

第119回 定時株主総会

招 集 ご 通 知

Panasonic

日時 | 2026年6月22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」
大阪府中央区城見1丁目4番1号

決議
事項 | 第1号議案 取締役13名選任の件
第2号議案 監査役2名選任の件
第3号議案 取締役の報酬額改定の件
第4号議案 取締役に対する譲渡制限付株式
報酬制度の一部改定の件
第5号議案 取締役(社外取締役を除く)に
対する業績連動型株式報酬に
係る報酬決定の件

- 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用紙により、事前に議決権を行使ください。
- 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
招集ご通知がご覧いただけます。

<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。

当社グループは2025年度をグループ経営改革に集中する年度と位置づけ、固定費構造改革や課題・再建事業の方向付けなど、構造的・本質的な課題解決に向けた取り組みを進めてまいりました。大きな痛みも伴いましたが、

グループ一丸で取り組んだ結果として、成長フェーズへの転換に向けた道筋を立てることができたと考えております。

今後の成長に向けては、エネルギーの有効活用や労働力不足の解消を中心とした社会課題に向き合い、データセンターなどのAIインフラを支える事業や様々な企業や公共機関のオペレーションを支える事業を通じて産業の発展を支えてまいります。

当社グループはこれからも「物と心が共に豊かな理想の社会の実現」という使命達成に向け、変革と挑戦を重ねながらお客様や社会へのお役立ちを果たし続け、株主の皆様のご期待にお応えしてまいります。

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 取締役13名選任の件	9
第2号議案 監査役2名選任の件	19
第3号議案 取締役の報酬額改定の件	23
第4号議案 取締役に対する譲渡制限付 株式報酬制度の一部改定の件	24
第5号議案 取締役(社外取締役を除く)に対する 業績連動型株式報酬に係る報酬決定 の件	25

1.当社グループ(企業集団)の現況に関する事項	32
2.当社の取締役および監査役等に関する事項	55

連結財政状態計算書	63
連結損益計算書	64

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本	65
監査役会の監査報告書 謄本	67

株主メモ	69
------	----

■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。

株主各位

証券コード：6752

2026年5月29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119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119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119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>



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 2026年6月22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119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119期(2025年4月1日から2026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 取締役13名選任の件
第2号議案 監査役2名選任の件
第3号議案 取締役の報酬額改定の件
第4号議案 取締役に対する譲渡制限付株式報酬制度の一部改定の件
第5号議案 取締役(社外取締役を除く)に対する業績連動型株式報酬に係る報酬決定の件
-

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、**2026年6月19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、**2026年6月19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119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(2026年6月25日(木曜日)公開予定)。

ライブ配信
日時

2026年6月22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」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

2026年5月29日(金曜日)～6月14日(日曜日)

「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

2026年6月19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

2026年6月19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

2026年6月22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、2026年6月19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/>

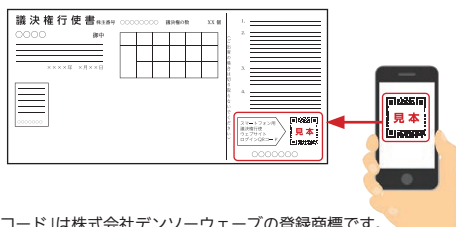


インターネット等による議決権行使のご案内

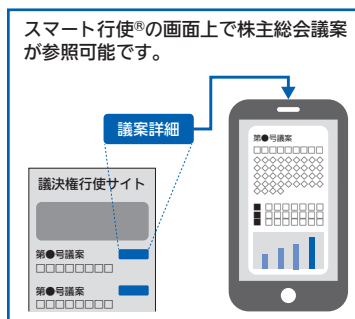
QRコードを読み取る方法 「スマート行使®」

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。



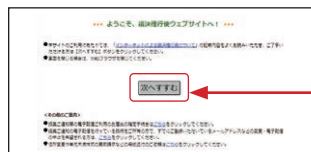
「スマート行使®」での議決権行使は1回に限り可能です。

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。

議決権行使コード・パスワードを 入力する方法

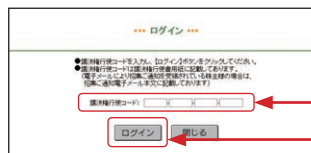
議決権行使
ウェブサイト ▶ <https://www.web54.net>

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

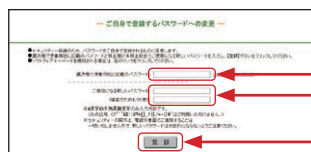
2 議決権行使書用紙に記載された
「議決権行使コード」をご入力ください。



「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。

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

証券代行ウェブサポート
専用ダイヤル

☎ 0120-652-031 (午前9時～午後9時受付)

議決権行使に関する
事項以外のご照会

☎ 0120-782-031 (午前9時～午後5時受付
土・日・祝日および
12/31～1/3を除く)

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 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、本間哲朗、中村邦晴の2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	くすみ ゆう き 楠 見 雄 規	男性	再任			代表取締役 社長執行役員 グループCEO(Chief Executive Officer) 指名諮問委員会委員、報酬諮問委員会委員
2	たま おき はじめ 玉 置 肇	男性	再任			代表取締役 副社長執行役員 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 事業CEO オペレーションナレッジ事業担当 パナソニック オペレーションナレッジ事業 代表取締役 社長執行役員 CEO、DEI推進担当
3	しょう とく あや こ 少 徳 彩 子	女性	再任			取締役 執行役員 グループGC(General Counsel)、グループCRO(Chief Risk Management Officer)、建設業・安全管理担当
4	すみ だ かず よ 隅 田 和 代	女性	再任			取締役 執行役員 グループCSO(Chief Strategy Officer)
5	わ に こ おきら 和 仁 古 明	男性	再任			取締役 執行役員 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(株) 会長、パナソニック出資管理(同) 社長、出資管理担当
6	まつ い し の ぶ 松 井 しのぶ	女性	再任	社外 取締役	独立役員	取締役 指名諮問委員会委員長、報酬諮問委員会委員長
7	まつ お ゆたか 松 尾 豊	男性	再任	社外 取締役	独立役員	取締役
8	にし やま けい た 西 山 圭 太	男性	再任	社外 取締役	独立役員	取締役 指名諮問委員会委員
9	さわ だ みち たか 澤 田 道 隆	男性	再任	社外 取締役	独立役員	取締役 取締役会議長、指名諮問委員会委員、報酬諮問委員会委員
10	せ と じゅん こ 瀬 戸 潤 子	女性	再任	社外 取締役	独立役員	取締役
11	しげ とみ りゅう すけ 重 富 隆 介	男性	再任	社外 取締役	独立役員	取締役 報酬諮問委員会委員
12	かた やま えい いち 片 山 栄 一	男性	新任			事業CEO HVAC & CC 事業担当 パナソニック HVAC & CC(株) 代表取締役 社長執行役員 CEO、CSO、DEI推進担当(兼) パナソニック HVAC & CC システムズ(株) 代表取締役 会長
13	しん がい やす し 新 貝 康 司	男性	新任	社外 取締役	独立役員	

1

再任

くずみ ゆうき
楠見 雄規

1965年1月22日生

2025年度
取締役会の
出席回数(率)14/14回
(100%)所有する
当社の株式の数
(2026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

たま おき はじめ
玉置 肇

1967年7月16日生

2025年度
取締役会の
出席回数(率)12/12回
(100%)
※取締役選任後所有する
当社の株式の数
(2026年3月31日現在)

36,100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 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
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
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(現)、グループCTRO(現)、調達担当(現)、物流担当(現)、総括安全衛生責任者(現)
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(現)、DEI推進担当(現)
2025年6月 当社 代表取締役に就任(現)
2026年4月 同 事業CEO オペレーショナルエクセレンス 事業担当、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、引き続き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。

3

再任

しょう とく あや こ
少 徳 彩 子

1968年6月10日生

2025年度
取締役会の
出席回数(率):
14/14回
(100%)所有する
当社の株式の数
(2026年3月31日現在)
33,550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。

重要な兼職の状況

阪急電鉄(株) 社外取締役

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、リーダーシップを発揮しております。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

すみ だ かず よ
隅 田 和 代

1970年9月7日生

2025年度
取締役会の
出席回数(率):
12/12回
(100%)
※取締役選任後所有する
当社の株式の数
(2026年3月31日現在)
18,800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社
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
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
(現) (兼) 経営企画グループ長2023年8月 同 ブランド戦略・コミュニケーション戦略担
当

2025年6月 同 取締役に就任、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、その知見を取締役に於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、引き続き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。

5

再任

わ に こ
和仁古 明

1972年1月18日生

あきら

2025年度
取締役会の
出席回数(率)12/12回
(100%)

※取締役選任後

所有する
当社の株式の数
(2026年3月31日現在)

22,038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㈱ 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㈱ 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㈱ テスラエネルギー事業部 経営戦略担当 上席主幹
2020年4月 同 US社 三洋電機㈱ テスラエネルギー事業部 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(現)、グループCFO(現)、グループムダバスターズプロジェクト担当(現)、施設管財担当(現)、パナソニックホールディングオランダ(有)会長(現)、パナソニック出資管理(同)社長(現)、出資管理担当(現)
2025年6月 同 取締役役に就任、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に於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、引き続き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。

6

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2025年度
取締役会の
出席回数(率)
14/14回
(100%)社外取締役
在任年数
5年
(本総会最終時)所有する
当社の株式の数
(2026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㈱ 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、指名諮問委員会委員長・報酬諮問委員会委員長として、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。

7

再任

まつお
松尾 豊

1975年1月26日生

社外取締役
独立役員2025年度
取締役会の
出席回数(率)
12/12回
(100%)
※取締役選任後社外取締役
在任年数
1年
(本総会最終時)所有する
当社の株式の数
(2026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)
- 2025年6月 当社 取締役に就任、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㈱ 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やデータ活用にに関する高度な知識と豊富な経験を有しており、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。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。

8

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2025年度
取締役会の
出席回数(率)
13/14回
(93%)社外取締役
在任年数
3年
(本總會終結時)所有する
当社の株式の数
(2026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

㈱西山研究所 代表取締役
㈱ダイセル 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

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。

9

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2025年度
取締役会の
出席回数(率)
14/14回
(100%)社外取締役
在任年数
6年
(本總會終結時)所有する
当社の株式の数
(2026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、取締役会議長として、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。

10

再任

瀬戸 潤子

1969年3月13日生

社外取締役
独立役員2025年度
取締役会の
出席回数(率)12/12回
(100%)

※取締役選任後

社外取締役
在任年数1年
(本総会終結時)所有する
当社の株式の数
(2026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 ファイナンスディレクター

- 2022年8月 アサヒグループジャパン(株)へ入社
- 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(現)、CFO(兼) ファイナンス部長(現)
- 2025年6月 当社 取締役に就任、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、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。

11

再任

重富 隆介

1961年10月10日生

社外取締役
独立役員2025年度
取締役会の
出席回数(率)13/14回
(93%)社外取締役
在任年数2年
(本総会終結時)所有する
当社の株式の数
(2026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 (株)日本興業銀行へ入行
- 2000年1月 モルガン・スタンレー証券(株)(現 三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株))へ入社
- 2005年11月 同 投資銀行本部 テレコム・メディア・テクノロジーバンキンググループ 総括責任者
- 2016年2月 Morgan Stanley & Co. LLC, Global Investment Banking Division, Vice Chairman
- 2016年6月 三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株) 常務執行役員 テレコム・メディア・テクノロジー・グループ長
- 2021年11月 ブラックストーン・グループ・ジャパン(株) 代表取締役会長に就任(現)

- 2024年6月 当社 取締役に就任、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(株) 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。

12

新任

かた やま えい いち

片山 栄一

1966年5月17日生

所有する
当社の株式の数
(2026年3月31日現在)

52,406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 ㈱野村総合研究所へ入社
 2007年4月 野村証券㈱ 企業調査部 エレクトロニクスリサーチチームヘッド
 2009年4月 同 企業調査部 マネージングダイレクター アジアパシフィックテックリサーチヘッド
 2010年10月 メリルリンチ日本証券㈱(現 BofA証券㈱)へ入社 マネージングダイレクター TMT・素材チームヘッド
 2014年3月 同 バンクオブアメリカ・メリルリンチ アジア大洋州地域調査本部 副本部長を兼務
 2016年1月 当社へ入社、役員に就任、事業開発担当、コーポレート戦略本部 事業開発部長
 2017年1月 同 戦略事業担当 エコソリューションズ社 副社長 エイジフリー担当、ライフソリューション担当
 2017年4月 パナソニックサイクルテック㈱代表取締役社長を兼務
 2019年2月 当社 執行役員 CSO、事業開発担当、事業創出プロジェクト担当
 2020年4月 同 常務執行役員に就任、CSO
 2020年7月 同 コーポレート戦略本部 経営企画部長を兼務

2021年10月 同 暮らし事業本部 副本部長 コールドチェーンソリューションズ社 社長
 2022年4月 パナソニック㈱ 副社長執行役員に就任、コールドチェーンソリューションズ社 社長
 2024年6月 同 取締役に就任
 2024年7月 同 取締役副社長執行役員 空質空調・食品流通グループ CEO、空質空調社 社長
 2026年4月 当社 事業CEOに就任、HVAC & CC 事業担当 パナソニック HVAC & CC㈱ 代表取締役社長執行役員 CEO、CSO、DEI推進担当(兼) パナソニック HVAC & CC システムズ㈱ 代表取締役 会長、現在に至る。

取締役候補者とした理由

当社CSOとして事業会社制の導入やポートフォリオマネジメントを推進し、グループ全体の仕組みづくりを主導してきた実績、および高い事業分析・財務リテラシーを有し、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。

13

新任

しん がい やす し
新 貝 康 司

1956年1月11日生

社外取締役

独立役員

所有する
当社の株式の数
(2026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

1980年4月 日本専売公社(現 日本たばこ産業㈱)へ入社
 2001年7月 同 財務企画部長
 2004年7月 同 執行役員財務責任者
 2005年6月 同 取締役執行役員財務責任者
 2006年6月 同 取締役
 JT International S.A. エグゼクティブヴァイスプレジデント
 2011年6月 日本たばこ産業㈱ 代表取締役 副社長
 2018年1月 同 取締役
 2019年6月 第一生命ホールディングス㈱(現 ㈱第一ライフグループ)社外取締役(現)
 2022年4月 ㈱新貝経営研究所 代表取締役(現)
 2025年2月 イグアルファン㈱ 代表取締役、現在に至る。

重要な兼職の状況

㈱新貝経営研究所 代表取締役
 イグアルファン㈱ 代表取締役
 ㈱第一ライフグループ 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、またM&AやPMIといった財務・投資判断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、松尾豊氏、西山圭太氏、澤田道隆氏、瀬戸潤子氏、重富隆介氏および新貝康司氏は、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、松尾豊氏、西山圭太氏、澤田道隆氏、瀬戸潤子氏および重富隆介氏は引き続き、新貝康司氏は新たに、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、2025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、2025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、2025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、松尾豊氏、西山圭太氏、澤田道隆氏、瀬戸潤子氏および重富隆介氏の6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、新貝康司氏の選任をご承認いただいた場合、当社は同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、玉置肇氏、少徳彩子氏、隅田和代氏、和仁古明氏、松井しのぶ氏、松尾豊氏、西山圭太氏、澤田道隆氏、瀬戸潤子氏および重富隆介氏の11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、片山栄一氏および新貝康司氏の両氏の選任をご承認いただいた場合、両氏との間で、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[※]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 コネクト㈱、パナソニック エレクトリックワークス㈱、パナソニック HVAC & CC㈱、パナソニック エナジー㈱、パナソニック インダストリー㈱、パナソニック㈱、パナソニック オペレーションナルエクセレンス㈱
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おりませんが、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。

第2号議案 監査役2名選任の件


監査役 江藤彰洋、中村明彦は、本総会の終結の時をもって任期満了となります。

つきましては、監査役2名の選任をお願いするものであります。

なお、監査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、本議案につきましては、監査役会の同意を得ております。

候補者は次のとおりであります。

1	再任	えとう あきひろ 江藤 彰洋	社外監査役 独立役員	2025年度 出席回数(率) 取締役会 13/14回 (93%)	社外監査役 在任年数	所有する 当社の株式の数 (2026年3月31日現在)	当社との 特別の利害関係	
				監査役会 14/14回 (100%)	4年 (本総会終結時)	0株	なし	

略歴・当社における地位

1986年4月 ㈱ブリヂストンへ入社
2010年7月 同 執行役員に就任
2012年9月 同 常務執行役員に就任
2014年9月 同 専務執行役員に就任
2016年1月 同 副社長に就任
2016年3月 同 執行役副社長に就任
2019年1月 同 代表執行役COO(兼)社長に就任
2019年3月 同 取締役 代表執行役COO(兼)社長に就任
2020年7月 同 取締役に就任
2022年6月 当社 監査役に就任、現在に至る。

