

## One Network Enterprises, Inc.の支配獲得

当社の連結子会社であるパナソニック コネクト㈱の子会社であるBlue Yonder Holding, Inc.（以下、「Blue Yonder」）は、2024年8月1日に、米国のOne Network Enterprises, Inc.（以下、「One Network」）のすべての株式を取得し、One Networkの支配を獲得しました。

本件取引により、One NetworkのデジタルサプライチェーンネットワークとBlue Yonderのサプライチェーン機能を組み合わせることによる革新的で未来志向のテクノロジーを融合した End to End の統合サプライチェーンエコシステムの提供が可能となります。これにより、お客様の経営課題を解決するとともに、エネルギー消費量の削減、資源の有効活用を通じて、持続可能な社会の実現を目指します。

One Networkの支配持分獲得のために支払われた対価の公正価値（暫定的金額の調整後）は、135,935百万円です。支払対価としては現金のほか、一定の条件でBlue Yonder株式を取得できる権利（以下、「ユニット」）が含まれています。当該ユニットの一部（36,435百万円）は、一定の条件でBlue Yonderに買取請求できる権利が付与されていることから負債として認識し、他の権利については資本として認識しています。当該ユニットに係る負債は連結財政状態計算書の「その他の金融負債（非流動）」に、資本は「非支配持分」に含めて表示しています。なお、ユニットの公正価値は、主にオプション価格法を用いて測定しています。株式の取得に関連して発生した費用は重要ではありません。

	（単位：百万円）
現金	85,079
ユニット	50,856
合計	135,935

支配獲得日において取得した資産及び引き継いだ負債の金額（暫定的金額の調整後）は、以下のとおりです。

	（単位：百万円）
現金及び現金同等物	6,901
営業債権及び契約資産	2,912
のれん	104,081
無形資産	31,675
その他の取得資産	789
取得資産計	146,358
営業債務	1,737
繰延税金負債	6,375
その他の引継負債	2,311
引継負債計	10,423
取得純資産計	135,935

「のれん」の内容は、主に期待される将来の収益力に関連して発生したものです。認識された「のれん」は、すべて「コネクト」セグメントに帰属し、税務上損金算入は見込んでいません。「無形資産」には技術、顧客等が含まれています。

当連結会計年度の連結損益計算書に含まれているOne Networkの売上高及び純損益は、重要ではありません。

なお、上記企業結合に係るプロ・フォーマ情報は、当連結会計年度の連結損益計算書に含まれていない金額に重要性がないため開示していません。

### 38．偶発負債

当社の子会社であるパナソニック インダストリー(株)（以下、「PID」）の電子材料事業部が製造・販売する電子材料部品において、米国の第三者安全科学機関であるUL Solutions（以下、「UL」）の認証登録等の際、複数の不正行為を行っていたこと（以下、「本件」）が判明しました。これを受け、PIDは、社外有識者による外部調査委員会を2024年1月12日付で設置のうえ調査を実施し、2024年11月1日に調査報告書を公表しました。

本件に関連して、一部の製品のUL認証が取り消しとなり、一部の製品のUL認証の取り扱いについては、PIDとULとの間で協議が続けられています。また、PIDを含む当社子会社の一部の拠点のISO9001認証及びIATF16949認証が取り消し又は一時停止となりました。

PIDは、本件に関して、外部調査委員会より指摘を受けた、品質保証の本質に関する理解不足や組織風土の問題、品質コンプライアンス体制の不備等の原因分析を踏まえて再発防止策を策定及び遂行し、今後もUL認証品として販売を継続する必要があるものについて、その認証の取得に向けた取り組みを継続しています（一部の製品については認証取得済み）。取り消し又は一時停止となったISO9001認証及びIATF16949認証についても、その認証の取得又は一時停止の解除に向けた取り組みを継続しています。

また、当社グループ全体においても、外部の法律事務所と連携し、品質コンプライアンスに関する不適切行為を対象とした徹底的な自主調査を実施しています。

本件やその他の品質不正行為によって、財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。現時点ではその影響額を合理的に見積もることが困難なため、連結財務諸表には反映していません。

当社及び一部の子会社は、取引、租税、製品、知的財産権等に関して、複数の訴訟の被告となる、政府機関の調査を受けるなど、複数の法的手続に関与しています。

当社及び一部の子会社は、これらの訴訟や調査に対応していますが、訴訟や調査の結果によっては損害賠償金や制裁金が課される可能性があるため、金額は不確定であるものの、合理的に見積り可能な制裁金を引当計上しています。

当社及び一部の子会社はいくつかの訴訟をかかえています。これらの訴訟による損害が仮に発生したとしても、連結財務諸表に重要な影響を及ぼすものではないと考えています。

当社は、訴訟や当局の調査に関して、引当金以外の追加的な費用範囲の見積りは開示していません。調査や法的手続等には、複数の法的論点が存在し、多数の関与者が含まれ、あるいは関連法律が複雑又は不透明な海外案件もあり、そのような見積りは困難なためです。

### 39．後発事象

（グループ経営改革に伴う構造改革費用）

当社は、2025年5月9日の取締役会において、同日付で発表する「グループ経営改革の進捗」について決議しました。これには、2月4日の取締役会で決議し、同日付で発表した「グループ経営改革」の具体的施策（人員の適正化など）や、2026年度の収益改善効果目標が示されています。

