

2025年度 決算概要 2026年度 業績見通し

2026年5月12日

パナソニック ホールディングス株式会社

2025年度 決算のポイント

2026年1月からの新体制への移行に伴い、暮らし事業を中心としてセグメント変更を実施

■ 2025年度実績：減収減益

- ・ 売上高：コネクト・エレクトリックワークス・エネルギー・インダストリーは増収も、HVAC & CC・スマートライフの減収、オートモーティブの非連結化影響により、**減収**

<主な増減>

- +：AIインフラ関連(エネルギー・インダストリー)、アビオニクス・プロセスオートメーション(コネクト)、電材(エレクトリックワークス)
- ：車載電池(エネルギー)、エアコン(HVAC & CC)、家電(スマートライフ)

- ・ 調整後営業利益：コネクト・エレクトリックワークス・HVAC & CC・インダストリーは増益も、エネルギーの車載電池の製造不具合対応費用(一過性)による減益、オートモーティブの非連結化影響により、**減益**
- ・ 営業利益・純利益：グループ経営改革に関わる構造改革費用の計上等により、**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**

■ 2026年度見通し：減収増益

- ・ 売上高：全てのセグメントで**実質増収**。非連結化影響・為替換算等により、全体では**減収**
- ・ 調整後営業利益：AIインフラ関連事業の増販益や構造改革効果等により、全てのセグメントで**増益**
(「中東情勢悪化」・「メモリ価格の更なる高騰」によるリスク▲300億円を織り込み)
- ・ 年間配当：25年度の年間配当は40円で決定。26年度の年間配当予想は**14円増配の54円**

2025年度 決算概要

2026年度 年間業績見通し

2025年度 連結業績

(億円)

	2025年度 実績	2024年度 実績		前年比／差				2025年度 見通し (2026年2月4日)	見通し差
			オートモーティブ 除き*5				オートモーティブ 除き*5		
売上高	80,487	84,582	77,850	95% (95%)*6	▲4,095 (▲4,382)*6	103% (103%)*6	+2,637 (+2,350)*6	77,000	+3,487
調整後営業利益*1(率)	4,474 (5.6%)	4,672 (5.5%)	4,427 (5.7%)	96%	▲198	101%	+47	4,700 (6.1%)	▲226
その他損益*2	▲2,110 *7	▲407	▲463	—	▲1,703	—	▲1,647	▲1,800 *8	▲310
営業利益(率)	2,364 (2.9%)	4,265 (5.0%)	3,964 (5.1%)	55%	▲1,901	60%	▲1,600	2,900 (3.8%)	▲536
税引前利益(率)	2,631 (3.3%)	4,863 (5.7%)	—	54%	▲2,232	—	—	3,150 (4.1%)	▲519
親会社の所有者に帰属する 当期純利益(率)	1,895 (2.4%)	3,662 (4.3%)	—	52%	▲1,767	—	—	2,400 (3.1%)	▲505
EPS*3	81.19円	156.87円	—	—	▲75.68円	—	—	102.80円	▲21.61円
ROE	3.8%	7.9%	—	—	▲4.1%	—	—	5.0%	▲1.2%
EBITDA*4(率)	6,581 (8.2%)	8,697 (10.3%)	8,127 (10.4%)	76%	▲2,116	81%	▲1,546	7,000 (9.1%)	▲419
為替レート	1米ドル	151円	153円		▲2円		▲2円	147円	+4円
	1ユーロ	175円	164円		+11円		+11円	169円	+6円
	1人民元	21.3円	21.1円		+0.2円		+0.2円	20.6円	+0.7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(▲1,745億円)を含む

*8 構造改革費用(▲1,800億円)を含む

2025年度 セグメント別実績

(億円)

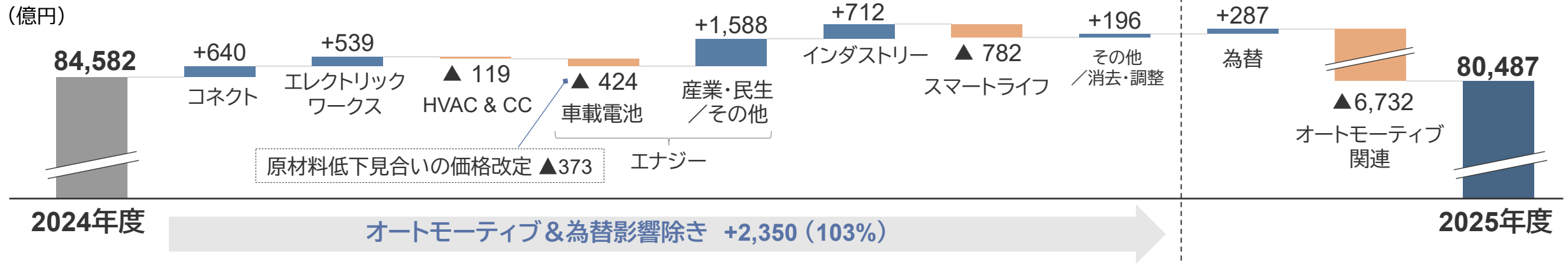
	売上高	前年比 (為替影響 除く)	見通し差	調整後 営業利益 (率)	前年差	見通し差	その他 損益	前年差	見通し差	営業利益 (率)	前年差	見通し差	EBITDA*1 (率)	前年差	見通し差
コネクト	13,803	105% (105%)	+603	945 6.8%	+138	+85	56	+96	▲14	1,001 7.3%	+234	+71	1,853 13.4%	+298	+103
エレクトリックワークス	11,606	104% (105%)	+206	887 7.6%	+159	+47	▲310	▲267	▲30	577 5.0%	▲108	+17	946 8.2%	▲83	+26
HVAC & CC	13,124	99% (99%)	+124	331 2.5%	+57	▲29	▲100	▲58	0	231 1.8%	▲1	▲29	708 5.4%	+18	▲12
エネルギー	9,842	113% (113%)	+322	721 7.3%	▲506	▲419	▲23	+2	+7	698 7.1%	▲504	▲412	1,331 13.5%	▲568	▲439
インダストリー	11,673	108% (107%)	+373	975 8.4%	+432	+75	▲570	▲459	▲20	405 3.5%	▲27	+55	1,019 8.7%	▲29	+49
スマートライフ	13,742	95% (95%)	+42	270 2.0%	▲140	▲50	▲643	▲649	+97	▲373 ▲2.7%	▲789	+47	58 0.4%	▲790	+8
その他/消去・調整	6,697	—	+1,817	345	▲93	+65	▲520	▲312	▲350	▲175	▲405	▲285	666	▲392	▲154
オートモーティブ*2	—	—	—	—	▲245	—	—	▲56	—	—	▲301	—	—	▲570	—
連結決算	80,487	95% (95%)	+3,487	4,474 5.6%	▲198	▲226	▲2,110	▲1,703	▲310	2,364 2.9%	▲1,901	▲536	6,581 8.2%	▲2,116	▲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 「オートモーティブ」セグメントは2024年12月に非連結化

2025年度 セグメント別増減要因（売上高）

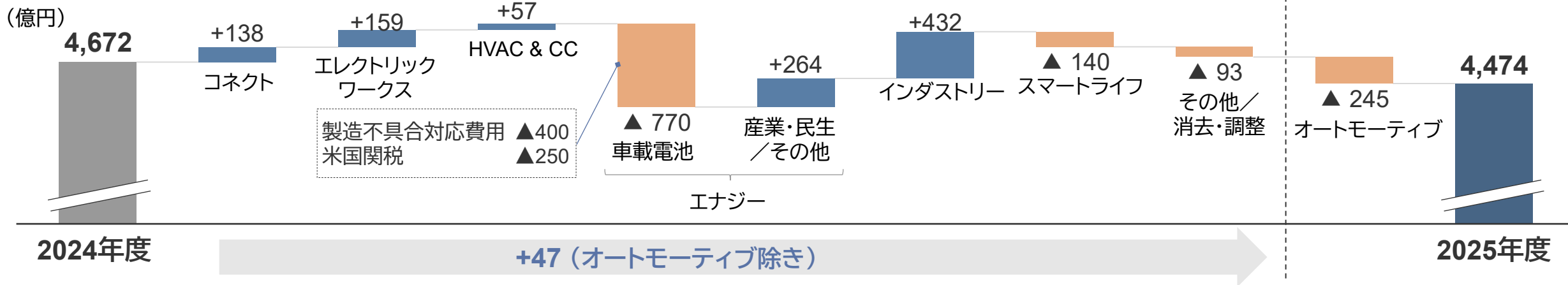
コネクト・エレクトリックワークス・エネルギー・インダストリーは増収も、HVAC & CC・スマートライフの減収、オートモーティブの非連結化影響により、減収



主な増減要因 (為替影響除き)	増減要因	説明
コネクト	増収	生成AIサーバーを含めた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、ブルーヨンドー等の増販により、 増収
エレクトリックワークス	増収	国内電材および海外電材が好調に推移し、 増収 特に国内では蛍光灯規制を背景としたLED照明への置き換え需要も寄与
HVAC & CC	減収	空質空調はA2Wが回復継続も、ルームエアコンの減販(国内需要増もアジア天候不順)により減収。 コールドチェーンは北米が減販も欧州の増販により増収。全体として 減収
エネルギー	減収	車載電池: 北米工場は増販するも、国内工場の減販、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: 旺盛な需要が続くデータセンター向け蓄電システムが好調で、 増収
インダストリー	増収	生成AIサーバー等 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
スマートライフ	減収	国内は白物家電のシェアアップもあり増販も、 海外は中国(大型家電の需要減)・欧州(AVC)を中心に減販となり、 減収

2025年度 セグメント別増減要因（調整後営業利益）

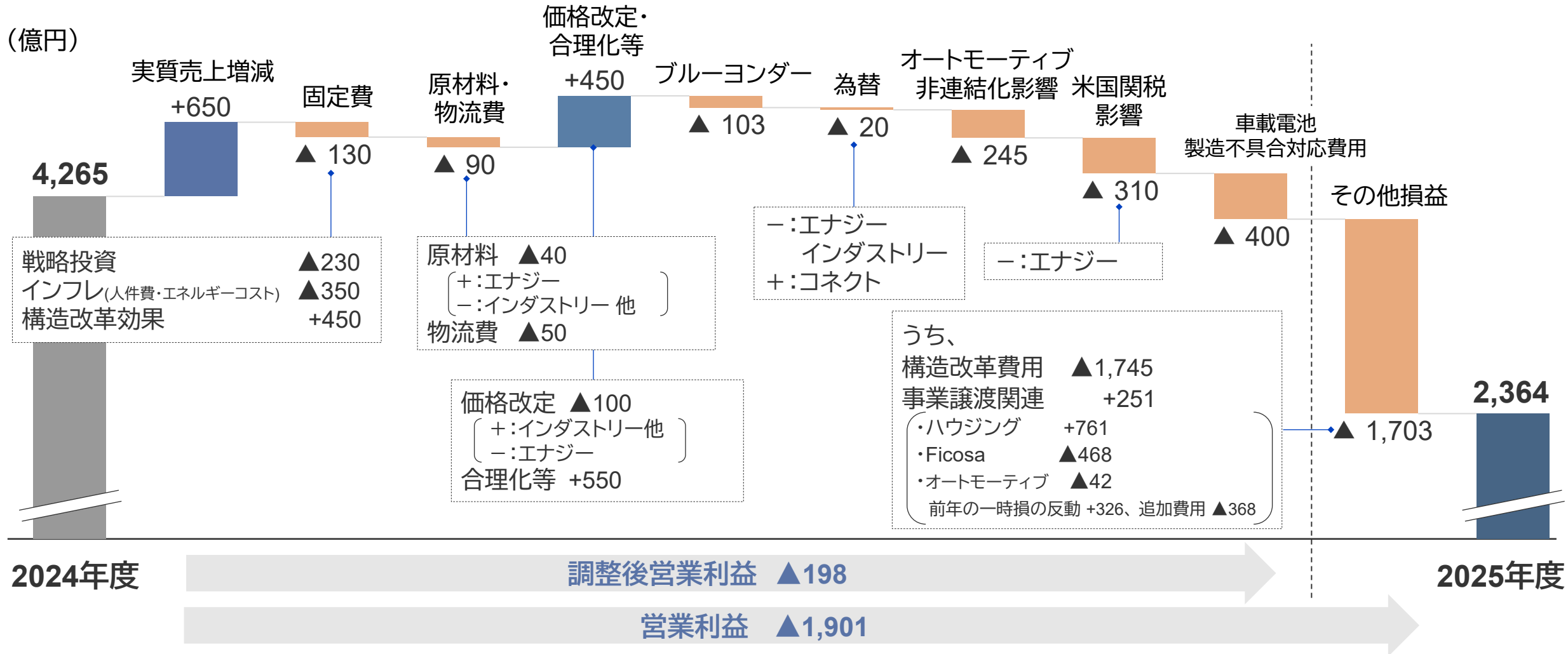
コネクト・エレクトリックワークス・HVAC & CC・インダストリーは増益も、
 エナジーの車載電池の製造不具合対応費用（一過性）による減益、オートモーティブの非連結化影響により、減益



主な増減要因	説明
コネクト	ブルーヨングダーの戦略投資あるも、アビオニクス、プロセスオートメーションの増販益でカバーし、 増益
エレクトリックワークス	国内電材および海外電材の増販益により、 増益
HVAC & CC	A2Wの増販益に加え、業務用空調等の体質強化、構造改革効果等により、アジアルームエアコンの減販損、コールドチェーンの減益をカバーし、 増益
エナジー	車載電池: 米国関税影響、カンザス立上げ費用に加え、過去の製造不具合対応費用(一過性)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
インダストリー	生成AIサーバー等 情報通信関連製品(コンデンサ、多層基板材料)の増販益、構造改革効果・合理化等により、 増益
スマートライフ	テレビの協業体制の強化に伴う構造改革費用により、 減益 (調整後営業利益内)

