

パナソニック ホールディングス株式会社

証券コード：6752

Panasonic

第118回 定時株主総会

# 招集ご通知

日時

2025年6月23日(月曜日)

午前10時（受付開始：午前9時）

場所

ホテルニューオータニ大阪  
2階「鳳凰の間」

大阪市中央区城見1丁目4番1号

決議  
事項

第1号議案 定款一部変更の件

第2号議案 取締役13名選任の件

第3号議案 社外取締役の報酬額改定の件

●当日ご出席されない場合は、インターネット等または同封の議決権行使書により、事前に議決権を行ってください。

●当日ご出席の株主様へのお土産の配布はございません。



招集ご通知がスマホでも!

パソコン・スマートフォンからでも

招集ご通知をご覧いただけます。

<https://p.sokai.jp/6752/>



## 株主の皆様へ



株主の皆様には、平素より格別のご支援を賜り厚くお礼申し上げます。

先日発表させていただいたとおり、当社グループは、将来にわたって社会やお客様へのお役立ちを果たすための経営改革に取り組んでおります。具体的には、事業構成の最適化と業務の効率化、それに伴う人員数の適正化による高収益体質への転換です。

これは、会社の構造を大きく変革するものであり、痛みも伴いますが、企業価値の向上と株主の皆様をはじめとするステークホルダーの利益に資する改革であると確信しております。私ども経営陣は、覚悟と決意を持ってこの取り組みを進めておりますので、引き続きご関心をお寄せいただけますと幸いです。

また、創業以来の使命である「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向けた取り組みの一環として、現在開催中の大阪・関西万博において「解き放て。こころとからだとじぶんとせかい。」をコンセプトとしたパビリオンを出展しております。次世代を担う子どもたちが「自分を信じるチカラと一歩を踏み出す勇氣」を持つきっかけをご提供しています。大人の方々もお楽しみいただけますので是非お立ち寄りください。

今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

代表取締役  
社長執行役員  
グループCEO

梶見雄規

パナソニックグループの経営基本方針の詳細は、インターネット上の当社ウェブサイト (<https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/philosophy.html>) でご覧いただけます。

## ■招集ご通知

招集ご通知	2
インターネットによるライブ配信および事前質問のご案内	5
議決権行使のご案内	7
第1号議案 定款一部変更の件	9
第2号議案 取締役13名選任の件	10
第3号議案 社外取締役の報酬額改定の件	23
1.当社グループ(企業集団)の現況に関する事項	24
2.当社の取締役および監査役等に関する事項	46
連結財政状態計算書	55
連結損益計算書	56
連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本	57
監査役会の監査報告書 謄本	59
株主メモ	61

## ■電子提供措置事項のうち法令および定款に基づく書面交付請求による交付書面に記載しない事項(以下、交付書面省略事項)

- ・交付書面省略事項は、4頁「5.その他」に記載している項目であり、その内容は、次頁の各ウェブサイトに掲載しておりますので、ご参照ください。

本冊子および交付書面省略事項に記載しておりますグラフ、写真などは、ご参考情報です。

## 幸せの、チカラに。

変化する世界の中でも お客様に寄り添い  
持続可能な「幸せ」を生み出す「チカラ」であり続けたい

株主各位

証券コード：6752

2025年5月30日

大阪府門真市大字門真1006番地  
パナソニック ホールディングス株式会社

代表取締役 **楠見雄規**

## 第118回 定時株主総会招集ご通知

拝啓 株主の皆様には格別のご高配を賜りありがたく厚くお礼申し上げます。

さて、当社第118回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、事業報告、株主総会参考書類等の内容である情報(電子提供措置事項)について電子提供措置をとっており、書面交付請求をされた株主様を除き、株主総会参考書類(要約)等を送付しております。

なお、電子提供措置事項につきましては、以下のインターネット上の各ウェブサイトにて「第118回定時株主総会招集ご通知」として掲載しておりますので、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト  
株主総会サイト

[https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/  
shareholders-meeting.html](https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/shareholders-meeting.html)



株主総会資料  
掲載ウェブサイト

<https://d.sokai.jp/6752/teiji/>



当日ご出席されない場合は、インターネット等または書面(郵送)により事前に議決権を行使いただきたく、お手数ながら「株主総会参考書類」をご検討のうえ、後記の「4.議決権行使についてのご案内」に基づき、行使くださいますようお願い申し上げます。

また、本株主総会もライブ配信を実施いたします。詳細は、後記の「インターネットによるライブ配信および事前質問のご案内」(5頁から6頁)をご参照ください。

敬 具

株主総会会場にご出席の株主様へのお土産の配布はございませんので、あらかじめご了承くださいませ  
ようお願い申し上げます。

---

## 記

---

1. 日 時 2025年6月23日(月曜日) 午前10時 (受付開始: 午前9時)

---

2. 場 所 大阪市中央区城見1丁目4番1号  
ホテルニューオータニ大阪 2階「鳳凰の間」  
・末尾の「第118回定時株主総会会場ご案内図」をご参照ください。

---

3. 目的事項

- ・報告事項 1. 第118期(2024年4月1日から2025年3月31日まで)  
事業報告、連結計算書類および計算書類の内容報告の件  
2. 会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
- ・決議事項 第1号議案 定款一部変更の件  
第2号議案 取締役13名選任の件  
第3号議案 社外取締役の報酬額改定の件

---

## 4. 議決権行使についてのご案内

### [インターネット等による議決権行使の場合]

7頁から8頁のご案内をご参照のうえ、当社指定の議決権行使ウェブサイト(<https://www.web54.net>)にアクセスしていただき、同封の議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」および「パスワード」をご利用のうえ、画面の案内に従って、**2025年6月20日(金曜日)午後5時30分までに議案に対する賛否をご登録ください。**

### [書面(郵送)による議決権行使の場合]

7頁のご案内をご参照のうえ、同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき、**2025年6月20日(金曜日)午後5時30分までに到着するようご返送ください。**

## 5. その他

電子提供措置事項のうち、次の事項は、法令および当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。なお、監査役および会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。

事業報告：当社グループ(企業集団)の現況に関する事項(財産および損益の状況の推移、従業員の状況)、当社の株式に関する事項、新株予約権等の状況、当社の取締役および監査役等に関する事項(責任限定契約の内容の概要、補償契約に関する事項、役員等賠償責任保険契約に関する事項、社外役員に関する事項)、当社の会計監査人の状況、当社の体制および方針

計算書類等：連結持分変動計算書、連結注記表、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、個別注記表

監査報告書：会計監査人の監査報告書 謄本

以 上

- 
- ・当日ご出席の際は、同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。また、本招集ご通知をご持参ください。
  - ・株主ではない代理人および同伴の方など、議決権を行使することができる株主以外の方はご入場いただけませんので、ご注意ください。
  - ・株主総会会場の撮影・録音・録画・保存、およびSNSなどでの公開は固くお断りいたします。
  - ・電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイトはその旨、修正前の事項および修正後の事項を掲載させていただきます。
  - ・第118回定時株主総会決議ご通知は、株主総会後にインターネット上の当社ウェブサイト(<https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors.html>)に掲載させていただく予定です。
  - ・株主総会当日の一部動画を、株主総会後にインターネット上の当社ウェブサイト(<https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/shareholders-meeting/video.html>)に掲載させていただきます(2025年6月26日(木曜日)公開予定)。



ライブ配信  
日時

2025年6月23日(月曜日)午前10時～株主総会終了  
(開会前の午前9時30分より配信サイトに接続可能となります)

「参加を申し込む」⇒「参加」ボタンをクリックし、ご視聴ください。

- ・ライブ配信をご視聴される株主様は、会社法上、株主総会への出席とは認められておりませんので、当日は議決権の行使やご質問を含めた一切のご発言を行っていただくことはできません。議決権につきましては、事前にインターネット等または書面(郵送)により行使くださいますようお願い申し上げます。

事前質問  
受付期間

2025年5月30日(金曜日)～6月16日(月曜日)

「事前質問を行う」ボタンをクリックし、ご質問をご入力ください。

- ・事前にお受けしたご質問の中で株主の皆様のご関心が特に高いご質問に限り、株主総会当日の質疑応答時に一括して回答させていただきます。  
なお、ご質問への回答をお約束するものではなく、また、個別回答もいたしかねますので、あらかじめご了承ください。
- ・事前のご質問はお1人様3回まで、1回あたり400文字以内とさせていただきます。

#### ご注意

- ・ID・パスワードおよび配信／事前質問サイトのURLの転送、ならびにライブ配信の撮影・録音・録画・保存・SNSなどでの公開は固くお断りいたします。
- ・システム障害やインターネットの通信環境等により、映像や音声の乱れ、配信の中断等の不具合が生じる場合があります。また、状況によってはライブ配信を中止することがありますので、あらかじめご了承ください。通信障害等によってライブ配信を視聴中の方が被った不利益に関しましては、一切の責任を負いかねますことを、ご承知おきください。
- ・ご使用の機器やインターネット接続の回線状況、アクセスの集中等により、ライブ配信をご視聴いただけない場合があります。
- ・ご視聴いただくための費用(インターネット接続料金および通信料金等)は、株主様のご負担とさせていただきます。
- ・当日のライブ配信を行うことができなくなったなど変更が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト(<https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors.html>)にてご案内させていただきます。

# 議決権行使のご案内

株主総会における議決権は、株主の皆様の重要な権利です。株主総会参考書類をご確認のうえ、議決権の行使をお願い申し上げます。

議決権の行使には以下の3つの方法がございます。

## 1 インターネット等による議決権行使の場合



下記注記をご了承のうえ、次頁の案内をご参照いただき、議案に対する賛否をご入力ください。

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

行使期限

**2025年6月20日(金曜日)**  
午後5時30分完了分まで

## 2 書面(郵送)による議決権行使の場合



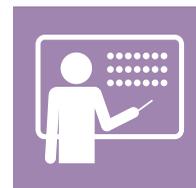
同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、ご返送ください。

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

行使期限

**2025年6月20日(金曜日)**  
午後5時30分到着分まで

## 3 株主総会(本会場)に出席する場合



同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、会場受付にご提出ください。

株主総会開催日

**2025年6月23日(月曜日)**  
午前10時開会

- インターネットによる議決権行使は、次頁の議決権行使ウェブサイトをご利用いただくことによるのみ可能です。
- インターネットにより議決権を行使される場合は、同封の議決権行使書用紙に表示された「議決権行使コード」および「パスワード」をご利用のうえ、画面の案内に従って、議案に対する賛否をご入力ください。
- インターネット等による議決権行使は、2025年6月20日(金曜日)午後5時30分まで受付いたしますが、議決権行使結果の集計の都合上、お早めに行ってくださいようお願い申し上げます。
- インターネット等と書面(郵送)による方法の双方で議決権を重複して行使された場合は、インターネット等による議決権行使を有効なものとしたします。
- インターネット等により複数回数、議決権を行使された場合は、最後に行使されたものを有効な議決権行使といたします。
- 議決権行使ウェブサイトをご利用いただく際のプロバイダーおよび通信事業者への料金(接続料金)は、株主様のご負担となります。

ご参考

スマートフォン等で  
招集ご通知の主要なコンテンツを  
ご覧いただけます。

<https://p.sokai.jp/6752/>

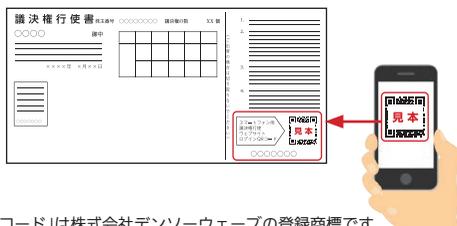


# インターネット等による議決権行使のご案内

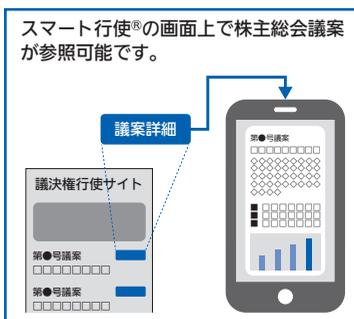
## QRコードを読み取る方法 「スマート行使®」

議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく  
議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み  
取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。



**「スマート行使®」での議決権行使は1回に限り可能です。**

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

※QRコードを再度読み取っていただくと、パソコン向けサイトへ遷移できます。

インターネットによる  
議決権行使に関する  
お問い合わせ先

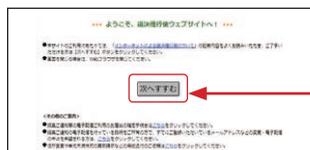
インターネットによる議  
決権行使に関するご不明  
な点につきましては、右記  
にお問い合わせください。

三井住友信託銀行  
電話照会先

## 議決権行使コード・パスワードを 入力する方法

議決権行使  
ウェブサイト ▶ <https://www.web54.net>

1 議決権行使ウェブサイトへ  
アクセスしてください。



「次へすすむ」を  
クリック

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



「議決権行使コード」  
を入力

「ログイン」を  
クリック

3 議決権行使書用紙に記載された  
「パスワード」をご入力ください。



「パスワード」を入力

実際にご使用になる  
新しいパスワードを  
設定してください

「登録」をクリック

4 以降は画面の案内に従って  
賛否をご入力ください。

証券代行ウェブサポート  
専用ダイヤル  
議決権行使に関する  
事項以外のご照会

☎ 0120-652-031 (午前9時～午後9時受付)

☎ 0120-782-031 (平日午前9時～午後5時受付)

機関投資家の皆様は、株式会社ICJの運営する機関投資家向け「議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただくことが可能です。

# 株主総会参考書類

## 議案および参考事項

### 第1号議案 定款一部変更の件

#### 1. 提案の理由

当社は、取締役会における建設的な議論の推進と意思決定の機動力の維持・向上を図るため、現在の取締役の員数は13名の体制としています。

一方、現行定款第17条(員数)は「3名以上」となっており、定款規定上は員数に上限がない状況です。

したがって、定款にも取締役の員数の上限を設定し、取締役会の適切な規模感を明確にする観点から、第17条(員数)を変更するものであります。

また、監査役の員数も取締役の員数の上限設定とのバランス等を勘案し、第27条(員数)を変更するものであります。

なお、第2号議案を承認可決いただきますと、本総会終了後の取締役員数は13名、監査役員数は5名となります。

#### 2. 変更の内容

現行定款と変更案は次のとおりであります。

(下線：変更部分)

現 行 定 款	変 更 案
第4章 取締役および取締役会等 (員数) 第17条 当社の取締役は、 <u>3名以上</u> とする。	第4章 取締役および取締役会等 (員数) 第17条 当社の取締役は、 <u>15名以内</u> とする。
第5章 監査役および監査役会 (員数) 第27条 当社の監査役は、 <u>3名以上</u> とする。	第5章 監査役および監査役会 (員数) 第27条 当社の監査役は、 <u>5名以内</u> とする。

## 第2号議案 取締役13名選任の件

取締役13名は、本総会の終結の時をもって任期満了となり、津賀一宏、佐藤基嗣、梅田博和、宮部義幸、野路國夫、富山和彦の6名はこれを機に退任いたします。

当社は、定款により取締役の任期を1年と定めており、株主の皆様の判断を経営に適切に反映できる体制としております。また、取締役会の構成については、社外取締役の比率を半数以上とし、かつ、知識・経験・能力の多様性を確保するようにしております。

つきましては、社外取締役7名を含む取締役13名の選任をお願いするものであります。

なお、取締役候補者の選任につきましては、独立役員である社外取締役を委員の過半数とし、かつ委員長とする任意の指名・報酬諮問委員会にて審議・確認のうえ、取締役会に答申しております。

候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名	性別	現在の当社における地位・担当等		
1	くす 楠 見 雄 規	男性	再任		
2	ほん 本 間 哲 朗	男性	再任		
3	しょう 少 徳 彩 子	女性	再任		
4	まつ 松 井 しのぶ	女性	再任	社外取締役	独立役員
5	にし 西 山 圭 太	男性	再任	社外取締役	独立役員
6	さわ 澤 田 道 隆	男性	再任	社外取締役	独立役員
7	しげ 重 富 隆 介	男性	再任	社外取締役	独立役員
8	たま 玉 置 はじめ 肇	男性	新任		
9	すみ 隅 田 和 代	女性	新任		
10	わ に こ 和 仁 古 明	男性	新任		
11	まつ 松 尾 ゆたか 豊	男性	新任	社外取締役	独立役員
12	なか 中 村 くに 邦 晴	男性	新任	社外取締役	独立役員
13	せ 瀬 戸 と 潤 子	女性	新任	社外取締役	独立役員

1

再任

くす み ゆう き  
楠見 雄規

1965年1月22日生

2024年度  
取締役会の  
出席回数(率)  
13/13回  
(100%)所有する  
当社の株式の数  
(2025年3月31日現在)  
273,661株当社との  
特別の利害関係  
なし**略歴・当社における地位および担当**

1989年4月 当社へ入社  
 2014年4月 同 役員に就任  
 2019年4月 同 常務執行役員に就任  
 2021年4月 同 CEO  
 2021年6月 同 代表取締役 社長執行役員に就任(現)  
 2021年10月 同 グループCEO、現在に至る。

