

## 吸収合併に係る事前開示書面

(吸収合併存続会社：会社法第 794 条第 1 項及び会社法施行規則第 191 条に定める書面  
吸収合併消滅会社：会社法第 782 条第 1 項及び会社法施行規則第 182 条に定める書面)

2026 年 2 月 4 日

パナソニック ホールディングス株式会社

パナソニック株式会社

2026 年 2 月 4 日

## 吸収合併に係る事前開示事項

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

大阪府門真市大字門真 1006 番地  
パナソニック株式会社  
代表取締役 品田 正弘

パナソニック ホールディングス株式会社（以下「甲」といいます。）及びパナソニック株式会社（以下「乙」といいます。）は、2025 年 11 月 27 日付で吸収合併契約書（以下「本吸収合併契約書」といいます。）を締結し、2026 年 4 月 1 日を効力発生日として、甲を吸収合併存続会社、乙を吸収合併消滅会社とする吸収合併（以下「本吸収合併」といいます。）を行うことといたしました。

本吸収合併に関する会社法第 794 条第 1 項及び会社法施行規則第 191 条並びに会社法第 782 条第 1 項及び会社法施行規則第 182 条に基づく開示事項は、下記のとおりです。

### 記

#### 1. 吸収合併契約の内容

本吸収合併契約書の内容は、**別添1**のとおりです。

#### 2. 本吸収合併の対価の相当性に関する事項

本吸収合併に際しては、株式その他の金銭等の交付を行いません。乙は、甲の完全子会社であり、甲がその発行済株式の全てを保有していることから、かかる取扱いは相当と考えております。

なお、甲及び乙は、会社計算規則第2条第3項第36号に規定する共通支配下関係にありますが、乙の株主は甲のみであり、乙に少数株主は存在しないため、乙の少数株主の利益を害さないように留意した事項はありません。

#### 3. 本吸収合併の対価について参考となるべき事項

該当事項はありません。

4. 本吸収合併に係る新株予約権の定め相当性に関する事項

該当事項はありません。

5. 吸収合併存続会社についての次に掲げる事項

(1) 吸収合併存続会社の最終事業年度に係る計算書類等の内容

吸収合併存続会社である甲の最終事業年度（2024 年 4 月 1 日～2025 年 3 月 31 日）に係る計算書類等は別添 2 のとおりです。

(2) 吸収合併存続会社の最終事業年度の末日後の日を臨時決算日とする臨時計算書類等の内容

該当事項はありません。

(3) 吸収合併存続会社の最終事業年度の末日後に生じた重要な財産の処分、重大な債務の負担その他の会社財産の状況に重要な影響を与える事象の内容

① 甲は、2025 年 5 月 9 日の取締役会において、同日付で発表した「グループ経営改革の進捗」について決議いたしました。これには、2025 年 2 月 4 日の取締役会で決議し、同日付で発表した「グループ経営改革」の具体的施策（人員の適正化など）や、2026 年度の収益改善効果目標が示されています。人員の適正化に関する具体的施策としては、社員一人あたりの生産性が高い組織へと変革すべく、グループ各社で営業部門・間接部門を中心に業務効率の徹底的な見直しを行うとともに、必要な組織・人員数を再設計し、また、収益改善が見通せない赤字事業の終息や拠点統廃合も進め、これらにより、グローバルで人員を適正化いたします。今回の人員の適正化を含むグループ経営改革に伴う構造改革費用として、グループ全体で 2025 年度に約 1,800 億円の損失を見込んでおります。

② 甲は、2025 年 11 月 17 日付けで、甲の連結子会社であるパナソニック ハウジングソリューションズ株式会社の株式の 80%を、YKK 株式会社が今後設立し全株式を保有する中間持株会社に譲渡することに関し、YKK 株式会社との間で、株式譲渡契約を締結いたしました。なお、株式譲渡実行は、規制当局の承認を含む一般的な契約上の条件等を満たすことを前提とし、2026 年 3 月 31 日までに行うことを予定しております。なお、本件取引による連結業績影響は、約 600 億円の営業利益（「その他の損益」における利益計上）を見込んでおりますが、精査中のため金額が変動する可能性があります。

6. 吸収合併消滅会社についての次に掲げる事項

(1) 吸収合併消滅会社の最終事業年度に係る計算書類等の内容

吸収合併消滅会社である乙の最終事業年度（2024 年 4 月 1 日～2025 年 3 月 31 日）に

係る計算書類等は別添3のとおりです。

(2) 吸収合併消滅会社の最終事業年度の末日後の日を臨時決算日とする臨時計算書類等の内容

該当事項はありません。

(3) 吸収合併消滅会社の最終事業年度の末日後に生じた重要な財産の処分、重大な債務の負担その他の会社財産の状況に重要な影響を与える事象の内容

乙は、2025年8月28日付で、それぞれ次の①から④までに掲げる吸収分割契約を締結しました。なお、各吸収分割の効力発生日は、2026年4月1日を予定しています。

- ① パナソニック エンターテインメント&コミュニケーション株式会社との間の、乙が営むスマートライフ事業等に関する権利義務をパナソニック エンターテインメント&コミュニケーション株式会社に承継させる旨の吸収分割契約
- ② パナソニック エコシステムズ株式会社との間の、乙が営む空質空調・食品流通事業等に関する権利義務の一部をパナソニック エコシステムズ株式会社に承継させる旨の吸収分割契約
- ③ パナソニック 産機システムズ株式会社との間の、乙が営む空質空調・食品流通事業等に関する権利義務の一部をパナソニック 産機システムズ株式会社に承継させる旨の吸収分割契約
- ④ パナソニック エレクトリックワークス株式会社との間の、乙が営むエレクトリックワークス事業等に関する権利義務をパナソニック エレクトリックワークス株式会社に承継させる旨の吸収分割契約

