2025年度第2四半期 決算概要
グループ経営改革の進捗

2025年10月30日
パナソニック ホールディングス株式会社

Panasonic Group

- それでは、まず私の方から2025年度第2四半期の決算概要について
  ご説明いたします。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

決算概要

✓2025年度 第2四半期実績

✓2025年度 年間業績見通し

グループ経営改革の進捗

Panasonic Group

- まず、決算概要になります。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

2025年度 第2四半期　決算のポイント

■ 第2四半期実績：減収減益

・売上高：コネクト・インダストリー・エナジーは増収も、くらし事業の減収、オートモーティブの非連結化影響により、減収

＜主な増減＞
＋：生成AI関連（インダストリー・エナジー）、プロセスオートメーション（コネクト）
－：車載電池の国内工場の販売数量減、原材料低下見合いの価格改定（エナジー）、他セグメント商材の減販（くらし事業）

・調整後営業利益：くらし事業・コネクト・インダストリーは増益も、
車載電池の大幅悪化によるエナジーの減益影響が大きく、全体でも減益

・純利益：調整後営業利益の減益に加え、その他損益の悪化もあり、減益

・営業CF：前年の「IRA補助金の第三者への権利売却」の反動により、前年から減少

■ 年間見通し：

・売上高：車載電池の見通しを大幅に見直し、下方修正

・調整後営業利益：米国関税影響（▲300億円）を織り込み、同額を下方修正も、対前年増益を維持

・セグメント：コネクト、インダストリーの売上高・調整後営業利益は上方修正、エナジーは下方修正（詳細はP13を参照）

・年間配当予想：配当性向30%を超える40円（8/29公表と同額）

Panasonic Group　2025年度 第2四半期 決算概要　© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.　2

- 今回の決算のポイントです。
- 第2四半期の実績は、減収減益となりました。
- 売上高は、コネクト、インダストリー、エナジーのセグメントは増収も、
くらし事業の減収、オートモーティブの非連結化影響により全体としては減収
- 事業別に見ますと、インダストリーとエナジーにおける生成AI関連や、
コネクトのプロセスオートメーションなどが増収となりましたが、
エナジーの車載電池などが減収となりました。
- 調整後営業利益は、くらし事業、コネクト、インダストリーは増益も、
車載電池の大幅悪化によるエナジーの減益影響が大きく、全体で減益。
- 純利益は、調整後営業利益に加え、その他損益の悪化もあり、減益となりました。
- 営業キャッシュフローは、前年のIRA補助金の第三者への権利売却の反動により、
前年から減少となっております。
- 全社の年間見通しについては、
売上高は、車載電池の影響を中心に見通しを下方修正。
調整後営業利益は、期初時点では未織り込みの米国関税影響300億円を
織り込み、同額を下方修正も、対前年での増益は維持しております。
- セグメント別には、コネクト と インダストリーは上方修正、
エナジーは下方修正となっております。
- 年間配当予想は8月29日の公表通り、40円としています。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

決算概要

✓2025年度 第2四半期実績

✓2025年度 年間業績見通し

グループ経営改革の進捗

Panasonic Group

- ここからは、第2四半期の決算実績について、ご説明いたします。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

2025年度2Q 連結業績

（億円）

	2025年度 2Q	2024年度 2Q	オートモーティブ除き*4	前年比／差		オートモーティブ除き*4	
売上高	**19,238**	21,296	18,896	90% (90%)*5	▲2,058 (▲2,073)*5	102% (102%)*5	+342 (+327)*5
調整後営業利益*1 (率)	**904** (4.7%)	1,222 (5.7%)	1,155 (6.1%)	74%	▲318	78%	▲251
その他損益*2	**▲123**	100	83	—	▲223	—	▲206
営業利益(率)	**781** (4.1%)	1,322 (6.2%)	1,238 (6.6%)	59%	▲541	63%	▲457
税引前利益(率)	**869** (4.5%)	1,463 (6.9%)	—	59%	▲594	—	—
親会社の所有者に帰属する当期純利益(率)	**709** (3.7%)	1,183 (5.6%)	—	60%	▲474	—	—
EBITDA*3 (率)	**1,823** (9.5%)	2,417 (11.3%)	2,242 (11.9%)	75%	▲594	81%	▲419
為替レート 1米ドル	147円	149円	149円		▲2円		▲2円
為替レート 1ユーロ	172円	164円	164円		+8円		+8円
為替レート 1人民元	20.6円	20.8円	20.8円		▲0.2円		▲0.2円

*1 売上高から、売上原価と、販売費及び一般管理費を控除して算出
*2 決算短信記載の「その他の損益」に「持分法による投資損益」を加えたもの
*3 営業利益と減価償却費(有形／使用権資産)、償却費(無形)の合計
貸手側のリース会計処理が適用される原資産の減価償却費相当を調整
*4 連結業績から「オートモーティブ」セグメントの業績（譲渡対象外の拠点に関する業績を除外後）を差し引いたもの
*5 為替除きの前年比／差

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

- 連結業績は、ご覧の通りです。
- 売上高は、1兆9,238億円、前年比90%と減収、
  オートモーティブ除きでは、102%の増収でした。
- 調整後営業利益は904億円、営業利益は781億円、
  当期純利益は709億円で、それぞれ減益となりました。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

2025年度2Q　セグメント別実績

（億円）

	売上高	前年比（為替影響除く）	調整後営業利益（率）	前年差	その他損益	前年差	営業利益（率）	前年差	EBITDA*1（率）	前年差
くらし事業	**8,469**	97% (97%)	**349** 4.1%	+88	**▲60**	▲57	**289** 3.4%	+31	**601** 7.1%	+48
コネクト	**3,265**	103% (103%)	**195** 6.0%	+55	**36**	▲9	**231** 7.0%	+46	**438** 13.4%	+63
インダストリー	**2,900**	107% (106%)	**270** 9.3%	+138	**▲1**	▲4	**269** 9.3%	+134	**424** 14.6%	+137
エナジー	**2,276**	104% (105%)	**11** 0.5%	▲320	**1**	+5	**12** 0.5%	▲315	**159** 7.0%	▲342
その他／消去・調整	**2,328**	—	**79**	▲212	**▲99**	▲141	**▲20**	▲353	**201**	▲325
連結決算	**19,238**	90% (90%)	**904** 4.7%	▲318	**▲123**	▲223	**781** 4.1%	▲541	**1,823** 9.5%	▲594
オートモーティブ除き*2	—	102% (102%)	—	▲251	—	▲206	—	▲457	—	▲419

*1 営業利益と減価償却費(有形／使用権資産)、償却費(無形)の合計。貸手側のリース会計処理が適用される原資産の減価償却費相当を調整
*2 連結業績から「オートモーティブ」セグメントの業績（譲渡対象外の拠点に関する業績を除外後）を差し引いたもの

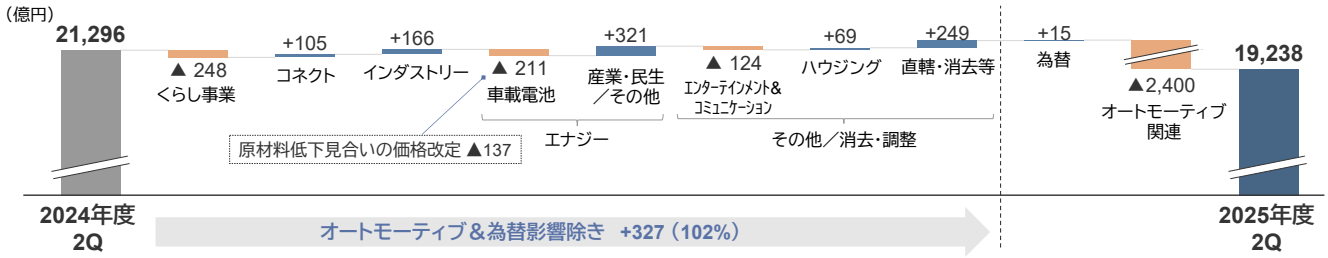
© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

- セグメント別の実績はご覧の通りです。
- この後のページで売上高、調整後営業利益の増減を説明いたします。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

2025年度2Q　セグメント別増減要因（売上高）

コネクト・インダストリー・エナジーは増収も、くらし事業の減収、オートモーティブの非連結化影響により、減収



主な増減要因 (為替影響除き)	くらし事業	電材は国内を中心に増収。一方、家電は国内シェアアップで堅調も海外一部地域での需要減あり減収、 空調はA2Wが増収も海外ルームエアコンの需要低迷により減収。他セグメント商材の減販もあり、全体としても減収
	コネクト	ICT需要を捉えたプロセスオートメーションをはじめ、 アビオニクス、モバイルソリューションズ、ブルーヨンダーの増販により、増収
	インダストリー	生成AIサーバ等 情報通信関連製品(コンデンサ、多層基板材料)の需要拡大継続により、増収
	エナジー	車載電池：北米工場販売量は拡大も、国内工場の販売減、原材料価格低下見合いの価格改定等により、減収 産業・民生：データセンター向け蓄電システムが好調で、増収
	その他／ 消去・調整	ｴﾝﾀｰﾃｲﾝﾒﾝﾄ&ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ：北米市況の悪化により、減収 ハウジング：水廻りやクロスセル商材が好調で、増収

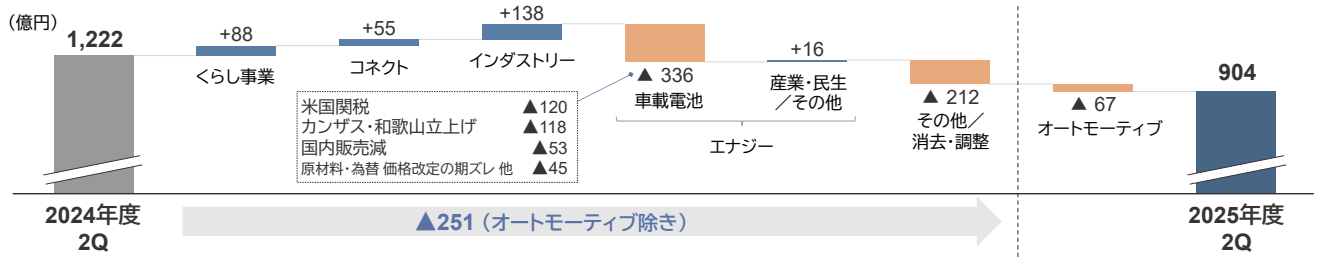
© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

- まずは、売上高の増減です。
- くらし事業は、電材は国内を中心に増収も、家電、空調等の減販もあり、減収。
- コネクトは、ICT需要を捉えたプロセスオートメーションのほか、
アビオニクス、モバイルソリューションズやブルーヨンダーの増販により、
増収となりました。
- インダストリーは、生成AIサーバ等の情報通信関連製品の需要拡大が
続いており、増収。
- エナジーは、車載電池は、北米工場の販売量は拡大も、
国内工場の販売減、原材料価格の低下に伴う価格改定等もあり、減収。
産業・民生は、生成AI市場の拡大に伴う、データセンター向け蓄電システムが
引き続き好調を維持しており、トータルでは増収となりました。
- その他／消去・調整のうち、
エンターテインメント＆コミュニケーションは北米市況の悪化により減収ですが、
ハウジングは増収となっております。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

2025年度2Q　セグメント別増減要因（調整後営業利益）

くらし事業・コネクト・インダストリーは増益も、車載電池の大幅悪化によるエナジーの減益影響が大きく、全体でも減益



主な増減要因	くらし事業	家電と電材が牽引し全体として**増益**。家電は国内増販益と日中亜の合理化等により海外減販損をカバーし増益、電材は国内増販が寄与し増益、空調はA2Wが回復継続も海外ルームエアコンの減販損で減益
	コネクト	アビオニクス、プロセスオートメーション、モバイルソリューションズの増販益により、**増益** ブルーヨンダーは前年並みの利益水準
	インダストリー	生成AIサーバ等 情報通信関連製品（コンデンサ、多層基板材料）の増販益、価格改定・合理化等により、**増益**
	エナジー	車載電池：米国関税影響に加え、カンザス・和歌山工場立上げ費用の増加、国内工場の減販損等により、**減益** 産業・民生：データセンター向け蓄電システムの増販益により、**増益**
	その他／消去・調整	ｴﾝﾀｰﾃｲﾝﾒﾝﾄ&ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝの減益や、在庫等の内部利益排除他の連結調整影響、ロイヤリティ収入の減少等により、**減益**

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

- 次に調整後営業利益のセグメント別の増減です。
- くらし事業、コネクト、インダストリーは増益も、エナジーは、車載電池が米国関税やカンザス・和歌山立ち上げ費用の増加等の影響をうけ、大きく減益。
- それに伴い、全体でも減益となりました。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

2025年度2Q くらし事業 分社の実績

（億円）

	売上高	前年比（為替影響除く）	調整後営業利益（率）	前年差	その他損益	前年差	営業利益（率）	前年差	EBITDA*1（率）	前年差
くらしアプライアンス社	**2,104**	97% (97%)	**120** 5.7%	+37	**5**	+5	**125** 5.9%	+42	**194** 9.2%	+42
空質空調社	**1,980**	97% (96%)	**▲16** ▲0.8%	▲4	**▲2**	▲9	**▲18** ▲0.9%	▲13	**71** 3.6%	▲8
コールドチェーンソリューションズ社	**1,085**	104% (105%)	**72** 6.6%	+4	**▲3**	▲3	**69** 6.4%	+1	**97** 9.0%	+3
エレクトリックワークス社	**2,690**	102% (103%)	**221** 8.2%	+39	**▲50**	▲42	**171** 6.3%	▲3	**253** 9.4%	+4

