

Panasonic

第118回 定時株主総会

招 集 ご 通 知

日時

2025年6月23日(月曜日)

午前10時（受付開始：午前9時）

場所

**ホテルニューオータニ大阪
2階「鳳凰の間」**

大阪市中央区城見1丁目4番1号

決議
事項

第1号議案 定款一部変更の件

第2号議案 取締役13名選任の件

第3号議案 社外取締役の報酬額改定の件

- 当日ご出席されない場合は、インターネット等または同封の議決権行使書により、事前に議決権を行なってください。
- 当日ご出席の株主様へのお土産の配布はございません。

**招集ご通知がスマホでも！**パソコン・スマートフォンからでも
招集ご通知がご覧いただけます。<https://p.sokai.jp/6752/>

■株主の皆様へ



株主の皆様には、平素より格別のご支援を賜り厚くお礼申しあげます。

先日発表させていただいたとおり、当社グループは、将来にわたって社会やお客様へのお役立ちを果たすための経営改革に取り組んでおります。具体的には、事業構成の最適化と業務の効率化、それに伴う人員数の適正化による高収益体质への転換です。

これは、会社の構造を大きく変革するものであり、痛みも伴いますが、企業価値の向上と株主の皆様をはじめとするステークホルダーの利益に資する改革であると確信しております。私ども経営陣は、覚悟と決意を持ってこの取り組みを進めておりますので、引き続きご関心をお寄せいただけますと幸いです。

また、創業以来の使命である「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向けた取り組みの一環として、現在開催中の大阪・関西万博において「解き放て。こころとからだとじぶんとせかい。」をコンセプトとしたパビリオンを出展しております。次世代を担う子どもたちが「自分を信じるチカラと一歩を踏み出す勇気」を持つきっかけをご提供しています。大人の方々もお楽しみいただけますので是非お立ち寄りください。

今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申しあげます。

代表取締役
社長執行役員
グループCEO

柳井 勝規

パナソニックグループの経営基本方針の詳細は、インターネット上の当社ウェブサイト(<https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/philosophy.html>)でご覧いただけます。

■招集ご通知

招集ご通知	2
インターネットによるライブ配信および事前質問のご案内	5
議決権行使のご案内	7
第1号議案 定款一部変更の件	9
第2号議案 取締役13名選任の件	10
第3号議案 社外取締役の報酬額改定の件	23
1.当社グループ(企業集団)の現況に関する事項	24
2.当社の取締役および監査役等に関する事項	46
連結財政状態計算書	55
連結損益計算書	56
連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本	57
監査役会の監査報告書 謄本	59
株主メモ	61

■電子提供措置事項のうち法令および定款に基づく書面交付請求による交付書面に記載しない事項(以下、交付書面省略事項)

・交付書面省略事項は、4頁「5.その他」に記載している項目であり、その内容は、次頁の各ウェブサイトに掲載しておりますので、ご参照ください。

本冊子および交付書面省略事項に記載しておりますグラフ、写真などは、ご参考情報です。

幸せの、チカラに。

変化する世界の中でも お客様に寄り添い
持続可能な「幸せ」を生み出す「チカラ」であり続けたい

株主各位

証券コード：6752
2025年5月30日

大阪府門真市大字門真1006番地
パナソニック ホールディングス株式会社

代表取締役 楠見雄規

第118回 定時株主総会招集ご通知

拝啓 株主の皆様には格別のご高配を賜りありがとうございます。

さて、当社第118回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申しあげます。

本株主総会の招集に際しては、事業報告、株主総会参考書類等の内容である情報(電子提供措置事項)について電子提供措置をとっており、書面交付請求をされた株主様を除き、株主総会参考書類(要約)等を送付しております。

なお、電子提供措置事項につきましては、以下のインターネット上の各ウェブサイトに「第118回定時株主総会招集ご通知」として掲載しておりますので、ご確認くださいますようお願い申しあげます。

当社ウェブサイト
株主総会サイト [https://holdings.panasonic/jp/corporate/investors/
shareholders-meeting.html](https://holdings.panasonic/jp/corporate/investors/shareholders-meeting.html)



株主総会資料
掲載ウェブサイト <https://d.sokai.jp/6752/teiji/>



当日ご出席されない場合は、インターネット等または書面(郵送)により事前に議決権行使いただきたく、お手数ながら「株主総会参考書類」をご検討のうえ、後記の「4.議決権行使についてのご案内」に基づき、行使くださいますようお願い申しあげます。

また、本株主総会もライブ配信を実施いたします。詳細は、後記の「インターネットによるライブ配信および事前質問のご案内」(5頁から6頁)をご参照ください。

敬 具

株主総会会場にご出席の株主様へのお土産の配布はございませんので、あらかじめご了承くださいますようお願い申しあげます。

記

1. 日 時 2025年6月23日(月曜日) 午前10時（受付開始：午前9時）

2. 場 所 大阪市中央区城見1丁目4番1号
ホテルニューオータニ大阪 2階「鳳凰の間」
・末尾の「第118回定時株主総会会場ご案内図」をご参照ください。

3. 目的事項

- 報告事項 1. 第118期(2024年4月1日から2025年3月31日まで)
事業報告、連結計算書類および計算書類の内容報告の件
2. 会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
- 決議事項 第1号議案 定款一部変更の件
第2号議案 取締役13名選任の件
第3号議案 社外取締役の報酬額改定の件

4. 議決権行使についてのご案内

[インターネット等による議決権行使の場合]

7頁から8頁のご案内をご参照のうえ、当社指定の議決権行使ウェブサイト(<https://www.web54.net>)にアクセスしていただき、同封の議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」および「パスワード」をご利用のうえ、画面の案内に従って、**2025年6月20日(金曜日)午後5時30分までに議案に対する賛否をご登録ください。**

[書面(郵送)による議決権行使の場合]

7頁のご案内をご参照のうえ、同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき、**2025年6月20日(金曜日)午後5時30分までに到着するようご返送ください。**

5. その他

電子提供措置事項のうち、次の事項は、法令および当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。なお、監査役および会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。

事業報告：当社グループ(企業集団)の現況に関する事項(財産および損益の状況の推移、従業員の状況)、当社の株式に関する事項、新株予約権等の状況、当社の取締役および監査役等に関する事項(責任限定契約の内容の概要、補償契約に関する事項、役員等賠償責任保険契約に関する事項、社外役員に関する事項)、当社の会計監査人の状況、当社の体制および方針

計算書類等：連結持分変動計算書、連結注記表、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、個別注記表

監査報告書：会計監査人の監査報告書 謄本

以上

-
- ・当日ご出席の際は、同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申しあげます。また、本招集ご通知をご持参ください。
 - ・株主ではない代理人および同伴の方など、議決権行使することができる株主以外の方はご入場いただけませんので、ご注意ください。
 - ・株主総会会場の撮影・録音・録画・保存、およびSNSなどでの公開は固くお断りいたします。
 - ・電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイトにその旨、修正前の事項および修正後の事項を掲載させていただきます。
 - ・第118回定時株主総会決議ご通知は、株主総会後にインターネット上の当社ウェブサイト(<https://holdings.panasonic/jp/corporate/investors.html>)に掲載させていただく予定です。
 - ・株主総会当日の一部動画を、株主総会後にインターネット上の当社ウェブサイト(<https://holdings.panasonic/jp/corporate/investors/shareholders-meeting/video.html>)に掲載させていただきます(2025年6月26日(木曜日)公開予定)。

インターネットによるライブ配信および事前質問のご案内

当社は、株主総会の様子をご自宅等からでもご覧いただけるよう、インターネットによるライブ配信を実施いたします。また、株主様より本株主総会の報告事項および決議事項に関して事前にご質問いただけます。手順等の詳細は以下をご確認ください。

なお、ライブ配信のご視聴および事前のご質問は、当社株主名簿(2025年3月31日現在)に記載された株主様のみとさせていただきます。当該株主様以外はご遠慮ください。

● アクセス方法

配信URL

<https://6752.ksoukai.jp>



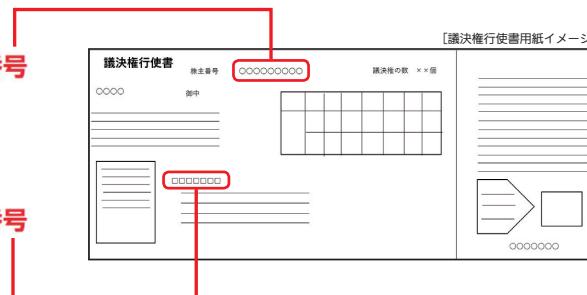
①上記URLにアクセスしてください。ID・パスワード入力画面が表示されますので、ID(株主番号)・パスワード(郵便番号)を入力ください。

ID

議決権行使書用紙に記載の**株主番号**
(9桁の半角数字)

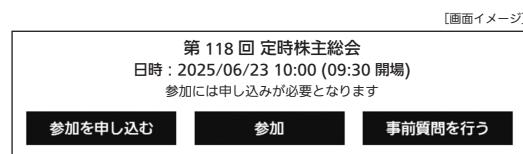
パスワード

議決権行使書用紙に記載の**郵便番号**
(ハイフンを除く7桁の半角数字)



※議決権行使書を投函される場合は、お手元に「ID(株主番号)」をお控えください。

②右記画面が表示されますので
次頁をご覧ください。



● ライブ配信に関するお問い合わせ先

・ IDおよびパスワードについて

株主名簿管理人 三井住友信託銀行㈱
バーチャル株主総会サポート専用ダイヤル

フリーダイヤル **0120-782-041**

受付時間：午前9時～午後5時(土・日・休日を除く)

・ ライブ配信の視聴について

㈱ブイキューブ

TEL **03-6833-6274**

受付時間：6月22日(日) 午前9時～午後5時
6月23日(月) 午前9時～株主総会終了

ライブ配信
日時

2025年6月23日(月曜日)午前10時～株主総会終了
(開会前の午前9時30分より配信サイトに接続可能となります)

「参加を申し込む」⇒「参加」ボタンをクリックし、ご視聴ください。

- ・ライブ配信をご視聴される株主様は、会社法上、株主総会への出席とは認められておりませんので、当日は議決権の行使やご質問を含めた一切のご発言を行っていただくことはできません。議決権につきましては、事前にインターネット等または書面(郵送)により行使くださいますようお願い申しあげます。

事前質問
受付期間

2025年5月30日(金曜日)～6月16日(月曜日)

「事前質問を行う」ボタンをクリックし、ご質問をご入力ください。

- ・事前にお受けしたご質問の中で株主の皆様のご関心が特に高いご質問に限り、株主総会当日の質疑応答時に一括して回答させていただきます。
なお、ご質問への回答をお約束するものではなく、また、個別回答もいたしかねますので、あらかじめご了承のほどお願い申しあげます。
- ・事前のご質問はお1人様3回まで、1回あたり400文字以内とさせていただきます。

ご注意

- ・ID・パスワードおよび配信／事前質問サイトのURLの転送、ならびにライブ配信の撮影・録音・録画・保存・SNSなどの公開は固くお断りいたします。
- ・システム障害やインターネットの通信環境等により、映像や音声の乱れ、配信の中止等の不具合が生じる場合があります。また、状況によってはライブ配信を中止することがありますので、あらかじめご了承ください。通信障害等によってライブ配信を視聴中の方が被った不利益に関しましては、一切の責任を負いかねますことを、ご承知おきください。
- ・ご使用の機器やインターネット接続の回線状況、アクセスの集中等により、ライブ配信をご視聴いただけない場合があります。
- ・ご視聴いただくための費用(インターネット接続料金および通信料金等)は、株主様のご負担とさせていただきます。
- ・当日のライブ配信を行うことができなくなったなど変更が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト(<https://holdings.panasonic/jp/corporate/investors.html>)にてご案内させていただきます。

議決権行使のご案内

株主総会における議決権は、株主の皆様の重要な権利です。株主総会参考書類をご確認のうえ、議決権の行使をお願い申しあげます。

議決権の行使には以下の3つの方法がございます。

1 インターネット等による 議決権行使の場合



下記注記をご了承のうえ、次頁の案内をご参照いただき、議案に対する賛否をご入力ください。

ご不明な点がございましたら、次頁に記載のウェブサポート専用ダイヤルへお問い合わせください。

行使期限

2025年6月20日(金曜日)
午後5時30分完了分まで

2 書面(郵送)による 議決権行使の場合



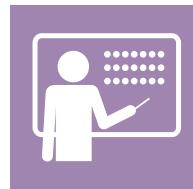
同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、ご返送ください。

なお、各議案につきまして賛否のご表示がない場合は、賛成の表示があつたものとしてお取り扱いいたします。

行使期限

2025年6月20日(金曜日)
午後5時30分到着分まで

3 株主総会(本会場)に 出席する場合



同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、会場受付にご提出ください。

株主総会開催日

2025年6月23日(月曜日)
午前10時開会

1. インターネットによる議決権行使は、次頁の議決権行使ウェブサイトをご利用いただくことによってのみ可能です。
2. インターネットにより議決権を行使される場合は、同封の議決権行使書用紙に表示された「議決権行使コード」および「パスワード」をご利用のうえ、画面の案内に従って、議案に対する賛否をご入力ください。
3. インターネット等による議決権行使は、2025年6月20日(金曜日)午後5時30分まで受付いたしますが、議決権行使結果の集計の都合上、お早めに行使くださいますようお願い申しあげます。
4. インターネット等と書面(郵送)による方法の双方で議決権を重複して行使された場合は、インターネット等による議決権行使を有効なものといたします。
5. インターネット等により複数回数、議決権を行使された場合は、最後に行使されたものを有効な議決権行使といたします。
6. 議決権行使ウェブサイトをご利用いただく際のプロバイダーおよび通信事業者への料金(接続料金)は、株主様のご負担となります。

ご参考

スマートフォン等で
招集ご通知の主要なコンテンツを
ご覧いただけます。

<https://p.sokai.jp/6752/>

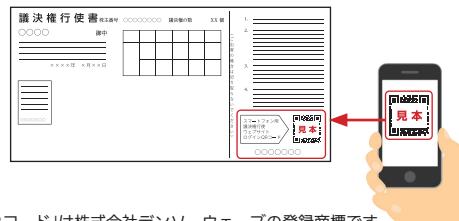


インターネット等による議決権行使のご案内

QRコードを読み取る方法 「スマート行使®」

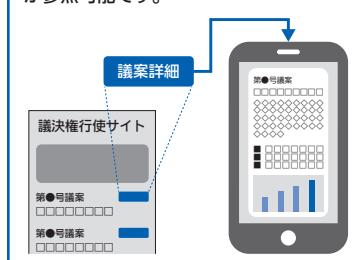
議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく
議決権行使ウェブサイトにログインすることができます。

