

## 【表紙】

|            |   |
|------------|---|
| 【提出書類】     | 有価証券報告書   |
| 【根拠条文】     | 金融商品取引法第24条第1項  |
| 【提出先】      | 関東財務局長  |
| 【提出日】      | 2024年6月25日  |
| 【事業年度】     | 第117期(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)   |
| 【会社名】      | パナソニック ホールディングス株式会社   |
| 【英訳名】      | Panasonic Holdings Corporation  |
| 【代表者の役職氏名】 | 代表取締役 社長執行役員 楠見 雄規  |
| 【本店の所在の場所】 | 大阪府門真市大字門真1006番地  |
| 【電話番号】     | 大阪(06)6908-1121   |
| 【事務連絡者氏名】  | 経理財務・IR部 部長 和仁古 明   |
| 【最寄りの連絡場所】 | 東京都港区東新橋一丁目5番1号(パナソニック東京汐留ビル)   |
| 【電話番号】     | 東京(03)3437-1121   |
| 【事務連絡者氏名】  | 経理財務・IR部 主幹 島 知子  |
| 【縦覧に供する場所】 | パナソニック ホールディングス株式会社<br>(東京都港区東新橋一丁目5番1号(パナソニック東京汐留ビル))<br>株式会社東京証券取引所<br>(東京都中央区日本橋兜町2番1号)<br>株式会社名古屋証券取引所<br>(名古屋市中区栄三丁目8番20号) |

## 第一部【企業情報】

## 第1【企業の概況】

## 1【主要な経営指標等の推移】

## (1) 連結経営指標等

| 回次                                    | 第113期               | 第114期               | 第115期               | 第116期               | 第117期               |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 決算年月                                  | 2020年3月             | 2021年3月             | 2022年3月             | 2023年3月             | 2024年3月             |
| 売上高<br>(百万円)                          | 7,490,601           | 6,698,794           | 7,388,791           | 8,378,942           | 8,496,420           |
| 税引前利益<br>(百万円)                        | 291,050             | 260,820             | 360,395             | 316,409             | 425,239             |
| 親会社の所有者に帰属する<br>当期純利益<br>(百万円)        | 225,707             | 165,077             | 255,334             | 265,502             | 443,994             |
| 親会社の所有者に帰属する<br>当期包括利益<br>(百万円)       | 172,443             | 655,352             | 630,527             | 518,784             | 1,012,295           |
| 親会社の所有者に帰属する<br>持分<br>(百万円)           | 1,998,349           | 2,594,034           | 3,164,962           | 3,618,402           | 4,544,076           |
| 資本合計<br>(百万円)                         | 2,155,868           | 2,768,502           | 3,347,171           | 3,789,958           | 4,721,903           |
| 資産合計<br>(百万円)                         | 6,218,518           | 6,847,073           | 8,023,583           | 8,059,527           | 9,411,195           |
| 1株当たり親会社所有者<br>帰属持分<br>(円)            | 856.57              | 1,111.73            | 1,356.08            | 1,550.23            | 1,946.62            |
| 基本的1株当たり親会社の<br>所有者に帰属する当期純利益<br>(円)  | 96.76               | 70.75               | 109.41              | 113.75              | 190.21              |
| 希薄化後1株当たり親会社の<br>所有者に帰属する当期純利益<br>(円) | 96.70               | 70.72               | 109.37              | 113.72              | 190.15              |
| 親会社所有者帰属持分比率<br>(%)                   | 32.1                | 37.9                | 39.4                | 44.9                | 48.3                |
| 親会社所有者帰属持分<br>当期純利益率<br>(%)           | 11.5                | 7.2                 | 8.9                 | 7.8                 | 10.9                |
| 株価収益率<br>(倍)                          | 8.53                | 20.12               | 10.86               | 10.39               | 7.60                |
| 営業活動による<br>キャッシュ・フロー<br>(百万円)         | 430,303             | 504,038             | 252,630             | 520,742             | 866,898             |
| 投資活動による<br>キャッシュ・フロー<br>(百万円)         | 206,096             | 176,596             | 796,149             | 344,033             | 578,843             |
| 財務活動による<br>キャッシュ・フロー<br>(百万円)         | 48,222              | 177,704             | 58,910              | 607,013             | 83,494              |
| 現金及び現金同等物の<br>期末残高<br>(百万円)           | 1,016,504           | 1,593,224           | 1,205,873           | 819,499             | 1,119,625           |
| 従業員数<br>(外、平均臨時雇用者数)<br>(人)           | 259,385<br>(34,942) | 243,540<br>(31,880) | 240,198<br>(32,049) | 233,391<br>(32,049) | 228,420<br>(29,029) |

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

## (2) 提出会社の経営指標等

| 回次                        | 第113期     | 第114期     | 第115期     | 第116期     | 第117期     |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 決算年月                      | 2020年3月   | 2021年3月   | 2022年3月   | 2023年3月   | 2024年3月   |
| 売上高及び営業収益 (百万円)           | 4,058,822 | 3,812,591 | 2,755,967 | 247,468   | 263,178   |
| 経常利益 (百万円)                | 137,332   | 137,102   | 126,896   | 109,660   | 110,368   |
| 当期純利益 (百万円)               | 155,528   | 78,792    | 86,573    | 66,610    | 52,752    |
| 資本金 (百万円)                 | 258,867   | 258,981   | 259,168   | 259,274   | 259,445   |
| 発行済株式総数 (千株)              | 2,453,327 | 2,453,563 | 2,453,866 | 2,454,057 | 2,454,261 |
| 純資産額 (百万円)                | 1,518,010 | 1,545,228 | 1,585,353 | 1,591,098 | 1,561,071 |
| 総資産額 (百万円)                | 4,432,684 | 4,482,166 | 5,327,546 | 3,958,577 | 4,361,539 |
| 1株当たり純資産額 (円)             | 650.16    | 661.79    | 678.94    | 681.37    | 668.47    |
| 1株当たり配当額 (円)              | 30.00     | 20.00     | 30.00     | 30.00     | 35.00     |
| (うち1株当たり<br>中間配当額)        | (15.00)   | (10.00)   | (15.00)   | (15.00)   | (17.50)   |
| 1株当たり当期純利益 (円)            | 66.67     | 33.77     | 37.10     | 28.54     | 22.60     |
| 潜在株式調整後<br>1株当たり当期純利益 (円) | 66.63     | 33.75     | 37.08     | 28.53     | 22.59     |
| 自己資本比率 (%)                | 34.2      | 34.5      | 29.7      | 40.2      | 35.8      |
| 自己資本利益率 (%)               | 10.5      | 5.1       | 5.5       | 4.2       | 3.3       |
| 株価収益率 (倍)                 | 12.37     | 42.15     | 32.04     | 41.42     | 63.96     |
| 配当性向 (%)                  | 45.0      | 59.2      | 80.9      | 105.1     | 154.9     |
| 従業員数 (人)                  | 60,455    | 59,006    | 55,088    | 1,347     | 1,421     |
| 株主総利回り (%)                | 89.6      | 155.5     | 132.9     | 135.4     | 166.7     |
| (比較指標:<br>配当込みTOPIX) (%)  | (90.5)    | (128.6)   | (131.2)   | (138.8)   | (196.2)   |
| 最高株価 (円)                  | 1,264.0   | 1,520.0   | 1,541.0   | 1,325.0   | 1,808.0   |
| 最低株価 (円)                  | 691.7     | 733.5     | 1,018.5   | 1,006.5   | 1,190.0   |

(注) 1 上記の百万円単位の金額は、百万円未満を四捨五入して記載しています。

2 上記の発行済株式総数は、千株未満を四捨五入して記載しています。

3 2022年3月期の期首から、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しており、2022年3月期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。

4 2022年4月1日付で持株会社制へ移行しました。このため、2023年3月期に係る主要な経営指標等については、2022年3月期以前と比較して変動しています。

5 最高株価及び最低株価は、2022年4月4日より東京証券取引所プライム市場におけるものであり、それ以前については東京証券取引所(市場第一部)におけるものです。

## 2【沿革】

| 年月       | 事項   |
|----------|--|
| 1918年3月  | 松下幸之助により大阪市福島区大開町に松下電気器具製作所を設立創業、配線器具の製造を開始                        |
| 1923年3月  | 砲弾型電池式ランプを考案発売   |
| 1927年4月  | 「ナショナル」の商標を制定  |
| 1933年5月  | 門真に本店を移転、事業部制を採用   |
| 1935年8月  | 松下電器貿易(株)を設立   |
| 1935年12月 | 改組し、松下電器産業株式会社となる(1935年12月15日設立、資本金1,000万円)                        |
| 1949年5月  | 東京証券取引所及び大阪証券取引所に当社株式を上場   |
| 1951年9月  | 名古屋証券取引所に当社株式を上場   |
| 1952年1月  | 中川機械(株)(その後松下冷機(株)に社名変更)と資本提携                                      |
| 1952年12月 | オランダのフィリップス社との技術提携により、松下電子工業(株)を設立し、管球製造所の4工場を当社から分離               |
| 1953年5月  | 中央研究所を設立   |
| 1954年2月  | 日本ビクター(株)と資本提携   |
| 1955年12月 | 九州松下電器(株)(その後パナソニック コミュニケーションズ(株)に社名変更)を設立                         |
| 1956年5月  | 大阪電気精器(株)(その後松下精工(株)に社名変更)を設立                                      |
| 1958年1月  | 子会社松下通信工業(株)(その後パナソニック モバイルコミュニケーションズ(株)に社名変更)を設立し、通信機器製造部門を当社から分離 |
| 1959年9月  | アメリカ松下電器(株)(現在のパナソニック ノースアメリカ(株))を設立(以後海外各地に製造販売の拠点を設ける)           |
| 1961年1月  | 取締役社長に松下正治が就任  |
| 1962年8月  | 東方電機(株)(その後松下電送システム(株)に社名変更)と資本提携                                  |
| 1969年11月 | 松下寿電子工業(株)(その後パナソニック ヘルスケア(株)に社名変更)を設立                             |
| 1971年12月 | ニューヨーク証券取引所に当社株式を上場  |
| 1975年12月 | 米貨建転換社債額面総額1億ドルを発行   |
| 1976年1月  | 子会社松下電子部品(株)(その後パナソニック エレクトロニックデバイス(株)に社名変更)を設立し、電子部品製造部門を当社から分離   |
| 1977年1月  | 子会社松下住設機器(株)及び松下産業機器(株)を設立し、住宅設備機器製造部門及び産業機器製造部門を当社から分離            |
| 1977年2月  | 取締役社長に山下俊彦が就任  |
| 1979年1月  | 子会社松下電池工業(株)を設立し、電池製造部門を当社から分離                                     |
| 1985年7月  | 米国に金融子会社を設立(1986年5月には欧州にも2社設立)                                     |
| 1985年10月 | 半導体基礎研究所を設立  |
| 1986年2月  | 取締役社長に谷井昭雄が就任  |
| 1987年3月  | 決算期を11月20日から3月31日に変更   |
| 1988年4月  | 松下電器貿易(株)を合併   |
| 1989年4月  | 創業者 松下幸之助 逝去   |
| 1990年12月 | 米国の大手エンターテインメント企業MCA社を買収   |
| 1993年2月  | 取締役社長に森下洋一が就任  |
| 1993年5月  | オランダのフィリップス社と松下電子工業(株)に関する合併契約を解消し、フィリップス社保有の松下電子工業(株)株式の全数を買収     |
| 1995年4月  | 松下住設機器(株)を合併   |
| 1995年6月  | 米国子会社が保有するMCA社に対する持分の80%をカナダのシーグラム社へ譲渡                             |
| 1999年2月  | 第91回定時株主総会の決議に基づいて、50百万株(988億円)の利益による自己株式の消却を実施                    |
| 2000年4月  | 松下冷機(株)を株式交換により完全子会社化  |
| 2000年6月  | 取締役社長に中村邦夫が就任  |
| 2001年4月  | 松下電子工業(株)を合併   |
| 2002年4月  | (株)東芝と液晶事業の合併会社東芝松下ディスプレイテクノロジー(株)を設立                              |

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

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

### 3【事業の内容】

当社グループは、当社及び連結子会社511社を中心に構成され、総合エレクトロニクスメーカーとして関連する事業分野について国内外のグループ各社との緊密な連携のもとに、開発・生産・販売・サービス活動を展開しています。

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

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

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

（事業の系統図）

2024年3月31日現在

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

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

## 4【関係会社の状況】

## (1) 連結子会社

2024年3月31日現在

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



| 名称                            | 住所                   | 資本金            | 主要な事業の内容<br>(注2)                        | 議決権の<br>所有割合<br>(%)<br>(注1) | 関係内容               |     |   | 摘要        |
|-------------------------------|----------------------|----------------|---|-----------------------------|--------------------|-----|---|-----------|
|                               |                      |                |   |                             | 役員の<br>兼任等<br>(注3) | 貸付金 | 営業上の取引  |           |
| パナソニック ノースアメリカ<br>(株)         | アメリカ<br>ニュー<br>ジャージー | 百万<br>US\$ 537 | くらし事業、オートモ<br>ティブ、コネクト、イン<br>ダストリー、エナジー | 100.0<br>(100.0)            |                    |     | 当社製品の製造<br>販売等  | 注4<br>注9  |
| Blue Yonder Holding, Inc.     | アメリカ<br>アリゾナ         | US\$ 0.01      | コネクト                                    | 100.0<br>(100.0)            |                    |     | 顧客へのソフト<br>ウェアサービス<br>を提供するにあつ<br>ての協業及び当社<br>に対するITサー<br>ビスの提供 |           |
| パナソニック アピオニクス(株)              | アメリカ<br>カリフォル<br>ニア  | US\$ 22        | コネクト                                    | 100.0<br>(100.0)            |                    |     | 当社製品の製造<br>販売   |           |
| ハスマン(株)                       | アメリカ<br>ミズーリ         | US\$ -         | くらし事業                                   | 100.0<br>(100.0)            |                    |     | 当社製品の製造<br>販売   | 注10       |
| パナソニック ブラジル(有)                | ブラジル<br>アマゾナス        | R\$ 1,379      | くらし事業、エナジー                              | 100.0                       |                    |     | 当社製品の製造<br>販売   | 注4        |
| パナソニックHVACチェコ<br>(有)          | チェコ<br>ブルゼニ          | KC 5,900       | くらし事業                                   | 100.0<br>(100.0)            |                    |     | 当社製品の製造<br>販売   | 注4<br>注11 |
| ゼテス・インダストリーズ(株)               | ベルギー<br>ブリュッセル       | EURO 52        | コネクト                                    | 100.0<br>(100.0)            |                    |     | 当社製品の製造<br>販売   |           |
| フィコサ・インターナショナル<br>(株)         | スペイン<br>バルセロナ        | EURO 32        | オートモーティブ                                | 69.0<br>(69.0)              |                    |     | 当社製品の製造<br>販売   |           |
| パナソニック デバイス ヨー<br>ロッパ(有)      | ドイツ<br>リュネブル<br>ク    | EURO 50        | インダストリー                                 | 100.0<br>(100.0)            |                    |     | 当社製品の製造<br>販売   |           |
| パナソニック インダストリー<br>ヨーロッパ(有)    | ドイツ<br>オットブル<br>ン    | EURO 24        | インダストリー、エナ<br>ジー                        | 100.0<br>(100.0)            |                    |     | 当社製品の販売   |           |
| パナソニックASヨーロッパ<br>(有)          | ドイツ<br>ランゲン          | EURO 18        | オートモーティブ                                | 100.0<br>(100.0)            |                    |     | 当社製品の販売   |           |
| パナソニック マーケティング<br>ヨーロッパ(有)    | ドイツ<br>ヴィスパー<br>デン   | EURO 21        | くらし事業                                   | 100.0<br>(100.0)            |                    |     | 当社製品の販売   |           |
| パナソニック ホールディング<br>オランダ(有)     | オランダ<br>アムステル<br>ダム  | US\$ 0.2       | 全社                                      | 100.0                       | 有                  |     | 当社海外子会社の<br>投資・融資管理等  | 注4        |
| パナソニック グローバル<br>トレジャリーセンター(有) | オランダ<br>アムステル<br>ダム  | US\$ 0.02      | 全社                                      | 100.0<br>(100.0)            |                    | 有   | 当社関係会社との<br>資金預貸  |           |
| パナソニック エレクトリック<br>ワークス トルコ(株) | トルコ<br>イスタン<br>ブール   | TL 1,320       | くらし事業                                   | 100.0<br>(100.0)            |                    |     | 当社製品の製造<br>販売   |           |
| パナソニック ライフソリュー<br>ションズ インド(株) | インド<br>グルグラム         | INR 2,511      | くらし事業                                   | 100.0<br>(12.8)             |                    |     | 当社製品の製造<br>販売   |           |

| 名称                          | 住所                   | 資本金         | 主要な事業の内容<br>(注2)                   | 議決権の<br>所有割合<br>(%)<br>(注1) | 関係内容               |     |                     | 摘要 |
|-----------------------------|----------------------|-------------|------------------------------------|-----------------------------|--------------------|-----|---------------------|----|
|                             |                      |             |                                    |                             | 役員の<br>兼任等<br>(注3) | 貸付金 | 営業上の取引              |    |
| パナソニック A P エアコン<br>マレーシア(株) | マレーシア<br>セランゴール      | RM 百万<br>22 | くらし事業                              | 99.8<br>(99.8)              |                    |     | 当社製品の製造             |    |
| パナソニック A S アジアパシ<br>フィック(株) | タイ<br>サムットプ<br>ラーカーン | THB 1,043   | オートモーティブ、イン<br>ダストリー               | 100.0<br>(100.0)            |                    |     | 当社製品の製造             |    |
| パナソニック アジアパシ<br>フィック(株)     | シンガポー<br>ル           | US\$ 1,478  | くらし事業、インダスト<br>リー、エナジー、その他         | 100.0<br>(100.0)            |                    |     | 当社製品の製造<br>販売等      | 注4 |
| パナソニック台湾(株)                 | 台湾<br>新北市            | NT\$ 3,422  | くらし事業、オートモー<br>ティブ                 | 69.8                        | 有                  |     | 当社製品の製造<br>販売       |    |
| パナソニック販売台湾(株)               | 台湾<br>新北市            | NT\$ 960    | くらし事業                              | 100.0<br>(100.0)            |                    |     | 当社製品の販売             |    |
| パナソニック デバイス販売<br>台湾(株)      | 台湾<br>台北市            | NT\$ 373    | コネクト、インダスト<br>リー、エナジー              | 100.0<br>(100.0)            |                    |     | 当社製品の販売             |    |
| パナソニック チャイナ(有)              | 中国<br>北京市            | RMB 12,838  | くらし事業、コネクト                         | 100.0                       | 有                  |     | 当社製品の販売等            | 注4 |
| パナソニック ファイナンス<br>チャイナ(有)    | 中国<br>上海市            | RMB 700     | 全社                                 | 100.0<br>(100.0)            |                    |     | 当社関係会社との<br>資金預貸    |    |
| パナソニック A P チャイナ(有)          | 中国<br>杭州市            | JPY 14,099  | くらし事業                              | 100.0<br>(100.0)            |                    |     | 当社製品の製造<br>販売       |    |
| パナソニック A P エアコン<br>広州(有)    | 中国<br>広州市            | RMB 282     | くらし事業                              | 67.8<br>(67.8)              |                    |     | 当社製品の製造             |    |
| パナソニック A P 洗濯機杭州<br>(有)     | 中国<br>杭州市            | JPY 3,000   | くらし事業                              | 51.0<br>(51.0)              | 有                  |     | 当社製品の製造             |    |
| パナソニック インダストリー<br>中国(有)     | 中国<br>上海市            | US\$ 14     | オートモーティブ、コネ<br>クト、インダストリー、<br>エナジー | 100.0<br>(100.0)            | 有                  |     | 当社製品の販売             |    |
| パナソニック香港(有)                 | 中国<br>香港             | HK\$ 111    | くらし事業、インダスト<br>リー、エナジー、その他         | 100.0<br>(100.0)            | 有                  |     | 当社製品の販売、<br>運送並びに保管 |    |
| その他 467 社                   |                      |             |                                    |                             |                    |     |                     |    |

## (2) 持分法適用会社

2024年3月31日現在

| 名称                                | 住所         | 資本金           | 主要な事業の内容             | 議決権の<br>所有割合<br>(%)<br>(注1) | 関係内容               |     |                            | 摘要       |
|-----------------------------------|------------|---------------|----------------------|-----------------------------|--------------------|-----|----------------------------|----------|
|                                   |            |               |                      |                             | 役員の<br>兼任等<br>(注3) | 貸付金 | 営業上の取引                     |          |
| プライム プラネット エナ<br>ジー & ソリューションズ(株) | 東京都<br>中央区 | 百万円<br>41,393 | 車載用角形電池の開発、<br>製造、販売 | 49.0<br>(49.0)              |                    |     | 当社販売の車載用<br>電池の開発・製造       |          |
| 三井住友トラスト・パナソ<br>ニックファイナンス(株)      | 東京都<br>港区  | 25,584        | 総合金融サービス業            | 15.1                        |                    |     | 当社製品のリース<br>業務・クレジット<br>販売 | 注5<br>注8 |
| NX・NPロジスティクス(株)                   | 大阪府<br>摂津市 | 1,800         | 物流業                  | 33.4                        |                    |     | 当社製品の運送<br>並びに保管           |          |
| プライム ライフ テクノロ<br>ジーズ(株)           | 東京都<br>港区  | 100           | 住宅関連事業               | 50.0                        |                    |     | 傘下子会社を通じ<br>た当社製品の販売<br>等  |          |
| その他 63 社                          |            |               |                      |                             |                    |     |                            |          |

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

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

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

4 特定子会社に該当しています。

5 有価証券報告書提出会社です。

6 重要な債務超過会社の債務超過の額は、2024年3月31日現在において、以下のとおりです。

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| 三洋電機(株)                        | 295,808百万円 |
| パナソニック エンターテインメント&コミュニケーション(株) | 31,787百万円  |
| パナソニック オートモーティブ システムズ(株)       | 31,261百万円  |

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

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

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

|           |              |
|-----------|--------------|
| (1) 売上高   | 1,305,151百万円 |
| (2) 税引前利益 | 143,725百万円   |
| (3) 当期純利益 | 161,703百万円   |
| (4) 株主資本  | 1,356,152百万円 |
| (5) 総資産額  | 2,039,158百万円 |

10 ハスマン(株)の資本金はゼロです。

11 2023年4月1日付で、以下の通り社名変更しました。

|                             |                        |
|-----------------------------|------------------------|
| (旧名称)                       | (新名称)                  |
| パナソニック コンシューマー マーケティング(株)   | パナソニック マーケティング ジャパン(株) |
| パナソニック A V C ネットワークス チェコ(有) | パナソニック H V A C チェコ(有)  |

## 5【従業員の状況】

## (1) 連結会社の状況

2024年3月31日現在

| セグメントの名称 | 従業員数(人)          |
|----------|------------------|
| くらし事業    | 88,738 (16,618)  |
| オートモーティブ | 29,177 (2,190)   |
| コネクト     | 27,960 (1,279)   |
| インダストリー  | 37,241 (4,002)   |
| エネルギー    | 17,241 (1,776)   |
| その他      | 26,642 (3,040)   |
| 全社       | 1,421 (124)      |
| 合計       | 228,420 (29,029) |

- (注) 1 従業員数は就業人員数であり、臨時雇用者数は( )内に年間の平均人員を外数で記載しています。  
2 臨時雇用者数には嘱託契約、パートタイマー等の従業員を含み、人材派遣会社からの派遣社員を除いていません。  
3 従業員数は、前連結会計年度末に比べ4,971名減少しています。

## (2) 提出会社の状況

2024年3月31日現在

| 従業員数(人) | 平均年齢(歳) | 平均勤続年数(年) | 平均年間給与(円) |
|---------|---------|-----------|-----------|
| 1,421   | 43.7    | 17.9      | 9,304,992 |

- (注) 1 従業員数は就業人員数です。  
2 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでいます。  
3 提出会社の従業員数は、すべて全社に所属しています。

## (3) 労働組合の状況

パナソニックグループ労働組合連合会には122組合(2024年3月31日時点)が所属しています。  
労使関係はきわめて安定しており、特記事項はありません。

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

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

## 提出会社

| 管理職に占める<br>女性労働者の割合(%)<br>(注2) | 男性労働者の<br>育児休業取得率(%)<br>(注3) | 労働者の男女の賃金の差異(%)<br>(注2) |         |           |
|--------------------------------|------------------------------|-------------------------|---------|-----------|
|                                |                              | 全労働者                    | 正規雇用労働者 | パート・有期労働者 |
| 7.9                            | 82.0                         | 87.3                    | 86.2    | 104.4     |

## 連結子会社

| 名称                                 | 管理職に占める<br>女性労働者の<br>割合(%)<br>(注2) | 男性労働者の<br>育児休業<br>取得率<br>(%)<br>(注3) | 労働者の男女の賃金の差異(%)<br>(注2) |         |               |
|------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|---------|---------------|
|                                    |                                    |                                      | 全労働者                    | 正規雇用労働者 | パート・<br>有期労働者 |
| パナソニック(株)                          | 6.5                                | 69.0                                 | 72.4                    | 71.1    | 64.8          |
| パナソニック オートモー<br>ティブシステムズ(株)        | 4.7                                | 107.0                                | 76.1                    | 75.2    | 70.1          |
| パナソニック エンターテイ<br>ンメント&コミュニケーション(株) | 3.2                                | 85.0                                 | 78.6                    | 77.1    | 75.2          |
| パナソニック ハウジングソ<br>リューションズ(株)        | 7.9                                | 48.0                                 | 55.8                    | 55.3    | 61.3          |
| パナソニック コネクト(株)                     | 7.7                                | 92.0                                 | 80.0                    | 78.0    | 96.2          |
| パナソニック インダスト<br>リー(株)              | 4.4                                | 69.0                                 | 78.2                    | 77.1    | 75.6          |
| パナソニック エナジー(株)                     | 6.5                                | 68.0                                 | 80.7                    | 80.5    | 59.6          |
| パナソニック オペレーショ<br>ナルエクセレンス(株)       | 16.7                               | 78.0                                 | 79.0                    | 78.0    | 66.3          |

(注) 1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出した指標については、小数点以下第2位を四捨五入して、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき算出した指標については、小数点以下第1位を切り捨てて、それぞれ小数点以下第1位まで表示しています。

2 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものです。(管理職に占める女性労働者の割合算出の基準日は2024年4月1日です。労働者の男女の賃金の差異については、2023年度の給与・賞与に基づいて算出しています。)

3 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第2号における育児休業等及び育児目的休暇の2023年度の取得割合を算出したものです。なお、計算式は次のとおりです。「2023年度に育児休業等をした男性労働者の数及び小学校就学前の子を対象とした育児を目的とした休暇制度を利用した男性労働者の数の合計数÷2023年度に配偶者が出産した男性労働者の数」

4 上記以外の連結子会社については、「第7 提出会社の参考情報 2 その他の参考情報 (2) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異」に記載しています。

## 第2【事業の状況】

### 1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中の将来に関する事項は、本有価証券報告書提出日（2024年6月25日）現在において判断したものです。

#### (1) 会社経営の基本方針

当社は創業以来、「事業を通じて、世界中の人々の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ために、事業競争力を強化し、株主の皆様や投資家、お客様、取引先、従業員をはじめとするすべての関係者の皆様にご満足いただけるような価値提供を通じて、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

#### (2) 会社の経営戦略と対処すべき課題

当社の使命である「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向けては、喫緊の課題である地球環境問題を筆頭に、様々な社会課題を解決しなければなりません。そこで当社は、グループ共通の戦略として「地球環境問題の解決」と「お客様一人ひとりの生涯にわたる健康・安全・快適」の領域において競争を超えるお役立ちを果たしてまいります。

2024年度においては、イスラエル・パレスチナ情勢やウクライナ情勢などの地政学リスクに加え、欧米を中心に、これまでの金融引き締めによる実体経済への影響などが懸念され、世界経済の先行きの見通しにくい状況が続きます。日本においては、設備投資需要が堅調に推移し、実質賃金の改善を背景に個人消費も持ち直すことが期待される一方で、こうした世界経済の動向が懸念材料となっています。

このような経営環境のもと、当社は2022年度から取り組む中期戦略の最終年度として、ROE(株主資本利益率)向上に資する取り組みに注力していきます。特に、投資領域と定めた車載電池・空質空調・SCMソフトウェアの3事業について、事業基盤をより強固にするために収益性の向上に取り組んでいきます。また、人的資本経営や競争力強化のスピードを加速する取り組み(現場革新活動・PX(注)など)によるグループ全体の経営基盤強化も進めていきます。

(注) PX (Panasonic Transformation) : DX (デジタルトランスフォーメーション) を核としたパナソニックグループ横断の取り組みで、ITシステムの変革に留まらない、経営基盤強化のための重要戦略として推進。

#### < 中期経営指標 (KGI : Key Goal Indicator) と進捗 >

事業の競争力を徹底強化し、キャッシュ創出力を向上。

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

2023年度の経営成績は、「4. 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析」に記載しています。上記中期経営指標に対して、2022年度は営業キャッシュ・フロー 5,207億円、ROE 7.8%、営業利益 2,886億円であり、2023年度は営業キャッシュ・フロー 8,669億円、ROE 10.9%、営業利益 3,610億円でした。2024年度の見通しでは、ROEと累積営業利益は未達が見込まれる一方で、累積営業キャッシュ・フローは達成が視野に入ってきています。これは、各事業が当初想定通りの収益力を付けられなかったものの、キャッシュ・フロー重視の経営が定着したものと認識しています。

今後は各事業の成長性を見極め、ROIC(投下資本収益率)に基づいて厳格に全ての事業を管理し、次期中期戦略に向けて成長性と収益性を軸とした事業ポートフォリオマネジメントに取り組んでまいります。これらの活動を通じて、中長期的に収益成長を果たすグループへと変革してまいります。

#### < 投資領域の事業基盤強化 >

##### ・ 車載電池事業

当社の重点投資領域である車載電池事業の市場において、長期的にはモビリティの電動化は進行するも、当社が注力する北米市場では、自動車メーカー各社の車両ラインアップ拡充戦略の転換により、バッテリーEV市場の一時的な減速が起っています。

そうした中で、当社は車載電池事業での強固な競争基盤の構築に向け、日米における顧客拡大に伴う供給基盤の拡充や各工場における生産性の向上、高容量を実現した4680サイズの開発を始めとする技術基盤の強化を継続して進め、ROIC(投下資本収益率)の改善を図ります。また、投資戦略については、顧客需要に基づき柔軟かつ慎重に決定してまいります。

・空質空調事業

欧州市場において、ヒートポンプ式温水給湯暖房機（A2W）の市場環境は、ガス価格の高騰が落ち着き、補助金施策の見直しや欧州景気の悪化を受け、足元の成長は鈍化しているものの、環境規制が先行する欧州では、中長期的に需要拡大へ転換すると見込んでいます。

そうした中で、当社は、需要回復に備え、インストーラー（設置事業者）との関係強化やインストーラーに選ばれる価値訴求をした商品力強化など、シェア獲得に向け着実に手を打ち、この領域での当社のポジションを優位なものとするための基盤強化を継続推進してまいります。

・サプライチェーンマネジメントソフトウェア事業

当社の連結子会社である米国ソフトウェア会社Blue Yonder Holding, Inc.が進める改革を継続して推進してまいります。具体的には、R&D強化による商品力向上やお客様接点の強化などの事業基盤強化の継続や、M&Aによる商品力強化やリアルタイムに多方向でデータ連携ができるSCMプラットフォームの提供により、競争基盤の強化を進めてまいります。そして、パナソニック コネクト㈱の強みである現場のエッジデバイスから得られる様々なデータとの連携による自律化ソリューションによって、さらなるお役立ちを果たしてまいります。

<事業ポートフォリオマネジメント>

株主の皆様やお客様、お取引先様、従業員を含む全ての利害関係者の幸せとグループの価値向上に向けて、1つ目の判断軸にグループ共通の戦略との適合性を、2つ目の判断軸に将来の変化を見越した事業の立地・競争力を置き、3つ目の判断軸にはベストオーナーの視点を考え方に据えて、事業ポートフォリオの見直しや事業構造の組み換えを推進しています。

さらには、事業ポートフォリオの見直しを進めていく上で、各事業の立地・競争力を管理するため、2022年度からは各事業会社の財務健全性を評価し、キャッシュ・フローを重視する経営を定着させてきました。2024年度からは、これに加えて各事業が強固な収益体質を構築するためにROIC(投下資本収益率)での管理を厳格化していきます。

そして、ROICが事業別WACCを下回り、かつ成長性のない事業を課題事業と位置付け、そうした課題事業を2026年度までにはゼロにしていきます。また、事業別WACC + 3%ポイントを超えるROIC水準を全事業で目指してまいります。

車載電池事業、空質空調事業、サプライチェーンマネジメントソフトウェア事業は、それぞれエナジーセグメント、くらし事業セグメント、コネクトセグメントの事業です。なお、セグメント毎の成長戦略については、2024年6月にPanasonic Group事業会社戦略説明会2024を開催し、説明資料を当社ウェブサイトに掲載していますのでご参照ください。

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

## 2【サステナビリティに関する考え方及び取組】

文中の将来に関する事項は、本有価証券報告書提出日（2024年6月25日）現在において判断したものです。

### （1）ガバナンス

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及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。

サステナビリティ経営委員会は、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。

### （2）リスク管理

当社グループは、財務及び社会への影響の視点で、重要な機会とリスクをマテリアリティとして特定しています。

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

このマテリアリティをもとにサステナビリティの取り組みを推進し、新たな事業機会の活用とリスクの低減を通じて、サステナビリティ経営の向上を図っていきます。また特定したマテリアリティは、今後の環境変化やステークホルダーとの対話を踏まえ、適切に見直していきます。

当社グループの事業活動に影響を与える可能性のあるリスクを管理するエンタープライズリスクマネジメント（全社リスクマネジメント、「ERM」）の取り組みについては「3.事業等のリスク」をご確認ください。

### （3）戦略、指標及び目標

当社グループは、「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、「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現を目指しています。この経営基本方針の実践こそが、当社にとってのサステナビリティ経営であると考えています。

その中で、グループ共通戦略として、「環境」と「くらし」の領域で新しい事業機会を最大限に活用し、持続的な価値創出を目指します。「環境」の領域では、「地球環境問題の解決」へのお役立ちのために、2022年度に長期環境ビジョン“Panasonic GREEN IMPACT”を掲げ、取り組みを進めています。「くらし」の領域においては、「一人ひとりの生涯の健康・安全・快適」へのお役立ちのために、多様なお客様一人ひとりにあった価値を提案できる“くらしのソリューション・プロバイダー”となることを目指し、グループの総合力を発揮していきます。

一方、様々なリスクを低減し、持続的に価値を創出していくための経営基盤の強化を図ります。これら、グループ共通戦略及び経営基盤の強化におけるマテリアリティのうち、最重要課題とその指標及び目標は以下の通りです。

「1.経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」も合わせてご参照ください。



|                        | マテリアリティ<br>(最重要課題)              | 指標  | 目標                            |
|------------------------|---------------------------------|---|-------------------------------|
| グループ<br>共通戦略           | 地球温暖化進行と<br>資源の枯渇               | CO2削減インパクト  | 3億トン<br>(2050年)               |
|                        |                                 | 全工場 CO2排出量  | 実質ゼロ<br>(2030年)               |
|                        |                                 | 廃棄物リサイクル率   | 99%以上                         |
|                        | お客様一人ひとりの<br>生涯にわたる<br>健康・安全・快適 | 継続検討  |                               |
| 持続的に価値を創出<br>していくための基盤 | ビジネス<br>インテグリティ                 | 重大なコンプライアンス違反の発生  | 0件                            |
|                        | 自社の<br>サプライチェーン<br>マネジメント       | 継続検討  |                               |
|                        | 社員の<br>ウェルビーイング                 | 重篤災害・重大災害の発生  | 0件                            |
|                        |                                 | 「従業員意識調査」の社員エンゲージメント/社員<br>を活かす環境                             | グローバル<br>最高水準<br>(2023年80%以上) |
|                        | コーポレート・<br>ガバナンス                | 株主との建設的な対話の充実   | 実施                            |
|                        |                                 | 取締役会実効性評価の実施と改善施策への取組み  | 実施                            |
|                        |                                 | PHD取締役会の社外取締役比率   | 1/3以上                         |
|                        |                                 | 業績連動型役員報酬における非財務指標の採用   | 実施                            |
|                        | 人権の尊重                           | 当社グループ各社に対する人権デュー・ディリジェ<br>ンスにおいて特定された、強制労働につながり得る<br>課題の是正推進 | 実施                            |
|                        |                                 | 外国人移住労働者を雇用する当社グループ拠点に<br>対する、強制労働防止に向けた研修実施率                 | 100%                          |
|                        | サイバー<br>セキュリティ                  | セキュリティ意識の向上と行動変容を促進するた<br>めの全従業員向けの教育・訓練の実施                   | 年4回以上                         |
|                        |                                 | 専門チームによる脅威情報・脆弱性情報の定期的な<br>収集・監視と、必要に応じた対応                    | 実施                            |
|                        |                                 | サイバー攻撃を想定した専門チームによるインシデ<br>ント対応訓練の実施                          | 年1回以上                         |
| 重大インシデント発生件数           |                                 | 0件  |                               |

上記の指標及び目標については、事業環境の変化等を踏まえて、適時適切に見直しを実施しており、継続検討中の指標及び目標については、来年度以降、随時開示をしていきます。

#### (4) サステナビリティに関する取り組み紹介

##### 地球環境問題

当社グループは、「より良い暮らし」と「持続可能な地球環境」の両立に向け、2022年に長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT(PGI)」を発表しました。目指すゴールは、責務としてスコープ1～3(注)1にあたる自社グループバリューチェーン(注)2におけるCO2の排出を実質ゼロにすることによる排出削減1.1億トンに加え、事業活動を通じた社会への排出削減貢献2億トンにより、2050年に全世界の排出総量の約1%にあたる3億トン(注)3以上の削減インパクトを創出することです。

PGIがゴールと定める削減インパクトの2/3を占める削減貢献量は、自社の技術や製品、サービスを使用した場合にどれだけのCO2削減効果が見込めるかを推定する指標です。当社グループは、この削減貢献量が企業の脱炭素への貢献として適切に評価されるよう、国や業界・金融界を巻き込んで、その社会的意義・国際標準化の必要性の議論を先導しています。2023年8月に発行したサステナビリティデータブックでは、削減貢献量の事例や算定式などを初めて開示しました。IEC(国際電気標準会議)・GXリーグ(注)4・WBCSD(持続可能な発展を目指すグローバル企業団体)での標準化活動やガイダンス作成に参画する他、これまで様々な国際イベントで発信し続けてきた成果として、2023年4月のG7札幌 気候・エネルギー・環境大臣会合、及び5月のG7広島首脳サミット、それぞれの成果文書において「削減貢献量を認識することに価値がある」「脱炭素ソリューションを通じ他の事業者の排出削減に貢献するイノベーションを促すための民間事業者の取り組みを奨励・促進」と明記されるに至りました。その後も2023年11月にドバイで開催されたCOP28(注)5において、PGIを実現する先進環境技術の展示やセミナー、及びパネルディスカッションへの登壇を通じ、削減貢献量の意義や国際標準化の必要性などを発信しました。

事業を通じて地球環境問題解決に貢献していく、という決意を込めたPanasonic GREEN IMPACTが目指すゴールには、カーボンニュートラルとともに、サーキュラーエコノミー(CE)(注)6の実現も含まれています。2022年に公表した環境行動計画「GREEN IMPACT PLAN 2024」では、脱炭素に向けた目標設定に加え、CEの実現につながる工場廃棄物のリサイクル率(99%以上を維持)、再生樹脂の使用量(2022～2024年3年累計9万トン)、CE型事業モデル数(2024年までの累計13事業)の目標も設定しています。更にグループにおけるCEへの取り組みを加速させるため、2023年12月に「サーキュラーエコノミーグループ方針」を策定し、各事業会社の事業特性に応じたアプローチでの課題の特定や、長期戦略・中期行動計画の策定を進めています。

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けるよう、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。

なお、当社グループは2019年5月にTCFD(注)7提言への賛同を表明しています。

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

< TCFD提言に基づく開示 >

|       |   |
|-------|---|
| ガバナンス | <p>当社グループでは、環境経営推進体制のトップには取締役会が位置しており、グループ環境経営について取締役会への報告を実施しています。</p> <p>また、GREEN IMPACT PLAN 2024で社会に約束した環境目標の主要項目に対する進捗と実績は、グループCEOと事業会社社長などの経営幹部が出席するグループ経営会議で確認し、方向性や課題、特に重要な施策について意思決定しています。特に重要内容は取締役会に諮られています。グループ長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」は、このプロセスを経て、2022年4月に発信しています。グループの環境経営活動の推進にあたっては、2021年12月に設置された、グループCEOが主宰するサステナビリティ経営委員会での意思決定を通じて、グループ全体で連携して推進できる体制を構築しています。</p>                      |
| 戦略    | <p>気候変動がもたらす影響について、当社グループ事業のリスクと機会を把握した上で、影響のある項目について当社グループ事業へのインパクト分析を行い、最も影響のある項目を軸に2030年を想定した社会シナリオを策定し、そのシナリオに対応した戦略を検討し、当社グループの戦略のレジリエンスを検証しました。</p>   |
| リスク管理 | <p>当社グループは環境リスクを継続的に低減させていくためのマネジメント体制として、事業会社ごとの環境リスク管理体制を組織し、グループ全社のリスクマネジメントの基本的な考え方に則り、毎年度、環境リスクの洗い出しとグループ全社リスクマネジメント推進、及び環境リスク発現時の迅速な対応を進めています。また、当社グループでは、パナソニックホールディングス(株)(PHD)及び事業会社で同一のプロセスに基づくリスクマネジメントを推進しています。</p> <p>PHD エンタープライズリスクマネジメント委員会では、当社グループの経営・事業戦略と社会的責任の観点から審議を行い、グループ重要リスクを決定します。2024年度は、グループ重要リスクのうち、戦略リスクとして気候変動・環境規制/サーキュラーエコノミーの進展、オペレーショナルリスクとして自然災害、サプライチェーンマネジメントが取り上げられています。</p> |
| 指標と目標 | <p>当社グループは、温室効果ガス(GHG)削減の中長期の目標を設定し、2017年10月にSBT(注)8 2度目標として認定を受けました。さらに、新たに設定したGHG削減目標が2023年5月に1.5度目標の認定を受けました。(下記の表を参照)</p>   |

| GHG排出量目標(SBT1.5度目標認定)          | 目標                   | 目標進捗率 |
|--------------------------------|----------------------|-------|
| 当社グループ事業活動における排出量<br>(スコープ1、2) | 2030年に90%削減(2019年度比) | 23%   |
| 当社グループ製品使用に伴う排出量<br>(スコープ3)    | 2030年に30%削減(2019年度比) | (注)9  |

- (注) 1 スコープ1～3 : 国際的な温室効果ガス排出量の算定・報告の基準である「温室効果ガス(GHG)プロトコル」の中で設けられている排出量の区分。スコープ1は事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)、スコープ2は他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出、スコープ3はスコープ1、2以外の事業者の活動に関連する他社の排出
- 2 バリューチェーン : 原材料調達から製造、流通、販売、アフターサービスにいたるまでの企業の一連の事業活動
- 3 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CO<sub>2</sub>排出量(出典:IEA)による(CO<sub>2</sub>削減貢献量の排出係数は2020年基準)
- 4 GXリーグ : カーボンニュートラルにいち早く移行するための挑戦を行う企業群が官・学・金と一体となり経済社会システム全体の変革(GX:グリーントランスフォーメーション)のための議論と新たな市場創造を实践する場として経済産業省が設立した枠組み
- 5 COP28 : 第28回 国連気候変動枠組条約締約国会議。気候変動問題解決に向けた国際会議として約200カ国・地域等が参加
- 6 サーキュラーエコノミー(CE) : 循環経済。製品、素材、資源の価値を可能な限り長く保全・維持し、廃棄物の発生を最小限化するなど、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
- 7 TCFD : Task Force on Climate-related Financial Disclosures の略で、G20財務大臣・中央銀行総裁会議の要請を受けて、金融安定理事会により設置された気候関連財務情報開示タスクフォースのことであり、2017年に提言を公開
- 8 SBT : Science Based Targetsの略で、世界の平均気温の上昇を産業革命前と比べ2度未満、できれば1.5度未満に抑えるという目標に向け、科学的知見と整合した削減目標
- 9 : 算出対象製品拡大による排出量増加のため進捗率は算出せず

なお、サステナビリティデータブック2024年3月期版は2024年9月頃に下記のウェブサイトに掲載予定です。  
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/data-book.html>

## 人事戦略

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

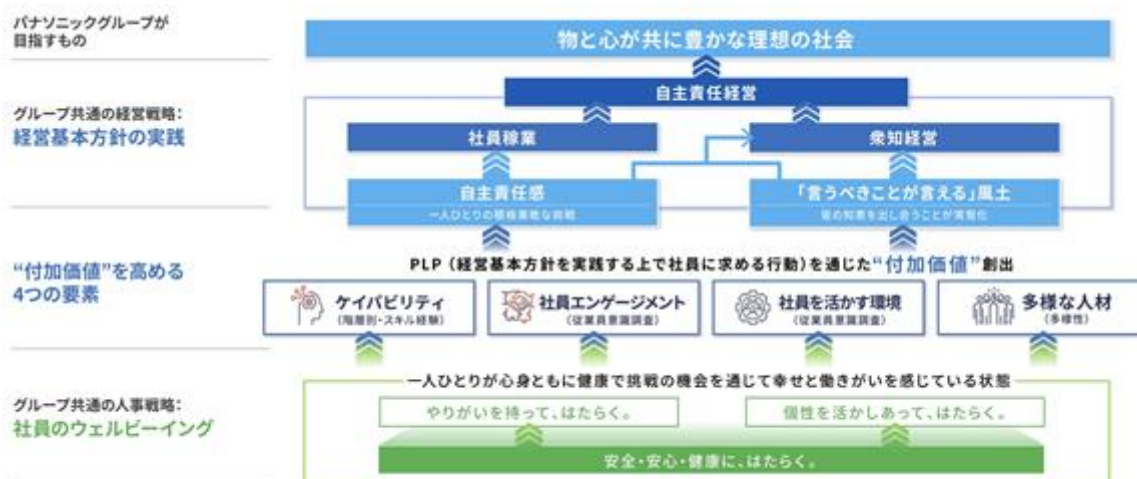
そこで当社グループ共通の「一人ひとりが活きる経営の心構え」（後述）では「人財を預かる全ての人」と「組織を預かる全ての責任者」の心構えを定めています。そして、社員一人ひとりが理想の社会実現に向けて経営基本方針の実践を目指すための行動指針としては「Panasonic Leadership Principles (PLP)」（下記）があります。私たちは具体的な行動を通じて、より高い付加価値を社会に創出していきます。



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

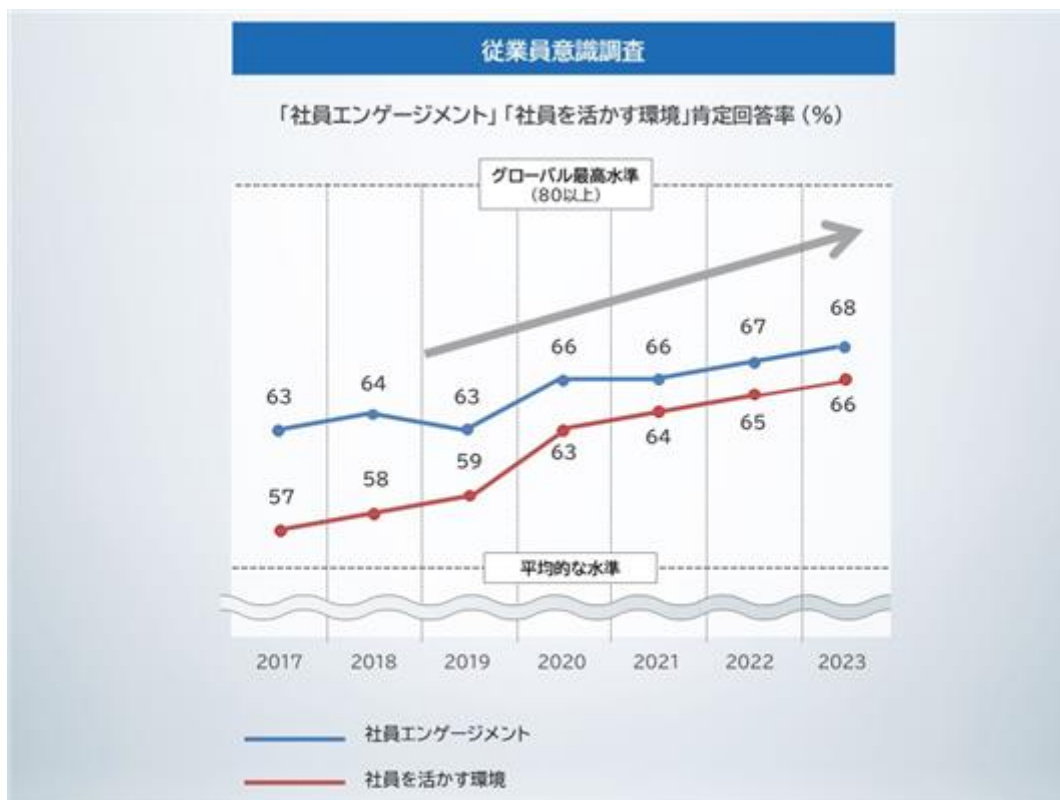
私たちは、これらの要素の源泉は一人ひとりが心身ともに健康で、挑戦の機会を通じて幸せと働きがいを感じている状態、つまり「社員のウェルビーイング」であると考え、自主責任経営の前提として位置付けています。

この実現をグループ共通の人事戦略とし、「安全・安心・健康に、はたらく。」、「やりがいを持って、はたらく。」、「個性を活かしあって、はたらく。」の3つの柱で取り組みを推進し、付加価値を創出します。



当社グループは、「社員のウェルビーイング」を実現するため3つの柱の取り組みに紐づく指標を設定して、特に「社員エンゲージメント」及び「社員を活かす環境」を示す指数、女性管理職比率（管理職に占める女性労働者の割合）（日本）、労働災害の件数をグループ共通の最重要指標と定めています。

「社員エンゲージメント」及び「社員を活かす環境」を示す指数は、「従業員意識調査」で測定する肯定回答率（％）です。これは社員の意識を定点観測する取り組みとして毎年グループ社員を対象に実施している調査（2023年度の回答者数は約15.7万人）です。2030年度にはこの指数をグローバル最高水準（80％以上）とすることを目標としています。調査結果は年々上昇傾向にあり、2023年度の「社員エンゲージメント」指数は68％、「社員を活かす環境」を示す指数は66％でした。なお、女性管理職比率については「第1 企業の概況 5 従業員の状況」及び「第7 提出会社の参考情報 2 その他参考情報（2）管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異」に記載しています。



(a)安全・安心・健康に、はたらく。

安全・安心・健康な職場づくり

安全・コンプライアンスは事業運営の大前提です。当社グループはパナソニック ホールディングス株の取締役会が制定改訂する「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準（以下、「コンプライアンス行動基準」）」、及びグループCEOが発信する「パナソニックグループ 労働安全衛生ポリシー」において、パナソニックグループで働く人の安全と健康の確保を定めています。労働安全衛生については、モノづくり現場における重篤・重大災害の防止に向けて、設備安全基準の教育の展開・浸透を図るとともに、リスクアセスメントに基づき非常作業時における安全確保の徹底を図っています。

