

# 有価証券報告書

事業年度

自 2022年 4 月 1 日

第116期

至 2023年 3 月 31 日

パナソニック ホールディングス株式会社

## 【表紙】

【提出書類】	有価証券報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条第1項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2023年6月27日
【事業年度】	第116期（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）
【会社名】	パナソニック ホールディングス株式会社
【英訳名】	Panasonic Holdings Corporation
【代表者の役職氏名】	代表取締役 社長執行役員 楠見 雄規
【本店の所在の場所】	大阪府門真市大字門真1006番地
【電話番号】	大阪（06）6908－1121
【事務連絡者氏名】	財務・IR部 部長 和仁古 明
【最寄りの連絡場所】	東京都港区東新橋一丁目5番1号（パナソニック東京汐留ビル） パナソニック ホールディングス株式会社
【電話番号】	東京（03）3437－1121
【事務連絡者氏名】	財務・IR部 主幹 新庄 啓吾
【縦覧に供する場所】	パナソニック ホールディングス株式会社 （東京都港区東新橋一丁目5番1号（パナソニック東京汐留ビル）） 株式会社東京証券取引所 （東京都中央区日本橋兜町2番1号） 株式会社名古屋証券取引所 （名古屋市中区栄三丁目8番20号）

## 第一部【企業情報】

### 第1【企業の概況】

#### 1【主要な経営指標等の推移】

##### (1) 連結経営指標等

回次	第112期	第113期	第114期	第115期	第116期
決算年月	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月
売上高 (百万円)	8,002,733	7,490,601	6,698,794	7,388,791	8,378,942
税引前利益 (百万円)	416,456	291,050	260,820	360,395	316,409
親会社の所有者に帰属する 当期純利益 (百万円)	284,149	225,707	165,077	255,334	265,502
親会社の所有者に帰属する 当期包括利益 (百万円)	278,477	172,443	655,352	630,527	518,784
親会社の所有者に帰属する 持分 (百万円)	1,913,513	1,998,349	2,594,034	3,164,962	3,618,402
資本合計 (百万円)	2,084,615	2,155,868	2,768,502	3,347,171	3,789,958
資産合計 (百万円)	6,013,931	6,218,518	6,847,073	8,023,583	8,059,527
1株当たり親会社所有者 帰属持分 (円)	820.41	856.57	1,111.73	1,356.08	1,550.23
基本的1株当たり親会社の 所有者に帰属する当期純利益 (円)	121.83	96.76	70.75	109.41	113.75
希薄化後1株当たり親会社の 所有者に帰属する当期純利益 (円)	121.75	96.70	70.72	109.37	113.72
親会社所有者帰属持分比率 (%)	31.8	32.1	37.9	39.4	44.9
親会社所有者帰属持分 当期純利益率 (%)	15.7	11.5	7.2	8.9	7.8
株価収益率 (倍)	7.83	8.53	20.12	10.86	10.39
営業活動による キャッシュ・フロー (百万円)	203,677	430,303	504,038	252,630	520,742
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	△193,387	△206,096	176,596	△796,149	△344,033
財務活動による キャッシュ・フロー (百万円)	△341,761	48,222	△177,704	58,910	△607,013
現金及び現金同等物の 期末残高 (百万円)	772,264	1,016,504	1,593,224	1,205,873	819,499
従業員数 (人)	271,869	259,385	243,540	240,198	233,391

(注) 当社は、国際財務報告基準（以下、「IFRS」）に基づいて連結財務諸表を作成しています。

## (2) 提出会社の経営指標等

回次	第112期	第113期	第114期	第115期	第116期
決算年月	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月
売上高及び営業収益 (百万円)	4,255,215	4,058,822	3,812,591	2,755,967	247,468
経常利益 (百万円)	165,210	137,332	137,102	126,896	109,660
当期純利益 (百万円)	139,098	155,528	78,792	86,573	66,610
資本金 (百万円)	258,740	258,867	258,981	259,168	259,274
発行済株式総数 (千株)	2,453,053	2,453,327	2,453,563	2,453,866	2,454,057
純資産額 (百万円)	1,439,139	1,518,010	1,545,228	1,585,353	1,591,098
総資産額 (百万円)	4,438,409	4,432,684	4,482,166	5,327,546	3,958,577
1株当たり純資産額 (円)	616.38	650.16	661.79	678.94	681.37
1株当たり配当額 (円)	30.00	30.00	20.00	30.00	30.00
(うち1株当たり 中間配当額)	(15.00)	(15.00)	(10.00)	(15.00)	(15.00)
1株当たり当期純利益 (円)	59.64	66.67	33.77	37.10	28.54
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)	59.60	66.63	33.75	37.08	28.53
自己資本比率 (%)	32.4	34.2	34.5	29.7	40.2
自己資本利益率 (%)	9.8	10.5	5.1	5.5	4.2
株価収益率 (倍)	16.00	12.37	42.15	32.04	41.42
配当性向 (%)	50.3	45.0	59.2	80.9	105.1
従業員数 (人)	62,031	60,455	59,006	55,088	1,347
株主総利回り (%)	64.7	58.2	98.8	85.4	86.9
(比較指標： 配当込みTOPIX)	(95.0)	(85.9)	(122.1)	(124.6)	(131.8)
最高株価 (円)	1,647.0	1,264.0	1,520.0	1,541.0	1,325.0
最低株価 (円)	917.7	691.7	733.5	1,018.5	1,006.5

- (注) 1 上記の百万円単位の金額は、百万円未満を四捨五入して記載しています。
- 2 上記の発行済株式総数は、千株未満を四捨五入して記載しています。
- 3 2022年3月期の期首から、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しており、2022年3月期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。
- 4 2022年4月1日付で持株会社制へ移行しました。このため、2023年3月期に係る主要な経営指標等については、2022年3月期以前と比較して変動しています。
- 5 最高株価及び最低株価は、2022年4月4日より東京証券取引所プライム市場におけるものであり、それ以前については東京証券取引所(市場第一部)におけるものです。

## 2 【沿革】

年月	事項
1918年3月	松下幸之助により大阪市福島区大開町に松下電気器具製作所を設立創業、配線器具の製造を開始
1923年3月	砲弾型電池式ランプを考案発売
1927年4月	「ナショナル」の商標を制定
1933年5月	門真に本店を移転、事業部制を採用
1935年8月	松下電器貿易(株)を設立
1935年12月	改組し、松下電器産業株式会社となる(1935年12月15日設立、資本金1,000万円)
1949年5月	東京証券取引所及び大阪証券取引所に当社株式を上場
1951年9月	名古屋証券取引所に当社株式を上場
1952年1月	中川機械(株)(その後松下冷機(株)に社名変更)と資本提携
1952年12月	オランダのフィリップス社との技術提携により、松下電子工業(株)を設立し、管球製造所の4工場を当社から分離
1953年5月	中央研究所を設立
1954年2月	日本ビクター(株)と資本提携
1955年12月	九州松下電器(株)(その後パナソニック コミュニケーションズ(株)に社名変更)を設立
1956年5月	大阪電気精器(株)(その後松下精工(株)に社名変更)を設立
1958年1月	子会社松下通信工業(株)(その後パナソニック モバイルコミュニケーションズ(株)に社名変更)を設立し、通信機器製造部門を当社から分離
1959年9月	アメリカ松下電器(株)(現在のパナソニック ノースアメリカ(株))を設立(以後海外各地に製造販売の拠点を設ける)
1961年1月	取締役社長に松下正治が就任
1962年8月	東方電機(株)(その後松下電送システム(株)に社名変更)と資本提携
1969年11月	松下寿電子工業(株)(その後パナソニック ヘルスケア(株)に社名変更)を設立
1971年12月	ニューヨーク証券取引所に当社株式を上場
1975年12月	米貨建換社債額面総額1億ドルを発行
1976年1月	子会社松下電子部品(株)(その後パナソニック エレクトロニックデバイス(株)に社名変更)を設立し、電子部品製造部門を当社から分離
1977年1月	子会社松下住設機器(株)及び松下産業機器(株)を設立し、住宅設備機器製造部門及び産業機器製造部門を当社から分離
1977年2月	取締役社長に山下俊彦が就任
1979年1月	子会社松下電池工業(株)を設立し、電池製造部門を当社から分離
1985年7月	米国に金融子会社を設立(1986年5月には欧州にも2社設立)
1985年10月	半導体基礎研究所を設立
1986年2月	取締役社長に谷井昭雄が就任
1987年3月	決算期を11月20日から3月31日に変更
1988年4月	松下電器貿易(株)を合併
1989年4月	創業者 松下幸之助 逝去
1990年12月	米国の大手エンターテインメント企業MCA社を買収
1993年2月	取締役社長に森下洋一が就任
1993年5月	オランダのフィリップス社と松下電子工業(株)に関する合弁契約を解消し、フィリップス社保有の松下電子工業(株)株式の全数を買収
1995年4月	松下住設機器(株)を合併
1995年6月	米国子会社が保有するMCA社に対する持分の80%をカナダのシーグラム社へ譲渡
1999年2月	第91回定時株主総会の決議に基づいて、50万株(988億円)の利益による自己株式の消却を実施
2000年4月	松下冷機(株)を株式交換により完全子会社化
2000年6月	取締役社長に中村邦夫が就任
2001年4月	松下電子工業(株)を合併
2002年4月	(株)東芝と液晶事業の合弁会社東芝松下ディスプレイテクノロジー(株)を設立

年月	事項
2002年10月	松下通信工業(株)、九州松下電器(株)、松下精工(株) (現在のパナソニック エコシステムズ(株))、松下寿電子工業(株)及び松下電送システム(株)を、株式交換により完全子会社化
2003年1月	事業再編により、事業ドメイン別経営管理に移行
2003年4月	九州松下電器(株)が松下電送システム(株)を合併 (株)東芝とブラウン管事業の合併会社松下東芝映像ディスプレイ(株) (その後MT映像ディスプレイ(株)に社名変更、2019年5月に清算) を設立 松下電子部品(株)、松下電池工業(株)を、株式交換により完全子会社化 グローバルブランドを「Panasonic」に統一
2004年4月	松下電工(株) (その後パナソニック電工(株)に社名変更) 株式の追加取得により、同社、パナホーム(株) (その後2017年度の完全子会社化を経て、2018年4月にパナソニック ホームズ(株)に社名変更) 及び傘下の子会社を連結子会社化
2005年4月	松下産業情報機器(株)を合併
2006年2月	米国子会社が保有するユニバーサルスタジオ関連会社 (旧MCA社) 株式の全てをビベンディークユニバーサル社に譲渡
2006年6月	取締役社長に大坪文雄が就任
2007年3月	松下東芝映像ディスプレイ(株)を完全子会社化
2007年8月	日本ビクター(株)の第三者割当増資実施により、日本ビクター(株)及び傘下の子会社を連結子会社から持分法適用会社に変更 (その後2011年1月に持分法適用会社から除外)
2008年4月	松下冷機(株)を合併
2008年10月	会社名を松下電器産業株式会社からパナソニック株式会社に変更 松下電池工業(株)を合併
2009年4月	当社が保有する東芝松下ディスプレイテクノロジー(株)株式の全てを(株)東芝に譲渡
2009年12月	三洋電機(株)の議決権の過半数を取得し、同社及び傘下の子会社を連結子会社化
2010年1月	当社の社内分社であるシステムソリューションズ社の事業をパナソニック コミュニケーションズ(株)に承継させる吸収分割を実施し、パナソニック コミュニケーションズ(株)はパナソニック システムネットワークス(株)に社名変更
2011年4月	パナソニック電工(株)及び三洋電機(株)を、株式交換により完全子会社化
2012年1月	パナソニック電工(株)を合併 事業再編により、9ドメイン及び1マーケティング部門で構成される新事業体制へ移行
2012年4月	パナソニック エレクトロニックデバイス(株)他を合併
2012年6月	取締役社長に津賀一宏が就任
2012年10月	コーポレート戦略本社を設置
2013年3月	パナソニック システムソリューションズ ジャパン(株)がパナソニック システムネットワークス(株)他を合併し、パナソニック システムネットワークス(株)に社名変更 (その後再編を経て2022年4月にパナソニック コネクト(株)に統合)
2013年4月	ドメインを解消し、事業部制を軸とした新たなグループ基本構造に移行 パナソニック モバイルコミュニケーションズ(株)を、携帯電話端末事業を新設分割し、携帯電話基地局事業をパナソニック システムネットワークス(株)に分割承継したうえで、合併 ニューヨーク証券取引所の上場を廃止
2014年3月	パナソニック ヘルスケア(株) (その後PHC(株)に社名変更) の全株式と関連資産を譲渡 (同時に譲渡先のパナソニック ヘルスケアホールディングス(株) (その後PHCホールディングス(株)に社名変更) 株式の20%を取得、その後株式の一部を譲渡)
2014年6月	当社の半導体事業を、パナソニック セミコンダクターソリューションズ(株)に承継させる吸収分割を実施 (その後2020年9月に同社の全株式と半導体事業の関連資産を譲渡)
2020年1月	トヨタ自動車(株)と街づくり事業の合併会社プライム ライフ テクノロジーズ(株)を設立し、共同株式移転の方法により、パナソニック ホームズ(株)他全株式を移管
2020年4月	トヨタ自動車(株)と車載用角形電池事業の合併会社プライム ブラネット エナジー&ソリューションズ(株)を設立
2021年6月	代表取締役 社長執行役員に楠見雄規が就任
2021年9月	Blue Yonder Holding, Inc. の株式 (2020年7月に20%を取得済) を追加取得し、同社及び傘下の子会社を完全子会社化

年月	事項
2021年10月 2022年4月	2022年度からの事業会社制への移行に向けて新体制をスタート 当社の各事業を、吸収分割により事業会社を含む9社に承継した結果、当社は持株会社となり、会社名をパナソニック株式会社からパナソニック ホールディングス株式会社に変更 持株会社と事業会社からなる新しいグループ体制に移行

### 3【事業の内容】

当社グループは、当社及び連結子会社523社を中心に構成され、総合エレクトロニクスメーカーとして関連する事業分野について国内外のグループ各社との緊密な連携のもとに、開発・生産・販売・サービス活動を展開しています。

なお、当社は、有価証券の取引等の規制に関する内閣府令第49条第2項に規定する特定上場会社等に該当しており、これにより、インサイダー取引規制の重要事実の軽微基準については連結ベースの数値に基づいて判断することとなります。

当社（以下、原則として連結子会社を含む）の製品の範囲は、電気機械器具のほとんどすべてにわたっており、「くらし事業」「オートモーティブ」「コネクト」「インダストリー」「エナジー」の5つの報告セグメントと、報告セグメントに含まれない事業セグメント及びその他の事業活動から構成されています。各セグメントの詳細については、「第5 経理の状況」の「1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記4. セグメント情報」に記載しています。

当社は、IFRSに基づいて連結財務諸表を作成しており、関係会社の範囲についても当該会計基準の定義に基づいて開示しています。「第2 事業の状況」及び「第3 設備の状況」においても同様です。

(事業の系統図)

2023年3月31日現在

セグメント及び主要商品・サービス	主な構成会社	
<u>くらし事業</u> 冷蔵庫、電子レンジ、炊飯器、洗濯機、掃除機、美・理容器具、家庭用空調機器、業務用空調機器、ヒートポンプ式温水給湯暖房機、換気・送風機器、空気清浄機、空間除菌脱臭機、冷凍冷蔵庫ショーケース、照明器具、ランプ、配線器具、太陽光発電システム、燃料電池、コンプレッサー、自転車、介護関連	<国内> パナソニック㈱ パナソニック コンシューマーマーケティング㈱ <海外> パナソニック A P 洗濯機杭州南 パナソニック A P エアコン広州南 ハスマン㈱ パナソニック ライフソリューションズインド㈱ パナソニック マーケティング ヨーロッパ南 パナソニック A P チャイナ南	
<u>オートモーティブ</u> 車載インフォテインメントシステム、ヘッドアップディスプレイ、車載スピーカーシステム、車載スイッチ、先進運転支援システム(ADAS)および関連デバイス、電動車向けシステム・デバイス、電子ミラー	<国内> パナソニック オートモーティブシステムズ㈱ <海外> パナソニック ノースアメリカ㈱ パナソニック A S アジアパシフィック㈱ フィコサ・インターナショナル㈱	
<u>コネクト</u> 航空機内エンターテインメントシステム・通信サービス、電子部品実装システム、溶接機、プロジェクター、業務用カメラシステム、パソコン・タブレット、各業界向けソリューション、施工・運用・保守サービス、サプライチェーンマネジメントソフトウェア	<国内> パナソニック コネクト㈱ <海外> パナソニック アピオニクス㈱ Blue Yonder Holding, Inc.	
<u>インダストリー</u> リレー、スイッチ、電源、タッチパネル、モーター、センサー、レーザーマーカ、コンデンサー、コイル、抵抗器、電子回路基板材料、半導体デバイス材料、成形材料、液晶パネル	<国内> パナソニック インダストリー㈱ パナソニック インダストリアル マーケティング&セールス㈱ <海外> パナソニック ノースアメリカ㈱ パナソニック アジアパシフィック㈱ パナソニック インダストリー中国南	
<u>エナジー</u> 車載用円筒形リチウムイオン電池、乾電池、リチウム一次/二次電池、ニッケル水素電池、リチウムイオン電池、蓄電モジュール/システム	<国内> パナソニック エナジー㈱ 三洋電機㈱ <海外> パナソニック ノースアメリカ㈱	
<u>その他</u> <エンターテインメント&コミュニケーション> テレビ、デジタルカメラ、ビデオ機器、オーディオ機器、固定電話、インターカム <ハウジング> 水まわり製品、建材、外まわり製品	<国内> 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㈱ ケイミュー㈱	

(注) 一部、他のセグメントに属する販売会社を経由して顧客に販売している事業があります。

## 4 【関係会社の状況】

### (1) 連結子会社

2023年3月31日現在

名称	住所	資本金	主要な事業の内容 (注2)	議決権の 所有割合 (%) (注1)	関係内容			摘要
					役員の 兼任等 (注3)	貸付金	営業上の取引	
パナソニック㈱	大阪府 門真市	百万円 500	くらし事業	100.0	有		当社製品の製造 販売	注4 注11
パナソニック オートモーテ ィブ システムズ㈱	横浜市 都筑区	500	オートモーティブ	100.0	有	有	当社製品の製造 販売	注11
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 ㈱	大阪府 守口市	500	その他	100.0	有	有	当社製品の製造 販売	注11
パナソニック ハウジングソ リューションズ㈱	大阪府 門真市	500	その他	100.0	有		当社製品の製造 販売	注11
パナソニック コネクト㈱	福岡市 博多区	500	コネクト	100.0	有	有	当社製品の製造 販売	注4 注11
パナソニック インダストリー ㈱	大阪府 門真市	500	インダストリー	100.0	有	有	当社製品の製造 販売	注11
パナソニック エナジー㈱	大阪府 守口市	500	エナジー	100.0	有	有	当社製品の製造 販売	注11
パナソニック オペレーショ ナルエクセレンス㈱	大阪府 門真市	500	全社	100.0	有	有	当社に対する専門 サービスの提供	注4 注11
ケイミュー㈱	大阪市 中央区	8,000	その他	50.0			当社製品の販売	注7
パナソニック インフォメーシ ョンシステムズ㈱	大阪市 北区	1,040	その他、全社	100.0 (100.0)			当社に対する情報 処理サービスの 提供	
パナソニック液晶ディスプレ ィ㈱	兵庫県 姫路市	500	インダストリー	100.0 (100.0)			当社製品の製造	注6
パナソニック インダストリアル マーケティング&セールス ㈱	東京都 港区	450	インダストリー	100.0 (100.0)			当社製品の販売	
三洋電機㈱	大阪府 門真市	400	くらし事業、エナジー	100.0 (100.0)		有	当社製品の製造 販売並びに材料・ 商品の供給	注6
パナソニック産機システムズ ㈱	東京都 墨田区	301	くらし事業	100.0 (100.0)			当社製品の販売	
パナソニック コンシューマー マーケティング㈱	大阪市 中央区	100	くらし事業	100.0 (100.0)			当社製品の販売	注13
パナソニック出資管理(同)	大阪府 門真市	10	全社	100.0	有		当社国内子会社の 投資・融資管理	注4

名称	住所	資本金	主要な事業の内容 (注2)	議決権の 所有割合 (%) (注1)	関係内容			摘要
					役員 の 兼任等 (注3)	貸付金	営業上の取引	
パナソニック ノースアメリカ (株)	アメリカ ニュージャ ージー	百万 US\$ 537	くらし事業、オートモ ティブ、コネクト、イン ダストリー、エナジー、 全社	100.0 (100.0)			当社製品の製造 販売等	注4 注9
Blue Yonder Holding, Inc.	アメリカ アリゾナ	US\$ 137	コネクト	100.0 (100.0)			顧客へのソフトウ ェアサービスを提供 するにあたって の協業及び当社に 対するITサービ スの提供	
パナソニック アビオニクス(株)	アメリカ カリフォル ニア	US\$ 22	コネクト	100.0 (100.0)			当社製品の製造 販売	
ハスマン(株)	アメリカ ミズーリ	US\$ -	くらし事業	100.0 (100.0)			当社製品の製造 販売	注10
パナソニック ブラジル(有)	ブラジル アマゾン	R\$ 1,379	くらし事業、エナジー	100.0			当社製品の製造 販売	注4
パナソニック AVCネットワ ークス チェコ(有)	チェコ ブルゼニ	KC 2,414	くらし事業、その他	100.0 (100.0)			当社製品の製造 販売	注13
ゼテス・インダストリーズ(株)	ベルギー ブリュッセル	EURO 52	コネクト	100.0 (100.0)			当社製品の製造 販売	
フィコサ・インターナシヨ ナル(株)	スペイン バルセロナ	EURO 32	オートモーティブ	69.0 (69.0)			当社製品の製造 販売	
パナソニック インダストリー ヨーロッパ(有)	ドイツ オットブル ン	EURO 24	インダストリー、エナジ ー	100.0 (100.0)			当社製品の販売	
パナソニック ASヨーロッパ (有)	ドイツ ランゲン	EURO 18	オートモーティブ	100.0 (100.0)			当社製品の販売	
パナソニック マーケティング ヨーロッパ(有)	ドイツ ヴィスバー デン	EURO 20	くらし事業	100.0 (100.0)			当社製品の販売	
パナソニック ホールディング オランダ(有)	オランダ アムステル ダム	US\$ 0.2	全社	100.0	有		当社海外子会社の 投資・融資管理等	注4
パナソニック グローバル トレジャリーセンター(有)	オランダ アムステル ダム	US\$ 0.02	全社	100.0 (100.0)		有	当社関係会社との 資金預貸	
パナソニック エレクトリック ワークス トルコ(株)	トルコ イスタンブ ール	TL 1,320	くらし事業	100.0 (100.0)			当社製品の製造 販売	
パナソニック ライフソリュー ションズ インド(株)	インド グルグラム	INR 2,511	くらし事業	100.0 (12.8)			当社製品の製造 販売	注12
パナソニック APエアコン マレーシア(株)	マレーシア セランゴール	RM 22	くらし事業	99.8 (99.8)			当社製品の製造	

名称	住所	資本金	主要な事業の内容 (注2)	議決権の 所有割合 (%) (注1)	関係内容			摘要
					役員 の 兼任等 (注3)	貸付金	営業上の取引	
パナソニックASアジアパシフィック(株)	タイ サムットプ ラーカーン	百万 THB 1,043	オートモーティブ、イン ダストリー	100.0 (100.0)			当社製品の製造	
パナソニック アジアパシフィ ック(株)	シンガポ ール	US\$ 1,478	くらし事業、インダスト リー、エナジー、その 他、全社	100.0 (100.0)			当社製品の製造 販売等	注4
パナソニック台湾(株)	台湾 新北市	NT\$ 3,422	くらし事業、オートモー ティブ、その他	69.8	有		当社製品の製造 販売	
パナソニック販売台湾(株)	台湾 新北市	NT\$ 960	くらし事業	100.0 (100.0)			当社製品の販売	
パナソニック デバイス販売 台湾(株)	台湾 台北市	NT\$ 373	コネクト、インダストリ ー、エナジー	100.0 (100.0)			当社製品の販売	
パナソニック チャイナ(有)	中国 北京市	RMB 12,838	コネクト、全社	100.0	有		当社製品の販売等	注4
パナソニック ファイナンス チャイナ(有)	中国 上海市	RMB 700	全社	100.0 (100.0)			当社関係会社との 資金預貸	
パナソニックAPチャイナ(有)	中国 杭州市	JPY 14,099	くらし事業	100.0 (100.0)			当社製品の製造 販売	
パナソニックAPエアコン 広州(有)	中国 広州市	RMB 282	くらし事業	67.8 (67.8)	有		当社製品の製造	
パナソニックAP洗濯機杭州 (有)	中国 杭州市	JPY 3,000	くらし事業	51.0 (51.0)	有		当社製品の製造	
パナソニック インダストリー 中国(有)	中国 上海市	US\$ 14	オートモーティブ、コネ クト、インダストリー、 エナジー	100.0 (100.0)	有		当社製品の販売	
パナソニック香港(有)	中国 香港	HK\$ 111	くらし事業、インダスト リー、エナジー、その他	100.0 (100.0)	有		当社製品の販売、 運送並びに保管	
その他 479 社								

(2) 持分法適用会社

2023年3月31日現在

名称	住所	資本金	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%) (注1)	関係内容			摘要
					役員 の 兼任等 (注3)	貸付金	営業上の取引	
プライム プラネット エナジ ー & ソリューションズ(株)	東京都 中央区	百万円 41,393	車載用角形電池の開発、 製造、販売	49.0 (49.0)			当社販売の車載用 電池の開発・製造	
三井住友トラスト・パナソ ニックファイナンス(株)	東京都 港区	25,584	総合金融サービス業	15.1			当社製品のリース 業務・クレジット 販売	注5 注8
NX・NPロジスティクス(株)	大阪府 摂津市	1,800	物流業	33.4			当社製品の運送 並びに保管	

名称	住所	資本金	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%) (注1)	関係内容			摘要
					役員の 兼任等 (注3)	貸付金	営業上の取引	
プライム ライフ テクノロジーズ㈱	東京都港区	100	住宅関連事業	50.0			傘下子会社を通じた当社製品の販売等	
その他 63 社								

(注) 1 「議決権の所有割合」欄の( )内数字は、間接所有割合(内数)です。

2 連結子会社の「主要な事業の内容」欄には、セグメントの名称を記載しています。なお、報告セグメントに帰属しない事業については、「その他」と記載しています。また、全社機能(金融等)については、「全社」と記載しています。

3 「役員の兼任等」については、上記以外にほとんどの連結子会社及び持分法適用会社において当社従業員による役員の兼任等があります。

4 特定子会社に該当しています。

5 有価証券報告書提出会社です。

6 重要な債務超過会社の債務超過の額は、2023年3月31日現在において、以下のとおりです。

パナソニック液晶ディスプレイ㈱ 583,217百万円

三洋電機㈱ 459,383百万円

7 議決権の所有割合は50.0%ですが、製造及び営業活動への関与を通じて実質的に支配しているため、連結子会社としたものです。

8 議決権の所有割合は15.1%ですが、財務及び営業の方針決定に対して重要な影響を与えることができるため、持分法適用会社としたものです。

9 パナソニック ノースアメリカ㈱については、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が10%を超えています。主な財務情報(米国会計基準)は、以下のとおりです。

(1) 売上高 1,309,194百万円

(2) 税引前利益 31,700百万円

(3) 当期純利益 72,411百万円

(4) 株主資本 1,084,828百万円

(5) 総資産額 1,601,570百万円

10 ハスマン㈱の資本金はゼロです。

11 2022年4月1日付で、当社は、吸収分割により当社の事業を連結子会社である分割承継会社9社(パナソニック分割準備㈱(同日付でパナソニック㈱へ商号変更)、パナソニック オートモーティブシステムズ㈱、パナソニック エンターテインメント&コミュニケーション㈱、パナソニック ハウジングソリューションズ㈱、パナソニック システムソリューションズ ジャパン㈱、パナソニック インダストリー㈱、パナソニック エナジー㈱、パナソニック オペレーショナルエクセレンス㈱及びパナソニック スポーツ㈱)へ承継するとともに、同日付で、「パナソニック ホールディングス㈱」へ商号変更し、持株会社となりました。なお、パナソニック システムソリューションズ ジャパン㈱については、2022年4月1日付で、同社を存続会社とし、当社の連結子会社であるパナソニック スマートファクトリーソリューションズ㈱及びパナソニック モバイルコミュニケーションズ㈱を消滅会社とする吸収合併を実施し、商号をパナソニック コネクト㈱に変更しました。

12 2022年8月1日付で、パナソニック ライフソリューションズ インド㈱はパナソニック インド㈱を吸収合併しました。

13 2023年4月1日付で、以下のとおり社名変更しています。

(旧名称)

(新名称)

パナソニック コンシューマー マーケティング㈱

パナソニック マーケティング ジャパン㈱

パナソニック A V C ネットワークス チェコ(有)

パナソニック H V A C チェコ(有)

## 5【従業員の状況】

### (1) 連結会社の状況

2023年3月31日現在

セグメントの名称	従業員数（人）
くらし事業	92,398
オートモーティブ	29,649
コネクト	27,690
インダストリー	38,824
エネルギー	16,937
その他	26,546
全社	1,347
合計	233,391

- (注) 1 従業員数は就業人員数です。  
2 従業員数は、前連結会計年度末に比べ6,807名減少しています。

### (2) 提出会社の状況

2023年3月31日現在

従業員数（人）	平均年齢（歳）	平均勤続年数（年）	平均年間給与（円）
1,347	43.6	18.3	9,087,894

- (注) 1 従業員数は就業人員数です。  
2 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでいます。  
3 提出会社の従業員数は、すべて全社に所属しています。  
4 従業員数が前事業年度末と比べ53,741名減少したのは、主に当社が2022年4月1日付で持株会社制へ移行したことによるものです。

### (3) 労働組合の状況

パナソニックグループ労働組合連合会には126組合（2023年3月31日時点）が所属しています。  
労使関係はきわめて安定しており、特記事項はありません。

(4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異

当社グループでは報酬体系上、性別による格差はありません。一方で、とりわけ日本地域では、上級の管理職や意思決定をする職位において、より多くの女性を登用する必要があることを認識し、多様性の確保に注力しています。このため、インクルーシブな職場環境づくりに加え、評価や登用のあり方について公平性の観点から見直しを図っています。また、女性社員向けの勉強会、女性リーダー向けのキャリアアップセミナーの開催、ロールモデルの価値観や仕事観にふれる機会づくりなどにも取り組んでいます。

①提出会社

管理職に占める女性労働者の割合 (%) (注1)	男性労働者の育児休業取得率 (%) (注2)	労働者の男女の賃金の差異 (%) (注1)		
		全労働者	うち正規雇用労働者	うちパート・有期労働者
6.9	64.4	85.0	86.7	81.4

②連結子会社

名称	管理職に占める女性労働者の割合 (%) (注1)	男性労働者の育児休業取得率 (%) (注2)	労働者の男女の賃金の差異 (%) (注1)		
			全労働者	うち正規雇用労働者	うちパート・有期労働者
パナソニック(株)	5.6	57.4	70.3	68.9	69.6
パナソニック オートモーティブシステムズ(株)	4.2	62.2	72.9	71.9	76.7
パナソニック エンターテインメント&コミュニケーション(株)	2.9	80.0	75.5	74.1	81.7
パナソニック ハウジングソリューションズ(株)	5.4	41.5	55.4	54.8	64.6
パナソニック コネク(株)	6.9	89.6	78.2	76.6	85.1
パナソニック インダストリー(株)	3.1	64.2	75.7	74.3	76.7
パナソニック エナジー(株)	5.8	68.8	75.9	75.7	61.4
パナソニック オペレーション(株)	15.0	24.4	76.8	75.2	69.7

- (注) 1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものです。(管理職に占める女性労働者の割合算出の基準日は2023年4月1日です。労働者の男女の賃金の差異については、2022年度の給与・賞与に基づいて算出しています。)
- 2 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第2号における育児休業等及び育児目的休暇の2022年度の取得割合を算出したものです。なお、計算式は次のとおりです。「2022年度に育児休業等をした男性労働者の数及び小学校就学前の子を対象とした育児を目的とした休暇制度を利用した男性労働者の数の合計数÷2022年度に配偶者が出産した男性労働者の数」
- 3 上記以外の連結子会社については、「第7 提出会社の参考情報 2 その他の参考情報 (2) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異」に記載しています。

## 第2【事業の状況】

### 1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中の将来に関する事項は、本有価証券報告書提出日（2023年6月27日）現在において判断したものです。

#### (1) 会社経営の基本方針

当社は創業以来、「事業を通じて、世界中の人々の暮らしの向上と社会の発展に貢献する」ことを経営基本方針の中心に据えて事業を進めてまいりました。今後も、「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向け、社会課題に正面から向き合っており、現在と未来に対する不安の払拭に挑戦し、新しい価値を創造することを目指してまいります。地球環境問題をはじめ、さまざまな社会課題に正面から向き合い、社会の発展や課題解決に大きな貢献を果たすとともに事業競争力を強化し、株主の皆様や投資家、お客様、取引先、従業員をはじめとするすべての関係者の皆様にご満足いただけるような価値提供を通じて、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

#### (2) 会社の経営戦略と対処すべき課題

2023年度の世界経済は、ゼロコロナ政策撤廃を背景とした中国経済の回復が期待されるものの、地政学リスクの高まりやインフレ、金融引き締めの影響などが懸念され、先行きの見通しにくい状況が続きます。日本においては、コロナ禍からの消費の回復やインバウンド効果による景気の下支えが期待されますが、世界経済の動向が懸念材料です。

このような経営環境のもと、当社は2021年度から取り組んできた2年間の競争力強化の期間を経て、グループとして向き合う社会課題を起点に、2023年度は成長に向けたフェーズチェンジを果たしてまいります。当社の使命である「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向けては、喫緊の課題である地球環境問題を筆頭に、様々な社会課題を解決しなければなりません。そこで、当社は以下2つをグループ共通の戦略として「地球環境問題の解決」と「お客様一人ひとりの生涯にわたる健康・安全・快適」の領域において競合を超えるお役立ちを果たしてまいります。

<中期経営指標（KGI：Key Goal Indicator）と進捗>

事業の競争力を徹底強化し、キャッシュ創出力を向上。

- ・累積営業キャッシュ・フロー：2.0兆円（2022-2024年度）
- ・ROE（株主資本利益率）：10%以上（2024年度）
- ・累積営業利益：1.5兆円（2022-2024年度）

2022年度の経営成績は、「4. 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析」に記載しています。2022年度は営業キャッシュ・フロー 5,207億円、ROE 7.8%、営業利益 2,886億円でした。今後これまで以上に企業を取り巻く環境が急激に変化していくことが予測されますが、中期経営指標を維持し、手綱を緩めることなく、競争力を徹底強化してまいります。

<グループ戦略のポイント>

#### ①地球環境問題の解決

当社は、地球環境問題解決を最重要経営課題ととらえ、2022年4月に発表した長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT (PGI)」の達成に向けて必要な投資を行い、グループとしての成長を目指します。（「マテリアリティの特定」及び「PGI」については、「2. サステナビリティに関する考え方及び取組」に記載しています。）全ての事業の活動におけるCO<sub>2</sub>排出をゼロにすることには責務として取り組むことを前提に、この領域では、電化・省エネ・エネルギー転換にかかる知見と技術力を活用し、社会へのCO<sub>2</sub>削減貢献量を拡大することでお役立ちを果たします。

#### ・車載電池事業

この先10年を見据えて、グループ全体のCO<sub>2</sub>削減貢献量の6割を占める車載電池へ重点的に投資をしてまいります。モビリティの電動化はカーボンニュートラル社会に向けた効果が最も大きい領域の一つであり、EV市場はグローバルに急速な拡大が見込まれます。当社が注力する北米においては、米国政府の国策を背景に車載電池生産への強い要請があり、当社は円筒形車載電池と北米市場にフォーカスして事業拡大を目指します。

この車載電池事業によるGREEN IMPACTの効果としては、2030年度のCO<sub>2</sub>自社排出の実質ゼロ化に加え、原材料調達におけるCO<sub>2</sub>削減があります。またサプライチェーンの構築は材料輸送距離の短縮にもつながります。さらに、EV用車載電池の供給能力の拡大によって、モビリティの電動化を促進し、2030年度には2022年度と比較して5倍の5,900トンのCO<sub>2</sub>削減貢献を目指します。

・空質空調事業

欧州は環境トップランナーであることに加えて、近年、急激に脱ガスが進んでいます。この市場において、エネルギー源をガスから電気に変え、CO<sub>2</sub>排出削減に寄与するヒートポンプ式温水給湯暖房機（Air to Water）を軸に事業を拡大していきます。欧州冷媒規制に対しても日系メーカーとして初めて自然冷媒の製品を投入しました。安全に自然冷媒を取り扱うための製品設計やメンテナンスのノウハウを、規制強化を先取りして蓄積し、将来にわたる競争優位性の構築を図っていきます。

・サプライチェーンマネジメント事業

当社の連結子会社である米国ソフトウェア会社Blue Yonder Holding, Inc. は、サプライチェーン全体をカバーする豊富なソフトウェアソリューションパッケージや高精度な全体最適解を導出する技術と3,000社を超える強固な顧客基盤を有しています。これらの強みを活かし、サプライチェーン上の在庫や輸送を最適化することで、当社は環境負荷の軽減に貢献していきます。まずは、サプライチェーンマネジメントソフトウェアの基盤強化に取り組みます。そして、パナソニック コネクト（株）の強みである現場のエッジデバイスから得られる様々なデータとの連携による自律化ソリューションによって、さらなるお役立ちを果たしてまいります。

②お客様一人ひとりの生涯にわたる健康・安全・快適

グループの持つ、多様な販売ルートでの顧客接点と様々な商品やサービスでの顧客接点を統合し、お客様一人ひとりの「暮らし」を最も理解し、お客様に真に寄り添ったお役立ちを果たします。

例えば、当社のお役立ちをお届けする建材のショールームや販売店などのチャネルや、家電・電材・建材などの商品や関連するサービス、さらには修理サポートなどの顧客接点があります。このようなお客様との多様なつながりとデジタルの活用を掛け合わせて、多様なお客様一人ひとりにあった価値を提案できる「暮らしソリューション・プロバイダー」となることを目指し、グループのシナジーを創出してまいります。このグループ横断の取り組みを加速するため、当社に次世代事業推進本部を設立しました。

<事業ポートフォリオ>

各事業の長期にわたる競争力の獲得と、グループとしての成長に向けて、2023年度からは事業構成の組み替えの判断軸を明確化し、戦略的に見直しを進めます。株主の皆様やお客様、お取引先様、従業員を含む全ての利害関係者の幸せとグループの価値向上に向けて、1つ目の判断軸にグループ共通の戦略との適合性を、2つ目の判断軸に将来の変化を見越した事業の立地・競争力と事業の成長性・収益性を置き、事業構成の組み替えを進めてまいります。

車載電池事業、空質空調事業、サプライチェーンマネジメント事業は、それぞれエネルギーセグメント、暮らし事業セグメント、コネクトセグメントの事業です。なお、セグメント毎の成長戦略については、2023年6月にPanasonic Group事業会社戦略説明会2023を開催し、説明資料を当社ウェブサイトに掲載していますのでご参照ください。

<https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/presentations.html>

## 2【サステナビリティに関する考え方及び取組】

文中の将来に関する事項は、本有価証券報告書提出日（2023年6月27日）現在において判断したものです。

### (1) サステナビリティ全般に関するガバナンス及びリスク管理（マテリアリティの特定）

当社グループは、「事業を通じて、世界中の人々の暮らしの向上と社会の発展に貢献する」ことを経営基本方針の中心に据えており、この方針の実践こそがサステナビリティ経営であると考えています。2022年度は、2022年1月に発足したサステナビリティ経営委員会を毎月開催し、当社グループの重要課題について議論しました。

当社グループは、財務及び社会への影響の視点で、重要な機会とリスクをマテリアリティとして特定しています。このマテリアリティをもとにサステナビリティの取り組みを推進し、新たな事業機会の活用とリスクの低下を通じて、サステナビリティ経営の向上を図っていきます。また特定したマテリアリティは今後の環境変化やステークホルダーとの対話を踏まえ、適切に見直していきます。

マテリアリティの特定にあたっては、まず、社会からの要請や予見される将来課題等から、機会及びリスクになる課題を抽出しました。次にこれらについて、当社グループ及びステークホルダー視点で重要度評価を行い、最重要課題及び重要課題を抽出しました。このプロセス及び抽出したマテリアリティについて社外の専門家との対話を通じて妥当性を確認し、当社グループのサステナビリティ経営委員会、グループ経営会議、当社取締役会での議論を経て、マテリアリティを特定しました。

サステナビリティ経営の推進体制は、当社グループのサステナビリティデータブック2022の「サステナビリティ経営の推進」に掲載していますのでご参照ください。

<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/pdf/sdb2022j-structure.pdf>

なお、サステナビリティデータブック2023年3月期版は2023年9月頃に下記のウェブサイトに掲載予定です。

<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/data-book.html>

### (2) 重要なサステナビリティ項目（マテリアリティ）

上記のプロセスを経て特定した当社グループにおけるマテリアリティは、以下のとおりです。

#### < 8つの最重要課題 >

地球温暖化進行と資源の枯渇  
お客様一人ひとりの生涯の健康・安全・快適  
ビジネスインテグリティ  
自社のサプライチェーンマネジメント  
社員のウェルビーイング  
コーポレート・ガバナンス  
人権の尊重  
サイバーセキュリティ

#### < 3つの重要課題 >

地政学リスクへの備え  
感染症・パンデミックへの備え  
自然災害への備え

なお、取り組みの進捗を管理する指標及び目標については、現在検討中です。

### (3) サステナビリティに関する取り組み紹介

#### ①地球環境問題

当社グループの経営基本方針は「事業を通じて社会課題を解決する」ことであり、世界の喫緊の課題が気候変動を含む地球環境問題と考え、2022年4月に長期環境ビジョン「PGI」を発表しました。PGIでは当社グループの責務としてスコップ1～3<sup>(注)1</sup>にあたる当社グループバリューチェーン<sup>(注)2</sup>の排出量を実質ゼロにする「OWN IMPACT」に加え、バリューチェーンの外側にある社会や顧客のCO<sub>2</sub>排出削減に貢献する削減貢献量を拡大していくことを約束しています。削減貢献量には、既存事業による削減貢献である「CONTRIBUTION IMPACT」と新技術・事業による削減貢献である「FUTURE IMPACT」があり、これら3つのインパクトを合わせて、2050年までに現時点の全世界CO<sub>2</sub>総排出量の約1%にあたる3億トン以上の削減インパクトを目指します。この実現に向け環境行動計画「GREEN IMPACT PLAN

「GIP」2024」を策定しました。GIP2024では3つのインパクトに加え、欧州で進むサーキュラーエコノミー(CE)<sup>(注)3</sup>の潮流を踏まえ、CE型事業モデルの創出や循環型モノづくりの進化においても目標を設定しています。

OWN IMPACTに関しては、自社の生産活動により排出されるスコープ1、2のCO<sub>2</sub>ゼロ工場の推進を進めており、2030年までに全事業会社での達成に取り組む中、2023年1月パナソニック オートモーティブシステムズ(株)が事業会社で初めて国内外の子会社を含む全14拠点においてCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ化を達成しました。

CONTRIBUTION IMPACTでは、電化、省エネ、水素を軸に取り組んでいます。電化の取り組みとして、欧州では環境意識の高まりやエネルギー事情により急速にガス・石油から電気への転換が進んでおり、ヒートポンプ式温水給湯暖房機のチェコ工場での増産によりガス・石油機器の電化製品への置き換えを推進、また世界的な自動車のEVシフトに対応するため北米カンザス州に車載電池の新工場建設を決定するなど環境車の普及に貢献します。

FUTURE IMPACTでは、次世代の太陽電池と呼ばれるペロブスカイト太陽電池や、水素社会の実現に向けてグリーン水素生成技術の開発を進めています。

一方、この削減貢献量が、企業の製品・サービスを通じた社会へのお役立ちとして適切に評価されるよう、IEC(国際電気標準会議)での国際規格化やWBCSD(持続可能な発展を目指すグローバル企業団体)及び経済産業省のGXリーグ<sup>(注)4</sup>でのガイドライン策定に参画しています。また社会的認知拡大に向け、経済産業省主催の国際GX会合<sup>(注)5</sup>やCOP27<sup>(注)6</sup>でのセミナー、国際市場協会と日本証券業協会共催のシンポジウム、CES<sup>(注)7</sup>2023の記者発表などでグローバルに発信しました。

PGIの推進を通じて「物と心が共に豊かな理想の社会の実現」を目指し、持続可能な世界のカーボンニュートラル社会実現に幅広く貢献していきます。

なお、当社グループは、マテリアリティ特定プロセスを経て、地球温暖化進行を当社グループにおける最重要課題とし、気候変動に関するリスクと機会の特定にあたっては、TCFD<sup>(注)8</sup>提言を踏まえ、シナリオ分析による戦略のレジリエンスを検証しています。また、投資家等とのエンゲージメントを実施することを想定し、TCFDが推奨する開示項目である「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について情報開示を行っています。

当社グループのサステナビリティデータブック2022の「環境」に掲載していますのでご参照ください。

<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/pdf/sdb2022j-eco.pdf>

サステナビリティデータブック2023年3月期版は2023年9月頃に下記のウェブサイトに掲載予定です。

<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/data-book.html>

なお、当社グループは2019年5月にTCFD提言への賛同を表明しています。

- (注) 1 スコープ1～3 : 国際的な温室効果ガス排出量の算定・報告の基準である「温室効果ガス(GHG)プロトコル」の中で設けられている排出量の区分。スコープ1は事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)、スコープ2は他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出、スコープ3はスコープ1、2以外の事業者の活動に関連する他社の排出
- 2 バリューチェーン : 原材料調達から製造、流通、販売、アフターサービスにいたるまでの企業の一連の事業活動
- 3 サーキュラーエコノミー(CE) : 循環経済。製品、素材、資源の価値を可能な限り長く保全・維持し、廃棄物の発生を最小限化したり、モノのシェアリングやサービス化などで資源の有効活用を図る経済システム
- 4 GXリーグ : カーボンニュートラルにいち早く移行するための挑戦を行う企業群が官・学・金と一体となり経済社会システム全体の変革(GX: グリーントランスフォーメーション)のための議論と新たな市場創造を実践する場として経済産業省が設立した枠組み
- 5 国際GX会合 : 「削減貢献度」などGXの実現に向けた未解決の課題を取り扱う国際会議。G7から5カ国、2つの国際機関、12の大学・研究機関・民間企業が参加
- 6 COP27 : 第27回 国連気候変動枠組条約締約国会議。気候変動問題解決に向けた国際会議として197カ国・地域が参加
- 7 CES : 毎年1月に米国ラスベガスで開催される世界最大のテクノロジー見本市
- 8 TCFD : Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略で、G20財務大臣・中央銀行総裁会議の要請を受けて、金融安定理事会により設置された気候関連財務情報開示タスクフォースのことであり、2017年に提言を公開

## ②人事戦略

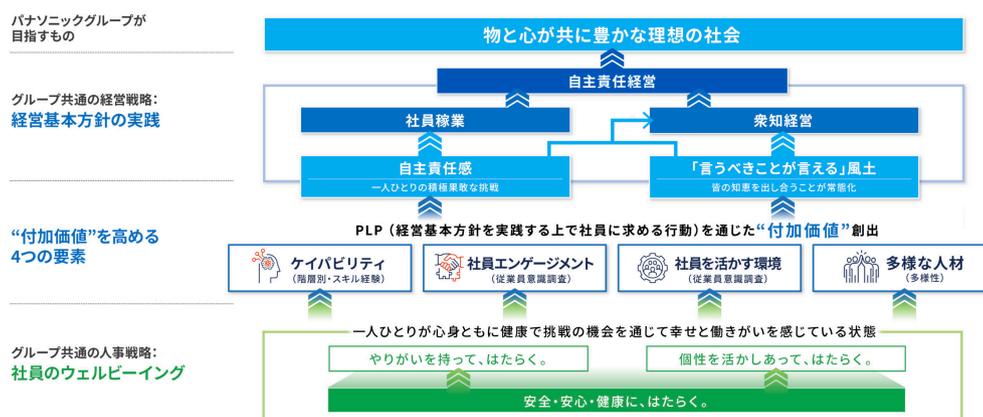
当社グループは、創業以来、人材を重要な資本として捉える「人的資本経営」の考え方を大切にしてきました。それは一人ひとりが自主責任感に基づき挑戦する社員稼業と、互いに言うべきことを言い知恵を出し合う衆知経営からなる自主責任経営です。私たちはこの経営基本方針の実践をグループ共通の経営戦略とした上で、事業会社が競争力を磨き上げることで「物と心が共に豊かな理想の社会の実現」を具現化していきます。

今般、社員一人ひとりの更なる経営基本方針の実践に向け、社員に求める行動指針として「Panasonic Leadership Principles (PLP)」を制定しました。私たちは具体的な行動を通じて、より高い付加価値を社会に創出していきます。

そしてこの付加価値を高める重要な4つの要素が、「ケイパビリティ（階層別の能力開発）」「社員エンゲージメント（自発的な挑戦意欲）」「社員を活かす環境（能力を活かし、働きやすい環境）」「多様な人材」です。

私たちは、これらの要素の源泉は一人ひとりが心身ともに健康で、挑戦の機会を通じて幸せと働きがいを感じている状態、つまり「社員のウェルビーイング」であると考え、自主責任経営の前提として位置付けています。

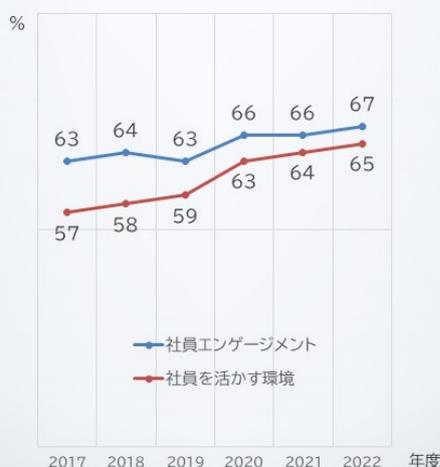
この実現をグループ共通の人事戦略とし、「安全・安心・健康に、はたらく。」「やりがいを持って、はたらく。」「個性を活かしあって、はたらく。」の3つの柱で取り組みを推進し、付加価値を創出します。付加価値は財務指標を用いた生産性指標でモニタリングします。



なお、上述した4つの要素のうち、特に「社員エンゲージメント」と「社員を活かす環境」を最重要と考え、毎年グローバル約15万人が参加する従業員意識調査にて肯定回答率（%）を測定し、これを評価指標としています。調査結果は年々上昇傾向にあり、2022年度の肯定回答率は「社員エンゲージメント」67%、「社員を活かす環境」65%でした。今後もグローバル最高水準を目指して3つの柱の取り組みを推進していきます。

### 従業員意識調査の推移(グループ全体)

#### 「社員エンゲージメント」・「社員を活かす環境」肯定回答率



- ・社員エンゲージメント: 自発的な貢献意欲。仕事への意欲や当社グループへの誇り等5つの設問で構成。
- ・社員を活かす環境: 適材適所、働きやすい環境。能力を活かす環境や、やりがい等4つの設問で構成。

(a)安全・安心・健康に、はたらく。

一 安全・安心・健康な職場づくり

安全・コンプライアンスは事業運営の大前提です。労働安全衛生については、モノづくり現場における重篤・重大災害の防止に向けて、設備安全基準の教育の展開・浸透を図るとともに、リスクアセスメントに基づき非常作業時における安全確保の徹底を図っています。

また、衛生管理においても今般の法改正を踏まえ、化学物質管理の自律化に向けた人材育成と職場管理体制の強化に取り組んでいます。健康については、グループ全体に「健康メッセージ」を発信しています。社員のウェルビーイングの実現に向けた健康投資を強化する方針を明確化するとともに、各事業会社においても従来からの会社、労働組合、健康保険組合が一体となった「健康パナソニック活動」に加え、独自の取り組みにも着手しています。定期健康診断や従業員意識調査、ストレスチェックなどの結果をレビューし、成果の確認を行うとともに、更なる改善と強化につなげていきます。

また、コンプライアンス遵守においては、あらためて社員自らの関わる事業・地域に関する法規制についての教育を実施しています。加えて、グローバルホットライン「EARS」等を活用し、問題の早期発見・未然防止について周知徹底を図ると同時に、あらゆるハラスメントの根絶に向けた啓発活動の強化に取り組んでいます。

(b)やりがいを持って、はたらく。

一 自発的な挑戦意欲と自律したキャリア形成支援

当社グループは、一人ひとりが社会へのお役立ちに向かって自発的に挑戦する機会を提供し最大限支援していくことが重要であると考えます。2022年度はグループ横断の公募異動（転籍）や社内複業（他部門の業務を兼務）などに約2,000名の社員が手を挙げ、うち約500名が挑戦しました。

また、こうした一人ひとりの成長や挑戦を支援する取り組みの1つに、本人と上司との対話の「質」と「量」を高め、一人ひとりの想いを引き出す 1on1 Meetingがあります。2022年度は日本地域では実施率78%、満足度84%となっています。

さらに、組織と個人の2つの視点から成果の最大化を目指して、働き方に対する取り組みも進めています。まず組織の視点においては、各事業の状況や各人の携わるフィールドに応じて、出社/リモートの働き方のバランスを最適化することで、生産性の向上につなげます。次に個人の視点でウェルビーイングを実現するため、働く「時間」と「場所」の選択肢を拡大していきます。

<経営者づくり>

当社グループの持続的な成長を実現するためには、事業を牽引する多様な経営者が必要不可欠であり、そのために中長期にわたる後継者のパイプラインづくりを推進しています。具体的には、パナソニックホールディングス(株)執行役員および事業会社社長等の26の重要ポストを対象とし、後継者の早期発掘と「適所適材」を基本に、国籍や職歴、性別、年齢等の属性に限らない多様性あふれる経営者づくりを推進しています。そのためにグループ全体最適視点で後継者の発掘・育成・配置・モニタリングを複眼的に議論・推進するグループタレントマネジメントコミッティーを設置し、現在100名規模の後継者のキャリア開発に取り組んでいます。

<PX、GXを推進する人材の育成>

PXとはPanasonic Transformationの略です。お客様サービスと事業オペレーションの2つの側面から形成されるパナソニックのデジタルトランスフォーメーションをPXと称し、IT変革、オペレーティングモデルの変革、カルチャー変革を推進しております。経営層も含め、社員一人ひとりが各々の現場で、データ・テクノロジーを利活用し、付加価値創出ができるよう知識・スキルの向上を支援していくとともに、PXを推進する専門人材の採用・育成に注力していきます。また、GXとは国が提唱・推進する「Green Transformation」の略です。当社グループは、環境に関する長期ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」を発信し、サステナブルな地球環境の実現に向けてカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーなどに関わる知見を有する人材の育成を推進しています。

(c)個性を活かし合って、はたらく。

一 Diversity, Equity & Inclusion (DEI) の推進

Panasonic Group DEI Policyを軸に、3つの視点でDEIを推進しています。1つ目はトップコミットメントです。これは、経営者自らがDEI推進にコミットし、事業戦略に織り込んで推進することです。グループDEI推進委員会を定期的に開催し、経営者と社員の対話を通じてアクションを決定し、取り組みを加速させていきます。2つ目はインクルーシブな職場環境づくりです。これは、社員の多様な個性に気づき、それを活かすマネジメントや組織環境をつくることです。例えばアンコンシャス・バイアストレーニングを各地域で推進しています。3つ目は社員一人ひとりの

とりへのサポートです。これは、多様な個性を持つ一人ひとりが、それぞれの挑戦に向き合えるよう支援することで、様々な個性に応じたコミュニティの活動展開の支援や制度・仕組みの構築、運用の見直しなどを実施しています。

#### <ジェンダーの公平性の取り組み>

当社グループでは報酬体系上、性別による格差はありません。一方で、とりわけ日本地域では、上級の管理職や意思決定をする職位において、より多くの女性を登用する必要があることを認識し、多様性の確保に注力しています。このため、前述のインクルーシブな職場環境づくりに加え、評価や登用のあり方について公平性の観点から見直しを図っています。また、女性社員向けの勉強会、女性リーダー向けのキャリアアップセミナーの開催、ロールモデルの価値観や仕事観にふれる機会づくりなどにも取り組んでいます。