**取締役候補者とした理由**

当社グループの研究開発部門を経て、長期にわたり事業経営に携わることで、経営者としての豊富な経験を有しております。事業執行を代表する役割として、2021年6月には社長に就任、同年10月からはグループCEOとして事業執行を代表し、経営にリーダーシップを発揮して中長期戦略を推進する等、当社グループの企業価値向上に取り組んでおります。保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営と監督を適切に行うことを期待するものであります。

2

再任

ほん ま てつ ろう  
本間 哲朗

1961年10月28日生

2024年度  
取締役会の  
出席回数(率)  
13/13回  
(100%)所有する  
当社の株式の数  
(2025年3月31日現在)  
35,411株当社との  
特別の利害関係  
なし**略歴・当社における地位および担当**

1985年4月 当社へ入社  
 2013年10月 同 役員に就任  
 2015年4月 同 常務役員に就任、アプライアンス社 社長  
 (兼)コンシューマー事業担当  
 2015年6月 同 常務取締役に就任  
 2016年4月 同 代表取締役専務に就任  
 2019年4月 同 中国・北東アジア社 社長、中国・北東  
 アジア総代表  
 2019年6月 同 代表取締役 専務執行役員に就任  
 2020年4月 パナソニック チャイナ(株) 会長(現)  
 2021年4月 当社 代表取締役 副社長執行役員に就任(現)

2022年4月 同 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、現在に至る。

**取締役候補者とした理由**

当社グループの経営戦略部門等を経て、中国・北東アジア地域の総代表として経営者としての豊富な経験を有しております。現在も同地域での事業成長をけん引する等、当社グループの企業価値向上に取り組んでおります。保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営と監督を適切に行うことを期待するものであります。

3

再任

しょう とく あや こ  
少 徳 彩 子

1968年6月10日生

2024年度  
取締役会の  
出席回数(率)13/13回  
(100%)所有する  
当社の株式の数  
(2025年3月31日現在)

27,350株

当社との  
特別の利害関係  
なし**略歴・当社における地位および担当**

1991年 4月 当社へ入社  
 2017年 4月 同 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 同 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 同 オートモーティブ社 常務 GC、CRO  
 (兼) リーガルセンター所長  
 同 コーポレート戦略・技術部門 法務戦略  
 担当  
 2022年 4月 同 執行役員に就任(現)、グループGC(現)  
 2022年 6月 同 取締役に就任(現)

2024年 4月 同 建設業・安全管理担当(現)  
 2025年 4月 同 グループCRO、現在に至る。

**取締役候補者とした理由**

長年にわたり、当社グループの法務部門において、グローバルなコンプライアンス体制の構築を中心に、リーダーシップを發揮しております。また、現在は、ゼネラル・カウンセルとして、リーガルリスク対応やコーポレートガバナンス強化にも取り組んでおります。保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営と監督を適切に行うことを期待するものであります。

4

再任

まつ い  
松 井 しのぶ

1977年1月27日生

社外取締役  
独立役員2024年度  
取締役会の  
出席回数(率)13/13回  
(100%)社外取締役  
在任年数4年  
(本総会終結時)所有する  
当社の株式の数  
(2025年3月31日現在)

0株

当社との  
特別の利害関係  
なし**略歴・当社における地位および担当**

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 入社(同監査役は退任)  
 2018年 1月 同 執行役員(コーポレート統括)に就任  
 2019年 1月 同 執行役員 Chief Operating Officer  
 2020年 1月 同 執行役員 Chief People and  
 Administrative Officer  
 2021年 3月 同 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 執行役員 Chief Human Resources Officer

2025年 1月 同 上席執行役員に就任、Chief Human  
 Resources Officer、現在に至る。

**重要な兼職の状況**

㈱ユーザベース 上席執行役員  
 ユニファ(株) 社外取締役

**社外取締役候補者とした理由および期待される役割**

大手監査法人の公認会計士、および情報サービス企業の取締役・執行役員としての、豊富な経験と高い見識を有しており、財務・会計、DX、人材戦略、風土改革、多様性推進等を中心に、取締役会でも積極的に発言しております。また、指名・報酬諮問委員会委員として、当社グループのコーポレートガバナンス強化にも貢献しております。保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営の監督を適切に行うことを期待するものであります。

5

再任

にしやま けいた  
西山 圭太

1963年1月11日生

社外取締役  
独立役員2024年度  
取締役会の  
出席回数(率)  
13/13回  
(100%)社外取締役  
在任年数  
2年  
(本總會終結時)所有する  
当社の株式の数  
(2025年3月31日現在)  
0株当社との  
特別の利害関係  
なし**略歴・当社における地位および担当**

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  
東京電力㈱ 執行役を兼任  
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(現)

2023年6月 当社 取締役に就任、現在に至る。

**重要な兼職の状況**

㈱ダイセル 社外取締役  
東京大学未来ビジョン研究センター 客員教授  
㈱西山研究所 代表取締役

**社外取締役候補者とした理由および期待される役割**

経済産業省で長年にわたりデジタル政策等に携わるとともに、他社において取締役・執行役員として事業再建の任を担う等、豊富な経験と産業構造やITデジタルに関する高い見識を有しており、取締役会でも積極的に発言しております。保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営の監督を適切に行うことを期待するものであります。

6

再任

さわだ みちたか  
澤田 道隆

1955年12月20日生

社外取締役  
独立役員2024年度  
取締役会の  
出席回数(率)  
13/13回  
(100%)社外取締役  
在任年数  
5年  
(本總會終結時)所有する  
当社の株式の数  
(2025年3月31日現在)  
0株当社との  
特別の利害関係  
なし**略歴・当社における地位および担当**

1981年4月 花王石鹼㈱(現花王㈱)へ入社  
2006年6月 同 執行役員に就任  
2008年6月 同 取締役 執行役員に就任  
2012年6月 同 代表取締役 社長執行役員に就任  
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 特別顧問に就任、現在に至る。

**重要な兼職の状況**

花王㈱ 特別顧問  
日東電工㈱ 社外取締役  
㈱小松製作所 社外取締役

**社外取締役候補者とした理由および期待される役割**

グローバルに事業展開する総合化学品メーカーの経営者、およびESG経営の先駆者としての、豊富な経験と知見を有しており、サステナビリティ経営等を中心に、取締役会でも積極的に発言しております。また、指名・報酬諮問委員会の委員長として、当社グループのコーポレートガバナンス強化にも貢献しており、保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営の監督を適切に行うことを期待するものであります。

7

再任

しげ とみ りゅう すけ  
**重富 隆介**  
1961年10月10日生社外取締役  
独立役員2024年度  
取締役会の  
出席回数(率)  
10/10回  
(100%)  
※取締役選任後社外取締役  
在任年数  
1年  
(本總會最終時)所有する  
当社の株式の数  
(2025年3月31日現在)  
0株当社との  
特別の利害関係  
なし**略歴・当社における地位および担当**

- 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 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 取締役に就任、現在に至る。

**重要な兼職の状況**

ブラックストーン・グループ・ジャパン㈱ 代表取締役会長

**社外取締役候補者とした理由および期待される役割**

金融市場において、大型ファイナンスやM&Aの遂行についての豊富な経験を持つことに加え、現在は世界最大級の投資運用会社の日本法人トップとして活躍し、産業構造や財務・投資判断等に関する高い見識を有しており、取締役会でも積極的に発言しております。保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営の監督を適切に行うことを期待するものであります。

8

新任

たま おき はじめ  
**玉置 肇**  
1967年7月16日生所有する  
当社の株式の数  
(2025年3月31日現在)  
22,600株当社との  
特別の利害関係  
なし**略歴・当社における地位および担当**

- 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 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 ㈱ファーストリテイリング グループ執行役員に就任、CIO
- 2017年1月 アクサ生命保険㈱ 執行役員に就任、インフォメーションテクノロジー本部長
- 2019年12月 同 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
- 2021年10月 同 グループCIO(現)
- 2023年4月 同 サイバーセキュリティ担当(現)

2025年4月 同 副社長執行役員に就任、グループCTRO、調達担当、物流担当、総括安全衛生責任者 パナソニック オペレーションズエグゼレンス㈱ 代表取締役 社長執行役員CEO、DEI推進担当、現在に至る。

**取締役候補者とした理由**

複数の企業においてCIOの役割を担い、IT・ソフトウェア領域において豊富な経験・知見を有し、保有する知見・経験を取締役会において発揮することにより、当社グループの将来にわたる事業成長と企業価値向上の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことを期待するものであります。

9

新任

すみ だ かず よ  
隅田 和代

1970年9月7日生

所有する  
当社の株式の数  
(2025年3月31日現在)

12,600株

当社との  
特別の利害関係  
なし

#### 略歴・当社における地位および担当

1993年4月 ㈱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 同 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 当社 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 同 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 同 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 同 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 執行役員に就任、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 (兼) 経営企画グループ長  
 2023年8月 同グループCSO ブランド戦略・コミュニケーション戦略担当(兼) 経営企画グループ長  
 2024年4月 同グループCSO (兼) 経営企画グループ長  
 2025年1月 同グループCSO、現在に至る。

#### 取締役候補者とした理由

中長期戦略立案にあたり社外のメガトレンドやグループ内の事業に関する豊富な知見を有し、その知見を取締役会において発揮することにより、当社グループの将来にわたる事業成長と企業価値向上の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことを期待するものであります。

10

新任

わ に こ あきら  
和仁古 明

1972年1月18日生

所有する  
当社の株式の数  
(2025年3月31日現在)

16,511株

当社との  
特別の利害関係  
なし**略歴・当社における地位および担当**

- 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 当社 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 同 コーポレート戦略本部 経理事業管理部 主幹  
 2017年6月 同 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 同 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 同 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 同 コーポレート戦略・技術部門 経理事業管理部長 兼 財務・IR部長  
 2024年4月 同 経理財務・IR部長  
 2025年4月 同 執行役員に就任、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(同)社長、出資管理担当、現在に至る。

**取締役候補者とした理由**

当社グループ内において経理財務を中心に、豊富な経験を有し、財務戦略執行の立場からその知見を取締役会において発揮することにより、当社グループの将来にわたる事業成長と企業価値向上の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことを期待するものであります。

11

新任

まつ お ゆたか  
松尾 豊

1975年1月26日生

社外取締役  
独立役員所有する  
当社の株式の数  
(2025年3月31日現在)

0株

当社との  
特別の利害関係  
なし**略歴・当社における地位および担当**

- 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 同 教授、現在に至る。

**重要な兼職の状況**

- 東京大学大学院 工学系研究科 教授  
 ソフトバンクグループ(株) 社外取締役

**社外取締役候補者とした理由および期待される役割**

AIやデータ活用に関する高度な知識と豊富な経験を有しております。保有する経験や知見を活かし、当社グループの経営の監督を適切に行うことを期待するものであります。なお、同氏は、過去に社外取締役となること以外の方法で会社経営に関与した経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役として、その職務を適切に遂行できるものと判断しております。

12

新任

なかむら くに はる  
**中村 邦晴**  
 1950年8月28日生

社外取締役  
 独立役員

所有する  
 当社の株式の数  
 (2025年3月31日現在)  
 0株

当社との  
 特別の利害関係  
 なし



#### 略歴・当社における地位および担当

1974年 4月 住友商事(株)へ入社  
 2012年 6月 同 代表取締役社長に就任  
 2018年 4月 同 代表取締役会長に就任  
 2018年 6月 同 取締役会長に就任  
 2024年 4月 同 取締役特別顧問に就任  
 2024年 6月 同 特別顧問に就任、現在に至る。

#### 重要な兼職の状況

住友商事(株) 特別顧問  
 信越化学工業(株) 社外取締役

#### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割

グローバル・コングロマリット企業における経営経験を持つことに加え、ポートフォリオマネジメント推進の知見、財務・投資判断やグローバル情勢に関する高い見識を有しております。保有する経験や知見を活かし、当社グループの経営の監督を適切に行うことを期待するものであります。

13

新任

せ と じゅん こ  
**瀬戸 潤子**  
 1969年 3月13日生

社外取締役  
 独立役員

所有する  
 当社の株式の数  
 (2025年3月31日現在)  
 0株

当社との  
 特別の利害関係  
 なし



#### 略歴・当社における地位および担当

1991年 4月 プロクター・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 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  
 スディレクター

2022年 8月 アサヒグループジャパン(株)に入社  
 2022年 9月 同 執行役員に就任、ファイナンス担当  
 2023年 3月 同 常務執行役員に就任、CFO(兼)ファイ  
 ナンス部長、現在に至る。

#### 重要な兼職の状況

アサヒグループジャパン(株) 常務執行役員

#### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割

外資系企業等でグローバルに事業に携わった経験やCFOの経験を持つことに加え、企業価値向上のための資本効率性向上などに関する高い見識を有しております。保有する経験や知見を活かし、当社グループの経営の監督を適切に行うことを期待するものであります。

(注) 1. 少徳彩子氏の戸籍上の氏名は、座間(くらま)彩子であります。

2. 松井しのぶ氏、西山圭太氏、澤田道隆氏、重富隆介氏、松尾豊氏、中村邦晴氏および瀬戸潤子氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であり、上場証券取引所に対し、松井しのぶ氏、西山圭太氏、澤田道隆氏および重富隆介氏は引き続き、松尾豊氏、中村邦晴氏および瀬戸潤子氏は新たに、独立役員として届け出ております。

松井しのぶ氏は、㈱ユーザベースの上席執行役員ですが、2024年度の同社と当社との間の取引金額は双方から見て連結売上高の1%未満であります。

澤田道隆氏は、花王㈱の出身者ですが、2024年度の同社と当社との間の取引金額は双方から見て連結売上高の1%未満であります。

中村邦晴氏は、住友商事㈱の出身者ですが、2024年度の同社と当社との間の取引金額は双方から見て連結売上高の1%未満であります。

瀬戸潤子氏は、アサヒグループジャパン㈱の常務執行役員ですが、2024年度の同社と当社との間の取引金額は双方から見て連結売上高の1%未満であります。

また、当社の社外役員の独立性判断基準は、22頁に記載のとおりであります。

3. 当社は、取締役である松井しのぶ氏、西山圭太氏、澤田道隆氏および重富隆介氏の4氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任について、その職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失がないときは、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする旨の契約を締結しております。各氏の再任をご承認いただいた場合、当社は上記契約を継続する予定であります。また、松尾豊氏、中村邦晴氏および瀬戸潤子氏の3名の選任をご承認いただいた場合、当社は3氏との間で上記と同内容の契約を締結する予定であります。

4. 当社は、取締役である楠見雄規氏、本間哲朗氏、少徳彩子氏、松井しのぶ氏、西山圭太氏、澤田道隆氏および重富隆介氏の7氏との間で、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号の費用および同項第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おります。なお、各氏の再任をご承認いただいた場合、当該契約を継続する予定であります。また、当社は、玉置肇氏、隅田和代氏、和仁古明氏、松尾豊氏、中村邦晴氏および瀬戸潤子氏の6名の選任をご承認いただいた場合、6氏との間で、同内容の契約を締結する予定であります。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うえで、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、補償を実行することとしております。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おります。

5. 当社は、当社および対象会社<sup>※</sup>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および対象会社が全額負担しております。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おります。各候補者が取締役に選任され就任した場合は、当該保険契約の被保険者となります。また、当該保険契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。

※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㈱、パナソニック インフォメーションシステムズ㈱、パナソニック オートモーティブシステムズ㈱

- 
6. 澤田道隆氏が社外取締役を務める日東電工㈱は、水道用に使用される同社製膜モジュール製品について、一般社団法人膜分離技術振興協会の認定を受けるための試験方法に不適切な行為があったことを2024年1月に公表しました。同氏は当該事実を認識していませんでしたが、日頃から同社の取締役会等において法令順守の視点に立った提言を行い、当該事実の判明後は、徹底的な調査および再発防止策に向けたさらなる体制の強化を求める等、その職責を果たしております。

## ■ご参考：選任後の取締役および監査役に期待するスキル・知見

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およ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おります。

当社取締役会が上記の役割を果たすために、当社取締役は社会課題に真剣に向き合い、企業価値を高めるための、変革への熱意・覚悟を保持していることを大前提として、取締役会として備えるべきスキル・知見を、①コングロメリット企業におけるポートフォリオマネジメント(以下、PFM)推進の企業再生の知見、企業価値向上のためのターンアラウンドの知見、資本市場やアクティブ投資家目線での企業価値向上施策の知見(PFM・企業価値向上)、②グローバル・コングロメリット企業における経営の知見(グローバル経営)、③AIやデータ活用、DX(デジタルトランスフォーメーション)を価値創出に繋げた経験(AI・データ活用)、④長期的な社会変化を捉え、その変化の中でどのようにポジショニングをとり成長を実現するか構想できる知見(未来構想・成長戦略)、⑤経営にサステナビリティの要素を取り入れ、企業価値向上につなげてきた経験(サステナビリティ経営)、⑥事業戦略と連動した人材PFMの推進や人的生産性の最大化に向けた人的資本投資の実行経験(人的資本経営)、⑦グローバルな政治経済情勢・産業政策に対する深い理解や分析、政策提言・立案等の経験(地政学・産業政策)、⑧資本効率向上等を実現するための財務的な洞察に関する知見および大規模な投資判断の経験(財務・投資判断)、⑨技術・生産・品質等に関する知見に基づく競争力強化の取り組みやイノベーションの促進を担った経験(技術・モノづくり・サプライチェーン)と整理しております。