また、衛生管理においても今般の法改正を踏まえ、化学物質管理の自律化に向けた人材育成と職場管理体制の強化に取り組んでいます。健康については、グループ全体に「健康メッセージ」を発信しています。社員のウェルビーイングの実現に向けた健康投資を強化する方針を明確化するとともに、各事業会社においても従来からの会社、労働組合、健康保険組合が一体となった「健康パナソニック活動」に加え、独自の取り組みにも着手しています。定期健康診断や従業員意識調査、ストレスチェックなどの結果をレビューし、成果の確認を行うとともに、更なる改善と強化につなげていきます。なお、日本では経済産業省が推進する「健康経営優良法人」の取り組みを進めており、2024年3月時点ですべての事業会社が健康経営優良法人として認定されています。さらにパナソニック コネクト(株)及びパナソニック(株)は、ホワイト500(注)に認定されています。

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

(注) ホワイト500：大規模法人部門における健康経営優良法人の中で特に取り組みが優良とされる上位法人500社

(b)やりがいを持って、はたらく。

#### 自発的な挑戦意欲と自律したキャリア形成支援

当社グループでは前述の通り「一人ひとりが生きる経営の心構え」を定めています。一人ひとりが生きるとは、互いに言うべきことを言い、多様な意見を積み重ねて質の高い意思決定を行い、より高い価値を生み出すことです。「人財を預かる全ての人」及び「組織を預かる全ての責任者」の心構えを次の通り定め、人材育成の基本としています。

### 一人ひとりが生きる経営の心構え

#### 背景

パナソニックグループの存在意義は「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現です。

多様化する社会にお役立ちを果たし続けるためには、私たち社員一人ひとりの個性が最大限に生きる会社であることが不可欠です。

一人ひとりが生きるとは、互いに言うべきことを言い、多様な意見を積み重ねて質の高い意思決定を行い、より高い価値を生み出すことです。

そのためには、社員一人ひとりは、それぞれの個性を最大限に発揮し、「社員稼業」を実践すること、そして、組織を預かる全ての責任者は、社員一人ひとりが「社員稼業」を実践できる環境を整え支援するとともに「衆知を集める全員経営」を実践することが求められます。

#### 位置づけ

本心構えは、「一人ひとりが生きる経営」を実践するために、「人財を預かる全ての人」と「組織を預かる全ての責任者」の心構えを示すものです。なお、「人財を預かる全ての人」とは、役職を問わず人財の成長に関わる全ての人のことを意味します。また、全ての社員に求められる心構えは、信条・七精神を含む経営基本方針に表される通りです。

#### 人財を預かる全ての人々の心構え

- |                     |                                   |
|---------------------|-----------------------------------|
| 1. 一人ひとりの多様な個性を尊重する | 心理的安全性を高め、相互協力の関係性を築くこと           |
| 2. 一人ひとりの思いを大切に育む   | 社会へのお役立ちの意欲を喚起し、信頼して任せること         |
| 3. 一人ひとりの挑戦を後押しする   | 誠意と大きな愛情をもって挑戦を支援し、失敗からの学びを奨励すること |

#### 組織を預かる全ての責任者の心構え

- |                    |  |
|--------------------|--|
| 1. 目指す姿を明示すること     | 目指す姿を明確にし、対話を通じて共感を高め、実践への意欲を喚起すること    |
| 2. 成果達成の道筋を共有すること  | あるべき姿に向かう日々の目標と指標を一人ひとりと共有し、参画意識を高めること |
| 3. 挑戦への阻害要因を取り除くこと | 内向きな仕事を見直し、「やめる・減らす・変える」を判断すること        |
| 4. 人への投資を十分に行うこと   | 一人ひとりが個性を発揮し、力を伸ばすことができる環境を整えること       |

なお、経営責任者は一人ひとりが生きる経営の最終責任を負います。

そして、社員一人ひとりがその個性や能力を最大限に発揮し、働きがいを高められるよう、採用、人材育成、評価・処遇、異動・配置などの様々な場面において一人ひとりの体験価値を高め、挑戦し活躍できる機会づくりを推進しています。

#### < 経営者づくり >

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

#### < PX、GXを推進する人材の育成 >

PXとはPanasonic Transformationの略です。お客様サービスと事業オペレーションの2つの側面から形成されるパナソニックのデジタルトランスフォーメーションをPXと称し、ITの変革、オペレーティング・モデルの変革、カルチャーの変革を推進しています。この推進にあたってはすべての経営者がコミットして「7つの原則」を制定し、それぞれの現場でPXを推進する全社員に対する約束としています。その原則の一つに、「現場も含めたグループ内で、データ・テクノロジーを利活用する人材を増やし支援する」があります。これに関し、経営層も含め、社員一人ひと

りが各々の現場で、データ・テクノロジーを利活用し、付加価値創出ができるよう知識・スキルの向上を支援していくとともに、PXを推進する専門人材の採用・育成に注力していきます。また、GXとは国が提唱・推進する「Green Transformation」の略です。当社グループは、環境に関する長期ビジョン「PGI」を発信し、サステナブルな地球環境の実現に向けてカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーなどに関わる知見を有する人材の育成を推進しています。

< A Better Dialogue (本人と上司の対話) >

一人ひとりの成長や挑戦を支援するグループ共通の取り組みのひとつが「A Better Dialogue」です。本人と上司との対話の「質」と「量」を高めるこの取り組みは、一人ひとりの想いを引き出す1on1 Meetingに加え、「キャリア・能力開発」、「目標管理」、「コンピテンシーレビュー」の3つの仕組みで構成されています。こうした多様な対話機会の提供を推進し、2023年度は日本では実施率83%、満足度84%となっています。

< 公募異動 >

一人ひとりの自発的な挑戦意欲、自律したキャリア形成を支援する仕組みの一つが公募異動です。グループ共通の制度としては、eチャレンジ(募集中の案件に対して、応募することができる公募制度)・eアピール(希望する部門に自らアピールすることができる制度)、複業(所属部門に身を置きながら、社内の新しい業務を経験できる制度)があります。2023年度はeチャレンジ・eアピールには募集人員を大きく上回る約1,700名の社員が手を挙げ、うち約500名が挑戦しました。また複業には約50名が挑戦しました。その他、各事業会社でも独自の公募異動が活発化しています。

(c)個性を活かしあって、はたらく。

Diversity, Equity & Inclusion (DEI) の推進

当社グループは2021年に制定したグループ共通の方針である、Panasonic Group DEI Policyを軸に、3つの視点でDEIを推進しています。1つ目はトップコミットメントです。これは、経営者自らがDEI推進にコミットし、事業戦略に織り込んで推進することです。グループDEI推進委員会を定期的で開催し、経営者と社員の対話を通じてアクションを決定し、取り組みを加速させていきます。2つ目はインクルーシブな職場環境づくりです。これは、社員の多様な個性に気付き、それを活かすマネジメントや組織環境をつくっていくことです。例えばアンコンシャス・バイアストレーニングを各地域で推進しています。3つ目は社員一人ひとりへのサポートです。ジェンダー、LGBTQ+、障がいのある人、高齢者、また育児や介護を抱える人など、多様な個性を持つ一人ひとりが、それぞれの挑戦に向き合えるよう支援することです。様々な個性に応じたコミュニティの活動展開の支援や制度・仕組みの構築、運用の見直しなどを実施しています。

なお、多様性に関する指標(管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率、労働者の男女の賃金の差異)については「第1 企業の概況 5 従業員の状況」及び「第7 提出会社の参考情報 2 その他の参考情報 (2) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異」に記載しています。

< ジェンダーの公平性の取り組み >

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

< 妊娠・育児中の社員へのキャリアサポート >

会社制度の理解促進を図るとともに、上司のマネジメントガイドとして妊娠中から育児期まで、それぞれの部下の状況に合わせたコミュニケーションを推進しています。さらに、希望する誰もが育児とキャリアを両立できるようグループ各社において制度の整備と職場風土の醸成に取り組んでいます。具体的にはより安心して休業を取得できるよう、一日単位の有給の育児休暇の新設や、最大2年間の育児休業制度のうち一定期間を有給化するなどの取組みを推進しています。加えて、働く時間と場所の柔軟化など、単に休業という選択肢に留まらず、一人ひとりのニーズに応じて育児と仕事を両立するための制度整備を図っています。

### 3【事業等のリスク】

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

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

当社グループは、短期的な事業目的の達成に向けた事業計画の遂行や日常的な業務遂行において「損失」や「脅威」となる不確実な事象を「オペレーショナルリスク」と定義しています。当社グループでは年1回のサイクルで、外部要因・内部要因の変化等を踏まえて想定されるオペレーショナルリスクを網羅的に洗い出すことで「リスクインベントリー」を更新し、インベントリー上の全てのリスクを対象として、財務・非財務両面の評価軸によるリスクアセスメントを実施しています。PHD ERM委員会では、当該評価を基礎として、当社グループの経営・事業戦略と社会的責任の観点から審議を行い、当社グループの経営上重要かつグループ全体で一定水準以上の管理が必要なリスク(以下、「グループ重要リスク」)を決定します。決定したグループ重要リスクについては、当該リスクを担当する機能部門が中心となって、対応策の策定・実行及び進捗状況のモニタリングに取り組む中で、継続的な改善を目指しています。

オペレーショナルリスクのマネジメントに加えて、当社グループでは、中長期的な事業目的の達成に向けた事業戦略の策定・意思決定に際して考慮すべき「機会」又は「脅威」となりうる不確実な事象を「戦略リスク」と定義し、リスク許容度に応じた適切なリスクテイクを推進するリスクマネジメントを実施しています。戦略リスクに関しては、事業戦略に影響する可能性のあるリスクについて、リスクシナリオから「機会」もしくは「脅威」、又はその両方になりうる事象の単位まで管理対象を細分化することにより、当該リスクを担当する機能部門を特定しています。当該事象に対しては、不確実性及び発現した際の影響度の評価を行い、必要な事象については対応策を策定・実行し、それ以外の事象についてはリスク発現の予兆を捉えるための先行指標の設定及び定期的なモニタリングの対象とし、外部環境の変化等に応じた適時の対応を講じることとしています。このように、当社グループでは、対象となる時間軸や影響の種類に応じたリスクマネジメントを推進することで、事業とリスクの一体的な管理に貢献し、事業競争力強化に結びつけることを目指しています。

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

また、各事業会社においても、「事業会社ERM委員会」を設置し、自主責任経営のもと各事業会社グループのリスクマネジメント活動を同様のサイクルで推進しています。各事業会社では、グループ共通のリスク項目にそれぞれの事業領域に応じたリスクを追加したリスクインベントリーを用いてリスクアセスメントを実施し、事業会社経営上の重要リスク(以下、「事業会社重要リスク」)を決定します。

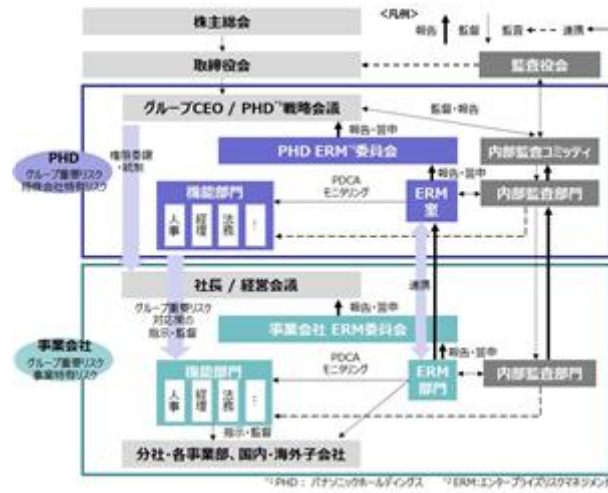
そして、各事業会社では、決定されたグループ重要リスク及び事業会社重要リスクに対して、対応策の策定・実行及び進捗状況のモニタリングを実施します。特にグループ重要リスクに関しては、グループで共通の対策に加えて、各リスクを担当する事業会社の機能部門がPHDの機能部門と連携し、当該事業会社の事業領域に応じ必要な独自の対応策を策定・実行します。PHDの機能部門は各事業会社におけるグループ共通及び独自の対応策の進捗状況をモニタリングすることで、当社グループ全体でリスクが適切に管理されていることを確認し、必要な場合は適宜対策の見直しや徹底を促しています。

加えて、当社グループでは、適切かつ健全なリスクテイク及びリスクコントロールを志向する「リスクカルチャー」を醸成するため、入社時及び海外赴任前の従業員を対象として、リスクマネジメントの基本的な考え方や危機発生時の対応等に関する研修を実施しています。グループの成長及び将来にわたる社会の発展に貢献するため、従業員一人ひとりのリスク対応力向上を図っています。

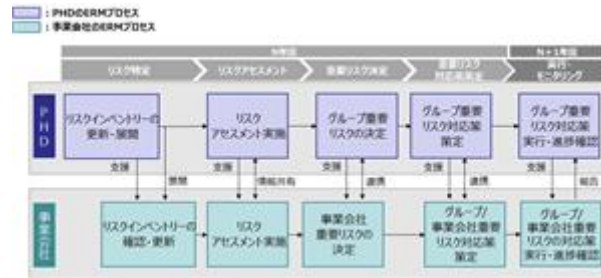
このような枠組みにより、PHDでは当社グループ全体のリスクマネジメントの推進及び高位平準化を図っています。



## [ リスクマネジメント体制図 ]



## [ リスクマネジメントプロセス ]



なお、当社グループの2024年度の主なグループ重要リスクと、それらの「3 事業等のリスク」における記載箇所は下記のとおりです。

## [ グループ重要リスク（オペレーショナルリスク） ]

グループ重要リスク（オペレーショナルリスク）

【発生からのリスク評価】 変化なし 中 高

| リスク評価 | 発生可能性 | 影響                                 |
|-------|-------|------------------------------------|
| 高     | 高     | サイバー攻撃（製造システム）<br>最終コンプライアンス       |
| 中     | 中     | サイバー攻撃（ITシステム）<br>サプライチェーンリスク      |
| 低     | 低     | 自然災害、感染症、パンデミック、<br>PHD・競争・暴動・政治不安 |

## [ グループ重要リスク（オペレーショナルリスク・戦略リスク）該当項目 ]

<グループ重要リスク>

|  |                                  |
|--|----------------------------------|
| 貿易規制・経済制裁、経済安全保障関連、気候変動・環境規制、<br>サイバーセキュリティ・エコノミーの進展、サイバー攻撃、<br>AI（人工知能）の利活用拡大とそれに伴うリスク、<br>人材の誘引・獲得・維持、労働災害 | (2) 当社グループの事業運営活動に関するリスク         |
| 禁止禁止法違反、横収横取・商取引禁止法違反、<br>サプライチェーンマネジメント、<br>品質コンプライアンス、人権・労働コンプライアンス  | (4) コンプライアンス・訴訟・レピュテーション等に関するリスク |
| 自然災害、感染症・パンデミック、<br>PHD・競争・暴動・政治不安   | (5) 災害・事故等に関するリスク                |

事業活動に影響を与える可能性のあるリスク（グループ重要リスクを含む）のうち、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項を以下に記載しています。ただし、これらは当社グループに関するすべてのリスクを網羅したものではありません。記載された事項以外の予見しがたいリスクも存在します。当社グループの事業、業績及び財政状態は、かかるリスク要因のいずれによっても著しい悪影響を受ける可能性があります。有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、経営者が連結会社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があるとして認識しているリスクは、以下のとおりです。なお、下記「(2) 当社グループの事業運営活動に関するリスク」及び「(4) コンプライアンス・訴訟・レピュテーション等に関するリスク」については、事業活動に影響を与える可能性の程度に応じて、「特に重視しているリスク」及び「重視しているリスク」に分けて記載しています。また、文中の将来に関する事項は、本有価証券報告書提出日（2024年6月25日）現在において判断したものです。

## (1) 経済環境に関するリスク

### 経済状況の変動

当社グループの製品・サービスに対する需要は、それらの販売を行っている国又は地域の経済状況の影響を受けるため、世界の市場における景気後退及びこれに伴う需要の減少により、当社グループの事業、業績及び財政状態が悪影響を受ける可能性があります。2024年度の経営環境は、日本において設備投資需要が堅調に推移し、実質賃金の改善を背景に個人消費も持ち直すことが期待され、緩やかな持ち直しが見込まれますが、世界経済は中東情勢やウクライナ情勢などの地政学リスクに加え、欧米を中心とした金融引き締めによる実体経済への影響が懸念され、先行きの見通しにくい状況が続く、当社グループはこうした影響を少なからず受けるとみられます。このようなリスクに対処するため、新たに事業構造改革の実施が必要となった場合、それによる費用増大等の可能性があります。

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

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

### 為替相場の変動

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

2023年度は、前年度と比較して、ドルやユーロに対して円安に動いたことによる輸出影響が大きく、全体として業績に対して好影響を及ぼしました。また2024年度については、年間を通してドルやユーロに対して円高に動く想定しており、全体としては業績に対して一定の悪影響が生じることを見込んでいます。しかしながら、為替相場に過度な変動があった場合には、当社グループの事業、業績及び財政状態が大きな悪影響を受ける可能性があります。これらのリスクに対して、事業活動を通じて得た外貨を同一外貨建ての支出に充てる「為替マリー」や、将来における外貨の売却価格もしくは購入価格と数量を事前に契約しておく「為替予約取引」、消費地に近い地域で製品の生産を行う「地産地消型製造」等により、経営への影響の軽減を図っています。

### 金利の変動

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

### 資金調達環境の変化

当社グループは、事業資金等を社債・コマーシャルペーパーの発行等により調達しています。当社グループは、国際的な政情不安等、様々な外的要因により金融市場が不安定となり、又は悪化した場合、あるいは格付機関による当社の信用格付の引下げ等の事態が生じた場合、必要な資金を必要な時期に適切と考える条件で調達できない等、資金調達が制約されるとともに、資金調達コストが増加する可能性があります。それにより、当社グループの事業、業績及び財政状態が悪影響を受ける可能性があります。これらのリスクに対して、当社グループでは、事業の競争力強化や運転資本の圧縮等を通じて、事業からのキャッシュ・フロー創出力向上を図るとともに、保有資産の見直し等のバランスシートからの資金創出に継続的に取り組む等、資金創出力の強化に努めています。なお、2024年6月に複数の金融機関との間で期間を3年間とする総額6,000億円のコミットメントライン契約(注)を締結しており、現金及び現金同等物の残高とあわせて十分な流動性を確保することで経営への影響の軽減を図っています。

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

### 株式価値の下落

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

## (2) 当社グループの事業運営活動に関するリスク

## a. 特に重視しているリスク

## 国際的な事業運営における障害

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

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

また、経済安全保障分野については、各国で産業基盤強化の支援やサプライチェーンの強靱化、先端的重要技術の研究開発、機微技術の流出防止や輸出管理強化等の施策の推進・強化が進められる中、我が国でも2022年に成立した「経済安全保障推進法」が施行されています。今後の経済安全保障政策の動向が当社グループの事業に与える影響を絶えず注視しながら対応してまいります。

地政学リスクについては、国際情勢に加えて欧米諸国、中国等の政策・法規制の動向に関するモニタリングを通じて、当社グループの事業への影響の把握及び適時の対応に努めています。米中対立に関しては、貿易摩擦に端を発する市場のデカップリングや各国の経済安全保障政策の強化、世論の対極化等に起因する事業環境の急激な変化によって、グローバルに生産拠点や市場を有している当社グループの事業、業績及び財政状態に大きな影響を及ぼす可能性があります。特に、特定重要物資の重要鉱物のうち、電気自動車（EV）用リチウムイオン電池の主要負極材料である黒鉛に関しては、当社の子会社であるパナソニック エナジー(株)が、北米企業及び北米に供給拠点をもち、企業との間で供給契約を締結するなど、北米でのサプライチェーン強靱化及び電池材料生産時の環境負荷低減の実現に努めています。他方で、このような取り組みの推進にかかわらず、米中対立に伴うさらなる輸出規制の強化やサプライチェーンの多角化が進まないことによって、当社グループの事業、業績及び財政状態に大きな影響を及ぼす可能性があります。ロシア・ウクライナ情勢に関しては、これまでの当社グループの業績及び財政状態に直接与える影響は軽微でしたが、軍事侵攻が長期化する中、エネルギー・原材料価格のさらなる高騰等によって、今後、事業、業績及び財政状態に大きな影響を及ぼす可能性があります。さらに、中東情勢の緊迫化に関連し、それ以外の国・地域を含む国際情勢が不安定化することで、当社グループの事業、業績及び財政状態に大きな影響を及ぼす可能性があります。

また、これらの国家間・地域内の対立や武力行使等の激化に加えて、各国の政権交代や政策転換等に伴って政治的・社会的混乱が広がった場合、事業環境の変化がさらに加速又は不透明化し、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。当社グループでは、中長期的視点でのサプライチェーンの複線化や製品の地産地消も見据えた生産体制の点検・再構築に取り組んでいくとともに、こうした動向について、事業に対する脅威及び各国の経済安全保障政策に基づく税制関連措置の活用等の機会も含めて引き続き注視してまいります。

## 環境問題・気候変動

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

特に重視しているリスクとして、環境問題への意識の高まりに伴う、国際社会での環境規制・政策の導入・拡大があげられます。2023年3月に国連IPCC（気候変動に関する政府間パネル）が、パリ協定に基づく世界のCO<sub>2</sub>排出削減量の達成に向けたさらなる段階的な目標を示したことで、企業の取り組みにも一層の加速が求められています。また、欧米をはじめとした、電気・電子機器に関するリサイクル及び「修理する権利」の法制化により、修理を前提とした製品の長寿命化や原材料の再資源化等に応えるビジネスモデルへの変革が喫緊の課題となっています。これらの動向を注視し、環境重視の政策・環境規制に対応した新規技術・事業開発の機会の拡大や、サステナブル・エシカル消費といった消費者の意識変化による環境志向型の製品やサービスの需要拡大を見据えた事業活動を実施してまいります。一方で、炭素税や排出権取引制度等のカーボンプライシングの導入等によりエネルギー調達コストが増加すること、排出権の購入を余儀なくされること、環境負荷の低い材質への切り替えにより製造コストが増加すること、低炭素製品のコモディティ化等により、当社グループの事業及び業績に悪影響を及ぼす可能性があります。また、こうした環境問題対策が遅れることにより欧州をはじめとする各国市場への事業進出機会の喪失や取引停止等による事業機会の喪失につながる可能性があります。加えて、各国のエネルギー安全保障、気候変動対策に関連する法制度に基づく税控除、補助金等を活用した事業機会への参入にあたり、想定通りの効果が得られず、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。特に、米国IRA（インフレ抑制法）をはじめとする気候変動対策関連の法制度が廃止又は縮小される場合、また、当該事業環境の変化に起因して製品需要が当社グ

ループの見込みを割り込む場合は、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。とりわけ、パナソニック エナジー(株)の車載電池事業に関連し、米国の自動車CO<sub>2</sub>排出規制の緩和等の政策によって北米自動車市場のEV化率のスピード及び顧客需要が当社グループの見込みよりも低下する場合は、設備投資計画が後ろ倒しとなる可能性の他、車載電池の減産等により、当社グループの事業及び業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

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

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

また、当社グループでは、2022年7月に、2050年の目標に向けたマイルストーンとして2024年までの環境行動計画「GREEN IMPACT PLAN 2024」を策定し、自社バリューチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出の削減量(OWN IMPACT)、既存事業による社会へのCO<sub>2</sub>排出の削減貢献量(CONTRIBUTION IMPACT)、サーキュラーエコノミー領域のそれぞれにおいて、2024年までに実現する具体的な行動計画と2030年の目標をあるべき姿からのバックキャスト(逆算)で定めています。この2024年までに、当社グループでは37拠点でCO<sub>2</sub>排出の実質ゼロ化を実現することを計画しており、2023年度はパナソニック エナジー(株)の二色の浜工場がCO<sub>2</sub>ゼロ工場として本格生産を開始するなど、計画実現に向けて取り組みを拡大しています。

一方で、現時点において削減貢献量は国際的に統一された算定方法が確立されていないことから、当社グループでは積極的に認知活動及び標準化に向けた働きかけを行っています。2023年3月には当社が参画する「持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)」及びGXリーグからそれぞれ削減貢献量のガイダンス・指針が発表されたことを受け、同じく当社が参画する「国際電気標準会議(IEC)」における国際規格化への議論の状況と合わせてこれらに準拠した算定に取り組むとともに、2023年度には先行して当社グループの「サステナビリティ データブック」で製品分野毎の削減貢献量の算定式及び算定事例をルール化に先行して開示しています。しかしながら、当社グループが現在採用している方式と異なる算定方法が標準化された場合には、当該時点において削減貢献量の見直しを行う可能性や、目標の達成状況が変動する可能性があります。

また、当社グループでは地球環境問題において、資源効率が高まる脱炭素化に寄与するとともに、地球上の限られた天然資源の消費を削減することが必要であることを認識し、持続可能な社会の実現に貢献するため、2023年12月に当社グループの事業活動においてサーキュラーエコノミーを推進・具体化する上で共通の指針となる「サーキュラーエコノミーグループ方針」を策定しました。あわせて、サーキュラーエコノミーの重要性を踏まえて、当社グループの事業運営の基盤となるPGIのステートメントを改定し、各事業におけるさらなる取り組みの強化に繋げてまいります。

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

#### 情報セキュリティ及びサイバーセキュリティに関するリスク

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

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

は当社グループが提供元となる提供先への悪影響等、いわゆるサプライチェーンにおけるサイバーセキュリティリスクも当社グループの事業へ影響を与える可能性があります。

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

2023年度はサイバーセキュリティ強化に向けた取り組みとして、情報、製品、工場セキュリティの共通機能を統合し、複合的なサイバーセキュリティリスク及びサプライチェーン全体への一元的・網羅的な対応を推進するため、4月よりPHDに「サイバーセキュリティ統括室」、各事業会社に「サイバーセキュリティ統括責任者」を設置しました。これらの組織に関連機能部門を含めた機能横断でのサイバーセキュリティ対応推進体制を構築し、サイバーハイジーンとサイバーレジリエンスの戦略的な実行に向けて連携を図っています。また、インシデント発生時の対応プロセスの見直しと合わせて、PHD及び事業会社の組織横断によるインシデント対応訓練を実施し、グループ内での連携を確認しました。

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

#### AI（人工知能）の利活用に関するリスク

生成AI等のAIの急速な技術進歩及び普及に伴い、昨今、様々な分野でのAIの活用が進んでいます。当社グループにおいても、AIの特性に起因するリスクへの対応を図りながらAIの利活用を段階的に拡大し、業務の生産性向上や新たなビジネスアイデア創出、事業競争力の向上を目指しています。

当社グループでは、AIの利活用の拡大に伴う機会及び脅威を見極めるとともに、グループ全体で適時・適切な対策を講じるため、全事業会社のAI倫理の担当者に加えて法務、知財、情報、品質部門等の担当者が参画する「AI倫理委員会」を設置しています。2022年には責任あるAI活用を実践するため「AI倫理原則」を定め、AI開発現場でのAI倫理リスクチェックシステムの運用、グループ全社員を対象としたAI倫理教育やAI技術人材育成の推進によって、グループ横断のAIガバナンス体制を強化しています。

当社グループでは、2023年2月から当社の子会社のパナソニック コネクト(株)が「Azure OpenAI Service」を基に開発したAIアシスタントサービスを国内全社員対象に提供開始したことを皮切りに、4月からは当該サービスの対象を当社グループの国内全社員約9万人に拡大し、本格的な利用を開始しました。一方で、これらの利用に際しては、特に個人情報をはじめとする生成AIへの入力及び出力情報の取り扱いを含めた適切な情報活用についての注意喚起を徹底しています。

また、当社グループでは、AIの利活用加速に向けたAI技術戦略として、基盤モデルと少数データ学習により、わずかなデータで導入できるAIや、端末機器への効率的な実装を実現するロボティクス・エッジAI技術により多様なフィジカル空間へ簡単に実装できるAIなど、あらゆるお客様にAIを素早くお届けするための「Scalable AI」、そして、先に挙げたグループ横断のAIガバナンス体制に加え、AIへの信頼性に関する技術開発により、あらゆるお客様の信頼にこたえる「Responsible AI」の取り組みを強化しています。特に、AIの信頼性に対しては、要素技術と開発プロセスの両面からアプローチすることで、説明性や信頼性を担保することに努めています。「人間のための」「人間による」「人間に寄り添う」責任あるAI利活用を通じて、一人ひとりの生涯の健康、安全、快適へのお役立ちを果たすことを目指しています。

一方で、AIの効果的な利活用や開発が想定通り進まない場合は、当社グループの事業機会や製品・サービスの競争力が失われ、当社グループの事業に悪影響を及ぼす可能性があります。また、AIの利活用に伴ってプライバシー、セキュリティ、公平性及び著作権の侵害その他のコンプライアンスに関連する問題が発生した場合、当社グループのブランドイメージや信用が失われるだけでなく、当社グループの事業、業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 有能な人材確保における競争

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

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

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

さらに、専門性の高い人材の採用や育成を目的として、事業会社制移行後は各事業会社において独自の人材戦略及び人事制度を導入しています。当社の子会社であるパナソニック コネクト(株)では、2023年4月に従来のメンバーシップ型マネジメントから、ジョブディスクリプション(JD)の導入や公募による登用・配置を中心とするジョブ型マネジメントへの切り替えを全社一斉で実施、2023年度からは新たに社員紹介による採用としてリファラル採用を導入し、成長事業及びコア事業のそれぞれの事業の専鋭化の実現に向け、組織・人材強化を目指しています。パナソニック インダストリー(株)では、独自の「役割・人財要件定義」を策定し、原則、係長クラス以上の異動・昇格について「公募型」を導入しました。これまでの会社主導のキャリア形成から、社員自らが自律的にキャリアを選択していくための制度へと改定し、社員の挑戦を後押しすることで、人と組織が共に成長し続ける会社を目指しています。

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

## 労働安全・労働時間管理

当社グループは、各種法令や当社の経営基本方針に基づき、グループCEOが発信する「パナソニックグループ労働安全衛生ポリシー」において、従業員の安全と健康の確保を定めています。また、この方針を実践するため「安全衛生管理規程」を制定し、安全衛生活動の展開によって従業員の健康の保持促進を図るとともに労働災害を防止することで、事業発展への貢献を目指しています。

当社グループでは、グループの安全衛生管理に係る重要な方針や政策を審議・諮問する機関として、グループ安全衛生管理部門の責任者を委員長とする全社中央安全衛生委員会、各事業会社・事業場にも安全衛生組織を設置し、グループ一体で安全衛生管理を推進する体制を構築しています。

また、当社グループでは安全・安心な職場づくりの推進のため、労働安全衛生マネジメントシステムに基づき、定期的なリスクアセスメントを実施し、職場の労働災害や疾病にかかるリスクを洗い出し、危険度の高いリスクから確実にリスク低減策に取り組んでいます。加えて、過去の重篤な労働災害を分析し、災害発生の代表的なパターンを明確化することによって、リスクアセスメント等における重点確認ポイントの共有化を図り、類似災害の再発や未然防止のための対策を効果的かつ着実に推進することを目指しています。

さらに、各事業会社における自律的な安全衛生管理の取り組みを推進するため、当社グループの各事業会社の安全衛生担当者が参加する「健康・安全衛生フォーラム」や、経営層を対象とした研修等を開催し、知見の共有及び意識醸成に努めています。また、適正な労働時間の把握・管理については、昨今のリモートワーク拡大も踏まえ労働時間に関する客観的データの収集・活用方法を刷新するとともに、従業員に対する継続的な意識啓発、勤務管理システムの拡充等により過重労働の防止に努めています。

一方で、職場作業環境又は作業手順の不備、不適切な労務管理等により重篤な事故等が発生した場合、従業員や関係者が肉体的又は精神的な被害を受ける可能性があります。また、その場合、労働基準法、労働安全衛生法等の労働関連法令に違反することで、当社グループが刑事処分、行政処分を受け、又は安全配慮義務不足に対して損害賠償訴訟の対象となり、当社グループの社会的評価に加えて、事業、業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

## b.重視しているリスク

### 競合他社との競争

当社グループは、広範多岐にわたる製品・サービスの開発・生産・販売を行っており、それらの特性ごとに異なる事業の最適な在り方やお客様への貢献が求められています。また、各事業が向き合う市場においては、国際的な大企業から小規模ながら急成長中の専門企業まで多様な企業と競合し、それぞれの事業環境の変化に適時に対応することが不可欠です。当社グループは、戦略事業への投資を推進していますが、特定の事業に対する投資を、競合他社と同程度に、又はタイムリーに、場合によっては全く実施できない可能性もあります。また、競合他社がそれぞれの競合事業において当社グループよりも大きな財務力、技術力及びマーケティング資源を有している可能性があります。

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

次に、競争力の強化には、事業のあらゆる現場において、ムダや滞留を撲滅し事業のスピードを高める「オペレーション力」が不可欠です。当社グループでは、正味付加価値を生まない業務のIT活用による効率化を推進すると同時に、事業の競争力強化テーマ、開発設計、製造・販売、調達等グループ共通でスケールメリットのあるテーマについてビジネスプロセスの変革に取り組んでいます。加えて、デジタル技術の活用と業務改善活動の積み重ね、職場のあらゆるムダと滞留、手戻りを排除する活動を展開することにより、コストを削減し、競争力強化を図っています。

### 他社との提携・企業買収等の成否

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

当社グループは、2021年9月にBlue Yonder Holding, Inc.（以下、「Blue Yonder」）の80%分の株式を追加取得し同社を完全子会社化しています。当社グループは、Blue Yonderの様々なサプライチェーン分野でのケイパビリティを取り込むことで、現場プロセスイノベーションの実現を加速し、また、両社のシナジー最大化に取り組んでいます。しかしながら、キーマネジメントメンバーを含めた優秀な人材の保持及び従業員の士気の維持ができない場合、事業環境や競合状況の変化等により、Blue Yonderの競争力が大きく低下する場合、重要な顧客やその他関係者との良好な関係を維持できない場合等により、これらの期待した効果が十分に得られない可能性があります。また、完全子会社化に伴い、相当額ののれん及び無形資産を連結財政状態計算書に計上しており、2023年度はBlue Yonderにおいて、機能強化を目的とした追加買収を複数行っているため、買収によるのれん及び無形資産計上額は増加しています。事業環境や競合状況の変化等により期待した効果が得られないと判断され、回収可能価額が帳簿価額を下回った場合、又は適用される割引率が高くなった場合は、減損損失が発生し、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります（詳細は「(6)その他のリスク」の「非金融資産の減損」を参照）。

これらのリスクに対して、2022年7月に就任した新CEOを含む新たなBlue Yonderの経営陣と共に、成長戦略に伴う重点施策等を着実に推進し、Blue Yonderの事業競争力の更なる強化を進めています。引き続き、外部環境を意識した商品戦略や販売体制の強化、買収事業の速やかな統合等を通じて、リスク軽減を図っていきます。

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

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

## 事業再編の成否

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

当社は、各事業の成長性を見極め、グループ内で将来にわたってお役立ちを果たせる事業か、あるいはグループ外での競争力獲得が事業の成長のスピードに寄与するか、ベストオーナーの視点に基づく事業ポートフォリオの見直しを実施しており、そのひとつとして、2024年3月には、当社とApollo Global Management, Inc.をはじめとするアポロ・グループは、パナソニック オートモーティブシステムズ㈱（以下、「PAS」）の事業に関して両社が共同パートナーになることを目的に、PAS株式の譲渡に関する株式譲渡契約及び株主間契約を締結しました。引続き、当社は、持株会社として、各事業会社の競争力強化を積極的に支援するほか、当社グループの成長戦略と事業ポートフォリオの見直しを推進し、グループとしての企業価値向上に努めていきます。

## 原材料等の需給・輸送の混乱、価格高騰

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

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

特に、働き方改革関連法により、自動車運転業務の年間時間外労働時間の上限規制が適用されることに伴う物流「2024年問題」に関しては、物流・運送業界の人手不足や売上減少に起因する事業・取引撤退、廃業による物流の停滞を回避することを最優先とし、物流・運送業界の労働環境改善及び持続的な物流オペレーションの双方を実現するための適切な物流費用への転嫁等の施策を検討しています。

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

さらに、中東情勢及びロシア・ウクライナ情勢等の国家間・地域内の対立やテロ・戦争、米中対立の激化等により各国の経済制裁や物流の混乱が深刻化した場合、さらなるコストの上昇や、国際間物流に関する輸送リードタイムの長期化により、当社グループの事業に悪影響を及ぼす可能性があります。



## 製品価格の下落

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

## 技術革新・業界標準における競争

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

### (3) 将来の見通し等の未達リスク

当社グループは、グループ経営目標として、中期経営指標(KGI)を設定し、その実現に向けた具体的な施策を推進しています。これらのKGIは、設定時において適切と考えられる情報や分析等に基づき策定しますが、2024年度の世界経済は、地政学リスクや欧米を中心とした金融引き締めによる実体経済への影響等により、先行きの見通しにくい状況が続いており、今後、こうした世界経済の影響や事業環境の悪化、その他の要因により、KGIの達成や期待される成果の実現に至らない可能性があります。

中長期戦略の推進にあたっては、世界経済や事業環境の動向を踏まえ、定期的な進捗管理と課題の見極めや適時適切な対策の検討・実践等を通じて、未達リスクの最小化に努めてまいります。

### (4) コンプライアンス・訴訟・レピュテーション等に関するリスク

#### a. 特に重視しているリスク

##### コンプライアンスリスク

当社グループでは、世界のどの国・地域においても公正な事業を推進するため、「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」において、「社会の公器」として法令や社会道徳に反しないことはもちろん、私心にとらわれず高い倫理観や適切な知識を持って業務を遂行できるよう、当社グループ各社及び当社グループ社員一人ひとりが果たすべき約束を定め、全社員に共有・徹底しています。

当社グループでは「独占禁止法・競争法違反」や「贈収賄・腐敗行為」等の重大なリスクに対し、グローバル規程に基づくコンプライアンス徹底のための研修や、贈収賄・腐敗行為に関するリスクベースアプローチによるコンプライアンス監査等の取り組みを通じて未然防止、早期発見に努めています。さらに、年間を通じ、全社員に対する基本的なコンプライアンスの教育に加え、必要な対象者への事業特性や地域特性を踏まえたリスクに応じたコンプライアンスの教育等、倫理・法令順守意識のグローバルな定着とリスクへの対応力向上をめざした取り組みを実施しています。また、当社グループでは、不祥事の防止や早期解決を目的に、国内外の拠点や取引先からも通報ができる一元的な内部通報窓口としてグローバルホットラインを設け、適切な社内調査を通じて問題の早期発見と是正を図っています。

このような取り組みの推進にかかわらず、万が一、当社グループにおいてコンプライアンス違反行為が発生又はコンプライアンス上の問題に直面した場合には、当社グループが、課徴金等の行政処分、刑事処分又は損害賠償訴訟の対象となり、また、当社グループの社会的評価に悪影響を及ぼす可能性があります。

##### 人権・労働コンプライアンス

「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」では、私たちの社会的責任のひとつとして「人権の尊重」を掲げています。当社グループの事業活動は、グループで働く社員はもとより、製品・サービスをご利用いただいているお客様、調達・販売等に関わっていただいているお取引先様、さらにはビジネスパートナーの皆様など、多くの方々を支えていただくことで成り立っています。当社グループが「社会の公器」であるならば、そうした方々の犠牲の上に自らの発展を図ることは許されず、透明で公正な事業活動に徹して社会と共に発展していくことが、人びとのくらしの向上や社会の発展につながっていくと考えています。

これに基づき、当社グループでは「パナソニックグループ 人権・労働方針」を制定しています。事業活動・取引に適用されるすべての法令の順守を前提として、「国際人権章典」や国際労働機関（ILO）の「労働における基

本原則及び権利に関する宣言」で表明された国際的に認められた人権の尊重や働きがいのある労働環境の実現と、これらに関する様々なステークホルダーの皆様との対話に取り組んでいくことを明記しています。また、この方針に従って「人権・労働コンプライアンス規程」を定め、国際連合の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、事業会社の事業領域及びバリューチェーンに関連する人権への負の影響の把握・予防・低減に向けた具体的な取り組みを推進しています。人権・労働に関する重要な法的要請の変更等については、情報を収集して各拠点に徹底し、コンプライアンス強化に努めています。

このような取り組みの推進にかかわらず、万が一、当社グループが人権侵害行為を引き起こす又は人権侵害行為への関与や加担等に直面した場合、当社グループが、課徴金等の行政処分、刑事処分又は損害賠償訴訟の対象となり、当社グループの社会的評価に悪影響を及ぼす可能性があるほか、投融資の引き上げ、顧客からの取引停止、消費者による不買運動等の発生により、当社グループの事業、業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### サプライチェーンに係るリスク

当社グループは、グローバルで約13,000社以上の購入先様と取引をしています。近年、サプライチェーンにおける企業の社会的責任の要請は日増しに強くなっており、人権・環境分野を中心として各国・地域で新たな規制が制定、施行されるなどの法制化の動きにも表れています。当社グループでは、サプライチェーンにおけるCSR（企業の社会的責任）推進の取り組みを強化するため「サプライチェーン・コンプライアンス規程」を制定し、サプライチェーン・コンプライアンスに関する基本方針や、その実践のための社内ルールについて定め、実践状況については定期的なマネジメントレビューを行っています。これらの内容は調達業務に従事する従業員にも徹底し、購入先様と共に責任ある調達活動を実践できる人材を育成するため、当該従業員に対するグローバルでの教育・研修を実施することにより、汚職・腐敗防止等のコンプライアンス、サプライチェーン上での人権・労働、安全衛生等の課題を含むCSRに関する基礎知識等の定着を図っています。

また、当社グループでは、購入先様に順守頂きたいCSRの要請事項（人権・労働、安全衛生、地球環境保全、情報セキュリティ、企業倫理等）について、法令及び国際規範を踏まえた「パナソニック サプライチェーンCSR 推進ガイドライン」を定め、その順守を契約書等で購入先様に義務付けています。購入先様には、当該ガイドラインの要求事項に関する二次以降の購入先様への伝達及び順守状況の確認を要請することで、サプライチェーン全体でのCSRの徹底を図っています。さらに、サプライチェーンに対するデュー・ディリジェンスの一環として、購入先様に対し、ガイドラインの要請事項の順守状況をチェックシートに基づき自主精査するためのCSR自主アセスメントの定期的な実施とその結果に基づく是正を促すとともに、2023年度より、各事業会社がリスクベースアプローチで購入先監査実施計画を策定し、自社及び第三者機関による購入先監査を開始しています。

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

#### 品質コンプライアンス

当社グループは、経営基本方針に則り、常に製造・販売する製品の安全性を確保して、お客様に安全・安心をお届けすることが経営上の重要課題であり、社会的責任であると考えています。また、グループの品質方針を「常にお客様及び社会の要望に合致し、満足していただける製品及びサービスの提供を通じ、真にお客様に奉仕する」と定めています。各事業会社が、担当する製品の品質に対する責任を持ち、品質マネジメントシステムを構築・運用しています。特に、品質不正への取り組みは、パナソニックグループ コンプライアンス行動基準にある法令と企業倫理の順守に基づき、法規・法令だけでなく、業界基準やお客様とのお約束等も守ることを明確にしています。

その一方で、当社の子会社であるパナソニック インダストリー(株)（以下、「PID」）の電子材料事業部が製造・販売する成形材料、封止材料及び電子回路基板材料の153品番において、米国の第三者安全科学機関であるUL Solutions（以下、「UL」）の認証登録等の際、複数の不正行為を行っていたこと（以下、「本件不正」）が判明しました。これを受け、PIDは、UL違反事案の調査、その他の品質不正の有無に関する調査及び調査結果を踏まえた原因分析と再発防止策の提言を目的に、社外有識者による外部調査委員会を2024年1月12日付で設置しました。外部調査委員会の調査は継続中です。

本件不正について、ULに報告を行った結果、一部製品のUL認証が2024年5月31日付けで取り消されました。なお、一部の製品のUL認証の取り扱いについては、PIDとULとの間で協議が続けられています。UL認証の登録を有しないPID製品のうち、今後もUL認証品として販売を継続する必要があるものについては、その認証の取得に向けて取り組んでまいります。

また、PIDは、本件不正に関連し、ISO9001（注1）及びIATF16949の登録認証機関であるLRQAリミテッドから、郡山工場、郡山西工場、四日市工場及び南四日市工場のISO9001認証及びIATF16949認証を取り消されています。PIDは、ISO9001認証及びIATF16949認証についても、その認証の再取得に向けて取り組んでまいります。

PIDは、対象となる製品をご購入いただいているお客様に個別にご説明の上、協議を行うとともに、本件不正の全容解明に向け、引き続き外部調査委員会による調査活動に全面的に協力しています。

本件不正に関連する損失や、新たな品質不正行為の判明に伴う損失が発生した場合、当社グループの事業、業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(注1) ISO(国際標準化機構)9001は、品質マネジメントシステムに関する国際規格です。

(注2) IATF(International Automotive Task Force)16949は、自動車産業向け品質マネジメントシステムに関する国際規格です。

#### b. 重視しているリスク

##### 製造物責任や補償請求による直接・間接費用の発生

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

##### 知的財産権に関連した損害

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

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

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

その他の法的規制等による不利益及び法的責任

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

#### (5) 災害・事故等に関するリスク

##### a. 災害・事故等一般に共通するリスク

当社グループは、製造、販売、研究開発等の活動をグローバルに展開しており、世界中に拠点を有しています。地震、津波、洪水等の自然災害（気候変動によって発生するものを含む）、火災・爆発事故、テロ・戦争、感染症の流行・拡大やサイバー攻撃等が発生した場合に、当社グループの拠点の従業員、設備、情報システム等が損害を被ることで、一部の操業が中断し、生産・出荷の遅延及び損害を被った設備等の修復費用が発生する可能性があります。加えて、これらの災害・事故等が、部品等の供給業者や製品納入先等といった当社グループのバリューチェーン上で発生した場合には、供給業者からの部品等の供給不足又は中断、製品納入先における生産活動の中断又は停止等により当社グループの生産活動・販売活動に悪影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、こうしたリスクを低減するため、サプライチェーンも含めたBCP（事業継続計画）を策定し、定期的な見直しを行っています。また、「パナソニックグループ 緊急対策規程」を制定し、グループ全体に大きな影響を及ぼすおそれのある緊急事態の発生に備えて、危機発生時のエスカレーション及び判断のプロセスを含む対応の基本方針、当該緊急事態への対応に際した組織体制及び各機能部門・事業会社の役割等を規定しています。2022年度は「事業継続マネジメント（BCM）ガイドライン」を改定し、内閣府の南海トラフ地震及び首都圏直下型地震の最新の被害想定並びにそれらに対応した防災・減災対策を織り込むとともに、調達、物流、IT等の各機能部門で策定するBCPとの連携を明確化するなど、継続的な実効性向上に努めています。

##### b. 自然災害

気候変動を背景とした異常気象の増加等、世界的に頻発化かつ激甚化傾向にある自然災害に対しては、平時における備えを強化するとともに、緊急時には迅速な緊急事態体制への移行を可能とするため、当社グループ全体で「防火・防災対策委員会」を設置しています。「防火・防災対策委員会」では、地震、水害等の災害の内容に応じた対策強化を図っています。特に、過去の災害時には電力需給の逼迫が生じたことも踏まえ、事業継続のための非常用電源設備の設置等をBCPに取り入れています。また、2023年度にはグループ全体で各拠点の被災状況の適時の報告及び一元化を可能とする「災害ポータル」の運用を開始しました。各拠点からの対応・支援要請及びグループ全体への影響を可視化することで、緊急事態体制移行の判断や初動対応の迅速化を図れるよう、本格的な活用に向けて各事業会社への周知及びさらなる機能改善を図っています。さらに、毎年緊急時を想定した訓練を実施し、グループ緊急対策本部における対応及び事業会社緊急対策本部との連携を確認しています。2024年1月には、南海トラフ地震の発災に伴って関西地域を中心に甚大な被害が発生したとの想定に基づくグループ防災訓練を実施しました。各事業会社が被災地以外の場所で緊急対策本部を立ち上げる中で、グループ緊急対策本部も東京に本部を設置し、被災情報の整理、連携及び支援要請等の初動対応を確認しました。

さらに、当社グループは、リスクマネジメントの取り組みの一環として、自然災害の中でも当社グループの事業への影響が甚大であると想定される南海トラフ地震、首都圏直下地震をストレス事象とし、その影響分析を実施しました。2023年度は、当該分析結果に基づき地震の揺れ又は津波の被害想定が大きい地域に所在する拠点の現地調査を行いました。各拠点における施設・設備の対策状況や避難・初動対応手順の策定及びそれらに基づく訓練の実施状況に加えて、避難場所の安全性や備蓄品の充分性についても確認し、必要な点については対策強化及び継続的なフォローアップの検討を進めています。

2024年1月に発生した能登半島地震にあたり、現時点では、当社グループの社員、拠点及び事業に大きな被災又は被害影響は確認されていませんが、当社グループのお取引先様の被災状況等によって、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。一方で、このような取り組みの推進にかかわらず、万が一発災時に対策不備又は合理的な想定を超える甚大な影響による被害が生じた場合、従業員や関係者の人命にかかわる事態が発生する可能性や、当社グループの事業、業績及び財政状態に大きな影響を及ぼす可能性があります。当社グループでは、人命安全を最優先にさらなる取り組みの強化を図りながら、今後も適切なリスク認識の醸成及びリスクコミュニケーションの強化を図ってまいります。

c. 感染症リスク

2023年度は、新型コロナウイルス感染症については国内外での制限緩和が進み、国内でも「感染症の予防及び感染症の患者に対する医療に関する法律」上の「5類感染症」へ移行しました。当社グループ全体でも本感染症による大きな悪影響は発生しませんでした。

当社グループでは、本感染症に限らない、感染症全般に対する平時における備えとして、各事業会社における感染症版BCPの策定及びマスクや消毒用アルコール、体温計等の適切な備蓄確保を推進することにより、全従業員の健康・安全及び事業継続体制の維持に取り組んでいます。また、感染症の蔓延やそれに伴う当社グループの社員及び事業等への影響の大きさに応じ、前述の「パナソニックグループ 緊急対策規程」に基づき緊急事態体制に移行し、社員の人命・健康の安全確保を優先とした対応を進めてまいります。

一方で、今後も本感染症に係る変異株の発生、本感染症以外の新たな感染症の流行・拡大の発生により、従業員や関係者の人命にかかわる事態が発生する可能性や当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。引き続き感染症全般に関する国内外の感染状況や各国の行政の動向を注視し、適切に対応していきます。

d. テロ・戦争・暴動・政情不安

当社グループ又は当社グループのサプライチェーンが拠点を有する国・地域における政情不安、軍事的緊張が顕在化した場合やテロ・戦争等が発生した場合は、事業継続への支障が生じ、当社グループの事業、業績及び財政状態に大きな影響を及ぼす可能性があります。中東情勢及びロシア・ウクライナ情勢に関しては、現時点では当社グループの業績及び財政状態に直接与える影響は軽微と見込んでいますが、当社グループの事業及び拠点を多く展開している東アジア地域の政情が不安定化した場合は、従業員や関係者の人命にかかわる事態が発生する可能性や当社グループの事業、業績及び財政状態に甚大な影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、拠点を有する国・地域における有事又は緊張の高まりへの対応を強化するため、各国・地域間の対立や政権交代等のイベントに伴い起こりうる政治的・社会的混乱等をリスクシナリオとして特定し、人命安全を最優先としたBCPの整備や各機能部門におけるレジリエンス高度化の取り組み等、平時における対策を進めています。