人員の適正化に関する具体的施策としては、社員一人あたりの生産性が高い組織へと変革すべく、グループ各社で営業部門・間接部門を中心に業務効率の徹底的な見直しを行うとともに、必要な組織・人員数を再設計し、また、収益改善が見通せない赤字事業の終息や拠点統廃合も進め、これらにより、グローバルで人員を適正化します。

今回の人員の適正化を含むグループ経営改革に伴う構造改革費用として、2025年度に1,300億円の損失を見込んでいます。

## ( 2 ) 【その他】

## 当連結会計年度における半期情報等

	中間連結会計期間	当連結会計年度
売上高（百万円）	4,251,310	8,458,185
税引前中間利益又は 税引前利益（百万円）	250,959	486,289
親会社の所有者に帰属する中 間（当期）純利益（百万円）	188,909	366,205
基本的１株当たり親会社の所有者に 帰属する中間（当期）純利益（円）	80.92	156.87

## 訴訟等

当社に関する重要な訴訟等は、連結財務諸表注記「38．偶発負債」に記載のとおりです。

## 2【財務諸表等】

## (1)【財務諸表】

## 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	7,478	8,135
未収入金	1 61,811	1 63,605
関係会社短期貸付金	1 39,363	1 72,997
その他	1 30,157	21,413
貸倒引当金	17,595	170
流動資産合計	121,214	165,980
固定資産		
有形固定資産		
建物	81,403	113,489
構築物	1,893	2,764
機械及び装置	2,603	4,771
車両運搬具	75	38
工具、器具及び備品	5,240	6,020
土地	129,679	137,836
リース資産	265	188
建設仮勘定	14,220	1,058
有形固定資産合計	235,378	266,164
無形固定資産		
特許権	2,555	2,192
ソフトウェア	1,274	1,339
施設利用権	266	264
無形固定資産合計	4,095	3,795
投資その他の資産		
投資有価証券	60,910	38,394
関係会社株式	796,587	496,630
出資金	2,206	3,024
関係会社出資金	1,582,991	1,565,935
投資損失引当金	740	740
関係会社長期貸付金	1 1,513,459	1 1,830,395
前払年金費用	26,871	54,092
繰延税金資産	93,689	84,847
その他	1 7,156	12,480
貸倒引当金	82,277	103,312
投資その他の資産合計	4,000,852	3,981,745
固定資産合計	4,240,325	4,251,704
資産合計	4,361,539	4,417,684

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年 3 月31日)	当事業年度 (2025年 3 月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
関係会社短期借入金	1 179,554	1 209,590
1 年内償還予定の社債	208,130	100,000
リース債務	99	96
未払金	1 85,594	1 61,750
未払費用	4,893	1,012
未払法人税等	4,562	31
前受金	11,524	7,561
預り金	1 1,150,806	1 1,301,220
賞与引当金	2,798	3,047
関係会社事業損失引当金	13,737	1,088
その他	13,697	4,929
流動負債合計	1,675,394	1,690,324
固定負債		
社債	1,064,065	1,159,800
リース債務	193	112
長期未払法人税等	-	18,988
長期預り金	1 2,081	1 2,067
その他	58,735	46,162
固定負債合計	1,125,074	1,227,129
負債合計	2,800,468	2,917,453
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	259,445	259,566
資本剰余金		
資本準備金	705	826
その他資本剰余金	558,105	558,044
資本剰余金合計	558,810	558,870
利益剰余金		
利益準備金	62,536	64,157
その他利益剰余金		
繰越利益剰余金	862,930	813,498
利益剰余金合計	925,466	877,655
自己株式	209,359	209,248
株主資本合計	1,534,362	1,486,843
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	26,794	12,961
繰延ヘッジ損益	722	120
評価・換算差額等合計	26,072	12,841
新株予約権	637	547
純資産合計	1,561,071	1,500,231
負債純資産合計	4,361,539	4,417,684



## 【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日)	当事業年度 (自 2024年 4 月 1 日 至 2025年 3 月31日)
営業収益		
グループ経営運営収入	126,051	121,388
関係会社受取配当金	79,156	97,959
その他	57,971	72,809
営業収益合計	<sup>1</sup> 263,178	<sup>1</sup> 292,156
営業費用	<sup>1, 2</sup> 148,747	<sup>1, 2</sup> 135,016
営業利益	114,431	157,140
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	<sup>1</sup> 9,447	<sup>1</sup> 11,241
その他	<sup>1</sup> 12,730	<sup>1</sup> 5,280
営業外収益合計	22,177	16,521
営業外費用		
支払利息	<sup>1</sup> 9,754	<sup>1</sup> 13,679
その他	<sup>1</sup> 16,486	<sup>1</sup> 31,518
営業外費用合計	26,240	45,197
経常利益	110,368	128,464
特別利益		
固定資産売却益	<sup>3</sup> 17,686	-
投資有価証券売却益	<sup>4</sup> 48,211	<sup>4</sup> 13,852
関係会社貸倒引当金戻入額	-	<sup>5</sup> 10,458
関係会社株式売却益	-	<sup>6</sup> 4,440
特別利益合計	65,897	28,750
特別損失		
関係会社貸倒引当金繰入額	<sup>7</sup> 71,183	<sup>7</sup> 38,990
関係会社株式売却損	-	<sup>8</sup> 24,778
関係会社株式評価損	<sup>9</sup> 11,866	<sup>9</sup> 15,135
関係会社事業損失引当金繰入額	<sup>10</sup> 11,548	-
特別損失合計	94,597	78,903
税引前当期純利益	81,668	78,311
法人税、住民税及び事業税	30,606	<sup>11</sup> 24,081
法人税等調整額	1,690	14,498
法人税等合計	28,916	38,579
当期純利益	52,752	39,732