上記の知見について、各取締役・監査役が有する特に発揮することが期待されるスキル・知見のうち、上位4項目以内の一覧は下表のとおりとなります。

氏名 (敬称略)		特に期待するスキル・知見								
		短～長期	長期							
		PFM・ 企業価値 向上	グローバル 経営	AI・データ 利活用	未来構想・ 成長戦略	サステナビ リティ経営	人的資本 経営	地政学・ 産業政策	財務・ 投資判断	技術・モノづ くり・サブ ライチェー ン
取 締 役	楠 見 雄 規	●	●		●					●
	本 間 哲 朗	●	●		●			●		
	少 徳 彩 子	●				●		●		
	松 井 しのぶ			●			●		●	
	西 山 圭 太			●	●		●	●		
	澤 田 道 隆		●			●				●
	重 富 隆 介	●	●					●	●	
	玉 置 肇		●	●	●					●
	隅 田 和 代	●			●	●			●	
	和 仁 古 明	●			●				●	
	松 尾 豊			●	●					●
	中 村 邦 晴	●	●					●	●	
瀬 戸 潤 子	●					●		●		

氏名 (敬称略)		特に期待するスキル・知見								
		短～長期	長期							
		PFM・ 企業価値 向上	グローバル 経営	AI・データ 利活用	未来構想・ 成長戦略	サステナビリ ティ経営	人的資本 経営	地政学・ 産業政策	財務・ 投資判断	技術・モノづ くり・サブ ライチェーン
監 査 役	馬場 英俊		●			●			●	
	徳田 佳昭			●	●					
	江藤 彰洋	●	●					●		
	中村 明彦					●		●	●	
	由布 節子					●		●		

### <社外取締役・社外監査役の独立性判断基準の概要>

次に掲げる者に該当しないこと。

- (1) 当社の親会社または兄弟会社の業務執行者(最近または過去に業務執行者であった者を含む。以下、「業務執行者」という場合はこれに同じ)
- (2) 当社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、も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
- (3) 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および当該団体に所属していた者
- (4) 当社の主要株主(当該主要株主が法人の場合はその業務執行者)
- (5) 上記(1)から(4)に掲げる者の近親者(2親等内の親族をいう。以下同じ)若しくは、当社または当社の子会社の業務執行者(社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役・会計参与または業務執行者でない取締役・会計参与であった者を含む)の近親者

注)

- (イ) 上記(1)、(2)、(4)、(5)において、「業務執行者」とは、以下のいずれかに該当する者を指す。
  - ・業務執行取締役、執行役その他の法人等の業務を執行する取締役・監査役
  - ・業務を執行する社員、法人が業務を執行する社員である場合における当該業務を執行する社員の職務を行うべき者、その他これに相当する者
  - ・使用人また、「最近」とは、当該取締役・監査役を選任する株主総会議案の内容が決定された時点を指し、「過去」とは過去3年間を目安とする。
- (ロ) 上記(2)において、「主要な」とは、当社グループと取引先との間の1事業年度における取引金額が、いずれかの連結売上高の2%を超える場合をいう。
- (ハ) 上記(3)において、「多額の」とは、当社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1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(4)において、「主要株主」とは、当社の議決権の10%以上を保有する株主を指す。
- (ホ) 上記(5)において、「業務執行者でない取締役・会計参与であった」とは、過去3年間に業務執行者でない取締役・会計参与であったかどうかを目安とする。

---

### 第3号議案 社外取締役の報酬額改定の件

当社の社外取締役の一事業年度当たりの報酬額につきましては、2021年6月24日開催の第114回定時株主総会において、取締役全体の一事業年度当たりの報酬額15億円の枠内で1億5,000万円以内とすることをご承認いただき、現在に至っております。

今般、コーポレートガバナンス強化の観点から社外取締役を増員することに加え、社外からの有為な人財獲得を踏まえた報酬の必要性の観点から、社外取締役の報酬額を2億円以内へと改定することについて、ご承認をお願いするものであります。なお、取締役全体の一事業年度当たりの報酬額につきましては、2007年6月27日開催の第100回定時株主総会においてご承認いただいた15億円以内のままいたします。

当社の取締役の個人別の報酬等の決定方針の概要は、事業報告「2. (2)取締役および監査役の報酬等」(招集ご通知(交付書面)49頁から54頁)に記載のとおりであります。本議案は、社外取締役に対して付与する固定の金銭報酬枠のみを改定する議案ですが、当社の経営のあり方に即した形での社外取締役の構成、社外取締役に求める役割、ならびにそれに応じた報酬の観点から、必要かつ妥当な内容であることを任意の指名・報酬諮問委員会にて審議・確認のうえ、取締役会に答申しております。

また、第2号議案が原案どおり承認可決された場合、取締役の員数は13名(うち社外取締役7名)となります。

以 上

# 事業報告(2024年4月1日から2025年3月31日まで)

## 1. 当社グループ(企業集団)の現況に関する事項

### (1) 事業の経過および成果

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、中国では不動産市況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きます。

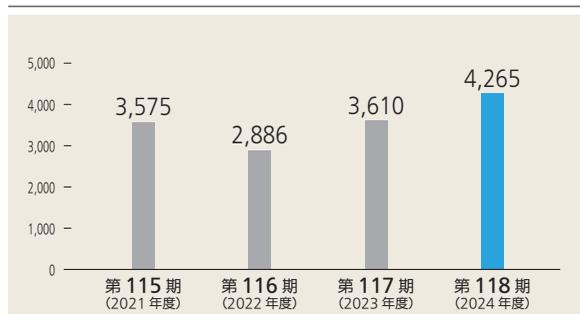
当年度の連結売上高は、8兆4,582億円(前年度比0.5%減)となりました。くらし事業・コネクト・インダストリーの販売増に加え、為替換算の影響による増加はありましたが、オートモーティブにおけるPASの非連結化による影響により、僅かに減収となりました。

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。また、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)およ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。

▶ **売上高** (単位：億円)



▶ **営業利益** (単位：億円)



▶ **親会社の所有者に帰属する当期純利益** (単位：億円)

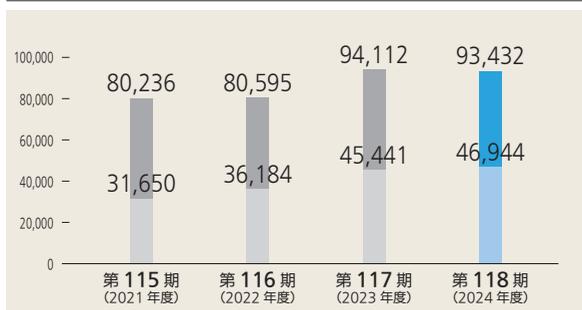


▶ **基本的 1 株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益** (単位：円)

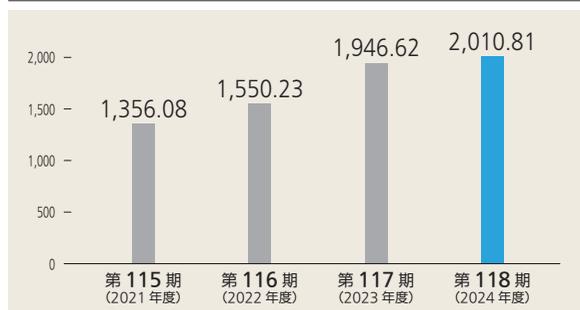


▶ **総資産** (単位：億円)

▶ **親会社の所有者に帰属する持分** (単位：億円)



▶ **1 株当たり親会社の所有者に帰属する持分** (単位：円)



---

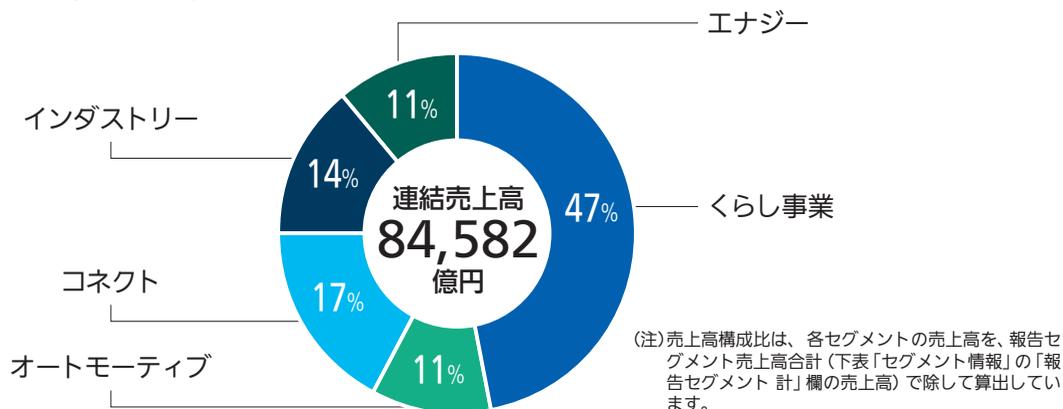
### [ セグメント別の状況 ]

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。

報告セグメント別の事業部および主要な事業内容を28頁に掲載しており、その次の頁から当年度のセグメント別の概況を示しています。

なお、「オートモーティブ」は、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、報告セグメント別の事業部および主要な事業内容には記載していませんが、非連結化した事業の非連結化するまでの期間(2024年度は約8か月分)の業績を表示していません。

## ● 2024年度売上高構成比



## ● セグメント情報

区 分	売上高 (億円)	前年度比 (%)	営業利益 (億円)	利益率 (%)	前年度比 (%)
暮らし事業	35,842	104	1,279	3.6	107
オートモーティブ	8,050	64	301	3.7	77
コネクト	13,332	111	772	5.8	197
インダストリー	10,836	104	432	4.0	139
エネルギー	8,732	95	1,202	13.8	135
報告セグメント計	76,792	97	3,986	5.2	125
その他	16,894	111	798	4.7	120
消去・調整	△9,104	—	△519	—	—
連結決算	84,582	100	4,265	5.0	118

- (注) 1. 記載金額は、億円未満を、前年度比は小数点以下第1位を、利益率は小数点以下第2位を、それぞれ四捨五入して表示しています。  
 2. 売上高および営業利益の前年度比は、前年度のセグメント情報を当年度末の形態に合わせ、組み替えて算出しています。  
 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、P A S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および損益で算出しています。また、P A S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。  
 3. 各セグメントの売上高には、セグメント間の取引が含まれています。  
 4. 「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、原材料の販売等が含まれています。  
 5. 「消去・調整」には、セグメント業績の管理上、特定のセグメントに帰属しない損益や、連結会計上の調整およびセグメント間の内部取引消去が含まれています。  
 なお、P A Sの株式譲渡に関する費用は、「消去・調整」に含めています。

## 報告セグメント別の事業部および主要な事業内容

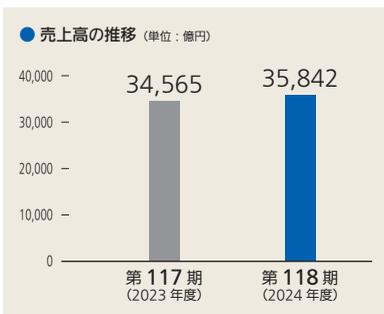
(2025年3月31日現在)

報告セグメント	事業部	主要な商品・サービス
くらし事業	<p>くらしアプライアンス社： キッチン空間事業部、ランドリー・クリーナー事業部、 ビューティ・パーソナルケア事業部</p> <p>空質空調社： HVAC欧州事業部、設備ソリューションズ事業部、 住宅システム機器事業部</p> <p>コールドチェーンソリューションズ社： ハスマン㈱、コールドチェーン事業部</p> <p>エレクトリックワークス社： ライティング事業部、電材&amp;くらしエネルギー事業部</p> <p>中国・北東アジア社： スマートライフ家電事業部、住建空間事業部、台湾事業部 パナソニック サイクルテック㈱</p>	<p>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、 冷凍冷蔵ショーケース、 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</p>
コネクト	<p>アビオニクス事業： パナソニック アビオニクス㈱、アビオニクスビジネスユニット</p> <p>プロセスオートメーション事業： 回路形成プロセス事業部、溶接プロセス事業部</p> <p>メディアエンターテインメント事業： メディアエンターテインメント事業部</p> <p>モバイルソリューション事業： モバイルソリューションズ事業部</p> <p>現場ソリューション事業： 現場ソリューションカンパニー</p> <p>ブルーヨンダー事業： Blue Yonder Holding, Inc.</p>	<p>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</p>
インダストリー	<p>電子デバイス事業： メカトロニクス事業部、産業デバイス事業部、 デバイスソリューション事業部</p> <p>FAソリューション事業： 産業デバイス事業部</p> <p>電子材料事業： 電子材料事業部</p>	<p>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</p>
エナジー	<p>車載事業： モビリティエナジー事業部</p> <p>産業・民生事業： エナジーデバイス事業部、エナジーソリューション事業部</p>	<p>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</p>
その他 (報告セグメントに 含まれない事業)	<p>パナソニック エンターテインメント&amp;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㈱</p>	<p>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、 水まわり製品、建材、外まわり製品</p>

## ■ 暮らし事業

売上高 35,842 億円  
前年度比 104%

営業利益 1,279 億円  
前年度比 107%



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、およ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。

## ■ オートモーティブ

売上高	8,050 <sup>億円</sup>	営業利益	301 <sup>億円</sup>
	前年度比 64%		前年度比 77%

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か月分の実績となったことから、減収減益となりました。

## ■ コネク

売上高 13,332 億円  
前年度比 111%

営業利益 772 億円  
前年度比 197%



アビオニクス (機内エンターテインメントシステム、メンテナンス・リペアサービス)



プロセスオートメーション (電子部品実装機 NPM-GW)



サプライチェーンマネジメントソフトウェア

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<sup>(注)</sup>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でユーザーが必要な機能を、インターネットを経由して利用できるサービス

## ■ インダストリー

売上高 **10,836** 億円  
前年度比 **104%**



営業利益 **432** 億円  
前年度比 **139%**



導電性高分子コンデンサー



多層基板材料MEGTRON

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・産業用リレーなどが減収となりましたが、生成AIサーバー向けなど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。

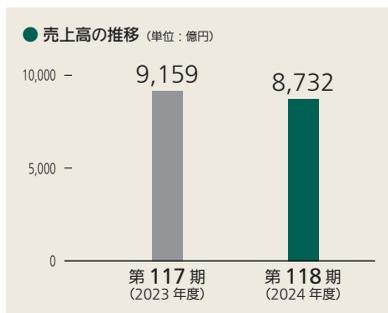
主な事業の状況は、電子デバイス事業では、欧州市場の低迷により車載リレー・コンデンサー、産業用リレーなどは減収となりましたが、生成AIサーバーなど情報通信インフラ・端末向けコンデンサー等が好調に推移し、全体では増収となりました。

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。

## ■ エナジー



車載用円筒形リチウムイオン電池



立ち上げ中の北米カンザス工場



データセンター向け蓄電システム  
(バッテリーバックアップユニット)

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びました。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び、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。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。

## (2) 研究開発の状況

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、地球環境問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。なお、当年度の研究開発費は、4,778億円となりました。主な取り組みと成果は、以下のとおりです。

### ① 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<sup>(注)1</sup>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。

### ② ガラス型ペロブスカイト太陽電池の大面积モジュール(1 m×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(1 m×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。

### ③ 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%<sup>(注)2</sup>の省エネを実現し、省エネ大賞を受賞しました<sup>(注)3</sup>。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(CO<sub>2</sub>)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<sup>(注)4</sup>を達成しました。

#### ④ 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<sup>(注)5</sup>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<sup>(注)6</sup>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。

#### ⑤ 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ー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<sup>(注)7</sup>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ろ保温に係る熱量÷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



① Panasonic HX



② ガラス型ペロブスカイト太陽電池



③ 冷凍リーチインショーケース



⑤ 冷蔵庫AIカメラ

### (3) 設備投資の状況

当社グループでは、将来の成長に向けて、重点事業を中心に設備投資を行った結果、当年度の設備投資金額は7,689億円となりました。

セグメントの名称	金額	主要な設備投資の内容
くらし事業	1,216 億円	A2W他の家庭用電化機器、電設資材等の生産設備
オートモーティブ	143	車載機器等の生産設備
コネクト	222	B2Bソリューション事業関連機器等の生産設備
インダストリー	557	電子部品、制御機器等の生産設備
エネルギー	5,011	車載用のリチウムイオン電池等の生産設備および北米の新工場建設等
その他・全社	540	映像・AV機器、住設建材等の生産設備、全社技術部門の研究棟建設等
合計	7,689	

- (注) 1. 「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投資額を記載しています。  
2. エンターテインメント&コミュニケーション事業およ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およ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。  
3. 有形固定資産の投資額を記載しています。

#### (4) 資金調達状況

当社グループでは、事業活動に必要な資金は自ら生み出すことを基本方針としています。また、生み出した資金につきましては、グループ内ファイナンスにより効率的な資金活用を行っています。そのうえで、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。

当年度は、社債償還資金への充当および今後の事業展開に必要な資金の確保を目的とし、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)<sup>(注)1</sup>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。

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<sup>(注)2</sup>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、借入実績はございません。

- (注) 1. 公募ハイブリッド社債(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、清算手続きおよび倒産手続きにおける劣後性等、資本に類似した性質および特徴を有した社債
2. コミットメントライン契約：金融機関との間であらかじめ契約した期間・融資枠の範囲内で融資を受けることを可能とする契約