重要な兼職の状況

三菱ケミカルグループ(株) 社外取締役
ARCHION(株) 社外取締役

社外監査役候補者とした理由

経営者としての豊富なキャリアと高い見識に基づき、引き続き社外監査役として、取締役の職務執行を適切に監査するとともに、当社グループ経営に対する有益な意見を期待するものであります。

2

再任

なかむらあきひこ
中村 明彦
 1957年5月14日生

社外監査役
 独立役員

2025年度
 出席回数(率)
 取締役会
 14/14回
 (100%)
 監査役会
 14/14回
 (100%)

社外監査役
 在任年数
 4年
 (本総会終結時)

所有する
 当社の株式の数
 (2026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

- 1982年 3月 プライス・ウォーターハウス公認会計士
 共同事務所へ入所
- 1986年 9月 公認会計士登録
- 1998年 7月 青山監査法人 代表社員(兼) プライスワ
 ターハウスクーパース(PwC)パートナーに就任
- 2000年 4月 中央青山監査法人 代表社員に就任
- 2006年 9月 あらた監査法人(現 PwC Japan有限責任監
 査法人) 代表社員に就任
- 2017年 7月 公認会計士中村明彦会計事務所 所長に
 就任(現)
- 2022年 6月 当社 監査役に就任、現在に至る。

重要な兼職の状況

公認会計士中村明彦会計事務所 所長

社外監査役候補者とした理由

公認会計士としての豊富なキャリアと高い見識に基づき、引き続き社外監査役として、取締役の職務執行を適切に監査するとともに、当社グループ経営に対する有益な意見を期待するものであります。なお、同氏は、過去に社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により、社外監査役として、その職務を遂行できるものと判断しております。

- (注) 1. 江藤彰洋氏および中村明彦氏は、会社法施行規則第2条第3項第8号に定める社外監査役候補者であり、上場証券取引所に対し、両氏を引き続き、独立役員として届け出ております。江藤彰洋氏は、(株)ブリヂストンの出身者ですが、2025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。
2. 当社は、監査役である江藤彰洋氏および中村明彦氏との間で、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。両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。
3. 当社は、監査役である江藤彰洋氏および中村明彦氏との間で、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、両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。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。
4. 当社は、当社および対象会社[※]の取締役・監査役・執行役員の全員を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、保険料については当社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。江藤彰洋氏および中村明彦氏が監査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 コネクト(株)、パナソニック エレクトリックワークス(株)、パナソニック HVAC & CC(株)、パナソニック エナジー(株)、パナソニック インダストリー(株)、パナソニック(株)、パナソニック オペレーションズ(株)

■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コングロマ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・コングロマリット企業における経営の知見(グローバル経営)、③AIやデータ利活用、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・データ利活用)、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・サプラ イチェーン	
取 締 役	楠見雄規	●	●		●					●
	玉置肇		●	●	●					●
	少徳彩子	●				●		●		
	隅田和代	●			●	●			●	
	和仁古明	●			●				●	
	松井しのぶ			●			●		●	
	松尾豊			●	●					●
	西山圭太			●	●		●	●		
	澤田道隆		●			●				●
	瀬戸潤子	●					●		●	
	重富隆介	●	●					●	●	
	片山栄一	●	●		●				●	
	新貝康司	●	●		●				●	
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号議案から第5号議案の概要

当社は、グループ全体最適視点の下、2026年度からのグループ成長戦略の着実な実行を通じて、当社グループの役員層が業績等の達成ならびに持続的な企業価値の向上にコミットすること、また、当社の役員報酬体系がこれまで以上に株主の皆様との価値共有がなされるものとするを目的に、役員報酬制度を改定したいと存じます。本株主総会にてご承認をお願いする取締役の報酬額等は以下のとおりです。

現行(改定前)		改定後	
金銭報酬	1事業年度あたり：15億円以内 うち、社外取締役2億円以内	1事業年度あたり11億円以内 うち、社外取締役2億円以内	①
非金銭報酬	譲渡制限付株式報酬 (社外取締役を除く) 1事業年度あたり：5億円・100万株以内	譲渡制限付株式報酬 1事業年度あたり7億円・100万株以内 うち社外取締役7,500万円・10.7万株以内	②
		業績連動型株式報酬 1事業年度あたり、交付取締役会決議日の前日の株価終値×100万株以内	③

(注) ①、②、③はそれぞれ、本株主総会第3号議案、第4号議案、第5号議案にてご承認をお願いするものです。いずれの議案も承認可決された場合、当社の取締役の個人別の報酬等に係る決定方針の概要(2026年度の報酬体系の概要を含む)は、後記30頁から31頁【ご参考】欄に記載の方針に従い変更する予定です。

第3号議案 取締役の報酬額改定の件

当社の取締役の報酬等の額は、2007年6月27日開催の第100回定時株主総会において、1事業年度あたり15億円以内(うち、社外取締役分は1事業年度あたり2億円以内(2025年6月23日開催の第118回定時株主総会において改定))とする旨、および当該報酬枠とは別枠で、2019年6月27日開催の第112回定時株主総会において、取締役(社外取締役を除く)に対する譲渡制限付株式としての普通株式を割当てるため、その払込のための金銭報酬債権の額の上限を1事業年度あたり5億円以内(使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない。)、発行または処分する普通株式の総数を1事業年度あたり100万株以内とする旨ご承認をいただいております。なお、譲渡制限付株式報酬制度は、2023年6月26日開催の第116回定時株主総会において、譲渡制限期間を「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予め定める地位のいずれの地位からも退任した直後の時点までの期間」に改定し、現在に至っております。

現在、当社の取締役の報酬は、金銭報酬としての基本報酬および業績連動報酬(短期・中長期(ただし、2025年度は中長期業績連動報酬を休止))、非金銭報酬としての譲渡制限付株式報酬により構成されておりますが、この度、上記の目的のもと、役員報酬制度を改定したいと存じます。その一環として、2007年当時からの取締役の人数の変化、当社グループの競合他社の状況や経営環境の変化を踏まえた新しい報酬体系のあり方を勘案し、金銭報酬にかかる取締役の報酬額を1事業年度あたり11億円以内(うち、社外取締役分は1事業年度あたり2億円以内)と改定したいと存じます。

現在の取締役は13名(うち社外取締役7名)ですが、第1号議案「取締役13名選任の件」が原案どおり承認可決された場合においても、員数の変更はありません。各取締役の報酬額は、かかる上限の範囲内で、取締役会にご一任願いたく存じます。

当社の取締役の個人別の報酬等の決定方針の概要は、招集ご通知(交付書面)58頁から60頁に記載のとおりですが、後記30頁から31頁に記載のとおり変更することを予定しております。本議案の内容は、当該方針および新しい役員報酬制度の目的に沿ったものであり、その旨につき、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報酬諮問委員会の審議・答申を経て取締役会で決定しており、その内容は相当であるものと考えております。

第4号議案 取締役に対する譲渡制限付株式報酬制度の一部改定の件

当社は、第3号議案と同じく役員報酬制度の改定の一環として、社外取締役の独立性および客観的な立場を踏まえつつ、取締役会として社内・社外の別なく一丸となって持続的な企業価値の向上にコミットすることを目的に、これまで社外取締役を除く取締役を対象としていた譲渡制限付株式報酬を社外取締役にも割当てたいと存じます。

ついては、譲渡制限付株式報酬につき、譲渡制限付株式として交付する普通株式の払込のための金銭報酬債権の額の総額を1事業年度あたり7億円以内(うち社外取締役分は1事業年度あたり7,500万円以内)、当社が発行または処分する普通株式の総数を1事業年度あたり100万株以内(発行済株式総数の0.04%。うち社外取締役分は10.7万株以内)と改定したいと存じます。なお、金銭報酬債権の総額および発行または処分する普通株式の総数の上限の変更以外に、2019年6月27日開催の第112回定時株主総会および2023年6月26日開催の第116回定時株主総会におい

てご承認いただいた譲渡制限付株式報酬制度の内容に変更はございません。

現在の取締役は13名(うち社外取締役7名)ですが、第1号議案「取締役13名選任の件」が原案どおり承認可決された場合においても、員数の変更はありません。かかる上限の範囲内で、本議案に基づき行う各取締役に対する金銭報酬債権の具体的な支給につきましては、取締役会にご一任願いたく存じます。

当社の取締役の個人別の報酬等の決定方針の概要は、招集通知(交付書面)58頁から60頁に記載のとおりであります。後記30頁から31頁に記載のとおり変更することを予定しております。本議案の内容は、当該方針および新しい役員報酬制度の目的に沿ったものであり、その旨につき、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報酬諮問委員会の審議・答申を経て取締役会で決定しており、その内容は相当であるものと考えております。

第5号議案

取締役(社外取締役を除く)に対する業績連動型株式報酬に係る報酬決定の件

当社では2026年度より、グループ全体最適の視点での企業価値向上の実現を目指すため、全事業会社社長が事業CEOとして当社の執行役員を兼任しております。かかる体制の下、当社の株価との連動性をより明確にし、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えることを目的として、第3号議案および第4号議案にて改定のご承認をお願いする報酬額とは別に、取締役(社外取締役を除く。以下「対象取締役」という。)に対して新たに業績連動型株式報酬制度(以下「本制度」という。)を導入したく存じます。

本制度に基づき、対象取締役に対して交付する当社の普通株式の払込のための金銭報酬債権、および当該株式の交付に伴い生じる納税資金確保のための金銭を報酬として支給することとし、金銭報酬債権および金銭の総額は1事業年度あたり当社普通株式100万株に交付取締役会決議(以下に定める。)の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値(同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値とする。)を乗じた額以内(使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。)といたします。

現在の取締役は13名(うち社外取締役7名)ですが、第1号議案「取締役13名選任の件」が原案どおり承認可決された場合においても、対象取締役の員数の変更はありません。また、各対象取締役への具体的な支給時期および内容については、別途取締役会で決定することといたします。

株式の交付にあたっては、対象取締役は、当社の取締役会決議に基づき、本制度により支給される金銭報酬債権を現物出資財産として払込み、当社の普通株式について発行または処分を受けるものとし、これにより対象取締役に対して発行または処分をされる当社の普通株式の総数は1事業年度あたり50万株(発行済株式総数の0.02%)以内(ただし、本議案が承認可決された日以降、当社の普通株式の株式分割(当社の普通株式の無償割当てを含む。以下同じ。)または株式併合が行われた場合その他本制度に基づき発行または処分をされる当社の普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数を、合理的な範囲で調整する。以下同じ。)といたします。

なお、株式の交付に際しての1株当たりの払込金額は、当社の普通株式の交付に係る各取締役会決議(以下「交付取締役会決議」という。)の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値(同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値とする。)を基礎として当該普通株式を引き受ける対象取締役に特に有利な金額とならない範囲において、取締役会において決定いたします。

当社の取締役の個人別の報酬等の決定方針の概要は、招集ご通知(交付書面)58頁から60頁に記載のとおりであります。後記30頁から31頁に記載のとおり変更することを予定しております。本議案の内容は、当該方針および新しい役員報酬制度の目的に沿ったものであり、その旨につき、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報酬諮問委員会の審議・答申を経て取締役会で決定しており、その内容は相当であるものと考えております。

【本制度の概要】

本制度は、業績評価期間の業績の状況に応じて、対象取締役に対して業績評価期間終了後に当社の普通株式の交付(普通株式交付のための金銭報酬債権の支給)および金銭の支給をする制度です。支給する金銭の額は、当社の普通株式の交付に伴い生じる納税資金に充当することを目的として、対象取締役が負担する所得税額等を考慮し、原則として基準株式数の50%に相当する金額といたします。具体的な業績評価期間については2026年度以降の各事業年度から開始する連続する1～3事業年度の期間を、また、業績指標(以下「業績評価指標」という。)については相対TSR(株主総利回り)等の1乃至複数の業績指標を、当社の取締役会において予め定めるものといたします。

なお、当初の業績評価期間および業績評価指標は、下表のとおりとすることを予定しておりますが、当初の業績評価期間終了後も、本議案で承認を受けた範囲内で、本制度の実施を継続できるものといたします。

＜ご参考：当初の業績評価期間および業績評価指標＞

業績評価期間	2026年度以降から開始する連続する3事業年度の期間
業績評価指標	相対TSR(1)：当社TSRの配当込みTOPIX成長率に対する比率 50% 相対TSR(2)：当社TSRの競合他社における順位 50%

(1) 対象取締役に交付する当社の普通株式の数並びに支給する金銭報酬債権および金銭の額の算定方法

当社は、以下の①の計算式に基づき、各対象取締役に交付する当社の普通株式の数を算定し、②および③の計算式に基づき、各対象取締役に支給する現物出資のための金銭報酬債権および金銭の額を算定いたします。

- ①各対象取締役に交付する当社の普通株式の数(最終交付株式数)^{(注)1}
 $\text{基準交付株式数}^{\text{(注)2}} \times \text{業績目標達成度}^{\text{(注)3}} \times \text{在任期間比率}^{\text{(注)4}} \times \text{株式交付割合}^{\text{(注)5}}$
- ②各対象取締役に支給する金銭報酬債権の額
 上記①で算定した各対象取締役に交付する当社の普通株式の数 \times 交付時株価^{(注)6}
- ③各対象取締役に支給する金銭の額(最終交付金額)^{(注)7}
 $\text{基準交付株式数}^{\text{(注)2}} \times \text{業績目標達成度}^{\text{(注)3}} \times \text{在任期間比率}^{\text{(注)4}} \times \text{交付時株価}^{\text{(注)6}} \times \text{金銭交付割合}^{\text{(注)8}}$

(注)1. 計算の結果、単元株未満の端数が生じる場合は、これを切り捨てるものといたします。ただし、上記②および③の計算式により算出された結果に基づいて各対象取締役に金銭報酬債権および金銭の支給を行おうとする場合、本制度において支給する金銭報酬債権および金銭の額の上限額を超えるおそれがある場合には、当該上限額を超えない範囲で、各対象取締役に発行または処分する株式数を按分比例等の合理的な方法により減少させることとします。

2. 当社の取締役会において予め定めるものとします。
3. 業績評価期間中の各業績評価指標の達成度に応じて、0%～200%の範囲で、当社の取締役会において予め定めるものとします。
4. 在任期間(対象取締役の勤務期間に関し対象となる期間(以下「対象期間」という。)中における当社の取締役またはその他当社取締役会が定める役職の地位に在任した期間)に応じて、当社の取締役会において定めるものとします。
5. 報酬に占める当社株式の交付割合は原則として50%とします。
6. 当社の普通株式の交付取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値(同日に取引が成立していない場合には、それに先立つ直近取引日の終値)を基礎として、当該普通株式を引き受ける対象取締役に特に有利な金額とならない範囲において、取締役会において決定します。
7. 計算の結果、1円未満の端数が生じる場合は、これを切り捨てるものとします。
8. 報酬に占める金銭の交付割合は原則として50%とします。

(2) 対象取締役に対する支給条件

当社は、原則として、対象取締役が以下の要件を満たした場合に、業績評価期間終了後、対象取締役に対して、上記(1)に基づき算出される数および額の当社の普通株式を交付するための金銭報酬債権および金銭を支給いたします。

- ①対象取締役が、対象期間中、継続して、当社の取締役またはその他当社取締役会が定める役職の地位にあったこと
- ②当社の取締役会で定める一定の非違行為がなかったこと
- ③その他当社の取締役会が本制度の趣旨を達成するために必要と認める要件を充足すること

なお、業績評価期間中に、対象取締役が正当な理由により上記地位を退任した場合には、業績達成比率や当該取締役の在任期間に応じて合理的に調整した当社の普通株式および金銭を交付および支給いたします。

また、対象期間開始後、交付取締役会決議日までに対象取締役が死亡により上記地位を退任した場合には、対象取締役に対する金銭報酬債権の支給および当該金銭報酬債権の現物出資による当社の普通株式の交付に代わり、金銭を支給するものといたします。当該対象取締役に支給する金銭の額は、上記金銭報酬債権および金銭に係る総額の範囲内において、基準株式数を業績達成比率や当該取締役の在任期間に応じて合理的に調整した数に、当該取締役の退任した日の東京証券取引所における当社の普通株式の終値を乗じて得られる金額といたします。なお、対象取締役に対して当社の普通株式を交付することが困難であると当社取締役会が認める場合、上記(1)にて計算される最終交付株式数に交付取締役会決議の日の前営業日の東京証券取引所における当社の普通株式の終値を乗じて得られる金額の金銭の交付を行います。