7. 本吸収合併が効力を生ずる日以後における吸収合併存続会社の債務の履行の見込みに関する事項

本吸収合併の効力発生日後の甲の資産の額は、負債の額を十分に上回ることが見込まれております。

また、本吸収合併の効力発生日後の甲の収益状況及びキャッシュ・フローの状況について、甲の債務の履行に支障を及ぼすような事態は、現在のところ予測されておられません。

したがって、本吸収合併の効力発生日以後における甲の債務について履行の見込みがあると判断しております。

以上

別添 1

本吸収合併契約書  
(次頁以降に添付のとおり)



## 吸収合併契約書

パナソニック ホールディングス株式会社（以下「甲」という。）及びパナソニック株式会社（以下「乙」という。）は、次のとおり吸収合併に関する契約（以下「本契約」という。）を締結する。

### 第1条（吸収合併）

甲及び乙は、本契約に定める条件に従って、甲を吸収合併存続会社、乙を吸収合併消滅会社とする吸収合併（以下「本合併」という。）を行う。

### 第2条（当事会社の商号及び住所）

甲及び乙の商号及び住所は、それぞれ次のとおりである。

#### （甲）吸収合併存続会社

商 号：パナソニック ホールディングス株式会社

住 所：大阪府門真市大字門真 1006 番地

#### （乙）吸収合併消滅会社

商 号：パナソニック株式会社

住 所：大阪府門真市大字門真 1006 番地

### 第3条（効力発生日）

1. 本合併がその効力を生ずる日（以下「本効力発生日」という。）は、2026年4月1日とする。但し、本合併の手續の進行上の必要性その他の事由により必要がある場合には、甲及び乙が協議のうえ合意することにより、本効力発生日を変更することができる。
2. 本合併は、本効力発生日において、以下の各行為が効力を生ずることを停止条件としてその効力を生じるものとする。
  - (1) 乙及びパナソニック エンターテインメント&コミュニケーション株式会社の間の2025年8月28日付吸収分割契約に基づく吸収分割
  - (2) 乙及びパナソニック エレクトリックワークス株式会社の間の2025年8月28日付吸収分割契約に基づく吸収分割
  - (3) 乙及びパナソニック エコシステムズ株式会社の間の2025年8月28日付吸収分割契約に基づく吸収分割
  - (4) 乙及びパナソニック 産機システムズ株式会社の間の2025年8月28日付吸収分割契約に基づく吸収分割

### 第4条（乙の株主に対する合併対価の交付）

甲は、本合併に際し、株式その他の金銭等の合併対価の交付を行わない。

#### **第5条（会社財産の承継）**

甲は、本効力発生日に、乙の資産、負債及び権利義務一切を承継する。

#### **第6条（株主総会）**

本合併は、会社法第796条第2項本文に定める簡易合併及び会社法第784条第1項本文に定める略式合併の規定により、甲及び乙において、本契約に関する株主総会の決議による承認を得ることなく行うものとする。

#### **第7条（合併条件の変更、本契約の解除）**

本契約締結後、本効力発生日に至るまでの間において、甲又は乙の資産状態、経営状態に重大な変動が生じたとき、又は本合併の手続を阻害する重大な事態が生じたときは、甲及び乙が協議のうえ、本合併の条件その他の本契約の内容を変更し、又は本契約を解除することができる。

#### **第8条（準拠法及び管轄）**

1. 本契約は、日本法に準拠し、これに従って解釈されるものとする。
2. 本契約に関する一切の紛争については、大阪地方裁判所を第一審の専属的合意管轄裁判所とする。

#### **第9条（協議事項）**

本契約に定めのない事項及び本契約の条項に関して疑義が生じた場合には、本契約の趣旨及び信義誠実の原則に従い、甲及び乙が誠実に協議のうえ、これを解決する。

（以下余白）

本契約締結の証として本書1通を作成し、甲及び乙が記名捺印のうえ、甲が原本を、乙がその写しを保有する。

2025年11月27日

甲：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





2025 年 11 月 27 日

乙：パナソニック株式会社

代表取締役 品田

正弘



別添 2

吸収合併存続会社の最終事業年度に係る計算書類等

(次頁以降に添付のとおり)

第 118 期

2024年 4 月 1 日から  
2025年 3 月31日まで

## 事 業 報 告

パナソニック ホールディングス株式会社

## 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㈱が、電気自動車需要の減速など足下で事業環境が変化する中、顧客需要を見極め、投資計画を進めています。また、和歌山工場をリニューアルし、業界に先駆けて安全性を担保しつつ高エネルギー密度を実現できる4680セルの量産準備を完了しました。さらに、投資領域として定めたサプライチェーンマネジメント(SCM)ソフトウェア事業では、パナソニック コネクト㈱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㈱(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㈱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。