## (5) サステナビリティに関する考え方および推進体制

### ① サステナビリティに関する考え方

当社グループの使命は、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」の実現を目指すと宣言しました。

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。すなわち、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。

そのために私たちは、常にその時代の社会課題に正面から向き合い、その解決に向け、事業活動を通じて新たな価値を生み出し続けます。同時に、そうした持続的な価値創出を可能にするための、持続可能な経営基盤の構築・強化にも注力していきます。

当社グループは「社会の公器」として、この使命、考え方を、すべてのステークホルダーの皆さまと共有し、思いを一つにして、共に「理想の社会」を追い求めていきます。

### ② サステナビリティ経営の推進体制

当社グループでは、グループCEOが委員長を務め、委員長から任命を受けた執行役員およびグループ会社の役員等によって構成されるサステナビリティ経営委員会を原則月1回開催しています。

同委員会は、取締役会の監督の下、当社グループのサステナビリティに関する重要テーマについての議論・方向付けを行い、グループ経営会議等を通してグループ全体に展開・徹底しています。また、その内容は必要に応じて取締役会においても報告・共有され、グループとしての意思決定につなげています。

#### 【車載電池事業による環境貢献の取り組み】

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、長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」を制定しました。2030年までに全事業会社のCO<sub>2</sub>排出を実質ゼロに、また2050年に全世界の排出総量の約1%にあたる3億トン以上<sup>(注)1</sup>の削減インパクトの創出と、循環経済の実現に向けた事業活動に取り組んでいます。

世界におけるCO<sub>2</sub>排出量の内、およそ4分の1が「移動」によるものとされており、EVが社会に普及すれば多くの排出されるCO<sub>2</sub>を回避することが可能となります。パナソニック エナジー㈱の車載電池事業は、EV普及を促進し、社会のCO<sub>2</sub>排出における「削減貢献」そのものであると考えており、エナジーは2025年3月末時点で、約190億セル、EV換算台数は約370万台分の車載用円筒形リチウムイオン電池を供給してきました。ネバダ州に続き、2025年にはカンザス州において北米における2拠点目の車載電池工場も稼働を開始します。



パナソニック エナジー㈱カンザス工場  
(2024年6月撮影)

また、電池生産におけるカーボンフットプリント<sup>(注)2</sup>低減および北米でのサプライチェーン確立と現地調達率の向上を目的に、米国の電池リサイクル企業である Redwood Materials Inc. とリサイクル原材料の売買契約を締結し、北米の工場で生産する車載用円筒形リチウムイオン電池に使用される予定です。

わたしたちの次の世代、さらに未来の世代にわたって、人々が安心してこの地球でくらしているよう、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<sup>(注)3</sup>の実現に向けた取り組みをグループ一体となり加速していきます。

- (注) 1. 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)
2. カーボンフットプリント：商品やサービスの原材料調達から廃棄・リサイクルにいたるまでのライフサイクル全体をとおして排出されるCO<sub>2</sub>を換算して、商品やサービスにわかりやすく表示する仕組み
3. 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

### 【人権デュー・ディリジェンスの取り組み】

当社グループは、「企業は社会の公器である」という経営理念を掲げる企業として、従業員をはじめ、その事業に関わる全ての方々の権利を守り、心身の健康や幸せな人生に貢献する責任があると認識しています。経営理念に基づき、また国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範を参照して制定した「パナソニックグループ人権・労働方針」において、事業活動において適用されるすべての法令順守と国際的に認められた人権の尊重を明確に約束しています。

人権の尊重を実現するため、バリューチェーンにおける人権侵害のリスクを特定し、予防・是正、被害者の救済を推進するための「人権デュー・ディリジェンス」に取り組んでいます。当年度は、人権デュー・ディリジェンスの質的向上を目指し、全ての事業会社において、推進リーダーを任命、そのリーダーに対して2日間にわたる集中研修（人権デュー・ディリジェンス実践研修）を実施いたしました。「ビジネスと人権」に関する今日的な課題を理解するため、社外から有識者を講師として招き、専門的な知識の習得を目指すとともに、ケーススタディによる議論を通して、実践的なノウハウの向上を図りました。

この研修を通じて、各事業会社は自組織における人権侵害のリスクの特定、予防、軽減について検討し、次年度の活動計画に反映しています。今後、こうした取り組みを継続し、当社グループにおける人権デュー・ディリジェンスの定着を図っていきます。

また、当社グループの製造拠点が集中するアジア地域においては、外国人移住労働者が多く勤務しています。これらの労働者は脆弱な立場に置かれやすく、人権侵害を受けるリスクが高いため、当社グループにおいても外国人移住労働者に対する人権侵害（特に強制労働）を重要なリスクとして認識しています。

このような背景から、この地域における当社グループ拠点の管理職、人事担当者、さらに当社グループ拠点の購入先、取引先を対象に、啓発や人権デュー・ディリジェンスを通じたリスク低減策についての研修を実施しています。また、国連移住機関（IOM）とパートナーシップ契約を締結し、外国人移住労働者の適切な採用手続きや労働環境の改善に向けた取り組みなどを協力して進めています。

---

当社グループのサステナビリティに関するその他具体的な取り組み等については、当社ホームページおよびサステナビリティデータブックをご参照ください。

## (6) 対処すべき課題

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なか、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<sup>(注)</sup>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〉

### ① 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みます。

### ② 低収益事業の見極め

2025年度中に、課題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。

### ③ ソリューション領域への注力

「ソリューション領域」「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、グローバルで競争力を持つ「ソリューション領域」に今後注力します。

その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。

最後に、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)リーン：「無駄のない状態」の意味

## (7) 当社の主要な拠点と重要な子会社の状況

### ① 当社

(2025年3月31日現在)

組織名称		所在地
本店		大阪府門真市
支店	渉外室	東京都港区
研究・開発部門	DX・CPS本部、GX本部	大阪府門真市

(注) 1. 所在地については、本拠地を記載しています。  
2. DX:デジタルトランスフォーメーション、CPS:サイバーフィジカルシステム、GX:グリーントランスフォーメーション

### ② 国内子会社

(2025年3月31日現在)

会社名	資本金 百万円	議決権比率 %	主要な事業内容（セグメント）	本店所在地
パナソニック㈱	500	100.0	家電、空質空調、食品流通、電気設備、デバイス等の開発・製造・販売（くらし事業）	大阪府門真市
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㈱	500	100.0	AV機器、デジタルカメラ機器、コミュニケーション機器、業務用AV機器の開発・製造・販売（その他）	大阪府守口市
パナソニックハウジングソリューションズ㈱	500	100.0	くらしに関わる住宅設備、建材の製造・販売および設計・開発・取扱商品の総合提案（その他）	大阪府門真市
パナソニックコネクト㈱	500	100.0	B2B顧客向け機器、ソフトウェアの開発・製造・販売、ならびに付随するサービスの提供（コネクト）	福岡県福岡市
パナソニックインダストリー㈱	500	100.0	電気部品、電子部品、制御機器、電子材料等の開発・製造・販売（インダストリー）	大阪府門真市
パナソニックエナジー㈱	500	100.0	一次電池、車載用円筒形リチウムイオン電池、小型二次電池等の開発・製造・販売（エナジー）	大阪府守口市
パナソニックオペレーショナルエクセレンス㈱	500	100.0	経理、人事、総務、物流、情報システム、広告宣伝、調達などの専門サービスの提供（その他）	大阪府門真市
パナソニックマーケティングジャパン㈱	100	※100.0	各種電気製品等の販売（くらし事業）	大阪府大阪市

(注) ※印は間接所有を含む比率です。

### ③ 海外子会社

(2025年3月31日現在)

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容（セグメント）	本店所在地
パナソニック ノースアメリカ㈱	千米ドル 537,200	※100.0%	各種電気製品等の製造販売等 （くらし事業、コネクト、インダストリー、 エナジー）	米国
Blue Yonder Holding, Inc.	千米ドル 11	※100.0	ソフトウェアサービスの開発・販売、付随す る支援サービスの提供（コネクト）	米国
パナソニック アビオニクス㈱	千米ドル 22,000	※100.0	航空機内エンターテインメント、通信システ ムの製造販売およびサービス（コネクト）	米国
ハスマン㈱	千米ドル —	※100.0	業務用冷凍・冷蔵ショーケースの製造販売 およびサービス（くらし事業）	米国
パナソニック ブラジル(有)	千ブラジルレアル 1,378,760	100.0	各種電気製品等の製造販売 （くらし事業）	ブラジル
パナソニック ホールディング オランダ(有)	千米ドル 207	100.0	海外子会社の投資・融資管理（全社）	オランダ
パナソニックHVAC チェコ(有)	千チェコクローネ 8,600,000	※100.0	ヒートポンプ式温水給湯暖房機等の製造販売 （くらし事業）	チェコ
パナソニック アジア パシフィック㈱	千米ドル 1,478,245	※100.0	各種電気製品等の製造販売等（くらし事業、 インダストリー、その他）	シンガポール
パナソニック ライフ ソリューションズ インド㈱	千インドルピー 2,511,302	※100.0	各種電気製品等の製造販売（くらし事業）	インド
パナソニック台湾㈱	千台湾ドル 3,422,216	69.8	各種電気製品等の製造販売 （くらし事業）	台湾
パナソニック チャイナ(有)	千人民元 12,838,262	100.0	各種電気製品等の販売等 （くらし事業）	中国
パナソニックAPチャイナ(有)	百万円 14,099	※100.0	各種電気製品、住宅設備機器等の開発・製 造・販売（くらし事業）	中国

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

---

## (8) 事業の譲渡等

当社グループにおける主要な事業の譲渡等は、以下のとおりであります。

- 2024年8月1日付で、当社の連結子会社であるパナソニック コネクト(株)の子会社である Blue Yonder Holding, Inc.は、米国の One Network Enterprises, Inc.の買収を完了し、同社を連結子会社としました。
- 2024年12月2日付で、当社は、連結子会社であるパナソニック オートモーティブシステムズ(株)（以下、「PAS」）の事業に関して、PASの全株式をアポロ・グループが投資助言するファンドが間接的に全株式を保有するStar Japan Acquisition(株)に譲渡するとともに、当社はStar Japan Acquisition(株)の全株式を保有する持株会社であるStar Japan Holdings(株)の株式の20%を取得しました。これによりPASおよびその傘下の20社は当社の連結子会社ではなくなり、Star Japan Holdings(株)（その孫会社となるPASを含む）は当社の持分法適用会社となりました。

## 2. 当社の取締役および監査役等に関する事項

### (1) 取締役および監査役等の状況

(2025年3月31日現在)

地位	氏名	担当
取締役会長	津賀一宏	
代表取締役 社長執行役員	楠見雄規	グループCEO(Chief Executive Officer)
代表取締役 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
代表取締役 副社長執行役員	佐藤基嗣	グループCRO(Chief Risk Management Officer)、調達担当、物 流担当、総務・保信担当、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、総務担当
代表取締役 副社長執行役員	梅田博和	グループCFO(Chief Financial Officer)、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(同) 社長、プライムライ フテクノロジーズ(株) 担当、パナソニック オートモーティブシステ ムズ(株) 担当
取締役 副社長執行役員	宮部義幸	渉外担当、ソリューションパートナー担当、東京代表
取締 執行役員	少徳彩子	グループGC(General Counsel)、建設業・安全管理担当
取締 役員	松井しのぶ	
取締 役員	西山圭太	
取締 役員	野路國夫	
取締 役員	澤田道隆	
取締 役員	重富隆介	
取締 役員	富山和彦	
常任監査役	馬場英俊	
常任監査役	徳田佳昭	
監査役	江藤彰洋	
監査役	中村明彦	
監査役	由布節子	

(注) 1. 取締役 松井しのぶ、西山圭太、野路國夫、澤田道隆、重富隆介および富山和彦は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であり、上場証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。

2. 監査役 江藤彰洋、中村明彦および由布節子は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であり、上場証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。

3. 常任監査役 馬場英俊は、当社の経理部門出身であり、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。また、監査役 中村明彦は、公認会計士として、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
4. 当年度中の取締役および監査役の異動は、次のとおりであります。
- (就任)  
2024年6月24日開催の第117回定時株主総会において、新たに重富隆介は取締役任に、徳田佳昭は監査役に、それぞれ選任され就任いたしました。
- (退任)  
2024年6月24日開催の第117回定時株主総会終結の時をもって任期満了により、筒井義信は取締役を、藤井英治は監査役を、それぞれ退任いたしました。
5. 本項(2.当社の取締役および監査役等に関する事項)において、取締役および執行役員の担当欄に記載しているCEO、CFO等については、当社の業務執行に必要な不可欠な基本機能・役割を明確化するため、2017年6月29日付で導入したものであります。
6. 取締役および監査役の重要な兼職の状況は、次のとおりであります。

区分	氏名	兼職先	兼職内容
取 締 役	津 賀 一 宏	一般社団法人 日本経済団体連合会	副会長
	佐 藤 基 嗣	HOYA㈱	社外取締役
	宮 部 義 幸	西日本旅客鉄道㈱ 一般社団法人 関西経済同友会	社外取締役 代表幹事
社 外 取 締 役	松 井 し の ぶ	㈱ユーザベース ユニファ㈱	上席執行役員 社外取締役
	西 山 圭 太	㈱ダイセル 東京大学未来ビジョン研究センター ㈱西山研究所	社外取締役 客員教授 代表取締役
	野 路 國 夫	㈱小松製作所	特別顧問
	澤 田 道 隆	花王㈱ 日東電工㈱ ㈱小松製作所	特別顧問 社外取締役 社外取締役
	重 富 隆 介	ブラックストーン・グループ・ジャパン㈱	代表取締役会長
	富 山 和 彦	㈱I GPIグループ ㈱日本共創プラットフォーム 黒田精工㈱ ㈱メルカリ	会長 代表取締役会長 社外取締役 社外取締役
	社 外 監 査 役	江 藤 彰 洋	Daimler Truck Holding AG  Daimler Truck AG  三菱ケミカルグループ㈱
中 村 明 彦		公認会計士中村明彦会計事務所	所長
由 布 節 子		瀧美坂井法律事務所・外国法共同事業	シニアパートナー

- ・各兼職先と当社との間に、双方のいずれにおいても連結売上高の1%を超える取引はありません。
- ・上記を除き、各兼職先と当社との間に、記載すべき関係はありません。

7. 2025年4月1日付をもって取締役および監査役等の体制は次のとおりとなりました。

(1) 取締役および監査役

地位	氏名	(記載順は役位および氏名(姓)のアルファベット順) 担当
取締役会長	津 賀 一 宏	
代表取締役 社長執行役員	楠 見 雄 規	グループCEO
代表取締役 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㈱ 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㈱ 会長
代表取締役	佐 藤 基 嗣	
代表取締役	梅 田 博 和	
取締役	宮 部 義 幸	
取締役 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
取締役	松 井 し の ぶ	
取締役	西 山 圭 太	
取締役	野 路 國 夫	
取締役	澤 田 道 隆	
取締役	重 富 隆 介	
取締役	富 山 和 彦	
常任監査役	馬 場 英 俊	
常任監査役	徳 田 佳 昭	
監査役	江 藤 彰 洋	
監査役	中 村 明 彦	
監査役	由 布 節 子	

(2) 取締役を兼務しない執行役員

地位	氏名	担当
副社長執行役員	玉 置 肇	グループCIO(Chief Information Officer)、グループCTRO(Chief Transformation Officer)、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㈱ 代表取締役 社長執行役員 CEO、DEI推進担当、総務担当
執行役員	木 下 達 夫	グループCHRO(Chief Human Resources Officer)、総務・保信担当
執行役員	メーガン ミュンワン リー 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㈱ 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㈱ 会長 CEO
執行役員	松 岡 陽 子	Panasonic Well本部長
執行役員	永 易 正 吏	プライムプラネットエナジー&ソリューションズ㈱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㈱ テクニクスブランド 事業推進室長
執行役員	小 川 立 夫	グループCTO(Chief Technology Officer)、薬事担当
執行役員	隅 田 和 代	グループCSO(Chief Strategy Officer)
執行役員	臼 井 重 雄	デザイン担当 パナソニック㈱ 執行役員 CCO(Chief Creative Officer)、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㈱ 会長、パナソニック出資管理(同) 社長、出資管理担当

## (2) 取締役および監査役の報酬等

### ① 報酬等の決定に関する方針等

#### 1) 報酬体系とその概要

取締役および監査役の報酬は、株主総会の決議により定められた取締役全員および監査役全員のそれぞれの報酬総額の最高限度額の範囲内で決定しています。

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、短期およ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、なら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。社外取締役およ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。

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 <sup>(注)1</sup> (基本報酬を1とする)
基本報酬 (金銭報酬)		・ 固定報酬として、当社の経営環境およ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中長期戦略で目指す姿を踏まえ、その実現に向けたインセンティブ(2022年度評価分より改定) ・ 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 ・ 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	0.55
	中期業績連動部分	・ 中期業績連動部分は、現中期計画に対応する3事業年度(2022年度～2024年度)の目標達成度等の評価により支給額を決定し、3年に一度、3ヵ年分(標準額で基本報酬を1とした場合に0.6)を毎月支給	0.2
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(2023年度より改定) ・ 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	0.25 <sup>(注)2</sup>