*1 営業利益と減価償却費(有形／使用権資産)、償却費(無形)の合計

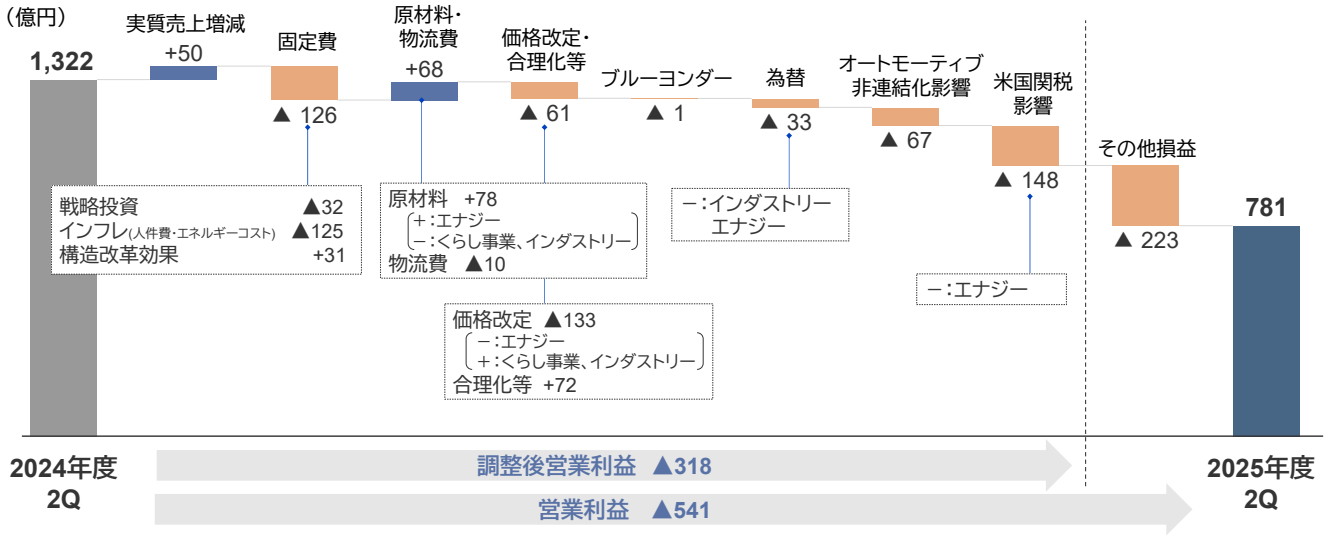
© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

- くらし事業の分社別の実績はご覧の通りです。
- くらしアプライアンス社では、キッチン空間事業の体質強化、
  エレクトリックワークス社では国内電材の増販により増益となっております。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

2025年度2Q　営業利益分析（要素別）

実質売上増加あるも、固定費増加、オートモーティブの非連結化影響、米国関税影響等により、減益



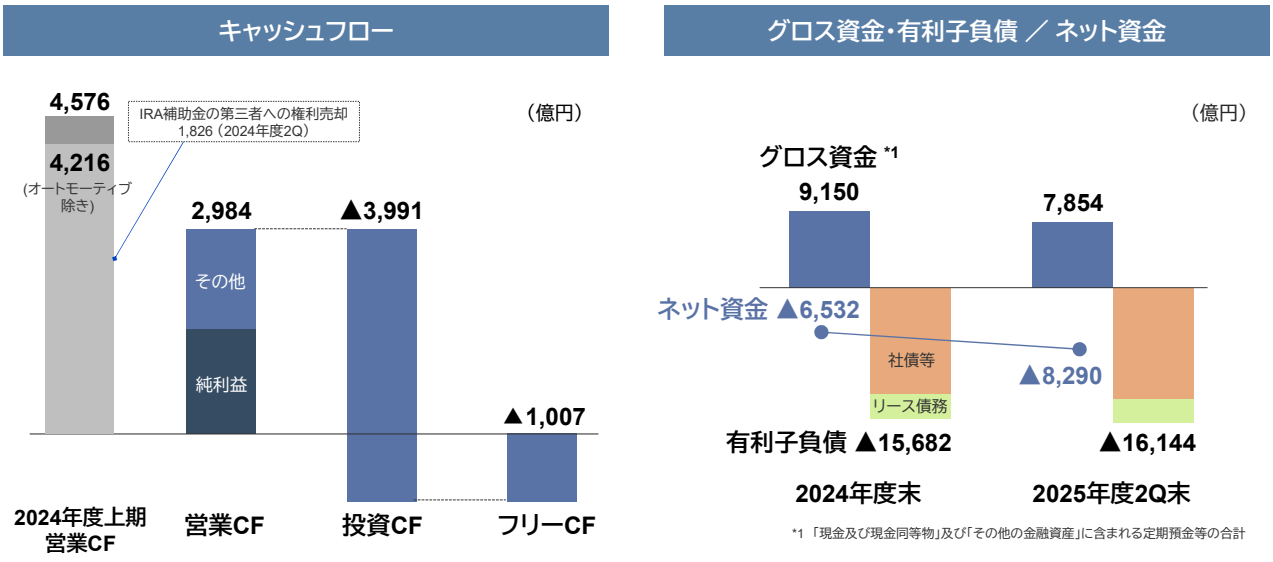
© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

- 次に、営業利益の増減を要素別にご説明します。
- 左から、実質売上の増加による増販益が50億円、
  固定費は126億円の増加、
  この中には構造改革による固定費削減効果 31億円が含まれております。
- 原材料・物流費の影響は、68億円のプラス、
  価格改定・合理化等の影響は、61億円のマイナスとなりました。
- オートモーティブの非連結化影響67億円、
  米国関税影響148億円などのマイナス要因を加えて、
  調整後営業利益では318億円の減益。
- その他損益の影響も加わり、営業利益では541億円の減益となりました。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

2025年度上期　キャッシュフロー・資金

営業CFは、前年の「IRA補助金の第三者への権利売却」の反動により、前年から減少



© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

- 次に、キャッシュフローと資金の状況です。
- 左側、2025年度上期の営業キャッシュフローは、2，984億円、
  昨年度のIRA補助金の第三者への権利売却の反動もあり、
  前年からは減少となりました。

- 右側の折れ線グラフ、ネット資金はマイナス8，290億円となりました。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

決算概要

✓2025年度 第2四半期実績

✓2025年度 年間業績見通し

グループ経営改革の進捗

Panasonic Group

- ここからは、2025年度の年間業績見通しについて、ご説明いたします。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

2025年度　連結業績見通し

（億円）

	2025年度 修正見通し (2025年10月30日)	前回見通し	修正額	前年実績	オートモーティブ除き*5	前年比／差		オートモーティブ除き*5	
売上高	**77,000**	78,000	▲1,000	84,582	77,850	91% (94%)*6	▲7,582 (▲5,482)*6	99% (102%)*6	▲850 (+1,250)*6
調整後営業利益*1（率）	**4,700** (6.1%)	5,000 (6.4%)	▲300	4,672 (5.5%)	4,427 (5.7%)	101%	+28	106%	+273
その他損益*2	**▲1,500** *7	▲1,300*8	▲200	▲407	▲463	—	▲1,093	—	▲1,037
営業利益（率）	**3,200** (4.2%)	3,700 (4.7%)	▲500	4,265 (5.0%)	3,964 (5.1%)	75%	▲1,065	81%	▲764
税引前利益（率）	**3,450** (4.5%)	4,100 (5.3%)	▲650	4,863 (5.7%)	—	71%	▲1,413	—	—
親会社の所有者に帰属する当期純利益（率）	**2,600** (3.4%)	3,100 (4.0%)	▲500	3,662 (4.3%)	—	71%	▲1,062	—	—
EPS*3	**111.36円**	132.79円	▲21.43円	156.87円	—	—	▲45.51円	—	—
ROE	**5.5%**	6.5%	▲1.0%	7.9%	—	—	▲2.4%	—	—
EBITDA*4（率）	**7,300** (9.5%)	8,000 (10.3%)	▲700	8,697 (10.3%)	8,127 (10.4%)	84%	▲1,397	90%	▲827
為替レート　1米ドル	**143円**	140円	+3円	153円	153円		▲10円		▲10円
為替レート　1ユーロ	**164円**	150円	+14円	164円	164円		±0円		±0円
為替レート　1人民元	**20.2円**	20.0円	+0.2円	21.1円	21.1円		▲0.9円		▲0.9円

*1 売上高から、売上原価と、販売費及び一般管理費を控除して算出
*2 決算短信記載の「その他の損益」に「持分法による投資損益」を加えたもの
*3 基本的1株当たり当期純利益
*4 営業利益と減価償却費(有形／使用権資産)、償却費(無形)の合計
貸手側のリース会計処理が適用される原資産の減価償却費相当を調整
*5 連結業績から「オートモーティブ」セグメントの業績（譲渡対象外の拠点に関する業績を除外後）を差し引いたもの
*6 為替除きの前年比／差
*7 構造改革費用（▲1,500億円）を含む
*8 構造改革費用（▲1,300億円）を含む

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

- 連結業績見通しはご覧の通りです。
- 売上高は、主にエナジーセグメントの影響により、1，000億円、
調整後営業利益は、期初時点では未織り込みの米国関税影響300億円
を織り込み、それぞれ下方修正。
- 営業利益は、
構造改革費用積み増しによるその他損益影響200億円を加え500億円、
税引前利益は、
金融収支の悪化を反映し650億円
それぞれ下方修正致します。
- これらをうけ、当期純利益は、500億円下方修正となりました。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

2025年度　セグメント別見通しの修正

（億円）

	売上高	前年比(為替影響除く)	修正額	調整後営業利益（率）	前年差	修正額	その他損益	前年差	修正額	営業利益（率）	前年差	修正額	EBITDA*1（率）	前年差	修正額
くらし事業	**35,350**	99% (102%)	0	**1,760** 5.0%	+395	0	**▲800**	▲715	0	**960** 2.7%	▲320	0	**2,260** 6.4%	▲250	0
コネクト	**12,800**	97% (102%)	+150	**810** 6.3%	+3	+40	**▲30**	+10	+20	**780** 6.1%	+13	+60	**1,560** 12.2%	+5	+90
インダストリー	**10,900**	101% (103%)	+400	**840** 7.7%	+297	+30	**▲440**	▲329	▲280	**400** 3.7%	▲32	▲250	**1,020** 9.4%	▲28	▲280
エナジー	**9,330**	107% (113%)	▲1,060	**1,140** 12.2%	▲87	▲540	**▲30**	▲5	▲20	**1,110** 11.9%	▲92	▲560	**1,770** 19.0%	▲129	▲740
その他／消去・調整	**8,620**	—	▲490	**150**	▲335	+170	**▲200**	+2	+80	**▲50**	▲333	+250	**690**	▲425	+230
連結決算	**77,000**	91% (94%)	▲1,000	**4,700** 6.1%	+28	▲300	**▲1,500**	▲1,093	▲200	**3,200** 4.2%	▲1,065	▲500	**7,300** 9.5%	▲1,397	▲700
オートモーティブ除き*2	—	99% (102%)	—	—	+273	—	—	▲1,037	—	—	▲764	—	—	▲827	—

*1 営業利益と減価償却費(有形／使用権資産)、償却費(無形)の合計
貸手側のリース会計処理が適用される原資産の減価償却費相当を調整
*2 連結業績から「オートモーティブ」セグメントの業績（譲渡対象外の拠点に関する業績を除外後）を差し引いたもの

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

- こちらは、セグメント別の見通しです。
- コネクト、インダストリーにて上方修正、エナジーにて下方修正となっております。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

2025年度　くらし事業　分社の見通しの修正

（億円）

	売上高	前年比(為替影響除く)	修正額	調整後営業利益（率）	前年差	修正額	その他損益	前年差	修正額	営業利益（率）	前年差	修正額	EBITDA*1（率）	前年差	修正額
くらしアプライアンス社	**8,600**	97% (99%)	▲250	**570** 6.6%	+79	0	**▲60**	▲81	0	**510** 5.9%	▲2	0	**810** 9.4%	+5	0
空質空調社	**8,930**	99% (103%)	0	**350** 3.9%	+188	0	**▲130**	▲88	0	**220** 2.5%	+100	0	**580** 6.5%	+112	0
コールドチェーンソリューションズ社	**4,200**	103% (104%)	0	**230** 5.5%	+29	0	**▲20**	▲21	0	**210** 5.0%	+8	0	**310** 7.4%	+4	0
エレクトリックワークス社	**10,950**	102% (104%)	+80	**830** 7.6%	+63	+40	**▲220**	▲177	0	**610** 5.6%	▲114	+40	**950** 8.7%	▲86	+20