## 【株主資本等変動計算書】

前事業年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

(単位：百万円)

	株主資本								
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			自己株式	株主資本 合計
		資本準備金	その他資本 剰余金	資本剰余金 合計	利益準備金	その他利益 剰余金	利益剰余金 合計		
						繰越利益 剰余金			
当期首残高	259,274	533	558,153	558,686	54,950	893,626	948,576	209,418	1,557,118
当期変動額									
新株の発行	171	172		172					343
利益準備金の積立					7,586	7,586	-		-
剰余金の配当						75,862	75,862		75,862
当期純利益						52,752	52,752		52,752
自己株式の取得								53	53
自己株式の処分			48	48				112	64
株主資本以外の 項目の当期変動額 (純額)									
当期変動額合計	171	172	48	124	7,586	30,696	23,110	59	22,756
当期末残高	259,445	705	558,105	558,810	62,536	862,930	925,466	209,359	1,534,362

	評価・換算差額等			新株予約権	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計		
当期首残高	33,362	80	33,282	698	1,591,098
当期変動額					
新株の発行					343
利益準備金の積立					-
剰余金の配当					75,862
当期純利益					52,752
自己株式の取得					53
自己株式の処分					64
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	6,568	642	7,210	61	7,271
当期変動額合計	6,568	642	7,210	61	30,027
当期末残高	26,794	722	26,072	637	1,561,071

当事業年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

(単位：百万円)

	株主資本								
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			自己株式	株主資本合計
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金 繰越利益剰余金	利益剰余金合計		
当期首残高	259,445	705	558,105	558,810	62,536	862,930	925,466	209,359	1,534,362
当期変動額									
新株の発行	121	121		121					242
利益準備金の積立					1,621	1,621	-		-
剰余金の配当						87,543	87,543		87,543
当期純利益						39,732	39,732		39,732
自己株式の取得								42	42
自己株式の処分			61	61				153	92
株主資本以外の 項目の当期変動額 (純額)									
当期変動額合計	121	121	61	60	1,621	49,432	47,811	111	47,519
当期末残高	259,566	826	558,044	558,870	64,157	813,498	877,655	209,248	1,486,843

	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		
当期首残高	26,794	722	26,072	637	1,561,071
当期変動額					
新株の発行					242
利益準備金の積立					-
剰余金の配当					87,543
当期純利益					39,732
自己株式の取得					42
自己株式の処分					92
株主資本以外の 項目の当期変動額 (純額)	13,833	602	13,231	90	13,321
当期変動額合計	13,833	602	13,231	90	60,840
当期末残高	12,961	120	12,841	547	1,500,231

【注記事項】

(重要な会計方針)

1. 資産の評価基準及び評価方法

(1) 有価証券の評価基準及び評価方法

子会社株式及び関連会社株式 ..... 移動平均法による原価法

その他有価証券

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

市場価格のない株式等 ..... 移動平均法による原価法

(2) デリバティブの評価基準及び評価方法

デリバティブ ..... 時価法

2. 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産（リース資産を除く） ..... 定額法

(2) 無形固定資産 ..... 定額法

(3) リース資産

（所有権移転外ファイナンス・リース）... リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法

3. 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しています。

(2) 投資損失引当金

国内・海外の関係会社等に対する投資に係る損失に備えるため、財政状態等を勘案して、会社所定の基準により損失見込額を計上しています。

(3) 賞与引当金

従業員への賞与の支給に備えるため、支給見込額に基づき計上しています。

(4) 関係会社事業損失引当金

関係会社に対する将来の損失に備えるため、損失見積り額を計上しています。

(5) 退職給付引当金

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

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

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

4. 収益及び費用の計上基準

当社は、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）及び「収益認識に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第30号 2021年3月26日）を適用し、顧客との契約について、下記の5ステップアプローチに基づき、収益を認識しています。

ステップ1：顧客との契約の識別

ステップ2：履行義務の識別

ステップ3：取引価格の算定

ステップ4：取引価格の履行義務への配分

ステップ5：履行義務の充足による収益の認識

当社は、持株会社として、子会社の経営管理を行うことを、主たる業務としています。経営管理業務については、子会社が自主責任経営を推進するために必要とする包括的かつ継続的な役務を提供することが履行義務であります。当該履行義務は、時の経過につれて充足されるため、契約期間に対応して収益を計上しています。また、取引価格は契約に基づき決定しています。

５．その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

(１) 繰延資産の処理方法

社債発行費……支出時に全額費用として処理しています。

(２) ヘッジ会計の方法

為替予約については、金融商品に係る会計基準における繰延ヘッジ会計を採用しています。

なお、金利通貨スワップについて、一体処理（振当処理、特例処理）の要件を満たしている場合には、一体処理を採用しています。

(３) グループ通算制度の適用

グループ通算制度を適用しています。

(表示方法の変更)

(貸借対照表)

当社は、会計システムの変更に伴い、一部の勘定科目に関する表示方法を整理し、表示科目の見直しを実施しました。これに伴い、前事業年度まで「流動資産」の「未収入金」としていた内容の一部を「その他」として、「流動負債」の「未払費用」としていた内容の一部を「未払金」としてそれぞれ表示しています。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の財務諸表の組替を行っています。

この結果、前事業年度の貸借対照表において、「流動資産」の「未収入金」に含めていた14,187百万円を「その他」として、「流動負債」の「未払費用」に含めていた80,461百万円を「未払金」として、それぞれ組み替えて表示しています。