2025年度 営業利益分析（要素別）

実質売上増、価格改定・合理化等あるも、
製造不具合対応費用（一過性）や、米国関税影響、構造改革費用により、減益



グループ経営改革 構造改革の実績

グループ経営改革における構造改革は2025年度にて予定通り完了。

2026年度の構造改革効果(2024年度対比)は、**+1,450億円**を見込む(2025年度対比では+1,000億円)

3Q決算発表時点と同額

主な取り組み

間接部門・営業部門の集約・効率化、拠点統廃合等により、**人員減12,000人**

(億円)

	構造改革費用*3 (2025年度)	構造改革効果*3 (2025年度)
コネクト	▲2	+10
エレクトリックワークス	▲128	+30
HVAC & CC	▲82	+50
エナジー	0	0
インダストリー	▲561	+90
スマートライフ	▲694	+120
その他 (PHD*1・PEX*2含む)	▲278	+150
合計	▲1,745	+450

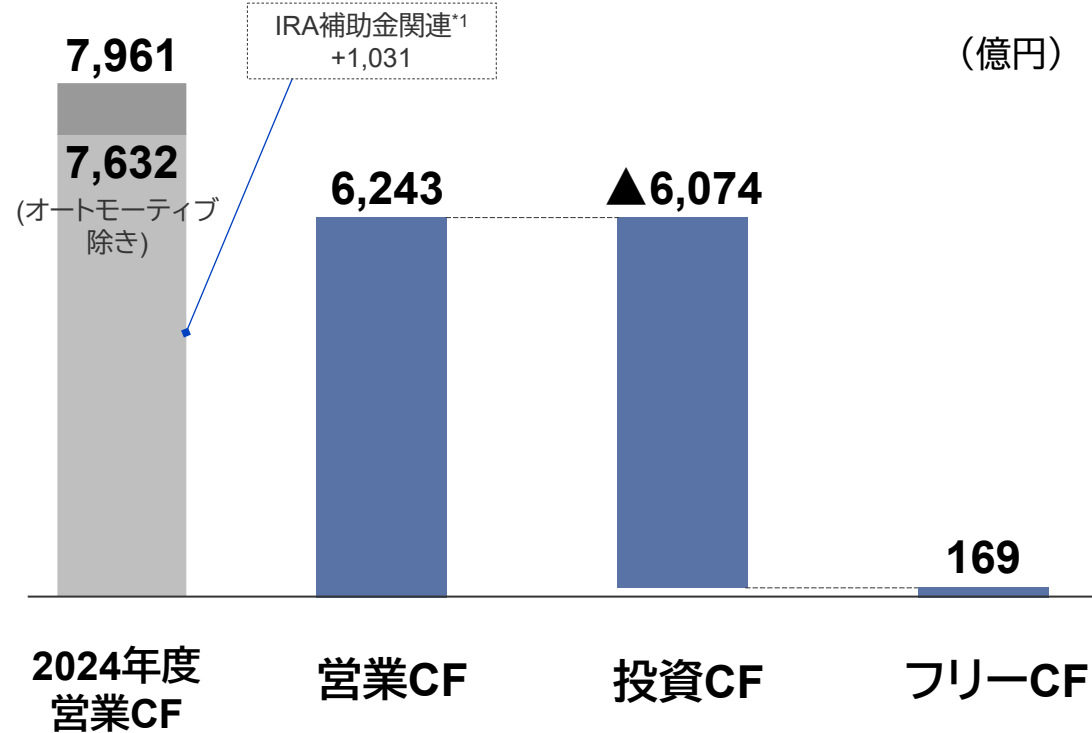
*1 パナソニック ホールディングス株式会社

*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

*3 構造改革費用はその他損益への計上額。構造改革効果は調整後営業利益に影響。

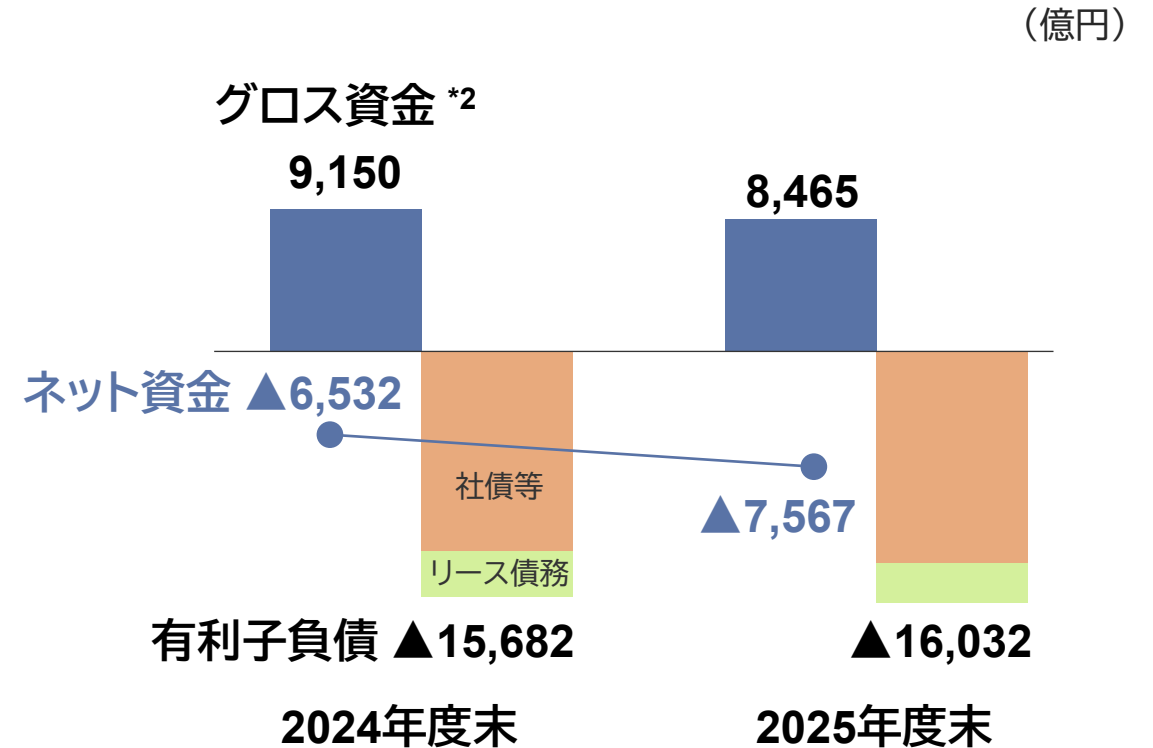
営業CFは、前年の「IRA補助金の第三者への権利売却」の反動や、構造改革費用により、前年から減少

キャッシュフロー



*1 第三者への権利売却、顧客との有効活用、法人税の還付の合計

グロス資金・有利子負債 / ネット資金



*2 「現金及び現金同等物」及び「その他の金融資産」に含まれる定期預金等の合計

2025年度 決算概要
2026年度 年間業績見通し

2026年度 連結業績見通し

(億円)

	2026年度 見通し	前年実績	前年比／差	
売上高	76,000	80,487	94% (98%) ^{*5}	▲4,487 (▲1,487) ^{*5}
調整後営業利益*1(率)	6,000 (7.9%)	4,474 (5.6%)	134%	+1,526
その他損益*2	▲500	▲2,110 ^{*6}	—	+1,610
営業利益(率)	5,500 (7.2%)	2,364 (2.9%)	233%	+3,136
税引前利益(率)	5,500 (7.2%)	2,631 (3.3%)	209%	+2,869
親会社の所有者に帰属する 当期純利益(率)	4,200 (5.5%)	1,895 (2.4%)	222%	+2,305
EPS*3	179.89円	81.19円	—	+98.70円
ROE	8.0%	3.8%	—	+4.2%
EBITDA*4(率)	10,000 (13.2%)	6,581 (8.2%)	152%	+3,419
	1米ドル	140円		▲11円
為替レート	1ユーロ	175円		▲15円
	1人民元	20.0円		▲1.3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 為替除きの前年比／差

*6 構造改革費用(▲1,745億円)を含む

2026年度 セグメント別見通し

(億円)

※「中東情勢悪化」・「メモリ価格の更なる高騰」によるリスクを
その他／消去・調整に▲300億円織り込み(調整後営業利益)

	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
コネクタ	13,500	98% (103%)	950 7.0%	+5	▲40	▲96	910 6.7%	▲91	1,710 12.7%	▲143
エレクトリックワークス	11,550	100% (101%)	920 8.0%	+33	▲100	+210	820 7.1%	+243	1,200 10.4%	+254
HVAC & CC	13,600	104% (108%)	600 4.4%	+269	▲10	+90	590 4.3%	+359	1,050 7.7%	+342
エナジー	13,720	139% (148%)	1,730 12.6%	+1,009	▲20	+3	1,710 12.5%	+1,012	2,630 19.2%	+1,299
インダストリー	11,300	97% (102%)	1,100 9.7%	+125	▲100	+470	1,000 8.8%	+595	1,650 14.6%	+631
スマートライフ	13,350	97% (101%)	750 5.6%	+480	▲70	+573	680 5.1%	+1,053	1,140 8.5%	+1,082
その他／消去・調整	▲1,020	—	▲50※	▲395	▲160	+360	▲210	▲35	620	▲46
連結決算	76,000	94% (98%)	6,000 7.9%	+1,526	▲500	+1,610	5,500 7.2%	+3,136	10,000 13.2%	+3,419

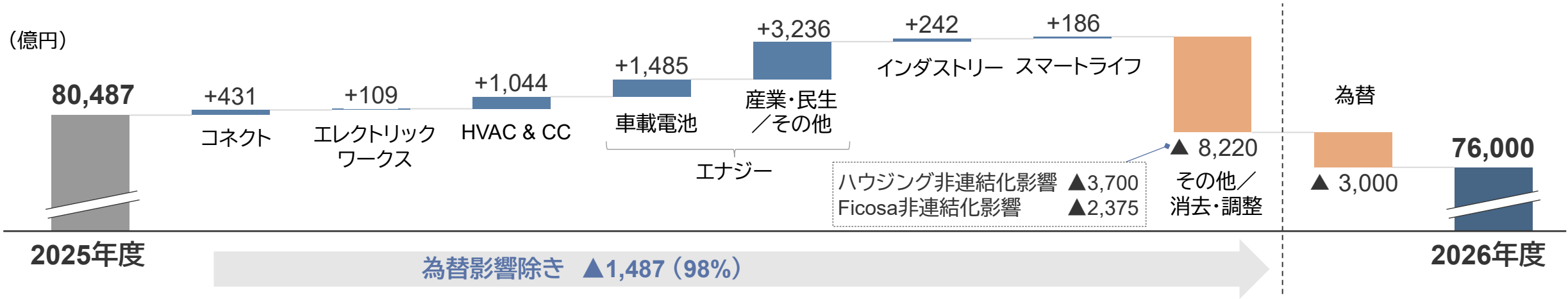
*1 営業利益と減価償却費(有形／使用権資産)、償却費(無形)の合計。貸手側のリース会計処理が適用される原資産の減価償却費相当を調整

2026年度 セグメント別需要変化（中東情勢影響を未考慮）

セグメント	需要変化	ポジティブ(対前年) ネガティブ(対前年)
コネクト	<ul style="list-style-type: none"> ✓ サプライチェーン:SCMソフトウェア市場は今後も成長見込み ✓ 航空機:航空機生産の回復により、機内エンターテインメントシステムは強い需要が継続 ✓ FA (実装機):生成AIサーバーを含めたICT業界の需要増加により、投資需要が拡大 ✓ メモリ不足:航空機・PCにおいてサプライチェーンの混乱が需要に影響を及ぼす可能性あり 	アビオニクス 25年度年間累計 BBLレシオ1.5
エレクトリック ワークス	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 電材:日本は非住宅着工減等で需要減も、インド等の海外はGDP成長により需要増が継続 	
HVAC & CC	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 空質空調:A2Wは需要回復継続、ルームエアコンは日本で省エネ規制前の前倒し需要で増加、アジアは需要回復の見込み ✓ コールドチェーン:北米中心に堅調な需要の見込み 	
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 車載電池:米国EV市場は前年並みも、顧客からの需要は前年を上回る水準 ✓ 産業・民生 (データセンター):AIインフラ関連への大型投資の継続により、分散型電源システムの需要が拡大 	
インダストリー	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 電子デバイス・電子材料 (情報通信):生成AIサーバーを中心に、情報通信インフラ全体の需要拡大 ✓ FAソリューション (中国):半導体やAI関連の領域を中心に堅調継続 	
スマートライフ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 家電:日本はインフレ影響あり弱含み、中国は大型家電中心に需要減少、アジアは前年並み 	

2026年度 セグメント別増減要因 (売上高)