*1　営業利益と減価償却費(有形／使用権資産)、償却費(無形)の合計

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

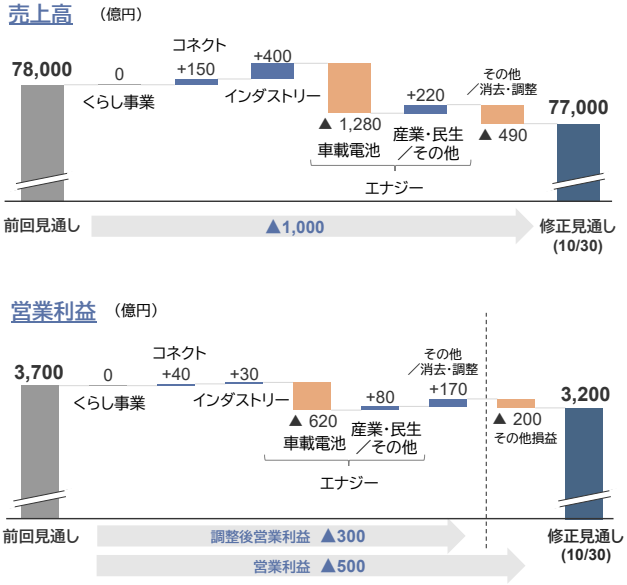
- くらし事業の分社別の見通しはご覧の通りです。
  エレクトリックワークス社にて
  調整後営業利益を40億円 上方修正しています。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

2025年度　セグメント別見通しの修正要因

主な修正要因：対前回見通し

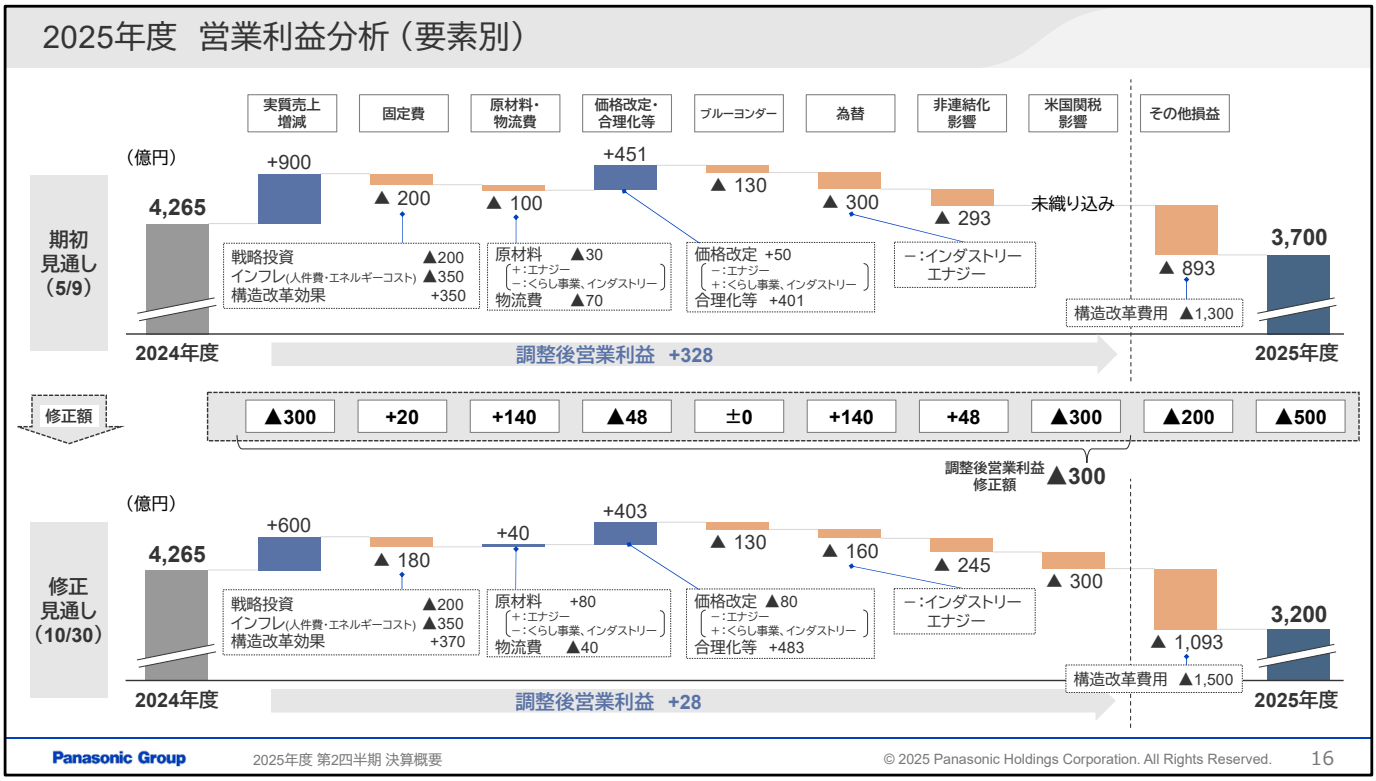
売上高・調整後営業利益	くらし事業	売上・利益ともに、くらし事業全体では**修正なし** ・売上：家電は海外の減販、電材は堅調な国内販売を反映 ・利益：電材は増販益等により上方修正も、 外部環境の不透明性を織り込み、全体では据え置き
	コネクト	売上・利益ともに上方修正 ・売上：航空業界の回復に伴い、強い受注が続くアビオニクスの増販や、為替換算により、上方修正 ・利益：アビオニクスの増販益により、上方修正
	インダストリー	売上・利益ともに上方修正 ・売上：生成AIサーバ向け製品の需要拡大継続による増販や為替換算により、上方修正 ・利益：増販益、円安効果により、上方修正
	エナジー	売上・利益ともに下方修正 ・売上：車載電池は、米国EV市況減速影響を織り込み 産業・民生は、蓄電システムの増販 ・利益：車載電池は、販売数量・IRA補助金の減少に加え、米国関税影響もあり、大きく下方修正 産業・民生は、蓄電システムの増販益拡大により、上方修正
	その他／消去・調整	売上：下方修正、利益：上方修正 ・利益：間接部門の固定費削減に加え、期初公表に織り込んでいた収支リスク見極めにより、上方修正



© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

- 続きまして、セグメント別の見通しの修正要因です。
- くらし事業は、
  エレクトリックワークスは国内販売が堅調に推移し上方修正も、
  くらし事業全体では外部環境の不透明性を織り込み、
  調整後営業利益は据え置き。
- コネクトは、
  航空業界の回復に伴い非常に強い受注が継続している
  アビオニクスの増販益により、上方修正。
- インダストリーは、
  電子デバイスや電子材料領域において、
  生成AIサーバ向け製品の強い需要が継続しており、上方修正
- エナジーセグメントでは、
  産業・民生は、蓄電システムの増販益の拡大により上方修正も、
  米国EV市場の減速と関税影響を受けた車載電池の下方修正が上回り、
  エナジー全体では下方修正となっています。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.



- こちらは、調整後営業利益の要素別の増減について、期初見通しとの対比でお示ししたものです。上段が期初、下段が今回の見通し、中段の数値が修正差額となります。
- 中段の一番右側に記載の通り、営業利益は3,700億円から3,200億円へと500億円の下方修正。内訳としては調整後営業利益で300億円、その他損益で200億円となります。
- 調整後営業利益については、車載電池の販売減影響300億円のマイナスは他要素によりカバーするも、今回見通しより織り込んだ米国関税影響300億円が下方修正となっています。
- その他損益の悪化200億円は、現在取り組んでおります構造改革費用の積み増しによるものです。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

米国関税影響

✓ 米国関税の年間影響額として、▲300億円を見通しに織り込み
（価格転嫁等により、期初想定を下回る水準）
✓ 中長期的にはサプライチェーン見直し等により、影響の最小化を目指す

調整後営業利益 影響額見通し

期初（5/9）
未織り込み
（金額規模は連結売上の1%未満を想定）

現時点（10/30）
▲300億円織り込み
（連結売上の約0.4%）

■調整後営業利益　影響額見通し内訳

（億円）

	影響額見通し*	任意開示事業別内訳	主な米国関税対象
エナジー	▲240	車載電池 ▲240	車載電池の部材、セル
		産業・民生 0	蓄電システムのモジュール
コネクト	▲25	アビオニクス 他	機内エンターテインメント 他
くらし事業・インダストリー 他	▲35	–	–
合計	▲300	–	–

* 米国関税発生と価格転嫁の時期にタイムラグが発生する可能性あり

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

- 続いて、米国関税影響について、ご説明します。
- 米国関税については、期初時点では、影響額は
連結売上高の1%未満、（約800億円）を概算想定していましたが、
具体影響の精査含め、公表見通しには未織り込みとしていました。
- 以降、価格転嫁やサプライチェーンの改善取組みにより、現時点での
想定影響は、300億円となっており、同金額を今回の公表見通しに
織り込みをさせて頂きました。
- 影響額のセグメント別内訳については、下段の表に記載の通り、
エナジーセグメントの車載電池が主な影響となっております。
- 引き続き、短期的には価格転嫁、
中長期的にはサプライチェーンの見直し等により、
影響額の更なる低減を目指して参ります。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

2025年度　構造改革

2025年度 構造改革

- 人員の適正化
- 拠点統廃合
- 間接機能集約・効率化　等

（億円）

	構造改革費用	前回見通し差	構造改革効果	前回見通し差
くらし事業	▲620	0	+130	0
コネクト	▲20	0	+10	0
インダストリー	▲360	▲200	+80	+20
エナジー	0	0	0	0
その他（PHD*1・PEX*2含む）	▲500	0	+150	0
合計	▲1,500	▲200	+370	+20

*1 パナソニック ホールディングス株式会社
*2 パナソニック オペレーショナルエクセレンス株式会社

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

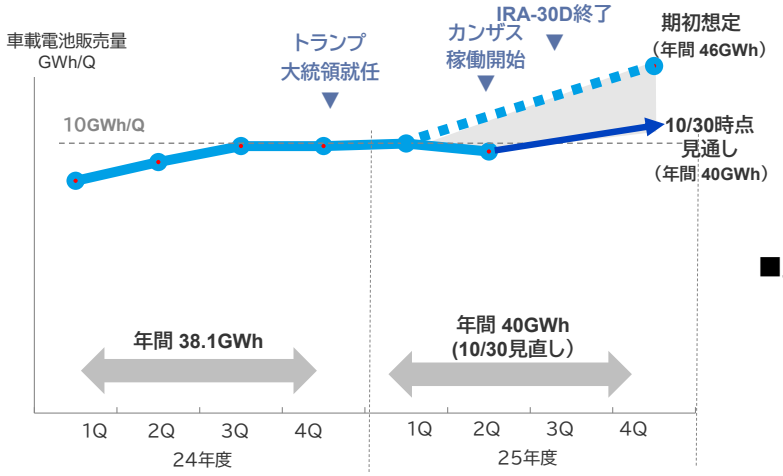
- こちらのスライドでは、現在取り組んでおります構造改革について、当期に発生する費用と効果をアップデートしております。
- 構造改革費用は、インダストリーにおける人員適正化規模が期初想定を上回り、200億円積み増し、1,500億円となる見通しです。同時に、それに伴う今期の効果金額も、インダストリーセグメントで20億円増額となり、全体では370億円となる見通しです。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

車載電池

- ✓ 2025年度は、市場動向によりダウンサイドリスクを織り込むも、北米での販売量は前年並みを維持
- ✓ 北米での相対的競争優位性の活用、高容量化技術開発を推進し、新たな事業機会を獲得

■当社北米工場 四半期別車載電池販売推移（GWh）



■車載電池 2025年度業績見通し

（億円）

	期初想定	見通し	修正額
売上高	5,540	4,260	▲1,280
調整後営業利益 (率)	980 (17.7%)	360 (8.5%)	▲620

うち米国関税影響 ▲240

＜修正要因＞
- ✓ IRA-30D終了等による米国EV市況悪化に伴う減産・減販およびIRA補助金の減少
- ✓ 米国関税影響(▲240億円)

■主な取り組み

（北米拠点）
- ✓ 米国生産のメリットを活かし、供給先を拡大
- ✓ 米国戦略顧客の車両競争力強化に貢献
  - ➢ カンザス工場製の新製品（従来品から容量+5%）は顧客から強い引き合い

（国内拠点）
- ✓ データセンター向けに車載電池の生産キャパシティの有効活用を検討中

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

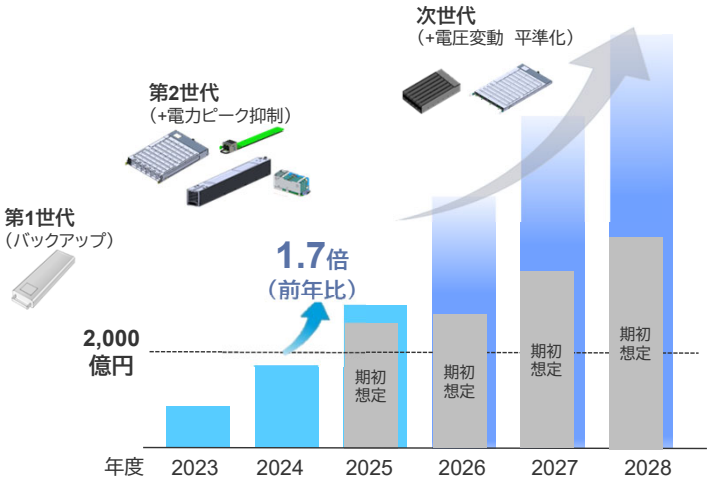
- このページからは、個別の事業の状況について説明させて頂きます
- まず、車載電池の見通しです。
- スライド左側のグラフは車載電池の北米工場の販売推移を示しております。
  急速な米国関税政策の変更、EV購入者に対する補助政策 IRA 30Dの終了などが重なり、短期的にEV需要が減速していることから、
  今回、年間販売見通しを40GWhへ下方修正しております。
- 販売減に加え米国関税影響240億円を見通しに反映した結果、
  右側の表に記載の通り、年間の調整後営業利益は620億円の下方修正となりました。
- EV市況悪化への対応として、米国では新たな供給先の拡大や
  戦略顧客の商品競争力強化を推進する一方、
  データセンター向け需要の急拡大に対応すべく、
  日本国内の車載電池の生産キャパシティの有効活用や、
  カンザスでの生産についても検討を進めています。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