(貸借対照表関係)

(単位：百万円)

１ 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
短期金銭債権	98,117	120,758
長期金銭債権	1,513,460	1,830,395
短期金銭債務	1,381,197	1,542,596
長期金銭債務	22	64

２ 保証債務

関係会社の支払債務に対し、債務保証を行っています。

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株)	5,140	5,686
パナソニック エンターテインメント&コミュニケーション(株)	2,937	2,709
その他	1,554	2,498
計	9,631	10,893

上記のほか、当事業年度に、パナソニック ノースアメリカ(株)が実施したIRA補助金の権利譲渡182,802百万円に伴う遡及義務に対する保証を行っています。なお、本保証は外貨建です。

３ コミットメントライン

「１ 連結財務諸表等」の「(１) 連結財務諸表、連結財務諸表注記 31. 金融商品 (３) 流動性リスク管理」に記載のとおりです。

## ( 損益計算書関係 )

( 単位 : 百万円 )

## 1 関係会社との取引高

	前事業年度 ( 自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日 )	当事業年度 ( 自 2024年 4 月 1 日 至 2025年 3 月31日 )
営業収益	231,329	244,554
営業費用	63,522	70,590
営業取引以外の取引高	45,906	28,402

## 2 営業費用の内訳

営業費用の主な内訳は次のとおりです。

	前事業年度 ( 自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日 )	当事業年度 ( 自 2024年 4 月 1 日 至 2025年 3 月31日 )
従業員給与手当	18,318	19,726
研究費	22,210	22,139
関係会社業務委託費	48,929	51,222

なお、営業費用はすべて一般管理費です。

## 3 固定資産売却益の内容

前事業年度 ( 自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日 )	当事業年度 ( 自 2024年 4 月 1 日 至 2025年 3 月31日 )
固定資産売却益の主な内容は、土地等の売却益です。	-

## 4 投資有価証券売却益の内容

前事業年度 ( 自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日 )	当事業年度 ( 自 2024年 4 月 1 日 至 2025年 3 月31日 )
投資有価証券売却益の主な内容は、その他有価証券の売却益です。	投資有価証券売却益の主な内容は、その他有価証券の売却益です。

## 5 関係会社貸倒引当金戻入額の内容

前事業年度 ( 自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日 )	当事業年度 ( 自 2024年 4 月 1 日 至 2025年 3 月31日 )
-	関係会社貸倒引当金戻入額の主な内容は、関係会社に対する貸倒引当金の戻入額です。

## 6 関係会社株式売却益の内容

前事業年度 ( 自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日 )	当事業年度 ( 自 2024年 4 月 1 日 至 2025年 3 月31日 )
-	関係会社株式売却益の主な内容は、国内関係会社の株式売却益です。

## 7 関係会社貸倒引当金繰入額の内容

前事業年度 ( 自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日 )	当事業年度 ( 自 2024年 4 月 1 日 至 2025年 3 月31日 )
関係会社貸倒引当金繰入額の主な内容は、関係会社に対する債権の回収不能見込額です。	関係会社貸倒引当金繰入額の主な内容は、関係会社に対する債権の回収不能見込額です。

## 8 関係会社株式売却損の内容

前事業年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
-	関係会社株式売却損の主な内容は、国内関係会社の株式売却損です。

## 9 関係会社株式評価損の内容

前事業年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
関係会社株式評価損の主な内容は、実質価額が著しく低下し、かつ回復可能性が認められない関係会社株式の帳簿価額を、減額したことによる損失です。	関係会社株式評価損の主な内容は、実質価額が著しく低下し、かつ回復可能性が認められない関係会社株式の帳簿価額を、減額したことによる損失です。

## 10 関係会社事業損失引当金繰入額の内容

前事業年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
関係会社事業損失引当金繰入額の主な内容は、関係会社に対する将来の損失見積り額です。	-

## 11 法人税、住民税及び事業税に含まれる国際最低課税額に対する法人税等の金額

前事業年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
-	18,988

(有価証券関係)

子会社株式及び関連会社株式

前事業年度(2024年3月31日)

区分	貸借対照表計上額 (百万円)	時価(百万円)	差額(百万円)
子会社株式	1,085	5,661	4,576

当事業年度(2025年3月31日)

区分	貸借対照表計上額 (百万円)	時価(百万円)	差額(百万円)
子会社株式	1,085	5,187	4,102

(注) 上記に含まれない市場価格のない株式等の貸借対照表計上額

区分	前事業年度 (百万円)	当事業年度 (百万円)
子会社株式	657,827	357,133
関連会社株式	137,675	138,412

( 税効果会計関係 )

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

( 単位 : 百万円 )

	前事業年度 ( 2024年 3 月31日 )	当事業年度 ( 2025年 3 月31日 )
繰延税金資産		
未払費用	1,099	1,532
賞与引当金	856	932
減価償却	5,390	5,310
貸倒引当金	30,561	32,586
投資損失引当金	226	233
関係会社株式	134,180	134,217
関係会社事業損失引当金	4,204	343
退職給付信託	4,828	16,118
繰越外国税額控除	5,513	8,706
税務上の繰越欠損金	2,940	3,894
その他	20,007	18,612
繰延税金資産小計	209,804	222,483
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額	2,835	3,093
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	85,464	103,766
評価性引当額小計	88,299	106,859
繰延税金資産合計	121,505	115,624
繰延税金負債		
前払年金費用	8,223	17,039
その他有価証券評価差額金	11,779	5,859
その他	7,814	7,879
繰延税金負債合計	27,816	30,777
繰延税金資産の純額	93,689	84,847

