

第119回定時株主総会

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

【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 1
 - 従業員の状況 5
- ・当社の株式に関する事項 6
- ・新株予約権等の状況 7
- ・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 8
 - 補償契約に関する事項 8
 - 役員等賠償責任保険契約に関する事項 8
 - 社外役員に関する事項 9
- ・当社の会計監査人の状況 11
- ・当社の体制および方針 12

【計算書類等】

- ・連結持分変動計算書 29
- ・連結注記表 30
- ・貸借対照表 42
- ・損益計算書 43
- ・株主資本等変動計算書 44
- ・個別注記表 45

【監査報告書】

- ・会計監査人の監査報告書 謄本 51

(参考情報)

- ・トピックス 55

パナソニックホールディングス株式会社

本内容は、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。

事業報告(2025年4月1日から2026年3月31日まで)

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

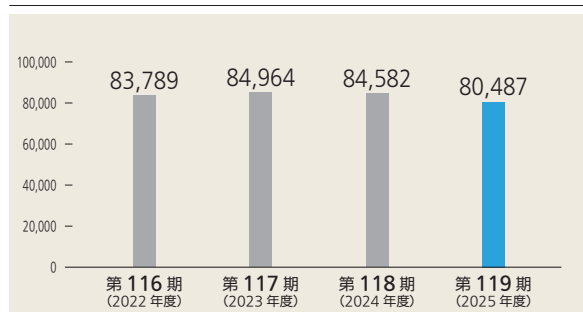
① 当社グループ

区 分	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 (当年度)
売上高 (億円)	83,789	84,964	84,582	80,487
営業利益 (億円)	2,886	3,610	4,265	2,364
税引前利益 (億円)	3,164	4,252	4,863	2,631
親会社の所有者に帰属する当期純利益 (億円)	2,655	4,440	3,662	1,895
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)	113.75	190.21	156.87	81.19
総資産 (億円)	80,595	94,112	93,432	101,724
親会社の所有者に帰属する持分 (億円)	36,184	45,441	46,944	52,113
1株当たり親会社の所有者に帰属する持分 (円)	1,550.23	1,946.62	2,010.81	2,232.09

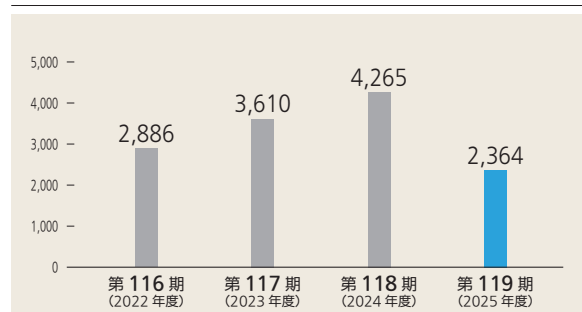
(注) 億円単位の記載金額は、億円未満を四捨五入して表示しています。

- 2022年度は、ヒートポンプ式温水給湯暖房機や、車載機器、車載電池が伸長、Blue Yonder Holding, Inc.の新規連結、為替換算の影響もあり増収となりました。利益は、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、営業利益、税引前利益は減益となりましたが、親会社の所有者に帰属する当期純利益は増益となりました。
- 2023年度は、インダストリー・エナジーが減収となりましたが、オートモーティブ・コネクトの販売増、為替換算の影響もあり増収となりました。利益は、固定費増加や原材料高騰の影響はあったものの、価格改定・合理化の進捗や為替の影響、米国IRA(インフレ抑制法)に係る補助金の計上などにより営業利益、税引前利益は増益、親会社の所有者に帰属する当期純利益もパナソニック液晶ディスプレイ㈱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伴う法人所得税費用の減少により増益となりました。
- 2024年度は、くらし事業・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、オートモーティブ事業の非連結化による影響により、僅かに減収となりました。利益は、インフレによる固定費増加や戦略投資の増加、オートモーティブ事業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ったが、増販益や合理化の進捗などにより、営業利益、税引前利益は増益となりました。一方、親会社の所有者に帰属する当期純利益は前年に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。
- 2025年度(当年度)の状況は、事業報告「1. (1) 事業の経過および成果」(招集ご通知(交付書面)32頁)に記載のとおりです。

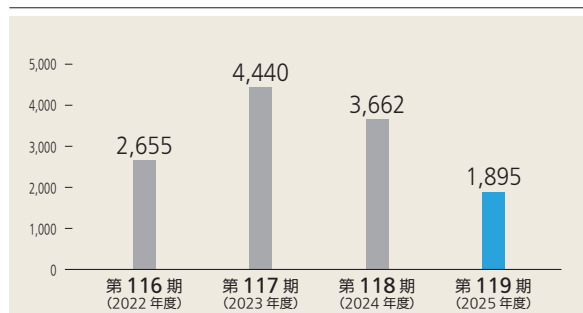
▶ 売上高 (単位：億円)



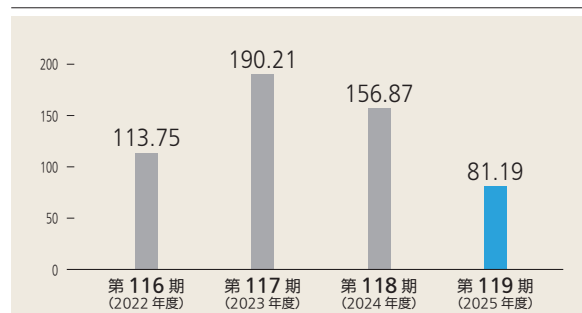
▶ 営業利益 (単位：億円)



▶ 親会社の所有者に帰属する当期純利益 (単位：億円)

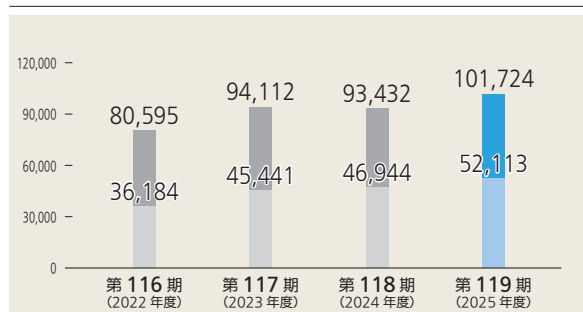


▶ 基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益 (単位：円)

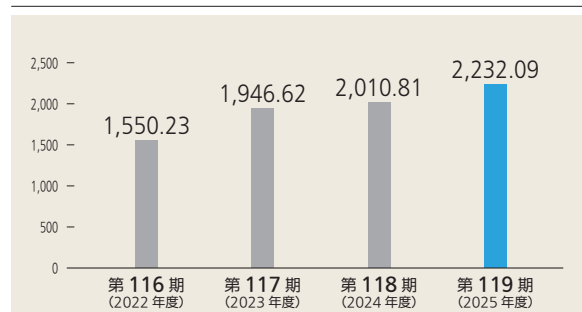


▶ 総資産 (単位：億円)

▶ 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)



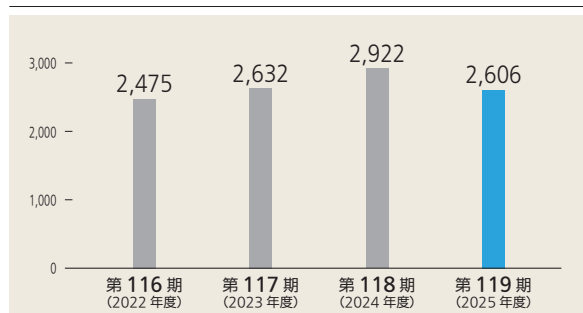
② 当社

区 分		2022年度 (第116期)	2023年度 (第117期)	2024年度 (第118期)	2025年度 (当期)
営業収益	(億円)	2,475	2,632	2,922	2,606
経常利益	(億円)	1,097	1,104	1,285	1,063
当期純利益	(億円)	666	528	397	125
1株当たり当期純利益	(円)	28.54	22.60	17.02	5.35
総資産	(億円)	39,586	43,615	44,177	46,290
純資産	(億円)	15,911	15,611	15,002	13,930
1株当たり純資産	(円)	681.37	668.47	642.38	596.43