産業・民生（データセンター向け）

- ✓ ハイパースケーラーの積極投資継続により、分散型AIデータセンター市場が大きく伸長
- ✓ スケーラブルな供給体制の構築と開発力の更なる強化で、トップシェアを堅持し、事業成長を着実に推進

■産業・民生 データセンター向け売上高（生成AI向け含む）



期初想定：2025年度事業計画立案時

■産業・民生 2025年度業績見通し

（億円）

	期初想定	見通し	修正額
売上高	4,840	5,010	+170
調整後営業利益（率）	700 (14.5%)	790 (15.8%)	+90

＜修正要因＞
✓データセンター向け蓄電システム　増販益

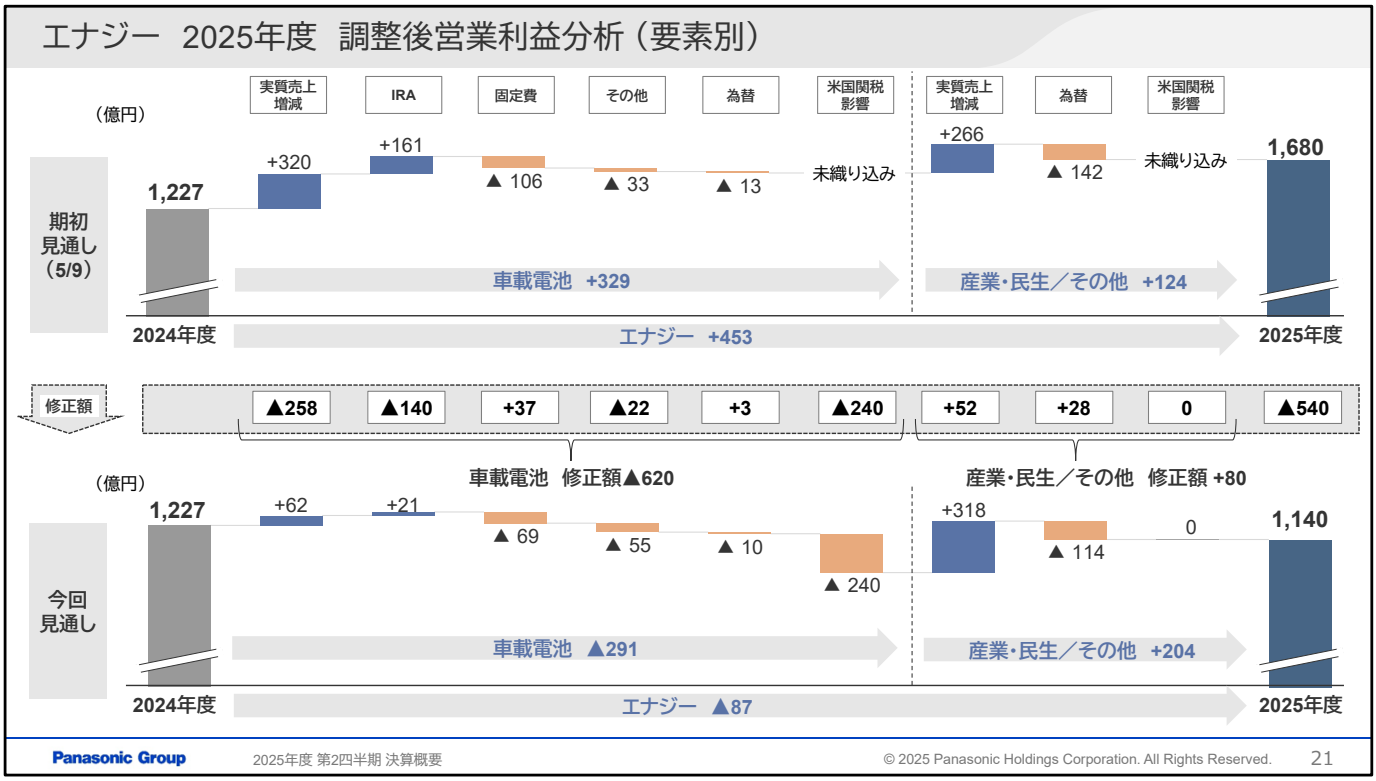
■主な取り組み

- ✓ **二次電池全体最適化を進め、急増する需要への圧倒的供給体制を短期間で構築**
  - ➢ 産業・民生 既存工場は生産能力を増強
  - ➢ 車載電池の生産キャパシティの有効活用を検討中
- ✓ **顧客の商品変容におけるお困りごとを解決する次世代ソリューションの開発力強化**
  - ➢ 車載電池技術リソースをデータセンター向けに再配置
  - ➢ パートナーシップを活用し、最適システムをいち早く実現

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

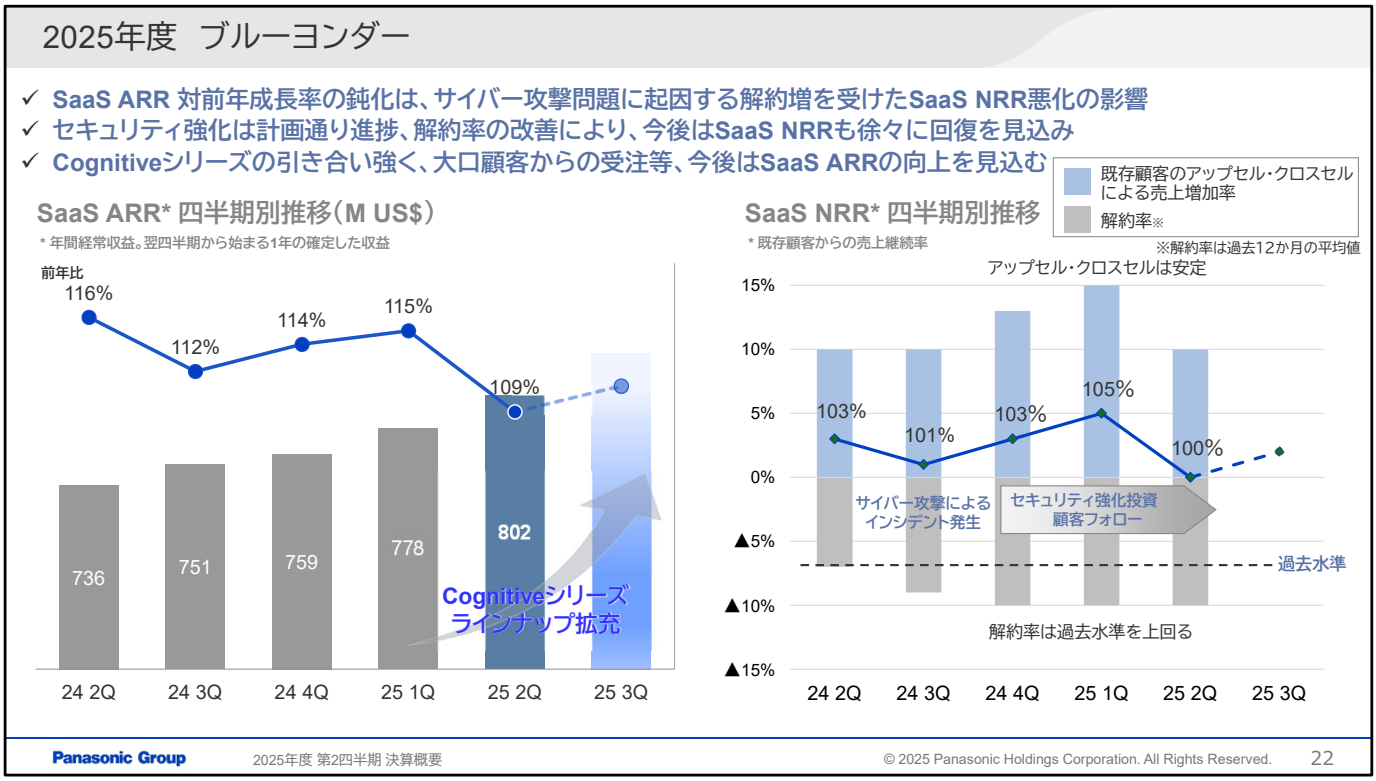
- 次に、産業・民生のデータセンター向け蓄電システムの状況です。
- 左側のグラフは、データセンター向けの売上高の推移を示しております
- 25年度期初時点では前年比で1.5倍の成長を想定しておりましたが、お客様からの引き合いが大変強く、今期は前年比1.7倍まで増加する見込みです。
- それに伴い、右側の業績見通しの表にお示しの通り、年間の調整後営業利益は、期初から90億円の上方修正としています。
- ハイパースケーラーのデータセンターへの積極投資により、来期以降も当初想定を上回る需要の急拡大が予想されています。
- 車載電池を含めた二次電池全体の生産能力の最適化を加速し、急拡大する需要に合わせた供給体制を短期間で構築して参ります。
- また、電圧変動の平準化といった顧客のお困りごとを解決する次世代ソリューションの開発力強化を併せて進め、トップシェアを堅持し、着実な事業成長を推進してまいります。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.



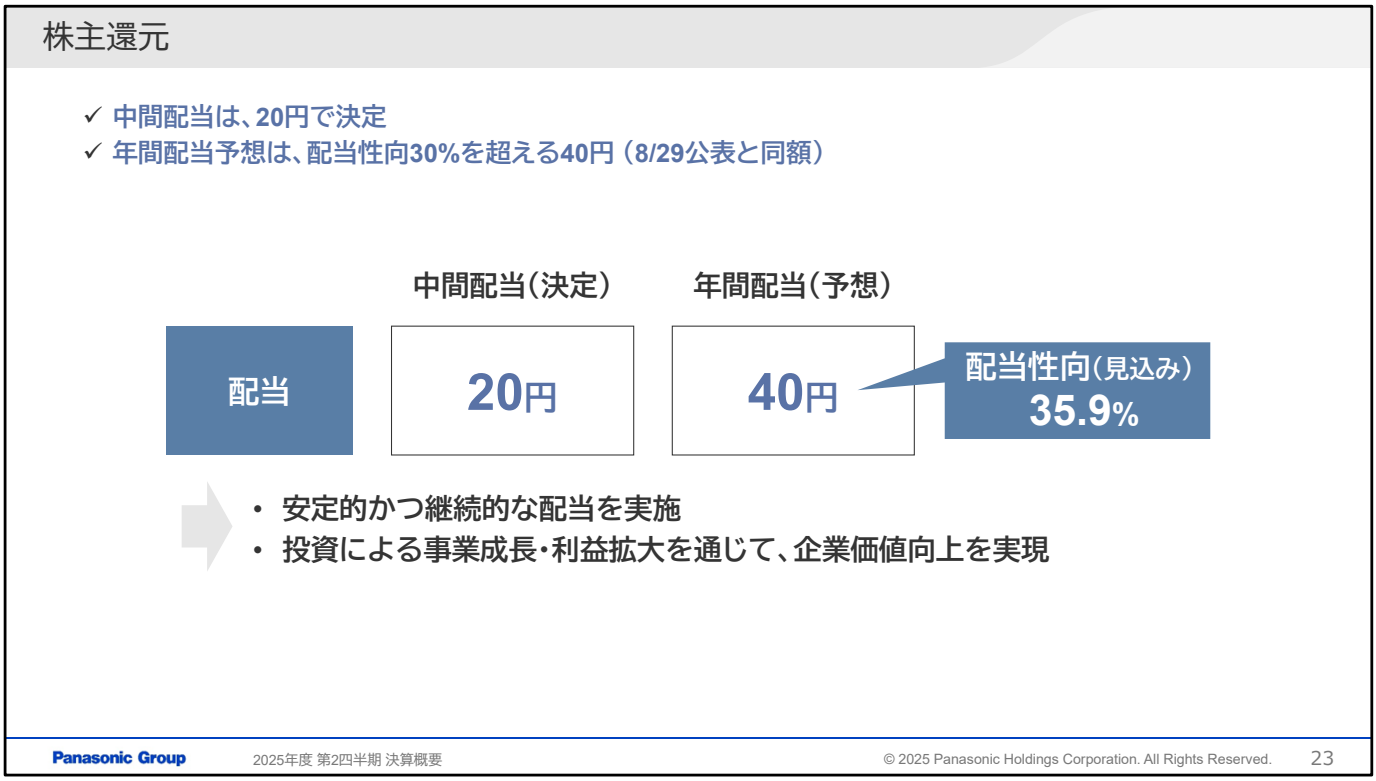
- こちらでは、エナジーセグメントの調整後営業利益の要素別の増減を整理しております。
- 上段が期初時点、下段が今回の見通し、中段の数値が修正差額となります。
- 中段一番右側に記載の通り、エナジー全体では540億円の下方修正。そのうち車載電池は620億円の下方、産業・民生他では、80億円の上方修正となっております。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.