議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み
取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

スマート行使®の画面上で株主総会議案
が参照可能です。



「スマート行使®」での議決権行使は1回に限り可能です。

議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがパソコン向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」「パスワード」を入力してログインし、再度議決権行使をお願いいたします。

※QRコードを再度読み取っていただくと、パソコン向けサイトへ遷移できます。

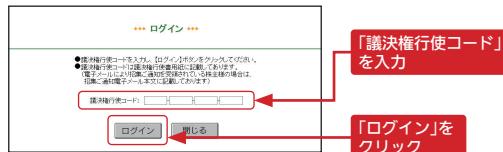
議決権行使コード・パスワードを 入力する方法

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

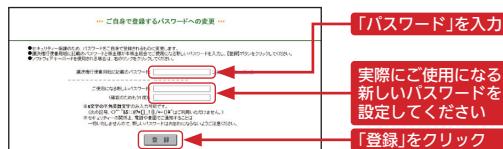
1 議決権行使ウェブサイトに
アクセスしてください。



2 議決権行使書用紙に記載された
「議決権行使コード」をご入力ください。



3 議決権行使書用紙に記載された
「パスワード」をご入力ください。



4 以降は画面の案内に従って
賛否をご入力ください。

インターネットによる
議決権行使に関する
お問い合わせ先

インターネットによる
議決権行使に関するご不明
な点につきましては、右記
にお問い合わせください。

三井住友信託銀行
電話照会先

証券代行ウェブサポート
専用ダイヤル
議決権行使に関する
事項以外のご照会

0120-652-031 (午前9時～午後9時受付)

0120-782-031 (平日午前9時～午後5時受付)

機関投資家の皆様は、株式会社ICJの運営する機関投資家向け「議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただくことが可能です。

株主総会参考書類

議案および参考事項

第1号議案 定款一部変更の件

1. 提案の理由

当社は、取締役会における建設的な議論の推進と意思決定の機動力の維持・向上を図るため、現在の取締役の員数は13名の体制としています。

一方、現行定款第17条(員数)は「3名以上」となっており、定款規定上は員数に上限がない状況です。

したがって、定款にも取締役の員数の上限を設定し、取締役会の適切な規模感を明確にする観点から、第17条(員数)を変更するものであります。

また、監査役の員数も取締役の員数の上限設定とのバランス等を勘案し、第27条(員数)を変更するものであります。

なお、第2号議案を承認可決いただきますと、本総会終了後の取締役員数は13名、監査役員数は5名となります。

2. 変更の内容

現行定款と変更案は次のとおりであります。

(下線：変更部分)

現 行 定 款	変 更 案
第4章 取締役および取締役会等 (員数) 第17条 当会社の取締役は、 <u>3名以上</u> とする。	第4章 取締役および取締役会等 (員数) 第17条 当会社の取締役は、 <u>15名以内</u> とする。
第5章 監査役および監査役会 (員数) 第27条 当会社の監査役は、 <u>3名以上</u> とする。	第5章 監査役および監査役会 (員数) 第27条 当会社の監査役は、 <u>5名以内</u> とする。

第2号議案 取締役13名選任の件

取締役13名は、本総会の終結の時をもって任期満了となり、津賀一宏、佐藤基嗣、梅田博和、宮部義幸、野路國夫、富山和彦の6名はこれを機に退任いたします。

当社は、定款により取締役の任期を1年と定めており、株主の皆様の判断を経営に適切に反映できる体制としております。また、取締役会の構成については、社外取締役の比率を半数以上とし、かつ、知識・経験・能力の多様性を確保するようにしております。

つきましては、社外取締役7名を含む取締役13名の選任をお願いするものであります。

なお、取締役候補者の選任につきましては、独立役員である社外取締役を委員の過半数とし、かつ委員長とする任意の指名・報酬諮問委員会にて審議・確認のうえ、取締役会に答申しております。

候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名				性別				現在の当社における地位・担当等
1	くす 楠	み 見	ゆう 雄	き 規	男性	再任			代表取締役 社長執行役員 グループCEO(Chef Executive Officer)、指名・報酬諮問委員会委員
2	ほん 本	ま 間	てつ 哲	ろう 朗	男性	再任			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 パナソニック オペレーションアルエクセレンス㈱ パナソニック オペレーションア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㈱ 会長
3	しょう 少	とく 徳	あや 彩	こ 子	女性	再任			取締役 執行役員 グループGC(General Counsel)、グループCRO(Chef Risk Management Officer)、建設業・安全管理担当
4	まつ 松	い 井	しのぶ		女性	再任	社外 取締役	独立役員	取締役 指名・報酬諮問委員会委員
5	にし 西	やま 山	けい 圭	た 太	男性	再任	社外 取締役	独立役員	取締役
6	さわ 澤	だ 田	みち 道	たか 隆	男性	再任	社外 取締役	独立役員	取締役 指名・報酬諮問委員会委員長
7	しげ 重	とみ 富	りょう 隆	すけ 介	男性	再任	社外 取締役	独立役員	取締役
8	たま 玉	おき 置	はじめ 肇		男性	新任			副社長執行役員 グループCIO(Chef Information Officer)、グループCTRO(Chef Transformation Officer)、サイバーセキュリティ担当、調達担当、 物流担当、総括安全衛生責任者 パナソニックオペレーションアルエクセレンス㈱代表取締役 社長執行役員 CEO、DEI推進担当
9	すみ 隅	だ 田	かず 和	よ 代	女性	新任			執行役員 グループCSO(Chef Strategy Officer)
10	わ 和	に 仁	こ 古	あきら 明	男性	新任			執行役員 グループCFO(Chef Financial Officer)、グループムダバー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 ㈱ 会長、パナソニック出資管理(同) 社長、出資管理担当
11	まつ 松	お 尾	ゆたか 豊		男性	新任	社外 取締役	独立役員	
12	なか 中	むら 村	くに 邦	はる 晴	男性	新任	社外 取締役	独立役員	
13	せ 瀬	と 戸	じゅん 潤	こ 子	女性	新任	社外 取締役	独立役員	

<p>1</p> <p>再任 楠見 雄規 くすみ ゆうき 1965年1月22日生</p>	<p>2024年度 取締役会の 出席回数(率) 13/13回 (100%)</p>	<p>所有する 当社の株式の数 (2025年3月31日現在) 273,661株</p>	<p>当社との 特別の利害関係 なし</p>	
---	---	---	--------------------------------	---

略歴・当社における地位および担当

1989年 4月 当社へ入社
 2014年 4月 同役員に就任
 2019年 4月 同常務執行役員に就任
 2021年 4月 同CEO
 2021年 6月 同代表取締役 社長執行役員に就任(現)
 2021年10月 同グループCEO、現在に至る。

取締役候補者とした理由

当社グループの研究開発部門を経て、長期にわたり事業経営に携わることで、経営者としての豊富な経験を有しております。事業執行を代表する役割として、2021年6月には社長に就任、同年10月からはグループCEOとして事業執行を代表し、経営にリーダーシップを發揮して中長期戦略を推進する等、当社グループの企業価値向上に取り組んでおります。保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営と監督を適切に行うこと期待するものであります。

<p>2</p> <p>再任 本間 哲朗 ほんま てつろう 1961年10月28日生</p>	<p>2024年度 取締役会の 出席回数(率) 13/13回 (100%)</p>	<p>所有する 当社の株式の数 (2025年3月31日現在) 35,411株</p>	<p>当社との 特別の利害関係 なし</p>	
---	---	--	--------------------------------	--

略歴・当社における地位および担当

1985年 4月 当社へ入社
 2013年10月 同役員に就任
 2015年 4月 同常務役員に就任、アプライアンス社 社長
 (兼)コンシューマー事業担当
 2015年 6月 同常務取締役に就任
 2016年 4月 同代表取締役専務に就任
 2019年 4月 同中国・北東アジア社 社長、中国・北東
 アジア総代表
 2019年 6月 同代表取締役 専務執行役員に就任
 2020年 4月 パナソニック オペレーションズ
 チャイナ(有)会長(現)
 2021年 4月 当社 代表取締役 副社長執行役員に就任(現)

2022年 4月 同グループ中国・北東アジア総代表
 パナソニック オペレーションズ
 パナソニック オペレーションズ
 中国・北東アジア社 社長、現在に至る。

取締役候補者とした理由

当社グループの経営戦略部門等を経て、中国・北東アジア地域の総代表として経営者としての豊富な経験を有しております。現在も同地域での事業成長をけん引する等、当社グループの企業価値向上に取り組んでおります。保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営と監督を適切に行うこと期待するものであります。

3	再任 少徳 彩子 <small>しょう とく あやこ</small> 1968年6月10日生	2024年度 取締役会の 出席回数(率) <small>13/13回 (100%)</small>	所有する 当社の株式の数 <small>(2025年3月31日現在)</small> 27,350株	当社との 特別の利害関係 なし	
---	---	--	---	-----------------------	---

略歴・当社における地位および担当

- 1991年 4月 当社へ入社
 2017年 4月 同 コネクティッドソリューションズ社 常務
 リーガルセンター所長
 2019年 4月 同 オートモーティブ社 常務 リーガルセン
 ター 所長
 2021年10月 同 オートモーティブ社 常務 GC、CRO
 (兼) リーガルセンター所長
 同 コーポレート戦略・技術部門 法務戦略
 担当
 2022年 4月 同 執行役員に就任(現)、グループGC(現)
 2022年 6月 同 取締役に就任(現)

2024年 4月 同 建設業・安全管理担当(現)
 2025年 4月 同 グループCRO、現在に至る。

取締役候補者とした理由

長年にわたり、当社グループの法務部門において、グローバルなコンプライアンス体制の構築を中心に、リーダーシップを発揮しております。また、現在は、ゼネラル・カウンセルとして、リーガルリスク対応やコーポレートガバナンス強化にも取り組んでおります。保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営と監督を適切に行うことを期待するものであります。

4	再任 松井 しのぶ <small>まつい しのぶ</small> 1977年1月27日生	社外取締役 独立役員	2024年度 取締役会の 出席回数(率) <small>13/13回 (100%)</small>	社外取締役 在任年数 <small>4年 (本総会終結時)</small>	所有する 当社の株式の数 <small>(2025年3月31日現在)</small> 0株	当社との 特別の利害関係 なし	
---	---	---	--	---	--	-----------------------	---

略歴・当社における地位および担当

- 1999年10月 太田昭和監査法人(現EY新日本有限責任監
 査法人)へ入所
 2001年10月 プライスウォーターハウスクーパース税務
 事務所(現PwC税理士法人)へ入所
 2014年 3月 僱ユーモベース 監査役に就任
 2015年 8月 同 入社(同監査役は退任)
 2018年 1月 同 執行役員(コーポレート統括)に就任
 2019年 1月 同 執行役員 Chief Operating Officer
 2020年 1月 同 執行役員 Chief People and
 Administrative Officer
 2021年 3月 同 取締役に就任、Chief People and
 Administrative Officer
 2021年 6月 当社 取締役に就任(現)
 2022年 1月 僱ユーモベース 取締役(兼)グループ執行
 員に就任
 2023年 2月 同 執行役員 Chief Human Resources Officer

2025年 1月 同 上席執行役員に就任、Chief Human
 Resources Officer、現在に至る。

重要な兼職の状況

- 僱ユーモベース 上席執行役員
 ユニファ(株) 社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

大手監査法人の公認会計士、および情報サービス企業の取締役・執行役員としての、豊富な経験と高い見識を有しており、財務・会計、DX、人財戦略、風土改革、多様性推進等を中心に、取締役会でも積極的に発言しております。また、指名・報酬諮問委員会委員として、当社グループのコーポレートガバナンス強化にも貢献しております。保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営の監督を適切に行うことを期待するものであります。

5	再任	にし やま けい た 西山 圭太 1963年1月11日生	社外取締役 独立役員	2024年度 取締役会の 出席回数(率) 13/13回 (100%)	社外取締役 在任年数 2年 (本総会終結時)	所有する 当社の株式の数 (2025年3月31日現在) 0株	当社との 特別の利害関係 なし	
---	----	---	---------------	--	---------------------------------	---	-----------------------	---

略歴・当社における地位および担当

1985年 4月 通商産業省(現 経済産業省)へ入省
 2002年11月 内閣府産業再生機構準備室 企画官
 2003年 7月 経済産業省 通商政策局情報調査課長
 2004年 6月 同 通商政策局アジア大洋州課長
 2007年 7月 同 経済産業政策局産業構造課長
 2009年 7月 僕産業革新機構 執行役員
 2011年 6月 内閣官房 東京電力経営・財務調査タスク
 フォース事務局長
 2012年 7月 経済産業省 大臣官房審議官
 2014年 7月 原子力損害賠償支援機構連絡調整室次長
 東京電力(僕) 執行役を兼任
 2015年 6月 東京電力(僕) 取締役・執行役
 2018年 7月 経済産業省 商務情報政策局長
 2020年 7月 経済産業省を退任
 2020年11月 (僕)西山研究所 代表取締役(現)

2023年 6月 当社 取締役に就任、現在に至る。

重要な兼職の状況

㈱ダイセル 社外取締役
 東京大学未来ビジョン研究センター 客員教授
 ㈱西山研究所 代表取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

経済産業省で長年にわたりデジタル政策等に携わるとともに、他社において取締役・執行役員として事業再建の任を担う等、豊富な経験と産業構造やITデジタルに関する高い見識を有しております。取締役会でも積極的に発言しております。保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営の監督を適切に行うことを期待するものであります。

6	再任	さわ だ みち たか 澤田 道隆 1955年12月20日生	社外取締役 独立役員	2024年度 取締役会の 出席回数(率) 13/13回 (100%)	社外取締役 在任年数 5年 (本総会終結時)	所有する 当社の株式の数 (2025年3月31日現在) 0株	当社との 特別の利害関係 なし	
---	----	--	---------------	--	---------------------------------	---	-----------------------	--

略歴・当社における地位および担当

1981年 4月 花王石鹼(現花王(僕))へ入社
 2006年 6月 同 執行役員に就任
 2008年 6月 同 取締役 執行役員に就任
 2012年 6月 同 代表取締役 社長執行役員に就任
 2020年 6月 当社 取締役に就任(現)
 2021年 1月 花王(僕) 取締役会長に就任
 2024年 3月 同 特別顧問に就任、現在に至る。

重要な兼職の状況

花王(僕) 特別顧問
 曰東電工(僕) 社外取締役
 ㈱小松製作所 社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

グローバルに事業展開する総合化学品メーカーの経営者、およびESG経営の先駆者としての、豊富な経験と知見を有しております。また、指名・報酬諮問委員会の委員長として、当社グループのコーポレートガバナンス強化にも貢献しており、保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営の監督を適切に行うことを期待するものであります。