( 表示方法の変更 )

前事業年度において、繰延税金資産の「その他」に含めていた「退職給付信託」は金額的重要性が増したため、当事業年度より区分掲記しています。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の注記の組替を行いました。

この結果、前事業年度の繰延税金資産の「その他」24,835百万円は、「退職給付信託」4,828百万円と「その他」20,007百万円に組み替えられています。



2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

(単位: %)

	前事業年度 (2024年3月31日)	当事業年度 (2025年3月31日)
法定実効税率	30.6	30.6
(調整)		
交際費等永久に損金に算入されない項目	2.5	5.9
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	30.4	37.1
評価性引当額	32.5	24.2
国際最低課税額に対する法人税等	-	21.6
外国源泉税等	6.7	7.3
税率変更による期末繰延税金資産の増額修正	-	3.0
その他	6.5	0.2
税効果会計適用後の法人税等の負担率	35.4	49.3

(表示方法の変更)

前事業年度において、独立掲記していた「組織再編関連」は、当事業年度より重要性が乏しくなったため、「その他」に含めて表示しています。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の注記の組替を行いました。

この結果、前事業年度の「組織再編関連」 6.3%及び「その他」 0.2%は、「その他」 6.5%に組み替えられています。

3. 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」(令和7年法律第13号)が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後開始する事業年度より、「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。これに伴い、2026年4月1日に開始する事業年度以降に解消が見込まれる一時差異等に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を30.6%から31.5%に変更し計算しています。

この変更により、当事業年度の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2,155百万円増加し、法人税等調整額が2,322百万円、その他有価証券評価差額金が167百万円、それぞれ減少しています。

4. 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社は、グループ通算制度を適用しており、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年8月12日)に従って、法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理並びに開示を行っています。

(企業結合等関係)

事業分離

(1) 事業分離の概要

分離先企業の名称

Apollo Global Management Inc.をはじめとするアポロ・グループ(以下、「Apollo」)が投資助言を行うファンドが間接的に保有するStar Japan Acquisition(株)(以下、「新PAS親会社」)

分離した事業の内容

連結子会社      パナソニック オートモーティブシステムズ(株)(以下、「PAS」)

事業の内容      オートモーティブ

分離を行った主な理由

当社とApolloが戦略的共同パートナーとして、それぞれの持つ経営資源、オートモーティブ事業に関する知見、技術や専門的ノウハウ、グローバルなオートモーティブ関連企業に対する投資経験やネットワークを活用し、PASの更なる成長を目指していくためです。

事業分離日

2024年12月2日

その他取引の概要に関する事項

受取対価を現金と新PAS親会社の持株会社であるStar Japan Holdings(株)(以下、「本持株会社」)の株式とする株式譲渡により、当社は本持株会社の株式の20%を取得し、当社の関連会社としました。

(2) 実施した会計処理の概要

移転損益の金額

関係会社株式売却損(特別損失)      24,778百万円

移転した事業に係る資産、負債の適正な帳簿価額及びその主な内訳

資産(関係会社株式及び関係会社短期貸付金)      231,562百万円

負債      - 百万円

(3) 分離した事業が含まれていた報告セグメントの名称

オートモーティブ

(4) 当事業年度の損益計算書に計上されている分離した事業に係る損益

営業収益      - 百万円

営業利益      - 百万円

(収益認識関係)

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、「(重要な会計方針) 4. 収益及び費用の計上基準」に記載のとおりです。

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

## 【附属明細表】

## 【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

区 分	資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高	減価償却累計額
有形固定資産	建物	81,403	40,280	821	7,373	113,489	151,066
	構築物	1,893	1,148	14	263	2,764	14,842
	機械及び装置	2,603	4,145	108	1,869	4,771	18,802
	車両運搬具	75	2	0	39	38	118
	工具、器具及び備品	5,240	2,104	92	1,232	6,020	17,415
	土地	129,679	8,193	36	-	137,836	-
	リース資産	265	13	-	90	188	1,137
	建設仮勘定	14,220	27,824	40,986	-	1,058	-
	計	235,378	83,709	42,057	10,866	266,164	203,380
無形固定資産	特許権	2,555	4	0	367	2,192	4,659
	ソフトウェア	1,274	734	144	525	1,339	2,186
	施設利用権	266	-	0	2	264	374
	計	4,095	738	144	894	3,795	7,219

(注) 当期増加額の主な内容

- ・建物、建設仮勘定  
技術部門新棟投資
- ・土地  
本社部門の土地購入

当期減少額の主な内容

- ・建設仮勘定  
建物等本科目への振替

## 【引当金明細表】

(単位：百万円)

科目	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
貸倒引当金	99,872	39,302	35,692	103,482
投資損失引当金	740	-	-	740
賞与引当金	2,798	3,047	2,798	3,047
関係会社事業損失引当金	13,737	1,088	13,737	1,088