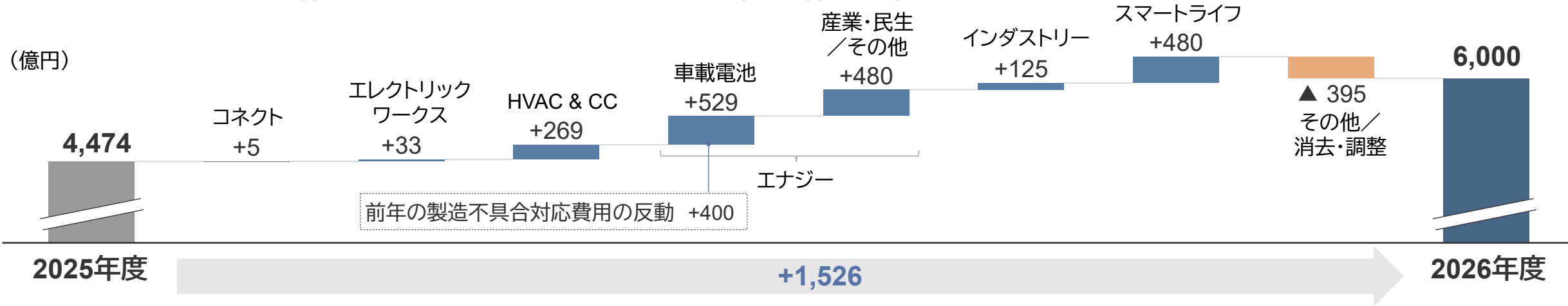
全てのセグメントで実質増収



主な増減要因 (為替影響除き)	増減要因	説明
コネクト	コネクト	モバイルソリューション(PC更新需要の反動)、現場ソリューションは減販も、アビオニクス、ブルーヨンドアの増販により、 増収
エレクトリックワークス	エレクトリックワークス	非住宅着工減等で国内電材は苦戦も、海外電材の増販により、僅かに 増収
HVAC & CC	HVAC & CC	空質空調はルームエアコン国内(需要増・シェアアップ)、アジア(前年天候不順からの回復)、A2W(回復継続)で増販し、コールドチェーンは北米を中心とした堅調な需要により、全体として 増収
エネルギー	エネルギー	車載電池:顧客車両生産の緩やかな回復に伴う北米工場の増販により、 増収 産業・民生:データセンター向け蓄電システムの旺盛な需要に対応し、 増収
インダストリー	インダストリー	生成AIサーバー等 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
スマートライフ	スマートライフ	日本・アジアでの増販により、中国等の減販をカバーし、全体では 増収

2026年度 セグメント別増減要因（調整後営業利益）

全てのセグメントで増益。エネルギー、スマートライフが全社の増益を牽引

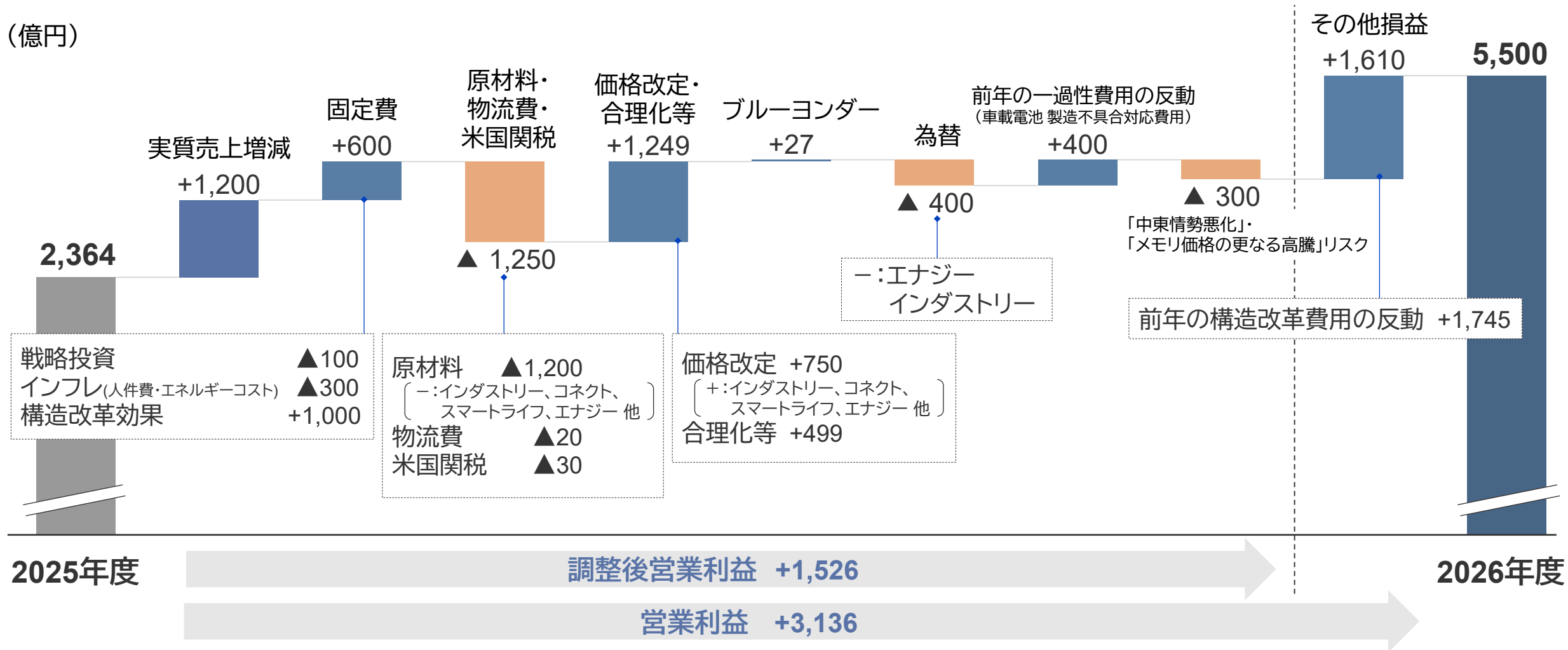


主な増減要因	増減要因	説明
	コネク	メモリ価格等の上昇と為替換算差の影響を価格改定、合理化等によりカバーし、僅かに 増益
	電気機器	増販益・構造改革効果・合理化等により、インフレに伴う原材料・物流費上昇の影響をカバーし、 増益
	HVAC & CC	空質空調のルームエアコン・A2W、コールドチェーンの増販益に加え、経営体質強化、構造改革効果等もあり、 増益
	エネルギー	車載電池:カンザス工場の立ち上げに伴う固定費増あるも、北米増販益、IRA補助金増等で挽回、前年の一過性費用(製造不具合対応)の反動を除いても、 増益 産業・民生:増販益により、将来の需要を見据えた供給体制の構築費用をカバーし、 増益
	インダストリー	生成AIサーバー等 情報通信関連製品(コンデンサ、多層基板材料)の増販益、構造改革効果・合理化等により、 増益
	スマートライフ	構造改革影響(前年一時費用の反動、固定費削減等の効果)に加え、合理化等の経営体質強化もあり、 増益

2026年度 営業利益分析（要素別）

実質売上増、構造改革効果、価格改定・合理化等により、増益

(億円)



「中東情勢悪化」・「メモリ価格の更なる高騰」によるリスクとして、▲300億円織り込み

(その他/消去・調整の調整後営業利益)

	影響要素	影響が大きい主なセグメント
中東情勢悪化 (上期)	樹脂等の高騰による利益影響	✓ スマートライフ ✓ HVAC & CC
	中東向けの出荷・販売減	✓ コネクト ✓ HVAC & CC
	部材の調達難による生産・販売の停滞・停止	今後の部材の調達見込みを精査中
	メモリ価格の更なる高騰	✓ コネクト ✓ スマートライフ

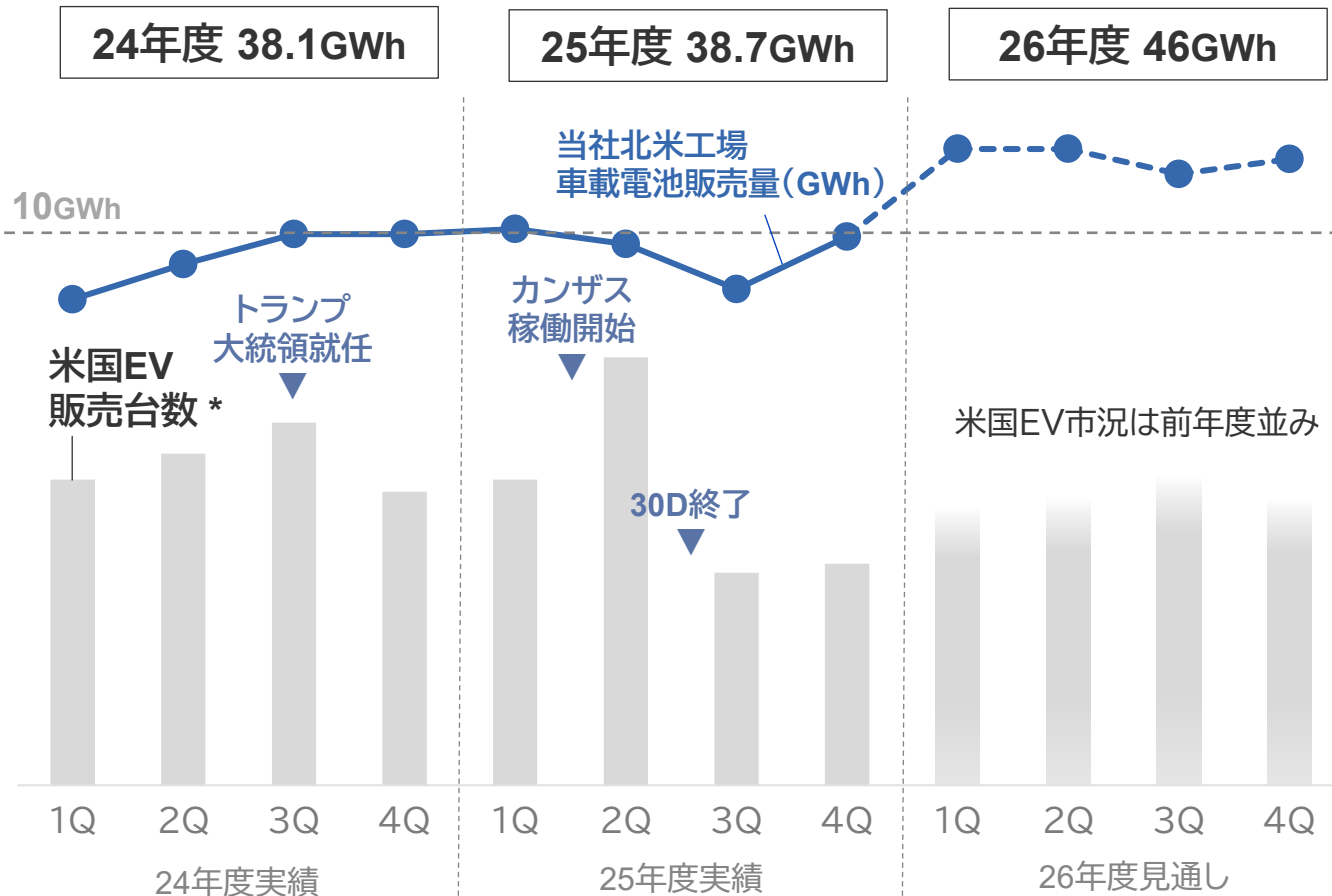
※中東情勢は流動的であることから、上期分の直接影響のみを織り込み。

(グローバル経済の停滞に伴う当社事業への広範な影響といった二次影響は織り込まず)

エネルギー 車載電池

- ✓ 25年度:IRA 30D終了に伴う米国EV市況悪化も、米国生産メリットを活かし、北米の電池販売量は前年を維持
- ✓ 26年度:米国市場はほぼ前年並みも、顧客の商品戦略・強い需要を想定し、販売量は46GWhを見込む

米国EV販売台数／当社北米工場 車載電池販売量推移(GWh)



* S&P社情報・顧客情報をもとに当社推定

26年度以降の見通し

(市場見通し)

- ✓ 米国EV販売台数
 - 25年度:IRA 30D終了により、25年度2Qは四半期で過去最高水準も、年間合計では対前年で減少
 - 26年度:駆け込み需要の反動から緩やかに回復も、年間では25年度並を想定
- ✓ 戦略顧客は、モデル構成は大きな見直しも、直近のシェア回復をうけ、デマンドは前年を上回る水準

(取り組み)

下線部:25年度3Q決算発表からの変化点

- ✓ 戦略顧客の車両競争力強化に高容量化で貢献
 - 高容量セルを生産するカンザスの稼働率引き上げに加え、ネバダでも生産を予定
- ✓ 米国生産のメリットを活かし、供給先拡大を推進
 - ルシッド 26/上期、ズークス 26/下期~

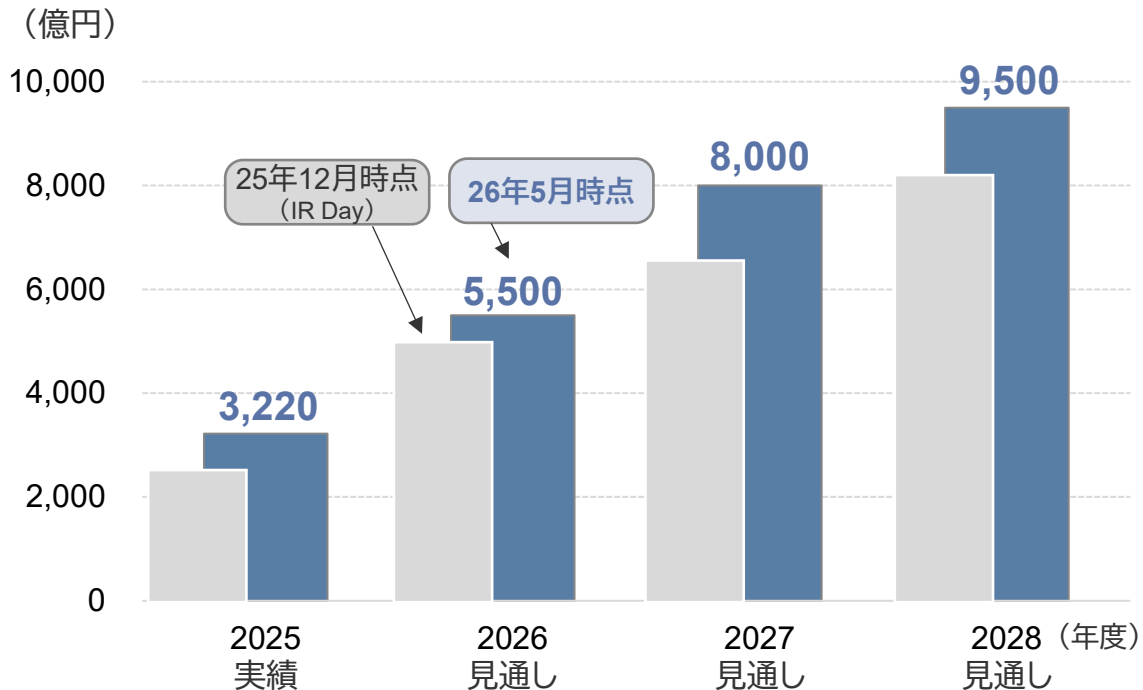
エネルギー 産業・民生(データセンター向け)

