

# 2025年度第3四半期 決算概要

2026年2月4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、2025年度第3四半期の決算概要についてご説明いたします。

■ 第3四半期実績：減収減益（構造改革費用の計上により、営業利益・純利益は減益も、調整後営業利益は増益）

・ 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)、アビオニクス・プロセスオートメーション(コネクト)

-：車載電池(エナジー)、家電・エアコン他(くらし事業)

・ 調整後営業利益：くらし事業・コネクト・インダストリーの増益がオートモーティブの非連結化影響をカバーし、全体で**増益**

・ 営業利益・純利益：現在推進中のグループ経営改革に関わる構造改革費用の計上により、**減益**

・ 営業CF：前年の「IRA補助金の第三者への権利売却」の反動や、構造改革費用により、**前年から減少**  
(3Q累計)

■ 年間見通し

・ 売上高・調整後営業利益：全社は**据え置き**。

セグメント別利益はくらし事業を下方修正も、コネクト・インダストリーを上方修正、エナジーを据え置き（車載電池：下方修正、産業・民生：上方修正）

・ 営業利益：構造改革費用の増加により、**下方修正**

- 今回の決算のポイントです。
- 第3四半期の実績は、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
- 事業別には、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、くらし事業の家電、エアコン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、インダストリーの増益が、オートモーティブの非連結化影響をカバーし、全体で増益。
- 営業利益・純利益は、現在推進中のグループ経営改革に関わる構造改革費用の計上があり、減益となりました。
- 第3四半期累計の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や構造改革費用により、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・調整後営業利益は、据え置きとしております。セグメント別には、くらし事業は下方修正、コネクトとインダストリーは上方修正となっております。エナジーについては据え置きですが、車載電池を下方修正し、産業・民生を上方修正しております。
- 営業利益は、構造改革費用の増加により、下方修正となっております。

**2025年度 第3四半期実績**  
2025年度 年間業績見通し

Panasonic Group

- ここからは、第3四半期の決算概要について、ご説明いたします。

## 2025年度3Q 連結業績

(億円)

	2025年度 3Q	2024年度 3Q		前年比/差			
			オートモーティブ 除き <sup>4</sup>		オートモーティブ 除き <sup>4</sup>		
売上高	20,633	21,526	19,739	96% (94%) <sup>5</sup>	▲893 (▲1,238) <sup>5</sup>	105% (103%) <sup>5</sup>	+894 (+549) <sup>5</sup>
調整後営業利益 <sup>1</sup> (率)	1,591 (7.7%)	1,502 (7.0%)	1,420 (7.2%)	106%	+89	112%	+171
その他損益 <sup>2</sup>	▲1,663 <sup>6</sup>	▲179	▲178	—	▲1,484	—	▲1,485
営業利益 (率)	▲72 (▲0.3%)	1,323 (6.1%)	1,242 (6.3%)	—	▲1,395	—	▲1,314
税引前利益 (率)	▲7 (▲0.0%)	1,447 (6.7%)	—	—	▲1,454	—	—
親会社の所有者に帰属する 当期純利益 (率)	▲171 (▲0.8%)	995 (4.6%)	—	—	▲1,166	—	—
EBITDA <sup>3</sup> (率)	998 (4.8%)	2,433 (11.3%)	2,291 (11.6%)	41%	▲1,435	44%	▲1,293
	1米ドル	154円	152円		+2円		+2円
為替レート	1ユーロ	179円	163円		+16円		+16円
	1人民元	21.7円	21.2円		+0.5円		+0.5円

<sup>1</sup> 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

<sup>2</sup> 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

<sup>3</sup> 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

<sup>4</sup> 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

<sup>5</sup> 為替除きの前年比/差

<sup>6</sup> 構造改革費用(▲1,293億円)を含む

Panasonic Group

2025年度 第3四半期 決算概要

© 2026 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

3

- 連結業績は、ご覧の通りです。
- 売上高は、2兆633億円、前年比96%と減収、オートモーティブ除きでは、105%の増収でした。
- 調整後営業利益は1,591億円で増益も、構造改革費用の計上により、営業利益は72億円の赤字、当期純利益は171億円の赤字で、それぞれ減益となりました。

## 2025年度3Q セグメント別実績

## 現セグメント

(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 <sup>*1</sup> (率)	前年差
くらし事業	8,927	98% (97%)	496 5.6%	+41	▲438	▲444	58 0.6%	▲403	375 4.2%	▲394
コネクト	3,512	109% (107%)	304 8.6%	+75	▲15	+22	289 8.2%	+97	528 15.0%	+138
インダストリー	2,933	108% (105%)	278 9.5%	+138	▲457	▲433	▲179 ▲6.1%	▲295	▲24 ▲0.8%	▲294
エナジー	2,628	122% (121%)	417 15.9%	▲9	▲12	▲6	405 15.4%	▲15	571 21.7%	▲33
その他/消去・調整	2,633	—	96	▲74	▲741	▲624	▲645	▲698	▲452	▲710
連結決算	20,633	96% (94%)	1,591 7.7%	+89	▲1,663	▲1,484	▲72 ▲0.3%	▲1,395	998 4.8%	▲1,435
オートモーティブ除き <sup>*2</sup>	—	105% (103%)	—	+171	—	▲1,485	—	▲1,314	—	▲1,293

\*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

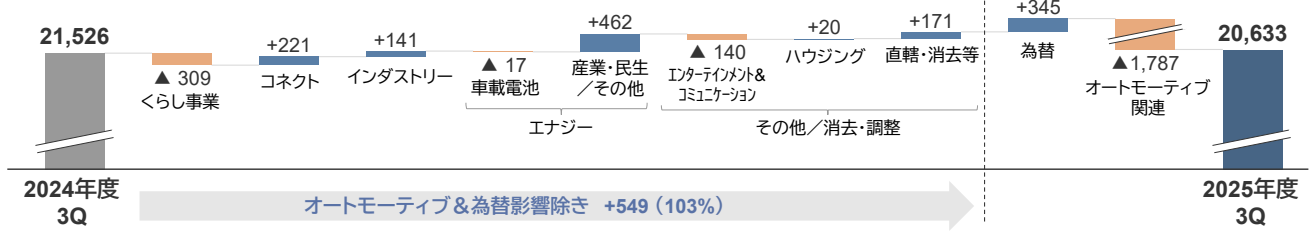
- セグメント別の実績はご覧の通りです。
- 1月の新体制発足に伴い、今後は新セグメントへと移行しますが、本ページは従来のセグメントベースでお示ししています。
- 新セグメントベースの数値は参考ページに記載しておりますので、ご確認ください。
- この後のページで売上高、調整後営業利益の増減を説明いたします。

2025年度3Q セグメント別増減要因（売上高）

現セグメント

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

(億円)



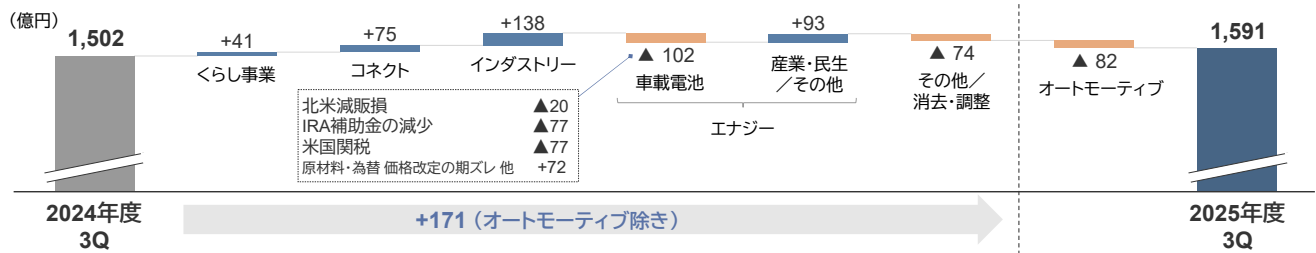
主な増減要因 (為替影響除き)	増減要因
くらし事業	電材は国内好調により増収。一方、家電は国内シェアアップで堅調も海外需要低迷で減収、空調はA2Wが増収もルームエアコンの海外需要低迷により減収、コールドチェーンは北米で減収、全体としても <b>減収</b>
コネクト	生成AIサーバを含めたICT需要を捉えたプロセスオートメーションをはじめ、強い受注が続くアビオニクス、ブルーヨングダーの増販により、 <b>増収</b>
インダストリー	生成AIサーバ等 情報通信関連製品(コンデンサ、多層基板材料)の需要拡大継続により、 <b>増収</b>
エナジー	車載電池:EV市況の悪化に伴う北米工場の減販等により、 <b>減収</b> 産業・民生:データセンター向け蓄電システムが好調で、 <b>増収</b>
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:市況悪化の影響を受けて、 <b>減収</b> ハウジング:水廻りやエレベーター(ホーム向け/小型等)、クロスセル商材が好調で、 <b>増収</b>

- まずは、売上高の増減です。
- くらし事業では、電材は好調な国内を中心に増収も、家電・空調等は、海外需要減による減収もあり、全体で減収。
- コネクトは、生成AIサーバを含むICT需要を捉えたプロセスオートメーションや、強い受注が続くアビオニクス、およびブルーヨングダーの増販により、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、EV市況の悪化に伴う北米工場の減販等により減収。産業・民生は、データセンター向け蓄電システムが引き続き好調を維持し、大きく増収となりました。
- 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市況の悪化を受け減収ですが、ハウジングは増収となっております。

2025年度3Q セグメント別増減要因（調整後営業利益）

現セグメント

くらし事業・コネクト・インダストリーの増益がオートモーティブの非連結化影響をカバーし、増益



主な増減要因	セグメント	説明
	くらし事業	国内堅調な電材と本部コスト削減等により、家電の海外需要減、コールドチェーンの北米悪化をカバー、空調は前年並み、全体では <b>増益</b>
	コネクト	ブルーヨングダーの戦略投資増あるも、アビオニクス、プロセスオートメーションを中心とする増販益でカバーし、 <b>増益</b>
	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、 <b>増益</b>
	エネルギー	車載電池:北米減販損、IRA補助金減少、米国関税影響等により、 <b>減益</b> 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、 <b>増益</b>

- 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、インダストリーはそれぞれ増益。
- エネルギーでは、車載電池は北米減販損や米国関税影響等により減益も、産業・民生は増益。
- これらの結果、オートモーティブの非連結化影響を増益セグメントがカバーし、全体では増益となりました。

(億円)