(注) 1. 標準年額ベースでの比率です。

2. 取締役(社外取締役を除く)の平均支給額ベースの比率です。代表取締役社長執行役員の場合は0.75です。

## 2) 業績連動の仕組み等

### ア)業績連動報酬

業績連動報酬の標準年額(短期・中期の合計)は、基本報酬を1とした場合に0.75の比率とし、実際の支給額は財務・非財務項目の評価に応じて、最小0～最大1.75(代表取締役社長執行役員は最小0～最大1.9)の範囲で変動します。目標達成時に標準年額が支給される仕組みとし、目標は、基本的に現中期計画に定める目標とします。

業績連動報酬の評価指標・項目は、現中期計画において重視する評価指標・項目とし、非財務項目については取締役個人別に具体的な指標を設定しています。

非財務項目の評価(短期業績連動部分、中期業績連動部分共通)に関して、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およ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およ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。また、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づけを踏まえて、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およ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、具体的な指標およびその評価の概要は指名・報酬諮問委員会に報告することとしています。

評価項目	短期業績連動部分		中期業績連動部分	
	評価指標・項目	ウエイト <sup>(注)1</sup>	評価指標・項目	ウエイト <sup>(注)1</sup>
財務 (連結業績)	<ul style="list-style-type: none"> <li>EBITDA<sup>(注)2</sup></li> <li>ROE<sup>(注)3</sup></li> <li>営業キャッシュ・フロー</li> </ul>	50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROE<sup>(注)3</sup></li> <li>営業キャッシュ・フロー</li> </ul>	50%
非財務 (注)4	<ul style="list-style-type: none"> <li>重篤災害撲滅・コンプライアンス徹底</li> <li>環境貢献</li> <li>人材戦略</li> <li>競争力強化に係るオペレーションKPI</li> </ul>	50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境貢献</li> <li>グループ経営レベル向上の取り組み</li> </ul>	50%
	合計	100%	合計	100%

(注) 1. 代表取締役社長執行役員のウエイトは、短期業績連動部分は財務60%・非財務40%、中期業績連動部分は財務80%・非財務20%

2. 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

3. 親会社所有者帰属持分当期純利益率

4. 役割・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：重篤災害の発生件数、重大コンプライアンス問題の発生件数
- ・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：従業員意識調査の結果、女性登用率(Diversity, Equity & Inclusionの推進)
  - ・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
  - ・グループ経営レベル向上の取り組み：経営基本方針の浸透・実践、デザイン思考経営の実践、ブランド認知度向上

## イ)譲渡制限付株式報酬

当社の譲渡制限付株式報酬は、割当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ており、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としています。なお、当年度の支給については、「当社の株式に関する事項」(交付書面省略事項6頁)をご参照ください。

## ウ)報酬決定のプロセス

取締役の報酬に関しては、独立役員である社外取締役を委員の過半数とし、かつ委員長とする任意の指名・報酬諮問委員会において、報酬の決定方針・制度について妥当性を審議し、その結果を取締役に答申しています。取締役会は、当該答申を踏まえ、報酬の決定方針を決議しています。

各年度における基本報酬と業績連動報酬の個人別の額、および譲渡制限付株式報酬の個人別の付与数に関しては、指名・報酬諮問委員会が、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が、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とおりに、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。当年度における報酬については、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。

(注) 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、任意の指名・報酬諮問委員会にて審議を行っています。

## ② 取締役および監査役の報酬等の額

### 1) 当年度の役員区分ごとの報酬等の総額等（単位：百万円）

区分	報酬等の総額等（業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬は当年度に費用計上した額）					
	支給人員 (名)	支給総額	(内訳)			
			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	14	1,101	665	255	1	179
(うち社外取締役)	(7)	(116)	(116)	(-)	(-)	(-)
監査役	6	143	143	-	-	-
(うち社外監査役)	(3)	(53)	(53)	(-)	(-)	(-)

- (注) 1. 上記の報酬等の総額等には、2024年6月24日開催の第117回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. 上記の業績連動報酬（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. 記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しています。

### 2) 業績連動報酬の主な指標の目標と実績（単位：億円）

#### ア) 短期業績連動報酬

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	8,800	8,059	EBITDA	8,600	8,697
ROE	9.0%	10.9%	ROE	7.0%	7.9%

#### イ) 中期業績連動報酬

主な指標 (連結業績)	2024年度 目標 (当初公表値)	2024年度 実績
ROE	10.0%	7.9%
累積営業キャッシュ・フロー	20,000	21,837

### 3) 株主総会決議に関する事項

取締役およ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	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 (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) 2023年6月26日開催の第116回定時株主総会にて、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あらかじめ定める期間」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および執行役員または当社の取締役会があらかじ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。

※本定時株主総会において、社外取締役の報酬限度額を年額200百万円とする旨を付議しています。詳細は第3号議案「社外取締役の報酬額改定の件」(23頁)をご参照ください。

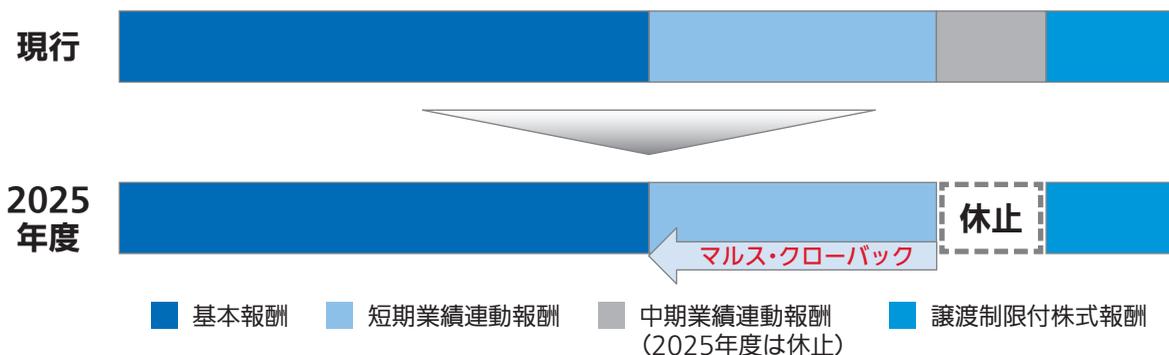
### ③ 2025年度の報酬体系

当社グループは、2025年度を今後の持続的な成長に向けた経営改革に徹する1年と位置付けています。このような経営のあり方に即した報酬体系について、任意の指名・報酬諮問委員会による審議を経て、報酬等の決定に関する方針等につき取締役会にて決議していません。具体的には、以下のとおりとします。

- 1) 中期業績連動報酬について、2025年度は休止することとします。
- 2) 2025年度から、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、マルス・クローバック条項<sup>(注)</sup>を導入することとします。本条項の適用対象は、業績連動報酬とします。

(注)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。

(イメージ図)



なお、中期業績連動報酬および株式報酬を含めた、中長期の業績向上・企業価値向上に資する報酬のあり方については、2026年度以降に向けて継続的に検討してまいります。

# 計算書類等

## 連結財政状態計算書 (2025年3月31日 現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
<b>資 産 の 部</b>	
流動資産	3,615,479
現金及び現金同等物	847,561
営業債権及び契約資産	1,316,172
その他の金融資産	165,475
棚卸資産	1,022,225
その他の流動資産	264,046
非流動資産	5,727,712
持分法で会計処理されている投資	497,393
その他の金融資産	185,686
有形固定資産	1,902,256
使用権資産	281,148
のれん及び無形資産	2,003,502
その他の非流動資産	857,727
資産合計	9,343,191

科 目	金 額
<b>負 債 の 部</b>	
流動負債	2,682,753
短期負債及び一年以内返済長期負債	107,239
リース負債	61,682
営業債務	1,042,509
未払金及び未払費用	463,464
その他の金融負債	125,459
その他の流動負債	882,400
非流動負債	1,785,609
長期負債	1,172,581
リース負債	226,741
その他の金融負債	56,611
その他の非流動負債	329,676
負債合計	4,468,362
<b>資 本 の 部</b>	
親会社の所有者に帰属する持分	4,694,421
資本金	259,566
資本剰余金	507,956
利益剰余金	3,318,079
その他の資本の構成要素	817,846
自己株式	△209,026
非支配持分	180,408
資本合計	4,874,829
負債及び資本合計	9,343,191

## 連結損益計算書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売上高	8,458,185
売上原価	△5,829,569
<b>売上総利益</b>	<b>2,628,616</b>
販売費及び一般管理費	△2,161,393
持分法による投資損益 (△は損失)	19,956
その他の損益 (△は損失)	△60,689
<b>営業利益</b>	<b>426,490</b>
金融収益	88,525
金融費用	△28,726
<b>税引前利益</b>	<b>486,289</b>
法人所得税費用	△101,893
<b>当期純利益</b>	<b>384,396</b>
当期純利益の帰属	
親会社の所有者	366,205
非支配持分	18,191

# 監査報告書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

## 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

### 独立監査人の監査報告書

2025年5月8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

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、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計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した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及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社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。

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。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。

当監査法人の連結計算書類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。

連結計算書類の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計算書類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。

#### 連結計算書類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、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、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計算書類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。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業的前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した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。

#### 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類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計算書類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、連結計算書類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。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類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、継続企業的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。継続企業的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計算書類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計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類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。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した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連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類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。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、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。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施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。

#### 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

## 監査役会の監査報告書 謄本

### 監 査 報 告 書

当監査役会は、2024年4月1日から2025年3月31日までの第118期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議のうえ、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容
  - (1) 監査役会は、監査の方針および監査計画等を定め、各監査役から監査の実施状況および結果について報告を受けるほか、取締役等および会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
  - (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準、監査の方針および監査計画等に従い、電話回線またはインターネット等を経由した手段も活用しながら、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
    - ① 取締役会その他重要な会議に出席するほか、取締役、内部監査部門その他の使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、決裁書類その他重要な書類を閲覧し、本社および主要な事業所の業務および財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役および監査役等と意思疎通および情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受け、またその本社および主要な事業所を訪問し、質問等を行いました。
    - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他株式会社およびその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項および第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容および当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役および使用人等からその構築および運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。また、子会社については、子会社の取締役および使用人等からも必要に応じてその構築および運用の状況について報告を受け、説明を求め、意見を表明いたしました。

- ③ 事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針および同号口の各取り組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
- ④ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、監査上の検討事項について協議を行い、会計監査人からその監査の実施状況および職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を監査業務の品質管理に関する諸法令・基準等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

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

## 2. 監査の結果

### (1) 事業報告等の監査結果

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

### (2) 計算書類およびその附属明細書ならびに連結計算書類の監査結果

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

2025年5月9日

パナソニック ホールディングス株式会社 監査役会

常任監査役（常勤）馬場 英俊 ㊟

常任監査役（常勤）徳田 佳昭 ㊟

監査役（社外監査役）江藤 彰洋 ㊟

監査役（社外監査役）中村 明彦 ㊟

監査役（社外監査役）由布 節子 ㊟

以上

# 株主メモ

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

## 株主総会資料の書面交付請求のご案内

株主総会資料は、原則、電子化され、インターネット上の当社ウェブサイト等でご確認いただくことになっております。インターネットのご利用が困難な株主様は、お手続き(書面交付請求)をしていただくことにより、株主総会資料を書面で受領いただくことができます。

### お手続き方法

書面での受領を希望される株主様は、当該株主総会の基準日(定時株主総会:3月31日)までに「書面交付請求」の手続きを完了ください。完了しなかった場合は、書面交付は次の株主総会からとなります。

- ・証券会社にお申し出の場合は、口座を開設している証券会社にお問い合わせください。
- ・当社株主名簿管理人である三井住友信託銀行株式会社にお申し出の場合は、申出書面のご提出が必要です。同社(右記)にご連絡のうえ、申出書面を請求ください。

三井住友信託銀行 証券代行部  
電子提供制度ダイヤル  
**0120-533-600**

受付時間 午前9時～午後5時(土・日・休日を除く)

#### 【ご注意】

一連のお手続きには費用がかかる場合があります。なお、書面交付請求は一定期間経過後に失効することがあります。

第118回  
 定時株主総会  
 会場ご案内図

株主総会  
 会場

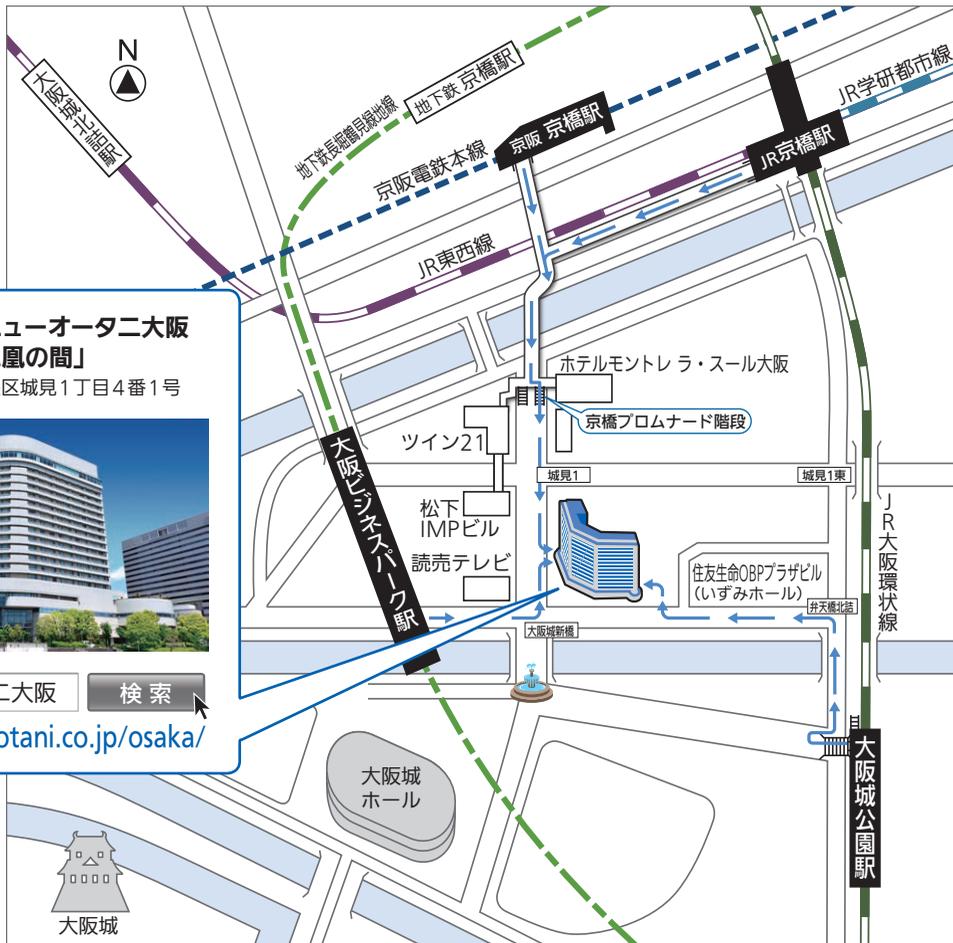
ホテルニューオータニ大阪  
 2階「鳳凰の間」  
 大阪市中央区城見1丁目4番1号



ホテルニューオータニ大阪

検索

<https://www.newotani.co.jp/osaka/>



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



交通のご案内

- ▶ JR 大阪城公園駅から 徒歩 約6分
- ▶ JR 京橋駅西出口から 徒歩 約10分
- ▶ 京阪電鉄 京橋駅片町口出口から 徒歩 約10分
- ▶ 地下鉄 大阪ビジネスパーク駅①番出口から 徒歩 約6分

ご案内

- ・お車でのご来場はご遠慮ください。
- ・車いすでご来場の方には会場内に専用スペースを設けており、ホテルには車いすのままご利用できるユニバーサルトイレもございます。
- ・会場スクリーンおよびライブ配信映像に、リアルタイムで字幕を表示いたします。



NAVITIME

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

目的地入力は不要です!