### [ 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4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す。

## ● 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 (%)
くらし事業	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
エナジー	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、PASの株式譲渡に伴い非連結化した事業の非連結化するまでの期間の売上高および損益で算出しています。また、PASの株式譲渡に伴い非連結化した事業の非連結化後の期間の持分法による投資損益は「その他」に含めています。
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、PAS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</p> <p>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>
エネルギー	<p>車載事業： モビリティエネルギー事業部</p> <p>産業・民生事業： エネルギーデバイス事業部、エネルギ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

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

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。

## ■ コネクト

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

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

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

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

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

ブルーヨンダー事業では、SaaS<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

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

当セグメントの売上高は、前年度比で5%減少し、8,732億円となりました。

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

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

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

当セグメントの営業利益は、1,202億円となりました。車載事業では、北米ネバダ工場の生産性向上等による販売数量の増加や、新たに過去分も含めた電極活物質製造コストに対する米国IRA(インフレ抑制法)に係る補助金収入の計上がありました。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積モジュール(1m×1.8m)試作ラインを稼働

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

今後はこの大面積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



### (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	億円 1,216	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
エナジー	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) 資金調達の状況

当社グループでは、事業活動に必要な資金は自ら生み出すことを基本方針としています。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」の実現を目指すと言いました。

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 エナジー株の車載電池事業は、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。

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。

## (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㈱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) 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ったものの、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ったものの、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 ㈱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」(1頁)に記載のとおりであります。

## 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。

## (8) 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㈱	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㈱	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㈱	千チェコクロネ 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㈱	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㈱	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。

## (9) 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
エネルギー	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式会社の株式譲渡により、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

## (10) 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㈱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㈱（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。

## 2. 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「4. (5)取締役および監査役の報酬等」(31頁から36頁)に記載しています。

### 3. 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。

#### 4. 当社の取締役および監査役等に関する事項

##### (1) 取締役および監査役等の状況

(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 役 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	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	冨 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、重富隆介および冨山和彦は、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役に、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	㈱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
	江 藤 彰 洋	Daimler Truck Holding AG  Daimler Truck AG  三菱ケミカルグループ㈱	Member of the Supervisory Board and its Audit Committee  Member of the Supervisory Board and its Audit Committee  社外取締役
社 外 監 査 役	中 村 明 彦	公認会計士中村明彦会計事務所	所長
	由 布 節 子	渥美坂井法律事務所・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

(記載順は役位および氏名(姓)のアルファベット順)

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
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won 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 史	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) 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。

## (3) 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。

## (4) 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㈱

## (5) 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同時に、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おります(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」(25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 (うち社外取締役)	14 (7)	1,101 (116)	665 (116)	255 (-)	1 (-)	179 (-)
監査役 (うち社外監査役)	6 (3)	143 (53)	143 (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。

### 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す。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。

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。

(6) 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。
	冨 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。



## 5. 当社の会計監査人の状況

(1) 会計監査人の名称 有限責任 あずさ監査法人

### (2) 当年度に係る会計監査人の報酬等の額

区分	内容	金額
①	報酬等の額	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。

## 6. 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

##### 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>。

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 コネクト㈱ 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で構成することで、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げています。

#### 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、社外役員コミッティで議論し、従来の4段階評価の定量的な測定よりもインタビューに重点を置いた方が実効的ではないかとの意見を受け、見直しました。

当年度は、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年度の取締役会運営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。

---

※取締役・監査役の報酬決定にあたっての方針については、31頁から33頁に記載の「4. (5) ①報酬等の決定に関する方針等」を、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監査役の職務執行について生ずる費用または債務の処理に関する方針  
監査の実効性を確保するため、監査役の職務執行について生ずる費用の予算を毎年計上し、計上外で拠出する費用についても、法令に則って会社が前払いまたは償還する。
- 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  
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取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も、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。



第 118 期

2024 年 4 月 1 日から

2025 年 3 月 31 日まで

# 計 算 書 類

パナソニック ホールディングス株式会社

## 貸借対照表 (2025年3月31日 現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
資 産 の 部	
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
負 債 の 部	
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
純 資 産 の 部	
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
その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、その発生時の従業員の平均残存勤務期間による定額法により費用処理しています。数理計算上の差異は、その発生時の対象者の平均残余支給期間による定額法により翌期から費用処理しています。

ただし、パナソニックグループ確定給付企業年金における過去の積立分の一部の確定拠出年金制度移行時点までに発生した数理計算上の差異は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間による定額法により翌期から費用処理しています。

#### 4. 収益及び費用の計上基準

当社は、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）及び「収益認識に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第30号 2021年3月26日）を適用し、顧客との契約について、下記の5ステップアプローチに基づき、収益を認識しています。

ステップ1：顧客との契約の識別

ステップ2：履行義務の識別

ステップ3：取引価格の算定

ステップ4：取引価格の履行義務への配分

ステップ5：履行義務の充足による収益の認識

当社は、持株会社として、子会社の経営管理を行うことを、主たる業務としています。経営管理業務については、子会社が自主責任経営を推進するために必要とする包括的かつ継続的な役務を提供することが履行義務です。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

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



## 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

別添 3

吸収合併消滅会社の最終事業年度に係る計算書類等

(次頁以降に添付のとおり)

第 4 期

2024 年 4 月 1 日から  
2025 年 3 月 31 日まで

# 事 業 報 告

パナソニック 株式会社

# 事業報告

(2024年4月1日から2025年3月31日まで)