さらに、希望する誰もがライフイベントとキャリアを両立できるよう制度の整備と職場風土の醸成に取り組んでおり、男性の育児休業の取得促進策もその1つです。具体的には有給の育児休暇の新設や、育児休業制度の一定期間の有給化等です。また、全ての社員が不安なくスムーズに育児休業に入れるよう、育児関連制度に関する本人・パートナー・上司向けの動画コンテンツの提供や説明会の定期開催等の環境整備も進めています。そして、復職後の両立支援策として定時・短時間勤務に加え、リモートワーク制度の拡充や働く場所と時間の選択肢の拡大にも取り組んでいます。

### 3【事業等のリスク】

当社グループでは、リスクを的確に把握し、適切な対策を講じることによって、事業目的の達成と持続的かつ安定的な発展をより確実なものにすることを経営における重要課題と位置づけ、「パナソニックグループリスクマネジメント基本規程」に基づきグループのリスクマネジメント活動を推進しています。

リスクマネジメントの専任部門であるパナソニック ホールディングス㈱（以下、「PHD」）のエンタープライズリスクマネジメント室（以下、「PHD ERM室」）がリスクマネジメント活動を推進し、グループ・チーフ・リスクマネジメント・オフィサーを委員長、PHDの各機能部門のトップを委員とした「PHD エンタープライズリスクマネジメント委員会」（以下、「PHD ERM委員会」）を定期的に開催しています。

当社グループは、当社グループの事業活動に影響を与える可能性のあるオペレーション上の「損失」や「脅威」となる事象を「オペレーショナルリスク」と定義しています。当社グループでは年1回のサイクルで、外部要因・内部要因の変化等を踏まえて想定されるオペレーショナルリスクを網羅的に洗い出すことで「リスクインベントリー」を更新し、インベントリー上の全てのリスクを対象として、財務・非財務両面の評価軸によるリスクアセスメントを実施しています。PHD ERM委員会では、当該評価を基礎として、当社グループの経営・事業戦略と社会的責任の観点から審議を行い、グループ経営上の重要リスク（以下、「グループ重要リスク」）を決定します。決定したグループ重要リスクについては、当該リスクを担当する機能部門が中心となって、対応策の策定・実行及び進捗状況のモニタリングを実施することで、継続的な改善に向けて取り組んでいます。

オペレーション上のリスクマネジメントに加えて、当社グループでは、経営・事業戦略の立案・意思決定に際して、中長期的に事業目的の達成上の「機会」又は「脅威」となりうる不確実な事象を「戦略リスク」として捉え、リスクの度合いに応じて適切なリスクテイクを推進する活動にも取り組んでいます。戦略リスクに関しては、当該リスクを担当する複数部門が連携し、予め設定した先行指標に基づき定期的なモニタリングを行うことで、把握したリスクの大きさに応じ、講じている対応策の適時の見直しを図っています。当該活動を通じて、従来推進しているオペレーション上のリスク管理との両輪でリスクマネジメントの強化を図っています。

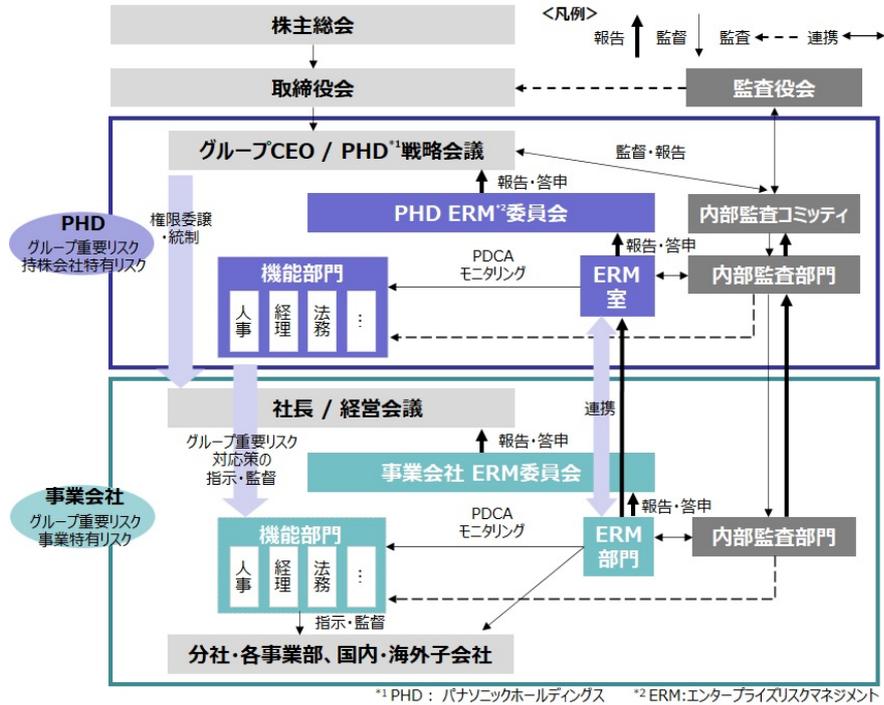
PHD ERM委員会は、これらのリスクマネジメントのPDCAサイクルに基づき、グループ重要リスクや対応策の進捗状況等を定期的に取り締役会及びPHD戦略会議に報告しています。また、内部監査機能が連携し、リスクアセスメント結果に基づき選定したテーマによる監査を実施しています。

また、各事業会社においても、自主責任経営のもと「事業会社ERM委員会」を設置し、PHDと同様のPDCAサイクルで各事業会社グループのリスクマネジメント活動を推進しています。各事業会社では、グループ共通のリスク項目に当該事業会社特有のリスクを追加したリスクインベントリーを用いて、グループ共通の評価軸で評価を行い、事業会社経営上の重要リスク（以下、「事業会社重要リスク」）を決定します。各事業会社のリスクアセスメント結果及び事業会社重要リスクはPHD ERM室を通じてPHD ERM委員会に報告され、グループ重要リスクの決定にあたり活用されています。

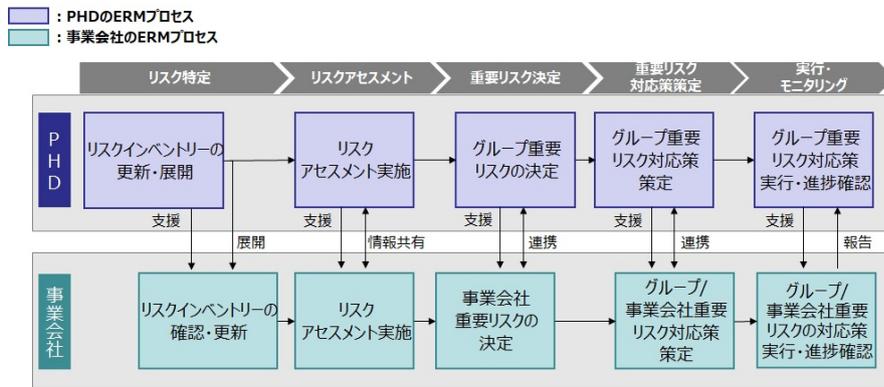
そして、各事業会社では、決定されたグループ重要リスク及び事業会社重要リスクに基づき、対応策の策定・実行及び進捗状況のモニタリングを実施します。特にグループ重要リスクに関しては、各リスクを担当する事業会社の機能部門はPHDの機能部門と連携し、グループ共通の対応策に加えて、事業会社の事業等の特性に応じた独自の対応策を策定・実行します。PHDの機能部門は各事業会社におけるグループ共通及び独自の対応策の進捗状況をモニタリングすることで、当社グループ全体での対応を徹底しています。

このような枠組みにより、PHDでは当社グループ全体のリスクマネジメントの推進及び高位平準化を図っています。

[リスクマネジメント体制図]



[リスクマネジメントプロセス]



なお、当社グループの2023年度の主なグループ重要リスクと、それらの「3 事業等のリスク」における記載箇所は下記のとおりです。

<グループ重要リスク>

- 貿易規制・経済制裁、経済安全保障問題、気候変動・環境規制、サイバー・エコノミーの進展、サイバー攻撃、人材の誘引・獲得・維持、労働災害 ▶ (2) 当社グループの事業運営活動に関するリスク
- 独禁法違反、公務員贈賄、サプライヤーにおける不正・不祥事 ▶ (4) コンプライアンス・訴訟・レピュテーション等に関するリスク
- 地震・津波、水害・土砂災害、感染症・パンデミック、テロ・戦争・暴動・政情不安 ▶ (5) 災害・事故等に関するリスク

事業活動に影響を与える可能性のあるリスク（グループ重要リスクを含む）のうち、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項を以下に記載しています。ただし、これらは当社グループに関するすべてのリスクを網羅したのではなく、記載された事項以外の予見しがたいリスクも存在します。当社グループの事業、業績及び財政状態は、かかるリスク要因のいずれによっても著しい悪影響を受ける可能性があります。

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、経営者が連結会社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識しているリスクは、以下のとおりです。なお、下記「(2) 当社グループの事業運営活動に関するリスク」及び「(4) コンプライアンス・訴訟・レピュテーション等に関するリスク」については、事業活動に影響を与える可能性の程度に応じて、「特に重視しているリスク」及び「重視しているリスク」に分けて記載しています。また、文中の将来に関する事項は、本有価証券報告書提出日（2023年6月27日）現在において判断したものです。

#### (1) 経済環境に関するリスク

##### 経済状況の変動

当社グループの製品・サービスに対する需要は、それらの販売を行っている国又は地域の経済状況の影響を受けるため、世界の市場における景気後退及びこれに伴う需要の減少により、当社グループの事業、業績及び財政状態が悪影響を受ける可能性があります。2023年度の経営環境は、日本においては、コロナ禍からの回復やインバウンド効果による下支えが期待されますが、世界経済の先行きが見通しにくい状況が続きます。ゼロコロナ政策撤廃を背景とした中国経済の回復が期待されるものの、地政学リスクやインフレ、金融の引き締めによる影響等が懸念され、当社グループはこうした影響を少なからず受けるとみられます。このようなリスクに対処するため、新たに事業構造改革の実施が必要となった場合、それによる費用増大等の可能性があります。

原材料価格や物流費の高騰、半導体や部材の不足については、製品・サービスの価格改定や調達先の複数化により、当社への影響は概ね解消する見通しです。しかしながら、オートモーティブやインダストリーの車載向け半導体等で供給不足が継続することが見込まれ、その場合には当社グループ顧客の生産計画に影響を及ぼし得るため、今後の需要動向を注視してまいります。

世界経済が想定以上に悪化する場合や、急激な社会の構造的変化、消費者の消費行動変化が起こる場合等には、当社グループを取り巻く経営環境が現在の予想よりも厳しくなる可能性もあり、その結果、当社グループの事業、業績及び財政状態が悪影響を受ける可能性があります。

このような経営環境の変化に対して、当社グループは今後も影響を見極めつつ適切な対応策を取ってまいります。

##### 為替相場の変動

外貨建てで取引されている製品・サービス等のコスト及び価格は為替相場の変動により影響を受けるため、それにより、当社グループの事業、業績及び財政状態が悪影響を受ける可能性があります。加えて、海外の現地通貨建ての資産・負債等は、連結財務諸表作成の際には円換算されるため、為替相場の変動による影響を受けます。当社グループでは総じて、現地通貨に対する円高は業績に悪影響を及ぼし、円安は業績に好影響を及ぼしますが、一部通貨に対する円安は、輸入商品価格の上昇を通じて、事業によっては業績に悪影響を及ぼすこともあります。

2022年度は、前年度と比較して、ドルやユーロに対して円安に動いたことにより輸出でのプラス影響がありましたが、中国元に対する円安が悪影響となる等、全体としては業績に対する大きな影響はありませんでした。また2023年度については、年間を通してドルやユーロに対して円高、中国元に対してやや円安に動く想定しており、全体としては業績に対して一定の悪影響が生じることを見込んでいます。しかしながら、為替相場に過度な変動があった場合には、当社グループの事業、業績及び財政状態が悪影響を受ける可能性があります。これらのリスクに対して、事業活動を通じて得た外貨を同一外貨建ての支出に充てる「為替マリー」や、将来における外貨の売却価格もしくは購入価格と数量を事前に契約しておく「為替予約取引」、消費地に近い地域で製品の生産を行う「地産地消型製造」等により、経営への影響の軽減を図っています。

##### 金利の変動

金利の変動により支払利息、受取利息あるいは金融資産及び負債の価値が影響を受けるため、それにより、当社グループの事業、業績及び財政状態が悪影響を受ける可能性があります。また、当社グループは事業資金等を円及び他通貨での有利子負債等により調達しており、国際的な政情不安等による経済情勢の変化を受けた金融市場の不安定化や、金融政策の変化等により金利が上昇した場合、資金調達コストが増加する可能性があり、それにより、当社グループの事業、業績及び財政状態が悪影響を受ける可能性があります。

## 資金調達環境の変化

当社グループは、事業資金等を社債・コマーシャルペーパーの発行等により調達しています。当社グループは、国際的な政情不安等、様々な外的要因により金融市場が不安定となり、又は悪化した場合、あるいは格付機関による当社の信用格付の引下げ等の事態が生じた場合、必要な資金を必要な時期に適当と考える条件で調達できない等、資金調達が制約されるとともに、資金調達コストが増加する可能性があり、それにより、当社グループの事業、業績及び財政状態が悪影響を受ける可能性があります。これらのリスクに対して、当社グループでは、事業の競争力強化や運転資本の圧縮等を通じて、事業からのキャッシュ・フロー創出力向上を図るとともに、保有資産の見直し等のバランスシートからの資金創出に継続的に取り組む等、資金創出力の強化に努めています。なお、2021年6月に複数の金融機関との間で期間を3年間とする総額6,000億円のコミットメントライン契約<sup>(注)</sup>を締結しており、現金及び現金同等物の残高とあわせて十分な流動性を確保することで経営への影響の軽減を図っています。

(注) コミットメントライン契約：金融機関との間で予め契約した期間・融資枠の範囲内で融資を受けることを可能とする契約

## 株式価値の下落

当社グループは、金融資産の一部として国内外の企業等の株式を保有していますが、株価下落等の株式価値の減少により、親会社の所有者に帰属する持分が減少する可能性があります。

## (2) 当社グループの事業運営活動に関するリスク

### a. 特に重視しているリスク

#### 国際的な事業運営における障害

当社グループは、海外市場での事業拡大を戦略のひとつとしていますが、海外では為替リスクに加え、政情不安（戦争・内乱・紛争・暴動・テロを含む）、経済動向の不確実性、宗教及び文化の相違、現地における労使関係等のリスクに直面する可能性があります。また、投資規制、収益の本国送金に関する規制、現地産業の国有化、輸出入規制や外国為替規制の変更、税率変更等を含む税制改正及び移転価格課税等の国際課税リスク、海外での商慣習の差異といったさまざまな政治的、法的その他の障害に遭う可能性があります。

特に、昨今の貿易規制・経済制裁に関する各国の法規制の変更は、グローバルに生産拠点を持ち、製品を供給している当社グループの事業に大きな影響を与えます。当社グループはこうした動向を注視し、グローバルで連携して日々情報収集を行うことにより、当社グループの事業に影響のある新たな貿易規制・制裁を早期に把握し、グローバルポリシー、ガイダンスを適宜更新する等の対応や、新たな規制分野で対象となる貨物・技術の該非判定を徹底して実施しています。また、社内への周知徹底、取引リスク回避のための対応策の発信等、国内外の従業員啓発にも取り組み、さらなるコンプライアンス強化に努めています。

また、経済安全保障問題については、各国で産業基盤強化の支援、先端的な重要技術の研究開発、機微技術の流出防止や輸出管理強化等の施策の推進・強化が進められる中、我が国でも2022年に「経済安全保障推進法」が成立し、段階的に施行しています。今後の経済安全保障政策の拡充に向けた動向が当社グループの事業に与える影響を絶えず注視しながら対応をしております。

地政学リスクについては、国際情勢や欧米諸国、中国等の政策・法規制の動向に関するモニタリングを通じて、当社グループの事業への影響の把握及び適時の対応に努めています。ロシア・ウクライナ情勢に関しては、これまでの当社グループの業績及び財政状態に直接与える影響は軽微でしたが、エネルギー・原材料価格のさらなる高騰等によって、今後、事業、業績及び財政状態に大きな影響を及ぼす可能性があります。また、米中対立に関しては、貿易摩擦に端を発する市場のデカップリングや各国の経済安全保障政策の強化、世論の対極化等に起因する事業環境の急激な変化によって、グローバルに生産拠点や市場を有している当社グループの事業、業績及び財政状態に大きな影響を及ぼす可能性があります。当社グループでは、中長期的視点でのサプライチェーンの複線化や製品の地産地消も見据えた生産体制の点検・再構築に取り組んでいくとともに、こうした動向について、事業に対する脅威及び経済安全保障政策に基づく税制関連措置の活用等の機会も含めて引き続き注視してまいります。

#### 環境問題・気候変動

当社グループでは、気候変動を含む地球環境問題の解決は、当社グループが目指す「物と心が共に豊かな理想の社会の実現」という遠大な使命の中で最優先で取り組むべき課題であると考えています。

特に重視しているリスクとして、環境問題への意識の高まりに伴う、国際社会での環境規制・政策の導入・拡大があげられます。2023年3月に国連IPCC（気候変動に関する政府間パネル）が、パリ協定に基づく世界のCO<sub>2</sub>排出削減量の達成に向けたさらなる段階的な目標を示したことで、企業の取り組みにも一層の加速が求められています。また、欧米をはじめとした、電気・電子機器に関するリサイクル及び「修理する権利」の法制化により、修理を前提とした製品の長寿命化や原材料の再資源化等に応えるビジネスモデルへの変革が喫緊の課題となっています。これらの動向を注視し、環境重視の政策・環境規制に対応した新規技術・事業開発の機会の拡大や、サステナブル・エシカル消費といった消費者の意識変化による環境志向型の製品やサービスの需要拡大を見据えた事業活動を実施してまいります。一方で、炭素税や排出権取引制度等のカーボンプライシングの導入等に

よりエネルギー調達コストが増加すること、排出権の購入を余儀なくされること、環境負荷の低い材質への切り替えにより製造コストが増加すること、低炭素製品のコモディティ化等により、当社グループの事業及び業績に悪影響を及ぼす可能性があります。また、こうした環境問題対策が遅れることにより欧州をはじめとする各国市場への事業進出機会の喪失や取引停止等による事業機会の喪失につながる可能性があります。加えて、各国のエネルギー安全保障、気候変動対策に関連する法制度に基づく税控除、補助金等を活用した事業機会への参入にあたり、想定通りの効果が得られず、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

また、資源不足・資源制約によるサーキュラーエコノミーの進展により、再生可能エネルギーの積極利用による企業価値の向上が図れる機会が増大すると同時に循環資源を用いた低炭素製品の需要拡大も見込まれます。一方で、循環資源（再生材・再利用原材料）の価格上昇・供給不足による生産コストの増大や生産の遅延が頻発・常態化する可能性があります。脱炭素循環型社会への移行状況について、EUにおける炭素国境調整メカニズム（CBAM）、米国におけるグリーンニューディール政策その他の各国の関連法令等に関する動向を中心に注視してまいります。

2021年5月に、当社グループは「2030年にグループのCO<sub>2</sub>排出を実質ゼロ」を目標とすることを発表しました。また、2022年1月には、グループ長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」を発信し、私たちが提供する商品を通じてお客様が排出するCO<sub>2</sub>も含めた自社バリューチェーン全体の1.1億トンのCO<sub>2</sub>排出に見合う削減の責務を果たすことに加え、さらに幅広い事業領域を活かして、社会へのCO<sub>2</sub>削減貢献量を拡大するとの方針を示しています。その目標として、2050年までにグループの事業活動を通じて、現時点の全世界のCO<sub>2</sub>総排出量の「約1%」にあたる3億トン以上の削減インパクトを目指します。特に大きなCO<sub>2</sub>削減貢献目標を掲げている事業である環境車向け車載電池事業や欧州での空質空調事業による貢献に向けた取り組みに加えて、エネルギーの地産地消を目指し、水素及び太陽光発電で燃料電池工場の稼働に必要な電力の100%を再生可能エネルギーでまかなう「RE100ソリューション」の実証施設の稼働を2022年にスタートさせています。

また、当社グループでは、2022年7月に、2050年の目標に向けたマイルストーンとして2024年までの環境行動計画「GREEN IMPACT PLAN 2024」を策定し、自社バリューチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出の削減量（OWN IMPACT）、既存事業による社会へのCO<sub>2</sub>排出の削減貢献量（CONTRIBUTION IMPACT）、サーキュラーエコノミー領域のそれぞれにおいて、2024年までに実現する具体的な行動計画と2030年の目標をあるべき姿からのバックキャスト（逆算）で定めています。この2024年までに、当社グループでは37拠点でCO<sub>2</sub>排出の実質ゼロ化を実現することを計画していますが、2022年度までにすでに28拠点が達成し、オートモティブでは全14拠点のゼロ化を実現しました。一方で、現時点において共通的な算定方法が確立されていない削減貢献量について、当社グループが現在採用している方式と異なる算定方法が標準化された場合には、当該時点において削減貢献量の見直しを行う可能性や、目標の達成状況が変動する可能性があります。

当社グループは、地球温暖化の進展による特定の商品・サービスに対する需要の変化や、環境問題への意識の高まりによる国際社会での環境規制・政策の導入・拡大を見据えながら、関連ビジネス市場を通じてこうした活動を強化し、環境問題、気候変動問題に取り組んでまいります。

#### 情報セキュリティ及びサイバーセキュリティに関するリスク

当社グループは、事業の過程で、顧客等のプライバシーや信用に関する情報（顧客の個人情報を含む）や、他社等の機密情報を入手することがあります。また、顧客や他社等の情報以外に、当社自身の営業秘密（当社グループの技術情報等）を取り扱っています。これらの情報は、システムの不正アクセスやサイバー攻撃を含む意図的な行為や従業員や業務委託先の過失等により外部に流出する可能性があります。

また、当社の製品・サービス、生産設備、管理システムは、インターネットを利用するものが増加しており、製品・サービスへのネットワークを介した予期せぬ侵入、不正操作等による外部への機密情報・個人情報の漏洩、外部への情報流出、サービス停止、工程への影響等が発生する可能性があります。さらに、当社の製品・サービスにサイバーセキュリティ上の脆弱性が発見された場合、当社製品の大規模なリコールや製品・サービスの長期間の提供停止等に発展することに加えて、多大な対策費用等が発生する可能性があります。また、製造業である当社グループにおいては、サイバーセキュリティインシデントの発生による当社グループへの原材料、部材の供給停止又は当社グループが提供元となる提供先への悪影響等、いわゆるサプライチェーンにおけるサイバーセキュリティリスクも当社グループの事業へ影響を与える可能性があります。

当社グループでは、より高度な情報セキュリティレベルを実現するために、IT環境の健全性の確保及びサイバーレジリエンスの向上に取り組んでいます。特に、国内のみならず海外子会社のインフラを含むネットワーク、サーバ、パソコン等を対象としたさらなる異常監視の拡大及び工場内部のセキュリティ監視との一体化と、グローバルかつ一元的なセキュリティ監視体制の強化のための対策を実施しています。また、従前より当社グループの製品やサービスのセキュリティを検査、担保する体制を整備し、運営のさらなる強化に努めています。さらに、技術的な対策に加えて、情報セキュリティ教育プラットフォームの構築及びグローバルの従業員に対する定期的な教育実施、システム運用等の委託先に対する定期的なセキュリティチェックの取り組み等、人的な対策も強化・推進しています。各国の個人情報保護又はサイバーセキュリティに関する法令・規制については、その動向を外部専門家とともに調査したうえで、当社規程等へ反映、社内へ周知する仕組みを運営することによって、

法令・規制等への対応を進めています。

2022年度はサイバーインシデント対応の強化に向けた取り組みとして、インシデント発生時の対応プロセスの見直しと合わせて、組織横断によるインシデント対応訓練を実施しました。また、情報、製品、工場セキュリティに対する複合的なサイバーセキュリティリスクへの対応やサプライチェーン全体への一元的・横断的な対応を推進するため、2023年4月に当社に新たな組織として「サイバーセキュリティ統括室」を設置するとともに、各事業会社に複合的なサイバーセキュリティリスクへの対応を管掌するサイバーセキュリティ統括責任者を設置しています。

一方で、当社として最大限の防御策は講じるものの、激化・巧妙化するサイバー攻撃を完全に防御できず、その結果、事業活動の停止・中断や当社グループのイメージ・評判の低下により、当社グループの事業、業績及び財政状態が悪影響を受ける可能性があります。

#### 有能な人材確保における競争

当社グループは「企業は社会の公器である」という考え方を経営の基本とし、人材についても社会からお預かりした貴重な経営資源として、「社員稼業」と「衆知経営」を実践し、事業の創出と成長の源泉及び組織活力の維持を担う人材の継続的な確保に努めています。

このような理念のもと、2023年3月に新たな採用ブランドスローガンとして「誰かの幸せのために、まっすぐはたらく。」を制定しました。当社グループにおける幅広い事業領域や職種を有するパナソニックグループの「多様な挑戦の機会」、「人づくり」を大切にする風土のもと、「誰かの幸せのために、まっすぐはたらく」と思える仲間と共に、これからの幸せをつくりたいという想いを込めています。

また、当社グループでは、一人ひとりが心身ともに健康で、挑戦の機会を通じて幸せと働きがいを感じている状態、つまり「社員のウェルビーイング」の実現をグループ共通の人事戦略として、「安全・安心・健康な職場づくり」、「自律的な挑戦意欲と自律したキャリア形成支援」及び「Diversity, Equity & Inclusionの推進」に取り組んでいます。2022年度以降、順次「働く時間」「働く場所」の選択肢の拡大のための制度を部分的に導入しています。社会環境の急速な変化や価値観の多様化が進む中、社員一人ひとりの多様なニーズにきめ細かく対応し挑戦を後押しするために、今後も取り組みを加速していきます。

一方で、有能な人材の確保をめぐる競争は激化しています。上記の取り組みが進まず、在籍している社員の流出防止や、経営戦略の推進に必要な人材の獲得ができない場合には、当社グループの事業、業績及び財政状態が悪影響を受ける可能性があります。

#### 労働安全・労働時間管理

当社グループは、職場作業環境や作業手順の不備、不適切な労務管理により従業員や関係者が肉体的、精神的な被害を受ける可能性があります。また、不適切な労働時間管理により、従業員の健康被害、職場における士気の低下等の可能性もあります。

当社グループは、各種法令や当社の経営基本方針に基づき、労働安全衛生ポリシーや安全衛生管理規程を制定し、従業員の安全と衛生の確保、快適な職場環境の実現と労働災害防止の基準を定め、安全衛生活動を展開しています。また、グループ安全衛生管理部門を責任者とした中央安全衛生委員会を設置し、その傘下に事業会社・事業場の安全衛生組織を設置し、安全衛生管理に係る重要な方針や政策を審議・決定し、活動やモニタリングを実施しています。加えて、各事業会社における自律的な安全衛生管理の取り組みを推進するため、当社グループの各事業会社の安全衛生担当者が参加する「健康・安全衛生フォーラム」や、経営層を対象とした研修等を開催し、知見の共有及び意識醸成に努めています。また、適正な労働時間の把握・管理については、昨今のリモートワーク拡大も踏まえ労働時間に関する客観的データの収集・活用方法を刷新するとともに、従業員に対する継続的な意識啓発、勤務管理システムの拡充等により過重労働の防止に努めています。

#### b. 重視しているリスク

##### 競合他社との競争

当社グループは、広範多岐にわたる製品・サービスの開発・生産・販売を行っており、国際的な大企業から小規模ながら急成長中の専門企業まで、さまざまなタイプの企業と競合しています。当社グループは、戦略事業への投資を推進していますが、特定の事業に対する投資を、競合他社と同程度に、又はタイムリーに、場合によっては全く実施できない可能性もあります。また、競合他社がそれぞれの競合事業において当社グループよりも大きな財務力、技術力及びマーケティング資源を有している可能性があります。

そうした競合環境の中、当社グループでは、長期視点で戦略を再構築し、競争力強化を目指しています。まず、喫緊の課題である環境問題の解決に向けた取り組みを強化することで、お客様へのお役立ちを通じて競争力の強化を図ってまいります。また、キャッシュの獲得を前提として、事業会社のみならずグループとしても強みを持つ事業に戦略的に投資してまいります。

次に、競争力の強化には、事業のあらゆる現場において、ムダや滞留を撲滅し事業のスピードを高める「オペレーション力」が不可欠です。当社グループでは、正味付加価値を生まない業務のIT活用による効率化を推進す

ると同時に、事業の競争力強化テーマ、開発設計、製造・販売、調達等グループ共通でスケールメリットのあるテーマについてビジネスプロセスの変革に取り組んでいます。加えて、デジタル技術の活用と業務改善活動の積み重ね、職場のあらゆるムダと滞留、手戻りを排除する活動を展開することにより、コストを削減し、競争力強化を図っています。

#### 他社との提携・企業買収等の成否

当社グループは、新しい製品やサービスの提供等を目指し、他社との業務提携や合弁会社設立、他社の買収等を行っており、これら戦略的提携や企業買収の重要性は増加傾向にあります。当社グループでは、重要な戦略的提携については、検討の段階に合わせて所定の審議を実施しており、事業戦略との整合性、検討の抜け漏れの有無確認、価格や契約内容の妥当性、リスクの洗い出し、統合プラン等の検証を実施していますが、相手先とのコラボレーションが円滑に進まない可能性や、当初期待した効果が得られない可能性、投資の全部又は一部が回収できない可能性があります。また、事業展開の過程で相手先が当社グループの利益に反する決定を行う可能性があります。加えて、これらの相手先が事業戦略を変更した場合等には、当社グループは提携関係を維持することが困難になる可能性があります。企業買収については、買収にかかる多額の費用が発生する可能性や、買収後の事業統合・再編等にあたり、期待した成果が十分に得られない、又は予期しない損失を被る可能性があります。

当社グループは、2021年9月にBlue Yonder Holding, Inc.（以下、「Blue Yonder」）の80%分の株式を追加取得し同社を完全子会社化しています。当社グループは、Blue Yonderの様々なサイバー分野でのケイパビリティを取り込むことで、現場プロセスイノベーションの実現を加速し、また、両社のシナジー最大化に取り組んでいます。しかしながら、キーマネジメントメンバーを含めた優秀な人材の保持及び従業員の士気の維持ができない場合、事業環境や競合状況の変化等により、Blue Yonderの競争力が大きく低下する場合、重要な顧客やその他関係者との良好な関係を維持できない場合等により、これらの期待した効果が十分に得られない可能性があります。また、完全子会社化に伴い、相当額ののれん及び無形資産を連結財政状態計算書に計上しており、事業環境や競合状況の変化等により期待した効果が得られないと判断され、回収可能価額が帳簿価額を下回った場合、又は適用される割引率が高くなった場合は、減損損失が発生し、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります（詳細は「(6)その他のリスク」の「非金融資産の減損」を参照）。これらのリスクに対して、2022年7月に就任した新CEOを含む新たなBlue Yonderの経営陣と共に、成長戦略に伴う重点施策等を着実に推進し、Blue Yonderの事業競争力を更に強化することで、リスク軽減を図っていきます。

なお、Blue Yonderを中心としたサプライチェーンマネジメント（以下、「SCM」）事業を取り巻く環境は大きく変化しています。企業のSCMソリューションに対する期待が高まり、市場拡大が見込めるとともに、研究開発活動（R&D）やM&A等の投資競争が激化しています。そのような中、SCM事業の競争力を強化するためには、資本市場の力を借りてグローバルでの成長を加速させるために株式上場を行うことが最適であると判断し、当社が議決権の過半数を保有する重要な連結子会社と位置付ける事を前提に、Blue Yonderを中心としたSCM事業の株式上場に向けた準備を開始することを、2022年5月11日に公表しています。株式上場に関しては、証券取引所その他の関係当局の承認や許認可等を得られることが前提となり、株式上場の準備過程における検討の結果次第では、当社グループの組織再編が必要な場合やSCM事業は株式上場しないという結論に至る可能性もあります。

当社グループは、Blue Yonderの事業成長及び両社のシナジー最大化に向けて、PMI（買収後の経営統合）を着実に推進しています。具体的には、両社間において新たな経営体制・協業プランを推進し、本件取引完了後のリスク軽減を図っています。

#### 事業再編の成否

当社グループは、多くの子会社及び関連会社等を有していますが、経営の効率化と競争力の強化のため、グループ事業体制を再編（他社への事業又は株式の譲渡や、グループ内の組織又は拠点再編等を含む）することがあります。しかし、現在及び将来における再編において、当初期待した成果が十分に得られない可能性や適切な事業ポートフォリオ・マネジメントが実行できない可能性があります。

当社グループは、より中長期的な視点での当事業の競争力強化に向けて、2022年度から当社を持株会社とする事業会社制へ移行しました。各事業会社は、外部環境の変化に応じた迅速な意思決定や事業特性に応じた柔軟な制度設計等を通じて、競争力のさらなる強化に取り組む一方、当社は、持株会社として各事業会社の競争力強化を積極的に支援するほか、当社グループの成長戦略を立案・推進し、グループとしての企業価値向上に努めています。しかしながら、事業会社制における組織の多層化による意思決定スピードの低下や、各社で独立した管理業務が発生することによるコスト増加等により、当初期待した成果が十分に得られない可能性があります。

事業会社制において多層化による意思決定スピードが低下するリスクに対処するため、必要な権限は事業会社へ委譲することで、意思決定の専門性とスピードを強化し、2022年度は多くの決裁を事業会社で完結する運用となりました。人事制度についても、事業会社毎に経営状況、競争力、従業員エンゲージメント等を踏まえた取り組みを推進しました。また、当社取締役の一部が事業会社取締役を兼務するなど、これまで実施してきた当社グループとしてのガバナンス強化の視点は変えずに、適切な情報収集を行いそれに基づくガバナンスの実行を目指しています。

各社で独立した管理業務が発生することによるコスト増加のリスクについては、間接機能の重層化や機能の重複を解消し、軽量化するため、プロフェッショナルサービス（間接部門）を担う会社を新たに設置しました。プロフェッショナル機能及びオペレーション機能として間接機能の提供価値をグループで見える化するとともに、間接業務の効率化・高度化を推進することで、間接固定費の高効率化に努めています。

2023年5月に、成長フェーズに向けて、当社グループの事業ポートフォリオ見直しや入れ替えも視野に入れた経営を進めていくことを発表しました。しかしながら、判断や意思決定に時間を要し、事業構成の組替がスムーズに進まない可能性があります。グループ内で将来にわたってお役立ちを果たせる事業か、あるいはグループ外での競争力獲得が事業の成長のスピードに寄与するかを見極める具体的な判断軸を用いて、事業ポートフォリオの見直しを進めていきます。

#### 原材料等の需給・輸送の混乱、価格高騰

当社グループの製造事業にとって、十分な品質の原材料、部品、機器、サービス等をタイムリーに必要なだけ入手することが不可欠であり、当社グループは、信頼のおける供給業者を選定しています。しかし、災害・事故、感染症の拡大や供給業者の倒産等により、供給が不足又は中断した場合や業界内で需要が増加した場合には、供給業者の代替や追加、他の部品への変更が困難な場合があります。加えて、当社グループが部材を納入している取引先においてこれらの事象により生産の中断・停止、生産規模の縮小が生じた場合、当社グループの販売数量が減少する可能性があります。これらの事象により当社グループの事業、業績及び財政状態が悪影響を受ける可能性があります。

また、昨今では、原材料・燃料費の高騰に加え、コンテナ輸送費用の高騰や国内・海外双方でのドライバー不足等が続いています。当社グループでは、原材料・部材の高騰に対しては、先物予約ヘッジを積極的に推進し、グループでの集中購買をさらに加速し、価格上昇の抑制や安定確保に取り組んでいます。また、物流費の上昇については、積載効率向上による使用コンテナ本数の削減、海上輸送ルートの変更、中長期的なコンテナスペースの確保に加え、出荷平準化の推進等の合理化活動の強化に取り組んでいます。

このように、原材料の高騰や物流費の上昇をはじめとする生産コスト増に対する取り組みを継続していますが、内部努力だけでは当該影響を吸収しきれない状況であることから、当社グループでは、2022年8月以降、国内向けの家電製品の出荷価格を改定しています。今後は、商品価値に見合った適正価格に基づき、安定した販売を実現することで、お客様のニーズに沿った製品開発による「お役立ち」につなげてまいります。しかしながら、こうした価格改定が適時に実現できないことや、価格改定によって製品への需要が減少することにより、当社グループの事業、業績及び財政状態が悪影響を受ける可能性があります。

さらに、ロシアによるウクライナ侵攻、米中対立の激化による各国の経済制裁や物流の混乱が深刻化した場合、さらにコストが上昇し、当社グループの事業が悪影響を受ける可能性があります。

#### 製品価格の下落

当社グループは、国内外の市場において激しい競争にさらされており、当社グループにとって十分に利益を確保できる製品価格を設定することが困難な場合があります。当社グループはコスト削減、高付加価値商品の開発に取り組んでいますが、これらの企業努力を上回る価格下落圧力は、当社グループの利益の維持・確保に深刻な影響を与える可能性があります。BtoC（一般消費者向け）分野のうち、国内向けの家電機器については、従来型の取引形態に起因する販売価格の下落が製品のライフサイクルの短縮化を引き起こし、顧客志向の開発や製品の競争力に影響を及ぼしています。当社グループでは、2020年より販売店との取引形態の見直しと新たな「指定価格制度」の導入に取り組んでおり、販売価格の維持及びより付加価値の高い製品の開発につなげる試みを始めています。他方で、当該制度が販売店・一般消費者を含む国内の家電機器市場で受け入れられない場合には、当社グループの事業、業績及び財政状態が悪影響を受ける可能性があります。一方で、BtoB（企業向け）分野においては、依存度の高い特定の取引先からの企業努力を上回る価格下落圧力や製品需要の減少・設備投資圧力等により、当社グループの事業、業績及び財政状態が悪影響を受ける可能性があります。

#### 技術革新・業界標準における競争

当社グループは、新製品やサービスをタイムリーに開発・提供していく必要があります。当社グループの主要事業においては、BtoC（一般消費者向け）分野及びBtoB（企業向け）分野のいずれにおいても技術革新が重要な競争要因になっており、当社グループが将来の市場ニーズを把握しきれず、これに応えるための新技術を正しく予想し開発できない場合や、当社グループが開発・提供した技術が業界において主流とならず、競合他社が開発した技術が業界標準となった場合には、新しい市場での競争力を失う可能性があります。

### (3) 将来の見通し等の未達リスク

当社グループは、2022年度からスタートした中長期戦略の2年目を迎え、2023年5月に、中長期で目指す姿として、地球環境問題の解決を最重要の経営課題ととらえて必要な投資を進めていくことや、お客様一人ひとりの生涯の健康・安全・快適にお役立ちを果たすべく、グループのシナジーを発揮していくことを発表しました。また同年6月には各事業会社による戦略を発表し、これらの実現に向けた具体的な施策を推進しています。これらの戦略は、設定時において適切と考えられる情報や分析等に基づき策定しています。

2023年度の世界経済は、ゼロコロナ政策撤廃を背景とした中国経済の回復が期待されるものの、地政学リスクやインフレ、金融の引き締めによる影響等が懸念され、先行きの見通しにくい状況が続きます。日本においては、コロナ禍からの回復やインバウンド効果による下支えが期待されますが、世界経済の動向が懸念材料です。今後、こうした世界経済の影響、その他の要因により、期待される成果が実現に至らない可能性があります。中長期戦略の推進にあたっては、世界経済や事業環境の動向を踏まえ、定期的な進捗管理と課題の見極めや適時適切な対策の検討・実践等を通じて、未達リスクの最小化に努めてまいります。

### (4) コンプライアンス・訴訟・レピュテーション等に関するリスク

#### a. 特に重視しているリスク

##### コンプライアンスリスク

当社グループでは、「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」において、「社会の公器」として公正な事業慣行に取り組むことを定め、法令と企業倫理の順守を明記して、当社の基本姿勢を全社員に共有・徹底するとともに、「独占禁止法・競争法違反」や「贈収賄・腐敗行為」等の重大なリスクに対しては、グローバル規程に基づくコンプライアンスの徹底のための研修や、贈収賄・腐敗行為に関するリスクベースアプローチによるコンプライアンス監査等の取り組みを通じて未然防止、早期発見に努めています。また、従業員に対しては、年間を通じて、各種リスクに対応したコンプライアンスの取り組みを実施し、倫理・法令順守意識の強化に努めています。さらに、一元的な内部通報窓口として、国内外の拠点や取引先からも通報ができるグローバルホットラインを設け、適切な社内調査を通じて問題の早期発見と是正を図っています。

また、「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」では私たちの社会的責任のひとつとして「人権の尊重」を掲げています。当社グループの事業活動は、グループで働く社員はもとより、製品・サービスをご利用いただいているお客様、調達・販売等に関わっていただいているお取引先様、さらにはビジネスパートナーの皆様など、多くの方々へ支えていただくことで成り立っていることを前提に、こうしたすべての人びとの心身の健康や幸せな人生に少しでも貢献するために、「パナソニックグループ人権・労働方針」及び「人権・労働コンプライアンス規程」を制定しています。国際連合や国際労働機関が提唱する人権に関する国際規範や法令の順守に取り組むと共に、多様な人材がそれぞれの力を最大限に発揮できる働き甲斐のある労働環境を実現するため、基本方針と社員が果たすべき役割について規定しています。当社は、国連の世界人権宣言、労働の基本原則及び権利に関する国際労働機関（ILO）宣言、OECD多国籍企業行動指針の基本原則を支持し、人権・労働に関する重要な法的要請の変更等については、情報を収集して各拠点に徹底し、コンプライアンス強化に努めています。

これらのコンプライアンス強化に向けた取り組みについては、追加的な費用や支出が生じることにより当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があるほか、このような取り組みに関わらず、万が一、当社グループにおいてコンプライアンス違反行為が発生したり、コンプライアンス上の問題に直面した場合には、当社グループが、課徴金等の行政処分、刑事処分又は損害賠償訴訟の対象となり、また、当社グループの社会的評価が悪影響を受ける可能性があります。

##### サプライチェーンに係るリスク

当社グループは、グローバルで約13,000社以上の購入先様と取引をしています。近年、サプライチェーンにおける企業の社会的責任の要請は日増しに強くなっており、こうした流れは法規制の動きにも表れ、特に人権分野を中心に新たな規制の制定や発動が行われています。当社グループでは、「サプライチェーン・コンプライアンス規程」を制定し、グループの調達活動及びサプライチェーンにおけるコンプライアンスに関する基本的事項並びに各組織の役割及び責任を明確にし、取締役及び従業員が果たすべき役割を定め、責任ある調達活動を推進するための体制及び基本方針を規定しています。

当社グループでは、購入先様と共に責任ある調達活動を実践できる人材を育成するため、調達業務に従事する社員に対するグローバルでの教育・研修を実施し、汚職・腐敗防止等のコンプライアンス、サプライチェーン上での人権・労働、安全衛生等の課題を含むCSR（企業の社会的責任）に関する基礎知識等の定着を図っています。また、購入先様には、順守頂きたいCSRの要請項目（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）について、法令並びに国際規範・基準に基づき定めた「パナソニック サプライチェーンCSR推進ガイドライン」を発行しています。当社グループでは当該ガイドラインに基づいて、購入先様にパナソニックグループのCSR調達の考え方をお伝えし、CSR自主アセスメントや監査等の取り組みを推進することによって、共にサプライチェーンにおけるコンプライアンス順守のための実践をしています。さらに、購入先様に当該ガイ

ドラインの要求事項を二次以降の購入先様にも伝達し、順守状況の確認を要請することで、サプライチェーン全体でのCSRの徹底を図っています。

しかしながら、サプライチェーンにおける責任ある調達活動への取り組みによって期待した成果が得られない場合、当社グループのイメージ・評判の低下、顧客の流出等を惹起し、当社グループの事業、業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### b. 重視しているリスク

##### 製造物責任や補償請求による直接・間接費用の発生

当社グループでは、製品安全に対する知見や不安全事故の未然防止策を、グループの安全規格へ盛り込むと共に、日々のリスク管理を行っています。しかしながら、製品の欠陥による品質問題（不安全事故等）が発生した場合、欠陥に起因する損害（間接損害を含む）に対して、当社グループは生産物賠償責任保険で補償しきれない賠償責任を負担する可能性や多大な対策費用を負担する可能性があります。また、当該問題が生じることにより、当社グループのイメージ・評判の低下、顧客の流出等を惹起し、当社グループの事業、業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

##### 知的財産権に関連した損害

当社グループは、事業に対する知的財産起点での戦略提案、グローバルな知的財産の獲得・保護・活用及び知的財産に係る紛争の予防と解決により、現在と将来にわたる事業の優位性と安全の確保を目指すとともに、近年では社会課題の解決への貢献も視野に入れて、知的財産活動を推進しています。当社グループは、上記方針のもと、事業戦略及び研究開発戦略を踏まえた知的財産戦略に基づき、自ら研究開発を行うとともに、他者とも共創関係を構築することによって、グローバルな知的財産ポートフォリオの構築に努めています。しかしながら、当社グループが出願する特許及びその他の知的財産については、国・地域によって当該知的財産に対して権利が付与されない場合や、知的財産権が十分に保護されない場合があります。

当社グループは、必要に応じて弁護士、弁理士、外部コンサルタント、取引関係者、政府機関等の協力を得ながら、当社グループの保有する特許、ブランド、デザイン及びその他の知的財産に関する侵害品・模倣品の監視及び排除に努めています。しかしながら、当該知的財産が第三者によって侵害され、当該侵害品・模倣品が出現した場合には、当社グループの正規品の販売に対する悪影響やブランドイメージの毀損等が発生する可能性があります。また、当社グループは、戦略的に当該知的財産のライセンス等を付与する場合があります。ライセンス等の付与にあたっては、適切な条件の下で行うよう努めていますが、当社グループにとって不利な条件で当該知的財産のライセンス等をせざるを得ない可能性があります。さらに、当社グループが自らの知的財産を保護又は活用するために相当の費用及び経営資源を費やして訴訟等を提起しなければならない場合があり、これらの事象が発生した場合、当社グループの事業、業績及び財政状態に大きな影響を及ぼす可能性があります。

加えて、当社グループは、第三者の知的財産を尊重するための社内規程を定め、従業員全員が順守するように定期的な教育を行っており、また、第三者の知的財産を利用する必要があるときは適切なライセンスを取得するよう努めています。しかしながら、第三者が保有している知的財産権については、当社グループが当該知的財産のライセンスを取得できないこと、取得していたライセンスが継続できないこと、又は不利な条件でライセンスを取得及び継続せざるを得ない可能性があります。さらに、当社グループが第三者の知的財産に関して訴訟等を提起されることがあり得ます。当該訴訟等には、多額の費用及び経営資源が費やされることがあり得ます。また、当該訴訟等において当社グループの主張が認められない場合には、当社グループが特定の技術等を利用できなくなることや損害賠償責任を負う可能性があり、これらの事象が発生した場合、当社グループの事業、業績及び財政状態に大きな影響を及ぼす可能性があります。

##### その他の法的規制等による不利益及び法的責任

当社グループは、日本及び諸外国・地域の規制に従って事業を行っています。法規制には、商取引、独占禁止、知的財産権、製造物責任、環境保護、消費者保護、労使関係、金融取引、内部統制及び事業者への課税に関する法規制に加え、事業及び投資を行うために必要とされる政府の許認可、電気通信事業及び電気製品の安全性に関する法規制、国の安全保障に関する法規制及び輸出入に関する法規制等があります。より厳格な法規制が導入されたり、当局の法令解釈が従来よりも厳しくなったりすることにより、技術的観点や経済的観点等から当社グループがこれらの法規制に従うことが困難となり、事業の継続が困難と判断される場合には、当社グループの事業は制限を受けることとなります。また、これらの法規制等を順守するために当社グループの費用が増加する可能性があります。さらに、当社グループがこれらの法規制等に違反し、又は法令遵守のための内部統制体制が不十分であったと当局が発見又は判断した場合には、当社グループが、課徴金等の行政処分、刑事処分又は損害賠償訴訟の対象となり、また、当社グループの社会的評価が悪影響を受ける可能性があります。

## (5) 災害・事故等に関するリスク

### a. 災害・事故等一般に共通するリスク

当社グループは、製造、販売、研究開発等の活動をグローバルに展開しており、世界中に拠点を有しています。地震、津波、洪水等の自然災害（気候変動によって発生するものも含む）や火災・爆発事故、戦争、テロ行為、感染症の流行等が発生した場合に、当社グループの拠点の従業員、設備、情報システム等が大きな損害を被り、その一部の操業が中断し、生産・出荷が遅延する可能性及び損害を被った設備等の修復費用が発生する可能性があります。加えて、これらの災害・事故等が、部品等の供給業者や製品納入先等といった当社グループのサプライチェーンにおいて発生した場合には、供給業者からの部品等の供給不足・中断、製品納入先における生産活動の休止又は低下等により当社グループの生産活動・販売活動等が大きな悪影響を受ける可能性があります。

当社グループでは、こうしたリスクを低減するため、サプライチェーンも含めたBCP(事業継続計画)の見直しを定期的実施しています。また、「グループ緊急対策規程」を制定し、緊急事態発生時に速やかに対応できるよう、対応方針、組織体制やそれぞれの機能の役割等を具体的に規定しています。2022年度は、「事業継続マネジメント (BCM) ガイドライン」の改定を行い、内閣府の南海トラフ地震及び首都圏直下型地震の最新の被害想定並びにそれに対応した防災・減災対策を織り込むとともに、調達、物流、IT等それぞれの機能におけるBCPとの連携を明確化するなど、実効性向上に努めています。

### b. 自然災害

自然災害については、平時における備えを強化するとともに、緊急事態時には迅速に緊急対応体制に移行できるよう、当社グループ全体で「防火・防災対策委員会」を設置しています。「防火・防災対策委員会」では、地震、津波、洪水の分科会を設置し、災害別の対策強化を図っています。特に、過去の災害時には電力需給の逼迫が生じたことも踏まえ、事業継続のための非常用電源設備等をBCPに取り入れています。さらに、毎年緊急時を想定した訓練を実施し、グループ緊急対策本部における対応や事業会社緊急対策本部との連携を確認しています。2023年1月には南海トラフ地震を想定したグループ防災訓練を実施しました。災害の被害が甚大であるために、グループ緊急対策本部メンバーの参集が難しいという想定に従って、公共交通機関を使わずに参集可能な「近隣メンバー」によりグループ緊急対策本部を立ち上げる想定での訓練を実施しました。

さらに、当社グループは、リスクマネジメントの取り組みの一環として、災害・事故等の中でも当社グループの事業への影響が甚大であると想定される南海トラフ地震、首都圏直下地震をストレス事象とし、その影響分析を実施しています。当社グループでは、分析結果に基づき必要な対策の強化を図るとともに、当社グループにおける適切なリスク認識の構築、リスクコミュニケーションの強化に取り組んでまいります。

### c. 感染症リスク

2022年度は、新型コロナウイルス感染症による当社グループ全体への大きな悪影響は発生しませんでした。本感染症については国内外での制限緩和が進み、国内でも感染症の予防及び感染症の患者に対する医療に関する法律上の「5類感染症」へ移行しました。これに伴い当社グループにおいても、基本的な感染対策は継続しつつも行動制限等については順次緩和しています。

これまで当社グループは、新型コロナウイルス感染症について前述の「グループ緊急対策規程」に基づき2020年1月に全社緊急対策本部を発足、社員の人命・健康の安全確保を最優先とし、各事業会社の対策本部と連携を図りながら、経営、調達、広報等の各機能が対策本部下において課題への対応を行いました。現時点では、感染状況の収束に伴って緊急対応から平時対応の体制へと移行しています。一方で、今後も本感染症に係る対策や行動制限の緩和による市中感染の増加や変異株の発生、本感染症以外の新たなパンデミックの発生により、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。引き続き国内外の感染状況や各国の行政の動向を注視し、適切に対応していきます。

また、当社グループでは、感染症全般に対する平時における備えとして、各事業会社における感染症版BCPの策定及びマスクや消毒用アルコール、体温計等の適切な備蓄確保を推進することにより、全従業員の健康・安全及び事業継続体制の維持に取り組んでいます。

### d. テロ・戦争・暴動・政情不安

当社グループが拠点を有する国・地域における政情不安、軍事的緊張が顕在化した場合やテロ・暴動が発生した場合は、事業継続への支障が生じ、事業、業績及び財政状態に大きな影響を及ぼす可能性があります。ロシア・ウクライナ情勢に関しては、現時点では、当社グループの業績及び財政状態に直接与える影響は軽微と見込んでいますが、東アジア地域の政情が不安定化した場合は、当社グループに甚大な影響を及ぼす可能性があります。当社グループでは、人命を最優先とした有事対応の強化のため、地政学リスク対応も踏まえたBCPの整備や各機能による平時の安全対策の取り組みを進めています。

(6) その他のリスク

非金融資産の減損

当社グループは、有形固定資産、のれん、無形資産及び使用権資産等、多くの非金融資産を保有しています。非金融資産（棚卸資産及び繰延税金資産等を除く）については、当該資産又は資金生成単位（以下、「当該資産」）の減損の兆候の有無を判定し、減損の兆候がある場合には、当該資産の回収可能価額を見積り、減損テストを実施しています。なお、のれん及び耐用年数を確定できない無形資産については、減損の兆候の有無にかかわらず、毎期減損テストを実施しています。減損テストの結果、当該資産の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、減損損失を認識する可能性があります。

退職給付に係る負債

当社グループは、一定の受給資格を満たす日本国内の従業員について外部積立による退職年金制度を設けています。当社及び一部の国内子会社は、確定給付年金制度から、各々の移行日以降の積立分（将来分）及び移行日以前の積立分（過去分）の一部について確定拠出年金制度へ移行していますが、確定拠出年金制度に移行していない部分については、今後も金利の低下により確定給付制度債務に関する割引率を引き下げる必要が生じる可能性や、株価の下落により制度資産の公正価値の減少をもたらす可能性があり、その結果、退職給付に係る負債が増加し、親会社の所有者に帰属する持分が減少する可能性があります。

繰延税金資産の認識

当社グループは、繰延税金資産について、将来課税所得に対して利用できる可能性が高いものに限り認識しています。認識された繰延税金資産については、期末日に見直しており、税務便益が実現する可能性が高くなかった部分を減額することにより、法人所得税費用が増加する可能性があります。

持分法適用会社の業績・財政状態

当社は、複数の持分法適用会社の株式を保有しています。各社は各々の事業及び財務に関する方針のもとで経営を行っており、当社はその方針決定に関与することができる重要な影響力を有していますが、支配には至らないため、通常、方針そのものの決定は行いません。これらの持分法適用会社の業績・財政状態の悪化により、当社グループの業績及び財政状態が悪影響を受ける可能性があります。

## 4【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

### (1) 重要な会計方針及び見積り

当社の連結財務諸表はIFRSに基づいて作成されています。また、当社は連結財務諸表を作成するために、種々の仮定と見積りを行っています。それらの仮定と見積りは資産・負債・収益・費用の計上金額並びに偶発資産及び債務の開示情報に影響を及ぼします。重要な仮定と見積りは、繰延税金資産の回収可能性、確定給付制度債務、非金融資産（のれんを含む）の減損に反映しています。なお、実際の結果がこれらの見積りと異なることもあり得ます。

重要な会計方針及び見積りの内容は、連結財務諸表の注記「3. 重要な会計方針」に記載しています。

### (2) 生産、受注及び販売の実績

当社グループ（当社及び連結子会社）の生産・販売品目は広範囲かつ多種多様であり、同種の製品であっても、その容量、構造、形式等は必ずしも一様ではなく、また製品の性質上、原則として見込生産を主体とする生産方式を採っています。

なお、当社グループは製品の在庫を一定の必要水準に保つように生産活動を行っていることから、生産実績は販売実績に概ね類似しています。

### (3) 当連結会計年度の経営成績の分析

2022年度の世界経済は、ウクライナ情勢、上海ロックダウン、原材料価格の高止まり、部材不足、インフレや金利の上昇などの下押し影響を受け、減速しました。日本においては、急速な為替変動なども景気の下押し要因となりました。

当社は2022年4月1日より、持株会社と事業会社からなる新しいグループ体制に移行しましたが、このような経営環境のもと、2022年度は各事業会社の自主責任経営を徹底し、競争力強化の取り組みを進めるとともに、中長期戦略の初年度として立案した戦略を実行してきました。