- 続いてブルーヨンダーの状況です。
- 左側のグラフはブルーヨンダーのリカーリング収益を表すKPI、
  Saas ARRの推移を表しています。
  四半期推移では成長していますが、前年比の伸びはやや鈍化しています。
- 右側の折れ線グラフは既存顧客からの継続率を表すSaaS NRRの推移ですが、
  内訳としての棒グラフの上段、既存顧客からの売上増加率に比して、
  棒グラフ下段、同解約率が直近では高止まりしていることが、
  ARRの動きとも連動しています。
- 昨年度後半に発生しましたサイバー攻撃によるインシデント影響が
  一部残っていますが、発生以降、関連投資含めてしっかり対策は進んでいます。
- 足元では、今期ローンチした新ラインナップ（Cognitiveシリーズ）の
  パイプラインも順調に拡大していますので、
  翌四半期以降のARR伸びについては、しっかりと反転加速させていく予定です。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.



- 最後に、株主還元について、ご説明させていただきます。
- 年間配当は、8月29日に公表しました通り、
  40円とさせていただく予定であり、
  年間の純利益見通しに対し、配当性向は35.9%となります。
- 安定的かつ継続的な配当を実施するとともに、事業成長・利益拡大を通じて、
  企業価値の向上を実現して参りたいと考えております。

- 第2四半期の決算概要の説明は以上となります。
  ご清聴、ありがとうございました。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

決算概要

✓2025年度 第2四半期実績

✓2025年度 年間業績見通し

グループ経営改革の進捗

Panasonic Group

- 皆さん、こんにちは。楠見です。
  グループ経営改革の進捗については、私から説明させていただきます。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

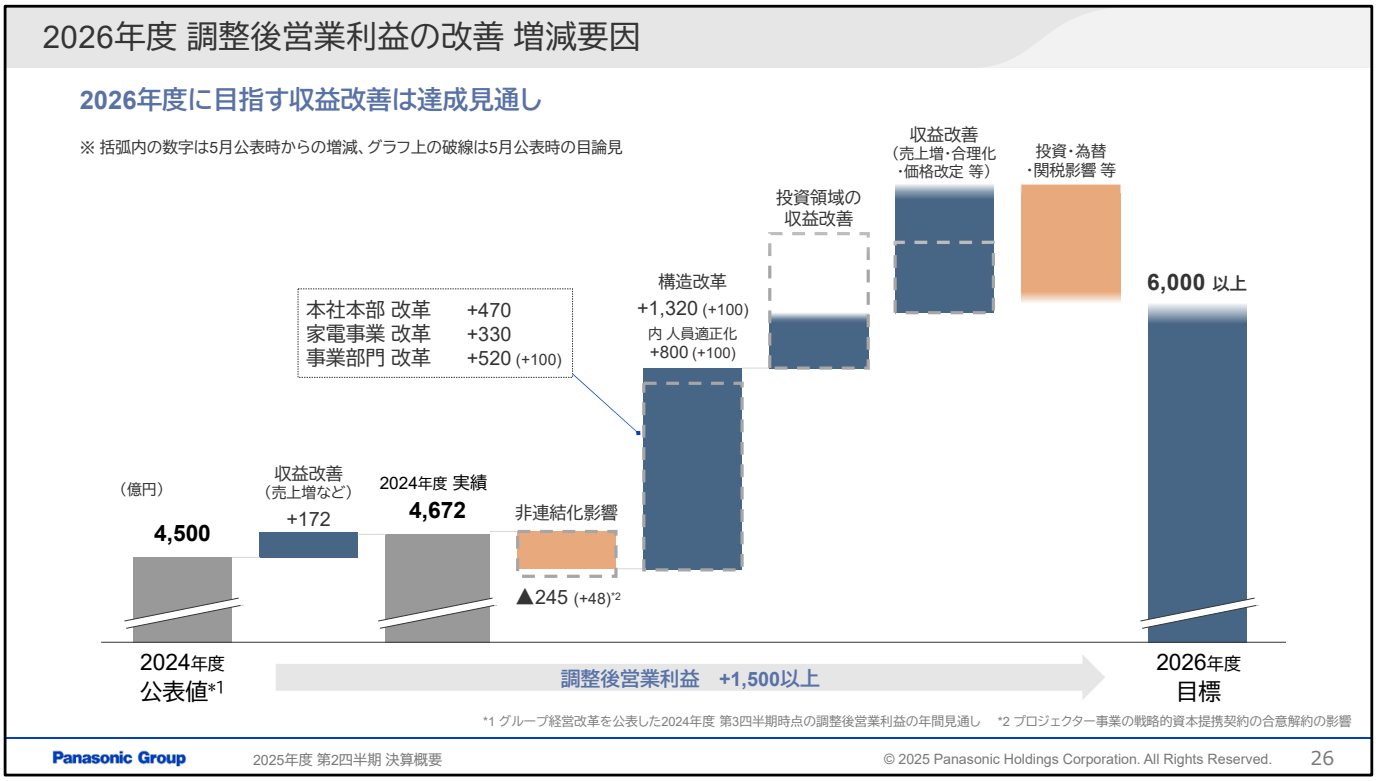
グループ経営改革の進捗

- グループ全体として 人員適正化はオントラックで進捗
- 課題事業（ROIC<WACC）について
  - テレビ事業：抜本的なオペレーション改革で課題事業脱却に目処
    パートナーとの協業のさらなる深化と徹底したリーンなオペレーションで、
    競争力のある商品の提供を継続しつつ、収益構造を抜本的に改革
  - キッチンアプライアンス事業：2026年度の課題事業脱却に目処
    日本市場で求められる品質を確保しつつ、中国サプライチェーンの部材活用を徹底、
    チャイナコストのグローバル展開、チャイナシフトを加速
  - 産業デバイス事業・メカトロニクス事業：課題事業脱却に向け改革推進中
    競争力のある領域に集中し、踏み込んだ改革を断行
- パートナーとの協議を伴う案件は 契約締結後に公表

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

- 今回の経営改革が人員の適正化に及ばざるを得ないことについては、
  誠に忸怩たる思いですが、目論見に対してはオントラックで進捗しています。
- また、ご心配をおかけしている課題事業の今年度中の方向付けも着実に進めています。
- テレビ事業については、
  抜本的なオペレーションの改革で、WACC以上のROICの達成に目処をつけました。
  パートナーとの協業をさらに深化させるとともに、競合に負けない競争力のある
  商品をご提供を継続しつつ、徹底したリーンなオペレーションで課題事業から
  脱却させます。
- 冷蔵庫を含むキッチンアプライアンス事業についても、
  2026年度に課題事業から脱却できる目処をつけました。
  日本市場に対しては日本で求められる品質の確保を前提に、
  中国で磨いてきた力、すなわち、中国サプライチェーンの部材活用を徹底することで、
  チャイナコストを日本を含むグローバルに展開します。
  そのために必要な量産開発や調達部門などのチャイナシフトを加速し、
  オペレーション力強化・経営のスピードアップを実現します。
  チャイナシフトに伴う、国内の人員適正化についても、
  今回のグループ経営改革の中で進めています。
- また、インダストリーの産業デバイスとメカトロニクス事業では、
  課題事業の脱却に向けて、材料・プロセスというコアの競争力のある領域に
  集中するとともに、踏み込んだ改革を進めています。
- 一方、パートナーとの協議を伴う案件についても、具体的に進めていますが、
  これらは契約締結が完了するまで公表できない点をご理解賜りたいと思います。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.



- 先ほど和仁古から説明がありましたが、今年度の決算の厳しさに伴い、26年度の調整後営業利益 6,000億円の達成に懸念を持たれる方も多いと思います。結論からいえば、目標は維持をしますし、達成可能であると考えています。この階段チャートで具体的に説明させていただきます。
- まず、グラフの中ごろにある構造改革の効果でありますが、先ほどの説明の通り、この半年間で改革はオントラックで進捗し、5月の発表時点からプラス100億の上積みがあり、1,320億円の効果を見込んでいます。
- その右にある投資領域の増益額は、車載電池の市況停滞で目論見から大きく減少しますが、データセンター向け蓄電システムの市場の急成長による大幅な増益を中心に、コネクトやインダストリーでの25年度の上方修正など、その他の事業の増益でカバーします。
- 期初からの変化点として、これまで織り込んでいなかった米国関税の影響はあるものの、当初見込んでいたリスクの範囲内であり、目標の6,000億円は達成できる見込みです。
- 私からのグループ経営改革の進捗の共有は以上です。
各事業の環境変化への耐性を強化し、
徹底した効率化でリバウンドしない高収益体質を実現します。
この変革を、私がしっかりと責任を持ってやり切ります。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

Panasonic Group

- ご説明は以上となります。ご清聴、ありがとうございました。

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

本プレゼンテーションには、パナソニック ホールディングス株式会社（以下、当社）およびそのグループ会社(以下、当社およびグループ会社を総称して当社グループ)の「将来予想に関する記述」に該当する情報が記載されています。本プレゼンテーションにおける記述のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、かかる将来予想に関する記述に該当します。これら将来予想に関する記述は、現在入手可能な情報に鑑みてなされ当社グループの仮定および判断に基づくものであり、これには既知または未知のリスクおよび不確実性ならびにその他の要因が内在しており、それらの要因による影響を受けるおそれがあります。かかるリスク、不確実性およびその他の要因は、かかる将来予想に関する記述に明示的または黙示的に示される当社グループの将来における業績、経営結果、財務内容に関してこれらと大幅に異なる結果をもたらすおそれがあります。当社グループは、本プレゼンテーションの日付後において、将来予想に関する記述を更新して公表する義務を負うものではありません。投資家の皆様におかれましては、金融商品取引法に基づく今後の提出書類およびその他の当社の行う開示をご参照下さい。

なお、上記のリスク、不確実性およびその他の要因の例としては、次のものが挙げられますが、これらに限られるものではありません。かかるリスク、不確実性およびその他の要因は、当社の有価証券報告書等にも記載されていますのでご参照下さい。

- 米州、欧州、日本、中国その他のアジア諸国等の主要市場の経済情勢の動向、特に個人消費および企業による設備投資の動向
- 多岐にわたる製品・地域市場におけるエレクトロニクス機器および部品に対する産業界や消費者の需要の変動
- ドル、ユーロ、人民元等の対円為替相場の過度な変動による、外貨建てで取引される製品・サービス等のコストおよび価格への影響
- 金利変動を含む資金調達環境の変化等による資金調達コストの増加および資金調達の制約
- 国内外における現在および将来の政治・社会状況の動向や、貿易・通商規制、開製販に関する規制等の変更による当社グループやサプライチェーンの事業活動への影響
- 気候変動を含む環境問題および責任ある調達活動（人権・労働、安全衛生、地球環境保全、情報セキュリティ、企業倫理等）に関する法規制・政策の導入・強化または税控除・補助金の廃止・縮小
- 当社グループまたはサプライチェーンのシステムに対する不正アクセスやサイバー攻撃等による顧客情報・機密情報の外部流出、業務停止またはネットワーク接続製品の脆弱性に起因する多大な対策費用負担の発生
- 経営戦略の推進に必要な人材の獲得や、在籍している社員の流出防止の失敗
- 多岐にわたる製品・サービス分野および主要市場の国・地域における競争力維持の成否
- 他企業との提携または企業買収等の成否
- 現在および将来における当社グループの事業再編の成否
- 原材料供給・物流の混乱や価格高騰の発生または長期化
- 企業努力を上回る価格下落圧力や製品需要の減少
- 将来の市場ニーズに応えるための技術革新の成否またはAI（人工知能）等の新たな技術の利活用遅延
- 当社グループにおけるコンプライアンス違反行為（人権・労働に関するものを含む）の発生や労働安全衛生上の重篤な事故の発生等に起因する費用負担または損失の発生
- 製品やサービスに関する何らかの欠陥・瑕疵、品質不正行為等による費用負担または損失の発生
- 当社グループが保有する知的財産権に対する侵害や第三者の知的財産権を使用する上での制約
- 法規制等への違反による行政処分、刑事処分または損害賠償訴訟
- 大規模な自然災害、感染症の世界的流行、テロ・戦争等の発生
- 当社グループが保有する有価証券およびその他の金融資産の時価や有形固定資産、のれん、繰延税金資産などの非金融資産の評価の過度な変動、その他会計上の方針や規制の変更・強化