7 再任	重富 隆介 <small>しげとみ りゅうすけ</small> 1961年10月10日生	社外取締役 独立役員	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">2024年度 取締役会の 出席回数(率)</td><td style="width: 30%;">社外取締役 在任年数</td><td style="width: 30%;">所有する 当社の株式の数 (2025年3月31日現在)</td></tr> <tr> <td>10/10回 (100%) ※取締役選任後</td><td>1年 (本総会終結時)</td><td>0株</td></tr> <tr> <td colspan="3">当社との 特別の利害関係 なし</td></tr> </table>	2024年度 取締役会の 出席回数(率)	社外取締役 在任年数	所有する 当社の株式の数 (2025年3月31日現在)	10/10回 (100%) ※取締役選任後	1年 (本総会終結時)	0株	当社との 特別の利害関係 なし			
2024年度 取締役会の 出席回数(率)	社外取締役 在任年数	所有する 当社の株式の数 (2025年3月31日現在)											
10/10回 (100%) ※取締役選任後	1年 (本総会終結時)	0株											
当社との 特別の利害関係 なし													

略歴・当社における地位および担当

- 1984年 4月 僱日本興業銀行へ入行
 2000年 1月 モルガン・スタンレー証券㈱(現 三菱UFJ
モルガン・スタンレー証券㈱)へ入社
 2005年11月 同 投資銀行本部 テレコム・メディア・テ
クノロジーバンキンググループ 総括責任者
 2016年 2月 Morgan Stanley & Co. LLC, Global
Investment Banking Division, Vice Chairman
 2016年 6月 三菱UFJモルガン・スタンレー証券㈱ 常務
執行役員 テレコム・メディア・テクノロ
ジー・グループ長
 2021年11月 ブラックストーン・グループ・ジャパン㈱
代表取締役会長に就任(現)

2024年 6月 当社 取締役に就任、現在に至る。

重要な兼職の状況

ブラックストーン・グループ・ジャパン㈱ 代表取締役会長

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

金融市場において、大型ファイナンスやM&Aの遂行についての豊富な経験を持つことに加え、現在は世界最大級の投資運用会社の日本法人トップとして活躍し、産業構造や財務・投資判断等に関する高い見識を有しており、取締役会でも積極的に発言しております。保有する経験や知見を活かし、引き続き当社グループの経営の監督を適切に行うことを期待するものであります。

8 新任	玉置 肇 <small>たまおき はじめ</small> 1967年7月16日生	社外取締役 独立役員	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">所有する 当社の株式の数 (2025年3月31日現在)</td><td style="width: 30%;">当社との 特別の利害関係 なし</td></tr> <tr> <td>22,600株</td><td></td></tr> </table>	所有する 当社の株式の数 (2025年3月31日現在)	当社との 特別の利害関係 なし	22,600株		
所有する 当社の株式の数 (2025年3月31日現在)	当社との 特別の利害関係 なし							
22,600株								

略歴・当社における地位および担当

- 1993年 4月 プロクター・アンド・ギャンブル・ファ
ー・イースト・インク(現P&Gジャパン(同))
へ入社
 2013年 3月 同 グローバル・ビジネス・サービス グロ
ーバルデリバリー本部 ディレクター(シン
ガポール)
 2014年 4月 僱ファーストリテイリング グループ執行
役員に就任、CIO
 2017年 1月 アクサ生命保険㈱ 執行役員に就任、イン
フォメーションテクノロジー本部長
 2019年12月 同 チーフソリューションズオフィサー
 2021年 5月 当社へ入社、執行役員に就任、CIO
 2021年10月 同 グループCIO(現)
 2023年 4月 同 サイバーセキュリティ担当(現)

2025年 4月 同 副社長執行役員に就任、グループCTRO、
調達担当、物流担当、総括安全衛生責任者
パナソニック オペレーションズエクセレン
ス㈱ 代表取締役 社長執行役員CEO、DEI推
進担当、現在に至る。

取締役候補者とした理由

複数の企業においてCIOの役割を担い、IT・ソフトウェア領域
において豊富な経験・知見を有し、保有する知見・経験を取締
役会において発揮することにより、当社グループの将来にわた
る事業成長と企業価値向上の実現を図るとともに、グループ全
体の監督を適切に行うことを期待するものであります。

9

すみだかずよ
隅田 和代
1970年9月7日生

新任

所有する
当社の株式の数
(2025年3月31日現在)
12,600株

当社との
特別の利害関係
なし



略歴・当社における地位および担当

1993年 4月	㈱日経リサーチへ入社
2002年 5月	中央青山監査法人へ入所
2006年 9月	当社へ入社
2008年 4月	同 経営企画グループ 事業開発室 参事
2012年10月	三洋電機㈱出向 経営企画本部 経営戦略グループマネージャー
2014年 7月	当社 AVCネットワークス社 経営企画グループ 事業開発室長
2017年 4月	同 オートモーティブ＆インダストリアルシステムズ社 カンパニー戦略室 事業開発部長
2018年 2月	同 オートモーティブ＆インダストリアルシステムズ社 カンパニー戦略室 経営企画部長
2019年 4月	同 オートモーティブ社 常務に就任
2022年 4月	パナソニックオートモーティブシステムズ㈱ 取締役 執行役員に就任、CSO、CIO、ブランド戦略担当

2023年 4月	当社 執行役員に就任(現)、グループCSO(兼) 経営企画グループ長
2023年 8月	同 グループCSO ブランド戦略・コミュニケーション戦略担当(兼) 経営企画グループ長
2024年 4月	同 グループCSO(兼) 経営企画グループ長
2025年 1月	同 グループCSO、現在に至る。

取締役候補者とした理由

中長期戦略立案にあたり社外のメガトレンドやグループ内の事業に関する豊富な知見を有し、その知見を取締役会において發揮することにより、当社グループの将来にわたる事業成長と企業価値向上の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことを期待するものであります。

10	新任 和仁古 明 わにこ あきら 1972年1月18日生	所有する 当社の株式の数 (2025年3月31日現在) 16,511株	当社との 特別の利害関係 なし	
----	--	---	------------------------------	---

略歴・当社における地位および担当

- 1994年 4月 当社へ入社
 2006年 4月 松下電池工業㈱ 二次電池社 小型二次電池ビジネスユニット 経営管理グループ 経理第二チームリーダー
 2013年 4月 当社 オートモーティブ＆インダストリアルシステムズ社 三洋電機㈱ 小型二次電池事業部 経理グループマネージャー
 2015年 4月 同 コーポレート戦略本部 経理事業管理部 主幹
 2017年 6月 同 アプライアンス社 経理センター ホームエンターテインメント事業・コミュニケーションプロダクツ事業 経理総括担当
 2019年 6月 同 US社 三洋電機㈱ テスラエナジー事業部 経営戦略担当 上席主幹
 2020年 4月 同 US社 三洋電機㈱ テスラエナジー事業部 経営戦略担当 兼企画部長

2021年10月 同 コーポレート戦略・技術部門 経理事業管理部長 兼 財務・IR部長
 2024年 4月 同 経理財務・IR部長
 2025年 4月 同 執行役員に就任、グループCFO、グループマダバスター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(同)会長、パナソニック出資管理(同)社長、出資管理担当、現在に至る。

取締役候補者とした理由

当社グループ内において経理財務を中心に、豊富な経験を有し、財務戦略執行の立場からその知見を取締役会において発揮することにより、当社グループの将来にわたる事業成長と企業価値向上の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことを期待するものであります。

11	新任 松尾 豊 まつお ゆたか 1975年1月26日生	社外取締役 独立役員	所有する 当社の株式の数 (2025年3月31日現在) 0株	当社との 特別の利害関係 なし	
----	---	---	--	------------------------------	--

略歴・当社における地位および担当

- 2002年 4月 独立行政法人 産業技術総合研究所(現 国立研究開発法人 産業技術総合研究所) 研究員
 2005年 8月 スタンフォード大学 客員研究員
 2007年10月 東京大学大学院 工学系研究科 准教授
 2019年 4月 同 教授、現在に至る。

重要な兼職の状況

東京大学大学院 工学系研究科 教授
 ソフトバンクグループ㈱ 社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

AIやデータ利活用に関する高度な知識と豊富な経験を有しております。保有する経験や知見を活かし、当社グループの経営の監督を適切に行うこと期待するものであります。なお、同氏は、過去に社外取締役となること以外の方法で会社経営に関与した経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役として、その職務を適切に遂行できるものと判断しております。

12

新任

中村 邦晴

1950年8月28日生

社外取締役

独立役員

所有する
当社の株式の数
(2025年3月31日現在)

0株

当社との
特別の利害関係
なし



略歴・当社における地位および担当

- 1974年 4月 住友商事㈱へ入社
2012年 6月 同 代表取締役社長に就任
2018年 4月 同 代表取締役会長に就任
2018年 6月 同 取締役会長に就任
2024年 4月 同 取締役特別顧問に就任
2024年 6月 同 特別顧問に就任、現在に至る。

重要な兼職の状況

- 住友商事㈱ 特別顧問
信越化学工業㈱ 社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

グローバル・コングロマリット企業における経営経験を持つことに加え、ポートフォリオマネジメント推進の知見、財務・投資判断やグローバル情勢に関する高い見識を有しております。保有する経験や知見を活かし、当社グループの経営の監督を適切に行なうことを期待するものであります。

13

新任

瀬戸 潤子

1969年3月13日生

社外取締役

独立役員

所有する
当社の株式の数
(2025年3月31日現在)

0株

当社との
特別の利害関係
なし



略歴・当社における地位および担当

- 1991年 4月 プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク(現P&Gジャパン(同))へ入社
2004年 8月 同 ファイナンス副本部長 兼 GoTo Marketリーダー 兼 日本営業統括本部ファイナンスリーダー
2008年 8月 Procter & Gamble Europe SA (Singapore branch)アソシエイト・ディレクター、アジア地域日本営業統括本部ファイナンスリーダー
2014年 4月 Procter & Gamble China (Sales). LTD ゼネラルマネージャー
2015年 7月 アマゾンジャパン(同)へ入社、ファッショング事業本部・ライフ&レジャー事業本部・エレクトロニクス&ITソリューション事業本部 ファイナンスディレクター

- 2022年 8月 アサヒグループジャパン㈱に入社
2022年 9月 同 執行役員に就任、ファイナンス担当
2023年 3月 同 常務執行役員に就任、CFO (兼) ファイナンス部長、現在に至る。

重要な兼職の状況

- アサヒグループジャパン㈱ 常務執行役員

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

外資系企業等でグローバルに事業に携わった経験やCFOの経験を持つことに加え、企業価値向上のための資本効率性向上などに関する高い見識を有しております。保有する経験や知見を活かし、当社グループの経営の監督を適切に行なうことを期待するものであります。

(注) 1. 少徳彩子氏の戸籍上の氏名は、座間(くらま)彩子であります。

2. 松井しのぶ氏、西山圭太氏、澤田道隆氏、重富隆介氏、松尾豊氏、中村邦晴氏および瀬戸潤子氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であり、上場証券取引所に対し、松井しのぶ氏、西山圭太氏、澤田道隆氏および重富隆介氏は引き続き、松尾豊氏、中村邦晴氏および瀬戸潤子氏は新たに、独立役員として届け出ております。

松井しのぶ氏は、㈱ユーザベースの上席執行役員ですが、2024年度の同社と当社との間の取引金額は双方から見て連結売上高の1%未満であります。

澤田道隆氏は、花王㈱の出身者ですが、2024年度の同社と当社との間の取引金額は双方から見て連結売上高の1%未満であります。

中村邦晴氏は、住友商事㈱の出身者ですが、2024年度の同社と当社との間の取引金額は双方から見て連結売上高の1%未満であります。

瀬戸潤子氏は、アサヒグループジャパン㈱の常務執行役員ですが、2024年度の同社と当社との間の取引金額は双方から見て連結売上高の1%未満であります。

また、当社の社外役員の独立性判断基準は、22頁に記載のとおりであります。

3. 当社は、取締役である松井しのぶ氏、西山圭太氏、澤田道隆氏および重富隆介氏の4氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任について、その職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失がないときは、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする旨の契約を締結しております。各氏の再任をご承認いただいた場合、当社は上記契約を継続する予定であります。また、松尾豊氏、中村邦晴氏および瀬戸潤子氏の3名の選任をご承認いただいた場合、当社は3氏との間で上記と同内容の契約を締結する予定であります。

4. 当社は、取締役である楠見雄規氏、本間哲朗氏、少徳彩子氏、松井しのぶ氏、西山圭太氏、澤田道隆氏および重富隆介氏の7氏との間で、会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しており、同項第1号の費用および同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしております。なお、各氏の再任をご承認いただいた場合、当該契約を継続する予定であります。また、当社は、玉置肇氏、隅田和代氏、和仁古明氏、松尾豊氏、中村邦晴氏および瀬戸潤子氏の6名の選任をご承認いただいた場合、6氏との間で、同内容の契約を締結する予定であります。本契約においては、会社役員の職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、補償することが不適切な一定の場合を補償の例外としたうえで、会社役員から補償請求があった場合には、それらの例外に該当しないか取締役会が判断し、補償を実行することとしております。また、補償実行後に補償が不適切であったことが判明した場合には、当社が当該会社役員に対し補償金の全部または一部の返還を要求することができるものとしております。

5. 当社は、当社および対象会社^{*}の取締役・監査役・執行役員の全員を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、保険料については当社および対象会社が全額負担しております。当該保険契約は、被保険者が業務に関して行った行為に起因して損害賠償請求がなされた場合、被保険者が負担する損害賠償金や訴訟費用等を填補するものです。ただし、被保険者が法令違反を認識しながら行った行為などに起因する損害等は対象外とすることにより、職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じております。各候補者が取締役に選任され就任した場合は、当該保険契約の被保険者となります。また、当該保険契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。

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

-
6. 澤田道隆氏が社外取締役を務める日東电工㈱は、水道用に使用される同社製膜モジュール製品について、一般社団法人膜分離技術振興協会の認定を受けるための試験方法に不適切な行為があったことを2024年1月に公表しました。同氏は当該事実を認識しておりませんでしたが、日頃から同社の取締役会等において法令順守の視点に立った提言を行い、当該事実の判明後は、徹底的な調査および再発防止策に向けたさらなる体制の強化を求める等、その職責を果たしております。