競争力強化については、PX（Panasonic Transformation）の取り組みとして、データドリブン経営のための基盤構築が進展しています。現場革新の取り組みでは、各事業会社の代表拠点を中心にサプライチェーン全体のオペレーション力強化が進んでいます。

また、グループ長期環境ビジョンであるPanasonic GREEN IMPACTの実現に向けた3つの成長領域において、パナソニック コネクト(株)が展開するサプライチェーンマネジメント事業では、その事業特性・市場環境を考慮し、資本市場の力を借りてグローバルでの成長を加速させるために株式上場を行うことが最適と判断し、それに向けた準備を開始することを2022年5月に決定しました。また、パナソニック エナジー(株)が展開する車載電池事業では、7月に、車載電池工場の建設計画に関し米国カンザス州より投資誘致補助金制度「Attracting Powerful Economic Expansion」の申請が承認され、10月に当社取締役会にて同工場の建設を決定しました。さらに、パナソニック(株)が展開し欧州で需要が拡大しているヒートポンプ式温水給湯暖房機（Air to Water、以下、「A2W」）事業では、生産体制強化に向けたチェコ工場への投資を9月に発表し、また、スウェーデンの大手空質空調機器メーカーであるSystemair ABの業務用空調事業を2023年2月に買収しました。

#### ①売上高

当年度の連結売上高は、8兆3,789億円(前年度比13%増)となりました。半導体不足による生産・販売への影響などはありましたが、A2Wや、自動車生産の回復を受けた車載機器、車載電池などの販売増に加え、Blue Yonder Holding, Inc.（以下、「Blue Yonder」）の新規連結や為替換算の影響もあり、増収となりました。

#### ②営業利益

営業利益は、2,886億円(前年度比19%減)となりました。原材料価格高騰や固定費増加などの影響を、増販益や価格改定などの取り組みでカバーできず、前年の一時益の反動などもあり、減益となりました。

#### ③税引前利益

金融収益は490億円(前年度221億円)、金融費用は211億円(前年度193億円)となりました。この結果、税引前利益は、3,164億円(前年度3,604億円)となりました。

#### ④親会社の所有者に帰属する当期純利益

法人所得税費用は、359億円(前年度950億円)となりました。この結果、親会社の所有者に帰属する当期純利益は、2,655億円(前年度2,553億円)となりました。また、基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益は、113円75銭(前年度109円41銭)となりました。

## ⑤セグメントの経営成績

当社グループは、経営管理上、事業の成果を「くらし事業」「オートモーティブ」「コネクト」「インダストリー」「エナジー」の5つの報告セグメントに区分して評価、開示しています。

なお、2022年4月1日付の再編に伴い、2021年度のセグメント情報については、2022年度の形態に合わせて組み替えて算出しています。

### a くらし事業

当セグメントの売上高は、前年度比で10%増加し、3兆4,833億円となりました。

当年度は、国内は家電事業が減収となりましたが、欧州のヒートポンプ式温水給湯暖房機(A2W)や北米のショーケース、海外電材事業などが好調に推移し、為替換算の影響もあり、全体では増収となりました。

主な分社の状況は、くらしアプライアンス社では、グローバルでの需要減速、国内での競争激化、上海ロックダウンの影響を受けましたが、価格改定や為替換算の影響もあり全体では増収となりました。

空質空調社では、国内のルームエアコンの需要減はありましたが、欧州のA2Wが好調に推移し、増収となりました。

コールドチェーンソリューションズ社では、北米のショーケースが堅調に推移し、増収となりました。

エレクトリックワークス社では、海外を中心とした電設資材の販売が好調に推移し、価格改定の効果もあり、増収となりました。

当セグメントの営業利益は、1,031億円となりました。重点事業の欧州空調、国内・海外電材、北米ショーケースでの増販益はありましたが、国内家電が価格改定等の効果はあるものの減販影響をカバーしきれず、また、空質空調社でのリコール費用などの影響もあり、前年度から51億円の減益となりました。

### b オートモーティブ

当セグメントの売上高は、前年度比で22%増加し、1兆2,975億円となりました。

当年度は、新型コロナウイルス感染症の影響や、世界的な車載半導体および部材のひっ迫が継続していることなどにより、自動車生産が当年度年初の見通しに比べて減少し、当セグメント売上高への影響がありました。しかしながら、前年度からは自動車生産が回復、また為替換算の影響や、新たな領域の製品やサービス事業などに取り組んだこともあり、車載コックピットシステム事業、車載エレクトロニクス事業ともに増収となりました。

当セグメントの営業利益は、162億円となりました。車載半導体などの部材ひっ迫による価格の高騰、増産などに伴う固定費増加の影響、また円安によるマイナス影響などがありました。しかしながら、増販益に加えて、部材価格の高騰や為替影響に対する価格改定、コストダウン、またオペレーション力強化などの取り組み効果があり、上期は固定費増加や部材価格の高騰影響などにより赤字だったものの、下期は販売回復とともに黒字化、上期から大きく利益を伸ばしました。セグメント全体では、前年度から148億円の増益となりました。

### c コネクト

当セグメントの売上高は、前年度比で22%増加し、1兆1,257億円となりました。

当年度は、パソコン・スマートフォン関連の投資減速により、実装機が影響を受けましたが、アビオニクス事業や海外向け堅牢モバイル端末事業が伸長したことに加え、Blue Yonderの連結化もあり、増収となりました。

主な事業部の状況は、モバイルソリューションズ事業部では、海外向け堅牢モバイル端末や国内向けノートパソコンが好調に推移したことで、増収となりました。

プロセスオートメーション事業部では、溶接機は需要が堅調に推移し増収も、中国での新型コロナウイルス感染症拡大などによる顧客のパソコン・スマートフォン関連投資減速の影響を受けた実装機が低調に推移し、全体では減収となりました。

メディアエンターテインメント事業部では、欧州や中国の市況は低迷したものの、米国のプロジェクター需要が堅調に推移したことで、増収となりました。

パナソニック アビオニクス(株)では、世界的な旅客需要の回復、航空会社の財務改善による投資の再開などにより、機内エンターテインメント・通信システムおよび機体メンテナンス・リペアサービスがともに好調に推移し、増収となりました。

Blue Yonderでは、欧米での景気不透明感に伴う投資先送りの影響があるものの、着実なSaaS<sup>(注)</sup>受注推進でリカーリング販売が堅調に成長し、増収となりました。

当セグメントの営業利益は、209億円となりました。アビオニクス事業などの増販益はありましたが、前年度に一時益を計上したこともあり、前年度から319億円の減益となりました。

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

d インダストリー

当セグメントの売上高は、前年度比で2%増加し、1兆1,499億円となりました。

当年度は、ICT(情報通信)端末市場、環境車を除く自動車市場、および中国FA市場の低迷に加え、半導体事業譲渡に伴う商流変更の影響がありましたが、為替換算の影響もあり全体では増収となりました。

主な事業の状況は、制御機器事業では、電源や産業用リレーなどが好調に推移した他、価格改定もあり、増収となりました。

FAソリューション事業では、産業用モーター等の拡販を継続的に行ったものの、半導体や一般産業分野での投資意欲減退による中国FA市場減速の影響を受け、減収となりました。

電子デバイス事業では、ICT端末市場において、ノートパソコンの生産台数が大幅に下振れしたことによる減販があったものの、継続的な環境車用コンデンサーの需要拡大による増販や価格改定および為替換算の影響により増収となりました。

電子材料事業では、価格改定および為替換算の影響もあった一方で、半導体市況低迷の影響を受け、減収となりました。

当セグメントの営業利益は、668億円となりました。原材料価格の高騰による影響を価格改定や合理化でカバーし、円安効果もあった一方で、急速な市況悪化に伴う減販損により、前年度から164億円の減益となりました。

e エナジー

当セグメントの売上高は、前年度比で26%増加し、9,718億円となりました。

当年度は、世界的に旺盛な電気自動車の需要拡大が継続し、北米を中心に車載電池の販売が好調に推移したことに加え、為替換算の影響もあり、増収となりました。

主な事業の状況は、車載事業では、各国の政策を通じた脱炭素化への要求の高まりなどから、旺盛な電気自動車需要が継続しました。加えて、北米電池工場の生産性向上も寄与したことで、車載用リチウムイオン電池の販売が好調に推移し、増収となりました。

産業・民生事業では、中国の新型コロナウイルス感染症対策や世界的なインフレ進行による市況悪化の影響で、特に下期以降、ICT・動力など民生機器向けリチウムイオン電池の需要が急減し、BtoB向けリチウム一次電池も世界的な需要減の影響を受けましたが、為替換算の影響により増収を確保しました。

当セグメントの営業利益は、332億円となりました。円安効果はありましたが、産業・民生事業の減販損に加え、原材料価格高騰の影響や将来の成長に向けた開発費などの固定費増加もあり、前年度から336億円の減益となりました。

f その他(報告セグメントに含まれない事業)

その他の事業については、ハウジングが堅調に推移し、売上高は、1兆1,994億円(前年度比3%増)、営業利益は、前年度に比べ増益の567億円(前年度比51%増)となりました。

(4) 経営成績に重要な影響を与える要因について

「3. 事業等のリスク」に記載しています。

(5) 財政状態及び流動性

①流動性と資金の源泉

当社グループでは、事業活動に必要な資金は自ら生み出すことを基本方針としています。また、生み出した資金については、グループ内ファイナンスにより効率的な資金活用を行っています。その上で、運転資金や事業投資などのため所要の資金が生じる場合には、財務体質や金融市場の状況を踏まえた適切な手段により外部からの資金調達を行っています。

#### (資金)

当年度末の現金及び現金同等物の残高は8,195億円となり、前年度末に比べ3,864億円減少しました。2022年4月1日の持株会社化に伴う吸収分割実施にあたり、金融機関から3,000億円の借入を2022年3月31日に実施しましたが、当該借入は各事業会社へ借入債務として分割継承されたうえで、2022年4月1日に全額の返済を完了しました。加えて、2022年7月に米ドル建無担保普通社債10億米ドル(2019年7月発行)を償還しました。

これらの結果、当年度末の円建無担保普通社債の残高は6,000億円、円建無担保ハイブリッド社債(劣後特約付社債)<sup>(注)</sup>の残高は4,000億円、米ドル建無担保普通社債の残高は15億米ドルとなりました。

(注)ハイブリッド社債(劣後特約付社債)：資本と負債の中間的性質を持ち、利息の任意繰延、超長期の償還期限、清算手続き及び倒産手続きにおける劣後性等、資本に類似した性質及び特徴を有した社債

#### (有利子負債)

有利子負債は、金融機関からの借入の返済や、米ドル建無担保普通社債の償還等を行ったため、前年度末の1兆8,973億円から当年度末には1兆4,571億円へと減少しました。なお、当社は不安定な金融経済環境における資金調達リスクに備え、2021年6月に複数の取引銀行と期間を3年間とするコミットメントライン契約<sup>(注)</sup>を締結しています。当該契約に基づく無担保の借入設定上限は総額6,000億円ですが、借入実績はありません。

(注)コミットメントライン契約：金融機関との間で予め契約した期間・融資枠の範囲内で融資を受けることを可能とする契約

#### (格付け)

当社は、(株)格付投資情報センター(R&I)、S&Pグローバル・レーティング・ジャパン(株)(S&P)及びムーディーズ・ジャパン(株)(ムーディーズ)から格付けを取得しています。当年度末の当社の格付けは、次のとおりです。

R&I：A (長期、アウトルック：安定的)、a-1 (短期)

S&P：A- (長期、アウトルック：安定的)、A-2 (短期)

ムーディーズ：Baa1 (長期、アウトルック：安定的)

#### ②キャッシュ・フロー

当社グループは、事業収益力強化によりフリーキャッシュ・フローを向上させ、中長期的に事業を発展させていくことが重要と考えています。同時に、継続的な運転資本の圧縮、保有資産の見直しなどによるキャッシュ・フローの創出にも徹底して取り組んでいます。

当年度の営業活動により増加したキャッシュ・フローは5,207億円、投資活動により減少したキャッシュ・フローは3,440億円となり、両者を合計したフリーキャッシュ・フローは、1,767億円(前年差7,202億円の良化)となりました。

なお、キャッシュ・フローの分析の詳細は、次のとおりです。

#### (営業活動によるキャッシュ・フロー)

当年度の営業活動により増加したキャッシュ・フローは5,207億円(前年度は2,526億円の増加)となりました。前年差の主な要因は、棚卸資産増減および営業債権増減の良化や、法人所得税の支払額の減少などによるものです。

#### (投資活動によるキャッシュ・フロー)

投資活動により減少したキャッシュ・フローは3,440億円(前年度は7,961億円の減少)となりました。前年差の主な要因は、設備投資の増加や資産売却収入の減少はありましたが、前年度にBlue Yonderの子会社化に係る支出があったことなどによるものです。

#### (財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動により減少したキャッシュ・フローは6,070億円(前年度は589億円の増加)となりました。前年差の主な要因は、前年度末に新体制への移行に伴う一時的な借入を実施し、当年度に返済したことなどによるものです。

これらに為替変動の影響等を加味した結果、当年度末で現金及び現金同等物の残高は8,195億円となり、前年度末に比べ3,864億円減少しました。

### ③設備投資額と減価償却費

当社グループでは、将来の成長に向けて、重点事業を中心に投資を着実にやっていくという考え方にに基づき設備投資を行った結果、当年度の設備投資額(有形固定資産のみ)については、前年度の2,371億円から720億円増加し、3,091億円となりました。主要な設備投資は、「くらし事業」における家庭用電化機器・電設資材等の生産設備、「エナジー」における車載用のリチウムイオン電池(日本・米国)等の生産設備、「インダストリー」における電子部品・制御機器等の生産設備、「オートモーティブ」における車載機器等の生産設備、「コネクト」におけるB2Bソリューション事業関連機器等の生産設備です。

減価償却費(有形固定資産のみ)は、前年度の1,809億円から157億円増加し、1,966億円となりました。

### ④資産、負債及び資本

当年度末の総資産は8兆595億円となり、前年度末に比べ359億円の増加となりました。これは主に、前年度末の一時的な借入の返済などによる現金及び現金同等物の減少はありましたが、棚卸資産の増加や円安による為替変動の影響などによるものです。

負債は、前年度末に比べ4,068億円減少し、4兆2,696億円となりました。これは、主に一時的な借入の返済などによるものです。

親会社の所有者に帰属する持分は3兆6,184億円となり、前年度末に比べ4,534億円増加しました。これは、主に親会社の所有者に帰属する当期純利益およびその他の包括利益の計上などによるものです。また、非支配持分を加味した資本合計は3兆7,900億円となりました。

この結果、親会社所有者帰属持分比率は前年度末の39.4%から増加し、44.9%となりました。

## 5【経営上の重要な契約等】

クロスライセンス契約

相手先	国名	契約の内容	契約期間
Koninklijke Philips Electronics N.V.	オランダ	携帯電話・AV製品に関する特許実施の相互許諾	自 2007年3月 至 特許満了日

## 6【研究開発活動】

当社グループは、成長戦略に基づき、将来を担う新技術や新製品の開発に注力しました。加えて、一人ひとりのくらしや社会の持続可能（サステナブル）な発展とともに心身が豊かな状態（ウェルビーイング）を目指した技術開発にも、積極的に取り組みました。

当連結会計年度におけるグループ全体の研究開発費は、4,698億円となりました。主な内訳は、「くらし事業」1,398億円、「オートモーティブ」999億円、「コネクト」1,088億円、「インダストリー」606億円、「エナジー」251億円です。

各報告セグメント及びその他の事業、部門の主な成果は、以下のとおりです。

### (1) くらし事業

主に「くらし」領域において、家電、空調、照明、電気設備や業務用機器など、家庭から店舗、オフィス、街にいたる様々な空間に対応した商品・サービスの研究開発を行っています。

主な成果としては、以下のとおりです。

#### ・自然冷媒（R290）に対応したヒートポンプ技術を開発

フロン類に比べて、はるかに温室効果の低い冷媒であるR290（プロパンガス）を用いた冷凍サイクルを開発するとともに、冷媒が可燃性であることを考慮し、冷媒自体を室外に配置することで、万が一冷媒が漏れた場合でも、お客様のいる室内への被害を発生させず、室外機中の電気部品に冷媒が接触しない密閉構造により、室外での発火リスクも最小限にしたヒートポンプシステムを新たに開発しました。

熱を運ぶ役割を担う冷媒は、これまで地球温暖化やオゾン層破壊への影響が大きいことが指摘されてきましたが、本技術により、低環境負荷な自然冷媒への切り替えが可能となりました。

今後も、技術開発を通じて地球温暖化対策に貢献してまいります。

#### ・電気自動車と蓄電池の連携で、より多くの太陽光発電を家庭内で有効活用できる住宅用V2H(自動車から家へ)蓄電システムを開発

業界初となる電気自動車と蓄電池による同時充放電を実現し、より多くの太陽光発電の電気を家庭内で自家消費することが可能な技術を開発しました。家庭内のさまざまな家電や住宅設備機器をつなぐHEMS（ホームエネルギーマネジメントシステム）と連携すれば、日々の電力使用量と翌日の日射量予報を元に余剰電力量を予測し、蓄電池の充放電を自動制御することで、自家消費効果を従来の約50%から約90%に大きく向上させ、CO<sub>2</sub>排出量では年間1.0トンの削減向上に貢献します。また、停電発生時でも業界トップクラスの自立出力6kVAに対応することで、温かい食事や快適な空調環境で普段に近いくらしをご提供します。

今後も、エネルギーソリューションの提供を通して、快適で豊かなくらしの実現に貢献してまいります。

### (2) オートモーティブ

主に車載向けのコックピットシステム、HUD(ヘッドアップディスプレイ)、先進運転支援システム（ADAS）などの研究開発を行っています。

主な成果としては、以下のとおりです。

#### ・車の次世代コックピットシステム向け仮想化セキュリティソリューションを開発

家電・モバイルなどで培ったセキュリティ組み込み技術を車の領域に展開し、次世代コックピットシステムへのサイバー攻撃に対抗する仮想化セキュリティソリューションを開発しました。次世代コックピットシステムでは、複数ECU（電子制御ユニット）の搭載機能を一つのECUへ集約、車両制御機能なども統合され、新たなセキュリティリスクが生まれます。高い堅牢性と拡張性を有する本ソリューションを、仮想化プラットフォームへ適用し、プラットフォーム上の機能間の通信を監視することで、不正アクセスやサイバー攻撃へのセキュリティ対策を可能にします。

日米欧の特許分析の結果、当社は、この領域の技術力において圧倒的な優位性が示されており、今後も業界のセキュリティレベルの強化に貢献するとともに、安全・安心なモビリティ社会の発展に寄与してまいります。

#### ・コックピットHPC(ハイパフォーマンス・コンピュータ)プラットフォームを開発

車のSDV（ソフトウェア定義型自動車）化におけるソフトウェアシステムアーキテクチャの革新に向け、当社は車の電子プラットフォームの進化に重要な仮想化技術を確立しました。次世代CDC（コックピット・ドメイン・コントローラー）/統合システム（HPC）のプラットフォームを実現するとともに、その技術進化を支えるエコシステム構築のための標準化活動で業界を牽引しています。また、SDV化によるヒューマンインターフェースの革新に向け、シニア層への運転支援機能や、画像・音を適切な状態でドライバーへ提供する機能も開発しました。このような技術を用いて、よりエンドユーザに寄り添った安全でわかりやすい豊かなUX(ユーザーエクスペリエンス)開発を進めます。

今後も、車室空間の進化に必要な基盤技術を確立し、SDV化の進展に貢献してまいります。

### (3) コネクト

主に「サプライチェーン」「公共サービス」「生活インフラ」「エンターテインメント」分野での企業・法人向けのハードを含むソリューションの研究開発を行っています。

主な成果としては、以下のとおりです。

・小売店の「ロボットフレンドリーな環境」の実現に向けた新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の商品情報データベースの研究開発に参画

NEDOが実施する、ロボットが人工知能を活用して効率的に商品画像を認識し、小売店における入荷検品・棚卸しや商品の陳列、決済などを自動化するための商品情報データベースを構築する技術開発事業に参画しました。事業内容は入荷検品などに必要な学習用の商品画像データの他、ロボットが形状などに応じて商品を適切に把持するために必要な動作支援用の画像データを、重量などの商品の各種基礎データとひもづけて、小売店やメーカー、卸業者などの各事業者で共有するための仕組み作りになります。この中で、当社は商品画像・データを生成する撮像・計測装置試作開発、関連ソフトウェア・データベースの構築、またそれらを活用した実証実験を進め、各事業者における現場課題解決に取り組みます。

今後も、食品や日用品などを対象としたデータベースを整備し、継続的に更新・運用する仕組みを構築することで、ロボットの活用を早期に実現することを目指してまいります。

・米国国立標準技術研究所(NIST)の顔認証ベンチマークテストで世界1位の評価を獲得

Vision Transformerと呼ばれる最新のディープラーニングに独自改良を加え、経年変化・顔の向き・照明変動といった厳しい環境下で高精度に顔認証できる技術を開発しました。これにより、NISTが実施する顔認証ベンチマークテスト(NIST FRVT 1:1)において、経年変化を含む評価データで本人認証時のエラー率(本人拒否率)0.206%を達成し、世界1位の評価を獲得しました。また、顔の向き・照明変動を含む評価データにおいても世界最高水準の評価を得ました。これにより、当社の顔認証技術は本人確認で求められる厳格性と入退管理で求められるユーザビリティとを兼ね備えた現場に強い技術であることが認められました。

今後は、カメラ画像利活用におけるプライバシー配慮や個人情報保護の知見を生かしながら、より安全・安心な技術を開発し、お客様やパートナー企業との共創で、社会の課題解決や新しい価値創造に貢献してまいります。

### (4) インダストリー

主に電子部品、FA・産業デバイス、電子材料などのBtoB事業を中心とした幅広いソリューションの研究開発を行っています。

主な成果としては、以下のとおりです。

・人工嗅覚センサーを用いた呼気による個人認証技術の原理実証を産学官連携で成功

開発中の人工嗅覚センサーを用いて人間の呼気をセンシングし、得られたデータを人工知能で分析することにより、被験者20人に対する個人認証技術の原理実証に正答率97%の高い精度で成功しました。本研究成果は東京大学、九州大学、名古屋大学との共同研究で、科学技術振興機構が支援したものです。

この方法は、種類が膨大で、かつ本人以外に再現困難な呼気分子群の化学情報を利用するため、偽造やなりすましが極めて困難な生体認証技術の実現に繋がると期待されています。

・アルミニウム比270分の1の超軽量電磁波遮蔽材料の共同研究を産学官連携で開始

航空宇宙分野における人工衛星・探査機などの宇宙機やドローン・eVTOL(電動垂直離着陸機)などの電動航空機の軽量化と電磁波策の両立が求められる中、カーボンナノチューブを用いた超軽量材料と、当社が保有する熱硬化性樹脂の配合設計の組合せにより、一般的な電磁波遮蔽材料の中でも軽量のアルミニウムの270分の1の軽さ(かさ密度0.01g/cm<sup>3</sup>レベル)を実現しながら同等の電磁波遮蔽性能を有する「超軽量電磁波遮蔽材料」技術の開発を開始しました。この新材料は材料組成を変更することで遮蔽電磁波の周波数帯域設定も可能で、今後、航空宇宙分野や次世代高速通信分野などに使用される様々な機器への採用が期待されており、2024年の実用化を目指しています。

なお、本研究は名古屋大学、山形大学、秋田大学とともに、宇宙航空研究開発機構(JAXA)と共同で実施しています。

#### (5) エナジー

主に乾電池、二次電池、産業用電池、車載用電池の研究開発を行っています。

主な成果としては、以下のとおりです。

- ・コバルトフリー電極材料やリサイクル材料の利活用技術で環境負荷低減と高性能・高信頼性を両立させるリチウムイオン電池を開発

材料インフォマティクスを最大活用し、レアメタルであるコバルトを使用しない正極材料としたコバルトフリー電池を開発しました。レアメタルは鉱物中に含まれる量が少ないため、精製の際により多くのCO<sub>2</sub>を排出します。このためレアメタル使用の削減は、レアメタルそのものの省資源化に加え、CO<sub>2</sub>削減にも大きく寄与します。

また、正極材や銅箔にはリサイクル材料の活用で原料精製時のCO<sub>2</sub>を削減、加えて工場のカーボンニュートラル化にも取り組み、脱炭素社会の実現に大きく貢献してまいります。

#### (6) その他

##### エンターテインメント&コミュニケーション

主に有機ELテレビなどのAV機器、デジタルカメラ、ヘッドホン、電話機などのコミュニケーション機器等の映像・音響・通信関連の商品・サービスに関する研究開発を行っています。

主な成果としては、以下のとおりです。

- ・石膏ボードの壁にもスッキリ掛けられるウォールフィットテレビの開発

これまでのテレビの構造を見直す事で、ディスプレイ部の薄型化と軽量化を実現するデザインに進化させるとともに、石膏ボードの壁に細いピンで固定可能な専用金具を新たに開発。当社独自の4K放送無線伝送技術を活用し、ディスプレイ部とチューナー部を分離し、部屋内のアンテナ取り出し口の位置に縛られることなく、壁とディスプレイが一体となったスタイリッシュな壁掛け設置が可能なテレビを実現しました。

今後も、映像・音響・通信の技術で、人々に新しい「感動と安らぎ」を提供してまいります。

##### ハウジングシステム

主に住宅設備・建材や技術を活かしたデバイス・ソリューションの研究開発を行っています。

主な成果としては、以下のとおりです。

- ・業界初の植物油脂由来塗料を採用したリサイクル木材活用の床材「サステナブルフローア<sup>TM</sup>」を開発

近年、ウッドショックや国際情勢による基材の入手困難、森林破壊などさまざまな課題を抱えている中、家屋解体の際に出る廃材や森林の未利用材などをリサイクル材として再利用し、2007年より業界に先駆けて床材に採用してきました。今回、施工性向上のための床材構造技術を新たに開発。塗料メーカーとも協業し、バイオマスマークを取得した植物油脂由来の塗料を業界で初めて床材表面に採用しました。この床材で1坪当たり約38kgの炭素を貯蔵(CO<sub>2</sub>換算)できます。

今後も、こうした環境配慮型製品を市場に投入してまいります。

##### 技術部門

主に技術・モノづくりに関わる全社戦略の統括、中長期視点での先端技術開発、生産技術・要素技術開発などを行っています。

主な成果としては、以下のとおりです。

- ・完全生分解性のセルロースファイバー成形材料を開発

植物由来のポリ乳酸を含む複数の生分解性樹脂を適正な添加剤を加えブレンド、これにセルロースファイバーを高濃度添加することで、1mmの薄肉成形と高弾性率を両立する完全生分解性成形材料を開発しました。また、着色自由性が高い白色の樹脂ペレット化にも成功、素材そのものを褐色化させることで、木目調のようなデザイン性の高い表現も可能です。

今後も、本成形材料の特徴である高強度とデザイン性を活かし、さまざまな商品の外装・部材などへの展開を進め、持続可能社会の実現に貢献してまいります。

- ・AI・ロボティクス分野のトップカンファレンスに最先端の研究開発成果が採択

当社では、くらしや社会課題の解決を目指し開発した、先進AI技術の研究開発成果について、分野発展への貢献とともに、技術を客観的に評価するため、積極的に学会・論文誌へ投稿しています。昨年度は、AI・コンピュータビジョンのトップ国際会議 ECCV (European Conference on Computer Vision) 2022、およびロボティクスのトップ国際会議 IROS (International Conference on Intelligent Robots and Systems) 2022に、5つの研究開発成果をはじめ多くのテーマが採択されました。

今後も、こうした対外発表や、製品やサービスへの技術適用を通じて、お客様の幸せに貢献してまいります。

### 第3【設備の状況】

#### 1【設備投資等の概要】

当連結会計年度の内訳は、次のとおりです。

セグメントの名称	金額 (億円)	前年度比 (%)	主な内容・目的
くらし事業	939	119.2	家庭用電化機器、電材、ショーケースや業務用冷蔵庫等の新製品生産及び合理化
オートモーティブ	249	91.2	車載コックピットシステム、車載エレクトロニクス関連の新製品生産及び合理化
コネクト	130	75.6	B2Bソリューション事業関連機器等の新製品生産及び合理化
インダストリー	608	106.9	電子部品等の新製品生産、増産及び合理化
エネルギー	906	251.0	一次電池、二次電池の新製品生産、増産及び合理化
報告セグメント計	2,832	130.9	—
その他・全社	259	124.5	映像・AV機器、住設建材等の新製品生産、増産及び合理化
合計	3,091	130.4	—

- (注) 1 前年度比は、当連結会計年度の形態に合わせて組み替えて算出しています。
- 2 エンターテインメント&コミュニケーション事業及びハウジング事業等の報告セグメントに含まれないその他の事業及び全社部門の投資額を合計し、「その他・全社」として記載しています。
- 3 有形固定資産の投資額を記載しています。

## 2【主要な設備の状況】

当社グループにおける主要な設備は、次のとおりです。

(1) 提出会社

2023年3月31日現在

事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額 (百万円)						従業員数 (人)
			建物 及び 構築物	機械装置 及び備品	土地 (面積 千㎡)	リース 資産	その他	合計	
技術部門 (大阪府門真市他)	全社	研究開発用設備	5,593	2,703	713 (88) [1]	355	11	9,375	1,145
本社部門他 (大阪府門真市他)	全社	本社・賃貸設備	48,974	3,612	124,844 (5,433) [27]	2	358	177,790	202

## (2) 国内子会社

2023年3月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額（百万円）					従業員数 (人)
				建物及び 構築物	機械装置 及び備品	土地 (面積 千㎡)	その他	合計	
パナソニック㈱	(大阪府門真市他)	くらし事業	家電、空質空 調、電気設備 等の生産設備	44,044	39,317	299 (47) [45]	11,901	95,561	15,193
パナソニック オートモーティブ システムズ㈱	(横浜市都筑区他)	オートモーティブ	自動車用機器 の生産設備	3,798	15,366	— (13) [2]	1,676	20,840	4,314
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 ㈱	(大阪府守口市他)	その他	A V機器等の 研究開発設備	1,060	962	—	797	2,819	1,750
パナソニック ハウジング ソリュー ションズ㈱	(大阪府門真市他)	その他	雨樋の生産設 備	6,250	3,400	—	4,745	14,395	2,810
パナソニック コネクト㈱	(福岡市博多区他)	コネクト	実装機、情報 通信機器、映 像・音響機器 等の生産設備	14,264	9,513	4,554 (495) [2]	15,187	43,518	9,739 <1,112>
パナソニック インダストリー㈱	(大阪府門真市他)	インダストリー	電子部品等の 生産設備	21,933	52,830	192 (113) [70]	16,533	91,488	9,553
パナソニック エナジー㈱	(大阪府守口市他)	エナジー	一次電池、二 次電池の生産 設備	14,704	6,232	2,540 (325) [118]	26,198	49,674	1,610
三洋電機㈱	東京製作所 (群馬県邑楽郡他)	くらし事業	産業機器等の 生産設備	8,882	1,028	495 (789)	183	10,588	4 <944>
	徳島工場 (徳島県松茂町)	エナジー	二次電池の生産 設備	5,995	3,441	1,770 (177)	4,790	15,996	487
	住之江工場 (大阪市住之江区)	エナジー	二次電池の生産 設備	256	6,990	—	5,661	12,907	730

## (3) 在外子会社

2023年3月31日現在

会社名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額 (百万円)					従業員数 (人)
			建物及び 構築物	機械装置 及び備品	土地 (面積千㎡)	その他	合計	
パナソニック ノースアメリカ㈱ (アメリカ ニュージャージー)	くらし事業、オート モーティブ、コネク ト、インダストリ ー、エナジー、全社	各種電気製品の 生産及び販売設 備	5,097	14,813	2,344 (77)	20,104	42,358	14,890
パナソニック アピオニクス㈱ (アメリカ カリフォルニア)	コネクト	航空機AVの生 産設備	3,094	5,152	—	17,365	25,611	2,840
ハスマン㈱ (アメリカ ミズーリ)	くらし事業	業務用冷凍・冷 蔵ショーケース の製造設備	4,506	4,745	1,856 (624)	5,790	16,897	7,332
パナソニック ブラジル㈱ (ブラジル アマゾン)	くらし事業、オート モーティブ、エナジ ー	各種電気製品の 生産及び販売設 備	2,071	3,753	279 (540)	3,977	10,080	2,178
フィコサ・インターナショナル㈱ (スペイン バルセロナ)	オートモーティブ	電子ミラー等自 動車部品の製造 設備	7,622	14,107	5,107 (1,031) [27]	9,712	36,548	7,269
パナソニック ライフソリューションズ インド㈱ (インド グルグラム)	くらし事業	各種電気製品の 生産及び販売設 備	6,272	9,816	290	2,536	18,914	7,288

- (注) 1 連結会社以外から賃借している土地の面積については、[ ] で内書きしています。
- 2 「(1) 提出会社」の本社部門他には、国内子会社に貸与中の土地119,689百万円 (4,992千㎡)、建物37,336百万円を含んでいます。
- 3 一部の事業所は関係会社に貸与されており、貸与されている事業所については、貸与先の従業員数を<>で表示しています。
- 4 上記以外に、機械装置等を貸手のファイナンス・リースとして会計処理しています。
- 5 使用権資産の帳簿価額は、「(1) 提出会社」を除いて「その他」に含めています。

### 3 【設備の新設、除却等の計画】

当連結会計年度後1年間（2023年度）の設備投資計画は7,000億円（対前年度比126%増）であり、内訳は次のとおりです。

セグメントの名称	2023年度 計画金額 (億円)	主な内容・目的	資金調達 方法
くらし事業	1,470	家庭用電化機器、電材、ショーケースや業務用冷蔵庫等の新製品生産及び合理化	自己資金等
オートモーティブ	290	車載コックピットシステム、車載エレクトロニクス関連の新製品生産及び合理化	自己資金等
コネクト	220	B2Bソリューション事業関連機器等の新製品生産及び合理化	自己資金等
インダストリー	670	電子部品等の新製品生産、増産及び合理化	自己資金等
エナジー	3,810	一次電池、二次電池の新製品生産、増産、合理化及び北米の新工場建設等	自己資金等
報告セグメント計	6,460	—	—
その他・全社	540	映像・AV機器、住設建材等の新製品生産及び合理化、本社等の設備更新	自己資金等
合計	7,000	—	—

- (注) 1 エンターテインメント&コミュニケーション事業及びハウジング事業等の報告セグメントに含まれないその他の事業及び全社部門の投資額を合計し、「その他・全社」として記載しています。
- 2 上記以外に、経常的な設備の更新のための除却、売却を除き、重要な設備の除却、売却の計画はありません。
- 3 有形固定資産の投資額を記載しています。

## 第4【提出会社の状況】

### 1【株式等の状況】

#### (1)【株式の総数等】

##### ①【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	4,950,000,000
計	4,950,000,000

##### ②【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2023年3月31日)	提出日現在 発行数(株) (2023年6月27日)	上場金融商品取引所名 又は登録認可金融商品 取引業協会名	内容
普通株式	2,454,056,597	2,454,056,597	東京証券取引所(プライム市場) 名古屋証券取引所(プレミアム市場)	一単元の株式数は 100株であります。
計	2,454,056,597	2,454,056,597	—	—

#### (2)【新株予約権等の状況】

##### ①【ストックオプション制度の内容】

取締役会決議年月日	2014年7月31日	2015年7月29日
付与対象者の区分及び人数	当社取締役(社外取締役を除く) 13名 当社役員等(取締役兼務を除く) 14名	当社取締役(社外取締役を除く) 13名 当社役員等(取締役兼務を除く) 17名
新株予約権の数(注)6	612個	705個
新株予約権の目的となる株式の 種類、内容及び数(注)6	当社普通株式 61,200株(注)1	当社普通株式 70,500株(注)1
新株予約権の行使時の払込金額	1円	1円
新株予約権の行使期間	自 2014年8月23日 至 2044年8月22日	自 2015年8月21日 至 2045年8月20日
新株予約権の行使により株式を 発行する場合の株式の発行価格 及び資本組入額	発行価格 1,055円(注)2 資本組入額 (注)3	発行価格 1,125円(注)2 資本組入額 (注)3
新株予約権の行使の条件	(注)4	
新株予約権の譲渡に関する事項	譲渡による新株予約権の取得については、取締役会の決議による承認を要する。	
組織再編成行為に伴う新株予約 権の交付に関する事項	(注)5	

(注) 1 各新株予約権の目的である株式の数(以下、「付与株式数」という。)は100株とします。(単元株式数は100株)

ただし、当社が当社普通株式の株式分割(当社普通株式の株式無償割当てを含む。以下、株式分割の記載につき同じ)または株式併合を行う場合には、次の算式により付与株式数の調整を行い、調整の結果生じる1株未満の端数は、これを切り捨てるものとします。

調整後付与株式数 = 調整前付与株式数 × 株式分割または株式併合の比率

調整後付与株式数は、株式分割の場合は、当該株式分割の基準日の翌日(基準日を定めないときはその効力発生日)以降、株式併合の場合は、その効力発生日以降、これを適用します。ただし、剰余金の額を減少して資本金または準備金を増加する議案が株主総会において承認されることを条件として株式分割が行われる場合で、当該株主総会の終結の日以前の日を株式分割のための基準日とする場合は、調整後付与株式数は、当該株

主総会の終結の日の翌日以降、当該基準日の翌日に遡及してこれを適用します。また、当社が合併または会社分割を行う場合その他これらの場合に準じて付与株式数の調整を必要とする場合には、当社は、合理的な範囲で付与株式数を適切に調整することができるものとします。

付与株式数の調整を行うときは、当社は調整後付与株式数を適用する日の前日までに、必要な事項を新株予約権原簿に記載された各新株予約権を保有する者（以下、「新株予約権者」という）に通知または公告します。ただし、当該適用の日の前日までに通知または公告を行うことができない場合には、以後速やかに通知または公告します。

- 2 発行価格は、新株予約権の行使時の払込金額（1株当たり1円）と割当日における新株予約権の公正価額を合算しています。
- 3 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金の額は、会社計算規則第17条第1項に従い算出される資本金等増加限度額の2分の1の金額とし、計算の結果生じる1円未満の端数は、これを切り上げるものとします。
- 4 ①新株予約権者は、新株予約権を行使することができる期間内において、当社の取締役、役員、監査役及びこれらに準ずる地位のいずれの地位をも喪失した日の翌日以降、新株予約権を行使することができるものとします。  
②上記①にかかわらず、新株予約権者は、以下の(a)または(b)に定める場合（ただし、(b)については、上記「組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項」に従って新株予約権者に再編対象会社の新株予約権が交付される旨が合併契約、株式交換契約もしくは株式移転計画において定められている場合を除く）には、それぞれに定める期間内に限り新株予約権を行使できるものとします。  
(a)新株予約権者が「新株予約権の行使期間」満了日の1年前の日に至るまでに地位喪失日を迎えなかった場合  
「新株予約権の行使期間」満了日の1年前の日の翌日から「新株予約権の行使期間」満了日  
(b)当社が消滅会社となる合併契約承認の議案または当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案につき株主総会で承認された場合（株主総会決議が不要な場合は、取締役会決議がなされた場合）  
当該承認日の翌日から15日間  
③上記①及び②(a)は、新株予約権を相続により承継した者については適用しません。  
④新株予約権者が新株予約権を放棄した場合、当該新株予約権を行使することができないものとします。
- 5 当社が、合併（当社が合併により消滅する場合に限る）、吸収分割もしくは新設分割（それぞれ当社が分割会社となる場合に限る）または株式交換もしくは株式移転（それぞれ当社が完全子会社となる場合に限る）（以上を総称して以下、「組織再編行為」という）をする場合には、組織再編行為の効力発生日（吸収合併につき吸収合併がその効力を生ずる日、新設合併につき新設合併設立株式会社の成立の日、吸収分割につき吸収分割がその効力を生ずる日、新設分割につき新設分割設立株式会社の成立の日、株式交換につき株式交換がその効力を生ずる日及び株式移転につき株式移転設立完全親会社の成立の日をいう。以下同じ）の直前において残存する新株予約権（以下、「残存新株予約権」という）を保有する新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号イからホまでに掲げる株式会社（以下、「再編対象会社」という）の新株予約権をそれぞれ交付するものとします。この場合においては、残存新株予約権は消滅し、再編対象会社は新株予約権を新たに発行するものとします。ただし、以下の条件に沿って再編対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めることを条件とします。
  - ①交付する再編対象会社の新株予約権の数  
新株予約権者が保有する残存新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付します。
  - ②新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類  
再編対象会社の普通株式とします。
  - ③新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数  
組織再編行為の条件等を勘案の上、上記「新株予約権の目的となる株式の数」に準じて決定します。
  - ④新株予約権の行使に際して出資される財産の価額  
交付される各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、以下に定められる再編後行使価額に上記③に従って決定される当該新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数を乗じて得られる金額とします。再編後行使価額は、交付される各新株予約権を行使することにより交付を受けることができる再編対象会社の株式1株当たり1円とします。

⑤新株予約権を行使することができる期間

上記「新株予約権の行使期間」に定める新株予約権を行使することができる期間の開始日と組織再編行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、上記「新株予約権の行使期間」に定める新株予約権を行使することができる期間の満了日までとします。

⑥新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金及び資本準備金に関する事項

上記「新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額」に準じて決定します。

⑦譲渡による新株予約権の取得の制限

譲渡による新株予約権の取得については、再編対象会社の取締役会の決議による承認を要します。

⑧再編対象会社の新株予約権の取得条項

下記新株予約権の取得条項に準じて決定します。

以下の(a)、(b)、(c)、(d)または(e)の議案につき株主総会で承認された場合（株主総会決議が不要の場合は、取締役会決議がなされた場合）は、取締役会が別途定める日に、当社は無償で新株予約権を取得することができるものとします。

(a)当社が消滅会社となる合併契約承認の議案

(b)当社が分割会社となる分割契約もしくは分割計画承認の議案

(c)当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案

(d)当社の発行する全部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することについての定めを設ける定款の変更承認の議案

(e)新株予約権の目的である種類の株式の内容として譲渡による当該種類の株式の取得について当社の承認を要することもしくは当該種類の株式について当社が株主総会の決議によってその全部を取得することについての定めを設ける定款の変更承認の議案

⑨新株予約権の行使の条件

上記「新株予約権の行使の条件」に準じて決定します。

- 6 当事業年度の末日（2023年3月31日）における内容を記載しています。提出日の前月末現在（2023年5月31日）において、記載すべき内容が当事業年度の末日における内容から変更がないため、提出日の前月末現在に係る記載を省略しています。

取締役会決議年月日	2016年7月29日
付与対象者の区分及び人数	当社取締役（社外取締役を除く） 13名 当社役員等（取締役兼務を除く） 23名 元当社取締役、元当社役員等 2名
新株予約権の数（注）6	1,726個
新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数（注）6	当社普通株式 172,600株（注）1
新株予約権の行使時の払込金額	1円
新株予約権の行使期間	自 2016年8月24日 至 2046年8月23日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額	発行価格 714円（注）2 資本組入額 （注）3
新株予約権の行使の条件	（注）4
新株予約権の譲渡に関する事項	譲渡による新株予約権の取得については、取締役会の決議による承認を要する。
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	（注）5

（注）1～3、5、6については、2014年7月31日取締役会決議及び2015年7月29日取締役会決議の（注）1～3、5、6に同じです。

- 4 ①新株予約権者は、新株予約権を行使することができる期間内において、当社の取締役、役員、監査役及びこれらに準ずる地位のいずれの地位をも喪失した日の翌日、または新株予約権の割当日の翌日から3年間を経過した日の翌日のいずれか早い日から新株予約権を行使することができるものとします。

- ②上記①にかかわらず、新株予約権者は、当社が消滅会社となる合併契約承認の議案または当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案につき株主総会で承認された場合（株主総会決議が不要な場合は、取締役会決議がなされた場合）には、当該承認日の翌日から15日間に限り新株予約権を行使することができるものとします。ただし、上記「組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項」に従って新株予約権者に再編対象会社の新株予約権が交付される旨が合併契約、株式交換契約もしくは株式移転計画において定められている場合を除きます。
- ③上記①は、新株予約権を相続により承継した者については適用しません。
- ④新株予約権者が新株予約権を放棄した場合、当該新株予約権を行使することができないものとします。

取締役会決議年月日	2017年7月31日	2018年6月28日
付与対象者の区分及び人数	当社取締役（社外取締役を除く） 8名 当社執行役員等（取締役兼務を除く）31名 元当社役員 1名	当社取締役（社外取締役を除く） 7名 当社執行役員等（取締役兼務を除く）34名 元当社執行役員 1名
新株予約権の数（注）6	1,806個	2,141個
新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数（注）6	当社普通株式 180,600株（注）1	当社普通株式 214,100株（注）1
新株予約権の行使時の払込金額	1円	1円
新株予約権の行使期間	自 2017年8月24日 至 2047年8月23日	自 2018年7月19日 至 2048年7月18日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額	発行価格 1,129円（注）2 資本組入額 （注）3	発行価格 1,065円（注）2 資本組入額 （注）3
新株予約権の行使の条件	（注）4	
新株予約権の譲渡に関する事項	譲渡による新株予約権の取得については、取締役会の決議による承認を要する。	
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	（注）5	

（注）1～3、5、6については、2014年7月31日取締役会決議及び2015年7月29日取締役会決議の（注）1～3、5、6に同じです。

- 4 ①新株予約権者は、新株予約権を行使することができる期間内において、当社の取締役、執行役員、監査役及びこれらに準ずる地位のいずれの地位をも喪失した日の翌日、または新株予約権の割当日の翌日から3年間を経過した日の翌日のいずれか早い日から新株予約権を行使することができるものとします。
- ②上記①にかかわらず、新株予約権者は、当社が消滅会社となる合併契約承認の議案または当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案につき株主総会で承認された場合（株主総会決議が不要な場合は、取締役会決議がなされた場合）には、当該承認日の翌日から15日間に限り新株予約権を行使することができるものとします。ただし、上記「組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項」に従って新株予約権者に再編対象会社の新株予約権が交付される旨が合併契約、株式交換契約もしくは株式移転計画において定められている場合を除きます。
- ③上記①は、新株予約権を相続により承継した者については適用しません。
- ④新株予約権者が新株予約権を放棄した場合、当該新株予約権を行使することができないものとします。

②【ライツプランの内容】  
該当事項はありません。

③【その他の新株予約権等の状況】  
該当事項はありません。

(3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (株)	発行済株式 総数残高 (株)	資本金増減額 (百万円)	資本金残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2019年8月30日(注)1	273,500	2,453,326,997	127	258,867	126	126
2020年7月13日(注)2	236,400	2,453,563,397	114	258,981	114	240
2021年7月14日(注)3	302,900	2,453,866,297	187	259,168	188	428
2022年7月13日(注)4	190,300	2,454,056,597	106	259,274	105	533

(注) 1 譲渡制限付株式報酬としての新株式の有償発行による増加です。

発行価格 924.7 円

資本組入額 462.35円

割当先 当社の取締役(社外取締役を除く)、執行役員及びフェロー 計44名

(注) 2 譲渡制限付株式報酬としての新株式の有償発行による増加です。

発行価格 961.4 円

資本組入額 480.7 円

割当先 当社の取締役(社外取締役を除く)、執行役員及び従業員(2019年9月末時点で当社の執行役員であった者のうち当社の取締役会が予め定める地位にある者) 計34名

(注) 3 譲渡制限付株式報酬としての新株式の有償発行による増加です。

発行価格 1,239.5 円

資本組入額 619.75円

割当先 当社の取締役(社外取締役を除く)、執行役員及び従業員(2019年9月末時点で当社の執行役員であった者のうち当社の取締役会が予め定める地位にある者) 計30名

(注) 4 譲渡制限付株式報酬としての新株式の有償発行による増加です。

発行価格 1,108円

資本組入額 554円

割当先 当社の取締役(社外取締役を除く)、当社の取締役を兼務しない執行役員(当社の完全子会社の取締役を兼務するものを除く)、当社の完全子会社の取締役(当社の取締役を兼務するものを除く)及び当社の完全子会社の取締役を兼務しない執行役員 計22名

(5) 【所有者別状況】

2023年3月31日現在

区分	株式の状況(1単元の株式数100株)								単元未満 株式の状況 (株)
	政府及び 地方公共 団体	金融機関	金融商品 取引業者	その他の 法人	外国法人等		個人その他	計	
					個人以外	個人			
株主数(人)	1	144	70	3,018	1,037	800	393,484	398,554	—
所有株式数 (単元)	36	7,876,912	686,584	1,405,812	8,187,787	10,781	6,306,441	24,474,353	6,621,297
所有株式数 の割合(%)	0.00	32.18	2.81	5.75	33.45	0.04	25.77	100.00	—

(注) 1 自己株式119,943,749株は「個人その他」に1,199,437単元及び「単元未満株式の状況」に49株含めて記載しています。

2 「その他の法人」及び「単元未満株式の状況」の中には、証券保管振替機構名義の株式が、それぞれ127単元及び89株含まれています。

## (6) 【大株主の状況】

2023年3月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式(自己 株式を除く。)の 総数に対する所有 株式数の割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口) (注) 2	東京都港区浜松町二丁目11番3号	388,894	16.66
株式会社日本カストディ銀行(信託口) (注) 3	東京都中央区晴海一丁目8番12号	212,378	9.09
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人株式会社みずほ銀行)	1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA 02171, U. S. A. (東京都千代田区大手町一丁目5番5号)	65,900	2.82
日本生命保険相互会社	大阪市中央区今橋三丁目5番12号	48,339	2.07
MOXLEY & CO LLC (常任代理人株式会社みずほ銀行)	270 PARK AVE., NEW YORK, NY 10017, U. S. A. (東京都千代田区大手町一丁目5番5号)	45,795	1.96
住友生命保険相互会社	大阪市中央区城見一丁目4番35号	37,465	1.60
パナソニックグループ従業員持株会	大阪府門真市大字門真1006番地	36,054	1.54
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人株式会社みずほ銀行)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都千代田区大手町一丁目5番5号)	31,749	1.36
松下不動産株式会社	大阪市北区堂島二丁目4番27号	29,121	1.24
GOVERNMENT OF NORWAY (常任代理人シティバンク、エヌ・エイ)	BANKPLASSEN 2, 0107 OSLO 1 OSLO 0107 NO (東京都千代田区大手町一丁目1番1号)	28,703	1.22
計	—	924,403	39.60

(注) 1 所有株式数は、千株未満を切り捨てて表示しています。

2 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)の所有株式数は、三菱UFJ信託銀行株式会社等が受託している信託業務に係る株式が再信託されたものなどです。

3 株式会社日本カストディ銀行(信託口)の所有株式数は、三井住友トラスト・ホールディングス株式会社等が受託している信託業務に係る株式が再信託されたものなどです。

- 4 ブラックロック・ジャパン株式会社及びその共同保有者10社から、2022年9月21日付で変更報告書が提出されていますが、当社としては議決権行使の基準日現在の実質所有株式数の確認ができないため、「大株主の状況」欄は株主名簿に基づいて記載しています。なお、当該変更報告書による2022年9月15日現在の株式保有状況は、以下のとおりです。

氏名又は名称	保有株券等の数（千株）	株券等保有割合（％）
ブラックロック・ジャパン株式会社	42,779	1.74
ブラックロック・アドバイザーズ・エルエルシー	33,624	1.37
ブラックロック・フィナンシャル・マネジメント・インク	2,544	0.10
ブラックロック・インベストメント・マネジメント・エルエルシー	12,545	0.51
ブラックロック（ネザーランド）BV	5,189	0.21
ブラックロック・ファンド・マネジャーズ・リミテッド	7,549	0.31
ブラックロック・アセット・マネジメント・カナダ・リミテッド	2,466	0.10
ブラックロック・アセット・マネジメント・アイルランド・リミテッド	16,969	0.69
ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ	37,893	1.54
ブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ.エイ.	33,668	1.37
ブラックロック・インベストメント・マネジメント（ユークー）リミテッド	4,335	0.18
計	199,567	8.13

- 5 三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社及びその共同保有者1社から、2020年12月22日付で大量保有報告書が提出されていますが、当社としては議決権行使の基準日現在の実質所有株式数の確認ができないため、「大株主の状況」欄は株主名簿に基づいて記載しています。なお、当該大量保有報告書による2020年12月15日現在の株式保有状況は、以下のとおりです。

氏名又は名称	保有株券等の数（千株）	株券等保有割合（％）
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社	77,957	3.18
日興アセットマネジメント株式会社	46,113	1.88
計	124,071	5.06

## (7) 【議決権の状況】

## ① 【発行済株式】

2023年3月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式	—	—	—
議決権制限株式(自己株式等)	—	—	—
議決権制限株式(その他)	—	—	—
完全議決権株式(自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 119,943,700	—	権利内容に何ら限定のない当社における標準となる株式
	(相互保有株式) 普通株式 14,828,300	—	
完全議決権株式(その他)	普通株式 2,312,663,300	23,126,633	同上
単元未満株式	普通株式 6,621,297	—	一単元(100株)未満の株式
発行済株式総数	2,454,056,597	—	—
総株主の議決権	—	23,126,633	—

(注) 1 「完全議決権株式(その他)」欄及び「単元未満株式」欄の普通株式には、証券保管振替機構名義の株式がそれぞれ12,700株(議決権127個)及び89株含まれています。

2 「単元未満株式」欄の普通株式には自己保有株式及び相互保有株式が次のとおり含まれています。

自己保有株式 パナソニックホールディングス株式会社(49株)

相互保有株式 株式会社パナソニック共済会(7株)、旭鍍金工業株式会社(71株)、  
エーシーテクノサンヨー株式会社(75株)

## ② 【自己株式等】

2023年3月31日現在

所有者の氏名又は名称	所有者の住所	自己名義所有 株式数(株)	他人名義所有 株式数(株)	所有株式数の 合計(株)	発行済株式総数に 対する所有株式数 の割合(%)
(自己保有株式) パナソニックホールディングス株式会社	大阪府門真市大字 門真1006番地	119,943,700	—	119,943,700	4.88
(相互保有株式) 株式会社パナソニック共済会	大阪府門真市大字 門真1006番地	14,798,800	—	14,798,800	0.60
旭鍍金工業株式会社	大阪市旭区新森四 丁目5番16号	23,400	—	23,400	0.00
エーシーテクノサンヨー株式会社	さいたま市北区日 進町三丁目597番 地1	5,100	—	5,100	0.00
山陰パナソニック株式会社	島根県出雲市渡橋 町416番地	1,000	—	1,000	0.00
相互保有株式 計	—	14,828,300	—	14,828,300	0.60
計	—	134,772,000	—	134,772,000	5.49

## 2【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】 会社法第155条第7号及び会社法第155条第13号に該当する普通株式の取得

(1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2) 【取締役会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

会社法第155条第7号による普通株式の取得

区分	株式数 (株)	価額の総額 (円)
当事業年度における取得自己株式	27,077	31,134,723
当期間における取得自己株式	5,124	6,725,896

(注) 「当期間における取得自己株式」には、2023年6月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りにより取得した株式は含みません。

会社法第155条第13号による普通株式の取得

区分	株式数 (株)	価額の総額 (円)
当事業年度における取得自己株式	19,600	21,785,400
当期間における取得自己株式	—	—

(注) 1 「当期間における取得自己株式」には、2023年6月1日からこの有価証券報告書提出日までに取得した株式は含みません。

2 「当事業年度における取得自己株式」の内訳は、反対株主からの買取請求により取得したものです。

(4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数 (株)	処分価額の総額 (円)	株式数 (株)	処分価額の総額 (円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	—	—	—	—
消却の処分を行った取得自己株式	—	—	—	—
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	—	—	—	—
その他 (注) 2	72,694	126,924,117	270	471,408
保有自己株式数	119,943,749	—	119,948,603	—

(注) 1 当期間における「株式数」及び「処分価額の総額」には、2023年6月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取り及び売渡し等により増減した株式は含みません。

2 当事業年度の内訳は、単元未満株式の売渡し請求による売渡し (株式数1,794株、処分価額の総額3,132,378円) 及び新株予約権の権利行使 (株式数70,900株、処分価額の総額123,791,739円) です。また、当期間は、単元未満株式の売渡し請求による売渡しです。

### 3 【配当政策】

当社は、創業以来一貫して、株主の皆様に対する利益還元を最も重要な政策のひとつと考えて経営にあたってまいりました。この基本的な考えのもと、配当については、株主の皆様からの投下資本に対するリターンとの見地から連結業績に応じた利益配分を基本とし、連結配当性向30%を目安に、安定的かつ継続的な配当に努めてまいります。