# 第118回定時株主総会

電子提供措置事項のうち法令および定款に基づく  
書面交付請求による交付書面に記載しない事項

## 【事業報告】

- ・当社グループ(企業集団)の現況に関する事項
  - 財産および損益の状況の推移 . . . . . 1
  - 従業員の状況 . . . . . 5
- ・当社の株式に関する事項 . . . . . 6
- ・新株予約権等の状況 . . . . . 7
- ・当社の取締役および監査役等に関する事項
  - 責任限定契約の内容の概要 . . . . . 8
  - 補償契約に関する事項 . . . . . 8
  - 役員等賠償責任保険契約に関する事項 . . . . . 8
  - 社外役員に関する事項 . . . . . 9
- ・当社の会計監査人の状況 . . . . . 10
- ・当社の体制および方針 . . . . . 11

## 【計算書類等】

- ・連結持分変動計算書 . . . . . 27
- ・連結注記表 . . . . . 28
- ・貸借対照表 . . . . . 40
- ・損益計算書 . . . . . 41
- ・株主資本等変動計算書 . . . . . 42
- ・個別注記表 . . . . . 43

## 【監査報告書】

- ・会計監査人の監査報告書 謄本 . . . . . 49

## (参考情報)

- ・トピックス . . . . . 53

# パナソニックホールディングス株式会社

本内容は、法令および当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。

# 事業報告(2024年4月1日から2025年3月31日まで)

## 当社グループ(企業集団)の現況に関する事項

### 財産および損益の状況の推移

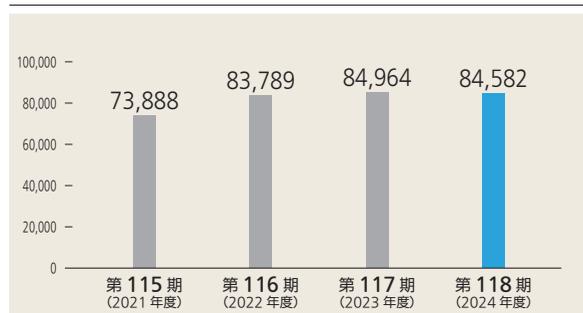
#### ① 当社グループ

区 分	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度 (当年度)
売上高 (億円)	73,888	83,789	84,964	84,582
営業利益 (億円)	3,575	2,886	3,610	4,265
税引前利益 (億円)	3,604	3,164	4,252	4,863
親会社の所有者に帰属する 当期純利益 (億円)	2,553	2,655	4,440	3,662
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)	109.41	113.75	190.21	156.87
総資産 (億円)	80,236	80,595	94,112	93,432
親会社の所有者に帰属する持分 (億円)	31,650	36,184	45,441	46,944
1株当たり親会社の所有者に 帰属する持分 (円)	1,356.08	1,550.23	1,946.62	2,010.81

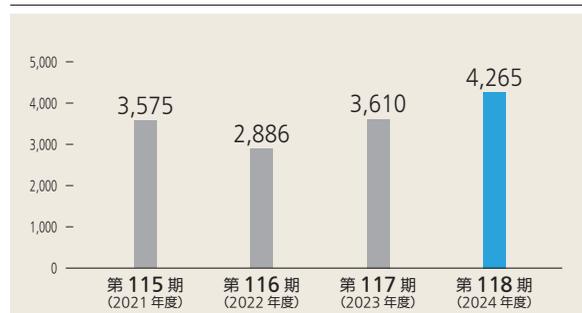
(注) 億円単位の記載金額は、億円未満を四捨五入して表示しています。

- 2021年度は、産業・情報通信向け商品や、車載電池が伸長、Blue Yonder Holding, Inc.(以下、「Blue Yonder」)の新規連結の影響もあり増収となりました。利益につきましては、原材料価格高騰の影響などがあつたものの、増販益や価格改定の取り組みに加え、Blue Yonderの既存持分の再評価益の計上などにより、営業利益、税引前利益、親会社の所有者に帰属する当期純利益とも増益となりました。
- 2022年度は、ヒートポンプ式温水給湯暖房機や、車載機器、車載電池が伸長、Blue Yonderの新規連結、為替換算の影響もあり増収となりました。利益につきましては、原材料価格高騰や固定費増加などの影響を、増販益や価格改定などの取り組みでカバーできず、前年の一時益の反動などもあり、営業利益、税引前利益は減益となりましたが、親会社の所有者に帰属する当期純利益は増益となりました。
- 2023年度は、インダストリー・エナジーが減収となりましたが、オートモーティブ・コネクトの販売増、為替換算の影響もあり増収となりました。利益につきましては、固定費増加や原材料高騰の影響はあつたものの、価格改定・合理化の進捗や為替の影響、米国IRA(インフレ抑制法)に係る補助金の計上などにより営業利益、税引前利益は増益、親会社の所有者に帰属する当期純利益もパナソニック液晶ディスプレイ(株)の解散(特別清算)およ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により増益となりました。
- 2024年度(当年度)の状況につきましては、事業報告「1. (1) 事業の経過および成果」(招集ご通知(交付書面)24頁)に記載のとおりです。

▶ **売上高** (単位：億円)



▶ **営業利益** (単位：億円)



▶ **親会社の所有者に帰属する当期純利益** (単位：億円)

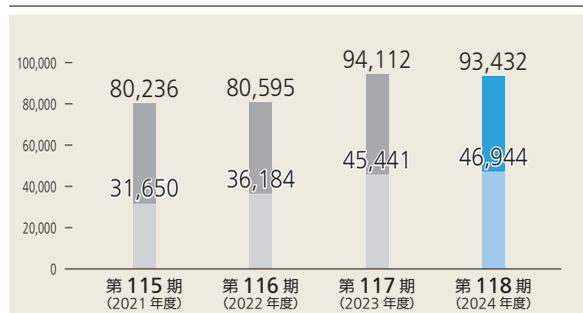


▶ **基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益** (単位：円)

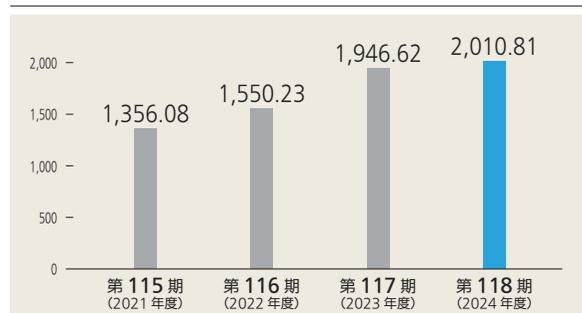


▶ **総資産** (単位：億円)

▶ **親会社の所有者に帰属する持分** (単位：億円)



▶ **1株当たり親会社の所有者に帰属する持分** (単位：円)



## ② 当社

区 分	2021年度 (第115期)	2022年度 (第116期)	2023年度 (第117期)	2024年度 (当期)
売上高および営業収益 (億円)	27,560	2,475	2,632	2,922
経常利益 (億円)	1,269	1,097	1,104	1,285
当期純利益 (億円)	866	666	528	397
1株当たり当期純利益 (円)	37.10	28.54	22.60	17.02
総資産 (億円)	53,275	39,586	43,615	44,177
純資産 (億円)	15,854	15,911	15,611	15,002
1株当たり純資産 (円)	678.94	681.37	668.47	642.38

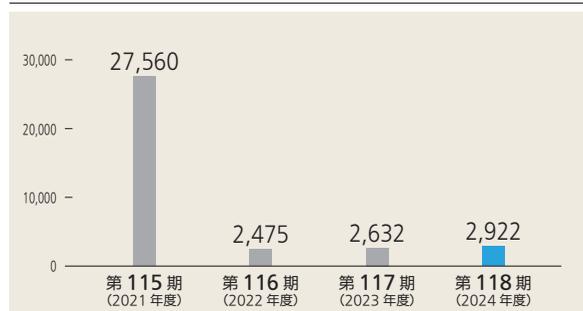
(注) 1. 億円単位の記載金額は、億円未満を四捨五入して表示しています。

2. 2021年度(第115期)より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2018年3月30日公表、2020年3月31日改正)および「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 2018年3月30日公表、2021年3月26日改正)を適用しています。当該会計方針の変更による累積的影響額は、2021年度(第115期)の期首の純資産の帳簿価額に反映されています。

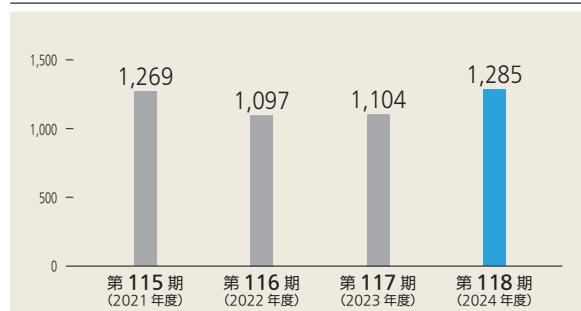
3. 2022年度(第116期)より、当社は2022年4月1日付で持株会社制へ移行しています。これに伴い、移行日以降の事業から生じる収益については「営業収益」として計上しています。

- 2021年度(第115期)は、「収益認識に関する会計基準」を適用した影響により減収となりました。利益につきましては、前年の新型コロナウイルス感染症の影響からの回復による利益増はありましたが、受取配当金の減少により経常利益は減収となりました。一方、前年の特別損失には、事業構造改善費用などの計上があったことにより当期純利益は増益となりました。
- 2022年度(第116期)は、当社の各事業を吸収分割により承継会社へ承継し、持株会社制へ移行した影響により大幅な減収となりました。利益につきましては、上記持株会社制への移行に伴い、経常利益、当期純利益とも減益となりました。
- 2023年度(第117期)は、経常利益はわずかな増益となりました。特別損益として投資有価証券売却益などを計上した一方、関係会社に対する貸倒引当金繰入額などを計上したことにより、当期純利益は減益となりました。
- 2024年度(当期)は、受取配当金の増加により経常利益は増益となりました。一方、特別損益として関係会社株式売却損などを計上したことにより、当期純利益は減益となりました。

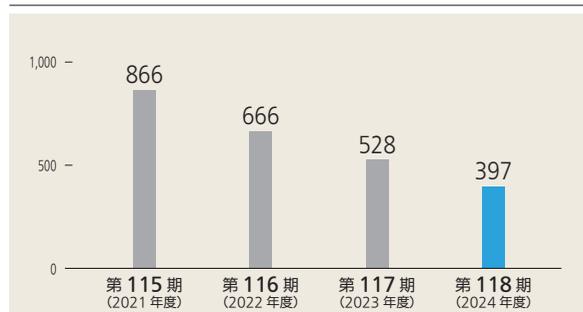
▶ 売上高および営業収益 (単位：億円)



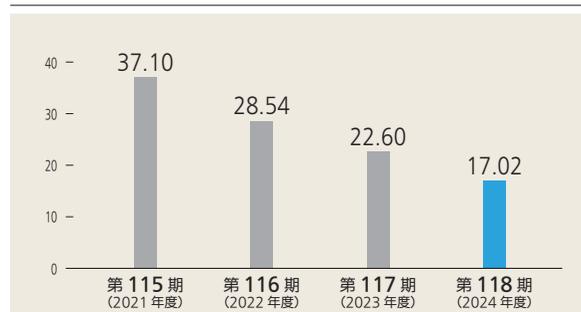
▶ 経常利益 (単位：億円)



▶ 当期純利益 (単位：億円)



▶ 1株当たり当期純利益 (単位：円)

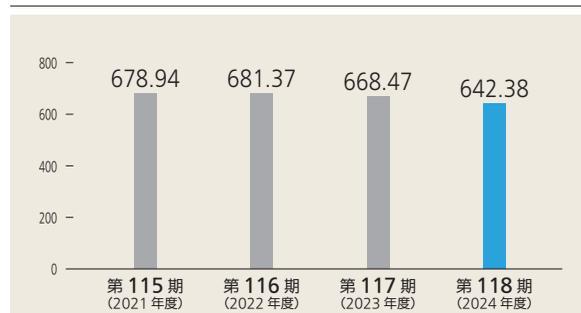


▶ 総資産 (単位：億円)

▶ 純資産 (単位：億円)



▶ 1株当たり純資産 (単位：円)



## 従業員の状況

(2025年3月31日現在)

区分	従業員数
くらし事業	87,900名
コネクト	28,801名
インダストリー	35,467名
エナジー	18,344名
報告セグメント 計	170,512名
その他	35,558名
全社(共通)	1,478名
合計	207,548名

- (注) 1. 従業員数は、就業人員数であります。  
 2. 従業員数は、前年度末に比べ20,872名減少しています。  
 3. 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セグメントに属する従業員数は0名になりました。  
 4. 上記のうち、当社の従業員数は次のとおりであります。

従業員数	平均年齢	平均勤続年数
1,478名	44.0歳	17.9年

## 当社の株式に関する事項 (2025年3月31日現在)

- (1) 発行可能株式総数 4,950,000,000株  
 (2) 発行済株式総数 2,454,446,497株  
 (3) 株主数 419,032名  
 (4) 大株主(上位10名)

株主名	持株数	持株比率
	千株	%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	381,443	16.33
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	201,705	8.63
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	48,610	2.08
日本生命保険相互会社	48,339	2.07
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	43,276	1.85
MOXLEY & CO LLC	38,209	1.63
住友生命保険相互会社	37,465	1.60
GOVERNMENT OF NORWAY	35,675	1.52
JP MORGAN CHASE BANK 385781	32,635	1.39
松下不動産株式会社	29,121	1.24

- (注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。  
 2. 持株比率は、自己株式数(119,857,118株)を控除し、小数点以下第3位を切り捨てて算出しています。  
 3. 上記株主の英文名は、(株)証券保管振替機構から通知された「総株主通知」に基づき記載しています。

## (5) 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に交付した株式の状況

	株式の種類と数	交付対象者数
取締役(社外取締役を除く)	当社普通株式 122,200株	6名

- (注) 当社の株式報酬制度に基づき交付されたものであり、その内容につきましては、事業報告「2. (2)取締役および監査役の報酬等」(招集ご通知(交付書面)49頁から54頁)に記載しています。

## 新株予約権等の状況

### (1) 当社が発行した新株予約権の内容の概要

名称	新株予約権の割当日	新株予約権の数	目的となる株式の種類と数	払込金額 (新株予約権1個当たり)	行使価額 (株式1株当たり)	権利行使期間
2014年度8月発行新株予約権	2014年8月22日	2,088個	普通株式 208,800株	105,400円	1円	2014年8月23日から 2044年8月22日まで
2015年度8月発行新株予約権	2015年8月20日	1,729個	普通株式 172,900株	112,400円	1円	2015年8月21日から 2045年8月20日まで
2016年度8月発行新株予約権	2016年8月23日	5,800個	普通株式 580,000株	71,300円	1円	2016年8月24日から 2046年8月23日まで
2017年度8月発行新株予約権	2017年8月23日	3,561個	普通株式 356,100株	112,800円	1円	2017年8月24日から 2047年8月23日まで
2018年度7月発行新株予約権	2018年7月18日	3,473個	普通株式 347,300株	106,400円	1円	2018年7月19日から 2048年7月18日まで
2020年度7月発行新株予約権	2020年7月13日	58個	普通株式 5,800株	63,300円	1円	2020年7月14日から 2050年7月13日まで

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

名称	新株予約権の数	目的となる株式の種類と数	取締役(社外取締役を除く)	
			保有人数	個数
2014年度8月発行新株予約権	436個	普通株式 43,600株	5名	436個
2015年度8月発行新株予約権	380個	普通株式 38,000株	5名	380個
2016年度8月発行新株予約権	601個	普通株式 60,100株	2名	601個
2017年度8月発行新株予約権	505個	普通株式 50,500株	3名	505個
2018年度7月発行新株予約権	505個	普通株式 50,500株	3名	505個

- (注) 1. 本新株予約権は、社外取締役および監査役に対しては割り当てていません。  
2. 上記には取締役就任前に付与されたものも含んでいます。

## 当社の取締役および監査役等に関する事項

### (1) 責任限定契約の内容の概要

当社は、取締役(業務執行取締役等であるものを除く。)およ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。

### (2) 補償契約に関する事項

当社は、取締役である津賀一宏氏、楠見雄規氏、本間哲朗氏、佐藤基嗣氏、梅田博和氏、宮部義幸氏、少徳彩子氏、松井しのぶ氏、西山圭太氏、野路國夫氏、澤田道隆氏、重富隆介氏および富山和彦氏の13名との間、および監査役である馬場英俊氏、徳田佳昭氏、江藤彰洋氏、中村明彦氏および由布節子氏の5名との間で、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号の費用および同項第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うえで、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、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。

### (3) 役員等賠償責任保険契約に関する事項

当社は、当社および対象会社<sup>(注)</sup>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およ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。

(注) 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㈱、パナソニック インフォメーションシステムズ㈱、パナソニック オートモーティブシステムズ㈱

(4) 社外役員に関する事項  
 当年度における主な活動状況

地位	氏名	出席回数	主な活動状況および社外取締役が果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役	松井しのぶ	取締役会:13/13回(100%)	会計や経営に関して豊富なキャリアと風土改革や多様性推進における高い見識を有しており、当該視点から取締役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。 また、指名・報酬諮問委員会の委員を務めました。
	西山圭太	取締役会:13/13回(100%)	経済産業省で長年にわたりデジタル政策等に携わるとともに、豊富な経験と産業構造やITデジタルに関する高い見識を有しており、当該視点から取締役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。
	野路國夫	取締役会:13/13回(100%)	建設機械メーカーの経営者として豊富な経験と高い見識を有しており、当該視点から取締役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。
	澤田道隆	取締役会:13/13回(100%)	総合化学品メーカーの経営者として豊富な経験と高い見識を有しており、当該視点から取締役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。 また、指名・報酬諮問委員会の委員長を務めました。
	重富隆介	取締役会:10/10回(100%)	金融市場における豊富な経験と、産業構造や財務・投資判断等に関する高い見識を有しており、当該視点から取締役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。
	富山和彦	取締役会:13/13回(100%)	経営コンサルタントとして豊富な経験と高い見識を有しており、当該視点から取締役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。 また、指名・報酬諮問委員会の委員を務めました。
社外監査役	江藤彰洋	取締役会:13/13回(100%) 監査役会:13/13回(100%)	経営者としての豊富な経験と高い見識を基に、取締役会および監査役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。
	中村明彦	取締役会:13/13回(100%) 監査役会:13/13回(100%)	公認会計士としての豊富な経験と高い見識を基に、取締役会および監査役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。
	由布節子	取締役会:13/13回(100%) 監査役会:13/13回(100%)	弁護士としての豊富な経験と高い見識を基に、取締役会および監査役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。