■ご参考：選任後の取締役および監査役に期待するスキル・知見

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

当社取締役会が上記の役割を果たすために、当社取締役は社会課題に真剣に向き合い、企業価値を高めるための、変革への熱意・覚悟を保持していることを大前提として、取締役会として備えるべきスキル・知見を、①コングロマリット企業におけるポートフォリオマネジメント(以下、PFM)推進の企業再生の知見、企業価値向上のためのターンアラウンドの知見、資本市場やアクティブ投資家目線での企業価値向上施策の知見(PFM・企業価値向上)、②グローバル・コングロマリット企業における経営の知見(グローバル経営)、③AIやデータ利活用、DX(デジタルトランスフォーメーション)を価値創出に繋げた経験(AI・データ利活用)、④長期的な社会変化を捉え、その変化の中でどのようにポジショニングをとり成長を実現するか構想できる知見(未来構想・成長戦略)、⑤経営にサステナビリティの要素を取り入れ、企業価値向上につなげてきた経験(サステナビリティ経営)、⑥事業戦略と連動した人材PFMの推進や人的生産性の最大化に向けた人的資本投資の実行経験(人的資本経営)、⑦グローバルな政治経済情勢・産業政策に対する深い理解や分析、政策提言・立案等の経験(地政学・産業政策)、⑧資本効率向上等を実現するための財務的な洞察に関する知見および大規模な投資判断の経験(財務・投資判断)、⑨技術・生産・品質等に関する知見に基づく競争力強化の取り組みやイノベーションの促進を担った経験(技術・モノづくり・サプライチェーン)と整理しております。

上記の知見について、各取締役・監査役が有する特に発揮することが期待されるスキル・知見のうち、上位4項目以内の一覧は下表のとおりとなります。

氏名 (敬称略)	特に期待するスキル・知見								
	短～長期	長期							
		PFM・ 企業価値 向上	グローバル 経営	AI・データ 利活用	未来構想・ 成長戦略	サステナビリ ティ経営	人的資本 経営	地政学・ 産業政策	財務・ 投資判断
楠見 雄規	●	●		●					●
本間 哲朗	●	●		●			●		
少徳 彩子	●				●		●		
松井 しのぶ			●			●		●	
西山 圭太			●	●		●	●		
澤田 道隆		●			●				●
重富 隆介	●	●					●	●	
玉置 肇		●	●	●					●
隅田 和代	●			●	●			●	
和仁古 明	●			●				●	
松尾 豊			●	●					●
中村 邦晴	●	●					●	●	
瀬戸 潤子	●					●		●	

氏名 (敬称略)	特に期待するスキル・知見									
	短～長期	長期								
		PFM・ 企業価値 向上	グローバル 経営	AI・データ 利活用	未来構想・ 成長戦略	サステナビリ ティ経営	人的資本 経営	地政学・ 産業政策	財務・ 投資判断	技術・モノづ くり・サプラ イチェーン
監 査 役	馬場英俊		●			●			●	
	徳田佳昭			●	●					
	江藤彰洋	●	●					●		
	中村明彦					●		●	●	
	由布節子					●		●		

＜社外取締役・社外監査役の独立性判断基準の概要＞

次に掲げる者に該当しないこと。

- (1) 当社の親会社または兄弟会社の業務執行者(最近または過去に業務執行者であった者を含む。以下、「業務執行者」という場合はこれに同じ)
- (2) 当社グループを主要な取引先とする者またはその業務執行者、もしくは当社グループの主要な取引先またはその業務執行者
- (3) 当社グループから取締役・監査役報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家。当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者および当該団体に所属していた者
- (4) 当社の主要株主(当該主要株主が法人の場合はその業務執行者)
- (5) 上記(1)から(4)に掲げる者の近親者(2親等内の親族をいう。以下同じ)若しくは、当社または当社の子会社の業務執行者(社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役・会計参与または業務執行者でない取締役・会計参与であった者を含む)の近親者

注)

- (イ) 上記(1)、(2)、(4)、(5)において、「業務執行者」とは、以下のいずれかに該当する者を指す。
- ・業務執行取締役、執行役その他の法人等の業務を執行する取締役・監査役
 - ・業務を執行する社員、法人が業務を執行する社員である場合における当該業務を執行する社員の職務を行うべき者、その他これに相当する者
 - ・使用人
- また、「最近」とは、当該取締役・監査役を選任する株主総会議案の内容が決定された時点を指し、「過去」とは過去3年間を目安とする。
- (ロ) 上記(2)において、「主要な」とは、当社グループと取引先との間の1事業年度における取引金額が、いずれかの連結売上高の2%を超える場合をいう。
- (ハ) 上記(3)において、「多額の」とは、当社グループに対するサービス提供において、サービス提供者本人(個人)、またはサービス提供者が所属する法人、組合等の団体が以下のいずれかに該当する場合をいう。「所属する／していた者」とは、パートナーのみならず、いわゆるアソシエイトも含む。
- ・サービス提供者本人：当社グループから年間12百万円相当以上の収入を得ている。
 - ・サービス提供者が所属する団体：当社グループとの間の1事業年度における取引金額が当社グループまたは当該団体の連結売上高の2%を超える。
- 「当該団体に所属していた者」とは、過去3年間に当該団体に所属したかどうかを目安とする。
- (二) 上記(4)において、「主要株主」とは、当社の議決権の10%以上を保有する株主を指す。
- (ホ) 上記(5)において、「業務執行者でない取締役・会計参与であった」とは、過去3年間に業務執行者でない取締役・会計参与であったかどうかを目安とする。

第3号議案 **社外取締役の報酬額改定の件**

当社の社外取締役の一事業年度当たりの報酬額につきましては、2021年6月24日開催の第114回定時株主総会において、取締役全体の一事業年度当たりの報酬額15億円の枠内で1億5,000万円以内とすることをご承認いただき、現在に至っております。

今般、コーポレートガバナンス強化の観点から社外取締役を増員することに加え、社外からの有為な人財獲得を踏まえた報酬の必要性の観点から、社外取締役の報酬額を2億円以内へと改定することについて、ご承認をお願いするものであります。なお、取締役全体の一事業年度当たりの報酬額につきましては、2007年6月27日開催の第100回定時株主総会においてご承認いただいた15億円以内のままといたします。

当社の取締役の個人別の報酬等の決定方針の概要は、事業報告「2. (2)取締役および監査役の報酬等」(招集ご通知(交付書面)49頁から54頁)に記載のとおりであります。本議案は、社外取締役に対して付与する固定の金銭報酬枠のみを改定する議案ですが、当社の経営のあり方に即した形での社外取締役の構成、社外取締役に求める役割、ならびにそれに応じた報酬の観点から、必要かつ妥当な内容であることを任意の指名・報酬諮問委員会にて審議・確認のうえ、取締役会に答申しております。

また、第2号議案が原案どおり承認可決された場合、取締役の員数は13名(うち社外取締役7名)となります。

以上

事業報告(2024年4月1日から2025年3月31日まで)

1. 当社グループ(企業集団)の現況に関する事項

(1) 事業の経過および成果

2024年度の世界経済は、総じて緩やかに減速しました。日本や欧州ではインフレ鈍化等により景気が緩やかな持ち直し傾向であり、米国では景気は緩やかな減速局面にあるものの底堅く推移しました。一方、中国では不動産市況の低迷等を背景に弱い動きが続きました。

このような経営環境のもと、当社は2022年度から持株会社と事業会社からなる新しいグループ体制における3力年の中期戦略を実行しました。同戦略の最終年度となる2024年度は、ROE(株主資本利益率)の向上に資する取り組みに注力しました。

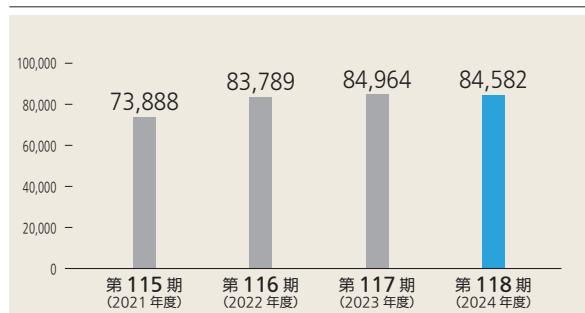
重点投資領域と定めた車載電池事業では、パナソニック エナジー(株)が、電気自動車需要の減速など足下で事業環境が変化する中、顧客需要を見極め、投資計画を進めています。また、和歌山工場をリニューアルし、業界に先駆けて安全性を担保しつつ高エネルギー密度を実現できる4680セルの量産準備を完了しました。さらに、投資領域として定めたサプライチェーンマネジメント(SCM)ソフトウェア事業では、パナソニック コネクト(株)の子会社であるBlue Yonder Holding, Inc.が、2024年8月に買収が完了した米国のOne Network Enterprises, Inc.との統合を加速し、製品の改善とともに販路の拡大を進めました。

当社は、パナソニック オートモーティブシステムズ(株)(以下、「PAS」)の株式譲渡を2024年12月に完了するなど、事業ポートフォリオの見直しを順次進めていますが、強固な収益体质を構築するために、2024年度からは各事業を成長性と投下資本収益率(ROIC)で厳格管理する規律を導入しました。ROICが事業別の加重平均資本コスト(WACC)を下回り、かつ成長性に乏しい事業を課題事業と位置付け、2026年度までに課題事業をゼロにしていきます。

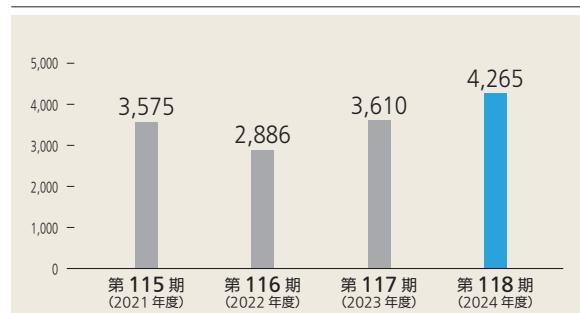
当年度の連結売上高は、8兆4,582億円(前年度比0.5%減)となりました。暮らし事業・コネクト・インダストリーの販売増に加え、為替換算の影響による増加はありましたが、オートモーティブにおけるPASの非連結化による影響により、僅かに減収となりました。

営業利益は、4,265億円(前年度比18%増)、税引前利益は4,863億円(前年度比14%増)となりました。インフレによる固定費増加や戦略投資の増加、PASの非連結化影響や株式譲渡に関連する費用計上などはありましたが、増販益や合理化の進捗などにより、増益となりました。また、親会社の所有者に帰属する当期純利益は、3,662億円(前年度比18%減)となりました。前年にパナソニック液晶ディスプレイ(株)の解散(特別清算)および同社に対する債権放棄を決議したことによる法人所得税費用の減少があった反動により、減益となりました。

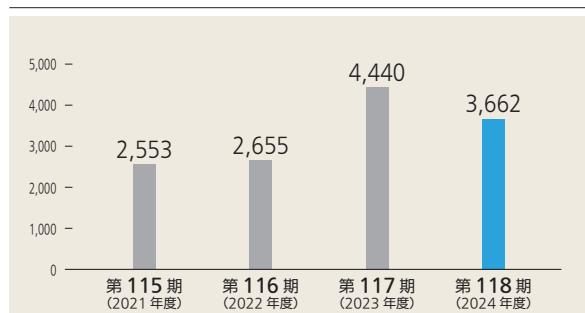
▶ 売上高 (単位:億円)



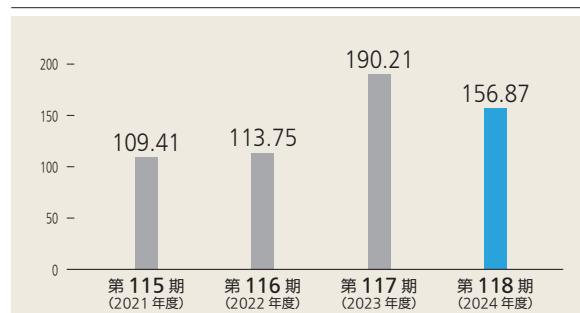
▶ 営業利益 (単位:億円)



▶ 親会社の所有者に帰属する当期純利益 (単位:億円)



▶ 基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益 (単位:円)

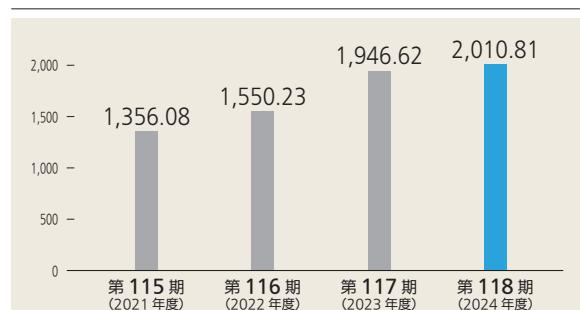


▶ 総資産 (単位:億円)



▶ 親会社の所有者に帰属する持分 (単位:億円)

▶ 1株当たり親会社の所有者に帰属する持分 (単位:円)



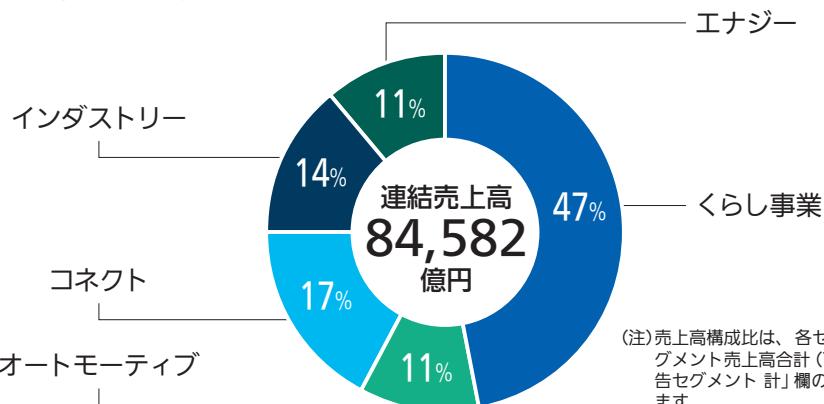
[セグメント別の状況]

当社グループは、経営管理上、事業の成果を「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。

報告セグメント別の事業部および主要な事業内容を28頁に掲載しており、その次の頁から当年度のセグメント別の概況を示しています。

なお、「オートモーティブ」は、2024年12月2日にPASの株式譲渡が完了し非連結化したことにより、報告セグメント別の事業部および主要な事業内容には記載していませんが、非連結化した事業の非連結化するまでの期間(2024年度は約8か月分)の業績を表示しています。

● 2024年度売上高構成比



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

● セグメント情報

区分	売上高（億円）	前年度比（%）	営業利益（億円）	利率率（%）	前年度比（%）
くらし事業	35,842	104	1,279	3.6	107
オートモーティブ	8,050	64	301	3.7	77
コネクト	13,332	111	772	5.8	197
インダストリー	10,836	104	432	4.0	139
エナジー	8,732	95	1,202	13.8	135
報告セグメント 計	76,792	97	3,986	5.2	125
その他	16,894	111	798	4.7	120
消去・調整	△9,104	—	△519	—	—
連結決算	84,582	100	4,265	5.0	118