(3) 組織再編等における取扱い

当社は、対象期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約または株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会(ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会)で承認された場合(ただし、当該組織再編等の効力発生日が本制度に基づく当社の普通株式の発行または処分の日より前に到来することが予定されているときに限る。)、金銭報酬債権の支給および当該金銭報酬債権の現物出資による当社の普通株式の交付に代わり、業績評価期間の開始日から当該組織再編等の承認の日までの期間等に応じて合理的に調整した基準交付株式数に、当該組織再編等の承認の日の前営業日の東京証券取引所における当社の普通株式の終値を乗じて得られた金額の金銭を支給いたします。

(4) マルス・クローバック

当社は、当社取締役会で定めるところにより、重大コンプライアンス事案、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、支給済みの業績連動型株式報酬の全部または一部の返還を請求し、または支給予定の業績連動型株式報酬の不支給または減額を行うことができるものとします。

(補足事項)

本議案が原案どおり承認可決された場合には、対象取締役のほか、当社の取締役を兼務しない執行役員(事業CEOを含む。)に対しても、対象取締役に対するものと同様の制度を当社の取締役会の決議により導入する予定です。

【ご参考】取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針の変更案(主要な変更箇所を含む概要)

ア) 報酬体系

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、STI(短期インセンティブ)としての短期業績連動報酬、ならびにLTI(長期インセンティブ)としての譲渡制限付株式報酬・業績連動型株式報酬から構成されます。社外取締役の報酬制度は、その役割に鑑み、基本報酬、譲渡制限付株式報酬から構成されます。

報酬要素	概要	構成比率(基本報酬を1) ^(注)		
		社内取締役		社外 取締役
		グループ CEO	その他 取締役	
基本報酬 (金銭報酬)	<ul style="list-style-type: none"> 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	1	1
短期業績 連動報酬 (金銭報酬)	<ul style="list-style-type: none"> グループ成長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 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 原則として、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毎月支給 	1	1	—
譲渡制限付 株式報酬 (非金銭報酬)	<ul style="list-style-type: none"> 当社取締役等の退任直後に株式の譲渡制限を解除する形式の株式報酬 企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、退任時までの継続的な株式保有を通じて、株主の皆様と価値共有を進めることを目的として付与 基本報酬に対して一定の比率で標準年額を設定し、原則として定時株主総会終了後の一定期間内に支給 	0.4	0.2	0.43
業績連動型 株式報酬 (非金銭報酬)	<ul style="list-style-type: none"> 当社の株価との連動性をより明確にし、マーケットや競合他社以上の企業価値向上を図るインセンティブ 基本報酬に対して一定の比率で設定された標準年額に基づき基準株式数を算定、毎年権利を付与し、連続する3事業年度における株価指標等による評価を反映したうえで、最終的な交付または支給する株数並びに金銭の額を決定 原則として評価期間終了後直後の定時株主総会終了後の一定期間内に支給・交付 	1.6	0.8	—

(注) 標準年額ベースでの比率です。

イ) 業績連動の仕組み等

【短期業績連動報酬】

- 業績評価は、財務項目・非財務項目にてなされ、財務項目と非財務項目の比率は、80：20とします。
- 業績評価期間は、1事業年度とします。
- 2026年度の財務項目は、連結調整後営業利益を軸に設定します。
- 2026年度の非財務項目については、①重篤災害撲滅・コンプライアンス強化・人権の尊重、②環境貢献、③人材戦略、④オペレーションKPIの4つの項目を軸に、個人別に指標を設定します。
- 支給額は、標準年額(目標達成時)を100とした場合に、0～200で変動します。
- マルス・クローバック条項の対象とします。

【譲渡制限付株式報酬】

- 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、退任までの継続保有を前提とします。

【業績連動型株式報酬】

- 業績評価指標は、相対TSRとし、①自社TSR÷配当込みTOPIX成長率、および②自社TSRの競合他社における順位で評価します。評価の比率は①、②それぞれで50：50とします。
- 業績評価期間は、原則として連続する3事業年度とします。
- 交付株式数は、標準年額に基づいて算定される基準株式数を100とした場合に、0～200で変動します。上記、相対TSR①の計算式が1、②の順位が中位の場合に100となります。
- 交付株式数のうち、原則として半分相当を株式で割当て、残りの半分相当は納税に充当する目的で金銭にて支給します。初回の株式交付・金銭の支給は2029年度となります。
- マルス・クローバック条項の対象とします。

<業績連動型株式報酬の業績評価期間・株式および金銭の交付イメージ>

	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度	2031年度
2026年度分				●		
2027年度分					●	
2028年度分						●

■■■■ 業績評価期間 ●■■■■ 株式および金銭の交付

(注) 当社の取締役を兼務しない執行役員(事業CEOを含む)にも、基本的に当社の社内取締役の報酬制度と同様の制度を適用することとします。

以上

事業報告(2025年4月1日から2026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

2025年度の世界経済は、国際情勢や通商環境の不安定化が続く中でも底堅い成長を維持しました。米国では個人消費や設備投資を背景に内需が堅調に推移する一方、中国では不動産市況や雇用情勢の悪化により景気は停滞しました。欧州では輸出の減少が見られたものの個人消費が下支えし、景気は持ち直しつつあります。日本では個人消費や住宅投資、設備投資といった内需の増加で景気が緩やかに回復しました。

このような経営環境のもと、2025年度は当社グループとして経営改革に注力し、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を含む課題・再建事業の方向付けなどを行い、経営基盤を強化しました。また、データセンターの需要急増を捉えたAIインフラを支える事業が大きく成長しています。

固定費構造改革については、グループ全体で間接機能やオペレーションの集約・効率化を進め、人員の最適化を実施し、製造・物流・販売拠点の統廃合を順次進めています。また、効率的な経営基盤を確立するため、パナソニック(株)を発展的に解消し、2026年4月に新たに3つの事業会社^(注)を発足しました。

課題・再建事業として位置付けた事業については、キッチンアプライアンス事業での量産開発の中国シフトによる開発リソースの適正化、グローバル標準コスト化を進めました。テレビ事業では欧州市場での販売において、中国のShenzhen Skyworth Display Technology Co., Ltd.およびそのグループ会社と包括的なパートナーシップを締結しました。また、ハウジング事業については、2026年3月にYKK(株)へパナソニックハウジングソリューションズ(株)(以下、「PHS」)の株式譲渡を完了するなど、それぞれの事業の方向付けを実施しました。

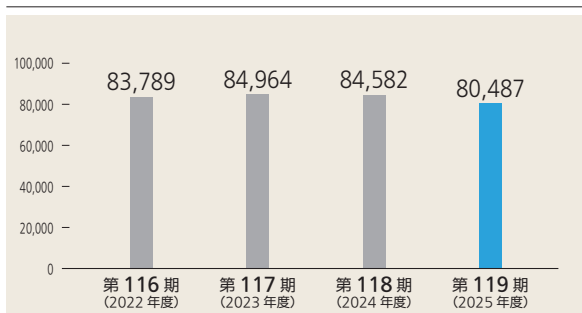
AIインフラを支える事業では、パナソニック エナジー(株)が、データセンター向けのリチウムイオン電池セルの生産において、国内既存拠点のライン拡充に加え、車載用ラインの一部を活用する計画を進めています。蓄電モジュールでは、国内の生産能力の増強のほか、メキシコ工場の既存ライン増強や近接地での新工場建設を決定しました。さらに、パナソニック インダストリー(株)では、2027年度稼働予定のタイ・アユタヤ工場や中国・広州工場のライン増強を発表し、AIサーバー向け電子材料の供給体制を強化しています。

当年度の連結売上高は、8兆487億円(前年度比5%減)となりました。エネルギー・インダストリー・コネクト・エレクトリックワークスの販売増はありましたが、前年のオートモーティブ事業の非連結化の影響などにより、減収となりました。

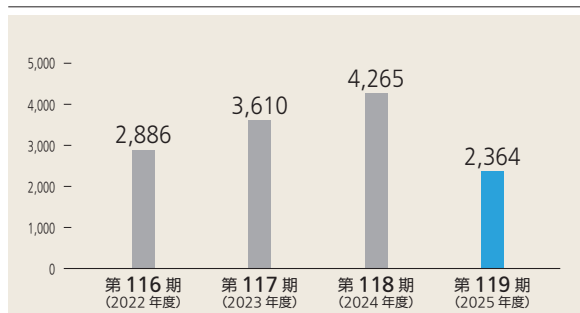
営業利益は、2,364億円(前年度比45%減)、税引前利益は2,631億円(前年度比46%減)となりました。増販益や合理化の進捗などによる増益や、PHSの株式譲渡益の計上はありましたが、インフレによる固定費増加や戦略投資の増加に加え、グループ経営改革に関する構造改革費用を計上したことなどにより、減益となりました。また、親会社の所有者に帰属する当期純利益は、1,895億円(前年度比48%減)となりました。

(注) パナソニック HVAC & CC(株)、パナソニック エレクトリックワークス(株)、パナソニック(株)

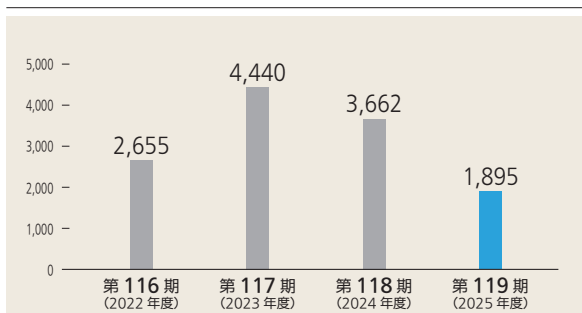
▶ 売上高 (単位：億円)



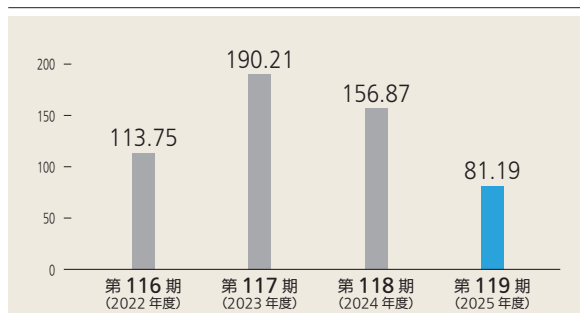
▶ 営業利益 (単位：億円)



▶ 親会社の所有者に帰属する当期純利益 (単位：億円)

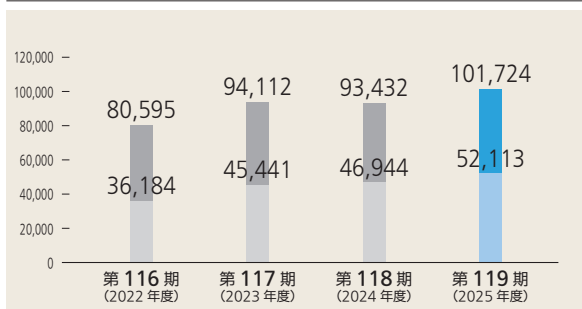


▶ 基本的 1 株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益 (単位：円)

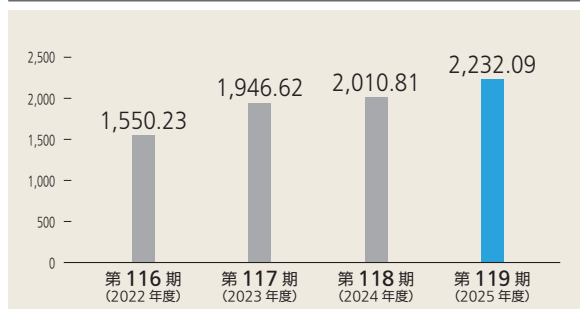


▶ 総資産 (単位：億円)

▶ 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]

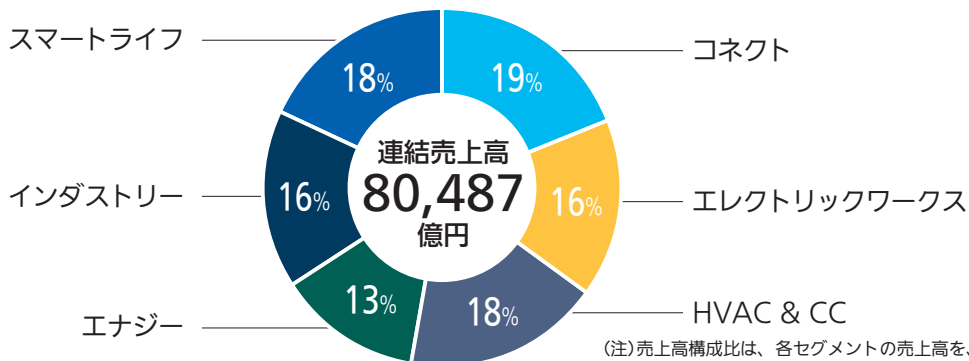
当社グループは、経営管理上、事業の成果を「コネクト」「エレクトリックワークス」「HVAC & CC」「エナジー」「インダストリー」「スマートライフ」の6つの報告セグメントに区分して評価、開示しています。

なお、2026年1月1日付の新体制への移行に伴い、従来の報告セグメントであった「くらし事業」を中心として、以下のとおり報告セグメントを変更しています。

- ・「エレクトリックワークス」は、従来の「くらし事業」の傘下にあったエレクトリックワークス社の事業により構成しています。
- ・「HVAC & CC」は、従来の「くらし事業」の傘下にあった空質空調社とコールドチェーンソリューションズ社の事業により構成しています。
- ・「スマートライフ」は、従来の「くらし事業」の傘下にあったくらしアプライアンス社の事業と「その他」に含まれていたエンターテインメント & コミュニケーションの事業を母体として構成しています。

報告セグメント別の事業部および主要な事業内容を37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。

● 2025年度売上高構成比



(注) 売上高構成比は、各セグメントの売上高を、報告セグメント売上高合計(下表「セグメント情報」の「報告セグメント 計」欄の売上高)で除して算出しています。

● セグメント情報

区 分	売上高 (億円)	前年度比 (%)	営業利益 (億円) (△は損失)	利益率 (%)	前年度比 (%)
コネクト	13,803	105	1,001	7.3	131
エレクトリックワークス	11,606	104	577	5.0	84
HVAC & CC	13,124	99	231	1.8	100
エネルギー	9,842	113	698	7.1	58
インダストリー	11,673	108	405	3.5	94
スマートライフ	13,742	95	△373	△2.7	—
報告セグメント 計	73,790	93	2,539	3.4	63
その他	14,146	101	509	3.6	65
消去・調整	△7,449	—	△684	—	—
連結決算	80,487	95	2,364	2.9	55

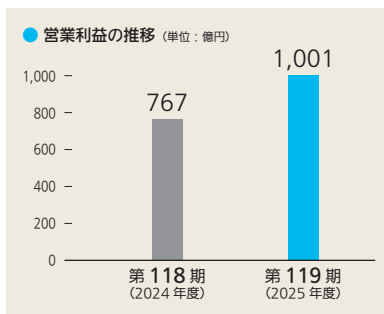
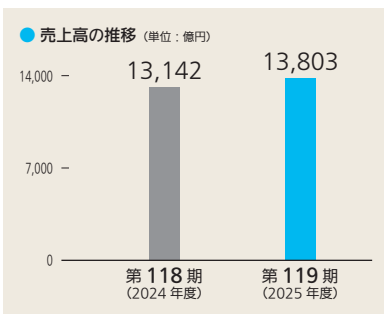
- (注) 1. 記載金額は、億円未満を、前年度比は小数点以下第1位を、利益率は小数点以下第2位を、それぞれ四捨五入して表示しています。
 2. 売上高および営業利益の前年度比は、前年度のセグメント情報を当年度末の形態に合わせ、組み替えて算出しています。
 なお、前年度の「報告セグメント 計」には、2024年12月2日付の株式譲渡に伴い非連結化した事業の「オートモーティブ」が含まれています。
 3. 各セグメントの売上高には、セグメント間の取引が含まれています。
 4. 「その他」は、ハウジング、原材料の販売等が含まれています。
 5. 「消去・調整」には、セグメント業績の管理上、特定のセグメ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 H 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

(2026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
コネクト	アピオニクス事業： パナソニック アピオニクス㈱、アピオニクスビジネスユニット 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 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 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 ブルーヨonder事業： Blue Yonder Holding, Inc.	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、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
エレクトリック ワークス	ラइटニング事業： ラइटニング事業部 電材&くらしエネルギー事業： 電材&くらしエネルギー事業部	照明器具、ランプ、配線器具、 太陽光発電システム、燃料電池、 介護関連
HVAC & CC	HVAC事業： エアコン事業部、A2W&水ソリューション事業部、IAQ事業部、 CAC事業部、空調デバイス事業部 CC事業： ハスマン㈱、コールドチェーン事業部	家庭用空調機器、業務用空調機器、 ヒートポンプ式温水給湯暖房機、 換気・送風機器、空気清浄機、 ショーケース、業務用冷蔵庫
エナジー	車載事業： モビリティエナジー事業部 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	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、 蓄電モジュール/システム、 リチウムイオン電池
インダストリー	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 FAソリューション事業： 産業デバイス事業部 電子材料事業： 電子材料事業部	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
スマートライフ	メジャーアプライアンス事業： 冷蔵庫事業部、ランドリーシステム事業部 スマールアプライアンス事業： ビューティ・パーソナルケア事業部、調理機器事業本部 AVC事業： イメージングソリューション事業部、 コミュニケーションネットワーク事業部、テレビ事業部	冷蔵庫、洗濯機、美・美容器具、 電子レンジ、炊飯器、掃除機、 IHクッキングヒーター、食器洗い乾燥機、 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、 テレビ、自転車