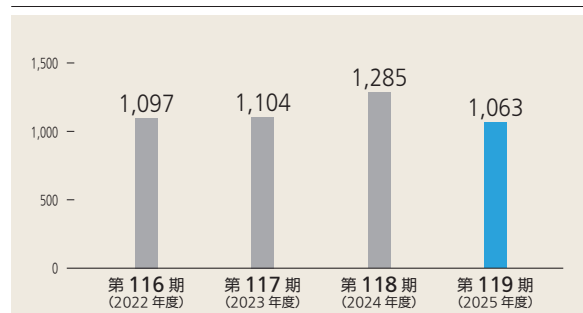
(注) 億円単位の記載金額は、億円未満を四捨五入して表示しています。

- 2022年度(第116期)は、当社の各事業を吸収分割により承継会社へ承継し、持株会社制へ移行した影響により大幅な減収となりました。利益は、上記持株会社制への移行に伴い、経常利益、当期純利益とも減益となりました。
- 2023年度(第117期)は、経常利益はわずかな増益となりました。特別損益として投資有価証券売却益などを計上した一方、関係会社に対する貸倒引当金繰入額などを計上したことにより、当期純利益は減益となりました。
- 2024年度(第118期)は、受取配当金の増加により経常利益は増益となりました。一方、特別損益として関係会社株式売却損などを計上したことにより、当期純利益は減益となりました。
- 2025年度(当期)は、受取配当金の減少により経常利益は減益となりました。また、特別損益として関係会社株式売却益の計上があったものの、関係会社貸倒引当金繰入額の計上により、当期純利益についても減益となりました。

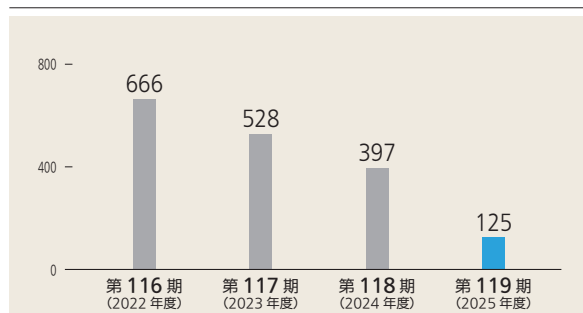
▶ **営業収益** (単位：億円)



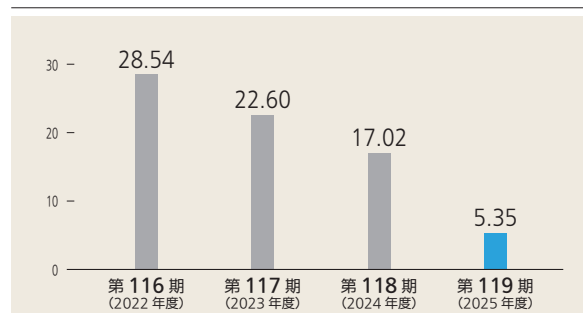
▶ **経常利益** (単位：億円)



▶ **当期純利益** (単位：億円)

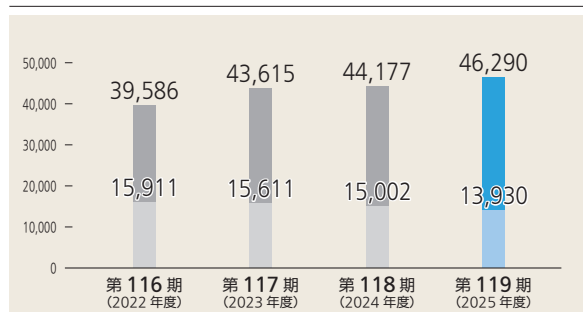


▶ **1株当たり当期純利益** (単位：円)

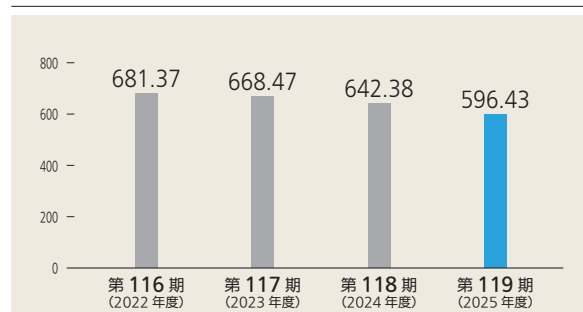


▶ **総資産** (単位：億円)

▶ **純資産** (単位：億円)



▶ **1株当たり純資産** (単位：円)



従業員の状況

(2026年3月31日現在)

区分	従業員数
コネクト	28,221名
エレクトリックワークス	28,562名
HVAC & CC	29,758名
エナジー	19,189名
インダストリー	32,318名
スマートライフ	33,981名
報告セグメント 計	172,029名
その他	10,225名
全社(共通)	1,431名
合計	183,685名

- (注) 1. 従業員数は、就業人員数であります。
 2. 従業員数は、前年度末に比べ23,863名減少していますが、その主な理由は、グループ経営改革に伴う希望退職を実施したことや、その他セグメントのパナソニックハウジングソリューションズ㈱とフィコサ・インターナショナル㈱の株式譲渡により、両社とその傘下の会社が当社の連結子会社ではなくなったことによるものです。
 3. 上記のうち、当社の従業員数は次のとおりであります。

従業員数	平均年齢	平均勤続年数
1,431名	44.1歳	18.6年

当社の株式に関する事項 (2026年3月31日現在)

- (1) 発行可能株式総数 4,950,000,000株
 (2) 発行済株式総数 2,454,530,697株
 (3) 株主数 385,608名
 (4) 大株主(上位10名)

株主名	持株数	持株比率
	千株	%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	351,621	15.06
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	175,871	7.53
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	77,793	3.33
日本生命保険相互会社	48,339	2.07
MOXLEY & CO LLC	48,006	2.05
住友生命保険相互会社	37,465	1.60
JP MORGAN CHASE BANK 385781	33,334	1.42
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	32,890	1.40
GOVERNMENT OF NORWAY	30,878	1.32
松下不動産株式会社	29,121	1.24

- (注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
 2. 持株比率は、自己株式数(119,827,990株)を控除し、小数点以下第3位を切り捨てて算出しています。
 3. 上記株主の英文名は、(株)証券保管振替機構から通知された「総株主通知」に基づき記載しています。

(5) 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に交付した株式の状況

	株式の種類と数	交付対象者数
取締役(社外取締役を除く)	当社普通株式 31,400株	4名

- (注) 当社の株式報酬制度に基づき交付されたものであり、その内容につきましては、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)58頁から62頁)に記載しています。

新株予約権等の状況

(1) 当社が発行した新株予約権の内容の概要

名称	新株予約権の割当日	新株予約権の数	目的となる株式の種類と数	払込金額 (新株予約権1個当たり)	行使価額 (株式1株当たり)	権利行使期間
2014年度8月発行新株予約権	2014年8月22日	2,088個	普通株式 208,800株	105,400円	1円	2014年8月23日から 2044年8月22日まで
2015年度8月発行新株予約権	2015年8月20日	1,729個	普通株式 172,900株	112,400円	1円	2015年8月21日から 2045年8月20日まで
2016年度8月発行新株予約権	2016年8月23日	5,800個	普通株式 580,000株	71,300円	1円	2016年8月24日から 2046年8月23日まで
2017年度8月発行新株予約権	2017年8月23日	3,561個	普通株式 356,100株	112,800円	1円	2017年8月24日から 2047年8月23日まで
2018年度7月発行新株予約権	2018年7月18日	3,473個	普通株式 347,300株	106,400円	1円	2018年7月19日から 2048年7月18日まで
2020年度7月発行新株予約権	2020年7月13日	58個	普通株式 5,800株	63,300円	1円	2020年7月14日から 2050年7月13日まで

(2) 当事業年度の末日において当社役員(取締役)が保有している職務執行の対価として交付された新株予約権の状況

名称	新株予約権の数	目的となる株式の種類と数	取締役(社外取締役を除く)	
			保有人数	個数
2014年度8月発行新株予約権	48個	普通株式 4,800株	2名	48個
2015年度8月発行新株予約権	72個	普通株式 7,200株	2名	72個
2016年度8月発行新株予約権	312個	普通株式 31,200株	1名	312個
2017年度8月発行新株予約権	177個	普通株式 17,700株	1名	177個
2018年度7月発行新株予約権	177個	普通株式 17,700株	1名	177個

- (注) 1. 本新株予約権は、社外取締役および監査役に対しては割り当てていません。
2. 上記には取締役就任前に付与されたものも含んでいます。

当社の取締役および監査役等に関する事項

(1) 責任限定契約の内容の概要

当社は、取締役(業務執行取締役等であるものを除く。)およ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。

(2) 補償契約に関する事項

当社は、取締役である楠見雄規氏、本間哲朗氏、玉置肇氏、少徳彩子氏、隅田和代氏、和仁古明氏、松井しのぶ氏、松尾豊氏、中村邦晴氏、西山圭太氏、澤田道隆氏、瀬戸潤子氏および重富隆介氏の13名との間、および監査役である馬場英俊氏、徳田佳昭氏、江藤彰洋氏、中村明彦氏および由布節子氏の5名との間で、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います。