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

（参考）2025年度上期　連結業績

（億円）

	2025年度上期	2024年度上期	オートモーティブ除き*4	前年比／差		オートモーティブ除き*4	
売上高	**38,205**	42,513	37,568	90% (92%)*5	▲4,308 (▲3,608)*5	102% (104%)*5	+637 (+1,337)*5
調整後営業利益*1 (率)	**1,819** (4.8%)	2,065 (4.9%)	1,902 (5.1%)	88%	▲246	96%	▲83
その他損益*2	**▲169**	95	38	—	▲264	—	▲207
営業利益(率)	**1,650** (4.3%)	2,160 (5.1%)	1,940 (5.2%)	76%	▲510	85%	▲290
税引前利益(率)	**1,779** (4.7%)	2,510 (5.9%)	—	71%	▲731	—	—
親会社の所有者に帰属する当期純利益(率)	**1,424** (3.7%)	1,889 (4.4%)	—	75%	▲465	—	—
EBITDA*3 (率)	**3,722** (9.7%)	4,384 (10.3%)	3,956 (10.5%)	85%	▲662	94%	▲234
為替レート　1米ドル	146円	153円	153円		▲7円		▲7円
為替レート　1ユーロ	168円	166円	166円		+2円		+2円
為替レート　1人民元	20.3円	21.2円	21.2円		▲0.9円		▲0.9円

*1 売上高から、売上原価と、販売費及び一般管理費を控除して算出
*2 決算短信記載の「その他の損益」に「持分法による投資損益」を加えたもの
*3 営業利益と減価償却費(有形／使用権資産)、償却費(無形)の合計
貸手側のリース会計処理が適用される原資産の減価償却費相当を調整
*4 連結業績から「オートモーティブ」セグメントの業績（譲渡対象外の拠点に関する業績を除外後）を差し引いたもの
*5 為替除きの前年比／差

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

（参考）2025年度　連結業績（上期、下期・年間見通し）

（億円）

	上期	前年比 前年差	オートモーティブ除き*4	下期見通し	前年比 前年差	オートモーティブ除き*4	年間見通し	前年比 前年差	オートモーティブ除き*4
売上高	**38,205**	90% ▲4,308	102% +637	**38,795**	92% ▲3,274	96% ▲1,487	**77,000**	91% ▲7,582	99% ▲850
調整後営業利益*1（率）	**1,819** (4.8%)	88% ▲246	96% ▲83	**2,881** (7.4%)	111% +274	114% +356	**4,700** (6.1%)	101% +28	106% +273
その他損益*2	**▲169**	▲264	▲207	**▲1,331**	▲829	▲830	**▲1,500** *5	▲1,093	▲1,037
営業利益（率）	**1,650** (4.3%)	76% ▲510	85% ▲290	**1,550** (4.0%)	74% ▲555	77% ▲474	**3,200** (4.2%)	75% ▲1,065	81% ▲764
税引前利益（率）	**1,779** (4.7%)	71% ▲731	—	**1,671** (4.3%)	71% ▲682	—	**3,450** (4.5%)	71% ▲1,413	—
親会社の所有者に帰属する当期純利益（率）	**1,424** (3.7%)	75% ▲465	—	**1,176** (3.0%)	66% ▲597	—	**2,600** (3.4%)	71% ▲1,062	—
EBITDA*3（率）	**3,722** (9.7%)	85% ▲662	94% ▲234	**3,578** (9.2%)	83% ▲735	86% ▲593	**7,300** (9.5%)	84% ▲1,397	90% ▲827
為替レート　1米ドル	146円	▲7円	▲7円	140円	▲13円	▲13円	143円	▲10円	▲10円
為替レート　1ユーロ	168円	+2円	+2円	160円	▲2円	▲2円	164円	±0円	±0円
為替レート　1人民元	20.3円	▲0.9円	▲0.9円	20.0円	▲1.1円	▲1.1円	20.2円	▲0.9円	▲0.9円

*1　売上高から、売上原価と、販売費及び一般管理費を控除して算出
*2　決算短信記載の「その他の損益」に「持分法による投資損益」を加えたもの
*3　営業利益と減価償却費(有形／使用権資産)、償却費(無形)の合計
貸手側のリース会計処理が適用される原資産の減価償却費相当を調整
*4　連結業績から「オートモーティブ」セグメントの業績（譲渡対象外の拠点に関する業績を除外後）を差し引いたもの
*5　構造改革費用（▲1,500億円）を含む

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

（参考）2025年度　セグメント別（上期、下期・年間見通し）

（億円）

	上期				下期見通し				年間見通し			
	売上高	前年比	調整後営業利益（率）	前年差	売上高	前年比	調整後営業利益（率）	前年差	売上高	前年比	調整後営業利益（率）	前年差
くらし事業	**16,930**	98%	**687** 4.1%	+203	**18,420**	100%	**1,073** 5.8%	+192	**35,350**	99%	**1,760** 5.0%	+395
コネクト	**6,300**	103%	**257** 4.1%	+67	**6,500**	92%	**553** 8.5%	▲64	**12,800**	97%	**810** 6.3%	+3
インダストリー	**5,735**	105%	**457** 8.0%	+148	**5,165**	96%	**383** 7.4%	+149	**10,900**	101%	**840** 7.7%	+297
エナジー	**4,469**	104%	**329** 7.4%	▲219	**4,861**	110%	**811** 16.7%	+132	**9,330**	107%	**1,140** 12.2%	▲87
その他／消去・調整	**4,771**	―	**89**	▲282	**3,849**	―	**61**	▲53	**8,620**	―	**150**	▲335
連結決算	**38,205**	90%	**1,819** 4.8%	▲246	**38,795**	92%	**2,881** 7.4%	+274	**77,000**	91%	**4,700** 6.1%	+28
オートモーティブ除き*1	―	102%	―	▲83	―	96%	―	+356	―	99%	―	+273

*1 連結業績から「オートモーティブ」セグメントの業績（譲渡対象外の拠点に関する業績を除外後）を差し引いたもの

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

（参考）2025年度　くらし事業　分社（上期、下期・年間見通し）

（億円）

	上期				下期見通し				年間見通し			
	売上高	前年比	調整後営業利益（率）	前年差	売上高	前年比	調整後営業利益（率）	前年差	売上高	前年比	調整後営業利益（率）	前年差
くらしアプライアンス社	**4,050**	97%	**250** 6.2%	+80	**4,550**	97%	**320** 7.0%	▲1	**8,600**	97%	**570** 6.6%	+79
空質空調社	**4,510**	96%	**120** 2.7%	+68	**4,420**	103%	**230** 5.2%	+120	**8,930**	99%	**350** 3.9%	+188
コールドチェーンソリューションズ社	**2,050**	98%	**110** 5.4%	▲10	**2,150**	108%	**120** 5.6%	+39	**4,200**	103%	**230** 5.5%	+29
エレクトリックワークス社	**5,107**	103%	**340** 6.7%	+53	**5,843**	101%	**490** 8.4%	+10	**10,950**	102%	**830** 7.6%	+63

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

（参考）米国IRA補助金（Section 45X）の業績影響

- ✓ IRA補助金の現金化手段には、「法人税の還付」、「直接給付」、「第三者への権利売却」があり、2025年度分の補助金については、「直接給付」の選択を想定
- ✓ IRA法の趣旨(米国における過度なインフレの抑制とエネルギー政策の推進)に鑑み、北米事業強化・拡大に向けた顧客との有効活用も想定し、補助金総額の半分を調整後営業利益に計上

■利益計上金額

	調整後営業利益（エナジーセグメント）	当期純利益
2Q実績	240億円*1	309億円*2
年間見通し	960億円*1 （前回見通し差 ▲140）	1,200億円*2 （前回見通し差 ▲200）

*1 2025年度2Qの販売実績（9.8GWh）、2025年度の販売見通し（40GWh）、電極活物質の製造コストを基にIRA補助金を算出し、顧客との有効活用等を考慮し、調整後営業利益の計上金額を算出。

■IRA補助金

電池セル　：$35/kWh × 販売量

電極活物質：電極活物質の製造コスト※ × 10%

※正極材、負極材などの米国内における製造コスト (人件費、減価償却費等)が対象

*2 IRA補助金は益金不算入。顧客との有効活用分は税効果会計適用項目であり、繰延税金資産を計上し、当期純利益の計上金額を算出

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

（参考）米国IRA：OBBB法（One, Big, Beautiful Bill）成立による変化

- ✓ **2025年7月の米国OBBB法の成立により、Section 30Dは2025年9月30日に終了**
- ✓ **Section 45Xについては、FEOC（懸念される外国事業体）を厳格化したPFE要件（禁止される外国事業体）が受給資格として設定**

Section 45X (Advanced Manufacturing Production Credit)

■ **概要**：EV向け電池等の販売に対する税控除

■ **期間**：2023～2032年（10年間）

■ **主な対象・控除額※**：
- 電池セル：$35/kWh
- 電池モジュール：$10/kWh
- 電極活物質：製造コストの10%

※2030年以降は税額控除の減額あり
2030年 25%減額、2031年 50%減額、2032年 75%減額

■ **電極活物質の製造コスト**
正極材、負極材などの米国内における製造コスト（人件費、減価償却費等）が対象

■ **条件**：
- 米国で生産した、電池セル、電池モジュール、電極活物質
- セル・モジュールの税額控除は、販売量に応じてkWh単位
- **PFE以外からの調達比率が下記閾値以上**
  (Prohibited Foreign Entity)

2026年	2027年	2028年	2029年	2030年以降
60%	65%	70%	80%	85%

※2026年12月31日までにガイドラインが発表予定

Section 30D (EV Credit)

■ **概要**：EV購入者に対する税控除

■ **期間**：2023～**2025年9月30日に終了**

■ **対象・控除額**：
- 新車：総額$7,500
- 中古車：購入額の30%、最大$4,000

■ **条件**：
- 対象車両：北米(米国・カナダ・メキシコ)で組み立てた車両
- 新車における条件：

電池コンポーネントを北米で生産組立*2	$3,750
重要鉱物が米国FTA国*1で産出・加工*2	$3,750

*1 日本はFTA国ではないが、日本を含む形で条件が緩和
*2 電池コンポーネント/重要鉱物には、産出・生産地比率に、各年毎に閾値あり。FEOC除外規則を適用 (電池コンポーネント:2024年～、重要鉱物:2025年～※)
※黒鉛のFEOC除外規則の適用は2027年～

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

（参考）車載電池：生産体制の整備進捗（2025年10月30日時点）

顧客需要に合わせ、柔軟に生産体制を構築する方針を継続

北米事業
- カンザス工場量産開始(2025年7月)
- 北米で先行してきた実績で、IRA補助金も活用し、生産体制を構築

工場	生産能力	取組み状況
ネバダ工場	2170セル 2023年度末 38~39GWh/年 → 1ライン増強 → 2024年度末 約41GWh/年 → 生産能力継続改善 → 2030年度 約44GWh/年* *23年度比+15%	• 24年度3Qに追加の設備が順調に稼働 • オペレーション改善と高容量化技術で更なる容量拡大を推進
カンザス工場	2170セル 2025年7月 量産開始 → 将来的に 約32GWh/年	• 25年度2Qに出荷開始 • 生産開始遅延により、25年度末の生産能力は計画未達見込も、生産開始後の立上がりは順調

国内事業
- 住之江・貝塚・大泉は、国内新規OEMとの協業による生産体制構築へ。需要動向踏まえ協議中
- 和歌山は、戦略顧客向けに4680セル供給へ最終評価中

		取組み状況
住之江・貝塚	1865セル 2023年度末 約11GWh → 1865→2170セルへ改造 + 新規投資 → 2170セル 2027年度以降 量産準備完了 → 2030年度 14GWh/年	• 顧客と協議中 • 二次電池全体として生産最適化を検討中
大泉（群馬）	新規投資 → 2170セル 2028年度以降 量産準備完了 → 2030年度 16GWh/年	• 顧客と協議中 • 新工場建設に向け、人材交流開始(25/4～)
和歌山	4680セル 2024年度2Q 量産準備完了(数GWh)	• 顧客からの要望に対応、量産スタンバイ中 • 戦略顧客の最終評価を経て量産

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

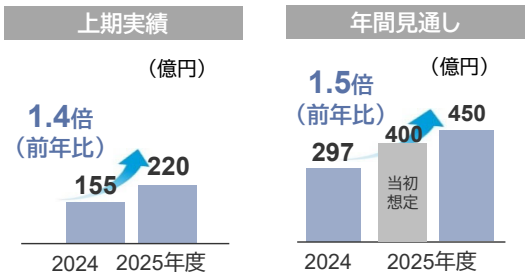
© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