- (注)
- 記載金額は、億円未満を、前年度比は小数点以下第1位を、利率率は小数点以下第2位を、それぞれ四捨五入して表示しています。
 - 売上高および営業利益の前年度比は、前年度のセグメント情報を当年度末の形態に合わせ、組み替えて算出しています。
従来の「オートモーティブ」のうち、引き続き当社の連結対象となる事業は「その他」に区分し、「オートモーティブ」は、PASの株式譲渡に伴い非連結化した事業の非連結化するまでの期間の売上高および損益で算出しています。また、PASの株式譲渡に伴い非連結化した事業の非連結化後の期間の持分法による投資損益は「その他」に含めています。
 - 各セグメントの売上高には、セグメント間の取引が含まれています。
 - 「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、原材料の販売等が含まれています。
 - 「消去・調整」には、セグメント業績の管理上、特定のセグメントに帰属しない損益や、連結会計上の調整およびセグメント間の内部取引消去が含まれています。
なお、PASの株式譲渡に関する費用は、「消去・調整」に含めています。

報告セグメント別の事業部および主要な事業内容

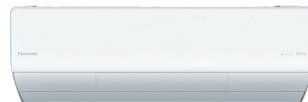
(2025年3月31日現在)

報告セグメント	事業部	主要な商品・サービス
くらし事業	くらしアプライアンス社： キッチン空間事業部、ランドリー・クリーナー事業部、 ビューティ・パーソナルケア事業部 空質空調社： HVAC欧州事業部、設備ソリューションズ事業部、 住宅システム機器事業部 コールドチェーンソリューションズ社： ハスマント㈱、コールドチェーン事業部 エレクトリックワークス社： ライティング事業部、電材＆くらしエネルギー事業部 中国・北東アジア社： スマートライフ家電事業部、住建空間事業部、台湾事業部 パナソニック サイクルテック㈱	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
コネクト	アピオニクス事業： パナソニック アピオニクス㈱、アピオニクスピジネスユニット プロセスオートメーション事業： 回路形成プロセス事業部、溶接プロセス事業部 メディアエンターテインメント事業： メディアエンターテインメント事業部 モバイルソリューション事業： モバイルソリューションズ事業部 現場ソリューション事業： 現場ソリューションカンパニー ブルーヨンダー事業： Blue Yonder Holding, Inc.	航空機内エンターテインメントシステム・ 通信サービス、電子部品実装システム、 溶接機、プロジェクト、 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
インダストリー	電子デバイス事業： メカトロニクス事業部、産業デバイス事業部、 デバイスソリューション事業部 FAソリューション事業： 産業デバイス事業部 電子材料事業： 電子材料事業部	EVリレー、車載・空調モーター、 導電性高分子コンデンサー、 xEV用フィルムコンデンサー、 アルミハイブリッドコンデンサー、 サーボモーター、 PLC(プログラマブルコントローラー)、 光電センサー、レーザーマーカー、 高機能多層材料、半導体デバイス材料、 成形材料
エナジー	車載事業： モビリティエナジー事業部 産業・民生事業： エナジーデバイス事業部、エナジーソリューション事業部	車載用円筒形リチウムイオン電池、 乾電池、リチウム一次／二次電池、 ニッケル水素電池、リチウムイオン電池、 蓄電モジュール／システム
その他 (報告セグメントに 含まれない事業)	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ズ㈱、 パナソニック ハウジングソリューションズ㈱	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、インターフォン、 業務用映像・音響機器、 水まわり製品、建材、外まわり製品

■ くらし事業

売上高 **35,842** 億円
前年度比 **104%**

営業利益 **1,279** 億円
前年度比 **107%**



当セグメントの売上高は、前年度比で4%増加し、3兆5,842億円となりました。

当年度は、日本・アジアを中心としたルームエアコンや家電の販売増加、国内電設資材の価格改定効果などにより、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、中国において需要減の影響があったものの、日本・アジアの販売が堅調に推移したことに加えて為替換算の影響もあり、増収となりました。

空質空調社では、欧州のヒートポンプ式温水給湯暖房機(Air to Water、以下、「A2W」)が減販となったものの、日本・アジアなどでルームエアコン、および環境エンジニアリング、空調デバイスなどの販売が増加し、全体では増収となりました。

コールドチェーンソリューションズ社では、国内ショーケース販売が堅調に推移したことにより、増収となりました。

エレクトリックワークス社では、国内における電設資材の価格改定の影響や非住宅照明(施設・防災)の需要が堅調であったことに加え、インド等においても需要が堅調であったことから、増収となりました。

当セグメントの営業利益は、1,279億円となりました。欧州A2Wの減販影響はありましたが、ルームエアコン、国内の価格改定効果を含む電設資材などの増販効果に加え、合理化などの事業体質改善が進んだことなどにより、前年度から82億円の増益となりました。

■ オートモーティブ



当セグメントの売上高は、8,050億円、営業利益は、301億円となりました。2024年12月2日にPASの株式譲渡が完了し非連結化したことに伴い、当年度は約8か月分の実績となったことから、減収減益となりました。

■ コネクト

売上高 **13,332** 億円
前年度比 **111%**



営業利益 **772** 億円
前年度比 **197%**



アビオニクス（機内エンターテインメントシステム、メンテナンス・リペアサービス）



プロセスオートメーション
(電子部品実装機 NPM-GW)



サプライチェーンマネジメントソフトウェア

当セグメントの売上高は、前年度比で11%増加し、1兆3,332億円となりました。

当年度は、メディアエンターテインメント事業は減収となりましたが、アビオニクス事業、プロセスオートメーション事業、現場ソリューション事業、ブルーヨンダー事業などが堅調に推移し、増収となりました。

主な事業の状況は、アビオニクス事業では、機体製造の停滞に伴う出荷遅延の影響を受けたものの、旅客機の運航回復を背景とした機体メンテナンス・リペアサービス需要の拡大や機内エンターテインメント・通信システムの好調な受注により、増収となりました。

プロセスオートメーション事業では、中国を中心としたスマートフォン需要の回復やICT(情報通信)業界の需要を着実に受注に結びつけたことなどにより、増収となりました。

現場ソリューション事業では、大型案件を含む国内ソリューション案件の順調な獲得が継続し、増収となりました。

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

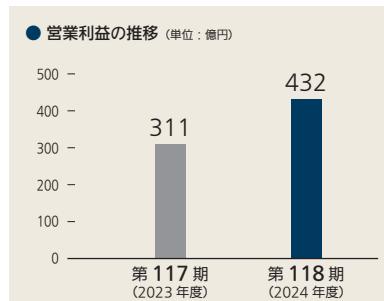
当セグメントの営業利益は、772億円となりました。プロセスオートメーション事業、アビオニクス事業、現場ソリューション事業、ブルーヨンダー事業などの増販益に加え、商品力強化などによるモバイルソリューション事業の収益性向上もあり、前年度から381億円の増益となりました。

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

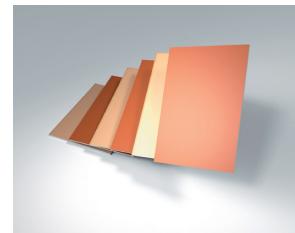
■ インダストリー

売上高 **10,836** 億円
前年度比 **104%**

営業利益 **432** 億円
前年度比 **139%**



導電性高分子コンデンサー



多層基板材料MEGTRON

当セグメントの売上高は、前年度比で4%増加し、1兆836億円となりました。

当年度は、欧州を中心とした市況低迷の影響を受け、車載・産業用リレーなどが減収となりましたが、生成AIサーバー向けなどの情報通信関連製品(コンデンサー、多層基板材料等)の販売増加に加え、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、電子デバイス事業では、欧州市場の低迷により車載リレー・コンデンサー、産業用リレーなどは減収となりましたが、生成AIサーバーなど情報通信インフラ・端末向けコンデンサー等が好調に推移し、全体では増収となりました。

FAソリューション事業では、国内市場全体の在庫調整の影響により、国内販売が減少しましたが、中国3C(コンシューマー、コンピューター、コミュニケーション)市況を反映した販売が堅調に推移し、全体では増収となりました。

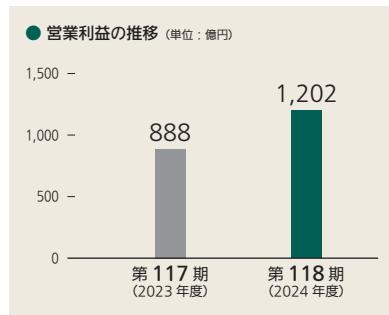
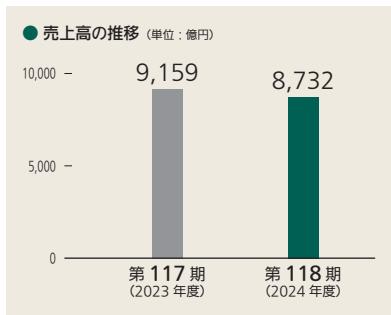
電子材料事業では、生成AIサーバーをはじめとする情報通信インフラ向けの多層基板材料の需要が引き続き好調であったことなどにより、増収となりました。

当セグメントの営業利益は、432億円となりました。生成AIサーバー向け製品などの増収に加え、価格改定や合理化施策の推進などにより、前年度から121億円の増益となりました。

■ エナジー

売上高 **8,732** 億円
前年度比 **95%**

営業利益 **1,202** 億円
前年度比 **135%**



車載用円筒形リチウムイオン電池



立ち上げ中の北米カンザス工場



データセンター向け蓄電システム
(パッテリーバックアップユニット)

当セグメントの売上高は、前年度比で5%減少し、8,732億円となりました。

当年度は、産業・民生向けでは、データセンター向け蓄電システムの販売が大きく伸長しました。一方で、車載電池は、電気自動車の市場の伸びが減速する中、北米工場の販売数量は拡大しましたが、国内工場の需要減や原材料価格低下に伴う価格改定の影響が大きく減収となりました。

主な事業の状況は、車載事業では、北米製セルの需要は旺盛で、新たな設備稼働も加わり販売数量は拡大しましたが、日本製セルの需要の減少に加え、価格改定などにより減収となりました。

一方、産業・民生事業では、生成AI市場の成長を背景に、データセンター向け蓄電システムの販売が大幅に伸長し、増収となりました。

当セグメントの営業利益は、1,202億円となりました。車載事業では、北米ネバダ工場の生産性向上等による販売数量の増加や、新たに過去分も含めた電極活物質製造コストに対する米国IRA(インフレ抑制法)に係る補助金収入の計上がありましたが、北米カンザス工場や和歌山工場の立ち上げ費用が増加し、減益となりました。一方、産業・民生事業では、データセンター向け蓄電システムの増販益に加え、原材料価格の低下や材料合理化などにより増益となり、セグメント全体でも前年度から314億円の増益となりました。

(2) 研究開発の状況

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、地球環境問題の解決への貢献と、社会とくらしのウェルビーイングへのお役立ちを目指した技術開発にも、積極的に取り組みました。なお、当年度の研究開発費は、4,778億円となりました。主な取り組みと成果は、以下のとおりです。

① クリーンで効率的な、純水素型燃料電池・太陽電池・蓄電池を連携させたエネルギー・マネジメントシステムを開発

純水素型燃料電池、太陽電池、蓄電池を統合し、AIとクラウド技術を活用したエネルギー・マネジメントシステムで電気や熱を最適に供給することで、環境に優しく、エネルギー効率を向上させ、高い信頼性と柔軟性を提供するシステムを実現しました。これにより、経済的メリットとエネルギー・レジリエンス^{(注)1}を実現する持続可能で効率的なエネルギー・ソリューションの提供が可能となりました。技術の実証実験も行っており、2022年に開始した草津拠点の発電プラントでは、工場需要の98%の電力をカバーしました。また2024年に英カーディフの電子レンジ工場では、脱炭素化、コスト最適化の実証を開始、2025年にはオフィスのエネルギー・レジリエンスの実証を独ミュンヘンで開始しました。こうした3電池連携を含めた、環境負荷の少ない水素の本格活用を図るエネルギー・ソリューション「Panasonic HX」の構築に貢献していきます。

② ガラス型ペロブスカイト太陽電池の大面積モジュール(1m×1.8m)試作ラインを稼働

当社は独自の材料技術やインクジェット塗布製法、レーザー加工技術を組み合わせることにより、サイズ、透過度、デザインなどのカスタマイズにも対応可能なガラス型ペロブスカイト太陽電池の技術開発を進めています。当年度は、建材としての実証サイズである大面積(1m×1.8m)の試作ラインを立ち上げ、作製した大面積モジュールをCEATEC 2024、CES 2025に出展しました。また、大阪・関西万博にも出展します。

今後はこの大面積モジュールでプロセス最適化や実装に向けた開発を推進し、再生可能エネルギーの創出と都市景観の調和、さらなるCO₂削減に貢献していきます。

③ 再生可能エネルギーを含めた電力を無駄なく有効に利用する技術の開発

エネルギー創出技術とともに、電力を無駄なく有効活用する技術の開発も進めています。真空断熱ガラスともう一枚のガラスを複層化した独自構造のガラス扉を搭載した冷凍リーチインショーケースを開発しました。このショーケースは保冷効率が向上したほか、ガラス表面の結露防止のヒーター通電も抑制できるため、従来品と比較して約33%^{(注)2}の省エネを実現し、省エネ大賞を受賞しました^{(注)3}。また、翌日の日射量予測をもとに太陽光パネルの発電量が多い時間帯を中心にお湯を沸かす「日射量シフト」機能を搭載した昼間沸上げ形自然冷媒(CO₂)ヒートポンプ給湯機「おひさまエコキュート」を業界に先駆けて開発・販売しました。「おひさまエコキュート」は、太陽光発電と組み合わせることで、昼間の余剰電力でお湯を沸かし、効率的

なエネルギー利用を実現します。さらに、貯湯ユニットやヒートポンプユニットなどの高効率化により、業界最高水準の年間給湯保温効率3.5^{(注)4}を達成しました。

④ AIの開発期間短縮を図り、信頼性を確保する技術の開発

AI開発においては、事前学習に膨大な時間を要するデータセット構築の効率化や信頼性の確保が課題となります。このような課題に対して、国内最大規模の日本語に特化した自社向け大規模言語モデル「Panasonic-LLM-100b」の開発を他社との協業により進めています。「Panasonic-LLM-100b」は1,000億パラメータを持ち、当社の社内データを追加事前学習させることでビジネス領域における知識を強化し、AIのハルシネーション^{(注)5}を大幅に抑止することができます。さらに、当社開発のマルチモーダル基盤モデル^{(注)6}を進化させることで、開発工数の大幅削減と認識能力の高精度化を両立する技術の開発も行っています。