## (6) その他のリスク

### 非金融資産の減損

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

### 退職給付に係る負債

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

### 繰延税金資産の認識

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

### 持分法適用会社の業績・財政状態

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

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

### (1) 重要性がある会計方針及び見積り

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

重要性がある会計方針及び見積りの内容は、連結財務諸表注記「3. 重要性がある会計方針」に記載していません。

### (2) 生産、受注及び販売の実績

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

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

### (3) 当連結会計年度の経営成績の分析

2023年度の世界経済は、総じて、緩やかに減速しました。イスラエル・パレスチナ情勢やウクライナ情勢などの地政学リスクに加え、欧米を中心とした金融引き締めが下押ししました。一方、日本経済は、緩やかに持ち直しました。個人消費を中心に、物価高によるマイナス影響があったものの、設備投資が堅調に推移したほか、インバウンド需要が回復したことなどが背景となります。

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カ年の中期戦略を実行しています。このような経営環境のもと、同戦略の2年目となる2023年度は、中期経営指標（KGI）として掲げた「累積営業キャッシュ・フロー2兆円、ROE（株主資本利益率）10%以上、累積営業利益1.5兆円」の達成に向けて、競争力の徹底強化を推進し、各事業におけるキャッシュ・フロー重視経営の定着と成長領域での事業基盤の構築を進めてきました。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、ゼロエミッションモビリティとインフラソリューションを製造するノルウェーのHexagon Purus ASAと、北米における商用車向け車載電池供給契約を2023年4月に締結しました。また、マツダ(株)及び(株)SUBARUとそれぞれ中長期的パートナーシップの構築に向けた協議を開始し、その結果、2024年3月に車載用円筒形リチウムイオン電池供給につき、マツダ(株)とは供給に向けた合意書を、(株)SUBARUとは供給に関する協業基本契約を締結するなど、顧客基盤の拡大を図ってきました。さらに、投資領域に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.（以下、「ブルーヨルダー」）が、米国のOne Network Enterprises, Inc.を買収する契約を2024年3月に締結するなど、成長に向けた事業変革を行ってきました。

また、当社は各事業の成長性を見極め、ベストオーナーの視点に基づく事業ポートフォリオの見直しを実施しており、2024年3月には、当社とApollo Global Management, Inc.をはじめとするアポロ・グループは、パナソニック オートモーティブシステムズ(株)（以下、「PAS」）の事業に関して両社が共同パートナーになることを目的に、PAS株式の譲渡に関する株式譲渡契約及び株主間契約を締結しました。

#### 売上高

当年度の連結売上高は、8兆4,964億円（前年度比1%増）となりました。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・コネクトの販売増に加え、為替換算の影響もあり、増収となりました。

#### 営業利益

営業利益は、3,610億円（前年度比25%増）となりました。戦略投資などの固定費の増加や原材料高騰の影響はありましたが、価格改定・合理化の進捗や為替の影響に加え、米国インフレ抑制法に係る補助金（以下、「米国IRA補助金」）の計上（連結財務諸表注記「24. 政府補助金」参照）などにより、増益となりました。

#### 税引前利益

金融収益は890億円（前年度490億円）、金融費用は247億円（前年度211億円）となりました。この結果、税引前利益は、4,252億円（前年度3,164億円）となりました。

#### 親会社の所有者に帰属する当期純利益

法人所得税費用は、前年度の359億円の損に対し、402億円の益となりました。これは、当年度にパナソニック液晶ディスプレイ(株)の解散（特別清算）及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を1,213億円認識したこと（連結財務諸表注記「13.法人所得税」参照）によるものです。この結果、親会社の所有者に帰属する当期純利益は、4,440億円（前年度2,655億円）となりました。また、基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益は、190円21銭（前年度113円75銭）となりました。

#### セグメントの経営成績

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

なお、2023年10月1日付で、一部の事業をセグメント間で移管しています。2022年度のセグメント情報については、2023年10月1日付の形態に合わせて組み替えて算出しています。

##### a くらし事業

当セグメントの売上高は、前年度並みの3兆4,944億円となりました。

当年度は、電材事業や北米コールドチェーン事業などは増収となりましたが、海外家電事業の減収や、空調事業での欧州を取り巻く環境の悪化による需要減に加え、中国事業の一部を非連結化した影響もあり、全体では前年度並みの売上となりました。

主な分社の状況は、くらしアプライアンス社では、美容家電が堅調も、その他商品は中国・アジアなどで需要が伸び悩み、減収となりました。

空調事業では、アジアの空調等が増収となりましたが、市況悪化の影響を受けた国内ルームエアコンや欧州のヒートポンプ式温水給湯暖房機（Air to Water、以下、「A2W」）の需要減などにより、減収となりました。

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

エレクトリックワークス社では、国内の非住宅照明をはじめ、電設資材の販売が堅調に推移し、価格改定の効果もあり、増収となりました。

当セグメントの営業利益は、1,216億円となりました。海外家電事業や欧州A2Wの減販影響はありましたが、北米コールドチェーン事業や国内・海外の電材事業の増販益に加え、前年度に計上した一時費用の反動などもあり、前年度から182億円の増益となりました。

##### b オートモーティブ

当セグメントの売上高は、前年度比で15%増加し、1兆4,919億円となりました。

当年度は、世界的な車載半導体及び部材のひっ迫が緩和したことにより、市場の自動車生産台数が当年度当初の見通しに比べて増加、また、顧客の自動車生産の回復基調も継続しました。加えて、為替換算の影響もあり、増収となりました。

当セグメントの営業利益は、428億円となりました。人件費の高騰による固定費の増加や車載半導体などの部材高騰の影響は継続しましたが、増販益に加えて、部材価格の高騰や為替影響に対する価格改定、合理化及び車載充電器の収益性改善などの取り組みを行いました。また、国内工場でのAI導入ライン展開により生産性を2倍にするなどのオペレーション力強化施策を継続し、経営体質強化の取り組みによる効果もありました。同時に車載コックピットシステム事業では統合HPC（高性能車載コンピューター）戦略を進め、車載エレクトロニクス事業では車載充電器の高電圧・高出力化の取り組みや、新たな車室空間コンセプトモデルの提案、ソリューションビジネスの開発・推進など、将来に向けた成長投資を行いつつも、セグメント全体では、前年度から266億円の増益となりました。

##### c コネクト

当セグメントの売上高は、前年度比で7%増加し、1兆2,028億円となりました。

当年度は、プロセスオートメーション事業は減収となりましたが、アビオニクス事業、現場ソリューション事業、ブルーオンダーなどが堅調に推移し、増収となりました。

主な事業部の状況は、モバイルソリューションズ事業部では、国内向けノートパソコンの販売増加などにより、増収となりました。

プロセスオートメーション事業部では、パソコン・スマートフォン市場での需要減が継続し、中国市況停滞の影響もあり、実装機が低調に推移したことにより減収となりました。

現場ソリューションカンパニーでは、既存事業での大型案件の獲得を含む国内ソリューション案件の順調な獲得などにより、増収となりました。

パナソニック アビオニクス(株)では、世界的に旅客需要が堅調に推移し、機内エンターテインメント・通信システム及び機体メンテナンス・リペアサービスがともに好調で、増収となりました。



ブルーヨングーでは、SaaS(注)の好調な販売が継続するなど、増収となりました。

当セグメントの営業利益は、404億円となりました。プロセスオートメーション事業の減販損やブルーヨングーでの戦略投資などはありましたが、アビオニクス事業及び現場ソリューション事業の増販益や、モバイルソリューション事業の収益性改善などにより、前年度から200億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を、インターネットを経由してユーザーが必要な機能を利用できるサービス

d インダストリー

当セグメントの売上高は、前年度比で9%減少し、1兆426億円となりました。

当年度は、環境車向けコンデンサーや生成AIサーバー向け製品の販売増加に加え、為替換算の影響もありましたが、中国FA市場や情報通信インフラ市場などの市況低迷に加え、半導体事業譲渡に伴う商流変更の影響などにより、全体では減収となりました。

主な事業の状況は、電子デバイス事業では、環境車向けコンデンサーが引き続き好調に推移し、生成AIサーバー向けコンデンサーの需要拡大により販売が増加しました。一方、汎用サーバーや基地局向けコンデンサーに加え、中国市況停滞による産業用リレーの販売が減少するなど、全体では減収となりました。

FAソリューション事業では、中国やアジアの市況停滞に加え、中国FA市場での競争激化の影響で産業用モーター等の販売が減少し、減収となりました。

電子材料事業では、生成AIサーバー向けの多層基板材料の需要拡大により、増収となりました。

当セグメントの営業利益は、311億円となりました。原材料価格の高騰や固定費の増加の影響を価格改定や合理化でカバーし、円安の効果もありましたが、中国市況低迷の影響による減販損が大きく、前年度から357億円の減益となりました。

e エナジー

当セグメントの売上高は、前年度比で6%減少し、9,159億円となりました。

当年度は、北米での車載電池生産は搭載車種の旺盛な需要により好調に推移しました。一方、米国における電気自動車購入者への補助金対象外となった高価格帯車種の需要減の影響を受けて、当該車種向けの国内工場は減産となりました。加えて、民生・動力向けの販売が減少し、米国IRA補助金の顧客との有効活用に係る会計処理(注)の影響もあり、全体では減収となりました。

主な事業の状況は、車載事業では、需要が好調な北米工場は販売が増加しましたが、国内工場は需要減により販売が減少。加えて、米国IRA補助金の会計処理の影響もあり、全体でも減収となりました。

産業・民生事業では、生成AI市場の拡大によりデータセンター向け蓄電システムが好調に推移しましたが、市況回復の遅れから、電動アシスト自転車など民生・動力向けリチウムイオン電池などの販売減少の影響が大きく、減収となりました。

当セグメントの営業利益は、888億円となりました。産業・民生向けの減販損や、車載電池事業で国内工場減産による影響や将来の成長に向けた固定費の増加、過去の製造不具合品対応に関する引当計上がありましたが、北米車載電池工場の増販益や生産性の向上に加え、米国IRA補助金の計上などにより、前年度から556億円の増益となりました。

(注) 顧客との有効活用分は、有効活用の方法は未確定も、収益認識基準が適用され、売上高のマイナス計上を実施

f その他(報告セグメントに含まれない事業)

その他の事業については、売上高は、1兆2,195億円(前年度比1%増)、営業利益は、前年度に比べ増益の595億円(前年度比5%増)となりました。

(4) 経営成績に重要な影響を与える要因について

「3. 事業等のリスク」に記載しています。

(5) 財政状態及び流動性

流動性と資金の源泉

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

(資金)

当年度末の現金及び現金同等物の残高は1兆1,196億円となり、前年度末に比べ3,001億円増加しました。当年度は、社債償還資金への充当及び今後の事業展開に必要な資金の確保を目的とし、2023年9月に円建無担保普通社債2,600億円を発行しました。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、2023年9月に第16回円建無担保普通社債700億円（2016年9月発行）、2023年12月に第20回円建無担保普通社債800億円（2020年12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7,100億円、円建公募ハイブリッド社債（劣後特約付社債）(注)の残高は4,000億円、米ドル建無担保普通社債の残高は15億米ドルとなりました。

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

(有利子負債)

有利子負債は、無担保普通社債の発行等により、前年度末の1兆4,571億円から当年度末には1兆6,263億円へと増加しました。なお、当社は不安定な金融経済環境における資金調達リスクに備え、2021年6月に複数の取引銀行と期間を3年間とするコミットメントライン契約(注)を締結しています。当該契約に基づく無担保の借入設定上限は総額6,000億円ですが、借入実績はありません。なお、当該契約は2024年6月に満期を迎えたことに伴い、同月に総額6,000億円で契約を更新しています。

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

(格付け)

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

R&I：A（長期、アウトルック：安定的）、a-1（短期）

S&P：A-（長期、アウトルック：安定的）、A-2（短期）

ムーディーズ：Baa1（長期、アウトルック：安定的）

キャッシュ・フロー

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

当年度の営業活動により増加したキャッシュ・フローは8,669億円、投資活動により減少したキャッシュ・フローは5,788億円となり、両者を合計したフリーキャッシュ・フローは、2,881億円（前年差1,114億円の良化）となりました。

なお、キャッシュ・フローの分析の詳細は、次のとおりです。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

当年度の営業活動により増加したキャッシュ・フローは8,669億円（前年度は5,207億円の増加）となりました。前年差の主な要因は、棚卸資産の減少などによるものです。

**(投資活動によるキャッシュ・フロー)**

投資活動により減少したキャッシュ・フローは5,788億円(前年度は3,440億円の減少)となりました。前年差の主な要因は、車載電池を中心とした設備投資の増加などによるものです。

**(財務活動によるキャッシュ・フロー)**

財務活動により減少したキャッシュ・フローは835億円(前年度は6,070億円の減少)となりました。前年差の主な要因は、前年度に新体制への移行に伴う一時的な借入を返済したことや、当年度において無担保普通社債を発行したことなどによるものです。

これらに為替変動の影響等を加味した結果、当年度末で現金及び現金同等物の残高は1兆1,196億円となり、前年度末に比べ3,001億円増加しました。

**設備投資額と減価償却費**

当社グループでは、将来の成長に向けて、重点事業を中心に投資を着実にやっていくという考え方にに基づき設備投資を行った結果、当年度の設備投資額(有形固定資産のみ)については、前年度の3,091億円から2,589億円増加し、5,680億円となりました。主要な設備投資は、「エナジー」における車載用のリチウムイオン電池等の生産設備及び北米の新工場建設、「くらし事業」におけるA2W他の家庭用電化機器・電設資材等の生産設備、「インダストリー」における電子部品・制御機器等の生産設備、「オートモーティブ」における車載機器等の生産設備、「コネクテッド」におけるB2Bソリューション事業関連機器等の生産設備です。

減価償却費(有形固定資産のみ)は、前年度の1,966億円から106億円増加し、2,072億円となりました。

**資産、負債及び資本**

当年度末の総資産は9兆4,112億円となり、前年度末に比べ1兆3,517億円の増加となりました。これは、主に現金及び現金同等物、有形固定資産などの増加や、円安による為替変動の影響などによるものです。

負債は、前年度末に比べ4,197億円増加し、4兆6,893億円となりました。これは、主に無担保普通社債の発行や円安による為替変動の影響によるものです。

親会社の所有者に帰属する持分は4兆5,441億円となり、前年度末に比べ9,257億円増加しました。これは、主に親会社の所有者に帰属する当期純利益及び円安の進行によるその他の包括利益の計上などによるものです。また、非支配持分を加味した資本合計は4兆7,219億円となりました。

この結果、親会社所有者帰属持分比率は前年度末の44.9%から増加し、48.3%となりました。

## 5【経営上の重要な契約等】

## (1) クロスライセンス契約

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

## (2) パナソニック オートモーティブシステムズ株式会社の株式の譲渡に関する株式譲渡契約及び株主間契約の締結

当社は、2024年3月29日付の取締役会において、当社100%出資の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株式会社（以下、「PAS」）の事業に関して、Apollo Global Management, Inc.をはじめとするアポロ・グループ（以下、「Apollo」）と当社が共同パートナーになることを目的に、PASの全株式を、Apollo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 株式会社（以下、「新PAS親会社」）に譲渡するとともに、当社が新PAS親会社の全株式を保有する持株会社であるStar Japan Holdings株式会社（以下、「本持株会社」）の株式20%を取得すること（以下、「本件取引」）に関し、新PAS親会社との間で、株式譲渡契約を締結すること、及びApolloとの間で株主間契約を締結することを決議し、同日付で締結しました。

本件取引により、2024年度末までのクローリング予定日（規制当局の承認を含む一般的な契約上の条件等を満たすことを前提とし、以下「クローリング予定日」）をもって、PASは当社の連結子会社ではなくなり、本持株会社（本持株会社の孫会社となるPASを含む）は当社の持分法適用会社となります。主な内容は次のとおりです。

## 本件取引の内容：

当社は、オートモーティブ事業に関して、Apolloと共同パートナーとなるため、本件取引に先立ち、本件取引の対象事業であるオートモーティブ事業を行っている当社の各連結子会社の事業・資産等をPASのもとに集約する組織再編を行う予定です（注）。その後、クローリング予定日に当社はPASの全株式を新PAS親会社に譲渡し、本持株会社の株式の20%を取得します。なお、本件取引後もPASはその商号及び当社の商標を一定期間使用する予定です。

（注）本件取引に先立ち実施予定の組織再編により、本件取引の対象であるオートモーティブ事業を行っている当社の各連結子会社の事業・資産等はPASのもとに集約されますが、Ficosa International, S.A.（以下「Ficosa」）は、本件取引の対象とはならず、引き続き当社の連結子会社のままととなります。

## 譲渡価額：

企業価値3,110億円からFicosaの企業価値及びコスト構造の変化に伴う調整額である約700億円を控除した約2,400億円で、今後PASの純有利子負債、運転資本及び設備投資額に基づく調整等を行い、最終的な譲渡価額を確定します。

## (3) 米国 One Network Enterprises, Inc.の買収契約の締結

当社は、2024年3月29日付の取締役会において、当社100%出資の連結子会社であるパナソニック コネクト株式会社の子会社であるBlue Yonder Holding, Inc.が、米国One Network Enterprises, Inc.を約8億3,900万ドルで買収する契約を締結することを決議し、同日付で締結しました。

買収の完了は、通例の前提条件の適合、必要な規制承認などを含み、2024年度第2四半期をめぐり予定されています。

## 6【研究開発活動】

当社グループは成長戦略に基づき、将来を担う新技術や新製品の開発に注力しました。加えて、「地球環境課題の解決」への貢献と、「一人ひとりの生涯の健康・安全・快適」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。

当連結会計年度におけるグループ全体の研究開発費は、4,912億円となりました。主な内訳は、「くらし事業」1,420億円、「オートモーティブ」1,006億円、「コネクト」1,249億円、「インダストリー」630億円、「エナジー」232億円です。

各報告セグメント及びその他の事業、部門の主な成果は、以下のとおりです。

### (1) くらし事業

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

主な成果としては、以下のとおりです。

- ・省エネ・CO<sub>2</sub>排出削減に貢献する空調・給湯・暖房領域での研究開発を強化

空調・給湯・暖房領域で中長期研究開発を強化するための体制構築に取り組みました。滋賀県草津市に新研究拠点を設立、カーボンニュートラル実現に向けてZEH(ネットゼロエネルギーハウス)対応やヒートポンプ・自然冷媒など地球環境に配慮した技術開発を推進、拠点建屋では当社省エネ製品をフル活用し、従来の建物で消費される一次エネルギーを基準に53%のエネルギー削減を実現、ZEB Ready(注)を達成しています。またAI・クラウドを活用した空質空調のソリューション事業開発に特化した拠点を大阪の梅田に開設、当社が培ってきたデータ分析・AI技術を活用し顧客接点強化を図りました。

- ・投入から部品ごとの解体まで一貫処理可能な「廃家電自動解体システム」を開発

使用済み家電製品の解体作業のさらなる効率化を目指し、平林金属㈱の協力のもと、「廃家電自動解体システム」を開発しました。家電製品のリサイクルにおいて、業界初となる投入から部品ごとの解体まで一貫処理可能なシステムとなります。国内では、家電リサイクル法(特定家庭用機器再商品化法)に沿って、適切にリサイクル処理を行っています。一方で、家電リサイクル工場においては、労働人口の減少や、繁忙期に集中する作業負荷などの課題を抱えており、さらなる作業の効率化が求められています。本システムでは、今後、回収量の増加が見込まれるエアコン室外機に焦点を当て、部品ごとに解体品位を維持したまま、解体工程で最も時間がかかる室外機カバーからコンプレッサー外しまでの工程を自動化することで、より安定的・継続的な家電リサイクルを実現します。

今後も開発を推進し、さらなる資源循環に貢献してまいります。

### (2) オートモーティブ

主に車載向けのコックピットシステム、キャビンUX(ユーザーエクスペリエンス)、EVパワエレなどの研究開発を行っています。

主な成果としては、以下のとおりです。

- ・クラウド対応したデジタルコックピットソリューションの開発

車両開発サイクルの初期段階から自動車開発者を支援するための、クラウドサービス環境の利用を前提としたクラウドネイティブな車載ソフトウェア開発環境Virtual SkipGen™(vSkipGen™)を開発・構築しました。vSkipGen™は、自動車においてこれまで一体であったハードウェアとソフトウェアを分離し、クラウドサーバーの計算能力を活用して、それぞれを独立して進化させることで、市場投入までの時間を短縮し、ソフトウェアの品質を向上させています。新たな開発環境による試作段階でのハードウェアの削減を含め、パナソニックグループの環境目標にも貢献してまいります。

また、複数のECU(Electronic Control Unit)の機能を集約し冗長なコンポーネントを削除することにより、車両のコストと重量の削減との統合による複雑さを軽減ができる、Neuron™ハイパフォーマンスコンピューティング(HPC)システムも開発しました。このHPCシステムは、高性能かつ大量データの入力処理機能を備え、アップグレード可能で拡張性があり、進化する車載プラットフォームに対応できる将来性を備えています。

これらの先端的な取り組みにより、コックピット領域において、インフォテインメント機器やフルディスプレイメーターなどの実績のある商材をさらに発展させUX価値の向上・環境への貢献を図り、今後、急速に進化するモビリティニーズに対応するソフトウェア・ディファインド・ビークル(SDV)化の進化に貢献してまいります。

- ・車載サイバーセキュリティ対策をより強固で安全にするサイバーセキュリティ堅牢化ソリューションを開発  
自動運転技術の発展や、デジタル化の進展、コネクテッドカーと呼ばれるネットワークに接続する車両の増加などに伴い、年々高まる自動車を狙ったサイバー攻撃リスクに対し、セキュリティソリューション・サービス「VERZEUSE®」を開発しています。  
本年開発した「VERZEUSE®」のサイバーセキュリティ堅牢化ソリューションは、セキュアブートによるプログラム起動時のチェックのみならず、実行中もセキュリティ監視機能が正しく動作していることを完全性監視ソフトウェアが常時チェックします。この完全性監視ソフトウェアを信頼された領域に配置し、信頼された領域からセキュリティ監視機能のチェックを行う多段構成を取ることで、車両内におけるセキュリティ監視機能を堅牢化します。「VERZEUSE®」の仮想化セキュリティソリューションは、ICT分野の世界的アワード Informa Tech Automotive Award2023において「Collaborative Partnership of the Year」を受賞しています。  
サイバー攻撃の脅威からの車両の保護を一段階上位の安全性で実現するセキュリティソリューション・サービス「VERZEUSE®」により、安心・安全なモビリティ社会の発展に寄与してまいります。

### (3) コネクト

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

主な成果としては、以下のとおりです。

- ・倉庫ソリューションの上位レイヤーから実行レイヤーまでの最適化を実現する技術を開発  
倉庫管理システム上の入出荷情報に応じて、AIアルゴリズムがロボットアームや自動倉庫、人による作業などのタスクを最適に割り当て、商品の出荷作業の同期を実現する新技術「タスク最適化エンジン(仮称)」を開発しました。本技術により、物流の大きな課題であるトラックの荷待ち時間を最大50%削減することが可能です。さらに、本技術と連動して倉庫内で商品のピッキングを行うロボットハンドを制御するロボット制御プラットフォームを開発しました。これらをオープンプラットフォームとして提供していきます。  
今後も、ハードとソフト、AIに加え、IE(Industrial Engineering)の知見を組み合わせた当社の実行系ソフトウェアと、米国子会社Blue Yonder Holding, Inc.のソフトウェアを繋げることで、世界トップクラスのサプライチェーンプラットフォームを構築し、世界中の社会課題やお客様の経営課題解決に貢献してまいります。
- ・つかんだものを落とさずに回し続けられるロボットハンド制御技術を開発  
カメラ画像を、ロボットを制御するための視覚機能として活用し、対象物の形状や姿勢に応じてロボットハンドを制御しながら、把持した対象物の位置や姿勢をロボットハンド内で変更することが可能な技術を中央大学と共同開発しました。本技術は、製造現場での部品組立作業、物流現場での様々な形状の対象物を高密度に整列させる箱詰め作業や、形状に個体差がある青果等において個体毎に形状をリアルタイムで検出し対象物を整列させる作業など、これまで人手に頼っていた作業の自動化に貢献します。こうした技術は、小売店舗等の流通現場においても、商品陳列など対象物を決まった姿勢で並べる作業への応用が見込まれます。

### (4) インダストリー

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

主な成果としては、以下のとおりです。

- ・開発ノウハウとデジタル技術を組み合わせることで実験設備を自動化したスマートラボを開発  
大阪府門真市の旧日本社構内に24時間/365日稼働する自動実験室スマートラボを導入・開設しました。スマートラボは、これまで進めていたAIやMI(マテリアルインフォマティクス)、PI(プロセスインフォマティクス)と装置を組み合わせることで、飛躍的に材料開発プロセスの高度化・スピード化が図れます。  
コンデンサの開発向けに導入しており、材料準備、濃度調整や温度管理、実験データの収集など、これまでは技術者が手作業で行っていた単純作業を自動化することで、技術者はより創造性ある付加価値の高い研究開発業務に集中することができるようになります。また、遠隔操作による実験が可能になることで、日本国内に限らずグローバルで技術者の活躍の場を広げていきます。  
今後は、電子材料やモータなど他の製品開発にも展開していく予定で、スマートラボを起点にインダストリー事業の技術開発を強化してまいります。

## (5) エナジー

主に乾電池、二次電池、産業用電池、車載用電池の研究開発を行っています。

主な成果としては、以下のとおりです。

## ・EV電池のエネルギー密度のさらなる向上を実現する次世代電池開発を加速

現在負極材に広く使用されている黒鉛に比べ、理論値で約10倍という高い容量を有する特徴を持つシリコン材を使いこなす技術を開発してきました。加えてパートナー企業と連携して高容量かつ充電時の膨張を抑制する技術を導入することで、負極材中の黒鉛をより多くの比率でシリコン材に置き換え、エネルギー密度を向上させることが可能となります。

今後も更なる電池の高性能化を推進し、体積当たりのエネルギー密度を現行比で2025年までに5%向上、2030年までに25%向上させるという目標の実現を目指します。

## (6) その他

## エンターテインメント&amp;コミュニケーション

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

主な成果としては、以下のとおりです。

## ・新たなオペレーションシステム(OS)搭載による体験価値を創出するテレビを開発

これまで培ってきた高画質・高音質技術、通信・デジタル技術、機器連携などのハード・ソフトウェア技術を活用し、Amazon Fire TVが持つUX開発力やコンテンツ力を融合することで、視聴者一人ひとりのライフスタイルや視聴環境に応じたストレスフリーなコンテンツとの出会い、コンテンツに最適な画質・音質による映像の没入体験、家と移動空間またIoT機器や録画機器とのシームレスなつながりを実現する技術開発を行います。2024年度のグローバルフラッグシップモデルから、OSにAmazon Fire TVを搭載し、コンテンツ適応画質などの独自技術を取り入れ、操作性や機器連携を進化させた新製品を導入していきます。

今後も映像・音響・通信の技術で、お客様のウェルビーイングに貢献する商品サービスを提供してまいります。

## ハウジングシステム

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

主な成果としては、以下のとおりです。

## ・震度7の繰り返す巨大地震にも耐えられる独自の基準を設定した「テクノストラクチャーEX」を開発

1995年阪神淡路大震災以降に震度6弱以上の地震は60回以上発生しており、2016年熊本地震においては震度7の激震が同一観測点で2回計測されるなど、繰り返す地震によって建物の被害が拡大しました。地震への備えがより求められる背景のもと、「テクノストラクチャー工法」の特徴である緻密な許容応力度計算による耐震性に加え、独自人工地震波による動的な建物変形を可視化する「4D災害シミュレーション」と、地震の力を吸収するオリジナル制震ダンパー「テクノダンパー」を組み合わせることで、建物への影響を最小限に抑制する技術「テクノストラクチャーEX」を開発し、繰り返す巨大地震への強さを実現しました。

今後も、人々の「くらし」に寄り添い、人と社会へ新たな価値を提供してまいります。

## 技術部門・共通事項

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

主な成果としては、以下のとおりです。

## ・世界初、ガラス建材一体型ペロブスカイト太陽電池を開発

当社独自の材料技術やインクジェット塗布製法と、レーザー加工技術を組み合わせることでサイズ、透過度、デザインなどの自由度を高め、カスタマイズにも対応可能な世界初ガラス建材一体型ペロブスカイト太陽電池を開発しました。30cm角モジュールで18.1%の世界最高レベルの光電変換効率を有しています。プロトタイプを試作し神奈川県藤沢市のFujisawaサスティナブル・スマートタウンにて性能や耐久性などの技術検証を含めた1年以上にわたる長期実証実験を昨年8月より実施しています。またメートル級の試作ラインを導入し、大面積製造プロセスを開発中です。

今後もペロブスカイト太陽電池をまち・くらしに調和する「発電するガラス」と位置づけ、再生可能エネルギーの創出と都市景観の調和を両立するとともにCO2削減に貢献してまいります。

・画像認識を中心としたAI技術の社会実装に向けた技術開発を推進

当社が長年培ってきた画像認識技術をAIに適用、膨大なデータ数・計算量を低減し社会実装する技術を開発しています。例えば、種々の属性に共通して有効となる顔認証モデルを学習することで、データ数が少ない特定モデルの認証精度低下を抑制する技術や、AIモデルが学習していない物体の「知ったかぶり誤認識」を防ぐ技術、悪天候環境で画像認識精度を上げる技術などを開発、いずれもAIや画像認識領域で権威のある国際学会に採択されました。こうした採択数は年々増加(前年比1.5倍)しています。また生成AI活用による業務効率向上を目的に大規模言語モデルをベースに自社向けのAIアシスタントサービスを開発、自社独自情報も活用できるよう機能を拡大、業務での活用を目的とした運用を開始しています。

今後も当社は、AI活用技術の社会実装を加速し、お客様のくらしやしごとの現場へのお役に立ちに貢献する研究開発を推進していきます。

・くらしに密着し、しごとの現場で社会課題解決に貢献するロボット活用技術を開発

深刻化する物流領域での労働力不足や効率化に貢献するロボット活用技術を推進しました。荷物配送の現場では、これまで培ってきた自動配送ロボット技術・実証実績に基づき、改正道路交通法を踏まえた届出制による自動配送ロボットの運用を業界に先駆け実現しました。また物流倉庫の現場では、ロボット制御技術、センシング技術、AI技術を組み合わせ一元制御することにより、倉庫で変動する多様な商品への対応が可能となった「ロボット制御プラットフォーム」を開発、ひとによる作業や機能の制約を解き放つ技術群を開発しました。

今後も当社は、ロボット技術があるからこそ実現できる、より便利な世の中や、より豊かな世界を目指し、開発を加速いたします。

(注) 「ZEB(ネットゼロエネルギービル)」を見据えた先進建築物として、外皮の高断熱化及び高効率な省エネルギー設備を備え、再生可能エネルギーを除き、基準一次エネルギー消費量から50%以上の削減に適合した建築物



### 第3【設備の状況】

#### 1【設備投資等の概要】

当連結会計年度の内訳は、次のとおりです。

| セグメントの名称 | 金額<br>(億円) | 前年度比<br>(%) | 主な内容・目的                                  |
|----------|------------|-------------|--|
| くらし事業    | 1,167      | 124.4       | 家庭用電化機器、A2W、電材、ショーケースや業務用冷蔵庫等の新製品生産及び合理化 |
| オートモーティブ | 299        | 120.1       | 車載コックピットシステム、車載エレクトロニクス関連の新製品生産及び合理化     |
| コネクタ     | 216        | 166.2       | B2Bソリューション事業関連機器等の新製品生産及び合理化             |
| インダストリー  | 556        | 91.4        | 電子部品、制御機器等の新製品生産及び合理化                    |
| エナジー     | 2,921      | 322.4       | 一次電池、二次電池の新製品生産及び合理化、北米の新工場建設等           |
| 報告セグメント計 | 5,159      | 182.2       |  |
| その他・全社   | 521        | 200.4       | 映像・AV機器、住設建材等の新製品生産及び合理化、本社等の設備更新        |
| 合計       | 5,680      | 183.8       |  |

(注) 1 前年度比は、当連結会計年度の形態に合わせて組み替えて算出しています。

2 エンターテインメント&コミュニケーション事業及びハウジング事業等の報告セグメントに含まれないその他の事業及び全社部門の投資額を合計し、「その他・全社」として記載しています。

3 有形固定資産の投資額を記載しています。

## 2【主要な設備の状況】

当社グループにおける主要な設備は、次のとおりです。

## (1) 提出会社

2024年3月31日現在

| 事業所名<br>(所在地)      | セグメント<br>の名称 | 設備の内容   | 帳簿価額(百万円)       |              |                            |           |       |         | 従業員数<br>(人) |
|--------------------|--------------|---------|-----------------|--------------|----------------------------|-----------|-------|---------|-------------|
|                    |              |         | 建物<br>及び<br>構築物 | 機械装置<br>及び備品 | 土地<br>(面積<br>千㎡)           | リース<br>資産 | その他   | 合計      |             |
| 技術部門<br>(大阪府門真市他)  | 全社           | 研究開発用設備 | 5,318           | 4,214        | 713<br>(88)<br>[1]         | 265       | 8,462 | 18,972  | 1,153       |
| 本社部門他<br>(大阪府門真市他) | 全社           | 本社・賃貸設備 | 77,978          | 3,629        | 128,966<br>(5,479)<br>[85] | -         | 5,833 | 216,406 | 268         |

## (2) 国内子会社

2024年3月31日現在

| 会社名                                 | 事業所名<br>(所在地) | セグメント<br>の名称 | 設備の内容                                | 帳簿価額(百万円)   |              |                         |        |         | 従業員数<br>(人)      |
|-------------------------------------|---------------|--------------|--------------------------------------|-------------|--------------|-------------------------|--------|---------|------------------|
|                                     |               |              |                                      | 建物及び<br>構築物 | 機械装置<br>及び備品 | 土地<br>(面積<br>千㎡)        | その他    | 合計      |                  |
| パナソニック㈱                             | (大阪府門真市他)     | くらし事業        | 家電、空質空<br>調、電気設備<br>等の生産設備           | 45,601      | 46,152       | 299<br>(47)<br>[45]     | 33,509 | 125,561 | 15,492           |
| パナソニック<br>オートモーティブ<br>システムズ㈱        | (横浜市都筑区他)     | オートモーティブ     | 自動車用機器<br>の生産設備                      | 4,276       | 13,937       | (13)<br>[2]             | 4,653  | 22,866  | 4,168            |
| パナソニック<br>エンターテインメン<br>ト&コミュニケーション㈱ | (大阪府守口市他)     | その他          | A V機器等の<br>研究開発設備                    | 1,052       | 829          |                         | 783    | 2,664   | 1,723            |
| パナソニック<br>ハウジング ソリュー<br>ションズ㈱       | (大阪府門真市他)     | その他          | 雨樋の生産設<br>備                          | 6,394       | 3,117        |                         | 6,126  | 15,637  | 3,052            |
| パナソニック<br>コネクト㈱                     | (福岡市博多区他)     | コネクト         | 実装機、情報<br>通信機器、映<br>像・音響機器<br>等の生産設備 | 14,714      | 8,737        | 4,549<br>(495)<br>[2]   | 13,745 | 41,745  | 9,217<br><1,147> |
| パナソニック<br>インダストリー㈱                  | (大阪府門真市他)     | インダストリー      | 電子部品等の<br>生産設備                       | 23,349      | 57,380       | 192<br>(113)<br>[70]    | 21,079 | 102,000 | 9,389            |
| パナソニック<br>エナジー㈱                     | (大阪府守口市他)     | エナジー         | 一次電池、二<br>次電池の生産<br>設備               | 44,898      | 33,122       | 8,259<br>(643)<br>[132] | 88,366 | 174,645 | 4,160            |

## (3) 在外子会社

2024年3月31日現在

| 会社名<br>(所在地)                               | セグメント<br>の名称                                    | 設備の内容                       | 帳簿価額(百万円)   |              |                          |        |        | 従業員数<br>(人) |
|--|---|-----------------------------|-------------|--------------|--------------------------|--------|--------|-------------|
|  |   |                             | 建物及び<br>構築物 | 機械装置<br>及び備品 | 土地<br>(面積千㎡)             | その他    | 合計     |             |
| パナソニック ノースアメリカ㈱<br>(アメリカ ニュージャージー)         | くらし事業、オート<br>モーティブ、コネク<br>ト、インダストリー、<br>エナジー、全社 | 各種電気製品の<br>生産及び販売設<br>備     | 7,554       | 15,587       | 2,658<br>(77)            | 29,137 | 54,936 | 15,275      |
| パナソニック アピオニクス㈱<br>(アメリカ カリフォルニア)           | コネク   | 航空機AVの生<br>産設備              | 3,252       | 7,938        |                          | 15,505 | 26,695 | 3,155       |
| ハスマン㈱<br>(アメリカ ミズーリ)                       | くらし事業   | 業務用冷凍・冷<br>蔵ショーケース<br>の製造設備 | 5,329       | 6,023        | 2,149<br>(624)           | 9,631  | 23,132 | 7,863       |
| パナソニック ブラジル㈱<br>(ブラジル アマゾン)                | くらし事業、オート<br>モーティブ、エナ<br>ジー                     | 各種電気製品の<br>生産及び販売設<br>備     | 5,626       | 4,910        | 324<br>(541)             | 1,320  | 12,180 | 2,237       |
| パナソニックHVACチェコ㈱<br>(チェコ プルゼニ)               | くらし事業   | 空質空調等の製<br>造設備              | 3,313       | 5,098        | 324<br>(167)             | 10,918 | 19,653 | 621         |
| フィコサ・インターナショナル㈱<br>(スペイン バルセロナ)            | オートモーティブ  | 電子ミラー等自<br>動車部品の製造<br>設備    | 10,381      | 15,369       | 5,672<br>(1,031)<br>[27] | 11,404 | 42,826 | 7,209       |
| パナソニック<br>ライフソリューションズ インド㈱<br>(インド グルگرام) | くらし事業   | 各種電気製品の<br>生産及び販売設<br>備     | 6,600       | 10,451       | 324<br>(703)             | 2,624  | 19,999 | 7,084       |

- (注) 1 連結会社以外から賃借している土地の面積については、[ ]で内書きしています。
- 2 「(1) 提出会社」の本社部門他には、国内子会社に貸与中の土地125,660百万円(4,988千㎡)、建物40,736百万円を含んでいます。
- 3 一部の事業所は関係会社に貸与されており、貸与されている事業所については、貸与先の従業員数を< >で表示しています。
- 4 上記以外に、機械装置等を貸手のファイナンス・リースとして会計処理しています。
- 5 使用権資産の帳簿価額は、「(1) 提出会社」を除いて「その他」に含めています。

### 3【設備の新設、除却等の計画】

当連結会計年度後1年間(2024年度)の設備投資計画は6,800億円(対前年度比20%増)であり、内訳は次のとおりです。

| セグメントの名称 | 2024年度<br>計画金額<br>(億円) | 主な内容・目的                                  | 資金調達<br>方法 |
|----------|------------------------|--|------------|
| くらし事業    | 1,000                  | 家庭用電化機器、A2W、電材、ショーケースや業務用冷蔵庫等の新製品生産及び合理化 | 自己資金等      |
| オートモーティブ | 300                    | 車載コックピットシステム、車載エレクトロニクス関連の新製品生産及び合理化     | 自己資金等      |
| コネクト     | 200                    | B2Bソリューション事業関連機器等の新製品生産及び合理化             | 自己資金等      |
| インダストリー  | 600                    | 電子部品、制御機器等の新製品生産及び合理化                    | 自己資金等      |
| エナジー     | 4,300                  | 一次電池、二次電池の新製品生産及び合理化、北米等の新工場建設           | 自己資金等      |
| 報告セグメント計 | 6,400                  |  |            |
| その他・全社   | 400                    | 映像・AV機器、住設建材等の新製品生産及び合理化、本社等の設備更新        | 自己資金等      |
| 合計       | 6,800                  |  |            |

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

## 第4【提出会社の状況】

## 1【株式等の状況】

## (1)【株式の総数等】

## 【株式の総数】

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

## 【発行済株式】

| 種類   | 事業年度末現在<br>発行数(株)<br>(2024年3月31日) | 提出日現在<br>発行数(株)<br>(2024年6月25日) | 上場金融商品取引所名<br>又は登録認可金融商品<br>取引業協会名   | 内容                     |
|------|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|------------------------|
| 普通株式 | 2,454,261,297                     | 2,454,261,297                   | 東京証券取引所(プライム市場)<br>名古屋証券取引所(プレミアム市場) | 一単元の株式数は<br>100株であります。 |
| 計    | 2,454,261,297                     | 2,454,261,297                   |                                      |                        |

## (2)【新株予約権等の状況】

## 【ストックオプション制度の内容】

| 取締役会決議年月日                                   | 2014年7月31日                                 | 2015年7月29日                                 |
|---|--|--|
| 付与対象者の区分及び人数                                | 当社取締役(社外取締役を除く) 13名<br>当社役員等(取締役兼務を除く) 14名 | 当社取締役(社外取締役を除く) 13名<br>当社役員等(取締役兼務を除く) 17名 |
| 新株予約権の数(注)6                                 | 554個<br>[539個]                             | 687個                                       |
| 新株予約権の目的となる株式の<br>種類、内容及び数(注)6              | 当社普通株式 55,400株(注)1<br>[53,900株]            | 当社普通株式 68,700株(注)1                         |
| 新株予約権の行使時の払込金額                              | 1円   | 1円   |
| 新株予約権の行使期間                                  | 自 2014年8月23日<br>至 2044年8月22日               | 自 2015年8月21日<br>至 2045年8月20日               |
| 新株予約権の行使により株式を<br>発行する場合の株式の発行価格<br>及び資本組入額 | 発行価格 1,055円(注)2<br>資本組入額 (注)3              | 発行価格 1,125円(注)2<br>資本組入額 (注)3              |
| 新株予約権の行使の条件                                 | (注)4                                       |  |
| 新株予約権の譲渡に関する事項                              | 譲渡による新株予約権の取得については、取締役会の決議による承認を要する。       |  |
| 組織再編成行為に伴う新株予約<br>権の交付に関する事項                | (注)5                                       |  |

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

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

調整後付与株式数 = 調整前付与株式数 × 株式分割または株式併合の比率

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

分割を行う場合その他これらの場合に準じて付与株式数の調整を必要とする場合には、当社は、合理的な範囲で付与株式数を適切に調整することができるものとします。

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

- 2 発行価格は、新株予約権の行使時の払込金額（1株当たり1円）と割当日における新株予約権の公正価額を合算しています。
- 3 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金の額は、会社計算規則第17条第1項に従い算出される資本金等増加限度額の2分の1の金額とし、計算の結果生じる1円未満の端数は、これを切り上げるものとします。
- 4 新株予約権者は、新株予約権を行使することができる期間内において、当社の取締役、役員、監査役及びこれらに準ずる地位のいずれの地位をも喪失した日の翌日以降、新株予約権を行使することができるものとします。

上記にかかわらず、新株予約権者は、以下の(a)または(b)に定める場合（ただし、(b)については、上記「組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項」に従って新株予約権者に再編対象会社の新株予約権が交付される旨が合併契約、株式交換契約もしくは株式移転計画において定められている場合を除く）には、それぞれに定める期間内に限り新株予約権を行使できるものとします。

(a)新株予約権者が「新株予約権の行使期間」満了日の1年前の日に至るまでに地位喪失日を迎えなかった場合

「新株予約権の行使期間」満了日の1年前の日の翌日から「新株予約権の行使期間」満了日

(b)当社が消滅会社となる合併契約承認の議案または当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案につき株主総会で承認された場合（株主総会決議が不要な場合は、取締役会決議がなされた場合）

当該承認日の翌日から15日間

上記及び(a)は、新株予約権を相続により承継した者については適用しません。

新株予約権者が新株予約権を放棄した場合、当該新株予約権を行使することができないものとします。

- 5 当社が、合併（当社が合併により消滅する場合に限る）、吸収分割もしくは新設分割（それぞれ当社が分割会社となる場合に限る）または株式交換もしくは株式移転（それぞれ当社が完全子会社となる場合に限る）（以上を総称して以下、「組織再編行為」という）をする場合には、組織再編行為の効力発生日（吸収合併につき吸収合併がその効力を生ずる日、新設合併につき新設合併設立株式会社の成立の日、吸収分割につき吸収分割がその効力を生ずる日、新設分割につき新設分割設立株式会社の成立の日、株式交換につき株式交換がその効力を生ずる日及び株式移転につき株式移転設立完全親会社の成立の日をいう。以下同じ）の直前において残存する新株予約権（以下、「残存新株予約権」という）を保有する新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号イからホまでに掲げる株式会社（以下、「再編対象会社」という）の新株予約権をそれぞれ交付するものとします。この場合においては、残存新株予約権は消滅し、再編対象会社は新株予約権を新たに発行するものとします。ただし、以下の条件に沿って再編対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めることを条件とします。

交付する再編対象会社の新株予約権の数

新株予約権者が保有する残存新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付します。

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類

再編対象会社の普通株式とします。

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数

組織再編行為の条件等を勘案の上、上記「新株予約権の目的となる株式の数」に準じて決定します。

新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

交付される各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、以下に定められる再編後行使価額に上記に従って決定される当該新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数を乗じて得られる金額とします。再編後行使価額は、交付される各新株予約権を行使することにより交付を受けることができる再編対象会社の株式1株当たり1円とします。

## 新株予約権を行使することができる期間

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

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

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

## 譲渡による新株予約権の取得の制限

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

## 再編対象会社の新株予約権の取得条項

下記新株予約権の取得条項に準じて決定します。

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

(a)当社が消滅会社となる合併契約承認の議案

(b)当社が分割会社となる分割契約もしくは分割計画承認の議案

(c)当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案

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

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

## 新株予約権の行使の条件

上記「新株予約権の行使の条件」に準じて決定します。

- 6 当事業年度の末日（2024年3月31日）における内容を記載しています。当事業年度の末日から提出日の前月末現在（2024年5月31日）にかけて変更された事項がある場合は、提出日の前月末現在における内容を〔 〕内に記載しており、その他の事項については当事業年度の末日における内容から変更がありません。

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| 取締役会決議年月日                           | 2016年7月29日   |
| 付与対象者の区分及び人数                        | 当社取締役（社外取締役を除く） 13名<br>当社役員等（取締役兼務を除く） 23名<br>元当社取締役、元当社役員等 2名 |
| 新株予約権の数（注）6                         | 1,574個<br>[1,549個]   |
| 新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数（注）6          | 当社普通株式 157,400株（注）1<br>[154,900株]                              |
| 新株予約権の行使時の払込金額                      | 1円   |
| 新株予約権の行使期間                          | 自 2016年8月24日<br>至 2046年8月23日                                   |
| 新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額 | 発行価格 714円（注）2<br>資本組入額 （注）3                                    |
| 新株予約権の行使の条件                         | （注）4   |
| 新株予約権の譲渡に関する事項                      | 譲渡による新株予約権の取得については、取締役会の決議による承認を要する。                           |
| 組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項            | （注）5   |

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

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



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

上記は、新株予約権を相続により承継した者については適用しません。

新株予約権者が新株予約権を放棄した場合、当該新株予約権を行使することができないものとします。

| 取締役会決議年月日                           | 2017年7月31日   | 2018年6月28日   |
|-------------------------------------|--|--|
| 付与対象者の区分及び人数                        | 当社取締役（社外取締役を除く） 8名<br>当社執行役員等(取締役兼務を除く)31名<br>元当社役員 1名 | 当社取締役（社外取締役を除く） 7名<br>当社執行役員等(取締役兼務を除く)34名<br>元当社執行役員 1名 |
| 新株予約権の数（注）6                         | 1,662個<br>[1,623個]                                     | 1,891個<br>[1,816個]                                       |
| 新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数（注）6          | 当社普通株式 166,200株（注）1<br>[162,300株]                      | 当社普通株式 189,100株（注）1<br>[181,600株]                        |
| 新株予約権の行使時の払込金額                      | 1円   | 1円   |
| 新株予約権の行使期間                          | 自 2017年8月24日<br>至 2047年8月23日                           | 自 2018年7月19日<br>至 2048年7月18日                             |
| 新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額 | 発行価格 1,129円（注）2<br>資本組入額 （注）3                          | 発行価格 1,065円（注）2<br>資本組入額 （注）3                            |
| 新株予約権の行使の条件                         | （注）4   |  |
| 新株予約権の譲渡に関する事項                      | 譲渡による新株予約権の取得については、取締役会の決議による承認を要する。                   |  |
| 組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項            | （注）5   |  |

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

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

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

上記は、新株予約権を相続により承継した者については適用しません。

新株予約権者が新株予約権を放棄した場合、当該新株予約権を行使することができないものとします。

#### 【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

#### 【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

#### （3）【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

## (4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

| 年月日            | 発行済株式<br>総数増減数<br>(株) | 発行済株式<br>総数残高<br>(株) | 資本金増減額<br>(百万円) | 資本金残高<br>(百万円) | 資本準備金<br>増減額<br>(百万円) | 資本準備金<br>残高<br>(百万円) |
|----------------|-----------------------|----------------------|-----------------|----------------|-----------------------|----------------------|
| 2019年8月30日(注)1 | 273,500               | 2,453,326,997        | 127             | 258,867        | 126                   | 126                  |
| 2020年7月13日(注)2 | 236,400               | 2,453,563,397        | 114             | 258,981        | 114                   | 240                  |
| 2021年7月14日(注)3 | 302,900               | 2,453,866,297        | 187             | 259,168        | 188                   | 428                  |
| 2022年7月13日(注)4 | 190,300               | 2,454,056,597        | 106             | 259,274        | 105                   | 533                  |
| 2023年7月13日(注)5 | 204,700               | 2,454,261,297        | 171             | 259,445        | 172                   | 705                  |

(注)1 譲渡制限付株式報酬としての新株式の有償発行による増加です。

発行価格 924.7 円

資本組入額 462.35円

割当先 当社の取締役(社外取締役を除く)、執行役員及びフェロー 計44名

(注)2 譲渡制限付株式報酬としての新株式の有償発行による増加です。

発行価格 961.4 円

資本組入額 480.7 円

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

(注)3 譲渡制限付株式報酬としての新株式の有償発行による増加です。

発行価格 1,239.5 円

資本組入額 619.75円

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

(注)4 譲渡制限付株式報酬としての新株式の有償発行による増加です。

発行価格 1,108円

資本組入額 554円

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

(注)5 譲渡制限付株式報酬としての新株式の有償発行による増加です。

発行価格 1,674.5 円

資本組入額 837.25円

割当先 当社の取締役(社外取締役を除く)、当社の取締役を兼務しない執行役員(当社の完全子会社の取締役を兼務するものを除く)、当社の完全子会社の取締役(当社の取締役を兼務するものを除く)及び当社の完全子会社の取締役を兼務しない執行役員 計23名

## (5) 【所有者別状況】

2024年3月31日現在

| 区分          | 株式の状況(1単元の株式数100株) |           |          |           |           |        |           |            | 単元未満株式の状況(株) |
|-------------|--------------------|-----------|----------|-----------|-----------|--------|-----------|------------|--------------|
|             | 政府及び地方公共団体         | 金融機関      | 金融商品取引業者 | その他の法人    | 外国法人等     |        | 個人その他     | 計          |              |
|             |                    |           |          |           | 個人以外      | 個人     |           |            |              |
| 株主数(人)      | -                  | 147       | 77       | 2,988     | 1,092     | 1,107  | 391,312   | 396,723    | -            |
| 所有株式数(単元)   | -                  | 7,212,485 | 752,276  | 1,395,991 | 9,058,565 | 13,303 | 6,046,691 | 24,479,311 | 6,330,197    |
| 所有株式数の割合(%) | -                  | 29.46     | 3.07     | 5.70      | 37.00     | 0.05   | 24.70     | 100.00     | -            |

- (注) 1 自己株式119,915,128株は「個人その他」に1,199,151単元及び「単元未満株式の状況」に28株含めて記載しています。
- 2 「その他の法人」及び「単元未満株式の状況」の中には、証券保管振替機構名義の株式が、それぞれ127単元及び89株含まれています。