## 1. 当社の状況に関する重要な事項

当社は、子会社が営む事業を含めて5つの分社組織（中国・北東アジア社、くらしアプライアンス社、空質空調社、コールドチェーンソリューションズ社およびエレクトリックワークス社）を設置し事業を推進しております。当期においては、各社内分社が厳しい市場環境の中、事業の拡大に取り組みました。その結果、当年度の売上高は1兆3,228億円となりましたが、営業損失は227億円となりました。

当社の純資産は債務超過の状態に陥っており、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象が存在しております。ただし、収益力強化の取り組みを進め、解消する見込みであります。従って当社は、継続企業の前提に関する重要な不確実性は認められないものと判断しており、計算書類において「継続企業の前提に関する注記」を記載しておりません。

なお、2025年2月4日にパナソニックホールディングス株式会社から公表されましたグループ経営改革に基づき、当社としての事業運営は2026年4月1日をもって発展的に解消し、当社傘下にある分社を事業会社化する予定です。この経営改革は、パナソニックグループが将来にわたって社会の公器としてお客様へのお役立ちを果たすため、持続可能な確固たる経営基盤に作り直すことを目的としています。

## 2. 業務の適正を確保するために必要な体制の整備についての決議の内容および当該体制の運用状況の概要

当社は、以下のとおり、当社および傘下関係会社（以下「当社グループ」という）の内部統制システムの整備に関する基本方針を制定しております。

＜内部統制システムの整備に関する基本方針に関する決議の内容＞

### (1) 当社グループにおける業務を確保するための体制

当社は、パナソニックホールディングス(株)の経営理念ならびに基本的な方針および規程に基づき、自主責任経営を遂行するにあたり、当社グループ全体に適用する規程の制定、報告体制の整備等により、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

当社グループは、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・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と管理に関する体制

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、意思決定の迅速化を図るとともに、事業計画等によって経営目標を明確化し、その達成状況を検証することによって、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) 当社グループのリスクマネジメント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し、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・使用人等が監査役に報告をするための体制**

取締役、当社グループの取締役・使用人等が監査役に対して適切に報告する機会と体制を確保するとともに、社内分社の監査役員や子会社の監査役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。

**(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**

当社グループの使用人等が監査役に報告する機会と体制の確保にあたり、報告を行った使用人等が報告を理由として不利な取扱いを受けないようにする。

**(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**

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

**(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**

監査役監査を補佐するために、社内分社にも監査役員を設置する。また、監査役が毎年策定する「監査計画」に従い、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。

**<体制の運用状況の概要>**

**(1) 当社グループにおける業務の適正を確保するための体制**

当社は、パナソニック ホールディングス㈱が定める経営基本方針および全社規程を当社の方針・規程として採択し運用している。また、「重要事項決裁規程」等の規程の制定、重要な事項についての意思決定および報告の受領のための会議体の設

置等により当社グループにおける業務の適正を確保している。加えて、金融商品取引法に基づく財務報告に関する内部統制についても適切な対応を行っている。

**(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**

・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 ホールディングス㈱が定める「パナソニックグループコンプライアンス行動基準」を採択するとともに、「取締役規則」等の規程を制定し、取締役が法令・定款に則って行動するように徹底している。重要な意思決定については「取締役会規則」「同付議基準」に基づき取締役会において審議のうえ決議している。当社および当社子会社においては監査役が監査を実施し、適法性の確保の確認を行っている。反社会的勢力との関係遮断については、上記規程等において徹底している。

・使用人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」を採択するとともに、「コンプライアンス基本規程」等の規程を制定し、これらに基づき使用人のコンプライアンス意識の向上と職務執行の適法性確保を図っている。また、監査の実施や通報を受け入れるホットライン「EARS」の設置により、不正行為等の早期発見・是正に努めている。反社会的勢力との関係遮断については、規程に基づき徹底している。

**(3) 取締役の職務執行に関する情報の保存と管理に関する体制**

取締役会議事録は、開催ごとに作成され、保存されている。また、重要事項にかかる決裁の記録については、ITシステム上に保管されている。

**(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」に基づく権限委譲により意思決定を迅速化するとともに、経営目標の明確化と達成状況の検証を継続して行うことで効率性を確保している。

**(5) 当社グループのリスクマネジメントに関する規程その他の体制**

リスクマネジメントに関する規程の制定とこれに基づく委員会の設置により、事業経営に影響する重要リスクの選定および対策・発現状況のモニタリングによる継続的改善を行っている。

**(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るとともに、監査職務の円滑な遂行のため、執行部門の組織から分離した監査役室を設置している。

**(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**

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、それに従い監査役の職務の補助を行っている。監査役スタッフの人事事項は、監査役と事前協議のうえ実施している。

**(8) 当社グループの取締役・使用人等が監査役に報告をするための体制**

当社は、取締役、当社グループの取締役、監査役および使用人等が監査役に報告する機会を確保している。また、監査役が重要な会議へ出席することにより当社グループの取締役および使用人等による監査役への報告の体制を整備している。

**(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**

報告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 ホールディングス㈱が定める「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」に基づいて確保している。