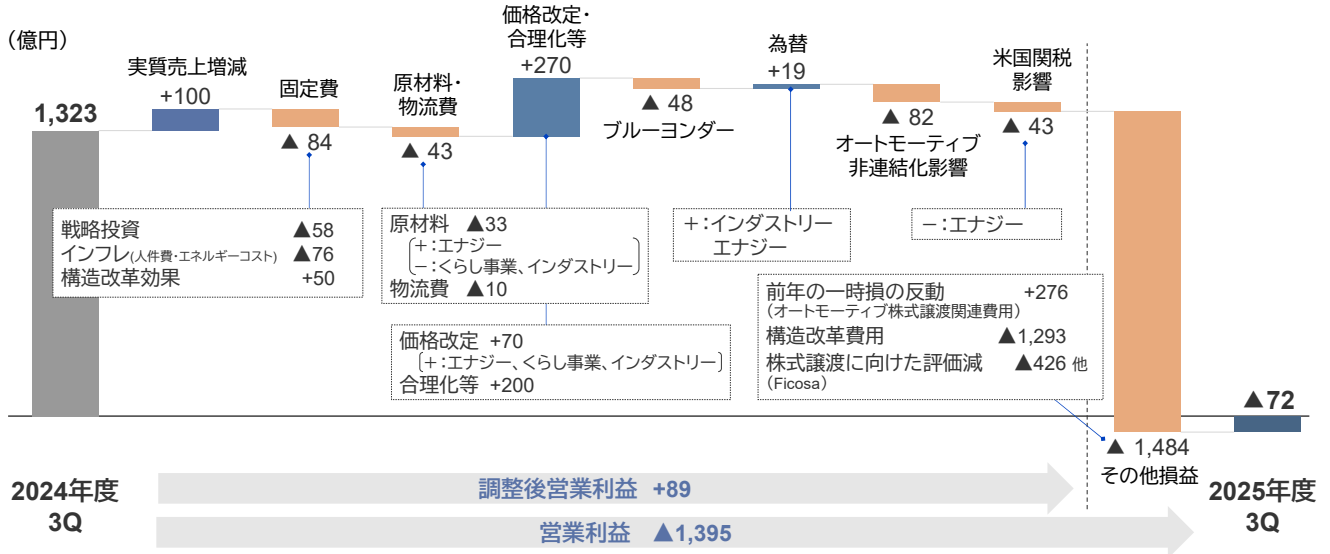
	売上高	前年比 (為替影響 除く)	調整後 営業利益 (率)	前年差	その他 損益	前年差	営業利益 (率)	前年差	EBITDA <sup>*1</sup> (率)	前年差
くらしアプライアンス社	2,244	94% (92%)	126 5.6%	▲53	▲97	▲110	29 1.3%	▲163	101 4.5%	▲161
空質空調社	2,068	97% (95%)	56 2.7%	+1	▲61	▲55	▲5 ▲0.3%	▲54	88 4.2%	▲49
コールドチェーン ソリューションズ社	946	94% (93%)	▲29 ▲3.1%	▲56	▲10	▲10	▲39 ▲4.2%	▲66	▲13 ▲1.4%	▲66
エレクトリックワークス社	2,953	104% (104%)	333 11.2%	+59	▲131	▲129	202 6.8%	▲70	285 9.7%	▲66

\*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

- 暮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は、海外の販売苦戦もあり、減収減益。
- 空質空調社は、ルームエアコンの海外需要が低迷も、前年並み利益を確保。
- コールドチェーンソリューションズ社は、北米生産に起因する一時的な販売減もあり、減収減益。
- 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年度3Q 営業利益分析（要素別）

価格改定・合理化等により、調整後営業利益は増益も、構造改革費用の計上により、営業利益は減益



Panasonic Group

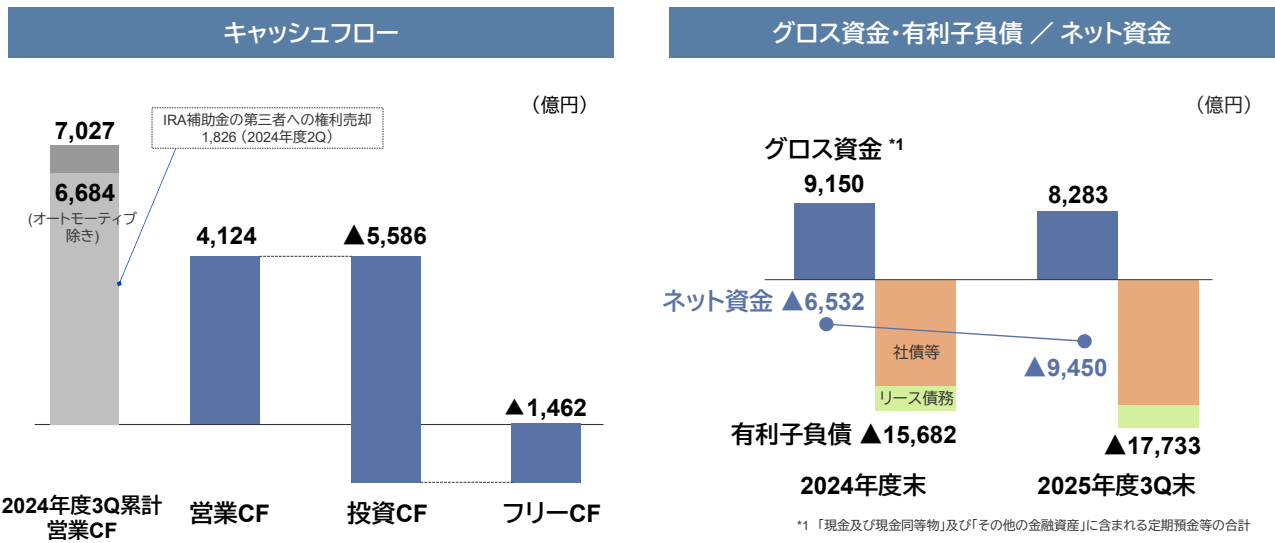
2025年度 第3四半期 決算概要

© 2026 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

8

- こちらのスライドで、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100億円、固定費は84億円の増加、この中には構造改革による固定費削減効果 50億円が含まれております。
- 原材料・物流費の影響は、43億円のマイナス、価格改定・合理化等の影響は、270億円のプラスとなりました。
- ブルーヨonderは、戦略投資の増加もあり、為替影響除きで48億円の減益。
- 為替影響は、インダストリーやエネルギーを中心に19億円のプラスとなっています。
- オートモーティブの非連結化影響82億円、米国関税影響43億円などのマイナス影響を加え、調整後営業利益では、89億円の増益。
- その他損益は、構造改革費用を中心に1,484億円のマイナスとなり、営業利益では、1,395億円の減益となりました。

営業CFは、前年の「IRA補助金の第三者への権利売却」の反動や、構造改革費用により、前年から減少



- 最後に、キャッシュフローと資金の状況です。
- 左側、2025年度第3四半期累計の営業キャッシュフローは、4,124億円、昨年度のIRA補助金の第三者への権利売却の反動や構造改革費用により、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9,450億円となりました。

2025年度 第3四半期実績  
2025年度 年間業績見通し

Panasonic Group

- ここからは、2025年度の見通しについて、ご説明いたします。

## 2025年度 連結業績見通し

(億円)

	2025年度 修正見通し (2026年2月4日)	前回見通し (2025年10月30日)	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	77,000	0	84,582	77,850	91% (92%)*6	▲7,582 (▲6,582)*6	99% (100%)*6	▲850 (+150)*6
調整後営業利益*1(率)	4,700 (6.1%)	4,700 (6.1%)	0	4,672 (5.5%)	4,427 (5.7%)	101%	+28	106%	+273
その他損益*2	▲1,800 *7	▲1,500 *8	▲300	▲407	▲463	—	▲1,393	—	▲1,337
営業利益(率)	2,900 (3.8%)	3,200 (4.2%)	▲300	4,265 (5.0%)	3,964 (5.1%)	68%	▲1,365	73%	▲1,064
税引前利益(率)	3,150 (4.1%)	3,450 (4.5%)	▲300	4,863 (5.7%)	—	65%	▲1,713	—	—
親会社の所有者に帰属する 当期純利益(率)	2,400 (3.1%)	2,600 (3.4%)	▲200	3,662 (4.3%)	—	66%	▲1,262	—	—
EPS*3	102.80円	111.36円	▲8.56円	156.87円	—	—	▲54.07円	—	—
ROE	5.0%	5.5%	▲0.5%	7.9%	—	—	▲2.9%	—	—
EBITDA*4(率)	7,000 (9.1%)	7,300 (9.5%)	▲300	8,697 (10.3%)	8,127 (10.4%)	80%	▲1,697	86%	▲1,127
	1米ドル	147円		153円	153円		▲6円		▲6円
為替レート	1ユーロ	169円		164円	164円		+5円		+5円
	1人民元	20.6円		21.1円	21.1円		▲0.5円		▲0.5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く)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(▲1,800億円)を含む

\*8 構造改革費用(▲1,500億円)を含む

Panasonic Group

2025年度 第3四半期 決算概要

© 2026 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

11

- 連結業績見通しはご覧の通りです。
- 売上高と調整後営業利益は、10月30日に発表した見通しから変更はございません。
- 営業利益・税引前利益は、構造改革費用積み増しによるその他損益の悪化 300億円をそれぞれ下方修正致します。
- これらを受け、当期純利益は、200億円下方修正となりました。

2025年度 セグメント別見通し

現セグメント

(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 <sup>*1</sup> (率)	前年差	修正額
くらし事業	34,820	98% (99%)	▲530	1,680 4.8%	+315	▲80	▲800	▲715	0	880 2.5%	▲400	▲80	2,170 6.2%	▲340	▲90
コネクト	13,200	100% (103%)	+400	860 6.5%	+53	+50	70	+110	+100	930 7.0%	+163	+150	1,750 13.3%	+195	+190
インダストリー	11,300	104% (105%)	+400	900 8.0%	+357	+60	▲550	▲439	▲110	350 3.1%	▲82	▲50	970 8.6%	▲78	▲50
エナジー	9,520	109% (114%)	+190	1,140 12.0%	▲87	0	▲30	▲5	0	1,110 11.7%	▲92	0	1,770 18.6%	▲129	0
その他/ 消去・調整	8,160	—	▲460	120	▲365	▲30	▲490	▲288	▲290	▲370	▲653	▲320	340	▲775	▲350
連結決算	77,000	91% (92%)	0	4,700 6.1%	+28	0	▲1,800	▲1,393	▲300	2,900 3.8%	▲1,365	▲300	7,000 9.1%	▲1,697	▲300
オートモーティブ 除き <sup>*2</sup>	—	99% (100%)	—	—	+273	—	—	▲1,337	—	—	▲1,064	—	—	▲1,127	—