## (6) 【大株主の状況】

2024年3月31日現在

| 氏名又は名称   | 住所  | 所有株式数<br>(千株) | 発行済株式(自己<br>株式を除く。)の<br>総数に対する所有<br>株式数の割合<br>(%) |
|--|---|---------------|---|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社<br>(信託口)(注)2                                      | 東京都港区赤坂一丁目8番1号<br>赤坂インターシティAIR  | 356,385       | 15.26   |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)<br>(注)3   | 東京都中央区晴海一丁目8番12号  | 185,386       | 7.94  |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT -<br>TREATY 505234<br>(常任代理人株式会社みずほ銀行) | 1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA<br>02171, U.S.A.<br>(東京都千代田区大手町一丁目5番5号)           | 56,545        | 2.42  |
| 日本生命保険相互会社   | 大阪市中央区今橋三丁目5番12号  | 48,339        | 2.07  |
| MOXLEY & CO LLC<br>(常任代理人株式会社みずほ銀行)                                  | 270 PARK AVE., NEW YORK, NY 10017,<br>U.S.A.<br>(東京都千代田区大手町一丁目5番5号)                     | 42,535        | 1.82  |
| 住友生命保険相互会社   | 大阪市中央区城見一丁目4番35号  | 37,465        | 1.60  |
| パナソニックグループ従業員持株会   | 大阪府門真市大字門真1006番地  | 32,137        | 1.37  |
| JP MORGAN CHASE BANK 385781<br>(常任代理人株式会社みずほ銀行)                      | 25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON,<br>E14 5JP, UNITED KINGDOM<br>(東京都千代田区大手町一丁目5番5号) | 30,907        | 1.32  |
| GOVERNMENT OF NORWAY<br>(常任代理人シティバンク、エヌ・エイ)                          | BANKPLASSEN 2, 0107 OSLO 1 OSLO 0107<br>NO<br>(東京都千代田区大手町一丁目1番1号)                       | 30,488        | 1.30  |
| 松下不動産株式会社  | 大阪市北区堂島二丁目4番27号   | 29,121        | 1.24  |
| 計  |   | 849,313       | 36.38   |

(注)1 所有株式数は、千株未満を切り捨てて表示しています。

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

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

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

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

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

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

## (7)【議決権の状況】

## 【発行済株式】

2024年3月31日現在

| 区分             | 株式数(株)                       | 議決権の数(個)   | 内容                        |
|----------------|------------------------------|------------|---------------------------|
| 無議決権株式         | -                            | -          | -                         |
| 議決権制限株式(自己株式等) | -                            | -          | -                         |
| 議決権制限株式(その他)   | -                            | -          | -                         |
| 完全議決権株式(自己株式等) | (自己保有株式)<br>普通株式 119,915,100 | -          | 権利内容に何ら限定のない当社における標準となる株式 |
|                | (相互保有株式)<br>普通株式 14,828,300  | -          |                           |
| 完全議決権株式(その他)   | 普通株式 2,313,187,700           | 23,131,877 | 同上                        |
| 単元未満株式         | 普通株式 6,330,197               | -          | 一単元(100株)未満の株式            |
| 発行済株式総数        | 2,454,261,297                | -          | -                         |
| 総株主の議決権        | -                            | 23,131,877 | -                         |

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

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

自己保有株式 パナソニックホールディングス株式会社(28株)

相互保有株式 株式会社パナソニック共済会(7株)、旭鍍金工業株式会社(71株)、

エーシーテクノサンヨー株式会社(75株)

## 【自己株式等】

2024年3月31日現在

| 所有者の氏名又は名称                     | 所有者の住所              | 自己名義所有株式数(株) | 他人名義所有株式数(株) | 所有株式数の合計(株) | 発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%) |
|--------------------------------|---------------------|--------------|--------------|-------------|------------------------|
| (自己保有株式)<br>パナソニックホールディングス株式会社 | 大阪府門真市大字門真1006番地    | 119,915,100  | -            | 119,915,100 | 4.88                   |
| (相互保有株式)<br>株式会社パナソニック共済会      | 大阪府門真市大字門真1006番地    | 14,798,800   | -            | 14,798,800  | 0.60                   |
| 旭鍍金工業株式会社                      | 大阪市旭区新森四丁目5番16号     | 23,400       | -            | 23,400      | 0.00                   |
| エーシーテクノサンヨー株式会社                | さいたま市北区日進町三丁目597番地1 | 5,100        | -            | 5,100       | 0.00                   |
| 山陰パナソニック株式会社                   | 島根県出雲市渡橋町416番地      | 1,000        | -            | 1,000       | 0.00                   |
| 相互保有株式 計                       |                     | 14,828,300   | -            | 14,828,300  | 0.60                   |
| 計                              |                     | 134,743,400  | -            | 134,743,400 | 5.49                   |

## 2【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】 会社法第155条第7号に該当する普通株式の取得

(1)【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2)【取締役会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(3)【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

会社法第155条第7号による普通株式の取得

| 区分              | 株式数(株) | 価額の総額(円)   |
|-----------------|--------|------------|
| 当事業年度における取得自己株式 | 34,869 | 52,763,839 |
| 当期間における取得自己株式   | 5,234  | 7,197,911  |

(注)「当期間における取得自己株式」には、2024年6月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りにより取得した株式は含みません。

(4)【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

| 区分                               | 当事業年度       |             | 当期間         |            |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|------------|
|                                  | 株式数(株)      | 処分価額の総額(円)  | 株式数(株)      | 処分価額の総額(円) |
| 引き受ける者の募集を行った取得自己株式              | -           | -           | -           | -          |
| 消却の処分を行った取得自己株式                  | -           | -           | -           | -          |
| 合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式 | -           | -           | -           | -          |
| その他(注)2                          | 63,490      | 110,848,273 | 15,718      | 27,441,783 |
| 保有自己株式数                          | 119,915,128 | -           | 119,904,644 | -          |

(注)1 当期間における「株式数」及び「処分価額の総額」には、2024年6月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取り及び売渡し等により増減した株式は含みません。

2 当事業年度の内訳は、単元未満株式の売渡請求による売渡し(株式数1,290株、処分価額の総額2,252,252円)及び新株予約権の権利行使(株式数62,200株、処分価額の総額108,596,021円)です。また、当期間の内訳は、単元未満株式の売渡請求による売渡し(株式数318株、処分価額の総額555,191円)及び新株予約権の権利行使(株式数15,400株、処分価額の総額26,886,592円)です。

### 3【配当政策】

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

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

当事業年度は、米国IRA補助金の業績影響を除く、親会社の所有者に帰属する当期純利益に応じた利益配分を基本とする当社の配当方針、及び財務体質の状況等を総合的に勘案し、1株当たり中間配当17.5円と期末配当17.5円を実施しました。その結果、年間配当は1株当たり35円の実施となりました。

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

なお、第117期の剰余金の配当は以下のとおりです。

| 決議年月日                 | 配当金の総額（百万円） | 1株当たり配当額（円） |
|-----------------------|-------------|-------------|
| 2023年10月30日<br>取締役会決議 | 40,850      | 17.5        |
| 2024年5月9日<br>取締役会決議   | 40,851      | 17.5        |



#### 4【コーポレート・ガバナンスの状況等】

以下の項目の一部については、連結会社の状況を記載しています。なお、当記載内容は特段の記述がない限り、本有価証券報告書提出日（2024年6月25日）現在のものです。

##### （1）【コーポレート・ガバナンスの概要】

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

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

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

企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

##### (a)企業統治の体制の概要

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

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

##### <取締役会・執行役員体制>

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

取締役の任期は1年であり、毎年株主総会で取締役全員が改選されるものとし、株主の皆様の判断を経営に適切に反映できる体制としています。取締役会は13名（うち2名は女性）で構成し、当社取締役会が備えるべきスキルを考慮のうえ、取締役会全体としての知識・経験・能力の多様性を確保しています。また、社外での豊富なキャリアと高い見識から、業務執行に関する意思決定や取締役の職務執行の監督として有益な意見が期待できる社外取締役を取締役会メンバーの3分の1以上とする方針とし、6名の社外取締役を選任しています。なお、具体的な取締役会の構成員は「（2）役員の状況」の「役員一覧」に記載のとおりであり、議長は業務を執行しない取締役会長津賀一宏が担当しています。

加えて、当社は大幅な権限委譲により事業会社の自主責任経営を徹底するとともに、グループとしての企業価値を最大化するため、全社最適視点で当社グループの経営を担う執行責任者制度として「執行役員制度」を採用しています。取締役兼任を含む執行役員は12名であり、「社長執行役員」、特定領域における社長代行者と位置付ける「副社長執行役員」、特定機能の業務執行責任者である「執行役員」で構成しています。

2023年度における取締役会の開催回数は12回であり、1回あたりの所要時間は3時間38分でした。各取締役及び各監査役の出欠状況は以下のとおりです。

| 役職      | 氏名     | 開催回数 | 出席回数 | 出席率  | 備考           |
|---------|--------|------|------|------|--------------|
| 取締役会長   | 津賀 一宏  | 12回  | 12回  | 100% | -            |
| 代表取締役   | 楠見 雄規  | 12回  | 12回  | 100% | -            |
| 代表取締役   | 本間 哲朗  | 12回  | 12回  | 100% | -            |
| 代表取締役   | 佐藤 基嗣  | 12回  | 11回  | 92%  | -            |
| 代表取締役   | 梅田 博和  | 12回  | 12回  | 100% | -            |
| 取締役     | 宮部 義幸  | 12回  | 12回  | 100% | -            |
| 取締役     | 少徳 彩子  | 12回  | 12回  | 100% | -            |
| 取締役(社外) | 松井 しのぶ | 12回  | 12回  | 100% | -            |
| 取締役(社外) | 野路 國夫  | 12回  | 12回  | 100% | -            |
| 取締役(社外) | 西山 圭太  | 10回  | 10回  | 100% | 2023年6月26日就任 |
| 取締役(社外) | 澤田 道隆  | 12回  | 12回  | 100% | -            |
| 取締役(社外) | 富山 和彦  | 12回  | 12回  | 100% | -            |
| 取締役(社外) | 筒井 義信  | 12回  | 11回  | 92%  | 2024年6月24日退任 |
| 常任監査役   | 富永 俊秀  | 2回   | 2回   | 100% | 2023年6月26日退任 |
| 常任監査役   | 藤井 英治  | 12回  | 12回  | 100% | -            |
| 常任監査役   | 馬場 英俊  | 10回  | 10回  | 100% | 2023年6月26日就任 |
| 監査役(社外) | 江藤 彰洋  | 12回  | 12回  | 100% | -            |
| 監査役(社外) | 中村 明彦  | 12回  | 12回  | 100% | -            |
| 監査役(社外) | 由布 節子  | 12回  | 12回  | 100% | -            |

なお、2023年度の取締役会では、主に以下の項目について重点的に議論がなされ、グループ全体の経営戦略・機能軸戦略の議論に多くの時間を充て、監督機能を発揮しました。

< 決議事項 >

- ・グループ中長期戦略
- ・米国カンザス州車載電池新工場への投資
- ・パナソニック オートモーティブシステムズ(株)とApollo社とのパートナーシップについて 等

< 報告事項 >

- ・グループのありたい姿・貢献領域の検討、及びその実現に向けた事業ポートフォリオマネジメント
- ・グループCEOのサクセッションプランの検討状況について
- ・グループ財務戦略
- ・人事戦略
- ・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
- ・PX (Panasonic Transformation)
- ・技術戦略・知財戦略
- ・サイバーセキュリティ対策
- ・非財務情報開示(サステナビリティ)の取り組みと課題について
- ・政策保有株式の保有意義 等

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

<監査役・監査役会>

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

<任意の「指名・報酬諮問委員会」>

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

本報告書提出日現在、本委員会の委員は、社外取締役澤田道隆(委員長)、社外取締役松井しのぶ、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名です。社外取締役が委員長を担うとともに、委員の過半数を社外取締役で構成することで、客観性・透明性を強化しています。

なお、2023年度において、本委員会は5回開催されました。各委員の出欠状況は、以下のとおりです。

|     | 役職              | 氏名    | 開催回数 | 出席回数 | 出席率  | 備考           |
|-----|-----------------|-------|------|------|------|--------------|
| 委員長 | 取締役(社外)         | 澤田 道隆 | 5回   | 5回   | 100% | -            |
| 委員  | 取締役(社外)         | 富山 和彦 | 5回   | 4回   | 80%  | -            |
| 委員  | 取締役(社外)         | 筒井 義信 | 5回   | 5回   | 100% | 2024年6月24日退任 |
| 委員  | 取締役会長           | 津賀 一宏 | 5回   | 5回   | 100% | -            |
| 委員  | 代表取締役<br>社長執行役員 | 楠見 雄規 | 5回   | 5回   | 100% | -            |

また、2023年度は、主に以下の内容につき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・執行役員及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・事業会社社長の罷免・不再任基準
- ・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 等

なお、グループCEOのサクセッションプラン、取締役・執行役員・事業会社社長の罷免・不再任基準についての考え方等については、委員会での審議内容を取締役に報告しています。

#### <グループ経営会議・PHD戦略会議>

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

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

#### <取締役会の実効性の分析・評価>

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

また、取締役会終了後に社外取締役・社外監査役を中心とした取締役会の振り返りを適宜実施し、取締役会の運営改善に努めています。

#### 1) 前年度の実効性評価を踏まえた2023年度の重点的な取り組み

2023年度においては、以下の取り組みを重点的に行いました。

- ・グループ中長期戦略の議論・事業ポートフォリオ議論の時間を十分に確保
- ・事業会社の中長期戦略や重要案件の報告議案については、当社の持株会社としての取締役会、当社執行側及び事業会社取締役会との役割分担を明確化したうえで、当社取締役会で監督・モニタリングすべき議案に絞込み
- ・取締役会と指名・報酬諮問委員会の活動内容・方針の共有の充実により、取締役会と委員会が一体となった指名・報酬の監督の強化と透明性を確保

#### 2) 2023年度の実効性評価

2023年度は、以下のスケジュールでアンケート及び取締役会での議論による取締役会実効性評価を実施いたしました。なお、3年に1回を目安として外部機関の助言を受けていますが、2023年度は設問設計、結果集計、取締役会での議論の設定、及び2024年度の実効性評価の運営方針の設定の一連のプロセスにおいて、全て当社独自で実施いたしました。取締役会においては、出された評価結果に基づき、監査役を含めた取締役会メンバー間で、取締役会や自らの取締役会における役割の再認識、課題認識の共有、改善策について自由闊達な議論がされました。

- ・アンケート実施期間：2023年12月末～2024年1月中旬
- ・アンケート対象者：取締役・監査役・陪席執行役員  
(陪席執行役員は自由記述のみ集計結果に反映)
- ・アンケートの形式：全32問  
(うち23問が4段階評価、1問が選択肢からの複数項目選択(各設問に自由記述欄を設定)、8問が自由記述形式)

・アンケートの主な項目：

- (1) 取締役会の運営  
(議題の設定、議案構成、個々に期待される役割の発揮等)
- (2) グループ戦略と事業会社戦略  
(資本コストを意識した経営、事業ポートフォリオ等)
- (3) 企業倫理とリスク管理  
(企業倫理を遵守する風土、内部統制やリスク管理体制の構築)
- (4) 経営陣の評価(指名・報酬)  
(指名・報酬諮問委員会の審議内容の報告、必要とされるスキルを踏まえた取締役の選任等)
- (5) 株主等との対話  
(株主等との対話に関する情報共有、株主等との対話の企業価値向上への活用)
- (6) 中長期の取締役会の目指すべき姿

・取締役会でのアンケート結果報告・議論：2回実施

- (1) 2024年1月度取締役会  
アンケート結果から抽出された課題を共有し、当該課題に関する意見交換や、運営面の改善策につき議論
- (2) 2024年4月度取締役会  
2024年度の取締役会運営方針を議論

3) 取締役会実効性評価結果と課題改善策

アンケートの結果、2022年度に引き続き当社取締役会の実効性については概ね確保されていることを確認しました。抽出された課題については、取締役会にて議論を行い、当社グループの企業価値向上のため、2024年度の取締役会では以下の取り組みを行うよう提言がなされました。

- ・新中長期戦略の策定に向けて、継続して議論を充実
- ・グループ戦略・ポートフォリオマネジメントについては、各事業の資本収益性やグループレベルでのリソースシフトも踏まえ、報告・議論
- ・グループとしての成長投資事業のモニタリングを重点的に実施
- ・中長期でグループとして目指すべき組織能力を備えることを念頭に、機能軸横断での重要アジェンダ(AI・データ活用戦略・サステナビリティ等)の報告を実施。
- ・グループ財務戦略・人材戦略・技術戦略の議論も継続 等

2024年度は、取締役会で議論し結論づけられた上記の改善策を踏まえ、継続的に取締役会の実効性向上に努めてまいります。

< 監査役会実効性評価 >

当社の監査役は、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「ERM委員会」への参画、内部監査機能の統括機関である「内部監査コミッティ」へのオブザーバー出席、内部監査部門から監査役会への監査結果等の報告、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、監査役・内部監査部門・会計監査人が一堂に会して情報交換するなど、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及び改善策について議論し対応策を決定、次年度の監査計画に反映させています。

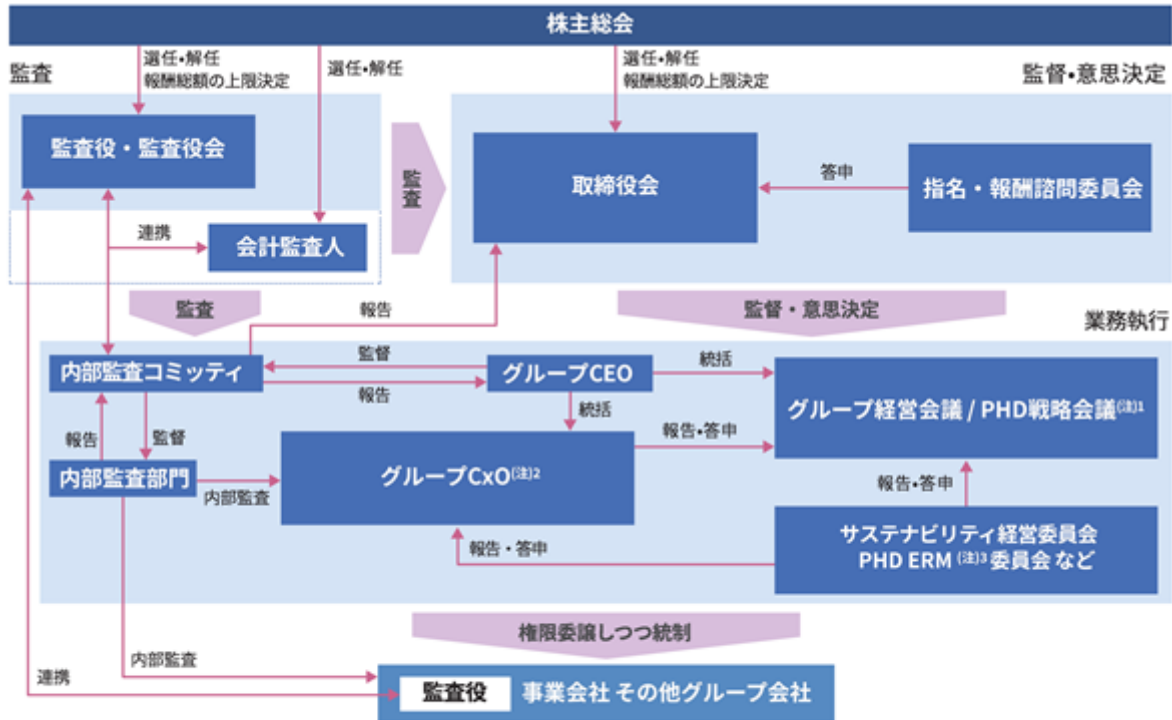
2023年度は、監査役会での討議テーマを社長執行役員や事業会社社長等に事前に提案することで、十分な質疑時間を確保し、議論の充実を図ったり、監査役往査に社外監査役が同行し、多面的な視点から執行状況の監査を実施したりするなどの改善策を実践し、監査役会の実効性向上に取り組みました。

監査役会は、2023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まいります。

(b)当該体制を採用する理由

当社は、取締役会と、監査役・監査役会からなる監査役制度を基礎としつつ、指名・報酬諮問委員会や取締役会実効性評価の仕組みなどを活用することで、事業会社制の下でも、コーポレート・ガバナンスの実効性を確保することができるかと判断しています。

(コーポレート・ガバナンス体制図)



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

内部統制システムに関する基本的な考え方及びその運用状況

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

< 内部統制システムの整備に関する基本方針 >

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

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

(b)当社グループの取締役・使用人の職務執行の適法性を確保するための体制

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

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

#### <当社における基本方針の運用状況>

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

- ・取締役会の実効性を一層高めていくため、毎年1回、取締役会出席メンバーを対象としたアンケートを実施し、その結果・評価を取締役会で報告し、出された意見に対して順次、対応・改善を実施しています。
- ・監査役及び監査役会による監査等が実施されるとともに、事業会社及び事業会社の社内分社の監査役・監査役員計18名は当社監査役室所属とし、事業会社を含む当社グループ会社の監査役と連携して職務を遂行しています。
- ・反社会的勢力に対しては、一切の関係を遮断することを「反社会的勢力との関係遮断活動規程」に定め、その内容の順守に係る誓約書を取得しています。更に「取締役規則」「執行役員規則」において反社会的勢力との関係遮断を再確認しています。

## 2) 使用人の職務執行の適法性を確保するための体制

- ・「グループコンプライアンス基本規程」において、パナソニックグループにおけるコンプライアンスに関する基本的事項や役割及び責任を明確にしています。
- ・「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」等の社内規程の制定や当社及びグループ会社を対象としたコンプライアンスの取り組み、階層別研修・eラーニングをはじめとする各種の啓発活動を行っています。
- ・「業務監査」「内部統制監査」「コンプライアンス監査」等の実施、グローバルな言語対応が可能なホットラインの運用等を通じて不正行為の早期発見に努めています。また、「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」及び「通報者等への報復行為禁止に関する規程」では、ホットライン等において法令違反またはそのおそれがあることを報告した者が、報告したことを理由として不利益な取扱いを受けないことを定めています。
- ・コンプライアンスの推進及び監査・事業法務・リスクマネジメント・ガバナンス運営の機能を有する組織を設置し、コンプライアンスを重視した公正な事業慣行の推進強化と環境変化への対応を図っています。
- ・反社会的勢力に対しては、一切の関係を遮断することを「反社会的勢力との関係遮断活動規程」に定め、その内容の順守に係る誓約書を取得しています。更に就業規則において反社会的勢力との関係遮断を再確認しています。また、「企業行動委員会」や不当要求防止責任者の設置により、組織的に反社会的勢力に対応する体制を構築しています。

### (c) 取締役の職務執行に関する情報の保存及び管理に関する体制

- ・取締役会議事録は、取締役会開催ごとに作成され、取締役会事務局により永久保存されています。また、社長決裁についても、担当部署により永久保存されています。

### (d) 当社グループの取締役の職務執行の効率性を確保するための体制

- ・「重要事項決裁規程」の運用、取締役と執行役員の位置付けの明確化、各事業会社への権限移譲の徹底、「グループ経営会議」「PHD戦略会議」の開催、経営上重要な情報の正確かつ迅速な収集・伝達のためのITシステムの整備等により、意思決定の迅速化を図っています。
- ・事業戦略等を基に策定した経営目標について、月次決算にて状況を確認・検証のうえ、その対策を立案・実行しています。

### (e) 当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ・当社グループの事業活動に影響を与える可能性のあるリスクを的確に把握し、適切な対策を講じることによって、事業目的の達成と持続的かつ安定的な発展をより確実なものにすることを経営における重要課題と位置づけ、「パナソニックグループリスクマネジメント基本規程」に基づきグループのリスクマネジメント活動を推進しています。年1回、外部要因・内部要因の変化等を踏まえて想定されるリスクを網羅的に洗い出し、財務・非財務両面の評価軸で評価を行い、対策すべきリスクの優先順位を決定するというサイクルでリスクアセスメントを実施しています。当該評価を基礎として、「PHD エンタープライズリスクマネジメント委員会(PHDERM委員会)」で当社グループの経営・事業戦略と社会的責任の観点から審議し、グループ経営上の重要リスクを決定するとともに、当該リスクを担当する機能部門が中心となって、重要リスクの対応策の策定・実行及び進捗状況のモニタリングに取り組む中で、継続的な改善を目指しています。
- ・重要リスクや対応策の進捗状況等については、定期的に取り締り及びPHD戦略会議に報告しています。また、内部監査機能が連携し、リスクアセスメント結果に基づき選定したテーマによる監査を実施しています。
- ・各事業会社においても「事業会社ERM委員会」を設置し、自主責任経営のもと各事業会社グループのリスクマネジメントを同様のサイクルで推進しています。
- ・上記の活動に加えて、事業戦略の策定や意思決定に際して考慮すべき事業目的の達成上の機会または脅威となりうる不確実な事象を「戦略リスク」として捉え、リスク許容度に応じた適切なリスクテイクを推進するリスクマネジメント活動にも取り組んでいます。



(f) 監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項及び当該使用人の取締役からの独立性に関する事項

- ・専任の監査役スタッフが所属する監査役室を監査役会の直轄下に設置し、執行部門の組織から分離させています。監査役スタッフには監査役の要求する適切な能力、知見を有する人材を配置しています。

(g) 監査役を補助すべき使用人に対する監査役の指示の実効性の確保に関する事項

- ・各監査役が、監査役スタッフへの指揮命令を行い、監査役スタッフは、それに従って監査役の職務の補助を行っています。
- ・監査役スタッフの異動、処遇等の人事事項は、監査役と事前協議のうえ実施しています。

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

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

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

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

(j) 監査役を補助す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、監査役の職務の執行上必要と見込まれる費用についてあらかじめ予算を計上しています。
- ・緊急または臨時に拠出した費用についても、法令に則って会社が前払いまたは償還しています。
- ・監査役は監査費用の支出にあたってその効率性及び適正性に留意しています。

(k) その他監査役を補助する体制

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

会社情報の開示に関する内部統制

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

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

また、国内外の関係諸法令及び金融商品取引所規則等により開示が義務づけられている事項が、事業会社を含む子会社にて発生する際には、内容に応じて、速やかに「経理財務・IR部 IR課」またはパナソニック オペレー

ショナルエクセレンス株式会社の「経理・財務センター」に報告することとなり、これらの事項が入手できる体制を整備しています。

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

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

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

#### 財務報告に関する内部統制

当社は、子会社を含めたグループ全体の財務報告の信頼性を担保すべく、パナソニック オペレーションエクセレンス㈱の「内部統制推進室」の統括のもと、統制環境から業務の統制活動までの管理実態を文書化していません。具体的には、事業会社でチェックシートによる自己点検を行ったうえで、事業会社に配置した監査責任者が監査を行い、これらの監査を踏まえて、「内部統制推進室」がグループ全体の内部統制の監査を統括することにより、内部統制の有効性を確認する体制としています。なお、2023年度においては、グループ全体で延べ約380名が内部統制監査に従事しました。

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

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

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

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

#### 役員等賠償責任保険契約の概要

当社は、当社及び当社子会社（ ）の取締役・監査役・執行役員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及び当社子会社が全額負担しています。当該保険契約は、被保険者が業務に関して行った行為に起因して損害賠償請求がなされた場合、被保険者が負担する損害賠償金や訴訟費用等を当該保険契約によって填補するものです。ただし、被保険者が法令違反を認識しながら行った行為などに起因する損害等は対象外とすることにより、職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じています。

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

#### 取締役会にて決議できる株主総会決議事項

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

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

#### 取締役選任の決議要件

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

#### 株主総会の特別決議要件

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

#### 株式会社の支配に関する基本方針

##### (a)当社の企業価値向上に向けた取り組み

当社は創業以来、「事業を通じて、世界中の人々の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て、新しい価値を創造することを目指してまいります。地球環境問題をはじめ、さまざまな社会課題に正面から向き合い、社会の発展や課題解決に大きな貢献を果たすとともに事業競争力を強化し、株主の皆様や投資家、お客様、取引先、従業員をはじめとするすべての関係者の皆様にご満足いただけるような価値提供を通じて、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

##### (b)大規模買付行為に対する取り組み

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

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

## ( 2 ) 【役員の状況】

## 役員一覧

男性15名 女性3名 ( 役員のうち女性の比率16.7% )

| 役職名   | 氏名    | 生年月日         | 略歴  | 任期      | 所有株式数<br>( 百株 ) |
|---|-------|--------------|---|---------|-----------------|
| 取締役会長                                       | 津賀 一宏 | 1956年11月14日生 | 1979年4月 当社へ入社<br>2001年6月 マルチメディア開発センター所長<br>2004年6月 役員に就任<br>デジタルネットワーク・ソフトウェア技術担当<br>2008年4月 常務役員に就任<br>パナソニック オートモーティブシステムズ社 社長<br>2011年4月 専務役員に就任<br>A V C ネットワークス社 社長<br>2011年6月 専務取締役就任<br>2012年6月 取締役社長に就任<br>2017年6月 代表取締役社長<br>社長執行役員<br>チーフ・エグゼクティブ・オフィサー<br>( C E O )<br>2021年6月 取締役会長に就任 ( 現 )   | ( 注 ) 5 | 4,228           |
| 代表取締役<br>社長執行役員<br>グループC E O<br>グループC H R O | 楠見 雄規 | 1965年1月22日生  | 1989年4月 当社へ入社<br>2012年10月 A V C ネットワークス社 A V ネットワーク<br>事業グループ テレビビジネスユニット長<br>2014年4月 役員に就任<br>アプライアンス社 上席副社長 ホームエン<br>ターテインメント・ビューティー・リピン<br>グ事業担当 ( 兼 ) ホームエンターテインメ<br>ント事業部長<br>2015年11月 アプライアンス社 副社長 ホームアプライ<br>アンス事業担当<br>2017年4月 アプライアンス社 副社長 テレビ・イメー<br>ジング事業担当、メジャーアプライアンス<br>事業担当<br>2018年1月 オートモーティブ&インダストリアルシス<br>テムズ社 副社長 三洋電機(株) 二次電池事業<br>部長<br>2018年4月 オートモーティブ&インダストリアルシス<br>テムズ社 副社長 三洋電機(株) オートモー<br>ティブエナジー事業部長<br>2019年4月 常務執行役員に就任<br>オートモーティブセグメント担当、オート<br>モーティブ社 社長<br>2021年4月 チーフ・エグゼクティブ・オフィサー<br>( C E O ) に就任<br>2021年6月 代表取締役 社長執行役員に就任 ( 現 )<br>2021年10月 グループ・チーフ・エグゼクティブ・オ<br>フィサー ( グループC E O ) ( 現 )、グ<br>ループ・チーフ・ストラテジー・オフィ<br>サー ( グループC S O )<br>2024年4月 グループ・チーフ・ヒューマン・リソー<br>ス・オフィサー ( グループC H R O )<br>( 現 ) | ( 注 ) 5 | 2,214           |

| 役職名   | 氏名    | 生年月日         | 略歴  | 任期    | 所有株式数<br>(百株) |
|---|-------|--------------|---|-------|---------------|
| 代表取締役<br>副社長執行役員<br>グループ中国・北東<br>アジア総代表   | 本間 哲朗 | 1961年10月28日生 | 1985年4月 当社へ入社<br>2012年6月 経営企画グループマネージャー<br>2013年10月 役員に就任<br>2015年4月 常務役員に就任<br>アプライアンス社 社長<br>2015年6月 常務取締役に就任<br>2016年4月 専務取締役に就任<br>2017年6月 専務執行役員に就任<br>2019年4月 中国・北東アジア社 社長<br>2019年6月 代表取締役に就任(現)<br>2020年4月 パナソニック チャイナ(有) 会長(現)<br>2021年4月 副社長執行役員に就任(現)<br>2021年10月 オペレーショナルエクセレンス社 パナソ<br>ニック オペレーショナルエクセレンス中<br>国・北東アジア社 社長<br>2022年4月 グループ中国・北東アジア総代表(現)<br>パナソニック オペレーショナルエクセレン<br>ス(株) パナソニック オペレーショナルエク<br>セレンス中国・北東アジア社 社長(現)   | (注) 5 | 354           |
| 代表取締役<br>副社長執行役員<br>グループCRO<br>パナソニック オペ<br>レーショナルエクセ<br>レンス(株) 代表取締役<br>社長執行役員 | 佐藤 基嗣 | 1956年10月17日生 | 1979年4月 松下電工(株)へ入社<br>2008年4月 同社執行役員に就任<br>2011年4月 パナソニック電工(株) 上席執行役員に就任<br>2013年10月 当社役員に就任<br>企画担当<br>2014年6月 取締役に就任<br>2015年4月 常務取締役に就任<br>2016年4月 専務取締役に就任<br>人事担当<br>2017年3月 パナソニック ホールディング オランダ(有)<br>会長<br>2017年6月 当社代表取締役(現)<br>専務執行役員<br>チーフ・ストラテジー・オフィサー<br>(CSO)<br>チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー<br>(CHRO)<br>2019年4月 副社長執行役員に就任(現)<br>2019年8月 US社 社長<br>2021年10月 グループ・チーフ・リスクマネジメント・<br>オフィサー(グループCRO)(現)<br>オペレーショナルエクセレンス社 社長<br>2022年4月 パナソニック オペレーショナルエクセレン<br>ス(株) 代表取締役 社長執行役員(現) | (注) 5 | 1,568         |

| 役職名                         | 氏名    | 生年月日        | 略歴  | 任期   | 所有株式数<br>(百株) |
|-----------------------------|-------|-------------|---|------|---------------|
| 代表取締役<br>副社長執行役員<br>グループCFO | 梅田 博和 | 1962年1月13日生 | 1984年4月 当社へ入社<br>2012年10月 コーポレート戦略本部 経理事業管理グループマネージャー<br>2017年4月 役員に就任<br>経理・財務担当<br>2017年6月 取締役就任<br>執行役員<br>チーフ・ファイナンシャル・オフィサー<br>(CFO)<br>2018年4月 常務執行役員に就任<br>パナソニック出資管理㈱(現 パナソニック出資管理(同)) 社長(現)<br>2019年9月 パナソニック ホールディング オランダ(有) 会長(現)<br>2021年4月 専務執行役員に就任<br>2021年10月 グループ・チーフ・ファイナンシャル・オフィサー(グループCFO)(現)<br>2022年4月 副社長執行役員に就任(現)<br>2022年6月 代表取締役に就任(現) | (注)5 | 903           |
| 取締役<br>副社長執行役員              | 宮部 義幸 | 1957年12月5日生 | 1983年4月 当社へ入社<br>2008年4月 役員に就任<br>2011年4月 常務役員に就任<br>2011年6月 常務取締役に就任<br>2013年4月 AVCネットワークス社 社長<br>2014年4月 専務取締役に就任<br>2017年6月 専務執行役員、チーフ・テクノロジー・オフィサー(CTO)、チーフ・マニュファクチャリング・オフィサー(CMO)、チーフ・クオリティ・オフィサー(CQO)、チーフ・プロキュアメント・オフィサー(CPO)、チーフ・インフォメーション・オフィサー(CIO)<br>2022年4月 副社長執行役員に就任(現)<br>2022年6月 取締役に就任(現)  | (注)5 | 1,675         |
| 取締役<br>執行役員<br>グループGC       | 少徳 彩子 | 1968年6月10日生 | 1991年4月 当社へ入社<br>2021年10月 オートモーティブ社 常務 ゼネラル・カウンセル(GC)、チーフ・リスクマネジメント・オフィサー(CRO)(兼)リーガルセンター所長<br>コーポレート戦略・技術部門 法務戦略担当<br>2022年4月 執行役員に就任(現)、グループ・ゼネラル・カウンセル(グループGC)(現)<br>2022年6月 取締役に就任(現)   | (注)5 | 211           |

| 役職名 | 氏名     | 生年月日         | 略歴  | 任期   | 所有株式数<br>(百株) |
|-----|--------|--------------|---|------|---------------|
| 取締役 | 松井 しのぶ | 1977年1月27日生  | 1999年10月 太田昭和監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)へ入所<br>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<br>2014年3月 (株)ユーザベース 監査役に就任<br>2015年8月 (株)ユーザベースに入社(同社監査役は退任)<br>2018年1月 同社執行役員(コーポレート統括)に就任<br>2019年1月 同社執行役員(Chief Operating Officer)<br>2020年1月 同社執行役員(Chief People and Administrative Officer)<br>2021年3月 同社取締役に就任、Chief People and Administrative Officer<br>2021年6月 当社取締役に就任(現)<br>2022年1月 (株)ユーザベース 取締役(兼)グループ執行役員に就任<br>2023年2月 同社 執行役員 CHRO(現) | (注)5 | -             |
| 取締役 | 西山 圭太  | 1963年1月11日生  | 1985年4月 通商産業省(現経済産業省)へ入省<br>2009年7月 (株)産業革新機構 執行役員<br>2014年7月 原子力損害賠償支援機構連絡調整室 次長(兼)東京電力(株) 執行役員<br>2015年6月 東京電力(株) 取締役・執行役員<br>2018年7月 経済産業省 商務情報政策局長<br>2020年11月 (株)西山研究所 代表取締役に就任(現)<br>2023年6月 当社取締役に就任(現)  | (注)5 | -             |
| 取締役 | 野路 國夫  | 1946年11月17日生 | 2007年6月 (株)小松製作所 代表取締役社長(兼)CEOに就任<br>2013年4月 同社代表取締役会長に就任<br>2019年6月 同社特別顧問(現)<br>当社取締役に就任(現)   | (注)5 | 50            |
| 取締役 | 澤田 道隆  | 1955年12月20日生 | 2012年6月 花王(株) 代表取締役 社長執行役員に就任<br>2020年6月 当社取締役に就任(現)<br>2021年1月 花王(株) 取締役会長に就任<br>2024年3月 同社特別顧問(現)   | (注)5 | -             |
| 取締役 | 重富 隆介  | 1961年10月10日生 | 2016年6月 三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株) 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<br>2021年11月 ブラックストーン・グループ・ジャパン(株) 代表取締役会長に就任(現)<br>2024年6月 当社取締役に就任(現)   | (注)5 | -             |
| 取締役 | 富山 和彦  | 1960年4月15日生  | 2003年4月 (株)産業再生機構 代表取締役専務(COO)に就任<br>2007年4月 (株)経営共創基盤 代表取締役CEOに就任<br>2016年6月 当社取締役に就任(現)<br>2020年10月 (株)経営共創基盤グループ会長に就任(現)<br>2020年12月 (株)日本共創プラットフォーム 代表取締役社長に就任(現)   | (注)5 | 200           |

| 役職名           | 氏名    | 生年月日         | 略歴   | 任期   | 所有株式数<br>(百株) |
|---------------|-------|--------------|--|------|---------------|
| 常任監査役<br>(常勤) | 馬場 英俊 | 1963年6月7日生   | 1987年4月 九州松下電器㈱へ入社<br>2008年4月 パナソニック コミュニケーションズ マ<br>レーシア㈱ 取締役副社長<br>2010年8月 パナソニック システムネットワークス<br>ヨーロッパ社 副社長<br>2016年4月 当社 A V C ネットワークス社 常務 経理セ<br>ンター所長<br>2020年10月 当社 監査部長<br>2022年4月 パナソニック オペレーショナルエクセレン<br>ス㈱ 監査部長、当社 内部監査担当 上席主<br>幹<br>2023年6月 当社常任監査役に就任(現)  | (注)6 | 55            |
| 常任監査役<br>(常勤) | 徳田 佳昭 | 1964年10月19日生 | 1989年4月 当社へ入社<br>2006年4月 パナソニック モバイルコミュニケーション<br>ズ㈱ 知的財産権センター所長<br>2022年4月 当社 知的財産部長、パナソニック オペ<br>レーショナルエクセレンス㈱ 執行役員 知<br>的財産担当<br>2024年6月 当社常任監査役に就任(現)   | (注)7 | 73            |
| 監査役           | 江藤 彰洋 | 1960年4月7日生   | 2019年1月 ㈱プリヂストン 代表執行役COO 兼 社長<br>に就任<br>2019年3月 同社取締役 代表執行役員COO 兼 社長<br>2020年7月 同社取締役<br>2021年11月 Daimler Truck AG Member of the<br>Supervisory Board and its Audit<br>Committeeに就任(現)<br>2021年12月 Daimler Truck Holding AG Member of the<br>Supervisory Board and its Audit<br>Committeeに就任(現)<br>2022年6月 当社監査役に就任(現) | (注)8 | -             |
| 監査役           | 中村 明彦 | 1957年5月14日生  | 1986年9月 公認会計士登録(現)<br>1998年7月 青山監査法人 代表社員 兼 プライスウォー<br>ターハウスコーパース(PwC)パートナー<br>2000年4月 中央青山監査法人 代表社員に就任<br>2006年9月 あらた監査法人(現PwC Japan有限<br>責任監査法人)代表社員に就任<br>2017年7月 公認会計士中村明彦会計事務所 所長に就任<br>(現)<br>2022年6月 当社監査役に就任(現)  | (注)8 | -             |



| 役職名 | 氏名    | 生年月日        | 略歴   | 任期   | 所有株式数<br>(百株) |
|-----|-------|-------------|--|------|---------------|
| 監査役 | 由布 節子 | 1952年3月28日生 | 1981年4月 弁護士登録(現)<br>1986年9月 ルフ・クライス・ベルベーケ法律事務所(現<br>アレン・アンド・オーバーリー法律事務所ブ<br>リュッセル・オフィス)へ入所<br>2002年1月 渥美・白井法律事務所(現渥美坂井法律事務<br>所・外国法共同事業)へ入所(パートナー)<br>(現)<br>2020年6月 当社監査役に就任(現) | (注)7 | -             |
| 計   |       |             |  |      | 11,535        |

- (注) 1 所有株式数は百株未満を切り捨てて表示しています。
- 2 取締役 少徳彩子の戸籍上の氏名は座間(くらま)彩子です。
- 3 取締役 松井しのぶ、西山圭太、野路國夫、澤田道隆、重富隆介、及び富山和彦は、社外取締役です。
- 4 監査役 江藤彰洋、中村明彦及び由布節子は、社外監査役です。
- 5 取締役の任期は、2024年3月期に係る定時株主総会終結の時から2025年3月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 6 監査役 馬場英俊の任期は、2023年3月期に係る定時株主総会終結の時から2027年3月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 7 監査役 徳田佳昭、由布節子の任期は、2024年3月期に係る定時株主総会終結の時から2028年3月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 8 監査役 江藤彰洋、中村明彦の任期は、2022年3月期に係る定時株主総会終結の時から2026年3月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 9 「役職名」については、主なものを記載しています。

## 10 当社グループの経営執行は、執行役員を主体として行います。

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

パナソニック ホールディングス㈱以外の事業会社における業務担当

## 社外役員の状況

当社は、社外取締役6名と社外監査役3名を選任しています。

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

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

社外取締役重富隆介は、ブラックストーン・グループ・ジャパン㈱の代表取締役会長であり、同社は当社の株主であります、その他当社との間に記載すべき関係はありません。

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

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

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

#### <社外取締役・社外監査役の独立性判断基準の概要>

次に掲げる者に該当しないこと。

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

注）

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## (3) 【監査の状況】

## 監査役監査の状況

監査役は、株主総会と取締役会に出席し、取締役、執行役員、従業員及び会計監査人から報告を受け、法律上監査役に認められているその他の監査権限を行使しています。特に常任監査役（常勤）は、重要な会議への出席や事業場への往査を行うことなどにより、実効性ある監査に取り組んでいます。また、当社グループにおける監査体制を強化するため、事業会社及び事業会社の社内分社の監査役・監査役員計18名は当社監査役室所属とし、事業会社を含む当社グループ会社の監査役と連携して職務を遂行しています。また当社常任監査役が議長を務める「パナソニックグループ監査役全体会議」（当社常任監査役、当社グループ会社の監査役で構成されています）を設置して、当社常任監査役と当社グループ会社の監査役との連携を図り、グループ全体のガバナンスを有効に機能させるための体制を整えています。さらに、監査役の監査職務の遂行にあたっては、内部監査機能を統括する「内部監査コミッティ」と緊密な連携（常任監査役はオブザーバーとして参画）を図り、当社の各機能によるモニタリング・監査活動の全体像を把握するなど、効率的な監査を実施しています。また、監査役会は、「内部監査コミッティ」より、内部統制システムにかかわる状況や、内部監査結果等について報告を受ける体制を構築し、必要に応じて、「内部監査コミッティ」や会計監査人に調査を求めることもあります。なお、監査役監査の実効性を高め、かつ監査業務を円滑に遂行できるようにするため、専任の監査役スタッフが所属する監査役室を監査役会の直轄下に設置しています。

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

監査役会においては、同会にて決定された監査役監査方針及び監査計画に基づき、経営幹部からの報告を17件実施して職務の執行状況の確認を行うとともに、常任監査役による監査役監査等の活動結果報告（事業場往査結果やコンプライアンス事案、サステナビリティ対応状況についての共有等）、重要決裁の閲覧、監査役通報システムへの通報内容及び対応状況の確認、会計監査人の非保証業務の内容確認等を実施しています。また、四半期毎や年度末においては、決算報告並びに会計監査人からのレビュー及び監査報告書を確認し、監査役会としての監査報告書の取り纏め、会計監査人の評価並びに再任・不再任の決定、株主総会議案の適法性確認等を行っています。

なお、当事業年度における監査役会の開催回数は13回であり、1回あたりの所要時間は3時間16分でした。また、出席率は、100%（常任監査役：100%、社外監査役：100%）であり、個々の監査役の出席状況は、次のとおりです。

| 役 職     | 氏 名   | 開催回数 | 出席回数 | 出席率  | 備 考          |
|---------|-------|------|------|------|--------------|
| 常任監査役   | 富永 俊秀 | 3回   | 3回   | 100% | 2023年6月26日退任 |
| 常任監査役   | 藤井 英治 | 13回  | 13回  | 100% | -            |
| 常任監査役   | 馬場 英俊 | 10回  | 10回  | 100% | 2023年6月26日就任 |
| 監査役（社外） | 江藤 彰洋 | 13回  | 13回  | 100% | -            |
| 監査役（社外） | 中村 明彦 | 13回  | 13回  | 100% | -            |
| 監査役（社外） | 由布 節子 | 13回  | 13回  | 100% | -            |

## 内部監査の状況

## （監査方針）

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

## ( 監査の組織・人員 )

当社グループの監査は、監査の種類に応じ、グループCEO及びグループCFO、並びに「内部監査コミッティ」の承認を得た事業年度ごとの監査計画に基づき実施され、その内容に応じて、監査部門責任者から取締役会、監査役会、グループCEO、グループCFOその他関係部門に監査結果を報告しています。パナソニックオペレーショナルエクセレンス㈱の「監査部」の人員は20名であり、財務報告に関する内部統制を統括する「内部統制推進室」の人員は18名です。

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

## ( 監査の実効性を確保するための取組 )

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

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

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

## 会計監査の状況

## a. 監査法人の名称

有限責任 あずさ監査法人

## b. 継続監査期間

21年間

## c. 業務を執行した公認会計士

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

## d. 監査業務に係る補助者の構成

当社の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士71名、その他97名です。

## e. 監査法人の選定方針と理由並びに監査役及び監査役会による監査法人の評価

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

## f. 会計監査人の業務停止処分に係る事項

該当する事項はありません。

## 監査報酬の内容等

## a. 監査公認会計士等に対する報酬

| 区 分   | 前連結会計年度           |                  | 当連結会計年度           |                  |
|-------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|
|       | 監査証明業務に基づく報酬(百万円) | 非監査業務に基づく報酬(百万円) | 監査証明業務に基づく報酬(百万円) | 非監査業務に基づく報酬(百万円) |
| 提出会社  | 484               | 17               | 468               | 49               |
| 連結子会社 | 911               | 9                | 912               | 10               |
| 計     | 1,395             | 26               | 1,380             | 59               |

当社及び連結子会社における前連結会計年度の非監査業務の内容は税務に関するアドバイザリー業務等、当連結会計年度の非監査業務の内容はサステナビリティ報告に関するアドバイザリー業務等です。

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

| 区 分   | 前連結会計年度           |                  | 当連結会計年度           |                  |
|-------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|
|       | 監査証明業務に基づく報酬(百万円) | 非監査業務に基づく報酬(百万円) | 監査証明業務に基づく報酬(百万円) | 非監査業務に基づく報酬(百万円) |
| 提出会社  | -                 | 107              | -                 | 213              |
| 連結子会社 | 2,488             | 587              | 3,038             | 1,078            |
| 計     | 2,488             | 694              | 3,038             | 1,291            |

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

## c. その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

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

## d. 監査報酬の決定方針

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

## e. 会計監査人の報酬等に監査役会が同意した理由

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

## (4) 【役員の報酬等】

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

## (a) 報酬体系とその概要

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

報酬制度の概要は、以下のとおりです。

| 報酬要素                 |          | 概要  | 構成比率(注)<br>(基本報酬を1とする)          |                       |
|----------------------|----------|---|---------------------------------|-----------------------|
| 基本報酬<br>(金銭報酬)       |          | ・ 固定報酬として、当社の経営環境及び他社動向を踏まえ、役割に応じて金額を決定し毎月支給  | 1                               |                       |
| 業績連動報酬<br>(金銭報酬)     | 短期業績連動部分 | ・ 当社グループの事業会社移行後の新たな中長期戦略で目指す姿を踏まえ、その実現に向けたインセンティブ<br>・ 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<br>・ 短期業績連動部分は、評価対象事業年度の目標達成度等の評価を次年度における支給分に反映して毎月支給       | 0.55                            |                       |
|                      | 中期業績連動部分 | ・ 中期業績連動部分は、現中期計画に対応する3事業年度（2022年度～2024年度）の目標達成度等の評価により支給額を決定し、3年に一度、3ヵ年分（標準額で基本報酬を1とした場合に0.6）を毎月支給   | 0.2                             |                       |
| 譲渡制限付株式報酬<br>(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<br>・ 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<br>・ 役割に応じて構成比率を設定し、毎年、定時株主総会終了後の一定期間内に支給 | 代表取締役<br>社長<br>執行役員<br><br>0.75 | 取締役<br>平均<br><br>0.25 |

(注) 標準年額ベースでの比率です。

## (b)業績連動の仕組み等

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

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

## 短期業績連動部分

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

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

## 中期業績連動部分

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

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

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

(注)1 営業利益と減価償却費（有形/使用権資産）、償却費（無形）の合計

2 役割・職責に応じた重要な取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：自社バリューチェーンの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

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

## 非財務評価のプロセス（短期業績連動部分・中期業績連動部分共通）

代表取締役社長執行役員を除くその他の取締役については、代表取締役社長執行役員との面談を経て目標設定等及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及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。



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

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

#### (c)非金銭報酬の内容

##### 譲渡制限付株式報酬

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

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

譲渡制限付株式割当契約の具体的な内容（概要）は、以下のとおりです。

##### 1. 譲渡制限期間

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

##### 2. 退任時の取扱い

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

##### 3. 譲渡制限の解除

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

##### 4. 組織再編等における取扱い

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

##### 5. その他の事項

本割当契約に関するその他の事項は、当社の取締役会において定めるものとする。

## (d)報酬等の額の決定方法

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

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

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

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

## 当事業年度の報酬等

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

(単位：百万円)

| 役員区分              | 員数<br>(人) | 報酬等の総額 |      |                |                |               |
|-------------------|-----------|--------|------|----------------|----------------|---------------|
|                   |           | 総額     | 基本報酬 | 業績連動報酬<br>(短期) | 業績連動報酬<br>(中期) | 譲渡制限付<br>株式報酬 |
| 取締役<br>(社外取締役を除く) | 7         | 1,078  | 561  | 215            | 87             | 215           |
| 監査役<br>(社外監査役を除く) | 3         | 90     | 90   | -              | -              | -             |
| 社外取締役             | 6         | 107    | 107  | -              | -              | -             |
| 社外監査役             | 3         | 51     | 51   | -              | -              | -             |