**(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予算計上している。緊急または臨時に拠出した費用についても、法令に則って会社が前払いまたは償還している。

**(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**

社内分社に監査役員を設置し、「監査計画」に基づく監査の実施を補佐している。内部監査部門は監査役に適宜報告するなどして監査役と連携し、監査役監査の実効性向上に協力している。監査役と会計監査人は会合を持ち、監査計画や監査結果について説明・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る。

**3. 当社とその親会社等との間の取引に関する事項**

親会社であるパナソニック ホールディングス㈱との取引に関して、グループ経営運営費については、グループ経営を統括するために売上高に対する料率を設定して每期合理的に決定しております。また、資金の借入について、借入利率は市場金利を勘案して合理的に決定しております。

**4. 会計監査人に関する事項**

会計監査人の名称 (2025年3月31日現在)  
有限責任 あずさ監査法人

以 上



第 4 期

2024 年 4 月 1 日から  
2025 年 3 月 31 日まで

附 属 明 細 書  
(事業報告関係)

パナソニック 株式会社

事業報告の内容を補足する重要な事項はありません。

第 4 期

2 0 2 4 年 4 月 1 日 から  
2 0 2 5 年 3 月 3 1 日 まで

計 算 書 類

パ ナ ソ ニ ッ ク 株 式 会 社

# 貸借対照表

( 2 0 2 5 年 3 月 3 1 日現在 )

単位：百万円

(資産の部)		(負債の部)	
<b>流動資産</b>	<b>355,444</b>	<b>流動負債</b>	<b>582,103</b>
現金及び預金	218	電子記録債務	29,676
受取手形	1,326	買掛金	109,305
売掛金	169,483	リース債務	340
商品及び製品	79,785	未払金	109,645
仕掛品	4,202	未払費用	3,788
原材料及び貯蔵品	29,985	未払法人税等	1,003
前払費用	4,469	契約負債	33,379
未収入金	42,377	預り金	243,480
前渡金	14,341	賞与引当金	21,152
その他	9,578	製品保証引当金	17,457
貸倒引当金	△ 321	返金負債	8,206
		その他	4,673
<b>固定資産</b>	<b>262,533</b>		
<b>有形固定資産</b>	<b>116,927</b>	<b>固定負債</b>	<b>78,539</b>
建物	188,667	長期借入金	63,000
構築物	11,973	リース債務	460
機械及び装置	175,617	その他	15,080
車両運搬具	936	<b>負債合計</b>	<b>660,643</b>
工具器具備品	148,623	(純資産の部)	
土地	299	<b>株主資本</b>	<b>△ 42,728</b>
リース資産	4,614	<b>資本金</b>	<b>500</b>
建設仮勘定	5,765	<b>資本剰余金</b>	<b>551</b>
減価償却累計額	△ 419,568	資本準備金	1
<b>無形固定資産</b>	<b>32,225</b>	その他資本剰余金	550
ソフトウェア	17,322	<b>利益剰余金</b>	<b>△ 43,778</b>
ソフトウェア仮勘定	13,556	その他利益剰余金	△ 43,778
その他	1,347	繰越利益剰余金	△ 43,778
<b>投資その他の資産</b>	<b>113,382</b>		
関係会社株式	62,175	<b>評価・換算差額等</b>	<b>62</b>
その他の関係会社有価証券	3,816	その他有価証券評価差額金	5
繰延税金資産	33,846	繰延ヘッジ損益	57
その他	13,549		
貸倒引当金	△ 4	<b>純資産合計</b>	<b>△ 42,666</b>
<b>資産合計</b>	<b>617,977</b>	<b>負債純資産合計</b>	<b>617,977</b>

## 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

売上高	1,322,802
売上原価	989,963
売上総利益	332,839
販売費及び一般管理費	355,579
営業損失	22,740
営業外収益	3,340
受取利息	68
その他	3,272
営業外費用	2,336
支払利息	1,377
その他	960
経常損失	21,737
特別利益	794
固定資産売却益	83
保険収入	711
特別損失	6,949
減損損失	724
固定資産処分損	852
市場対策費用	5,373
税引前当期純損失	27,892
法人税、住民税及び事業税	△ 5,089
法人税等調整額	△ 703
当期純損失	22,100

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		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	その他利益剰余金 繰越利益剰余金	利益剰余金合計	
当期首残高	500	1	-	1	△ 22,211	△ 22,211	△ 21,711
事業年度中の変動額							
合併による増加	-	-	550	550	533	533	1,083
当期純損失	-	-	-	-	△ 22,100	△ 22,100	△ 22,100
株主資本以外の項目の 事業本年度中の変動額（純額）	-	-	-	-	-	-	-
事業年度中の変動額合計	-	-	550	550	△ 21,567	△ 21,567	△ 21,017
当期末残高	500	1	550	551	△ 43,778	△ 43,778	△ 42,728

	評価・換算差額等			純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	評価・換算 差額等合計	
当期首残高	-	102	102	△ 21,608
事業年度中の変動額				
合併による増加	-	-	-	1,083
当期純損失	-	-	-	△ 22,100
株主資本以外の項目の 事業年度中の変動額（純額）	5	△ 45	△ 41	△ 41
事業年度中の変動額合計	5	△ 45	△ 41	△ 21,057
当期末残高	5	57	62	△ 42,666