⑤ AIのくらしや仕事(現場)への実装に向けた技術開発を推進

AI開発の効率化を図るとともに、くらしや仕事への実装も推進しています。くらしへの実装においては、冷蔵庫に搭載したAIカメラでドアを開けた際に庫内の画像を撮影し、在庫を確認できる機能を開発しました。広角と狭角望遠の2つのカメラで、食材を高精度に検出。野菜室の撮影画像からAIが野菜の種類を自動認識し、食材をアプリに登録した入庫日の記録と連携して、早く食べたほうがよい順にリスト化するなど、フードロス削減にも貢献しています。仕事における実装事例としては、生成AIを活用した自社プラットフォームにより、業務生産性の向上や、開発現場での実験自動化による次世代コンデンサーや基板材料の開発効率化を進めています。特に自動化した実験環境では無人で365日、24時間稼働し、AIやマテリアルズ・インフォマティクス^{(注)7}と組み合わせることで、材料開発プロセスの高度化・短期化を実現しています。

(注) 1. エネルギー供給に障害が発生した場合に、被害を最小限に抑え、迅速に復旧する能力

2. 「標準扉(トリプルガラス)」搭載機種と「VIG省エネ扉」搭載機種との比較

3. 省エネルギーセンター会長賞:真空断熱ガラスを利用した冷凍リーチインショーケース「REシリーズ」

4. 年間給湯保温効率=1年間で使用する給湯とふろ保温に係る熱量÷1年間で必要な消費電力量×100

5. 事実に基づかない情報を生成する現象

6. 画像やテキストなどを同時に解析し、これらの複数の情報間の関係を評価する能力を持つモデル

7. 機械学習などの情報科学を用いて材料開発を高速化・効率化する革新的な技術・手法



① Panasonic HX



② ガラス型ペロブスカイト
太陽電池



③ 冷凍リーチイン
ショーケース



⑤ 冷蔵庫AIカメラ

(3) 設備投資の状況

当社グループでは、将来の成長に向けて、重点事業を中心に設備投資を行った結果、当年度の設備投資金額は7,689億円となりました。

セグメントの名称	金額	主要な設備投資の内容
くらし事業	1,216 億円	A2W他の家庭用電化機器、電設資材等の生産設備
オートモーティブ	143	車載機器等の生産設備
コネクト	222	B2Bソリューション事業関連機器等の生産設備
インダストリー	557	電子部品、制御機器等の生産設備
エナジー	5,011	車載用のリチウムイオン電池等の生産設備および北米の新工場建設等
その他・全社	540	映像・AV機器、住設建材等の生産設備、全社技術部門の研究棟建設等
合計	7,689	

- (注) 1. 「オートモーティブ」はPASの株式譲渡に伴い非連結化した事業の非連結化するまでの期間の投資額を記載しています。
2. エンターテインメント＆コミュニケーション事業およ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および全社部門の投資額を合計し、「その他・全社」として記載しています。
3. 有形固定資産の投資額を記載しています。

(4) 資金調達の状況

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

当年度は、社債償還資金への充当および今後の事業展開に必要な資金の確保を目的とし、2024年7月に5年ぶりとなる米ドル建無担保普通社債5億米ドルを発行するとともに、2024年12月に600億円、2025年2月に550億円の円建無担保普通社債を発行しました。また、運転資金などの調達を主にコマーシャルペーパー(CP)の発行により行いました。なお、2024年7月に米ドル建無担保普通社債10億米ドル、2025年3月に第14回無担保普通社債1,000億円(2015年3月発行)を満期到来により償還いたしました。

これらの結果、当年度末の円建無担保普通社債の残高は7,250億円、円建公募ハイブリッド社債(劣後特約付社債)^{(注)1}の残高は4,000億円、米ドル建無担保普通社債の残高は10億米ドルとなりました。

当社は不安定な金融経済環境における資金調達リスクに備え、2024年6月に複数の取引銀行と期間を3年間とするコミットメントライン契約^{(注)2}を締結しています。当該契約に基づく無担保の借入設定上限は総額6,000億円ですが、借入実績はございません。

- (注) 1. 公募ハイブリッド社債(劣後特約付社債)：資本と負債の中間的性質を持ち、利息の任意繰延、超長期の償還期限、清算手続きおよび倒産手続きにおける劣後性等、資本に類似した性質および特徴を有した社債
2. コミットメントライン契約：金融機関との間であらかじめ契約した期間・融資枠の範囲内で融資を受けることを可能とする契約

(5) サステナビリティに関する考え方および推進体制

①サステナビリティに関する考え方

当社グループの使命は、創業者 松下幸之助が追い求めた「物心一如の繁栄」、すなわち、「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現です。1932年、松下幸之助は25年を1節とし、それを10節、250年かけて「理想の社会」の実現を目指すと宣言しました。

当社グループにとっての「サステナビリティ経営」とは、この使命の追求そのものです。すなわち、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組み、より豊かで持続可能な社会への貢献を果たす。その結果として、持続的な企業価値の向上をはかる。これを積み重ねることによって、「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現を目指していきます。

そのために私たちは、常にその時代の社会課題に正面から向き合い、その解決に向か、事業活動を通じて新たな価値を生み出し続けます。同時に、こうした持続的な価値創出を可能にするための、持続可能な経営基盤の構築・強化にも注力していきます。

当社グループは「社会の公器」として、この使命、考え方を、すべてのステークホルダーの皆さんと共有し、思いを一つにして、共に「理想の社会」を追い求めていきます。

②サステナビリティ経営の推進体制

当社グループでは、グループCEOが委員長を務め、委員長から任命を受けた執行役員およびグループ会社の役員等によって構成されるサステナビリティ経営委員会を原則月1回開催しています。

同委員会は、取締役会の監督の下、当社グループのサステナビリティに関する重要テーマについての議論・方向付けを行い、グループ経営会議等を通してグループ全体に展開・徹底しています。また、その内容は必要に応じて取締役会においても報告・共有され、グループとしての意思決定につなげています。

【車載電池事業による環境貢献の取り組み】

当社グループは、「より良いくらし」と「持続可能な地球環境」の両立に向け、長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」を制定しました。2030年までに全事業会社のCO₂排出を実質ゼロに、また2050年に全世界の排出総量の約1%にあたる3億トン以上^{(注)1}の削減インパクトの創出と、循環経済の実現に向けた事業活動に取り組んでいます。

世界におけるCO₂排出量の内、およそ4分の1が「移動」によるものとされており、EVが社会に普及すれば多くの排出されるCO₂を回避することが可能となります。パナソニック エナジー(株)の車載電池事業は、EV普及を促進し、社会のCO₂排出における「削減貢献」そのものであると考えており、エナジーは2025年3月末時点で、約190億セル、EV換算台数は約370万台分の車載用円筒形リチウムイオン電池を供給してきました。ネバダ州に続き、2025年にはカンザス州において北米における2拠点目の車載電池工場も稼働を開始します。

また、電池生産におけるカーボンフットプリント^{(注)2}低減および北米でのサプライチェーン確立と現地調達率の向上を目的に、米国の電池リサイクル企業である Redwood Materials Inc. とリサイクル原材料の売買契約を締結し、北米の工場で生産する車載用円筒形リチウムイオン電池に使用される予定です。

わたしたちの次の世代、さらに未来の世代にわたって、人々が安心してこの地球でくらしていくよう、今後も事業活動を通じて、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミー^{(注)3}の実現に向けた取り組みをグループ一体となり加速していきます。

(注) 1. 全世界の排出総量の約1%にあたる3億トン以上：2020年エネルギー起源CO₂排出量(出典：IEA)による(CO₂削減貢献量の排出係数は2020年基準)

2. カーボンフットプリント：商品やサービスの原材料調達から廃棄・リサイクルにいたるまでのライフサイクル全体をとおして排出されるCO₂を換算して、商品やサービスにわかりやすく表示する仕組み
3. サーキュラーエコノミー：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するなど、モノのシェアリングやサービス化で資源の有効活用を図る経済システム



パナソニック エナジー(株)カンザス工場
(2024年6月撮影)

【人権デュー・ディリジェンスの取り組み】

当社グループは、「企業は社会の公器である」という経営理念を掲げる企業として、従業員をはじめ、その事業に関わる全ての方々の権利を守り、心身の健康や幸せな人生に貢献する責任があると認識しています。経営理念に基づき、また国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範を参照して制定した「パナソニックグループ人権・労働方針」において、事業活動において適用されるすべての法令順守と国際的に認められた人権の尊重を明確に約束しています。

人権の尊重を実現するため、バリューチェーンにおける人権侵害のリスクを特定し、予防・是正、被害者の救済を推進するための「人権デュー・ディリジェンス」に取り組んでいます。当年度は、人権デュー・ディリジェンスの質的向上を目指し、全ての事業会社において、推進リーダーを任命、そのリーダーに対して2日間にわたる集中研修（人権デュー・ディリジェンス実践研修）を実施いたしました。「ビジネスと人権」に関する今日的な課題を理解するため、社外から有識者を講師として招き、専門的な知識の習得を目指すとともに、ケーススタディによる議論を通して、実践的なノウハウの向上を図りました。

この研修を通じて、各事業会社は自組織における人権侵害のリスクの特定、予防、軽減について検討し、次年度の活動計画に反映しています。今後、こうした取り組みを継続し、当社グループにおける人権デュー・ディリジェンスの定着を図っていきます。

また、当社グループの製造拠点が集中するアジア地域においては、外国人移住労働者が多く勤務しています。これらの労働者は脆弱な立場に置かれやすく、人権侵害を受けるリスクが高いため、当社グループにおいても外国人移住労働者に対する人権侵害（特に強制労働）を重要なリスクとして認識しています。

このような背景から、この地域における当社グループ拠点の管理職、人事担当者、さらに当社グループ拠点の購入先、取引先を対象に、啓発や人権デュー・ディリジェンスを通じたリスク低減策についての研修を実施しています。また、国連移住機関（IOM）とパートナーシップ契約を締結し、外国人移住労働者の適切な採用手続きや労働環境の改善に向けた取り組みなどを協力して進めています。

当社グループのサステナビリティに関するその他具体的な取り組み等については、当社ホームページおよびサステナビリティデータブックをご参照ください。

(6) 対処すべき課題

2024年度から2025年度にかけての世界経済は、米国の関税政策と、それに対する各国の経済政策・通商政策動向やその影響が不透明さを増すなか、ウクライナ情勢などの地政学リスクも引き続き懸念され、先行きを見通しにくい状況が続きます。

このような経営環境のもと、当社は2022年度から3カ年取り組んできた中期戦略の経営指標(KGI)で、累積営業キャッシュ・フローは達成したもののROE(株主資本利益率)と累積営業利益が未達となりました。これは、重点投資領域をはじめ各事業の成長投資が収益力につながらず競争力強化が果たせていないこと、そして事業会社化に伴った固定費の増大などにより、各事業の「競争力と収益性」と「間接コスト」に課題を残したことが要因です。

そこで、2025年度はグループ経営改革に集中し、構造的・本質的課題を解決して経営基盤を固めることに注力します。具体的には、「リーン^(注)な本社・間接部門」「低収益事業の見極め」「ソリューション領域への注力」の3つを軸に、固定費構造改革による収益改善と事業ポートフォリオマネジメントの加速をしていきます。

〈グループ経営改革のポイント〉

①リーンな本社・間接部門に向けた固定費構造改革・収益改善

当社をはじめグループ各社で、本社・間接部門を中心に人員を最適化し、コストを大幅に削減します。また製造・物流・販売拠点の統廃合を進め、効率化を図ります。さらに、間接・販売部門を中心にDXによって生産性を向上させ、更なる固定費削減を目指します。加えて、これまで先行投資をしてきた事業領域の収益改善に取り組みます。

②低収益事業の見極め

2025年度中に、課題事業と再建あるいは事業立地の見極めが必要な事業の方向づけを行います。

③ソリューション領域への注力

「ソリューション領域」「デバイス領域」「スマートライフ領域」の3つの事業領域を定め、グローバルで競争力を持つ「ソリューション領域」に今後注力します。

そのソリューション領域においてグループ全体のシナジーを創出するため、くらし事業を担うパナソニック㈱を発展的に解消し、傘下の分社を組み替えて事業会社化します。

また、家電事業はスマートライフ領域と位置付け、家電市場に集中して向き合うために、グループの家電事業を集約した事業会社を設立し再建を目指します。

最後に、2025年度以降の固定費構造改革・収益改善と、さらなる事業ポートフォリオマネジメントによって、2028年度にROE10%以上、調整後営業利益率10%以上を目指します。

(注)リーン：「無駄のない状態」の意味

(7) 当社の主要な拠点と重要な子会社の状況

① 当社

(2025年3月31日現在)

組織名称		所在地
本店		大阪府門真市
支店	涉外室	東京都港区
研究・開発部門	DX・CPS本部、GX本部	大阪府門真市

(注) 1. 所在地については、本拠地を記載しています。

2. DX:デジタルトランスフォーメーション、CPS:サイバーフィジカルシステム、GX:グリーントランスフォーメーション

② 国内子会社

(2025年3月31日現在)

会社名	資本金 百万円	議決権比率 %	主要な事業内容（セグメント）	本店所在地
パナソニック㈱	500	100.0	家電、空調機器、食品流通、電気設備、デバイス等の開発・製造・販売（くらし事業）	大阪府門真市
パナソニック エンターテインメント &コミュニケーション㈱	500	100.0	AV機器、デジタルカメラ機器、コミュニケーション機器、業務用AV機器の開発・製造・販売（その他）	大阪府守口市
パナソニック ハウジング ソリューションズ㈱	500	100.0	くらしに関する住宅設備、建材の製造・販売および設計・開発・取扱商品の総合提案（その他）	大阪府門真市
パナソニック コネクト㈱	500	100.0	B2B顧客向け機器、ソフトウェアの開発・製造・販売、ならびに付随するサービスの提供（コネクト）	福岡県福岡市
パナソニック インダストリー㈱	500	100.0	電気部品、電子部品、制御機器、電子材料等の開発・製造・販売（インダストリー）	大阪府門真市
パナソニック エナジー㈱	500	100.0	一次電池、車載用円筒形リチウムイオン電池、小型二次電池等の開発・製造・販売（エナジー）	大阪府守口市
パナソニック オペレーション エクセレンス㈱	500	100.0	経理、人事、総務、物流、情報システム、広告宣伝、調達などの専門サービスの提供（その他）	大阪府門真市
パナソニック マーケティング ジャパン㈱	100	※100.0	各種電気製品等の販売（くらし事業）	大阪府大阪市