- (注) 1 上記の報酬等の総額には、2023年6月26日開催の第116回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名を含んでいます。
- 2 業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬は、当事業年度における費用計上額を記載しています。
- 3 譲渡制限付株式報酬については、2023年7月13日に1株につき1,674.5円(「譲渡制限付株式報酬」としての新株式の発行に関する取締役会決議日の前営業日である2023年6月23日の東京証券取引所プライム市場における当社普通株式の終値)の価額で、当社社外取締役を除く取締役6名に対し141,700株を発行しています。
- 4 記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しています。

## 報酬等の総額が1億円以上の役員及びその報酬等の額等

(単位：百万円)

| 氏名    | 役員区分 | 報酬等の総額 |      |                |                |               |
|-------|------|--------|------|----------------|----------------|---------------|
|       |      | 支給総額   | 基本報酬 | 業績連動報酬<br>(短期) | 業績連動報酬<br>(中期) | 譲渡制限付<br>株式報酬 |
| 津賀 一宏 | 取締役  | 125    | 100  | -              | -              | 25            |
| 楠見 雄規 | 取締役  | 259    | 104  | 42             | 20             | 93            |
| 本間 哲朗 | 取締役  | 138    | 83   | 40             | 15             | -             |
| 佐藤 基嗣 | 取締役  | 169    | 79   | 43             | 15             | 32            |
| 梅田 博和 | 取締役  | 162    | 78   | 38             | 15             | 31            |
| 宮部 義幸 | 取締役  | 139    | 69   | 33             | 13             | 24            |

- (注) 1 業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬は、当事業年度における費用計上額を記載しています。
- 2 当社子会社の役員を兼務する役員の報酬については、当社の制度により当社から支給されますが、基本報酬及び業績連動報酬(短期)は兼務割合等に応じて両社が負担することとしています。本間哲朗は、パナソニック チャイナ(有)の会長を兼務しており、同社が上記の内の25百万円(内、基本報酬17百万円、業績連動報酬(短期)8百万円)を負担しています。佐藤基嗣は、パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株)の代表取締役 社長執行役員を兼務しており、同社が上記の内の73百万円(内、基本報酬47百万円、業績連動報酬(短期)26百万円)を負担しています。

## (b)業績連動報酬に係る指標の目標及び実績

主な指標の目標と実績は、以下のとおりです。

(単位：億円)

| 2022年度業績反映分    |                         |              | 2023年度業績反映分    |                         |              |
|----------------|-------------------------|--------------|----------------|-------------------------|--------------|
| 主な指標<br>(連結業績) | 2022年度<br>目標<br>(当初公表値) | 2022年度<br>実績 | 主な指標<br>(連結業績) | 2023年度<br>目標<br>(当初公表値) | 2023年度<br>実績 |
| EBITDA         | 7,900                   | 7,184        | EBITDA         | 8,800                   | 8,059        |
| ROE            | 8.0%                    | 7.8%         | ROE            | 9.0%                    | 10.9%        |

- (注)業績連動報酬(短期)の2023年度業績反映分は、上記の他に非財務項目の評価結果を踏まえ、2024年7月以降に支給予定です。

## (c)当事業年度における報酬の決定

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

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

## 株主総会決議に係る事項

取締役及び監査役の報酬限度額等は、以下のとおりです。

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

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

## (5) 【株式の保有状況】

## 投資株式の区分の基準及び考え方

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

## 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

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

## &lt; 保有方針 &gt;

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

## &lt; 合理性を検証する方法 &gt;

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

## &lt; 取締役会における検証の内容 &gt;

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

## (b) 銘柄数及び貸借対照表計上額

|            | 銘柄数<br>(銘柄) | 貸借対照表計上額の<br>合計額(百万円) |
|------------|-------------|-----------------------|
| 非上場株式      | 101         | 8,132                 |
| 非上場株式以外の株式 | 25          | 52,598                |

## (当事業年度において株式数が増加した銘柄)

|            | 銘柄数<br>(銘柄) | 株式数の増加に係る取得<br>価額の合計額(百万円) | 株式数の増加の理由                 |
|------------|-------------|----------------------------|---------------------------|
| 非上場株式      | 2           | 1,158                      | 情報・ノウハウの獲得                |
| 非上場株式以外の株式 | 2           | 2,933                      | ・事業競争力の維持・拡大<br>・原材料の安定調達 |

## (当事業年度において株式数が減少した銘柄)

|            | 銘柄数<br>(銘柄) | 株式数の減少に係る売却<br>価額の合計額(百万円) |
|------------|-------------|----------------------------|
| 非上場株式      | 2           | 20,689                     |
| 非上場株式以外の株式 | 5           | 41,095                     |

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

## 特定投資株式

| 銘柄                          | 当事業年度             | 前事業年度             | 保有目的、業務提携等の概要、<br>定量的な保有効果<br>及び株式数が増加した理由 | 当社の株式の<br>保有の有無 |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|--|-----------------|
|                             | 株式数(株)            | 株式数(株)            |  |                 |
|                             | 貸借対照表計上額<br>(百万円) | 貸借対照表計上額<br>(百万円) |  |                 |
| P H C ホールディングス(株)           | 9,766,836         | 11,266,836        | 上場後の自立と成長の見届け                              | 無               |
|                             | 12,072            | 16,134            |  |                 |
| ルネサスエレクトロニクス(株)             | 4,166,600         | 4,166,600         | 原材料の安定調達                                   | 無               |
|                             | 11,127            | 7,973             |  |                 |
| (株) T B S ホールディングス          | 1,913,180         | 2,543,180         | 放送機器関連事業の維持・拡大                             | 無               |
|                             | 8,340             | 4,845             |  |                 |
| 大和ハウス工業(株)                  | 1,530,000         | 1,530,000         | 住宅・設備関連事業の維持・拡大                            | 有               |
|                             | 6,928             | 4,764             |  |                 |
| Nouveau Monde Graphite Inc. | 12,500,000        | -                 | 原材料の安定調達                                   | 無               |
|                             | 4,334             | -                 |  |                 |
| (株) きんでん                    | 740,257           | 740,257           | 住宅・設備関連事業の維持・拡大                            | 有               |
|                             | 1,996             | 1,181             |  |                 |
| (株) 三社電機製作所                 | 807,800           | 1,213,300         | 過去からの協力関係を考慮                               | 無               |
|                             | 1,446             | 1,153             |  |                 |
| 住友不動産(株)                    | 243,000           | 243,000           | 住宅・設備関連事業の維持・拡大                            | 無               |
|                             | 1,409             | 725               |  |                 |
| 東レ(株)                       | 1,873,000         | 2,341,000         | 原材料の安定調達                                   | 有               |
|                             | 1,386             | 1,771             |  |                 |
| (株) エプコ                     | 1,000,000         | 1,000,000         | 住宅・設備関連事業の維持・拡大                            | 無               |
|                             | 876               | 710               |  |                 |
| (株) 中電工                     | 200,702           | 200,702           | 住宅・設備関連事業の維持・拡大                            | 無               |
|                             | 615               | 428               |  |                 |
| ナイス(株)                      | 210,100           | 210,100           | 住宅・設備関連事業の維持・拡大                            | 有               |
|                             | 382               | 286               |  |                 |
| (株) 九電工                     | 58,564            | 58,564            | 住宅・設備関連事業の維持・拡大                            | 無               |
|                             | 373               | 197               |  |                 |
| O C H I ホールディングス(株)         | 146,070           | 146,070           | 住宅・設備関連事業の維持・拡大                            | 無               |
|                             | 247               | 179               |  |                 |

| 銘柄                        | 当事業年度             | 前事業年度             | 保有目的、業務提携等の概要、<br>定量的な保有効果<br>及び株式数が増加した理由 | 当社の株式の<br>保有の有無 |
|---------------------------|-------------------|-------------------|--|-----------------|
|                           | 株式数(株)            | 株式数(株)            |  |                 |
|                           | 貸借対照表計上額<br>(百万円) | 貸借対照表計上額<br>(百万円) |  |                 |
| ヤマエグループホールディングス(株)        | 74,667            | 74,236            | 住宅・設備関連事業の維持・拡大<br>事業競争力の維持・拡大のため株<br>式数増加 | 無               |
|                           | 209               | 134               |  |                 |
| クワザワホールディングス<br>(株)       | 167,698           | 167,698           | 住宅・設備関連事業の維持・拡大                            | 無               |
|                           | 155               | 81                |  |                 |
| 藤井産業(株)                   | 49,000            | 49,000            | 住宅・設備関連事業の維持・拡大                            | 有               |
|                           | 132               | 71                |  |                 |
| indie Semiconductor, Inc. | 89,486            | -                 | 出資会社が買収された対価として<br>保有                      | 無               |
|                           | 96                | -                 |  |                 |
| (株)M i s u m i            | 55,000            | 55,000            | アプライアンス関連事業の維持・<br>拡大                      | 無               |
|                           | 95                | 94                |  |                 |
| 東海旅客鉄道(株)                 | 25,000            | 5,000             | 住宅・設備関連事業の維持・拡大<br>株式分割のため株式数増加            | 無               |
|                           | 93                | 79                |  |                 |
| (株)四電工                    | 23,100            | 23,100            | 住宅・設備関連事業の維持・拡大                            | 無               |
|                           | 93                | 44                |  |                 |
| (株)イーランド                  | 40,000            | 40,000            | 住宅・設備関連事業の維持・拡大                            | 無               |
|                           | 64                | 60                |  |                 |
| ジオリーブグループ(株)              | 46,000            | 46,000            | 住宅・設備関連事業の維持・拡大                            | 無               |
|                           | 63                | 55                |  |                 |
| J Kホールディングス(株)            | 55,000            | 55,000            | 住宅・設備関連事業の維持・拡大                            | 無               |
|                           | 59                | 57                |  |                 |
| (株)土屋ホールディングス             | 41,000            | 41,000            | 住宅・設備関連事業の維持・拡大                            | 無               |
|                           | 10                | 8                 |  |                 |
| (株)ソシオネクスト                | -                 | 2,525,000         | 上場後の自立と成長の見届け                              | 無               |
|                           | -                 | 24,568            |  |                 |

(注)「-」は、当該銘柄を保有していないことを示しています。

## みなし保有株式

| 銘柄        | 当事業年度             | 前事業年度             | 保有目的、業務提携等の概要、<br>定量的な保有効果<br>及び株式数が増加した理由        | 当社の株式の<br>保有の有無 |
|-----------|-------------------|-------------------|---|-----------------|
|           | 株式数(株)            | 株式数(株)            |   |                 |
|           | 貸借対照表計上額<br>(百万円) | 貸借対照表計上額<br>(百万円) |   |                 |
| トヨタ自動車(株) | 15,000,000        | 15,000,000        | 街づくり事業・車載用角形電池事業で合<br>弁会社を通じて協業<br>議決権行使の指図権限を有する | 有               |
|           | 56,880            | 28,200            |   |                 |
| 本田技研工業(株) | 3,000,000         | 1,000,000         | 議決権行使の指図権限を有する<br>株式分割のため株式数増加                    | 有               |
|           | 5,673             | 3,510             |   |                 |

(注) 株式保有の合理性については、(a)に記載する方法で、2024年3月度取締役会にて検証しているため、個別銘柄ごとの定量的な保有効果については記載していません。

保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。

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

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

## (a) 銘柄数及び貸借対照表計上額

|            | 銘柄数<br>(銘柄) | 貸借対照表計上額の<br>合計額(百万円) |
|------------|-------------|-----------------------|
| 非上場株式      | 11          | 36,939                |
| 非上場株式以外の株式 | -           | -                     |

## (当事業年度において株式数が増加した銘柄)

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

## (当事業年度において株式数が減少した銘柄)

|            | 銘柄数<br>(銘柄) | 株式数の減少に係る売却<br>価額の合計額(百万円) |
|------------|-------------|----------------------------|
| 非上場株式      | 1           | 1,025                      |
| 非上場株式以外の株式 | 3           | 1,820                      |



## (b)特定投資株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

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

(注) 株式保有の合理性については、(a)に記載する方法で、2024年3月度取締役会にて検証しているため、個別銘柄ごとの定量的な保有効果については記載していません。

「-」は、当該銘柄を保有していないことを示しています。

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

## 第5【経理の状況】

### 1．連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

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

### 2．監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度（2023年4月1日から2024年3月31日まで）の連結財務諸表及び事業年度（2023年4月1日から2024年3月31日まで）の財務諸表について、有限責任あずさ監査法人により監査を受けています。

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

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

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

## 1 【連結財務諸表等】

## (1) 【連結財務諸表】

## 【連結財政状態計算書】

(単位：百万円)

|                 | 注記<br>番号 | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|-----------------|----------|--------------------------|--------------------------|
| 資産              |          |                          |                          |
| 流動資産            |          |                          |                          |
| 現金及び現金同等物       | 5        | 819,499                  | 1,119,625                |
| 営業債権及び契約資産      | 6,23     | 1,322,593                | 1,361,050                |
| その他の金融資産        | 12       | 169,665                  | 227,456                  |
| 棚卸資産            | 7        | 1,288,751                | 1,208,898                |
| その他の流動資産        | 14       | 202,377                  | 235,729                  |
| 流動資産合計          |          | 3,802,885                | 4,152,758                |
| 非流動資産           |          |                          |                          |
| 持分法で会計処理されている投資 | 11       | 401,219                  | 423,981                  |
| その他の金融資産        | 12       | 242,672                  | 207,394                  |
| 有形固定資産          | 8,28     | 1,172,376                | 1,559,041                |
| 使用権資産           | 9,28     | 238,833                  | 270,728                  |
| のれん及び無形資産       | 10,28    | 1,796,236                | 1,983,833                |
| 繰延税金資産          | 13       | 249,964                  | 376,910                  |
| その他の非流動資産       | 14,24    | 155,342                  | 436,550                  |
| 非流動資産合計         |          | 4,256,642                | 5,258,437                |
| 資産合計            |          | 8,059,527                | 9,411,195                |

(単位：百万円)

|                  | 注記<br>番号 | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|------------------|----------|--------------------------|--------------------------|
| 負債               |          |                          |                          |
| 流動負債             |          |                          |                          |
| 短期負債及び一年以内返済長期負債 | 15       | 159,231                  | 262,099                  |
| リース負債            | 31       | 59,895                   | 68,760                   |
| 営業債務             | 16       | 1,156,909                | 1,166,155                |
| 未払金及び未払費用        |          | 506,062                  | 524,194                  |
| その他の金融負債         | 19       | 146,213                  | 148,158                  |
| 未払法人所得税          |          | 57,139                   | 66,760                   |
| 引当金              | 18       | 148,210                  | 138,531                  |
| 契約負債             | 23       | 191,356                  | 240,209                  |
| その他の流動負債         | 20       | 448,405                  | 506,821                  |
| 流動負債合計           |          | 2,873,420                | 3,121,687                |
| 非流動負債            |          |                          |                          |
| 長期負債             | 15       | 1,050,116                | 1,084,037                |
| リース負債            | 31       | 187,865                  | 211,383                  |
| その他の金融負債         | 19       | 6,905                    | 14,198                   |
| 退職給付に係る負債        | 17       | 53,580                   | 44,922                   |
| 引当金              | 18       | 6,582                    | 7,057                    |
| 繰延税金負債           | 13       | 70,678                   | 81,104                   |
| 契約負債             | 23       | 13,575                   | 113,892                  |
| その他の非流動負債        | 20       | 6,848                    | 11,012                   |
| 非流動負債合計          |          | 1,396,149                | 1,567,605                |
| 負債合計             |          | 4,269,569                | 4,689,292                |
| 資本               | 21       |                          |                          |
| 親会社の所有者に帰属する持分   |          |                          |                          |
| 資本金              |          | 259,274                  | 259,445                  |
| 資本剰余金            |          | 515,760                  | 508,274                  |
| 利益剰余金            | 3,32     | 2,588,800                | 3,037,982                |
| その他の資本の構成要素      | 3,32     | 463,764                  | 947,512                  |
| 自己株式             |          | 209,196                  | 209,137                  |
| 親会社の所有者に帰属する持分合計 | 30       | 3,618,402                | 4,544,076                |
| 非支配持分            | 33       | 171,556                  | 177,827                  |
| 資本合計             |          | 3,789,958                | 4,721,903                |
| 負債及び資本合計         |          | 8,059,527                | 9,411,195                |

## 【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

## 【連結損益計算書】

(単位：百万円)

|                        | 注記<br>番号    | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|------------------------|-------------|--|--|
| 売上高                    | 23          | 8,378,942                                | 8,496,420                                |
| 売上原価                   | 7,17,24,28  | 6,117,494                                | 6,002,065                                |
| 売上総利益                  |             | 2,261,448                                | 2,494,355                                |
| 販売費及び一般管理費             | 17,22,25,28 | 1,947,371                                | 2,104,356                                |
| 持分法による投資損益             | 11          | 1,432                                    | 4,295                                    |
| その他の損益                 | 17,27,28    | 26,939                                   | 33,332                                   |
| 営業利益                   |             | 288,570                                  | 360,962                                  |
| 金融収益                   | 29          | 48,972                                   | 88,972                                   |
| 金融費用                   | 29          | 21,133                                   | 24,695                                   |
| 税引前利益                  |             | 316,409                                  | 425,239                                  |
| 法人所得税費用                | 13          | 35,853                                   | 40,204                                   |
| 当期純利益                  |             | 280,556                                  | 465,443                                  |
| 当期純利益の帰属               |             |  |  |
| 親会社の所有者                |             | 265,502                                  | 443,994                                  |
| 非支配持分                  |             | 15,054                                   | 21,449                                   |
| 1株当たり当期純利益(親会社の所有者に帰属) | 30          |  |  |
| 基本的1株当たり当期純利益(円)       |             | 113.75                                   | 190.21                                   |
| 希薄化後1株当たり当期純利益(円)      |             | 113.72                                   | 190.15                                   |

## 【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

|                               | 注記<br>番号 | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|-------------------------------|----------|--|--|
| 当期純利益                         |          | 280,556                                  | 465,443                                  |
| その他の包括利益-税効果調整後               | 21       |  |  |
| 純損益に振り替えられることのない項目            |          |  |  |
| 確定給付制度の再測定                    |          | 7,468                                    | 53,761                                   |
| その他の包括利益を通じて公正価値で測定する<br>金融資産 |          | 8,078                                    | 16,862                                   |
| 純損益に振り替えられることのない項目の合計         |          | 15,546                                   | 70,623                                   |
| 純損益に振り替えられる可能性のある項目           |          |  |  |
| 在外営業活動体の換算差額                  |          | 248,057                                  | 505,130                                  |
| キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の<br>純変動    |          | 7,482                                    | 3,354                                    |
| 純損益に振り替えられる可能性のある項目の合計        |          | 240,575                                  | 508,484                                  |
| その他の包括利益 合計                   |          | 256,121                                  | 579,107                                  |
| 当期包括利益 合計                     |          | 536,677                                  | 1,044,550                                |
| 当期包括利益の帰属                     |          |  |  |
| 親会社の所有者                       |          | 518,784                                  | 1,012,295                                |
| 非支配持分                         |          | 17,893                                   | 32,255                                   |

## 【連結持分変動計算書】

(単位：百万円)

|                            | 注記<br>番号 | 資本金     | 資本<br>剰余金 | 利益<br>剰余金 | その他の<br>資本の<br>構成要素 | 自己株式    | 親会社の<br>所有者に<br>帰属する<br>持分合計 | 非支配<br>持分 | 資本合計      |
|----------------------------|----------|---------|-----------|-----------|---------------------|---------|------------------------------|-----------|-----------|
| 2022年3月31日残高               |          | 259,168 | 525,554   | 2,387,283 | 202,227             | 209,270 | 3,164,962                    | 182,209   | 3,347,171 |
| 超インフレによる影響額                | 3,32     | -       | -         | 3,260     | 15,883              | -       | 12,623                       | -         | 12,623    |
| 2022年4月1日残高<br>(調整後)       |          | 259,168 | 525,554   | 2,384,023 | 218,110             | 209,270 | 3,177,585                    | 182,209   | 3,359,794 |
| 包括利益                       |          |         |           |           |                     |         |                              |           |           |
| 当期純利益                      |          | -       | -         | 265,502   | -                   | -       | 265,502                      | 15,054    | 280,556   |
| その他の包括利益                   |          |         |           |           |                     |         |                              |           |           |
| - 税効果調整後                   | 21       | -       | -         | -         | 253,282             | -       | 253,282                      | 2,839     | 256,121   |
| 当期包括利益 合計                  |          | -       | -         | 265,502   | 253,282             | -       | 518,784                      | 17,893    | 536,677   |
| ヘッジ対象の非金融資産<br>への振替        | 21       | -       | -         | -         | 1,666               | -       | 1,666                        | -         | 1,666     |
| その他の資本の構成要素<br>から利益剰余金への振替 | 21       | -       | -         | 9,294     | 9,294               | -       | -                            | -         | -         |
| 配当金                        | 21       | -       | -         | 70,019    | -                   | -       | 70,019                       | 23,546    | 93,565    |
| 自己株式の取得                    |          | -       | -         | -         | -                   | 53      | 53                           | -         | 53        |
| 自己株式の売却                    |          | -       | 0         | -         | -                   | 3       | 3                            | -         | 3         |
| 株式に基づく報酬取引                 | 22       | 106     | 21        | -         | -                   | 124     | 209                          | -         | 209       |
| 非支配持分との取引等                 |          | -       | 9,773     | -         | -                   | -       | 9,773                        | 5,000     | 14,773    |
| 2023年3月31日残高               |          | 259,274 | 515,760   | 2,588,800 | 463,764             | 209,196 | 3,618,402                    | 171,556   | 3,789,958 |
| 包括利益                       |          |         |           |           |                     |         |                              |           |           |
| 当期純利益                      |          | -       | -         | 443,994   | -                   | -       | 443,994                      | 21,449    | 465,443   |
| その他の包括利益                   |          |         |           |           |                     |         |                              |           |           |
| - 税効果調整後                   | 21       | -       | -         | -         | 568,301             | -       | 568,301                      | 10,806    | 579,107   |
| 当期包括利益 合計                  |          | -       | -         | 443,994   | 568,301             | -       | 1,012,295                    | 32,255    | 1,044,550 |
| ヘッジ対象の非金融資産<br>への振替        | 21       | -       | -         | -         | 3,503               | -       | 3,503                        | -         | 3,503     |
| その他の資本の構成要素<br>から利益剰余金への振替 | 21       | -       | -         | 81,050    | 81,050              | -       | -                            | -         | -         |
| 配当金                        | 21       | -       | -         | 75,862    | -                   | -       | 75,862                       | 17,594    | 93,456    |
| 自己株式の取得                    |          | -       | -         | -         | -                   | 52      | 52                           | -         | 52        |
| 自己株式の売却                    |          | -       | 0         | -         | -                   | 3       | 3                            | -         | 3         |
| 株式に基づく報酬取引                 | 22       | 171     | 38        | -         | -                   | 108     | 317                          | -         | 317       |
| 非支配持分との取引等                 |          | -       | 7,524     | -         | -                   | -       | 7,524                        | 8,390     | 15,914    |
| 2024年3月31日残高               |          | 259,445 | 508,274   | 3,037,982 | 947,512             | 209,137 | 4,544,076                    | 177,827   | 4,721,903 |

## 【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

|                               | 注記<br>番号   | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|-------------------------------|------------|--|--|
| <b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>       |            |  |  |
| 当期純利益                         |            | 280,556                                  | 465,443                                  |
| 減価償却費及び償却費                    |            | 382,289                                  | 399,984                                  |
| 有形固定資産、使用権資産、のれん及び<br>無形資産の減損 | 28         | 2,264                                    | 18,766                                   |
| 法人所得税費用                       |            | 35,853                                   | 40,204                                   |
| 営業債権及び契約資産の増減額(は増加)           |            | 25,797                                   | 50,554                                   |
| 棚卸資産の増減額(は増加)                 |            | 120,617                                  | 152,815                                  |
| 営業債務の増減額(は減少)                 |            | 5,390                                    | 22,111                                   |
| 引当金の増減額(は減少)                  |            | 10,048                                   | 14,456                                   |
| 契約負債の増減額(は減少)                 |            | 12,042                                   | 136,054                                  |
| 退職給付に係る負債の増減額(は減少)            |            | 3,686                                    | 5,745                                    |
| その他(純額)                       | 24, 27, 28 | 13,585                                   | 211,507                                  |
| 小計                            |            | 616,351                                  | 929,593                                  |
| 利息の受取額                        |            | 21,829                                   | 42,333                                   |
| 配当金の受取額                       |            | 3,991                                    | 3,989                                    |
| 利息の支払額                        |            | 21,958                                   | 21,805                                   |
| 法人所得税の支払額                     |            | 99,471                                   | 87,212                                   |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー              |            | 520,742                                  | 866,898                                  |
| <b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>       |            |  |  |
| 有形固定資産の取得                     | 35         | 289,353                                  | 547,470                                  |
| 有形固定資産の売却                     |            | 29,298                                   | 43,369                                   |
| 無形資産の取得                       |            | 80,533                                   | 99,729                                   |
| 持分法投資及びその他の金融資産の取得            |            | 37,982                                   | 46,837                                   |
| 持分法投資及びその他の金融資産の売却及び償還        |            | 36,369                                   | 89,123                                   |
| 新規連結子会社の取得                    |            | 14,174                                   | 17,460                                   |
| 連結子会社又はその他の事業に対する支配の喪失        | 33         | 10,901                                   | 2,709                                    |
| その他(純額)                       |            | 1,441                                    | 2,548                                    |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー              |            | 344,033                                  | 578,843                                  |



(単位：百万円)

|                    | 注記<br>番号 | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|--------------------|----------|--|--|
| 財務活動によるキャッシュ・フロー   | 35       |  |  |
| 短期借入債務の増減額（は減少）    | 15       | 315,328                                  | 217                                      |
| 長期借入債務による調達額       | 15       | 2,394                                    | 267,166                                  |
| 長期借入債務の返済額         | 15       | 111,164                                  | 153,288                                  |
| リース負債の返済額          | 15       | 74,870                                   | 75,722                                   |
| 親会社の所有者への配当金の支払額   | 21       | 70,019                                   | 75,862                                   |
| 非支配持分への配当金の支払額     |          | 23,546                                   | 17,594                                   |
| 自己株式の取得            |          | 53                                       | 52                                       |
| 自己株式の売却            |          | 3  | 3  |
| 非支配持分との取引          |          | 3,083                                    | 13,038                                   |
| その他（純額）            | 15       | 11,347                                   | 14,890                                   |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー   |          | 607,013                                  | 83,494                                   |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額   |          | 43,930                                   | 95,565                                   |
| 現金及び現金同等物の増減額（は減少） |          | 386,374                                  | 300,126                                  |
| 現金及び現金同等物の期首残高     | 5        | 1,205,873                                | 819,499                                  |
| 現金及び現金同等物の期末残高     | 5        | 819,499                                  | 1,119,625                                |

【連結財務諸表注記】

1. 報告企業

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

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

2. 作成の基礎

(1) 連結財務諸表がIFRSに準拠している旨

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

連結財務諸表は、2024年6月25日において、代表取締役 社長執行役員 楠見雄規及び代表取締役 副社長執行役員（グループCFO）梅田博和により承認されています。

(2) 測定的基础

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

(3) 機能通貨及び表示通貨

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

### 3. 重要性がある会計方針

#### (1) 連結の基礎

##### 子会社

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

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

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

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

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

##### 関連会社及び共同支配企業

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

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

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

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

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

#### (2) 企業結合

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

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

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

#### (3) 外貨換算

##### 外貨建取引

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

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

当該換算及び決済により生じる換算差額は純損益として認識しています。

##### 在外営業活動体の換算

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

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

#### (4) 超インフレの調整

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

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

この適用による累積的影響は、前連結会計年度の「連結持分変動計算書」における「超インフレによる影響額」に記載しています。

#### (5) 金融商品

##### 非デリバティブ金融資産

##### ( ) 当初認識及び測定

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

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

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

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

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

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

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

##### ( ) 事後測定

##### (a) 償却原価で測定する金融資産

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

##### (b) 公正価値で測定する金融資産

公正価値で測定しています。

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

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

##### ( ) 認識の中止

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

( ) 減損

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

(a) 信用リスクが当初認識時点から著しく増加していない場合

12ヵ月の予想信用損失と同額

(b) 信用リスクが当初認識時点から著しく増加している場合

全期間の予想信用損失と同額

(c) 信用リスクが当初認識時点から著しく増加している金融資産のうち、信用減損している客観的証拠が存在する場合

全期間の予想信用損失と同額

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

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

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

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

非デリバティブ金融負債

( ) 当初認識及び測定

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

( ) 事後測定

金融負債の当初認識後の測定は、その分類に応じて次のとおり測定しています。

(a) 償却原価で測定する金融負債

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

(b) 純損益を通じて公正価値で測定する金融負債

公正価値で測定し、その変動額は純損益に認識しています。

( ) 認識の中止

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

デリバティブ及びヘッジ会計

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

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

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

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

( ) 公正価値ヘッジ

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

( ) キャッシュ・フロー・ヘッジ

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

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

金融資産と金融負債の相殺

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

(6) 現金及び現金同等物

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

(7) 棚卸資産

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

(8) 有形固定資産

認識及び測定

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

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

減価償却

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

主な見積耐用年数は、次のとおりです。

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

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

(9) のれん及び無形資産

のれん

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

無形資産

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

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

- ( ) 使用または売却できるように無形資産を完成させることの技術上の実行可能性
- ( ) 無形資産を完成させ、さらにそれを使用または売却するという意図
- ( ) 無形資産を使用または売却できる能力
- ( ) 無形資産が蓋然性の高い将来の経済的便益を創出する方法
- ( ) 無形資産の開発を完成させ、さらにそれを使用または売却するために必要となる、適切な技術上、財務上及びその他の資源の利用可能性
- ( ) 開発期間中の無形資産に起因する支出を、信頼性をもって測定できる能力

耐用年数を確定できる無形資産については、当該資産が使用可能になった日から、見積耐用年数にわたり定額法で償却を行っています。

主な見積耐用年数は次のとおりです。

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

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

## (10) リース

### リースの定義

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

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

### 借手としてのリースの会計処理

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

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

### 貸手としてのリースの会計処理

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

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

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

## (11) 非金融資産の減損

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

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

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

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

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

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

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

## (12) 売却目的で保有する非流動資産又は処分グループ

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

## (13) 投資不動産

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

## (14) 法人所得税

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

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

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

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

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



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

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

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

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

(15) 未払金及び未払費用

未払金及び未払費用は、主として償却原価で測定し、金融負債に分類しています。

(16) 従業員給付

退職後給付

当社は、確定給付制度及び確定拠出制度を採用しています。

( ) 確定給付制度

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

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

過去勤務費用は、即時に純損益で認識しています。

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

( ) 確定拠出制度

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

短期従業員給付

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

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

(17) 引当金

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

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

(18) 資本

普通株式

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

自己株式

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

自己株式を売却した場合には、受取対価を資本の増加として認識しています。

## (19) 株式報酬

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

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

当社の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、最終的に権利確定するユニット数及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で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。

## (20) 収益

当社は、下記の5ステップアプローチに基づき、収益を認識しています。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### (21) 政府補助金

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

#### (22) 1株当たり利益

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

#### (23) 重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断

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

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

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

- ・繰延税金資産の回収可能性（「13. 法人所得税」参照）
- ・確定給付制度債務（「17. 従業員給付」参照）
- ・非金融資産（のれんを含む）の減損（「28. 非金融資産の減損」参照）

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

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

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

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

- ・ 子会社、関連会社及び共同支配企業の範囲（「11．持分法で会計処理されている投資」、「33．主要な子会社」参照）
- ・ 契約がリースであるか又はリースを含むか否かの決定（「9．リース」参照）
- ・ 金融資産の分類（「12．その他の金融資産」参照）
- ・ 引当金の認識（「18．引当金」参照）
- ・ 収益認識（「23．収益」参照）
- ・ 非金融資産の減損テスト実施に当たっての資金生成単位の判別（「28．非金融資産の減損」参照）
- ・ 非金融資産の減損の兆候の有無の評価（「28．非金融資産の減損」参照）
- ・ 償却原価で測定する金融資産の信用リスクの著しい増加の有無（「31．金融商品」参照）

(24) 未適用の公表済み基準書及び解釈指針

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

| 基準書               | 基準名                     | 強制適用時期<br>(以降開始年度) | 当社適用年度   | 新設・改訂の内容   |
|-------------------|-------------------------|--------------------|----------|--|
| IAS第1号            | 財務諸表の表示                 | 2024年1月1日          | 2025年3月期 | 負債の流動又は非流動への分類に関する要求事項を明確化<br>特約条項付の長期債務に関する情報の開示を拡充 |
| IFRS第16号          | リース                     | 2024年1月1日          | 2025年3月期 | セール・アンド・リースバック取引の取引後の会計処理を明確化                        |
| IAS第7号<br>IFRS第7号 | キャッシュ・フロー計算書<br>金融商品：開示 | 2024年1月1日          | 2025年3月期 | サプライヤー・ファイナンス契約に関する開示を要求                             |
| IFRS第18号          | 財務諸表における表示及び開示          | 2027年1月1日          | 2028年3月期 | IAS第1号の表示及び開示に関する要求事項を置き換え                           |

IAS第1号改訂及びIFRS第16号改訂の適用による当社の連結財務諸表への影響に重要性はないと判断しています。IAS第7号とIFRS第7号の改訂、及びIFRS第18号の適用による当社の連結財務諸表への影響は検討中です。

(25) 会計方針の変更

IAS第12号「法人所得税」

当社は、IAS第12号「法人所得税」の改訂（2021年5月公表）を当連結会計年度の期首から遡及適用しています。当改訂基準の適用により、リースや廃棄義務のような、取引時に同額の将来加算一時差異と将来減算一時差異を生じさせる取引に関する当初認識時の会計処理が明確化されたことを受け、当該将来加算一時差異と将来減算一時差異について繰延税金負債及び繰延税金資産を認識しています。この改訂による影響については、「13．法人所得税」に記載しています。

IFRS第17号「保険契約」

当社は、IFRS第17号「保険契約」を当連結会計年度の期首から遡及適用しています。当基準は、保険契約について首尾一貫した会計処理を策定するものです。当該基準の適用による当社の連結財務諸表への重要な影響はありません。

4. セグメント情報

(1) 報告セグメントの概要

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

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

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

なお、2023年10月1日付で、事業の一部をセグメント間で移管しており、前連結会計年度のセグメント情報については、当連結会計年度の形態に合わせて組み替えて表示しています。

(2) セグメント情報

セグメント情報は、次のとおりです。

前連結会計年度(2022年4月1日~2023年3月31日)

(単位:百万円)

|                    | 報告セグメント   |           |           |           |         | その他       | 消去・調整   | 連結計       |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|
|                    | くらし事業     | オートモーティブ  | コネクト      | インダストリー   | エナジー    |           |         |           |
| 売上高                |           |           |           |           |         |           |         |           |
| 外部顧客に対するもの         | 3,248,727 | 1,283,261 | 1,036,562 | 992,795   | 908,945 | 908,652   | -       | 8,378,942 |
| セグメント間取引           | 242,590   | 14,268    | 84,687    | 157,088   | 62,874  | 298,864   | 860,371 | -         |
| 計                  | 3,491,317 | 1,297,529 | 1,121,249 | 1,149,883 | 971,819 | 1,207,516 | 860,371 | 8,378,942 |
| 利益                 | 103,350   | 16,225    | 20,428    | 66,796    | 33,225  | 56,742    | 8,196   | 288,570   |
| 減価償却費及び償却費<br>(注1) | 107,902   | 63,363    | 74,606    | 59,661    | 22,342  | 49,202    | 5,213   | 382,289   |
| 資本的支出<br>(注2)      | 111,245   | 44,189    | 26,180    | 65,187    | 91,609  | 42,735    | 13,746  | 394,891   |

当連結会計年度（2023年4月1日～2024年3月31日）

（単位：百万円）

|                    | 報告セグメント   |           |           |           |         | その他       | 消去・調整   | 連結計       |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|
|                    | くらし事業     | オートモーティブ  | コネクテッド    | インダストリー   | エナジー    |           |         |           |
| 売上高                |           |           |           |           |         |           |         |           |
| 外部顧客に対するもの         | 3,288,615 | 1,480,482 | 1,116,005 | 838,676   | 867,306 | 905,336   | -       | 8,496,420 |
| セグメント間取引           | 205,738   | 11,439    | 86,798    | 203,910   | 48,632  | 314,210   | 870,727 | -         |
| 計                  | 3,494,353 | 1,491,921 | 1,202,803 | 1,042,586 | 915,938 | 1,219,546 | 870,727 | 8,496,420 |
| 利益                 | 121,559   | 42,752    | 40,408    | 31,147    | 88,809  | 59,474    | 23,187  | 360,962   |
| 減価償却費及び償却費<br>（注1） | 115,851   | 59,224    | 75,337    | 59,760    | 25,633  | 55,965    | 8,214   | 399,984   |
| 資本的支出<br>（注2）      | 137,820   | 56,471    | 32,743    | 63,383    | 295,496 | 56,647    | 28,333  | 670,893   |

（注1）有形固定資産、使用権資産、及び無形資産

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

報告セグメントの会計方針は、注記「3. 重要性がある会計方針」で記載している当社の会計方針と同一です。  
セグメント間における取引は、独立企業間価格を基礎として行われています。  
報告セグメントの利益は、営業利益をベースとした数値です。

「消去・調整」欄には、セグメント間の内部取引消去や、セグメントに帰属しない損益及び連結会計上の調整が含まれています。

前連結会計年度及び当連結会計年度の利益に関する調整には、本社部門等の損益（当連結会計年度における一部の固定資産売却益を含む）が含まれています。また、連結会計上の調整として、本社部門で管理している企業結合で取得したのれんの減損損失等やセグメントに帰属しない持分法による投資損益等が含まれています。

### (3) 製品及びサービスに関する情報

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

## (4) 地域に関する情報

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

## 売上高

(単位：百万円)

|               | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|---------------|--|--|
| 日本            | 3,279,283                                | 3,404,518                                |
| 米州            | 1,984,483                                | 2,121,939                                |
| 欧州            | 928,521                                  | 978,700                                  |
| アジア・中国他       | 2,186,655                                | 1,991,263                                |
| 連結計           | 8,378,942                                | 8,496,420                                |
| 米州のうち、米国      | 1,885,678                                | 2,012,050                                |
| アジア・中国他のうち、中国 | 964,731                                  | 810,472                                  |

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

(単位：百万円)

|          | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|----------|--------------------------|--------------------------|
| 日本       | 1,157,894                | 1,296,926                |
| 米州       | 1,550,576                | 2,140,347                |
| 欧州       | 196,975                  | 238,953                  |
| アジア・中国他  | 428,462                  | 474,275                  |
| 連結計      | 3,333,907                | 4,150,501                |
| 米州のうち、米国 | 1,527,690                | 2,118,087                |

(注) 本邦以外の区分に属する主な国または地域

米州.....北米、中南米

欧州.....欧州、アフリカ

アジア・中国他.....アジア、中国、オセアニア

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

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

## (5) 主要な顧客に関する情報

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

## 5. 現金及び現金同等物

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

## 6. 営業債権及び契約資産

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

(単位：百万円)

|          | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|----------|--------------------------|--------------------------|
| 受取手形     | 49,664                   | 48,135                   |
| 売掛金      | 1,106,521                | 1,161,864                |
| 契約資産     | 180,227                  | 163,087                  |
| 控除：貸倒引当金 | 13,819                   | 12,036                   |
| 合計       | 1,322,593                | 1,361,050                |

## 7. 棚卸資産

棚卸資産の内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

|     | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|-----|--------------------------|--------------------------|
| 製商品 | 664,187                  | 617,129                  |
| 仕掛品 | 142,902                  | 129,290                  |
| 原材料 | 481,662                  | 462,479                  |
| 合計  | 1,288,751                | 1,208,898                |

前連結会計年度及び当連結会計年度に費用として認識した棚卸資産の評価減の金額は、それぞれ54,176百万円及び55,762百万円であり、連結損益計算書の「売上原価」に含めています。なお、前連結会計年度及び当連結会計年度の評価減の戻入額に重要性はありません。



## 8.有形固定資産

## (1) 帳簿価額の増減

(単位：百万円)

|                                  | 土地      | 建物及び<br>構築物 | 機械装置及び<br>運搬具 | 工具器具及び<br>備品 | 建設仮勘定   | 合計        |
|----------------------------------|---------|-------------|---------------|--------------|---------|-----------|
| 2022年3月31日残高                     | 202,018 | 378,747     | 351,547       | 108,793      | 74,241  | 1,115,346 |
| 取得                               | 657     | 25,624      | 43,624        | 36,880       | 202,287 | 309,072   |
| 科目間振替                            | -       | 34,540      | 80,696        | 26,014       | 141,250 | -         |
| 売却目的で保有する資産<br>への振替またはその他の<br>処分 | 11,523  | 41,827      | 14,465        | 2,937        | 4,918   | 75,670    |
| 減価償却費                            | -       | 38,820      | 97,546        | 60,260       | -       | 196,626   |
| 減損損失                             | 206     | 382         | 260           | 950          | 3       | 1,801     |
| 為替換算差額                           | 2,110   | 5,019       | 9,944         | 2,821        | 2,161   | 22,055    |
| 2023年3月31日残高                     | 193,056 | 362,901     | 373,540       | 110,361      | 132,518 | 1,172,376 |
| 取得                               | 133     | 31,785      | 40,702        | 43,224       | 452,160 | 568,004   |
| 科目間振替                            | 20,810  | 40,749      | 85,217        | 27,831       | 174,607 | -         |
| 売却目的で保有する資産<br>への振替またはその他の<br>処分 | 1,900   | 11,172      | 4,080         | 910          | 8,221   | 26,283    |
| 減価償却費                            | -       | 41,749      | 103,967       | 61,521       | -       | 207,237   |
| 減損損失                             | 116     | 246         | 4,010         | 544          | 22      | 4,938     |
| 為替換算差額                           | 4,298   | 12,139      | 19,399        | 5,364        | 15,919  | 57,119    |
| 2024年3月31日残高                     | 216,281 | 394,407     | 406,801       | 123,805      | 417,747 | 1,559,041 |

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

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

## (2) 取得原価

(単位：百万円)

|              | 土地      | 建物及び構築物   | 機械装置及び運搬具 | 工具器具及び備品 | 建設仮勘定   | 合計        |
|--------------|---------|-----------|-----------|----------|---------|-----------|
| 2022年3月31日残高 | 234,417 | 1,426,431 | 2,140,204 | 916,032  | 74,786  | 4,791,870 |
| 2023年3月31日残高 | 212,553 | 1,362,783 | 2,132,203 | 927,104  | 132,580 | 4,767,223 |
| 2024年3月31日残高 | 235,966 | 1,423,439 | 2,262,195 | 979,749  | 418,165 | 5,319,514 |

## (3) 減価償却累計額及び減損損失累計額

(単位：百万円)

|              | 土地     | 建物及び構築物   | 機械装置及び運搬具 | 工具器具及び備品 | 建設仮勘定 | 合計        |
|--------------|--------|-----------|-----------|----------|-------|-----------|
| 2022年3月31日残高 | 32,399 | 1,047,684 | 1,788,657 | 807,239  | 545   | 3,676,524 |
| 2023年3月31日残高 | 19,497 | 999,882   | 1,758,663 | 816,743  | 62    | 3,594,847 |
| 2024年3月31日残高 | 19,685 | 1,029,032 | 1,855,394 | 855,944  | 418   | 3,760,473 |

## 9. リース

## (1) 借手側

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

リースに係る収益及び費用は、以下のとおりです。

（単位：百万円）

|                  | 前連結会計年度<br>（自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日） | 当連結会計年度<br>（自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日） |
|------------------|--|--|
| リースに係る費用         |  |  |
| 使用権資産の減価償却費      | 76,028                                   | 76,516                                   |
| 短期リース費用          | 7,373                                    | 8,212                                    |
| 少額資産リース費用        | 5,966                                    | 5,966                                    |
| 変動リース料（注）        | 775                                      | 2,636                                    |
| リース負債に係る金利費用     | 4,565                                    | 5,005                                    |
| リースに係る収益         |  |  |
| 使用権資産のサブリースによる収益 | 1,782                                    | 1,846                                    |

（注）リース負債の測定に含めていない変動リース料に係る費用です。

リースに係るキャッシュ・アウトフローの合計額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ93,549百万円及び97,541百万円です。

使用権資産の帳簿価額の増減（原資産のクラス別）は、以下のとおりです。

（単位：百万円）

|                                  | 使用権資産   |        |        |              |       |         |
|----------------------------------|---------|--------|--------|--------------|-------|---------|
|                                  | 不動産     | 機械装置   | 車両運搬具  | 工具器具<br>及び備品 | その他   | 合計      |
| 2022年3月31日残高                     | 223,455 | 11,669 | 11,351 | 9,415        | 1,816 | 257,706 |
| 取得                               | 52,447  | 5,547  | 5,765  | 3,252        | 1,984 | 68,995  |
| 売却目的で保有する資産<br>への振替またはその他の<br>処分 | 9,524   | 140    | 272    | 2,860        | 29    | 12,825  |
| 減価償却費                            | 54,918  | 10,042 | 7,027  | 2,052        | 1,989 | 76,028  |
| 減損損失                             | 9       | 3      | -      | 2            | -     | 14      |
| 為替換算差額                           | 4,665   | 742    | 166    | 45           | 145   | 5,763   |
| その他                              | 1,857   | 532    | 12     | 1,572        | 791   | 4,764   |
| 2023年3月31日残高                     | 214,259 | 7,241  | 9,971  | 6,226        | 1,136 | 238,833 |
| 取得                               | 84,242  | 12,628 | 7,927  | 868          | 3,692 | 109,357 |
| 売却目的で保有する資産<br>への振替またはその他の<br>処分 | 6,784   | 3      | 30     | 75           | 28    | 6,920   |
| 減価償却費                            | 58,977  | 7,873  | 6,380  | 1,223        | 2,063 | 76,516  |
| 為替換算差額                           | 9,997   | 487    | 356    | 26           | 198   | 11,064  |
| その他                              | 5,477   | 77     | 134    | 146          | 298   | 5,090   |
| 2024年3月31日残高                     | 237,260 | 12,557 | 11,710 | 5,968        | 3,233 | 270,728 |

リース負債の満期分析については、注記「31. 金融商品（3）流動性リスク管理」に記載しています。

(2) 貸手側

ファイナンス・リース

当社は、リースを含むと判定される特定の顧客との製品供給契約に関連する機械装置及び運搬具、ソリューション関連の情報機器等を、ファイナンス・リースとして会計処理しています。前連結会計年度末及び当連結会計年度末の、当該ファイナンス・リースに関するリース料債権（割引前）の満期分析は、次のとおりです。

（単位：百万円）

|             | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 1年以内        | 1,079                    | 1,711                    |
| 1年超2年以内     | 759                      | 1,134                    |
| 2年超3年以内     | 211                      | 861                      |
| 3年超4年以内     | 30                       | 652                      |
| 4年超5年以内     | -                        | 603                      |
| 5年超         | -                        | 2,988                    |
| 合計          | 2,079                    | 7,949                    |
| 未獲得金融収益     | 38                       | 381                      |
| 正味リース投資未回収額 | 2,041                    | 7,568                    |

また、当該供給契約に基づいて顧客から回収する金額のうち、リース要素に含まれる固定リース料を超える金額を変動リース料として収益計上しています。前連結会計年度及び当連結会計年度において収益計上した変動リース料は、それぞれ15,258百万円及び12,843百万円です。

オペレーティング・リース

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

（単位：百万円）

|         | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|---------|--------------------------|--------------------------|
| 1年以内    | 2,015                    | 2,590                    |
| 1年超2年以内 | 1,409                    | 2,037                    |
| 2年超3年以内 | 1,378                    | 1,710                    |
| 3年超4年以内 | 790                      | 1,124                    |
| 4年超5年以内 | 574                      | 1,006                    |
| 5年超     | 1,918                    | 2,102                    |
| 合計      | 8,084                    | 10,569                   |

前連結会計年度及び当連結会計年度において、当社が貸手となるオペレーティング・リース契約によるリース収益（指数又はレートに基づかない変動リース料を除く）は、それぞれ12,831百万円及び13,040百万円です。

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

(3) セール・アンド・リースバック

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

## 10. のれん及び無形資産

## (1) 帳簿価額の増減

(単位：百万円)

|              | のれん       | 無形資産    |         |         |         |        |         |
|--------------|-----------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|
|              |           | ソフトウェア  | 技術      | 顧客      | 商標      | その他    | 合計      |
| 2022年3月31日残高 | 994,710   | 101,919 | 140,038 | 342,557 | 92,672  | 8,131  | 685,317 |
| 取得           | -         | 58,668  | 19,204  | -       | -       | 7,947  | 85,819  |
| 企業結合による増加    | 5,599     | -       | 873     | 3,137   | 76      | 12     | 4,098   |
| 償却費          | -         | 39,294  | 37,747  | 24,559  | 4,065   | 3,970  | 109,635 |
| 減損損失         | -         | 408     | 35      | -       | -       | 6      | 449     |
| 為替換算差額       | 77,311    | 931     | 6,276   | 33,901  | 15,075  | 1,403  | 57,586  |
| 処分・その他       | -         | 1,731   | 514     | -       | -       | 1,875  | 4,120   |
| 2023年3月31日残高 | 1,077,620 | 120,085 | 128,095 | 355,036 | 103,758 | 11,642 | 718,616 |
| 取得           | -         | 68,577  | 24,686  | -       | -       | 9,626  | 102,889 |
| 企業結合による増加    | 15,659    | -       | 3,375   | 2,730   | 189     | -      | 6,294   |
| 償却費          | -         | 43,263  | 37,927  | 26,511  | 4,364   | 4,166  | 116,231 |
| 減損損失         | 11,455    | 132     | 2,079   | -       | -       | 162    | 2,373   |
| 為替換算差額       | 120,698   | 3,591   | 7,831   | 44,902  | 13,611  | 2,490  | 72,425  |
| 処分・その他       | -         | 207     | 71      | -       | -       | 31     | 309     |
| 2024年3月31日残高 | 1,202,522 | 148,651 | 123,910 | 376,157 | 113,194 | 19,399 | 781,311 |

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

取得のうち、内部開発による増加額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ37,215百万円及び41,434百万円です。これらは、主にソフトウェア及び技術に関するものです。

耐用年数を確定できない無形資産は、上表の「商標」及び「その他」に含まれており、帳簿価額の合計は、前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、それぞれ42,881百万円及び46,638百万円です。このうち主なものは商標であり、事業が継続する限り基本的に存続するため、耐用年数を確定できないと判断しています。

(2) 取得原価

(単位：百万円)

|              | のれん       | 無形資産    |         |         |         |        | 合計        |
|--------------|-----------|---------|---------|---------|---------|--------|-----------|
|              |           | ソフトウェア  | 技術      | 顧客      | 商標      | その他    |           |
| 2022年3月31日残高 | 1,399,731 | 466,479 | 646,873 | 413,775 | 110,851 | 38,153 | 1,676,131 |
| 2023年3月31日残高 | 1,482,641 | 509,052 | 637,578 | 466,958 | 155,912 | 49,919 | 1,819,419 |
| 2024年3月31日残高 | 1,618,998 | 581,066 | 651,756 | 527,579 | 201,264 | 62,495 | 2,024,160 |