## 個別注記表

〔 2024年 4月 1日から  
2025年 3月 31日まで 〕

### (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
  - 子会社株式
  - 移動平均法による原価法
  - その他の関係会社有価証券
  - 投資事業責任組合への出資(金融商品取引法第2条第2項により有価証券とみなされるもの)については、当該組合の損益項目の持分相当額を評価したうえで、貸借対照表においては純額で計上する方法
- 2 デリバティブ
- 時価法
- 3 棚卸資産
- 総平均法による原価法(収益性の低下による簿価切下げの方法)

#### 2. 固定資産の減価償却の方法

- 1 有形固定資産(リース資産除く)
- 定額法
- 2 無形固定資産(リース資産除く)
- 定額法
- 3 リース資産
- 所有権移転外ファイナンス・リース
- リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法

#### 3. 引当金の計上基準

- 1 貸倒引当金
- 債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。
- 2 賞与引当金
- 従業員への賞与の支給に備えるため、支給見込額に基づき計上しております。
- 3 製品保証引当金
- 製品のアフターサービス等に対する費用支出に備えるため、当該費用の発生額を個別に見積れるものは個別に見積り、個別に見積れないものは保証期間内のサービス費用見込額を過去の実績に基づき計上しております。

#### 4. 収益及び費用の計上基準

当社は、家電・空質空調・食品流通・電気設備の製造・販売を主な事業内容としており、これら商品及び製品の販売については、商品及び製品の引渡時点において顧客が当該商品及び製品に対する支配を獲得し履行義務が充足されると判断していることから、顧客に商品及び製品を引き渡した時点で収益を認識しております。この他に、当社は、役務の提供を行っております。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おります。

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おります。

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おります。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おります。

#### 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 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適用しております。
- 2 グループ通算制度の適用
- グループ通算制度を適用しております。

### (表示方法の変更に関する注記)

#### 貸借対照表の表示方法の変更

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ております。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」、「流動負債」の「未払費用」としていた内容の一部を「未払金」として表示しております。

「ソフトウェア仮勘定」は、従来「無形固定資産」の「その他」に含めて表示しておりましたが、重要性が増したため、当事業年度より独立掲記し、「ソフトウェア仮勘定」として表示しております。



(貸借対照表に関する注記)

- 1. 有形固定資産の減損損失累計額  
貸借対照表上、減価償却累計額に含めて表示しております。
- 2. 偶発債務
  - 1 売掛債権流動化に伴う遡及義務額 149 百万円
  - 2 株式会社オリエンタルランドに対するパナソニックグループ債務に関する保証 0 百万円
- 3. 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務
  - 短期金銭債権 15,190 百万円
  - 短期金銭債務 49,824 百万円
  - 長期金銭債務 78,065 百万円
- 4. 受取手形には電子記録債権1,231百万円が含まれております。

(損益計算書に関する注記)

- 関係会社との取引高
  - 営業取引による取引高
  - 売上高 644 百万円
  - 仕入高 38,616 百万円
  - 営業取引以外の取引による取引高 550 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発行済株式の種類及び総数
  - 普通株式 2 株

(税効果会計に関する注記)

- 繰延税金資産の発生の主な原因別の内訳
  - 繰延税金資産の発生の主な原因は、賞与引当金、減価償却限度超過額、棚卸資産評価減、製品保証引当金等の否認、及び税務上の繰越欠損金等であり、評価性引当額は16,882百万円です。

(金融商品に関する注記)

- 1. 金融商品の状況に関する事項
  - 当社は、資金運用については安全性の高い金融資産に限定し、資金調達については親会社より借入を実施しております。
  - また金融商品をトレーディング目的及び投機目的には保有していません。受取手形、売掛金及び未収入金に係る顧客の信用リスクは、パナソニックグループ内の債権管理基準に沿ってリスク低減を図っております。
  - また金融商品を保有するにあたり、取引先の契約不履行や為替の変動による重大な損失の発生する可能性は低いと考えております。
  - 電子記録債務、買掛金及び未払金はほとんどが4ヶ月以内の支払期日であり、流動性リスクに晒されておりますが、当社では資金繰り計画を作成する等の方法により管理しております。
  - 借入金の使途は運転資金及び設備投資資金であります。
  - デリバティブはパナソニックグループで承認されたリスクマネジメント基準に基づいて保有されており、外国為替の変動リスクを低減させ、極小化するために利用しております。
- 2. 金融商品の時価等に関する事項
  - 2025年3月31日における貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりです。

単位：百万円			
	貸借対照表計上額	時 価	差 額
(1) 長期借入金	63,000	63,000	-
(2) デリバティブ債務 (※2)	94	94	-

- (※1) 現金は注記を省略しており、預金、受取手形、売掛金、未収入金、電子記録債務、買掛金、未払金、預り金については、短期間で決済されるため、時価は簿価とほぼ等しいことから、記載を省略しております。
- (※2) デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しております。
- (※3) 市場価格のない株式等の貸借対照表計上額は、以下のとおりです。

単位：百万円	
	貸借対照表計上額
関係会社株式	62,175
その他の関係会社有価証券 (※4)	3,816

- (※4) 貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合等への出資は「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第31号 2021年6月17日)第24-16項に基づき、時価開示の対象に含めておりません。当事業年度における当該金融商品の貸借対照表計上額は3,816百万円です。

(関連当事者との取引に関する注記)