■ コネクト



機内エンターテインメントソリューション
Astrova



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5%増加し、1兆3,803億円となりました。

主な事業の状況は、アビオニクス事業では、機内エンターテインメント・通信システムの好調な受注や、機体メンテナンス・リペアサービス需要の拡大により、増収となりました。

プロセスオートメーション事業では、生成AIサーバーを含めたICT(情報通信)業界の需要を受注に結びつけたことなどにより、増収となりました。

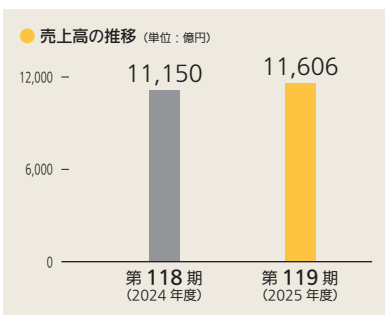
ブルーヨングダー事業では、SaaS^(注)の好調な販売が継続し、増収となりました。

当セグメントの営業利益は、1,001億円となりました。プロセスオートメーション事業やアビオニクス事業等の力強い受注に伴う増販益に加え、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234億円の増益となりました。

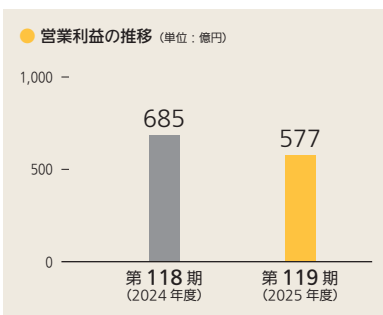
(注) SaaS: Software as a Serviceの略。ベンダーが提供するクラウドサーバーにあるソフトウェアでユーザーが必要な機能を、インターネットを経由して利用できるサービス

■ エレクトリックワークス

売上高 11,606 億円
前年度比 104%



営業利益 577 億円
前年度比 84%



照明器具



電設資材 (配線器具)



電設資材

(ホームエネルギーマネジメントシステム)

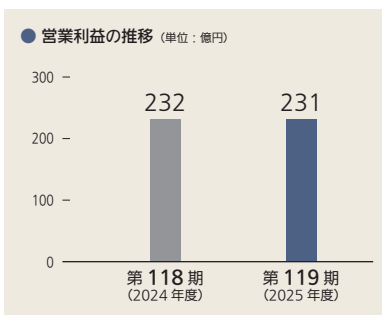
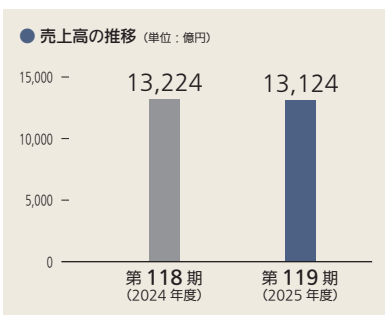
当セグメントの売上高は、前年度比で4%増加し、1兆1,606億円となりました。

主な事業の状況は、ライティング事業では、2027年末までに蛍光灯の製造・輸出入が禁止になることに伴う置き換え需要を背景に、国内LED照明の生産能力の増強や供給体制の整備を進めたことにより、増収となりました。

電材&くらしエネルギー事業では、国内では電設資材の販売が好調に推移し増収となり、海外でもインドを中心に増収となりました。

当セグメントの営業利益は、577億円となりました。堅調な国内電設資材の増販益はありましたが、グループ経営改革に関する構造改革費用を計上したことにより、前年度から108億円の減益となりました。

HVAC & CC



当セグメントの売上高は、前年度比で1%減少し、1兆3,124億円となりました。

主な事業の状況は、HVAC事業では、国内のルームエアコンが猛暑により需要が拡大し、欧州のヒートポンプ式温水給湯暖房機(Air to Water、以下、「A2W」)も市況回復で増収となりましたが、アジアのルームエアコンが天候不順により減収となり、全体では前年並みとなりました。

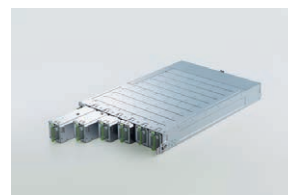
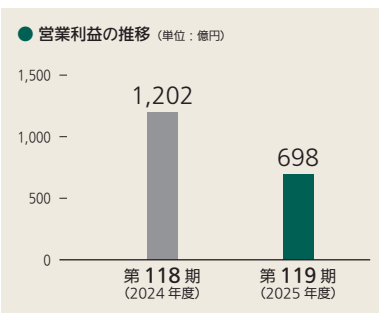
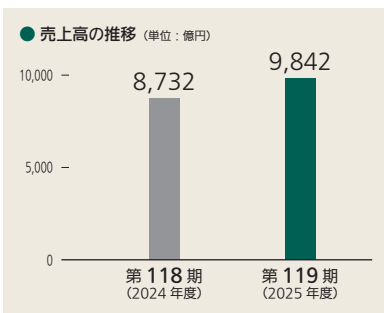
CC事業では、前年度に完了したポーランドの冷凍機メーカーの完全子会社化による増収効果があったものの、北米コールドチェーンの減収により、前年並みとなりました。

当セグメントの営業利益は、231億円となりました。国内ルームエアコンとA2Wの増販益に加え、業務用空調・IAQ(Indoor Air Quality)の収益改善がありました。アジアでのルームエアコンの減販損、北米コールドチェーンの減販損と関税影響に加え、グループ経営改革に関する構造改革費用の計上もあり、前年度から1億円の減益となりました。

■ エナジー



北米カンザス工場
車載用円筒形リチウムイオン電池



データセンター向け蓄電システム

当セグメントの売上高は、前年度比で13%増加し、9,842億円となりました。

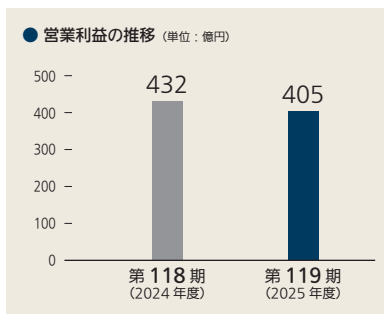
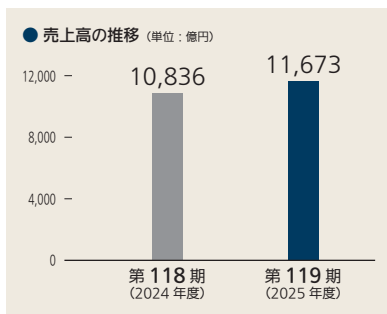
当年度は、車載電池は減収となりましたが、産業・民生向けではデータセンター向け蓄電システムの販売が大きく伸長し、全体で増収となりました。

主な事業の状況は、車載事業では、米国政策動向などの影響により、電気自動車の市況が悪化するも、北米カンザス工場の稼働開始により、北米工場製セルの販売数量は伸長しました。しかしながら、原材料価格低下に伴う価格改定の影響に加え、国内工場製セルの需要の減少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、698億円となりました。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により増益となりましたが、車載事業では、米国関税影響に加え、カンザス工場の固定費増、国内工場の減販損、過去の製造不具合対応費用などにより減益となり、セグメント全体でも前年度から504億円の減益となりました。

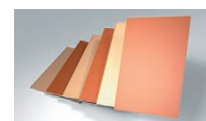
■ インダストリー



導電性高分子コンデンサー



産業用モーター



多層基板材料MEGTRON

当セグメントの売上高は、前年度比で8%増加し、1兆1,673億円となりました。

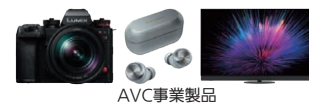
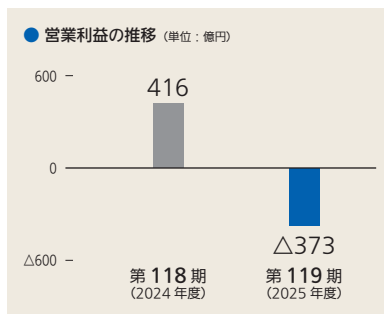
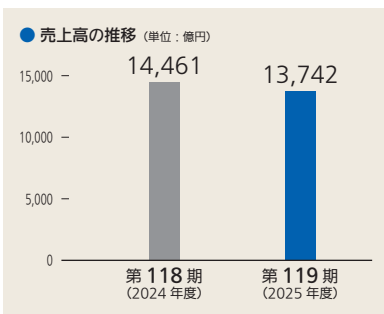
主な事業の状況は、電子デバイス事業では、生成AIサーバーなど情報通信インフラ・端末向けコンデンサー等が好調に推移し、増収となりました。

FAソリューション事業では、中国の工場省人化向けの市況が堅調なことから産業用モーターの販売が増加し、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の拡大などにより、増収となりました。

当セグメントの営業利益は、405億円となりました。生成AIサーバー向け製品などの増販益や、価格改定や合理化施策の推進などはありませんでしたが、グループ経営改革に関する構造改革費用の計上により、前年度から27億円の減益となりました。

■ スマートライフ



当セグメントの売上高は、前年度比で5%減少し、1兆3,742億円となりました。

主な事業の状況は、メジャーアプライアンス事業では、販売は、日本はほぼ前年並み、アジアは堅調に推移しましたが、中国における需要減の影響が大きく、冷蔵庫や洗濯機の販売が減少し、減収となりました。

スモールアプライアンス事業では、調理機器の販売は減少しましたが、ビューティー商品の販売が増加し、増収となりました。

AVC事業では、海外テレビの販売の減少が大きく、減収となりました。

当セグメントの営業利益は、国内シェアは改善傾向にありますが、海外の市況悪化等による減販損に加え、グループ経営改革に関する構造改革費用を計上したことなどにより、前年度から減益の373億円の損失となりました。

(2) 研究開発の状況

当社グループは「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向け、ソリューション、デバイス、スマートライフの3つの領域を中心に、限りある資源やエネルギーを無駄なく活用し、より豊かなくらしを技術で支え、お客様とともに持続的な発展を目指す価値創造に取り組んでいます。なお、当年度の研究開発費は、4,264億円となりました。主な取り組みと成果は、以下のとおりです。

①高度動画・画像解析技術によるAI解析能力の向上

人手不足を背景に、現場では様々な課題が顕在化しています。現場支援ソリューションの社会実装を目指す当社グループは、高度動画解析による課題抽出や改善提案を行う動画認識AI技術「DIVE(Deep-search Iterative Video Exploration)」を開発し、国際会議「CVPR 2025」のコンペティションで正答率81%を記録し世界1位を獲得しました。

さらに静止画像においても言語と参照画像を用いて認識対象を指示できる対話型セグメンテーション技術「SegLLM」をカリフォルニア大学バークレー校などと国際会議で共同発表し、国際的に注目されています。今後、動画・画像認識AIを活用した現場支援ソリューションの実装を進め、業務効率化や安全性向上など、お客様のくらしやしごとの現場へのお役立ちに貢献していきます。

②社会を支える高度AI解析環境を実現するAIサーバーインフラ技術の強化

AIの活用が不可欠となった現代、データセンター建設が急増し、電力確保や冷却技術がより重要になっています。電池セル開発からシステム全体の品質管理、さらに制御・保守まで一貫して手掛ける「トータルソリューション」や「省エネソリューション」を強みとする当社グループは、独自の安全機構と冷却・最適制御技術をスピーディーに提供し、データセンター向け分散型蓄電システムで高いシェアを誇ります。

さらに、データセンターの高発熱・高密度化が進む環境を踏まえ、液冷式冷却技術への対応として、高効率・小型・長寿命を実現したデータセンター向け次世代型冷却水循環ポンプを開発しました。今後もデータセンター運用のさらなる信頼性向上とコスト最適化に貢献していきます。

③人とロボットが協調し、現場の知見を活かして進化する次世代ロボティクスに向けた取り組み

労働力不足や生産形態の多様化を背景に、現場では柔軟かつ高度なロボット活用が求められています。当社グループは、様々なメーカーのロボットやカメラなど多様な機器を組み合わせ、作業内容に応じて一元制御できるロボット制御プラットフォーム「Robo Sync」を提供しています。ノーコード／ビジュアルプログラミングにより、専門知識がなくても現場主導で導入・改善が可能です。さらに、物体検知や位置認識、OCR(光学文字認識)などの認

識AIや、作業条件に応じて動作や経路を自動生成するAI技術を組み合わせ、導入から運用までロボット活用の価値を着実に継続的に高めます。

④「より良いくらし」と「持続可能な地球環境」の両立に向けた技術開発

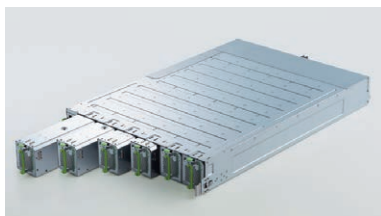
「より良いくらし」と「持続可能な地球環境」の両立に向け「Panasonic GREEN IMPACT」を掲げる当社グループは、独自技術開発やノウハウの新分野への展開を進めています。

エネルギー分野では、太陽光発電と蓄電池を連携させ、日中に発電した電力を蓄え、夜間や停電時にも電力の安定供給が可能な「[住宅用]創蓄連携システム」の受注を開始しました。本製品は、家庭のエネルギーを見える化して管理する「AiSEG3」と連携し、売電と自家消費の最適な選択を自動で判断することで日常の省エネと非常時の安心を提供します。

また、感染症の流行が社会的な問題となる現代において、住空間における安心・安全の確保が強く求められています。当社グループは、実使用を模擬した環境で飛沫に含まれるインフルエンザウイルスを気体状次亜塩素酸が98.5%以上不活化することを業界に先駆けて検証しています。これらの取り組みを通じ、エネルギーと空間の両面で、日常から非常時まで安心して暮らせる環境を支え、「より良いくらし」の実現に貢献していきます。

⑤ モノづくり技術の強化・進化

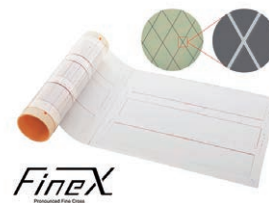
モノづくりを祖業とする当社グループは、独自のインクジェットヘッドを用いて大気中で材料を精密に塗布可能とする「産業用インクジェット装置」を開発しています。本装置は、従来の真空蒸着方式と比べ、材料使用効率向上と開発リードタイムの短縮を実現するなど、高い技術的優位性を有します。その独自性と産業的価値が評価され、2024年度大河内記念技術賞を受賞しました。また、独自の構造・工法により、高い透明性と導電性を両立した透明導電フィルム「FineX」の新規用途として、2025年度に「透明電磁波シールド」を開発・製品化。車載・産業・民生用途など多方面への展開が可能となる点が高く評価され、2025年度の電機工業技術功績者表彰の優秀賞を受賞するなど社外有識者からも高い評価を受けています。



分散型蓄電システム



データセンター向け
次世代型冷却水循環ポンプ



FineX

(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6,291億円となりました。

セグメントの名称	金額	主要な設備投資の内容
コネクト	180 億円	B2Bソリューション事業関連機器等の生産設備
エレクトリックワークス	287	電設資材・照明等の生産設備
HVAC & CC	331	空調・空気質関連機器、業務用冷蔵機器等の生産設備
エナジー	4,316	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
インダストリー	587	電子部品、制御機器等の生産設備
スマートライフ	314	家庭用電化機器、映像・AV機器等の生産設備
その他・全社	276	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	6,291	

(注) 1. 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。
2. 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いては、グループ内ファイナンスにより効率的な資金活用を行っています。そのうえで、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、社債を総額850億円発行したほか、250億円の長期借入による資金調達を実施しました。また、運転資金などの調達は主にコマーシャルペーパー(CP)の発行と短期借入により行いました。なお、社債については、総額1,000億円を償還しました。

これらの結果、当年度末の円建無担保普通社債の残高は7,100億円、円建公募ハイブリッド社債(劣後特約付社債)^{(注)1}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、シンジケート・ローンを含む長期借入金の残高は250億円、CP残高は500億円となりました。

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^{(注)2}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。

- (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など、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と取り組み

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。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様と共有し、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。

【データ・AI社会を支えるデータセンターの脱炭素化への貢献】

当社グループは、「より良いくらし」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」を制定しています。2030年までに全事業会社のCO₂排出量を実質ゼロとし、2050年には全世界の排出総量の約1%にあたる3億トン以上^(注)の削減インパクト創出を目指すとともに、循環経済の実現に向けた事業活動を進めています。この環境ビジョンのもと、当社グループは各事業分野において環境課題の解決に取り組んでおり、その一つとして、成長分野であるデータセンター領域に注力しています。