当社は、中間配当と期末配当の年2回の配当を行うこととしており、これらの配当は、定款に基づき、取締役会で決議しています。

当事業年度は、連結業績に応じた利益配分を基本とする当社の配当方針、及び財務体質の状況等を総合的に勘案し、1株当たり中間配当15円と期末配当15円を実施しました。その結果、年間配当は1株当たり30円の実施となりました。

内部留保資金については、経営体質の一層の充実、ならびに将来の事業展開に役立てることとします。

なお、第116期の剰余金の配当は以下のとおりです。

決議年月日	配当金の総額（百万円）	1株当たり配当額（円）
2022年10月31日 取締役会決議	35,011	15.0
2023年5月10日 取締役会決議	35,012	15.0

## 4【コーポレート・ガバナンスの状況等】

以下の項目の一部については、連結会社の状況を記載しています。なお、当記載内容は特段の記述がない限り、本有価証券報告書提出日（2023年6月27日）現在のものです。

### (1)【コーポレート・ガバナンスの概要】

#### ①コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、「企業は社会の公器」という基本理念に基づき、株主や顧客をはじめとするさまざまなステークホルダーとの対話を通じて説明責任を果たし、透明性の高い事業活動を心掛け、公正かつ正直な行動を迅速に行っていくことで、企業価値を高めていくことが重要であると考えています。そのため、コーポレート・ガバナンスを重要な基盤と認識し、グループ全体に関わる戦略や重要事項の業務執行を決定し、取締役の職務の執行を監督する取締役会と、取締役の職務の執行を監査する監査役・監査役会からなる監査役制度を基礎として、当社グループ全体について実効性のある体制の構築・強化に努めています。

また、コーポレート・ガバナンスの充実を図るため、当社は以下の取り組みを行っています。

- ・株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- ・従業員、顧客、取引先、地域社会などのステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果が企業の持続的な成長につながることを認識し、ステークホルダーとの適切な協働に努める。
- ・会社情報を適切に開示し、企業経営の透明性を確保する。
- ・取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、企業戦略等の大きな方向性を示し、適切なリスクテイクを支える環境整備を行い、独立した客観的な立場から経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行う。
- ・持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、株主と建設的な対話を行う。

#### ②企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

##### (a)企業統治の体制の概要

当社は、2022年4月、事業会社制（持株会社制）へ移行しました。事業会社は「パナソニック株式会社」（複数の事業分野から構成され、「中国・北東アジア社」「くらしアプライアンス社」「空質空調社」「コールドチェーンソリューションズ社」「エレクトリックワークス社」の5つの社内分社を束ねる）「パナソニックオートモーティブシステムズ株式会社」「パナソニックコネクト株式会社」「パナソニックインダストリー株式会社」「パナソニックエナジー株式会社」「パナソニックハウジングソリューションズ株式会社」「パナソニックエンターテインメント&コミュニケーション株式会社」であり、それぞれの担当領域において事業の進化・変化を促進し、開発・製造・販売及び利益・資金に対する自主責任経営を行い、成長戦略の実現を牽引しています。

また、当社は、グループ全体の経営戦略及び技術戦略機能、具体的には、グループ中長期戦略の立案・推進によりグループ全体の企業価値向上、革新技术や生産技術によるイノベーションでの事業貢献、全社の技術開発・モノづくり支援などの機能を担っています。加えて、当社は、グループ全体のオペレーション効率化・高度化プラットフォームの役割を担う「パナソニックオペレーションエクセレンス株式会社」を設置し、全社共通の制度・基盤・仕組み等の構築、上場・法人維持のための内部監査・内部統制・コンプライアンス機能やステークホルダーへの対応などの全社経営管理機能を連携して推進しています。

##### <取締役会・執行役員体制>

当社取締役会は、事業会社に権限を委譲することで、事業会社を主体としたスピーディーな意思決定を実現するとともに、グループにとって重要な意思決定と健全で適切なモニタリングを行うべく、グループ中長期戦略及びグループ重要案件の決定と、グループガバナンス・リスク管理を通じたグループの監督に集中することとしています。

取締役の任期は1年であり、毎年の株主総会で取締役全員が改選されるものとし、株主の皆様の判断を経営に適切に反映できる体制としています。取締役会は13名（うち2名は女性）で構成し、当社取締役会が備えるべきスキルを考慮のうえ、取締役会全体としての知識・経験・能力の多様性を確保しています。また、社外での豊富なキャリアと高い見識から、業務執行に関する意思決定や取締役の職務執行の監督として有益な意見が期待できる社外取締役を取締役会メンバーの3分の1以上とする方針とし、6名の社外取締役を選任しています。なお、議長は業務を執行しない取締役会長が担当しています。

加えて、当社は大幅な権限委譲により事業会社の自主責任経営を徹底するとともに、グループとしての企業価値を最大化するため、全社最適視点で当社グループの経営を担う執行責任者制度として「執行役員制度」を採用

しています。取締役兼任を含む執行役員は14名であり、「社長執行役員」、特定領域における社長代行者と位置付ける「副社長執行役員」、特定機能の業務執行責任者である「執行役員」で構成しています。

2022年度において、取締役会は12回開催されました。各取締役及び各監査役の出欠状況は以下のとおりです。

役 職	氏 名	開催回数	出席回数	出席率	備 考
取締役会長	津賀 一宏	12回	12回	100%	-
代表取締役	楠見 雄規	12回	12回	100%	-
代表取締役	本間 哲朗	12回	12回	100%	-
代表取締役	佐藤 基嗣	12回	12回	100%	-
代表取締役	梅田 博和	12回	12回	100%	-
代表取締役	樋口 泰行	2回	2回	100%	2022年6月23日退任
取締役(社外)	松井 しのぶ	12回	12回	100%	-
取締役(社外)	野路 國夫	12回	12回	100%	-
取締役(社外)	澤田 道隆	12回	12回	100%	-
取締役(社外)	富山 和彦	12回	12回	100%	-
取締役(社外)	筒井 義信	12回	12回	100%	-
取締役(社外)	大田 弘子	2回	2回	100%	2022年6月23日退任
取締役	宮部 義幸	10回	10回	100%	2022年6月23日就任
取締役	少徳 彩子	10回	10回	100%	2022年6月23日就任
取締役	ローレンス ウィリアム ベイツ	2回	2回	100%	2022年6月23日退任
常任監査役	富永 俊秀	12回	12回	100%	-
常任監査役	藤井 英治	12回	12回	100%	-
監査役(社外)	江藤 彰洋	10回	10回	100%	2022年6月23日就任
監査役(社外)	中村 明彦	10回	10回	100%	2022年6月23日就任
監査役(社外)	由布 節子	12回	12回	100%	-
監査役(社外)	佐藤 義雄	2回	2回	100%	2022年6月23日退任
監査役(社外)	木下 俊男	2回	1回	50%	2022年6月23日退任

なお、2022年度の取締役会では、主に以下の項目について議論がなされました。

- ・グループ中長期戦略
- ・人事戦略
- ・財務戦略
- ・技術戦略
- ・サステナビリティ経営及びマテリアリティ
- ・指名・報酬諮問委員会のあり方
- ・リスクマネジメントの取り組み
- ・グループコンプライアンスの取り組み
- ・政策保有株式の保有意義 等

上記のほか、執行役員を兼務する取締役からの職務執行報告や、機能軸の担当執行役員から機能軸の戦略報告、事業会社社長から事業会社戦略報告を実施しています。

#### <監査役・監査役会>

監査役は、グループの「健全で持続可能な成長」と「中長期的な企業価値の向上」への貢献を目的に、「良質な企業統治体制の確立」を目指し、健全な経営と社会的信頼を保証するために、株主の負託を受けた独立機関として、コーポレート・ガバナンスの一翼を担っています。監査役会は5名(うち1名は女性)で構成しており、このうち2名は会社業務に精通し、実際に事業場に赴き、調査権限を行使することで業務の実情を把握することができる、役付取締役経験者またはそれに準ずる者より選任された常任監査役(常勤)であり、更にそのうちの1名は財務・会計に関する相当程度の知見を有しています。また、高い専門性、豊富なキャリアと高い見識から取締役の職務執行に対する有益な監査を期待できる、経営者・弁護士・公認会計士である社外監査役を3名選任しています。

#### <任意の「指名・報酬諮問委員会」>

当社は、任意の指名・報酬諮問委員会を設置しており、取締役会からの諮問を受けて、取締役・監査役・執行役員・事業会社社長・事業会社社外取締役の候補者指名に関する社内検討の結果並びに取締役・執行役員・事業会社社長・事業会社社外取締役の報酬制度及び個人別の報酬の額及び内容の妥当性に関する審議を行っています。また、委員会はグループCEO・執行役員・事業会社社長のサクセッションプランの審議、後継者候補のモニタリングを行うとともに、委員はグループCEOの交代時期を提案することができます。

2022年度、本委員会は4回開催され(出席率は全員100%)、グループCEOの交代時期及びグループCEO・執行役員及び事業会社社長の後継者候補に関する審議、取締役等の候補者に関する社内検討の結果、取締役・執行役員・事業会社社長報酬制度等について審議を行い、取締役会に答申しました。

なお、本委員会の委員は、社外取締役澤田道隆(委員長)、社外取締役富山和彦、社外取締役筒井義信、取締役会長津賀一宏、代表取締役社長執行役員楠見雄規の5名です。社外取締役が委員長を担うとともに、委員の過半数を社外取締役で構成することで、客観性・透明性を強化してまいりました。

#### <グループ経営会議・PHD戦略会議>

グループの中長期的戦略や重要な全社横断プロジェクト・委員会、当社または事業会社が実施する全社的な重要案件について議論や方向付け・報告を行う場として、グループ経営会議及びPHD戦略会議を開催しています。

- ・グループ経営会議：原則として月1回の頻度で開催しています。グループCEOが議長となり、事業会社社長、機能責任者を含む20名程度の経営幹部から構成されます。
- ・PHD戦略会議：原則として月2回以上の頻度で開催しています。グループCEOが議長となり、人事、経理、法務などの機能責任者を含む10名程度の経営幹部から構成されます。

#### <取締役会の実効性の分析・評価>

当社は、毎事業年度に、取締役会出席メンバーを対象とした取締役会実効性評価を実施しています。実効性評価の結果については取締役会報告議案として共有し、取締役会出席メンバーから提起された課題及び改善策等について取締役会で議論を行っています。その議論の結果を踏まえ、今後の取締役会の体制、運営改善等の施策を検討・実施することで、継続的にPDCAサイクルを積み重ね、取締役会の実効性向上及びガバナンスの強化に繋がっています。

##### 1) 前年度の実効性評価を踏まえた2022年度の重点的な取り組み

2022年度においては、以下の取り組みを重点的に行いました。

- ・取締役会での議論をより深化させるため、重要議案については取締役会で議論すべき論点・課題・課題解決の方向性を明示すること
- ・議案書の事前共有を条件に、議案の内容によっては説明を簡略化し議論により時間を費やすこと
- ・オンラインツール等を活用して取締役会メンバーからの議案に関する事前質問及びそれに対する回答を共有する仕組みを構築すること
- ・社外取締役と事業会社社長との間のコミュニケーションの機会を増やすこと

## 2) 2022年度の取締役会実効性評価

2022年度は、以下のスケジュールで取締役会実効性評価を実施いたしました。なお、アンケートの設問設計及び結果分析にあたっては、客観性の担保のため外部機関の助言を受けています。

- ・アンケート実施期間：2022年11月末～2022年12月中旬
- ・アンケートの形式：全27問  
(うち25問が4段階評価、2問が選択肢からの複数項目選択。各設問に自由記述欄を設定)
- ・アンケートの主な項目：
  - 取締役会の構成と運営
  - グループ戦略と事業会社戦略
  - 企業倫理とリスク管理
  - 経営陣の評価（指名・報酬）
  - 株主等との対話
- ・取締役会での評価結果報告・議論：2023年1月度・3月度取締役会（2回）  
議論を通じて、取締役会が実効性向上に向けた課題、次年度の取締役会の重点監督テーマ、運営面の改善項目などを特定

## 3) 取締役会実効性評価結果と課題改善策

アンケートの結果、2021年度に引き続き当社取締役会の実効性については概ね確保されていることを確認いたしました。また、外部機関からは、「設問及び回答方法の設計段階、役員の皆様からの多くの建設的な改善コメントを含む回答段階、集計結果の検討段階までの全過程において、一貫して、当社全体として取締役会の実効性向上に向けて課題意識を持ち真摯に取り組んでおられる」とのコメントをいただき、当社の設問設計や評価プロセス、集計された回答・コメントは、取締役会の実効性を確認するに十分であると評価されました。

また、抽出された課題については、取締役会にて議論を行い、以下の改善策が提言されました。

- ・グループ中長期戦略の議論・事業ポートフォリオ議論の時間を十分に確保し、充実させる
- ・事業会社の中長期戦略や重要案件の報告議案については、当社の持株会社としての取締役会、当社執行側及び事業会社取締役会との役割分担を明確化したうえで、当社取締役会で監督・モニタリングすべき議案に絞込む
- ・人的資本投資、DX等をはじめとする機能軸の報告は、無形資産の活用という観点で、グループ経営課題の解決やグループ中長期戦略に直結し、企業価値向上に貢献する戦略議論として更に充実させる
- ・取締役会と指名・報酬諮問委員会の役割分担の明確化と委員会の活動内容・方針の共有の充実により、取締役会と委員会が一体となった指名・報酬の監督の強化と透明性の確保を実現する

2023年度は、取締役会で議論し結論づけられた上記の改善策を踏まえ、継続的に取締役会の実効性向上に努めてまいります。

### < 監査役会実効性評価 >

当社の監査役会においても、毎事業年度末に監査役会の実効性評価を実施しています。監査役会メンバーから提起される課題及び改善策について議論し対応策を決定、次年度の監査計画に反映させ、監査活動の持続的な実効性向上に努めています。

2022年度の活動は、取締役会に出席し、取締役の職務執行に対する監督状況をモニタリングするとともに、必要があると認めたときに意見を述べたほか、グループ重要案件の決定プロセスや重要会議における審議状況の確認、社長執行役員・事業会社社長・機能軸トップの執行状況の監査、四半期に一度を目途に実施する、内部監査機能の統括機関である「内部監査コミッティ」へのオブザーバー出席、内部監査部門から監査役会への監査結果等の報告、監査役・内部監査部門・会計監査人が一堂に会して、期首段階でのリスク評価や往査計画をはじめ、監査の内容・発見事項・リスク評価の変化等を情報交換することにより、新体制におけるガバナンスの強化に向けた監査の実効性向上に取り組みました。実効性評価においては、コーポレート・ガバナンスコードを踏まえた

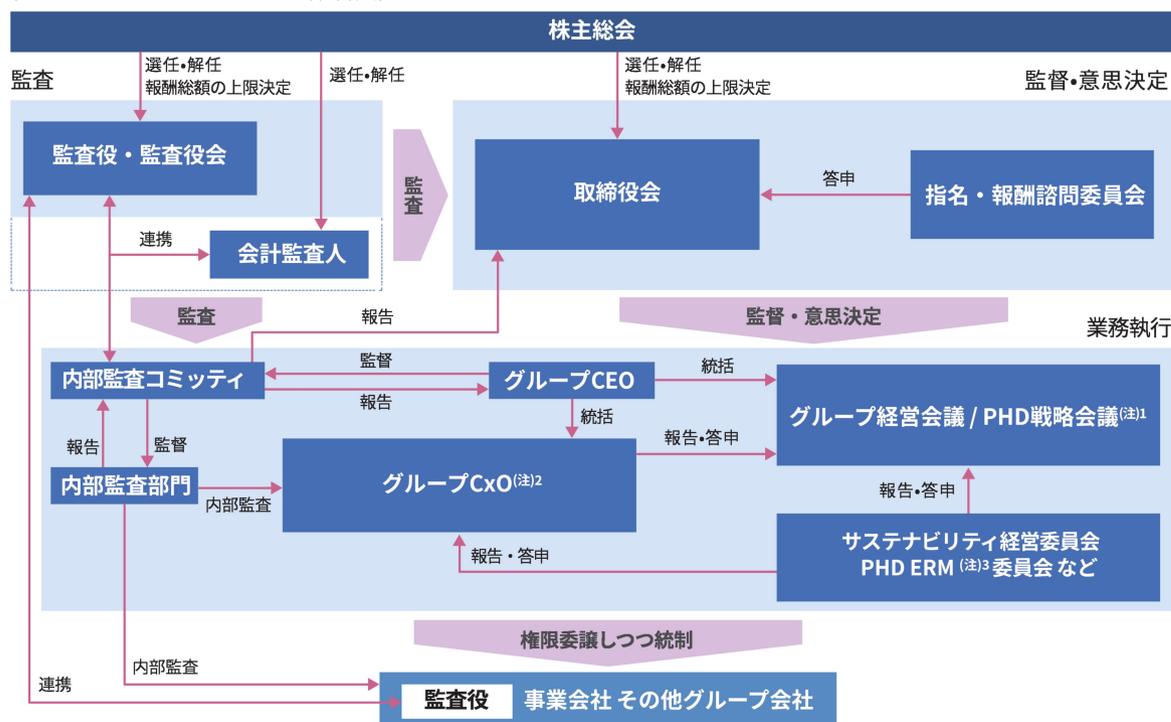
対応等の観点から合計40の評価項目による定量的な実効性評価に加え、各監査役から具体的に提起される課題を把握し、改善項目の明確化を図りました。

監査役会は、実効性評価結果を審議し「有効に機能している」との結論に至りました。2022年度の討議の中で認識された課題等についても対応策を決定し、引き続き、監査役会の実効性向上に取り組んでまいります。

(b) 当該体制を採用する理由

当社は、取締役会と、監査役・監査役会からなる監査役制度を基礎としつつ、指名・報酬諮問委員会や取締役会実効性評価の仕組みなどを活用し、コーポレート・ガバナンス体制を構築・強化していくことが適当と判断しています。

(コーポレート・ガバナンス体制図)



(注) 1. グループ経営会議/PHD戦略会議：グループの中長期戦略や当社または事業会社が実施する重要案件、重要リスクに関して議論・方向づけ・報告  
 2. グループCxO：経理・財務、人事、法務などの機能軸によるガバナンスとグループ戦略・事業支援  
 3. PHD：パナソニックホールディングス ERM：エンタープライズリスクマネジメント

③内部統制システムに関する基本的な考え方及びその運用状況

当社は、取締役会において、以下のとおりグループ内部統制システムの基本方針を制定しています。

<内部統制システムの整備に関する基本方針>

(a) 当社グループにおける業務の適正及び子会社からの報告を確保するための体制

当社は、経営理念に基づき、当社グループすべてに適用する基本的な方針及び規程を定め、事業会社(事業会社が主管する子会社を含む。以下、同じ)及びその他の子会社に対する適切な権限移譲と当社への報告についての体制を整備することにより、その自主責任経営を徹底する。これらの方針及び規程を基礎として、事業会社及びその他の子会社が自らの規程、その他の体制を整備することにより、当社グループにおける業務の適正を確保する。

(b) 当社グループの取締役・使用人の職務執行の適法性を確保するための体制

当社、事業会社及びその他の子会社は、当社グループ全体のコンプライアンス意識の徹底を図るとともに、適切なモニタリング体制を含む効果的なガバナンス体制を整備することにより、当社グループの取締役と使用人の職務執行の適法性を確保する。

(c) 取締役の職務執行に関する情報の保存及び管理に関する体制

取締役の職務執行に関する情報は、法令及び社内規程に従い、適切に保存と管理を行う。

- (d) 当社グループの取締役の職務執行の効率性を確保するための体制  
当社は、グループ全社視点での経営戦略を策定し、事業会社及びその他の子会社の自主責任経営を徹底することにより、当社グループの取締役の職務執行の効率性を確保する。
- (e) 当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制  
当社は、当社グループ全体のリスクマネジメントに関する規程を制定する。当社、事業会社及びその他の子会社は事業経営に影響を与えるリスクを特定、評価するとともに、重要リスクの選定を行う。選定された重要リスクはその対策を講じ、進捗をモニタリングすることにより、継続的改善を図る。
- (f) 監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項及び当該使用人の取締役からの独立性に関する事項  
監査役監査の実効性を高め、かつ監査職務を円滑に遂行するため、取締役から独立した組織を設ける。
- (g) 監査役を補助すべき使用人に対する監査役の指示の実効性の確保に関する事項  
監査役スタッフは社内規程に従うが、監査役スタッフへの指揮命令権は各監査役に属するものとし、人事事項については監査役と事前協議を行うものとする。
- (h) 当社グループの取締役、監査役及び使用人等が当社監査役に報告をするための体制  
当社の取締役及び使用人等が当社の監査役に対して適切に報告する機会と体制を確保するとともに、事業会社及びその他の子会社の取締役、監査役及び使用人またはこれらの者から報告を受けた者が当社監査役に対して適切に報告する機会と体制を確保する。
- (i) 監査役への報告をした者が報告を理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制  
前項に規定する機会と体制の確保にあたり、これらの報告を行った者が報告を理由として不利な取扱いを受けないようにする。
- (j) 監査役を補助すべき使用人に対する監査役の指示の実効性の確保に関する事項  
監査の実効性を確保するため、監査役を補助すべき使用人に対する監査役の指示の実効性の確保に関する事項  
監査の実効性を確保するため、監査役の職務執行について生ずる費用の予算を毎年計上し、計上外で拠出する費用についても、法令に則って会社が前払いまたは償還する。
- (k) その他監査役を補助すべき使用人に対する監査役の指示の実効性の確保に関する事項  
監査の実効性を確保するため、監査役の職務執行について生ずる費用の予算を毎年計上し、計上外で拠出する費用についても、法令に則って会社が前払いまたは償還する。
- (k) その他監査役の実効的に行われることを確保するための体制  
監査役が毎年策定する「監査計画」に従い、事業会社及びその他の子会社の監査役、会計監査人、内部監査部門との相互連携等を含む実効性ある監査を実施できる体制を整える。

#### <当社における基本方針の運用状況>

- (a) 当社グループにおける業務の適正及び子会社からの報告を確保するための体制
- ・「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」「グループコンプライアンス基本規程」及び「重要事項決裁規程」の運用、グループ横断的な規程の制定、グループ会社への取締役及び監査役の派遣・株主権の行使、グループ会社が順守すべきガバナンス規程の策定、内部監査部門による定期的な「業務監査」「内部統制監査」「コンプライアンス監査」の実施、経営方針発表による目標の共有化及び通達等により、当社の内部統制システムの基本方針をグループ会社に徹底するとともに、グループ会社との間で適切な情報伝達等を行っています。
  - ・上記各体制のもとで当社グループの業務の適正を確保することにより、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制についても適切な対応を行っています。
- (b) 当社グループの取締役・使用人の職務執行の適法性を確保するための体制
- 1) 取締役の職務執行の適法性を確保するための体制
- ・「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」や「取締役規則」「執行役員規則」等の社内規程を制定し、取締役が法令及び定款に則って行動するように徹底しています。また、取締役就任時には、その役割・責務を果たすうえで必要な知識を習得する機会を提供し、就任期間中も、適宜社外の有識者による経営やコンプライアンスに関する講演等、取締役が必要な知識を習得する機会を提供しています。
  - ・取締役会における社外取締役の構成比を3分の1以上とし、かつ、取締役会等を通じて社外取締役から発言が積極的に行われる機会を設けることで、監督機能を強化しています。また、社外取締役を委員の過半数とし、かつ委員長とする指名・報酬諮問委員会を設置し、取締役の指名・報酬の決定に関するプロセスの客観性と透明性を確保しています。
  - ・取締役会の実効性を一層高めていくため、毎年1回、取締役会出席メンバーを対象としたアンケートを実施し、その結果・評価を取締役会で報告し、出された意見に対して順次、対応・改善を実施しています。

- ・監査役及び監査役会による監査等が実施されるとともに、事業会社及び事業会社の社内分社の監査役・監査役員計19名は当社監査役室所属とし、事業会社を含む当社グループ会社の監査役と連携して職務を遂行しています。
  - ・反社会的勢力に対しては、一切の関係を遮断することを「反社会的勢力との関係遮断活動規程」に定め、その内容の順守に係る誓約書を取得しています。更に「取締役規則」「執行役員規則」において反社会的勢力との関係遮断を再確認しています。
- 2) 使用人の職務執行の適法性を確保するための体制
- ・「グループコンプライアンス基本規程」において、パナソニックグループにおけるコンプライアンスに関する基本的事項や役割及び責任を明確にしています。
  - ・「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」等の社内規程の制定や当社及びグループ会社を対象としたコンプライアンスの取り組み、階層別研修・eラーニングをはじめとする各種の啓発活動を行っています。
  - ・「業務監査」「内部統制監査」「コンプライアンス監査」等の実施、グローバルな言語対応が可能なホットラインの運用等を通じて不正行為の早期発見に努めています。また、「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」及び「通報者等への報復行為禁止に関する規程」では、ホットライン等において法令違反またはそのおそれがあることを報告した者が、報告したことを理由として不利益な取扱いを受けないことを定めています。
  - ・コンプライアンスの推進及び監査・事業法務・リスクマネジメント・ガバナンス運営の機能を有する組織を設置し、コンプライアンスを重視した公正な事業慣行の推進強化と環境変化への対応を図っています。
  - ・反社会的勢力に対しては、一切の関係を遮断することを「反社会的勢力との関係遮断活動規程」に定め、その内容の順守に係る誓約書を取得しています。更に就業規則において反社会的勢力との関係遮断を再確認しています。また、「企業行動委員会」や不当要求防止責任者の設置により、組織的に反社会的勢力に対応する体制を構築しています。
- (c) 取締役の職務執行に関する情報の保存及び管理に関する体制
- ・取締役会議事録は、取締役会開催ごとに作成され、取締役会事務局により永久保存されています。また、社長決裁についても、担当部署により永久保存されています。
- (d) 当社グループの取締役の職務執行の効率性を確保するための体制
- ・「重要事項決裁規程」の運用、取締役と執行役員の位置付けの明確化、各事業会社への権限移譲の徹底、「グループ経営会議」「PHD戦略会議」の開催、経営上重要な情報の正確かつ迅速な収集・伝達のためのITシステムの整備等により、意思決定の迅速化を図っています。
  - ・事業戦略等を基に策定した経営目標について、月次決算にて状況を確認・検証のうえ、その対策を立案・実行しています。
- (e) 当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- ・リスクを的確に把握し、対策を実施することを経営における重要課題と位置づけ、「パナソニックグループリスクマネジメント基本規程」に基づき「PHDエンタープライズリスクマネジメント委員会（以下、「PHD ERM委員会」）を中心としたリスクマネジメント活動を実施しています。年1回、事業活動に影響を与える可能性のあるリスクを網羅的に洗い出し、共通の評価軸で評価を行い、対策すべきリスクの優先順位を決定するというサイクルでリスクアセスメントを実施しています。これに基づき重要と判断したリスクは、PHD ERM委員会にてグループ重要リスクに選定され、当該リスクを担当する部門が中心となって、対策を立案、実行し、対策状況をモニタリングし、継続的に改善する活動を実施しています。また、PHD ERM委員会では、経営・事業戦略の立案・意思決定に際して事業目的の達成上の機会または脅威となりうる不確実な事象を「戦略リスク」として捉え、リスクの度合いに応じて適切なリスクテイクを推進し、把握したリスクの大きさに応じて、講じている対応策を適時に見直すリスクマネジメント活動にも取り組んでいます。
- (f) 監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項及び当該使用人の取締役からの独立性に関する事項
- ・専任の監査役スタッフが所属する監査役室を監査役会の直轄下に設置し、執行部門の組織から分離させています。監査役スタッフには監査役の要求する適切な能力、知見を有する人材を配置しています。
- (g) 監査役を補助すべき使用人に対する監査役の指示の実効性の確保に関する事項
- ・各監査役が、監査役スタッフへの指揮命令を行い、監査役スタッフは、それに従って監査役の職務の補助を行っています。
  - ・監査役スタッフの異動、処遇等の人事事項は、監査役と事前協議のうえ実施しています。

(h) 当社グループの取締役、監査役及び使用人等が当社監査役に報告をするための体制

- ・当社及びグループ会社の取締役及び使用人等が、各社の監査役主催の定例報告会等において業務の運営や課題等について報告するとともに、監査役に対して重要会議へ出席することを要請して適宜報告しています。また、グループ会社の監査役は、各グループ会社における報告内容に関し、当社監査役に対して適宜報告しています。なお、事業会社における業務の運営や課題等については、事業会社監査役が、事業会社において聴取し、当社の監査役に対して適宜報告しています。
- ・「監査役通報システム」によって、グループにおける取締役・執行役員による不正や職務遂行の違法性についての懸念事項について、当社及びグループ会社の使用人等が直接、当社の監査役会に通報する体制を構築しています。

(i) 監査役への報告をした者が報告を理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

- ・「監査役通報システム」においても、匿名での通報を認めるとともに、通報者が通報を理由として不利益な取扱いを受けないことを、「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」及び「通報者等への報復行為禁止に関する規程」によって確保しています。

(j) 監査役職務執行について生ずる費用または債務の処理に関する方針

- ・「監査役監査基準」に従い、監査の実効性を確保するために、監査役職務の執行上必要と見込まれる費用についてあらかじめ予算を計上しています。
- ・緊急または臨時に拠出した費用についても、法令に則って会社が前払いまたは償還しています。
- ・監査役は監査費用の支出にあたってその効率性及び適正性に留意しています。

(k) その他監査役監査の実効的に行われることを確保するための体制

- ・事業会社の監査役・監査役員と、毎月の報告・連絡会を実施しています。
- ・当社監査役と事業会社を含むグループ会社の監査役との連携を図るために、当社常任監査役が議長を務める「パナソニックグループ監査役全体会議」を設置し運用しています。
- ・代表取締役と監査役は定期的に及び必要に応じて、意見交換を行っています。また、各部門は監査役による国内外の事業場往査に協力し、内部監査部門も監査役に適宜報告するなど、監査役と連携することにより、監査役監査の実効性向上に協力しています。
- ・会計監査人による監査計画策定、四半期レビュー、期末監査の際に、監査役と会計監査人は定期的に会合を持ち、説明・報告等を受けるとともに、必要に応じて意見交換を行っています。

#### ④ 会社情報の開示に関する内部統制

当社は、「企業は社会の公器」という基本理念のもと、透明性の高い事業活動を心がけ、ステークホルダーに対する説明責任を果たすことに努めています。そうしたなか、経営陣やIR担当部署による株主・投資家との建設的な対話を通じて、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資する積極的なIR活動を、関係部門と連携しながら推進しています。当社の情報開示に関する基本的な考え方は、当社グループの経営理念を体現し、コンプライアンスを実践しながら事業活動を進めていく上で果たすべき具体的な項目を制定した「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」で定めるとともに、情報開示に関する基本方針と実務上の基準・方法・社内体制等に合わせて「ディスクロージャーポリシー」として当社ウェブサイトにおいて公表しています。

当社グループの経営に関する重要な事項は、取締役会規則に基づき取締役会で決議または報告がなされます。これらの重要な事項やその他国内外の関係諸法令等により開示が義務づけられている事項は、社内の情報の各所轄部門から、グループ・チーフ・ファイナンシャル・オフィサー（グループCFO）の監督のもと、情報取扱部門に対して、適時、正確に報告が行われ、重要な情報が収集される仕組みとなっています。なお、金融商品取引所規則等により開示が義務づけられている事項についても、グループCFOが監督しています。

また、国内外の関係諸法令及び金融商品取引所規則等により開示が義務づけられている事項が、事業会社を含む子会社にて発生する際には、内容に応じて、速やかに「財務・IR部 IR課」またはパナソニック オペレーションズ株式会社（パナソニック）の「経理・財務センター」に報告することとなっており、これらの事項が入手できる体制を整備しています。

収集・入手した情報については、国内外の関係諸法令及び金融商品取引所規則等に従って、開示の必要性の判断を行い、会社の業務執行を実質的に決定する機関による決議・決定が行われた時点、またはその発生を認識した時点での開示に努めています。

加えて、開示の内容、表現等についても当社内関連部署、並びに外部弁護士等に確認し、正確、公正、かつ十分な内容となるよう努めています。

また、当社は、国内外の関係諸法令及び金融商品取引所規則等を遵守するとともに、当社グループの企業情報等

の公正、正確かつ適時適切な情報開示を実施するためディスクロージャー統制手続きを整備しています。有価証券報告書、四半期報告書等の作成や確認作業にあたっては、内部統制・ディスクロージャー統制の確立、維持、有効性の保証に対して責任のあるグループCEO及びグループCFOの監督のもと、その記述内容の妥当性及びその開示に関する手続きの適正性を、当社の主な情報取扱部門の責任者で組織された「ディスクロージャー委員会」にて確認、承認しています。同委員会の委員長は、グループCEO及びグループCFOにより任命され、同委員会の構成員である「ディスクロージャー委員」は、委員長より任命されます。

#### ⑤財務報告に関する内部統制

当社は、子会社を含めたグループ全体の財務報告の信頼性を担保すべく、パナソニック オペレーショナルエクセレンス株式会社の「内部統制推進室」の統括のもと、統制環境から業務の統制活動までの管理実態を文書化しています。具体的には、事業会社でチェックシートによる自己点検を行ったうえで、事業会社に配置した監査責任者が監査を行い、これらの監査を踏まえて、「内部統制推進室」がグループ全体の内部統制の監査を統括することにより、内部統制の有効性を確認する体制としています。なお、2022年度においては、グループ全体で延べ約360名が内部統制監査に従事しました。

#### ⑥業務執行を行わない取締役及び監査役との間で締結している会社法第427条第1項に規定する契約の概要

当社は、業務執行を行わない取締役全員及び監査役全員との間で、会社法第423条第1項の賠償責任について、その職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失がないときは、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする旨の契約を締結しています。

#### ⑦取締役及び監査役との間で締結している会社法第430条の2第1項に規定する契約の概要

当社は、取締役全員及び監査役全員との間で、会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しており、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしています。本契約においては、会社役員の職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、補償することが不適切な一定の場合を補償の例外とした上で、会社役員から補償請求があった場合には、それらの例外に該当しないか取締役会が判断した上で補償を実行することとしています。また、補償実行後に補償が不適切であったことが判明した場合には、当社が当該会社役員に対し補償金の全部または一部の返還を要求することができるものとしています。

#### ⑧役員等賠償責任保険契約の概要

当社は、当社及び当社子会社(※)の取締役・監査役・執行役員全員を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、保険料については当社及び当社子会社が全額負担しています。当該保険契約は、被保険者が業務に関して行った行為に起因して損害賠償請求がなされた場合、被保険者が負担する損害賠償金や訴訟費用等を当該保険契約によって填補するものです。ただし、被保険者が法令違反を認識しながら行った行為などに起因する損害等は対象外とすることにより、職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じています。

※パナソニック(株)、パナソニック オートモーティブシステムズ(株)、パナソニック エンターテインメント&コミュニケーション(株)、パナソニック ハウジングソリューションズ(株)、パナソニック コネクト(株)、パナソニック インダストリー(株)、パナソニック エナジー(株)、パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株)、パナソニック インフォメーションシステムズ(株)

#### ⑨取締役会にて決議できる株主総会決議事項

当社は、剰余金の配当その他会社法第459条第1項各号に定める事項について、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会の決議によって定めることができる旨を定款に定めています。これは、当社の株主還元方針である連結業績に応じた積極的な配当及び自己株式の取得と消却を、より機動的に行うため、取締役会決議に基づき剰余金の配当等を実施できるようにしようとするものです。

当社は、会社法第426条第1項の規定により、取締役会の決議によって、同法第423条第1項に定める取締役(取締役であった者を含む。)及び監査役(監査役であった者を含む。)の責任を法令の限度において免除することができる旨を定款に定めています。これは、取締役及び監査役が職務を遂行するにあたり、その役割を十分に発揮することができるようにしようとするものです。

#### ⑩取締役選任の決議要件

当社は、取締役選任の決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨を定款に定めています。

#### ⑪株主総会の特別決議要件

当社は、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨を定款に定めています。これは、株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の特別決議事項の決議をより確実に行うことを目的とするものであります。

#### ⑫株式会社の支配に関する基本方針

##### (a) 当社の企業価値向上に向けた取り組み

当社は創業以来、「事業を通じて、世界中の人々の暮らしの向上と社会の発展に貢献する」ことを経営基本方針の中心に据えて事業を進めてまいりました。今後も、「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向け、社会課題に正面から向き合っており、現在と未来に対する不安の払拭に挑戦し、新しい価値を創造することを目指してまいります。地球環境問題をはじめ、さまざまな社会課題に正面から向き合い、社会の発展や課題解決に大きな貢献を果たすとともに事業競争力を強化し、株主の皆様や投資家、お客様、取引先、従業員をはじめとするすべての関係者の皆様にご満足いただけるような価値提供を通じて、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

##### (b) 大規模買付行為に対する取り組み

当社は、当社株式の大規模な買付行為がなされた場合にこれを受け入れるかどうかは、最終的には、株主の皆様の判断に委ねられるべきものと考えています。ただし、大規模買付行為のなかには、株主の皆様が適切な判断を行うために必要な情報が十分に提供されない場合や、その目的などからみて、企業価値・株主共同の利益を著しく侵害するおそれがある場合もあり得ます。

当社は、当社株式の大規模買付行為を行おうとする者に対しては、株主の皆様が適切な判断を行うために必要かつ十分な情報の提供を求め、あわせて取締役会の意見等を表明・開示し、株主の皆様の検討のための時間の確保に努めるなど、金融商品取引法、会社法、及びその他関係法令の許容する範囲内において、適切な措置を講じてまいります。また、取締役会の意見等の表明・開示にあたっては、その内容の客観性を確保するため、社外取締役、社外監査役で構成される独立委員会を設置し、取締役会として意見を諮問するとともに、本委員会の答申を最大限尊重してまいります。

## (2) 【役員の状況】

## ① 役員一覧

男性15名 女性3名 (役員のうち女性の比率16.7%)

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
取締役会長	津賀 一宏	1956年11月14日生	1979年4月 当社へ入社 2001年6月 マルチメディア開発センター所長 2004年6月 役員に就任 デジタルネットワーク・ソフトウェア技術担当 2008年4月 常務役員に就任 パナソニック オートモーティブシステムズ社 社長 2011年4月 専務役員に就任 A V C ネットワークス社 社長 2011年6月 専務取締役就任 2012年6月 取締役社長に就任 2017年6月 代表取締役社長 社長執行役員 チーフ・エグゼクティブ・オフィサー (CEO) 2021年6月 取締役会長に就任 (現)	(注) 5	4,067
代表取締役 社長執行役員 グループCEO	楠見 雄規	1965年1月22日生	1989年4月 当社へ入社 2012年10月 A V C ネットワークス社 A V ネットワーク 事業グループ テレビビジネスユニット長 2014年4月 役員に就任 アプライアンス社 上席副社長 ホームエン ターテインメント・ビューティー・リビ ング事業担当 (兼) ホームエンターテイン メント事業部長 2015年11月 アプライアンス社 副社長 ホームアプライ アンス事業担当 2017年4月 アプライアンス社 副社長 テレビ・イメ ージング事業担当、メジャーアプライアンス 事業担当 2018年1月 オートモーティブ&インダストリアルシ ステムズ社 副社長 三洋電機(株) 二次電池事業 部長 2018年4月 オートモーティブ&インダストリアルシ ステムズ社 副社長 三洋電機(株) オートモー ティブエナジー事業部長 2019年4月 常務執行役員に就任 オートモーティブセグメント担当、オート モーティブ社 社長 2021年4月 チーフ・エグゼクティブ・オフィサー (CEO) に就任 2021年6月 代表取締役 社長執行役員に就任 (現) 2021年10月 グループ・チーフ・エグゼクティブ・オフ ィサー (グループCEO) (現)、グルー プ・チーフ・ストラテジー・オフィサー (グループCSO)	(注) 5	1,609

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
代表取締役 副社長執行役員 グループ中国・北東 アジア総代表	本間 哲朗	1961年10月28日生	1985年4月 当社へ入社 2012年6月 経営企画グループマネージャー 2013年10月 役員に就任 2015年4月 常務役員に就任 アプライアンス社 社長 2015年6月 常務取締役役に就任 2016年4月 専務取締役役に就任 2017年6月 専務執行役員に就任 2019年4月 中国・北東アジア社 社長 2019年6月 代表取締役に就任(現) 2020年4月 パナソニック チャイナ(有) 会長(現) 2021年4月 副社長執行役員に就任(現) 2021年10月 オペレーショナルエクセレンス社 パナソニ ック オペレーショナルエクセレンス中国・ 北東アジア社 社長 2022年4月 グループ中国・北東アジア総代表(現) パナソニック オペレーショナルエクセレン ス(株) パナソニック オペレーショナルエク セレンス中国・北東アジア社 社長(現)	(注) 5	354
代表取締役 副社長執行役員 グループCRO パナソニック オペレ ーションナルエクセレ ンス(株) 代表取締役 社長執行役員	佐藤 基嗣	1956年10月17日生	1979年4月 松下電工(株)へ入社 2008年4月 同社執行役員に就任 2011年4月 パナソニック 電工(株) 上席執行役員に就任 2013年10月 当社役員に就任 企画担当 2014年6月 取締役役に就任 2015年4月 常務取締役に就任 2016年4月 専務取締役に就任 人事担当 2017年3月 パナソニック ホールディング オランダ(有) 会長 2017年6月 当社代表取締役(現) 専務執行役員 チーフ・ストラテジー・オフィサー (CSO) チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー (CHRO) 2019年4月 副社長執行役員に就任(現) 2019年8月 US社 社長 2021年10月 グループ・チーフ・リスクマネジメント・ オフィサー(グループCRO)(現) オペレーショナルエクセレンス社 社長 2022年4月 パナソニック オペレーショナルエクセレン ス(株) 代表取締役 社長執行役員(現)	(注) 5	1,357

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
代表取締役 副社長執行役員 グループCFO	梅田 博和	1962年1月13日生	1984年4月 当社へ入社 2012年10月 コーポレート戦略本部 経理事業管理グループマネージャー 2017年4月 役員に就任 経理・財務担当 2017年6月 取締役就任 執行役員 チーフ・ファイナンシャル・オフィサー (CFO) 2018年4月 常務執行役員に就任 パナソニック出資管理㈱ (現 パナソニック出資管理(同)) 社長 (現) 2019年9月 パナソニック ホールディング オランダ(有) 会長 (現) 2021年4月 専務執行役員に就任 2021年10月 グループ・チーフ・ファイナンシャル・オフィサー (グループCFO) (現) 2022年4月 副社長執行役員に就任 (現) 2022年6月 代表取締役に就任 (現)	(注) 5	692
取締役	松井 しのぶ	1977年1月27日生	1999年10月 太田昭和監査法人 (現EY新日本有限責任監査法人) へ入所 2001年10月 プライスウォーターハウスクーパース税務事務所 (現PwC税理士法人) へ入所 2014年3月 ㈱ユーザベース 監査役に就任 2015年8月 ㈱ユーザベースに入社 (同社監査役は退任) 2018年1月 同社執行役員 (コーポレート統括) に就任 2019年1月 同社執行役員 (Chief Operating Officer) 2020年1月 同社執行役員 (Chief People and Administrative Officer) 2021年3月 同社取締役に就任、Chief People and Administrative Officer 2021年6月 当社取締役に就任 (現) 2022年1月 ㈱ユーザベース 取締役 (兼) グループ執行役員に就任 2023年2月 同社 執行役員 CHRO (現)	(注) 5	-
取締役	西山 圭太	1963年1月11日生	1985年4月 通商産業省 (現経済産業省) へ入省 2009年7月 ㈱産業革新機構 執行役員 2014年7月 原子力損害賠償支援機構連絡調整室 次長 (兼) 東京電力㈱ 執行役員 2015年6月 東京電力㈱ 取締役・執行役員 2018年7月 経済産業省 商務情報政策局長 2023年6月 当社取締役に就任 (現)	(注) 5	-
取締役	野路 國夫	1946年11月17日生	2007年6月 ㈱小松製作所 代表取締役社長 (兼) CEOに就任 2013年4月 同社代表取締役会長に就任 2019年6月 同社特別顧問 (現) 当社取締役に就任 (現)	(注) 5	50
取締役	澤田 道隆	1955年12月20日生	2012年6月 花王㈱ 代表取締役 社長執行役員に就任 2020年6月 当社取締役に就任 (現) 2021年1月 花王㈱ 取締役会長に就任 (現)	(注) 5	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
取締役	富山 和彦	1960年4月15日生	2003年4月 ㈱産業再生機構 代表取締役専務（COO）に就任 2007年4月 ㈱経営共創基盤 代表取締役CEOに就任 2016年6月 当社取締役に就任（現） 2020年10月 ㈱経営共創基盤グループ会長に就任（現） 2020年12月 ㈱日本共創プラットフォーム 代表取締役社長に就任（現）	(注) 5	200
取締役	筒井 義信	1954年1月30日生	2011年4月 日本生命保険相互会社 代表取締役社長に就任 2015年6月 当社取締役に就任（現） 2018年4月 日本生命保険相互会社 代表取締役会長に就任（現）	(注) 5	-
取締役 副社長執行役員	宮部 義幸	1957年12月5日生	1983年4月 当社へ入社 2008年4月 役員に就任 2011年4月 常務役員に就任 2011年6月 常務取締役に就任 2013年4月 AVCネットワークス社 社長 2014年4月 専務取締役に就任 2017年6月 専務執行役員、チーフ・テクノロジー・オフィサー（CTO）、チーフ・マニュファクチャリング・オフィサー（CMO）、チーフ・クオリティ・オフィサー（CQO）、チーフ・プロキュアメント・オフィサー（CPO）、チーフ・インフォメーション・オフィサー（CIO） 2022年4月 副社長執行役員に就任（現） 2022年6月 取締役に就任（現）	(注) 5	1,518
取締役 執行役員 グループGC	少徳 彩子	1968年6月10日生	1991年4月 当社へ入社 2021年10月 オートモーティブ社 常務 ゼネラル・カウンセル（GC）、チーフ・リスクマネジメント・オフィサー（CRO）（兼）リーガルセンター所長 コーポレート戦略・技術部門 法務戦略担当 2022年4月 執行役員に就任、グループ・ゼネラル・カウンセル（グループGC）（現） 2022年6月 取締役に就任（現）	(注) 5	139
常任監査役 (常勤)	藤井 英治	1960年3月7日生	1984年4月 当社へ入社 2015年7月 オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社 常務 技術本部長 2017年4月 役員に就任 オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社 副社長 技術担当(兼) 技術本部長 2019年4月 執行役員 インダストリアルソリューションズ社 副社長 技術担当(兼) 技術本部長 知的財産担当 2020年6月 常任監査役に就任（現）	(注) 6	196

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (百株)
常任監査役 (常勤)	馬場 英俊	1963年6月7日生	1987年4月 九州松下電器㈱へ入社 2008年4月 パナソニック コミュニケーションズ マレーシア㈱ 取締役副社長 2010年8月 パナソニック システムネットワークス ヨーロッパ社 副社長 2016年4月 当社 A V C ネットワークス社 常務 経理センター所長 2020年10月 当社 監査部長 2022年4月 パナソニック オペレーショナルエクセレンス㈱ 監査部長、当社 内部監査担当 上席主幹 2023年6月 当社常任監査役に就任 (現)	(注) 7	55
監査役	江藤 彰洋	1960年4月7日生	2019年1月 ㈱ブリヂストン 代表執行役 C O O 兼 社長に就任 2019年3月 同社取締役 代表執行役員 C O O 兼 社長 2020年7月 同社取締役 2021年11月 Daimler Truck AG Member of the Supervisory Board and its Audit Committeeに就任 (現) 2021年12月 Daimler Truck Holding AG Member of the Supervisory Board and its Audit Committeeに就任 (現) 2022年6月 当社監査役に就任 (現)	(注) 8	-
監査役	中村 明彦	1957年5月14日生	1986年9月 公認会計士登録 (現) 1998年7月 青山監査法人 代表社員 兼 プライスウォーターハウスクーパース ( P w C ) パートナー 2000年4月 中央青山監査法人 代表社員に就任 2006年9月 あらた監査法人 (現 P w C あらた有限責任監査法人) 代表社員に就任 2017年7月 公認会計士中村明彦会計事務所 所長に就任 (現) 2022年6月 当社監査役に就任 (現)	(注) 8	-
監査役	由布 節子	1952年3月28日生	1981年4月 弁護士登録 (現) 1986年9月 ルフ・クライス・ベルベーケ法律事務所 (現 アレン・アンド・オーバリー法律事務所ブリュッセル・オフィス) へ入所 2002年1月 渥美・臼井法律事務所 (現渥美坂井法律事務所・外国法共同事業) へ入所 (パートナー) (現) 2020年6月 当社監査役に就任 (現)	(注) 6	-
計					10,240

- (注) 1 所有株式数は百株未満を切り捨てて表示しています。
- 2 取締役 少徳彩子の戸籍上の氏名は座間 (くらま) 彩子です。
- 3 取締役 松井しのぶ、西山圭太、野路國夫、澤田道隆、富山和彦及び筒井義信は、社外取締役です。
- 4 監査役 江藤彰洋、中村明彦及び由布節子は、社外監査役です。
- 5 取締役の任期は、2023年3月期に係る定時株主総会終結の時から2024年3月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 6 監査役 藤井英治、由布節子の任期は、2020年3月期に係る定時株主総会終結の時から2024年3月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 7 監査役 馬場英俊の任期は、2023年3月期に係る定時株主総会終結の時から2027年3月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 8 監査役 江藤彰洋、中村明彦の任期は、2022年3月期に係る定時株主総会終結の時から2026年3月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 9 「役職名」については、主なものを記載しています。

10 当社グループの経営執行は、執行役員を主体として行います。

役位	氏名	担当
社長執行役員	楠見 雄規	グループ・チーフ・エグゼクティブ・オフィサー（グループCEO）
副社長執行役員	本間 哲朗	グループ中国・北東アジア総代表 ※パナソニック オペレーショナルエクセレンス（株） パナソニック オペレーショナルエクセレンス 中国・北東アジア社 社長、パナソニック チャイナ（有） 会長
副社長執行役員	宮部 義幸	渉外担当、ソリューションパートナー担当、東京代表
副社長執行役員	佐藤 基嗣	グループ・チーフ・リスクマネジメント・オフィサー（グループCRO）、調達担当、物流担当、総括安全衛生責任者 ※パナソニック オペレーショナルエクセレンス（株） 代表取締役 社長執行役員 チーフ・エグゼクティブ・オフィサー（CEO）、DEI推進担当
副社長執行役員	梅田 博和	グループ・チーフ・ファイナンシャル・オフィサー（グループCFO）、グループムダバスターズプロジェクト担当、施設管財担当、パナソニック ホールディング オランダ（有）会長、パナソニック出資管理（同） 社長、プライムライフテクノロジーズ（株）担当
執行役員	松岡 陽子	次世代事業推進本部長
執行役員	三島 茂樹	グループ・チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー（グループCHRO）、総務・保信担当、CSR・企業市民活動担当、DEI推進担当、建設業・安全管理担当 ※パナソニック オペレーショナルエクセレンス（株） 取締役 執行役員、チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー（CHRO）、総務担当、CSR・企業市民活動担当
執行役員	森井 理博	ブランド戦略・コミュニケーション戦略担当 ※パナソニック オペレーショナルエクセレンス（株） 執行役員 ブランド・コミュニケーション担当
執行役員	永易 正吏	プライムプラネットエナジー&ソリューションズ（株）担当 ※パナソニック オートモーティブシステムズ（株） 代表取締役 社長執行役員 チーフ・エグゼクティブ・オフィサー（CEO）、DEI推進担当
執行役員	小川 立夫	グループ・チーフ・テクノロジー・オフィサー（グループCTO）、薬事担当
執行役員	少徳 彩子	グループ・ゼネラル・カウンセル（グループGC）
執行役員	隅田 和代	グループ・チーフ・ストラテジー・オフィサー（グループCSO）（兼）経営企画グループ長
執行役員	玉置 肇	グループ・チーフ・インフォメーション・オフィサー（グループCIO）、サイバーセキュリティ担当、パナソニック インフォメーションシステムズ（株） 社長
執行役員	白井 重雄	デザイン担当 ※パナソニック（株） 執行役員 チーフ・カスタマーエクスペリエンス・オフィサー（CCXO）、デザイン担当、ブランド・コミュニケーション担当

※パナソニック ホールディングス㈱以外の事業会社における業務担当

② 社外役員の状況

当社は、社外取締役6名と社外監査役3名を選任しています。

社外取締役野路國夫は、「① 役員一覧」に記載のとおり、当社株式を保有していますが、その他当社との間に記載すべき関係はありません。

社外取締役富山和彦は、「① 役員一覧」に記載のとおり、当社株式を保有していますが、その他当社との間に記載すべき関係はありません。

社外取締役筒井義信は、日本生命保険相互会社の代表取締役会長であり、同社は当社の大株主であります。その他当社との間に記載すべき関係はありません。

（注）大株主とは、「1 株式等の状況」の「（6）大株主の状況」に記載している株主をいいます。

当社は、社外取締役6名いずれについても、当社が定める独立性判断基準に規定する独立性を有し、かつ、客観的・中立的な立場から、取締役の職務の執行に対する取締役会による監督の実効性を高め、強化するという方針に基づき選任しています。また、社外監査役3名いずれについても、当社が定める独立性判断基準に規定する独立性を有し、かつ、客観的・中立的な立場から、取締役の職務の執行に対する監査役による監査の実効性を高め、強化するという方針に基づき選任しています。

社外取締役には、経営や専門分野での豊富なキャリアと高い見識を当社グループの経営に反映いただくことを期待し、社外監査役には、経営者、公認会計士、弁護士としての豊富なキャリアと経験に基づき、取締役の職務執行を適切に監査いただくとともに、当社グループの経営に対する有益なご意見をいただくことを期待しています。

なお、当社は、社外取締役及び社外監査役全員を東京証券取引所有価証券上場規程第436条の2等に定める独立役員（一般株主の保護のため、社外取締役又は社外監査役のうち、一般株主と利益相反が生じるおそれのない者）として届け出しています。

#### <社外取締役・社外監査役の独立性判断基準の概要>

次に掲げる者に該当しないこと。

- (a) 当社の親会社または兄弟会社の業務執行者（最近または過去に業務執行者であった者を含む。以下、「業務執行者」という場合はこれに同じ）
- (b) 当社グループを主要な取引先とする者またはその業務執行者、若しくは当社グループの主要な取引先またはその業務執行者
- (c) 当社グループから取締役・監査役報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家。当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者及び当該団体に所属していた者
- (d) 当社の主要株主（当該主要株主が法人の場合はその業務執行者）
- (e) 上記（a）から（d）に掲げる者の近親者（2親等内の親族をいう。以下同じ）若しくは、当社または当社の子会社の業務執行者（社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役・会計参与または業務執行者でない取締役・会計参与であった者を含む）の近親者

注)

(イ) 上記（a）、（b）、（d）、（e）において、「業務執行者」とは、以下のいずれかに該当する者を指す。

- ・業務執行取締役、執行役その他の法人等の業務を執行する取締役・監査役
- ・業務を執行する社員、法人が業務を執行する社員である場合における当該業務を執行する社員の職務を行うべき者、その他これに相当する者
- ・使用人

また、「最近」とは、当該取締役・監査役を選任する株主総会議案の内容が決定された時点を指し、「過去」とは過去3年間を目安とする。

(ロ) 上記（b）において、「主要な」とは、当社グループと取引先との間の一事業年度における取引金額が、いずれかの連結売上高の2%を超える場合をいう。

(ハ) 上記（c）において、「多額の」とは、当社グループに対するサービス提供において、サービス提供者本人（個人）、またはサービス提供者が所属する法人、組合等の団体が以下のいずれかに該当する場合をいう。「所属する／していた者」とは、パートナーのみならず、いわゆるアソシエイトも含む。

- ・サービス提供者本人：当社グループから年間120万円相当以上の収入を得ている
- ・サービス提供者が所属する団体：当社グループとの間の一事業年度における取引金額が当社グループまたは当該団体の連結売上高の2%を超える

「当該団体に所属していた者」とは、過去3年間に当該団体に所属したかどうかを目安とする。

(ニ) 上記（d）において、「主要株主」とは、当社の議決権の10%以上を保有する株主を指す。

(ホ) 上記（e）において、「業務執行者でない取締役・会計参与であった」とは、過去3年間に業務執行者でない取締役・会計参与であったかどうかを目安とする。

#### ③ 社外取締役又は社外監査役による監督又は監査と内部監査、監査役監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

社外取締役は、取締役会における決算報告や内部統制システムの整備に関する基本方針の見直し等を通じて、直接または間接に、内部監査、監査役監査、及び会計監査と相互に連携し、内部統制部門から報告を受け、実効性のある監督を実施しています。