\*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

- こちらは、セグメント別の見通しです。  
第3四半期実績同様に、現セグメントベースでお示しております。
- コネクト、インダストリーにて上方修正、  
くらし事業にて下方修正となっております。

(億円)

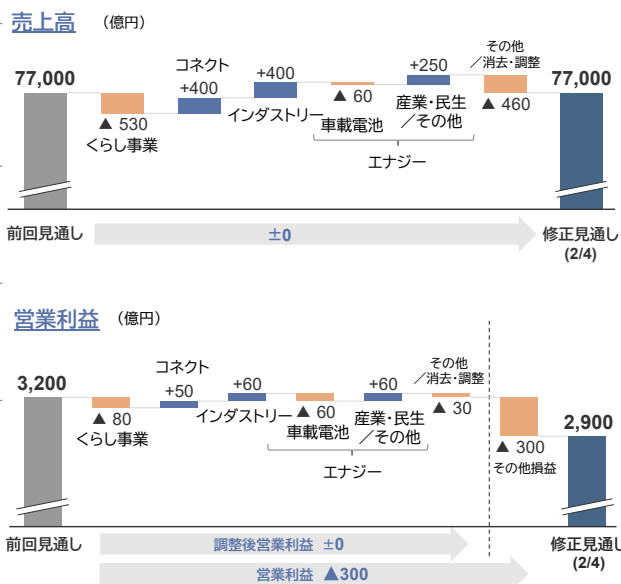
	売上高	前年比 (為替影響 除く)	修正額	調整後 営業利益 (率)	前年差		その他 損益	前年差		営業利益 (率)	前年差		EBITDA*1 (率)	前年差	
					修正額	修正額		修正額	修正額		修正額				
暮らしアプライアンス社 (LAS社)	8,560	96% (98%)	▲40	520 6.1%	+29	▲50	▲130	▲151	▲70	390 4.6%	▲122	▲120	690 8.1%	▲115	▲120
空質空調社 (HVAC社)	8,760	97% (99%)	▲170	270 3.1%	+108	▲80	▲80	▲38	+50	190 2.2%	+70	▲30	550 6.3%	+82	▲30
コールドチェーン ソリューションズ社 (CCS社)	4,100	100% (103%)	▲100	160 3.9%	▲41	▲70	▲20	▲21	0	140 3.4%	▲62	▲70	240 5.9%	▲66	▲70
エレクトリックワークス社 (EW社)	10,950	102% (104%)	0	880 8.0%	+113	+50	▲280	▲237	▲60	600 5.5%	▲124	▲10	930 8.5%	▲106	▲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

- 暮らし事業の分社別の見通しはご覧の通りです。  
暮らしアプライアンス社、空質空調社、コールドチェーンソリューションズ社が  
下方修正、エレクトリックワークス社が上方修正となっています。

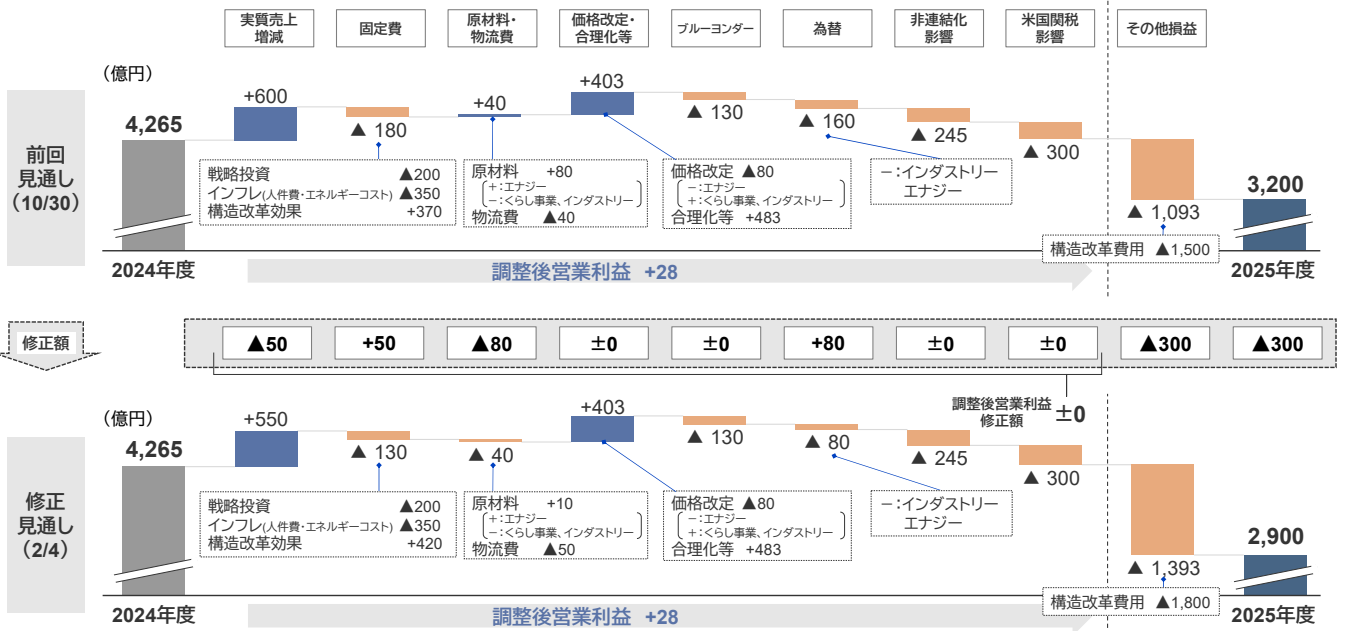
主な修正要因：対前回見直し

売上高・調整後営業利益	暮らし事業	<p>売上・利益ともに<b>下方修正</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・LAS社：家電の海外需要低迷により、下方修正</li> <li>・HVAC社：ルームエアコンの海外需要低迷により、下方修正</li> <li>・CCS社：北米減販により、下方修正</li> <li>・EW社：国内電材の好調を反映し、利益を上方修正</li> </ul>
	コネクト	<p>売上・利益ともに<b>上方修正</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・売上：強い受注が続くアビオニクスやプロセスオートメーションの増販、為替換算により、上方修正</li> <li>・利益：増販益により、上方修正</li> </ul>
	インダストリー	<p>売上・利益ともに<b>上方修正</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・売上：生成AIサーバ等 情報通信関連製品の増販、為替換算により、上方修正</li> <li>・利益：増販益、円安効果により、上方修正</li> </ul>
	エナジー	<p>売上：<b>上方修正</b>、利益：修正なし</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・売上：車載電池は、北米販売減により、下方修正</li> <li>産業・民生は、蓄電システムの増販、為替換算により、上方修正</li> <li>・利益：車載電池は、減販損、IRA補助金減少により、下方修正</li> <li>産業・民生は、蓄電システムの増販益拡大により、上方修正</li> </ul>



- 続きまして、セグメント別の見通しの修正要因です。
- 暮らし事業は、  
暮らしアプライアンス社、空質空調社は、海外需要減、  
コールドチェーンソリューションズ社は、第3四半期の一時的な  
生産減により、それぞれ下方修正、  
エレクトリックワークス社は、国内販売が好調に推移し、上方修正、  
暮らし事業全体としては、下方修正となっています。
- コネクトは、  
強い受注が継続しているアビオニクスやプロセスオートメーションの  
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。
- エナジーは、  
車載電池は、北米EV市況の減速を受けて下方修正も、  
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、  
エナジー全体では前回公表維持となっています。

## 2025年度 営業利益分析（要素別）



- こちらは、調整後営業利益の要素別の増減について、前回見通しとの対比でお示したものです。上段が前回、下段が今回の見直し、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3,200億円から2,900億円へと300億円の下方修正。内訳として、調整後営業利益は前回公表値を維持しておりますが、その他損益で、現在取り組んでおります構造改革費用の積み増しにより300億円のマイナスとなりました。

構造改革規模の拡大により、収益改善効果も増大

2026年度の構造改革効果(2024年度対比)は、+1,450億円を見込む(2Q決算発表時点+1,320億円)

## 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 (2025年度)	修正額	構造改革効果 (2025年度)	修正額
くらし事業	▲620	0	+150	+20
コネクト	▲20	0	+10	0
インダストリー	▲550	▲190	+90	+10
エナジー	0	0	0	0
その他 (PHD <sup>*1</sup> ・PEX <sup>*2</sup> 含む)	▲610	▲110	+170	+20
合計	▲1,800	▲300	+420	+50

\*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

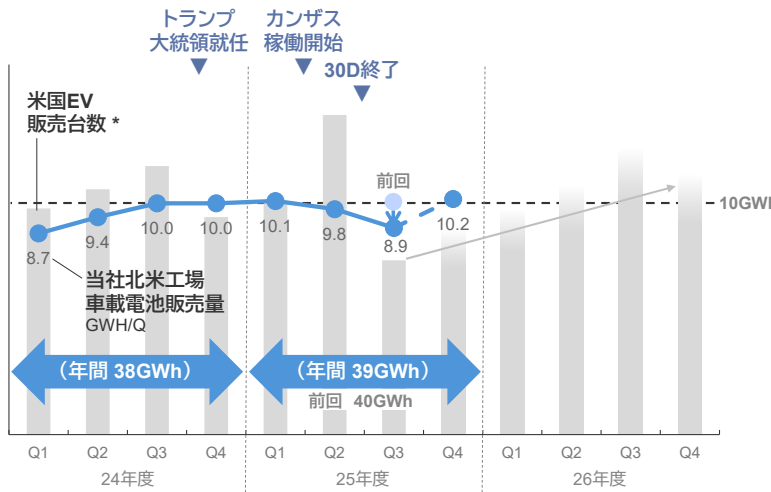
- こちらのスライドでは、構造改革に関して、当期に発生する費用と効果をアップデートしております。
- 構造改革費用は、改革規模の拡大により、300億円増加し、1,800億円となる見通しです。それに伴い、今期の効果金額も、前回より50億円増の420億円を見込んでおります。
- また本年度を含む2026年度までの2年間の累計効果見通しは、1,450億円となり、前回ご報告した1,320億円から、更に積み増しを図ってまいります。