- ✓ AIデータセンター向け分散型電源システムで、25年12月のIR Day時点より、さらに旺盛な需要を獲得
- ✓ 従来目標の売上高8,000億円は1年前倒しの27年度に達成し、28年度には25年度比約3倍の事業成長の実現を目指す

中期目論見

- 顧客の需要前倒し・増加に、柔軟かつ迅速に対応していく

■データセンター向け全体の売上高 (AIインフラ向け含む)※



※ DCパワーソリューションBU 売上高(一部DC以外も含む)

強化施策

- 日本・北米での生産能力増強を推進
- 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

下線部:25年度3Q決算発表からの変化点

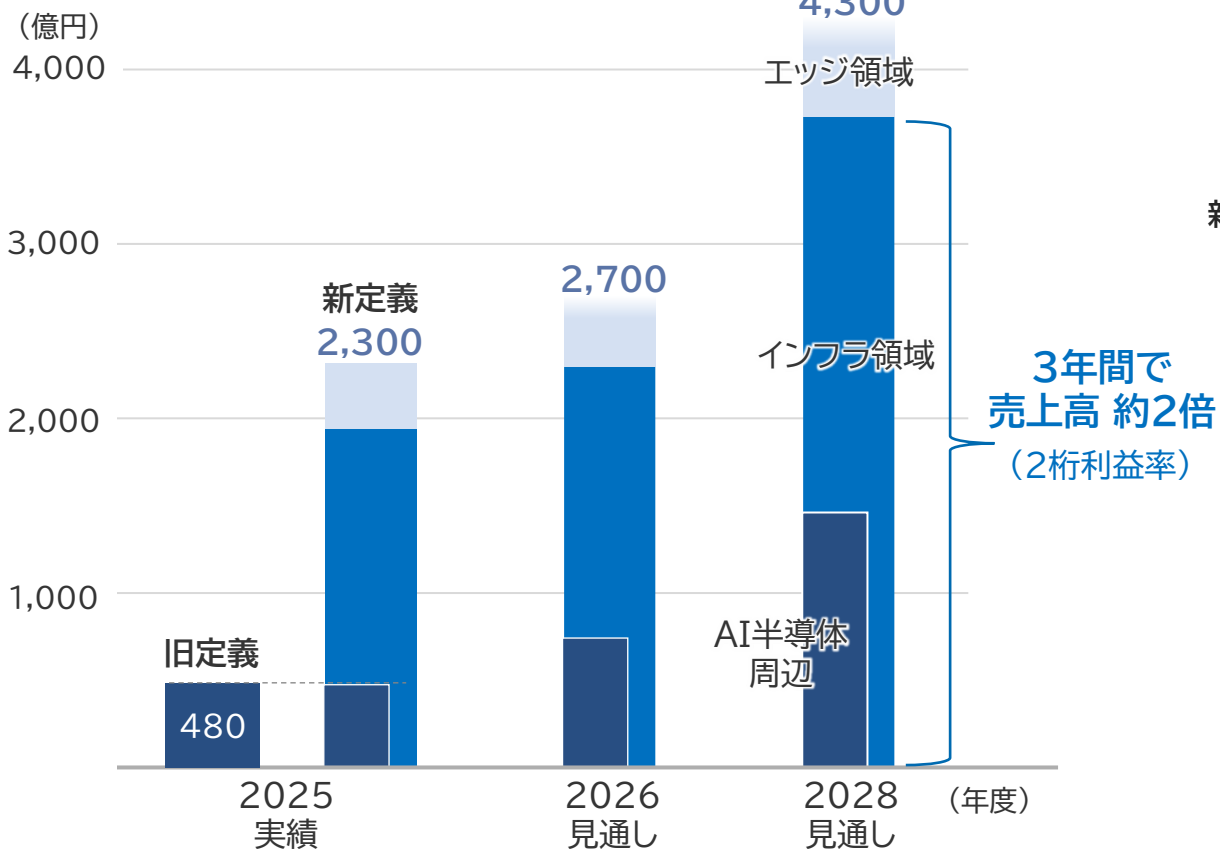
供給体制の整備	日本	<ul style="list-style-type: none"> ● セル 28年度 生産能力 約3倍に増強(25年度比) 車載用ライン(住之江)を活用し、26年4月より出荷開始 ● モジュール 生産能力の更なる増強(協力会社)
	北米	<ul style="list-style-type: none"> ● セル カンザス拠点にデータセンター向けラインの導入を決定 ● モジュール メキシコ工場の既存ライン増強・新工場建設を推進中
提案力・開発力強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業会社間の技術連携・生産協業による新規価値を創出 <ul style="list-style-type: none"> - 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) ・ 他社とのパートナーシップ強化 <ul style="list-style-type: none"> - DC市場に実績のある電源メーカーと協業 	

インダストリー AI関連事業

- ✓ AI関連の開示対象範囲を「AI半導体周辺」のみから、「インフラ領域」とAI技術進化が波及する「エッジ領域」まで拡大
- ✓ インフラ領域:28年度 売上高2倍(25年度比) エッジ領域:28年度以降に事業拡大本格化

今後の事業展望

■AI関連(インフラ+エッジ領域) 売上高



ターゲット領域のアプリケーション・商品

領域	アプリケーション	代表的な当社商品
エッジ領域	ADAS・ロボティクス 情報通信端末 等	多層基板材料 ・MEGTRON
インフラ領域	サーバー・ストレージ ネットワーク機器・電源	コンデンサ ・導電性高分子コンデンサ
AI半導体 周辺	生成AIアクセラレータ (GPU・ASIC 他)	・スーパーキャパシタ

強化施策の進捗

- ・多層基板材料：タイ新棟建設に続き、**蘇州工場、広州工場でライン増設**
(稼働開始予定): (26年度3Q) (27年度1Q)
- ・導電性コンデンサ：**国内外複数拠点でライン増設**
- ・エナジー社CBU向けスーパーキャパシタ：26年度中量産開始

※下線部:25年度3Q決算発表からの変化点

ホールディングスとして、事業ポートフォリオマネジメントを着実に推進

ハウジング
ソリューションズ事業
(その他/消去・調整)

YKK株式会社への株式譲渡手続きは2026年3月31日に完了し、持分法適用会社に移行
[リリース: パナソニック ハウジングソリューションズ株式会社の株式譲渡手続き完了に関するお知らせ](#)

車載事業 Ficosa
(その他/消去・調整)

Ficosa社の全株式の譲渡は2026年3月27日に完了

セキュリティシステム事業
(コネク)

セキュリティシステム事業の製造・企画部門等は2019年にi-PRO株式会社(現社名)に譲渡済み。
2026年3月に再販・マーケティング機能をi-PRO(株)に移管完了。
[リリース: i-PRO 製品に関する再販・マーケティング機能をi-PRO 株式会社へ移管](#)

電動工具事業
(エレクトリックワークス)

新設会社に同事業を承継し、株式会社マキタに全株式を譲渡する株式譲渡契約を2026年3月24日に締結。
株式譲渡等の手続きは2026年度中に完了予定。
[リリース: 電動工具事業の事業移管について](#)

車載用モータ・
車載用冷却ファンモータ事業
(インダストリー)

新設会社に同事業を承継し、ミネベアミツミ株式会社に全株式を譲渡する等の最終契約を2026年5月13日に締結予定。本件譲渡は2026年11月2日に実行予定。
[リリース: 車載用モータ及び車載用冷却ファンモータ事業の譲渡について](#)

- ✓ 2025年度の年間配当は、40円で決定（8/29公表と同額）
- ✓ 2026年度の年間配当予想は、14円増配の54円

	2025年度	2026年度（予想）
年間配当	40円	54円
配当性向	<u>49.3%</u>	<u>30.0%</u>

- ✓ 配当性向30%を目安
連結業績に応じた利益配分を基本とし 安定的・継続的な配当に努める

Panasonic Group

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

(参考)米国関税影響

- ✓ 米国関税の影響額として、▲340億円を2026年度見通しに織り込み
- ✓ 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

(億円)

	2025年度 実績	見通し差	2026年度 見通し	任意開示事業別内訳	主な米国関税対象
エネルギー	▲270	▲30	▲300	車載電池 ▲300 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	▲10	+15	▲20	アビオニクス 他	機内エンターテインメント 他
その他	▲30	+5	▲20	—	—
合計	▲310	▲10	▲340	—	—

(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・2026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
2025年度 実績	991億円*1	1,273億円*2
2026年度 見通し	1,190億円*1	1,480億円*2

*1 2025年度の販売実績(38.7GWh)、2026年度の販売見通し(46GWh)、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

(参考)米国IRAの概略

- ✓ 2025年7月の米国OBBA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%

■ 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

※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

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

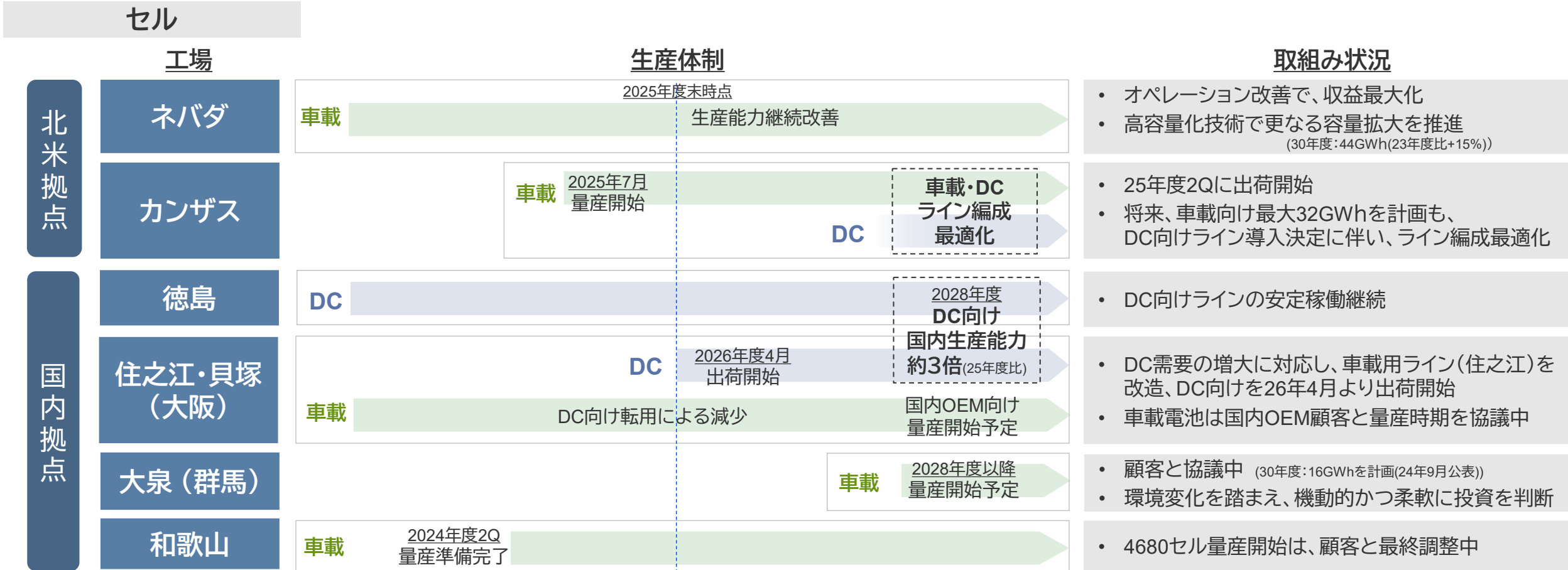
*1 日本はFTA国ではないが、日本を含む形で条件が緩和

*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) エナジー 生産体制の整備進捗

顧客需要に合わせて、柔軟に生産体制を構築。需要が旺盛なデータセンター(DC)向けに生産設備を活用。



モジュール(DC向け)

- ✓ 北米：メキシコ工場の既存ライン増強に加え、新工場建設を決定
- ✓ 国内：生産能力の更なる増強(協力会社)

(参考)2025年度 セグメント情報

概要 (億円)