## (2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しています。

## (3) 【その他】

当社の重要な訴訟等については、「1 連結財務諸表等」の「(2) その他」に記載のとおりです。

第 6 【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	4 月 1 日から 3 月31日まで
定時株主総会	6 月中
基準日	3 月31日
剰余金の配当の基準日	9 月30日 3 月31日
1 単元の株式数	100株
単元未満株式の買取り・売渡し  取扱場所  株主名簿管理人  取次所  買取・売渡手数料	大阪市中央区北浜四丁目 5 番33号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 東京都千代田区丸の内一丁目 4 番 1 号 三井住友信託銀行株式会社  株式の売買の委託に係る手数料相当額として別途定める金額
公告掲載方法	当会社の公告方法は、電子公告とします。ただし事故その他のやむを得ない事由により電子公告をすることができないときは、日本経済新聞に掲載します。 当社の公告掲載URLは次のとおりです。 <a href="https://holdings.panasonic.jp/">https://holdings.panasonic.jp/</a>
株主に対する特典	該当事項はありません。

## 第7【提出会社の参考情報】

### 1【提出会社の親会社等の情報】

当社は、金融商品取引法第24条の7第1項に規定する親会社等はありません。

### 2【その他の参考情報】

(1) 当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に提出した書類

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しています。

有価証券報告書 及びその添付書類 並びに確認書 内部統制報告書 及びその添付書類	事業年度 (第117期)	自 2023年4月1日 至 2024年3月31日	2024年6月25日 関東財務局長に提出。
半期報告書 及び確認書	(第118期中)	自 2024年4月1日 至 2024年9月30日	2024年11月11日 関東財務局長に提出。
臨時報告書	金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第12号(当社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に著しい影響を与える事象)に基づく臨時報告書です。		2024年5月9日 関東財務局長に提出。
	金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第2号の2(譲渡制限付株式の割当)に基づく臨時報告書です。		2024年6月24日 関東財務局長に提出。
	金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2(株主総会における決議事項)に基づく臨時報告書です。		2024年6月25日 関東財務局長に提出。
臨時報告書の訂正報告書	2024年6月24日に提出した臨時報告書の訂正報告書です。		2024年7月19日 関東財務局長に提出。
発行登録書 (株券、社債券等) 及びその添付書類 発行登録追補書類 (株券、社債券等) 及びその添付書類			2024年11月13日 関東財務局長に提出。
			2024年11月29日 関東財務局長に提出。
			2025年2月21日 関東財務局長に提出。

## (2) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異

「第1 企業の概況 5 従業員の状況 (4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異」に記載している連結子会社以外のものについては、次に記載のとおりです。

名称	管理職に 占める 女性労働者 の割合 (%) (注2)	男性労働者の 育児休業 取得率 (%)		労働者の男女の賃金の差異(%) (注2)		
				全労働者	正規雇用 労働者	パート・ 有期労働者
(株)エクセルシャノン				77.7	79.4	64.7
ケイミュー(株)	3.8	91.0	(注4)	75.7	76.1	61.0
ケイミューシボレックス(株)				66.5	71.0	61.5
ケイミューホームテック(株)				75.0	74.9	94.8
光英システム(株)	6.1					
興陽電機(株)	8.6	0.0	(注3)			
(株)デンザイ東亜	3.2					
パナソニック アドバンスステク ノロジー(株)		81.0	(注4)	82.2	81.1	108.3
パナソニック E Wエンジニアリン グ(株)		27.0	(注3)	63.0	62.8	60.0
パナソニック E Wネットワークス (株)		40.0	(注3)			
パナソニック インフォメーショ ンシステムズ(株)	10.8	83.0	(注4)	81.2	80.6	75.3
パナソニック エイジフリー(株)	12.8	55.0	(注3)	68.3	81.5	104.2
パナソニック A P空調・冷設機器 (株)	3.9	100.0	(注3)	90.0	81.3	118.5
パナソニック エコシステムズ(株)	3.0	77.0	(注4)	78.9	75.1	84.7
パナソニック エコシステムズ ベ ンテック(株)	7.7	100.0	(注3)	76.2	78.8	76.3
パナソニック エコテクノロジー 関東(株)	0.0					
パナソニック S S サービス(株)	1.3	100.0	(注3)	62.9	69.5	66.9
パナソニック エナジー貝塚(株)	16.7	100.0	(注4)	90.6	90.6	68.9
パナソニック エナジー南淡(株)	0.0	100.0	(注4)	66.1	64.7	93.2
パナソニック エナジー東浦(株)	0.0			77.6	78.5	72.1

名称	管理職に 占める 女性労働者 の割合 (%) (注2)	男性労働者の 育児休業 取得率 (%)		労働者の男女の賃金の差異(%) (注2)		
				全労働者	正規雇用 労働者	パート・ 有期労働者
パナソニック F S エンジニアリング(株)		40.0	(注3)			
パナソニック エレクトリック ワークス朝日(株)	5.4	16.0	(注3)	74.3	80.0	73.4
パナソニック エレクトリック ワークス池田電機(株)		100.0	(注4)	81.6	77.9	97.7
パナソニック エレクトリック ワークス紀南電工(株)		0.0	(注3)	68.6	75.2	87.3
パナソニック エレクトリック ワークス電材三重(株)	1.3	16.0	(注3)	69.2	74.7	68.3
パナソニック環境エンジニアリン グ(株)		25.0	(注4)	74.1	75.7	44.2
パナソニック関東設備(株)	5.7					
パナソニック サイクルテック(株)	7.0	30.0	(注3)	72.1	76.3	31.9
パナソニック産機システムズ(株)	5.4	56.0	(注4)	80.6	75.6	89.8
パナソニック システムデザイン (株)	12.3	75.0	(注4)	84.9	84.7	
(株)パナソニック システムネット ワークス開発研究所	4.7	60.0	(注4)	81.9	80.6	88.4
パナソニック住宅設備(株)	3.8	100.0	(注4)	79.7	76.9	97.4
パナソニック スイッチギアシス テムズ(株)	0.0					
パナソニック スイッチングテク ノロジーズ(株)	1.1	50.0	(注3)	77.1	78.5	82.1
パナソニック ソーラーシステム 製造(株)	0.0	133.0	(注3)	82.5	83.8	89.6
パナソニック ソリューションテ クノロジー(株)	25.8	20.0	(注3)	79.1	79.2	48.9
パナソニック テクノサービス(株)	5.7	57.0	(注4)	66.1	66.2	98.4
パナソニック デバイスコンポー ネント(株)		100.0	(注4)	80.1	77.9	84.0
パナソニック デバイス S U N X 九州(株)		0.0	(注3)	87.0	92.3	89.2
パナソニック電材ソリューション ズ(株)		20.0	(注3)	81.6	77.5	97.3
パナソニック内装建材(株)		87.0	(注4)	77.5	76.1	98.0