## エネルギー 車載電池

- ✓ IRA 30D終了に伴う想定以上の北米EV市況悪化により、25年度の車載電池販売量見通しを39GWhに引き下げ
- ✓ 26年度以降の北米EV市況は米国経済・政策動向等で不透明も、25年度3Qを底に緩やかな回復を想定

米国EV販売台数／当社北米工場 車載電池販売量推移(GWh)

26年度以降の見通し



\* S&P社情報をもとに当社推定

(北米EV市況)

- ✓ 25年度3Qを底に緩やかな回復を想定

(取り組み)

- ✓ 米国戦略顧客の車両競争力強化に貢献
  - カンザス製 高容量セルの引き合い強く、稼働最大化
- ✓ 米国生産のメリットを活かし、供給先拡大を推進
  - 北米新規EV顧客向けに米国産セルを供給開始予定 (ルシッド、ズークス、ヘキサゴン)

Panasonic Group

2025年度 第3四半期 決算概要

© 2026 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

17

- このページからは、個別の事業の見通しについて説明させていただきます。
- まず、エネルギー社の車載電池の見通しです。
- スライド左側のグラフでは、折れ線で車載電池の北米工場の販売推移を、棒グラフで米国のEV販売台数をお示しております。
- 米国EV市場では、EV購入者に対する補助政策 IRA 30Dの25年9月末終了に伴い、第2四半期に駆け込み需要が発生しました。第3四半期ではその反動が想定よりも大きかったこともあり、今回、年間販売見通しを従来の40GWhから39GWhへ、下方修正しております。
- 26年度のEV市況については、25年度3Qを底として緩やかに回復していき、年間では前年水準に近づくと、現時点では想定しております。
- 車載電池を取り巻く環境は依然として不透明ではありますが、引き続き市場・顧客動向に合わせて適切に事業拡大を図って参ります。

- ✓ AIデータセンター向け分散型電源システムで、2028年度 売上高8,000億円規模、ROIC 20%以上\* を目指す
- ✓ 急増する需要に対する「供給体制の整備」とともに「次世代に向けた提案力・開発力強化」を推進

\* エナジーソリューション事業部

中期目論見

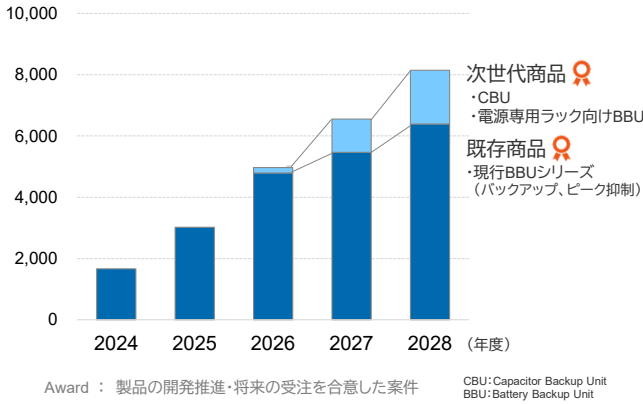
- 既存商品の需要増と次世代商品で売上高成長を実現
- 28年度までの売上高の8割超はAward獲得済み

強化施策

- 日本・北米での生産能力を増強
- 社内外のリソース・技術活用で、システム・デバイスの新技術を適時獲得

(億円) ■ データセンター向け全体の売上高 (生成AI向け含む)

下線部: 2025年12月IR Dayからの変化点



供給体制の整備	日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>セル 28年度 生産能力 約3倍に増強(25年度比) ・ 既存拠点のライン拡充と車載用ラインを改造 (26年度1Q生産開始予定)</li> <li>モジュール 生産能力の更なる増強(協力会社)</li> </ul>
	北米	<ul style="list-style-type: none"> <li>セル 車載拠点(カンザス)の一部を活用(検討中)</li> <li>モジュール メキシコ工場の既存ライン増強に加え、<b>新工場建設を決定</b></li> </ul>
提案力・開発力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業会社間の技術連携・生産協業による新規価値を創出</li> <li>- 独自のインダストリー社製スーパーキャパシタをモジュール化したCBUを開発・量産 (26年度中生産開始予定)</li> <li>・ 他社とのパートナーシップ強化</li> <li>- DC市場に実績のある電源メーカーと協業</li> </ul>	

- 次に、産業・民生のデータセンター向け蓄電システムの見通しについてご説明致します。
- 下段左側のグラフでは、データセンター向け蓄電システムの売上高の見通しをお示しています。ターゲットとする28年度 売上高 8,000億円、これは現状から5,000億円近い事業規模の上積みを意味しますが、この確度は極めて高まってきている事に加え、直近ではお客様からの更なる引き合いも増加中です。
- 急増する需要に対しては、既存の車載電池のアセット転換も含めてスピーディに増産の意思決定を進めています。
- セルについては、国内 車載電池工場のライン切替を既に進めており、26年度第1Qから順次データセンター向けの生産稼働を開始します。将来に向けては、カンザス工場の更なる能力活用も検討して参ります。
- モジュールについては、メキシコでの新工場の建設を意思決定し、現地でプロジェクトをスタート致しました。
- また、電力負荷変動の吸収において、より高度化するお客様のお困りごとを解決すべく、エネルギー・インダストリー両社連携での新ソリューションを急ピッチで開発中です。このスーパーキャパシタをモジュール化したCBUも26年度に投入予定です。
- キャパシタから電池まで、1社内で全てのノウハウを持つ当社だからこそ出来るソリューションであり、トップシェアを堅持し、更なる事業成長に繋げてまいります。

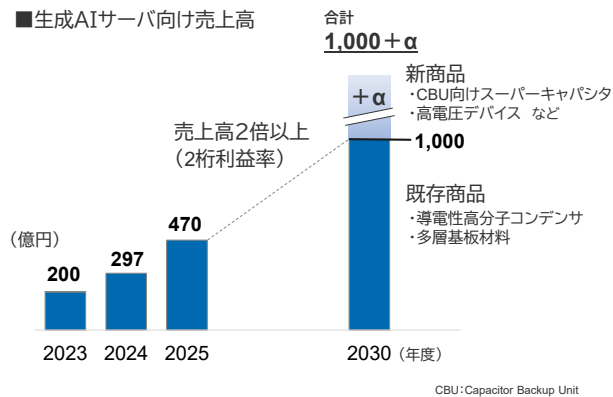
## インダストリー 生成AI関連事業

- ✓ 2030年度1,000億円以上(2024年11月公表\*)の目論見は、既存商品のみで達成見込み
- ✓ サーバ電源系などの周辺領域に新商品を展開し、更なる事業成長を図る

\* 生成AI関連の説明会(2024年11月27日開催)  
[https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/pdf/20241127\\_ai\\_j.pdf](https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/pdf/20241127_ai_j.pdf)

### 今後の事業展望

-既存商品の需要増と新商品で売上高成長を実現



### 強化施策

-需要増に応えるべく、生産能力を増強  
 -パナソニックグループの幅広い顧客接点からニーズを捕捉し、新商品を開発

生産能力 増強	<ul style="list-style-type: none"> <li>多層基板材料全体の生産能力を2030年までに2倍に拡大</li> <li>- タイ(アユタヤ新棟 27年度稼働開始)をはじめ、複数の拠点で能力増強、工場新設などの投資を予定</li> <li>導電性高分子コンデンサは既存ラインを増強</li> </ul>
新商品 投入	<ul style="list-style-type: none"> <li>ピークシェービング向けスーパーキャパシタ開発・供給</li> <li>- エナジー社連携によるCBU化</li> <li>車載技術を活かしたサーバ電源向け高電圧デバイス展開等</li> </ul>
次世代 商品開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマートラボ活用し、材料開発高速化</li> <li>次世代商品(コンデンサ・多層基板材料)開発</li> </ul>

- 続いて、インダストリーの生成AI関連事業の見通しです。こちらも極めて好調に推移しております。
- 従来の説明会等では、既存の主力2商材、導電性高分子コンデンサと多層基板材料に、各種の新デバイスを併せて、30年度 売上高1,000億円というターゲットを設定しておりましたが、それ以降も、生成AI関連需要は想定を上回る勢いで拡大しており、既存2商材のみでの1,000億円到達が視野に入って参りました。
- こちらも、電子材料のタイアユタヤ工場の新棟建設をはじめ、複数の拠点での投資を計画しております。生産能力増強は後れを取ることなく、しっかりと推進していきます。
- また、先ほどのページでもご説明しました、CBU向けのスーパーキャパシタ、更には電源系などの周辺領域に対応した高電圧デバイスなど、インダストリーが持つノウハウが活きる領域におけるビジネスチャンスは急速に拡大しており、それらについても積極的な事業展開を図って参ります。

## パナソニックハウジングソリューションズ株式会社(以下、PHS)の株式譲渡について

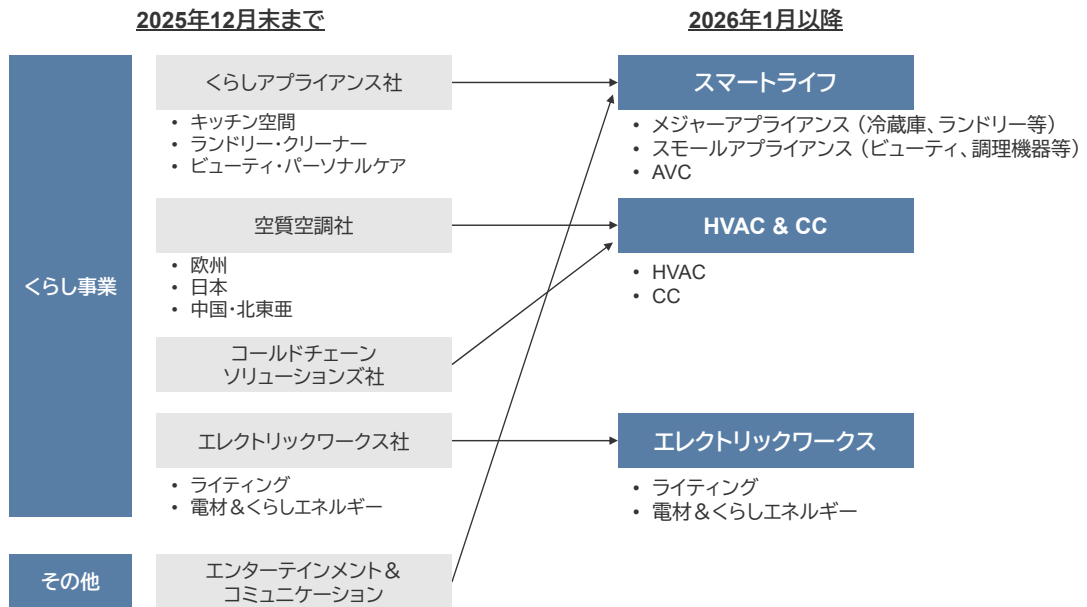
- ✓ 建築資材・住宅設備業界の未来を牽引するリーディングカンパニーを目指し、**YKK株式会社(以下、YKK)と株式譲渡契約を締結**
- ✓ **2025年11月17日の発信内容から変更なし。2025年度末までにクロージング予定**