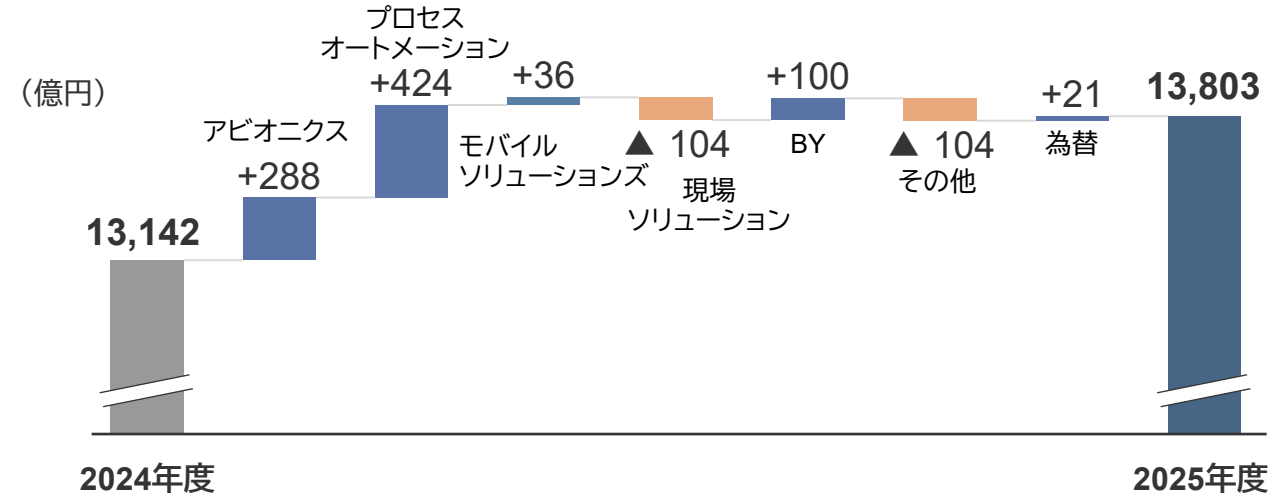
	2025年度	前年比/差
売上高	13,803	105% (105%)*1
調整後営業利益 (率)	945 (6.8%)	+138
その他損益	56	+96
営業利益 (率)	1,001 (7.3%)	+234

*1 為替影響を除く実質ベース

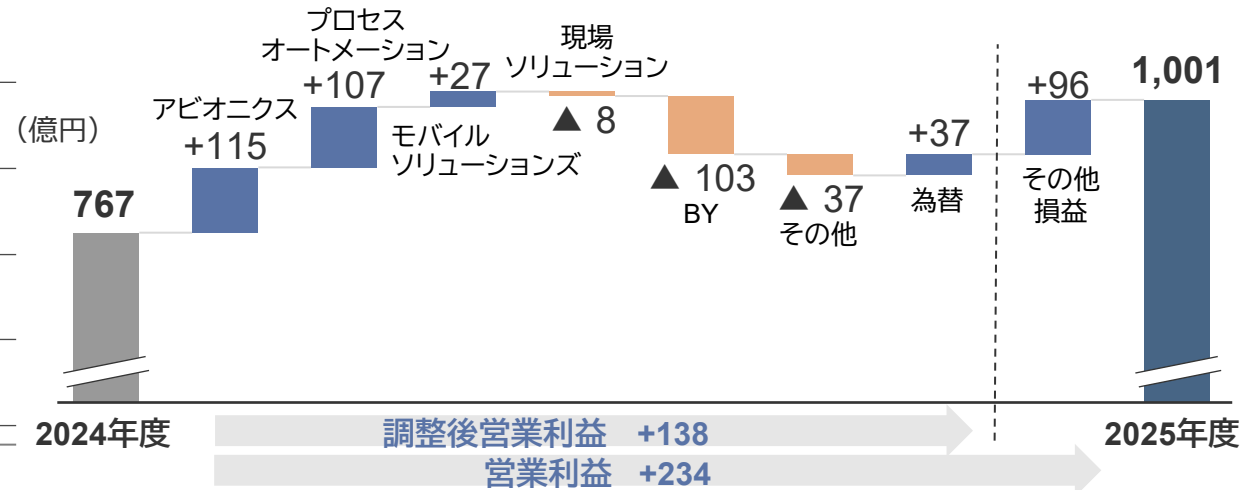
主な増減要因

アビオニクス	+ : 機内エンターテインメントシステム、コネクティビティ(機内WiFi)の増販益
プロセスオートメーション	+ : 生成AIサーバーを含めたICT需要をとらえた増販益
モバイルソリューションズ	+ : 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
ブルーヨンダー (BY)	- : SaaS販売好調により増販も、戦略投資・セキュリティ投資等の影響により減益
その他損益	セキュリティカメラ製品の再販事業譲渡益

売上高:生成AIサーバーを含めた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、ブルーヨンダー等の増販により、増収



営業利益:ブルーヨンダーの戦略投資あるも、アビオニクス、プロセスオートメーションの増販益でカバーし、増益

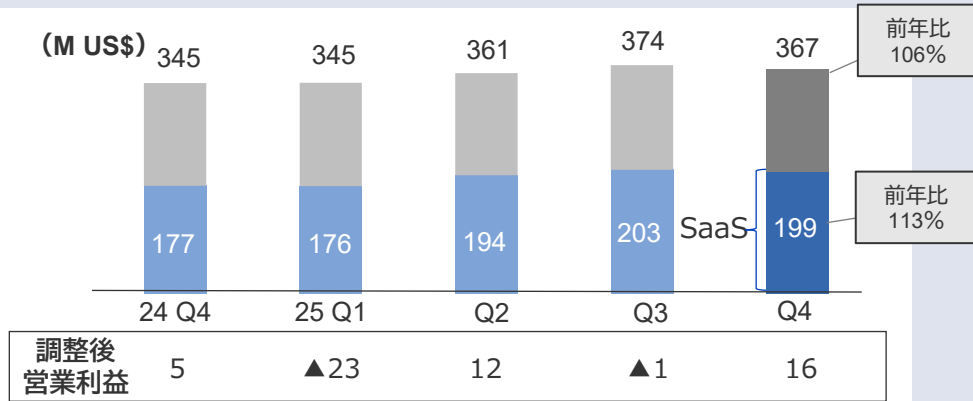


調整後営業利益 +138
営業利益 +234

SaaS関連指標(SaaS ARR, NRR)について、いずれも好調。また今回からRPOを新たなKPIとして提示

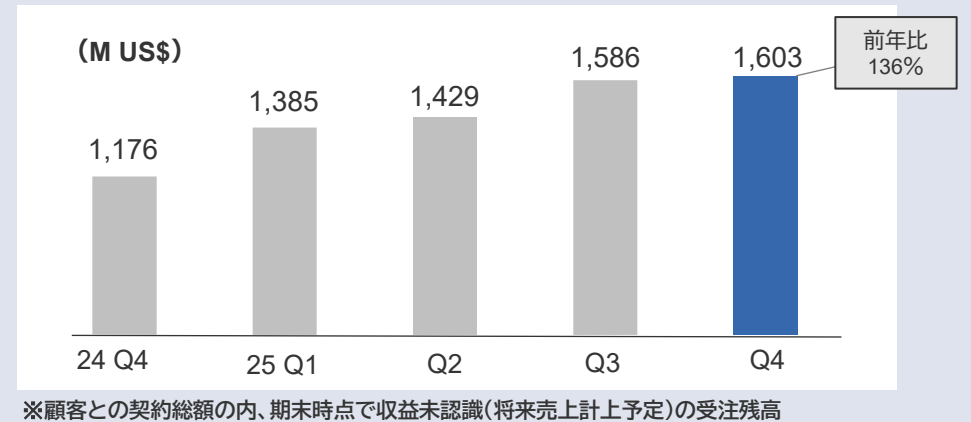
売上高・調整後営業利益(スタンドアローン)

■ 堅調な販売成長に加え、粗利率良化により収益性も改善



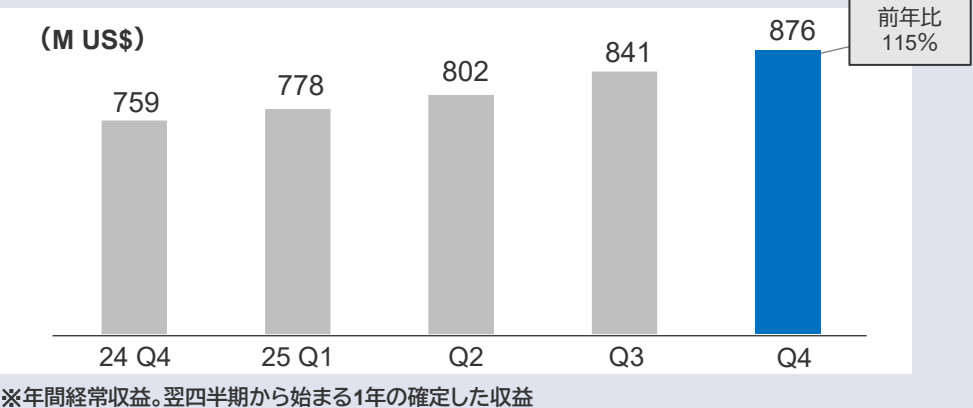
RPO (Remaining Performance Obligation)

■ SaaS Booking好調により将来販売に繋がるRPOは前年比136%



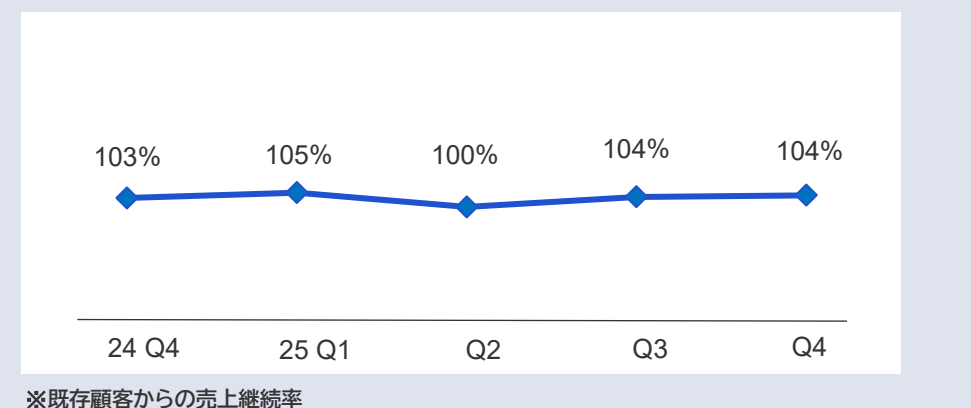
SaaS ARR (Annual Recurring Revenue)

■ SaaS Booking好調によりARRは前年比115%



SaaS NRR (Net Revenue Retention)

■ 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



※左上グラフ以外は、為替影響を除くために、2025年度の期初の公表レート(US\$:¥140/Euro:¥150)を用いて全ての数値を算出

販売増加、戦略投資の減少により、26年度の調整後EBITDAは前年差+14M、AOPは+26Mの見通し

■ブルーヨンダー スタンドアローン (M US\$)

		2026年度 見通し	2025年度	前年差
売上高		1,551	1,447	+104
調整後EBITDA	A-B-C-D	287	273	+14
EBITDA	A	114	112	+2
内、戦略投資*1	B	▲112	▲135	+23
インセンティブ報酬 (リテンションボーナス)	C	▲35	▲23	▲12
構造改革費用・一過性損益	D	▲26	▲3	▲23
調整後営業利益		30	4	+26

*1 製品開発投資、セキュリティ強化投資に加え、顧客のシステム移行サポートツール開発、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)

		2026年度 見通し	2025年度	前年差
調整後営業利益 (スタンドアローン)	①	42	8	+34
買収に伴う無形資産償却他	②	▲309	▲319	+10
調整後営業利益	①+②	▲267	▲311	+44

概要

(億円)

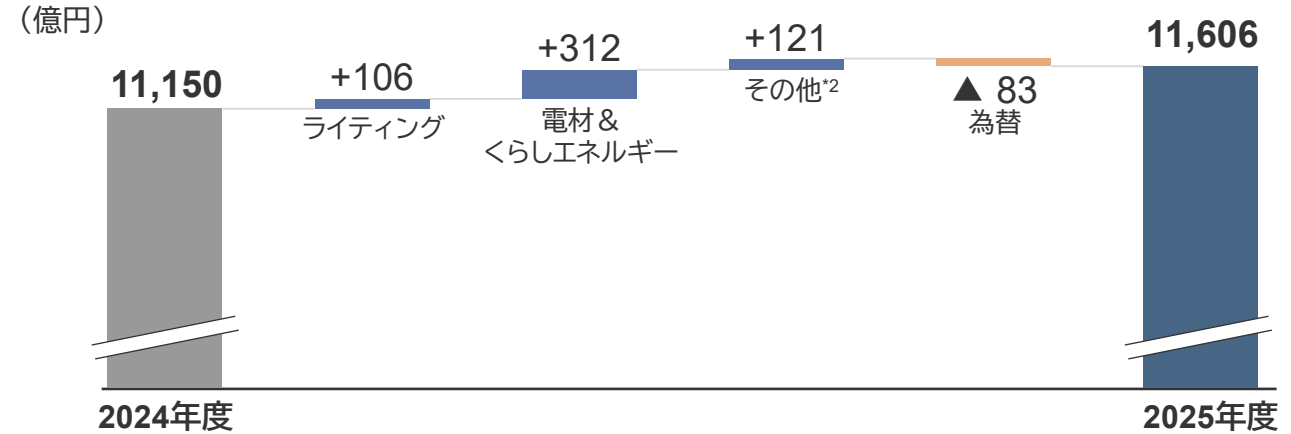
	2025年度	前年比/差
売上高	11,606	104% (105%) *1
調整後営業利益 (率)	887 (7.6%)	+159
その他損益	▲310	▲267
営業利益 (率)	577 (5.0%)	▲108