本契約においては、会社役員職務の執行の適正性が損なわれなくするため、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。

(3) 役員等賠償責任保険契約に関する事項

当社は、当社および対象会社^(注)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および対象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くするための措置を講じています。

(注) 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 オペレーショナルエクセレンス㈱、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㈱

※2026年4月1日付で、対象会社は以下のとおりとなります。

パナソニック コネクト㈱、パナソニック エレクトリックワークス㈱、パナソニック HVAC & CC㈱、パナソニック エナジー㈱、パナソニック インダストリー㈱、パナソニック㈱、パナソニック オペレーショナルエクセレンス㈱

(4) 社外役員に関する事項
当年度における主な活動状況

地位	氏名	出席回数	主な活動状況および社外取締役が果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役	松井しのぶ	取締役会:14/14回(100%)	会計や経営に関して豊富なキャリアと風土改革や多様性推進における高い見識を有しており、当該視点から取締役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。 また、2025年6月23日開催の取締役会までは指名・報酬諮問委員会の委員を、同取締役会以後は指名諮問委員会および報酬諮問委員会の委員長を務めました。
	松尾豊	取締役会:12/12回(100%)	AIやデータ活用にに関する高度な知識と豊富な経験を有しており、当該視点から取締役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。
	中村邦晴	取締役会:11/12回(92%)	総合社社における経営経験と、ポートフォリオマネジメント推進の知見、財務・投資判断等に関する高い見識を有しており、当該視点から取締役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。
	西山圭太	取締役会:13/14回(93%)	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、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、当該視点から取締役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。 また、2025年6月23日開催の取締役会以後は、指名諮問委員会の委員を務めました。
	澤田道隆	取締役会:14/14回(100%)	総合化学品メーカーの経営者として豊富な経験と高い見識を有しており、当該視点から取締役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。 また、2025年6月23日開催の取締役会までは指名・報酬諮問委員会の委員長を、同取締役会以後は取締役会議長ならびに指名諮問委員会および報酬諮問委員会の委員を務めました。
	瀬戸潤子	取締役会:12/12回(100%)	外資系企業等における豊富な経験と、企業価値向上に関する高い見識を有しており、当該視点から取締役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。
	重富隆介	取締役会:13/14回(93%)	金融市場における豊富な経験と、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、当該視点から取締役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。 また、2025年6月23日開催の取締役会以後は、報酬諮問委員会の委員を務めました。

地位	氏名	出席回数	主な活動状況および社外監査役が果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
社外監査役	江 藤 彰 洋	取締役会:13/14回(93%) 監査役会:14/14回(100%)	経営者としての豊富な経験と高い見識を基に、取締役会および監査役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。
	中 村 明 彦	取締役会:14/14回(100%) 監査役会:14/14回(100%)	公認会計士としての豊富な経験と高い見識を基に、取締役会および監査役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。
	由 布 節 子	取締役会:14/14回(100%) 監査役会:14/14回(100%)	弁護士としての豊富な経験と高い見識を基に、取締役会および監査役会において積極的な発言を行う等、適切に役割を果たしております。

(注) 松尾取締役、中村取締役および瀬戸取締役の出席回数については、2025年6月23日の就任後のものです。

当社の会計監査人の状況

(1) 会計監査人の名称 有限責任 あずさ監査法人

(2) 当年度に係る会計監査人の報酬等の額

区分	内容	金額
①	報酬等の額	610百万円
②	当社および当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	1,706百万円

- (注) 1. 当社と会計監査人との監査契約においては、会社法に基づく監査報酬額と金融商品取引法等に基づく監査報酬額とを区分しておらず、かつ、実質的にも区分できないため、①の金額をこれらの合計額で記載しています。
2. 当社および一部の子会社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務として、サステナビリティ報告に関するアドバイザリー業務等の対価を支払っています。
3. 一部の子会社等は、有限責任 あずさ監査法人以外の監査法人等が計算関係書類等の監査を行っています。

(3) 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およ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) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

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いたします。

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いたします。

当社の体制および方針

(1) 当社のコーポレート・ガバナンス

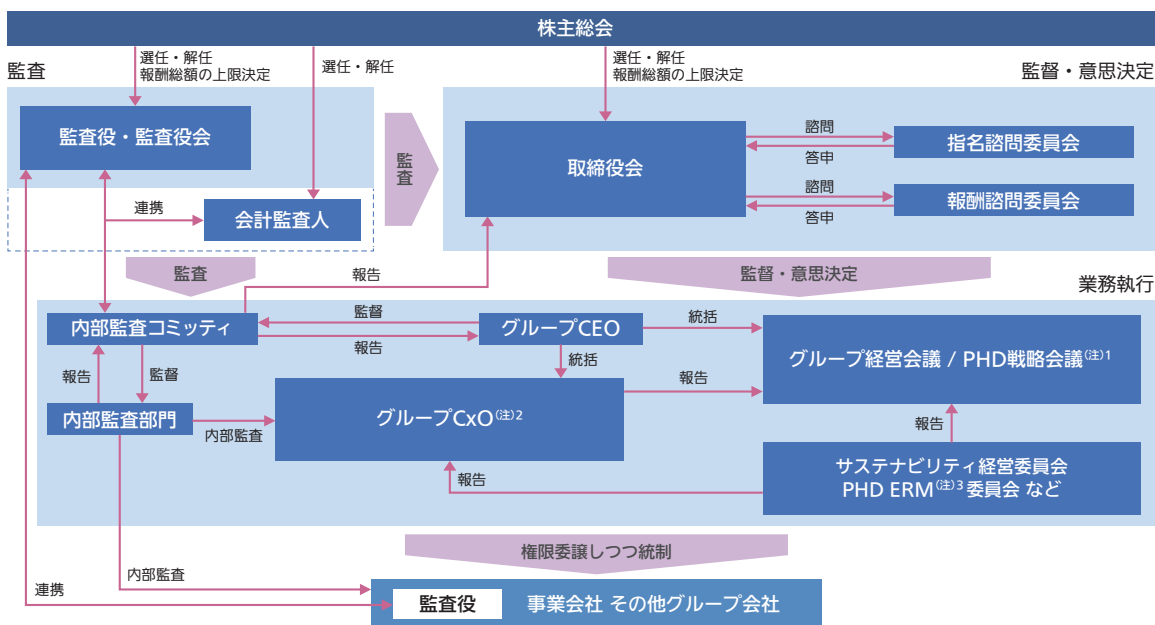
①基本的な考え方

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取ることで、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経営基盤であると認識し、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。

②コーポレート・ガバナンス体制

【コーポレート・ガバナンス体制図】(2026年3月31日現在)



(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

1) 取締役会

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います。

取締役の任期は1年であり、毎年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。また、取締役会の適切な規模感を明確にする観点から、取締役の員数の上限を15名に設定しています。2026年3月31日現在、取締役会は13名(うち4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過半数選任しており、7名の社外取締役を選任しています。

なお、議長は社外取締役が担当しています。

2025年度を取締役会の主要アジェンダは以下のとおりです。当年度は、特にグループ中長期戦略およびグループ経営改革の進捗モニタリングに重点を置き、これらについては毎月継続的に議論を行うとともに、取締役会以外でも議論の場を設けることで、取締役会としての監督機能の実効性向上に努めました。また、議論のメリハリを明確にするため、各議題について決議事項、報告事項、討議事項に区分した上で審議を行いました。

<主要アジェンダ>

- ・グループ中長期戦略
- ・グループ経営改革の進捗モニタリング
- ・重点投資領域事業の戦略報告
- ・YKK(株)とパナソニック ホールディングス(株)によるパナソニック ハウジングソリューションズ(株)の株式譲渡契約の締結
- ・AI × ロボティクス等技術トレンド
- ・エンタープライズ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
- ・グループ品質コンプライアンス調査報告
- ・政策保有株式の保有意義
- ・監査方針・監査報告 等

2) 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。2026年3月31日現在、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により選任された常任監査役(常勤)であり、さらにそのうちの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。なお、監査役の員数は取締役の員数の上限設定とのバランス等を勘案し、上限を5名に設定しています。

3) 指名諮問委員会・報酬諮問委員会

当社は、任意の指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。指名および報酬の各分野に深い知見や経験を有する委員を選任し、焦点を絞ったより効率的な議論ができるよう、2025年6月より従来の指名・報酬諮問委員会を2つの諮問委員会に分けて運営しています。

<指名諮問委員会>

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結果に関する審議を行っています。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。

2025年度は8回開催され、主に以下の内容について審議または確認を行いました。

- ・グループCEOのサクセッションプラン
- ・グループCEO、執行役員および事業会社社長の後継者候補
- ・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、事業会社社長の再任基準のガイドライン