名称	管理職に 占める 女性労働者 の割合 (%) (注2)	男性労働者の 育児休業 取得率 (%)		労働者の男女の賃金の差異(%) (注2)		
				全労働者	正規雇用 労働者	パート・ 有期労働者
パナソニック ファシリティーズ(株)	1.6	85.0	(注4)	82.8	82.2	77.1
パナソニック フィナンシャル& HRプロパートナーズ(株)	33.3					
パナソニック プロダクションエ ンジニアリング(株)				85.6	82.7	51.9
パナソニック防災システムズ(株)		15.0	(注3)	69.0	70.0	42.9
パナソニック保険サービス(株)	24.1					
パナソニック補聴器(株)	0.0					
パナソニック マーケティング ジャパン(株)	6.9	91.0	(注4)	59.5	80.3	71.4
パナソニック ライティングシス テムズ(株)	1.7	50.0	(注3)	70.7	76.2	80.8
パナソニック ライティングデバ イス久美浜(株)				58.9	70.7	83.6
パナソニック リビング(株)	6.5	44.0	(注4)	73.8	73.9	83.0
パナソニック リビング近畿(株)				64.2	70.1	76.5
パナソニック リビング中四国・ 九州(株)	5.7	(注7)		(注7)	(注7)	(注7)
パナソニック リビング中部(株)	8.6	0.0	(注3)	55.4	71.7	57.2
パナソニック リビング北海道・ 東北(株)				67.4	70.9	72.5
福西電機(株)		64.0	(注4)	71.8	69.0	117.5

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。数値に関する詳細は、各社または厚生労働省が運営するウェブサイトにおける公表内容を参照ください。

- (注) 1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出した指標については、小数点以下第2位を四捨五入して、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき算出した指標については、小数点以下第1位を切り捨てて、それぞれ小数点以下第1位まで表示しています。
- 2 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものです。(管理職に占める女性労働者の割合算出の基準日は2025年4月1日です。労働者の男女の賃金の差異については、2024年度の給与・賞与に基づいて算出しています。)なお、パナソニック スイッチングテクノロジーズ(株)は、労働者の男女の賃金の差異の算出にあたり、パート・有期労働者の人員数について労働時間を基に換算しています。



- 3 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成3年法律第76号）の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（平成3年労働省令第25号）第71条の6第1号における育児休業等の2024年度の取得割合を算出したものです。なお、計算式は次のとおりです。「2024年度に育児休業等を取得した男性労働者の数÷2024年度に配偶者が出産した男性労働者の数」
- 4 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成3年法律第76号）の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（平成3年労働省令第25号）第71条の6第2号における育児休業等及び育児目的休暇の2024年度の取得割合を算出したものです。なお、計算式は次のとおりです。「2024年度に育児休業等を取得した男性労働者の数及び小学校就学前の子を対象とした育児を目的とした休暇制度を利用した男性労働者の数の合計数÷2024年度に配偶者が出産した男性労働者の数」
- 5 提出会社及び上記以外の連結子会社については、「第1 企業の概況 5 従業員の状況 (4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異」に記載しています。
- 6 連結子会社のうち436社は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）及び「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成3年法律第76号）の規定に基づく「管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異」の公表義務はないため、記載を省略しています。また、労働者数により公表義務が異なることや公表する項目の選択が可能であることから、規定に基づく公表として、当該項目を選択していない場合や公表する項目としては選択しているが労働者の男女の賃金の差異について男女いずれかの該当者がいない場合、または男性労働者の育児休業取得率について分母がゼロとなる場合には、「 」としています。
- 7 パナソニック リビング中四国・九州㈱は、2025年4月1日付でパナソニック リビング九州㈱とパナソニック リビング中四国㈱が統合して設立されました。2024年度の男性育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異については、次のとおりです。

パナソニック リビング九州㈱

男性労働者の育児休業取得率 22.0%（注4）

労働者の男女の賃金の差異 全労働者71.1%、正規雇用労働者72.1%、パート・有期労働者63.6%

パナソニック リビング中四国㈱

男性労働者の育児休業取得率 25.0%（注3）

労働者の男女の賃金の差異 全労働者74.7%、正規雇用労働者76.9%、パート・有期労働者85.2%

## 第二部【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

**独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書**

2025年 6 月20日

パナソニック ホールディングス株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
大阪事務所

指定有限責任社員 公認会計士 近 藤 敬  
業 務 執 行 社 員

指定有限責任社員 公認会計士 錦 織 倫 生  
業 務 執 行 社 員

指定有限責任社員 公認会計士 中 川 雅 人  
業 務 執 行 社 員

< 連結財務諸表監査 >

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているパナソニック ホールディングス株式会社の2024年 4 月 1 日から2025年 3 月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結財務諸表注記について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」第312条により規定された国際会計基準に準拠して、パナソニック ホールディングス株式会社及び連結子会社の2025年 3 月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