*1 為替影響を除く実質ベース

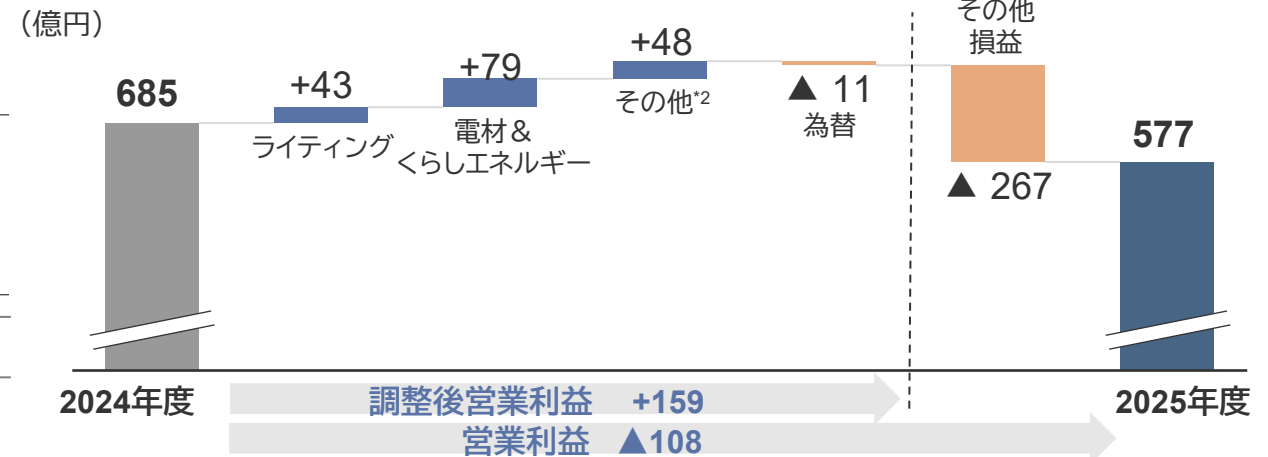
主な増減要因

調整後営業利益	ライティング	+: 蛍光灯規制に伴う置き換え需要を捉えた国内LED照明の生産能力・供給体制強化による増販益 -: インフレに伴う資材・物流コスト上昇
	電材 & 暮らしエネルギー	+: 国内電設資材の販売好調による増販益 -: インフレに伴う資材・物流コスト上昇
その他損益	構造改革費用	

売上高: 国内電材および海外電材が好調に推移し、増収。
特に国内では蛍光灯規制を背景としたLED照明への置き換え需要も寄与



営業利益: 国内電材および海外電材の増販益により、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



*2 他セグメント商材販売、直轄部門、消去を含む

概要

(億円)

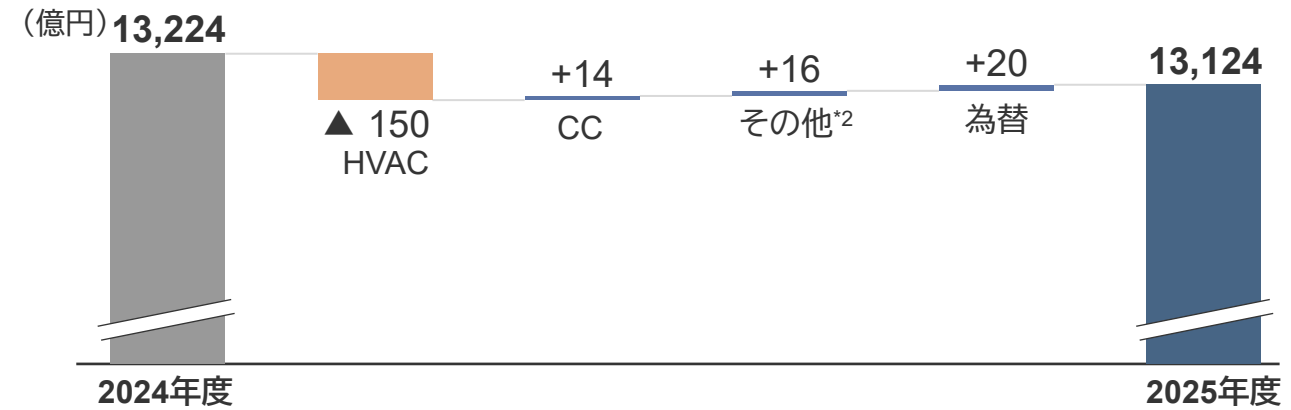
	2025年度	前年比/差
売上高	13,124	99% (99%) *1
調整後営業利益 (率)	331 (2.5%)	+57
その他損益	▲100	▲58
営業利益 (率)	231 (1.8%)	▲1

*1 為替影響を除く実質ベース

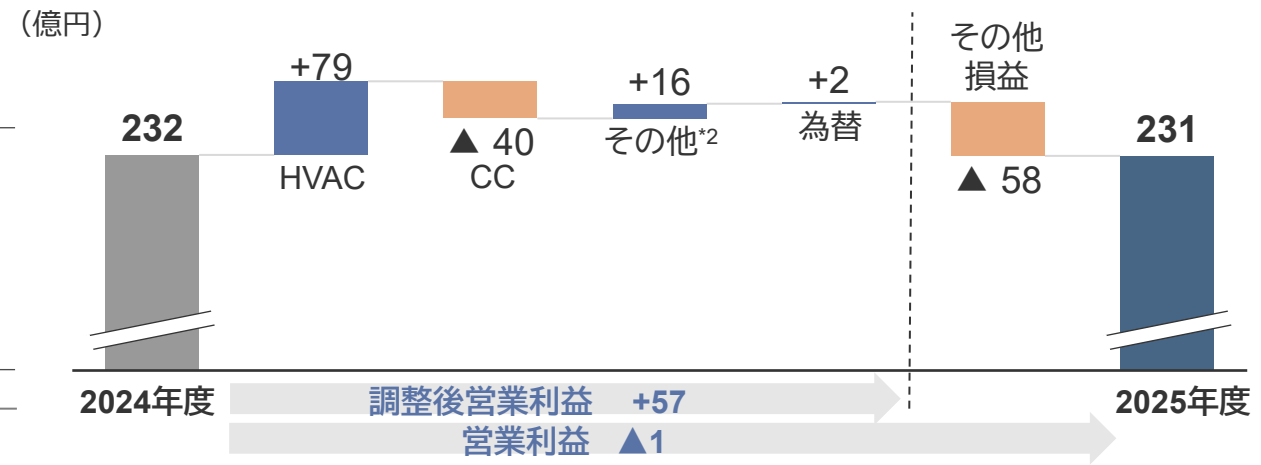
主な増減要因

調整後営業利益	HVAC	+ : 国内ルームエアコン・A2W増販益 - : アジアルームエアコン減販損、インフレ(材料・人件費等)
	CC	+ : 欧州増販益 - : 北米減販損、インフレ(材料・人件費等)、米国関税
その他損益	構造改革費用	

売上高:空質空調はA2Wが回復継続も、ルームエアコンの減販(国内需要増もアジア天候不順)により減収。コールドチェーンは北米が減販も欧州の増販により増収。全体として減収



営業利益:A2Wの増販益に加え、業務用空調等の体質強化、構造改革効果等により、アジアルームエアコンの減販損、コールドチェーンの減益をカバーし、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)

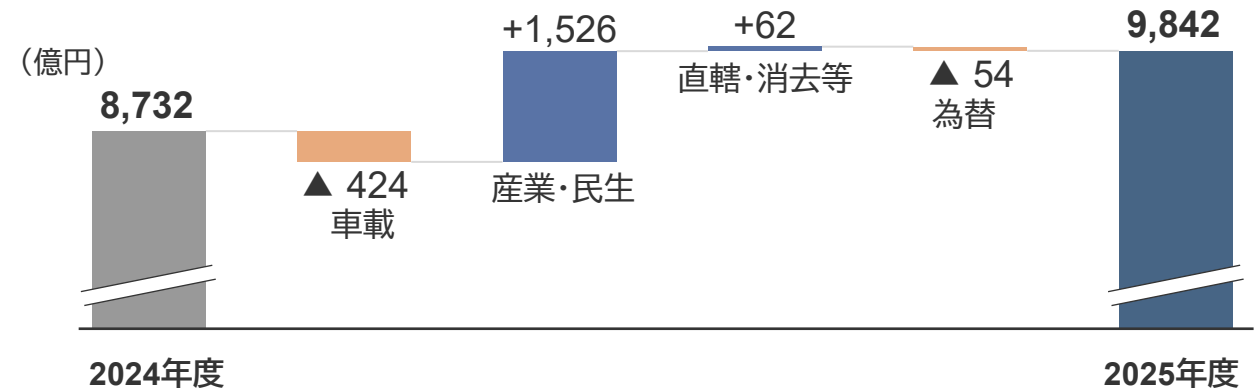
	2025年度	前年比/差
売上高	9,842	113% (113%)*1
調整後営業利益 (率)	721 (7.3%)	▲506
その他損益	▲23	+2
営業利益 (率)	698 (7.1%)	▲504

*1 為替影響を除く実質ベース

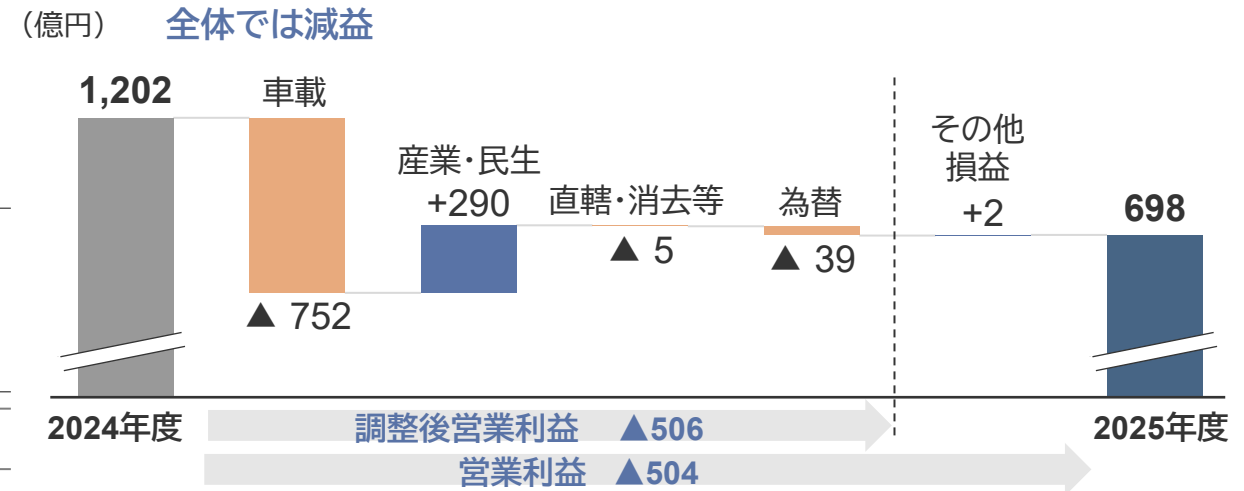
主な増減要因

調整後営業利益	車載	+ : 北米増販益、IRA補助金増 - : 米国関税影響、カンザス固定費増加、国内減販損、過去の製造不具合対応費用(一過性)
	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、北米工場は増販するも、国内工場の減販、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、旺盛な需要が続く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、カンザス立上げ費用に加え、過去の製造不具合対応費用(一過性)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



概要

(億円)

	2025年	前年比/差	PID商材*1
売上高	11,673	108% (107%)*2	10,509
調整後営業利益 (率)	975 (8.4%)	+432	953 (9.1%)
その他損益	▲570	▲459	▲560
営業利益 (率)	405 (3.5%)	▲27	393 (3.7%)

*1 他セグメント商材(コンプレッサ他)等を除く

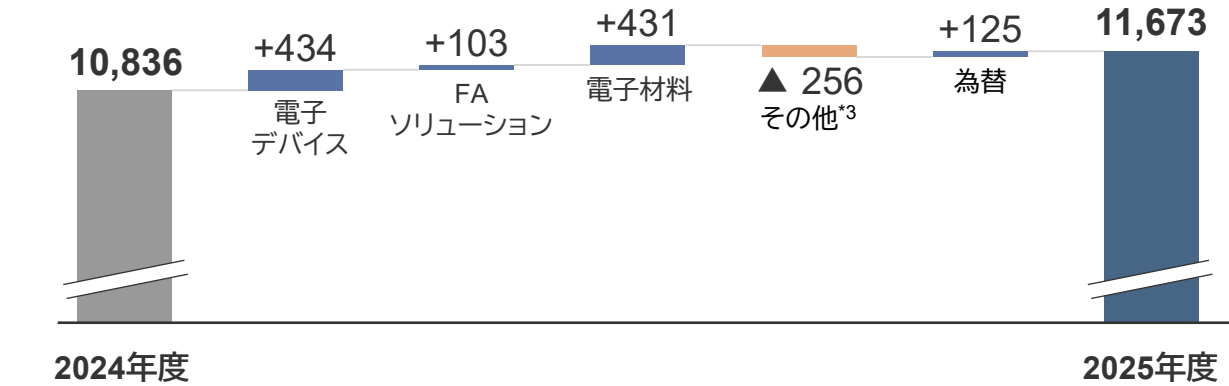
*2 為替影響を除く実質ベース

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	+ : 増販益、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 (多層基板材料)増販益
その他損益	構造改革費用 他	