(3) 償却累計額及び減損損失累計額

(単位：百万円)

|              | のれん     | 無形資産    |         |         |        |        | 合計        |
|--------------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|-----------|
|              |         | ソフトウェア  | 技術      | 顧客      | 商標     | その他    |           |
| 2022年3月31日残高 | 405,021 | 364,560 | 506,835 | 71,218  | 18,179 | 30,022 | 990,814   |
| 2023年3月31日残高 | 405,021 | 388,967 | 509,483 | 111,922 | 52,154 | 38,277 | 1,100,803 |
| 2024年3月31日残高 | 416,476 | 432,415 | 527,846 | 151,422 | 88,070 | 43,096 | 1,242,849 |

(4) 個別に重要な無形資産

個別に重要な無形資産は、Blue Yonder Holding, Inc. を2021年度に完全子会社化したことに伴い計上した「顧客」であり、前連結会計年度及び当連結会計年度における帳簿価額はそれぞれ281,147百万円及び299,554百万円、残存償却期間はそれぞれ15年及び14年です。

## 11. 持分法で会計処理されている投資

## (1) 関連会社に対する投資

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

(単位：百万円)

|         | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|---------|--------------------------|--------------------------|
| 投資の帳簿価額 | 126,943                  | 149,199                  |

(単位：百万円)

|          | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|----------|--|--|
| 当期純利益    | 7,018                                    | 4,897                                    |
| その他の包括利益 | 1,113                                    | 2,788                                    |
| 当期包括利益   | 8,131                                    | 7,685                                    |

## (2) 共同支配企業に対する投資

## 重要な共同支配企業

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

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

## ( ) 連結財政状態計算書に関する要約情報

(単位：百万円)

|               | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|---------------|--------------------------|--------------------------|
| 流動資産          | 557,718                  | 636,192                  |
| 非流動資産         | 748,253                  | 820,547                  |
| 資産合計          | 1,305,971                | 1,456,739                |
| 流動負債          | 373,762                  | 440,866                  |
| 非流動負債         | 588,516                  | 666,786                  |
| 負債合計          | 962,278                  | 1,107,652                |
| 資本            | 343,693                  | 349,087                  |
| 非支配持分         | 9,233                    | 8,325                    |
| 非支配持分控除後の資本   | 334,460                  | 340,762                  |
| 資本のうち当社グループ持分 | 167,182                  | 170,332                  |
| 連結調整(のれん相当額等) | 14,328                   | 13,201                   |
| 投資の帳簿価額       | 181,510                  | 183,533                  |



前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、上記の流動資産に含まれる現金及び現金同等物は、それぞれ160,581百万円及び149,957百万円です。また、流動負債に含まれる金融負債（営業債務及びその他の債務並びに引当金を除く）は、それぞれ131,866百万円及び203,275百万円であり、非流動負債に含まれる金融負債（営業債務及びその他の債務並びに引当金を除く）は、それぞれ535,140百万円及び614,766百万円です。

（ ）連結損益計算書及び連結包括利益計算書に関する要約情報

（単位：百万円）

|                     | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|---------------------|--|--|
| 売上高                 | 1,020,131                                | 1,019,236                                |
| 減価償却費及び償却費          | 53,854                                   | 55,680                                   |
| 金融収益                | 2,299                                    | 2,817                                    |
| 金融費用                | 20,771                                   | 22,564                                   |
| 法人所得税費用             | 5,217                                    | 3,873                                    |
| 当期純利益               | 13,730                                   | 7,555                                    |
| その他の包括利益            | 3,578                                    | 2,600                                    |
| 当期包括利益              | 17,308                                   | 10,155                                   |
| 当期純利益（当社グループ持分割合）   | 6,863                                    | 3,777                                    |
| 連結調整                | 262                                      | 839                                      |
| 当期純利益のうち当社グループ持分    | 6,601                                    | 2,938                                    |
| その他の包括利益のうち当社グループ持分 | 1,788                                    | 1,299                                    |
| 当期包括利益のうち当社グループ持分   | 8,389                                    | 4,237                                    |
| 当社グループが受け取った配当金     | 1,998                                    | 3,063                                    |

個別に重要性のない共同支配企業

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

（単位：百万円）

|         | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|---------|--------------------------|--------------------------|
| 投資の帳簿価額 | 92,766                   | 91,249                   |

（単位：百万円）

|             | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|-------------|--|--|
| 当期純利益（は損失）  | 12,187                                   | 3,540                                    |
| その他の包括利益    | 104                                      | 505                                      |
| 当期包括利益（は損失） | 12,083                                   | 3,035                                    |

## 12. その他の金融資産

## (1) 内訳

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

また、前連結会計年度末まで償却原価で測定する金融資産の「その他」に含めて表示していたリース債権は、当連結会計年度末より「リース債権」として独立掲記し、前連結会計年度末の記載も組み替えて表示しています。

(単位：百万円)

|                           | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 償却原価で測定する金融資産             |                          |                          |
| 定期預金                      | 45,554                   | 60,654                   |
| 未収入金                      | 80,663                   | 84,402                   |
| その他                       | 49,447                   | 40,252                   |
| 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                  | 53,233                   | 90,398                   |
| 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                        | 181,177                  | 151,290                  |
| その他                       | 222                      | 286                      |
| リース債権                     | 2,041                    | 7,568                    |
| 合計                        | 412,337                  | 434,850                  |
| うち流動資産                    | 169,665                  | 227,456                  |
| うち非流動資産                   | 242,672                  | 207,394                  |

## (2) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品

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

主な銘柄ごとの公正価値

主な銘柄ごとの公正価値は、次のとおりです。

(単位：百万円)

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

(単位：百万円)

| 銘柄                          | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|-----------------------------|--------------------------|
| PHCホールディングス(株)              | 12,072                   |
| ルネサスエレクトロニクス(株)             | 11,127                   |
| (株)TBSホールディングス              | 8,340                    |
| 大和ハウス工業(株)                  | 6,928                    |
| Nouveau Monde Graphite Inc. | 4,334                    |
| 冰山冷熱科技股份(有)                 | 2,118                    |
| (株)きんでん                     | 1,996                    |
| その他                         | 104,375                  |
| 合計                          | 151,290                  |

その他は主に非上場株式であり、前連結会計年度末及び当連結会計年度末における公正価値は、それぞれ109,090百万円及び92,394百万円です。前連結会計年度末及び当連結会計年度末における非上場株式の主な銘柄は海外におけるベンチャー投資です。

その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品の認識の中止

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

処分時の公正価値及び累積利得又は損失は、次のとおりです。

(単位：百万円)

|          | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|----------|--|--|
| 公正価値     | 17,805                                   | 66,060                                   |
| 累積利得又は損失 | 2,450                                    | 40,369                                   |

なお、上記累積利得又は損失は、税効果考慮前の金額であり、前連結会計年度及び当連結会計年度において、処分に伴って利益剰余金へ振り替えた税効果考慮後のその他の包括利益の累積利得又は損失は、それぞれ1,791百万円(利得)及び28,063百万円(利得)です。

## 13. 法人所得税

## (1) 繰延税金

繰延税金資産及び繰延税金負債の主な内訳及び増減内容

繰延税金資産及び負債の主な内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

|             | 連結財政状態計算書                |                          | 連結損益計算書                                  |  |
|-------------|--------------------------|--------------------------|--|--|
|             | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
| 繰延税金資産      |                          |                          |  |  |
| 棚卸資産        | 54,813                   | 60,523                   | 54                                       | 5,186                                    |
| 引当金及び未払人件費等 | 71,106                   | 69,431                   | 5,027                                    | 2,392                                    |
| 有形固定資産      | 90,570                   | 85,789                   | 3,022                                    | 6,262                                    |
| 退職給付に係る負債   | 14,898                   | 12,840                   | 1,510                                    | 2,258                                    |
| 繰越欠損金       | 56,021                   | 193,750                  | 9,028                                    | 136,729                                  |
| 繰越税額控除      | 34,406                   | 15,898                   | 25,906                                   | 21,738                                   |
| 研究開発費       | 39,392                   | 45,120                   | 28,449                                   | 2,933                                    |
| リース負債       | 44,567                   | 49,065                   | 5,380                                    | 3,919                                    |
| その他         | 93,270                   | 130,702                  | 3,912                                    | 35,114                                   |
| 繰延税金資産 合計   | 499,043                  | 663,118                  | 42,628                                   | 151,231                                  |
| 繰延税金負債      |                          |                          |  |  |
| 有価証券        | 39,047                   | 32,830                   | 871                                      | -  |
| 無形資産        | 150,742                  | 162,947                  | 9,908                                    | 12,933                                   |
| 使用権資産       | 43,749                   | 47,385                   | 5,462                                    | 3,067                                    |
| その他         | 86,219                   | 124,150                  | 1,672                                    | 21,959                                   |
| 繰延税金負債 合計   | 319,757                  | 367,312                  | 12,827                                   | 12,093                                   |
| 繰延税金資産 純額   | 179,286                  | 295,806                  | 55,455                                   | 139,138                                  |

IAS第12号「法人所得税」の改訂（単一の取引から生じた資産及び負債に係る繰延税金）の適用により、取引時に同額の将来減算一時差異と将来加算一時差異が生じる取引については繰延税金資産と繰延税金負債をそれぞれ認識しています。これに伴い、前連結会計年度において繰延税金資産の「その他」に純額で含めていた「リース負債」及び「使用権資産」について、当連結会計年度より独立掲記し、前連結会計年度の項目についても組み替えて表示しています。

繰延税金資産及び負債の増減内容は、次のとおりです。

(単位：百万円)

|                 | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|-----------------|--|--|
| 期首残高（繰延税金資産 純額） | 137,808                                  | 179,286                                  |
| 純損益として認識        | 55,455                                   | 139,138                                  |
| その他の包括利益として認識   | 7,002                                    | 13,406                                   |
| 連結範囲の異動他        | 6,975                                    | 9,212                                    |
| 期末残高（繰延税金資産 純額） | 179,286                                  | 295,806                                  |

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

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

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

( ) 前連結会計年度末 (2023年3月31日)

(単位: 百万円)

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

( ) 当連結会計年度末 (2024年3月31日)

(単位: 百万円)

|                              | 金額      |
|------------------------------|---------|
| 将来減算一時差異                     | 379,591 |
| 繰越欠損金                        |         |
| 2024年度から2033年度まで繰り越すことができるもの | 32,463  |
| 2034年度以降または無期限に繰り越すことができるもの  | 125,135 |
| 繰越欠損金 合計                     | 157,598 |
| 繰越税額控除                       | 38,132  |

当社は、日本国内においてグループ通算制度を適用していますが、上記には同制度の適用外である、地方税（住民税及び事業税）にかかる繰越欠損金を含めていません。繰延税金資産を認識していない地方税にかかる繰越欠損金の金額は、前連結会計年度末において、住民税分205,691百万円及び事業税分1,076,435百万円（繰越期限は2023年度から2032年度）、当連結会計年度末において、住民税分342,776百万円及び事業税分1,421,237百万円（繰越期限は2024年度から2033年度）です。

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

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

繰延税金負債を認識していない子会社等に対する投資に関する将来加算一時差異の総額は、前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、それぞれ1,063,172百万円及び1,557,303百万円です。

## (2) 法人所得税費用

## 法人所得税費用の内訳

(単位：百万円)

|               | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|---------------|--|--|
| 当期税金費用        | 91,308                                   | 98,934                                   |
| 繰延税金費用        |  |  |
| 一時差異等の発生及び解消  | 42,896                                   | 36,196                                   |
| 繰延税金資産の修正及び取崩 | 12,559                                   | 102,942                                  |
| 繰延税金費用 計      | 55,455                                   | 139,138                                  |
| 法人所得税費用 合計    | 35,853                                   | 40,204                                   |

当期税金費用には、従前は税効果未認識であった税務上の欠損金、税額控除又は過去の期間の一時差異から生じた便益の額が含まれています。これに伴う当期税金費用の減少額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ16,903百万円及び40,139百万円です。

繰延税金費用には、従前は税効果未認識であった税務上の欠損金、税額控除又は過去の期間の一時差異から生じた便益の額が含まれています。これに伴う繰延税金費用の減少額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ17,157百万円及び124,139百万円です。また、当連結会計年度は、税率変更の影響により繰延税金費用が112百万円増加しています。

なお、前連結会計年度の当期税金費用及び繰延税金費用は、連結子会社であるパナソニック ノースアメリカ㈱で発生した、米国インフレ抑制法に基づくEV向け電池等の販売に対する税額控除の認識額を含んでいます。また、当連結会計年度の当期税金費用及び繰延税金費用には、当連結会計年度において連結子会社であるパナソニック液晶ディスプレイ㈱(以下、「PLD」)の清算を決議し、清算手続において連結子会社であるパナソニック出資管理(同)のPLDに対する債権を放棄したことによる、税務ベネフィット認識額を含んでいます。

また、当社グループが事業を行っている国・地域において、グローバル・ミニマム課税制度(適格国内ミニマム課税ルールを含む、経済協力開発機構(OECD)により公表された第2の柱モデルルール)が制定、または実質的に制定され、日本においては令和5年度税制改正により、グローバル・ミニマム課税に対応する法人税が創設され、それに係る規定を含めた税制改正法(「所得税法等の一部を改正する法律」)(令和5年法律3号)が2023年3月28日に成立したことを受け、2024年4月1日以後開始の連結会計年度より、子会社等が所在する国・地域での税負担が最低税率(15%)に至るまで、親会社等に対して追加で上乘せ課税されることとなります。

翌連結会計年度以降、グローバル・ミニマム課税の対象となる可能性がある国・地域は主に米国であり、仮に当連結会計年度に同制度が適用された場合における米国のグローバル・ミニマム課税の対象となり得る利益及び当該利益に対する実効税率は、それぞれ約1,400億円及び約2%です。

## 実効税率の調整

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

また、当社及び一部の子会社は、グループ通算制度を適用しています。

法定実効税率と実際負担税率との差異は、次のとおりです。

(単位：%)

|                                 | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|---------------------------------|--|--|
| 法定実効税率                          | 30.6                                     | 30.6                                     |
| 海外連結子会社の税率差                     | 8.0                                      | 4.0                                      |
| 税務上損金算入されない費用                   | 0.4                                      | 0.3                                      |
| 未認識の繰延税金資産の変動                   | 2.4                                      | 8.7                                      |
| 子会社等への投資に伴う税効果                  | 3.7                                      | 29.3                                     |
| 税額控除                            | 15.3                                     | 2.0                                      |
| 税務上益金算入されない米国インフレ抑<br>制法に基づく補助金 | -  | 13.5                                     |
| その他                             | 2.3                                      | 0.3                                      |
| 実際負担税率                          | 11.3                                     | 9.5                                      |

## 14. その他の資産

その他の資産の内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

|           | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|-----------|--------------------------|--------------------------|
| 前払金       | 32,499                   | 29,058                   |
| 前払費用      | 51,197                   | 69,784                   |
| 未収消費税等    | 39,146                   | 57,364                   |
| 未収法人所得税   | 71,446                   | 76,609                   |
| 退職給付に係る資産 | 28,880                   | 99,651                   |
| 投資不動産     | 39,360                   | 38,019                   |
| 政府補助金(注)  | -                        | 197,013                  |
| その他       | 95,191                   | 104,781                  |
| 合計        | 357,719                  | 672,279                  |
| うち流動資産    | 202,377                  | 235,729                  |
| うち非流動資産   | 155,342                  | 436,550                  |

(注) 米国インフレ抑制法に基づき認められる補助金のうち、直接支払を受けることで現金化すると見込まれる分を、受領するまでその他の資産として計上しており、当連結会計年度末は「その他の非流動資産」に含めています。



## 15. 短期負債及び長期負債

## (1) 内訳

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

前連結会計年度末（2023年3月31日）

（単位：百万円）

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

当連結会計年度末（2024年3月31日）

（単位：百万円）

|               | 帳簿価額      | 平均利率（％）<br>（注1） | 返済期         |
|---------------|-----------|-----------------|-------------|
| 流動負債          |           |                 |             |
| 1年内償還予定社債（注2） | 251,369   | -               | -           |
| 短期借入金         | 5,916     | 7.0             | -           |
| 1年内返済予定長期借入金  | 4,814     | 1.5             | -           |
| 流動負債 合計       | 262,099   | -               | -           |
| 非流動負債         |           |                 |             |
| 社債（注2）        | 1,082,788 | -               | 2025～2081年度 |
| 長期借入金         | 1,249     | 1.4             | 2025～2029年度 |
| 非流動負債 合計      | 1,084,037 | -               | -           |
| 合計            | 1,346,136 | -               | -           |

（注1）平均利率については、期末残高に対する加重平均利率を記載しています。

（注2）社債の契約条件は、次のとおりです。

(単位：百万円)

| 銘柄                                     | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) | 利率<br>(%) | 償還期    |
|--|--------------------------|--------------------------|-----------|--------|
| 第14回 無担保普通社債                           | 100,000                  | 100,000                  | 0.934     | 2024年度 |
| 第16回 無担保普通社債                           | 70,000                   | -                        | 0.3       | 2023年度 |
| 第17回 無担保普通社債                           | 130,000                  | 130,000                  | 0.47      | 2026年度 |
| 2024年満期 米ドル建無担保普通社債(注3)                | 133,530                  | 151,410                  | 2.679     | 2024年度 |
| 2029年満期 米ドル建無担保普通社債(注3)                | 66,765                   | 75,705                   | 3.113     | 2029年度 |
| 第18回 無担保普通社債                           | 30,000                   | 30,000                   | 0.23      | 2025年度 |
| 第19回 無担保普通社債                           | 70,000                   | 70,000                   | 0.37      | 2029年度 |
| 第20回 無担保普通社債                           | 80,000                   | -                        | 0.08      | 2023年度 |
| 第21回 無担保普通社債                           | 70,000                   | 70,000                   | 0.19      | 2025年度 |
| 第22回 無担保普通社債                           | 20,000                   | 20,000                   | 0.29      | 2027年度 |
| 第23回 無担保普通社債                           | 30,000                   | 30,000                   | 0.39      | 2030年度 |
| 第1回利払繰延条項・期限前償還条項付<br>無担保社債(劣後特約付)(注4) | 150,000                  | 150,000                  | 0.74      | 2081年度 |
| 第2回利払繰延条項・期限前償還条項付<br>無担保社債(劣後特約付)(注5) | 100,000                  | 100,000                  | 0.885     | 2081年度 |
| 第3回利払繰延条項・期限前償還条項付<br>無担保社債(劣後特約付)(注6) | 150,000                  | 150,000                  | 1.0       | 2081年度 |
| 第24回 無担保普通社債                           | -                        | 145,000                  | 0.709     | 2028年度 |
| 第25回 無担保普通社債                           | -                        | 30,000                   | 1.051     | 2030年度 |
| 第26回 無担保普通社債                           | -                        | 85,000                   | 1.342     | 2033年度 |

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

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

2029年満期 米ドル建無担保普通社債(500百万米ドル) 0.5034%

なお、当該通貨金利スワップはヘッジ指定されており、ヘッジ会計の影響については、注記「31. 金融商品(5)デリバティブ及びヘッジ会計」に記載のとおりです。

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

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

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

## (2) 財務活動から生じた負債の変動

財務活動から生じた負債の変動は、次のとおりです。

前連結会計年度（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）

（単位：百万円）

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

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

当連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

（単位：百万円）

|                  |         | 借入金    | 社債        | リース負債   | その他の<br>金融負債 | デリバティブ<br>(注) | 合計        |
|------------------|---------|--------|-----------|---------|--------------|---------------|-----------|
| 2023年3月31日残高     |         | 12,094 | 1,197,253 | 247,760 | 37,684       | 30,614        | 1,464,177 |
| 財務キャッシュ・フローによる変動 |         | 2,930  | 109,282   | 75,722  | 7,581        | -             | 23,049    |
| 非資金<br>変動        | 新規リース等  | -      | -         | 103,339 | -            | -             | 103,339   |
|                  | 連結範囲の異動 | 1,790  | -         | 133     | -            | -             | 1,657     |
|                  | 為替換算差額  | 1,246  | 26,820    | 12,301  | 3,010        | -             | 43,377    |
|                  | その他     | 221    | 802       | 7,402   | -            | 28,797        | 35,618    |
| 2024年3月31日残高     |         | 11,979 | 1,334,157 | 280,143 | 33,113       | 59,411        | 1,599,981 |

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

## (3) 負債の担保に供している資産

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

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

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

## 16. 営業債務

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

(単位：百万円)

|      | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|------|--------------------------|--------------------------|
| 支払手形 | 228,750                  | 277,369                  |
| 買掛金  | 928,159                  | 888,786                  |
| 合計   | 1,156,909                | 1,166,155                |

## 17. 従業員給付

## (1) 確定給付制度

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

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

## 確定給付制度債務の現在価値

確定給付制度債務の現在価値の変動は、次のとおりです。

(単位：百万円)

|                               | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|-------------------------------|--|--|
| 期首残高                          | 1,395,578                                | 1,201,864                                |
| 当期勤務費用                        | 7,323                                    | 7,165                                    |
| 利息費用                          | 14,025                                   | 18,480                                   |
| 確定給付制度の再測定                    |  |  |
| 人口統計上の仮定の変更により生じた<br>数理計算上の差異 | 469                                      | 1,538                                    |
| 財務上の仮定の変更により生じた<br>数理計算上の差異   | 84,567                                   | 28,649                                   |
| その他                           | 1,037                                    | 3,700                                    |
| 給付額                           | 118,822                                  | 127,234                                  |
| 為替換算差額                        | 9,340                                    | 19,268                                   |
| 清算                            | 22,024                                   | 6,728                                    |
| 企業結合及び処分による増減                 | 443                                      | -  |
| 期末残高                          | 1,201,864                                | 1,086,328                                |

当期勤務費用は、連結損益計算書の「売上原価」または「販売費及び一般管理費」に含めています。

利息費用は、連結損益計算書の「金融費用」に含めています。

清算は、未払金への振替分を除き、連結損益計算書の「その他の損益」に含めています。

前連結会計年度末及び当連結会計年度末における確定給付制度債務の加重平均デュレーションは、それぞれ11年及び10年です。

確定給付制度債務の現在価値の算定に使用した重要な数理計算上の仮定は、次のとおりです。

|     | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|-----|--------------------------|--------------------------|
| 割引率 | 1.5%                     | 1.9%                     |

他の仮定に変化がないとして、割引率が変動した場合に確定給付制度債務の現在価値に与える影響は、次のとおりです。

(単位：百万円)

| 仮定の変動   | 確定給付制度債務の現在価値への影響        |                          |
|---------|--------------------------|--------------------------|
|         | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
| 0.5%の上昇 | 54,744(減少)               | 47,205(減少)               |
| 0.5%の低下 | 57,843(増加)               | 51,088(増加)               |

感応度分析は他の仮定に変化がないことを前提としており、実際には他の仮定の変化が感応度分析に影響する可能性があります。

#### 制度資産の公正価値

各年金制度は異なる投資方針を有し、受給者に対する将来の年金給付に対応できる十分な制度資産を確保すべく策定されており、継続的にその準拠性及び適切性を個別に監視しています。また、当社は、年金制度ごとに、制度資産の長期的な期待収益率を考慮した上で、資本性金融商品及び負債性金融商品の最適な組み合わせからなる「基本」ポートフォリオを策定しています。制度資産は、中長期的な期待収益を生み出すべく、「基本」ポートフォリオの指針に基づいて個別の資本性金融商品及び負債性金融商品に投資されます。当社は、この「基本」ポートフォリオを修正する必要があるかどうかを判断するため、制度資産の長期的な期待収益と実際の運用収益との乖離幅を毎年検証しています。当社は、制度資産の長期的な期待収益率を達成するために必要に応じて「基本」ポートフォリオの見直しを行います。

当社の制度資産は約30%を資本性金融商品、約30%を負債性金融商品で運用し、生命保険会社の一般勘定などのその他資産で約40%を運用しています。

当社の主要な年金制度において、資本性金融商品は主に上場株式であり、日本株式、他の先進国の株式、エマージング市場株式など幅広く分散されています。負債性金融商品は主に国債・公債、社債から構成されており、格付けがトリプルB格以上、流動性が高く、償還日が適切であるなどの発行条件に制限し、種類、地理など適切な分散投資を行っています。生命保険会社の一般勘定は、一定の予定利率と元本が保証されています。その他の投資にはファンドオブファンズ投資、株式ロング・ショート・ヘッジファンド投資、プライベートエクイティ投資等が含まれています。ファンドオブファンズ投資、株式ロング・ショート・ヘッジファンド投資は、主に頻繁に取引される上場株式・債券を投資対象とし、より安定的に収益を得られることを目指しています。プライベートエクイティ投資は、相関関係が低い資産に分散しています。

制度資産の公正価値の変動は、次のとおりです。

(単位：百万円)

|            | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|------------|--|--|
| 期首残高       | 1,356,229                                | 1,177,164                                |
| 利息収益       | 13,935                                   | 18,357                                   |
| 確定給付制度の再測定 |  |  |
| 制度資産に係る収益  | 72,348                                   | 93,775                                   |
| 事業主拠出      | 8,187                                    | 11,954                                   |
| 給付額        | 116,761                                  | 124,520                                  |
| 為替換算差額     | 7,404                                    | 16,668                                   |
| 清算         | 19,482                                   | 6,728                                    |
| 期末残高       | 1,177,164                                | 1,186,670                                |

なお、当社は、翌連結会計年度に8,439百万円の掛金を拠出する予定です。

制度資産の種類別の公正価値は、次のとおりです。

( ) 前連結会計年度末(2023年3月31日)

(単位：百万円)

|                | 活発な市場における<br>公表市場価格があるもの | 活発な市場における<br>公表市場価格がないもの | 合計        |
|----------------|--------------------------|--------------------------|-----------|
| 現金及び現金同等物      | 83,778                   | -                        | 83,778    |
| 資本性金融商品        |                          |                          |           |
| 国内株式           | 52,858                   | -                        | 52,858    |
| 外国株式           | 10,026                   | -                        | 10,026    |
| 信託合同口・投資信託(注1) | -                        | 242,611                  | 242,611   |
| 負債性金融商品        |                          |                          |           |
| 国債・公債          | 48,757                   | -                        | 48,757    |
| 信託合同口(注2)      | -                        | 364,545                  | 364,545   |
| 生命保険会社の一般勘定    | -                        | 257,999                  | 257,999   |
| その他(注3)        | -                        | 116,590                  | 116,590   |
| 合計             | 195,419                  | 981,745                  | 1,177,164 |

( ) 当連結会計年度末 (2024年 3月31日)

(単位: 百万円)

|                | 活発な市場における<br>公表市場価格があるもの | 活発な市場における<br>公表市場価格がないもの | 合計        |
|----------------|--------------------------|--------------------------|-----------|
| 現金及び現金同等物      | 44,881                   | -                        | 44,881    |
| 資本性金融商品        |                          |                          |           |
| 国内株式           | 87,223                   | -                        | 87,223    |
| 外国株式           | 13,652                   | -                        | 13,652    |
| 信託合同口・投資信託(注1) | -                        | 265,926                  | 265,926   |
| 負債性金融商品        |                          |                          |           |
| 国債・公債          | 51,866                   | -                        | 51,866    |
| 信託合同口(注2)      | -                        | 297,005                  | 297,005   |
| 生命保険会社の一般勘定    | -                        | 306,771                  | 306,771   |
| その他(注3)        | -                        | 119,346                  | 119,346   |
| 合計             | 197,622                  | 989,048                  | 1,186,670 |

(注1) 信託合同口・投資信託は主に上場株式に投資し、約40%を国内株式、約60%を外国株式に運用しています。

(注2) 信託合同口は主に日本国債と外国国債に投資しています。

(注3) 主にファンドオブファンズ投資、株式ロング・ショート・ヘッジファンド投資が含まれています。

## 資産上限額の影響

資産上限額の影響の変動は、次のとおりです。

(単位: 百万円)

|             | 前連結会計年度<br>(自 2022年 4月 1日<br>至 2023年 3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年 4月 1日<br>至 2024年 3月31日) |
|-------------|---|---|
| 期首における影響額   | -   | -   |
| 利息収益        | -   | -   |
| 確定給付制度の再測定  |   |   |
| 資産上限額の影響の変動 | -   | 45,613                                      |
| 期末における影響額   | -   | 45,613                                      |

(注) 確定給付制度が積立超過である場合に、連結財政状態計算書に計上する確定給付資産(その他の非流動資産)は、確定給付制度からの返還及び確定給付制度に対する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。

連結財政状態計算書において認識している資産及び負債

確定給付制度について連結財政状態計算書に計上している資産及び負債の金額は、次のとおりです。

(単位：百万円)

|               | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|---------------|--------------------------|--------------------------|
| 確定給付制度債務の現在価値 | 1,201,864                | 1,086,328                |
| 制度資産の公正価値     | 1,177,164                | 1,186,670                |
| 資産上限額の影響      | -                        | 45,613                   |
| 合計            | 24,700                   | 54,729                   |
| 連結財政状態計算書上の金額 |                          |                          |
| 退職給付に係る負債     | 53,580                   | 44,922                   |
| 退職給付に係る資産     | 28,880                   | 99,651                   |
| 純額            | 24,700                   | 54,729                   |

(2) 確定拠出制度

確定拠出制度に関して費用として計上された金額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ35,979百万円及び36,160百万円です。

(3) 従業員給付費用

連結損益計算書上、「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」に含まれる従業員給付費用の合計は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ1,737,373百万円及び1,779,602百万円です。また、「その他の損益」に含まれる従業員給付費用の合計は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ10,554百万円(費用)及び11,546百万円(費用)です。



## 18. 引当金

当連結会計年度における引当金の増減内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

|              | 製品保証引当金 | 構造改革引当金 | その他     | 合計      |
|--------------|---------|---------|---------|---------|
| 2023年3月31日残高 | 47,294  | 6,982   | 100,516 | 154,792 |
| 期中増加額        | 25,919  | 14,272  | 37,555  | 77,746  |
| 期中減少額(目的使用)  | 29,128  | 18,434  | 39,654  | 87,216  |
| その他          | 2,003   | -       | 1,737   | 266     |
| 2024年3月31日残高 | 46,088  | 2,820   | 96,680  | 145,588 |

引当金の流動、非流動区分ごとの内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

|       | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|-------|--------------------------|--------------------------|
| 流動負債  | 148,210                  | 138,531                  |
| 非流動負債 | 6,582                    | 7,057                    |
| 合計    | 154,792                  | 145,588                  |

製品保証引当金は、製品及びサービスの品質・性能につき、一定期間の品質保証をしており、そのアフターサービスに対する費用支出に備えるため、保証期間内のサービス費用見込額を過去の実績を基礎にして計上しています。

構造改革引当金は、国内外における経営効率改善やコスト効率化を目的として実施する構造改革活動に係る費用を見積り、引当計上したものです。支払時期は、将来の事業計画等の影響を受けますが、通常、発生から1年以内に完了する短期的性質のものであります。

その他の引当金には、品質対応・市場対策に係る引当金等が含まれています。

品質対応・市場対策に係る引当金は、市場措置にかかる費用を個々の案件ごとに合理的に見積り可能な金額を引当計上したものです。

## 19. その他の金融負債

その他の金融負債の内訳は、次のとおりです。

なお、前連結会計年度末まで、償却原価で測定する金融負債の「その他」に含めて表示していた「設備関係支払手形」については、当連結会計年度末より金額的重要性が増したため、独立掲記し、前連結会計年度末の記載を組み替えて表示しています。

(単位：百万円)

|                      | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|
| 償却原価で測定する金融負債        |                          |                          |
| 預り金                  | 97,905                   | 86,273                   |
| 設備関係支払手形             | 7,554                    | 14,683                   |
| 長期未払金                | 6,327                    | 488                      |
| その他                  | 21,751                   | 31,654                   |
| 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             | 19,581                   | 22,284                   |
| その他                  | -                        | 6,974                    |
| 合計                   | 153,118                  | 162,356                  |
| うち流動負債               | 146,213                  | 148,158                  |
| うち非流動負債              | 6,905                    | 14,198                   |

## 20. その他の負債

その他の負債の内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

|         | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|---------|--------------------------|--------------------------|
| 未払人件費等  | 230,361                  | 248,553                  |
| 返金負債    | 108,367                  | 180,435                  |
| 未払消費税等  | 68,003                   | 25,093                   |
| その他     | 48,522                   | 63,752                   |
| 合計      | 455,253                  | 517,833                  |
| うち流動負債  | 448,405                  | 506,821                  |
| うち非流動負債 | 6,848                    | 11,012                   |

## 21. 資本

## (1) 資本管理

当社は、経営活動における資金運用と原資調達の方法・条件等を管理して、投下資金の効率向上による資金コスト軽減と財務構造の安定良化を図ることを基本方針としています。

また、事業収益力強化並びに継続的な在庫削減、設備投資の絞込み、保有資産の見直し等によりフリーキャッシュ・フローを創出・向上させ、中長期的に事業を発展させていくことが重要と考えています。

当社が資本管理として用いる主な指標は、次のとおりです。

|                  | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|------------------|--|--|
| ネット資金(注1)        | 591,424百万円                               | 445,697百万円                               |
| 親会社所有者帰属持分比率     | 44.9%                                    | 48.3%                                    |
| 親会社所有者帰属持分当期純利益率 | 7.8%                                     | 10.9%                                    |
| フリーキャッシュ・フロー(注2) | 176,709百万円                               | 288,055百万円                               |
| 設備投資額(注3)        | 309,072百万円                               | 568,004百万円                               |
| 減価償却費(注4)        | 196,626百万円                               | 207,237百万円                               |

(注1) 「現金及び現金同等物」及び「その他の金融資産」に含まれる定期預金等の合計から、有利子負債のうち「短期負債及び一年以内返済長期負債」、「長期負債」及び「リース負債」(流動負債及び非流動負債)の合計を差し引いて算出しています。

(注2) 営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計です。

(注3) 「有形固定資産」の発生ベースの増加額です。

(注4) 「有形固定資産」の減価償却費です。

なお、当社が適用を受ける重要な資本規制はありません。

## (2) 資本金

当社の発行可能株式総数及び発行済株式数は、次のとおりです。

なお、当社が発行する株式はすべて無額面の普通株式であり、発行済株式は全額払込済みです。

(単位：株)

|          | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|----------|--|--|
| 発行可能株式総数 | 4,950,000,000                            | 4,950,000,000                            |
| 発行済株式数   |  |  |
| 期首残高     | 2,453,866,297                            | 2,454,056,597                            |
| 期中増減(注)  | 190,300                                  | 204,700                                  |
| 期末残高     | 2,454,056,597                            | 2,454,261,297                            |

(注) 前連結会計年度及び当連結会計年度における期中増加は譲渡制限付株式報酬制度に基づく新株式発行によるものです。

上記の発行済株式数に含まれる自己株式数は、前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、それぞれ119,943,749株及び119,915,128株です。また、関連会社が保有する当社の株式数は前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、いずれも14,828,453株です。

## (3) 資本剰余金及び利益剰余金

わが国の会社法では、資本準備金と利益準備金の合計額が資本金額の25%に達するまで、剰余金が配当により減少する金額の10%を資本準備金または利益準備金として積み立てることが要求されています。資本準備金及び利益準備金は、配当原資とすることはできませんが、株主総会の決議を経て資本剰余金、その他の剰余金または資本金に振り替えることが可能です。

また、取得した自己株式については、分配可能額の計算に含めることが制限されています。取得した自己株式に関して、前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、それぞれ209,418百万円及び209,359百万円を分配可能額の計算に含めることが制限されています。

(4) その他の資本の構成要素

その他の資本の構成要素の内訳及び増減内容は、次のとおりです。

(単位：百万円)

|                           | 純損益に振り替えられる<br>ことのない項目 |                                       | 純損益に振り替えられる<br>可能性のある項目 |                                | 合計      |
|---------------------------|------------------------|---------------------------------------|-------------------------|--------------------------------|---------|
|                           | 確定給付制度の<br>再測定         | その他の包括<br>利益を通じて<br>公正価値で<br>測定する金融資産 | 在外営業活動体の<br>換算差額        | キャッシュ・<br>フロー・ヘッジの<br>公正価値の純変動 |         |
| 2022年3月31日残高              | -                      | 30,659                                | 171,240                 | 328                            | 202,227 |
| 超インフレによる影響額               | -                      | -                                     | 15,883                  | -                              | 15,883  |
| 2022年4月1日残高(調整後)          | -                      | 30,659                                | 187,123                 | 328                            | 218,110 |
| 当期発生額                     |                        |                                       |                         |                                |         |
| 税効果調整前                    | 11,651                 | 14,344                                | 248,492                 | 10,207                         | 284,694 |
| 税効果額                      | 4,183                  | 6,266                                 | -                       | 3,419                          | 13,868  |
| 税効果調整後                    | 7,468                  | 8,078                                 | 248,492                 | 6,788                          | 270,826 |
| 純損益への振替額                  |                        |                                       |                         |                                |         |
| 税効果調整前                    | -                      | -                                     | 435                     | 20,346                         | 20,781  |
| 税効果額                      | -                      | -                                     | -                       | 6,076                          | 6,076   |
| 税効果調整後                    | -                      | -                                     | 435                     | 14,270                         | 14,705  |
| その他の包括利益<br>- 税効果調整後(は損失) | 7,468                  | 8,078                                 | 248,057                 | 7,482                          | 256,121 |
| 非支配持分への帰属                 | 35                     | 482                                   | 3,188                   | 168                            | 2,839   |
| ヘッジ対象の非金融資産への振替           | -                      | -                                     | -                       | 1,666                          | 1,666   |
| 利益剰余金への振替                 | 7,503                  | 1,791                                 | -                       | -                              | 9,294   |
| 2023年3月31日残高              | -                      | 37,428                                | 431,992                 | 5,656                          | 463,764 |
| 当期発生額                     |                        |                                       |                         |                                |         |
| 税効果調整前                    | 74,649                 | 20,268                                | 505,798                 | 11,071                         | 611,786 |
| 税効果額                      | 20,888                 | 3,406                                 | -                       | 3,387                          | 27,681  |
| 税効果調整後                    | 53,761                 | 16,862                                | 505,798                 | 7,684                          | 584,105 |
| 純損益への振替額                  |                        |                                       |                         |                                |         |
| 税効果調整前                    | -                      | -                                     | 668                     | 6,232                          | 6,900   |
| 税効果額                      | -                      | -                                     | -                       | 1,902                          | 1,902   |
| 税効果調整後                    | -                      | -                                     | 668                     | 4,330                          | 4,998   |
| その他の包括利益<br>- 税効果調整後(は損失) | 53,761                 | 16,862                                | 505,130                 | 3,354                          | 579,107 |
| 非支配持分への帰属                 | 774                    | 1,509                                 | 8,551                   | 28                             | 10,806  |
| ヘッジ対象の非金融資産への振替           | -                      | -                                     | -                       | 3,503                          | 3,503   |
| 利益剰余金への振替                 | 52,987                 | 28,063                                | -                       | -                              | 81,050  |
| 2024年3月31日残高              | -                      | 24,718                                | 928,571                 | 5,777                          | 947,512 |

## (5) 配当

前連結会計年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

## ( ) 配当金の支払額

| 決議                  | 株式の種類 | 配当金の総額<br>(百万円) | 配当の原資 | 1株当たり<br>配当額<br>(円) | 基準日        | 効力発生日       |
|---------------------|-------|-----------------|-------|---------------------|------------|-------------|
| 2022年5月11日<br>取締役会  | 普通株式  | 35,008          | 利益剰余金 | 15.0                | 2022年3月31日 | 2022年6月2日   |
| 2022年10月31日<br>取締役会 | 普通株式  | 35,011          | 利益剰余金 | 15.0                | 2022年9月30日 | 2022年11月30日 |

## ( ) 基準日が当期に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌期となるもの

| 決議                 | 株式の種類 | 配当金の総額<br>(百万円) | 配当の原資 | 1株当たり<br>配当額<br>(円) | 基準日        | 効力発生日     |
|--------------------|-------|-----------------|-------|---------------------|------------|-----------|
| 2023年5月10日<br>取締役会 | 普通株式  | 35,012          | 利益剰余金 | 15.0                | 2023年3月31日 | 2023年6月2日 |

当連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

## ( ) 配当金の支払額

| 決議                  | 株式の種類 | 配当金の総額<br>(百万円) | 配当の原資 | 1株当たり<br>配当額<br>(円) | 基準日        | 効力発生日       |
|---------------------|-------|-----------------|-------|---------------------|------------|-------------|
| 2023年5月10日<br>取締役会  | 普通株式  | 35,012          | 利益剰余金 | 15.0                | 2023年3月31日 | 2023年6月2日   |
| 2023年10月30日<br>取締役会 | 普通株式  | 40,850          | 利益剰余金 | 17.5                | 2023年9月30日 | 2023年11月30日 |

## ( ) 基準日が当期に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌期となるもの

| 決議                | 株式の種類 | 配当金の総額<br>(百万円) | 配当の原資 | 1株当たり<br>配当額<br>(円) | 基準日        | 効力発生日     |
|-------------------|-------|-----------------|-------|---------------------|------------|-----------|
| 2024年5月9日<br>取締役会 | 普通株式  | 40,851          | 利益剰余金 | 17.5                | 2024年3月31日 | 2024年6月3日 |

## 22. 株式報酬制度

## (1) 当社の株式報酬制度

## 譲渡制限付株式報酬制度

当社は、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えとともに、当社株主との一層の価値共有を進めることを目的として、当社取締役（社外取締役を除く）及び当社執行役員等に対し、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。

この制度のもと、付与対象者は、当社との間で譲渡制限付株式割当契約を締結した上で、当社から支給された金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込み、当社の普通株式について発行又は処分を受けることとなります。譲渡制限期間は、当該割当契約に基づき、原則として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予め定める地位のいずれの地位からも退任または退職した直後の時点までの期間としています（2022年7月以前発行分は、原則として、割当を受けた日より3年間から30年間までの間で当社の取締役会が予め定める期間）。また、譲渡制限期間満了時点又は譲渡制限解除時点において、譲渡制限が解除されない本割当株式については、当社が無償で取得することとなります。

前連結会計年度及び当連結会計年度に割当された譲渡制限付株式は、次のとおりです。

なお、割当日における1株当たり公正価値は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ2022年6月22日及び2023年6月23日（取締役会決議日の前営業日）の東京証券取引所における当社普通株式の終値に基づき測定しています。

|                  | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|------------------|--|--|
| 割当日              | 2022年7月13日                               | 2023年7月13日                               |
| 譲渡制限付株式の付与数      | 当社普通株式 190,300株                          | 当社普通株式 204,700株                          |
| 割当日における1株当たり公正価値 | 1,108.0円                                 | 1,674.5円                                 |

## 株式報酬型ストックオプション制度

当社は、当社株主と株価変動のメリットとリスクを共有し、長期的な業績向上及び企業価値向上に向けた動機付けを高めることを目的として、当社取締役（社外取締役を除く）及び当社執行役員等に対し、2014年度に株式報酬型ストックオプション（新株予約権）制度を導入し、2018年度まで運用してきました。

この制度のもとで付与された新株予約権は付与日に完全に権利確定しています。新株予約権は、行使できる期間内において、当社の取締役、役員及びこれらに準ずる地位を喪失した日（以下、「地位喪失日」という）の翌日以降、行使できます。なお、2016年度8月以降に発行した新株予約権については、地位喪失日の翌日、または、新株予約権の割当日の翌日から3年間を経過した日の翌日のいずれか早い日から行使できます。また、新株予約権の行使価格は1株当たり1円です。

新株予約権を行使した場合、原則として、新株予約権1個当たり当社普通株式100株が付与されます。ただし、当社が当社普通株式の株式分割（当社普通株式の株式無償割当てを含む）または株式併合を行う場合には、一定の算式により付与株式数を調整します。

行使期間は割当契約に定められた期間であり、その期間内に行使されない場合は、当該新株予約権は失効します。

なお、株式報酬型ストックオプション制度のもとで、2014年度から2018年度の期間中、新株予約権の付与を受ける資格を有しており、かつ、海外在勤であった者に対しては、当該者が帰任した際に、海外在勤期間中に留保していた新株予約権が付与されます。2020年度7月発行新株予約権は、この取り扱いにより発行されたものです。

前連結会計年度及び当連結会計年度において存在する当社のストックオプションは、次のとおりです。

| 名称                                  | 付与日          | 付与数    | 付与日における<br>新株予約権 1 個<br>当たり公正価値 | 行使期間                             |
|-------------------------------------|--------------|--------|---------------------------------|----------------------------------|
| パナソニック株式会社<br>2014年度 8 月発行<br>新株予約権 | 2014年 8 月22日 | 2,088個 | 105,400円                        | 自 2014年 8 月23日<br>至 2044年 8 月22日 |
| パナソニック株式会社<br>2015年度 8 月発行<br>新株予約権 | 2015年 8 月20日 | 1,729個 | 112,400円                        | 自 2015年 8 月21日<br>至 2045年 8 月20日 |
| パナソニック株式会社<br>2016年度 8 月発行<br>新株予約権 | 2016年 8 月23日 | 5,800個 | 71,300円                         | 自 2016年 8 月24日<br>至 2046年 8 月23日 |
| パナソニック株式会社<br>2017年度 8 月発行<br>新株予約権 | 2017年 8 月23日 | 3,561個 | 112,800円                        | 自 2017年 8 月24日<br>至 2047年 8 月23日 |
| パナソニック株式会社<br>2018年度 7 月発行<br>新株予約権 | 2018年 7 月18日 | 3,473個 | 106,400円                        | 自 2018年 7 月19日<br>至 2048年 7 月18日 |
| パナソニック株式会社<br>2020年度 7 月発行<br>新株予約権 | 2020年 7 月13日 | 58個    | 63,300円                         | 自 2020年 7 月14日<br>至 2050年 7 月13日 |

前連結会計年度及び当連結会計年度におけるストックオプション数の変動及び加重平均行使価格は、以下のとおりです。

|          | 前連結会計年度<br>(自 2022年 4 月 1 日<br>至 2023年 3 月31日) |                   | 当連結会計年度<br>(自 2023年 4 月 1 日<br>至 2024年 3 月31日) |                   |
|----------|--|-------------------|--|-------------------|
|          | オプション数<br>(個)                                  | 加重平均行使価格<br>(円/株) | オプション数<br>(個)                                  | 加重平均行使価格<br>(円/株) |
| 期首未行使残高  | 7,699  | 1                 | 6,990  | 1                 |
| 期中付与     | -  | -                 | -  | -                 |
| 期中失効     | -  | -                 | -  | -                 |
| 期中行使     | 709  | 1                 | 622  | 1                 |
| 期中満期消滅   | -  | -                 | -  | -                 |
| 期末未行使残高  | 6,990  | 1                 | 6,368  | 1                 |
| 期末行使可能残高 | 6,174  | 1                 | 5,552  | 1                 |

期中行使されたストックオプションの行使日における加重平均株価は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ1,143円及び1,457円です。また、未行使のストックオプションの行使価格は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、いずれも 1 株当たり 1 円であり、加重平均残存契約年数は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、期末未行使残高についてはそれぞれ8.4年及び7.6年、期末行使可能残高についてはそれぞれ6.6年及び5.7年です。

## (2) 連結子会社の株式報酬制度

## 譲渡制限付株式ユニット(RSU)制度

当社の一部の連結子会社は、同社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えることを目的として、同社の一部の従業員に対し、譲渡制限付株式ユニット(RSU)制度を導入しています。

この制度のもと、付与対象者は、同社との間で譲渡制限付株式ユニット契約を締結した上で、付与日においてユニットを付与され、契約で定められた業績条件を満たすことにより権利が確定し、同社の議決権制限株式の付与又は一定の事由が生じた場合には金銭その他の財産の交付を受けます。業績条件は、付与日から譲渡制限付株式ユニット契約で定められた期間にわたって継続して勤務し、同社の株式がいずれかの金融商品取引所に上場され一定期間が経過した場合の他、一定の事由が生じた場合に達成されます。なお、譲渡制限付株式ユニット契約には、権利確定前に付与対象者が同社を退職した場合や特定の事由による場合にはユニットの権利を失効することや、一定の事由が生じた場合にはその時点のユニットの公正価値により同社が当該RSUの全部又は一部を取得することなどが含まれています。

費用は、業績条件の達成可能性が高いと判断した時点において、付与日からその時点までの期間について認識し、その後は権利が確定するまでの期間にわたり認識します。

当連結会計年度に付与されたRSUは、次のとおりです。

なお、付与日における1ユニット当たり公正価値は、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。予想配当は公正価値の測定に織り込んでいません。

|                          | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|--------------------------|--|
| 付与日                      | 2024年2月14日                               |
| RSUの付与数(ユニット)            | 474,929                                  |
| 付与日における1ユニット当たり公正価値(米ドル) | 566.91                                   |

当連結会計年度におけるRSUのユニット数の変動は、以下のとおりです。

|          | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|----------|--|
|          | 権利数<br>(ユニット)                            |
| 期首未行使残高  | -  |
| 期中付与     | 474,929                                  |
| 期中失効     | -  |
| 期中行使     | -  |
| 期末未行使残高  | 474,929                                  |
| 期末行使可能残高 | -  |

## プロフィット・インタレスト・ユニット(PIU)制度

当社の一部の連結子会社は、同社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えることを目的として、同社の一部の上級幹部に対し、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。

この制度のもと、付与対象者は、同社との間でユニット引受契約を締結した上で、付与日においてユニットを付与され、契約で定められた業績条件を満たすことにより権利が確定し、権利確定時点における公正価値を基礎として決定された交換比率により同社の議決権制限株式との交換、又は一定の事由が生じた場合には金銭その他の資産の交付を受けます。業績条件は、付与日からユニット引受契約で定められた期間にわたって継続して役務提供し、同社の株式がいずれかの金融商品取引所に上場され一定期間が経過した場合の他、一定の事由が生じた場合に達成されます。なお、ユニット引受契約には、権利確定前に付与対象者から同社への役務提供がされなくなった場合や特定の事由による場合にはユニットの権利を失効することや、一定の事由が生じた場合にはその時点のユニットの公正価値により同社が当該PIUの全部又は一部を取得することなどが含まれています。

費用は、業績条件の達成可能性が高いと判断した時点において、付与日からその時点までの期間について認識し、その後は権利が確定するまでの期間にわたり認識します。



当連結会計年度に付与されたPIUは、次のとおりです。

なお、付与日における1ユニット当たり公正価値は、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。予想配当は公正価値の測定に織り込んでいません。

|                          | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|--------------------------|--|
| 付与日                      | 2024年2月1日                                |
| PIUの付与数(ユニット)            | 396,893                                  |
| 付与日における1ユニット当たり公正価値(米ドル) | 340.75                                   |

当連結会計年度におけるPIUのユニット数の変動は、以下のとおりです。

|          | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|----------|--|
|          | 権利数<br>(ユニット)                            |
| 期首未行使残高  | -  |
| 期中付与     | 396,893                                  |
| 期中失効     | -  |
| 期中行使     | -  |
| 期末未行使残高  | 396,893                                  |
| 期末行使可能残高 | -  |

(3) 株式報酬費用

株式報酬に関して計上された費用は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ210百万円及び318百万円です。

なお、株式報酬に関して計上された費用は、連結損益計算書の「販売費及び一般管理費」に含めています。

## 23. 収益

## (1) 顧客との契約から認識した収益

前連結会計年度及び当連結会計年度の連結損益計算書に計上している「売上高」8,378,942百万円及び8,496,420百万円は、主に「顧客との契約から認識した収益」です。

## (2) 収益の分解

当社は、顧客との契約から生じる収益を、その性質を適切に反映する製品別及び地域別（顧客の所在地別）に分解しています。製品別及び地域別の収益は、報告セグメント毎に分解しています。