本件の目的	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 当社は、PHSの長期的な成長を図るため、建築資材・住宅設備事業のノウハウと資金リソースを有し、事業ビジョンを共有できるパートナーをPHSとともに検討してきた結果として、YKKを最適なパートナーと判断し、本件取引を決定。</li><li>✓ 本件取引により、PHSとYKKの連結子会社であるYKK AP株式会社を合わせた事業規模は約1兆円となり、建築物に要する建材の大部分をカバーする広範な商品群の提供が可能となる。</li></ul>
業績影響*	<b>約600億円の営業利益影響</b> (その他損益での利益計上)を見込む
資金影響*	<b>約1,000億円のネット資金の増加</b> を見込む
PHS連結売上高	<b>4,795億円</b> (2024年度)

\* 2025年度以降の影響額。2025年度の影響額は精査中

- こちらは、11月17日にリリースしました、ハウジングソリューションズ株式会社の株式譲渡契約を再掲しています
- 現在、3月31日のクロージングに向け、必要な手続きを順調に進めております。
- 今後もグループのポートフォリオマネジメントについては、継続的に推進をして参ります

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）



- 最後に、26年1月からの新体制への移行に伴う、くらし事業を中心とするセグメント変更についてご説明いたします。
- スライド左側に現セグメント、右側に新セグメントを記載しております。また、現行セグメントに含まれる任意開示事業についてもお示ししております。
- これらをご参考頂き、次ページをご確認ください。

## 2025年度 セグメント別見通し

## 新セグメント

(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 <sup>*1</sup> (率)	前年差
スマートライフ	13,700	95%	320 2.3%	▲90	▲740	▲746	▲420 ▲3.1%	▲836	50 0.4%	▲798
HVAC & CC	13,000	98%	360 2.8%	+86	▲100	▲58	260 2.0%	+28	720 5.5%	+30
エレクトリックワークス	11,400	102%	840 7.4%	+112	▲280	▲237	560 4.9%	▲125	920 8.1%	▲109
コネクト	13,200	100%	860 6.5%	+53	70	+110	930 7.0%	+163	1,750 13.3%	+195
インダストリー	11,300	104%	900 8.0%	+357	▲550	▲439	350 3.1%	▲82	970 8.6%	▲78
エナジー	9,520	109%	1,140 12.0%	▲87	▲30	▲5	1,110 11.7%	▲92	1,770 18.6%	▲129
その他/消去・調整	4,880	—	280	▲158	▲170	+38	110	▲120	820	▲238
連結決算	77,000	91% (92%)	4,700 6.1%	+28	▲1,800	▲1,393	2,900 3.8%	▲1,365	7,000 9.1%	▲1,697
オートモーティブ 除き <sup>*2</sup>	—	99% (100%)	—	+273	—	▲1,337	—	▲1,064	—	▲1,127

\*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

Panasonic Group

2025年度 第3四半期 決算概要

© 2026 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

22

- 現セグメントの当期見通しを新セグメントベースに組み替えますと、ご覧の通りとなります。
- 次回以降の決算説明会につきましては、新セグメントにて数字を開示し、ご説明させて頂く予定です。
- ご理解頂きますようよろしくお願い致します。

# 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。

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、開製版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

年間配当予想は、配当性向30%を超える40円(8/29公表と同額)



- ➡
- 安定的かつ継続的な配当を実施
  - 投資による事業成長・利益拡大を通じて、企業価値向上を実現

- ✓ 米国関税の年間影響額は、▲300億円から変更なし
- ✓ 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  
影響額見直し

2Q時点 (10/30)・現時点 (2/4)

**▲300億円織り込み**

■調整後営業利益 影響額見直し内訳

(億円)

	影響額見直し*	任意開示事業別内訳	主な米国関税対象
エネルギー	▲240	車載電池 ▲240 産業・民生 0	車載電池の部材、セル 蓄電システムのモジュール
コネクテッド	▲25	アビオニクス 他	機内エンターテインメント 他
その他	▲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

(参考)2025年度3Q累計 連結業績

(億円)

	2025年度 3Q累計	2024年度 3Q累計		前年比/差			
			オートモーティブ 除き <sup>*4</sup>		オートモーティブ 除き <sup>*4</sup>		
売上高	58,838	64,039	57,307	92% (92%) <sup>*5</sup>	▲5,201 (▲4,846) <sup>*5</sup>	103% (103%) <sup>*5</sup>	+1,531 (+1,886) <sup>*5</sup>
調整後営業利益 <sup>*1</sup> (率)	3,410 (5.8%)	3,567 (5.6%)	3,322 (5.8%)	96%	▲157	103%	+88
その他損益 <sup>*2</sup>	▲1,832 <sup>*6</sup>	▲84	▲140	—	▲1,748	—	▲1,692
営業利益 (率)	1,578 (2.7%)	3,483 (5.4%)	3,182 (5.6%)	45%	▲1,905	50%	▲1,604
税引前利益 (率)	1,772 (3.0%)	3,957 (6.2%)	—	45%	▲2,185	—	—
親会社の所有者に帰属する 当期純利益 (率)	1,253 (2.1%)	2,884 (4.5%)	—	43%	▲1,631	—	—
EBITDA <sup>*3</sup> (率)	4,720 (8.0%)	6,817 (10.6%)	6,247 (10.9%)	69%	▲2,097	76%	▲1,527
	1米ドル	149円	153円		▲4円		▲4円
為替レート	1ユーロ	172円	165円		+7円		+7円
	1人民元	20.8円	21.2円		▲0.4円		▲0.4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

\*6 構造改革費用 (▲1,347億円)を含む

(参考)2025年度 連結業績 (3Q、4Q・下期見通し)

(億円)

	3Q	前年比 前年差	オートモーティブ 除き*4	4Q見通し	前年比 前年差	下期見通し	前年比 前年差	オートモーティブ 除き*4	
売上高	20,633	96% ▲893	105% +894	18,162	88% ▲2,381	38,795	92% ▲3,274	96% ▲1,487	
調整後営業利益*(1)(率)	1,591 (7.7%)	106% +89	112% +171	1,290 (7.1%)	117% +185	2,881 (7.4%)	111% +274	114% +356	
その他損益*2	▲1,663 *5	▲1,484	▲1,485	32	+355	▲1,631	▲1,129	▲1,130	
営業利益(率)	▲72 (▲0.3%)	— ▲1,395	— ▲1,314	1,322 (7.3%)	169% +540	1,250 (3.2%)	59% ▲855	62% ▲774	
税引前利益(率)	▲7 (▲0.0%)	— ▲1,454	—	1,378 (7.6%)	152% +472	1,371 (3.5%)	58% ▲982	—	
親会社の所有者に帰属する 当期純利益(率)	▲171 (▲0.8%)	— ▲1,166	—	1,147 (6.3%)	147% +369	976 (2.5%)	55% ▲797	—	
EBITDA*3 (率)	998 (4.8%)	41% ▲1,435	44% ▲1,293	2,280 (12.6%)	121% +400	3,278 (8.4%)	76% ▲1,035	79% ▲893	
	1米ドル	154円	+2円	+2円	140円	▲13円	147円	▲6円	▲6円
為替レート	1ユーロ	179円	+16円	+16円	160円	▲1円	170円	+8円	+8円
	1人民元	21.7円	+0.5円	+0.5円	20.0円	▲1.0円	20.9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  
買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(▲1,293億円)を含む

## (参考)2025年度 セグメント別 (3Q、4Q・下期見通し)

現セグメント

(億円)

	3Q				4Q見通し				下期見通し			
	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	8,927	98%	496 5.6%	+41	8,963	98%	497 5.5%	+71	17,890	98%	993 5.6%	+112
コネク	3,512	109%	304 8.6%	+75	3,388	89%	299 8.8%	▲89	6,900	98%	603 8.7%	▲14
インダストリー	2,933	108%	278 9.5%	+138	2,632	99%	165 6.3%	+71	5,565	104%	443 8.0%	+209
エナジー	2,628	122%	417 15.9%	▲9	2,423	106%	394 16.3%	+141	5,051	114%	811 16.1%	+132
その他/ 消去・調整	2,633	—	96	▲74	756	—	▲65	▲9	3,389	—	31	▲83
連結決算	20,633	96%	1,591 7.7%	+89	18,162	88%	1,290 7.1%	+185	38,795	92%	2,881 7.4%	+274
オートモーティブ 除き <sup>*1</sup>	—	105%	—	+171	—	88%	—	+185	—	96%	—	+356

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

(参考)2025年度 暮らし事業 分社 (3Q、4Q・下期見通し)

現セグメント

(億円)

	3Q				4Q見通し				下期見通し			
	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	2,244	94%	126 5.6%	▲53	2,266	98%	144 6.4%	+2	4,510	96%	270 6.0%	▲51
空質空調社	2,068	97%	56 2.7%	+1	2,182	100%	94 4.3%	+39	4,250	99%	150 3.5%	+40
コールドチェーン ソリューションズ社	946	94%	▲29 ▲3.1%	▲56	1,104	111%	79 7.2%	+25	2,050	103%	50 2.4%	▲31
エレクトリックワークス社	2,953	104%	333 11.2%	+59	2,890	99%	207 7.2%	+1	5,843	101%	540 9.2%	+60

## (参考)2025年度3Q セグメント別実績

## 新セグメント

(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 <sup>*1</sup> (率)	前年差
スマートライフ	3,657	94%	97 2.7%	▲71	▲393	▲407	▲296 ▲8.1%	▲478	▲193 ▲5.3%	▲481
HVAC & CC	3,055	96%	13 0.4%	▲48	▲73	▲68	▲60 ▲1.9%	▲116	61 2.0%	▲110
エレクトリックワークス	3,061	103%	326 10.6%	+62	▲130	▲128	196 6.4%	▲66	288 9.4%	▲61
コネクト	3,512	109%	304 8.6%	+75	▲15	+22	289 8.2%	+97	528 15.0%	+138
インダストリー	2,933	108%	278 9.5%	+138	▲457	▲433	▲179 ▲6.1%	▲295	▲24 ▲0.8%	▲294
エナジー	2,628	122%	417 15.9%	▲9	▲12	▲6	405 15.4%	▲15	571 21.7%	▲33
その他/消去・調整	1,787	—	156	+24	▲583	▲465	▲427	▲441	▲233	▲452
連結決算	20,633	96% (94%)	1,591 7.7%	+89	▲1,663	▲1,484	▲72 ▲0.3%	▲1,395	998 4.8%	▲1,435
オートモーティブ除き <sup>*2</sup>	—	105% (103%)	—	+171	—	▲1,485	—	▲1,314	—	▲1,293