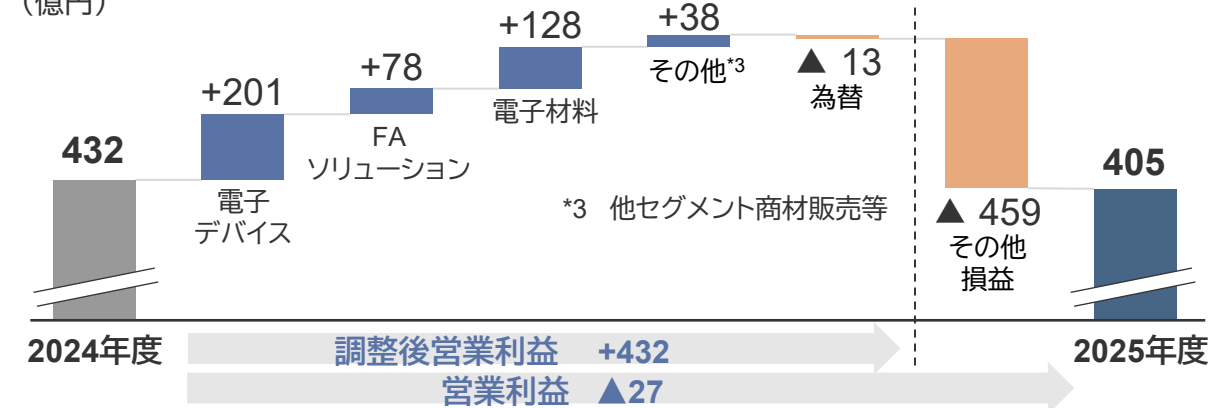
売上高:生成AIサーバー等 情報通信関連製品(コンデンサ、多層基板材料)の 需要拡大継続により、増収

(億円)



営業利益:生成AIサーバー等 情報通信関連製品(コンデンサ、多層基板材料)の増販益、 構造改革効果・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

(億円)

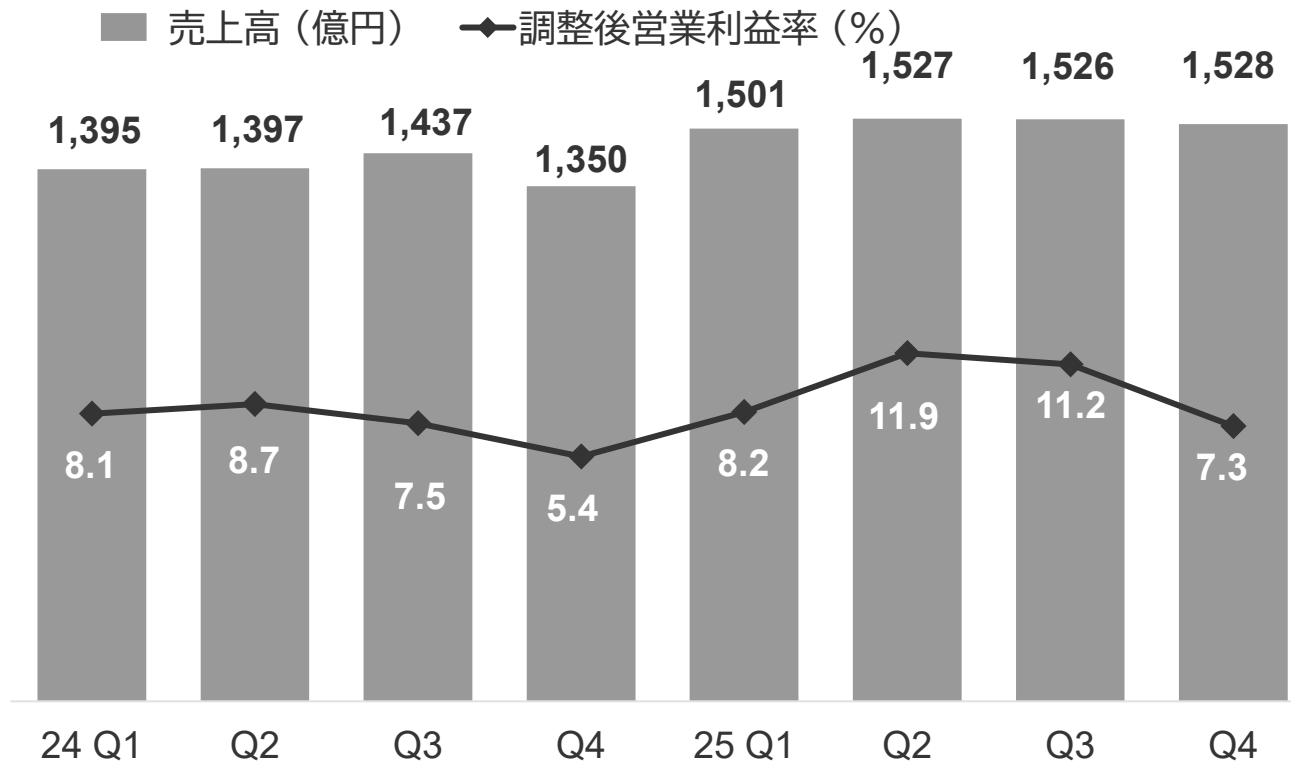


*3 他セグメント商材販売等

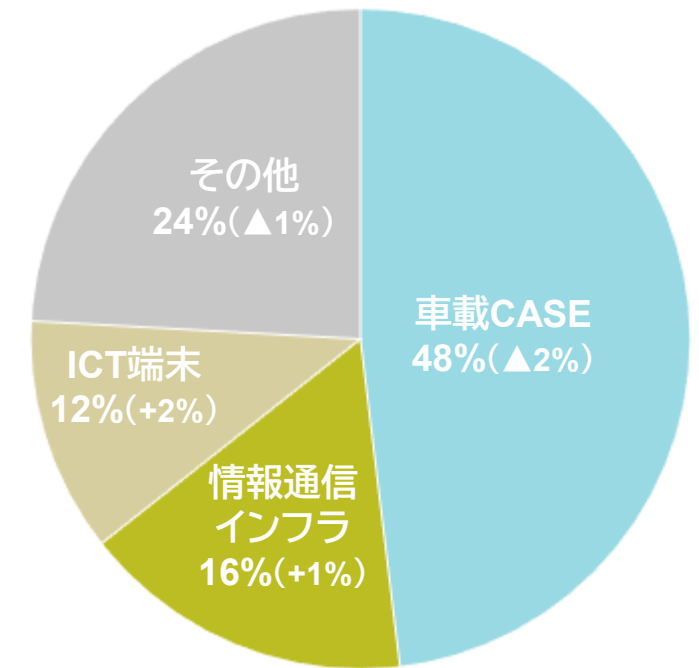
電子
デバイス

- 25年度は、生成AIサーバー等 情報通信関連需要の好調により、増収増益
- Q4は原材料高騰ならびに季節要因による情報通信関連需要減少により前四半期比減益も、受注は引き続き旺盛
- 26年度はさらなる需要増を見込み供給体制の整備を進める

売上高、調整後営業利益率 推移



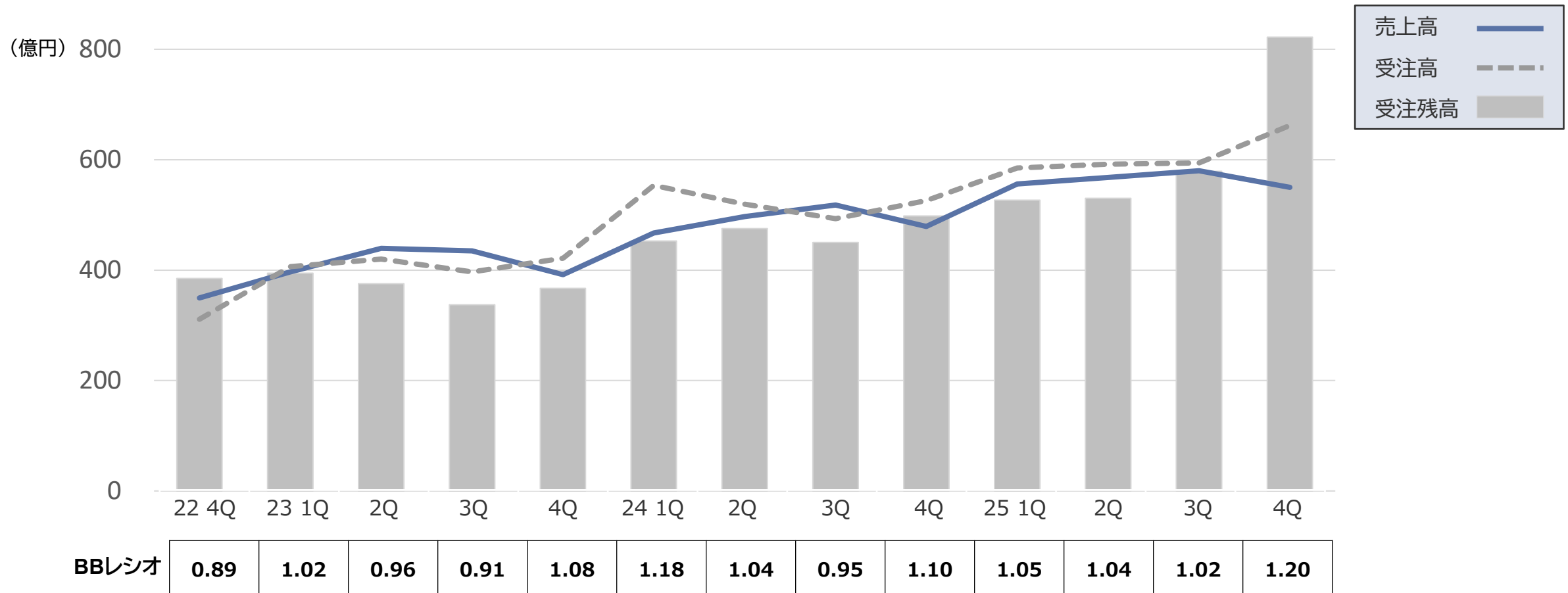
2025年度実績 売上構成※



(): 構成比率の前年差
※ パナソニック インダストリー推計値

BBレシオ(電子デバイス・コンデンサ)

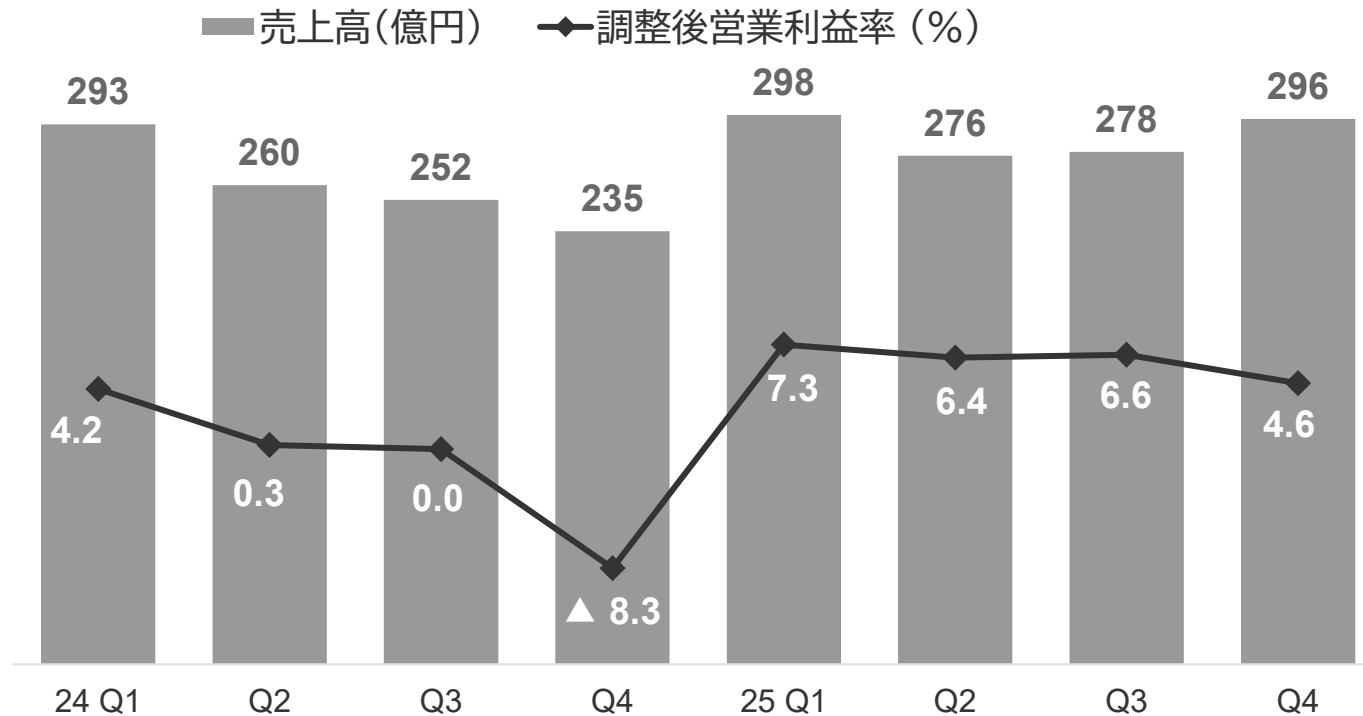
導電性高分子コンデンサ中心に旺盛な需要が継続。受注増加に対応すべく供給体制の整備を進める



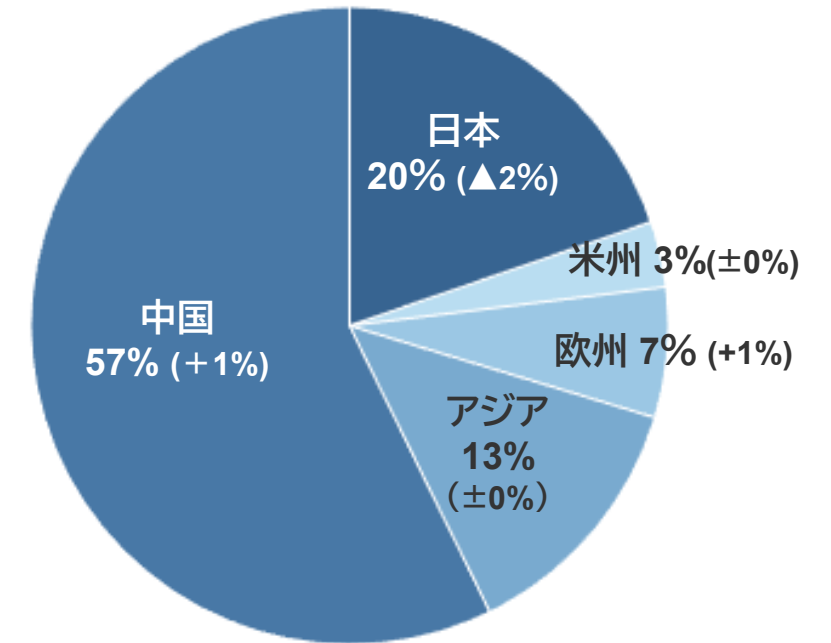
FA
ソリューション

- 25年度は中国・アジアを中心としたAI・半導体関連市況好調と、合理化効果により、増収増益
- Q4は一時的要因により減益も、需要は引き続き堅調
- 26年度は好調な需要を取り込むとともに、体質強化を継続する