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

## 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

Blue Yonder Holding, Inc.に係るのれんの減損損失の認識の要否に関する判断の妥当性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>パナソニック ホールディングス株式会社の連結財政状態計算書において、Blue Yonder Holding, Inc.（以下「Blue Yonder」という。）に係るのれん947,538百万円が計上されている。当該のれんは、Blue Yonderの支配を獲得した際に生じたものである。</p> <p>連結財務諸表注記「3. 重要性がある会計方針（11）非金融資産の減損」に記載のとおり、のれんについては、減損の兆候の有無にかかわらず、毎期減損テストが実施される。減損テストに当たっては、回収可能価額が帳簿価額を下回る場合、帳簿価額が回収可能価額まで減額され、帳簿価額の減少額は減損損失として認識される。</p> <p>経営者は、Blue Yonderに係るのれんの減損テストにおける回収可能価額として、ディスカウント・キャッシュ・フロー法及び類似上場会社比較法に基づき測定された処分費用控除後の公正価値を用いている。公正価値の基礎となるBlue Yonderの事業計画に含まれる、サービスの拡大に伴う売上高の成長に関する仮定は、高い不確実性を伴うことから、当該仮定に係る経営者の判断は、公正価値の測定に重要な影響を及ぼす。</p> <p>また、公正価値の測定に当たり、以下の点で評価に関する高度な専門知識を必要とする。</p> <p>測定に用いる評価手法の適用</p> <p>割引率の見積りにおける計算手法及びインプットデータの選択</p> <p>類似上場会社の選択</p> <p>以上から、当監査法人は、Blue Yonderに係るのれんの減損損失の認識の要否に関する判断の妥当性が、当連結会計年度の連結財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項に該当すると判断した。</p>	<p>当監査法人は、Blue Yonderに係るのれんの減損損失の認識の要否に関する判断の妥当性を評価するため、主に以下の手続を実施した。</p> <p>（１）内部統制の評価</p> <p>のれんの減損テストにおける処分費用控除後の公正価値の測定に関する内部統制の整備及び運用状況の有効性を評価した。その際は、Blue Yonderの事業計画における主要な仮定の適切性を担保する内部統制に特に焦点を当てた。</p> <p>（２）Blue Yonderの事業計画における主要な仮定の適切性の評価</p> <p>Blue Yonderの事業計画の作成に当たって採用された主要な仮定が適切かどうかを評価するため、それぞれの仮定の根拠について、Blue Yonderの経営者及び同社を所管するパナソニック コネクト株式会社の経営者に対して質問したほか、主に以下の手続を実施した。</p> <p>サービスの拡大に伴う売上高の成長に関する仮定について、以下の手続を実施し、その適切性を評価した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当監査法人が独自に入手した複数の調査会社による市場調査結果と比較した。</li> <li>・過去の受注活動の実績に基づき事業計画の売上高を実現するために必要な潜在案件金額を算出し、Blue Yonderの想定案件リストと比較した。</li> </ul> <p>事業計画に一定の不確実性を織り込んだ場合の将来キャッシュ・フローを見積もり、減損損失の認識の要否の判断に与える影響について検討した。検討に当たっては、以下を考慮した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・主要な仮定が適切かどうかについての評価結果</li> <li>・過去の計画の達成状況及び計画との差異の原因についての検討結果</li> </ul> <p>（３）公正価値の評価手法等の適切性の評価</p> <p>当監査法人が属するネットワークファームの評価の専門家を利用して、公正価値の評価手法、割引率の計算手法及びインプットデータの選択、並びに類似上場会社の選択の適切性を評価した。また、割引率について、外部の情報提供会社による市場・財務データ等を用いて合理的な範囲を算出し、経営者の採用した割引率と比較することで、その適切性を評価した。</p>

## その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

## 連結財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、国際会計基準に準拠して連結財務諸表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連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、国際会計基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

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

## 連結財務諸表監査における監査人の責任

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

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

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

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

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

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

## &lt; 内部統制監査 &gt;

## 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、パナソニックホールディングス株式会社の2025年3月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、パナソニックホールディングス株式会社が2025年3月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

## 監査意見の根拠

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

## 内部統制報告書に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

## 内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告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て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

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

- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

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

## &lt; 報酬関連情報 &gt;

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等(3)【監査の状況】に記載されている。

## 利害関係

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

以 上

(注) 1. 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。  
2. X B R Lデータは監査の対象には含まれていません。

## 独立監査人の監査報告書

2025年6月20日

パナソニック ホールディングス株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
大阪事務所

指定有限責任社員  
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 錦 織 倫 生

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 中 川 雅 人

### < 財務諸表監査 >

#### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているパナソニック ホールディングス株式会社の2024年4月1日から2025年3月31日までの第118期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、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、パナソニック ホールディングス株式会社の2025年3月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

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

#### 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

当監査法人は、監査報告書において報告すべき監査上の主要な検討事項はないと判断している。

## その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

## 財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して財務諸表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財務諸表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。

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

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

## 財務諸表監査における監査人の責任

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

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

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

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

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



監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

< 報酬関連情報 >

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

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

---

( 注 ) １．上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。

２．X B R L データは監査の対象には含まれていません。