社外監査役は、取締役会における決算報告や内部統制システムの整備に関する基本方針の見直し、または監査役会における意見交換・情報交換等を通じて、直接または間接に、内部監査、監査役監査、及び会計監査と連携を保ち、内部統制部門から報告を受け、実効性のある監査を実施しています。

### (3) 【監査の状況】

#### ①監査役監査の状況

監査役は、株主総会と取締役会に出席し、取締役、執行役員、従業員及び会計監査人から報告を受け、法律上監査役に認められているその他の監査権限を行使しています。特に常任監査役（常勤）は、重要な会議への出席や事業場への往査を行うことなどにより、実効性ある監査に取り組んでいます。また、当社グループにおける監査体制を強化するため、事業会社及び事業会社の社内分社の監査役・監査役員計19名は当社監査役室所属とし、事業会社を含む当社グループ会社の監査役と連携して職務を遂行しています。また当社常任監査役が議長を務める「パナソニックグループ監査役全体会議」（当社常任監査役、当社グループ会社の監査役で構成されています）を設置して、当社常任監査役と当社グループ会社の監査役との連携を図り、グループ全体のガバナンスを有効に機能させるための体制を整えています。さらに、監査役の監査職務の遂行にあたっては、内部監査機能を統括する「内部監査コミッティ」と緊密な連携（常任監査役はオブザーバーとして参画）を図り、当社の各機能によるモニタリング・監査活動の全体像を把握するなど、効率的な監査を実施しています。また、監査役会は、「内部監査コミッティ」より、内部統制システムにかかわる状況や、内部監査結果等について報告を受ける体制を構築し、必要に応じて、「内部監査コミッティ」や会計監査人に調査を求めることもあります。なお、監査役監査の実効性を高め、かつ監査業務を円滑に遂行できるようにするため、専任の監査役スタッフが所属する監査役室を監査役会の直轄下に設置しています。

当社監査役のうち、常任監査役馬場英俊は、当社経理部門の責任者を歴任するなど、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。社外監査役中村明彦は、公認会計士として、長年にわたり国内外のグローバル企業の企業会計の実務に携わっており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

監査役会においては、同会にて決定された監査役監査方針及び監査計画に基づき、経営幹部からの報告を16件実施して職務の執行状況の確認を行うとともに、常任監査役による監査役監査等の活動結果報告、重要決裁の閲覧、監査役通報システムへの通報内容及び対応状況の確認等を実施しています。また、四半期毎や年度末においては、決算報告並びに会計監査人からのレビュー及び監査報告書を確認し、監査役会としての監査報告書の取り纏め、会計監査人の評価並びに再任・不再任の決定、株主総会議案の適法性確認等を行っています。

なお、当事業年度における監査役会の開催回数は13回であり、1回あたりの所要時間は2時間57分でした。また、出席率は、98%（常任監査役：100%、社外監査役：97%）であり、個々の監査役の出席状況は、次のとおりです。

役職	氏名	開催回数	出席回数	出席率	備考
常任監査役	富永 俊秀	13回	13回	100%	-
常任監査役	藤井 英治	13回	13回	100%	-
監査役（社外）	佐藤 義雄	3回	3回	100%	2022年6月23日退任
監査役（社外）	木下 俊男	3回	2回	67%	2022年6月23日退任
監査役（社外）	由布 節子	13回	13回	100%	-
監査役（社外）	江藤 彰洋	10回	10回	100%	2022年6月23日就任
監査役（社外）	中村 明彦	10回	10回	100%	2022年6月23日就任

#### ②内部監査の状況

##### （監査方針）

当社の内部監査は当社の一切の業務及び組織・制度等、経営全般にわたるものとし、経営・業務・財務・コンプライアンス並びに内部統制に関する監査を行うこととしています。

(監査の組織・人員)

当社グループの監査は、監査の種類に応じ、グループCEO及びグループCFO、並びに「内部監査コミッティ」の承認を得た事業年度ごとの監査計画に基づき実施され、その内容に応じて、監査部門責任者から取締役会、監査役会、グループCEO、グループCFOその他関係部門に監査結果を報告しています。パナソニック オペレーショナルエクセレンス株式会社の「監査部」の人員は22名であり、財務報告に関する内部統制を統括する「内部統制推進室」の人員は17名です。

また、上記のほか、当社グループの各事業会社において内部監査機能を設置し、各事業会社CEOの承認を得た監査計画に基づき監査手続を実施しています。

(監査の実効性を確保するための取組)

当社はグループCEO直属の組織としてグループ全体の監査、モニタリングの最適化を目的に「内部監査コミッティ」を設立しています。

「内部監査コミッティ」はグループCFOとグループGCの共同議長による健全な相互牽制を通じ、各内部監査の独立性・客観性を確保するほか、グループCROが委員として参加し、全社の事業活動及びリスクマネジメント活動との連携を担保しています。また、事業会社における内部監査機能を定期的に確認しています。

「内部監査コミッティ」はグループCxO、事業会社からの報告を踏まえ、内部監査への監督・指示を行います。また、監査役会と連携しつつ、グループCEO及び取締役会への定期的な報告などを行うことにより、グループ監査体制を構築しています。

③会計監査の状況

a. 監査法人の名称

有限責任 あずさ監査法人

b. 継続監査期間

20年間

c. 業務を執行した公認会計士

業務を執行した公認会計士の氏名	所属する監査法人名
近藤 敬	有限責任 あずさ監査法人
廣田 昌己	有限責任 あずさ監査法人
中川 雅人	有限責任 あずさ監査法人

d. 監査業務に係る補助者の構成

当社の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士55名、その他91名です。

e. 監査法人の選定方針と理由並びに監査役及び監査役会による監査法人の評価

当社監査役会は、会計監査人の監査活動の体制とその独立性、監査品質並びにその報酬の妥当性などを確認して評価を行い、会計監査人の選任及び再任の是非を判断しています。当事業年度においてもこれらの要素を確認し、有限責任 あずさ監査法人の再任を決定しています。また、会計監査人が会社法第340条第1項各号のいずれかに該当し、解任が相当と認められる場合には、監査役会は、監査役全員の同意により解任します。上記の場合のほか、会計監査人に適正な監査の遂行に支障をきたす事由が生じたと認められる場合には、監査役会は、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任の議案の内容を決定します。

f. 会計監査人の業務停止処分に係る事項

該当する事項はありません。

④監査報酬の内容等

a. 監査公認会計士等に対する報酬

区 分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）
提出会社	837	22	484	17
連結子会社	330	—	911	9
計	1,167	22	1,395	26

当社及び連結子会社における前連結会計年度の非監査業務の内容は、社債発行に伴うコンフォートレター作成業務等、当連結会計年度の非監査業務の内容は、税務に関するアドバイザー業務等です。

b. 監査公認会計士等と同一のネットワーク（KPMG）に属する組織に対する報酬（a.を除く）

区 分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）
提出会社	—	268	—	107
連結子会社	2,096	319	2,488	587
計	2,096	587	2,488	694

当社及び連結子会社における前連結会計年度及び当連結会計年度の非監査業務の内容は、会計・税務に関するアドバイザー業務等です。

c. その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

前連結会計年度及び当連結会計年度に当社の一部の連結子会社が当社監査公認会計士等と同一のネットワーク以外に属している監査公認会計士等へ支払っている監査証明業務に基づく報酬に、重要なものはありません。

d. 監査報酬の決定方針

当社は、監査公認会計士等に対する監査報酬について、当社の規模や業務の特性等を勘案して監査日数等を検討した上で、報酬総額を決定しています。

e. 会計監査人の報酬等に監査役会が同意した理由

当社監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務執行状況及び報酬見積りの算定根拠などを確認し、検討した結果、会計監査人の報酬等の額につき、会社法第399条第1項の同意を行っています。

(4) 【役員の報酬等】

①役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

(a)報酬体系とその概要

取締役（社外取締役を除く）の報酬制度は、固定報酬である基本報酬、短期及び中期の業績を反映するインセンティブとしての業績連動報酬、ならびに長期インセンティブとしての譲渡制限付株式報酬から構成されています。ただし、取締役会長は業務を執行しない取締役会議長としての役割に鑑み、基本報酬と譲渡制限付株式報酬のみとしています。社外取締役及び監査役の報酬制度は、監督の役割に鑑み、基本報酬のみとしています。

報酬制度の概要は、以下のとおりです。

報酬要素		概要	構成比率 <sup>(注)</sup> (基本報酬を1とする)	
基本報酬 (金銭報酬)		・固定報酬として、当社の経営環境及び他社動向を踏まえ、役割に応じて金額を決定し毎月支給	1	
業績連動報酬 (金銭報酬)	短期業績連動部分	・当社グループの事業会社移行後の新たな中長期戦略で目指す姿を踏まえ、その実現に向けたインセンティブ ・基本報酬に対して一定の比率で標準年額を設定し、財務・非財務項目の評価を反映して支給額を決定 ・短期業績連動部分は、評価対象事業年度の目標達成度等の評価を次年度における支給分に反映して毎月支給	0.55	
	中期業績連動部分	・中期業績連動部分は、現中期計画に対応する3事業年度（2022年度～2024年度）の目標達成度等の評価により支給額を決定し、3年に一度、3ヵ年分（標準額で基本報酬を1とした場合に0.6）を毎月支給	0.2	
譲渡制限付株式報酬 (非金銭報酬)		・当社取締役等の退任直後に株式の譲渡制限を解除する形式の株式報酬（2023年度より改定） ・企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、退任時までの継続的な株式保有を通じて、株主の皆様とこれまで以上に価値共有を進めることを目的として付与 ・役割に応じて構成比率を設定し、毎年、定時株主総会終了後の一定期間内に支給	代表取締役 社長 執行役員  0.75	取締役 平均  0.25

(注) 標準年額ベースでの比率です。

(b)業績連動の仕組み等

業績連動報酬は標準年額を100%とした場合に、財務・非財務項目（現中期計画において重視する指標を基礎として選定）の評価に応じて、以下のとおりに実際の支給額が変動します。

短期・中期業績連動報酬いずれも、目標（現中期計画に定める目標を基礎として設定）達成時に標準年額が支給される仕組みとしています。

短期業績連動部分

財務・非財務いずれの評価区分も最小0%～最大200%の範囲でそれぞれ独立に変動し、支給額全体が最小0%～最大200%の範囲で変動します。

評価区分	短期業績連動部分			
	評価指標・項目	実際の支給額の変動幅	ウエイト	
			代表取締役 社長執行役員	その他の 取締役
財務 (連結業績)	・ EBITDA <sup>(注)1</sup> ・ ROE ・ 営業キャッシュ・フロー	0%～200%	60%	50%
非財務 <sup>(注)2</sup>	・ 重篤災害撲滅・コンプライアンス徹底 ・ 環境貢献 ・ 人材戦略 ・ 競争力強化に係るオペレーションKPI	0%～200%	40%	50%
ウエイト合計			100%	100%

中期業績連動部分

中期計画目標の達成に留まらない更なる高みを目指すべく、財務評価区分が最小0%～最大450%の範囲で、非財務評価区分が最小0%～最大200%の範囲でそれぞれ独立に変動します。代表取締役社長執行役員については、連結業績に対する責任の大きさに鑑み、財務評価区分のウエイトをそれ以外の取締役よりも大きく設定し、支給額全体での変動幅は以下のとおりとなります。

- ・ 代表取締役社長執行役員：最小0%～最大400% <sup>(注)3</sup>
- ・ その他の取締役：最小0%～最大325% <sup>(注)3</sup>

評価区分	中期業績連動部分			
	評価指標・項目	実際の支給額の変動幅	ウエイト	
			代表取締役 社長執行役員	その他の 取締役
財務 (連結業績)	・ ROE ・ 営業キャッシュ・フロー	0%～450%	80%	50%
非財務 <sup>(注)2</sup>	・ 環境貢献 ・ グループ経営レベル向上の取り組み	0%～200%	20%	50%
ウエイト合計			100%	100%

(注)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

2 役割・職責に応じた重要な取組み項目に応じて設定しています（以下は具体的な指標の例）

- ・ 重篤災害撲滅・コンプライアンス徹底：重篤災害の発生件数、重大コンプライアンス問題の発生件数
- ・ 環境貢献：自社バリューチェーンのCO<sub>2</sub>削減
- ・ 人材戦略：従業員意識調査の結果、女性登用率(Diversity, Equity & Inclusion)の推進
- ・ 競争力強化に係るオペレーションKPI：調達・物流機能の強化、業務プロセスのDX化、特許数の向上
- ・ グループ経営レベル向上の取り組み：経営基本方針の浸透・実践、デザイン思考経営の実践、ブランド認知度向上

3 上記の財務・非財務の実際の支給額の変動幅の上限及びウエイトから、代表取締役社長執行役員の支給額全体の変動幅の上限は財務450%×80%+非財務200%×20%=400%、同様に、その他の取締役は財務450%×50%+非財務200%×50%=325%となります

非財務評価のプロセス（短期業績連動部分・中期業績連動部分共通）

代表取締役社長執行役員を除くその他の取締役については、評価対象事業年度の期初に代表取締役社長執行役員との面談を経て具体的な指標及びその目標を設定し、評価対象事業年度終了後に、再度代表取締役社長執行役員と

の面談を経たうえで評価を決定します。

代表取締役社長執行役員については、当社グループの事業経営全体に最終的な責任を持つという位置付けを踏まえて、代表取締役社長執行役員を除くその他の取締役、取締役を兼務しない執行役員、当社グループの主たる事業会社社長に用いられた代表的な指標及びその目標達成度合いと連動した評価としています。

評価の客観性・透明性を担保するため、具体的な指標及びその評価の概要は指名・報酬諮問委員会に報告することとしています。

#### (c)非金銭報酬の内容

##### 譲渡制限付株式報酬

割り当て時から当社への継続的な在任等を条件に、退任等の直後に株式の譲渡制限を解除する形式とし、株式の継続保有を通じてこれまで以上に株主の皆様との価値共有を図る仕組みです。

対象となる取締役（対象取締役）が当社から支給された金銭債権の全部を現物出資財産として払込み、当社の普通株式について発行または処分を受けます。また、対象取締役と当社との間で、年度毎に譲渡制限付株式割当契約を締結しています。

譲渡制限付株式割当契約の具体的な内容（概要）は、以下のとおりです。

##### 1. 譲渡制限期間

対象取締役は、割当を受けた日より当社の取締役、取締役を兼務しない執行役員、フェロー、もしくは当社子会社の取締役及び執行役員または当社の取締役会が予め定める地位のいずれの地位からも退任または退職した直後の時点までの期間、譲渡制限付株式割当契約（本割当契約）により割当を受けた当社の普通株式（本割当株式）について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない。

##### 2. 退任時の取扱い

対象取締役が上記1.に定めるいずれの地位をも退任または退職した場合、任期満了、死亡その他正当な理由がある場合を除き、当社は、本割当株式を当然に無償で取得する（無償取得事由）。

##### 3. 譲渡制限の解除

当社は、対象取締役が、割当を受けた日より、継続して、当社の取締役、取締役を兼務しない執行役員、フェロー、もしくは当社子会社の取締役及び執行役員または当社の取締役会が予め定める地位のいずれかの地位にあり、かつ、上記2.に定める無償取得事由に該当しない理由で退任または退職した場合、当該時点をもって譲渡制限を解除する。ただし、譲渡制限期間満了の時期に応じて、譲渡制限を解除する本割当株式の数を、必要に応じて合理的に調整できるものとする。また、当社は、譲渡制限が解除された直後の時点において、なお譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

##### 4. 組織再編等における取扱い

上記1.の定めにかかわらず、当社は、譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約または株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会）で承認された場合には、当社の取締役会の決議により、譲渡制限期間の開始日から当該組織再編等の承認の日までの期間を踏まえて合理的に定める数の本割当株式について、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。また、当社は、上記に規定する場合、譲渡制限が解除された直後の時点において、譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

##### 5. その他の事項

本割当契約に関するその他の事項は、当社の取締役会において定めるものとする。

(d)報酬等の額の決定方法

取締役及び監査役の報酬は、株主総会の決議により定められた取締役全員及び監査役全員のそれぞれの報酬総額の最高限度額の範囲内で決定しています。

取締役の報酬については、基本報酬と業績連動報酬の個人別の額及び譲渡制限付株式報酬の個人別の付与数に関しては、指名・報酬諮問委員会が、外部の客観的なデータ等を参考に、報酬の決定方針に沿う内容であるか確認し、その妥当性の審議結果を取締役に答申しています。取締役会は、当社全体の業務執行を客観的に把握・統括している代表取締役社長執行役員に、その決定を一任しています。

監査役の報酬については、株主総会の決議により定められた監査役全員の報酬総額の最高限度額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

なお、当社の取締役を兼務しない執行役員にも、基本的に当社の取締役（社外取締役を除く）の報酬制度と同様の制度を適用しています。また、当社の主たる事業会社社長にも、当社グループの企業価値向上の担い手であることに鑑み、当社の取締役（社外取締役を除く）の報酬制度に準じた報酬制度を適用しています。いずれの報酬制度についても、その妥当性について指名・報酬諮問委員会にて審議を行っています。

②当年度の報酬等

(a)役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

(単位：百万円)

役員区分	員数 (人)	報酬等の総額						総計
		当年度の支給実績額 (業績連動報酬は主に2021年度業績反映分)				当年度における 業績連動報酬の引当計上額 (2022年度業績反映分)		
		支給 総額	基本 報酬	業績連動 報酬 (短期)	譲渡制限付 株式報酬	業績連動 報酬 (短期)	業績連動 報酬 (中期)	
取締役 (社外取締役を除く)	9	1,005	600	250	155	231	84	1,320
監査役 (社外監査役を除く)	2	87	87	-	-	-	-	87
社外取締役	6	95	95	-	-	-	-	95
社外監査役	5	48	48	-	-	-	-	48

- (注) 1 上記の当年度の支給実績額には、2022年6月23日開催の第115回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名、及び監査役2名を含んでいます。
- 2 業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬は、当年度における費用計上額を記載しています。
- 3 当社は、当年度までは一定期間の当社への在任等を条件として株式の譲渡制限を解除する方式の譲渡制限付株式報酬制度としており、当年度においては、2022年7月13日に1株につき1,108.0円(「譲渡制限付株式報酬」としての新株式の発行に関する取締役会決議日の前営業日である2022年6月22日の東京証券取引所プライム市場における当社普通株式の終値)の価額で、当社社外取締役を除く取締役6名に対し135,500株を発行しています。
- 4 記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しています。

## 報酬等の総額が1億円以上の役員及びその報酬等の額等

(単位：百万円)

氏名	役員区分	報酬等の総額						総計
		当年度の支給実績額				当年度における業績連動報酬の引当計上額		
		支給総額	基本報酬	業績連動報酬(短期)	譲渡制限付株式報酬	業績連動報酬(短期)	業績連動報酬(中期)	
津賀 一宏	取締役	141	100	23	18	-	-	141
楠見 雄規	取締役	219	108	42	69	55	20	294
本間 哲朗	取締役	128	86	42	-	41	15	184
佐藤 基嗣	取締役	143	79	40	24	41	15	199
梅田 博和	取締役	118	70	30	18	36	13	167
宮部 義幸	取締役	84	51	20	13	36	13	133

(注) 1 2022年4月に実施した役員報酬制度の改定と、それに伴う役員報酬に関する会計処理の変更を踏まえて、当年度においてのみ、2022年度の業績連動報酬実支給額(上表「当年度の支給実績額」内の業績連動報酬(短期))、及び2023年度に支給予定の業績連動報酬の引当計上額(上表「当年度における業績連動報酬の引当計上額」内の業績連動報酬(短期)ならびに業績連動報酬(中期))の2年分を費用計上しています。上表は、これらの合計を含む「総計」が1億円以上の役員を開示対象としています。

2 当社子会社の役員を兼務する役員の報酬については、当社の制度により当社から支給されますが、基本報酬及び業績連動報酬(短期)は兼務割合等に応じて両社が負担することとしています。本間哲朗は、パナソニック チャイナ(有)の会長を兼務しており、同社が上記「当年度の支給実績額」の内の26百万円(内、基本報酬17百万円、業績連動報酬(短期)8百万円)を負担しています。佐藤基嗣は、パナソニック オペレーションズ エクセレンス(株)の代表取締役 社長執行役員を兼務しており、同社が上記「当年度の支給実績額」の内の71百万円(内、基本報酬47百万円、業績連動報酬(短期)24百万円)を負担しています。

## (b) 業績連動報酬に係る指標の目標及び実績

主な指標の目標と実績は、以下のとおりです。

(単位：億円)

2021年度業績反映分			2022年度業績反映分		
主な指標 (連結業績)	2021年度 目標 (当初公表値)	2021年度 実績	主な指標 (連結業績)	2022年度 目標 (当初公表値)	2022年度 実績
調整後営業利益	3,900	3,577	EBITDA	7,900	7,184
親会社の所有者に 帰属する当期純利益	2,100	2,553	ROE	8.0%	7.8%

(注) 1 調整後営業利益は、売上高から売上原価と販売費及び一般管理費を控除して算出した当社の経営管理指標です。

2 業績連動報酬(短期)の2022年度業績反映分は、上記の他に非財務項目の評価結果を踏まえ、2023年7月以降に支給予定です。

## (c) 当年度における報酬の決定

当年度における報酬の決定にあたっては、社外取締役大田弘子(委員長：当時)、社外取締役富山和彦、社外取締役筒井義信、取締役会長津賀一宏、代表取締役社長執行役員楠見雄規の5名の委員により指名・報酬諮問委員会を開催し、その審議結果のとおり代表取締役社長執行役員楠見雄規が決定しました。代表取締役社長執行役員は、指名・報酬諮問委員会において審議されたとおりに、個人別の基本報酬、業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬を決定しており、取締役会として、その内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

なお、現在の指名・報酬諮問委員会の委員の構成、当年度における取締役会、指名・報酬諮問委員会の活動については、4「コーポレート・ガバナンスの状況等」(1)コーポレート・ガバナンスの概要をご参照ください。

③株主総会決議に係る事項

取締役及び監査役の報酬限度額等は、以下のとおりです。

区分	報酬の種類	決議年月日	対象者	報酬限度額等	決議時の員数
取締役	金銭報酬	2007年6月27日 (第100回定時株主総会)	取締役	1,500百万円	19名
		2021年6月24日 (第114回定時株主総会)	社外取締役	上記のうち 150百万円	6名
	非金銭報酬 <sup>(注)</sup> (譲渡制限付株式報酬)	2019年6月27日 (第112回定時株主総会)	取締役 (社外取締役を除く)	500百万円 (100万株)	7名
監査役	金銭報酬	2023年6月26日 (第116回定時株主総会)	監査役	170百万円	5名

(注) 2023年6月26日の第116回定時株主総会にて、譲渡制限付株式報酬制度の内容を一部改定し、譲渡制限期間を「割当を受けた日より3年間から30年間までの間で当社の取締役会が予め定める期間」から、「割当を受けた日より当社の取締役、取締役を兼務しない執行役員、フェロー、もしくは当社子会社の取締役及び執行役員または当社の取締役会が予め定める地位のいずれの地位からも退任または退職した直後の時点までの期間」へと変更しています。当該決議時の対象となった取締役の員数は7名です。

(5) 【株式の保有状況】

① 投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式の区分について、専ら株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることを目的とする場合を純投資目的の株式として区分しています。また、当社は純投資目的である投資株式を保有しないことを原則とし、当事業年度において純投資目的である投資株式を保有していません。

② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

(a) 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

<保有方針>

当社は、関係会社の株式を保有するほか、当社グループの事業において密接な関係のある戦略パートナーに限定し、事業戦略、取引先との事業上の関係などを総合的に勘案し、当社グループの中長期的な企業価値の向上に必要な場合であり、保有意義が認められると判断した、他社の株式・持分を取得・保有しています。

<合理性を検証する方法>

当社は、関係会社以外の上場会社の株式については、その保有は必要最小限とし、毎年、取締役会において、個別銘柄ごとに取得・保有の意義や、資本コスト等を踏まえた採算性について精査を行い、定期的に保有の適否を検証しています。なお、検証の結果、保有の合理性が認められなくなったと判断される銘柄については売却を行い、縮減を図っています。

<取締役会における検証の内容>

現在保有する関係会社以外の上場会社株式については、取締役会において、戦略的提携に基づく保有、今後の取引の維持・拡大のための保有、及び当社グループ事業に不可欠な原材料の安定調達のための保有など、定性面での検証ならびに、株式保有による投資収益率が当社資本コストを上回っているか否か、定量面の検証を実施し、その結果、全ての銘柄について保有が適当であるとの結論が得られました。

(b) 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額 (百万円)
非上場株式	102	13,756
非上場株式以外の株式	24	65,596

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額 (百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	1	134	情報・ノウハウの獲得
非上場株式以外の株式	3	1	・事業競争力の維持・拡大 ・新規上場したことに伴い、当事業年度より持分が特定投資株式に該当

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額 (百万円)
非上場株式	5	11,444
非上場株式以外の株式	10	4,230

## (c) 特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

## 特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数 (株)	株式数 (株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
(株) ソシオネクスト	2,525,000	—	上場後の自立と成長の見届け 2022年10月 新規上場したことに 伴い、当事業年度より持分が特定 投資株式に該当	無
	24,568	—		
PHCホールディングス(株)	11,266,836	11,266,836	上場後の自立と成長の見届け	無
	16,134	20,370		
ルネサスエレクトロニクス (株)	4,166,600	4,166,600	原材料の安定調達	無
	7,973	5,967		
(株) TBSホールディングス	2,543,180	3,173,180	放送機器関連事業の維持・拡大	無
	4,845	5,670		
大和ハウス工業(株)	1,530,000	1,530,000	住宅・設備関連事業の維持・拡大	有
	4,764	4,898		
東レ(株)	2,341,000	2,809,000	原材料の安定調達	有
	1,771	1,794		
(株) きんでん	740,257	740,257	住宅・設備関連事業の維持・拡大	有
	1,181	1,168		
(株) 三社電機製作所	1,213,300	2,164,800	過去からの協力関係を考慮	無
	1,153	1,732		
住友不動産(株)	243,000	243,000	住宅・設備関連事業の維持・拡大	無
	725	824		
(株) エプコ	1,000,000	1,194,000	住宅・設備関連事業の維持・拡大	無
	710	872		
中電工(株)	200,702	200,702	住宅・設備関連事業の維持・拡大	無
	428	415		
ナイス(株)	210,100	210,100	住宅・設備関連事業の維持・拡大	有
	286	411		
(株) 九電工	58,564	58,564	住宅・設備関連事業の維持・拡大	無
	197	168		
OCHIホールディングス (株)	146,070	146,070	住宅・設備関連事業の維持・拡大	無
	179	187		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数 (株)	株式数 (株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
ヤマエグループホールディングス(株)	74,236	73,447	住宅・設備関連事業の維持・拡大 事業競争力の維持・拡大のため株式数増加	無
	134	76		
(株)M i s u m i	55,000	55,000	アプライアンス関連事業の維持・ 拡大	無
	94	99		
クワザワホールディングス(株)	167,698	167,698	住宅・設備関連事業の維持・拡大	無
	81	92		
東海旅客鉄道(株)	5,000	5,000	住宅・設備関連事業の維持・拡大	無
	79	80		
藤井産業(株)	49,000	49,000	住宅・設備関連事業の維持・拡大	有
	71	65		
(株)イーグランド	40,000	40,000	住宅・設備関連事業の維持・拡大	無
	60	54		
J Kホールディングス(株)	55,000	55,000	住宅・設備関連事業の維持・拡大	無
	57	66		
ジューテックホールディングス(株)	46,000	46,000	住宅・設備関連事業の維持・拡大	無
	55	57		
(株)四電工	23,100	23,100	住宅・設備関連事業の維持・拡大	無
	44	40		
(株)土屋ホールディングス	41,000	41,000	住宅・設備関連事業の維持・拡大	無
	8	7		
マツダ(株)	—	699,006	車載関連事業の維持・拡大	無
	—	635		
上新電機(株)	—	92,502	アプライアンス関連事業の維持・ 拡大	無
	—	178		
(株)伊藤園	—	10,000	アプライアンス関連事業の維持・ 拡大	無
	—	60		
トシン・グループ(株)	—	2,000	住宅・設備関連事業の維持・拡大	有
	—	12		
(株)伊藤園 優先株式	—	3,000	アプライアンス関連事業の維持・ 拡大	無
	—	6		

(注) 「—」は、当該銘柄を保有していないことを示しています。

みなし保有株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
トヨタ自動車(株)	15,000,000	15,000,000	街づくり事業・車載用角形電池事業で合 弁会社を通じて協業 議決権行使の指図権限を有する	有
	28,200	33,338		
本田技研工業(株)	1,000,000	1,000,000	議決権行使の指図権限を有する	有
	3,510	3,487		

(注) 株式保有の合理性については、(a)に記載する方法で、2023年3月度取締役会にて検証しているため、個別銘柄ごとの定量的な保有効果については記載していません。

③ 保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。

④ パナソニックベンチャーズ（同）における保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

当社および当社の連結子会社の内、投資株式の貸借対照表計上額が最も大きい会社（当社）の次に大きい会社であるパナソニックベンチャーズ（同）については以下のとおりです。なお、パナソニックベンチャーズ（同）の保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容は、②(a)のとおりです。

(a) 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額（百万円）
非上場株式	12	36,240
非上場株式以外の株式	3	1,817

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額（百万円）	株式数の増加の理由
非上場株式	—	—	—
非上場株式以外の株式	—	—	—

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額（百万円）
非上場株式	—	—
非上場株式以外の株式	—	—

## (b) 特定投資株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
Sprinklr, Inc.	815,599	815,599	ベンチャー出資による将来の事業創出	無
	1,413	1,188		
Proterra Inc	1,056,366	1,056,366	ベンチャー出資による将来の事業創出	無
	214	972		
Desktop Metal, Inc.	622,098	622,098	ベンチャー出資による将来の事業創出	無
	191	361		

(注) 株式保有の合理性については、②(a)に記載する方法で、2023年3月度取締役会にて検証しているため、個別銘柄ごとの定量的な保有効果については記載していません。

- ⑤ パナソニックベンチャーズ（同）における保有目的が純投資目的である投資株式  
該当事項はありません。

## 第5【経理の状況】

### 1. 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

- (1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和51年大蔵省令第28号。以下「連結財務諸表規則」という。）第1条の2に掲げる「指定国際会計基準特定会社」の要件を満たすことから、連結財務諸表規則第93条の規定により、国際会計基準（以下「IFRS」という。）に準拠して作成しています。
- (2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和38年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。）に基づいて作成しています。  
また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成しています。

### 2. 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度（2022年4月1日から2023年3月31日まで）の連結財務諸表及び事業年度（2022年4月1日から2023年3月31日まで）の財務諸表について、有限責任 あずさ監査法人により監査を受けています。

### 3. 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組み及びIFRSに基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備について

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組み及びIFRSに基づいて連結財務諸表を適正に作成することができる体制の整備を行っています。その内容は次のとおりです。

- (1) 会計基準等の内容を適切に把握し、または会計基準の変更等についての的確に対応するため、金融庁、公益財団法人財務会計基準機構、外部研修会等から会計基準等に関する必要な情報の収集を行っています。
- (2) IFRSの適用については、国際会計基準審議会が公表するプレスリリースや基準書を随時入手し、最新の基準の把握を行っています。また、IFRSに基づく適正な連結財務諸表等を作成するために、IFRSに準拠した社内規程やマニュアル、指針等を整備し、これらに基づいて会計処理を行っています。
- (3) 当社の主な情報取扱部門の責任者で組織された「ディスクロージャー委員会」において、連結財務諸表等の記述内容の妥当性及びその開示に関する手続きの適正性を審議しています。

# 1 【連結財務諸表等】

## (1) 【連結財務諸表】

### ① 【連結財政状態計算書】

(単位：百万円)

	注記 番号	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
<b>資産</b>			
流動資産			
現金及び現金同等物	5	1,205,873	819,499
営業債権及び契約資産	6,23	1,324,618	1,322,593
その他の金融資産	12	210,633	169,665
棚卸資産	7	1,132,664	1,288,751
その他の流動資産	14	157,409	202,377
流動資産合計		4,031,197	3,802,885
非流動資産			
持分法で会計処理されている投資	11	403,201	401,219
その他の金融資産	12	213,024	242,672
有形固定資産	8,27	1,115,346	1,172,376
使用権資産	9,27	257,706	238,833
のれん及び無形資産	10,27	1,680,027	1,796,236
繰延税金資産	13	219,791	249,964
その他の非流動資産	14	103,291	155,342
非流動資産合計		3,992,386	4,256,642
資産合計		8,023,583	8,059,527

(単位：百万円)

	注記 番号	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
<b>負債</b>			
流動負債			
短期負債及び一年以内返済長期負債	15	432,897	159,231
リース負債	30	60,515	59,895
営業債務	16	1,163,578	1,156,909
未払金及び未払費用		500,601	506,062
その他の金融負債	19	160,534	146,213
未払法人所得税		45,123	57,139
引当金	18	137,032	148,210
契約負債	23	174,325	191,356
その他の流動負債	20	390,859	448,405
流動負債合計		3,065,464	2,873,420
非流動負債			
長期負債	15	1,197,706	1,050,116
リース負債	30	206,166	187,865
その他の金融負債	19	30,412	6,905
退職給付に係る負債	17	68,855	53,580
引当金	18	8,804	6,582
繰延税金負債	13	81,983	70,678
契約負債	23	12,771	13,575
その他の非流動負債	20	4,251	6,848
非流動負債合計		1,610,948	1,396,149
負債合計		4,676,412	4,269,569
<b>資本</b>			
親会社の所有者に帰属する持分			
資本金		259,168	259,274
資本剰余金		525,554	515,760
利益剰余金	3,31	2,387,283	2,588,800
その他の資本の構成要素	3,31	202,227	463,764
自己株式		△209,270	△209,196
親会社の所有者に帰属する持分合計	29	3,164,962	3,618,402
非支配持分	32	182,209	171,556
資本合計		3,347,171	3,789,958
負債及び資本合計		8,023,583	8,059,527

②【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】  
【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	注記 番号	前連結会計年度 (自 2021年 4 月 1 日 至 2022年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2022年 4 月 1 日 至 2023年 3 月 31 日)
売上高	23	7,388,791	8,378,942
売上原価	7,17,27	△5,306,580	△6,117,494
売上総利益		2,082,211	2,261,448
販売費及び一般管理費	17,22,24, 27	△1,724,511	△1,947,371
持分法による投資損益	11	△12,637	1,432
その他の損益	17,26,27, 36	12,463	△26,939
営業利益		357,526	288,570
金融収益	28	22,128	48,972
金融費用	28	△19,259	△21,133
税引前利益		360,395	316,409
法人所得税費用	13	△94,957	△35,853
当期純利益		265,438	280,556
当期純利益の帰属			
親会社の所有者		255,334	265,502
非支配持分		10,104	15,054
1株当たり当期純利益（親会社の所有者に帰属）	29		
基本的1株当たり当期純利益（円）		109.41	113.75
希薄化後1株当たり当期純利益（円）		109.37	113.72

## 【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	注記 番号	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
当期純利益		265,438	280,556
その他の包括利益-税効果調整後	21		
純損益に振り替えられることのない項目			
確定給付制度の再測定		31,942	7,468
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する 金融資産		4,266	8,078
純損益に振り替えられることのない項目の合計		36,208	15,546
純損益に振り替えられる可能性のある項目			
在外営業活動体の換算差額		365,989	248,057
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の 純変動		△8,043	△7,482
純損益に振り替えられる可能性のある項目の合計		357,946	240,575
その他の包括利益 合計		394,154	256,121
当期包括利益 合計		659,592	536,677
当期包括利益の帰属			
親会社の所有者		630,527	518,784
非支配持分		29,065	17,893

③【連結持分変動計算書】

(単位：百万円)

	注記 番号	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	その他の 資本の 構成要素	自己株式	親会社の 所有者に 帰属する 持分合計	非支配 持分	資本合計
2021年3月31日残高		258,981	529,157	2,154,023	△138,370	△209,757	2,594,034	174,468	2,768,502
包括利益									
当期純利益		—	—	255,334	—	—	255,334	10,104	265,438
その他の包括利益									
—税効果調整後	21	—	—	—	375,193	—	375,193	18,961	394,154
当期包括利益 合計		—	—	255,334	375,193	—	630,527	29,065	659,592
ヘッジ対象の非金融資産 への振替	21	—	—	—	1,669	—	1,669	—	1,669
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	21	—	—	36,265	△36,265	—	—	—	—
配当金	21	—	—	△58,339	—	—	△58,339	△20,332	△78,671
自己株式の取得		—	—	—	—	△45	△45	—	△45
自己株式の売却		—	△0	—	—	2	2	—	2
株式に基づく報酬取引	22	187	△361	—	—	530	356	—	356
非支配持分との取引等		—	△3,242	—	—	—	△3,242	△992	△4,234
2022年3月31日残高		259,168	525,554	2,387,283	202,227	△209,270	3,164,962	182,209	3,347,171
超インフレによる影響額	3,31	—	—	△3,260	15,883	—	12,623	—	12,623
2022年4月1日残高 (調整後)		259,168	525,554	2,384,023	218,110	△209,270	3,177,585	182,209	3,359,794
包括利益									
当期純利益		—	—	265,502	—	—	265,502	15,054	280,556
その他の包括利益									
—税効果調整後	21	—	—	—	253,282	—	253,282	2,839	256,121
当期包括利益 合計		—	—	265,502	253,282	—	518,784	17,893	536,677
ヘッジ対象の非金融資産 への振替	21	—	—	—	1,666	—	1,666	—	1,666
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	21	—	—	9,294	△9,294	—	—	—	—
配当金	21	—	—	△70,019	—	—	△70,019	△23,546	△93,565
自己株式の取得		—	—	—	—	△53	△53	—	△53
自己株式の売却		—	△0	—	—	3	3	—	3
株式に基づく報酬取引	22	106	△21	—	—	124	209	—	209
非支配持分との取引等		—	△9,773	—	—	—	△9,773	△5,000	△14,773
2023年3月31日残高		259,274	515,760	2,588,800	463,764	△209,196	3,618,402	171,556	3,789,958

## ④【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	注記 番号	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー			
当期純利益		265,438	280,556
減価償却費及び償却費		339,148	382,289
有形固定資産、使用権資産、のれん及び 無形資産の減損	27	8,140	2,264
法人所得税費用		94,957	35,853
営業債権及び契約資産の増減額 (△は増加)		△53,848	25,797
棚卸資産の増減額 (△は増加)		△225,928	△120,617
営業債務の増減額 (△は減少)		76,811	5,390
引当金の増減額 (△は減少)		△8,263	10,048
契約負債の増減額 (△は減少)		35,091	12,042
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)		△5,961	△3,686
その他 (純額)	26	△127,177	△13,585
小計		398,408	616,351
利息の受取額		12,674	21,829
配当金の受取額		1,894	3,991
利息の支払額		△18,180	△21,958
法人所得税の支払額		△142,166	△99,471
営業活動によるキャッシュ・フロー		252,630	520,742
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の取得	34	△233,967	△289,353
有形固定資産の売却		62,776	29,298
無形資産の取得		△63,809	△80,533
リース債権の回収		24,556	952
持分法投資及びその他の金融資産の取得		△37,239	△37,982
持分法投資及びその他の金融資産の売却及び償還		31,143	36,369
連結範囲の変更を伴う子会社の取得	36	△583,186	△14,174
連結子会社又はその他の事業に対する支配の喪失	32	7,382	10,901
その他 (純額)		△3,805	489
投資活動によるキャッシュ・フロー		△796,149	△344,033

(単位：百万円)

	注記 番号	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー	34		
短期借入債務の増減額 (△は減少)	15	101,539	△315,328
長期借入債務による調達額	15	401,008	2,394
長期借入債務の返済額	15	△283,404	△111,164
リース負債の返済額	15	△68,825	△74,870
親会社の所有者への配当金の支払額	21	△58,339	△70,019
非支配持分への配当金の支払額		△20,332	△23,546
自己株式の取得		△45	△53
自己株式の売却		2	3
非支配持分との取引		△3,243	△3,083
その他 (純額)	15	△9,451	△11,347
財務活動によるキャッシュ・フロー		58,910	△607,013
現金及び現金同等物に係る換算差額		96,806	43,930
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)		△387,803	△386,374
現金及び現金同等物の期首残高	5	1,593,224	1,205,873
売却目的で保有する資産への振替に伴う現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)		452	—
現金及び現金同等物の期末残高	5	1,205,873	819,499

## 【連結財務諸表注記】

### 1. 報告企業

パナソニック ホールディングス株式会社は日本に所在する企業です。当社（以下、原則として連結子会社を含む）は、総合エレクトロニクスメーカーとして関連する事業分野について、国内外のグループ各社との緊密な連携のもとに、開発・生産・販売・サービス活動を展開しています。

当社の主な事業内容及び主要な活動は、「4. セグメント情報」に記載しています。

### 2. 作成の基礎

#### (1) 連結財務諸表がIFRSに準拠している旨

当社の連結財務諸表は、連結財務諸表規則第1条の2に掲げる「指定国際会計基準特定会社」の要件を満たすことから、同第93条の規定により、IFRSに準拠して作成しています。

連結財務諸表は、2023年6月27日において、代表取締役 社長執行役員 楠見雄規及び代表取締役 副社長執行役員（グループCFO） 梅田博和により承認されています。

#### (2) 測定の基礎

当社の連結財務諸表は、「3. 重要な会計方針」に記載している金融商品、退職給付制度に係る負債（資産）の純額及びトルコ・リラを機能通貨とする子会社における超インフレ経済下の会計上の調整等を除き、取得原価を基礎として作成しています。

#### (3) 機能通貨及び表示通貨

当社の連結財務諸表は、当社の機能通貨である日本円で表示しており、百万円未満を四捨五入しています。

### 3. 重要な会計方針

#### (1) 連結の基礎

##### ① 子会社

子会社とは当社により支配されている企業をいいます。支配とは、企業への関与により生じる変動リターンに対するエクスポージャーまたは権利を有し、かつ企業に対するパワーにより当該リターンに影響を及ぼす能力を有している場合をいいます。

子会社の財務諸表は、支配獲得日から支配喪失日までの間、当社の連結財務諸表に含まれています。

子会社が適用する会計方針が当社の適用する会計方針と異なる場合には、必要に応じて当該連結子会社の財務諸表を調整しています。

グループ会社間の債権債務残高、取引高及びグループ会社間取引によって発生した未実現損益は連結財務諸表の作成にあたり消去しています。

支配を喪失しない子会社に対する所有持分の変動は、資本取引として会計処理しています。支配を喪失した場合には、支配の喪失から生じた利得及び損失を純損益で認識しています。なお、支配の喪失から生じた利得及び損失には、継続保有される残存持分を公正価値で再測定したことによる損益が含まれます。

##### ② 関連会社及び共同支配企業

関連会社とは、当社がその財務及び営業方針に対して重要な影響力を有しているものの支配をしていない企業をいいます。

共同支配企業とは、共同支配の取決めのうち、事業を各投資企業から独立した事業体が担っており、各投資企業は当該事業体の純資産に対してのみ権利を有するものをいいます。共同支配の取決めとは、複数の当事者が共同支配により経済活動を行う契約上の取決めがあり、重要な意思決定が支配を共有している当事者の全員一致の合意を必要とする場合をいいます。

関連会社及び共同支配企業への投資は、重要な影響力又は共同支配を獲得した日から喪失する日まで持分法を用いて会計処理しています。

持分法の適用に際し、持分法適用会社となる関連会社または共同支配企業が適用する会計方針が当社の適用する会計方針と異なる場合には、必要に応じて当該関連会社または共同支配企業の財務諸表を調整しています。

関連会社または共同支配企業に該当なくなり、持分法の適用を中止した場合には、持分法の適用を中止したことから生じた利得または損失を純損益として認識しています。

#### (2) 企業結合

被取得企業における識別可能資産及び負債は、取得日の公正価値で認識しています。

企業結合で移転された対価、被取得企業の非支配持分の金額及び取得企業が以前に保有していた被取得企業の資本持分の公正価値の合計が、取得日における識別可能資産及び負債の正味価額を上回る場合にはその超過額がのれんとして認識され、下回る場合には純利益として認識されます。移転された対価は、移転した資産、引き受けた負債及び発行した資本持分の公正価値の合計で算定され、条件付対価の取決めから生じた資産または負債の公正価値も含まれています。取得費用は、発生した期間において費用として認識しています。

非支配持分は、個々の企業結合取引ごとに、公正価値または被取得企業の識別可能な純資産に対する非支配持分の比例的持分として測定しています。

#### (3) 外貨換算

##### ① 外貨建取引

外貨建取引は、取引日の為替レートで当社及び各子会社の各機能通貨に換算しています。

決算日における外貨建貨幣性項目は決算日の為替レートで、公正価値で測定される外貨建非貨幣性項目は当該公正価値の算定日の為替レートで、それぞれ機能通貨に換算しています。

当該換算及び決済により生じる換算差額は純損益として認識しています。

##### ② 在外営業活動体の換算

在外営業活動体の資産及び負債は決算日の為替レートで、収益及び費用は、為替レートが著しく変動している場合を除き、期中の平均レートでそれぞれ換算しています。当該換算により生じる換算差額は、その他の包括利益として認識しています。ただし、超インフレ経済下にある子会社の収益及び費用は、超インフレ会計の適用により決算日の為替レートで換算しています。

在外営業活動体を処分する場合、当該在外営業活動体に関連する換算差額の累計額は、処分時に純損益に振り替えています。

#### (4) 超インフレの調整

当連結会計年度の期首時点において、トルコ共和国の物価指数が3年間累積インフレ率100%超となったことを示したため、当社は、トルコ・リラを機能通貨とする子会社について、超インフレ経済下で事業活動を行っていると判断しました。このため、IAS第29号「超インフレ経済下における財務報告」に従い、当連結会計年度の期首より、当該子会社の財務諸表について、会計上の調整を加えています。

IAS第29号は、超インフレ経済下にある子会社の財務諸表について、報告期間末日現在の測定単位に修正した上で、当社の連結財務諸表に含めることを要求しています。当該子会社は、取得原価で表示されている非貨幣性項目について、取得日を基準に累積インフレ率を用いて修正しています。非貨幣性項目のうち報告期間末日現在の測定単位で表示されているものと貨幣性項目については、修正していません。正味貨幣持高にかかるインフレの影響は、連結損益計算書において金融収益に含めて表示しています。また、当該子会社の修正後の財務諸表は、決算日の為替レートにより換算し、連結財務諸表に反映しています。

IAS第29号に従い前連結会計年度末までの累積的な影響を反映した結果、当連結会計年度の期首の利益剰余金が3,260百万円減少し、その他の資本の構成要素が15,883百万円増加しています。

#### (5) 金融商品

##### ① 非デリバティブ金融資産

##### (i) 当初認識及び測定

当社は、金融資産のうち、株式及び債券は約定日に当初認識しています。その他のすべての金融資産は取引の実施日に当初認識しています。

金融資産は、当初認識時に、償却原価で測定する金融資産と公正価値で測定する金融資産に分類しています。この分類は、金融資産が負債性金融商品か資本性金融商品かによって次のとおり分類しています。

負債性金融商品である金融資産は、次の条件がともに満たされる場合には、主に償却原価で測定する金融資産に分類し、それ以外の場合には純損益を通じて公正価値で測定する金融資産へ分類しています。

(a) 契約上のキャッシュ・フローを回収するために資産を保有することを目的とする事業モデルに基づいて、資産が保有されている。

(b) 金融資産の契約条件により、元本及び元本残高に対する利息の支払のみであるキャッシュ・フローが特定の日を生じる。

売買目的で保有する資本性金融商品を除き、資本性金融商品である金融資産は、原則として、資本性金融商品ごとに、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に指定しています。

純損益を通じて公正価値で測定する金融資産については、取得に直接起因する取引費用は発生時に純損益に計上の上、当初認識しています。その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産及び償却原価で測定する金融資産は、取得に直接起因する取引費用を公正価値に加算した金額で当初認識しています。なお、重大な金融要素を含まない営業債権は、当初認識時に取引価格で測定しています。

##### (ii) 事後測定

##### (a) 償却原価で測定する金融資産

実効金利法による償却原価で測定し、利息は「金融収益」として純損益に認識しています。

##### (b) 公正価値で測定する金融資産

公正価値で測定しています。

その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に分類することを選択した資本性金融商品については、公正価値の変動額はその他の包括利益に認識しています。累積利得又は損失は、認識を中止した場合には利益剰余金に振り替えています。ただし、配当金は「金融収益」として純損益に認識しています。

純損益を通じて公正価値で測定する金融資産については、公正価値の変動額は純損益に認識しています。

##### (iii) 認識の中止

金融資産は、金融資産からのキャッシュ・フローに対する契約上の権利が消滅した場合、又は金融資産のキャッシュ・フローを受け取る契約上の権利を譲渡し、当該金融資産の所有に係るリスクと経済価値のほとんどすべてが移転している場合において、認識を中止しています。

##### (iv) 減損

償却原価で測定する金融資産については、期末日ごとに、当該資産に係る信用リスクが当初認識時点から著しく増加しているかどうかを判定し、信用リスクの当初認識時点からの著しい増加の有無に応じて、次の金額を貸倒引当金として認識しています。

- (a) 信用リスクが当初認識時点から著しく増加していない場合  
12ヵ月の予想信用損失と同額
- (b) 信用リスクが当初認識時点から著しく増加している場合  
全期間の予想信用損失と同額
- (c) 信用リスクが当初認識時点から著しく増加している金融資産のうち、信用減損している客観的証拠が存在する場合  
全期間の予想信用損失と同額

信用減損の客観的証拠が存在するかどうかを判断する場合に、当社が用いる要件には以下のものがあります。

- ・ 発行者又は債務者の重大な財政的困難
- ・ 契約違反（債務不履行又は期日経過事象など）
- ・ 借手が破産又は他の財務上の再編を行う可能性が高くなったこと
- ・ 当該金融資産についての活発な市場が財政上の困難により消滅したこと

なお、営業債権、契約資産及びリース債権については、信用リスクの当初認識時点からの著しい増加の有無にかかわらず、全期間の予想信用損失と同額で貸倒引当金を認識しています。

貸倒引当金の繰入額は、純損益で認識しています。それ以降の期間において、貸倒引当金を減額する客観的事象が発生した場合は、その戻入額を純損益で認識しています。

## ② 非デリバティブ金融負債

### (i) 当初認識及び測定

金融負債は、当初認識時に、償却原価で測定する金融負債と純損益を通じて公正価値で測定する金融負債に分類しています。すべての金融負債は公正価値で当初測定していますが、償却原価で測定する金融負債については、公正価値から直接帰属する発行費用を控除した金額で測定しています。

### (ii) 事後測定

金融負債の当初認識後の測定は、その分類に応じて次のとおり測定しています。

#### (a) 償却原価で測定する金融負債

実効金利法による償却原価で測定しています。実効金利法による償却及び認識を中止した場合の利得及び損失は、「金融費用」として純損益に認識しています。

#### (b) 純損益を通じて公正価値で測定する金融負債

公正価値で測定し、その変動額は純損益に認識しています。

### (iii) 認識の中止

金融負債は、契約中に特定された債務が免責、取消し、または失効になった場合に認識を中止しています。

## ③ デリバティブ及びヘッジ会計

当社は、為替リスク及び商品価格の変動リスクをヘッジするために、為替予約、通貨スワップ、通貨金利スワップ及び商品先物等のデリバティブを利用しています。これらのデリバティブは、契約が締結された時点の公正価値で当初認識され、その後も公正価値で事後測定しています。

デリバティブの公正価値の変動は純損益に認識しています。ただし、キャッシュ・フロー・ヘッジの有効部分はその他の包括利益として認識しています。

当社は、ヘッジ手段とヘッジ対象の関係、リスク管理目的及び種々のヘッジ取引の実施に関する戦略について正式に文書化しています。また、当社は、ヘッジ取引に使用されているデリバティブがヘッジ対象の公正価値またはキャッシュ・フローの変動を高い程度で相殺しているか否かについて、ヘッジ取引開始時及びそれ以降も継続的に評価しています。

ヘッジ会計に関する要件を満たすヘッジは、次のように分類し、会計処理しています。

### (i) 公正価値ヘッジ

ヘッジ手段に係る公正価値の変動額は、純損益として認識しています。ヘッジされるリスクに起因するヘッジ対象の公正価値の変動は、ヘッジ対象の帳簿価額を調整するとともに、純損益として認識しています。

### (ii) キャッシュ・フロー・ヘッジ

ヘッジ手段に係る公正価値の変動額のうち、有効な部分はその他の包括利益にて認識し、非有効部分は純損益に認識しています。

その他の包括利益に計上されたヘッジ手段に係る金額は、ヘッジ対象である取引が純損益に影響を与える時点で純損益に振り替えています。ただし、ヘッジ対象が非金融資産または非金融負債の認識を生じさせるものである場合には、その他の包括利益として認識されている金額は、非金融資産または非金融負債の当初の帳簿価額の修正として振り替えています。

#### ④ 金融資産と金融負債の相殺

当社は、金融資産及び金融負債について、資産及び負債として認識された金額を相殺するため法的に強制力のあ  
る権利を有し、かつ、純額で決済するか、もしくは資産の実現と債務の決済を同時に実行する意思を有している場  
合にのみ相殺し、純額で表示しています。

#### (6) 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ価値の変動について  
僅少なリスクしか負わない取得日から3ヵ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっています。

#### (7) 棚卸資産

棚卸資産は取得原価または正味実現可能価額のいずれか低い金額で認識しています。取得原価は、主として平均法  
に基づいて算定し、購入原価、加工費及び、現在の場所及び状態に至るまでに要したすべての費用を含んでいます。  
正味実現可能価額は、通常の事業の過程における予想売価から、完成までに要する見積原価及び見積販売費用を控除  
した額です。

#### (8) 有形固定資産

##### ① 認識及び測定

有形固定資産については、原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した額  
で表示しています。

取得原価には、資産の取得に直接付随する費用、解体・除去及び原状回復義務に係る費用の当初見積額が含まれ  
ています。

##### ② 減価償却

有形固定資産（土地等の償却を行わない資産を除く）は、見積耐用年数にわたり、定額法で減価償却を行って  
います。

主な見積耐用年数は、次のとおりです。

- ・建物及び構築物 5～50年
- ・機械装置及び運搬具 2～10年
- ・工具器具及び備品 1～10年

減価償却方法、見積耐用年数及び残存価額は、連結会計年度末において見直しを行い、必要に応じて改定して  
います。

#### (9) のれん及び無形資産

##### ① のれん

企業結合により取得したのれんは、取得原価から減損損失累計額を控除した額で表示しています。のれんの償却  
は行わず、減損テストを実施しています。

##### ② 無形資産

無形資産については、原価モデルを採用し、耐用年数を確定できる無形資産については、取得原価から償却累計  
額及び減損損失累計額を控除した額、耐用年数を確定できない無形資産については、取得原価から減損損失累計額  
を控除した額で表示しています。

開発活動における支出については、次のすべての要件を立証できた場合に限り資産として認識し、その他の支出  
はすべて発生時に費用として認識しています。

- (i) 使用または売却できるように無形資産を完成させることの技術上の実行可能性
- (ii) 無形資産を完成させ、さらにそれを使用または売却するという意図
- (iii) 無形資産を使用または売却できる能力
- (iv) 無形資産が蓋然性の高い将来の経済的便益を創出する方法
- (v) 無形資産の開発を完成させ、さらにそれを使用または売却するために必要となる、適切な技術上、財務上  
及びその他の資源の利用可能性

(vi) 開発期間中の無形資産に起因する支出を、信頼性をもって測定できる能力  
耐用年数を確定できる無形資産については、当該資産が使用可能になった日から、見積耐用年数にわたり定額法で償却を行っています。

主な見積耐用年数は次のとおりです。

- ・ソフトウェア 2～5年
- ・技術 3～34年
- ・顧客 2～29年
- ・商標 16年

償却方法及び見積耐用年数は連結会計年度末において見直しを行い、必要に応じて改定しています。

## (10) リース

### ① リースの定義

当社は、下記のリースの定義に基づいて契約がリース又はリースを含んでいるかを判定しています。

- ・資産が特定されている
- ・特定された資産の使用からの経済的便益のほとんどすべてを得る権利を有している
- ・特定された資産の使用を指図する権利を有している