生成AIの普及やデジタル化の進展に伴い、データセンターは社会インフラとして不可欠な存在となる一方、電力消費量の増大という新たな環境課題が顕在化しています。データセンターの消費電力は、サーバーの演算処理だけでなく、電力の変換・供給時に生じるロスや、冷却設備に要する電力量にも大きく左右されます。当社グループは、データセンターにおける電力供給・計算基盤・冷却の各レイヤーに強みを持つ事業を展開しており、データセンターのエネルギー利用効率の向上を支える蓄電システムおよび中核デバイス・材料の提供に加え、冷却負荷低減に寄与するシステムの提供の両面から、環境負荷低減に向けた取り組みを進めています。

- ・電源分野：分散型電源システム用の蓄電システムにより、集中型電源システムと比較してサーバーへ供給される電力の変換回数・ロスを低減し、電力利用効率を向上
- ・デバイス分野：電源や半導体の性能を最大限に引き出し、電気信号品質を確保する高性能なデバイス・材料を提供
- ・冷熱技術分野：空冷および液冷、廃熱利用等を組み合わせた高効率な冷却システムによ

り、冷却に必要な電力量を削減

これらの取り組みにより、当社グループはデータセンター全体を俯瞰した環境負荷低減に貢献しています。

(注) 2020年の世界のエネルギー起源CO₂排出量317億トン。(出典：International Energy Agency)

【人権デュー・ディリジェンス(以下、人権DD)の取り組み】

当社グループは、「企業は社会の公器である」との経営理念のもと、事業に関わるすべての人々の権利を守り、心身の健康や幸せな人生に貢献する責任を認識しています。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「パナソニックグループ人権・労働方針」を定め、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約束するとともに、事業活動や製品・サービス、取引に関連する人権への負の影響を特定し、その予防、軽減、是正を推進するために人権DDに取り組んでいます。

EUの企業サステナビリティデュー・ディリジェンス指令(CSDDD)などに見られる法制化の動きや、お客様の要望が高まる中で、当社グループはデュー・ディリジェンス プロジェクトを立上げ、人権DDの更なる実効性の強化に向け、しくみや運営の改善を継続的に行っています。また、昨年度に引き続き、各事業会社の人事・法務・調達部門の責任者・担当者を対象とした人権DDの集中研修を実施するなど、推進担当者の育成にも注力しています。

当社グループは、人権DDを通して、強制労働を優先度の高い人権課題の一つとして特定しています。特に、国・地域を越えて働く外国人移住労働者については、高額な採用斡旋手数料の負担、雇用条件が正しく知らされないままでの契約締結など、強制労働を強いられるリスクが高いため、世界の移住労働の課題に取り組む国際移住機関(IOM)とともにこれらのリスクの軽減や予防を進めてきました。複数の当社グループ拠点で外国人移住労働者を雇用するマレーシアでは、導入済みであった外国人移住労働者の採用・雇用方針と業務手順書を、強制労働防止の観点から改定するとともに、グループ拠点の社員に加え、取引先に対しても強制労働防止に関する研修を実施してきました。当年度は、タイにおいて同様の研修を実施するとともに、日本においても、外国人技能実習生・特定技能外国人を雇用する事業会社を対象に、強制労働に関する研修、アセスメント、およびリスク対策などを行いました。

【人的資本に関する取り組み】

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

グループの変革と成長をさらに加速させるためには、一人ひとりが意欲的に挑戦し、人と組

織がともに成長できる環境を整えていくことが必要です。私たちは「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向け、社員が本来持つポテンシャルをUNLOCKし、経営基本方針の実践を後押しする取り組みを行っています。2025年度はグループとして次のような取り組みを推進しました。

①組織カルチャー変革

組織カルチャーは、事業の成果を最大化するために意図的にデザインすることが重要です。そこでOrganization Performance Modelというフレームワークを活用してグループとしての「組織デザイン：6つの原則」を作成し、組織カルチャーのありたい姿を明確化しました。一方で100の組織があれば100の組織デザインがあるという考えに基づき、6つの原則を参考にしながら事業部やBU単位でそれぞれの経営責任者がリーダーとなり、現場の組織カルチャー変革を推進しています。

②未来を創る多様な変革型リーダーの開発・登用

持続的な事業成長を果たしていくには質の高い意思決定が欠かせません。そのために多様な変革型リーダーの育成と登用が不可欠と考え、リーダーシップ行動に加え、経験や知見とスキルを重視しながら経営ポストの後継者育成を行っています。さらに、日本地域においては採用の強化、働き方の選択肢の拡大やキャリア開発の支援などを通じ「女性リーダーの獲得および計画的育成」にも注力しています。

③HRモダナイゼーション

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

④安全・安心・健康な職場づくり

「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」「パナソニックグループ労働安全衛生ポリシー」に基づき働く人の健康と安全の確保に努め、死亡・重篤災害の未然防止に向けた活動や健康経営優良法人の認定などに取り組んでいます。またグローバルホットライン「EARS」等を活用し、問題の早期発見・未然防止や、ハラスメントの根絶に向けた教育や啓発活動を行うなど、重大・重篤災害の撲滅を重要指標とし、実効性ある取り組みを強化しています。

サステナビリティに関するその他の取り組みについては、当社ウェブサイト等もご参照ください。

(6) 対処すべき課題

2025年度から2026年度にかけての世界経済は、米国における通商・産業政策の動向や金融政策の影響に加え、ウクライナ情勢や中東情勢などの地政学リスクが引き続き不確実性を高めています。先行きについては、各国の通商政策や金融政策による影響が懸念材料であり、世界経済は、引き続き緩やかな減速が続くと見込まれます。

このような経営環境のもと、当社グループは2025年度を「グループ経営改革」に集中する年度と位置づけ、外部環境の変動に左右されない強靱な経営基盤を確立するために、固定費構造改革による収益改善や事業ポートフォリオマネジメントなどを行いました。一方で、各事業の競争力と収益性を高めるための成長戦略の具体化が引き続き重要な課題と認識しています。その点を踏まえ5月にグループ成長戦略を発表しました。

〈グループ成長戦略のポイント〉

① デバイス領域

AIインフラを支える事業をグループの収益の柱として位置づけ、市場を牽引するお客様との強固な関係性や高い商品力を強みに、業界の進化を先読みした商品提案を行うことで、AIインフラに関連するお客様に貢献します。そのためにも、次世代商品の導入・拡大等、デバイスの進化や生産能力増強に向け、2028年までの3年間で5,000億円規模の戦略投資を行います。

② ソリューション領域

世界トップクラスのシェアと専門性を有する社会オペレーションを支える事業群で、将来の収益の核となる事業へと成長を図ってまいります。具体的にはハードウェアやソフトウェアの提供に加え、保守メンテナンスなどのサービス・エンジニアリング領域の価値提供範囲を広げることで、労働力不足やエネルギー問題を課題とするビジネスのお客様に寄り添ったソリューションを提供し、持続的な価値創出を図ります。

2026年度はこれまで進めてきた経営改革の成果として調整後営業利益^(注)6,000億円以上の必達と2028年度に掲げる調整後営業利益7,500億円以上の達成に向けた取り組みに注力し、成長フェーズへの転換を果たしてまいります。

(注) 売上高から、売上原価と、販売費及び一般管理費を控除して算出

(7) 当社の主要な拠点と重要な子会社の状況

① 当社

(2026年3月31日現在)

組織名称		所在地
本店		大阪府門真市
支店	渉外本部	東京都港区
研究・開発部門	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

(2026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（エレクトリックワークス、HVAC & CC、スマートライフ）	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（スマートライフ）	大阪府守口市
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、データセンター向け蓄電システム等の開発・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（スマートライフ）	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

(2026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 (国または地域)
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 (コネクト、HVAC & CC、エナジー、 インダストリー、スマートライフ)	米国
パナソニック エナジー北米㈱	千米ドル 7	※100.0	車載用円筒形リチウムイオン電池の開発・製 造・販売（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 アピオニクス㈱	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（HVAC & CC）	米国
パナソニック ブラジル(有)	千ブラジルリアル 1,378,760	100.0	各種電気製品等の製造販売 (スマートライフ)	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 (HVAC & CC)	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 (インダストリー、スマートライフ、 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 (エレクトリックワークス、HVAC & CC、 スマートライフ)	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 (HVAC & CC、スマートライフ)	台湾
パナソニック チャイナ(有)	千人民元 12,838,262	100.0	中国子会社の投資・融資管理（全社）	中国
パナソニックAPチャイナ(有)	百万円 13,099	※100.0	各種電気製品等の販売 (スマートライフ)	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。

- ・2026年3月31日付で、当社は、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㈱（以下、「PHS」）の事業に関して、PHSの株式の80%をYKK㈱が全株式を保有する中間持株会社であるYKKインベストメント㈱に譲渡しました。これによりPHSおよびその傘下の18社は当社の連結子会社ではなくなり、PHS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

(2026年3月31日現在)

地位	氏名	担当
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	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(株) 代表取締役 社長 執行役員 CEO、DEI推進担当
取締 執行役員	少 徳 彩 子	グループGC(General Counsel)、グループCRO(Chief Risk Management Officer)、建設業・安全管理担当
取締 執行役員	隅 田 和 代	グループCSO(Chief Strategy Officer)
取締 執行役員	和 仁 古 明	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、出資管理担当
取締 役員	松 井 しのぶ	
取締 役員	松 尾 豊	
取締 役員	中 村 邦 晴	
取締 役員	西 山 圭 太	
取締 役員	澤 田 道 隆	
取締 役員	瀬 戸 潤 子	
取締 役員	重 富 隆 介	
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、松尾豊、中村邦晴、西山圭太、澤田道隆、瀬戸潤子および重富隆介は、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。

- 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。
- 当年度中の取締役および監査役の変動は、次のとおりであります。
(就任)
2025年6月23日開催の第118回定時株主総会において、新たに玉置肇、隅田和代、和仁古明、松尾豊、中村邦晴および瀬戸潤子は取締役に、それぞれ選任され就任いたしました。
(退任)
2025年6月23日開催の第118回定時株主総会終結の時をもって任期満了により、津賀一宏、佐藤基嗣、梅田博和、宮部義幸、野路國夫および富山和彦は取締役を、それぞれ退任いたしました。
- 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。
- 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	玉置肇	公益社団法人 関西経済連合会	副会長	
	少徳彩子	阪急電鉄㈱	社外取締役	
社外取締役	松井しのぶ	㈱コーザベース ユニファ㈱	上席執行役員 社外取締役	
	松尾豊	東京大学大学院 工学系研究科 ソフトバンクグループ㈱	教授 社外取締役	
	中村邦晴	住友商事㈱ 信越化学工業㈱	特別顧問 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	
	潭田道隆	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	
	瀬戸潤子	アサヒグループジャパン㈱	常務執行役員	
	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	
	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㈱	Member of the Supervisory Board and its Audit Committee Member of the Supervisory Board and its Audit Committee 社外取締役
		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。

- 2026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
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 事業CEO	玉置肇	グループCTRO、サイバーセキュリティ担当、調達担当、物流担当、総括安全衛生責任者 オペレーショナルエクセレンス事業担当 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
代表取締役	本間哲朗	
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 執行役員	隅田和代	グループCSO

地位	氏名	担当
取締役	和仁古 明	グループCFO、グループダパ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(株) 会長、パナソニック出資管理(同) 社長、出資管理担当
取締役	松井 しのぶ	
取締役	松尾 豊	
取締役	中村 邦晴	
取締役	西山 圭太	
取締役	澤田 道隆	
取締役	瀬戸 潤子	
取締役	重富 隆介	
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
執行役員	近田 英靖	グループCIO
執行役員	木下 達夫	グループCHRO(Chief Human Resources Officer)、グループDEI推進担当、総務・保信担当、秘書室担当
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(株) パナソニック オペレーショナルエクセレンス 北米社社長、パナソニック ノースアメリカ(株) 会長 CEO
執行役員	中山 正春	グループ中国・北東アジア総代表 パナソニック(株) 取締役 副社長執行役員 中国・北東アジア事業担当、CSO パナソニック チャイナ(株) 会長
執行役員	小川 理子	渉外担当、企業市民活動担当 パナソニック(株) テクニクスブランド事業 チーフサウンドマイスター、ブランドアンバサダー
執行役員	小川 立夫	グループCTO(Chief Technology Officer) (兼) GX本部長、薬事担当、プライムブラネットエナジー&ソリューションズ(株) 担当
執行役員	榊原 彰	グループCAIO(Chief AI Officer) パナソニック コネクト(株) 執行役員 シニア・ヴァイス・プレジデント CTO (兼) 技術研究開発本部 マネージングダイレクター、知財担当、クラウドエンジニアリングセンター担当、SaaSビジネスユニット担当
執行役員	鈴木 洋史	SRO(Solution Revenue Officer)、ソリューションパートナー担当 パナソニック エレクトリックワークス(株) 副社長執行役員 CIO、SCM・物流担当
執行役員	臼井 重雄	グループCCO(Chief Creative Officer) (兼) ブランド・コミュニケーション戦略グループ長
事業CEO	片山 栄一	HVAC & CC 事業担当 パナソニック HVAC & CC(株) 代表取締役 社長執行役員 CEO、CSO、DEI推進担当 (兼) パナソニック HVAC & CC システムズ(株) 代表取締役 会長
事業CEO	大瀧 清	エレクトリックワークス事業担当 パナソニック エレクトリックワークス(株) 代表取締役 社長執行役員 CEO、DEI推進担当
事業CEO	小澤 正人	インダストリー事業担当 パナソニック インダストリー(株) 代表取締役 社長執行役員 CEO、DEI推進担当 (兼) CTO
事業CEO	ケン セイン Ken Sain	コネクト事業担当 パナソニック コネクトグループ CEO パナソニック アビオニクス(株) CEO
事業CEO	只信 一生	エナジー事業担当 パナソニック エナジー(株) 代表取締役 社長執行役員 CEO、DEI推進担当
事業CEO	豊嶋 明	スマートライフ事業担当 パナソニック(株) 代表取締役 社長執行役員 CEO、FF市場対策担当、DEI推進担当

(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、2025年度はグループ経営改革に集中する1年であることに鑑み、中期業績連動部分は休止としました。

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。社外取締役が取締役会議長である場合には取締役会議長手当を、指名諮問委員会、報酬諮問委員会の各委員である社外取締役には委員手当をそれぞれ支給しています。

報酬要素		概要	構成比率 ^{(注)1} (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	・ 中期業績連動部分については休止	—
	譲渡制限付株式報酬 (非金銭報酬)	・ 当社取締役等の退任直後に株式の譲渡制限を解除する形式の株式報酬(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 ^{(注)2}

(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(短期業績連動部分)は、基本報酬を1とした場合に0.55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1.1の範囲で変動し、目標達成時に標準年額が支給される仕組みとしています。

財務の評価指標・項目は、経営上重視する評価指標・項目としています。

非財務項目の評価(短期業績連動部分)について、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、個人別に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、期中の面談で進捗を確認したうえで、評価対象事業年度終了後の面談で評価を決定します。代表取締役社長執行役員については、当社グループの事業経営全体に最終的な責任を持つという位置づけを踏まえて、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報酬諮問委員会に報告することとしています。

なお、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、業績連動報酬にはマルス・クローバック条項^{(注)1}を導入しています。

評価項目	短期業績連動部分	
	評価指標・項目	ウェイト
財務 (連結業績)	<ul style="list-style-type: none"> 調整後営業利益^{(注)2} ROE^{(注)3} 	50%
非財務 (注)4	<ul style="list-style-type: none"> 重篤災害撲滅・コンプライアンス徹底・人権の尊重 環境貢献 人材戦略 競争力強化に係るオペレーションKPI 	50%
合計		100%

(注) 1.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。

2.売上高から売上原価と、販売費及び一般管理費を控除して算出した当社の経営管理指標

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・人権の尊重：重篤災害・重大コンプライアンス問題・重大な人権問題の発生件数
- 環境貢献：自社バリューチェーンのCO₂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

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、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、報酬諮問委員会での審議どおりに、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、2025年5月30日開催の指名・報酬諮問委員会(当時)にて、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(いずれも当時の委員)にて審議し、その結果どおりに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)	19 (9)	737 ^(注1) (139)	500 (139)	203 (-)	△41 ^(注2) (-)	75 (-)
監査役 (うち社外監査役)	5 (3)	145 (55)	145 (55)	- (-)	- (-)	- (-)

- (注) 1. 上記の報酬等の総額等には、2025年6月23日開催の第118回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役6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額を含めているため、マイナス表記となっています。
 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)