親会社等

単位：百万円

種類	名称	議決権等の所有 (被所有)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
親会社	パナソニック ホールディングス (株)	被所有 直接100%	資金の借入等 役員の兼任	グループ通算制度 による法人税等	7,556	未収入金	7,556
				グループ経営運営 費等(注1)	55,695	未払金	5,943
				資金の借入 (注2)	31,600	長期借入金	63,000

取引条件及び取引条件の決定方針等  
(注1) 主な取引のグループ経営運営費については、グループ経営を統括するために売上高に対する料率を設定して每期合理的に決定しております。  
(注2) 資金の借入については、市場金利を勘案し、借入利率を合理的に決定しております。また、取引金額については前期末時点との差引き金額を表示しております。

兄弟会社等

単位：百万円

種類	名称	議決権等の所有 (被所有)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
親会社の子会社	パナソニック オペレーショナル エクセレンス(株)	なし	当社製品の 輸出代行	業務委託費等 (注1)	103,075	未払金	9,940
				売掛金の回収	241,556	売掛金	23,026
親会社の子会社	パナソニック エンターテインメント& コミュニケーション(株)	なし	販売受託製品の 仕入	販売手数料等 (注1)	57,361	未収入金	6,245
				買掛金の支払等	164,747	買掛金	9,840
						前渡金	9,771
親会社の子会社	パナソニック ハウジングソリューションズ(株)	なし	当社製品の販売	当社製品販売 (注1)	74,335	売掛金	8,786
親会社の孫会社	パナソニック マーケティング ジャパン(株)	なし	当社製品の 販売委託	売掛金の回収等	828,933	売掛金	54,558
						契約負債	28,451
				販売リポート等 (注1)	283,372	未払金	32,543
				グループファイナ ンスによる資金の 預り(注2)	3,370	預り金	50,684
親会社の孫会社	パナソニック A P エアコンマレーシア (株)	なし	当社製品の製造	当社製品の仕入 (注1)	90,831	買掛金	11,951
親会社の孫会社	パナソニック 産機システムズ(株)	なし	資金の預託等	グループファイナ ンスによる資金の 預り(注2)	1,606	預り金	8,931
親会社の孫会社	パナソニック サイクルテック(株)	なし	資金の預託等	グループファイナ ンスによる資金の 預り(注2)	4,599	預り金	15,549
親会社の孫会社	パナソニック エコテクノロジーセン ター(株)	なし	資金の預託等	グループファイナ ンスによる資金の 預り(注2)	1,573	預り金	7,528
親会社の孫会社	(株) エコロジーネット	なし	資金の預託等	グループファイナ ンスによる資金の 預り(注2)	2,255	預り金	14,620
親会社の孫会社	パナソニック ライティングデバイス (株)	なし	資金の預託等	グループファイナ ンスによる資金の 預り(注2)	764	預り金	11,228
親会社の孫会社	パナソニック E W エンジニアリング(株)	なし	資金の預託等	グループファイナ ンスによる資金の 預り(注2)	4,780	預り金	12,879
親会社の孫会社	パナソニック エイジフリー(株)	なし	資金の預託等	グループファイナ ンスによる資金の 預り(注2)	863	預り金	7,901
親会社の孫会社	パナソニック 防災システムズ(株)	なし	資金の預託等	グループファイナ ンスによる資金の 預り(注2)	1,363	預り金	6,190

取引条件及び取引条件の決定方針等  
(注1) 価格その他の取引条件は、市場実勢を勘案して当社が希望価格を提示し、価格交渉の上で決定しております。  
(注2) 資金の融通は日々行われており、取引金額は前期末時点との差引き金額を表示しております。  
グループファイナンスにかかる利率は市場金利を勘案して合理的に決定しております。

單位：百萬円

種類	名称	議決権等の所有 (被所有)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 エコシステムズ (株)	所有 直接100%	資金の預託等	グループファイナ ンスによる資金の 預り(注)	2,163	預り金	10,851
					-	その他固定負債 (長期預り金)	15,065
孫会社	パナソニック環境 エンジニアリング (株)	所有 間接100%	資金の預託等	グループファイナ ンスによる資金の 預り(注)	5,192	預り金	24,466

(注) 資金の融通は日々行われており、取引金額は前期末時点との差引き金額を表示しております。

グループファイナンスにかかる利率は市場金利を勘案して合理的に決定しております。

1株当たり純資産額	▲21,332,866,578円
1株当たり当期純損失	11,049,967,463円 50銭

収益認識を理解するための基礎となる情報は、「（重要な会計方針に係る事項に関する注記）４．収益及び費用の計上基準」に記載のとおりです。

記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しております。

第 4 期

2 0 2 4 年 4 月 1 日 から  
2 0 2 5 年 3 月 3 1 日 まで

附 属 明 細 書

( 計 算 書 類 関 係 )