くらし事業の製品は、「くらしアプライアンス」「空質空調」「コールドチェーンソリューション」「エレクトリックワークス」「その他」に区分しています。「くらしアプライアンス」には、冷蔵庫、電子レンジ、炊飯器、洗濯機、掃除機、美・理容器具等が含まれています。「空質空調」には、家庭用空調機器、業務用空調機器、ヒートポンプ式温水給湯暖房機、換気・送風機器、空気清浄機等が含まれています。「コールドチェーンソリューション」には、ショーケース、業務用冷蔵庫等が含まれています。「エレクトリックワークス」には、照明器具、ランプ、配線器具、太陽光発電システム、燃料電池等が含まれています。「その他」には、コンプレッサー、自転車、介護関連等が含まれています。

オートモーティブの製品は、「車載コックピットシステム」「車載エレクトロニクス」「その他」に区分しています。「車載コックピットシステム」には、車載インフォテインメントシステム、「車載エレクトロニクス」には、ヘッドアップディスプレイ、車載スピーカーシステム、車載スイッチ、先進運転支援システム(ADAS)、自動車用ミラー等が含まれています。「その他」には、他社買入商品が含まれています。

コネクトの製品は、「ハードウェアソリューション」「SCMソリューション」に区分しています。「ハードウェアソリューション」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、業務用カメラシステム、パソコン・タブレット等が含まれています。「SCMソリューション」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。

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、レーザーマーカー）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。

エナジーの製品は、「車載」「産業・民生」に区分しています。「車載」には車載用円筒形リチウムイオン電池、「産業・民生」には一次電池（乾電池、マイクロ電池）、小型二次電池（単品セルとそのシステム商品）等が含まれています。

その他は、エンターテインメント&コミュニケーション、ハウジング及び原材料の販売等が含まれています。エンターテインメント&コミュニケーションには、テレビ、デジタルカメラ、ビデオ機器、オーディオ機器、固定電話等、ハウジングには、水まわり設備、内装建材、外装建材等が含まれています。

これらの分解した収益は、次のとおりです。

なお、インダストリーについては、製品区分の見直しを行っており、前連結会計年度において、「制御機器」「FAソリューション」「電子デバイス」「電子材料」「その他」に区分していましたが、当連結会計年度より、「電子デバイス」「FAソリューション」「電子材料」「その他」に区分を変更しています。これにより、前連結会計年度において「制御機器」に区分していたリレー等は「電子デバイス」に、電源は「その他」に組み替えて表示しています。

また、注記「4.セグメント情報」に記載のとおり、2023年10月1日付で一部の事業をセグメント間で移管していますが、分解した収益の情報への影響はありません。

前連結会計年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(単位:百万円)

| 報告セグメント  | 製品別             | 売上高       | 地域別     | 売上高       |
|----------|-----------------|-----------|---------|-----------|
| くらし事業    | くらしアプライアンス      | 943,045   | 日本      | 1,496,900 |
|          | 空質空調            | 680,996   | 米州      | 360,423   |
|          | コールドチェーンソリューション | 336,532   | 欧州      | 223,296   |
|          | エレクトリックワークス     | 651,582   | アジア・中国他 | 991,559   |
|          | その他             | 460,023   |         |           |
|          | 小計(注1)          | 3,072,178 | 小計(注1)  | 3,072,178 |
| オートモーティブ | 車載コックピットシステム    | 497,712   | 日本      | 395,708   |
|          | 車載エレクトロニクス      | 519,369   | 米州      | 323,084   |
|          | その他             | 142,221   | 欧州      | 244,389   |
|          |                 |           | アジア・中国他 | 196,121   |
|          | 小計(注1)          | 1,159,302 | 小計(注1)  | 1,159,302 |
| コネクト     | ハードウェアソリューション   | 747,296   | 日本      | 294,987   |
|          | SCMソリューション      | 337,527   | 米州      | 424,518   |
|          |                 |           | 欧州      | 152,773   |
|          |                 |           | アジア・中国他 | 212,545   |
|          | 小計(注1)          | 1,084,823 | 小計(注1)  | 1,084,823 |
| インダストリー  | 電子デバイス          | 585,286   | 日本      | 262,690   |
|          | FAソリューション       | 81,080    | 米州      | 82,949    |
|          | 電子材料            | 141,171   | 欧州      | 172,178   |
|          | その他             | 194,858   | アジア・中国他 | 484,578   |
|          | 小計(注1)          | 1,002,395 | 小計(注1)  | 1,002,395 |
| エネルギー    | 車載              | 639,745   | 日本      | 84,464    |
|          | 産業・民生           | 345,909   | 米州      | 732,515   |
|          |                 |           | 欧州      | 27,358    |
|          |                 |           | アジア・中国他 | 141,317   |
|          | 小計(注1)          | 985,654   | 小計(注1)  | 985,654   |
| その他(注2)  |                 | 1,074,590 |         |           |
| 合計       |                 | 8,378,942 |         |           |

(注1) 収益の分解の「小計」と、注記「4.(2)セグメント情報」の「外部顧客に対する売上高」との差額は、各セグメントの製品を他のセグメントで販売した売上高に関する調整等です。

(注2) その他には、エンターテインメント&コミュニケーションの製品売上高334,659百万円及びハウジングの製品売上高394,158百万円が含まれています。

当連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

（単位：百万円）

| 報告セグメント  | 製品別             | 売上高       | 地域別     | 売上高       |
|----------|-----------------|-----------|---------|-----------|
| くらし事業    | くらしアプライアンス      | 935,819   | 日本      | 1,560,939 |
|          | 空質空調            | 693,509   | 米州      | 391,044   |
|          | コールドチェーンソリューション | 354,844   | 欧州      | 211,014   |
|          | エレクトリックワークス     | 673,226   | アジア・中国他 | 948,279   |
|          | その他             | 453,878   |         |           |
|          | 小計（注1）          | 3,111,276 | 小計（注1）  | 3,111,276 |
| オートモーティブ | 車載コックピットシステム    | 561,526   | 日本      | 452,587   |
|          | 車載エレクトロニクス      | 584,414   | 米州      | 388,564   |
|          | その他             | 159,791   | 欧州      | 289,663   |
|          |                 |           | アジア・中国他 | 174,917   |
|          | 小計（注1）          | 1,305,731 | 小計（注1）  | 1,305,731 |
| コネクト     | ハードウェアソリューション   | 804,396   | 日本      | 332,199   |
|          | SCMソリューション      | 382,386   | 米州      | 504,965   |
|          |                 |           | 欧州      | 171,642   |
|          |                 |           | アジア・中国他 | 177,976   |
|          | 小計（注1）          | 1,186,782 | 小計（注1）  | 1,186,782 |
| インダストリー  | 電子デバイス          | 526,466   | 日本      | 249,242   |
|          | FAソリューション       | 74,615    | 米州      | 65,503    |
|          | 電子材料            | 150,649   | 欧州      | 174,646   |
|          | その他             | 155,266   | アジア・中国他 | 417,605   |
|          | 小計（注1）          | 906,996   | 小計（注1）  | 906,996   |
| エネルギー    | 車載              | 599,221   | 日本      | 85,203    |
|          | 産業・民生           | 335,206   | 米州      | 714,974   |
|          |                 |           | 欧州      | 30,518    |
|          |                 |           | アジア・中国他 | 103,732   |
|          | 小計（注1）          | 934,427   | 小計（注1）  | 934,427   |
| その他（注2）  |                 | 1,051,208 |         |           |
| 合計       |                 | 8,496,420 |         |           |

（注1）収益の分解の「小計」と、注記「4. (2)セグメント情報」の「外部顧客に対する売上高」との差額は、各セグメントの製品を他のセグメントで販売した売上高に関する調整等です。

（注2）その他には、エンターテインメント&コミュニケーションの製品売上高312,229百万円及びハウジングの製品売上高377,888百万円が含まれています。

### (3) 履行義務に関する情報

履行義務に関する情報（財又はサービスの内容、履行義務を充足する時期及びその決定、変動対価）は、次のとおりです。なお、当社は履行義務の充足時点から、通常1年以内に支払いを受けており、約束した対価の金額に重要な金融要素は含まれていないため、その影響について対価の調整を行っている顧客との契約はありません。

また、当社は、製品、機器、据付及びメンテナンス等の組み合わせによる多様な取引契約を顧客と締結しています。このような契約については、一定の要件を満たす場合、別個の履行義務として識別し、それぞれに配分した取引価格を、その履行義務の充足に応じて収益として認識しています。

#### 製品の売上

当社は、主に家庭用製品（くらし事業における「くらしアプライアンス」、「空質空調」、エネルギーにおける「産業・民生」等）、産業用製品及び製造機器（くらし事業における「空質空調」、「コールドチェーンソリューション」、「エレクトリックワークス」、オートモティブにおける「車載コックピットシステム」、「車載エレクトロニクス」、コネクトにおける「ハードウェアソリューション」、インダストリーにおける「電子デバイス」、「FAソリューション」、「電子材料」、エネルギーにおける「車載」、「産業・民生」等）、及び消耗品等の製品販売を行っています。

これらの取引については、原則として、製品の引渡時点において顧客がその支配を獲得した一時点で、履行義務を充足することから、当該製品の引渡時点において収益を認識しています。また、特定の顧客との長期契約に基づく製品の供給については、一定の期間にわたり履行義務を充足することから、その進捗度に応じて収益を認識しています。

売上高は、顧客への約束した財又はサービスの移転と交換に企業が権利を得ると見込んでいる対価の金額（以下、「取引価格」）で測定しています。

当社は、主に消費者向け販売店に対して支払う価格下落の補償や販売リベートを、売上高から控除しています。このように契約において約束された対価が変動性のある金額（以下、「変動対価」）を含んでいる場合には、変動対価に関する不確実性がその後解消される際に、認識した収益の累計額の重大な戻入れが生じない可能性が非常に高い範囲でのみ、取引価格に含めています。また、当社は、顧客から対価を受け取り、その対価の一部又は全部を顧客に返金すると見込んでいる場合には、当該金額を返金負債として認識しています。

#### 請負工事契約

当社は、住宅、電気・建築設備、環境関連設備（くらし事業における「エレクトリックワークス」）、防災・セキュリティ関連設備に関する設計・施工（コネクトにおける「SCMソリューション」）、システムインテグレーション（コネクトにおける「SCMソリューション」）等を行っています。

これらの取引については、原則として、一定の期間にわたり履行義務を充足することから、その進捗度に応じて収益を認識しています。工事の進捗度を合理的に測定できる場合にのみ、期末日における見積総原価に対する累積実際発生原価の割合に基づくインプット法を使用して、売上高を計上しています。当初の売上高の見積り、完成までの進捗状況に変更が生じる可能性がある場合、見積りの見直しを行っています。

工事の進捗度を合理的に測定できない場合には、発生した原価のうち回収可能性が高いと判断される部分と同額を売上高として計上しています。原価は、それらが生じた会計期間に売上原価として純損益に認識しています。

請負工事契約において、工事完成前に受領した金額のうち、履行義務を果たしていない部分について、契約負債として認識しています。

#### 役務の提供

当社は、製品の売上及び請負工事契約に付随して発生する修理依頼やメンテナンス、電気・建築設備、環境関連設備や防災・セキュリティ関連設備に関する調査・分析・監理・メンテナンス等の役務提供を行っています。

これらの取引による売上高は一定の期間にわたり履行義務を充足することから、原則として、請負工事契約と同様に、その進捗度に応じて収益を認識しています。また、一部の契約については、契約期間にわたり定額で収益を認識しています。

なお、当社は、一部の販売取引に付随して発生する製品保証サービスについて、一定の期間にわたって履行義務を充足することから、延長保証期間にわたり収益を認識しています。

また、コネクトにおける「SCMソリューション」のソフトウェアやアプリケーションの提供サービスは、一定の期間にわたって履行義務を充足することから、顧客による利用期間にわたって収益を認識しています。更に、「ハードウェアソリューション」のリペアサービスなどは、顧客に定額又は従量制で課金を行っており、一定の期間にわたって履行義務を充足することから、顧客による利用期間にわたって収益を認識しています。

(4) 残存履行義務に配分した取引価格

期末日時点で充足されていない履行義務に配分した取引価格の総額は、当連結会計年度末において352,143百万円（前連結会計年度末：260,027百万円）です。当該金額は、主にソフトウェア等の提供サービス、工事契約に係るものであり、顧客による利用期間や、工事の進捗に応じてそれぞれ収益認識しています。ソフトウェア等の提供サービスや主な工事契約については概ね4年以内（前連結会計年度末：4年以内）に、その他の工事契約等については概ね10年以内（前連結会計年度末：10年以内）に収益認識する見込みです。

なお、実務上の便法の使用を選択し、当初の予想期間が1年以内の契約について、期末日時点で充足されていない履行義務に配分した取引価格は、上記金額に含まれていません。また、上記取引金額には、重要な変動対価の金額の見積りは含まれていません。

(5) 契約残高

顧客との契約から生じた営業債権、契約資産及び契約負債の残高は、次のとおりです。

(単位：百万円)

|               | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|---------------|--------------------------|--------------------------|
| 顧客との契約から生じた資産 | 1,322,593                | 1,361,050                |
| 営業債権          | 1,142,366                | 1,197,963                |
| 契約資産          | 180,227                  | 163,087                  |
| 顧客との契約から生じた負債 | 204,931                  | 354,101                  |
| 契約負債          | 204,931                  | 354,101                  |

契約資産は主に、顧客との契約について期末日時点で一部又は全部の履行義務を果たしているが、まだ請求していない財又はサービスに係る対価に対する当社の権利に関連するものです。契約資産は、対価に対する権利が無条件になった時点で債権に振り替えられます。

契約負債は主に、顧客から商品代金として受け入れた前受金や、継続してサービスの提供を行う場合における未履行のサービスに対して支払いを受けた対価です。前連結会計年度末の契約負債残高のほとんど全てを、当連結会計年度に収益として認識しています。

当連結会計年度において、契約負債が増加した主な要因は、米国インフレ抑制法に基づく補助金のうち、顧客と有効活用していくと見込まれる金額を計上したことによるものであり、当連結会計年度末の契約負債残高に含まれている金額は106,141百万円（前連結会計年度末は残高なし）です。

また、前連結会計年度及び当連結会計年度において、過去の期間に充足（又は部分的に充足）した履行義務から認識した収益の額に重要性はありません。

(6) 契約コストから認識した資産

前連結会計年度及び当連結会計年度における顧客との契約獲得の増分コスト又は契約履行のためのコストから認識した資産の残高に、重要性はありません。なお、認識するはずの資産の償却期間が1年内である場合、実務上の便法の使用を選択し、顧客との契約獲得の増分コストを発生時に費用処理しています。

## 24. 政府補助金

政府補助金のうち主なものは、米国インフレ抑制法に基づくものです。当該補助金は、EV向け電池の製造・販売に伴い認められる税額控除ですが、税額控除としての利用に加えて、政府からの直接支払や第三者への譲渡により現金化することができます。政府から直接支払を受けることにより現金化すると見込まれる金額を「売上原価」の減額として処理し、受領するまで、「その他の流動資産」または「その他の非流動資産」に計上しています。

当連結会計年度において、「売上原価」から減額した金額は、188,172百万円、当連結会計年度末において、「その他の非流動資産」に計上した金額は、197,013百万円です。なお、連結キャッシュ・フロー計算書においては、受領すると見込まれる未収補助金の増減額（は増加）188,172百万円を、営業活動によるキャッシュ・フローの「その他（純額）」に含めて表示しています。

前連結会計年度に認められる補助金40,043百万円については、税額控除として利用するため、「法人所得税費用」として認識しています。

## 25. 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費の内訳は、次のとおりです。

（単位：百万円）

|            | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|------------|--|--|
| 従業員給付費用    | 880,161                                  | 963,582                                  |
| 広告宣伝費      | 98,219                                   | 101,226                                  |
| 運送保管料      | 196,994                                  | 185,272                                  |
| 減価償却費及び償却費 | 149,197                                  | 159,102                                  |
| その他        | 622,800                                  | 695,174                                  |
| 合計         | 1,947,371                                | 2,104,356                                |

## 26. 研究開発費

研究開発費は、次のとおりです。

（単位：百万円）

|       | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|-------|--|--|
| 研究開発費 | 469,785                                  | 491,224                                  |

## 27. その他の損益

前連結会計年度における「その他の損益」には、品質対応費用・市場対策費用が28,304百万円、事業構造改革に伴う早期退職一時金が10,544百万円、固定資産売却益が10,064百万円含まれています。その他、固定資産除売却損や、早期退職一時金以外の事業構造改革費用もありますが、個々の金額に重要なものではありません。また、減損損失については、注記「28. 非金融資産の減損」に記載しています。

なお、固定資産売却益は、連結キャッシュ・フロー計算書上、営業活動によるキャッシュ・フローにおける「その他（純額）」に含めて表示しています。

当連結会計年度における「その他の損益」には、固定資産売却益が15,668百万円、品質対応費用・市場対策費用14,323百万円、事業構造改革に伴う早期退職一時金が11,546百万円含まれています。その他、固定資産除売却損や、早期退職一時金以外の事業構造改革費用もありますが、個々の金額に重要なものではありません。また、減損損失については、注記「28. 非金融資産の減損」に記載しています。

なお、固定資産売却益は、連結キャッシュ・フロー計算書上、営業活動によるキャッシュ・フローにおける「その他（純額）」に含めて表示しています。

## 28. 非金融資産の減損

## (1) 減損損失

有形固定資産、使用権資産、のれん及び無形資産に関するセグメント別の減損損失計上額及び減損損失の戻入額は、以下のとおりであり、連結損益計算書の「売上原価」、「販売費及び一般管理費」及び「その他の損益」に含まれています。「売上原価」に含まれる減損損失計上額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ574百万円及び2,668百万円です。また、「その他の損益」に含まれる減損損失計上額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ1,690百万円及び16,098百万円です。また、当連結会計年度において、「その他の損益」に10,352百万円の減損損失の戻入を計上するとともに、連結キャッシュ・フロー計算書においては、「当期純利益」に含まれる当該戻入を、営業活動によるキャッシュ・フローの「その他（純額）」にて調整しています。なお、セグメント別金額は、減損テストにおいて配分される資金生成単位が属するセグメント別の金額であり、内部管理上、各セグメントに配分される金額とは一致せず、のれんの減損損失の一部については、注記「4. セグメント情報」の「消去・調整」欄に含まれています。

前連結会計年度のセグメント別金額については、当連結会計年度のセグメント形態に合わせて組み替えて表示しています。

(単位：百万円)

|           | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|-----------|--|--|
| くらし事業     | 1,446                                    | 2,204                                    |
| オートモーティブ  | -  | 12,515                                   |
| コネクト      | 126                                      | 3,301                                    |
| インダストリー   | 95                                       | 133                                      |
| エナジー      | -  | -  |
| その他( は戻入) | 597                                      | 9,739                                    |
| 連結計       | 2,264                                    | 8,414                                    |

前連結会計年度において、個別に重要性のある減損損失はありません。

当連結会計年度において、当社は、「オートモーティブ」セグメントに帰属する車載機器事業ののれんに関して減損損失を計上しました。これは、当該事業の収益性悪化に伴い、帳簿価額が回収できないと見込まれたことによるものです。処分費用控除後の公正価値は、ディスカウント・キャッシュ・フロー法及び類似上場会社法等により測定しており、当該公正価値測定のヒエラルキーのレベルはレベル3です。ディスカウント・キャッシュ・フロー法による測定に使用した割引率は、当連結会計年度において、11.3%（税引前）です（前回の測定に使用した割引率は10.9%）。

また、「その他」の有形固定資産に関して、遊休土地の売却に伴う回収可能価額の見直しの結果、減損損失の戻入を計上しました。



## (2) のれん及び耐用年数を確定できない無形資産

## 減損テスト

のれん及び耐用年数を確定できない無形資産の減損テストにおける各資金生成単位の回収可能価額は、処分費用控除後の公正価値と使用価値のいずれか高い金額で算定されます。

各資金生成単위에配分されたのれん及び耐用年数を確定できない無形資産のうち、個別に重要なものは、「コネク」セグメントに帰属するブルーヨンダーに係るのれんです。前連結会計年度末及び当連結会計年度末における当該資金生成単위에配分されたのれんの帳簿価額は、それぞれ740,365百万円及び855,674百万円です。

個別に重要なのれんが配分された資金生成単位の回収可能価額は、ディスカウント・キャッシュ・フロー法に基づく使用価値、及び、ディスカウント・キャッシュ・フロー法及び類似上場会社比較法に基づく処分費用控除後の公正価値のいずれか高い方により測定しており、公正価値測定のエラールキーのレベルはレベル3です。ディスカウント・キャッシュ・フロー法は、事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フローの見積額を現在価値に割り引いて算定しています。将来見通しの予測期間は、過去の経験を反映させ、外部情報とも整合性を取ったうえで策定しており、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ10年及び9年です。当該事業計画には、市場予測、市場におけるサービスの拡大等の仮定が含まれています。成長率は、当該資金生成単위가属する市場もしくは国の長期平均成長率を勘案して決定しており、前連結会計年度及び当連結会計年度において、4.0%です。割引率は、当該資金生成単位の加重平均資本コストを基礎に算定しており、前連結会計年度及び当連結会計年度において、11.4%及び11.5%（税引前）です。なお、前連結会計年度においては、回収可能価額（処分費用控除後の公正価値）は、帳簿価額を50,141百万円上回っていますが、仮に割引率が0.6%以上上昇した場合は、帳簿価額が回収可能価額を上回るようになります。当連結会計年度においては、回収可能価額（処分費用控除後の公正価値）は、帳簿価額を十分に上回っており、上記の減損判定に用いた主要な仮定（成長率、割引率等）が合理的に予測可能な範囲で変化したとしても、帳簿価額が回収可能価額を上回る可能性は低いと判断しています。

## のれん

前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、各資金生成単위에配分されたのれんのうち、個別に重要なものの帳簿価額の合計は、それぞれ337,255百万円及び346,848百万円です。

また、前連結会計年度において、減損損失はありません。当連結会計年度における減損損失は11,455百万円です。

## 耐用年数を確定できない無形資産

前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、各資金生成単위에配分された耐用年数を確定できない無形資産のうち、個別に重要なものの帳簿価額の合計は、それぞれ42,881百万円及び46,638百万円です。

また、前連結会計年度及び当連結会計年度における減損損失は、重要ではありません。

## 29. 金融収益及び金融費用

## (1) 金融収益

金融収益の内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

|                               | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|-------------------------------|--|--|
| 受取配当金                         |  |  |
| その他の包括利益を通じて公正価値で測定<br>する金融資産 | 3,991                                    | 3,989                                    |
| 受取利息                          |  |  |
| 償却原価で測定する金融資産                 | 21,829                                   | 42,333                                   |
| 為替差益                          | 19,686                                   | 41,216                                   |
| その他                           | 3,466                                    | 1,434                                    |
| 合計                            | 48,972                                   | 88,972                                   |

## (2) 金融費用

金融費用の内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

|               | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|---------------|--|--|
| 支払利息          |  |  |
| 償却原価で測定する金融負債 | 15,178                                   | 15,090                                   |
| リース負債         | 4,565                                    | 5,005                                    |
| 従業員給付に係る利息純額  | 90                                       | 123                                      |
| その他           | 1,300                                    | 1,764                                    |
| その他           | -  | 2,713                                    |
| 合計            | 21,133                                   | 24,695                                   |

## (3) 金融資産の譲渡

当社は、売上債権等の金融資産を、非連結の組成された事業体に譲渡しています。当該事業体は第三者である金融機関によって組成され、それらの金融機関が事業の一環として運営しており、当社以外の顧客からも多額の資産を買い取るため、当該事業体の総資産に占める当社が譲渡した金融資産の割合は小さく、当該事業体が抱えるリスクへのエクスポージャーの評価に対する当社の関連性は低いと判断しています。

当社は、これらの組成された事業体への契約外の支援の提供及び潜在的な支援の合意は行っていません。これらの組成された事業体に対する関与の主な内容は、限定的な信用補完の提供、債権の回収代行及び回収代行に係る手数料の受取です。

前連結会計年度及び当連結会計年度において、全体の認識が中止された売上債権等の譲渡による譲渡損失は、それぞれ1,300百万円及び1,764百万円です。当該損失は、支払利息として連結損益計算書の「金融費用」に含まれています。

当社は、全体の認識が中止された金融資産に対してサービス業務提供の義務を留保していますが、サービス業務提供の費用と受取手数料の額に重要な差異は無いため、前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、サービス業務資産及び負債を計上していません。

前連結会計年度末及び当連結会計年度末における認識の中止を行った金融資産に対する継続的関与から生じる損失の最大エクスポージャーは、譲渡された資産を限られた特定の条件下で買い戻す義務の残高の合計であり、それぞれ3,635百万円及び2,115百万円です。

## 30. 1 株当たり情報

1 株当たり親会社所有者帰属持分は、次のとおりです。

|                  | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 株当たり親会社所有者帰属持分 | 1,550円23銭                | 1,946円62銭                |

基本的 1 株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益及び希薄化後 1 株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益の調整計算は、次のとおりです。

|                                   | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|-----------------------------------|--|--|
| 親会社の所有者に帰属する当期純利益                 | 265,502百万円                               | 443,994百万円                               |
| 当期純利益調整額                          | 9百万円                                     | 16百万円                                    |
| 基本的 1 株当たり当期純利益の計算に使用する<br>当期純利益  | 265,493百万円                               | 443,978百万円                               |
| 当期純利益調整額                          | 9百万円                                     | 16百万円                                    |
| 希薄化後 1 株当たり当期純利益の計算に使用する<br>当期純利益 | 265,502百万円                               | 443,994百万円                               |
| 期中平均普通株式数                         | 2,333,947,462株                           | 2,334,173,939株                           |
| 希薄化効果                             |  |  |
| ストックオプションによる普通株式増加数               | 742,216株                                 | 679,250株                                 |
| 譲渡制限付株式報酬制度による普通株式増加数             | 76,685株                                  | 81,854株                                  |
| 希薄化後の期中平均普通株式数                    | 2,334,766,363株                           | 2,334,935,043株                           |
| 基本的 1 株当たり親会社の所有者に帰属する<br>当期純利益   | 113円75銭                                  | 190円21銭                                  |
| 希薄化後 1 株当たり親会社の所有者に帰属する<br>当期純利益  | 113円72銭                                  | 190円15銭                                  |

## 31. 金融商品

## (1) 財務上のリスク管理方針

当社は、事業活動を遂行する過程において、様々な財務上のリスク（信用リスク、流動性リスク、市場リスク）にさらされており、これらのリスクを回避又は低減するために、一定の方針に基づきリスク管理を行っています。

また、デリバティブは、実需取引のリスク緩和を目的とした取引に限定しており、投機的なデリバティブを保有または発行していません。

## (2) 信用リスク管理

当社は、主に、営業債権、契約資産及びリース債権に係る顧客の信用リスク、為替リスク及び商品価格の変動リスクをヘッジするために保有するデリバティブに係る取引相手である金融機関の信用リスクにさらされています。

営業債権、契約資産及びリース債権については、与信管理に関する社内規程に従い、取引先の経営内容の把握や信用度の判定を行って取引の適否を検討するとともに、取引開始後は、債権管理に関する社内規程に従い、取引先ごとの期日管理及び残高管理を行うとともに、取引の経過、回収の内容、債権残高の推移動向を継続して記録管理し、また、取引先の経営内容・動向等の情報を積極的に収集することで、財務状況の悪化等による回収懸念の早期把握や軽減を図っています。

また、デリバティブ取引については、信用度の高い金融機関等とのみ取引を行っており、契約相手の信用度が高いことから、信用リスクは小さいと考えています。

保有する担保及びその他の信用補完を考慮に入れない連結会計年度末における信用リスクに対する最大エクスポージャーは、注記「29. 金融収益及び金融費用」に記載された認識の中止を行った金融資産、債務保証を除き、連結財政状態計算書における金融資産の帳簿価額です。なお、認識の中止を行った金融資産等について、譲渡債権が債務不履行となった場合等に、当社が負うと予想される債務の総額は、当連結会計年度末において、最大2,535百万円です。

## 貸倒引当金の増減

当社では、営業債権、契約資産及びリース債権と、営業債権、契約資産及びリース債権以外の債権等に区分して貸倒引当金の金額を算定しています。

営業債権、契約資産及びリース債権については、常に全期間の予想信用損失と同額で貸倒引当金を計上しています。営業債権、契約資産及びリース債権以外の債権等については、原則として12ヵ月の予想信用損失と同額で貸倒引当金を計上していますが、契約で定められた弁済条件を履行できない場合には、それが相手先の事務処理上の誤りによるものである場合等を除き、信用リスクが当初認識時点より著しく増加したもものとして、全期間の予想信用損失と同額で貸倒引当金を計上することとしています。

また、いずれの金融資産についても、債務者からの弁済条件の見直しの要請、債務者の深刻な財政難、債務者の破産等による法的整理の開始等があった場合には、信用減損金融資産として取り扱っています。また、将来回収できないことが明らかな金額は、金融資産の帳簿価額を直接減額し、対応する貸倒引当金の金額を減額しています。

貸倒引当金の金額は、次のように算定しています。

## ・営業債権、契約資産及びリース債権

当該債権等を弁済期日の経過日数等に応じて区分し、その区分に応じて算定した過去の貸倒実績率に将来の経済状況等の予測を加味した引当率を乗じて算定しています。

## ・営業債権、契約資産及びリース債権以外の債権等

信用リスクが著しく増加していると判定されていない資産については、同種の資産の過去の貸倒実績率に将来の経済状況等の予測を加味した引当率を帳簿価額に乗じて算定しています。ただし、信用リスクが著しく増加していると判定された資産及び信用減損金融資産に該当する場合には、当該資産に係る回収見込額を個別に見積り、当該資産の当初の実効金利で割り引いた現在価値の額と、帳簿価額との間の差額をもって算定しています。

貸倒引当金の増減は、次のとおりです。

(単位：百万円)

|             | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|-------------|--|--|
| 期首          | 23,384                                   | 13,819                                   |
| 期中増加額       | 5,313                                    | 3,285                                    |
| 期中減少額(目的使用) | 5,049                                    | 2,378                                    |
| 期中減少額(戻入)   | 5,991                                    | 1,899                                    |
| 連結除外        | 4,548                                    | 1,592                                    |
| その他         | 710                                      | 801                                      |
| 期末          | 13,819                                   | 12,036                                   |

前連結会計年度及び当連結会計年度において初めて認識した金融資産について、当初認識時点で貸倒引当金を計上したものは重要ではありません。

また、前連結会計年度及び当連結会計年度において貸倒引当金の変動に影響を与えるような総額での帳簿価額の著しい増減はありません。

貸倒引当金の計上対象となる金融資産の帳簿価額の総額

貸倒引当金の計上対象となる金融資産の帳簿価額の総額は、次のとおりです。

( ) 営業債権、契約資産及びリース債権

(単位：百万円)

|               | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|---------------|--------------------------|--------------------------|
| 期日経過なし        | 1,260,408                | 1,291,769                |
| 期日経過後3ヵ月以内    | 57,939                   | 63,186                   |
| 期日経過後3ヵ月超1年以内 | 11,520                   | 16,161                   |
| 期日経過後1年超      | 6,545                    | 9,538                    |
| 合計            | 1,336,412                | 1,380,654                |

なお、前連結会計年度末及び当連結会計年度末における、報告期間中に直接償却されたものの依然として回収活動の対象となっている金融資産の契約残高に重要性はありません。

( ) 営業債権、契約資産及びリース債権以外の債権等

前連結会計年度末及び当連結会計年度末における、営業債権、契約資産及びリース債権以外の債権等については、信用リスクが著しく増加していると判断したものはなく、その帳簿価額に対する信用リスクに重要性はありません。

### (3) 流動性リスク管理

流動性リスクは、当社が、期限の到来した金融負債の返済義務を履行することができなくなるリスクです。当社では、事業活動に必要な資金は自ら生み出すことを基本方針とし、事業を推進しています。また、生み出した資金については、グループ内ファイナンスにより効率的な資金活用を行っています。その上で、運転資金や事業投資等のため、所要の資金が生じる場合には、財務体質や金融市場の状況を踏まえた適切な手段により外部からの資金調達を行っています。

主な金融負債の期日別の残高は、次のとおりです。

前連結会計年度末(2023年3月31日)

(単位:百万円)

|                   | 帳簿価額      | 契約上の金額    | 1年以内      | 1年超<br>5年以内 | 5年超     |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|---------|
| 非デリバティブ金融負債       |           |           |           |             |         |
| 営業債務              | 1,156,909 | 1,156,909 | 1,156,909 | -           | -       |
| 短期負債及び一年以内返済長期負債  | 159,231   | 159,523   | 159,523   | -           | -       |
| 長期負債              | 1,050,116 | 1,100,464 | -         | 650,512     | 449,952 |
| リース負債             | 247,760   | 260,152   | 62,472    | 134,992     | 62,688  |
| 未払金及び未払費用         | 512,389   | 512,389   | 506,062   | 6,327       | -       |
| その他の金融負債          | 21,751    | 22,067    | 21,489    | 257         | 321     |
| 合計                | 3,148,156 | 3,211,504 | 1,906,455 | 792,088     | 512,961 |
| デリバティブ負債(純額決済)    | 17,919    | 17,919    | 17,919    | -           | -       |
| デリバティブ負債(総額決済) 受取 | 1,662     | 29,009    | 29,009    | -           | -       |
| 支払                |           | 30,955    | 30,955    | -           | -       |
| デリバティブ資産(注)       | 30,614    | 54,822    | 5,127     | 34,285      | 15,410  |

(注) デリバティブ資産は、長期負債に含まれる外貨建社債の為替リスクをヘッジする目的で保有している通貨金利スワップです。

当連結会計年度末(2024年3月31日)

(単位:百万円)

|                   | 帳簿価額      | 契約上の金額    | 1年以内      | 1年超<br>5年以内 | 5年超     |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|---------|
| 非デリバティブ金融負債       |           |           |           |             |         |
| 営業債務              | 1,166,155 | 1,166,155 | 1,166,155 | -           | -       |
| 短期負債及び一年以内返済長期負債  | 262,099   | 265,232   | 265,232   | -           | -       |
| 長期負債              | 1,084,037 | 1,139,929 | -         | 659,753     | 480,176 |
| リース負債             | 280,143   | 293,696   | 71,557    | 151,213     | 70,926  |
| 未払金及び未払費用         | 524,682   | 524,682   | 524,194   | 488         | -       |
| その他の金融負債          | 38,628    | 38,530    | 24,799    | 10,230      | 3,501   |
| 合計                | 3,355,744 | 3,428,224 | 2,051,937 | 821,684     | 554,603 |
| デリバティブ負債(純額決済)    | 22,284    | 22,284    | 22,284    | -           | -       |
| デリバティブ負債(総額決済) 受取 | -         | -         | -         | -           | -       |
| 支払                |           | -         | -         | -           | -       |
| デリバティブ資産(注)       | 59,411    | 78,285    | 47,263    | 8,339       | 22,683  |

(注) デリバティブ資産は、一年以内返済長期負債及び長期負債に含まれる外貨建社債の為替リスクをヘッジする目的で保有している通貨金利スワップです。

また、当社は、安定的な資金調達手段確保のため、複数の取引銀行とコミットメントライン契約を締結していません。当該契約に基づく借入未実行残高は、次のとおりです。

(単位：百万円)

|               | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|---------------|--------------------------|--------------------------|
| コミットメントラインの総額 | 600,000                  | 600,000                  |
| 借入実行残高        | -                        | -                        |
| 差引額           | 600,000                  | 600,000                  |

(4) 市場リスク管理

当社は国際的に事業を展開し、為替レート、金利及び商品価格の変動から生ずる市場リスクにさらされています。当社はこれらのリスク変動を継続的に監視し、ヘッジの機会を検討することによって、これらのリスクを評価しています。

為替リスク

外貨建てで取引されている製品・サービスなどのコスト及び価格、並びに、資金調達に伴う外貨建社債は、為替相場の変動リスクにさらされており、当社の事業、業績及び財政状態はその影響を受ける可能性があります。当社は、主に為替予約や通貨金利スワップ等のデリバティブの利用により、為替リスクの緩和に努めています。

( ) 為替リスクのエクスポージャー

当社における為替リスクのエクスポージャー(純額)の主なものは、次のとおりです。なお、デリバティブにより為替リスクがヘッジされている金額は除いています。

|           | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|-----------|--------------------------|--------------------------|
| 米ドル(千米ドル) | 345,242                  | 470,903                  |
| ユーロ(千ユーロ) | 101,784                  | 113,753                  |
| 人民元(千人民元) | 70,379                   | 94,815                   |

( ) 為替変動リスクの感応度分析

当社が各連結会計年度末に保有する外貨建て金融商品において、日本円が、米ドル、ユーロ及び人民元に対してそれぞれ1%円高になった場合に、税引前利益に与える影響額は、次のとおりです。なお、日本円が米ドル、ユーロ及び人民元に対してそれぞれ1%円安になった場合は、以下の表と同額で反対の影響があります。

本分析は、その他すべての変数が一定であることを前提としています。

(単位：百万円)

|     | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|-----|--------------------------|--------------------------|
| 米ドル | 461                      | 713                      |
| ユーロ | 148                      | 186                      |
| 人民元 | 14                       | 20                       |

#### 金利リスク

有利子負債は主に固定金利により調達している社債及び借入金であり、金利リスクは当社のキャッシュ・フローにとって重要ではありません。

#### 商品価格の変動リスク

当社は、長期の購買契約に基づいて非鉄金属等の原材料を調達しており、相場変動等による商品価格の変動リスクにさらされています。当社では、商品先物等のデリバティブの利用により、商品価格の変動リスクの緩和に努めています。

#### 市場価格の変動リスク

当社は、保有する国内外の企業等の株式から生じる株価変動リスクにさらされています。当社では、資本性金融商品について、定期的に公正価値や発行体の財務状況等を把握し、保有状況を継続的に見直しています。

#### (5) デリバティブ及びヘッジ会計

当社が保有するデリバティブは、主に為替予約、通貨金利スワップ及び商品先物です。当社は、外貨建てで取引されている製品・サービスなどのコスト及び価格の為替相場の変動による影響を、為替予約等でヘッジしているほか、外貨建社債等に係る為替相場の変動による影響を、通貨金利スワップによりヘッジしています。また、長期の購買契約に基づく非鉄金属等の調達に係る相場変動等による商品価格の変動リスクを、商品先物等でヘッジしています。これらは、いずれもキャッシュ・フロー・ヘッジに該当します。

当社は、ヘッジ関係の開始時及び継続期間中にわたり、ヘッジ対象取引のキャッシュ・フローの変動がヘッジ手段のキャッシュ・フローの変動により相殺される経済的関係にあることを確認するために、ヘッジ対象とヘッジ手段の重要な条件が一致しているか又は密接に合致しているかどうかの定性的な評価、あるいはヘッジ対象とヘッジ手段の価値が同一のリスクにより価値変動が相殺しあう関係にあることの定量的評価を通じて、ヘッジ対象とヘッジ手段間の経済的関係の存在を確認しています。

また、当社は、ヘッジ関係の開始時にヘッジ対象の数量とヘッジ手段の数量に基づいて適切なヘッジ比率を設定しており、原則として1対1の関係となるよう設定しています。なお、当社は、通貨金利スワップに係る外貨ベース・スプレッドをヘッジ手段としての指定から除外していますが、純損益に及ぼす影響は重要ではありません。

また、当社は有効性の高いヘッジを行っているため、通常、重要な非有効部分は発生しないと想定しています。



## 前連結会計年度

( ) 連結財政状態計算書におけるヘッジ会計の影響

前連結会計年度末においてヘッジ指定されている重要なデリバティブは、次のとおりです。

(為替リスクに係るもの)

| ヘッジ手段     | 想定元本(合計)      | 平均レート       | 帳簿価額(注1)<br>(単位:百万円) |       |
|-----------|---------------|-------------|----------------------|-------|
|           |               |             | 資産                   | 負債    |
| 為替予約      |               |             |                      |       |
| ドル売り/円買い  | 1,302,530千米ドル | 133.49円/ドル  | 2,143                | -     |
| ユーロ売り/円買い | 155,797千ユーロ   | 142.12円/ユーロ | -                    | 506   |
| ドル買い/円売り  | 595,406千米ドル   | 131.98円/ドル  | 508                  | -     |
| 通貨金利スワップ  |               |             |                      |       |
| 米ドル(注2)   | 1,500,000千米ドル | 108.13円/ドル  | 30,614               | -     |
| 人民元       | 5,732,000千人民元 | 19.33円/人民元  | 277                  | 1,662 |

(注1) 連結財政状態計算書において、ヘッジ手段に係る資産の公正価値は「その他の金融資産」、ヘッジ手段に係る負債の公正価値は「その他の金融負債」にそれぞれ含めています。

なお、当社が為替変動リスクによるキャッシュ・フローの変動をヘッジしている期間は、為替予約については最長で約6ヵ月、通貨金利スワップについては最長で約7年です。

(注2) 米ドルの通貨金利スワップは、米ドル建無担保普通社債の為替リスクをヘッジするために行っています。当該通貨金利スワップにより、米ドル建固定金利を日本円建固定金利に交換しており、交換後の実質負担利率は注記「15. 短期負債及び長期負債 (1)内訳」に記載のとおりです。

前連結会計年度末における、継続しているヘッジに係る「キャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金」の残高(税効果考慮後)は、次のとおりです。

なお、前連結会計年度において、ヘッジ会計を適用しなくなったヘッジ関係はありません。

(単位:百万円)

| ヘッジ対象リスク   | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) |
|------------|--------------------------|
| 為替リスク      | 6,530                    |
| 商品価格の変動リスク | 874                      |
| 合計         | 5,656                    |

前連結会計年度において純損益に認識したヘッジの非有効部分の金額に重要性はないため、ヘッジ非有効部分を認識する基礎として用いたヘッジ対象の公正価値の変動の記載は省略しています。

## ( ) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書におけるヘッジ会計の影響

前連結会計年度における、ヘッジ会計を適用したことによる純損益及びその他の包括利益への影響は、次のとおりです。

(単位：百万円)

| ヘッジ対象リスク   | その他の包括利益に計上したヘッジ損益<br>(税効果調整前) | その他の資本の構成要素から純損益への組替調整額<br>(税効果調整前) | 組替調整額の連結損益計算書上の表示科目 | ヘッジ対象の資産の取得価額に振り替えた金額<br>(税効果調整前) |
|------------|--------------------------------|-------------------------------------|---------------------|-----------------------------------|
| 為替リスク      | 15,483                         | 20,346                              | 金融収益(費用)            | -                                 |
| 商品価格の変動リスク | 5,276                          | -                                   | 売上原価                | 2,400                             |

前連結会計年度において純損益に認識したヘッジの非有効部分の金額に重要性はありません。

前連結会計年度における、為替リスクに関するその他の資本の構成要素から純損益への組替調整額は、主としてヘッジ対象が純損益に影響を与えたことによるものです。

なお、当社はキャッシュ・フロー・ヘッジ目的で保有する通貨金利スワップについて、外貨ベース・スプレッド部分をヘッジ指定から除外し、ヘッジコストとして処理していますが、当該ヘッジコストについて、その他の包括利益及び純損益への組替調整額として処理した金額に重要性はありません。

## 当連結会計年度

## ( ) 連結財政状態計算書におけるヘッジ会計の影響

当連結会計年度末においてヘッジ指定されている重要なデリバティブは、次のとおりです。

(為替リスクに係るもの)

| ヘッジ手段     | 想定元本(合計)      | 平均レート       | 帳簿価額(注1)<br>(単位：百万円) |       |
|-----------|---------------|-------------|----------------------|-------|
|           |               |             | 資産                   | 負債    |
| 為替予約      |               |             |                      |       |
| ドル売り/円買い  | 1,115,664千米ドル | 144.57円/ドル  | -                    | 5,590 |
| ユーロ売り/円買い | 115,341千ユーロ   | 160.55円/ユーロ | -                    | 245   |
| ドル買い/円売り  | 564,102千米ドル   | 147.09円/ドル  | 1,954                | -     |
| 通貨金利スワップ  |               |             |                      |       |
| 米ドル(注2)   | 1,500,000千米ドル | 108.13円/ドル  | 59,411               | -     |
| 人民元       | 8,000,000千人民元 | 20.36円/人民元  | 4,350                | -     |

(注1) 連結財政状態計算書において、ヘッジ手段に係る資産の公正価値は「その他の金融資産」、ヘッジ手段に係る負債の公正価値は「その他の金融負債」にそれぞれ含めています。

なお、当社が為替変動リスクによるキャッシュ・フローの変動をヘッジしている期間は、為替予約については最長で約6ヵ月、通貨金利スワップについては最長で約6年です。

(注2) 米ドルの通貨金利スワップは、米ドル建無担保普通社債の為替リスクをヘッジするために行っています。当該通貨金利スワップにより、米ドル建固定金利を日本円建固定金利に交換しており、交換後の実質負担利率は注記「15. 短期負債及び長期負債 (1)内訳」に記載のとおりです。

当連結会計年度末における、継続しているヘッジに係る「キャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金」の残高（税効果考慮後）は、次のとおりです。

なお、当連結会計年度において、ヘッジ会計を適用しなくなったヘッジ関係はありません。

（単位：百万円）

| ヘッジ対象リスク   | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|------------|--------------------------|
| 為替リスク      | 7,067                    |
| 商品価格の変動リスク | 1,290                    |
| 合計         | 5,777                    |

当連結会計年度において純損益に認識したヘッジの非有効部分の金額に重要性はないため、ヘッジ非有効部分を認識する基礎として用いたヘッジ対象の公正価値の変動の記載は省略しています。

( ) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書におけるヘッジ会計の影響

当連結会計年度における、ヘッジ会計を適用したことによる純損益及びその他の包括利益への影響は、次のとおりです。

（単位：百万円）

| ヘッジ対象リスク   | その他の包括利益に計上したヘッジ損益<br>(税効果調整前) | その他の資本の構成要素から純損益への組替調整額<br>(税効果調整前) | 組替調整額の連結損益計算書上の表示科目 | ヘッジ対象の資産の取得価額に振り替えた金額<br>(税効果調整前) |
|------------|--------------------------------|-------------------------------------|---------------------|-----------------------------------|
| 為替リスク      | 5,773                          | 6,232                               | 金融収益(費用)            | -                                 |
| 商品価格の変動リスク | 5,298                          | -                                   | 売上原価                | 5,046                             |

当連結会計年度において純損益に認識したヘッジの非有効部分の金額に重要性はありません。

当連結会計年度における、為替リスクに関するその他の資本の構成要素から純損益への組替調整額は、主としてヘッジ対象が純損益に影響を与えたことによるものです。

なお、当社はキャッシュ・フロー・ヘッジ目的で保有する通貨金利スワップについて、外貨ベース・スプレッド部分をヘッジ指定から除外し、ヘッジコストとして処理していますが、当該ヘッジコストについて、その他の包括利益及び純損益への組替調整額として処理した金額に重要性はありません。

(6) 金融資産と金融負債の相殺

当社では、デリバティブ資産及びデリバティブ負債について、マスターネットティング契約またはそれに類似する契約に基づいて取引を行っており、契約当事者間で決済の不履行が起きた場合は、当該取引先に対する債権債務を純額で決済することとなっています。

前連結会計年度末における、同一の取引相手先に対して認識した金融資産及び金融負債のうち、金融資産と金融負債の相殺の要件に従って相殺された金融商品はありませぬ。また、強制可能なマスターネットティング契約または類似の契約の対象であるが、金融資産と金融負債の相殺の要件の一部または全部を満たさないため相殺していない金融商品の金額は3,801百万円です。

当連結会計年度末における、同一の取引相手先に対して認識した金融資産及び金融負債のうち、金融資産と金融負債の相殺の要件に従って相殺された金融商品はありませぬ。また、強制可能なマスターネットティング契約または類似の契約の対象であるが、金融資産と金融負債の相殺の要件の一部または全部を満たさないため相殺していない金融商品の金額は4,995百万円です。

## (7) 金融商品の公正価値

## 公正価値と帳簿価額の比較

(単位：百万円)

|                     | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) |           | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |           |
|---------------------|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|
|                     | 帳簿価額                     | 公正価値      | 帳簿価額                     | 公正価値      |
| 長期負債(一年以内返済長期負債を含む) | 1,204,848                | 1,154,855 | 1,340,220                | 1,314,196 |

公正価値は、市場価格または将来のキャッシュ・フローを連結会計年度末における観察可能な割引金利を使用して計算した現在価値に基づいて算定しており、すべてレベル2(「公正価値測定のヒエラルキー」参照)に分類しています。

上記以外の償却原価で測定する金融資産及び金融負債の公正価値は、帳簿価額と近似しています。

## 公正価値測定のヒエラルキー

IFRS第13号「公正価値測定」では、公正価値を、その測定のために使われるインプット情報における外部からの観察可能性に応じて、次の3つのレベルに区分することが規定されています。

- ・レベル1：活発な市場における公表価格により測定された公正価値
- ・レベル2：レベル1以外の、観察可能なインプットを直接又は間接的に使用して算出された公正価値
- ・レベル3：観察可能な市場データに基づかないインプットを含む、評価技法から算出された公正価値

公正価値の測定に使用される公正価値測定の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。

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。

( ) 前連結会計年度末(2023年3月31日)

(単位:百万円)

|                           | レベル1   | レベル2   | レベル3    | 合計      |
|---------------------------|--------|--------|---------|---------|
| 金融資産:                     |        |        |         |         |
| 純損益を通じて公正価値で測定する金融資産      |        |        |         |         |
| デリバティブ資産                  |        |        |         |         |
| 為替予約                      | -      | 7,304  | -       | 7,304   |
| 通貨金利スワップ                  | -      | 30,905 | -       | 30,905  |
| 商品先物                      | 12,423 | 2,601  | -       | 15,024  |
| 小計                        | 12,423 | 40,810 | -       | 53,233  |
| その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産 |        |        |         |         |
| 株式                        | 72,087 | -      | 109,090 | 181,177 |
| その他                       | -      | 222    | -       | 222     |
| 小計                        | 72,087 | 222    | 109,090 | 181,399 |
| 合計                        | 84,510 | 41,032 | 109,090 | 234,632 |
| 金融負債:                     |        |        |         |         |
| 純損益を通じて公正価値で測定する金融負債      |        |        |         |         |
| デリバティブ負債                  |        |        |         |         |
| 為替予約                      | -      | 541    | -       | 541     |
| 通貨金利スワップ                  | -      | 1,662  | -       | 1,662   |
| 商品先物                      | 5,962  | 11,416 | -       | 17,378  |
| 合計                        | 5,962  | 13,619 | -       | 19,581  |

( ) 当連結会計年度末 (2024年3月31日)

(単位: 百万円)

|                           | レベル1   | レベル2   | レベル3   | 合計      |
|---------------------------|--------|--------|--------|---------|
| 金融資産:                     |        |        |        |         |
| 純損益を通じて公正価値で測定する金融資産      |        |        |        |         |
| デリバティブ資産                  |        |        |        |         |
| 為替予約                      | -      | 13,163 | -      | 13,163  |
| 通貨スワップ                    | -      | 82     | -      | 82      |
| 通貨金利スワップ                  | -      | 63,761 | -      | 63,761  |
| 商品先物                      | 9,882  | 3,510  | -      | 13,392  |
| 小計                        | 9,882  | 80,516 | -      | 90,398  |
| 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                        | 58,896 | -      | 92,394 | 151,290 |
| その他                       | -      | 286    | -      | 286     |
| 小計                        | 58,896 | 286    | 92,394 | 151,576 |
| 合計                        | 68,778 | 80,802 | 92,394 | 241,974 |
| 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                      | -      | 5,710  | -      | 5,710   |
| 商品先物                      | 4,308  | 12,266 | -      | 16,574  |
| その他                       | -      | -      | 6,974  | 6,974   |
| 合計                        | 4,308  | 17,976 | 6,974  | 29,258  |

レベル1に区分した市場性のある株式及び商品先物等は、十分な取引量と頻繁な取引がある活発な市場における調整不要な市場価格で評価しています。

レベル2に区分したデリバティブに含まれている為替予約、通貨スワップ、通貨金利スワップ、商品先物等は、評価技法を用いて評価され、為替レート、市場金利及び商品先物市場価格などの観察可能な市場インプットを使用した価格モデルに基づき定期的に検証しています。