売上高、調整後営業利益率 推移



2025年度実績 売上構成※

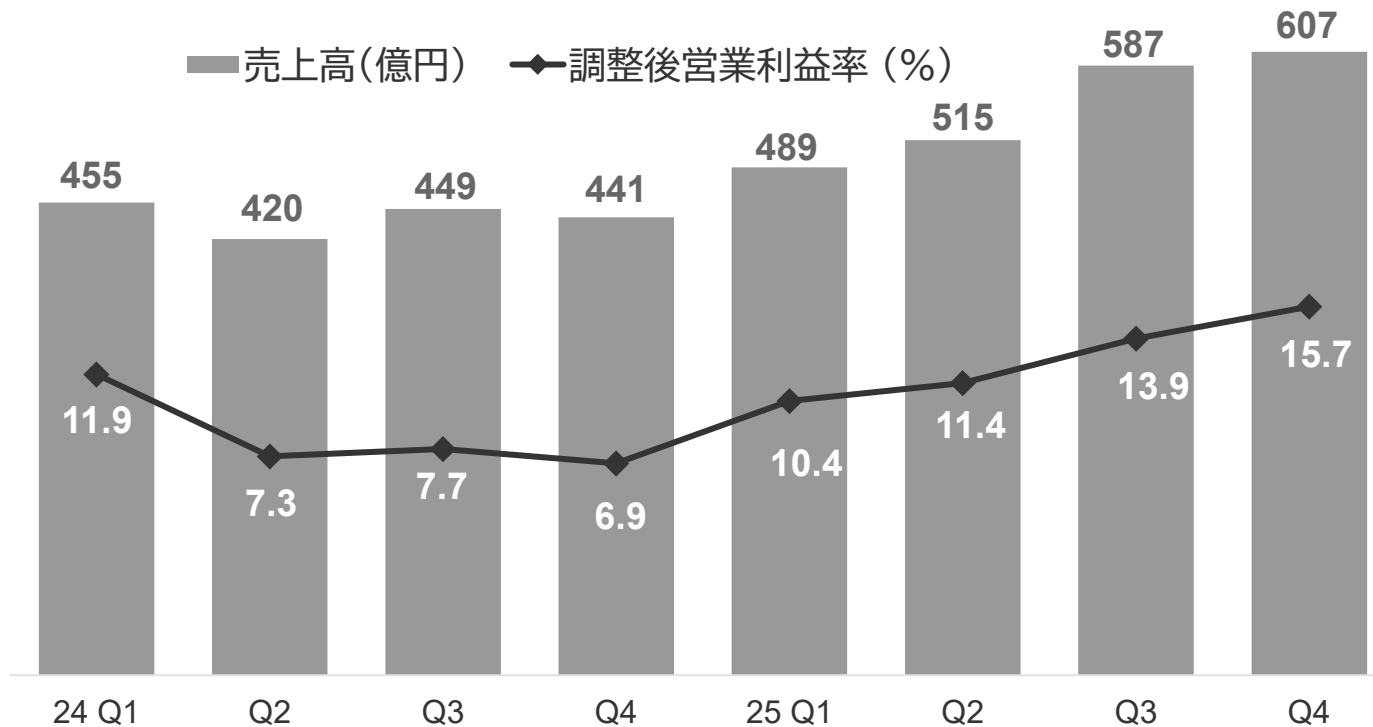


(): 構成比率の前年差
※ パナソニック インダストリー推計値

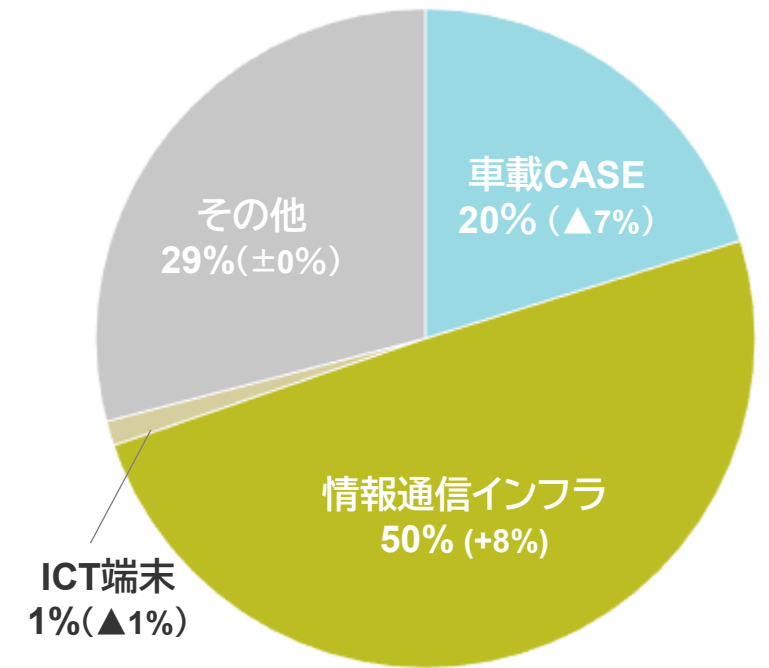
電子材料

- 25年度は生成AIサーバーを中心に、情報通信インフラ需要が大きく伸長し、増収増益
- Q4は原材料高騰あるも、生成AIサーバー需要が牽引し前四半期比増収増益
- 26年度も引き続き拡大する需要に対応すべく、供給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

概要

(億円)

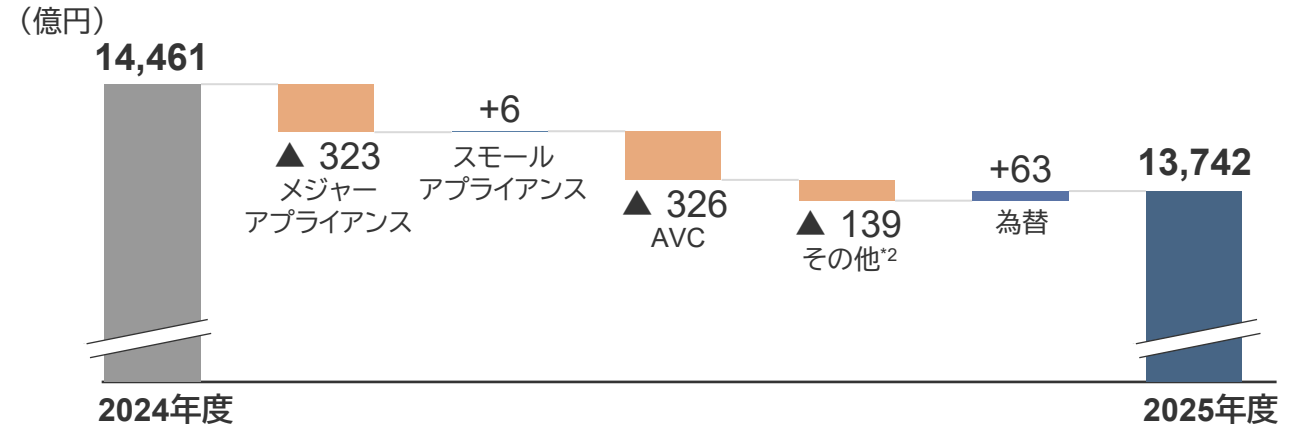
	2025年度	前年比/差
売上高	13,742	95% (95%) *1
調整後営業利益 (率)	270 (2.0%)	▲140
その他損益	▲643	▲649
営業利益 (率)	▲373 (▲2.7%)	▲789

*1 為替影響を除く実質ベース

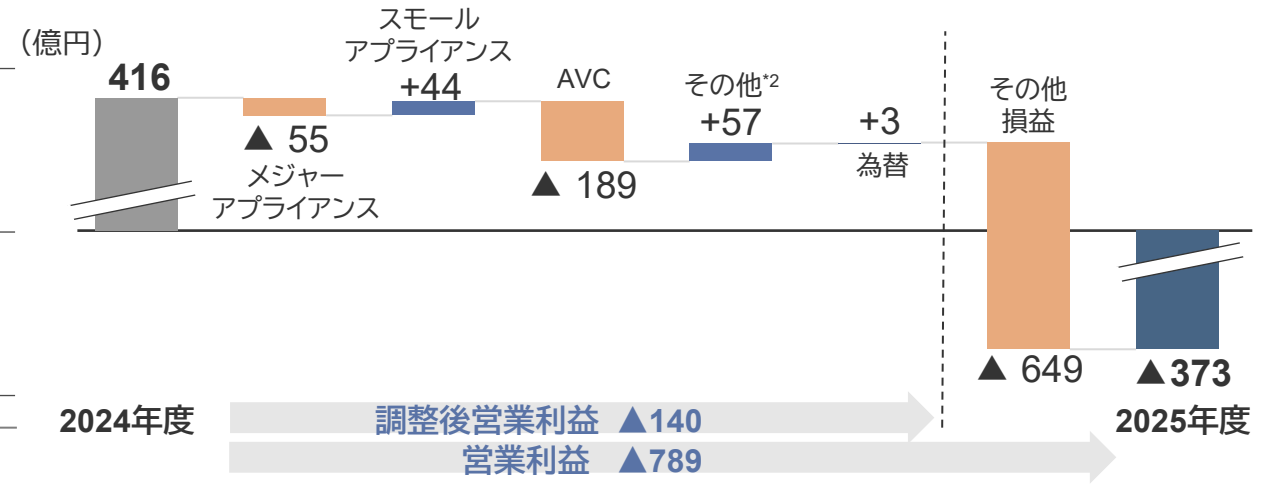
主な増減要因

調整後営業利益	メジャー アプライアンス	+ : 合理化等体質強化 - : 海外市況悪化(中国等)
	スモール アプライアンス	+ : 合理化等体質強化、中国シェアアップ
	AVC	+ : 合理化等体質強化 - : 構造改革費用* * 調整後営業利益内
その他損益	構造改革費用	

売上高: 国内は白物家電のシェアアップもあり増販も、
海外は中国(大型家電の需要減)・欧州(AVC)を中心に減販となり、減収



営業利益: テレビの協業体制の強化に伴う構造改革費用により、
調整後営業利益は減益。
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

(参考)2025年度 任意開示事業の構成

売上開示事業

主な事業部等

(下線の事業は決算補足資料に調整後営業利益も開示)

コネク	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> : 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
エレクトリックワークス	<ul style="list-style-type: none"> ライティング 電材&くらしエネルギー その他 	<ul style="list-style-type: none"> : ライティング事業部 : 電材&くらしエネルギー事業部 : その他事業、消去等
HVAC & CC	<ul style="list-style-type: none"> HVAC CC その他 	<ul style="list-style-type: none"> : エアコン事業部、A2W & 水ソリューションズ事業部、IAQ事業部、CAC事業部、空調デバイス事業部 : Hussmann Corporation、コールドチェーン事業部 : その他事業、消去等
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> 車載 産業・民生 その他 	<ul style="list-style-type: none"> : モビリティエネルギー事業部 : エネルギーデバイス事業部、エネルギーソリューション事業部 : 直轄・消去等
インダストリー	<ul style="list-style-type: none"> 電子デバイス FAソリューション 電子材料 その他 	<ul style="list-style-type: none"> : 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
スマートライフ	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> : 冷蔵庫事業部、ランドリーシステム事業部 : ビューティ・パーソナルケア事業部、調理機器事業本部 : 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 : その他事業、消去等
その他	<ul style="list-style-type: none"> ハウジング 	<ul style="list-style-type: none"> : パナソニック ハウジングソリューションズ(株)
消去・調整	<ul style="list-style-type: none"> 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)2026年度 任意開示事業の構成

売上開示事業

主な事業部等

(下線の事業は決算補足資料に調整後営業利益も開示)

コネク	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> : 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
エレクトリックワークス	<ul style="list-style-type: none"> ライティング 電材&くらしエネルギー その他 	<ul style="list-style-type: none"> : ライティング事業部 : 電材&くらしエネルギー事業部 : その他事業、消去等
HVAC & CC	<ul style="list-style-type: none"> HVAC CC その他 	<ul style="list-style-type: none"> : エアコン事業部、A2W & 水ソリューションズ事業部、IAQ事業部、CAC事業部、空調デバイス事業部 : Hussmann Corporation、コールドチェーン事業部 : その他事業、消去等
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> 車載 産業・民生 その他 	<ul style="list-style-type: none"> : モビリティエネルギー事業部 : エネルギーデバイス事業部、エネルギーソリューション事業部 : 直轄・消去等
インダストリー	<ul style="list-style-type: none"> 電子デバイス FAソリューション 電子材料 その他 	<ul style="list-style-type: none"> : 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
スマートライフ	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> : 冷蔵庫事業部、ランドリーシステム事業部 : ビューティ・パーソナルケア事業部、調理機器事業本部 : 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 : その他事業、消去等
その他/消去・調整	<ul style="list-style-type: none"> 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 	