### ② 借手としてのリースの会計処理

当社は、原則としてすべてのリースについて、リース期間にわたり原資産を使用する権利である使用権資産とリースの支払義務であるリース負債をそれぞれ認識しています。リース期間については、リースの解約不能期間に加えて、行使することが合理的に確実である場合におけるリースの延長オプションの対象期間と、行使しないことが合理的に確実である場合におけるリースの解約オプションの対象期間を含む期間として決定しています。当社は、リース開始日時点での未決済のリース料総額を貸手の計算利率もしくは借手の追加借入利率を用いて割引いた金額でリース負債を測定し、償却原価法に基づいて事後測定しています。

使用権資産は、リース負債の当初測定額に前払リース料等を調整した金額で測定し、リース期間にわたって定額法で償却しています。なお、リース期間が12ヶ月以内の短期リース及び原資産が少額であるリースについては、使用権資産とリース負債を認識せず、発生時に費用処理しています。

### ③ 貸手としてのリースの会計処理

当社がリースの貸手である場合、リース契約時にそれぞれのリースをファイナンス・リース又はオペレーティング・リースに分類しています。原資産の所有に伴うリスクと経済価値のほとんどすべてを移転するか否かを総合的に評価し、移転する場合はファイナンス・リースに、そうでない場合はオペレーティング・リースに分類しています。この評価の一環として、リース期間が原資産の経済的耐用年数の大部分を占めているかなど、特定の指標を検討しています。

- ・当社が中間の貸手である場合、ヘッドリースとサブリースは別個に会計処理しています。
- ・サブリースの分類は、ヘッドリースから生じる使用権資産を参照して判定し、ヘッドリースを短期リースとして費用処理している場合は、オペレーティング・リースとして分類しています。
- ・契約がリース要素と非リース要素を含む場合、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」を適用して契約における対価を独立販売価格に比例して按分しています。

当社は、オペレーティング・リースによるリース料をリース期間にわたり定額法により収益として認識しています。ファイナンス・リースによるリース料については、正味リース投資未回収額に等しい金額で債権として認識し、リース料を正味リース投資未回収額に対する一定の期間リターン率を反映するパターンに基づいて、リース期間にわたり金融収益として計上しています。

## (11) 非金融資産の減損

非金融資産（棚卸資産及び繰延税金資産等を除く）については、資産又は資金生成単位の減損の兆候の有無を判定しています。減損の兆候がある場合には、当該資産又は資金生成単位の回収可能価額を見積り、減損テストを実施します。

のれん及び耐用年数を確定できない無形資産については、減損の兆候の有無にかかわらず、毎期減損テストを実施しています。当社は、1月1日を基準日としてのれん及び耐用年数を確定できない無形資産の減損テストを少なくとも年1回行っており、さらに、減損の兆候がある場合は、その都度減損テストを行っています。

全社資産は独立したキャッシュ・インフローを生み出していないため、全社資産に減損の兆候がある場合、当該全社資産が帰属する資金生成単位の回収可能価額に基づき減損テストを行っています。

回収可能価額は、ディスカウント・キャッシュ・フロー法に基づく使用価値、及び、ディスカウント・キャッシ

ユ・フロー法及び類似上場会社比較法等に基づく処分費用控除後の公正価値のいずれか高い金額で算定されます。ディスクカウント・キャッシュ・フロー法は、取締役会が承認した直近の事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フローの見積額を現在価値に割り引いて算定しています。将来見通しの予測期間は事業計画の期間を基礎に、過去の経験を反映させ、外部情報とも整合性を取ったうえで策定しています。また、割引率は、資金生成単位ごとに設定した加重平均資本コストを基礎に算定し、成長率は、資金生成単位が属する市場もしくは国の長期平均成長率を勘案して決定しています。

資産又は資金生成単位の回収可能価額が帳簿価額を下回る場合には、その帳簿価額を回収可能価額まで減額し、差額を減損損失として純損益で認識しています。

のれん以外の減損損失は、過年度に減損損失を認識した資産又は資金生成単位について、当該減損損失の戻入の兆候の有無を判定しています。戻入の兆候がある場合には、当該資産又は資金生成単位の回収可能価額の見積りを行い、回収可能価額が帳簿価額を超える場合には、減損損失の戻入を行っています。減損損失の戻入額は、過年度に減損損失が認識されていなかった場合の減価償却及び償却控除後の帳簿価額を上限として、純損益で認識しています。のれんの減損損失については、戻入を行っていません。

関連会社及び共同支配企業への投資の帳簿価額の一部に含まれる当該投資に係るのれんについては、他の部分と区分せず、当該投資を一体の資産として、減損の対象としています。

#### (12) 売却目的で保有する非流動資産又は処分グループ

非流動資産又は処分グループの帳簿価額が、継続的使用ではなく、主として売却取引によって回収が見込まれる場合に、売却目的保有に分類しています。なお、1年以内に売却の可能性が非常に高く、かつ、当該資産又は処分グループが現在の状態で直ちに売却可能である場合にのみ、上記要件に該当するものとしています。売却目的保有に分類した非流動資産又は処分グループについては、帳簿価額又は売却費用控除後の公正価値のいずれか低い金額で測定し、減価償却又は償却は行っていません。

#### (13) 投資不動産

投資不動産とは、賃貸収入またはキャピタル・ゲイン、もしくはその両方を得ることを目的として保有する不動産をいいます。その他の非流動資産に含まれる投資不動産の測定については、有形固定資産に準じて原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した額で表示しています。投資不動産は、見積耐用年数（主に1年～45年）にわたり、定額法で減価償却を行っています。

#### (14) 法人所得税

法人所得税は、当期税金及び繰延税金から構成され、企業結合に関連するもの及びその他の包括利益又は資本に直接認識される項目を除き、純損益で認識しています。

当期税金は、連結会計年度末において施行又は実質的に施行されている税率及び税法を用いて、税務当局に納付又は税務当局から還付されることが予想される金額で測定しています。

繰延税金は、資産及び負債の会計上の帳簿価額と税務上の金額との一時差異、未使用の税務上の繰越欠損金及び繰越税額控除等について認識しています。企業結合以外の取引で、かつ会計上又は税務上のいずれの純損益にも影響を及ぼさない取引における資産又は負債の当初認識に係る一時差異については、繰延税金資産及び負債を認識していません。また、のれんの当初認識において生じる将来加算一時差異についても、繰延税金負債を認識していません。

子会社、関連会社及び共同支配企業に対する投資に関連する将来加算一時差異については、原則として繰延税金負債を認識しますが、当社が一時差異を解消する時期をコントロールでき、かつ予測可能な将来にその差異が解消されない可能性が高い場合には、繰延税金負債を認識していません。子会社、関連会社及び共同支配企業に対する投資に関連する将来減算一時差異については、一時差異が予測可能な将来に解消される可能性が高く、かつ、一時差異からの便益を利用するのに十分な課税所得がある場合にのみ認識しています。

繰延税金は、期末日に制定又は実質的に制定されている税率及び税法に基づき、一時差異が解消される時に適用されると予測される税率を用いて測定しています。

繰延税金資産及び負債は、税金資産及び負債を相殺する法律上強制力のある権利を有しており、かつ法人所得税が同一の税務当局によって実質的に同一の納税主体に対して課されている場合に相殺しています。

繰延税金資産は、将来減算一時差異、未使用の税務上の繰越欠損金及び繰越税額控除のうち、将来課税所得に対して利用できる可能性が高いものに限り認識しています。繰延税金資産は期末日に見直し、税務便益が実現する可能性が高くなった部分について減額しています。

なお、法人所得税の不確実な税務ポジションについて、税法上の解釈に基づき還付又は納付が発生する可能性が高い場合には、合理的な見積額を資産又は負債として認識しています。

また、当社は、適格国内ミニマム課税ルールを含む、経済協力開発機構（OECD）により公表された第2の柱モデルルールの導入に伴い各国で制定又は実質的に制定された税制により生じる法人所得税に関連する繰延税金資産及び負債については認識しないという一時的な例外規定を適用しています。

(15) 未払金及び未払費用

未払金及び未払費用は、主として償却原価で測定し、金融負債に分類しています。

(16) 従業員給付

① 退職後給付

当社は、確定給付制度及び確定拠出制度を採用しています。

(i) 確定給付制度

確定給付負債又は資産の純額は、確定給付制度債務の現在価値から、制度資産の公正価値を控除して算定されます。この計算による資産計上額は、制度からの返還又は将来掛金の減額という利用可能な将来の経済的便益の現在価値を上限としています。確定給付制度債務は予測単位積増方式を用いて算定され、その現在価値は将来の見積給付額を割り引いて算定されます。割引率は、給付支払の見積時期及び金額を反映した期末時点の優良社債の市場利回りを参照して決定しています。

当期勤務費用及び確定給付負債又は資産の純額に係る利息純額は純損益として認識しています。

過去勤務費用は、即時に純損益で認識しています。

数理計算上の差異を含む、確定給付負債又は資産の純額の再測定は、発生時にその他の包括利益で認識しており、直ちに利益剰余金に振り替えています。

(ii) 確定拠出制度

確定拠出年金制度への拠出は、従業員が労働を提供した期間における要拠出額を従業員給付費用として純損益に認識しています。

② 短期従業員給付

短期従業員給付については、割引計算を行わず、従業員が関連する労働を提供した時点で従業員給付費用として純損益に認識しています。

賞与及び有給休暇費用については、それらを支払う法的及び推定的債務を負っており、かつその金額を信頼性をもって見積ることができる場合に、負債として認識しています。

(17) 引当金

過去の事象の結果として、現在の法的又は推定的債務を有しており、当該債務を決済するために経済的便益を有する資源の流出が必要となる可能性が高く、その債務の金額について信頼性のある見積りができる場合に、引当金を認識しています。

貨幣の時間的価値の影響が重要な場合には、引当金額は債務の決済に必要と見込まれる支出の現在価値で測定しています。

(18) 資本

① 普通株式

当社が発行した普通株式は、発行価額を資本金及び資本剰余金に計上し、直接発行費用は資本から控除しています。

② 自己株式

自己株式を取得した場合は、その直接取得費用を含む取得原価を資本から控除しています。

自己株式を売却した場合には、受取対価を資本の増加として認識しています。

(19) 株式報酬

当社は、当社取締役（社外取締役を除く）及び当社執行役員等に対するインセンティブ制度として、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。譲渡制限付株式報酬制度における報酬は、付与日において、付与した当社普通株式の公正価値を参照して測定し、付与日から権利が確定するまでの期間にわたり費用として認識し、同額を資本の増加として認識しています。

上述の株式報酬制度を導入したことに伴い、従来の株式報酬型ストックオプション制度は、既に付与されている新株予約権を除いて廃止されています。なお、当該制度のもとで、付与されたストックオプションについては、付与日における公正価値で見積り、付与日から権利が確定するまでの期間にわたり費用として認識し、同額を資本の増加として認識しています。付与されたオプションの公正価値は、オプションの諸条件を考慮し、ブラック・ショールズ・モデルを用いて算定しています。

(20) 収益

当社は、下記の5ステップアプローチに基づき、収益を認識しています。

- ステップ1：顧客との契約の識別
- ステップ2：履行義務の識別
- ステップ3：取引価格の算定
- ステップ4：取引価格の履行義務への配分
- ステップ5：履行義務の充足による収益の認識

当社は、主に家庭用製品、産業用製品、製造機器及び消耗品等の製品販売取引を行っています。これらの取引については、原則として、製品の引渡時点において、顧客が当該製品に対する支配を獲得し、当社が履行義務を充足することから、当該製品の引渡時点において収益を認識しています。この他に、当社は、工事請負や役務の提供を行っています。これらの取引については、次の要件のいずれかに該当する場合には、一定の期間にわたり、顧客に財又はサービスの支配の移転が行われ、当社が履行義務を充足することから、原則として、その進捗度に応じて収益を認識しています。

- ・顧客が、当社の履行によって提供される便益を、当社が履行するにつれて同時に受け取って消費する
- ・当社の履行が、資産（例えば、仕掛品）を創出するか又は増価させ、顧客が当該資産の創出又は増価につれてそれを支配する
- ・当社の履行が、当社が他に転用できる資産を創出せず、かつ、当社が現在までに完了した履行に対する支払いを受ける強制可能な権利を有している

当社は、製品、機器、据付及びメンテナンス等の組み合わせによる多様な取引を行っています。このような取引については、次の要件を共に満たす場合、別個の財又はサービスを移転する約束のそれぞれを履行義務として識別しています。

- ・顧客がその財又はサービスからの便益を、それ単独で又は顧客にとって容易に利用可能な他の資源と組み合わせ得ることができる
- ・財又はサービスを顧客に移転する約束が、契約の中の他の約束と区分して識別可能である

このような取引については、各履行義務の基礎となる別個の財又はサービスの契約開始時の独立販売価格を算定し、取引価格を当該独立販売価格に比例して各履行義務に配分しています。独立販売価格は、当社が独立の取引で当該財又はサービスを顧客へ販売する価格に基づいて算定しています。

売上高は、顧客への約束した財又はサービスの移転と交換に企業が権利を得ると見込んでいる対価の金額（以下、「取引価格」）で測定しています。ただし、契約において約束された対価が変動性のある金額（以下、「変動対価」）を含んでいる場合には、変動対価を見積り、その不確実性がその後解消される際に、認識した収益の累計額の重大な戻入れが生じない可能性が非常に高い範囲でのみ、取引価格に含めています。

当社は、以下の要件のいずれかに該当する場合には、顧客と締結した複数の契約を結合して、単一の契約として会計処理しています。

- ・契約が単一の商業目的を有するパッケージとして交渉されている
- ・1つの契約で支払われる対価の金額が、他の契約の価格又は履行に左右される
- ・複数の契約で約束した財又はサービスが単一の履行義務である

当社は、当社が取引の当事者であるか、代理人であるかを、約束した財又はサービスを顧客に移転する前に当社が支配しているか否かで判断し、その判断に際しては、契約ごとに以下の指標を考慮しています。

- ・財又はサービスを提供する約束の履行について、主たる責任を有している
- ・財又はサービスを顧客に移転する前、又は顧客への支配の移転の後に、当社が在庫リスクを有している
- ・財又はサービスの価格の設定において当社に裁量権がある

当社が取引の当事者であると判断した場合には、当該取引に関する売上高を総額で表示し、代理人であると判断した場合には、当該取引に関する売上高を純額で表示しています。

当社は、製品が合意された仕様に従っているという保証に加えて顧客にサービスを提供している場合には、製品保証を別個の履行義務として識別し、取引価格の一部を当該履行義務に配分した上で、延長保証期間にわたり収益を認識しています。

(21) 政府補助金

政府補助金は、当社が補助金を受領し、その補助金に付帯する諸条件を遵守することが合理的に確かである場合に、公正価値で測定し、補助金で補填することが意図されている関連コストを費用として認識する期間に純損益として認識し、関連する費用から控除しています。また、資産の取得に対する政府補助金は、関連する資産の取得原価から直接減額しています。

(22) 1株当たり利益

基本的1株当たり利益は、親会社の所有者に帰属する当期純利益を、当連結会計年度中の自己株式を控除した発行済普通株式の加重平均株式数で除して算定しています。希薄化後1株当たり利益は、希薄化効果を有するすべての潜在的普通株式の影響を調整して算定しています。

(23) 重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断

当社は、連結財務諸表を作成するために、会計方針の適用並びに資産、負債、収益及び費用の報告額に影響を及ぼす判断、見積り及び仮定の設定を用いています。実際の業績は、会計上の見積り及びその基礎となる仮定とは異なる場合があります。

見積り及びその基礎となる仮定は、継続して見直され、会計上の見積りの見直しによる影響は、当該見直しを行った連結会計期間及び将来の連結会計期間において認識されます。

翌連結会計年度において重要な修正をもたらすリスクのある仮定及び見積りに関する項目は、次のとおりです。なお、「3. 重要な会計方針」に記載のある見積りの内容については、該当箇所に記載のとおりです。

- ・繰延税金資産の回収可能性（「13. 法人所得税」参照）
- ・確定給付制度債務（「17. 従業員給付」参照）
- ・非金融資産（のれんを含む）の減損（「27. 非金融資産の減損」参照）

繰延税金資産は、将来の事業計画に基づく課税所得の発生時期や見込額等により回収可能性を評価しています。事業計画には市場動向等に関する仮定が含まれており、将来の不確実な経済情勢の変動などにより、これらの仮定に変化が生じた場合、繰延税金資産の回収可能性に影響を及ぼす可能性があります。

確定給付制度債務は、市場金利の変動に応じた割引率の変化により、重要な影響を受ける可能性があります。

非金融資産の減損テストにおける回収可能価額は、将来の不確実な経済情勢の変動などにより、事業計画、割引率及び成長率等の見積りの前提に変化が生じた場合、重要な影響を受ける可能性があります。

また、会計方針の適用にあたっての判断が、資産、負債、収益及び費用の計上金額に重要な影響を与える項目は、次のとおりです。

- ・子会社、関連会社及び共同支配企業の範囲（「11. 持分法で会計処理されている投資」、「32. 主要な子会社」参照）
- ・契約がリースであるか又はリースを含むか否かの決定（「9. リース」参照）
- ・金融資産の分類（「12. その他の金融資産」参照）
- ・引当金の認識（「18. 引当金」参照）
- ・収益認識（「23. 収益」参照）
- ・非金融資産の減損テスト実施に当たっての資金生成単位の判別（「27. 非金融資産の減損」参照）
- ・非金融資産の減損の兆候の有無の評価（「27. 非金融資産の減損」参照）
- ・償却原価で測定する金融資産の信用リスクの著しい増加の有無（「30. 金融商品」参照）

(24) 未適用の公表済み基準書及び解釈指針

連結財務諸表の承認日までに新設または改訂が行われた主な公表済みIFRS基準書及び解釈指針のうち、適用が強制されないため、当連結会計年度末において適用していないものは、次のとおりです。

基準書	基準名	強制適用時期 (以降開始年度)	当社適用年度	新設・改訂の内容
IAS第12号	法人所得税	2023年1月1日	2024年3月期	リースや廃棄義務のような、資産と負債の両方を認識する取引に係る繰延税金の会計処理を明確化
IFRS第17号	保険契約	2023年1月1日	2024年3月期	保険契約についての首尾一貫した会計処理を策定

IAS第12号改訂の適用による当社の連結財務諸表（特に注記）への影響は検討中です。IFRS第17号の適用による当社の連結財務諸表への影響に重要性はないと判断しています。

#### 4. セグメント情報

##### (1) 報告セグメントの概要

当社の報告セグメントは、当社の構成単位のうち独立した財務情報が入手可能で、最高経営意思決定者が、経営資源の配分の決定及び業績の検討のため、定期的に評価を行う対象となっているものであり、「くらし事業」「オートモーティブ」「コネクト」「インダストリー」「エナジー」の5つに区分して開示しています。

「くらし事業」は、冷蔵庫、電子レンジ、炊飯器、洗濯機、掃除機、美・理容器具、家庭用空調機器、業務用空調機器、ヒートポンプ式温水給湯暖房機、換気・送風機器、空気清浄機、ショーケース、業務用冷蔵庫、照明器具、ランプ、配線器具、太陽光発電システム、燃料電池、コンプレッサー、自転車、介護関連等の開発・製造・販売を行っています。「オートモーティブ」は、車載インフォテインメントシステム、ヘッドアップディスプレイ、車載スピーカーシステム、車載スイッチ、先進運転支援システム(ADAS)、自動車用ミラー等の開発・製造・販売を行っています。「コネクト」は、航空機内エンターテインメントシステム・通信サービス、電子部品実装システム、溶接機、プロジェクター、業務用カメラシステム、パソコン・タブレット、サプライチェーンマネジメントソフトウェア(SCM)等の開発・製造・販売を行っています。「インダストリー」は、制御機器、モーター、FAデバイス、電子部品、電子材料等の開発・製造・販売を行っています。「エナジー」は、車載用円筒形リチウムイオン電池、一次電池(乾電池、マイクロ電池)、小型二次電池(単品セルとそのシステム商品)等の開発・製造・販売を行っています。

「その他」は、報告セグメントに含まれない事業セグメントやその他の事業活動であり、テレビ、デジタルカメラ、ビデオ機器、オーディオ機器、固定電話、水まわり設備、内装建材、外装建材、原材料の販売等が含まれています。

なお、2022年4月1日に、「くらし事業」における一部の販売機能を各報告セグメントへ移管したことにより、従来「くらし事業」において計上していた当該売上高を、移管先である各報告セグメント及び「その他」で計上しています。また、セグメント業績は、前連結会計年度まで、販売価格に関する管理会計上の調整を行った売上高を用いて管理していましたが、当連結会計年度より、当該調整は行っていません。

これらの変更に伴い、前連結会計年度のセグメント情報については、当連結会計年度の形態に合わせて組み替えて表示しています。

##### (2) セグメント情報

セグメント情報は、次のとおりです。

##### ① 前連結会計年度(2021年4月1日～2022年3月31日)

(単位：百万円)

	報告セグメント					その他	消去・調整	連結計
	くらし事業	オートモーティブ	コネクト	インダストリー	エナジー			
売上高								
外部顧客に対するもの	2,921,708	1,050,669	824,921	1,015,602	710,778	865,113	—	7,388,791
セグメント間取引	243,849	12,171	97,771	112,522	62,033	294,624	△822,970	—
計	3,165,557	1,062,840	922,692	1,128,124	772,811	1,159,737	△822,970	7,388,791
利益	108,221	1,384	52,760	83,235	66,789	37,701	7,436	357,526
減価償却費及び償却費(注1)	99,279	57,884	51,054	53,796	20,897	45,407	10,831	339,148
資本的支出(注2)	88,655	47,867	23,790	60,630	36,734	33,561	13,871	305,108

② 当連結会計年度（2022年4月1日～2023年3月31日）

（単位：百万円）

	報告セグメント					その他	消去・調整	連結計
	くらし事業	オートモーティブ	コネクト	インダストリー	エナジー			
売上高								
外部顧客に対するもの	3,234,154	1,283,261	1,051,531	992,795	908,945	908,256	—	8,378,942
セグメント間取引	249,115	14,268	74,160	157,088	62,874	291,107	△848,612	—
計	3,483,269	1,297,529	1,125,691	1,149,883	971,819	1,199,363	△848,612	8,378,942
利益	103,104	16,225	20,900	66,796	33,225	56,742	△8,422	288,570
減価償却費及び償却費 （注1）	107,980	63,363	74,619	59,661	22,342	49,293	5,031	382,289
資本的支出 （注2）	111,316	44,189	26,189	65,187	91,609	42,655	13,746	394,891

（注1） 有形固定資産、使用権資産、及び無形資産

（注2） 有形固定資産及び無形資産の発生ベースの金額（企業結合による増加を除く）

報告セグメントの会計方針は、下記に記載の管理会計上の調整事項を除き、注記「3. 重要な会計方針」で記載している当社の会計方針と同一です。

セグメント間における取引は、独立企業間価格を基礎として行われています。

報告セグメントの利益は、営業利益をベースとした数値です。

「消去・調整」欄には、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が含まれています。

前連結会計年度及び当連結会計年度の利益に関する調整には、本社部門等の損益（前連結会計年度における一部の固定資産売却益を含む）が含まれています。また、連結会計上の調整として、セグメントに帰属しない持分法による投資損益等が含まれています。

### (3) 製品及びサービスに関する情報

「(1) 報告セグメントの概要」、「(2) セグメント情報」に同様の情報を開示しているため、記載を省略していません。

(4) 地域に関する情報

地域別の売上高（顧客の所在地別に分類）及び非流動資産（持分法で会計処理されている投資、金融資産、繰延税金資産及び確定給付資産の純額を除く）は、次のとおりです。

① 売上高

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
日本	3,189,533	3,279,283
米州	1,382,018	1,984,483
欧州	736,491	928,521
アジア・中国他	2,080,749	2,186,655
連結計	7,388,791	8,378,942
米州のうち、米国	1,302,451	1,885,678
アジア・中国他のうち、中国	989,730	964,731

② 非流動資産（持分法で会計処理されている投資、金融資産、繰延税金資産及び確定給付資産の純額を除く）

（単位：百万円）

	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
日本	1,109,135	1,157,894
米州	1,429,564	1,550,576
欧州	151,926	196,975
アジア・中国他	436,239	428,462
連結計	3,126,864	3,333,907
米州のうち、米国	1,409,878	1,527,690

(注) 本邦以外の区分に属する主な国または地域

米州……………北米、中南米

欧州……………欧州、アフリカ

アジア・中国他……アジア、中国、オセアニア

売上高について、米国、中国を除いて、独立区分して開示する必要のある重要な国はありません。

非流動資産について、米国を除いて、独立区分して開示する必要のある重要な国はありません。

(5) 主要な顧客に関する情報

外部顧客への売上高が10%を超える単一の相手先がないため、記載を省略しています。

5. 現金及び現金同等物

前連結会計年度末及び当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び3ヵ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっており、連結財政状態計算書上の残高と連結キャッシュ・フロー計算書上の残高は一致しています。なお、現金及び現金同等物は、償却原価で測定される金融資産に分類しています。

6. 営業債権及び契約資産

営業債権及び契約資産の内訳は、次のとおりです。なお、営業債権は償却原価で測定される金融資産に分類しています。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
受取手形	72,729	49,664
売掛金	1,086,110	1,106,521
契約資産	188,359	180,227
控除：貸倒引当金	△22,580	△13,819
合計	1,324,618	1,322,593

7. 棚卸資産

棚卸資産の内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
製商品	633,864	664,187
仕掛品	124,289	142,902
原材料	374,511	481,662
合計	1,132,664	1,288,751

前連結会計年度及び当連結会計年度に費用として認識した棚卸資産の評価減の金額は、それぞれ47,300百万円及び54,176百万円であり、連結損益計算書の「売上原価」に含めています。なお、前連結会計年度及び当連結会計年度の評価減の戻入額に重要性はありません。

8. 有形固定資産

(1) 帳簿価額の増減

(単位：百万円)

	土地	建物及び 構築物	機械装置及び 運搬具	工具器具及び 備品	建設仮勘定	合計
2021年3月31日残高	206,954	370,807	313,313	99,715	70,825	1,061,614
取得	2,002	19,984	40,954	36,908	137,286	237,134
企業結合による増加	—	1,093	5,464	577	—	7,134
科目間振替	—	15,406	71,790	23,910	△111,106	—
売却目的で保有する資産 への振替またはその他の 処分	△7,531	△2,628	△8,060	△2,311	△27,399	△47,929
減価償却費	—	△35,836	△88,908	△56,133	—	△180,877
減損損失	△1,708	△2,497	△3,067	△53	△84	△7,409
為替換算差額	2,301	12,418	20,061	6,180	4,719	45,679
2022年3月31日残高	202,018	378,747	351,547	108,793	74,241	1,115,346
取得	657	25,624	43,624	36,880	202,287	309,072
科目間振替	—	34,540	80,696	26,014	△141,250	—
売却目的で保有する資産 への振替またはその他の 処分	△11,523	△41,827	△14,465	△2,937	△4,918	△75,670
減価償却費	—	△38,820	△97,546	△60,260	—	△196,626
減損損失	△206	△382	△260	△950	△3	△1,801
為替換算差額	2,110	5,019	9,944	2,821	2,161	22,055
2023年3月31日残高	193,056	362,901	373,540	110,361	132,518	1,172,376

減価償却費は、連結損益計算書の「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」に含めています。

前連結会計年度の「売却目的で保有する資産への振替またはその他の処分」には、貸手としてのファイナンス・リースによる減少額が含まれています。当連結会計年度の「売却目的で保有する資産への振替またはその他の処分」には、貸手としてのファイナンス・リースによる減少額及び投資不動産への振替が含まれています。

## (2) 取得原価

(単位：百万円)

	土地	建物及び 構築物	機械装置及び 運搬具	工具器具及び 備品	建設仮勘定	合計
2021年3月31日残高	238,357	1,410,816	2,132,920	883,071	71,307	4,736,471
2022年3月31日残高	234,417	1,426,431	2,140,204	916,032	74,786	4,791,870
2023年3月31日残高	212,553	1,362,783	2,132,203	927,104	132,580	4,767,223

## (3) 減価償却累計額及び減損損失累計額

(単位：百万円)

	土地	建物及び 構築物	機械装置及び 運搬具	工具器具及び 備品	建設仮勘定	合計
2021年3月31日残高	△31,403	△1,040,009	△1,819,607	△783,356	△482	△3,674,857
2022年3月31日残高	△32,399	△1,047,684	△1,788,657	△807,239	△545	△3,676,524
2023年3月31日残高	△19,497	△999,882	△1,758,663	△816,743	△62	△3,594,847

## 9. リース

### (1) 借手側

当社は、不動産（土地、建物及び構築物）、機械装置及び運搬具、工具器具及び備品等を賃借しています。リース条件は個々に交渉され、各契約当事者が事業上のニーズにより柔軟に対応できるよう、幅広く異なる契約条件となっています。延長オプション及び解約オプションは、主に不動産のリースに含まれ、特に国内の一部の不動産賃貸借においては借手が繰り返し延長オプションを行使することが可能な契約となっています。当社はそれらの不動産を事業に活用する上で、必要に応じて延長オプションの行使を判断しています。なお、当社による行使が合理的に確実でない場合には、オプション期間に関連した支払いはリース負債の測定に含めていません。また、重要な購入選択権、エスカレーション条項及びリース契約によって課された制限（配当、追加借入及び追加リースに関する制限等）はありません。

リースに係る収益及び費用は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
リースに係る費用		
使用权資産の減価償却費	71,137	76,028
短期リース費用	6,123	7,373
少額資産リース費用	6,127	5,966
変動リース料（注）	1,191	775
リース負債に係る金利費用	3,418	4,565
リースに係る収益		
使用权資産のサブリースによる収益	1,981	1,782

(注) リース負債の測定に含めていない変動リース料に係る費用です。

リースに係るキャッシュ・アウトフローの合計額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ85,684百万円及び93,549百万円です。

使用権資産の帳簿価額の増減（原資産のクラス別）は、以下のとおりです。

（単位：百万円）

	使用権資産					
	不動産	機械装置	車両運搬具	工具器具 及び備品	その他	合計
2021年3月31日残高	211,582	15,401	12,586	8,534	1,851	249,954
取得	58,363	5,944	5,199	2,634	1,054	73,194
企業結合による増加	4,972	—	15	2	—	4,989
売却目的で保有する資産 への振替またはその他の 処分	△4,113	△111	△227	△234	△298	△4,983
減価償却費	△52,550	△9,956	△6,309	△1,492	△830	△71,137
減損損失	76	—	—	△1	—	75
為替換算差額	7,909	824	163	44	108	9,048
その他	△2,784	△433	△76	△72	△69	△3,434
2022年3月31日残高	223,455	11,669	11,351	9,415	1,816	257,706
取得	52,447	5,547	5,765	3,252	1,984	68,995
売却目的で保有する資産 への振替またはその他の 処分	△9,524	△140	△272	△2,860	△29	△12,825
減価償却費	△54,918	△10,042	△7,027	△2,052	△1,989	△76,028
減損損失	△9	△3	—	△2	—	△14
為替換算差額	4,665	742	166	45	145	5,763
その他	△1,857	△532	△12	△1,572	△791	△4,764
2023年3月31日残高	214,259	7,241	9,971	6,226	1,136	238,833

リース負債の満期分析については、注記「30. 金融商品（3）流動性リスク管理」に記載しています。

(2) 貸手側

① ファイナンス・リース

当社は、リースを含むと判定される特定の顧客との製品供給契約に関連する機械装置及び運搬具等を、ファイナンス・リースとして会計処理しています。前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、当該ファイナンス・リースに関する投資未回収総額に重要性はありません。また、当該供給契約に基づいて顧客から回収する金額のうち、リース要素に含まれる固定リース料を超える金額を変動リース料として収益計上しています。前連結会計年度及び当連結会計年度において収益計上した変動リース料は、それぞれ7,053百万円及び15,258百万円です。

② オペレーティング・リース

将来の受取リース料（報告期間後に受け取る割引前のリース料）の満期分析は、次のとおりです。

（単位：百万円）

	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
1年以内	1,199	2,015
1年超2年以内	592	1,409
2年超3年以内	454	1,378
3年超4年以内	308	790
4年超5年以内	245	574
5年超	1,846	1,918
合計	4,644	8,084

前連結会計年度及び当連結会計年度において、当社が貸手となるオペレーティング・リース契約によるリース収益（指数又はレートに基づかない変動リース料を除く）は、それぞれ12,743百万円及び12,831百万円です。

また、前連結会計年度及び当連結会計年度において、指数又はレートに基づかない変動リース料に係る収益はありません。

(3) セール・アンド・リースバック

前連結会計年度及び当連結会計年度において、セール・アンド・リースバック取引から生じた利得又は損失はありません。

10. のれん及び無形資産

(1) 帳簿価額の増減

(単位：百万円)

	のれん	無形資産					
		ソフトウェア	技術	顧客	商標	その他	合計
2021年3月31日残高	304,853	92,925	94,509	66,936	33,844	8,975	297,189
取得	—	46,471	19,968	—	—	1,535	67,974
企業結合による増加	607,030	—	52,517	254,925	52,517	—	359,959
償却費	—	△37,186	△32,112	△13,694	△1,838	△2,304	△87,134
減損損失	—	△420	△4	—	—	△382	△806
為替換算差額	82,827	2,662	7,707	34,390	8,149	176	53,084
処分・その他	—	△2,533	△2,547	—	—	131	△4,949
2022年3月31日残高	994,710	101,919	140,038	342,557	92,672	8,131	685,317
取得	—	58,668	19,204	—	—	7,947	85,819
企業結合による増加	5,599	—	873	3,137	76	12	4,098
償却費	—	△39,294	△37,747	△24,559	△4,065	△3,970	△109,635
減損損失	—	△408	△35	—	—	△6	△449
為替換算差額	77,311	931	6,276	33,901	15,075	1,403	57,586
処分・その他	—	△1,731	△514	—	—	△1,875	△4,120
2023年3月31日残高	1,077,620	120,085	128,095	355,036	103,758	11,642	718,616

償却費は、連結損益計算書の「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」に含めています。

取得のうち、内部開発による増加額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ34,649百万円及び37,215百万円です。これらは、主にソフトウェア及び技術に関するものです。

耐用年数を確定できない無形資産は、上表の「商標」及び「その他」に含まれており、帳簿価額の合計は、前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、それぞれ40,755百万円及び42,881百万円です。このうち主なものは商標であり、事業が継続する限り基本的に存続するため、耐用年数を確定できないと判断しています。

## (2) 取得原価

(単位：百万円)

	のれん	無形資産					
		ソフトウェア	技術	顧客	商標	その他	合計
2021年3月31日残高	709,874	430,436	574,274	127,550	52,197	37,483	1,221,940
2022年3月31日残高	1,399,731	466,479	646,873	413,775	110,851	38,153	1,676,131
2023年3月31日残高	1,482,641	509,052	637,578	466,958	155,912	49,919	1,819,419

## (3) 償却累計額及び減損損失累計額

(単位：百万円)

	のれん	無形資産					
		ソフトウェア	技術	顧客	商標	その他	合計
2021年3月31日残高	△405,021	△337,511	△479,765	△60,614	△18,353	△28,508	△924,751
2022年3月31日残高	△405,021	△364,560	△506,835	△71,218	△18,179	△30,022	△990,814
2023年3月31日残高	△405,021	△388,967	△509,483	△111,922	△52,154	△38,277	△1,100,803

## (4) 個別に重要な無形資産

個別に重要な無形資産は、Blue Yonder Holding, Inc.の完全子会社化（注記「36. 企業結合」参照）に伴い計上した「顧客」であり、前連結会計年度及び当連結会計年度における帳簿価額はそれぞれ275,515百万円及び281,147百万円、残存償却期間はそれぞれ16年及び15年です。

11. 持分法で会計処理されている投資

(1) 関連会社に対する投資

当社にとって個別に重要性のある関連会社はありません。個別に重要性のない関連会社に対する投資の帳簿価額及び当期包括利益の持分取込額は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
投資の帳簿価額	140,681	126,943

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
当期純利益 (△は損失)	△288	7,018
その他の包括利益	2,789	1,113
当期包括利益	2,501	8,131

(2) 共同支配企業に対する投資

① 重要な共同支配企業

当社にとって重要性のある共同支配企業は、当社とトヨタ自動車㈱との合弁により設立したプライム ライフ テクノロジーズ㈱ (以下、「P L T」) です。P L Tは、当社が50%の持分を保有し、トヨタ自動車㈱と共同支配を有するジョイント・ベンチャーであり、当社とトヨタ自動車㈱の出資比率は同一です。P L Tの主な傘下子会社は、当社の連結子会社であった、パナソニック ホームズ㈱、パナソニック 建設エンジニアリング㈱、㈱松村組、及び、トヨタ自動車㈱の傘下子会社であった、トヨタホーム㈱、ミサワホーム㈱です。主要な事業場所は日本であり、主要な事業の内容は街づくり・新築請負等の住宅関連事業です。

P L Tの要約連結財務情報と当社グループの投資の帳簿価額との調整表は、以下のとおりです。

(i) 連結財政状態計算書に関する要約情報

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
流動資産	546,257	557,718
非流動資産	684,552	748,253
資産合計	1,230,809	1,305,971
流動負債	363,496	373,762
非流動負債	538,382	588,516
負債合計	901,878	962,278
資本	328,931	343,693
非支配持分	8,245	9,233
非支配持分控除後の資本	320,686	334,460
資本のうち当社グループ持分	160,297	167,182
連結調整 (のれん相当額等)	13,927	14,328
投資の帳簿価額	174,224	181,510

前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、上記の流動資産に含まれる現金及び現金同等物は、それぞれ182,401百万円及び160,581百万円です。また、流動負債に含まれる金融負債（営業債務及びその他の債務並びに引当金を除く）は、それぞれ141,050百万円及び131,866百万円であり、非流動負債に含まれる金融負債（営業債務及びその他の債務並びに引当金を除く）は、それぞれ483,412百万円及び535,140百万円です。

(ii) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書に関する要約情報

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
売上高	981,674	1,020,131
減価償却費及び償却費	△51,783	△53,854
金融収益	2,049	2,299
金融費用	△19,789	△20,771
法人所得税費用	△675	△5,217
当期純利益	4,393	13,730
その他の包括利益	1,607	3,578
当期包括利益	6,000	17,308
当期純利益（当社グループ持分割合）	2,196	6,863
連結調整	△34	△262
当期純利益のうち当社グループ持分	2,162	6,601
その他の包括利益のうち当社グループ持分	803	1,788
当期包括利益のうち当社グループ持分	2,965	8,389
当社グループが受け取った配当金	—	1,998

② 個別に重要性のない共同支配企業

個別に重要性のない共同支配企業に対する投資の帳簿価額及び当期包括利益の持分取込額は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
投資の帳簿価額	88,296	92,766

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
当期純利益（△は損失）	△14,511	△12,187
その他の包括利益（△は損失）	△145	104
当期包括利益（△は損失）	△14,656	△12,083

12. その他の金融資産

(1) 内訳

その他の金融資産の内訳は、次のとおりです。なお、デリバティブ資産には、ヘッジ手段として指定したものが含まれています。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
償却原価で測定する金融資産		
定期預金	42,111	45,554
未収入金	79,632	80,663
その他	49,087	51,488
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産		
デリバティブ資産	96,791	53,233
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産		
株式	155,755	181,177
その他	281	222
合計	423,657	412,337
うち流動資産	210,633	169,665
うち非流動資産	213,024	242,672

(2) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品

当社では、主に取引又は事業上の関係の維持・強化を目的に保有している株式を、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品に指定しています。

① 主な銘柄ごとの公正価値

主な銘柄ごとの公正価値は、次のとおりです。

(単位：百万円)

銘柄	前連結会計年度末 (2022年3月31日)
PHCホールディングス(株)	20,370
ルネサスエレクトロニクス(株)	5,967
(株)TBSホールディングス	5,670
大和ハウス工業(株)	4,898
冰山冷熱科技股份(有)	1,816
東レ(株)	1,794
その他	115,240
合計	155,755

(単位：百万円)

銘柄	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
(株)ソシオネクスト	24,568
PHCホールディングス(株)	16,134
ルネサスエレクトロニクス(株)	7,973
(株)TBSホールディングス	4,845
大和ハウス工業(株)	4,764
冰山冷熱科技股份(有)	1,913
東レ(株)	1,771
その他	119,209
合計	181,177

その他は主に非上場株式であり、前連結会計年度末及び当連結会計年度末における公正価値は、それぞれ100,473百万円及び109,090百万円です。前連結会計年度末及び当連結会計年度末における非上場株式の主な銘柄は海外におけるベンチャー投資です。

② その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品の認識の中止

当社は、主に保有資産の効率化を目的とした政策保有株式の見直しに伴い、前連結会計年度及び当連結会計年度において、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品の一部を処分して認識を中止しています。

処分時の公正価値及び累積利得又は損失は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
公正価値	13,245	17,805
累積利得又は損失	6,276	2,450

なお、上記累積利得又は損失は、税効果考慮前の金額であり、前連結会計年度及び当連結会計年度において、処分に伴って利益剰余金へ振り替えた税効果考慮後のその他の包括利益の累積利得又は損失は、それぞれ4,390百万円(利得)及び1,791百万円(利得)です。

13. 法人所得税

(1) 繰延税金

- ① 繰延税金資産及び繰延税金負債の主な内訳及び増減内容  
繰延税金資産及び負債の主な内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	連結財政状態計算書		連結損益計算書	
	前連結会計年度末	当連結会計年度末	前連結会計年度	当連結会計年度
繰延税金資産				
棚卸資産	54,557	54,813	8,751	54
引当金及び未払人件費等	65,684	71,106	△2,697	5,027
有形固定資産	86,261	90,570	△6,747	3,022
退職給付に係る負債	10,556	14,898	△407	△1,510
繰越欠損金	64,150	56,021	△14,835	△9,028
繰越税額控除	8,078	34,406	2,922	25,906
研究開発費	10,403	39,392	△787	28,449
その他	89,355	94,088	253	△3,830
繰延税金資産 合計	389,044	455,294	△13,547	48,090
繰延税金負債				
有価証券	△31,375	△39,047	1,609	△871
無形資産	△144,152	△150,742	10,283	9,908
その他	△75,709	△86,219	△16,131	△1,672
繰延税金負債 合計	△251,236	△276,008	△4,239	7,365
繰延税金資産 純額	137,808	179,286	△17,786	55,455

前連結会計年度において繰延税金資産の「その他」に含めていた「繰越税額控除」「研究開発費」は、当連結会計年度より金額的重要性が増したため、独立掲記しています。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の項目を組み替えて表示しています。

繰延税金資産及び負債の増減内容は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
期首残高 (繰延税金資産 純額)	205,026	137,808
純損益として認識	△17,786	55,455
その他の包括利益として認識	△7,341	△7,002
連結範囲の異動他	△42,091	△6,975
期末残高 (繰延税金資産 純額)	137,808	179,286

② 繰延税金資産を認識していない将来減算一時差異、税務上の繰越欠損金及び繰越税額控除

当社は、繰延税金資産の認識にあたり、将来減算一時差異、税務上の繰越欠損金及び繰越税額控除の一部又は全部が、将来の課税所得を減額できる又は税額を控除できる可能性が高いかどうかを考慮しています。繰延税金資産の最終的な回収可能性は、一時差異、繰越欠損金及び繰越税額控除が将来減算される期間における課税所得の水準により決定されます。当社はこの検討において、繰延税金負債の実現予定時期、将来の課税所得の予測及び税務戦略を考慮しています。過去の課税所得の水準及び将来繰延税金資産が減算される期間の課税所得の予測に基づき、当社は、当連結会計年度末において認識された繰延税金資産は実現する可能性が高いと考えています。回収可能性の評価の結果、一部の将来減算一時差異、繰越欠損金及び繰越税額控除については繰延税金資産を認識していません。

繰延税金資産を認識していない将来減算一時差異、税務上の繰越欠損金及び繰越税額控除の金額並びに繰越期限は、次のとおりです。

(i) 前連結会計年度末 (2022年3月31日)

(単位：百万円)

	金額
将来減算一時差異	385,107
繰越欠損金	
2022年度から2031年度まで繰り越すことができるもの	72,668
2032年度以降または無期限に繰り越すことができるもの	150,979
繰越欠損金 合計	223,647
繰越税額控除	26,551

(ii) 当連結会計年度末 (2023年3月31日)

(単位：百万円)

	金額
将来減算一時差異	374,972
繰越欠損金	
2023年度から2032年度まで繰り越すことができるもの	39,380
2033年度以降または無期限に繰り越すことができるもの	108,366
繰越欠損金 合計	147,746
繰越税額控除	23,452

当社は、日本国内においてグループ通算制度を適用していますが、上記には同制度の適用外である、地方税（住民税及び事業税）にかかる繰越欠損金を含めていません。繰延税金資産を認識していない地方税にかかる繰越欠損金の金額は、前連結会計年度末において、住民税分219,963百万円及び事業税分1,086,198百万円（繰越期限は2022年度から2031年度）、当連結会計年度末において、住民税分205,691百万円及び事業税分1,076,435百万円（繰越期限は2023年度から2032年度）です。

③ 繰延税金負債を認識していない子会社等に対する投資に関する将来加算一時差異

当社が一時差異の解消時期をコントロールでき、かつ予見可能な期間内に一時差異が解消しない可能性が高い場合には、繰延税金負債を認識していません。なお、認識している繰延税金負債については、上記「①繰延税金資産及び繰延税金負債の主な内訳及び増減内容」の「繰延税金負債 その他」に含めています。

繰延税金負債を認識していない子会社等に対する投資に関する将来加算一時差異の総額は、前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、それぞれ886,620百万円及び1,063,172百万円です。

## (2) 法人所得税費用

## ① 法人所得税費用の内訳

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
当期税金費用	77,171	91,308
繰延税金費用		
一時差異等の発生及び解消	13,840	△42,896
繰延税金資産の修正及び取崩	3,946	△12,559
繰延税金費用 計	17,786	△55,455
法人所得税費用 合計	94,957	35,853

当期税金費用には、従前は税効果未認識であった税務上の欠損金、税額控除又は過去の期間の一時差異から生じた便益の額が含まれています。これに伴う当期税金費用の減少額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ3,802百万円及び16,903百万円です。

繰延税金費用には、従前は税効果未認識であった税務上の欠損金、税額控除又は過去の期間の一時差異から生じた便益の額が含まれています。これに伴う繰延税金費用の減少額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ1,812百万円及び17,157百万円です。

なお、当連結会計年度の当期税金費用及び繰延税金費用は、連結子会社であるパナソニック ノースアメリカ㈱で発生した、米国インフレ抑制法に基づくEV向け電池等の販売に対する税額控除の認識額を含んでいます。

## ② 実効税率の調整

当社は、主に法人税、住民税及び事業税を課されており、これらを基礎として計算した法定実効税率は、前連結会計年度は30.4%、当連結会計年度は30.6%です。ただし、海外子会社についてはその所在地における法人税等が課されています。

また、当社及び一部の子会社は、グループ通算制度を適用しています。

法定実効税率と実際負担税率との差異は、次のとおりです。

(単位：%)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
法定実効税率	30.4	30.6
海外連結子会社の税率差	△4.9	△8.0
税務上損金算入されない費用	0.3	0.4
未認識の繰延税金資産の変動	1.5	△2.4
子会社等への投資に伴う税効果	2.3	3.7
税額控除	△2.4	△15.3
その他	△0.9	2.3
実際負担税率	26.3	11.3

前連結会計年度において「その他」に含めていた「税額控除」は、当連結会計年度より重要性が増したため、独立掲記しています。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の項目を組み替えて表示しています。

## 14. その他の資産

その他の資産の内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
前払金	27,194	32,499
前払費用	44,174	51,197
未収消費税等	30,162	39,146
未収法人所得税	48,004	71,446
退職給付に係る資産	29,506	28,880
投資不動産	—	39,360
その他	81,660	95,191
合計	260,700	357,719
うち流動資産	157,409	202,377
うち非流動資産	103,291	155,342

15. 短期負債及び長期負債

(1) 内訳

短期負債及び長期負債の内訳は、次のとおりです。なお、短期負債及び長期負債は、償却原価で測定される金融負債に分類しています。

① 前連結会計年度末（2022年3月31日）

（単位：百万円）

	帳簿価額	平均利率（%） （注1）	返済期
流動負債			
1年内償還予定社債（注2）	108,095	—	—
短期借入金	320,733	0.4	—
1年内返済予定長期借入金	4,069	1.5	—
流動負債 合計	432,897	—	—
非流動負債			
社債（注2）	1,194,024	—	2023～2081年度
長期借入金	3,682	1.6	2023～2027年度
非流動負債 合計	1,197,706	—	—
合計	1,630,603	—	—

② 当連結会計年度末（2023年3月31日）

（単位：百万円）

	帳簿価額	平均利率（%） （注1）	返済期
流動負債			
1年内償還予定社債（注2）	149,956	—	—
短期借入金	4,499	6.1	—
1年内返済予定長期借入金	4,776	1.5	—
流動負債 合計	159,231	—	—
非流動負債			
社債（注2）	1,047,297	—	2024～2081年度
長期借入金	2,819	2.7	2024～2028年度
非流動負債 合計	1,050,116	—	—
合計	1,209,347	—	—

（注1）平均利率については、期末残高に対する加重平均利率を記載しています。

（注2）社債の契約条件は、次のとおりです。

(単位：百万円)

銘柄	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)	利率 (%)	償還期
第14回 無担保普通社債	100,000	100,000	0.934	2024年度
第16回 無担保普通社債	70,000	70,000	0.3	2023年度
第17回 無担保普通社債	130,000	130,000	0.47	2026年度
2022年満期 米ドル建無担保普通社債(注3)	122,390	—	2.536	2022年度
2024年満期 米ドル建無担保普通社債(注3)	122,390	133,530	2.679	2024年度
2029年満期 米ドル建無担保普通社債(注3)	61,195	66,765	3.113	2029年度
第18回 無担保普通社債	30,000	30,000	0.23	2025年度
第19回 無担保普通社債	70,000	70,000	0.37	2029年度
第20回 無担保普通社債	80,000	80,000	0.08	2023年度
第21回 無担保普通社債	70,000	70,000	0.19	2025年度
第22回 無担保普通社債	20,000	20,000	0.29	2027年度
第23回 無担保普通社債	30,000	30,000	0.39	2030年度
第1回利払繰延条項・期限前償還条項付 無担保社債(劣後特約付)(注4)	150,000	150,000	0.74	2081年度
第2回利払繰延条項・期限前償還条項付 無担保社債(劣後特約付)(注5)	100,000	100,000	0.885	2081年度
第3回利払繰延条項・期限前償還条項付 無担保社債(劣後特約付)(注6)	150,000	150,000	1.0	2081年度

(注3) 米ドル建無担保普通社債に係る為替リスクをヘッジするため、通貨金利スワップを行っています。当該通貨金利スワップにより米ドル建固定金利を日本円建固定金利に交換しており、交換後の実質負担利率は下記のとおりです。

2022年満期 米ドル建無担保普通社債(1,000百万米ドル) 0.1613%

2024年満期 米ドル建無担保普通社債(1,000百万米ドル) 0.2369%

2029年満期 米ドル建無担保普通社債(500百万米ドル) 0.5034%

なお、当該通貨金利スワップはヘッジ指定されており、ヘッジ会計の影響については、注記「30. 金融商品(5)デリバティブ及びヘッジ会計」に記載のとおりです。

(注4) 2026年10月14日及びそれ以降の各利払日、または、税制事由もしくは資本性変更事由が生じかつ継続している場合に、当社の選択により期限前償還が可能です。

(注5) 2028年10月14日及びそれ以降の各利払日、または、税制事由もしくは資本性変更事由が生じかつ継続している場合に、当社の選択により期限前償還が可能です。

(注6) 2031年10月14日及びそれ以降の各利払日、または、税制事由もしくは資本性変更事由が生じかつ継続している場合に、当社の選択により期限前償還が可能です。

## (2) 財務活動から生じた負債の変動

財務活動から生じた負債の変動は、次のとおりです。

## ① 前連結会計年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）

(単位：百万円)

		借入金	社債	リース負債	その他の 金融負債	デリバティブ (注)	合計
2021年3月31日残高		34,746	1,154,772	257,905	54,083	△18,662	1,482,844
財務キャッシュ・フローによる変動		99,143	117,339	△68,825	△7,407	—	140,250
非資金 変動	新規リース等	—	—	69,733	—	—	69,733
	連結範囲の異動	192,330	—	5,858	—	—	198,188
	為替換算差額	716	29,200	9,781	654	—	40,351
	その他	1,549	808	△7,771	4	△18,267	△23,677
2022年3月31日残高		328,484	1,302,119	266,681	47,334	△36,929	1,907,689

(注) デリバティブは、外貨建社債の為替リスクをヘッジする目的で保有している通貨金利スワップです。

## ② 当連結会計年度（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）

(単位：百万円)

		借入金	社債	リース負債	その他の 金融負債	デリバティブ (注)	合計
2022年3月31日残高		328,484	1,302,119	266,681	47,334	△36,929	1,907,689
財務キャッシュ・フローによる変動		△315,968	△133,930	△74,870	△11,347	25,800	△510,315
非資金 変動	新規リース等	—	—	65,123	—	—	65,123
	連結範囲の異動	—	—	△786	—	—	△786
	為替換算差額	△187	28,250	6,709	1,695	—	36,467
	その他	△235	814	△15,097	2	△19,485	△34,001
2023年3月31日残高		12,094	1,197,253	247,760	37,684	△30,614	1,464,177

(注) デリバティブは、外貨建社債の為替リスクをヘッジする目的で保有している通貨金利スワップです。

## (3) 負債の担保に供している資産

わが国の慣行として、短期及び長期の銀行借入金については、取引約定書により、銀行からの要求があれば現在及び将来の債務に対して担保及び保証の設定を行うことがあります。また、支払期限が到来した場合や当該借入金の返済が不履行となった場合には、銀行は銀行預金と銀行に対する当該債務を相殺する権利があります。

また、各々の取引契約書において、銀行は追加的な担保差入や一定の資産に対する抵当権の設定を要求できることが定められています。

前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、負債の担保に供している資産に重要性はありません。

16. 営業債務

営業債務の内訳は、次のとおりです。なお、営業債務は、償却原価で測定される金融負債に分類しています。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
支払手形	221,258	228,750
買掛金	942,320	928,159
合計	1,163,578	1,156,909

17. 従業員給付

(1) 確定給付制度

当社は、確定給付型の制度として、外部積立による年金制度（確定給付年金制度）や、退職一時金制度を設けています。これらの制度における給付額は、主として勤続年数及び給与に基づいて計算されます。外部積立による年金制度に関しては、当社及び年金運用受託機関は、制度加入者の利益を最優先にして行動することが法令により求められており、所定の方針に基づき制度資産の運用を行う責任を負っています。また、当社は、将来にわたり確定給付年金制度が定める掛金の拠出義務を負っており、掛金の額は法令が認める範囲で定期的に見直されます。

2002年4月1日より、当社及び一部の子会社は、上記の年金制度を改定してポイント制を導入するとともに、退職一時金制度からキャッシュバランス年金制度に移行しました。また、2013年度に、従来の確定給付年金制度について、2013年7月1日以降の積立分（将来分）を確定拠出年金制度へ移行し、さらに、2019年度に、一部従業員の2013年6月30日以前の積立分（過去分）についても、確定拠出年金制度へ移換しています。これに伴い、これらの会社が加入事業所であったパナソニック企業年金基金は、2020年7月1日付で、基金型確定給付企業年金から規約型確定給付企業年金に移行し、パナソニックグループ確定給付企業年金となっています。

① 確定給付制度債務の現在価値

確定給付制度債務の現在価値の変動は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
期首残高	1,509,477	1,395,578
当期勤務費用	8,601	7,323
利息費用	11,584	14,025
確定給付制度の再測定		
人口統計上の仮定の変更により生じた 数理計算上の差異	△3,301	△469
財務上の仮定の変更により生じた 数理計算上の差異	△23,627	△84,567
その他	3,823	1,037
給付額	△129,638	△118,822
為替換算差額	13,057	9,340
清算	△2,339	△22,024
企業結合及び処分による増減	7,941	443
期末残高	1,395,578	1,201,864