なお、取締役、執行役員、事業会社社長の候補者については、審議内容を取締役に答申しています。

<報酬諮問委員会>

取締役会からの諮問を受けて、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、個人別の報酬の額およびこれらの内容の妥当性に関する審議を行っています。

2025年度は8回開催され、主に以下の内容について審議または確認を行いました。

- ・株式報酬制度の見直し
- ・取締役、執行役員、事業会社社長の個人別の報酬決定方針
- ・業績評価などに基づく個別の支給内容、競合他社、関連業界などの状況を踏まえた取締役、執行役員、事業会社社長の報酬体系、内容および水準等

なお、取締役、執行役員、事業会社社長の報酬制度については、審議内容を取締役に答申しています。

2026年3月31日現在、指名諮問委員会および報酬諮問委員会では委員長を社外取締役松井しのぶが務め、委員の過半数を社外取締役に構成することで、客観性・透明性を強化しています。

各委員会の委員、出席回数および出席率は以下のとおりです。

地位	氏名	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
社外取締役	松 井 しのぶ	8/8回(100%)	8/8回(100%)
	西 山 圭 太	7/7回(100%)	-
	澤 田 道 隆	8/8回(100%)	8/8回(100%)
	重 富 隆 介	-	7/7回(100%)
代表取締役 社長執行役員	楠 見 雄 規	8/8回(100%)	8/8回(100%)

- (注) 1. 社外取締役西山圭太は、2025年6月23日付で指名諮問委員会の委員に就任しています。
 2. 社外取締役重富隆介は、2025年6月23日付で報酬諮問委員会の委員に就任しています。
 3. 社外取締役松井しのぶ、社外取締役澤田道隆、代表取締役社長執行役員楠見雄規については、2025年4月1日から同年6月22日までに開催された指名・報酬諮問委員会の出席回数および出席率も含めて記載しています。

③取締役会実効性評価の実施と活用

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およ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およびガバナンスの強化に繋げています。

1) 2024年度の実効性評価を踏まえた2025年度の重点的な取り組み

2024年度の実効性評価では、取締役会メンバーが当社の企業価値向上に向けて一致団結し、社外役員と執行側が連携して経営改革の意思決定を行うことができ、実効性が発揮された年であったとの評価がされました。一方で、当社グループの目指すべき姿や成長戦略の解像度をさらに上げるために、2025年度は集中的に成長戦略について議論を行うべきであり、実効的な議論に向けた仕掛け(アジェンダ設計、ディスカッションポイントの明確化、取締役会に対する情報提供の一層の充実等)の検討が必要との課題が抽出されました。

上記評価結果を受け、2025年7月30日開催の取締役会において、現状の取締役会の課題に対する改善策、年間アジェンダ、2025年度の取締役会運営方針について議論し、以下の点について取締役会で提言がされ、重点的に取り組んできました。

- (1) 社外取締役の取締役会議長就任に伴い、毎月、取締役会議長とグループCEOの間でアジェンダ等を確認・決定
- (2) グループ経営改革の進捗モニタリングや、次の中期グループ戦略の策定に向けた議論は毎月実施
- (3) コンプライアンス事案の監督強化
- (4) 実効的な議論を行うための仕掛けとして以下を実施
 - ・原則、取締役会の開催日の1週間前を目途に議案資料を共有
 - ・取締役会では、起案者がPHD戦略会議でどのような議論をしたかを説明に盛り込むことを徹底

2) 2025年度の取締役会実効性評価

当年度の実効性評価は、前年度に引き続き、取締役の任期サイクルに合わせ、2026年4月から5月にかけて、インタビューおよびそれを効果的に行うための自由記述式のアンケートを実施することにしました。

アンケート概要は以下のとおりです。

- ・アンケート実施期間：2026年4月初旬～2026年4月中旬
- ・評価対象期間：2025年6月～2026年5月
- ・アンケート対象者：取締役・監査役・陪席執行役員
- ・アンケートの形式：全3問(自由記述形式)
- ・アンケート項目(1)「グループ経営改革の進捗モニタリング」と「グループ戦略の議論」を振り返って、良かった点・改善すべき点
(2) 上記以外のアジェンダを振り返って、良かった点・改善すべき点
(3) 2026年度の優先アジェンダについて

アンケート集計後、回答内容に基づき取締役会メンバーへのインタビューを実施し、その結果を基に、取締役会で課題と改善策について議論を行い、2026年度の実効性評価のアンケート実施方針を決定する予定です。

上記のほか、取締役会の運営については、社外役員コミッティの場も活用し、随時レビューを行いさらなる改善を行いながら、継続して実効性の強化に向け取り組んでいきます。

④監査役会実効性評価

当社の監査役は、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PHD ERM委員会への参画、内部監査機能の統括機関であるPHDの内部監査コミッティへのオブザーバー出席、内部監査部門からの監査結果等の報告受領に加え、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など、グループガバナンスの強化に向けた監査活動に取り組んでいます。

監査役会では、独任制のもとで異なる専門性・知見を持った監査役が上記の監査活動の内容をオープンに議論し、取締役会・執行部門に対する意見等を形成しています。監査活動の持続的な実効性向上を図るため、監査役会では、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。実効性評価は、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掌握し、改善項目の明確化を図る手法で実施しています。監査役会メンバーから提起される課題およ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ています。

2025年度は、2024年度末に実施した実効性評価の結果を踏まえ、監査役会において社長執行役員や事業会社社長等から職務執行状況を聴取する際には、引き続き監査役会から提案したテーマに絞った報告を受領のうえ、意見交換・質疑を中心とした十分な時間を確保し、議論の充実を図りました。また、不正・不祥事案や品質不正、労働災害・火災事案の再発防止に向けた取り組み状況などを常任監査役が事業会社監査役・監査役員などから聴取し、社外監査役と情報を共有のうえ、課題の有無を確認し、指摘事項があれば、それを事業会社監査役・監査役員などにフィードバックしています。さらに、監査役往査に社外監査役が同行し、多面的な視点から執行状況の監査を実施するなどの取り組みを実践し、監査役会の実効性向上に取り組んできました。

監査役会は、2025年度末に実施した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。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いきます。

※社外役員の独立性判断基準については、招集ご通知(交付書面)22頁に記載の「社外取締役・社外監査役の独立性判断基準の概要」を、取締役・監査役の報酬決定にあたっての方針については、招集ご通知(交付書面)58頁から60頁に記載の事業報告「2. (2) ①報酬等の決定に関する方針等」を、それぞれご参照ください。

(2) 業務の適正を確保するための体制

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。

①当社グループにおける業務の適正およ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および規程を定め、事業会社(事業会社が主管する子会社を含む。以下、同じ)およ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。これらの方針および規程を基礎として、事業会社およ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。

②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、事業会社およ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。

③取締役の職務執行に関する情報の保存および管理に関する体制

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

④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、事業会社およ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。

⑤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、事業会社およ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。

⑥監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項およ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。

- ⑦監査役の職務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。
- ⑧当社グループの取締役、監査役および使用人等が当社監査役に報告をするための体制
当社の取締役およ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、事業会社およびその他の子会社の取締役、監査役およ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。
- ⑨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。
- ⑩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
監査の実効性を確保するため、監査役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。
- ⑪その他監査役監査が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、事業会社およ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】

- ①当社グループにおける業務の適正およ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」および「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および監査役の派遣・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および通達等により、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。

②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、取締役が法令およ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。
- 社外取締役を取締役会メンバーの過半数選任し、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、任意の指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置し、社外取締役を委員の過半数、かつ委員長とすることで、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やインタビューを実施し、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。
- 監査役および監査役会による監査等が実施されるとともに、事業会社および事業会社の社内分社の監査役・監査役員計15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。さらに「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およ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およ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」および「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および監査、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。さら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。
- ③取締役の職務執行に関する情報の保存およ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。
- ④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。

⑤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

- ・当社グループでは、事業目的の達成に影響を与えるリスクに対して、適切な対策やリスクテイクを推進することにより、それぞれの事業が向き合う市場における事業競争力の強化、グループ全体の持続的かつ安定的な発展を実現することを目指しています。
- ・「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、当社グループでは「PHD エンタープライズリスクマネジメント委員会(PHD ERM委員会)」を中心とした推進体制のもとで、全社的リスクマネジメントプロセスを構築・運用しています。
- ・当社グループでは、年1回、外部・内部環境の変化等を踏まえて、当社または当社グループにおける経営上重要なリスクについて、特定、分析、評価の上、決定しています。重要リスクについては、各担当部門で対応策を策定・実行するとともに、リスクの変化も含めたモニタリングを通してリスクコントロールの有効性を確認しています。これらの活動は定期的にグループ経営会議、PHD戦略会議および取締役会に報告されます。内部監査にあたっては、これらの活動をもとに重要リスクベースでテーマ選定を行います。
- ・各事業会社グループにおいても、同様の枠組みでリスクマネジメント推進体制およびプロセスを構築・運用しています。
- ・当社グループの事業活動に関連して、人命、社会または当社グループの経営資源(事業、資産、信用・信頼を含む)に対し重大な影響を伴うリスクが発現した場合またはそのおそれがある場合については、規模に応じた緊急事態体制を組成し、優先的かつ組織的に対応を図ります。