パ ナ ソ ニ ッ ク 株 式 会 社

## 計算書類附属明細書

### 1. 有形固定資産及び無形固定資産の明細

単位：百万円

区分	資産の種類	期首 残高	当期 増加額	当期 減少額	期末 残高	期末減価償却 累計額	当期 償却額	差引 期末帳簿価額
有形 固定 資産	建物	186,456	5,279	3,068	188,667	143,827	4,667 (4)	44,840
	構築物	11,950	225	202	11,973	10,746	222	1,227
	機械及び装置	161,145	25,227	10,754	175,617	129,131	9,345 (547)	46,487
	車両運搬具	891	81	35	936	816	77	120
	工具器具備品	145,936	11,432	8,744	148,623	131,130	9,102 (67)	17,493
	土地	299	-	-	299	-	-	299
	リース資産	5,378	165	929	4,614	3,891	367	723
	建設仮勘定	7,059	22,933	24,227	5,765	27	27 (27)	5,738
	計	519,112	65,343	47,960	536,495	419,568	23,807 (646)	116,927
無形 固定 資産	ソフトウェア	74,705	13,706	3,021	85,391	68,069	6,707 (78)	17,322
	ソフトウェア仮勘定	7,989	15,239	9,673	13,556	-	-	13,556
	その他	5,114	1,481	303	6,292	4,945	192	1,347
	計	87,809	30,426	12,997	105,239	73,014	6,899 (78)	32,225

「期末減価償却累計額」には、減損損失累計額が含まれております。

「当期償却額」欄の（ ）内は内書きで、減損損失の計上額です。

#### (当期増加額の主な内容)

・機械及び装置、工具器具備品

: ルームエアコン生産国内回帰設備等 (10,163百万円)  
照明IDシリーズリフレッシュに伴う設備等 (6,161百万円)  
超音波計測ユニット増産設備等 (3,148百万円)  
ランドリークリーナー生産国内回帰設備等 (3,006百万円)  
冷蔵庫新ライン関連設備等 (2,703百万円)

・ソフトウェア、ソフトウェア仮勘定

: 家電事業基幹システム再構築等 (9,018百万円)、  
電材・エンジニアリング事業基幹システム再構築等 (3,910百万円)  
空調事業開発・設計・製造DX対応等 (1,681百万円)

#### (当期減少額の主な内容)

・機械及び装置、工具器具備品

: 加東工場閉鎖に伴う設備廃却等 (5,963百万円)  
新潟工場IDシリーズ設備導入に伴う旧設備廃却等 (2,760百万円)

・建設仮勘定、ソフトウェア仮勘定

: 主として本勘定への振替

## 2. 引当金の明細

単位:百万円

区 分	期首残高	当期増加額	当期減少額	期末残高
貸 倒 引 当 金	336	325	336	325
賞 与 引 当 金	20,021	21,152	20,021	21,152
製 品 保 証 引 当 金	19,201	14,668	16,411	17,457

## 3. 販売費及び一般管理費の明細

単位:百万円

科 目	金 額
従 業 員 給 与 手 当	130,255
運 送 費	29,286
売 出 費 用	27,891
広 告 宣 伝 費	25,947
販 売 手 数 料	22,892
サ ー ビ ス 助 成 費	19,582
情 報 処 理 費	18,446
研 究 開 発 費	13,073
そ の 他	68,207
合 計	355,579

## 監 査 報 告 書

私たち監査役は、2024年4月1日から2025年3月31日までの第四期事業年度の取締役、執行役員の職務の執行に関して、監査役協議会として審議の上、本監査報告書を作成し、以下の通り報告致します。

### 1. 監査の方法およびその内容

各監査役は、他の監査役と意思疎通および情報の交換を図るほか、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、執行役員、内部監査部門、その他の使用人、分社担当の監査役員、子会社担当の監査役、会計監査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、執行役員、内部監査部門、その他使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、決裁書類その他 重要な書類を閲覧し、業務および財産の状況を調査いたしました。  
また、分社については分社長や分社担当監査役員等と、子会社については子会社社長や子会社担当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、往査を実施いたしました。
- ② 事業報告に記載されている取締役、執行役員の職務の執行が、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、執行役員、使用人等からその構築および運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
- ③ 事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第5号イの留意した事項および同号ロの判断および理由については、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、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、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、執行役員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親会社等との取引について、当該取引をするにあたり当社の利益を害さないように留意した事項および当該取引が当社の利益を害さないかどうかについての取締役会の判断およびその理由について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の監査結果

会計監査人 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6月2日

パナソニック株式会社 監査役協議会

常勤監査役 中 尾 類

中尾 類

中尾 類 (2025年6月2日 17:34 GMT+9)

監査役 馬 場 英 俊

馬場 英俊

馬場 英俊 (2025年6月2日 17:40 GMT+9)

監査役 徳 田 佳 昭

徳田 佳昭

徳田 佳昭 (2025年6月2日 17:58 GMT+9)

監査役 長 町 佳 昌

長町 佳昌

長町 佳昌 (2025年6月2日 17:40 GMT+9)



あずさ監査法人

# 独立監査人の監査報告書

パナソニック株式会社

第4期

自 2024 年 4 月 1 日  
至 2025 年 3 月 31 日

有限責任 あずさ監査法人  
2025年5月

本監査報告書(電子署名が付されているものを含む。)については、法令等に基づき利用する場合及び行政又は司法機関の命令若しくは要請等に応じる場合を除き、当監査法人が指定する事前の書面による承諾なく、Web掲載を含む転載等又は第三者に対して報告書等の全部若しくは一部を問わず開示、引用、要約、翻訳、言及若しくは配布してはならない。

## 独立監査人の監査報告書

2025 年 5 月 23 日

パナソニック株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

大阪事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員

公認会計士

錦 織 倫 生

指定有限責任社員  
業務執行社員

公認会計士

近 藤 敬

### 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、パナソニック株式会社の2024年4月1日から2025年3月31日までの第4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及び監査役の責任

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。

## 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