（参考）生成AI関連における事業成長

生成AI関連事業は引き続き好調に推移しており、年間見通しを上方修正

インダストリー　導電性高分子コンデンサ（電子デバイス）
多層基板材料（電子材料）

■ 生成AIサーバ向け売上高

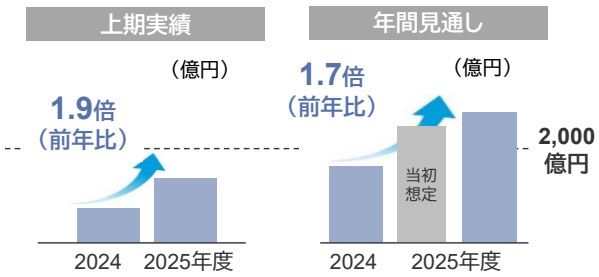


需要増に応じた生産能力増強の取り組み

- ✓ 導電性高分子コンデンサ
  - ➡ 生産能力増強に着手済み
- ✓ 多層基板材料
  - ➡ アユタヤ工場に新棟を建設。2028年に量産開始予定

エナジー　蓄電システム（産業・民生）

■ データセンター向け全体の売上高（生成AI向け含む）



需要増に応じた生産能力増強の取り組み

2026年度は、2025年度以上の強い需要増加を見込む

- ✓ 既存拠点は生産能力増強を推進
- ✓ 二次電池（車載電池／産業・民生）の生産体制全体の最適化を検討

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

（参考）2025年度2Q　セグメント情報

くらし事業

概要

（億円）

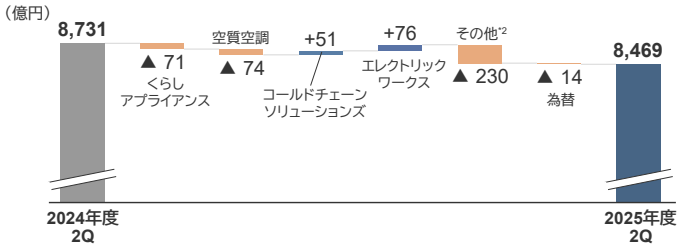
	2025年度2Q	前年比/差
売上高	8,469	97% (97%) *1
調整後営業利益 (率)	349 (4.1%)	+88
その他損益	▲60	▲57
営業利益 (率)	289 (3.4%)	+31

*1　為替影響を除く実質ベース

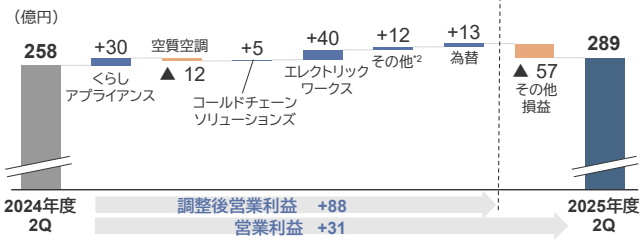
主な増減要因

調整後営業利益	くらしアプライアンス社	＋：国内シェアアップ、固定費低減、合理化 －：補助金効果低減
	空質空調社	＋：A2W増販、合理化 －：海外ルームエアコン需要悪化（アジア・インド等）
	コールドチェーンソリューションズ社	＋：北米需要回復、ポーランドの新規連結（2024年12月にArea Cooling社の買収完了） －：米国関税、インフレ影響
	エレクトリックワークス社	＋：堅調な国内電材販売
その他損益	構造改革費用等	

売上高：電材は国内を中心に増収。一方、家電は国内シェアアップで堅調も海外一部地域での需要減あり減収、空調はA2Wが増収も海外ルームエアコンの需要低迷により減収。他セグメント商材の減販もあり、全体としても減収



営業利益：家電と電材が牽引し全体として増益。家電は国内増販益と日中亜の合理化等により海外減販損をカバーし増益、電材は国内増販が寄与し増益、空調はA2Wが回復継続も海外ルームエアコンの減販損で減益



*2　他セグメント商材販売、直轄部門、消去を含む

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

(参考)2025年度2Q　セグメント情報

コネクト

概要

(億円)

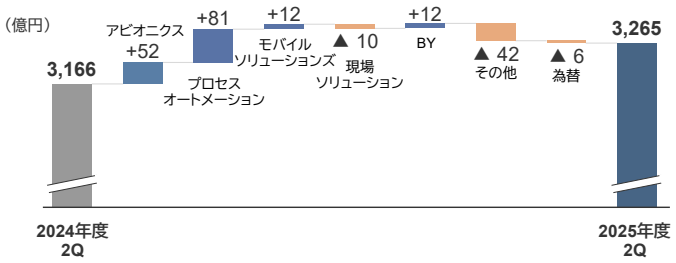
	2025年度2Q	前年比/差
売上高	3,265	103% (103%) *1
調整後営業利益 (率)	195 (6.0%)	+55
その他損益	36	▲9
営業利益 (率)	231 (7.0%)	+46

*1　為替影響を除く実質ベース

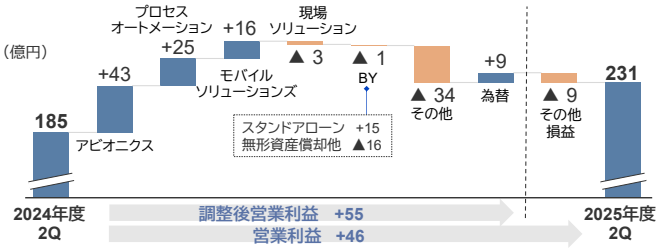
主な増減要因

調整後営業利益	アビオニクス	＋:機内エンターテインメントシステム、通信及びメンテ・リペアの増販益
	プロセスオートメーション	＋:ICT需要を捉えた増販益
	モバイルソリューションズ	＋:Windows 10 サポート終了に伴うPC更新需要による増販益
	現場ソリューション	ー:販売は堅調維持も、前年販売好調の反動により、減益
	ブルーヨンダー(BY)	ー:SaaS販売伸長も、戦略投資・償却費影響等により、横ばい
その他損益	前年のM&A会計処理による一時益からの反動	

売上高:ICT需要を捉えたプロセスオートメーションをはじめ、アビオニクス、モバイルソリューションズ、ブルーヨンダーの増販により、増収



営業利益:アビオニクス、プロセスオートメーション、モバイルソリューションズの増販益により、増益。ブルーヨンダーは前年並みの利益水準



© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

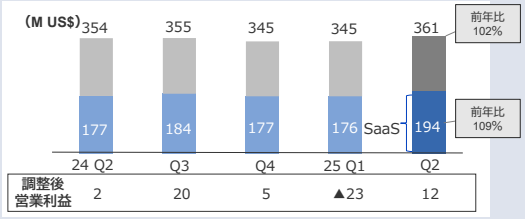
(参考)ブルーヨンダー経営指標

コネクト

✓ 情報漏洩問題による解約増を受けたSaaS NRRの悪化により、SaaS ARR 対前年成長率は鈍化

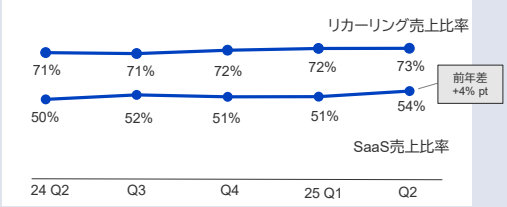
売上高・調整後営業利益(スタンドアローン)

■ SaaS売上高は堅調に成長



リカーリング・SaaS売上比率

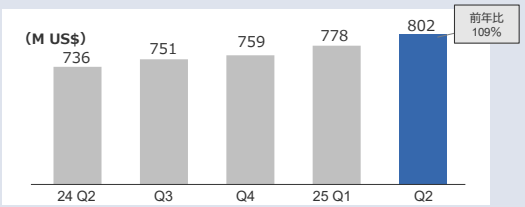
■ SaaS販売増加によりSaaS比率は50%以上を継続し上昇



※全体売上に占める経常収益ビジネスの販売比率

SaaS ARR (Annual Recurring Revenue)

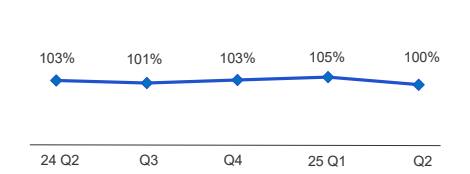
■ QonQでは引き続き成長。対前年成長率はSaaS NRRの悪化に伴い鈍化



※年間経常収益。翌四半期から始まる1年の確定した収益

SaaS NRR (Net Revenue Retention)

■ 解約が増加しているものの、アップセル・クロスセルが10%以上維持により、100%超を維持



※既存顧客からの売上継続率

※左上グラフ以外は、為替影響を除くために、期初の公表レート(US$:¥140/Euro:¥150)を用いて全ての数値を算出

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

（参考）ブルーヨンダー　2025年度上期

コネクト

販売増に伴い、調整後EBITDAは上期で3M、年間で14Mの増益の見通し
（年間見通しは期初から変更なし）

数値単位
スタンドアローン：M US$
連結　　：億円

■ブルーヨンダー　スタンドアローン（M US$）

		2025年度 上期	2024年度 上期	前年差	2025年度 見通し	2024年度 実績	前年差
売上高		706	684	+22	1,473	1,384	+89
調整後EBITDA	A−B−C−D	133	130	+3	275	261	+14
EBITDA	A	51	80	▲29	80	136	▲56
内、戦略投資 *1	B	▲74	▲62	▲12	▲166	▲110	▲56
インセンティブ報酬（リテンションボーナス）	C	▲10	▲10	0	▲19	▲23	+4
構造改革費用・一過性損益	D	2	22	▲20	▲10	8	▲18
調整後営業利益		▲11	11	▲22	▲14	35	▲49

*1　2023～2025年度の3年間でUS$200Mの製品開発投資に加え、セキュリティ強化の為のPublicクラウドへの移行等への投資、パナソニックグループとのシナジー創出のための投資等

■ブルーヨンダー　連結（億円）

		2025年度 上期	2024年度 上期	前年差	2025年度 見通し	2024年度 実績	前年差
調整後営業利益（スタンドアローン）	①	▲15	16	▲31	▲20	53	▲73
買収に伴う無形資産償却他	②	▲154	▲129	▲25	▲299	▲268	▲31
調整後営業利益	①+②	▲169	▲113	▲56	▲319	▲215	▲104

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

（参考）2025年度2Q　セグメント情報

インダストリー

概要

（億円）

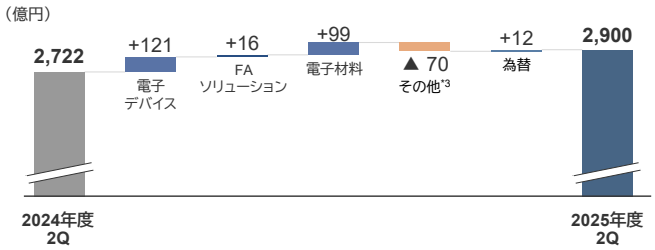
	2025年2Q	前年比/差	PID商材*1
売上高	**2,900**	107% (106%)*2	2,600
調整後営業利益 (率)	**270** **(9.3%)**	+138	262 (10.1%)
その他損益	**▲1**	▲4	▲2
営業利益 (率)	**269** **(9.3%)**	+134	260 (10.0%)

*1　他セグメント商材(コンプレッサ他)等を除く
*2　為替影響を除く実質ベース

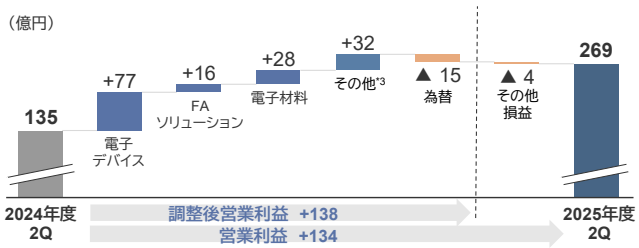
主な増減要因

調整後営業利益	電子デバイス	＋：生成AIサーバ等情報通信関連製品(コンデンサ)増販益、価格改定、合理化
	FA ソリューション	＋：価格改定、合理化
	電子材料	＋：生成AIサーバ等情報通信関連製品(多層基板材)増販益
その他損益		－