⑥監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項およ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。

⑦監査役の職務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。

⑧当社グループの取締役、監査役および使用人等が当社監査役に報告をするための体制

- ・当社およびグループ会社の取締役および使用人等が、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、当社における取締役・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、当社およ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。

⑨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」および「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。

⑩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および適正性に留意しています。

⑪その他監査役の監査が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および必要に応じて、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、期中レビュー、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。

(3) 株式会社の支配に関する基本方針

①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、世界中の人々のく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、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などを表明・開示し、株主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、取締役会の意見などの表明・開示にあたっては、その内容の透明性を確保するため、原則社外取締役で構成される特別委員会を設置し、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。

(4) 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、創業以来一貫して、株主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。また、自己株式取得については、戦略投資や財務状況を総合的に勘案しつつ、1株当たりの株主価値と資本収益性の向上を目的として機動的に実施することを基本としています。

当年度は、この基本方針及び財務体質の状況などを総合的に勘案し、期末配当を1株当たり20円としました。この結果、2025年12月1日に実施した中間配当1株当たり20円を合わせ、年間配当は1株当たり40円となります。

なお、当年度の自己株式取得については、単元未満株式の買取など軽微なものを除き実施していません。

計算書類等

連結持分変動計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

	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	非支配 持分	資本 合計
期首残高	259,566	507,956	3,318,079	817,846	△209,026	4,694,421	180,408	4,874,829
包括利益								
当期純利益	—	—	189,540	—	—	189,540	19,435	208,975
確定給付制度の 再測定	—	—	—	3,568	—	3,568	△850	2,718
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	—	—	—	6,553	—	6,553	△89	6,464
在外営業活動体の 換算差額	—	—	—	429,285	—	429,285	13,160	442,445
キャッシュ・ フロー・ヘッジの 公正価値の純変動	—	—	—	9,078	—	9,078	△219	8,859
当期包括利益 合計 (△は損失)	—	—	189,540	448,484	—	638,024	31,437	669,461
ヘッジ対象の 非金融資産への振替	—	—	—	△3,159	—	△3,159	—	△3,159
その他の資本の 構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	9,162	△9,162	—	—	—	—
配当金	—	—	△112,062	—	—	△112,062	△18,955	△131,017
自己株式増減 — 純額	—	△0	—	—	△46	△46	—	△46
株式に基づく 報酬取引	65	△1	—	—	98	162	—	162
非支配持分との 取引等	—	△6,068	—	—	—	△6,068	△22,207	△28,275
期末残高	259,631	501,887	3,404,719	1,254,009	△208,974	5,211,272	170,683	5,381,955

連結注記表

【連結計算書類の作成のための基本となる事項に関する注記】

1. 連結計算書類の作成基準

当社の連結計算書類は、会社計算規則第120条第1項の規定により、国際会計基準（以下、「IFRS」）に準拠して作成しています。ただし、同項後段の規定に準拠して、IFRSにより要請される記載及び注記の一部を省略しています。

2. 連結の範囲及び持分法の適用に関する事項

- | | |
|---------------|------|
| (1) 連結子会社の数 | 446社 |
| (2) 持分法適用会社の数 | 59社 |

その他の注記の事業譲渡等に関する注記に記載のとおり、2026年3月31日付で、パナソニックハウジングソリューションズ㈱（以下、「PHS」）及びその傘下の18社は、当社の連結子会社ではなくなりました。また、フィコサ・インターナショナル㈱（以下、「フィコサ」）及びその傘下の30社は、2026年3月27日付でフィコサの全株式を外部の第三者へ譲渡したことにより、当社の連結子会社ではなくなりました。

3. 重要な会計方針

(1) 金融資産の評価基準及び評価方法

① デリバティブ以外の金融資産

(i) 当初認識及び測定

金融資産は、約定日又は取引の実施日に当初認識し、当初認識時点で、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。公正価値で測定する資本性金融商品は、原則とし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に指定しています。

これらの金融資産は、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産を除き、約定日又は取引の実施日に、原則として公正価値に当該金融資産に直接帰属する取引費用を加算した金額で測定しています。

(ii) 事後測定

償却原価で測定する金融資産については、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。公正価値で測定する金融資産については、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産を除き、原則として公正価値の変動をその他の包括利益に認識し、累積利得又は損失は当該資産の認識を中止した場合に利益剰余金に振り替えています。ただし、受取配当金は金融収益として純損益に認識しています。

償却原価で測定する金融資産については、原則として、連結会計年度末における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、12ヵ月の予想信用損失と同額、もしくは、全期間の予想信用損失と同額で貸倒引当金を認識します。ただし、営業債権及び契約資産等については、常に全期間の予想信用損失と同額で貸倒引当金を認識しています。

予想信用損失の金額は、見積将来キャッシュ・フローを当該金融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として算定しています。

貸倒引当金の繰入額は、純損益に認識しています。貸倒引当金を減額する事象が発生した場合は、その戻入額を純損益に認識しています。

② デリバティブ

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し、その後も公正価値で測定しています。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。

(2) 棚卸資産の評価基準及び評価方法

棚卸資産は、取得原価と正味実現可能価額のいずれか低い金額により測定しています。取得原価は、主として平均法により算定し、正味実現可能価額は、見積予想販売価額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て算定しています。

(3) 有形固定資産の評価基準及び減価償却の方法

有形固定資産は、当初認識時に取得原価で測定し、それぞれの見積耐用年数にわたり定額法により減価償却しています。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。

(4) のれん及び無形資産の評価基準及び償却の方法

のれんは、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金額が、識別可能な資産及び引き受けた負債の取得日における正味の金額を超過した額として測定しています。

無形資産は、当初認識時に、個別に取得した場合には取得原価で測定し、企業結合の一部として取得した場合には公正価値で測定しています。耐用年数を確定できる無形資産は、見積耐用年数にわたり定額法により償却しています。耐用年数を確定できない無形資産については、償却せず、取得価額から減損損失累計額を控除して測定しています。償却方法、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。

(5) 非金融資産の減損

棚卸資産及び繰延税金資産等を除く非金融資産については、資産又は資金生成単位の減損の兆候の有無を判断し、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、帳簿価額と回収可能価額を比較することにより、減損テストを実施しています。なお、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。

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、少なくとも年1回、減損の兆候がある場合には、その都度、減損テストを行っています。

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に認識しています。

(6) 引当金の計上基準

当社及び連結子会社が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生じる可能性が高く、その債務の金額について信頼性をもって見積ることが可能である場合に、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である場合には、債務の決済に必要と見込まれる支出を現在価値に割り引いて測定しています。

(7) 従業員給付

当社及び連結子会社は、確定給付制度及び確定拠出制度を採用しています。

確定給付制度債務の現在価値及び勤務費用は予測単位積増方式を用いた数理計算に基づき算定しています。また、制度資産の公正価値と保険数理計算により算定された確定給付制度債務の差額である給付制度の積立状況を連結財政状態計算書上、資産又は負債として計上しています。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。確定給付制度債務の現在価値及び制度資産の公正価値の再測定に伴う調整額は、発生時にその他の包括利益として認識し、利益剰余金に振り替えています。なお、確定給付制度債務の現在価値は将来の見積給付額を割り引いて算定され、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。

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に認識しています。過去勤務費用は、即時に純損益に認識しています。

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費用として認識しています。

(8) 収益

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、原則として、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、その進捗度に応じて収益を認識しています。

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、一定の要件を満たす場合、別個の財又はサービスを移転する約束のそれぞれを別個の履行義務と

して識別し、各履行義務の独立販売価格に比例して配分した取引価格を、それぞれの履行義務の充足に応じて収益として認識しています。

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で測定しています。なお、一定の期間にわたり履行義務を充足する取引については、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、売上高を測定しており、当初の売上高の見積り、完成までの進捗状況に変化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。

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。

当社は、当社が取引の当事者であるか、代理人であるかを、契約ごとに判断しています。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。

(9) 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。

(10) リース

当社は、原則として全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。

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。また、リース負債は、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り引いた金額で測定し、償却原価法に基づいて事後測定しています。リース負債に係る利息は利息費用として計上しています。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。