短期業績連動報酬

2024年度業績反映分			2025年度業績反映分		
主な指標 (連結業績)	2024年度 目標 (当初公表値)	2024年度 実績	主な指標 (連結業績)	2025年度 目標 (当初公表値)	2025年度 実績
EBITDA	8,600	8,697	調整後営業利益	5,000	4,474
ROE	7.0%	7.9%	ROE	6.5%	3.8%

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
		2025年6月23日 (第118回定時株主総会)	社外取締役	上記のうち 200百万円	7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、取締役の金銭報酬の報酬限度額等を年額1,100百万円以内とする旨、非金銭報酬として新たに業績連動型株式報酬を導入し、報酬限度額等を交付時株価×100万株以内とする旨、ならびに、社外取締役への非金銭報酬(譲渡制限付株式報酬)の報酬限度額等を、取締役の報酬限度額等(年額700百万円・100万株以内)の内数として、年額75百万円・10.7万株以内とする旨を付議しています。詳細は、第3号議案「取締役の報酬額改定の件」(23頁)、第4号議案「取締役に対する譲渡制限付株式報酬制度の一部改定の件」(24頁)、第5号議案「取締役(社外取締役を除く)に対する業績連動型株式報酬に係る報酬決定の件」(25頁)をご参照ください。

計算書類等

連結財政状態計算書 (2026年3月31日 現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
資 産 の 部	
流動資産	3,879,822
現金及び現金同等物	770,179
営業債権及び契約資産	1,379,750
その他の金融資産	197,099
棚卸資産	1,066,123
その他の流動資産	466,671
非流動資産	6,292,590
持分法で会計処理されている投資	567,487
その他の金融資産	213,429
有形固定資産	2,244,454
使用権資産	247,168
のれん及び無形資産	2,057,031
その他の非流動資産	963,021
資産合計	10,172,412

科 目	金 額
負 債 の 部	
流動負債	2,998,970
短期負債及び一年以内返済長期負債	185,819
リース負債	58,516
営業債務	1,017,061
未払金及び未払費用	480,184
その他の金融負債	116,856
その他の流動負債	1,140,534
非流動負債	1,791,487
長期負債	1,162,564
リース負債	196,298
その他の金融負債	56,342
その他の非流動負債	376,283
負債合計	4,790,457
資 本 の 部	
親会社の所有者に帰属する持分	5,211,272
資本金	259,631
資本剰余金	501,887
利益剰余金	3,404,719
その他の資本の構成要素	1,254,009
自己株式	△208,974
非支配持分	170,683
資本合計	5,381,955
負債及び資本合計	10,172,412

連結損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売上高	8,048,722
売上原価	△5,521,854
売上総利益	2,526,868
販売費及び一般管理費	△2,079,425
持分法による投資損益 (△は損失)	26,444
その他の損益 (△は損失)	△237,480
営業利益	236,407
金融収益	68,700
金融費用	△41,998
税引前利益	263,109
法人所得税費用	△54,134
当期純利益	208,975
当期純利益の帰属	
親会社の所有者	189,540
非支配持分	19,435

監査報告書 (2025年4月1日から2026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

2026年5月11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2025年4月1日から2026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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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、継続企業の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、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結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表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

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

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

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、2025年4月1日から2026年3月31日までの第119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。

2026年5月12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 https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/stock/public-notice.html 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
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 0120-782-031 受付時間 午前9時～午後5時 (土・日・祝日および 12/31～1/3を除く) https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency

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
フリーダイヤル **0120-782-031**
受付時間 午前9時～午後5時 (土・日・祝日および
12/31～1/3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119回
 定時株主総会
 会場ご案内図

株主総会
 会場

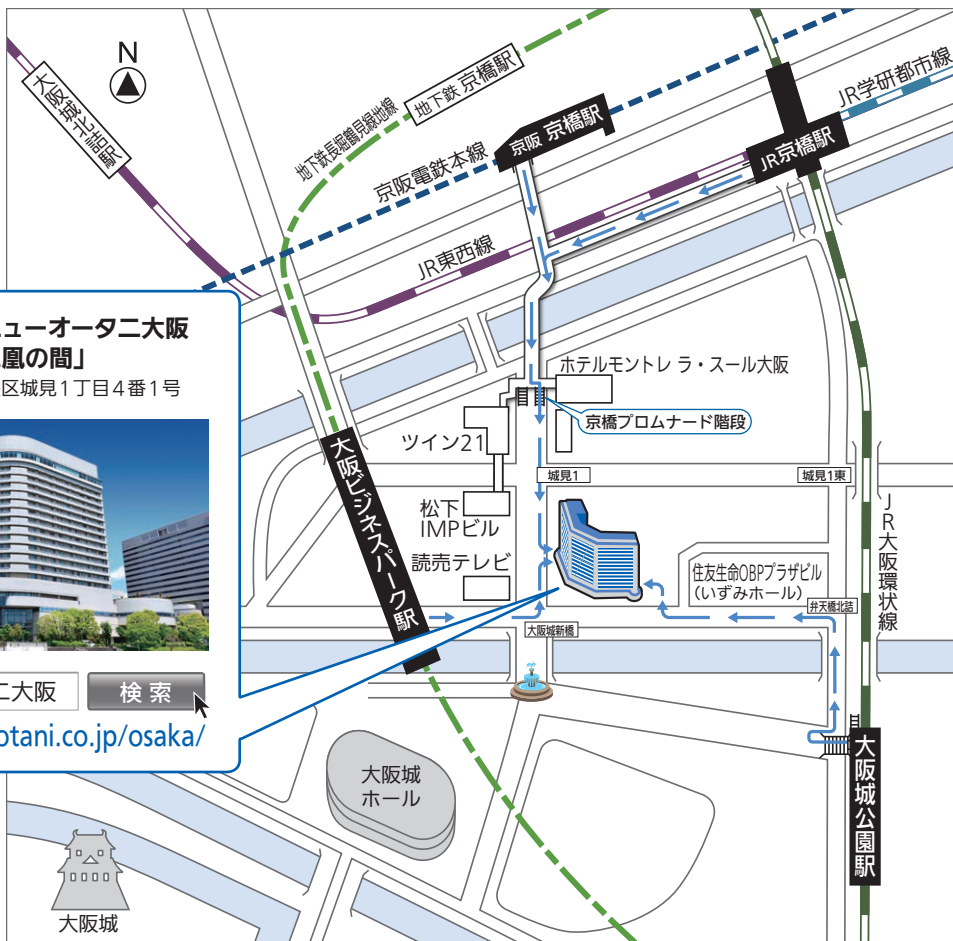
ホテルニューオータニ大阪
 2階「鳳凰の間」
 大阪市中央区城見1丁目4番1号



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。



アクセス

スマートフォンで読み取ると、株主総会会場までのナビゲーションがご利用いただけます。



第119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 11
- ・当社の体制および方針 12

【計算書類等】

- ・連結持分変動計算書 29
- ・連結注記表 30
- ・貸借対照表 42
- ・損益計算書 43
- ・株主資本等変動計算書 44
- ・個別注記表 45

【監査報告書】

- ・会計監査人の監査報告書 謄本 51

(参考情報)

- ・トピックス 55

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(2025年4月1日から2026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

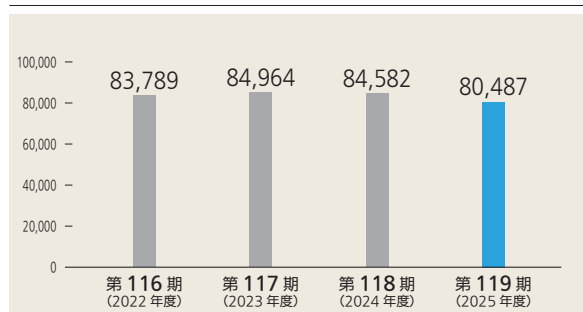
① 当社グループ

区 分	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 (当年度)
売上高 (億円)	83,789	84,964	84,582	80,487
営業利益 (億円)	2,886	3,610	4,265	2,364
税引前利益 (億円)	3,164	4,252	4,863	2,631
親会社の所有者に帰属する当期純利益 (億円)	2,655	4,440	3,662	1,895
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)	113.75	190.21	156.87	81.19
総資産 (億円)	80,595	94,112	93,432	101,724
親会社の所有者に帰属する持分 (億円)	36,184	45,441	46,944	52,113
1株当たり親会社の所有者に帰属する持分 (円)	1,550.23	1,946.62	2,010.81	2,232.09

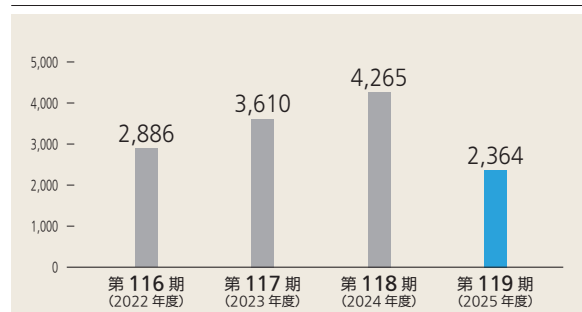
(注) 億円単位の記載金額は、億円未満を四捨五入して表示しています。

- 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 Holding, Inc.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年度は、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、オートモーティブ事業の非連結化による影響により、僅かに減収となりました。利益は、インフレによる固定費増加や戦略投資の増加、オートモーティブ事業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ったが、増販益や合理化の進捗などにより、営業利益、税引前利益は増益となりました。一方、親会社の所有者に帰属する当期純利益は前年に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。
- 2025年度(当年度)の状況は、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)32頁)に記載のとおりです。

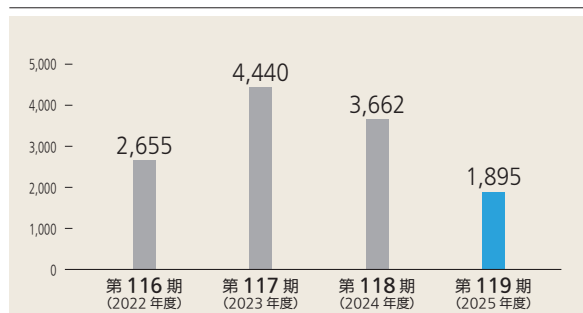
▶ 売上高 (単位：億円)



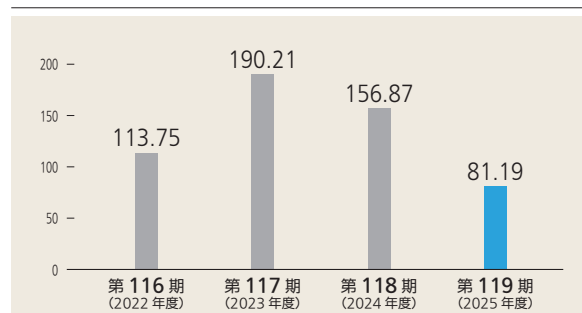
▶ 営業利益 (単位：億円)



▶ 親会社の所有者に帰属する当期純利益 (単位：億円)

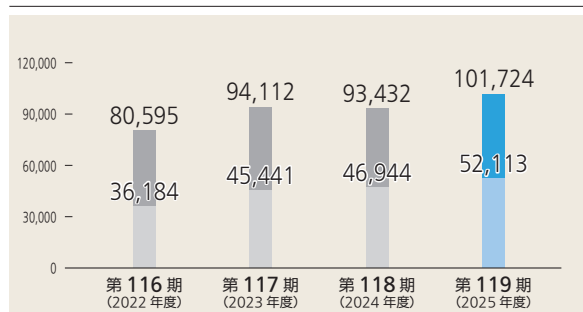


▶ 基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益 (単位：円)

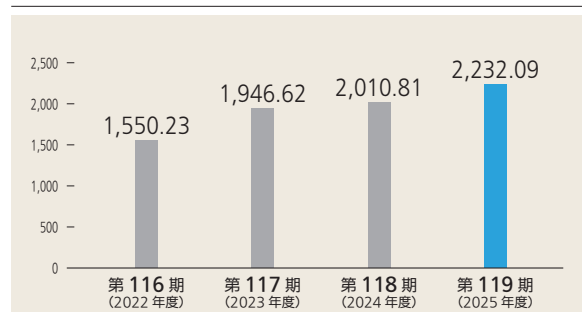


▶ 総資産 (単位：億円)

▶ 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)



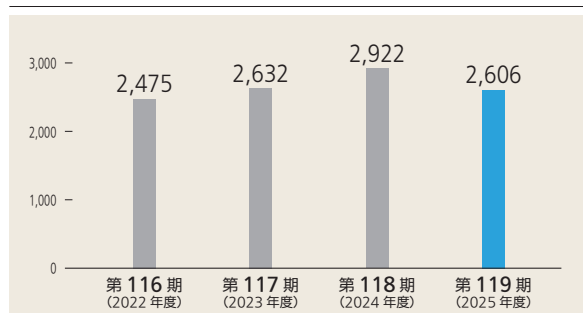
② 当社

区 分		2022年度 (第116期)	2023年度 (第117期)	2024年度 (第118期)	2025年度 (当期)
営業収益	(億円)	2,475	2,632	2,922	2,606
経常利益	(億円)	1,097	1,104	1,285	1,063
当期純利益	(億円)	666	528	397	125
1株当たり当期純利益	(円)	28.54	22.60	17.02	5.35
総資産	(億円)	39,586	43,615	44,177	46,290
純資産	(億円)	15,911	15,611	15,002	13,930
1株当たり純資産	(円)	681.37	668.47	642.38	596.43

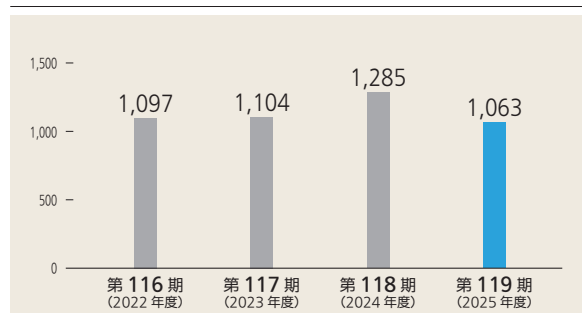
(注) 億円単位の記載金額は、億円未満を四捨五入して表示しています。

- 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(第118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。
- 2025年度(当期)は、受取配当金の減少により経常利益は減益となりました。また、特別損益として関係会社株式売却益の計上があったものの、関係会社貸倒引当金繰入額の計上により、当期純利益についても減益となりました。

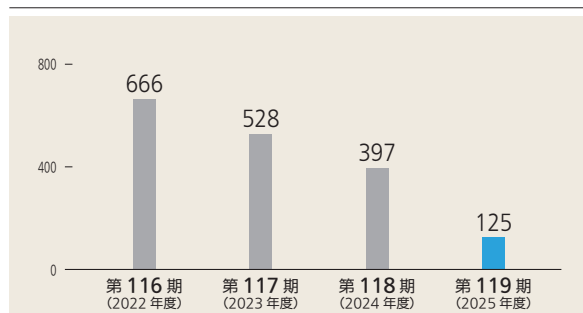
▶ **営業収益** (単位：億円)



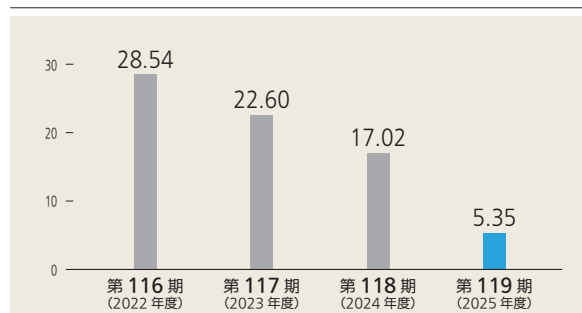
▶ **経常利益** (単位：億円)



▶ **当期純利益** (単位：億円)

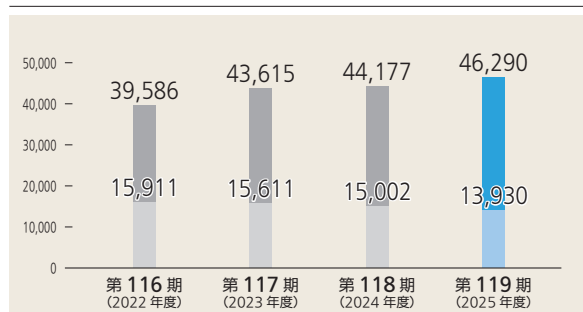


▶ **1株当たり当期純利益** (単位：円)

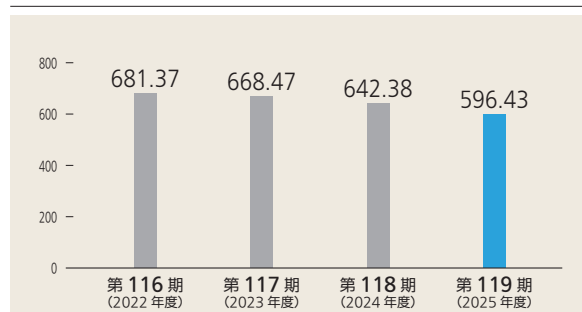


▶ **総資産** (単位：億円)