当期勤務費用は、連結損益計算書の「売上原価」または「販売費及び一般管理費」に含めています。

利息費用は、連結損益計算書の「金融費用」に含めています。

清算は、未払金への振替分を除き、連結損益計算書の「その他の損益」に含めています。

前連結会計年度末及び当連結会計年度末における確定給付制度債務の加重平均デュレーションは、いずれも11年です。

確定給付制度債務の現在価値の算定に使用した重要な数理計算上の仮定は、次のとおりです。

	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
割引率	1.0%	1.5%

他の仮定に変化がないとして、割引率が変動した場合に確定給付制度債務の現在価値に与える影響は、次のとおりです。

(単位：百万円)

仮定の変動	確定給付制度債務の現在価値への影響	
	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
0.5%の上昇	67,796(減少)	54,744(減少)
0.5%の低下	73,106(増加)	57,843(増加)

感応度分析は他の仮定に変化がないことを前提としており、実際には他の仮定の変化が感応度分析に影響する可能性があります。

## ② 制度資産の公正価値

各年金制度は異なる投資方針を有し、受給者に対する将来の年金給付に対応できる十分な制度資産を確保すべく策定されており、継続的にその準拠性及び適切性を個別に監視しています。また、当社は、年金制度ごとに、制度資産の長期的な期待収益率を考慮した上で、資本性金融商品及び負債性金融商品の最適な組み合わせからなる「基本」ポートフォリオを策定しています。制度資産は、中長期的な期待収益を生み出すべく、「基本」ポートフォリオの指針に基づいて個別の資本性金融商品及び負債性金融商品に投資されます。当社は、この「基本」ポートフォリオを修正する必要があるかどうかを判断するため、制度資産の長期的な期待収益と実際の運用収益との乖離幅を毎年検証しています。当社は、制度資産の長期的な期待収益率を達成するために必要に応じて「基本」ポートフォリオの見直しを行います。

当社の制度資産は約25%を資本性金融商品、約40%を負債性金融商品で運用し、生命保険会社の一般勘定などのその他資産で約35%を運用しています。

当社の主要な年金制度において、資本性金融商品は主に上場株式であり、日本株式、他の先進国の株式、エマージング市場株式など幅広く分散されています。負債性金融商品は主に国債・公債、社債から構成されており、格付けがトリプルB格以上、流動性が高く、償還日が適切であるなどの発行条件に制限し、種類、地理など適切な分散投資を行っています。生命保険会社の一般勘定は、一定の予定利率と元本が保証されています。その他の投資にはファンドオブファンズ投資、株式ロング・ショート・ヘッジファンド投資、プライベートエクイティ投資等が含まれています。ファンドオブファンズ投資、株式ロング・ショート・ヘッジファンド投資は、主に頻繁に取引される上場株式・債券を投資対象とし、より安定的に収益を得られることを目指しています。プライベートエクイティ投資は、相関関係が低い資産に分散しています。

制度資産の公正価値の変動は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
期首残高	1,426,981	1,356,229
利息収益	11,201	13,935
確定給付制度の再測定		
制度資産に係る収益	21,427	△72,348
事業主拠出	8,633	8,187
給付額	△126,304	△116,761
為替換算差額	12,079	7,404
清算	△3,982	△19,482
企業結合及び処分による増減	6,194	—
期末残高	1,356,229	1,177,164

なお、当社は、翌連結会計年度に8,140百万円の掛金を拠出する予定です。

制度資産の種類別の公正価値は、次のとおりです。

(i) 前連結会計年度末 (2022年3月31日)

(単位：百万円)

	活発な市場における 公表市場価格があるもの	活発な市場における 公表市場価格がないもの	合計
現金及び現金同等物	53,707	—	53,707
資本性金融商品			
国内株式	59,459	—	59,459
外国株式	19,530	—	19,530
信託合同口・投資信託 (注1)	—	297,184	297,184
負債性金融商品			
国債・公債	60,591	—	60,591
信託合同口 (注2)	—	515,763	515,763
生命保険会社の一般勘定	—	219,849	219,849
その他 (注3)	—	130,146	130,146
合計	193,287	1,162,942	1,356,229

(ii) 当連結会計年度末 (2023年3月31日)

(単位：百万円)

	活発な市場における 公表市場価格があるもの	活発な市場における 公表市場価格がないもの	合計
現金及び現金同等物	83,778	—	83,778
資本性金融商品			
国内株式	52,858	—	52,858
外国株式	10,026	—	10,026
信託合同口・投資信託 (注1)	—	242,611	242,611
負債性金融商品			
国債・公債	48,757	—	48,757
信託合同口 (注2)	—	364,545	364,545
生命保険会社の一般勘定	—	257,999	257,999
その他 (注3)	—	116,590	116,590
合計	195,419	981,745	1,177,164

(注1) 信託合同口・投資信託は主に上場株式に投資し、約40%を国内株式、約60%を外国株式に運用しています。

(注2) 信託合同口は主に日本国債と外国国債に投資しています。

(注3) 主にファンドオブファンズ投資、株式ロング・ショート・ヘッジファンド投資が含まれています。

③ 資産上限額の影響

前連結会計年度及び当連結会計年度において、資産上限額の影響はありません。

なお、確定給付制度が積立超過である場合に、連結財政状態計算書に計上する確定給付資産（その他の非流動資産）は確定給付制度に対する将来掛金の減額という形による利用可能な将来の経済的便益の現在価値を上限としています。

④ 連結財政状態計算書において認識している資産及び負債

確定給付制度について連結財政状態計算書に計上している資産及び負債の金額は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
確定給付制度債務の現在価値	1,395,578	1,201,864
制度資産の公正価値	1,356,229	1,177,164
資産上限額の影響	—	—
合計	39,349	24,700
連結財政状態計算書上の金額		
退職給付に係る負債	68,855	53,580
退職給付に係る資産	29,506	28,880
純額	39,349	24,700

(2) 確定拠出制度

確定拠出制度に関して費用として計上された金額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ30,389百万円及び35,979百万円です。

(3) 従業員給付費用

連結損益計算書上、「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」に含まれる従業員給付費用の合計は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ1,567,858百万円及び1,737,373百万円です。また、「その他の損益」に含まれる従業員給付費用の合計は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ39,607百万円（費用）及び10,554百万円（費用）です。

18. 引当金

当連結会計年度における引当金の増減内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	製品保証引当金	構造改革引当金	その他	合計
2022年3月31日残高	46,138	6,906	92,792	145,836
期中増加額	22,218	18,686	35,290	76,194
期中減少額（目的使用）	△22,571	△18,610	△19,467	△60,648
その他	1,509	—	△8,099	△6,590
2023年3月31日残高	47,294	6,982	100,516	154,792

引当金の流動、非流動区分ごとの内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
流動負債	137,032	148,210
非流動負債	8,804	6,582
合計	145,836	154,792

製品保証引当金は、製品及びサービスの品質・性能につき、一定期間の品質保証をしており、そのアフターサービスに対する費用支出に備えるため、保証期間内のサービス費用見込額を過去の実績を基礎にして計上しています。

構造改革引当金は、国内外における経営効率改善やコスト効率化を目的として実施する構造改革活動に係る費用を見積り、引当計上したものです。支払時期は、将来の事業計画等の影響を受けますが、通常、発生から1年以内に完了する短期的性質のものです。

その他の引当金には、品質対応・市場対策に係る引当金、環境改善に係る引当金、訴訟等に係る引当金等が含まれています。

品質対応・市場対策に係る引当金は、市場措置にかかる費用を個々の案件ごとに合理的に見積り可能な金額を引当計上したものです。

環境改善に係る引当金は、当社の工場及び工場跡地に埋設されている可能性があるPCBを使用した電子機器等（以下、「PCB機器」）を、PCB特別措置法に基づいて2027年3月31日までに適正に処理するために、PCB機器が工場に埋設されているか否かの調査等の必要な対処（掘り起こし、既に発見されたPCB機器の保管及び処理、並びに土壌浄化を含む）に係る総費用を見積り、引当計上したものです。

訴訟等に係る引当金は、当社及び当社の一部の子会社が関与している訴訟や政府機関の調査に係るものです。訴訟や調査の結果によっては、当社と複数の子会社に損害賠償金や制裁金が課される可能性があるため、金額は不確定であるものの、合理的に見積り可能な金額を引当計上しています。

19. その他の金融負債

その他の金融負債の内訳は、次のとおりです。なお、デリバティブ負債は純損益を通じて公正価値で測定される金融負債に、デリバティブ負債以外のその他の金融負債は償却原価で測定される金融負債に分類しています。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
デリバティブ負債	45,977	19,581
長期未払金	9,844	6,327
預り金	112,734	97,905
その他	22,391	29,305
合計	190,946	153,118
うち流動負債	160,534	146,213
うち非流動負債	30,412	6,905

20. その他の負債

その他の負債の内訳は、次のとおりです。

なお、前連結会計年度末まで「その他」に含めて表示していた「未払消費税等」については、当連結会計年度末より金額的重要性が増したため、独立掲記し、前連結会計年度末の記載を組み替えて表示しています。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
未払人件費等	225,352	230,361
返金負債	113,629	108,367
未払消費税等	10,358	68,003
その他	45,771	48,522
合計	395,110	455,253
うち流動負債	390,859	448,405
うち非流動負債	4,251	6,848

## 21. 資本

### (1) 資本管理

当社は、経営活動における資金運用と原資調達の方法・条件等を管理して、投下資金の効率向上による資金コスト軽減と財務構造の安定良化を図ることを基本方針としています。

また、事業収益力強化並びに継続的な在庫削減、設備投資の絞込み、保有資産の見直し等によりフリーキャッシュ・フローを創出・向上させ、中長期的に事業を発展させていくことが重要と考えています。

当社が資本管理として用いる主な指標は、次のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
ネット資金(注1)	△649,002百万円	△591,424百万円
親会社所有者帰属持分比率	39.4%	44.9%
親会社所有者帰属持分当期純利益率	8.9%	7.8%
フリーキャッシュ・フロー(注2)	△543,519百万円	176,709百万円
設備投資額(注3)	237,134百万円	309,072百万円
減価償却費(注4)	180,877百万円	196,626百万円

(注1) 「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から、有利子負債のうち「短期負債及び一年以内返済長期負債」、「長期負債」及び「リース負債」(流動負債及び非流動負債)の合計を差し引いて算出しています。

(注2) 営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計です。

(注3) 「有形固定資産」の発生ベースの増加額です。

(注4) 「有形固定資産」の減価償却費です。

なお、当社が適用を受ける重要な資本規制はありません。

### (2) 資本金

当社の発行可能株式総数及び発行済株式数は、次のとおりです。

なお、当社が発行する株式はすべて無額面の普通株式であり、発行済株式は全額払込済みです。

(単位：株)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
発行可能株式総数	4,950,000,000	4,950,000,000
発行済株式数		
期首残高	2,453,563,397	2,453,866,297
期中増減(注)	302,900	190,300
期末残高	2,453,866,297	2,454,056,597

(注) 前連結会計年度及び当連結会計年度における期中増加は譲渡制限付株式報酬制度に基づく新株式発行によるものです。

上記の発行済株式数に含まれる自己株式数は、前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、それぞれ119,969,776株及び119,943,749株です。また、関連会社が保有する当社の株式数は前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、いずれも14,828,453株です。

### (3) 資本剰余金及び利益剰余金

わが国の会社法では、資本準備金と利益準備金の合計額が資本金額の25%に達するまで、剰余金が配当により減少する金額の10%を資本準備金または利益準備金として積み立てることが要求されています。資本準備金及び利益準備金は、配当原資とすることはできませんが、株主総会の決議を経て資本剰余金、その他の剰余金または資本金に振り替えることが可能です。

また、取得した自己株式については、分配可能額の計算に含めることが制限されています。取得した自己株式に関して、前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、それぞれ209,492百万円及び209,418百万円を分配可能額の計算に含めることが制限されています。

(4) その他の資本の構成要素

その他の資本の構成要素の内訳及び増減内容は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	純損益に振り替えられる ことのない項目		純損益に振り替えられる 可能性のある項目		合計
	確定給付制度の 再測定	その他の包括 利益を通じて 公正価値で 測定する金融資産	在外営業活動体の 換算差額	キャッシュ・ フロー・ヘッジの 公正価値の純変動	
2021年3月31日残高	—	34,832	△179,860	6,658	△138,370
当期発生額					
税効果調整前	44,532	4,287	360,828	14,985	424,632
税効果額	△12,590	△21	—	△4,686	△17,297
税効果調整後	31,942	4,266	360,828	10,299	407,335
純損益への振替額					
税効果調整前	—	—	5,161	△26,381	△21,220
税効果額	—	—	—	8,039	8,039
税効果調整後	—	—	5,161	△18,342	△13,181
その他の包括利益 —税効果調整後(△は損失)	31,942	4,266	365,989	△8,043	394,154
非支配持分への帰属	67	4,049	14,889	△44	18,961
ヘッジ対象の非金融資産への振替	—	—	—	1,669	1,669
利益剰余金への振替	△31,875	△4,390	—	—	△36,265
2022年3月31日残高	—	30,659	171,240	328	202,227
超インフレによる影響額	—	—	15,883	—	15,883
2022年4月1日残高(調整後)	—	30,659	187,123	328	218,110
当期発生額					
税効果調整前	11,651	14,344	248,492	10,207	284,694
税効果額	△4,183	△6,266	—	△3,419	△13,868
税効果調整後	7,468	8,078	248,492	6,788	270,826
純損益への振替額					
税効果調整前	—	—	△435	△20,346	△20,781
税効果額	—	—	—	6,076	6,076
税効果調整後	—	—	△435	△14,270	△14,705
その他の包括利益 —税効果調整後(△は損失)	7,468	8,078	248,057	△7,482	256,121
非支配持分への帰属	△35	△482	3,188	168	2,839
ヘッジ対象の非金融資産への振替	—	—	—	1,666	1,666
利益剰余金への振替	△7,503	△1,791	—	—	△9,294
2023年3月31日残高	—	37,428	431,992	△5,656	463,764

(5) 配当

① 前連結会計年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）

(i) 配当金の支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	配当の原資	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
2021年5月10日 取締役会	普通株式	23,333	利益剰余金	10.0	2021年3月31日	2021年6月4日
2021年10月28日 取締役会	普通株式	35,006	利益剰余金	15.0	2021年9月30日	2021年11月30日

(ii) 基準日が当期に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌期となるもの

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	配当の原資	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
2022年5月11日 取締役会	普通株式	35,008	利益剰余金	15.0	2022年3月31日	2022年6月2日

② 当連結会計年度（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）

(i) 配当金の支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	配当の原資	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
2022年5月11日 取締役会	普通株式	35,008	利益剰余金	15.0	2022年3月31日	2022年6月2日
2022年10月31日 取締役会	普通株式	35,011	利益剰余金	15.0	2022年9月30日	2022年11月30日

(ii) 基準日が当期に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌期となるもの

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	配当の原資	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
2023年5月10日 取締役会	普通株式	35,012	利益剰余金	15.0	2023年3月31日	2023年6月2日

## 22. 株式報酬制度

### (1) 譲渡制限付株式報酬制度

当社は、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えると同時に、当社株主との一層の価値共有を進めることを目的として、当社取締役（社外取締役を除く）及び当社執行役員等に対し、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。

この制度のもと、付与対象者は、当社との間で譲渡制限付株式割当契約を締結した上で、当社の取締役会が定める期間、継続して当社及び当社の完全子会社の取締役、または、当社及び当社の完全子会社の執行役員等を務めることを条件として、当社から支給された金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込み、当社の普通株式について発行又は処分を受けることとなります。なお、譲渡制限付株式割当契約の内容には、株式割当日より3年間から30年間までの間で当社の取締役会が定める期間、譲渡・担保権の設定その他の処分をしてはならないことや、一定の事由が生じた場合には当社が当該割当株式全部又は一部を無償で取得することなどが含まれています。

前連結会計年度及び当連結会計年度に割当された譲渡制限付株式は、次のとおりです。

なお、割当日における1株当たり公正価値は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ2021年6月23日及び2022年6月22日（取締役会決議日の前営業日）の東京証券取引所における当社普通株式の終値に基づき測定しています。

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
割当日	2021年7月14日	2022年7月13日
譲渡制限付株式の付与数	当社普通株式 302,900株	当社普通株式 190,300株
割当日における1株当たり公正価値	1,239.5円	1,108.0円

### (2) 株式報酬型ストックオプション制度

当社は、当社株主と株価変動のメリットとリスクを共有し、長期的な業績向上及び企業価値向上に向けた動機付けを高めることを目的として、当社取締役（社外取締役を除く）及び当社執行役員等に対し、2014年度に株式報酬型ストックオプション（新株予約権）制度を導入し、2018年度まで運用してきました。

この制度のもとで付与された新株予約権は付与日に完全に権利確定しています。新株予約権は、行使できる期間内において、当社の取締役、役員及びこれらに準ずる地位を喪失した日（以下、「地位喪失日」という）の翌日以降、行使できます。なお、2016年度8月以降に発行した新株予約権については、地位喪失日の翌日、または、新株予約権の割当日の翌日から3年間を経過した日の翌日のいずれか早い日から行使できます。また、新株予約権の行使価格は1株当たり1円です。

新株予約権を行使した場合、原則として、新株予約権1個当たり当社普通株式100株が付与されます。ただし、当社が当社普通株式の株式分割（当社普通株式の株式無償割当てを含む）または株式併合を行う場合には、一定の算式により付与株式数を調整します。

行使期間は割当契約に定められた期間であり、その期間内に行使されない場合は、当該新株予約権は失効します。

なお、株式報酬型ストックオプション制度のもとで、2014年度から2018年度の期間中、新株予約権の付与を受ける資格を有しており、かつ、海外在勤であった者に対しては、当該者が帰任した際に、海外在勤期間中に留保していた新株予約権が付与されます。2020年度7月発行新株予約権は、この取り扱いにより発行されたものです。

前連結会計年度及び当連結会計年度において存在する当社のストックオプションは、次のとおりです。

名称	付与日	付与数	付与日における 新株予約権1個 当たり公正価値	行使期間
パナソニック株式会社 2014年度8月発行 新株予約権	2014年8月22日	2,088個	105,400円	自 2014年8月23日 至 2044年8月22日
パナソニック株式会社 2015年度8月発行 新株予約権	2015年8月20日	1,729個	112,400円	自 2015年8月21日 至 2045年8月20日
パナソニック株式会社 2016年度8月発行 新株予約権	2016年8月23日	5,800個	71,300円	自 2016年8月24日 至 2046年8月23日
パナソニック株式会社 2017年度8月発行 新株予約権	2017年8月23日	3,561個	112,800円	自 2017年8月24日 至 2047年8月23日
パナソニック株式会社 2018年度7月発行 新株予約権	2018年7月18日	3,473個	106,400円	自 2018年7月19日 至 2048年7月18日
パナソニック株式会社 2020年度7月発行 新株予約権	2020年7月13日	58個	63,300円	自 2020年7月14日 至 2050年7月13日

前連結会計年度及び当連結会計年度におけるストックオプション数の変動及び加重平均行使価格は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)		当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	
	オプション数 (個)	加重平均行使価格 (円/株)	オプション数 (個)	加重平均行使価格 (円/株)
期首未行使残高	10,736	1	7,699	1
期中付与	—	—	—	—
期中失効	—	—	—	—
期中行使	△3,037	1	△709	1
期中満期消滅	—	—	—	—
期末未行使残高	7,699	1	6,990	1
期末行使可能残高	6,731	1	6,174	1

期中行使されたストックオプションの行使日における加重平均株価は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ1,239円及び1,143円です。また、未行使のストックオプションの行使価格は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、いずれも1株当たり1円であり、加重平均残存契約年数は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、期末未行使残高についてはそれぞれ9.5年及び8.4年、期末行使可能残高についてはそれぞれ7.5年及び6.6年です。

### (3) 株式報酬費用

譲渡制限付株式報酬に関して計上された費用は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ358百万円及び210百万円です。

なお、これらの株式報酬に関して計上された費用は、連結損益計算書の「販売費及び一般管理費」に含めていません。

## 23. 収益

### (1) 顧客との契約から認識した収益

前連結会計年度及び当連結会計年度の連結損益計算書に計上している「売上高」7,388,791百万円及び8,378,942百万円は、主に「顧客との契約から認識した収益」です。

### (2) 収益の分解

当社は、顧客との契約から生じる収益を、その性質を適切に反映する製品別及び地域別（顧客の所在地別）に分解しています。製品別及び地域別の収益は、報告セグメント毎に分解しています。

くらし事業の製品は、「くらしアプライアンス」「空質空調」「コールドチェーンソリューション」「エレクトリックワークス」「その他」に区分しています。「くらしアプライアンス」には、冷蔵庫、電子レンジ、炊飯器、洗濯機、掃除機、美・理容器具等が含まれています。「空質空調」には、家庭用空調機器、業務用空調機器、ヒートポンプ式温水給湯暖房機、換気・送風機器、空気清浄機等が含まれています。「コールドチェーンソリューション」には、ショーケース、業務用冷蔵庫等が含まれています。「エレクトリックワークス」には、照明器具、ランプ、配線器具、太陽光発電システム、燃料電池等が含まれています。「その他」には、コンプレッサー、自転車、介護関連等が含まれています。

オートモティブの製品は、「車載コックピットシステム」「車載エレクトロニクス」「その他」に区分しています。「車載コックピットシステム」には、車載インフォテインメントシステム、「車載エレクトロニクス」には、ヘッドアップディスプレイ、車載スピーカーシステム、車載スイッチ、先進運転支援システム(ADAS)、自動車用ミラー等が含まれています。「その他」には、他社買入商品が含まれています。

コネクトの製品は、「ハードウェアソリューション」「SCMソリューション」に区分しています。「ハードウェアソリューション」はコア事業の製品であり、航空機内エンターテインメントシステム・通信サービス、電子部品実装システム、溶接機、プロジェクター、業務用カメラシステム、パソコン・タブレット等が含まれています。「SCMソリューション」は成長事業の製品であり、現場ソリューションカンパニーのソリューション事業、SCMソフトウェア等が含まれています。

インダストリーの製品は、「制御機器」「FAソリューション」「電子デバイス」「電子材料」「その他」に区分しています。「制御機器」には、リレー・電源等が含まれています。「FAソリューション」には、産業用モーター、FAデバイス等が含まれています。「電子デバイス」には、コンデンサ等が含まれています。「電子材料」には、多層材料、半導体デバイス材料等が含まれています。「その他」には、液晶パネル等が含まれています。

エナジーの製品は、「車載」「産業・民生」に区分しています。「車載」には車載用円筒形リチウムイオン電池、「産業・民生」には一次電池（乾電池、マイクロ電池）、小型二次電池（単品セルとそのシステム商品）等が含まれています。

その他は、エンターテインメント&コミュニケーション、ハウジング及び原材料の販売等が含まれています。エンターテインメント&コミュニケーションには、テレビ、デジタルカメラ、ビデオ機器、オーディオ機器、固定電話等、ハウジングには、水まわり設備、内装建材、外装建材等が含まれています。

これらの分解した収益は、次のとおりです。

なお、注記「4. セグメント情報」に記載のとおり、2022年4月1日に、「くらし事業」における一部の販売機能を各報告セグメントへ移管したことにより、従来「くらし事業」において計上していた当該売上高を、移管先である各報告セグメント及び「その他」で計上しています。また、セグメント業績は、前連結会計年度まで、販売価格に関する管理会計上の調整を行った売上高を用いて管理していましたが、当連結会計年度より、当該調整は行っていません。

更に、収益の分解における各報告セグメントの製品区分の見直しを行い、コネクト及びインダストリーについては製品区分を変更しています。

これらの変更に伴い、前連結会計年度の収益の分解については、当連結会計年度の形態に合わせて組み替えて表示しています。

## ① 前連結会計年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）

（単位：百万円）

報告セグメント	製品別	売上高	地域別	売上高
くらし事業	くらしアプライアンス	873,912	日本	1,432,513
	空質空調	585,924	米州	269,042
	コールドチェーンソリューション	264,938	欧州	158,485
	電気機器	571,913	アジア・中国他	865,383
	その他	428,736		
	小計（注1）	2,725,423	小計（注1）	2,725,423
オートモーティブ	車載コックピットシステム	439,065	日本	381,519
	車載エレクトロニクス	418,047	米州	243,637
	その他	100,412	欧州	184,392
			アジア・中国他	147,976
	小計（注1）	957,524	小計（注1）	957,524
コネクテッド	ハードウェアソリューション	662,566	日本	302,289
	SCMソリューション	225,486	米州	242,943
			欧州	115,033
			アジア・中国他	227,787
	小計（注1）	888,052	小計（注1）	888,052
インダストリー	制御機器	244,188	日本	274,773
	FAソリューション	72,925	米州	61,291
	電子デバイス	378,174	欧州	125,772
	電子材料	145,072	アジア・中国他	518,129
	その他	139,606		
	小計（注1）	979,965	小計（注1）	979,965
エネルギー	車載	448,590	日本	78,251
	産業・民生	340,233	米州	511,253
			欧州	28,421
			アジア・中国他	170,898
	小計（注1）	788,823	小計（注1）	788,823
	その他（注2）	1,049,004		
	合計	7,388,791		

（注1）収益の分解の「小計」と、注記「4. (2)セグメント情報」の「外部顧客に対する売上高」との差額は、各セグメントの製品を他のセグメントで販売した売上高に関する調整等です。

（注2）その他には、エンターテインメント&コミュニケーションの製品売上高350,173百万円及びハウジングの製品売上高368,507百万円が含まれています。

② 当連結会計年度（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）

（単位：百万円）

報告セグメント	製品別	売上高	地域別	売上高
くらし事業	くらしアプライアンス	943,045	日本	1,496,900
	空質空調	680,996	米州	360,423
	コールドチェーンソリューション	336,532	欧州	223,296
	電気機器	651,582	アジア・中国他	991,559
	その他	460,023		
	小計（注1）	3,072,178	小計（注1）	3,072,178
オートモーティブ	車載コックピットシステム	497,712	日本	395,708
	車載エレクトロニクス	519,369	米州	323,084
	その他	142,221	欧州	244,389
			アジア・中国他	196,121
	小計（注1）	1,159,302	小計（注1）	1,159,302
コネクト	ハードウェアソリューション	747,296	日本	294,987
	SCMソリューション	337,527	米州	424,518
			欧州	152,773
			アジア・中国他	212,545
小計（注1）	1,084,823	小計（注1）	1,084,823	
インダストリー	制御機器	317,912	日本	262,690
	FAソリューション	81,080	米州	82,949
	電子デバイス	365,664	欧州	172,178
	電子材料	141,171	アジア・中国他	484,578
	その他	96,568		
	小計（注1）	1,002,395	小計（注1）	1,002,395
エネルギー	車載	639,745	日本	84,464
	産業・民生	345,909	米州	732,515
			欧州	27,358
			アジア・中国他	141,317
	小計（注1）	985,654	小計（注1）	985,654
その他（注2）		1,074,590		
合計		8,378,942		

（注1）収益の分解の「小計」と、注記「4. (2)セグメント情報」の「外部顧客に対する売上高」との差額は、各セグメントの製品を他のセグメントで販売した売上高に関する調整等です。

（注2）その他には、エンターテインメント&コミュニケーションの製品売上高334,659百万円及びハウジングの製品売上高394,158百万円が含まれています。

### (3) 履行義務に関する情報

履行義務に関する情報（財又はサービスの内容、履行義務を充足する時期及びその決定、変動対価）は、次のとおりです。なお、当社は履行義務の充足時点から、通常1年以内に支払いを受けており、約束した対価の金額に重要な金融要素は含まれていないため、その影響について対価の調整を行っている顧客との契約はありません。

また、当社は、製品、機器、据付及びメンテナンス等の組み合わせによる多様な取引契約を顧客と締結しています。このような契約については、一定の要件を満たす場合、別個の履行義務として識別し、それぞれに配分した取引価格を、その履行義務の充足に応じて収益として認識しています。

#### ① 製品の売上

当社は、主に家庭用製品（くらし事業における「くらしアプライアンス」、「空質空調」、エナジーにおける「産業・民生」等）、産業用製品及び製造機器（くらし事業における「空質空調」、「コールドチェーンソリューション」、「エレクトリックワークス」、オートモーティブにおける「車載コックピットシステム」、「車載エレクトロニクス」、コネクトにおける「ハードウェアソリューション」、インダストリーにおける「制御機器」、「FAソリューション」、「電子デバイス」、「電子材料」、エナジーにおける「車載」、「産業・民生」等）、及び消耗品等の製品販売を行っています。

これらの取引については、原則として、製品の引渡時点において顧客がその支配を獲得した一時点で、履行義務を充足することから、当該製品の引渡時点において収益を認識しています。また、特定の顧客との長期契約に基づく製品の供給については、一定の期間にわたり履行義務を充足することから、その進捗度に応じて収益を認識しています。

売上高は、顧客への約束した財又はサービスの移転と交換に企業が権利を得ると見込んでいる対価の金額（以下、「取引価格」）で測定しています。

当社は、主に消費者向け販売店に対して支払う価格下落の補償や販売リベートを、売上高から控除しています。このように契約において約束された対価が変動性のある金額（以下、「変動対価」）を含んでいる場合には、変動対価に関する不確実性がその後解消される際に、認識した収益の累計額の重大な戻入れが生じない可能性が非常に高い範囲でのみ、取引価格に含めています。また、当社は、顧客から対価を受け取り、その対価の一部又は全部を顧客に返金すると見込んでいる場合には、当該金額を返金負債として認識しています。

#### ② 請負工事契約

当社は、住宅、電気・建築設備、環境関連設備（くらし事業における「エレクトリックワークス」）、防災・セキュリティ関連設備に関する設計・施工（コネクトにおける「SCMソリューション」）、システムインテグレーション（コネクトにおける「SCMソリューション」）等を行っています。

これらの取引については、原則として、一定の期間にわたり履行義務を充足することから、その進捗度に応じて収益を認識しています。工事の進捗度を合理的に測定できる場合にのみ、期末日における見積総原価に対する累積実際発生原価の割合に基づくインプット法を使用して、売上高を計上しています。当初の売上高の見積り、完成までの進捗状況に変更が生じる可能性がある場合、見積りの見直しを行っています。

工事の進捗度を合理的に測定できない場合には、発生した原価のうち回収可能性が高いと判断される部分と同額を売上高として計上しています。原価は、それらが生じた会計期間に売上原価として純損益に認識しています。

請負工事契約において、工事完成前に受領した金額のうち、履行義務を果たしていない部分について、契約負債として認識しています。

#### ③ 役務の提供

当社は、①製品の売上及び②請負工事契約に付随して発生する修理依頼やメンテナンス、電気・建築設備、環境関連設備や防災・セキュリティ関連設備に関する調査・分析・監理・メンテナンス等の役務提供を行っています。

これらの取引による売上高は一定の期間にわたり履行義務を充足することから、原則として、②請負工事契約と同様に、その進捗度に応じて収益を認識しています。また、一部の契約については、契約期間にわたり定額で収益を認識しています。

なお、当社は、一部の販売取引に付随して発生する製品保証サービスについて、一定の期間にわたって履行義務を充足することから、延長保証期間にわたり収益を認識しています。

また、コネクトにおける「SCMソリューション」のソフトウェアやアプリケーションの提供サービスは、一定の期間にわたって履行義務を充足することから、顧客による利用期間にわたって収益を認識しています。更に、「ハードウェアソリューション」のリペアサービスなどは、顧客に定額又は従量制で課金を行っており、一定の期間にわたって履行義務を充足することから、顧客による利用期間にわたって収益を認識しています。

(4) 残存履行義務に配分した取引価格

期末日時点で充足されていない履行義務に配分した取引価格の総額は、当連結会計年度末において242,780百万円（前連結会計年度末：129,936百万円）です。当該金額は、主にソフトウェア等の提供サービス、工事契約に係るものであり、顧客による利用期間や、工事の進捗に応じてそれぞれ収益認識しています。ソフトウェア等の提供サービスや主な工事契約については概ね4年以内（前連結会計年度末：4年以内）に、その他の工事契約等については概ね8年以内（前連結会計年度末：9年以内）に収益認識する見込みです。

なお、実務上の便法の使用を選択し、当初の予想期間が1年以内の契約について、期末日時点で充足されていない履行義務に配分した取引価格は、上記金額に含まれていません。また、上記取引金額には、重要な変動対価の金額の見積りは含まれていません。

(5) 契約残高

顧客との契約から生じた営業債権、契約資産及び契約負債の残高は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
顧客との契約から生じた資産	1,324,618	1,322,593
営業債権	1,136,259	1,142,366
契約資産	188,359	180,227
顧客との契約から生じた負債	187,096	204,931
契約負債	187,096	204,931

契約資産は主に、顧客との契約について期末日時点で一部又は全部の履行義務を果たしているが、まだ請求していない財又はサービスに係る対価に対する当社の権利に関連するものです。契約資産は、対価に対する権利が無条件になった時点で債権に振り替えられます。

契約負債は主に、顧客から商品代金として受け入れた前受金や、継続してサービスの提供を行う場合における未履行のサービスに対して支払いを受けた対価です。前連結会計年度末の契約負債残高のほとんど全てを、当連結会計年度に収益として認識しています。

また、前連結会計年度及び当連結会計年度において、過去の期間に充足（又は部分的に充足）した履行義務から認識した収益の額に重要性はありません。

(6) 契約コストから認識した資産

前連結会計年度及び当連結会計年度における顧客との契約獲得の増分コスト又は契約履行のためのコストから認識した資産の残高に、重要性はありません。なお、認識するはずの資産の償却期間が1年内である場合、実務上の便法の使用を選択し、顧客との契約獲得の増分コストを発生時に費用処理しています。

24. 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費の内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
従業員給付費用	793,832	880,161
広告宣伝費	83,555	98,219
運送保管料	186,703	196,994
減価償却費及び償却費	130,894	149,197
その他	529,527	622,800
合計	1,724,511	1,947,371

25. 研究開発費

研究開発費は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
研究開発費	419,807	469,785

26. その他の損益

前連結会計年度における「その他の損益」には、Blue Yonder Holding, Inc.の完全子会社化（注記「36. 企業結合」参照）に伴い、当社が既に保有する20%の持分を支配獲得時の公正価値で再測定したことによる評価益が58,260百万円含まれています。また、固定資産売却益が47,175百万円、事業構造改革に伴う早期退職一時金が37,964百万円、品質対応費用・市場対策費用が11,803百万円含まれています。その他、固定資産除売却損や、早期退職一時金以外の事業構造改革費用もありますが、個々の金額に重要なものではありません。また、減損損失については、注記「27. 非金融資産の減損」に記載しています。

なお、上記の支配獲得時の公正価値で再測定したことによる評価益及び固定資産売却益は、連結キャッシュ・フロー計算書上、営業活動によるキャッシュ・フローにおける「その他（純額）」に含めて表示しています。

当連結会計年度における「その他の損益」には、品質対応費用・市場対策費用が28,304百万円、事業構造改革に伴う早期退職一時金が10,554百万円、固定資産売却益が10,064百万円含まれています。その他、固定資産除売却損や、早期退職一時金以外の事業構造改革費用もありますが、個々の金額に重要なものではありません。また、減損損失については、注記「27. 非金融資産の減損」に記載しています。

なお、固定資産売却益は、連結キャッシュ・フロー計算書上、営業活動によるキャッシュ・フローにおける「その他（純額）」に含めて表示しています。

27. 非金融資産の減損

(1) 減損損失

有形固定資産、使用権資産、のれん及び無形資産に関するセグメント別の減損損失計上額は、以下のとおりであり、連結損益計算書の「売上原価」、「販売費及び一般管理費」及び「その他の損益」に含まれています。「売上原価」に含まれる減損損失計上額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ2,002百万円及び574百万円です。また、「その他の損益」に含まれる減損損失計上額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ6,138百万円及び1,690百万円です。なお、セグメント別金額は、減損テストにおいて配分される資金生成単位が属するセグメント別の金額であり、内部管理上、各セグメントに配分される金額とは一致せず、のれんの減損損失の一部については、注記「4. セグメント情報」の「消去・調整」欄に含まれています。

前連結会計年度のセグメント別金額については、当連結会計年度のセグメント形態に合わせて組み替えて表示しています。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
くらし事業	4,045	1,446
オートモーティブ	1,555	—
コネクト	423	126
インダストリー	213	95
エナジー	257	—
その他	1,647	597
連結計	8,140	2,264

前連結会計年度及び当連結会計年度において、個別に重要性のある減損損失はありません。

(2) のれん及び耐用年数を確定できない無形資産

① 減損テスト

のれん及び耐用年数を確定できない無形資産の減損テストにおける各資金生成単位の回収可能価額は、処分費用控除後の公正価値と使用価値のいずれか高い金額で算定されます。

各資金生成単位に配分されたのれん及び耐用年数を確定できない無形資産のうち、個別に重要なものは、「コネクト」セグメントに帰属するブルーオンダーに係るのれんです。前連結会計年度末及び当連結会計年度末における当該資金生成単位に配分されたのれんの帳簿価額は、それぞれ678,599百万円及び740,365百万円です。

個別に重要なのれんが配分された資金生成単位の回収可能価額は、ディスカウント・キャッシュ・フロー法に基づく使用価値、及び、ディスカウント・キャッシュ・フロー法及び類似上場会社比較法に基づく処分費用控除後の公正価値のいずれか高い方により測定しており、公正価値測定の高エラルキーのレベルはレベル3です。ディスカウント・キャッシュ・フロー法は、事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フローの見積額を現在価値に割り引いて算定しています。将来見通しの予測期間は、過去の経験を反映させ、外部情報とも整合性を取ったうえで策定しており、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ8年及び10年です。当該事業計画には、市場予測、市場におけるサービスの拡大等の仮定が含まれています。成長率は、当該資金生成単位が属する市場もしくは国の長期平均成長率を勘案して決定しており、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ3.5%及び4.0%です。割引率は、当該資金生成単位の加重平均資本コストを基礎に算定しており、前連結会計年度及び当連結会計年度において、9.2%及び11.4%（税引前）です。なお、前連結会計年度においては、回収可能価額（処分費用控除後の公正価値）は、帳簿価額を十分に上回っており、上記の減損判定に用いた主要な仮定（成長率、割引率等）が合理的に予測可能な範囲で変化したとしても、帳簿価額が回収可能価額を上回る可能性は低いと判断しています。当連結会計年度においては、回収可能価額（処分費用控除後の公正価値）は、帳簿価額を50,141百万円上回っていますが、仮に割引率が0.6%以上上昇した場合は、帳簿価額が回収可能価額を上回ることになります。

② のれん

前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、各資金生成単位に配分されたのれんのうち、個別に重要なものの帳簿価額の合計は、それぞれ316,111百万円及び337,255百万円です。

また、前連結会計年度及び当連結会計年度において、減損損失はありません。

③ 耐用年数を確定できない無形資産

前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、各資金生成単位に配分された耐用年数を確定できない無形資産のうち、個別に重要なものの帳簿価額の合計は、それぞれ40,755百万円及び42,881百万円です。

また、前連結会計年度及び当連結会計年度における減損損失は、重要ではありません。

28. 金融収益及び金融費用

(1) 金融収益

金融収益の内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
受取配当金		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	1,894	3,991
受取利息		
償却原価で測定する金融資産	12,674	21,829
為替差益	1,630	19,686
金融資産の公正価値の純変動額		
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産	4,204	—
その他	1,726	3,466
合計	22,128	48,972

(2) 金融費用

金融費用の内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
支払利息		
償却原価で測定する金融負債	14,583	15,178
リース負債	3,418	4,565
従業員給付に係る利息純額	383	90
その他	875	1,300
合計	19,259	21,133

### (3) 金融資産の譲渡

当社は、売上債権等の金融資産を、非連結の組成された事業体に譲渡しています。当該事業体は第三者である金融機関によって組成され、それらの金融機関が事業の一環として運営しており、当社以外の顧客からも多額の資産を買い取るため、当該事業体の総資産に占める当社が譲渡した金融資産の割合は小さく、当該事業体が抱えるリスクへのエクスポージャーの評価に対する当社の関連性は低いと判断しています。

当社は、これらの組成された事業体への契約外の支援の提供及び潜在的な支援の合意は行っていません。これらの組成された事業体に対する関与の主な内容は、限定的な信用補完の提供、債権の回収代行及び回収代行に係る手数料の受取です。

前連結会計年度及び当連結会計年度において、全体の認識が中止された売上債権等の譲渡による譲渡損失は、それぞれ875百万円及び1,300百万円です。当該損失は、支払利息として連結損益計算書の「金融費用」に含まれています。

当社は、全体の認識が中止された金融資産に対してサービス業務提供の義務を留保していますが、サービス業務提供の費用と受取手数料の額に重要な差異は無いため、前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、サービス業務資産及び負債を計上していません。

前連結会計年度末及び当連結会計年度末における認識の中止を行った金融資産に対する継続的関与から生じる損失の最大エクスポージャーは、譲渡された資産を限られた特定の条件下で買い戻す義務の残高の合計であり、それぞれ3,306百万円及び3,635百万円です。

29. 1株当たり情報

1株当たり親会社所有者帰属持分は、次のとおりです。

	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
1株当たり親会社所有者帰属持分	1,356円08銭	1,550円23銭

基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益及び希薄化後1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益の調整計算は、次のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
親会社の所有者に帰属する当期純利益	255,334百万円	265,502百万円
当期純利益調整額	△11百万円	△9百万円
基本的1株当たり当期純利益の計算に使用する 当期純利益	255,323百万円	265,493百万円
当期純利益調整額	11百万円	9百万円
希薄化後1株当たり当期純利益の計算に使用する 当期純利益	255,334百万円	265,502百万円
期中平均普通株式数	2,333,538,585株	2,333,947,462株
希薄化効果		
ストックオプションによる普通株式増加数	942,063株	742,216株
譲渡制限付株式報酬制度による普通株式増加数	98,477株	76,685株
希薄化後の期中平均普通株式数	2,334,579,125株	2,334,766,363株
基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する 当期純利益	109円41銭	113円75銭
希薄化後1株当たり親会社の所有者に帰属する 当期純利益	109円37銭	113円72銭

### 30. 金融商品

#### (1) 財務上のリスク管理方針

当社は、事業活動を遂行する過程において、様々な財務上のリスク（信用リスク、流動性リスク、市場リスク）にさらされており、これらのリスクを回避又は低減するために、一定の方針に基づきリスク管理を行っています。

また、デリバティブは、実需取引のリスク緩和を目的とした取引に限定しており、投機的なデリバティブを保有または発行していません。

#### (2) 信用リスク管理

当社は、主に、営業債権、契約資産及びリース債権に係る顧客の信用リスク、為替リスク及び商品価格の変動リスクをヘッジするために保有するデリバティブに係る取引相手である金融機関の信用リスクにさらされています。

営業債権、契約資産及びリース債権については、与信管理に関する社内規程に従い、取引先の経営内容の把握や信用度の判定を行って取引の適否を検討するとともに、取引開始後は、債権管理に関する社内規程に従い、取引先ごとの期日管理及び残高管理を行うとともに、取引の経過、回収の内容、債権残高の推移動向を継続して記録管理し、また、取引先の経営内容・動向等の情報を積極的に収集することで、財務状況の悪化等による回収懸念の早期把握や軽減を図っています。

また、デリバティブ取引については、信用度の高い金融機関等とのみ取引を行っており、契約相手の信用度が高いことから、信用リスクは小さいと考えています。

保有する担保及びその他の信用補完を考慮に入れない連結会計年度末における信用リスクに対する最大エクスポージャーは、注記「28. 金融収益及び金融費用」に記載された認識の中止を行った金融資産、債務保証を除き、連結財政状態計算書における金融資産の帳簿価額です。なお、認識の中止を行った金融資産等について、譲渡債権が債務不履行となった場合等に、当社が負うと予想される債務の総額は、当連結会計年度末において、最大3,637百万円です。

##### ① 貸倒引当金の増減

当社では、営業債権、契約資産及びリース債権と、営業債権、契約資産及びリース債権以外の債権等に区分して貸倒引当金の金額を算定しています。

営業債権、契約資産及びリース債権については、常に全期間の予想信用損失と同額で貸倒引当金を計上しています。営業債権、契約資産及びリース債権以外の債権等については、原則として12ヵ月の予想信用損失と同額で貸倒引当金を計上していますが、契約で定められた弁済条件を履行できない場合には、それが相手先の事務処理上の誤りによるものである場合等を除き、信用リスクが当初認識時点より著しく増加したものとして、全期間の予想信用損失と同額で貸倒引当金を計上することとしています。

また、いずれの金融資産についても、債務者からの弁済条件の見直しの要請、債務者の深刻な財政難、債務者の破産等による法的整理の開始等があった場合には、信用減損金融資産として取り扱っています。また、将来回収できないことが明らかな金額は、金融資産の帳簿価額を直接減額し、対応する貸倒引当金の金額を減額しています。

貸倒引当金の金額は、次のように算定しています。

##### ・営業債権、契約資産及びリース債権

当該債権等を弁済期日の経過日数等に応じて区分し、その区分に応じて算定した過去の貸倒実績率に将来の経済状況等の予測を加味した引当率を乗じて算定しています。

##### ・営業債権、契約資産及びリース債権以外の債権等

信用リスクが著しく増加していると判定されていない資産については、同種の資産の過去の貸倒実績率に将来の経済状況等の予測を加味した引当率を帳簿価額に乗じて算定しています。ただし、信用リスクが著しく増加していると判定された資産及び信用減損金融資産に該当する場合には、当該資産に係る回収見込額を個別に見積り、当該資産の当初の実効金利で割り引いた現在価値の額と、帳簿価額との間の差額をもって算定しています。

貸倒引当金の増減は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
期首	17,518	23,384
期中増加額	11,688	5,313
期中減少額 (目的使用)	△2,753	△5,049
期中減少額 (戻入)	△5,376	△5,991
連結除外	—	△4,548
その他	2,307	710
期末	23,384	13,819

前連結会計年度及び当連結会計年度において初めて認識した金融資産について、当初認識時点で貸倒引当金を計上したものは重要ではありません。

また、前連結会計年度及び当連結会計年度において貸倒引当金の変動に影響を与えるような総額での帳簿価額の著しい増減はありません。

② 貸倒引当金の計上対象となる金融資産の帳簿価額の総額

貸倒引当金の計上対象となる金融資産の帳簿価額の総額は、次のとおりです。

(i) 営業債権、契約資産及びリース債権

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
期日経過なし	1,257,510	1,260,408
期日経過後3ヵ月以内	50,760	57,939
期日経過後3ヵ月超1年以内	16,886	11,520
期日経過後1年超	22,042	6,545
合計	1,347,198	1,336,412

なお、前連結会計年度末及び当連結会計年度末における、報告期間中に直接償却されたものの依然として回収活動の対象となっている金融資産の契約残高に重要性はありません。

(ii) 営業債権、契約資産及びリース債権以外の債権等

前連結会計年度末及び当連結会計年度末における、営業債権、契約資産及びリース債権以外の債権等については、信用リスクが著しく増加していると判断したものはなく、その帳簿価額に対する信用リスクに重要性はありません。

(3) 流動性リスク管理

流動性リスクは、当社が、期限の到来した金融負債の返済義務を履行することができなくなるリスクです。当社では、事業活動に必要な資金は自ら生み出すことを基本方針とし、事業を推進しています。また、生み出した資金については、グループ内ファイナンスにより効率的な資金活用を行っています。その上で、運転資金や事業投資等のため、所要の資金が生じる場合には、財務体質や金融市場の状況を踏まえた適切な手段により外部からの資金調達を行っています。



また、当社は、安定的な資金調達手段確保のため、2021年6月に複数の取引銀行とコミットメントライン契約を締結しました。当該契約に基づく借入未実行残高は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
コミットメントラインの総額	600,000	600,000
借入実行残高	—	—
差引額	600,000	600,000

#### (4) 市場リスク管理

当社は国際的に事業を展開し、為替レート、金利及び商品価格の変動から生ずる市場リスクにさらされています。当社はこれらのリスク変動を継続的に監視し、ヘッジの機会を検討することによって、これらのリスクを評価しています。

##### ① 為替リスク

外貨建てで取引されている製品・サービスなどのコスト及び価格、並びに、資金調達に伴う外貨建社債は、為替相場の変動リスクにさらされており、当社の事業、業績及び財政状態はその影響を受ける可能性があります。当社は、主に為替予約や通貨金利スワップ等のデリバティブの利用により、為替リスクの緩和に努めています。

##### (i) 為替リスクのエクスポージャー

当社における為替リスクのエクスポージャー（純額）の主なものは、次のとおりです。なお、デリバティブにより為替リスクがヘッジされている金額は除いています。

	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
米ドル（千米ドル）	373,664	345,242
ユーロ（千ユーロ）	7,196	101,784
人民元（千人民元）	66,392	70,379

##### (ii) 為替変動リスクの感応度分析

当社が各連結会計年度末に保有する外貨建て金融商品において、日本円が、米ドル、ユーロ及び人民元に対してそれぞれ1%円高になった場合に、税引前利益に与える影響額は、次のとおりです。なお、日本円が米ドル、ユーロ及び人民元に対してそれぞれ1%円安になった場合は、以下の表と同額で反対の影響があります。本分析は、その他すべての変数が一定であることを前提としています。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
米ドル	△457	△461
ユーロ	△10	△148
人民元	△13	△14

② 金利リスク

有利子負債は主に固定金利により調達している社債及び借入金であり、金利リスクは当社のキャッシュ・フローにとって重要ではありません。

③ 商品価格の変動リスク

当社は、長期の購買契約に基づいて非鉄金属等の原材料を調達しており、相場変動等による商品価格の変動リスクにさらされています。当社では、商品先物等のデリバティブの利用により、商品価格の変動リスクの緩和に努めています。

④ 市場価格の変動リスク

当社は、保有する国内外の企業等の株式から生じる株価変動リスクにさらされています。当社では、資本性金融商品について、定期的に公正価値や発行体の財務状況等を把握し、保有状況を継続的に見直しています。

(5) デリバティブ及びヘッジ会計

当社が保有するデリバティブは、主に為替予約、通貨金利スワップ及び商品先物です。当社は、外貨建てで取引されている製品・サービスなどのコスト及び価格の為替相場の変動による影響を、為替予約等でヘッジしているほか、外貨建社債等に係る為替相場の変動による影響を、通貨金利スワップによりヘッジしています。また、長期の購買契約に基づく非鉄金属等の調達に係る相場変動等による商品価格の変動リスクを、商品先物等でヘッジしています。これらは、いずれもキャッシュ・フロー・ヘッジに該当します。

当社は、ヘッジ関係の開始時及び継続期間中にわたり、ヘッジ対象取引のキャッシュ・フローの変動がヘッジ手段のキャッシュ・フローの変動により相殺される経済的関係にあることを確認するために、ヘッジ対象とヘッジ手段の重要な条件が一致しているか又は密接に合致しているかどうかの定性的な評価、あるいはヘッジ対象とヘッジ手段の価値が同一のリスクにより価値変動が相殺しあう関係にあることの定量的評価を通じて、ヘッジ対象とヘッジ手段の間の経済的関係の存在を確認しています。

また、当社は、ヘッジ関係の開始時にヘッジ対象の数量とヘッジ手段の数量に基づいて適切なヘッジ比率を設定しており、原則として1対1の関係となるよう設定しています。なお、当社は、通貨金利スワップに係る外貨ベース・スプレッドをヘッジ手段としての指定から除外していますが、純損益に及ぼす影響は重要ではありません。

また、当社は有効性の高いヘッジを行っているため、通常、重要な非有効部分は発生しないと想定しています。

① 前連結会計年度

(i) 連結財政状態計算書におけるヘッジ会計の影響

前連結会計年度末においてヘッジ指定されている重要なデリバティブは、次のとおりです。

(為替リスクに係るもの)

ヘッジ手段	想定元本 (合計)	平均レート	帳簿価額 (注1) (単位: 百万円)	
			資産	負債
為替予約				
ドル売り/円買い	1,008,268千米ドル	115.51円/ドル	—	6,580
ユーロ売り/円買い	173,258千ユーロ	131.18円/ユーロ	—	962
ドル買い/円売り	407,371千米ドル	117.61円/ドル	1,894	—
通貨金利スワップ				
米ドル (注2)	2,500,000千米ドル	108.13円/ドル	36,929	—
人民元	6,132,000千人民元	18.23円/人民元	5,080	1,158

(注1) 連結財政状態計算書において、ヘッジ手段に係る資産の公正価値は「その他の金融資産」、ヘッジ手段に係る負債の公正価値は「その他の金融負債」にそれぞれ含めています。

なお、当社が為替変動リスクによるキャッシュ・フローの変動をヘッジしている期間は、為替予約については最長で約6ヵ月、通貨金利スワップについては最長で約8年です。

(注2) 米ドルの通貨金利スワップは、米ドル建無担保普通社債の為替リスクをヘッジするために行っています。当該通貨金利スワップにより、米ドル建固定金利を日本円建固定金利に交換しており、交換後の実質負担利率は注記「15. 短期負債及び長期負債 (1)内訳」に記載のとおりです。

前連結会計年度末における、継続しているヘッジに係る「キャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金」の残高 (税効果考慮後) は、次のとおりです。

なお、前連結会計年度において、ヘッジ会計を適用しなくなったヘッジ関係はありません。

(単位: 百万円)

ヘッジ対象リスク	前連結会計年度末 (2022年3月31日)
為替リスク	△2,808
商品価格の変動リスク	3,136
合計	328

前連結会計年度において純損益に認識したヘッジの非有効部分の金額に重要性はないため、ヘッジ非有効部分を認識する基礎として用いたヘッジ対象の公正価値の変動の記載は省略しています。

(ii) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書におけるヘッジ会計の影響

前連結会計年度における、ヘッジ会計を適用したことによる純損益及びその他の包括利益への影響は、次のとおりです。

(単位：百万円)

ヘッジ対象リスク	その他の包括利益に計上したヘッジ損益 (税効果調整前)	その他の資本の構成要素から純損益への組替調整額 (税効果調整前)	組替調整額の連結損益計算書上の表示科目	ヘッジ対象の資産の取得価額に振り替えた金額 (税効果調整前)
為替リスク	11,245	△26,381	金融収益(費用)	1,896
商品価格の変動リスク	3,740	—	売上原価	△326

前連結会計年度において純損益に認識したヘッジの非有効部分の金額に重要性はありません。

前連結会計年度における、為替リスクに関するその他の資本の構成要素から純損益への組替調整額は、主としてヘッジ対象が純損益に影響を与えたことによるものです。

なお、当社はキャッシュ・フロー・ヘッジ目的で保有する通貨金利スワップについて、外貨ベース・スプレッド部分をヘッジ指定から除外し、ヘッジコストとして処理していますが、当該ヘッジコストについて、その他の包括利益及び純損益への組替調整額として処理した金額に重要性はありません。

② 当連結会計年度

(i) 連結財政状態計算書におけるヘッジ会計の影響

当連結会計年度末においてヘッジ指定されている重要なデリバティブは、次のとおりです。

(為替リスクに係るもの)

ヘッジ手段	想定元本(合計)	平均レート	帳簿価額(注1) (単位：百万円)	
			資産	負債
為替予約				
ドル売り/円買い	1,302,530千米ドル	133.49円/ドル	2,143	—
ユーロ売り/円買い	155,797千ユーロ	142.12円/ユーロ	—	506
ドル買い/円売り	595,406千米ドル	131.98円/ドル	508	—
通貨金利スワップ				
米ドル(注2)	1,500,000千米ドル	108.13円/ドル	30,614	—
人民元	5,732,000千人民元	19.33円/人民元	277	1,662

(注1) 連結財政状態計算書において、ヘッジ手段に係る資産の公正価値は「その他の金融資産」、ヘッジ手段に係る負債の公正価値は「その他の金融負債」にそれぞれ含めています。

なお、当社が為替変動リスクによるキャッシュ・フローの変動をヘッジしている期間は、為替予約については最長で約6ヵ月、通貨金利スワップについては最長で約7年です。

(注2) 米ドルの通貨金利スワップは、米ドル建無担保普通社債の為替リスクをヘッジするために行っています。当該通貨金利スワップにより、米ドル建固定金利を日本円建固定金利に交換しており、交換後の実質負担利率は注記「15. 短期負債及び長期負債 (1)内訳」に記載のとおりです。

当連結会計年度末における、継続しているヘッジに係る「キャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金」の残高（税効果考慮後）は、次のとおりです。

なお、当連結会計年度において、ヘッジ会計を適用しなくなったヘッジ関係はありません。

（単位：百万円）

ヘッジ対象リスク	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
為替リスク	△6,530
商品価格の変動リスク	874
合計	△5,656

当連結会計年度において純損益に認識したヘッジの非有効部分の金額に重要性はないため、ヘッジ非有効部分を認識する基礎として用いたヘッジ対象の公正価値の変動の記載は省略しています。