(11) 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。

一部の連結子会社は、従業員及び上級幹部に対するインセンティブ制度として、譲渡制限付株式ユニット（RSU）制度及びプロフィット・インタレスト・ユニット（PIU）制度を導入しています。RSU制度及びPIU制度における報酬は、付与日時点の各ユニットの公正価値を参照して、最終的に権利が確定するユニット数および権利確定期間の見積りに基づき、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。RSUの公正価値は、付与日時点において算定された企業価値評価額を基礎として、非流動性ディスカウントを考慮して測定しています。PIUの公正価値は、オプション価格法を用いて付与日時点において算定された評価額に、非流動性ディスカウントを考慮して測定しています。また、その後の情報により権利が確定するユニット数や権利確定期間が従前の見積りと異なることが示された場合には、必要に応じて見積りを修正しています。

(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。

4. 会計上の見積り

会計上の見積りにより当連結会計年度に計上した項目のうち、翌連結会計年度において重要な影響を及ぼす可能性のあるものは、以下のとおりです。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、該当箇所を参照ください。

- ・繰延税金資産の回収可能性（その他の非流動資産に含まれる繰延税金資産 463,883百万円）
- ・非金融資産の減損（有形固定資産 2,244,454百万円、使用権資産 247,168百万円、のれん及び無形資産 2,057,031百万円）
- ・確定給付制度債務（その他の非流動資産に含まれる退職給付に係る資産 81,921百万円、その他の非流動負債に含まれる退職給付に係る負債 36,823百万円）

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条件の変動などにより、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。

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条件の変動などにより、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。

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。

【連結財政状態計算書に関する注記】

1. 営業債権及び契約資産の内訳

営業債権	1,228,240百万円
契約資産	162,323百万円

2. 営業債権及び契約資産並びにその他の金融資産から直接控除した貸倒引当金

10,813百万円

3. 有形固定資産の内訳	
土地	219,395百万円
建物及び構築物	1,706,897百万円
機械装置及び備品	3,090,570百万円
建設仮勘定	687,545百万円
減価償却累計額及び減損損失累計額	△3,459,953百万円
4. 繰延税金資産及び繰延税金負債	
その他の非流動資産に含まれる繰延税金資産	463,883百万円
その他の非流動負債に含まれる繰延税金負債	90,625百万円
5. 未払法人所得税	
その他の流動負債に含まれる未払法人所得税	77,317百万円
その他の非流動負債に含まれる長期未払法人所得税	6,427百万円
6. 引当金	
その他の流動負債及びその他の非流動負債に含まれる製品保証引当金、構造改革費用引当金等の引当金の総額	230,859百万円
7. 契約負債	
その他の流動負債及びその他の非流動負債に含まれる契約負債の総額	336,879百万円
8. その他の資本の構成要素の内訳	
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	△2,315百万円
在外営業活動体の換算差額	1,249,471百万円
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	6,853百万円
9. 売掛債権流動化に伴う遡及義務等	1,862百万円

【連結損益計算書に関する注記】

1. その他の損益

「その他の損益」には、早期退職一時金費用△157,386百万円、フィコサ株式譲渡費用△46,820百万円、パナソニック オートモーティブシステムズ(株)の株式譲渡に関連する追加費用△36,832百万円、PHS株式譲渡に関連する損益76,144百万円などが含まれています。

2. 法人所得税費用

「法人所得税費用」には、グローバル・ミニマム課税制度に係る当期税金費用が△6,427百万円含まれています。

【連結持分変動計算書に関する注記】

1. 当連結会計年度末における発行済株式の種類及び総数

普通株式

2,454,530,697株

2. 当連結会計年度末における自己株式の種類及び株式数

普通株式

119,827,990株

3. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
2025年5月9日 取締役会	普通株式	65,369	28.0	2025年3月31日	2025年6月2日
2025年10月30日 取締役会	普通株式	46,694	20.0	2025年9月30日	2025年12月1日

(2) 基準日が当連結会計年度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

決議予定	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
2026年5月12日 取締役会	普通株式	46,694	20.0	2026年3月31日	2026年6月1日

4. 新株予約権（権利行使期間の初日が到来していないものを除く）の目的となる株式の種類及び数

普通株式

482,200株

当年度の期末配当について、2026年5月12日の取締役会において、20.0円と決議しています。

【収益認識に関する注記】

1. 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。

製品別の内容は以下のとおりです。

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」には、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、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」には、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。

エレクトリックワークスの製品は、「ライティング」「電材&くらしエネルギー」「その他」に区分しています。「ライティング」には、照明器具、ランプ等が含まれています。「電材&くらしエネルギー」には、配線器具、太陽光発電システム、燃料電池等を中心とした製品・システムが含まれています。「その他」には、介護関連等が含まれています。

HVAC & CCの製品は、「HVAC」「CC」「その他」に区分しています。「HVAC」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。「CC」には、ショーケース、業務用冷蔵庫等が含まれています。「その他」には、設備の設計・施工・管理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。

インダストリーの製品は、「電子デバイス」「FAソリューション」「電子材料」「その他」に区分しています。「電子デバイス」には、コンデンサ（導電性高分子、xEV用フィルム、アルミハイブリッド）、EVリレー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（サーボモーター、車載モーター、空調モーター）、FAデバイス（PLC、光電センサー、レーザーマーカ）等が含まれています。「電子材料」には、高機能多層材料、半導体デバイス材料、成形材料等が含まれています。「その他」には、他社商材等が含まれています。

スマートライフの製品は、「メジャーアプライアンス」「スモールアプライアンス」「AVC」「その他」に区分しています。「メジャーアプライアンス」には、冷蔵庫、洗濯機等が含まれています。「スモールアプライアンス」には、美・理容器具、電子レンジ、炊飯器、掃除機等が含まれています。「AVC」には、デジタルカメラ、業務用カメラシステム、ビデオ機器、オーディオ機器、固定電話、テレビ等が含まれています。「その他」には、自転車等が含まれています。

その他は、ハウジング及び原材料の販売等が含まれています。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。

(単位:百万円)

報告セグメント	製品別	売上高	地域別	売上高
コネクト	ハードウェアソリューション	905,825	日本	346,377
	SCMソリューション	436,123	米州	414,321
			欧州	229,028
			アジア・中国他	352,222
	小計 (注) 1	1,341,948	小計 (注) 1	1,341,948
エレクトリックワークス	ライティング	312,148	日本	775,262
	電材&くらしエネルギー その他	432,584 251,030	米州	3,440
			欧州	41,398
			アジア・中国他	175,662
	小計 (注) 1	995,762	小計 (注) 1	995,762
HVAC & CC	HVAC	866,616	日本	444,480
	CC その他	362,407 46,767	米州	311,027
			欧州	143,443
			アジア・中国他	376,840
	小計 (注) 1	1,275,790	小計 (注) 1	1,275,790
エナジー	車載	431,414	日本	69,829
	産業・民生	547,026	米州	746,914
			欧州	50,080
			アジア・中国他	111,617
	小計 (注) 1	978,440	小計 (注) 1	978,440
インダストリー	電子デバイス	593,498	日本	245,874
	F Aソリューション 電子材料 その他	102,856 214,437 140,157	米州	78,952
			欧州	161,159
			アジア・中国他	564,963
	小計 (注) 1	1,050,948	小計 (注) 1	1,050,948
スマートライフ	メジャーアプライアンス	416,198	日本	628,777
	スモールアプライアンス AVC その他	413,964 325,103 131,179	米州	100,624
			欧州	123,195
			アジア・中国他	433,848
	小計 (注) 1	1,286,444	小計 (注) 1	1,286,444
	その他 (注) 2	1,119,390		
	合計	8,048,722		

(注) 1. 収益の分解の「小計」には、セグメント間の取引等は含まれておらず、「事業報告」の各報告セグメントの売上高とは一致しません。

(注) 2. 「その他」には、ハウジングの製品売上高410,177百万円が含まれています。

2. 収益を理解するための基礎となる情報

連結計算書類の作成のための基本となる事項に関する注記の「3. 重要な会計方針 (8) 収益」に記載のとおりです。

【金融商品に関する注記】

1. 金融商品の状況に関する事項

当社及び連結子会社は、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）に晒されており、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。

当社及び連結子会社は、デリバティブを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又は発行していません。

2. 金融商品の公正価値等に関する事項

当連結会計年度末における金融商品の帳簿価額及び公正価値は以下のとおりです。なお、連結財政状態計算書において、公正価値で測定する金融商品及び公正価値と帳簿価額が近似している金融商品は、以下の表には含めていません。

(単位：百万円)