(注) 重富取締役の出席回数については、2024年6月24日の就任後のものです。

## 当社の会計監査人の状況

(1) 会計監査人の名称 有限責任 あずさ監査法人

### (2) 当年度に係る会計監査人の報酬等の額

区分	内容	金額
①	報酬等の額	618百万円
②	当社および当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	1,696百万円

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

### (3) 会計監査人の報酬等に監査役会が同意した理由

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

### (4) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

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

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

# 当社の体制および方針

## (1) 当社のコーポレート・ガバナンス

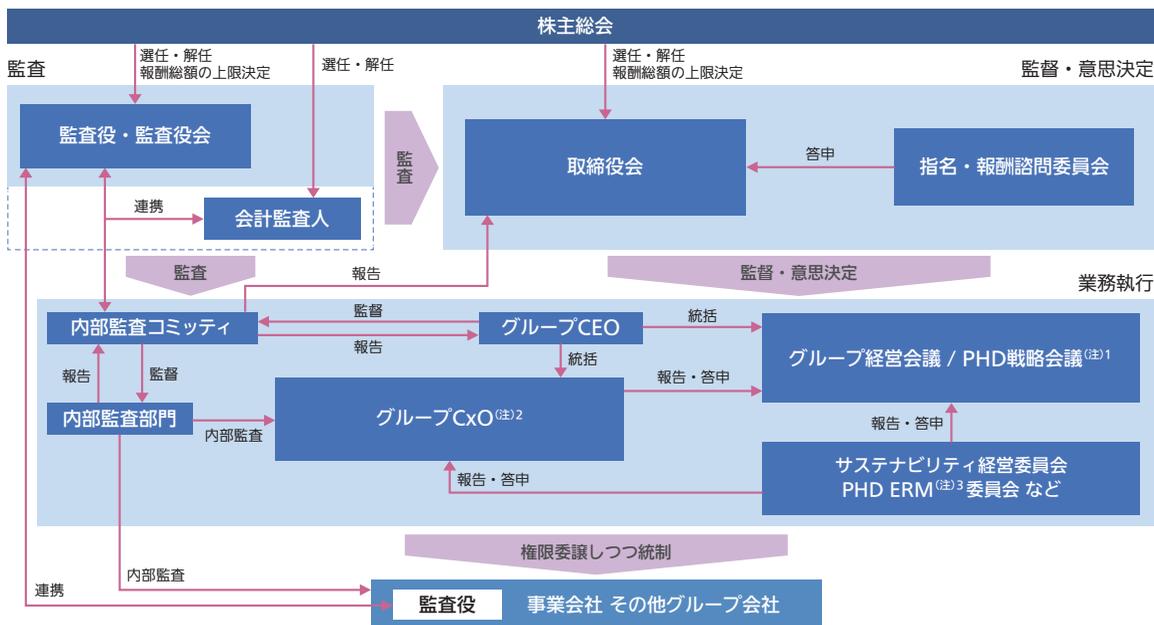
### ①基本的な考え方

当社は、「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で、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経営基盤であると認識し、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・強化に努めてまいります。

### ②コーポレート・ガバナンス体制

【コーポレート・ガバナンス体制図】(2025年3月31日現在)



(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

## 1) 取締役会

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およ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。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、2025年3月31日現在、6名の社外取締役を選任しています。

なお、議長は業務を執行しない取締役会長が担当しています<sup>(注)</sup>。

(注) 本株主総会第2号議案の当社提案の取締役選任議案が可決された場合は、社外取締役は取締役会メンバーの半数以上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、議長を社外取締役から選任する予定です。

2024年度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、およ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 コネクテッド(株) プロジェクター事業等の戦略的資本提携および新会社設立
- ・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・クローバック条項の導入
- ・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

## 2) 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証するために、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。2025年3月31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に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。

### 3) 指名・報酬諮問委員会

当社は、任意の指名・報酬諮問委員会を設置しており、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ならびに取締役・執行役員・事業会社社長・事業会社社外取締役の報酬制度および個人別の報酬の額およ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。

2024年度、本委員会は9回開催され、主に以下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・執行役員およ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およ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会に答申しています。

2025年3月31日現在、本委員会の委員は、社外取締役澤田道隆(委員長：出席率100%)、社外取締役松井しのぶ(同100%)、社外取締役富山和彦(同78%)、取締役会長津賀一宏(同100%)、代表取締役社長執行役員楠見雄規(同100%)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に構成することで、客観性・透明性を強化してまいりました。

### ③取締役会実効性評価の実施と活用

当社は、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およ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およ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
- ・取締役会への株主との対話・エンゲージメントの報告を強化し、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あり方についても、社外役員コミティで議論し、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、インタビューおよびそれを効果的に行うための自由記述式のアンケートを実施することにしました。アンケート概要は以下のとおりです。

- ・アンケート実施期間：2025年3月末～2025年4月中旬
- ・アンケート対象者：取締役・監査役・陪席執行役員
- ・アンケートの形式：全3問(自由記述形式)

・アンケート項目

- (1) 2024年度の取締役会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

アンケート集計後、回答内容に基づき取締役会メンバーへのインタビューを実施し、その結果を基に、取締役会で課題と改善策について議論を行い、2025年度の実行方針を決定する予定です。

#### ④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およ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。

---

※社外役員の独立性判断基準については、招集ご通知(交付書面)22頁に記載の「社外取締役・社外監査役の独立性判断基準の概要」を、取締役・監査役の報酬決定にあたっての方針については、招集ご通知(交付書面)49頁から51頁に記載の事業報告「2. (2) ①報酬等の決定に関する方針等」を、それぞれご参照ください。

## (2) 業務の適正を確保するための体制

当社は、取締役会において、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。

### ①当社グループにおける業務の適正およ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および規程を定め、事業会社(事業会社が主管する子会社を含む。以下、同じ)およびその他の子会社に対する適切な権限移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。これらの方針および規程を基礎として、事業会社およ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。

### ②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、事業会社およ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。

### ③取締役の職務執行に関する情報の保存および管理に関する体制

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

### ④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、事業会社およ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。

### ⑤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、事業会社およ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。

### ⑥監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項および当該使用人の取締役からの独立性に関する事項

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

- ⑦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。
- ⑧当社グループの取締役、監査役および使用人等が当社監査役に報告をするための体制  
当社の取締役およ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、事業会社およびその他の子会社の取締役、監査役およ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。
- ⑨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。
- ⑩監査役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。
- ⑪その他監査役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、事業会社およ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。

## 【当社における基本方針の運用状況】

- ①当社グループにおける業務の適正およ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」および「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および監査役の派遣・株主権の行使、グループ会社が順守すべきガバナンス規程の策定、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および通達等により、当社の内部統制システムの基本方針をグループ会社に徹底するとともに、グループ会社との間で適切な情報伝達等を行っています。
  - ・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。

## ②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、取締役が法令およ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、かつ委員長とする任意の指名・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。
- ・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。
- ・監査役および監査役会による監査等が実施されるとともに、事業会社およ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。さらに「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およ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およ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」および「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および監査・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。さら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。

### ③取締役の職務執行に関する情報の保存および管理に関する体制

- ・取締役会議事録は、取締役会開催ごとに作成され、取締役会事務局により永久保存されています。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。

### ④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移譲の徹底、「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。

#### ⑤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り締役会およ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。

#### ⑥監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項および当該使用人の取締役からの独立性に関する事項

- ・専任の監査役スタッフが所属する監査役室を監査役会の直轄下に設置し、執行部門の組織から分離させています。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。

#### ⑦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。

⑧当社グループの取締役、監査役および使用人等が当社監査役に報告をするための体制

- ・当社およびグループ会社の取締役および使用人等が、各社の監査役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、当社およびグループ会社の使用人等が直接、当社の監査役会に通報する体制を構築しています。

⑨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」および「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。

⑩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および適正性に留意しています。

⑪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および必要に応じて、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。

### (3) 株式会社の支配に関する基本方針

#### ①当社の企業価値向上に向けた取り組み

当社は創業以来、「事業を通じて、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。

#### ②大規模買付行為に対する取り組み

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

当社は、当社株式の大規模買付行為を行おうとする者に対しては、株主の皆様が適切な判断を行うために必要かつ十分な情報の提供を求め、あわせて取締役会の意見等を表明・開示し、株主の皆様の検討のための時間の確保に努める等、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。

#### (4) 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、創業以来一貫して、株主の皆様に対する利益還元を最も重要な政策のひとつと考えて経営にあたってまいりました。この基本的な考えのもと、配当については、株主の皆様からの投下資本に対するリターンとの見地から連結業績に応じた利益配分を基本とし、連結配当性向30%を目安に、安定的かつ継続的な配当に努めてまいります。また、自己株式取得については、戦略投資や財務状況を総合的に勘案しつつ、1株当たりの株主価値と資本収益性の向上を目的として機動的に実施することを基本としております。

当年度は、この基本方針及び財務体質の状況などを総合的に勘案し、2024年12月2日に実施した中間配当20円と期末配当28円を合わせ、1株当たりの年間配当を前年度から13円増配の48円とさせていただきます。

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

# 計算書類等

## 連結持分変動計算書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

	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	非支配 持分	資本 合計
<b>期首残高</b>	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
確定給付制度の 再測定	—	—	—	△12,792	—	△12,792	305	△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	—	—	—	△13,765	—	△13,765	△1,873	△15,638
在外営業活動体の 換算差額	—	—	—	△108,385	—	△108,385	△766	△109,151
キャッシュ・ フロー・ヘッジの 公正価値の純変動	—	—	—	8,194	—	8,194	56	8,250
当期包括利益 合計 (△は損失)	—	—	366,205	△126,748	—	239,457	15,913	255,370
ヘッジ対象の 非金融資産への振替	—	—	—	△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	—	—	1,435	△1,435	—	—	—	—
配当金	—	—	△87,543	—	—	△87,543	△20,768	△108,311
自己株式増減 — 純額	—	△0	—	—	△40	△40	—	△40
株式に基づく 報酬取引	121	△10	—	—	151	262	—	262
非支配持分との 取引等	—	△308	—	—	—	△308	7,436	7,128
<b>期末残高</b>	259,566	507,956	3,318,079	817,846	△209,026	4,694,421	180,408	4,874,829

## 連結注記表

### 【連結計算書類の作成のための基本となる事項に関する注記】

#### 1. 連結計算書類の作成基準

当社の連結計算書類は、会社計算規則第120条第1項の規定により、国際会計基準（以下、「IFRS」）に準拠して作成しています。ただし、同項後段の規定に準拠して、IFRSにより要請される記載及び注記の一部を省略しています。

#### 2. 連結の範囲及び持分法の適用に関する事項

- |               |      |
|---------------|------|
| (1) 連結子会社の数   | 500社 |
| (2) 持分法適用会社の数 | 63社  |

その他の注記の事業譲渡等に関する注記に記載のとおり、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㈱及びその傘下の20社は、当社の連結子会社ではなくなりました。

#### 3. 重要な会計方針

##### (1) 金融資産の評価基準及び評価方法

##### ① デリバティブ以外の金融資産

##### (i) 当初認識及び測定

金融資産は、約定日又は取引の実施日に当初認識し、当初認識時点で、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。公正価値で測定する資本性金融商品は、原則として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。

これらの金融資産は、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産を除き、約定日又は取引の実施日に、原則として公正価値に当該金融資産に直接帰属する取引費用を加算した金額で測定しています。

##### (ii) 事後測定

償却原価で測定する金融資産については、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。公正価値で測定する金融資産については、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産を除き、原則として公正価値の変動をその他の包括利益に認識し、累積利得又は損失は当該資産の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、受取配当金は金融収益として純損益に認識しています。

償却原価で測定する金融資産については、原則として、連結会計年度末における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、12ヵ月の予想信用損失と同額、もしくは、全期間の予想信用損失と同額で貸倒引当金を認識します。ただし、営業債権及び契約資産等については、常に全期間の予想信用損失と同額で貸倒引当金を認識しています。

予想信用損失の金額は、見積将来キャッシュ・フローを当該金融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として算定しています。

貸倒引当金の繰入額は、純損益に認識しています。貸倒引当金を減額する事象が発生した場合は、その戻

入額を純損益に認識しています。

② デリバティブ

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し、その後も公正価値で測定しています。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。

(2) 棚卸資産の評価基準及び評価方法

棚卸資産は、取得原価と正味実現可能価額のいずれか低い金額により測定しています。取得原価は、主として平均法により算定し、正味実現可能価額は、見積予想販売価額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て算定しています。

(3) 有形固定資産の評価基準及び減価償却の方法

有形固定資産は、当初認識時に取得原価で測定し、それぞれの見積耐用年数にわたり定額法により減価償却しています。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。

(4) のれん及び無形資産の評価基準及び償却の方法

のれんは、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金額が、識別可能な資産及び引き受けた負債の取得日における正味の金額を超過した額として測定しています。

無形資産は、当初認識時に、個別に取得した場合には取得原価で測定し、企業結合の一部として取得した場合には公正価値で測定しています。耐用年数を確定できる無形資産は、見積耐用年数にわたり定額法により償却しています。耐用年数を確定できない無形資産については、償却せず、取得価額から減損損失累計額を控除して測定しています。償却方法、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。

(5) 非金融資産の減損

棚卸資産及び繰延税金資産等を除く非金融資産については、資産又は資金生成単位の減損の兆候の有無を判断し、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、帳簿価額と回収可能価額を比較することにより、減損テストを実施しています。なお、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。

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、少なくとも年1回、減損の兆候がある場合には、その都度、減損テストを行っています。

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に認識しています。

#### (6) 引当金の計上基準

当社及び連結子会社が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生じる可能性が高く、その債務の金額について信頼性をもって見積ることが可能である場合に、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である場合には、債務の決済に必要と見込まれる支出を現在価値に割り引いて測定しています。

#### (7) 従業員給付

当社及び連結子会社は、確定給付制度及び確定拠出制度を採用しています。

確定給付制度債務の現在価値及び勤務費用は予測単位積増方式を用いた数理計算に基づき算定しています。また、制度資産の公正価値と保険数理計算により算定された確定給付制度債務の差額である給付制度の積立状況を連結財政状態計算書上、資産又は負債として計上しています。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。確定給付制度債務の現在価値及び制度資産の公正価値の再測定に伴う調整額は、発生時にその他の包括利益として認識し、利益剰余金に振り替えています。なお、確定給付制度債務の現在価値は将来の見積給付額を割り引いて算定され、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。

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に認識しています。過去勤務費用は、即時に純損益に認識しています。

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費用として認識しています。

#### (8) 収益

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、原則として、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、その進捗度に応じて収益を認識しています。

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、一定の要件を満たす場合、別個の財又はサービスを移転する約束のそれぞれを別個の履行義務として識別し、各履行義務の独立販売価格に比例して配分した取引価格を、それぞれの履行義務の充足に応じて収益として認識しています。

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で測定しています。なお、一定の期間にわたり履行義務を充足する取引については、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、売上高を測定しており、当初の売上高の見積り、完成までの進捗状況に変化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。

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。

当社は、当社が取引の当事者であるか、代理人であるかを、契約ごとに判断しています。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。

#### (9) 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。

#### (10) リース

当社は、原則として全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。

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。また、リース負債は、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り引いた金額で測定し、償却原価法に基づいて事後測定しています。リース負債に係る利息は利息費用として計上しています。なお、リース期間が12ヶ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。

#### (11) 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。

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、最終的に権利が確定するユニット数およ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

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。

#### (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。

#### 4. 会計方針の変更

当社は、当連結会計年度の期首から以下の基準書を適用しています。これら基準書の適用による当社の連結計算書類への重要な影響はありません。

基準書	基準名	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

#### 5. 会計上の見積り

会計上の見積りにより当連結会計年度に計上した項目のうち、翌連結会計年度において重要な影響を及ぼす可能性があるものは、以下のとおりです。なお、「3. 重要な会計方針」に記載のある見積りの内容については、該当箇所を参照ください。

- ・繰延税金資産の回収可能性（その他の非流動資産に含まれる繰延税金資産 398,548百万円）
- ・非金融資産の減損（有形固定資産 1,902,256百万円、使用権資産 281,148百万円、のれん及び無形資産 2,003,502百万円）
- ・確定給付制度債務（その他の非流動資産に含まれる退職給付に係る資産 84,547百万円、その他の非流動負債に含まれる退職給付に係る負債 44,222百万円）

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条件の変動などにより、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。

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条件の変動などにより、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。

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。

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、当社負担およ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。

【連結財政状態計算書に関する注記】

1. 営業債権及び契約資産の内訳	
営業債権	1,191,119百万円
契約資産	137,000百万円
2. 営業債権及び契約資産並びにその他の金融資産から直接控除した貸倒引当金	11,947百万円
3. 有形固定資産の内訳	
土地	238,098百万円
建物及び構築物	1,440,867百万円
機械装置及び備品	2,988,985百万円
建設仮勘定	751,198百万円
減価償却累計額及び減損損失累計額	△3,516,892百万円
4. 繰延税金資産及び繰延税金負債	
その他の非流動資産に含まれる繰延税金資産	398,548百万円
その他の非流動負債に含まれる繰延税金負債	82,923百万円
5. 未払法人所得税	
その他の流動負債に含まれる未払法人所得税	62,333百万円
その他の非流動負債に含まれる長期未払法人所得税	18,988百万円
6. 引当金	
その他の流動負債及びその他の非流動負債に含まれる製品保証引当金、構造改革費用引当金等の引当金の総額	119,191百万円
7. 契約負債	
その他の流動負債及びその他の非流動負債に含まれる契約負債の総額	298,085百万円
8. その他の資本の構成要素の内訳	
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	△3,274百万円
在外営業活動体の換算差額	820,186百万円
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	934百万円
9. 売掛債権流動化に伴う遡及義務等	1,996百万円