売上高：生成AIサーバ等 情報通信関連製品(コンデンサ、多層基板材料)の需要拡大継続により、増収



営業利益：生成AIサーバ等 情報通信関連製品(コンデンサ、多層基板材料)の増販益、価格改定・合理化等により、増益



*3　他セグメント商材販売等

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

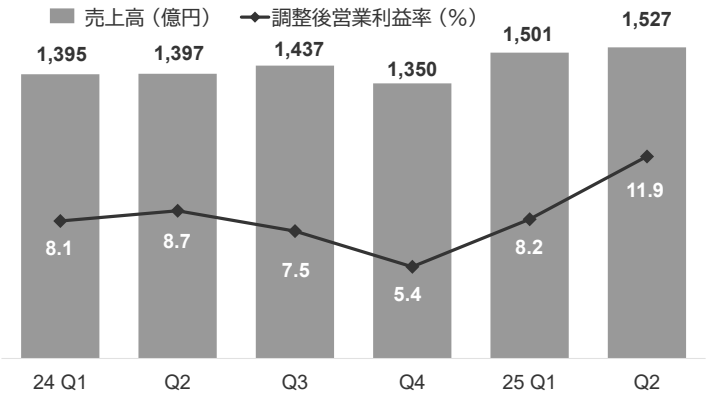
（参考）任意開示事業別の状況（2025年度2Q）

インダストリー

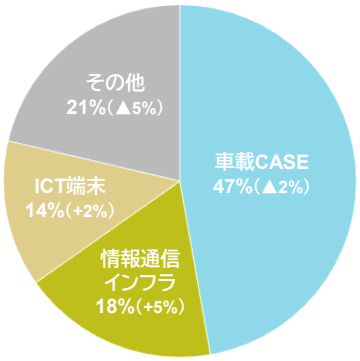
電子デバイス

- ■生成AIサーバ、ノートPC等　情報通信関連需要の好調が継続し、増収
- ■増販益に加え、価格改定、合理化効果により増益

売上高、調整後営業利益率　推移



2025年度2Q実績　売上構成※



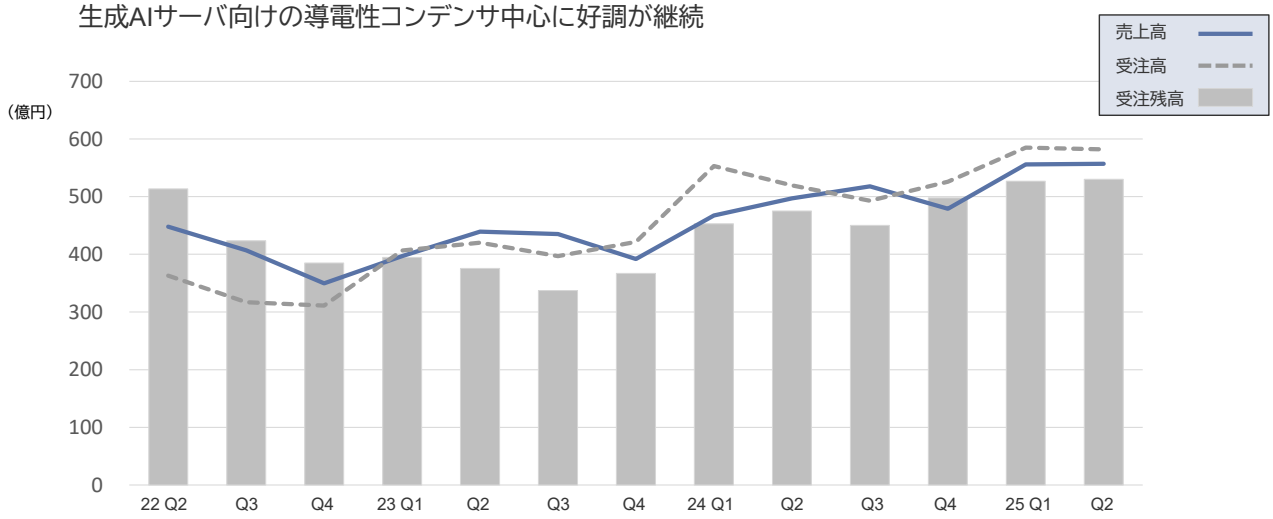
（ ）：構成比率の前年差
※　パナソニック インダストリー推計値

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

BBレシオ（電子デバイス・コンデンサ）

生成AIサーバ向けの導電性コンデンサ中心に好調が継続



	22 Q2	Q3	Q4	23 Q1	Q2	Q3	Q4	24 Q1	Q2	Q3	Q4	25 Q1	Q2
BBレシオ	0.81	0.78	0.89	1.02	0.96	0.91	1.08	1.18	1.04	0.95	1.10	1.05	1.04

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

（参考）任意開示事業別の状況（2025年度2Q）

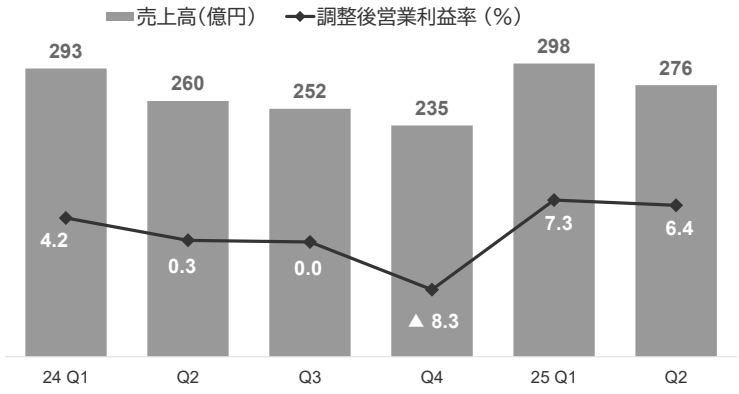
インダストリー

FA ソリューション

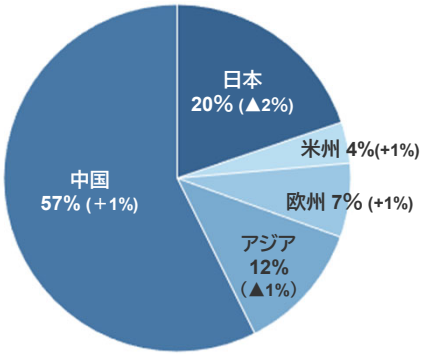
■2Qは中国の3C*を中心とした内需を取り込み増収。さらに、合理化効果により増益
■下期は中国市場減速リスクを注視し、体質強化を継続

*コンシューマ、コンピュータ、コミュニケーション

売上高、調整後営業利益率　推移



2025年2Q度実績　売上構成※



( ):構成比率の前年差
※ パナソニック インダストリー推計値

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

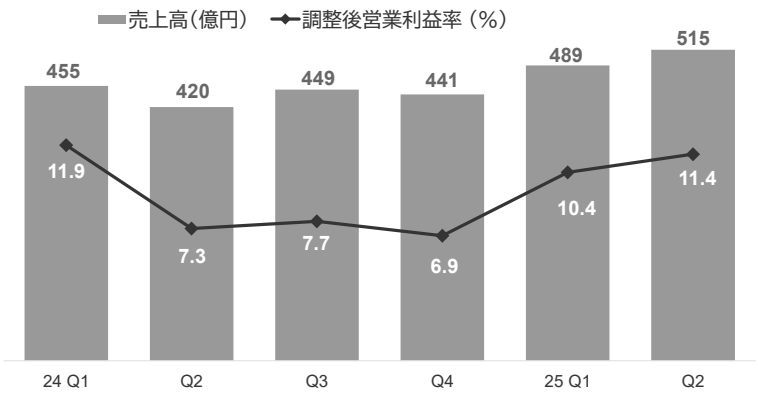
（参考）任意開示事業別の状況（2025年度2Q）

インダストリー

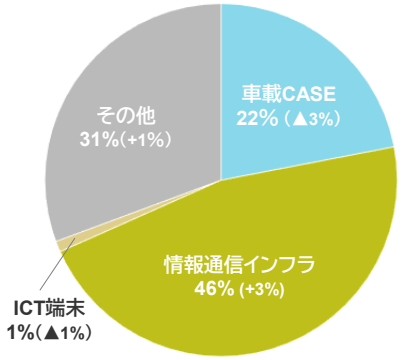
電子材料

■生成AIサーバに加え、汎用サーバの需要が伸長し、増収増益
■旺盛な需要を取り込むべく、引き続き生産・調達体制の整備を進める

売上高、調整後営業利益率　推移



2025年度2Q実績　売上構成※



（）：構成比率の前年差
※ パナソニック インダストリー推計値

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

（参考）2025年度2Q　セグメント情報

エナジー

概要

（億円）

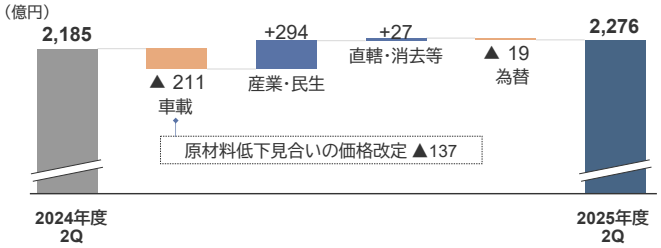
	2025年度2Q	前年比/差
売上高	2,276	104% (105%)*1
調整後営業利益 (率)	11 (0.5%)	▲320
その他損益	1	+5
営業利益 (率)	12 (0.5%)	▲315

*1　為替影響を除く実質ベース

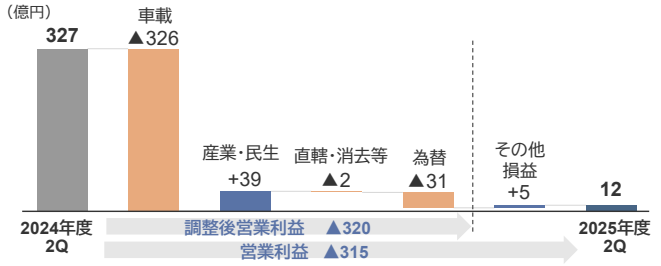
主な増減要因

調整後営業利益	車載	＋：北米工場増販益、IRA補助金増 －：米国関税影響、カンザス・和歌山工場の立ち上げ費用増、国内工場減販損
	産業・民生	＋：データセンター向け蓄電システムの増販益 －：増産費用増
その他損益	－	

売上高：車載は、北米工場販売量は拡大も、国内工場の販売減、
原材料価格低下見合いの価格改定等により、減収
産業・民生は、データセンター向け蓄電システムが好調で、増収



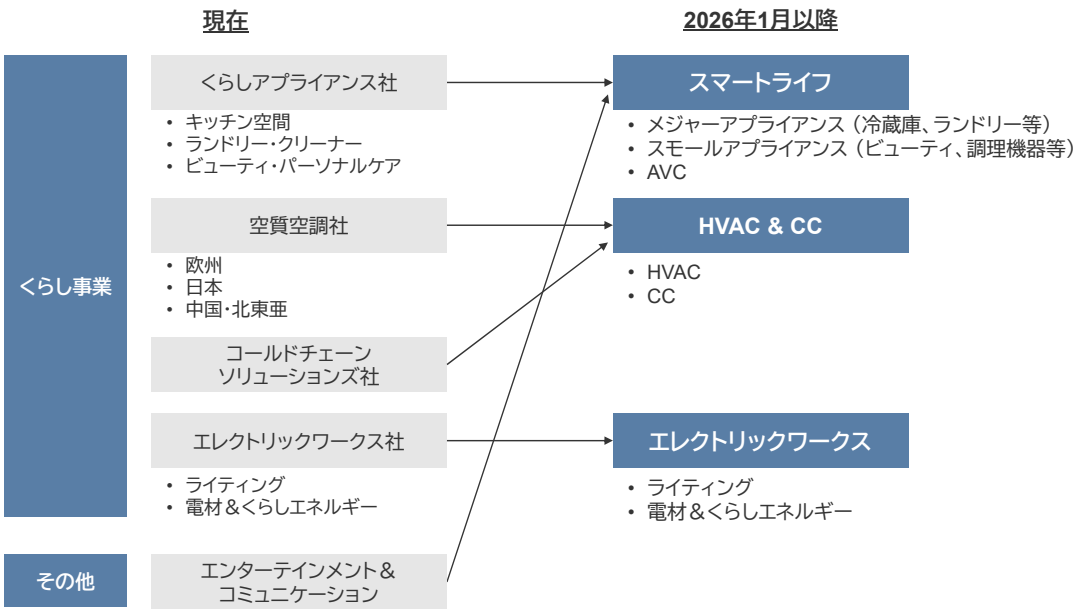
営業利益：車載は、米国関税影響に加え、カンザス・和歌山工場立上げ費用の増加、
国内工場の減販損等により、減益
産業・民生は、データセンター向け蓄電システムの増販益により、増益



© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

（参考）くらし事業に関する新セグメント・任意開示事業（2026年1月以降）



© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

（参考）セグメント変更に伴う開示情報

	2025年度 3Q決算	2025年度 年間決算	
現セグメント 2025年12月末まで	✓ 3Q実績 ✓ 年間見通し	開示なし	
新セグメント 2026年1月以降	✓ 3Q実績 ✓ 年間見通し	✓ 年間実績	以降、新セグメントに基づく情報を開示

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

（参考）2025年度　任意開示事業の構成（2025年12月末まで）

	売上開示事業 （下線の事業は決算補足資料に調整後営業利益も開示）	主な事業部等
くらし事業		
くらしアプライアンス社	・キッチン空間 ・ランドリー・クリーナー ・ビューティ・パーソナルケア	：キッチン空間事業部 ：ランドリー・クリーナー事業部 ：ビューティ・パーソナルケア事業部
空質空調社	地域別（欧州、日本、中国・北東亜）の売上を開示 主な事業部：A2W&水ソリューションズ事業部、エアコン事業部、パナソニックエコシステムズ㈱IAQ事業部、CAC事業部	
ｺｰﾙﾄﾞﾁｪｰﾝｿﾘｭｰｼｮﾝｽﾞ社	―	：Hussmann Corporation、コールドチェーン事業部
エレクトリックワークス社	・ライティング ・電材＆くらしエネルギー	：ライティング事業部 ：電材＆くらしエネルギー事業部
その他	―	：他セグメント商材、直轄・消去等
コネクト	・アビオニクス ・プロセスオートメーション ・モバイルソリューションズ ・現場ソリューション ・ブルーヨンダー ・その他	：Panasonic Avionics Corporation、アビオニクスビジネスユニット ：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ズ事業部 ：現場ソリューションカンパニー ：Blue Yonder Holding, Inc. ：その他事業、消去等
インダストリー	・電子デバイス ・FAソリューション ・電子材料 ・その他	：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 ：産業デバイス事業部 ：電子材料事業部 ：メカトロニクス事業部、他セグメント商材、消去等
エナジー	・車載 ・産業・民生 ・その他	：モビリティエナジー事業部 ：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 ：直轄・消去等
その他	・エンターテインメント＆コミュニケーション ・ハウジング	：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㈱
消去・調整	・セグメント間の内部取引消去や、セグメントに帰属しない損益及び連結会計上の調整等	

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

© 2025 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.