\*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

## (参考)2025年度 セグメント別 (3Q、4Q・下期見通し)

新セグメント

(億円)

	3Q				4Q見通し				下期見通し			
	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
スマートライフ	3,657	94%	97 2.7%	▲71	3,477	95%	50 1.4%	▲56	7,134	95%	147 2.1%	▲127
HVAC & CC	3,055	96%	13 0.4%	▲48	3,304	103%	150 4.5%	+63	6,359	100%	163 2.6%	+15
エレクトリック ワークス	3,061	103%	326 10.6%	+62	3,029	100%	189 6.3%	▲5	6,090	102%	515 8.5%	+57
コネクト	3,512	109%	304 8.6%	+75	3,388	89%	299 8.8%	▲89	6,900	98%	603 8.7%	▲14
インダストリー	2,933	108%	278 9.5%	+138	2,632	99%	165 6.3%	+71	5,565	104%	443 8.0%	+209
エナジー	2,628	122%	417 15.9%	▲9	2,423	106%	394 16.3%	+141	5,051	114%	811 16.1%	+132
その他/消去・調整	1,787	—	156	+24	▲91	—	43	+60	1,696	—	199	+84
連結決算	20,633	96%	1,591 7.7%	+89	18,162	88%	1,290 7.1%	+185	38,795	92%	2,881 7.4%	+274
オートモーティブ 除き <sup>*1</sup>	—	105%	—	+171	—	88%	—	+185	—	96%	—	+356

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

Panasonic Group

2025年度 第3四半期 決算概要

© 2026 Panasonic Holdings Corporation. All Rights Reserved.

32

## 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 (2025年度)	構造改革効果 (2025年度)
スマートライフ	▲730	+90
HVAC & CC	▲80	+50
エレクトリックワークス	▲130	+30
コネクト	▲20	+10
インダストリー	▲550	+90
エナジー	0	0
その他 (PHD <sup>*1</sup> ・PEX <sup>*2</sup> 含む)	▲290	+150
合計	▲1,800	+420

\*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

## (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 (エネルギーセグメント)	当期純利益
3Q実績	226億円*1	291億円*2
年間見通し	950億円*1 (前回見通し差▲10)	1,190億円*2 (前回見通し差▲10)

\*1 2025年度3Qの販売実績(8.9GWh)、2025年度の販売見通し(39GWh)、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 :  $\$35/\text{kWh} \times \text{販売量}$

電極活物質 :  $\text{電極活物質の製造コスト} \times 10\%$

※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

## (参考)米国IRAの概略

- ✓ 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

- **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

■ **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

### 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～

(参考)車載電池:生産体制の整備進捗

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	<p>2170セル</p> <p>2023年度末 38~39GWh/年 <small>ライン増強</small> → 2024年度末 約41GWh/年 <small>生産能力継続改善</small> → 2030年度 約44GWh/年* <small>*23年度比+15%</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オペレーション改善で、収益最大化</li> <li>・高容量化技術で更なる容量拡大を推進</li> </ul>
カンザス工場	<p>2170セル</p> <p>2025年7月 量産開始 → 将来的に 約32GWh/年</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・25年度2Qに出荷開始</li> <li>・生産開始遅延により、25年度末の生産能力は期初計画未達見込</li> <li>・一部ラインのDC向けへの転用も検討</li> </ul>

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

工場	生産能力	取組み状況
住之江・貝塚	<p>1865セル</p> <p>2023年度末 約11GWh <small>1865→2170セルへ改造 + 新規投資</small> → 2170セル 2027年度以降 量産準備完了 → 2030年度 14GWh/年</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内新規顧客と協議中</li> <li>・需要好調なDC向けに一部転用を推進</li> </ul>
大泉(群馬)	<p>2170セル</p> <p>新規投資 → 2028年度以降 量産準備完了 → 2030年度 16GWh/年</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客と協議中</li> <li>・新工場建設に向け、人材交流(25/4~)</li> </ul>
和歌山	<p>4680セル</p> <p>2024年度2Q 量産準備完了(数GWh)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・4680セル量産開始は、顧客と最終調整中</li> </ul>

\*DC:データセンター

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)

エナジー

蓄電システム(産業・民生)

■ 生成AIサーバ向け売上高

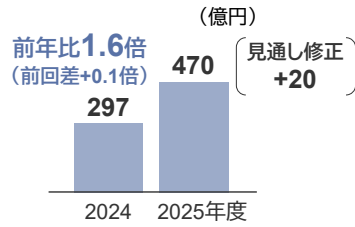
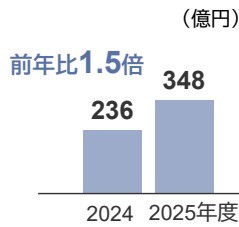
■ データセンター向け全体の売上高(生成AI向け含む)

3Q累計実績

年間見通し

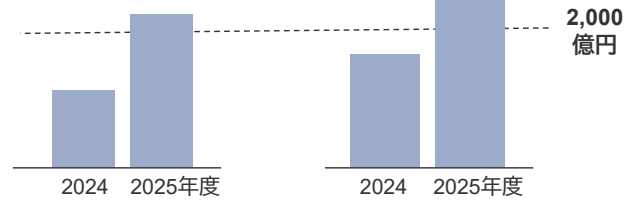
3Q累計実績

年間見通し



前年比2.0倍

前年比1.8倍  
(前回差+0.1倍)



概要  
(億円)

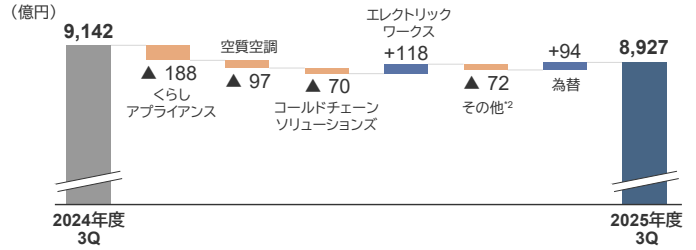
	2025年度3Q	前年比/差
売上高	8,927	98% (97%) *1
調整後営業利益 (率)	496 (5.6%)	+41
その他損益	▲438	▲444
営業利益 (率)	58 (0.6%)	▲403

\*1 為替影響を除く実質ベース

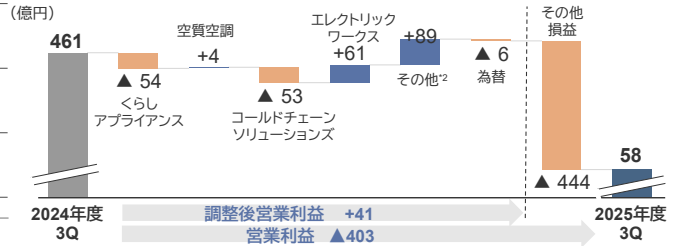
主な増減要因

調整後営業利益	要因
くらし アプライアンス社	+ : 国内シェアアップ、合理化 - : 海外市況悪化(中国等)
空質空調社	+ : A2W増販、合理化 - : 海外ルームエアコン需要悪化(アジア等)
コールドチェーン ソリューションズ社	- : 北米販売減、米国関税、インフレ
エレクトリック ワークス社	+ : 堅調な国内販売
その他損益	構造改革費用

売上高:電材は国内好調により増収。一方、家電は国内シェアアップで堅調も海外需要低迷で減収、空調はA2Wが増収もルームエアコンの海外需要低迷により減収、コールドチェーンは北米で減収、全体としても減収



営業利益: 国内堅調な電材と本部コスト削減等により、家電の海外需要減、コールドチェーンの北米悪化をカバー、空調は前年並みで、調整後営業利益は増益。構造改革費用により、営業利益は減益



\*2 他セグメント商材販売、直轄部門、消去を含む

概要  
(億円)

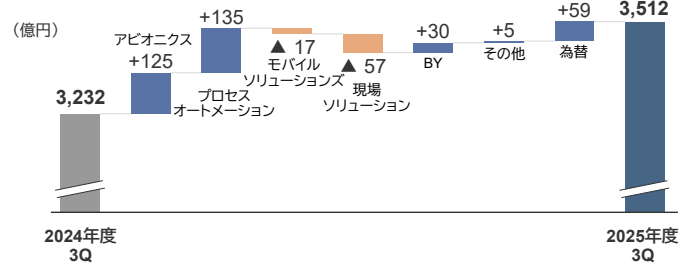
	2025年度3Q	前年比/差
売上高	3,512	109% (107%) *1
調整後営業利益 (率)	304 (8.6%)	+75
その他損益	▲15	+22
営業利益 (率)	289 (8.2%)	+97

\*1 為替影響を除く実質ベース

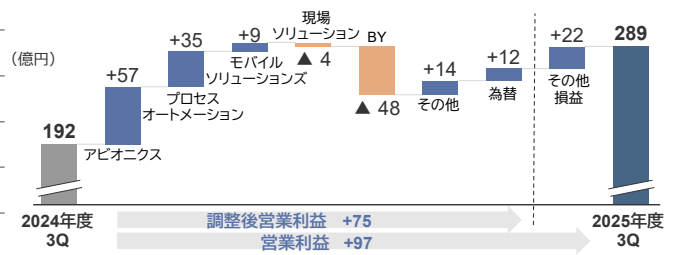
主な増減要因

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	+ :生成AIサーバを含めたICT需要を捉えた増販益
	モバイルソリューションズ	+ :国内PCIはWindows10サポート終了に伴う更新需要の反動影響あるも、タブブックの販売好調・収益性向上により増益
	現場ソリューション	- :前年大型件名の反動により減益
	ブルーヨングダー (BY)	- :SaaS販売好調により増販も、戦略投資・償却費影響等により減益
その他損益	前年の一時費用の反動	