【連結損益計算書に関する注記】

1. その他の損益

「その他の損益」には、PAS株式の譲渡損失および関連費用△32,595百万円、早期退職一時金費用△8,710百万円などが含まれています。

2. 法人所得税費用

「法人所得税費用」には、グローバル・ミニマム課税制度に係る当期税金費用が△18,988百万円含まれていません。

【連結持分変動計算書に関する注記】

1. 当連結会計年度末における発行済株式の種類及び総数

普通株式

2,454,446,497株

2. 当連結会計年度末における自己株式の種類及び株式数

普通株式

119,857,118株

3. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
2024年5月9日 取締役会	普通株式	40,851	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	20.0	2024年9月30日	2024年12月2日

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌期となるもの

決議予定	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
2025年5月9日 取締役会	普通株式	65,369	28.0	2025年3月31日	2025年6月2日

4. 新株予約権（権利行使期間の初日が到来していないものを除く）の目的となる株式の種類及び数

普通株式

468,500株

-----  
当年度の期末配当について、2025年5月9日の取締役会において、28.0円と決議しています。

## 【収益認識に関する注記】

### 1. 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。

製品別の内容は以下のとおりです。

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（ADAS）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、xEV用フィルム、アルミハイブリッド）、EV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）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。

なお、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製品は、「その他」へ区分し、「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売上高で算出しております。

これらの分解した収益は次のとおりです。

(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
	SCMソリューション	434,851	米州	388,559
			欧州	214,496
	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
	FA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」には、セグメント間の取引等は含まれておらず、「事業報告」の各報告セグメントの売上高とは一致しません。

(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。

## 2. 収益を理解するための基礎となる情報

連結計算書類の作成のための基本となる事項に関する注記の「3. 重要な会計方針（8）収益」に記載のとおりです。

### 【金融商品に関する注記】

#### 1. 金融商品の状況に関する事項

当社及び連結子会社は、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）に晒されており、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。

当社及び連結子会社は、デリバティブを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又は発行していません。

#### 2. 金融商品の公正価値等に関する事項

当連結会計年度末における金融商品の帳簿価額及び公正価値は以下のとおりです。なお、連結財政状態計算書において、公正価値で測定する金融商品及び公正価値と帳簿価額が近似している金融商品は、以下の表には含めていません。

(単位：百万円)

	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)	1,276,764	1,239,339

長期負債の公正価値は、市場価格又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います。

#### 3. 金融商品の公正価値の内訳等に関する事項

公正価値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、公正価値のヒエラルキーを以下の3つのレベルに区分しており、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。

- ・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

公正価値で測定される金融商品の内訳は次のとおりです。

(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

【1株当たり情報に関する注記】

1株当たり親会社の所有者に帰属する持分	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	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	156円83銭

## 【その他の注記】

### 事業譲渡等に関する注記

2024年12月2日付で、当社は、連結子会社であるパナソニック オートモーティブシステムズ㈱（以下、「PAS」）の事業に関して、PASの全株式をアポロ・グループが投資助言するファンドが間接的に全株式を保有するStar Japan Acquisition㈱に譲渡するとともに、当社はStar Japan Acquisition㈱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PASおよびその傘下の20社は当社の連結子会社ではなくなり、Star Japan Holdings㈱（その孫会社となるPASを含む）は当社の持分法適用会社となりました。譲渡損失および関連費用については、連結損益計算書に関する注記に記載のとおりです。

# 貸借対照表 (2025年3月31日 現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
<b>資 産 の 部</b>	
流動資産	165,980
現金及び預金	8,135
未収入金	63,605
関係会社短期貸付金	72,997
その他	21,413
貸倒引当金	△170
固定資産	4,251,704
有形固定資産	(266,164)
建物	113,489
構築物	2,764
機械及び装置	4,771
車両運搬具	38
工具、器具及び備品	6,020
土地	137,836
リース資産	188
建設仮勘定	1,058
無形固定資産	(3,795)
特許権	2,192
ソフトウェア	1,339
施設利用権	264
投資その他の資産	(3,981,745)
投資有価証券	38,394
関係会社株式	496,630
出資金	3,024
関係会社出資金	1,565,935
投資損失引当金	△740
関係会社長期貸付金	1,830,395
前払年金費用	54,092
繰延税金資産	84,847
その他	12,480
貸倒引当金	△103,312
資産合計	4,417,684

科 目	金 額
<b>負 債 の 部</b>	
流動負債	1,690,324
関係会社短期借入金	209,590
1年内償還予定の社債	100,000
リース債務	96
未払金	61,750
未払費用	1,012
未払法人税等	31
前受金	7,561
預り金	1,301,220
賞与引当金	3,047
関係会社事業損失引当金	1,088
その他	4,929
固定負債	1,227,129
社債	1,159,800
リース債務	112
長期未払法人税等	18,988
長期預り金	2,067
その他	46,162
負債合計	2,917,453
<b>純 資 産 の 部</b>	
株主資本	1,486,843
資本金	259,566
資本剰余金	558,870
資本準備金	826
その他資本剰余金	558,044
利益剰余金	877,655
利益準備金	64,157
その他利益剰余金	813,498
繰越利益剰余金	813,498
自己株式	△209,248
評価・換算差額等	12,841
其他有価証券評価差額金	12,961
繰延ヘッジ損益	△120
新株予約権	547
純資産合計	1,500,231
負債純資産合計	4,417,684

## 損益計算書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
営業収益	292,156
(グループ経営運営収入)	(121,388)
(関係会社受取配当金)	(97,959)
(その他)	(72,809)
営業費用	135,016
<b>営業利益</b>	<b>157,140</b>
営業外収益	16,521
(受取利息及び受取配当金)	(11,241)
(その他)	(5,280)
営業外費用	45,197
(支払利息)	(13,679)
(その他)	(31,518)
<b>経常利益</b>	<b>128,464</b>
特別利益	28,750
(投資有価証券売却益)	(13,852)
(関係会社貸倒引当金戻入額)	(10,458)
(関係会社株式売却益)	(4,440)
特別損失	78,903
(関係会社貸倒引当金繰入額)	(38,990)
(関係会社株式売却損)	(24,778)
(関係会社株式評価損)	(15,135)
<b>税引前当期純利益</b>	<b>78,311</b>
法人税、住民税及び事業税	24,081
法人税等調整額	14,498
<b>当期純利益</b>	<b>39,732</b>

# 株主資本等変動計算書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本								
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			自己株式	株主資本合計
		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		
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
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		
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
期末残高	12,961	△120	12,841	547	1,500,231

## 個別注記表

### 【重要な会計方針に係る事項に関する注記】

#### 1. 資産の評価基準及び評価方法

##### (1) 有価証券の評価基準及び評価方法

子会社株式及び関連会社株式 ……………移動平均法による原価法

その他有価証券

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、その発生時の対象者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存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. その他計算書類作成のための基本となる重要な事項

##### (1) 繰延資産の処理方法

社債発行費……支出時に全額費用として処理しています。

##### (2) ヘッジ会計の方法

為替予約については、金融商品に関す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。

#### 【表示方法の変更に関する注記】

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。この結果、従来「流動資産」の「未収入金」としていた内容の一部を「その他」、未払費用としていた内容の一部を「未払金」として表示しています。

**【貸借対照表に関する注記】**

1. 有形固定資産の減価償却累計額	203,380百万円
2. 保証債務	
関係会社の支払債務に対する債務保証	
パナソニック オペレーショナルエクセレンス㈱	5,686百万円
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㈱	2,709百万円
その他	2,498百万円
計	10,893百万円
上記のほか、本年度に、パナソニック ノースアメリカ㈱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. 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務	
短期金銭債権	120,758百万円
長期金銭債権	1,830,395百万円
短期金銭債務	1,542,596百万円
長期金銭債務	64百万円

**【損益計算書に関する注記】**

1. 関係会社との取引高	
営業収益	244,554百万円
営業費用	70,590百万円
営業取引以外の取引高	28,402百万円
2. 投資有価証券売却益の主な内容	
その他有価証券の売却益です。	
3. 関係会社貸倒引当金繰入額の主な内容	
関係会社に対する債権の回収不能見込額です。	
4. 関係会社貸倒引当金戻入額の主な内容	
関係会社に対する貸倒引当金の戻入額です。	
5. 関係会社株式評価損の主な内容	
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。	
6. 関係会社株式売却益の主な内容	
国内関係会社の株式売却益です。	
7. 関係会社株式売却損の主な内容	
国内関係会社の株式売却損です。	
8. 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	18,988百万円

**【株主資本等変動計算書に関する注記】**

当事業年度末における自己株式の種類及び株式数  
普通株式

119,857,118株

**【税効果会計に関する注記】**

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)

繰延税金資産	
未払費用	1,532
賞与引当金	932
減価償却	5,310
貸倒引当金	32,586
投資損失引当金	233
関係会社株式	134,217
関係会社事業損失引当金	343
退職給付信託	16,118
繰越外国税額控除	8,706
税務上の繰越欠損金	3,894
その他	18,612
繰延税金資産小計	222,483
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額	△3,093
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△103,766
評価性引当額小計	△106,859
繰延税金資産合計	115,624
繰延税金負債	
前払年金費用	△17,039
その他有価証券評価差額金	△5,859
その他	△7,879
繰延税金負債合計	△30,777
繰延税金資産の純額	84,847

【関連当事者との取引に関する注記】

(単位：百万円)

種類	会社等の名称	議決権等の 所有割合	関連当事者 との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
子会社	パナソニック グローバル トレジャリーセンタ ー(有)	※ 100.0%	当社関係会社と の資金預貸	受取利息 (注1)	5,031	関係会社長期 貸付金(注1)	737,084
子会社	パナソニック オペレー ショナルエクセレンス (株)	100.0%	当社グループ業 務の受託 役員の兼任等	業務委託費 (注2)	43,694	未払金 (注2)	7,305
関連会社	パナソニック オートモ ーティブシステムズ(株)	※ 20.0%	役員の兼任等	増資の引受	62,994	—	—

(注) ※印は間接所有を含む比率です。

取引条件及び取引条件の決定方針等

(注1) 利息は市場金利を勘案して双方合意の上で決定し、返済期間は10年、その後の期間は自動更新する条件としています。

(注2) 当該業務に係る人件費等必要経費を勘案し、双方合意の上で決定しています。

【1株当たり情報に関する注記】

1株当たり純資産	642円38銭
1株当たり当期純利益	17円02銭
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	17円02銭

【連結配当規制適用会社に関する注記】

当社は連結配当規制の適用会社です。

【収益認識に関する注記】

重要な会計方針に係る事項に関する注記の「4. 収益及び費用の計上基準」に記載のとおりです。

【その他の注記】

記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しています。

**【企業結合等に関する注記】**

当社は、2024年12月2日付で当社が保有するパナソニック オートモーティブシステムズ㈱（以下、「PAS」）の全株式を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㈱（以下、「新PAS親会社」）へ譲渡するとともに、当社は新PAS親会社の持株会社であるStar Japan Holdings㈱（以下、「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。その目的は、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、オートモーティブ業界に関する知見、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ことです。

当社からApolloへのPAS事業分離は、受取対価を現金等の財産と本持株会社の株式とする株式譲渡で行われ、関係会社株式及び関係会社短期貸付金231,562百万円を譲渡し、移転損益として関係会社株式売却損を特別損失に24,778百万円計上しています。

# 監査報告書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

## 会計監査人の監査報告書 謄本

### 独立監査人の監査報告書

2025年5月8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

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、パナソニック 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期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。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。

当監査法人の計算書類等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。

計算書類等の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計算書類等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。

#### 計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

#### 計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

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

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

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去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。

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





<https://www.panasonic.com/jp/about.html>

### 3電池連携制御など水素を活用したエネルギーソリューション「Panasonic HX」

「Panasonic HX」は、純水素型燃料電池に、太陽電池・蓄電池などを組み合わせて連携制御することで電力需給調整を行う水素を活用したエネルギーソリューションです。再生可能エネルギーの地産地消により効率性と経済性を高め、環境負荷の低減を実現します。

昨年、パナソニック マニュファクチャリング イギリス㈱で海外初となる実証設備を導入し、環境先進地域である欧州市場で事業基盤の構築を目指します。今後は、環境貢献事業のフラッグシップとしてグローバルに推進し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを加速していきます。



Panasonic HX



<https://www.panasonic.com/jp/peac/corporate-profile.html>

### 業界初※の磁性流体ドライバー搭載 高音質ワイヤレスイヤホン「EAH-AZ100」を発売

2025年1月にテクニクスより完全ワイヤレスイヤホン「EAH-AZ100」を発売しました。業界初の磁性流体ドライバーを搭載し、高域から低域まで臨場感あふれる高音質を実現。また、業界最高クラスのアダプティブノイズキャンセリングにより、周囲の騒音も効果的に除去できます。長時間装着しても快適な「コンチャフィット」形状で小型化も実現し、新開発「Voice Focus AI」により、通話相手のノイズを除去。クリアな音声通話が可能になりました。高音質・快適性を追求した本商品を通じ、さらなる市場拡大を目指します。



高音質ワイヤレスイヤホン「EAH-AZ100」

※ 完全ワイヤレスイヤホンにおいて、初めて磁性流体を用いたドライバーを搭載。当社調べ。2025年1月23日発売商品。



<https://panasonic.co.jp/phs/>

### 普及価格帯でシンプルデザインと機能性を追求した新キッチン・バスシリーズを発売

サステナブル志向の高まりとともに、住宅設備にもシンプルで洗練されたデザインが求められています。加えて、コロナ禍を経た暮らしの価値観の変化や物価高騰の影響により、住空間における「メリハリ消費」への関心が高まっています。これらのニーズに応えるため、機能性とデザイン性を兼ね備えた「Panasonic KITCHEN」「Panasonic BATHROOM」を発売しました。シンプルな美しさを使いやすさを両立し、快適な暮らしをサポートします。今後も、より良い住空間の提供を通じて、豊かなライフスタイルの実現に貢献していきます。



Panasonic KITCHEN/Panasonic BATHROOM



<https://connect.panasonic.com/jp-ja/>

## 子会社Blue YonderがOne Network社を買収し、SCMソリューションを強化

サプライチェーンマネジメント（SCM）ソリューションの強化を目的に、Blue Yonderは米国One Network社を約8億3,900万ドルで買収しました。これにより、顧客企業は、サプライチェーン全体で複数の取引先企業とリアルタイムに連携し、データを共有することが可能となります。さらに、従来よりも迅速かつ正確な意思決定を実現し、企業の競争力向上に貢献します。今後も、より高度なエコシステムの構築を推進し、持続可能なサプライチェーンの実現を目指します。

### One Network社について

会社名	One Network Enterprises Inc.
本社所在地	米国テキサス州ダラス市
事業内容	デジタルサプライチェーンネットワーク及び関連サービスの提供
売上高	約84百万USD（2023年実績）
従業員数	約700名



<https://www.panasonic.com/jp/industry.html>

## 「スマートラボ」で開発を加速、技術人財の働き方革新

「スマートラボ」は、大阪府門真市の構内に設置した24時間/365日無人で稼働する自動実験装置です。MI<sup>※1</sup>・PI<sup>※2</sup>・AIと組み合わせることで、研究開発環境の最適化を図りながら、材料開発プロセスを大幅に短期化、コンデンサーなどの電子部品や電子材料などコア事業の成長を加速させます。

生成AIの急速な社会実装に代表されるように、社会の進化・変化に合わせて研究開発はさらなるスピードが求められています。当社は「スマートラボ」により、研究者を単純作業から解放し、より創造的な開発業務に集中できるよう開発環境を整備。技術人財の活躍を後押ししながら、高性能な製品開発に取り組んでいます。



自動実験装置（24時間/365日稼働）

※1 MI：Material Informatics 機械学習などの情報科学（インフォマティクス）を用いて様々な材料開発の効率を高める手法  
 ※2 PI：Process Informatics 製造プロセスにおいて膨大なデータを収集・解析し、最適化を図る手法

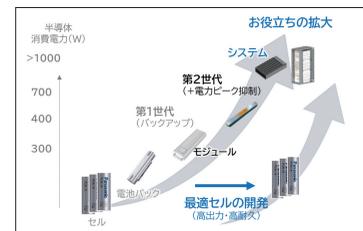


<https://www.panasonic.com/jp/energy/>

## 生成AIの進化を支えるデータセンター向け蓄電システム

生成AIの急激な進化に伴い、データセンター（以下、DC）の電力消費量が増大。当社は、高出力・高耐久の円筒形電池と垂直統合型のシステム開発力を活かし、大手IT企業が運営する大規模DC向けに蓄電システムを供給しています。2024年度は、生成AI関連の各社大型投資もあり、需要が大きく伸長、当該事業の売上規模は前年比2.0倍となりました。

今後も、DCの安定稼働に加え、発電側の電力ピークの平坦化や高出力化に対応する、強い電池を核にした蓄電システムで、生成AIの進化に貢献していきます。



DC向け蓄電システム事業の取り組み