	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)	1,292,468	1,246,184

長期負債の公正価値は、市場価格又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います。

3. 金融商品の公正価値の内訳等に関する事項

公正価値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、公正価値のヒエラルキーを以下の3つのレベルに区分しており、ヒエラルキーのレベルは、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。

- ・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

公正価値で測定される金融商品の内訳は次のとおりです。

(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	—	4,651	—	4,651
通貨金利スワップ	—	38,884	—	38,884
商品先物	30,860	7,112	—	37,972
小計	30,860	50,647	—	81,507
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				
株式等	37,401	—	92,692	130,093
その他	—	458	—	458
小計	37,401	458	92,692	130,551
合計	68,261	51,105	92,692	212,058
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	—	6,541	—	6,541
通貨金利スワップ	—	334	—	334
商品先物	13,849	29,491	—	43,340
合計	13,849	36,366	—	50,215

【1株当たり情報に関する注記】

1株当たり親会社の所有者に帰属する持分	2,232円09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	81円19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	81円17銭

【その他の注記】

事業譲渡等に関する注記

2026年3月31日付で、当社は、連結子会社であるパナソニックハウジングソリューションズ㈱（以下、「PHS」）の事業に関して、PHSの株式の80%をYKK㈱が全株式を保有する中間持株会社であるYKKインベストメント㈱に譲渡しました。これによりPHSおよびその傘下の18社は当社の連結子会社ではなくなり、PHSは当社の持分法適用会社となりました。株式譲渡に関連する損益については、連結損益計算書に関する注記に記載のとおりです。

貸借対照表 (2026年3月31日 現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
資 産 の 部	
流動資産	259,936
現金及び預金	7,536
未収入金	52,659
関係会社短期貸付金	174,213
その他	25,628
貸倒引当金	△100
固定資産	4,369,074
有形固定資産	(251,706)
建物	110,981
構築物	3,201
機械及び装置	3,310
車両運搬具	15
工具、器具及び備品	6,140
土地	127,794
リース資産	83
建設仮勘定	182
無形固定資産	(2,710)
特許権	1,826
ソフトウェア	623
施設利用権	261
投資その他の資産	(4,114,658)
投資有価証券	33,080
関係会社株式	484,720
出資金	4,297
関係会社出資金	1,540,020
投資損失引当金	△740
関係会社長期貸付金	2,095,426
前払年金費用	72,391
繰延税金資産	84,800
その他	8,255
貸倒引当金	△207,591
資産合計	4,629,010

科 目	金 額
負 債 の 部	
流動負債	2,038,836
短期社債	50,000
関係会社短期借入金	283,995
1年内償還予定の社債	130,000
リース債務	68
未払金	85,127
未払費用	2,466
未払法人税等	26,086
前受金	4,659
預り金	1,395,548
賞与引当金	3,144
関係会社事業損失引当金	10,701
その他	47,042
固定負債	1,197,186
社債	1,114,800
長期借入金	25,000
リース債務	23
長期未払法人税等	6,427
長期預り金	2,824
その他	48,112
負債合計	3,236,022
純 資 産 の 部	
株主資本	1,380,337
資本金	259,631
資本剰余金	558,890
資本準備金	890
その他資本剰余金	558,000
利益剰余金	771,012
利益準備金	64,157
その他利益剰余金	706,855
繰越利益剰余金	706,855
自己株式	△209,196
評価・換算差額等	12,157
その他有価証券評価差額金	12,352
繰延ヘッジ損益	△195
新株予約権	494
純資産合計	1,392,988
負債純資産合計	4,629,010

損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
営業収益	260,648
(グループ経営運営収入)	(111,759)
(関係会社受取配当金)	(84,608)
(その他)	(64,281)
営業費用	130,592
営業利益	130,056
営業外収益	27,655
(受取利息及び受取配当金)	(20,772)
(その他)	(6,883)
営業外費用	51,442
(支払利息)	(21,331)
(その他)	(30,111)
経常利益	106,269
特別利益	110,876
(投資有価証券売却益)	(6,113)
(関係会社株式売却益)	(104,763)
特別損失	156,006
(関係会社株式評価損)	(3,188)
(関係会社事業損失引当金繰入額)	(11,791)
(事業譲渡損)	(36,832)
(関係会社貸倒引当金繰入額)	(104,195)
税引前当期純利益	61,139
法人税、住民税及び事業税	48,150
法人税等調整額	496
当期純利益	12,493

株主資本等変動計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(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				
期首残高	259,566	826	558,044	558,870	64,157	813,498	877,655	△209,248	1,486,843	
当期変動額										
新株の発行	65	64		64					129	
剰余金の配当						△112,062	△112,062		△112,062	
当期純利益						12,493	12,493		12,493	
自己株式の取得								△46	△46	
自己株式の処分			△44	△44				98	54	
共通支配下の取引による減少						△35,372	△35,372		△35,372	
事業分離による増加						28,298	28,298		28,298	
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）										
当期変動額合計	65	64	△44	20	-	△106,643	△106,643	52	△106,506	
期末残高	259,631	890	558,000	558,890	64,157	706,855	771,012	△209,196	1,380,337	

	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		
期首残高	12,961	△120	12,841	547	1,500,231
当期変動額					
新株の発行					129
剰余金の配当					△112,062
当期純利益					12,493
自己株式の取得					△46
自己株式の処分					54
共通支配下の取引による減少					△35,372
事業分離による増加					28,298
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	△609	△75	△684	△53	△737
当期変動額合計	△609	△75	△684	△53	△107,243
期末残高	12,352	△195	12,157	494	1,392,988

個別注記表

【重要な会計方針に係る事項に関する注記】

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、損失見積り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。

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. その他計算書類作成のための基本となる重要な事項

(1) 繰延資産の処理方法

社債発行費……支出時に全額費用として処理しています。

(2) ヘッジ会計の方法

為替予約については、金融商品に関す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。

(3) 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。

【貸借対照表に関する注記】

1. 有形固定資産の減価償却累計額	189,447百万円
2. 保証債務	
関係会社の支払債務に対する債務保証	
パナソニック エナジー㈱	19,000百万円
パナソニック オペレーショナルエクセレンス㈱	8,866百万円
その他	6,564百万円
計	34,430百万円
上記のほか、パナソニック ノースアメリカ㈱が実施したIRA補助金の権利譲渡195,468百万円に伴う遡及義務に対する保証を行っています。なお、本保証は外貨建です。	
3. 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務	
短期金銭債権	217,773百万円
長期金銭債権	2,095,426百万円
短期金銭債務	1,737,554百万円
長期金銭債務	120百万円

【損益計算書に関する注記】

1. 関係会社との取引高	
営業収益	230,084百万円
営業費用	60,928百万円
営業取引以外の取引高	34,078百万円
2. 投資有価証券売却益の主な内容	
その他有価証券の売却益です。	
3. 関係会社株式売却益の主な内容	
国内関係会社の株式売却益です。	
4. 関係会社株式評価損の主な内容	
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。	
5. 関係会社事業損失引当金繰入額の主な内容	
関係会社に対する将来の損失に備えるため、損失見積り額を計上しています。	
6. 事業譲渡損の主な内容	
パナソニック オートモーティブシステムズ㈱の株式譲渡に関連する費用です。	
7. 関係会社貸倒引当金繰入額の主な内容	
関係会社に対する債権の回収不能見込額です。	
8. 法人税、住民税及び事業税に含まれる国際最低課税額に対する法人税等の金額	6,427百万円

【株主資本等変動計算書に関する注記】

1. 当事業年度末における自己株式の種類及び株式数
普通株式
2. 共通支配下の取引による減少、事業分離による増加の内容
「企業結合等に関する注記」に記載のとおりです。

119,827,990株

【税効果会計に関する注記】

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)

繰延税金資産	
賞与引当金	990
減価償却	5,345
貸倒引当金	65,423
投資損失引当金	233
関係会社株式	129,316
関係会社事業損失引当金	3,371
退職給付信託	16,121
繰越外国税額控除	9,534
税務上の繰越欠損金	1,321
その他	29,636
繰延税金資産小計	261,290
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額	△577
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△140,508
評価性引当額小計	△141,085
繰延税金資産合計	120,205
繰延税金負債	
前払年金費用	△22,803
その他有価証券評価差額金	△5,446
その他	△7,156
繰延税金負債合計	△35,405
繰延税金資産の純額	84,800

【関連当事者との取引に関する注記】

(単位：百万円)