売上高:生成AIサーバを含めたICT需要を捉えたプロセスオートメーションをはじめ、強い受注が続くアビオニクス、ブルーヨングダーの増販により、増収



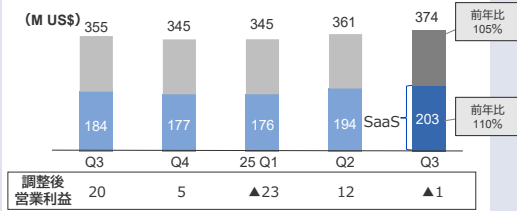
営業利益:ブルーヨングダーの戦略投資増あるも、アビオニクス、プロセスオートメーションを中心とする増販益でカバーし、増益



SaaS関連指標(SaaS比率, SaaS ARR)について、いずれも好調

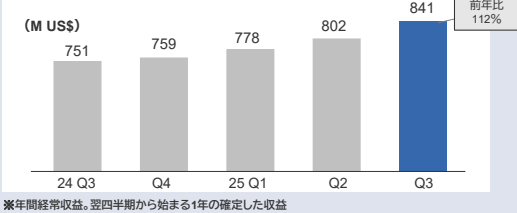
売上高・調整後営業利益(スタンダード)

■ 売上高・SaaS販売ともに堅調に成長



SaaS ARR (Annual Recurring Revenue)

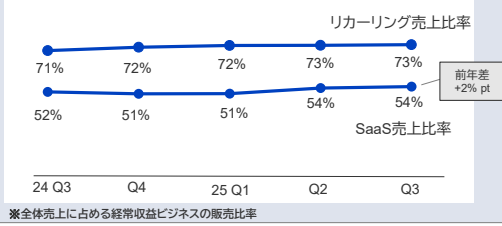
■ SaaS Booking好調によりARRは2桁成長



※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

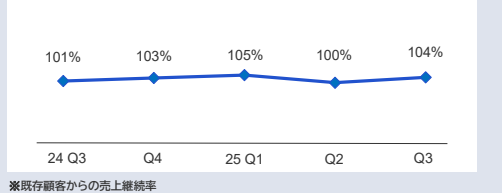
リカーリング・SaaS売上比率

■ SaaS販売増加によりSaaS比率は50%以上を継続し引き続き好調



SaaS NRR (Net Revenue Retention)

■ セキュリティインシデント影響により2Qでは100%まで落ち込んだが、セキュリティ対策とCognitive製品の拡充によりNRRは104%まで回復



調整後EBITDAは3Q累計では前年並みで推移、年間では14M US\$増益の見通し  
(年間見通しは期初から変更なし)

数値単位  
スタンダードアローン：M US\$  
連結：億円

■ブルーオンダー スタンダードアローン (M US\$)

		2025年度 3Q累計	2024年度 3Q累計	前年差	2025年度 見通し	2024年度 実績	前年差
売上高		1,080	1,039	+41	1,473	1,384	+66
調整後EBITDA	A-B-C-D	206	213	▲7	275	261	+14
EBITDA	A	74	111	▲37	80	136	▲56
内、戦略投資 <sup>*1</sup>	B	▲114	▲96	▲18	▲166	▲110	▲56
インセンティブ報酬 (リテンションボーナス)	C	▲18	▲17	▲1	▲19	▲23	+4
構造改革費用・一過性損益	D	0	9	▲9	▲10	8	▲18
調整後営業利益		▲12	30	▲42	▲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

■ブルーオンダー 連結 (億円)

		2025年度 3Q累計	2024年度 3Q累計	前年差	2025年度 見通し	2024年度 実績	前年差
調整後営業利益 (スタンダードアローン)	①	▲17	46	▲63	▲20	53	▲73
買収に伴う無形資産償却他	②	▲236	▲194	▲42	▲299	▲268	▲31
調整後営業利益	①+②	▲253	▲148	▲105	▲319	▲215	▲104

概要  
(億円)

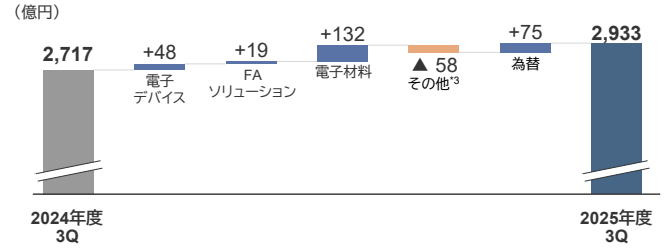
	2025年3Q	前年比/差	PID商材 <sup>*1</sup>
売上高	2,933	108% (105%) <sup>*2</sup>	2,648
調整後営業利益(率)	278 (9.5%)	+138	270 (10.2%)
その他損益	▲457	▲433	▲441
営業利益(率)	▲179 (▲6.1%)	▲295	▲171 (▲6.4%)

\*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

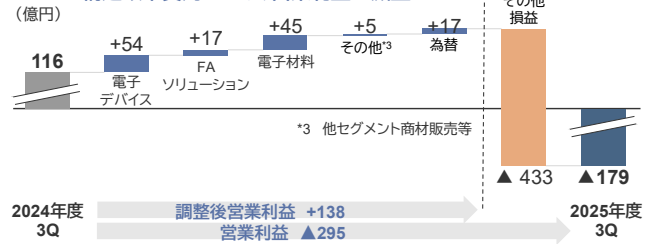
主な増減要因

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	構造改革費用 他	

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、調整後営業利益は増益。  
構造改革費用により、営業利益は減益

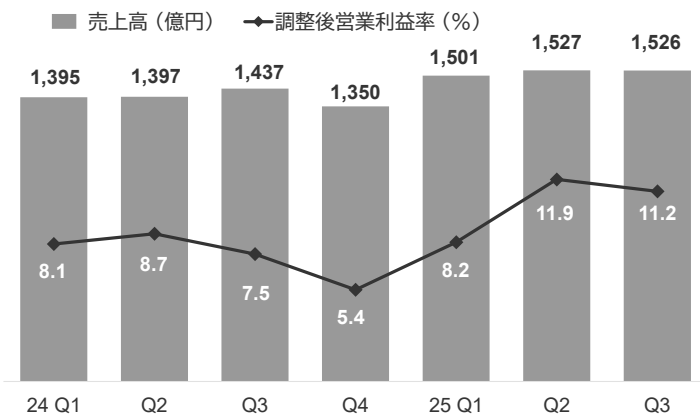


\*3 他セグメント商材販売等

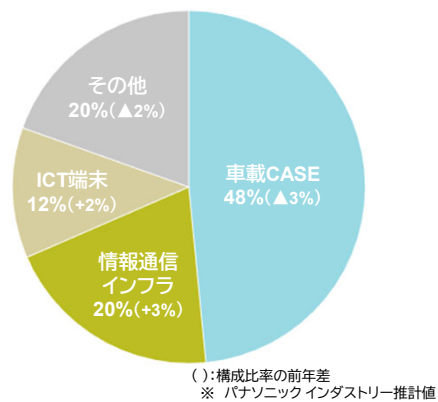
電子  
デバイス

- 生成AIサーバ等 情報通信関連需要の好調が継続し、増収増益
- 市場成長を見極め、導電性高分子コンデンサ需要を確実に取り込んでいく

売上高、調整後営業利益率 推移

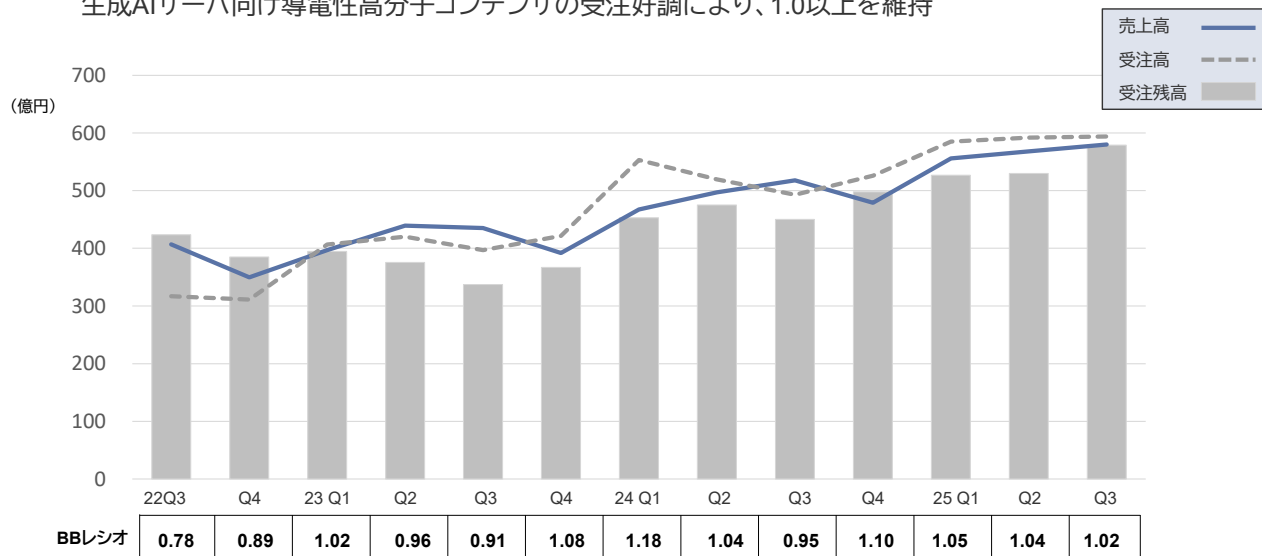


2025年度3Q実績 売上構成※



BBレシオ(電子デバイス・コンデンサ)