▶ **純資産** (単位：億円)



▶ **1株当たり純資産** (単位：円)



従業員の状況

(2026年3月31日現在)

区分	従業員数
コネクト	28,221名
エレクトリックワークス	28,562名
HVAC & CC	29,758名
エナジー	19,189名
インダストリー	32,318名
スマートライフ	33,981名
報告セグメント 計	172,029名
その他	10,225名
全社(共通)	1,431名
合計	183,685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23,863名減少していますが、その主な理由は、グループ経営改革に伴う希望退職を実施したことや、その他セグメントのパナソニックハウジングソリューションズ㈱とフィコサ・インターナショナル㈱の株式譲渡により、両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によるものです。
 3. 上記のうち、当社の従業員数は次のとおりであります。

従業員数	平均年齢	平均勤続年数
1,431名	44.1歳	18.6年

当社の株式に関する事項 (2026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 2,454,530,697株
 (3) 株主数 385,608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)	351,621	15.06
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	175,871	7.53
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	77,793	3.33
日本生命保険相互会社	48,339	2.07
MOXLEY & CO LLC	48,006	2.05
住友生命保険相互会社	37,465	1.60
JP MORGAN CHASE BANK 385781	33,334	1.42
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	32,890	1.40
GOVERNMENT OF NORWAY	30,878	1.32
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(119,827,990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 31,400株	4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)58頁から62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	48個	普通株式 4,800株	2名	48個
2015年度8月発行新株予約権	72個	普通株式 7,200株	2名	72個
2016年度8月発行新株予約権	312個	普通株式 31,200株	1名	312個
2017年度8月発行新株予約権	177個	普通株式 17,700株	1名	177個
2018年度7月発行新株予約権	177個	普通株式 17,700株	1名	177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、取締役である楠見雄規氏、本間哲朗氏、玉置肇氏、少徳彩子氏、隅田和代氏、和仁古明氏、松井しのぶ氏、松尾豊氏、中村邦晴氏、西山圭太氏、澤田道隆氏、瀬戸潤子氏および重富隆介氏の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、会社役員の仕事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^(注)の取締役・監査役・執行役員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㈱

※2026年4月1日付で、対象会社は以下のとおりとなります。

パナソニック コネクト㈱、パナソニック エレクトリックワークス㈱、パナソニック HVAC & CC㈱、パナソニック エナジー㈱、パナソニック インダストリー㈱、パナソニック㈱、パナソニック オペレーショナルエクセレンス㈱

(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:14/14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、2025年6月23日開催の取締役会までは指名・報酬諮問委員会の委員を、同取締役会以後は指名諮問委員会および報酬諮問委員会の委員長を務めました。
	松尾 豊	取締役会:12/12回(100%)	AIやデータ活用にに関する高度な知識と豊富な経験を有しており、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。
	中村 邦晴	取締役会:11/12回(92%)	総合社社における経営経験と、ポートフォリオマネジメント推進の知見、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。
	西山 圭太	取締役会:13/14回(93%)	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。 また、2025年6月23日開催の取締役会以後は、指名諮問委員会の委員を務めました。
	澤田 道隆	取締役会:14/14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、2025年6月23日開催の取締役会までは指名・報酬諮問委員会の委員長を、同取締役会以後は取締役会議長ならびに指名諮問委員会および報酬諮問委員会の委員を務めました。
	瀬戸 潤子	取締役会:12/12回(100%)	外資系企業等における豊富な経験と、企業価値向上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。
	重富 隆介	取締役会:13/14回(93%)	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。 また、2025年6月23日開催の取締役会以後は、報酬諮問委員会の委員を務めました。

地位	氏名	出席回数	主な活動状況および社外監査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
社外監査役	江藤彰洋	取締役会:13/14回(93%) 監査役会:14/14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:14/14回(100%) 監査役会:14/14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:14/14回(100%) 監査役会:14/14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) 松尾取締役、中村取締役および瀬戸取締役の出席回数については、2025年6月23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	610百万円
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	1,706百万円

- (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

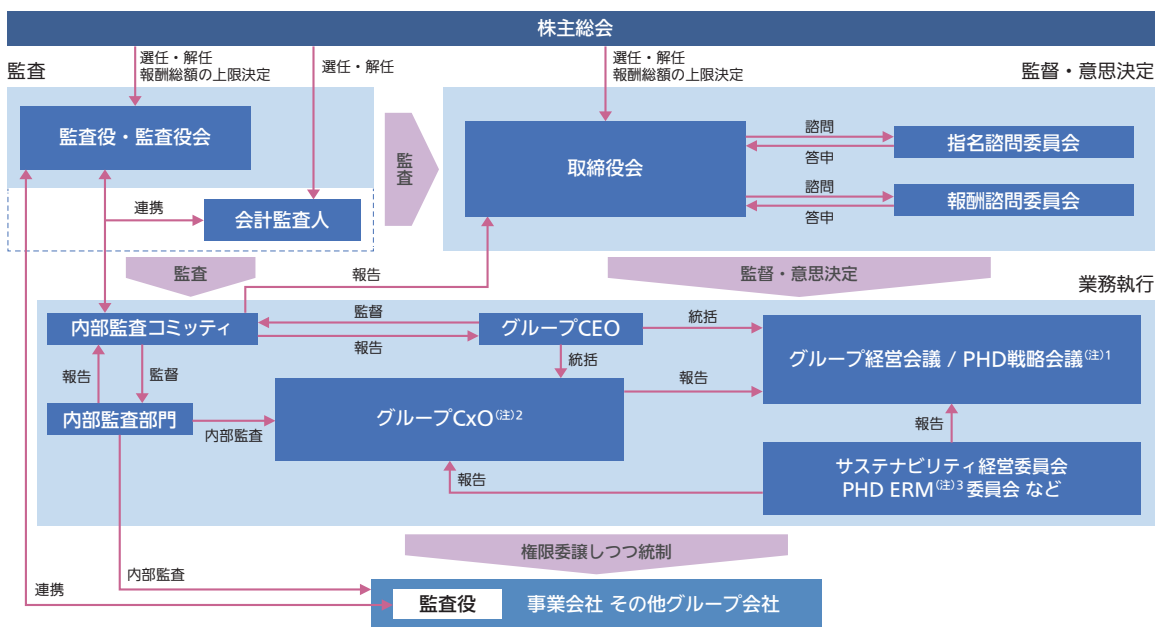
①基本的な考え方

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・強化に努めています。

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】(2026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。また、取締役会の適切な規模感を明確にする観点から、取締役の員数の上限を15名に設定しています。2026年3月31日現在、取締役会は13名(うち4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過半数選任しており、7名の社外取締役を選任しています。

なお、議長は社外取締役が担当しています。

2025年度を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、特にグループ中長期戦略およびグループ経営改革の進捗モニタリングに重点を置き、これらについては毎月継続的に議論を行うとともに、取締役会以外でも議論の場を設けることで、取締役会としての監督機能の実効性向上に努めました。また、議論のメリハリを明確にするため、各議題について決議事項、報告事項、討議事項に区分した上で審議を行いました。

<主要アジェンダ>

- ・グループ中長期戦略
- ・グループ経営改革の進捗モニタリング
- ・重点投資領域事業の戦略報告
- ・YKK(株)とパナソニック ホールディングス(株)によるパナソニック ハウジングソリューションズ(株)の株式譲渡契約の締結
- ・AI × ロボティクス等技術トレンド
- ・エンタープライズ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
- ・政策保有株式の保有意義
- ・監査方針・監査報告 等

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。2026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。なお、監査役の員数は取締役の員数の上限設定とのバランス等を勘案し、上限を5名に設定しています。

3) 指名諮問委員会・報酬諮問委員会

当社は、任意の指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。指名および報酬の各分野に深い知見や経験を有する委員を選任し、焦点を絞ったより効率的な議論ができるよう、2025年6月より従来の指名・報酬諮問委員会を2つの諮問委員会に分けて運営しています。

<指名諮問委員会>

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結果に関する審議を行っています。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。

2025年度は8回開催され、主に以下の内容について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、事業会社社長の再任基準のガイドライン

なお、取締役、執行役員、事業会社社長の候補者については、審議内容を取締役に答申しています。

<報酬諮問委員会>

取締役会からの諮問を受けて、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、個人別の報酬の額およびこれらの内容の妥当性に関する審議を行っています。

2025年度は8回開催され、主に以下の内容について審議または確認を行いました。

- ・株式報酬制度の見直し
- ・取締役、執行役員、事業会社社長の個人別の報酬決定方針
- ・業績評価などに基づく個別の支給内容、競合他社、関連業界などの状況を踏まえた取締役、執行役員、事業会社社長の報酬体系、内容および水準等

なお、取締役、執行役員、事業会社社長の報酬制度については、審議内容を取締役に答申しています。

2026年3月31日現在、指名諮問委員会および報酬諮問委員会では委員長を社外取締役松井しのぶが務め、委員の過半数を社外取締役で構成することで、客観性・透明性を強化しています。

各委員会の委員、出席回数および出席率は以下のとおりです。

地位	氏名	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
社外取締役	松 井 し の ぶ	8/8回(100%)	8/8回(100%)
	西 山 圭 太	7/7回(100%)	-
	澤 田 道 隆	8/8回(100%)	8/8回(100%)
	重 富 隆 介	-	7/7回(100%)
代表取締役 社長執行役員	楠 見 雄 規	8/8回(100%)	8/8回(100%)

(注) 1. 社外取締役西山圭太は、2025年6月23日付で指名諮問委員会の委員に就任しています。

2. 社外取締役重富隆介は、2025年6月23日付で報酬諮問委員会の委員に就任しています。

3. 社外取締役松井しのぶ、社外取締役澤田道隆、代表取締役社長執行役員楠見雄規については、2025年4月1日から同年6月22日までに開催された指名・報酬諮問委員会の出席回数および出席率も含めて記載しています。

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) 2024年度の実効性評価を踏まえた2025年度の重点的な取り組み

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

上記評価結果を受け、2025年7月30日開催の取締役会において、現状の取締役会の課題に対する改善策、年間アジェンダ、2025年度の取締役会運営方針について議論し、以下の点について取締役会で提言がされ、重点的に取り組んできました。

- (1) 社外取締役の取締役会議長就任に伴い、毎月、取締役会議長とグループCEOの間でアジェンダ等を確認・決定
- (2) グループ経営改革の進捗モニタリングや、次の中期グループ戦略の策定に向けた議論は毎月実施
- (3) コンプライアンス事案の監督強化
- (4) 実効的な議論を行うための仕掛けとして以下を実施
 - ・原則、取締役会の開催日の1週間前を目途に議案資料を共有
 - ・取締役会では、起案者がPHD戦略会議でどのような議論をしたかを説明に盛り込むことを徹底

2) 2025年度の取締役会実効性評価

当年度の実効性評価は、前年度に引き続き、取締役の任期サイクルに合わせ、2026年4月から5月にかけて、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：2026年4月初旬～2026年4月中旬
- ・評価対象期間：2025年6月～2026年5月
- ・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)「グループ経営改革の進捗モニタリング」と「グループ戦略の議論」を振り返って、良かった点・改善すべき点
- (2) 上記以外のアジェンダを振り返って、良かった点・改善すべき点
- (3) 2026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、2026年度の実効性評価のアンケート実施方針を決定する予定です。

上記のほか、取締役会の運営については、社外役員コミッティの場も活用し、随時レビューを行いさらなる改善を行いながら、継続して実効性の強化に向け取り組んでいきます。

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PHD ERM委員会への参画、内部監査機能の統括機関であるPHDの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。

2025年度は、2024年度末に実施した実効性評価の結果を踏まえ、監査役会において社長執行役員や事業会社社長等から職務執行状況を聴取する際には、引き続き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、不正・不祥事案や品質不正、労働災害・火災事案の再発防止に向けた取り組み状況などを常任監査役が事業会社監査役・監査役員などから聴取し、社外監査役と情報を共有のうえ、課題の有無を確認し、指摘事項があれば、それを事業会社監査役・監査役員などにフィードバックしています。さらに、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きました。

監査役会は、2025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いきます。

※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)58頁から60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。
- 社外取締役を取締役会メンバーの過半数選任し、かつ、取締役会等を通じて社外取締役から発言が積極的に行われる機会を設けることで、監督機能を強化しています。また、任意の指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置し、社外取締役を委員の過半数、かつ委員長とすることで、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15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・内部環境の変化等を踏まえて、当社または当社グループにおける経営上重要なリスクについて、特定、分析、評価の上、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、リスクの変化も含めた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グループ経営会議、PHD戦略会議および取締役会に報告されます。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およびプロセスを構築・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、社会または当社グループの経営資源(事業、資産、信用・信頼を含む)に対し重大な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、当社における取締役・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、株主の判断に委ねられるべきものと考えています。ただし、大規模買付行為のなかには、株主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などを表明・開示し、株主の検討のための時間の確保に努めるなど、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、取締役会の意見などの表明・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、株主に対する利益還元を最も重要な政策のひとつと考えて経営にあたってまいりました。この基本的な考えのもと、配当については、株主からの投下資本に対するリターンとの見地から連結業績に応じた利益配分を基本とし、連結配当性向30%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います。

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、期末配当を1株当たり20円としました。この結果、2025年12月1日に実施した中間配当1株当たり20円を合わせ、年間配当は1株当たり40円となります。

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いません。

計算書類等

連結持分変動計算書 (2025年4月1日から2026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
期首残高	259,566	507,956	3,318,079	817,846	△209,026	4,694,421	180,408	4,874,829
包括利益								
当期純利益	—	—	189,540	—	—	189,540	19,435	208,975
確定給付制度の 再測定	—	—	—	3,568	—	3,568	△850	2,718
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	—	—	—	6,553	—	6,553	△89	6,464
在外営業活動体の 換算差額	—	—	—	429,285	—	429,285	13,160	442,445
キャッシュ・ フロー・ヘッジの 公正価値の純変動	—	—	—	9,078	—	9,078	△219	8,859
当期包括利益 合計 (△は損失)	—	—	189,540	448,484	—	638,024	31,437	669,461
ヘッジ対象の 非金融資産への振替	—	—	—	△3,159	—	△3,159	—	△3,159
その他の資本の 構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	9,162	△9,162	—	—	—	—
配当金	—	—	△112,062	—	—	△112,062	△18,955	△131,017
自己株式増減 — 純額	—	△0	—	—	△46	△46	—	△46
株式に基づく 報酬取引	65	△1	—	—	98	162	—	162
非支配持分との 取引等	—	△6,068	—	—	—	△6,068	△22,207	△28,275
期末残高	259,631	501,887	3,404,719	1,254,009	△208,974	5,211,272	170,683	5,381,955

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 | 446社 |
| (2) 持分法適用会社の数 | 59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、2026年3月31日付で、パナソニックハウジングソリューションズ㈱（以下、「PHS」）及びその傘下の18社は、当社の連結子会社ではなくなりました。また、フィコサ・インターナショナル㈱（以下、「フィコサ」）及びその傘下の30社は、2026年3月27日付でフィコサの全株式を外部の第三者へ譲渡したことにより、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のあるものは、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 463,883百万円）
- ・非金融資産の減損（有形固定資産 2,244,454百万円、使用権資産 247,168百万円、のれん及び無形資産 2,057,031百万円）
- ・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 81,921百万円、その他の非流動負債に含まれる退職給付に係る負債 36,823百万円）

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。

【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	1,228,240百万円
契約資産	162,323百万円

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

	10,813百万円
--	-----------

3. 有形固定資産の内訳	
土地	219,395百万円
建物及び構築物	1,706,897百万円
機械装置及び備品	3,090,570百万円
建設仮勘定	687,545百万円
減価償却累計額及び減損損失累計額	△3,459,953百万円
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	463,883百万円
その他の非流動負債に含まれる繰延税金負債	90,625百万円
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	77,317百万円
その他の非流動負債に含まれる長期未払法人所得税	6,427百万円
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	230,859百万円
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	336,879百万円
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	△2,315百万円
在外営業活動体の換算差額	1,249,471百万円
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	6,853百万円
9. 売掛債権流動化に伴う遡及義務等	1,862百万円

【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、早期退職一時金費用△157,386百万円、フィコサ株式譲渡費用△46,820百万円、パナソニック オートモーティブシステムズ(株)の株式譲渡に関連する追加費用△36,832百万円、PHS株式譲渡に関連する損益76,144百万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△6,427百万円含まれています。

【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

2,454,530,697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

119,827,990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
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
2025年10月30日 取締役会	普通株式	46,694	20.0	2025年9月30日	2025年12月1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
2026年5月12日 取締役会	普通株式	46,694	20.0	2026年3月31日	2026年6月1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