種類	会社等の名称	議決権等の 所有割合	関連当事者 との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
子会社	パナソニック グローバル トレジャーセンター(有)	※ 100.0%	当社関係会社と の資金預貸	受取利息 (注1)	8,205	関係会社長期 貸付金(注1)	737,084
子会社	パナソニック オペレー ショナルエクセレンス (株)	100.0%	当社グループ業 務の受託 役員の兼任等	業務委託費 (注2)	33,425	未払金 (注2)	5,237
関連会社	パナソニック ハウジン グソリューションズ(株)	20.0%	—	無対価での 事業の移転 (注3)	35,372	—	—

(注) ※印は間接所有を含む比率です。

取引条件及び取引条件の決定方針等

(注1) 利息は市場金利を勘案して双方合意の上で決定し、返済期間は10年、その後の期間は自動更新する条件としています。

(注2) 当該業務に係る人件費等必要経費を勘案し、双方合意の上で決定しています。

(注3) 「企業結合等に関する注記」に記載のとおり、ハウジング事業譲渡に伴い、当該事業に関連する資産を無対価で移転しています。なお、当該譲渡資産については、当社のその他利益剰余金（繰越利益剰余金）の額の減少として会計処理しています。

【1株当たり情報に関する注記】

1株当たり純資産	596円43銭
1株当たり当期純利益	5円35銭
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	5円35銭

【連結配当規制適用会社に関する注記】

当社は連結配当規制の適用会社です。

【収益認識に関する注記】

重要な会計方針に係る事項に関する注記の「4. 収益及び費用の計上基準」に記載のとおりです。

【その他の注記】

記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しています。

【企業結合等に関する注記】

当社は、2026年3月31日（以下、「クロージング日」）付で当社の完全子会社であるパナソニックハウジングソリューションズ㈱（以下、「PHS」）の株式の80%を、YKK㈱（以下、「YKK」）が全株式を保有する中間持株会社であるYKKインベストメント㈱（以下、「YKKインベストメント」）に譲渡し、PHSを当社の関連会社としました。その目的は、YKKとPHSが建築資材・住宅設備事業における戦略的パートナーシップを構築することです。

当社からYKKグループへのPHS株式譲渡は、クロージング日の前日までに当社が保有する建築資材・住宅設備事業を行っている関係会社株式等の資産をPHSに無対価で移転する共通支配下の取引と、クロージング日の当社からYKKインベストメントへのPHS株式80%部分の譲渡（以下、「ハウジング事業分離」）の2つの取引によって構成されます。

当社からPHSに無対価で移転する資産35,372百万円については、当社のその他利益剰余金（繰越利益剰余金）の額の減少として処理しています。

当社からYKKインベストメントへのハウジング事業分離については、受取対価を現金等の財産とする株式譲渡となっており、関係会社株式15,266百万円を譲渡し、移転損益として関係会社株式売却益103,442百万円を特別利益に計上しています。なお、関係会社株式の売却価額と帳簿価額の差額のうち、上記、無対価での事業の移転により減少したその他利益剰余金に相当する額28,298百万円については、その発生源に鑑み、移転損益の算定において、当社のその他利益剰余金（繰越利益剰余金）を同額増加させています。

監査報告書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2026年5月11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

指定有限責任社員 公認会計士 錦織 倫生
業務執行社員

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436条第2項第1号の規定に基づき、パナソニック ホールディングス株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの第119期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、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、当該計算書類等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、「計算書類等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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

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、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。

当監査法人の計算書類等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。

計算書類等の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計算書類等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。

計算書類等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計算書類等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計算書類等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。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等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。

計算書類等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、全体としての計算書類等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計算書類等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、計算書類等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。
- ・計算書類等の監査の目的は、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計算書類等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計算書類等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計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等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。
- ・計算書類等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計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等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

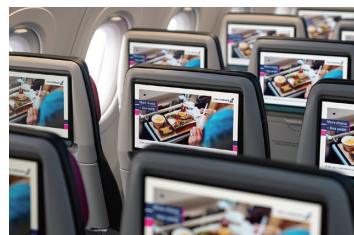
パナソニック
コネクティブ



<https://connect.panasonic.com/jp-ja/>

機内エンターテインメントソリューション「Astrova」が30社超100件に採用

航空機向けAstrova(アストローバ)機内エンターテインメントソリューションが、30社を超える航空会社で累計100件超のプロジェクト受注を達成しました。高精細有機ELディスプレイや高ダイナミックレンジ映像に加え、高音質無線接続機能を搭載し、臨場感あふれる視聴体験を提供します。さらに、操作性や拡張性にも配慮し、航空会社ごとの機材やサービスに応じた柔軟な対応を実現しました。市場投入後、当社航空機関連製品として最速のペースで採用が拡大し、顧客体験価値の向上と競争力強化に貢献しています。



Astrova(アストローバ)

パナソニック
エレクトロニクス



<https://panasonic.co.jp/ew/>

世界最大の木造建築物※を人流や季節に合わせて彩る万博照明演出

大阪・関西万博の象徴である大屋根リングの屋上スカイウォークにおいて、街演出クラウド「YOI-en(ヨイエーン)」を活用し、人の流れや時刻、季節の変化に応じた照明演出を実施しました。フルカラーのスポットライトにより幻想的な空間を創出するとともに、AI(人工知能)カメラで混雑度を把握し、エリアごとにきめ細かな調光制御を行うことで、消費電力を抑えながら、心地よく印象的な空間演出を実現しました。このような取り組みにより、来場者の体験価値向上に貢献するとともに、製品提供にとどまらないソリューション型事業の拡大を通じ、持続的な成長を目指していきます。



大阪・関西万博 大屋根リング スカイウォーク

※ 2025年3月時点

パナソニック
HVAC&CC



<https://panasonic.co.jp/hvac-cc/corp/>

業界初、薄型化で設置性を高めた給湯機「おひさまエコキュート」を発売

業界で初めて、昼間沸上げ形の自然冷媒(CO₂)ヒートポンプ給湯機「おひさまエコキュート」の薄型モデルを発売しました。貯湯ユニットの奥行を従来機種比で約35%削減し、設置スペースが限られる都市部の狭小地にも対応可能です。太陽光発電の余剰電力を活用して昼間にお湯を沸き上げることで電力の自家消費を促進します。電気料金の上昇や固定価格買取制度の終了を背景に高まる省エネ意識に応え、環境負荷の低減と持続可能な暮らしの実現に貢献していきます。



ヒートポンプ給湯機「おひさまエコキュート」

<https://www.panasonic.com/jp/energy/>**国内メーカー初、苦み成分で誤飲リスク低減のコイン形電池を発売**

国内メーカーとして初めて苦み成分を塗布したコイン形リチウム電池を発売しました。乳幼児による電池の誤飲事故が社会問題となるなか、東京消防庁管内では5年間で5,000件超の窒息や誤飲などの緊急搬送があり、そのうち約200件が電池関連です。本製品は、飲み込んだ場合にすぐ吐き出すことを促すとともに、通電不良が起きないように塗布位置や塗布量を工夫。さらに内部設計を見直し、使用推奨期限を5年から10年に延長。2026年度からは海外展開も開始し、世界中の子どもたちのために、安全・安心のさらなる向上に取り組んでいきます。



コイン形リチウム電池

<https://www.panasonic.com/jp/industry.html>**AIサーバー需要増でMEGTRON生産能力を5年で約2倍へ～タイ・アユタヤ工場に新棟建設**

当社はAI(人工知能)サーバー需要の拡大を捉え、サーバーやルーター、基地局などの高速通信ネットワーク機器に用いられる多層基板材料「MEGTRON」の生産能力を2025年度からの5年間で約2倍へ拡大する計画です。その第一弾として、成長が著しい東南アジア市場を見据え、タイのアユタヤにある当社電子材料の工場敷地内に約170億円を投じて「MEGTRON」向け新棟を建設し、2028年度内に量産体制を構築していきます。当社は情報通信インフラ市場における旺盛な需要に応えるとともに、業界最高レベルの低伝送損失を誇る製品を提供し、AI技術のさらなる技術革新と社会課題の解決に貢献していきます。



アユタヤ工場 新棟のイメージ図

<https://www.panasonic.com/jp/about.html>**小世帯に寄り添う“コンパクトなのに上質で心地よく過ごせる家電”を提案**

近年の世帯構成の変化を背景に、小世帯の暮らしに寄り添う新たな家電提案を推進しています。生活者の声を起点に開発した7商品を軸に、限られた空間でも上質で心地よく過ごせる体験価値を提供し、新たな需要の創出につなげました。冷蔵庫や洗濯機などの白物家電からテレビなどの黒物家電まで幅広く展開できる総合家電メーカーとしての強みを活かし、快適な暮らしの実現に貢献しています。今後も多様化する生活スタイルに応じた商品提案を通じ、持続的な事業成長を目指していきます。



コンパクトなのに上質で心地よく過ごせる家電