(ii) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書におけるヘッジ会計の影響

当連結会計年度における、ヘッジ会計を適用したことによる純損益及びその他の包括利益への影響は、次のとおりです。

（単位：百万円）

ヘッジ対象リスク	その他の包括利益に 計上したヘッジ損益 (税効果調整前)	その他の資本の 構成要素から純損益 への組替調整額 (税効果調整前)	組替調整額の 連結損益計算書上 の表示科目	ヘッジ対象の 資産の取得価額に 振り替えた金額 (税効果調整前)
為替リスク	15,483	△20,346	金融収益（費用）	—
商品価格の変動リスク	△5,276	—	売上原価	2,400

当連結会計年度において純損益に認識したヘッジの非有効部分の金額に重要性はありません。

当連結会計年度における、為替リスクに関するその他の資本の構成要素から純損益への組替調整額は、主としてヘッジ対象が純損益に影響を与えたことによるものです。

なお、当社はキャッシュ・フロー・ヘッジ目的で保有する通貨金利スワップについて、外貨ベース・スプレッド部分をヘッジ指定から除外し、ヘッジコストとして処理していますが、当該ヘッジコストについて、その他の包括利益及び純損益への組替調整額として処理した金額に重要性はありません。

(6) 金融資産と金融負債の相殺

当社では、デリバティブ資産及びデリバティブ負債について、マスターネットティング契約またはそれに類似する契約に基づいて取引を行っており、契約当事者間で決済の不履行が起きた場合は、当該取引先に対する債権債務を純額で決済することとなっています。

前連結会計年度末における、同一の取引相手先に対して認識した金融資産及び金融負債のうち、金融資産と金融負債の相殺の要件に従って相殺された金融商品はありませぬ。また、強制可能なマスターネットティング契約または類似の契約の対象であるが、金融資産と金融負債の相殺の要件の一部または全部を満たさないため相殺していない金融商品の金額は15,180百万円です。

当連結会計年度末における、同一の取引相手先に対して認識した金融資産及び金融負債のうち、金融資産と金融負債の相殺の要件に従って相殺された金融商品はありませぬ。また、強制可能なマスターネットティング契約または類似の契約の対象であるが、金融資産と金融負債の相殺の要件の一部または全部を満たさないため相殺していない金融商品の金額は3,801百万円です。

(7) 金融商品の公正価値

① 公正価値と帳簿価額の比較

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2022年3月31日)		当連結会計年度末 (2023年3月31日)	
	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値
長期負債(一年以内返済長期負債を含む)	1,309,870	1,306,985	1,204,848	1,154,855

公正価値は、市場価格または将来のキャッシュ・フローを連結会計年度末における観察可能な割引金利を使用して計算した現在価値に基づいて算定しており、すべてレベル2（「② 公正価値測定の高階層キー」参照）に分類しています。

上記以外の償却原価で測定する金融資産及び金融負債の公正価値は、帳簿価額と近似しています。

② 公正価値測定の高階層キー

IFRS第13号「公正価値測定」では、公正価値を、その測定のために使われるインプット情報における外部からの観察可能性に応じて、次の3つのレベルに区分することが規定されています。

- ・レベル1：活発な市場における公表価格により測定された公正価値
- ・レベル2：レベル1以外の、観察可能なインプットを直接又は間接的に使用して算出された公正価値
- ・レベル3：観察可能な市場データに基づかないインプットを含む、評価技法から算出された公正価値

公正価値の測定に使用される公正価値測定の高階層キーのレベルは、公正価値の測定の重要なインプットのうち、最も低いレベルにより決定しています。

公正価値で測定される金融商品の内訳は、次のとおりです。

(i) 前連結会計年度末 (2022年3月31日)

(単位：百万円)

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
金融資産：				
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産				
デリバティブ資産				
為替予約	—	20,055	—	20,055
通貨金利スワップ	—	42,009	—	42,009
商品先物	26,495	8,232	—	34,727
小計	26,495	70,296	—	96,791
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産				
株式	55,282	—	100,473	155,755
その他	—	281	—	281
小計	55,282	281	100,473	156,036
合計	81,777	70,577	100,473	252,827
金融負債：				
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債				
デリバティブ負債				
為替予約	—	9,115	—	9,115
通貨スワップ	—	22	—	22
通貨金利スワップ	—	1,158	—	1,158
商品先物	13,720	21,962	—	35,682
合計	13,720	32,257	—	45,977

(ii) 当連結会計年度末 (2023年3月31日)

(単位：百万円)

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
金融資産：				
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産				
デリバティブ資産				
為替予約	—	7,304	—	7,304
通貨金利スワップ	—	30,905	—	30,905
商品先物	12,423	2,601	—	15,024
小計	12,423	40,810	—	53,233
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産				
株式	72,087	—	109,090	181,177
その他	—	222	—	222
小計	72,087	222	109,090	181,399
合計	84,510	41,032	109,090	234,632
金融負債：				
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債				
デリバティブ負債				
為替予約	—	541	—	541
通貨金利スワップ	—	1,662	—	1,662
商品先物	5,962	11,416	—	17,378
合計	5,962	13,619	—	19,581

レベル1に区分した市場性のある株式及び商品先物等は、十分な取引量と頻繁な取引がある活発な市場における調整不要な市場価格で評価しています。

レベル2に区分したデリバティブに含まれている為替予約、通貨スワップ、通貨金利スワップ、商品先物等は、評価技法を用いて評価され、為替レート、市場金利及び商品先物市場価格などの観察可能な市場インプットを使用した価格モデルに基づき定期的に検証しています。

レベル3に区分した株式は非上場株式であり、当社の定める最も適切かつ関連性の高い入手可能なデータを利用するための方針と手続きに基づき、当該投資先の将来の収益性の見通し、純資産価額や当該投資先が保有する主要な資産等の定量的な情報を総合的に考慮した適切な評価方法により公正価値を測定しています。当該評価の合理性については、会計担当部門が様々な手法を用いて検証しており、部門管理者の承認を受けています。なお、検証の具体的な手法には、外部評価機関の利用が含まれています。

レベル3に区分した金融商品について、観察可能ではないインプットを合理的に考え得る代替的な仮定に変更した場合に重要な公正価値の増減は見込まれていません。

レベル間の振替は、振替を生じさせた事象又は状況の変化が生じた日に認識しています。前連結会計年度及び当連結会計年度において、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産として保有する株式の一部について、証券取引所に上場したことに伴い公正価値測定の実態をレベル3からレベル1に振り替えています。

公正価値測定の高エラルキーのレベル3に分類された経常的に公正価値で測定される金融商品の増減の内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)		当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	
	純損益を通じて 公正価値で測定する 金融資産	その他の包括利益を 通じて公正価値で 測定する金融資産	純損益を通じて 公正価値で測定する 金融資産	その他の包括利益を 通じて公正価値で 測定する金融資産
期首残高	42,117	109,079	—	100,473
購入	—	14,415	—	5,568
売却	—	△11,402	—	△75
持分法で会計処理して いる投資からの振替に よる増加(注1)	—	—	—	21,170
振替による減少 (注2)	△46,321	△39,071	—	△21,170
利得又は損失(注3)	4,204	27,452	—	3,124
期末残高	—	100,473	—	109,090

(注1) 当連結会計年度に認識された持分法で会計処理している投資からの振替は、当社の持分法適用会社の議決権比率の低下に伴う、関連会社株式から資本性金融商品への振替です。

(注2) 振替は、主に投資先の連結子会社化に伴う純損益を通じて公正価値で測定する金融商品の減少、及び、保有株式の上場に伴うレベル1への振替によるその他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融商品の減少です。

(注3) 純損益を通じて公正価値で測定する金融資産に関する利得又は損失は、連結損益計算書の「金融収益」に含めており、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に関する利得又は損失は、連結包括利益計算書の「その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産」または「在外営業活動体の換算差額」に含めています。

なお、前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産はありません。

### 31. 超インフレの調整

当連結会計年度の期首時点において、トルコ共和国の物価指数が3年間累積インフレ率100%超となったことを示したため、当社は、トルコ・リラを機能通貨とする子会社について、超インフレ経済下で事業活動を行っていると判断しました。このため、IAS第29号「超インフレ経済下における財務報告」に従い、当連結会計年度の期首より、当該子会社の財務諸表について、会計上の調整を加えています。

当社は、トルコ・リラを機能通貨とする子会社の財務諸表の修正のため、Turkish Statistical Instituteが公表するトルコの消費者物価指数から算出する変換係数を用いています。2014年3月31日以降の消費者物価指数及び変換係数は、次のとおりです。

財政状態計算書日	消費者物価指数 (2014年3月31日=100)	変換係数
2014年3月31日	100	5.35
2015年3月31日	108	4.97
2016年3月31日	116	4.63
2017年3月31日	129	4.16
2018年3月31日	142	3.77
2019年3月31日	170	3.15
2020年3月31日	190	2.82
2021年3月31日	221	2.43
2022年3月31日	356	1.51
2023年3月31日	535	1.00

32. 主要な子会社

(1) 当社グループの構成

当連結会計年度末における当社の主要な子会社は、次のとおりです。

主要な子会社	主要な事業の内容（注）	所在地	議決権の 所有割合 （%）
パナソニック㈱	くらし事業	日本	100.0
パナソニック オートモーティブ システムズ㈱	オートモーティブ	日本	100.0
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㈱	その他	日本	100.0
パナソニック ハウジング ソリューションズ㈱	その他	日本	100.0
パナソニック コネクト㈱	コネクト	日本	100.0
パナソニック インダストリー㈱	インダストリー	日本	100.0
パナソニック エナジー㈱	エナジー	日本	100.0
パナソニック オペレーショナル エクセレンス㈱	全社	日本	100.0
三洋電機㈱	くらし事業、エナジー	日本	100.0
パナソニック コンシューマー マーケティング㈱	くらし事業	日本	100.0
パナソニック ノースアメリカ㈱	くらし事業、オートモーティブ、コネク ト、インダストリー、エナジー、全社	アメリカ	100.0
Blue Yonder Holding, Inc.	コネクト	アメリカ	100.0
パナソニック アビオニクス㈱	コネクト	アメリカ	100.0
ハスマン㈱	くらし事業	アメリカ	100.0
パナソニック ブラジル(有)	くらし事業、エナジー	ブラジル	100.0
パナソニック ホールディング オランダ(有)	全社	オランダ	100.0
フィコサ・インターナショナル㈱	オートモーティブ	スペイン	69.0
パナソニック AVC ネットワークス チェコ(有)	くらし事業、その他	チェコ	100.0
パナソニック アジアパシフィック㈱	くらし事業、インダストリー、エナジー、 その他、全社	シンガポール	100.0
パナソニック ライフソリューションズ インド㈱	くらし事業	インド	100.0
パナソニック 台湾㈱	くらし事業、オートモーティブ、その他	台湾	69.8
パナソニック チャイナ(有)	コネクト、全社	中国	100.0
パナソニック APチャイナ(有)	くらし事業	中国	100.0

（注） 「主要な事業の内容」の欄には、セグメントの名称を記載しています。なお、報告セグメントに帰属しない事業については、「その他」と記載しています。また、全社機能（金融等）については、「全社」と記載しています。

なお、前連結会計年度末から当連結会計年度末までの主要な子会社の重要な変動として、2022年4月1日付の当社の持株会社制への移行に伴い、パナソニック(株) (2022年4月1日付で「パナソニック分割準備(株)」より商号変更)、パナソニック オートモーティブシステムズ(株)、パナソニック エンターテインメント&コミュニケーション(株)、パナソニック ハウジングソリューションズ(株)、パナソニック コネクト(株) (2022年4月1日付で「パナソニック システムソリューションズ ジャパン(株)」より商号変更)、パナソニック インダストリー(株)、パナソニック エナジー(株)、パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株)を新たに記載しています。

以上を除いて、主要な子会社及び議決権の所有割合に重要な変動はありません。

(2) 重要性のある非支配持分を有する子会社

前連結会計年度及び当連結会計年度において、当社の子会社のうち重要性のある非支配持分を有する会社はありません。

(3) 支配の喪失に至らない子会社に対する親会社の所有持分の変動

前連結会計年度及び当連結会計年度において、支配の喪失に至らない子会社に対する親会社の所有持分の変動のうち、重要なものはありません。

(4) 子会社に対する支配の喪失に伴う損益

前連結会計年度及び当連結会計年度において、子会社に対する支配の喪失に伴う所有持分の変動について認識した損益のうち、重要なものはありません。

(5) 子会社又はその他の事業の支配喪失に伴うキャッシュ・フロー

前連結会計年度及び当連結会計年度において、子会社又はその他の事業の支配喪失に伴うキャッシュ・フロー並びに支配喪失時の資産及び負債の主な内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
受取対価	10,123	23,292
受取対価のうち現金及び現金同等物	10,123	23,292
支配を喪失した子会社又はその他の事業の現金及び現金同等物	2,741	12,391
連結子会社又はその他の事業に対する支配の喪失によるキャッシュ・フロー	7,382	10,901
支配喪失時の資産及び負債の主な内訳		
流動資産 (現金及び現金同等物を除く)	15,168	41,795
非流動資産	7,448	11,002
流動負債	11,495	36,879
非流動負債	659	786

### 33. 関連当事者

#### (1) 関連会社及び共同支配企業との取引

当社と関連会社及び共同支配企業との取引及び債権債務残高は、次のとおりです。

なお、関連会社及び共同支配企業との取引は、独立第三者間取引を基礎とした一般的な取引条件で行っています。

##### ① 関連会社及び共同支配企業に対する当社の債権残高及び債務残高

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
関連会社		
債権残高	8,747	5,107
債務残高	66,941	60,943
共同支配企業		
債権残高	22,225	26,935
債務残高	17,992	18,234

##### ② 関連会社及び共同支配企業に対する当社の売上高、購入高及びサービスの受領

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
関連会社		
売上高	71,969	51,296
購入高及びサービスの受領	224,371	238,035
共同支配企業		
売上高	48,396	59,443
購入高及びサービスの受領	104,958	141,446

#### (2) 主要な経営幹部の報酬

当社の主要な経営幹部（取締役及び社外取締役）に対する報酬は、次のとおりです。

##### ① 前連結会計年度及び当連結会計年度の支給実績額

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
基本報酬	681	695
業績連動報酬（短期）	404	250
株式報酬	153	155
合計	1,238	1,100

##### ② 前連結会計年度及び当連結会計年度の業績連動報酬の引当計上額

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
業績連動報酬（短期）	—	231
業績連動報酬（中期）	—	84

34. 非資金取引

重要な非資金取引は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
リースにより取得した使用権資産	73,194	68,995

35. 資産の取得及びサービスの購入等に係るコミットメント

前連結会計年度末及び当連結会計年度末における主な契約残高は、有形固定資産やサービスに関する購入契約等が含まれており、それぞれ61,786百万円及び132,165百万円です。

36. 企業結合

(1) 前連結会計年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）

米国ソフトウェア会社（Blue Yonder）の完全子会社化

当社及び当社の米国子会社は、2021年9月16日に、当社が発行済株式総数の20%を保有する米国の持分法適用会社であるBlue Yonder Holding, Inc.（以下、「Blue Yonder」）の80%の株式を追加取得し、同社及び傘下子会社の支配を獲得しました。なお、当該株式取得は当社が本件取引のために設立した特別目的子会社をBlue Yonderと合併させる手法で行いました。

本件取引により、当社が長年培ってきたモノづくりのノウハウや、エッジデバイス、IoT、センシング技術等に、Blue Yonder のAI（人工知能）・ML（機械学習）が強みであるソフトウェアプラットフォームを組み合わせることで、新しい価値を創造し、両社で「オートノマス（自律的な）サプライチェーン<sup>TM</sup>」を加速、お客様の経営課題を解決するとともに、エネルギーの削減、資源の有効活用を通じて、地球環境の保全やサステナブルな社会の実現を目指します。

当社が既に保有する20%の資本持分の支配獲得日における公正価値及び追加取得した80%の対価（現金）の公正価値は、以下のとおりです。また、既存持分を公正価値に再測定した結果として認識した評価益は58,260百万円、株式の取得に関連して発生した費用は3,159百万円であり、いずれも連結損益計算書の「その他の損益」に計上しており、「コネクト」セグメントに帰属しています。なお、取得対価に係る為替リスクをヘッジするために締結した為替予約の影響は重要ではありません。

（単位：百万円）	
既に保有する20%の持分の公正価値	142,933
追加取得した80%の対価（現金）の公正価値	622,831
合計	765,764

支配獲得日において取得した資産及び引き継いだ負債の金額は、以下のとおりです。

（単位：百万円）	
現金及び現金同等物	37,845
営業債権及び契約資産	24,365
のれん	607,030
無形資産	359,959
その他の取得資産	18,623
取得資産計	1,047,822
営業債務	2,628
短期負債	192,620
契約負債	16,740
繰延税金負債	40,322
その他の引継負債	29,748
引継負債計	282,058
取得純資産計	765,764

「のれん」の内容は、主に期待される将来の収益力に関連して発生したものです。認識された「のれん」は、すべて「コネクト」セグメントに帰属し、税務上損金算入できません。「無形資産」には顧客、技術等が含まれています。

また「短期負債」は企業結合後、前第2四半期連結会計期間において全額返済しています。

前連結会計年度の連結損益計算書に含まれているBlue Yonderの売上高及び純損益は、重要ではありません。

なお、上記企業結合に係るプロ・フォーマ情報は、前連結会計年度の連結損益計算書に含まれていない金額に重要性がないため開示していません。

(2) 当連結会計年度（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）

重要な企業結合はありません。

### 37. 偶発負債

#### 訴訟等

当社及び一部の子会社は、取引、租税、製品、知的財産権等に関して、複数の訴訟の被告となる、政府機関の調査を受けるなど、複数の法的手続に関与しています。

当社及び一部の子会社は、これらの訴訟や調査に対応していますが、訴訟や調査の結果によっては損害賠償金や制裁金が課される可能性があるため、金額は不確定であるものの、合理的に見積り可能な制裁金を引当計上しています。

当社及び一部の子会社はいくつかの訴訟をかかえています。それらの訴訟による損害が仮に発生したとしても、連結財務諸表に重要な影響を及ぼすものではないと考えています。

当社は、訴訟や当局の調査に関して、引当金以外の追加的な費用範囲の見積りは開示していません。調査や法的手続等には、複数の法的論点が存在し、多数の関与者が含まれ、あるいは関連法律が複雑又は不透明な海外案件もあり、そのような見積りは困難なためです。

(2) 【その他】

①当連結会計年度における四半期情報等

(累計期間)	第1四半期	第2四半期	第3四半期	当連結会計年度
売上高(百万円)	1,973,861	4,063,929	6,224,521	8,378,942
税引前利益(百万円)	73,544	166,620	255,447	316,409
親会社の所有者に帰属する 四半期(当期)純利益(百万円)	48,949	107,337	162,870	265,502
基本的1株当たり親会社の所有者に 帰属する四半期(当期)純利益(円)	20.97	45.99	69.78	113.75

(会計期間)	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
基本的1株当たり親会社の所有者に 帰属する四半期純利益(円)	20.97	25.02	23.79	43.97

②訴訟等

当社に関する重要な訴訟等は、連結財務諸表注記「37. 偶発負債」に記載のとおりです。

## 2【財務諸表等】

### (1)【財務諸表】

#### ①【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2022年3月31日)	当事業年度 (2023年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	305,118	7,374
受取手形	2,541	—
売掛金	※1 506,096	—
商品及び製品	207,118	—
仕掛品	20,490	—
原材料及び貯蔵品	68,079	—
未収入金	※1 154,935	※1 66,215
関係会社短期貸付金	※1 76,586	※1 387,536
その他	56,380	8,113
貸倒引当金	△1,359	△22,762
流動資産合計	1,395,984	446,476
固定資産		
有形固定資産		
建物	142,770	53,188
構築物	5,143	1,379
機械及び装置	83,228	1,856
車両運搬具	350	18
工具、器具及び備品	31,290	4,459
土地	134,311	125,557
リース資産	2,152	357
建設仮勘定	17,770	351
有形固定資産合計	417,014	187,165
無形固定資産		
特許権	631	15
ソフトウェア	56,374	474
施設利用権	1,491	269
無形固定資産合計	58,496	758
投資その他の資産		
投資有価証券	60,108	79,532
関係会社株式	929,080	799,948
出資金	618	1,344
関係会社出資金	1,604,336	1,595,503
投資損失引当金	△740	△740
関係会社長期貸付金	※1 748,056	※1 739,044
前払年金費用	9,011	19,666
繰延税金資産	94,580	88,825
その他	※1 11,758	※1 1,797
貸倒引当金	△755	△741
投資その他の資産合計	3,456,052	3,324,178
固定資産合計	3,931,562	3,512,101
資産合計	5,327,546	3,958,577

(単位：百万円)

	前事業年度 (2022年3月31日)	当事業年度 (2023年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形	105,517	—
買掛金	※1 511,164	—
短期借入金	300,000	—
関係会社短期借入金	※1 102,784	※1 161,398
1年内償還予定の社債	108,130	150,000
リース債務	993	101
未払金	※1 27,275	※1 5,890
未払費用	※1 282,543	※1 60,422
未払法人税等	29	4,451
前受金	18,056	11,636
預り金	※1 952,711	※1 882,637
賞与引当金	52,041	2,497
製品保証引当金	16,697	—
関係会社事業損失引当金	—	7,596
その他	67,066	4,761
流動負債合計	2,545,006	1,291,389
固定負債		
社債	1,162,195	1,012,195
リース債務	1,392	292
長期預り金	※1 23,748	※1 2,105
その他	※1 9,852	61,498
固定負債合計	1,197,187	1,076,090
負債合計	3,742,193	2,367,479
純資産の部		
株主資本		
資本金	259,168	259,274
資本剰余金		
資本準備金	428	533
その他資本剰余金	558,205	558,153
資本剰余金合計	558,633	558,686
利益剰余金		
利益準備金	47,948	54,950
その他利益剰余金		
繰越利益剰余金	904,037	893,626
利益剰余金合計	951,985	948,576
自己株式	△209,492	△209,418
株主資本合計	1,560,294	1,557,118
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	22,151	33,362
繰延ヘッジ損益	2,136	△80
評価・換算差額等合計	24,287	33,282
新株予約権	772	698
純資産合計	1,585,353	1,591,098
負債純資産合計	5,327,546	3,958,577

## ②【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2021年 4月 1日 至 2022年 3月 31日)	当事業年度 (自 2022年 4月 1日 至 2023年 3月 31日)
営業収益		
グループ経営運営収入	—	127,628
関係会社受取配当金	—	68,192
その他	—	51,648
営業収益合計	—	※1 247,468
営業費用	—	※1, ※2 129,620
売上高	※1 2,755,967	—
売上原価	※1 2,128,534	—
売上総利益	627,433	—
販売費及び一般管理費	※3 561,164	—
営業利益	66,269	117,848
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	※1 64,333	※1 6,732
その他	※1 45,180	※1 10,023
営業外収益合計	109,513	16,755
営業外費用		
支払利息	※1 6,876	※1 7,782
その他	※1 42,010	※1 17,161
営業外費用合計	48,886	24,943
経常利益	126,896	109,660
特別利益		
投資有価証券売却益	※4 6,004	※4 7,985
関係会社株式売却益	—	※5 2,834
固定資産売却益	※6 2,321	—
特別利益合計	8,325	10,819
特別損失		
関係会社貸倒引当金繰入額	—	※7 22,366
関係会社事業損失引当金繰入額	—	※8 7,596
関係会社株式評価損	—	※9 5,160
減損損失	※10 10,974	—
関係会社株式売却損	※11 2,606	—
投資有価証券評価損	※12 1,531	—
退職特別加算金	※13 20,987	—
特別損失合計	36,098	35,122
税引前当期純利益	99,123	85,357
法人税、住民税及び事業税	4,482	19,353
法人税等調整額	8,068	△606
法人税等合計	12,550	18,747
当期純利益	86,573	66,610

③【株主資本等変動計算書】

前事業年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）

（単位：百万円）

	株主資本								自己株式	株主資本 合計
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			利益剰余金 合計		
		資本準備金	その他資本 剰余金	資本剰余金 合計	利益準備金	その他利益 剰余金 繰越利益 剰余金				
当期首残高	258,981	240	558,443	558,683	42,114	881,467	923,581	△209,979	1,531,266	
会計方針の変更による累積的影響額						171	171		171	
会計方針の変更を反映した当期首残高	258,981	240	558,443	558,683	42,114	881,638	923,752	△209,979	1,531,437	
当期変動額										
新株の発行	187	188		188					375	
利益準備金の積立					5,834	△5,834	—		—	
剰余金の配当						△58,339	△58,339		△58,339	
当期純利益						86,573	86,573		86,573	
自己株式の取得								△45	△45	
自己株式の処分			△238	△238				532	294	
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）										
当期変動額合計	187	188	△238	△50	5,834	22,399	28,233	487	28,857	
当期末残高	259,168	428	558,205	558,633	47,948	904,037	951,985	△209,492	1,560,294	

	評価・換算差額等			新株予約権	純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	評価・換算 差額等合計		
当期首残高	12,933	△35	12,898	1,064	1,545,228
会計方針の変更による累積的影響額					171
会計方針の変更を反映した当期首残高	12,933	△35	12,898	1,064	1,545,399
当期変動額					
新株の発行					375
利益準備金の積立					—
剰余金の配当					△58,339
当期純利益					86,573
自己株式の取得					△45
自己株式の処分					294
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	9,218	2,171	11,389	△292	11,097
当期変動額合計	9,218	2,171	11,389	△292	39,954
当期末残高	22,151	2,136	24,287	772	1,585,353

当事業年度（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）

（単位：百万円）

	株主資本								自己株式	株主資本 合計
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			利益剰余金 合計		
		資本準備金	その他資本 剰余金	資本剰余金 合計	利益準備金	その他利益 剰余金	繰越利益 剰余金			
当期首残高	259,168	428	558,205	558,633	47,948	904,037		951,985	△209,492	1,560,294
当期変動額										
新株の発行	106	105		105					211	
利益準備金の積立					7,002	△7,002	—		—	
剰余金の配当						△70,019	△70,019		△70,019	
当期純利益						66,610	66,610		66,610	
自己株式の取得								△53	△53	
自己株式の処分			△52	△52				127	75	
株主資本以外の 項目の当期変動額 (純額)										
当期変動額合計	106	105	△52	53	7,002	△10,411	△3,409	74	△3,176	
当期末残高	259,274	533	558,153	558,686	54,950	893,626	948,576	△209,418	1,557,118	

	評価・換算差額等			新株予約権	純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	評価・換算 差額等合計		
当期首残高	22,151	2,136	24,287	772	1,585,353
当期変動額					
新株の発行					211
利益準備金の積立					—
剰余金の配当					△70,019
当期純利益					66,610
自己株式の取得					△53
自己株式の処分					75
株主資本以外の 項目の当期変動額 (純額)	11,211	△2,216	8,995	△74	8,921
当期変動額合計	11,211	△2,216	8,995	△74	5,745
当期末残高	33,362	△80	33,282	698	1,591,098

【注記事項】

(重要な会計方針)

1. 資産の評価基準及び評価方法

(1) 有価証券の評価基準及び評価方法

子会社株式及び関連会社株式 …………… 移動平均法による原価法

その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの ……………時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）

市場価格のない株式等 ……………移動平均法による原価法

(2) デリバティブの評価基準及び評価方法

デリバティブ …………… 時価法

2. 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産（リース資産を除く） …… 定額法

(2) 無形固定資産 …………… 定額法

(3) リース資産

（所有権移転外ファイナンス・リース）… リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法

3. 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しています。

(2) 投資損失引当金

国内・海外の関係会社等に対する投資に係る損失に備えるため、財政状態等を勘案して、会社所定の基準により損失見込額を計上しています。

(3) 賞与引当金

従業員への賞与の支給に備えるため、支給見込額に基づき計上しています。

(4) 関係会社事業損失引当金

関係会社に対する将来の損失に備えるため、損失見積み額を計上しています。

(5) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき、計上しています。なお、当事業年度末では、年金資産の額が退職給付債務に未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用を加減した額を超えているため、当該超過額を前払年金費用に計上しています。退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当事業年度までの期間に帰属させる方法については、期間定額基準によっています。

過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間による定額法により費用処理しています。数理計算上の差異は、その発生時の対象者の平均残余支給期間による定額法により翌期から費用処理しています。

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

#### 4. 収益及び費用の計上基準

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

ステップ1：顧客との契約の識別

ステップ2：履行義務の識別

ステップ3：取引価格の算定

ステップ4：取引価格の履行義務への配分

ステップ5：履行義務の充足による収益の認識

当社は、持株会社として、子会社の経営管理を行うことを、主たる業務としています。経営管理業務については、子会社が自主責任経営を推進するために必要とする包括的かつ継続的な役務を提供することが履行義務であります。当該履行義務は、時の経過につれて充足されるため、契約期間に対応して収益を計上しています。また、取引価格は契約に基づき決定しています。

#### 5. その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

##### (1) ヘッジ会計の方法

為替予約については、金融商品に係る会計基準における繰延ヘッジ会計を採用しています。

なお、金利通貨スワップについて、一体処理（振当処理、特例処理）の要件を満たしている場合には、一体処理を採用しています。

##### (2) グループ通算制度の適用

グループ通算制度を適用しています。

#### (追加情報)

当社は、2022年4月1日付で持株会社制へ移行し、子会社の経営管理を行うことを、主たる業務としています。これに伴い、損益計算書に関して、前事業年度までは売上高、売上原価、販売費及び一般管理費として区分していましたが、当事業年度からは営業収益、営業費用として区分し、さらに、営業収益については、グループ経営運営収入、関係会社受取配当金を独立掲記しています。

## ※1 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務

	前事業年度 (2022年3月31日)	当事業年度 (2023年3月31日)
短期金銭債権	493,144	438,810
長期金銭債権	748,057	739,045
短期金銭債務	1,292,469	1,072,715
長期金銭債務	31,299	22

## 2 偶発債務

## (1) 保証債務

関係会社の支払債務に対し、債務保証を行っています。

	前事業年度 (2022年3月31日)	当事業年度 (2023年3月31日)
パナソニック オペレーショナルエクセ レンス(株)	—	9,310
その他	—	3,100
計	—	12,410

## (2) 債権流動化

	前事業年度 (2022年3月31日)	当事業年度 (2023年3月31日)
売掛債権流動化に伴う遡及義務額	250	—

## 3 コミットメントライン

「1 連結財務諸表等」の(1)連結財務諸表、連結財務諸表注記、「30. 金融商品 (3) 流動性リスク管理」に記載のとおりです。

## ※1 関係会社との取引高

	前事業年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当事業年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
営業収益	—	218,358
営業費用	—	63,168
売上高	1,564,256	—
仕入高	960,438	—
営業取引以外の取引高	77,944	24,355

## ※2 営業費用の内訳

営業費用の主な内訳は次のとおりです。

	前事業年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当事業年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
従業員給与手当	—	16,900
研究費	—	19,312
関係会社業務委託費	—	53,048

なお、営業費用はすべて一般管理費です。

## ※3 販売費及び一般管理費の内訳

販売費及び一般管理費の主な内訳は次のとおりです。

	前事業年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当事業年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
販売直接費	64,476	—
従業員給与手当	244,768	—
運送費	80,493	—
販売費及び一般管理費のうち販売費の割合	約46%	—
販売費及び一般管理費のうち一般管理費の割合	約54%	—

## ※4 投資有価証券売却益の内容

前事業年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当事業年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
投資有価証券売却益の主な内容は、その他有価証券の売却益です。	投資有価証券売却益の主な内容は、その他有価証券の売却益です。

## ※5 関係会社株式売却益の内容

前事業年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当事業年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
—	関係会社株式売却益の主な内容は、国内関係会社の株式売却益です。

※6 固定資産売却益の内容

前事業年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当事業年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
固定資産売却益の主な内容は、土地等の売却益です。	—

※7 関係会社貸倒引当金繰入額の内容

前事業年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当事業年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
—	関係会社貸倒引当金繰入額の主な内容は、関係会社に対する債権の回収不能見込額です。

※8 関係会社事業損失引当金繰入額の内容

前事業年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当事業年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
—	関係会社事業損失引当金繰入額の主な内容は、関係会社に対する将来の損失見積り額です。

※9 関係会社株式評価損の内容

前事業年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当事業年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
—	関係会社株式評価損の主な内容は、実質価額が著しく低下し、かつ回復可能性が認められない関係会社株式の帳簿価額を、減額したことによる損失です。

※10 減損損失の内容

前事業年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当事業年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
減損損失の主な内容は、土地等の帳簿価額を、収益性が低下したことに伴って回収可能価額まで減額したことによる損失です。	—

※11 関係会社株式売却損の内容

前事業年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当事業年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
関係会社株式売却損の主な内容は、海外関係会社の株式売却損です。	—

※12 投資有価証券評価損の内容

前事業年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当事業年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
投資有価証券評価損の主な内容は、実質価額が著しく低下し、かつ回復可能性が認められないその他有価証券の帳簿価額を、減額したことによる損失です。	—

※13 退職特別加算金の内容

前事業年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当事業年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
退職特別加算金の主な内容は、従業員の退職時に支給した特別加算金等です。	—

(有価証券関係)

子会社株式及び関連会社株式  
前事業年度 (2022年3月31日)

区分	貸借対照表計上額 (百万円)	時価 (百万円)	差額 (百万円)
子会社株式	1,085	4,000	2,915
関連会社株式	692	2,401	1,709
合計	1,777	6,401	4,624

当事業年度 (2023年3月31日)

区分	貸借対照表計上額 (百万円)	時価 (百万円)	差額 (百万円)
子会社株式	1,085	3,222	2,137

(注) 上記に含まれない市場価格のない株式等の貸借対照表計上額

区分	前事業年度 (百万円)	当事業年度 (百万円)
子会社株式	769,955	659,302
関連会社株式	157,348	139,561

(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

(単位：百万円)

	前事業年度 (2022年3月31日)	当事業年度 (2023年3月31日)
繰延税金資産		
棚卸資産評価	18,560	—
未払費用	18,603	1,275
賞与引当金	15,820	764
製品保証引当金	5,076	—
減価償却	24,346	5,308
貸倒引当金	643	7,192
投資損失引当金	225	226
関係会社株式	49,147	126,048
関係会社事業損失引当金	—	2,324
繰越外国税額控除	23,628	3,806
税務上の繰越欠損金	5,985	4,515
その他	51,873	28,782
繰延税金資産小計	213,906	180,240
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額	△3,822	△3,973
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△93,917	△59,113
評価性引当額小計	△97,739	△63,086
繰延税金資産合計	116,167	117,154
繰延税金負債		
前払年金費用	△2,739	△6,018
その他有価証券評価差額金	△9,675	△14,671
その他	△9,173	△7,640
繰延税金負債合計	△21,587	△28,329
繰延税金資産の純額	94,580	88,825

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

(単位：%)

	前事業年度 (2022年3月31日)	当事業年度 (2023年3月31日)
法定実効税率	30.4	30.6
(調整)		
交際費等永久に損金に算入されない項目	2.4	2.2
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△24.9	△26.7
評価性引当額	5.9	5.6
外国源泉税等	2.0	6.3
移転価格税制関連	—	5.2
その他	△3.1	△1.2
税効果会計適用後の法人税等の負担率	12.7	22.0

(表示方法の変更)

前事業年度において「その他」に含めていた「外国源泉税等」は、当事業年度より重要性が増したため、独立掲記しています。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の注記の組替を行いました。この結果、前事業年度の「その他」に表示していた△1.1%は、「外国源泉税等」2.0%及び「その他」△3.1%に組み替えられています。

3. 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社は、当事業年度から、連結納税制度からグループ通算制度へ移行しています。これに伴い、法人税及び地方法人税並びに税効果会計の会計処理及び開示については、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」（実務対応報告第42号 2021年8月12日。以下「実務対応報告第42号」）に従っています。

また、実務対応報告第42号第32項(1)に基づき、実務対応報告第42号の適用に伴う会計方針の変更による影響はないものとみなしています。

(企業結合等関係)

(共通支配下の取引等)

当社は、2022年4月1日付で、当社の各事業を吸収分割により、当社の完全子会社であるパナソニック㈱(2022年4月1日付で「パナソニック分割準備㈱」より商号変更)、パナソニック オートモーティブシステムズ㈱、パナソニック エンターテインメント&コミュニケーション㈱、パナソニック ハウジングソリューションズ㈱、パナソニック コネクト㈱(2022年4月1日付で「パナソニック システムソリューションズ ジャパン㈱」より商号変更)、パナソニック インダストリー㈱、パナソニック エナジー㈱、パナソニック オペレーショナルエクセレンス㈱、パナソニック スポーツ㈱の各事業会社へ承継し、当社は持株会社制へ移行しました。

本吸収分割の概要は、次のとおりです。

1. 取引の概要

(1) 分離先企業の名称及び分離する事業の内容

分離先企業の名称	分離する事業の内容
パナソニック㈱ (2022年4月1日付で「パナソニック分割準備㈱」より商号変更)	ホームアプライアンス事業、中国・北東アジア事業、空調空質事業、食品流通事業、電気設備事業
パナソニック オートモーティブシステムズ㈱	オートモーティブ事業
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㈱	スマートライフネットワーク (AVC) 事業
パナソニック ハウジングソリューションズ㈱	ハウジング事業
パナソニック コネクト㈱ (2022年4月1日付けで「パナソニック システムソリューションズ ジャパン㈱」より商号変更)	コネクティッドソリューションズ事業
パナソニック インダストリー㈱	デバイス事業
パナソニック エナジー㈱	エナジー事業
パナソニック オペレーショナルエクセレンス㈱	プロフェッショナルビジネスサポート事業
パナソニック スポーツ㈱	スポーツマネジメント事業

(2) 事業分離日

2022年4月1日

(3) 事業分離の法的形式

当社を分割会社とし、各分離先企業を承継会社とする吸収分割

(4) 持株会社制への移行の背景と目的

当社は、2019年5月に策定した中期戦略に基づき、基幹事業を中心とした利益成長に向けたリソースを強化するとともに、固定費削減や構造的赤字事業への対策などの経営体質強化策も着実に推進し、低収益体質からの脱却を目指しています。この度、より中長期的な視点でグループの経営を深化させ、成長をより確かなものにしていくために、持株会社制へ移行しました。

持株会社制への移行により、分社化された各事業会社は、より明確になった責任と権限に基づき自主責任経営を徹底いたします。これにより、各事業会社は、外部環境の変化に応じた迅速な意思決定や、事業特性に応じた柔軟な制度設計などを通じて、事業競争力の大幅な強化に取り組みます。一方、当社は持株会社「パナソニック ホールディングス㈱」として、パナソニックグループの経営戦略策定、ガバナンス、技術・新規事業開発投資などを行うことを通じて、各事業会社の事業成長の支援と、グループ全体最適の視点からの成長領域の確立に特化し、グループとしての企業価値向上に努めます。

## 2. 実施した会計処理の概要

「企業結合に関する会計基準」（企業会計基準第21号 2019年1月16日）及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」（企業会計基準適用指針第10号 2019年1月16日）に基づき、共通支配下の取引として処理しています。

承継させた資産、負債の額は次のとおりです。

資産 2,130,899百万円

負債 1,654,409百万円

なお、前事業年度の「（重要な後発事象）」において記載した内容より、承継させた資産の額は1,635百万円増加しました。

（収益認識関係）

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、「（重要な会計方針） 4. 収益及び費用の計上基準」に記載のとおりです。

（重要な後発事象）

該当事項はありません。

## ④【附属明細表】

## 【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

区 分	資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高	減価償却 累計額
有形固定資産	建物	142,770	10,653	95,784	4,451	53,188	148,585
	構築物	5,143	243	3,805	202	1,379	14,969
	機械及び装置	83,228	999	81,260	1,111	1,856	19,017
	車両運搬具	350	8	323	17	18	113
	工具、器具及び備品	31,290	986	26,749	1,068	4,459	17,244
	土地	134,311	22	8,776	—	125,557	—
	リース資産	2,152	293	2,000	88	357	991
	建設仮勘定	17,770	6,391	23,810	—	351	—
	計	417,014	19,595	242,507	6,937	187,165	200,919
無形固定資産	特許権	631	0	612	4	15	3,925
	ソフトウェア	56,374	78	55,843	135	474	1,556
	施設利用権	1,491	0	1,219	3	269	547
	計	58,496	78	57,674	142	758	6,028

(注) 1. 当期増加額の主な内容

- ・建物、建設仮勘定  
京阪西三荘駅前ビル投資

2. 当期減少額の主な内容

- ・建物、機械及び装置、工具、器具及び備品、ソフトウェア  
事業会社への分割
- ・建設仮勘定  
事業会社への分割、建物等本科目への振替（建物 8,365百万円）

【引当金明細表】

(単位：百万円)

科目	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
貸倒引当金	2,114	22,366	977	23,503
投資損失引当金	740	—	0	740
賞与引当金	52,041	2,497	52,041	2,497
製品保証引当金	16,697	—	16,697	—
関係会社事業損失引当金	—	7,596	—	7,596

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しています。

(3) 【その他】

当社の重要な訴訟等については、「1 連結財務諸表等」の「(2) その他」に記載のとおりです。

## 第6【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	4月1日から3月31日まで
定時株主総会	6月中
基準日	3月31日
剰余金の配当の基準日	9月30日 3月31日
1単元の株式数	100株
単元未満株式の買取り・売渡し 取扱場所 株主名簿管理人 取次所 買取・売渡手数料	大阪市中央区北浜四丁目5番33号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 — 株式の売買の委託に係る手数料相当額として別途定める金額
公告掲載方法	当会社の公告方法は、電子公告とします。ただし事故その他のやむを得ない事由により電子公告をすることができないときは、日本経済新聞に掲載します。当社の公告掲載URLは次のとおりです。 <a href="https://holdings.panasonic.jp/">https://holdings.panasonic.jp/</a>
株主に対する特典	該当事項はありません。

## 第7【提出会社の参考情報】

### 1【提出会社の親会社等の情報】

当社は、金融商品取引法第24条の7第1項に規定する親会社等はありません。

### 2【その他の参考情報】

(1) 当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に提出した書類

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しています。

①有価証券報告書 及びその添付書類 並びに確認書	事業年度 (第115期)	自 2021年4月1日 至 2022年3月31日	2022年6月24日 関東財務局長に提出。
②内部統制報告書 及びその添付書類			2022年6月24日 関東財務局長に提出。
③四半期報告書 及び確認書	(第116期第1四半期)	自 2022年4月1日 至 2022年6月30日	2022年8月5日 関東財務局長に提出。
	(第116期第2四半期)	自 2022年7月1日 至 2022年9月30日	2022年11月11日 関東財務局長に提出。
	(第116期第3四半期)	自 2022年10月1日 至 2022年12月31日	2023年2月10日 関東財務局長に提出。
④臨時報告書	金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第2号の2（譲渡制限付株式の割当）に基づく臨時報告書です。		2023年6月26日 関東財務局長に提出。
	金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2（株主総会における決議事項）に基づく臨時報告書です。		2023年6月27日 関東財務局長に提出。

(2) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異

「第1 企業の概況 5 従業員の状況 (4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異」に記載している連結子会社以外のものについては、次に記載のとおりです。

名称	管理職に 占める 女性労働者 の割合 (%) (注1)	男性労働者の 育児休業 取得率 (%)		労働者の男女の賃金の差異 (%) (注1)		
				全労働者	うち 正規雇用 労働者	うち パート・ 有期労働者
ケイミュー(株)	3.8	90.9	(注3)	73.2	72.5	71.5
光英システム(株)	9.1	—		—	—	—
興陽電機(株)	6.7	—		—	—	—
(株)デンザイ東亜	3.0	—		—	—	—
パナソニック I T S(株)	—	50.0	(注3)	80.8	80.8	—
パナソニック アドバンスステク ノロジー(株)	3.7	75.0	(注3)	81.2	82.2	82.1

名称	管理職に 占める 女性労働者 の割合 (%) (注1)	男性労働者の 育児休業 取得率 (%)		労働者の男女の賃金の差異 (%) (注1)		
				全労働者	うち 正規雇用 労働者	うち パート・ 有期労働者
パナソニックEWエンジニアリング(株)	—	—		63.2	62.8	64.7
パナソニックEWネットワークス(株)	2.7	—		—	—	—
パナソニック インダストリアル マーケティング&セールス(株)	11.8	42.9	(注3)	83.0	77.1	82.4
パナソニック インフォメーショ ンシステムズ(株)	8.6	58.6	(注3)	78.7	78.4	57.4
パナソニック エイジフリー(株)	26.0	47.4	(注2)	72.6	84.9	108.3
パナソニックAP空調・冷設機器 (株)	2.1	100.0	(注3)	84.6	82.5	95.9
パナソニック エコシステムズ(株)	3.9	87.5	(注3)	76.2	73.2	79.0
パナソニック エコシステムズ ベ ンテック(株)	—	—		65.0	76.1	84.4
パナソニックSSサービス(株)	0.0	0.0	(注2)	56.8	70.4	63.4
パナソニック エナジー貝塚(株)	0.0	0.0	(注2)	84.6	82.7	77.2
パナソニック エナジー南淡(株)	—	—		62.5	61.7	95.4
パナソニック エナジー東浦(株)	0.0	0.0	(注2)	72.8	73.4	60.1
パナソニック エレクトリックワ ークス朝日(株)	7.9	—		—	—	—
パナソニック エレクトリックワ ークス池田電機(株)	—	—		79.4	80.6	92.5
パナソニック エレクトリックワ ークス紀南電工(株)	—	—		80.8	76.3	97.4
パナソニック エレクトリックワ ークス電材三重(株)	1.6	0.0	(注2)	70.8	70.7	85.4
パナソニック カーエレクトロニ クス(株)	2.6	0.0	(注2)	77.8	74.5	—
パナソニック環境エンジニアリン グ(株)	—	—		75.6	74.9	62.9
パナソニック サイクルテック(株)	7.6	45.5	(注2)	75.4	79.8	37.1
パナソニック産機システムズ(株)	4.9	30.4	(注3)	76.4	76.9	87.6

名称	管理職に 占める 女性労働者 の割合 (%) (注1)	男性労働者の 育児休業 取得率 (%)		労働者の男女の賃金の差異 (%) (注1)		
				全労働者	うち 正規雇用 労働者	うち パート・ 有期労働者
パナソニック システムデザイン ㈱	11.4	70.0	(注2)	82.9	82.8	—
㈱パナソニック システムネット ワークス開発研究所	4.5	100.0	(注2)	79.0	77.6	—
パナソニック住宅設備㈱	—	81.3	(注3)	78.2	77.7	90.5
パナソニック スイッチギアシス テムズ㈱	0.0	—		—	—	—
パナソニック スイッチングテク ノロジーズ㈱	—	25.0	(注2)	74.2	74.9	64.9
パナソニック ソーラーシステム 製造㈱	0.0	33.3	(注2)	82.5	82.6	46.0
パナソニック ソリューションテ クノロジー㈱	4.0	—		70.8	71.1	41.6
パナソニック テクノサービス㈱	6.1	37.5	(注3)	66.4	66.9	111.3
パナソニック デバイスコンポー ネント㈱	—	—		76.0	75.3	73.3
パナソニック デバイスSUNX 九州㈱	8.3	—		53.4	66.3	77.8
パナソニック デバイスSUNX 竜野㈱	9.8	166.7	(注3)	77.5	81.1	80.3
パナソニック電材ソリューション ズ㈱	—	50.0	(注3)	81.2	77.9	103.6
パナソニック内装建材㈱	—	66.7	(注3)	75.3	75.4	88.5
パナソニック ファシリティーズ ㈱	1.9	81.8	(注3)	76.6	79.8	57.6
パナソニック フィナンシャル& HRプロパートナーズ㈱	41.4	—		—	—	—
パナソニック プロダクションエン 지니어リング㈱	—	60.0	(注3)	90.3	89.7	81.9
パナソニック防災システムズ㈱	—	—		67.9	68.0	54.2
パナソニック保険サービス㈱	23.1	—		—	—	—
パナソニック補聴器㈱	7.1	—		81.6	83.4	95.3
パナソニック マーケティング ジ ャパン㈱	5.4	63.1	(注3)	76.0	80.0	67.0

名称	管理職に占める女性労働者の割合 (%) (注1)	男性労働者の育児休業取得率 (%)		労働者の男女の賃金の差異 (%) (注1)		
				全労働者	うち正規雇用労働者	うちパート・有期労働者
パナソニック ライティングシステムズ(株)	1.5	33.3	(注3)	70.8	78.3	94.4
パナソニック リビング(株)	5.0	20.0	(注3)	70.9	72.0	80.6
パナソニック リビング九州(株)	8.1	—		—	—	—
パナソニック リビング近畿(株)	—	—		66.1	70.6	77.2
パナソニック リビング中四国(株)	—	—		73.0	75.7	98.3
パナソニック リビング中部(株)	8.1	100.0	(注3)	53.2	70.2	55.5
パナソニック リビング北海道・東北(株)	—	—		68.4	70.1	73.9
福西電機(株)	1.8	6.7	(注2)	70.0	67.8	109.2

当社グループでは報酬体系上、性別による格差はありません。数値に関する詳細は、各社のホームページまたは厚生労働省が運営するウェブサイトにおける公表内容を参照ください。

- (注) 1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものです。(管理職に占める女性労働者の割合算出の基準日は2023年4月1日です。労働者の男女の賃金の差異については、2022年度の給与・賞与に基づいて算出しています。)
- 2 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第1号における育児休業等の2022年度の取得割合を算出したものです。なお、計算式は次のとおりです。「2022年度に育児休業等をした男性労働者の数÷2022年度に配偶者が出産した男性労働者の数」
- 3 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第2号における育児休業等及び育児目的休暇の2022年度の取得割合を算出したものです。なお、計算式は次のとおりです。「2022年度に育児休業等をした男性労働者の数及び小学校就学前の子を対象とした育児を目的とした休暇制度を利用した男性労働者の数の合計数÷2022年度に配偶者が出産した男性労働者の数」
- 4 提出会社及び上記以外の連結子会社については、「第1 企業の概況 5 従業員の状況 (4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異」に記載していません。
- 5 連結子会社のうち461社は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)及び「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づく「管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異」の公表義務はないため、記載を省略しています。また、労働者数により公表義務が異なることや公表する項目の選択が可能であることから、規定に基づく公表として、当該項目を選択していない場合や公表する項目としては選択しているが男性または女性しか在籍がないため算出できない場合には、「-」としています。
- 6 パナソニック マーケティング ジャパン(株)については、2023年4月1日付でパナソニック コンシューマーマーケティング(株)より社名変更しています。

## 第二部【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

# 独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2023年6月27日

パナソニック ホールディングス株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
大阪事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	近藤	敬
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	廣田	昌己
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	中川	雅人

## <財務諸表監査>

### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているパナソニック ホールディングス株式会社の2022年4月1日から2023年3月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結財務諸表注記について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」第93条により規定された国際会計基準に準拠して、パナソニック ホールディングス株式会社及び連結子会社の2023年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

Blue Yonder Holding, Inc.に係るのれんの減損損失の認識の要否に関する判断の妥当性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>パナソニック ホールディングス株式会社の連結財政状態計算書において、Blue Yonder Holding, Inc.（以下「Blue Yonder」という。）に係るのれん740,365百万円が計上されている。当該のれんは、Blue Yonderの支配を獲得した際に生じたものである。</p> <p>連結財務諸表注記「3. 重要な会計方針（11）非金融資産の減損」に記載のとおり、のれんについては、減損の兆候の有無にかかわらず、毎期減損テストが実施される。減損テストに当たっては、回収可能価額が帳簿価額を下回る場合、帳簿価額が回収可能価額まで減額され、帳簿価額の減少額は減損損失として認識される。</p> <p>経営者は、Blue Yonderに係るのれんの減損テストにおける回収可能価額として、処分費用控除後の公正価値を用いており、ディスカウント・キャッシュ・フロー法及び類似上場会社比較法に基づき測定している。当該公正価値は、Blue Yonderの事業計画を基礎に測定されており、当該事業計画には以下の主要な仮定が含まれている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●SaaS型サプライチェーン・ソフトウェアに係るサービスの拡大（シナジー効果として、日本市場におけるサービスの拡大、及び会社とBlue Yonderが今後新たに開発するサービスの拡大を含む）に関する仮定</li> <li>●SaaS型サプライチェーン・ソフトウェアに係るサービスの粗利率の改善に関する仮定</li> </ul> <p>上記の仮定には高い不確実性を伴うため、これらに係る経営者の判断は、公正価値の測定に重要な影響を及ぼす。</p> <p>また、公正価値の測定に用いる評価手法の選択、並びに割引率及び成長率の見積りにおける計算手法及びインプットデータの選択に当たり、評価に関する高度な専門知識を必要とする。</p> <p>以上から、当監査法人は、Blue Yonderに係るのれんの減損損失の認識の要否に関する判断の妥当性が、当連結会計年度の連結財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項に該当すると判断した。</p>	<p>当監査法人は、Blue Yonderに係るのれんの減損損失の認識の要否に関する判断の妥当性を評価するため、主に以下の手続を実施した。</p> <p>（1）内部統制の評価</p> <p>のれんの減損テストにおける処分費用控除後の公正価値の測定に関する内部統制の整備及び運用状況の有効性を評価した。その際は、Blue Yonderの事業計画における主要な仮定の適切性を担保する内部統制に特に焦点を当てた。</p> <p>（2）Blue Yonderの事業計画における主要な仮定の適切性の評価</p> <p>Blue Yonderの事業計画の作成に当たって採用された主要な仮定が適切かどうかを評価するため、それぞれの仮定の根拠について、Blue Yonderの経営者及び同社を所管するパナソニック コネクト株式会社の経営者に対して質問したほか、主に以下の手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●売上高の成長率について、当監査法人が独自に入手した複数の調査会社による市場調査結果と比較し、その適切性を評価した。</li> <li>●SaaS型サプライチェーン・ソフトウェアに係るサービスの拡大（日本市場におけるサービスの拡大、及び新サービスの開発による拡大を含む）に関する仮定について、以下の手続を実施し、その適切性を評価した。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・過去の受注活動の実績に基づき事業計画の売上高を実現するために必要な潜在案件金額を算出し、Blue Yonderの想定案件リストと比較した。</li> <li>・事業計画における営業人員数と、営業人員一人当たりの契約獲得金額の実績から売上高の推定値を算出し、事業計画の売上高と比較した。</li> </ul> </li> <li>●SaaS型サプライチェーン・ソフトウェアに係るサービスの粗利率の改善に関する仮定について、以下の手続を実施し、その適切性を評価した。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画における粗利率について、類似の上場会社における粗利率と比較した。</li> <li>・事業計画における粗利率について、主要な改善要因の実績等から算出した粗利率の推定値と比較した。</li> </ul> </li> <li>●事業計画に一定の不確実性を織り込んだ場合の将来キャッシュ・フローを見積もり、減損損失の認識の要否の判断に与える影響について検討した。検討に当たっては、以下を考慮した。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・主要な仮定が適切かどうかについての評価結果</li> <li>・過去の計画の達成状況及び計画との差異の原因についての検討結果</li> </ul> </li> </ul> <p>（3）公正価値の評価手法、割引率及び成長率の適切性の評価</p> <p>当監査法人が属するネットワークファームの評価の専門家を利用して、公正価値の評価手法、並びに割引率及び成長率の計算手法の適切性を評価した。また、外部の情報提供会社による市場・財務データ等を用いて割引率及び成長率の合理的な範囲を算出し、経営者の採用した割引率及び成長率と比較することで、それらの適切性を評価した。</p>

## その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

## 連結財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、国際会計基準に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、国際会計基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

## 連結財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 連結財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として連結財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 連結財務諸表の表示及び注記事項が、国際会計基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 連結財務諸表に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

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

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

## <内部統制監査>

### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、パナソニック ホールディングス株式会社の2023年3月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、パナソニック ホールディングス株式会社が2023年3月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### 内部統制報告書に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

### 内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- 財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

### 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

---

(注) 1. 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。

2. X B R Lデータは監査の対象には含まれていません。

# 独立監査人の監査報告書

2023年6月27日

パナソニック ホールディングス株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
大阪事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 近藤 敬

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 廣田 昌己

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 中川 雅人

## 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているパナソニック ホールディングス株式会社の2022年4月1日から2023年3月31日までの第116期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、パナソニック ホールディングス株式会社の2023年3月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

## 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

## 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

当監査法人は、監査報告書において報告すべき監査上の主要な検討事項はないと判断している。

## その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

## 財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

## 財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

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

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

## 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

---

(注) 1. 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。

2. XBR Lデータは監査の対象には含まれていません。