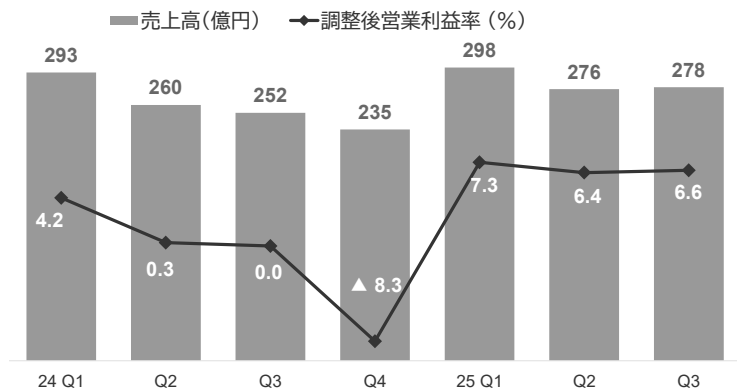
生成AIサーバ向け導電性高分子コンデンサの受注好調により、1.0以上を維持



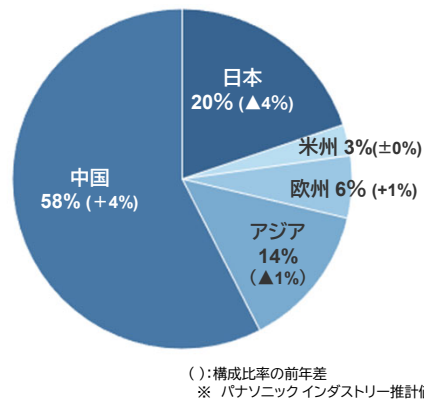
FA  
ソリューション

- 足元底堅く推移する中国需要の取り込みと、合理化効果により、増収増益
- 市場減速リスクを注視し、体質強化を継続

売上高、調整後営業利益率 推移



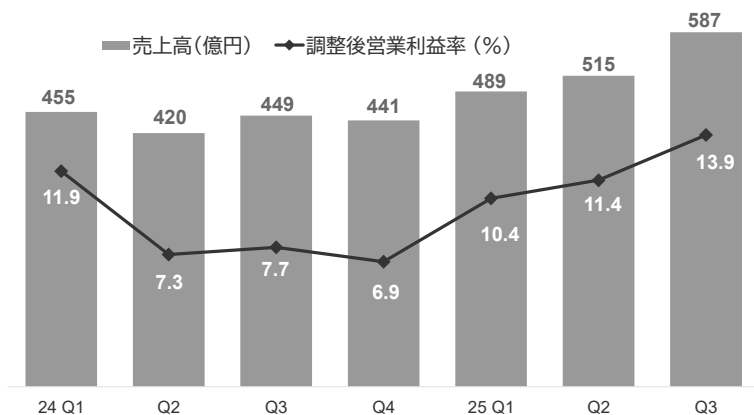
2025年3Q度実績 売上構成※



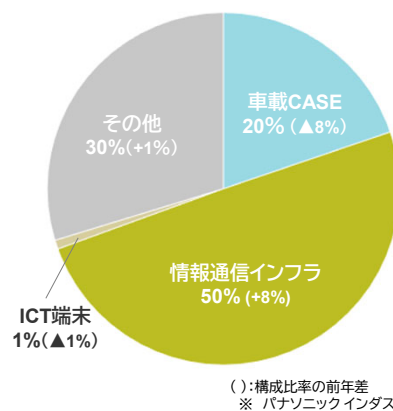
電子材料

- 生成AIサーバを中心に、周辺機器を含む情報通信インフラ需要が伸長し、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3Q実績 売上構成※



概要  
(億円)

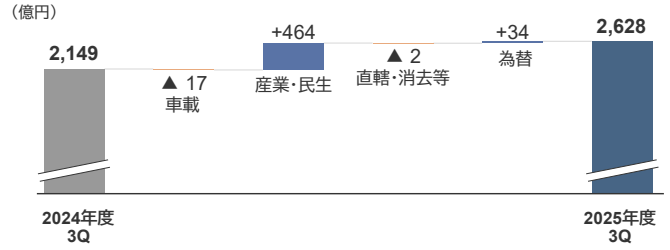
	2025年度3Q	前年比/差
売上高	2,628	122% (121%)*1
調整後営業利益(率)	417 (15.9%)	▲9
その他損益	▲12	▲6
営業利益(率)	405 (15.4%)	▲15

\*1 為替影響を除く実質ベース

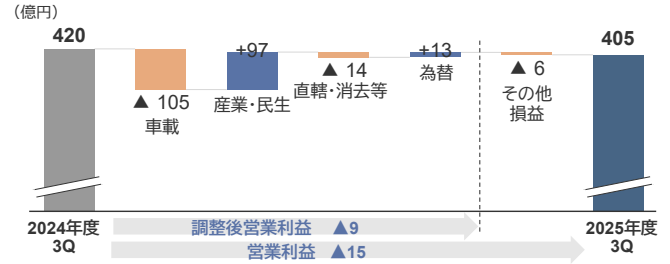
主な増減要因

調整後営業利益	車載	+ : 原材料・為替 価格改定の期ズレ - : ネバダ減販・IRA補助金減、米国関税影響
	産業・民生	+ : データセンター向け蓄電システムの増販益
その他損益	-	

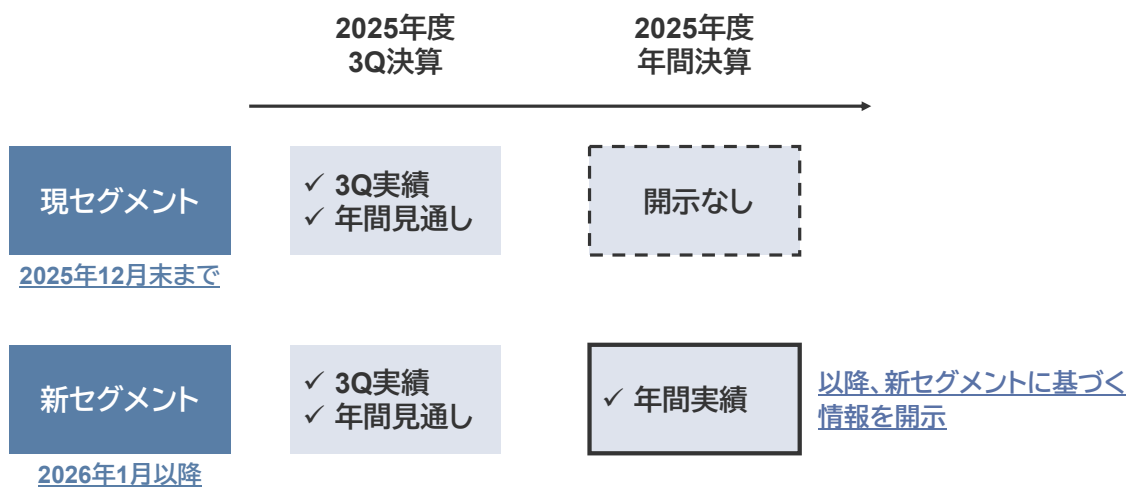
売上高: 車載は、EV市況の悪化に伴う北米工場の減販等により、減収  
産業・民生は、データセンター向け蓄電システムが好調で、増収



営業利益: 車載は、北米減販損、IRA補助金減少、米国関税影響等により、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。  
全体では減益。



(参考)セグメント変更に伴う開示情報



(参考)2025年度 任意開示事業の構成 (2025年12月末まで)

くらし事業	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
くらしアプライアンス社	<ul style="list-style-type: none"> <li>キッチン空間</li> <li>ランドリー・クリーナー</li> <li>ビューティ・パーソナルケア</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>:キッチン空間事業部</li> <li>:ランドリー・クリーナー事業部</li> <li>:ビューティ・パーソナルケア事業部</li> </ul>
空調空調社	地域別(欧州、日本、中国・北東亞)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棟IAQ事業部、CAC事業部	
コールドチェーンソリューションズ社	—	:Husmann Corporation、コールドチェーン事業部
エレクトリックワークス社	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライティング</li> <li>電材&amp;くらしエネルギー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>:ライティング事業部</li> <li>:電材&amp;くらしエネルギー事業部</li> </ul>
その他	—	:他セグメント商材、直轄・消去等
コネク	<ul style="list-style-type: none"> <li>アビオニクス</li> <li>プロセスオートメーション</li> <li>モバイルソリューションズ</li> <li>現場ソリューション</li> <li>ブルーヨonder</li> <li>その他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>:Panasonic Avionics Corporation、アビオニクスビジネスユニット</li> <li>:回路形成プロセス事業部、溶接プロセス事業部</li> <li>:モバイルソリューションズ事業部</li> <li>:現場ソリューションカンパニー</li> <li>:Blue Yonder Holding, Inc.</li> <li>:その他事業、消去等</li> </ul>
インダストリー	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子デバイス</li> <li>FAソリューション</li> <li>電子材料</li> <li>その他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>: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</li> <li>:産業デバイス事業部</li> <li>:電子材料事業部</li> <li>:メカトロニクス事業部、他セグメント商材、消去等</li> </ul>
エナジー	<ul style="list-style-type: none"> <li>車載</li> <li>産業・民生</li> <li>その他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>:モビリティエナジー事業部</li> <li>: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</li> <li>:直轄・消去等</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンターテインメント&amp;コミュニケーション</li> <li>ハウジング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>:パナソニック エンターテインメント&amp;コミュニケーション㈱</li> <li>:パナソニック ハウジングソリューションズ㈱</li> </ul>
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	

(参考)2025年度 任意開示事業の構成 (2026年1月以降)

	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
スマートライフ	<ul style="list-style-type: none"> <li>メジャーアプライアンス</li> <li>スモールアプライアンス</li> <li>AVC</li> <li>その他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>冷蔵庫事業部、ランドリーシステム事業部</li> <li>ビューティ、パーソナルケア事業部、調理機器事業本部</li> <li>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</li> <li>その他事業、消去等</li> </ul>
HVAC & CC	<ul style="list-style-type: none"> <li>HVAC</li> <li>CC</li> <li>その他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エアコン事業部、A2W&amp;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</li> <li>Husmann Corporation、CC事業部</li> <li>その他事業、消去等</li> </ul>
エレクトリックワークス	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライティング</li> <li>電材&amp;くらしエネルギー</li> <li>その他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライティング事業部</li> <li>電材&amp;くらしエネルギー事業部</li> <li>その他事業、消去等</li> </ul>
コネクテッド	<ul style="list-style-type: none"> <li>アビオニクス</li> <li>プロセスオートメーション</li> <li>モバイルソリューションズ</li> <li>現場ソリューション</li> <li>ブルーヨonder</li> <li>その他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panasonic Avionics Corporation、アビオニクスビジネスユニット</li> <li>回路形成プロセス事業部、溶接プロセス事業部</li> <li>モバイルソリューションズ事業部</li> <li>現場ソリューションカンパニー</li> <li>Blue Yonder Holding, Inc.</li> <li>その他事業、消去等</li> </ul>
インダストリー	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子デバイス</li> <li>FAソリューション</li> <li>電子材料</li> <li>その他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>産業デバイス事業部</li> <li>電子材料事業部</li> <li>メカトロニクス事業部、他セグメント商材、消去等</li> </ul>
エナジー	<ul style="list-style-type: none"> <li>車載</li> <li>産業・民生</li> <li>その他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モビリティエナジー事業部</li> <li>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</li> <li>直轄・消去等</li> </ul>
その他	ハウジング	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	