482,200株

 当年度の期末配当について、2026年5月12日の取締役会において、20.0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。

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。

エレクトリックワークスの製品は、「ライティング」「電材&くらしエネルギー」「その他」に区分しています。「ライティング」には、照明器具、ランプ等が含まれています。「電材&くらしエネルギー」には、配線器具、太陽光発電システム、燃料電池等を中心とした製品・システムが含まれています。「その他」には、介護関連等が含まれています。

HVAC & CCの製品は、「HVAC」「CC」「その他」に区分しています。「HVAC」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。「CC」には、ショーケース、業務用冷蔵庫等が含まれています。「その他」には、設備の設計・施工・管理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。

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。

スマートライフの製品は、「メジャーアプライアンス」「スモールアプライアンス」「AVC」「その他」に区分しています。「メジャーアプライアンス」には、冷蔵庫、洗濯機等が含まれています。「スモールアプライアンス」には、美・理容器具、電子レンジ、炊飯器、掃除機等が含まれています。「AVC」には、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、テレビ等が含まれています。「その他」には、自転車等が含まれています。

その他は、ハウジング及び原材料の販売等が含まれています。ハウジングには、水まわり設備、内装建材、外装建材等が含まれています。

これらの分解した収益は次のとおりです。

(単位:百万円)

報告セグメント	製品別	売上高	地域別	売上高
コネクト	ハードウェアソリューション	905,825	日本	346,377
	SCMソリューション	436,123	米州	414,321
			欧州	229,028
			アジア・中国他	352,222
	小計 (注) 1	1,341,948	小計 (注) 1	1,341,948
エレクトリックワークス	ライティング	312,148	日本	775,262
	電材&くらしエネルギー その他	432,584 251,030	米州	3,440
			欧州	41,398
			アジア・中国他	175,662
	小計 (注) 1	995,762	小計 (注) 1	995,762
HVAC & CC	HVAC	866,616	日本	444,480
	CC その他	362,407 46,767	米州	311,027
			欧州	143,443
			アジア・中国他	376,840
	小計 (注) 1	1,275,790	小計 (注) 1	1,275,790
エナジー	車載	431,414	日本	69,829
	産業・民生	547,026	米州	746,914
			欧州	50,080
			アジア・中国他	111,617
	小計 (注) 1	978,440	小計 (注) 1	978,440
インダストリー	電子デバイス	593,498	日本	245,874
	F Aソリューション	102,856	米州	78,952
	電子材料	214,437	欧州	161,159
	その他	140,157	アジア・中国他	564,963
	小計 (注) 1	1,050,948	小計 (注) 1	1,050,948
スマートライフ	メジャーアプライアンス	416,198	日本	628,777
	スモールアプライアンス	413,964	米州	100,624
	AVC	325,103	欧州	123,195
	その他	131,179	アジア・中国他	433,848
	小計 (注) 1	1,286,444	小計 (注) 1	1,286,444
	その他 (注) 2	1,119,390		
	合計	8,048,722		

(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、ハウジングの製品売上高410,177百万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)	1,292,468	1,246,184

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	—	4,651	—	4,651
通貨金利スワップ	—	38,884	—	38,884
商品先物	30,860	7,112	—	37,972
小計	30,860	50,647	—	81,507
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				
株式等	37,401	—	92,692	130,093
その他	—	458	—	458
小計	37,401	458	92,692	130,551
合計	68,261	51,105	92,692	212,058
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	—	6,541	—	6,541
通貨金利スワップ	—	334	—	334
商品先物	13,849	29,491	—	43,340
合計	13,849	36,366	—	50,215

【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	2,232円09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	81円19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	81円17銭

【その他の注記】

事業譲渡等に関する注記

2026年3月31日付で、当社は、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㈱（以下、「PHS」）の事業に関して、PHSの株式の80%をYKK㈱が全株式を保有する中間持株会社であるYKKインベストメント㈱に譲渡しました。これによりPHSおよびその傘下の18社は当社の連結子会社ではなくなり、PHSは当社の持分法適用会社となりました。株式譲渡に関連する損益については、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 (2026年3月31日 現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
資 産 の 部	
流動資産	259,936
現金及び預金	7,536
未収入金	52,659
関係会社短期貸付金	174,213
その他	25,628
貸倒引当金	△100
固定資産	4,369,074
有形固定資産	(251,706)
建物	110,981
構築物	3,201
機械及び装置	3,310
車両運搬具	15
工具、器具及び備品	6,140
土地	127,794
リース資産	83
建設仮勘定	182
無形固定資産	(2,710)
特許権	1,826
ソフトウェア	623
施設利用権	261
投資その他の資産	(4,114,658)
投資有価証券	33,080
関係会社株式	484,720
出資金	4,297
関係会社出資金	1,540,020
投資損失引当金	△740
関係会社長期貸付金	2,095,426
前払年金費用	72,391
繰延税金資産	84,800
その他	8,255
貸倒引当金	△207,591
資産合計	4,629,010

科 目	金 額
負 債 の 部	
流動負債	2,038,836
短期社債	50,000
関係会社短期借入金	283,995
1年内償還予定の社債	130,000
リース債務	68
未払金	85,127
未払費用	2,466
未払法人税等	26,086
前受金	4,659
預り金	1,395,548
賞与引当金	3,144
関係会社事業損失引当金	10,701
その他	47,042
固定負債	1,197,186
社債	1,114,800
長期借入金	25,000
リース債務	23
長期未払法人税等	6,427
長期預り金	2,824
その他	48,112
負債合計	3,236,022
純 資 産 の 部	
株主資本	1,380,337
資本金	259,631
資本剰余金	558,890
資本準備金	890
その他資本剰余金	558,000
利益剰余金	771,012
利益準備金	64,157
その他利益剰余金	706,855
繰越利益剰余金	706,855
自己株式	△209,196
評価・換算差額等	12,157
その他有価証券評価差額金	12,352
繰延ヘッジ損益	△195
新株予約権	494
純資産合計	1,392,988
負債純資産合計	4,629,010

損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
営業収益	260,648
(グループ経営運営収入)	(111,759)
(関係会社受取配当金)	(84,608)
(その他)	(64,281)
営業費用	130,592
営業利益	130,056
営業外収益	27,655
(受取利息及び受取配当金)	(20,772)
(その他)	(6,883)
営業外費用	51,442
(支払利息)	(21,331)
(その他)	(30,111)
経常利益	106,269
特別利益	110,876
(投資有価証券売却益)	(6,113)
(関係会社株式売却益)	(104,763)
特別損失	156,006
(関係会社株式評価損)	(3,188)
(関係会社事業損失引当金繰入額)	(11,791)
(事業譲渡損)	(36,832)
(関係会社貸倒引当金繰入額)	(104,195)
税引前当期純利益	61,139
法人税、住民税及び事業税	48,150
法人税等調整額	496
当期純利益	12,493

株主資本等変動計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本								自己株式	株主資本 合計
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			自己株式		
		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	259,566	826	558,044	558,870	64,157	813,498	877,655	△209,248	1,486,843	
当期変動額										
新株の発行	65	64		64					129	
剰余金の配当						△112,062	△112,062		△112,062	
当期純利益						12,493	12,493		12,493	
自己株式の取得								△46	△46	
自己株式の処分			△44	△44				98	54	
共通支配下の取引による減少						△35,372	△35,372		△35,372	
事業分離による増加						28,298	28,298		28,298	
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）										
当期変動額合計	65	64	△44	20	-	△106,643	△106,643	52	△106,506	
期末残高	259,631	890	558,000	558,890	64,157	706,855	771,012	△209,196	1,380,337	

	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	12,961	△120	12,841	547	1,500,231
当期変動額					
新株の発行					129
剰余金の配当					△112,062
当期純利益					12,493
自己株式の取得					△46
自己株式の処分					54
共通支配下の取引による減少					△35,372
事業分離による増加					28,298
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	△609	△75	△684	△53	△737
当期変動額合計	△609	△75	△684	△53	△107,243
期末残高	12,352	△195	12,157	494	1,392,988

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。

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。

【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	189,447百万円
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 エナジー㈱	19,000百万円
パナソニック オペレーショナルエクセレンス㈱	8,866百万円
その他	6,564百万円
計	34,430百万円
上記のほか、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195,468百万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	217,773百万円
長期金銭債権	2,095,426百万円
短期金銭債務	1,737,554百万円
長期金銭債務	120百万円

【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	230,084百万円
営業費用	60,928百万円
営業取引以外の取引高	34,078百万円
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. 関係会社株式売却益の主な内容	
国内関係会社の株式売却益です。	
4. 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。	
5. 関係会社事業損失引当金繰入額の主な内容	
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。	
6. 事業譲渡損の主な内容	
パナソニック オートモーティブシステムズ㈱の株式譲渡に関連する費用です。	
7. 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。	
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	6,427百万円

【株主資本等変動計算書に関する注記】

1. 当事業年度末における自己株式の種類及び株式数
普通株式
2. 共通支配下の取引による減少、事業分離による増加の内容
「企業結合等に関する注記」に記載のとおりです。

119,827,990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	
賞与引当金	990
減価償却	5,345
貸倒引当金	65,423
投資損失引当金	233
関係会社株式	129,316
関係会社事業損失引当金	3,371
退職給付信託	16,121
繰越外国税額控除	9,534
税務上の繰越欠損金	1,321
その他	29,636
繰延税金資産小計	261,290
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額	△577
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△140,508
評価性引当額小計	△141,085
繰延税金資産合計	120,205
繰延税金負債	
前払年金費用	△22,803
その他有価証券評価差額金	△5,446
その他	△7,156
繰延税金負債合計	△35,405
繰延税金資産の純額	84,800

【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)	8,205	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)	33,425	未払金 (注2)	5,237
関連会社	パナソニック ハウジン グソリューションズ(株)	20.0%	—	無対価での 事業の移転 (注3)	35,372	—	—

(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。

(注3) 「企業結合等に関する注記」に記載のとおり、ハウジング事業譲渡に伴い、当該事業に関連する資産を無対価で移転しています。なお、当該譲渡資産については、当社のその他利益剰余金（繰越利益剰余金）の額の減少として会計処理しています。

【1株当たり情報に関する注記】

1株当たり純資産	596円43銭
1株当たり当期純利益	5円35銭
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	5円35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、2026年3月31日（以下、「クロージング日」）付で当社の完全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㈱（以下、「PHS」）の株式の80%を、YKK㈱（以下、「YKK」）が全株式を保有する中間持株会社であるYKKインベストメント㈱（以下、「YKKインベストメント」）に譲渡し、PHSを当社の関連会社としました。その目的は、YKKとPHSが建築資材・住宅設備事業における戦略的パートナーシップを構築することです。

当社からYKKグループへのPHS株式譲渡は、クロージング日の前日までに当社が保有する建築資材・住宅設備事業を行っている関係会社株式等の資産をPHSに無対価で移転する共通支配下の取引と、クロージング日の当社からYKKインベストメントへのPHS株式80%部分の譲渡（以下、「ハウジング事業分離」）の2つの取引によって構成されます。

当社からPHSに無対価で移転する資産35,372百万円については、当社のその他利益剰余金（繰越利益剰余金）の額の減少として処理しています。

当社からYKKインベストメントへのハウジング事業分離については、受取対価を現金等の財産とする株式譲渡となっており、関係会社株式15,266百万円を譲渡し、移転損益として関係会社株式売却益103,442百万円を特別利益に計上しています。なお、関係会社株式の売却価額と帳簿価額の差額のうち、上記、無対価での事業の移転により減少したその他利益剰余金に相当する額28,298百万円については、その発生源に鑑み、移転損益の算定において、当社のその他利益剰余金（繰越利益剰余金）を同額増加させています。

監査報告書 (2025年4月1日から2026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

2026年5月11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2025年4月1日から2026年3月31日までの第119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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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

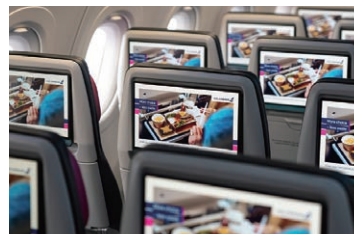
パナソニック
コネクティブ



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

機内エンターテインメントソリューション「Astrova」が30社超100件に採用

航空機向けAstrova(アストローバ)機内エンターテインメントソリューションが、30社を超える航空会社で累計100件超のプロジェクト受注を達成しました。高精細有機ELディスプレイや高ダイナミックレンジ映像に加え、高音質無線接続機能を搭載し、臨場感あふれる視聴体験を提供します。さらに、操作性や拡張性にも配慮し、航空会社ごとの機材やサービスに応じた柔軟な対応を実現しました。市場投入後、当社航空機関連製品として最速のペースで採用が拡大し、顧客体験価値の向上と競争力強化に貢献しています。



Astrova(アストローバ)

パナソニック
エレクトロニクス
ワークス



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

世界最大の木造建築物※を人流や季節に合わせて彩る万博照明演出

大阪・関西万博の象徴である大屋根リングの屋上スカイウォークにおいて、街演出クラウド「YOI-en(ヨイエーン)」を活用し、人の流れや時刻、季節の変化に応じた照明演出を実施しました。フルカラーのスポットライトにより幻想的な空間を創出するとともに、AI(人工知能)カメラで混雑度を把握し、エリアごとにきめ細かな調光制御を行うことで、消費電力を抑えながら、心地よく印象的な空間演出を実現しました。このような取り組みにより、来場者の体験価値向上に貢献するとともに、製品提供にとどまらないソリューション型事業の拡大を通じ、持続的な成長を目指していきます。



大阪・関西万博 大屋根リング スカイウォーク

※ 2025年3月時点

パナソニック
HVAC&CC
(株)



<https://panasonic.co.jp/hvac-cc/corp/>

業界初、薄型化で設置性を高めた給湯機「おひさまエコキュート」を発売

業界で初めて、昼間沸上げ形の自然冷媒(CO₂)ヒートポンプ給湯機「おひさまエコキュート」の薄型モデルを発売しました。貯湯ユニットの奥行を従来機種比で約35%削減し、設置スペースが限られる都市部の狭小地にも対応可能です。太陽光発電の余剰電力を活用して昼間にお湯を沸き上げることで電力の自家消費を促進します。電気料金の上昇や固定価格買取制度の終了を背景に高まる省エネ意識に応え、環境負荷の低減と持続可能な暮らしの実現に貢献していきます。



ヒートポンプ給湯機「おひさまエコキュート」

<https://www.panasonic.com/jp/energy/>**国内メーカー初、苦み成分で誤飲リスク低減のコイン形電池を発売**

国内メーカーとして初めて苦み成分を塗布したコイン形リチウム電池を発売しました。乳幼児による電池の誤飲事故が社会問題となるなか、東京消防庁管内では5年間で5,000件超の窒息や誤飲などの緊急搬送があり、そのうち約200件が電池関連です。本製品は、飲み込んだ場合にすぐ吐き出すことを促すとともに、通電不良が起きないように塗布位置や塗布量を工夫。さらに内部設計を見直し、使用推奨期限を5年から10年に延長。2026年度からは海外展開も開始し、世界中の子どもたちのために、安全・安心のさらなる向上に取り組んでいきます。



コイン形リチウム電池

<https://www.panasonic.com/jp/industry.html>**AIサーバー需要増でMEGTRON生産能力を5年で約2倍へ～タイ・アユタヤ工場に新棟建設**

当社はAI(人工知能)サーバー需要の拡大を捉え、サーバーやルーター、基地局などの高速通信ネットワーク機器に用いられる多層基板材料「MEGTRON」の生産能力を2025年度からの5年間で約2倍へ拡大する計画です。その第一弾として、成長が著しい東南アジア市場を見据え、タイのアユタヤにある当社電子材料の工場敷地内に約170億円を投じて「MEGTRON」向け新棟を建設し、2028年度内に量産体制を構築していきます。当社は情報通信インフラ市場における旺盛な需要に応えるとともに、業界最高レベルの低伝送損失を誇る製品を提供し、AI技術のさらなる技術革新と社会課題の解決に貢献していきます。



アユタヤ工場 新棟のイメージ図

<https://www.panasonic.com/jp/about.html>**小世帯に寄り添う“コンパクトなのに上質で心地よく過ごせる家電”を提案**

近年の世帯構成の変化を背景に、小世帯の暮らしに寄り添う新たな家電提案を推進しています。生活者の声を起点に開発した7商品を軸に、限られた空間でも上質で心地よく過ごせる体験価値を提供し、新たな需要の創出につなげました。冷蔵庫や洗濯機などの白物家電からテレビなどの黒物家電まで幅広く展開できる総合家電メーカーとしての強みを活かし、快適な暮らしの実現に貢献しています。今後も多様化する生活スタイルに応じた商品提案を通じ、持続的な事業成長を目指していきます。



コンパクトなのに上質で心地よく過ごせる家電