(注) ※印は間接所有を含む比率です。

③ 海外子会社

(2025年3月31日現在)

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容（セグメント）	本店所在地
パナソニック ノースアメリカ㈱	千米ドル 537,200	% ※100.0	各種電気製品等の製造販売等 (くらし事業、コネクト、インダストリー、米国 エナジー)	
Blue Yonder Holding, Inc.	千米ドル 11	※100.0	ソフトウェアサービスの開発・販売、付随する支援サービスの提供(コネクト)	米国
パナソニック アビオニクス㈱	千米ドル 22,000	※100.0	航空機内エンターテインメント、通信システムの製造販売およびサービス(コネクト)	米国
ハスマン㈱	千米ドル —	※100.0	業務用冷凍・冷蔵ショーケースの製造販売 およびサービス(くらし事業)	米国
パナソニック ブラジル㈲	千ブラジルレアル 1,378,760	100.0	各種電気製品等の製造販売 (くらし事業)	ブラジル
パナソニック ホールディング オランダ㈲	千米ドル 207	100.0	海外子会社の投資・融資管理(全社)	オランダ
パナソニックHVAC チェコ㈲	千チェコクローネ 8,600,000	※100.0	ヒートポンプ式温水給湯暖房機等の製造販売 (くらし事業)	チェコ
パナソニック アジア パシフィック㈱	千米ドル 1,478,245	※100.0	各種電気製品等の製造販売等(くらし事業、 インダストリー、その他)	シンガポール
パナソニック ライフ ソリューションズ インド㈱	千インドルピー ¹ 2,511,302	※100.0	各種電気製品等の製造販売(くらし事業)	インド
パナソニック台湾㈱	千台灣ドル 3,422,216	69.8	各種電気製品等の製造販売 (くらし事業)	台湾
パナソニック チャイナ㈲	千人民元 12,838,262	100.0	各種電気製品等の販売等 (くらし事業)	中国
パナソニックAPチャイナ㈲	百万円 14,099	※100.0	各種電気製品、住宅設備機器等の開発・製造・販売(くらし事業)	中国

(注) 1. ※印は間接所有を含む比率です。
2. ハスマン㈱の資本金の額はゼロです。

(8) 事業の譲渡等

当社グループにおける主要な事業の譲渡等は、以下のとおりであります。

- ・2024年8月1日付で、当社の連結子会社であるパナソニック コネクト㈱の子会社であるBlue Yonder Holding, Inc.は、米国の One Network Enterprises, Inc.の買収を完了し、同社を連結子会社としました。
- ・2024年12月2日付で、当社は、連結子会社であるパナソニック オートモーティブシステムズ㈱（以下、「PAS」）の事業に関して、PASの全株式をアポロ・グループが投資助言するファンドが間接的に全株式を保有するStar Japan Acquisition㈱に譲渡するとともに、当社はStar Japan Acquisition㈱の全株式を保有する持株会社であるStar Japan Holdings㈱の株式の20%を取得しました。これによりPASおよびその傘下の20社は当社の連結子会社ではなくなり、Star Japan Holdings㈱（その孫会社となるPASを含む）は当社の持分法適用会社となりました。

2. 当社の取締役および監査役等に関する事項

(1) 取締役および監査役等の状況

(2025年3月31日現在)

地位	氏名	担当
取締役会長	津賀一宏	
代表取締役 社長執行役員	楠見雄規	グループCEO(Chief Executive Officer)
代表取締役 副社長執行役員	本間哲朗	グループ中国・北東アジア総代表 パナソニック オペレーションナルエクセレンス(株) パナソニック オペレーションナルエクセレンス中国・北東アジア社 社長、 パナソニック チャイナ(有)会長
代表取締役 副社長執行役員	佐藤基嗣	グループCRO(Chief Risk Management Officer)、調達担当、物 流担当、総務・保信担当、総括安全衛生責任者 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 CEO、DEI推進担当、総務担当
代表取締役 副社長執行役員	梅田博和	グループCFO(Chief Financial Officer)、グループムダバーストアーズ 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、パナソニック オートモーティブシステムズ(株)担当
取締役 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
取締役 執行役員	少徳彩子	グループGC(General Counsel)、建設業・安全管理担当
取締役	松井しのぶ	
取締役	西山圭太	
取締役	野路國夫	
取締役	澤田道隆	
取締役	重富隆介	
取締役	富山和彦	
常任監査役	馬場英俊	
常任監査役	徳田佳昭	
監査役	江藤彰洋	
監査役	中村明彦	
監査役	由布節子	

(注) 1. 取締役 松井しのぶ、西山圭太、野路國夫、澤田道隆、重富隆介および富山和彦は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であり、上場証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。

2. 監査役 江藤彰洋、中村明彦および由布節子は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であり、上場証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。

3. 常任監査役 馬場英俊は、当社の経理部門出身であり、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。また、監査役 中村明彦は、公認会計士として、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
4. 当年度中の取締役および監査役の異動は、次のとおりであります。
- (就 任)
2024年6月24日開催の第117回定時株主総会において、新たに重富隆介は取締役に、徳田佳昭は監査役に、それぞれ選任され就任いたしました。
- (退 任)
2024年6月24日開催の第117回定時株主総会終結の時をもって任期満了により、筒井義信は取締役を、藤井英治は監査役を、それぞれ退任いたしました。
5. 本項(2.当社の取締役および監査役等に関する事項)において、取締役および執行役員の担当欄に記載しているCEO、CFO等については、当社の業務執行に必要不可欠な基本機能・役割を明確化するため、2017年6月29日付で導入したものであります。
6. 取締役および監査役の重要な兼職の状況は、次のとおりであります。

区分	氏名	兼職先	兼職内容
取 締 役	津 賀 一 宏	一般社団法人 日本経済団体連合会	副会長
	佐 藤 基 嗣	HOYA㈱	社外取締役
	宮 部 義 幸	西日本旅客鉄道㈱ 一般社団法人 関西経済同友会	社外取締役 代表幹事
社 外 取 締 役	松 井 し のぶ	㈱ユーワベース ユニファ㈱	上席執行役員 社外取締役
	西 山 圭 太	㈱ダイセル 東京大学未来ビジョン研究センター ㈱西山研究所	社外取締役 客員教授 代表取締役
	野 路 國 夫	㈱小松製作所	特別顧問
	澤 田 道 隆	花王㈱ 日東電工㈱ ㈱小松製作所	特別顧問 社外取締役 社外取締役
	重 富 隆 介	プラックストーン・グループ・ジャパン㈱	代表取締役会長
	富 山 和 彦	㈱IGPIグループ ㈱日本共創プラットフォーム 黒田精工㈱ ㈱メルカリ	会長 代表取締役会長 社外取締役 社外取締役
	江 藤 彰 洋	Daimler Truck Holding AG Daimler Truck AG 三菱ケミカルグループ㈱	Member of the Supervisory Board and its Audit Committee Member of the Supervisory Board and its Audit Committee 社外取締役
	中 村 明 彦	公認会計士中村明彦会計事務所	所長
	由 布 節 子	渥美坂井法律事務所・外国法共同事業	シニアパートナー

- 各兼職先と当社との間に、双方のいずれにおいても連結売上高の1%を超える取引はありません。
- 上記を除き、各兼職先と当社との間に、記載すべき関係はありません。

7. 2025年4月1日付をもって取締役および監査役等の体制は次のとおりとなりました。

(1) 取締役および監査役

(記載順は役位および氏名(姓)のアルファベット順)

地位	氏名	担当
取締役会長	津賀一宏	
代表取締役社長執行役員	楠見雄規	グループCEO
代表取締役副社長執行役員	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ンズ執行役員 パナソニックオペレーションズ中国・北東 アジア社長、パナソニックチャイナ(上海)会長
代表取締役	佐藤基嗣	
代表取締役	梅田博和	
取締役	宮部義幸	
取締役執行役員	少徳彩子	グループGC、グループCRO、建設業・安全管理担当
取締役	松井しのぶ	
取締役	西山圭太	
取締役	野路國夫	
取締役	澤田道隆	
取締役	重富隆介	
取締役	富山和彦	
常任監査役	馬場英俊	
常任監査役	徳田佳昭	
監査役	江藤彰洋	
監査役	中村明彦	
監査役	由布節子	

(2) 取締役を兼務しない執行役員

地位	氏名	担当
副社長執行役員	玉置肇	グループCIO(Chief Information Officer)、グループCTRO(Chief Transformation Officer)、サイバーセキュリティ担当、調達担当、物流担当、総括安全衛生責任者 パナソニックオペレーションズ執行役員 代表取締役 社長執行役員 CEO、DEI推進担当、総務担当
執行役員	木下達夫	グループCHRO(Chief Human Resources Officer)、総務・保信担当
執行役員	メガン ミュンウォンリー Megan Myungwon Lee	グループ北米総代表 パナソニックオペレーションズ執行役員 パナソニックオペレーションズ中国 パナソニックノースアメリカ(上海)会長 CEO
執行役員	松岡陽子	Panasonic Well本部長
執行役員	永易正吏	プライムプラネットエナジー&ソリューションズ執行役員
執行役員	小川理子	渉外担当、ソリューションパートナー担当 パナソニックテクニクスブランド事業推進室長
執行役員	小川立夫	グループCTO(Chief Technology Officer)、事業担当
執行役員	隅田和代	グループCSO(Chief Strategy Officer)
執行役員	臼井重雄	デザイン担当 パナソニック執行役員 CCO(Chief Creative Officer)、デザイン担当、ブランド・コミュニケーション担当
執行役員	和仁古明	グループCFO、グループマ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スオランダ(上海)会長、パナソニック出資管理(同)社長、出資管理担当

(2) 取締役および監査役の報酬等

① 報酬等の決定に関する方針等

1) 報酬体系とその概要

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

取締役(社外取締役を除く)の報酬制度は、固定報酬である基本報酬、短期および中期の業績を反映するインセンティブとしての業績連動報酬、ならびに長期インセンティブとしての譲渡制限付株式報酬から構成されています。ただし、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。社外取締役および監査役の報酬制度は、監督の役割に鑑み、基本報酬のみとしています。

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 ^{(注)1} (基本報酬を1とする)
基本報酬 (金銭報酬)	・ 固定報酬として、当社の経営環境および他社動向を踏まえ、役割に応じて金額を決定し毎月支給	1
業績連動 報酬 (金銭報酬)	・ 当社グループの事業会社制移行後の新たな中長期戦略で目指す姿を踏まえ、その実現に向けたインセンティブ(2022年度評価分より改定) ・ 基本報酬に対して一定の比率で標準年額を設定し、財務・非財務項目の評価を反映して支給額を決定 ・ 短期業績連動部分は、評価対象事業年度の目標達成度等の評価を次年度における支給分に反映して毎月支給	0.55
	・ 中期業績連動部分は、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	0.25 ^{(注)2}

(注) 1. 標準年額ベースでの比率です。

2. 取締役(社外取締役を除く)の平均支給額ベースの比率です。代表取締役社長執行役員の場合は0.75です。

2) 業績連動の仕組み等

ア) 業績連動報酬

業績連動報酬の標準年額(短期・中期の合計)は、基本報酬を1とした場合に0.75の比率とし、実際の支給額は財務・非財務項目の評価に応じて、最小0～最大1.75(代表取締役社長執行役員は最小0～最大1.9)の範囲で変動します。目標達成時に標準年額が支給される仕組みとし、目標は、基本的に現中期計画に定める目標とします。

業績連動報酬の評価指標・項目は、現中期計画において重視する評価指標・項目とし、非財務項目については取締役個人別に具体的な指標を設定しています。

非財務項目の評価(短期業績連動部分、中期業績連動部分共通)に関して、代表取締役社長執行役員を除くその他の取締役については、代表取締役社長執行役員との面談を経て目標設定等およびその評価がなされます。具体的には、評価対象事業年度の期初の面談を経て具体的な指標およびその目標を設定し、期中の面談で目標の進捗を確認したうえで、評価対象事業年度終了後の面談で評価を決定します。また、代表取締役社長執行役員については、当社グループの事業経営全体に最終的な責任を持つという位置づけを踏まえて、代表取締役社長執行役員を除くその他の取締役、取締役を兼務しない執行役員、当社グループの主たる事業会社社長に用いられた代表的な指標およびその目標達成度合いと連動した評価としています。

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

評価 項目	短期業績連動部分		中期業績連動部分	
	評価指標・項目	ウエイト ^{(注)1}	評価指標・項目	ウエイト ^{(注)1}
財務 (連結業績) ^{(注)4}	・EBITDA ^{(注)2} ・ROE ^{(注)3} ・営業キャッシュ・フロー	50%	・ROE ^{(注)3} ・営業キャッシュ・フロー	50%
非財務 ^{(注)4}	・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	50%	・環境貢献 ・グループ経営レベル向上の取り組み	50%
	合計	100%	合計	100%

(注) 1. 代表取締役社長執行役員のウエイトは、短期業績連動部分は財務60%・非財務40%、中期業績連動部分は財務80%・非財務20%

2. 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

3. 親会社所有者帰属持分当期純利益率

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

・重篤災害撲滅・コンプライアンス徹底：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：自社パリューチェーンのCO₂削減

-
- ・人材戦略：従業員意識調査の結果、女性登用率(Diversity, Equity & Inclusionの推進)
 - ・競争力強化に係るオペレーションKPI：調達・物流機能の強化、業務プロセスのDX化、特許数の向上
 - ・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

イ)譲渡制限付株式報酬

当社の譲渡制限付株式報酬は、割当時から当社への継続的な在任等を条件に、退任等の直後に株式の譲渡制限を解除する形式としており、株式の継続保有を通じてこれまで以上に株主の皆様との価値共有を図る仕組みとしています。なお、当年度の支給については、「当社の株式に関する事項」(交付書面省略事項6頁)をご参照ください。

ウ)報酬決定のプロセス

取締役の報酬に関しては、独立役員である社外取締役を委員の過半数とし、かつ委員長とする任意の指名・報酬諮問委員会において、報酬の決定方針・制度について妥当性を審議し、その結果を取締役会に答申しています。取締役会は、当該答申を踏まえ、報酬の決定方針を決議しています。

各年度における基本報酬と業績連動報酬の個人別の額、および譲渡制限付株式報酬の個人別の付与数に関しては、指名・報酬諮問委員会が、報酬の決定方針に沿う内容であるか確認し、その妥当性の審議結果を取締役会に答申しています。取締役会は、当社全体の業務執行を客観的に把握・統括している代表取締役社長執行役員にその決定を一任していますが、代表取締役社長執行役員は、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。当年度における報酬については、社外取締役澤田道隆(委員長)、社外取締役松井しのぶ、社外取締役富山和彦、取締役会長津賀一宏、代表取締役社長執行役員楠見雄規の5名の委員により指名・報酬諮問委員会を開催し、その審議結果のとおりに代表取締役社長執行役員楠見雄規が決定しました。

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

② 取締役および監査役の報酬等の額

1) 当年度の役員区分ごとの報酬等の総額等（単位：百万円）

区分	報酬等の総額等（業績運動報酬、譲渡制限付株式報酬は当年度に費用計上した額）					
	支給人員 (名)	支給総額	(内訳)			
			基本 報酬	業績運動 報酬 (短期)	業績運動 報酬 (中期)	譲渡制限付 株式報酬
取締役 (うち社外取締役)	14 (7)	1,101 (116)	665 (116)	255 (-)	1 (-)	179 (-)
監査役 (うち社外監査役)	6 (3)	143 (53)	143 (53)	— (-)	— (-)	— (-)

(注) 1. 上記の報酬等の総額等には、2024年6月24日開催の第117回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、監査役1名を含んでいます。

2. 上記の業績運動報酬（中期）には、2022年度～2024年度の目標達成度に鑑みた過年度費用計上額の戻入171百万円を含めています。

3. 記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しています。

2) 業績運動報酬の主要な指標の目標と実績（単位：億円）

ア) 短期業績運動報酬

2023年度業績反映分			2024年度業績反映分		
主な指標 (連結業績)	2023年度 目標 (当初公表値)	2023年度 実績	主な指標 (連結業績)	2024年度 目標 (当初公表値)	2024年度 実績
EBITDA	8,800	8,059	EBITDA	8,600	8,697
ROE	9.0%	10.9%	ROE	7.0%	7.9%

イ) 中期業績運動報酬

主な指標 (連結業績)	2024年度 目標 (当初公表値)	2024年度 実績
ROE	10.0%	7.9%
累積営業キャッシュ・フロー	20,000	21,837

3) 株主総会決議に関する事項

取締役および監査役の報酬限度額等は以下のとおりです。

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

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

※本定時株主総会において、社外取締役の報酬限度額を年額200百万円とする旨を付議しています。詳細は第3号議案「社外取締役の報酬額改定の件」(23頁)をご参照ください。

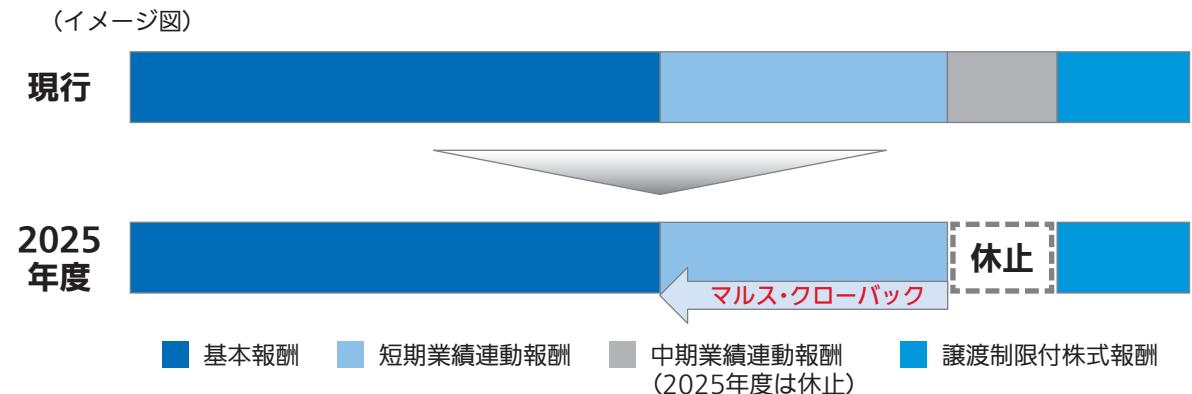
③ 2025年度の報酬体系

当社グループは、2025年度を今後の持続的な成長に向けた経営改革に徹する1年と位置付けています。このような経営のあり方に即した報酬体系について、任意の指名・報酬諮問委員会による審議を経て、報酬等の決定に関する方針等につき取締役会にて決議しています。具体的には、以下のとおりとします。

1) 中期業績連動報酬について、2025年度は休止することとします。

2) 2025年度から、当社取締役のあるべき行動を促し、重大コンプライアンス事案の未然防止・発見・是正を目的に、マルス・クローバック条項^(注)を導入することとします。本条項の適用対象は、業績連動報酬とします。

(注)重大コンプライアンス事案（当社グループ全体の財務、レビューションまたはブランド価値に重大な悪影響を及ぼすおそれのあるコンプライアンス事案）が発生した場合、当社グループ全体の財務諸表に重大な修正が生じた場合に、支給済みの報酬の返還請求（クローバック）や支給予定の報酬の減額（マルス）を行うことが出来ることとします。また、当社の取締役のみならず、当社の執行役員、当社の主たる事業会社社長にも導入します。



なお、中期業績連動報酬および株式報酬を含めた、中長期の業績向上・企業価値向上に資する報酬のあり方については、2026年度以降に向けて継続的に検討してまいります。

計算書類等

連結財政状態計算書 (2025年3月31日 現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
資 産 の 部		負 債 の 部	
流動資産	3,615,479	流動負債	2,682,753
現金及び現金同等物	847,561	短期負債及び 一年以内返済長期負債	107,239
営業債権及び契約資産	1,316,172	リース負債	61,682
その他の金融資産	165,475	営業債務	1,042,509
棚卸資産	1,022,225	未払金及び未払費用	463,464
その他の流動資産	264,046	その他の金融負債	125,459
非流動資産	5,727,712	その他の流動負債	882,400
持分法で会計処理 されている投資	497,393	非流動負債	1,785,609
その他の金融資産	185,686	長期負債	1,172,581
有形固定資産	1,902,256	リース負債	226,741
使用権資産	281,148	その他の金融負債	56,611
のれん及び無形資産	2,003,502	その他の非流動負債	329,676
その他の非流動資産	857,727	負債合計	4,468,362
資産合計	9,343,191	資 本 の 部	
		親会社の所有者に帰属 する持分	4,694,421
		資本金	259,566
		資本剰余金	507,956
		利益剰余金	3,318,079
		その他の資本の 構成要素	817,846
		自己株式	△209,026
		非支配持分	180,408
		資本合計	4,874,829
		負債及び資本合計	9,343,191

連結損益計算書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売上高	8,458,185
売上原価	△5,829,569
売上総利益	2,628,616
販売費及び一般管理費	△2,161,393
持分法による投資損益（△は損失）	19,956
その他の損益（△は損失）	△60,689
営業利益	426,490
金融収益	88,525
金融費用	△28,726
税引前利益	486,289
法人所得税費用	△101,893
当期純利益	384,396
当期純利益の帰属	
親会社の所有者	366,205
非支配持分	18,191

監査報告書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2025年5月8日

パナソニック ホールディングス株式会社
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人
大阪事務所

指定有限責任社員 公認会計士 近藤 敬

業務執行社員 公認会計士 錦織 倫生

指定有限責任社員 公認会計士 中川 雅人

業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、パナソニック ホールディングス株式会社の2024年4月1日から2025年3月31までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、パナソニック ホールディングス株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、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、他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象には他の記載内容は含まれておらず、当監査法人は他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、他の記載内容を通読し、通読の過程において、他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外に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、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。

他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別には集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、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、連結計算書類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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査役会の監査報告書 謄本

監 査 報 告 書

当監査役会は、2024年4月1日から2025年3月31までの第118期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議のうえ、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容
 - (1) 監査役会は、監査の方針および監査計画等を定め、各監査役から監査の実施状況および結果について報告を受けるほか、取締役等および会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
 - (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準、監査の方針および監査計画等に従い、電話回線またはインターネット等を経由した手段も活用しながら、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席するほか、取締役、内部監査部門その他の使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、決裁書類その他重要な書類を閲覧し、本社および主要な事業所の業務および財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役および監査役等と意思疎通および情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受け、またその本社および主要な事業所を訪問し、質問等を行いました。
 - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他株式会社およびその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項および第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容および当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役および使用人等からその構築および運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。また、子会社については、子会社の取締役および使用人等からも必要に応じてその構築および運用の状況について報告を受け、説明を求め、意見を表明いたしました。

- ③ 事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針および同号口の各取り組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
- ④ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、監査上の検討事項について協議を行い、会計監査人からその監査の実施状況および職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を監査業務の品質管理に関する諸法令・基準等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方に基づき、当該事業年度に係る事業報告およびその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書および個別注記表）およびその附属明細書ならびに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書および連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告およびその附属明細書は、法令および定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容および取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- ④ 事業報告に記載されている「株式会社の支配に関する基本方針」については、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類およびその附属明細書ならびに連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任あずさ監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

2025年5月9日

パナソニック ホールディングス株式会社 監査役会

常任監査役（常勤）馬場英俊㊞

常任監査役（常勤）徳田佳昭㊞

監査役（社外監査役）江藤彰洋㊞

監査役（社外監査役）中村明彦㊞

監査役（社外監査役）由布節子㊞

以上

株主メモ

証券コード	6752
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月に開催
基準日	定時株主総会 3月31日 期末配当 3月31日 中間配当 9月30日
公告方法	電子公告 https://holdings.panasonic/jp/corporate/investors/stock/public-notice.html ただし、やむを得ない事由によって電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載
単元株式数	100株
上場取引所	東京・名古屋
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
株主名簿管理人 事務取扱場所 (郵便物送付先)	大阪市中央区北浜四丁目5番33号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
〈電話照会先〉 〈インターネットホームページURL〉	フリーダイヤル 0120-782-031 受付時間 午前9時～午後5時(土・日・休日を除く) https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency/

株主総会資料の書面交付請求のご案内

株主総会資料は、原則、電子化され、インターネット上の当社ウェブサイト等でご確認いただくことになっています。インターネットのご利用が困難な株主様は、お手続き(書面交付請求)をしていただくことにより、株主総会資料を書面で受領いただくことができます。

お手続き方法

書面での受領を希望される株主様は、当該株主総会の基準日(定時株主総会:3月31日)までに「書面交付請求」の手続きを完了ください。完了しなかった場合は、書面交付は次の株主総会からとなります。

- 証券会社にお申し出の場合は、口座を開設している証券会社にお問い合わせください。
- 当社株主名簿管理人である三井住友信託銀行株式会社にお申し出の場合は、申出書面のご提出が必要です。同社(右記)にご連絡のうえ、申出書面を請求ください。

三井住友信託銀行 証券代行部

電子提供制度ダイヤル

0120-533-600

受付時間 午前9時～午後5時(土・日・休日を除く)

【ご注意】

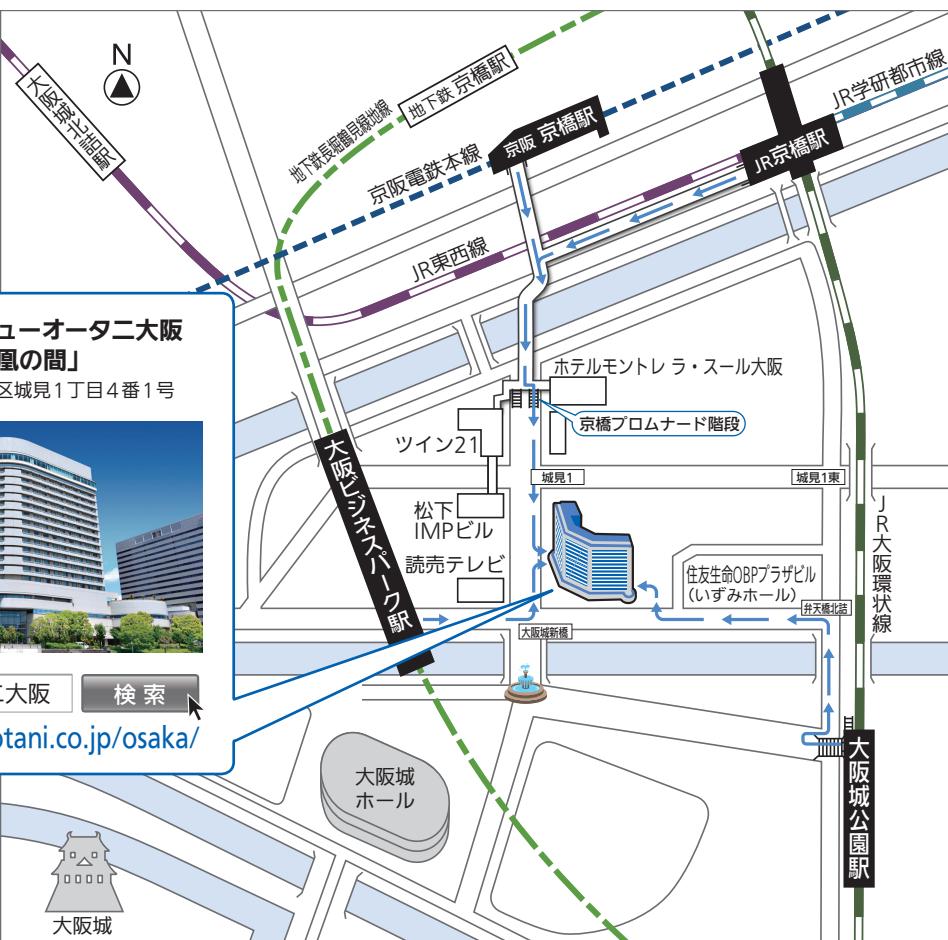
一連のお手続きには費用がかかる場合があります。なお、書面交付請求は一定期間経過後に失効することがあります。

〈MEMO〉

第118回 定時株主総会 会場ご案内図



- 京阪電鉄本線
- 地下鉄 長堀鶴見緑地線
- JR大阪環状線
- JR東西線
- JR学研都市線



交通のご案内

- ▶ JR 大阪城公園駅から 徒歩 約6分
- ▶ JR 京橋駅西出口から 徒歩 約10分

- ▶ 京阪電鉄 京橋駅片町口出口から 徒歩 約10分
- ▶ 地下鉄 大阪ビジネスパーク駅①番出口から 徒歩 約6分

ご案内

- ・お車でのご来場はご遠慮ください。
- ・車いすでご来場の方には会場内に専用スペースを設けており、ホテルには車いすのままご利用できるユニバーサルトイレもございます。
- ・会場スクリーンおよびライブ配信映像に、リアルタイムで字幕を表示いたします。

NAVITIME

出発地から株主総会会場まで
スマートフォンがご案内します。
QRコードを読み取りください。

目的地入力は不要です!