レベル3に区分した株式は非上場株式であり、当社の定める最も適切かつ関連性の高い入手可能なデータを利用するための方針と手続きに基づき、当該投資先の将来の収益性の見通し、純資産価額や当該投資先が保有する主要な資産等の定量的な情報を総合的に考慮した適切な評価方法により公正価値を測定しています。当該評価の合理性については、会計担当部門が様々な手法を用いて検証しており、部門管理者の承認を受けています。なお、検証の具体的な手法には、外部評価機関の利用が含まれています。

レベル3に区分したその他の金融負債は、当社の定める最も適切かつ関連性の高い入手可能なデータを利用するための方針と手続きに基づき、支払条件が達成されると見込まれる時期及びその時期に見込まれる支払額を多重的な将来予想と確率分布を用いて見積り、貨幣の時間価値を考慮して、公正価値を算定しています。

レベル3に区分した金融商品について、観察可能ではないインプットを合理的に考え得る代替的な仮定に変更した場合に重要な公正価値の増減は見込まれていません。

レベル間の振替は、振替を生じさせた事象又は状況の変化が生じた日に認識しています。前連結会計年度において、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産として保有する株式の一部について、証券取引所に上場したことに伴い公正価値測定の高エラルキーの区分をレベル3からレベル1に振り替えています。当連結会計年度において、レベル間の重要な振替が行われた金融商品はありません。

公正価値測定のエラルキーのレベル3に分類された経常的に公正価値で測定される金融商品の増減の内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

|                              | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) |                      | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |                      |
|------------------------------|--|----------------------|--|----------------------|
|                              | その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産                | 純損益を通じて公正価値で測定する金融負債 | その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産                | 純損益を通じて公正価値で測定する金融負債 |
| 期首残高                         | 100,473                                  | -                    | 109,090                                  | -                    |
| 購入・増加                        | 5,568                                    | -                    | 2,419                                    | 6,974                |
| 売却                           | 75                                       | -                    | 23,639                                   | -                    |
| 持分法で会計処理している投資からの振替による増加(注1) | 21,170                                   | -                    | -  | -                    |
| 振替による減少(注2)                  | 21,170                                   | -                    | -  | -                    |
| 利得又は損失(注3)                   | 3,124                                    | -                    | 4,524                                    | -                    |
| 期末残高                         | 109,090                                  | -                    | 92,394                                   | 6,974                |

(注1) 前連結会計年度に認識された持分法で会計処理している投資からの振替は、当社の持分法適用会社の議決権比率の低下に伴う、関連会社株式から資本性金融商品への振替です。

(注2) 前連結会計年度に認識された振替は、主に保有株式の上場に伴うレベル1への振替による減少です。

(注3) 利得又は損失は、連結包括利益計算書の「その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産」または「在外営業活動体の換算差額」に含めています。

32. 超インフレの調整

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

当社は、トルコ・リラを機能通貨とする子会社の財務諸表の修正のため、Turkish Statistical Instituteが公表するトルコの消費者物価指数から算出する変換係数を用いています。2014年3月31日以降の消費者物価指数及び変換係数は、次のとおりです。

| 財政状態計算書日   | 消費者物価指数<br>(2014年3月31日 = 100) | 変換係数 |
|------------|-------------------------------|------|
| 2014年3月31日 | 100                           | 9.02 |
| 2015年3月31日 | 108                           | 8.38 |
| 2016年3月31日 | 116                           | 7.80 |
| 2017年3月31日 | 129                           | 7.01 |
| 2018年3月31日 | 142                           | 6.36 |
| 2019年3月31日 | 170                           | 5.31 |
| 2020年3月31日 | 190                           | 4.75 |
| 2021年3月31日 | 221                           | 4.09 |
| 2022年3月31日 | 356                           | 2.54 |
| 2023年3月31日 | 535                           | 1.68 |
| 2024年3月31日 | 902                           | 1.00 |



## 33. 主要な子会社

## (1) 当社グループの構成

当連結会計年度末における当社の主要な子会社は、次のとおりです。

| 主要な子会社                              | 主要な事業の内容 (注)                         | 所在地    | 議決権の<br>所有割合<br>(%) |
|-------------------------------------|--------------------------------------|--------|---------------------|
| パナソニック(株)                           | くらし事業                                | 日本     | 100.0               |
| パナソニック オートモーティブ<br>システムズ(株)         | オートモーティブ                             | 日本     | 100.0               |
| パナソニック エンターテインメント<br>& コミュニケーション(株) | その他                                  | 日本     | 100.0               |
| パナソニック ハウジング<br>ソリューションズ(株)         | その他                                  | 日本     | 100.0               |
| パナソニック コネクト(株)                      | コネクト                                 | 日本     | 100.0               |
| パナソニック インダストリー(株)                   | インダストリー                              | 日本     | 100.0               |
| パナソニック エナジー(株)                      | エナジー                                 | 日本     | 100.0               |
| パナソニック オペレーショナル<br>エクセレンス(株)        | その他                                  | 日本     | 100.0               |
| パナソニック マーケティング ジャパン(株)              | くらし事業                                | 日本     | 100.0               |
| パナソニック ノースアメリカ(株)                   | くらし事業、オートモーティブ、コネクト、<br>インダストリー、エナジー | アメリカ   | 100.0               |
| Blue Yonder Holding, Inc.           | コネクト                                 | アメリカ   | 100.0               |
| パナソニック アピオニクス(株)                    | コネクト                                 | アメリカ   | 100.0               |
| ハスマン(株)                             | くらし事業                                | アメリカ   | 100.0               |
| パナソニック ブラジル(有)                      | くらし事業、エナジー                           | ブラジル   | 100.0               |
| パナソニック ホールディング オランダ(有)              | 全社                                   | オランダ   | 100.0               |
| フィコサ・インターナショナル(株)                   | オートモーティブ                             | スペイン   | 69.0                |
| パナソニックHVACチェコ(有)                    | くらし事業                                | チェコ    | 100.0               |
| パナソニック アジアパシフィック(株)                 | くらし事業、インダストリー、エナジー、<br>その他           | シンガポール | 100.0               |
| パナソニック ライフソリューションズ<br>インド(株)        | くらし事業                                | インド    | 100.0               |
| パナソニック台湾(株)                         | くらし事業、オートモーティブ                       | 台湾     | 69.8                |
| パナソニック チャイナ(有)                      | くらし事業、コネクト                           | 中国     | 100.0               |
| パナソニックAPチャイナ(有)                     | くらし事業                                | 中国     | 100.0               |

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

主要な子会社及び議決権の所有割合に重要な変動はありません。

## (2) 重要性のある非支配持分を有する子会社

前連結会計年度及び当連結会計年度において、当社の子会社のうち重要性のある非支配持分を有する会社はありません。

## (3) 支配の喪失に至らない子会社に対する親会社の所有持分の変動

前連結会計年度及び当連結会計年度において、支配の喪失に至らない子会社に対する親会社の所有持分の変動のうち、重要なものはありません。

## (4) 子会社に対する支配の喪失に伴う損益

前連結会計年度及び当連結会計年度において、子会社に対する支配の喪失に伴う所有持分の変動について認識した損益のうち、重要なものはありません。

## (5) 子会社又はその他の事業の支配喪失に伴うキャッシュ・フロー

前連結会計年度及び当連結会計年度において、子会社又はその他の事業の支配喪失に伴うキャッシュ・フロー並びに支配喪失時の資産及び負債の主な内訳は、次のとおりです。

(単位：百万円)

|                                    | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|------------------------------------|--|--|
| 受取対価                               | 23,292                                   | 5,416                                    |
| 受取対価のうち現金及び現金同等物                   | 23,292                                   | 5,416                                    |
| 支配を喪失した子会社又はその他の事業の現金及び現金同等物       | 12,391                                   | 2,707                                    |
| 連結子会社又はその他の事業に対する支配の喪失によるキャッシュ・フロー | 10,901                                   | 2,709                                    |
| 支配喪失時の資産及び負債の主な内訳                  |  |  |
| 流動資産(現金及び現金同等物を除く)                 | 41,795                                   | 9,418                                    |
| 非流動資産                              | 11,002                                   | 2,277                                    |
| 流動負債                               | 36,879                                   | 12,711                                   |
| 非流動負債                              | 786                                      | 132                                      |

34. 関連当事者

(1) 関連会社及び共同支配企業との取引

当社と関連会社及び共同支配企業との取引及び債権債務残高は、次のとおりです。

なお、関連会社及び共同支配企業との取引は、独立第三者間取引を基礎とした一般的な取引条件で行っています。

関連会社及び共同支配企業に対する当社の債権残高及び債務残高

(単位：百万円)

|        | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|--------|--------------------------|--------------------------|
| 関連会社   |                          |                          |
| 債権残高   | 5,107                    | 6,201                    |
| 債務残高   | 60,943                   | 59,601                   |
| 共同支配企業 |                          |                          |
| 債権残高   | 26,935                   | 16,818                   |
| 債務残高   | 18,234                   | 24,670                   |

関連会社及び共同支配企業に対する当社の売上高、購入高及びサービスの受領

(単位：百万円)

|              | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|--------------|--|--|
| 関連会社         |  |  |
| 売上高          | 51,296                                   | 54,291                                   |
| 購入高及びサービスの受領 | 238,035                                  | 250,768                                  |
| 共同支配企業       |  |  |
| 売上高          | 59,443                                   | 90,065                                   |
| 購入高及びサービスの受領 | 141,446                                  | 166,337                                  |

(2) 主要な経営幹部の報酬

当社の主要な経営幹部(取締役及び社外取締役)に対する報酬は、次のとおりです。

前連結会計年度及び当連結会計年度の支給実績額

(単位：百万円)

|            | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|------------|--|--|
| 基本報酬       | 695                                      | 668                                      |
| 業績連動報酬(短期) | 250                                      | 207                                      |
| 株式報酬       | 155                                      | 215                                      |
| 合計         | 1,100                                    | 1,090                                    |

## 前連結会計年度及び当連結会計年度の業績連動報酬の引当計上額

(単位：百万円)

|            | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|------------|--|--|
| 業績連動報酬(短期) | 231                                      | 239                                      |
| 業績連動報酬(中期) | 84                                       | 87                                       |

## 35. 非資金取引

重要な非資金取引は、次のとおりです。

(単位：百万円)

|                 | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|-----------------|--|--|
| リースにより取得した使用権資産 | 68,995                                   | 109,357                                  |

## 36. 資産の取得及びサービスの購入等に係るコミットメント

前連結会計年度末及び当連結会計年度末における主な契約残高は、有形固定資産やサービスに関する購入契約等が含まれており、それぞれ132,165百万円及び259,896百万円です。

## 37. 偶発負債

当社の子会社であるパナソニック インダストリー(株)(以下、「PID」)の電子材料事業部が製造・販売する成形材料、封止材料及び電子回路基板材料の153品番において、米国の第三者安全科学機関であるUL Solutions(以下、「UL」)の認証登録等の際、複数の不正行為を行っていたこと(以下、「本件不正」)が判明しました。これを受け、PIDは、UL違反事案の調査、その他の品質不正の有無に関する調査及び調査結果を踏まえた原因分析と再発防止策の提言を目的に、社外有識者による外部調査委員会を2024年1月12日付で設置しました。外部調査委員会の調査は継続中です。

本件不正について、ULに報告を行った結果、一部製品のUL認証が2024年5月31日付けで取り消されました。なお、一部の製品のUL認証の取り扱いについては、PIDとULとの間で協議が続けられています。UL認証の登録を有しないIPID製品のうち、今後もUL認証品として販売を継続する必要があるものについては、その認証の取得に向けて取り組んでまいります。

また、PIDは、本件不正に関連し、ISO9001及びIATF16949の登録認証機関であるLRQAリミテッドから、郡山工場、郡山西工場、四日市工場及び南四日市工場のISO9001認証及びIATF16949認証を取り消されております。PIDは、ISO9001認証及びIATF16949認証についても、その認証の再取得に向けて取り組んでまいります。

PIDは、対象となる製品をご購入いただいているお客様に個別にご説明の上、協議を行うとともに、本件不正の全容解明に向け、引き続き外部調査委員会による調査活動に全面的に協力しています。

本件不正は、今後の調査結果等により財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。現時点ではその影響額を合理的に見積もることが困難なため、連結財務諸表には反映していません。

当社及び一部の子会社は、取引、租税、製品、知的財産権等に関して、複数の訴訟の被告となる、政府機関の調査を受けるなど、複数の法的手続に関与しています。

当社及び一部の子会社は、これらの訴訟や調査に対応していますが、訴訟や調査の結果によっては損害賠償金や制裁金が課される可能性があるため、金額は不確定であるものの、合理的に見積り可能な制裁金を引当計上しています。

当社及び一部の子会社はいくつかの訴訟をかかえています。これらの訴訟による損害が仮に発生したとしても、連結財務諸表に重要な影響を及ぼすものではないと考えています。

当社は、訴訟や当局の調査に関して、引当金以外の追加的な費用範囲の見積りは開示していません。調査や法的手続等には、複数の法的論点が存在し、多数の関与者が含まれ、あるいは関連法律が複雑又は不透明な海外案件もあり、そのような見積りは困難なためです。

## 38. 追加情報

当社は、2024年3月29日付開催の取締役会において、当社の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(株) (以下、「PAS」)の事業に関して、Apollo Global Management, Inc.をはじめとするアポロ・グループ(以下、「Apollo」)と当社が共同パートナーになることを目的に、PASの全株式を、Apollo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(株) (以下、「新PAS親会社」)に譲渡するとともに、当社が新PAS親会社の全株式を保有する持株会社であるStar Japan Holdings(株) (以下、「本持株会社」)の株式の20%を取得すること(以下、「本件取引」)に関し、新PAS親会社との間で、株式譲渡契約を締結すること、及びApolloとの間で株主間契約を締結することを決議しました。

本件取引により、2024年度末までのクローリング予定日(規制当局の承認を含む一般的な契約上の条件等を満たすことを前提)をもって、PASは当社の連結子会社ではなくなり、本持株会社(本持株会社の孫会社となるPASを含む)は当社の持分法適用会社となります。

なお、本件取引に先立ち、本件取引の対象事業であるオートモーティブ事業を行っている当社の各連結子会社(Ficosa International, S.A.を除く)の事業・資産等を、PASのもとに集約する組織再編を行う予定です。

## (2)【その他】

## 当連結会計年度における四半期情報等

| (累計期間)                                | 第1四半期     | 第2四半期     | 第3四半期     | 当連結会計年度   |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 売上高(百万円)                              | 2,029,694 | 4,119,424 | 6,300,306 | 8,496,420 |
| 税引前利益(百万円)                            | 108,733   | 224,331   | 368,784   | 425,239   |
| 親会社の所有者に帰属する<br>四半期(当期)純利益(百万円)       | 200,925   | 288,379   | 399,178   | 443,994   |
| 基本的1株当たり親会社の所有者に<br>帰属する四半期(当期)純利益(円) | 86.08     | 123.55    | 171.01    | 190.21    |

| (会計期間)                            | 第1四半期 | 第2四半期 | 第3四半期 | 第4四半期 |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| 基本的1株当たり親会社の所有者に<br>帰属する四半期純利益(円) | 86.08 | 37.47 | 47.47 | 19.20 |

## 訴訟等

当社に関する重要な訴訟等は、連結財務諸表注記「37.偶発負債」に記載のとおりです。

## 2【財務諸表等】

## (1)【財務諸表】

## 【貸借対照表】

(単位：百万円)

|             | 前事業年度<br>(2023年3月31日) | 当事業年度<br>(2024年3月31日) |
|-------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>資産の部</b> |                       |                       |
| 流動資産        |                       |                       |
| 現金及び預金      | 7,374                 | 7,478                 |
| 未収入金        | 1 66,215              | 1 75,998              |
| 関係会社短期貸付金   | 1 387,536             | 1 39,363              |
| その他         | 8,113                 | 1 15,970              |
| 貸倒引当金       | 22,762                | 17,595                |
| 流動資産合計      | 446,476               | 121,214               |
| 固定資産        |                       |                       |
| 有形固定資産      |                       |                       |
| 建物          | 53,188                | 81,403                |
| 構築物         | 1,379                 | 1,893                 |
| 機械及び装置      | 1,856                 | 2,603                 |
| 車両運搬具       | 18                    | 75                    |
| 工具、器具及び備品   | 4,459                 | 5,240                 |
| 土地          | 125,557               | 129,679               |
| リース資産       | 357                   | 265                   |
| 建設仮勘定       | 351                   | 14,220                |
| 有形固定資産合計    | 187,165               | 235,378               |
| 無形固定資産      |                       |                       |
| 特許権         | 15                    | 2,555                 |
| ソフトウェア      | 474                   | 1,274                 |
| 施設利用権       | 269                   | 266                   |
| 無形固定資産合計    | 758                   | 4,095                 |
| 投資その他の資産    |                       |                       |
| 投資有価証券      | 79,532                | 60,910                |
| 関係会社株式      | 799,948               | 796,587               |
| 出資金         | 1,344                 | 2,206                 |
| 関係会社出資金     | 1,595,503             | 1,582,991             |
| 投資損失引当金     | 740                   | 740                   |
| 関係会社長期貸付金   | 1 739,044             | 1 1,513,459           |
| 前払年金費用      | 19,666                | 26,871                |
| 繰延税金資産      | 88,825                | 93,689                |
| その他         | 1 1,797               | 1 7,156               |
| 貸倒引当金       | 741                   | 82,277                |
| 投資その他の資産合計  | 3,324,178             | 4,000,852             |
| 固定資産合計      | 3,512,101             | 4,240,325             |
| 資産合計        | 3,958,577             | 4,361,539             |

(単位：百万円)

|                 | 前事業年度<br>(2023年3月31日) | 当事業年度<br>(2024年3月31日) |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>負債の部</b>     |                       |                       |
| <b>流動負債</b>     |                       |                       |
| 関係会社短期借入金       | 1 161,398             | 1 179,554             |
| 1年内償還予定の社債      | 150,000               | 208,130               |
| リース債務           | 101                   | 99                    |
| 未払金             | 1 5,890               | 1 5,133               |
| 未払費用            | 1 60,422              | 1 85,354              |
| 未払法人税等          | 4,451                 | 4,562                 |
| 前受金             | 11,636                | 11,524                |
| 預り金             | 1 882,637             | 1 1,150,806           |
| 賞与引当金           | 2,497                 | 2,798                 |
| 関係会社事業損失引当金     | 7,596                 | 13,737                |
| その他             | 4,761                 | 13,697                |
| 流動負債合計          | 1,291,389             | 1,675,394             |
| <b>固定負債</b>     |                       |                       |
| 社債              | 1,012,195             | 1,064,065             |
| リース債務           | 292                   | 193                   |
| 長期預り金           | 1 2,105               | 1 2,081               |
| その他             | 61,498                | 58,735                |
| 固定負債合計          | 1,076,090             | 1,125,074             |
| 負債合計            | 2,367,479             | 2,800,468             |
| <b>純資産の部</b>    |                       |                       |
| <b>株主資本</b>     |                       |                       |
| 資本金             | 259,274               | 259,445               |
| <b>資本剰余金</b>    |                       |                       |
| 資本準備金           | 533                   | 705                   |
| その他資本剰余金        | 558,153               | 558,105               |
| 資本剰余金合計         | 558,686               | 558,810               |
| <b>利益剰余金</b>    |                       |                       |
| 利益準備金           | 54,950                | 62,536                |
| <b>その他利益剰余金</b> |                       |                       |
| 繰越利益剰余金         | 893,626               | 862,930               |
| 利益剰余金合計         | 948,576               | 925,466               |
| 自己株式            | 209,418               | 209,359               |
| 株主資本合計          | 1,557,118             | 1,534,362             |
| <b>評価・換算差額等</b> |                       |                       |
| その他有価証券評価差額金    | 33,362                | 26,794                |
| 繰延ヘッジ損益         | 80                    | 722                   |
| 評価・換算差額等合計      | 33,282                | 26,072                |
| 新株予約権           | 698                   | 637                   |
| 純資産合計           | 1,591,098             | 1,561,071             |
| 負債純資産合計         | 3,958,577             | 4,361,539             |



## 【損益計算書】

(単位：百万円)

|                | 前事業年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当事業年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|----------------|--|--|
| 営業収益           |  |  |
| グループ経営運営収入     | 127,628                                | 126,051                                |
| 関係会社受取配当金      | 68,192                                 | 79,156                                 |
| その他            | 51,648                                 | 57,971                                 |
| 営業収益合計         | 1 247,468                              | 1 263,178                              |
| 営業費用           | 1, 2 129,620                           | 1, 2 148,747                           |
| 営業利益           | 117,848                                | 114,431                                |
| 営業外収益          |  |  |
| 受取利息及び受取配当金    | 1 6,732                                | 1 9,447                                |
| その他            | 1 10,023                               | 1 12,730                               |
| 営業外収益合計        | 16,755                                 | 22,177                                 |
| 営業外費用          |  |  |
| 支払利息           | 1 7,782                                | 1 9,754                                |
| その他            | 1 17,161                               | 1 16,486                               |
| 営業外費用合計        | 24,943                                 | 26,240                                 |
| 経常利益           | 109,660                                | 110,368                                |
| 特別利益           |  |  |
| 固定資産売却益        | -                                      | 3 17,686                               |
| 投資有価証券売却益      | 4 7,985                                | 4 48,211                               |
| 関係会社株式売却益      | 5 2,834                                | -                                      |
| 特別利益合計         | 10,819                                 | 65,897                                 |
| 特別損失           |  |  |
| 関係会社貸倒引当金繰入額   | 6 22,366                               | 6 71,183                               |
| 関係会社株式評価損      | 7 5,160                                | 7 11,866                               |
| 関係会社事業損失引当金繰入額 | 8 7,596                                | 8 11,548                               |
| 特別損失合計         | 35,122                                 | 94,597                                 |
| 税引前当期純利益       | 85,357                                 | 81,668                                 |
| 法人税、住民税及び事業税   | 19,353                                 | 30,606                                 |
| 法人税等調整額        | 606                                    | 1,690                                  |
| 法人税等合計         | 18,747                                 | 28,916                                 |
| 当期純利益          | 66,610                                 | 52,752                                 |

## 【株主資本等変動計算書】

前事業年度（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）

（単位：百万円）

|                     | 株主資本    |       |          |         |        |                     |         |         |           |
|---------------------|---------|-------|----------|---------|--------|---------------------|---------|---------|-----------|
|                     | 資本金     | 資本剰余金 |          |         | 利益剰余金  |                     |         | 自己株式    | 株主資本合計    |
|                     |         | 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<br>繰越利益剰余金 | 利益剰余金合計 |         |           |
| 当期首残高               | 259,168 | 428   | 558,205  | 558,633 | 47,948 | 904,037             | 951,985 | 209,492 | 1,560,294 |
| 当期変動額               |         |       |          |         |        |                     |         |         |           |
| 新株の発行               | 106     | 105   |          | 105     |        |                     |         |         | 211       |
| 利益準備金の積立            |         |       |          |         | 7,002  | 7,002               | -       |         | -         |
| 剰余金の配当              |         |       |          |         |        | 70,019              | 70,019  |         | 70,019    |
| 当期純利益               |         |       |          |         |        | 66,610              | 66,610  |         | 66,610    |
| 自己株式の取得             |         |       |          |         |        |                     |         | 53      | 53        |
| 自己株式の処分             |         |       | 52       | 52      |        |                     |         | 127     | 75        |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額） |         |       |          |         |        |                     |         |         |           |
| 当期変動額合計             | 106     | 105   | 52       | 53      | 7,002  | 10,411              | 3,409   | 74      | 3,176     |
| 当期末残高               | 259,274 | 533   | 558,153  | 558,686 | 54,950 | 893,626             | 948,576 | 209,418 | 1,557,118 |

|                     | 評価・換算差額等     |         |            | 新株予約権 | 純資産合計     |
|---------------------|--------------|---------|------------|-------|-----------|
|                     | その他有価証券評価差額金 | 繰延ヘッジ損益 | 評価・換算差額等合計 |       |           |
| 当期首残高               | 22,151       | 2,136   | 24,287     | 772   | 1,585,353 |
| 当期変動額               |              |         |            |       |           |
| 新株の発行               |              |         |            |       | 211       |
| 利益準備金の積立            |              |         |            |       | -         |
| 剰余金の配当              |              |         |            |       | 70,019    |
| 当期純利益               |              |         |            |       | 66,610    |
| 自己株式の取得             |              |         |            |       | 53        |
| 自己株式の処分             |              |         |            |       | 75        |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額） | 11,211       | 2,216   | 8,995      | 74    | 8,921     |
| 当期変動額合計             | 11,211       | 2,216   | 8,995      | 74    | 5,745     |
| 当期末残高               | 33,362       | 80      | 33,282     | 698   | 1,591,098 |

当事業年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

（単位：百万円）

|                     | 株主資本    |       |          |         |        |                     |         |         |           |
|---------------------|---------|-------|----------|---------|--------|---------------------|---------|---------|-----------|
|                     | 資本金     | 資本剰余金 |          |         | 利益剰余金  |                     |         | 自己株式    | 株主資本合計    |
|                     |         | 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<br>繰越利益剰余金 | 利益剰余金合計 |         |           |
| 当期首残高               | 259,274 | 533   | 558,153  | 558,686 | 54,950 | 893,626             | 948,576 | 209,418 | 1,557,118 |
| 当期変動額               |         |       |          |         |        |                     |         |         |           |
| 新株の発行               | 171     | 172   |          | 172     |        |                     |         |         | 343       |
| 利益準備金の積立            |         |       |          |         | 7,586  | 7,586               | -       |         | -         |
| 剰余金の配当              |         |       |          |         |        | 75,862              | 75,862  |         | 75,862    |
| 当期純利益               |         |       |          |         |        | 52,752              | 52,752  |         | 52,752    |
| 自己株式の取得             |         |       |          |         |        |                     |         | 53      | 53        |
| 自己株式の処分             |         |       | 48       | 48      |        |                     |         | 112     | 64        |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額） |         |       |          |         |        |                     |         |         |           |
| 当期変動額合計             | 171     | 172   | 48       | 124     | 7,586  | 30,696              | 23,110  | 59      | 22,756    |
| 当期末残高               | 259,445 | 705   | 558,105  | 558,810 | 62,536 | 862,930             | 925,466 | 209,359 | 1,534,362 |

|                     | 評価・換算差額等     |         |            | 新株予約権 | 純資産合計     |
|---------------------|--------------|---------|------------|-------|-----------|
|                     | その他有価証券評価差額金 | 繰延ヘッジ損益 | 評価・換算差額等合計 |       |           |
| 当期首残高               | 33,362       | 80      | 33,282     | 698   | 1,591,098 |
| 当期変動額               |              |         |            |       |           |
| 新株の発行               |              |         |            |       | 343       |
| 利益準備金の積立            |              |         |            |       | -         |
| 剰余金の配当              |              |         |            |       | 75,862    |
| 当期純利益               |              |         |            |       | 52,752    |
| 自己株式の取得             |              |         |            |       | 53        |
| 自己株式の処分             |              |         |            |       | 64        |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額） | 6,568        | 642     | 7,210      | 61    | 7,271     |
| 当期変動額合計             | 6,568        | 642     | 7,210      | 61    | 30,027    |
| 当期末残高               | 26,794       | 722     | 26,072     | 637   | 1,561,071 |

【注記事項】

(重要な会計方針)

1. 資産の評価基準及び評価方法

(1) 有価証券の評価基準及び評価方法

子会社株式及び関連会社株式 ..... 移動平均法による原価法

その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの ..... 時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）

市場価格のない株式等 ..... 移動平均法による原価法

(2) デリバティブの評価基準及び評価方法

デリバティブ ..... 時価法

2. 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産（リース資産を除く） ..... 定額法

(2) 無形固定資産 ..... 定額法

(3) リース資産

（所有権移転外ファイナンス・リース）... リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法

3. 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しています。

(2) 投資損失引当金

国内・海外の関係会社等に対する投資に係る損失に備えるため、財政状態等を勘案して、会社所定の基準により損失見込額を計上しています。

(3) 賞与引当金

従業員への賞与の支給に備えるため、支給見込額に基づき計上しています。

(4) 関係会社事業損失引当金

関係会社に対する将来の損失に備えるため、損失見積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。退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当事業年度までの期間に帰属させる方法については、期間定額基準によっています。

過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間による定額法により費用処理しています。数理計算上の差異は、その発生時の対象者の平均残余支給期間による定額法により翌期から費用処理しています。

ただし、パナソニックグループ確定給付企業年金における過去の積立分の一部の確定拠出年金制度移行時点までに発生した数理計算上の差異は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間による定額法により翌期から費用処理しています。

4. 収益及び費用の計上基準

当社は、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）及び「収益認識に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第30号 2021年3月26日）を適用し、顧客との契約について、下記の5ステップアプローチに基づき、収益を認識しています。

ステップ1：顧客との契約の識別

ステップ2：履行義務の識別

ステップ3：取引価格の算定

ステップ4：取引価格の履行義務への配分

ステップ5：履行義務の充足による収益の認識

当社は、持株会社として、子会社の経営管理を行うことを、主たる業務としています。経営管理業務については、子会社が自主責任経営を推進するために必要とする包括的かつ継続的な役務を提供することが履行義務であります。当該履行義務は、時の経過につれて充足されるため、契約期間に対応して収益を計上しています。また、取引価格は契約に基づき決定しています。

5. その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

(1) 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、金融商品に係る会計基準における繰延ヘッジ会計を採用しています。

なお、金利通貨スワップについて、一体処理（振当処理、特例処理）の要件を満たしている場合には、一体処理を採用しています。

(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。

(追加情報)

「1 連結財務諸表等」の「(1) 連結財務諸表、連結財務諸表注記 38. 追加情報」に記載のとおりです。

(貸借対照表関係)

(単位：百万円)

1 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務

|        | 前事業年度<br>(2023年3月31日) | 当事業年度<br>(2024年3月31日) |
|--------|-----------------------|-----------------------|
| 短期金銭債権 | 438,810               | 98,117                |
| 長期金銭債権 | 739,045               | 1,513,460             |
| 短期金銭債務 | 1,072,715             | 1,381,197             |
| 長期金銭債務 | 22                    | 22                    |

2 保証債務

関係会社の支払債務に対し、債務保証を行っています。

|                                | 前事業年度<br>(2023年3月31日) | 当事業年度<br>(2024年3月31日) |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株)       | 9,310                 | 5,140                 |
| パナソニック エンターテインメント&コミュニケーション(株) | 1,388                 | 2,937                 |
| その他                            | 1,712                 | 1,554                 |
| 計                              | 12,410                | 9,631                 |

(表示方法の変更)

前事業年度において「その他」に含めていた「パナソニック エンターテインメント&コミュニケーション(株)」は、当事業年度より重要性が増したため、独立掲記しています。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の組替を行いました。この結果、前事業年度の「その他」に表示していた3,100百万円は、「パナソニック エンターテインメント&コミュニケーション(株)」1,388百万円及び「その他」1,712百万円に組み替えられています。

3 コミットメントライン

「1 連結財務諸表等」の「(1) 連結財務諸表、連結財務諸表注記 31. 金融商品 (3) 流動性リスク管理」に記載のとおりです。

## (損益計算書関係)

(単位：百万円)

## 1 関係会社との取引高

|            | 前事業年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当事業年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|------------|--|--|
| 営業収益       | 218,358                                | 231,329                                |
| 営業費用       | 63,168                                 | 63,522                                 |
| 営業取引以外の取引高 | 24,355                                 | 45,906                                 |

## 2 営業費用の内訳

営業費用の主な内訳は次のとおりです。

|           | 前事業年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当事業年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|-----------|--|--|
| 従業員給与手当   | 16,900                                 | 18,318                                 |
| 研究費       | 19,312                                 | 22,210                                 |
| 関係会社業務委託費 | 53,048                                 | 48,929                                 |

なお、営業費用はすべて一般管理費です。

## 3 固定資産売却益の内容

| 前事業年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当事業年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|--|--|
| -                                      | 固定資産売却益の主な内容は、土地等の売却益です。               |

## 4 投資有価証券売却益の内容

| 前事業年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当事業年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|--|--|
| 投資有価証券売却益の主な内容は、その他有価証券の売却益です。         | 投資有価証券売却益の主な内容は、その他有価証券の売却益です。         |

## 5 関係会社株式売却益の内容

| 前事業年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当事業年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
|--|--|
| 関係会社株式売却益の主な内容は、国内関係会社の株式売却益です。        | -                                      |

## 6 関係会社貸倒引当金繰入額の内容

| 前事業年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日)   | 当事業年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日)   |
|--|--|
| 関係会社貸倒引当金繰入額の主な内容は、関係会社に対する債権の回収不能見込額です。 | 関係会社貸倒引当金繰入額の主な内容は、関係会社に対する債権の回収不能見込額です。 |

## 7 関係会社株式評価損の内容

| 前事業年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日)                                | 当事業年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日)                                |
|---|---|
| 関係会社株式評価損の主な内容は、実質価額が著しく低下し、かつ回復可能性が認められない関係会社株式の帳簿価額を、減額したことによる損失です。 | 関係会社株式評価損の主な内容は、実質価額が著しく低下し、かつ回復可能性が認められない関係会社株式の帳簿価額を、減額したことによる損失です。 |

## 8 関係会社事業損失引当金繰入額の内容

| 前事業年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日)    | 当事業年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日)    |
|---|---|
| 関係会社事業損失引当金繰入額の主な内容は、関係会社に対する将来の損失見積り額です。 | 関係会社事業損失引当金繰入額の主な内容は、関係会社に対する将来の損失見積り額です。 |

(有価証券関係)

子会社株式及び関連会社株式

前事業年度(2023年3月31日)

| 区分    | 貸借対照表計上額<br>(百万円) | 時価(百万円) | 差額(百万円) |
|-------|-------------------|---------|---------|
| 子会社株式 | 1,085             | 3,222   | 2,137   |

当事業年度(2024年3月31日)

| 区分    | 貸借対照表計上額<br>(百万円) | 時価(百万円) | 差額(百万円) |
|-------|-------------------|---------|---------|
| 子会社株式 | 1,085             | 5,661   | 4,576   |

(注)上記に含まれない市場価格のない株式等の貸借対照表計上額

| 区分     | 前事業年度<br>(百万円) | 当事業年度<br>(百万円) |
|--------|----------------|----------------|
| 子会社株式  | 659,302        | 657,827        |
| 関連会社株式 | 139,561        | 137,675        |

( 税効果会計関係 )

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

( 単位：百万円 )

|                       | 前事業年度<br>( 2023年 3月31日 ) | 当事業年度<br>( 2024年 3月31日 ) |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|
| 繰延税金資産                |                          |                          |
| 未払費用                  | 1,275                    | 1,099                    |
| 賞与引当金                 | 764                      | 856                      |
| 減価償却                  | 5,308                    | 5,390                    |
| 貸倒引当金                 | 7,192                    | 30,561                   |
| 投資損失引当金               | 226                      | 226                      |
| 関係会社株式                | 126,048                  | 134,180                  |
| 関係会社事業損失引当金           | 2,324                    | 4,204                    |
| 繰越外国税額控除              | 3,806                    | 5,513                    |
| 税務上の繰越欠損金             | 4,515                    | 2,940                    |
| その他                   | 28,782                   | 24,835                   |
| 繰延税金資産小計              | 180,240                  | 209,804                  |
| 税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額    | 3,973                    | 2,835                    |
| 将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額 | 59,113                   | 85,464                   |
| 評価性引当額小計              | 63,086                   | 88,299                   |
| 繰延税金資産合計              | 117,154                  | 121,505                  |
| 繰延税金負債                |                          |                          |
| 前払年金費用                | 6,018                    | 8,223                    |
| その他有価証券評価差額金          | 14,671                   | 11,779                   |
| その他                   | 7,640                    | 7,814                    |
| 繰延税金負債合計              | 28,329                   | 27,816                   |
| 繰延税金資産の純額             | 88,825                   | 93,689                   |

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

( 単位：% )

|                      | 前事業年度<br>( 2023年 3月31日 ) | 当事業年度<br>( 2024年 3月31日 ) |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|
| 法定実効税率               | 30.6                     | 30.6                     |
| ( 調整 )               |                          |                          |
| 交際費等永久に損金に算入されない項目   | 2.2                      | 2.5                      |
| 受取配当金等永久に益金に算入されない項目 | 26.7                     | 30.4                     |
| 評価性引当額               | 5.6                      | 32.5                     |
| 外国源泉税等               | 6.3                      | 6.7                      |
| 組織再編関連               | -                        | 6.3                      |
| その他                  | 4.0                      | 0.2                      |
| 税効果会計適用後の法人税等の負担率    | 22.0                     | 35.4                     |

( 表示方法の変更 )

前事業年度において、独立掲記していた「移転価格税制関連」は、当事業年度より重要性が乏しくなったため、「その他」に含めて表示しています。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の注記の組替を行いました。この結果、前事業年度の「移転価格税制関連」5.2%及び「その他」1.2%は、「その他」4.0%に組み替えられています。



3. 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社は、グループ通算制度を適用しており、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年8月12日)に従って、法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理並びに開示を行っております。

(収益認識関係)

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、「(重要な会計方針) 4. 収益及び費用の計上基準」に記載のとおりです。

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

## 【附属明細表】

## 【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

| 区 分    | 資産の種類     | 当期首残高   | 当期増加額  | 当期減少額 | 当期償却額 | 当期末残高   | 減価償却<br>累計額 |
|--------|-----------|---------|--------|-------|-------|---------|-------------|
| 有形固定資産 | 建物        | 53,188  | 36,546 | 1,628 | 6,703 | 81,403  | 150,728     |
|        | 構築物       | 1,379   | 769    | 30    | 225   | 1,893   | 14,851      |
|        | 機械及び装置    | 1,856   | 1,756  | 1     | 1,008 | 2,603   | 19,078      |
|        | 車両運搬具     | 18      | 76     | 3     | 16    | 75      | 79          |
|        | 工具、器具及び備品 | 4,459   | 1,837  | 4     | 1,052 | 5,240   | 17,487      |
|        | 土地        | 125,557 | 5,970  | 1,848 | -     | 129,679 | -           |
|        | リース資産     | 357     | 0      | 0     | 92    | 265     | 1,047       |
|        | 建設仮勘定     | 351     | 14,119 | 250   | -     | 14,220  | -           |
|        | 計         | 187,165 | 61,073 | 3,764 | 9,096 | 235,378 | 203,270     |
| 無形固定資産 | 特許権       | 15      | 2,907  | -     | 367   | 2,555   | 4,292       |
|        | ソフトウェア    | 474     | 1,009  | 0     | 209   | 1,274   | 1,758       |
|        | 施設利用権     | 269     | 0      | 0     | 3     | 266     | 530         |
|        | 計         | 758     | 3,916  | 0     | 579   | 4,095   | 6,580       |

(注) 当期増加額の主な内容

- ・建物  
関係会社からの建物購入
- ・土地  
本社部門の土地購入
- ・建設仮勘定  
技術部門新棟投資、大阪市内の本社部門ビル投資

## 【引当金明細表】

(単位：百万円)

| 科目          | 当期首残高  | 当期増加額  | 当期減少額 | 当期末残高  |
|-------------|--------|--------|-------|--------|
| 貸倒引当金       | 23,503 | 76,590 | 221   | 99,872 |
| 投資損失引当金     | 740    | -      | -     | 740    |
| 賞与引当金       | 2,497  | 2,798  | 2,497 | 2,798  |
| 関係会社事業損失引当金 | 7,596  | 11,548 | 5,407 | 13,737 |

## (2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しています。

## (3) 【その他】

当社の重要な訴訟等については、「1 連結財務諸表等」の「(2) その他」に記載のとおりです。

## 第6【提出会社の株式事務の概要】

|  |  |
|--|--|
| 事業年度   | 4月1日から3月31日まで  |
| 定時株主総会   | 6月中  |
| 基準日  | 3月31日  |
| 剰余金の配当の基準日   | 9月30日<br>3月31日   |
| 1単元の株式数  | 100株   |
| 単元未満株式の買取り・売渡し<br>取扱場所<br>株主名簿管理人<br>取次所<br>買取・売渡手数料 | 大阪市中央区北浜四丁目5番33号<br>三井住友信託銀行株式会社 証券代行部<br>東京都千代田区丸の内一丁目4番1号<br>三井住友信託銀行株式会社<br><br>株式の売買の委託に係る手数料相当額として別途定める金額   |
| 公告掲載方法   | 当会社の公告方法は、電子公告とします。ただし事故その他のやむを得ない事由により電子公告をすることができないときは、日本経済新聞に掲載します。当社の公告掲載URLは次のとおりです。<br><a href="https://holdings.panasonic.jp/">https://holdings.panasonic.jp/</a> |
| 株主に対する特典   | 該当事項はありません。  |

## 第7【提出会社の参考情報】

## 1【提出会社の親会社等の情報】

当社は、金融商品取引法第24条の7第1項に規定する親会社等はありません。

## 2【その他の参考情報】

(1) 当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に提出した書類

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しています。

|  |   |                               |                           |
|--|---|-------------------------------|---------------------------|
| 有価証券報告書<br>及びその添付書類<br>並びに確認書<br>内部統制報告書<br>及びその添付書類 | 事業年度<br>(第116期)   | 自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日   | 2023年6月27日<br>関東財務局長に提出。  |
| 四半期報告書<br>及び確認書                                      | (第117期第1四半期)  | 自 2023年4月1日<br>至 2023年6月30日   | 2023年8月9日<br>関東財務局長に提出。   |
|  | (第117期第2四半期)  | 自 2023年7月1日<br>至 2023年9月30日   | 2023年11月10日<br>関東財務局長に提出。 |
|  | (第117期第3四半期)  | 自 2023年10月1日<br>至 2023年12月31日 | 2024年2月9日<br>関東財務局長に提出。   |
| 臨時報告書  | 金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第2号の2(譲渡制限付株式の割当)に基づく臨時報告書です。                              |                               | 2023年6月26日<br>関東財務局長に提出。  |
|  | 金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2(株主総会における決議事項)に基づく臨時報告書です。                            |                               | 2023年6月27日<br>関東財務局長に提出。  |
|  | 金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第19号(連結会社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に著しい影響を与える事象)に基づく臨時報告書です。 |                               | 2023年7月31日<br>関東財務局長に提出。  |
|  | 金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第17号(連結子会社に係る破産手続開始の申立て等)に基づく臨時報告書です。                      |                               | 2023年9月20日<br>関東財務局長に提出。  |
|  | 金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第12号(当社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に著しい影響を与える事象)に基づく臨時報告書です。   |                               | 2024年5月9日<br>関東財務局長に提出。   |
|  | 金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第2号の2(譲渡制限付株式の割当)に基づく臨時報告書です。                              |                               | 2024年6月24日<br>関東財務局長に提出。  |
|  | 金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2(株主総会における決議事項)に基づく臨時報告書です。                            |                               | 2024年6月25日<br>関東財務局長に提出。  |

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

「第1 企業の概況 5 従業員の状況 (4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異」に記載している連結子会社以外のものについては、次に記載のとおりです。

| 名称                             | 管理職に占める女性労働者の割合 (%) (注2) | 男性労働者の育児休業取得率 (%) | 労働者の男女の賃金の差異 (%) (注2) |         |           |
|--------------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------------|---------|-----------|
|                                |                          |                   | 全労働者                  | 正規雇用労働者 | パート・有期労働者 |
| (株)エクセルシャノン                    |                          |                   | 74.6                  | 77.7    | 54.3      |
| ケイミュー(株)                       | 3.6                      | 85.0 (注4)         | 73.3                  | 73.3    | 67.8      |
| ケイミューホームテック(株)                 |                          | 100.0 (注3)        | 74.9                  | 74.0    |           |
| 光英システム(株)                      | 15.4                     |                   |                       |         |           |
| 興陽電機(株)                        | 6.7                      |                   |                       |         |           |
| (株)デンザイ東亜                      | 3.0                      |                   |                       |         |           |
| パナソニック I T S(株)                | 5.4                      | 88.0 (注4)         | 78.9                  | 78.8    |           |
| パナソニック アドバンステクノロジー(株)          |                          | 50.0 (注4)         | 80.5                  | 80.8    | 92.3      |
| パナソニック E Wエンジニアリング(株)          |                          |                   | 64.0                  | 63.5    | 67.5      |
| パナソニック E Wネットワークス(株)           | 2.6                      |                   |                       |         |           |
| パナソニック インダストリアルマーケティング&セールス(株) | 12.5                     | 33.0 (注4)         | 87.1                  | 80.5    | 98.9      |
| パナソニック インフォメーションシステムズ(株)       | 10.8                     | 79.0 (注4)         | 79.8                  | 79.2    | 65.4      |
| パナソニック エイジフリー(株)               | 25.4                     | 86.0 (注3)         | 69.9                  | 83.2    | 103.9     |
| パナソニック A P空調・冷設機器(株)           | 2.1                      | 100.0 (注4)        | 87.5                  | 82.3    | 103.4     |
| パナソニック エコシステムズ(株)              | 4.1                      | 53.0 (注4)         | 80.8                  | 76.7    | 95.2      |
| パナソニック エコシステムズ ベンテック(株)        |                          |                   | 66.8                  | 68.0    | 64.3      |
| パナソニック S Sサービス(株)              | 0.0                      | 55.0 (注3)         | 57.0                  | 68.3    | 57.7      |
| パナソニック エナジー貝塚(株)               | 0.0                      | 5.0 (注3)          | 88.2                  | 88.3    | 82.6      |
| パナソニック エナジー南淡(株)               |                          | 10.0 (注3)         | 64.2                  | 62.8    | 88.4      |
| パナソニック エナジー東浦(株)               | 0.0                      | 100.0 (注3)        | 74.1                  | 75.0    | 71.5      |

| 名称                             | 管理職に<br>占める<br>女性労働者<br>の割合<br>(%)<br>(注2) | 男性労働者の<br>育児休業<br>取得率<br>(%) |      | 労働者の男女の賃金の差異(%)<br>(注2) |             |               |
|--------------------------------|--|------------------------------|------|-------------------------|-------------|---------------|
|                                |  |                              |      | 全労働者                    | 正規雇用<br>労働者 | パート・<br>有期労働者 |
| パナソニックFSエンジニアリング(株)            |  | 28.0                         | (注3) |                         |             |               |
| パナソニック エレクトリック<br>ワークス朝日(株)    | 7.7  | 33.0                         | (注3) | 81.2                    | 87.0        | 73.8          |
| パナソニック エレクトリック<br>ワークス池田電機(株)  |  |                              |      | 79.1                    | 76.1        | 98.8          |
| パナソニック エレクトリック<br>ワークス紀南電工(株)  | 0.0  | 0.0                          | (注3) | 69.8                    | 75.1        | 86.2          |
| パナソニック エレクトリック<br>ワークス電材三重(株)  | 1.3  | 91.0                         | (注3) | 66.5                    | 73.1        | 78.7          |
| パナソニック カーエレクトロニ<br>クス(株)       | 6.1  | 60.0                         | (注4) | 71.3                    | 68.3        | 63.8          |
| パナソニック環境エンジニアリン<br>グ(株)        |  |                              |      | 74.4                    | 75.4        | 46.2          |
| パナソニック サイクルテック(株)              | 7.6  | 0.0                          | (注3) | 71.7                    | 76.1        | 40.5          |
| パナソニック産機システムズ(株)               | 5.4  | 51.0                         | (注4) | 81.1                    | 77.9        | 87.0          |
| パナソニック システムデザイン<br>(株)         | 11.3                                       | 77.0                         | (注4) | 74.6                    | 74.5        |               |
| (株)パナソニック システムネット<br>ワークス開発研究所 | 4.6  | 100.0                        | (注3) | 80.6                    | 78.9        | 106.3         |
| パナソニック住宅設備(株)                  | 2.0  | 70.0                         | (注4) | 79.1                    | 77.0        | 97.1          |
| パナソニック スイッチギアシス<br>テムズ(株)      | 0.0  |                              |      |                         |             |               |
| パナソニック スイッチングテク<br>ノロジーズ(株)    |  | 25.0                         | (注3) | 75.5                    | 76.0        | 74.1          |
| パナソニック ソーラーシステム<br>製造(株)       | 0.0  | 83.0                         | (注3) | 82.2                    | 82.1        | 64.6          |
| パナソニック ソリューションテ<br>クノロジー(株)    | 8.7  | 100.0                        | (注4) | 71.9                    | 71.6        | 42.6          |
| パナソニック テクノサービス(株)              | 6.1  | 66.0                         | (注4) | 66.5                    | 67.1        | 103.9         |
| パナソニック デバイスコンポー<br>ネント(株)      |  |                              |      | 77.6                    | 76.1        | 82.3          |
| パナソニック デバイスSUNX<br>九州(株)       | 7.7  |                              |      | 56.1                    | 77.0        | 84.5          |
| パナソニック電材ソリューション<br>ズ(株)        |  | 33.0                         | (注3) | 77.9                    | 74.6        | 96.6          |
| パナソニック内装建材(株)                  |  | 100.0                        | (注4) | 78.6                    | 77.4        | 97.6          |

| 名称                               | 管理職に<br>占める<br>女性労働者<br>の割合<br>(%)<br>(注2) | 男性労働者の<br>育児休業<br>取得率<br>(%) |      | 労働者の男女の賃金の差異(%)<br>(注2) |             |               |
|----------------------------------|--|------------------------------|------|-------------------------|-------------|---------------|
|                                  |  |                              |      | 全労働者                    | 正規雇用<br>労働者 | パート・<br>有期労働者 |
| パナソニック ファシリティーズ<br>(株)           | 1.9  | 77.0                         | (注4) | 82.3                    | 82.3        | 72.8          |
| パナソニック フィナンシャル&<br>HRプロパートナーズ(株) | 33.3                                       |                              |      |                         |             |               |
| パナソニック プロダクションエ<br>ンジニアリング(株)    |  | 100.0                        | (注4) | 89.3                    | 91.2        | 76.8          |
| パナソニック防災システムズ(株)                 |  |                              |      | 71.7                    | 72.0        | 43.7          |
| パナソニック保険サービス(株)                  | 27.3                                       |                              |      |                         |             |               |
| パナソニック補聴器(株)                     | 5.9  |                              |      |                         |             |               |
| パナソニック マーケティング<br>ジャパン(株)        | 6.3  | 57.0                         | (注4) | 58.4                    | 76.9        | 70.9          |
| パナソニック ライティングシス<br>テムズ(株)        | 1.5  | 75.0                         | (注4) | 69.6                    | 75.6        | 83.3          |
| パナソニック リビング(株)                   | 5.2  | 20.0                         | (注4) | 72.0                    | 72.1        | 82.8          |
| パナソニック リビング九州(株)                 | 8.6  |                              |      |                         |             |               |
| パナソニック リビング近畿(株)                 |  |                              |      | 63.5                    | 68.8        | 78.5          |
| パナソニック リビング中四国(株)                |  |                              |      | 72.8                    | 75.1        | 86.0          |
| パナソニック リビング中部(株)                 | 7.4  | 25.0                         | (注4) | 54.7                    | 70.8        | 64.3          |
| パナソニック リビング北海道・<br>東北(株)         |  |                              |      | 64.8                    | 67.9        | 69.5          |
| 福西電機(株)                          | 1.7  | 54.0                         | (注3) | 69.5                    | 66.8        | 110.6         |

当社グループでは報酬体系上、性別による格差はありません。数値に関する詳細は、各社のホームページまたは厚生労働省が運営するウェブサイトにおける公表内容を参照ください。

- (注) 1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出した指標については、小数点以下第2位を四捨五入して、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき算出した指標については、小数点以下第1位を切り捨て、それぞれ小数点以下第1位まで表示しています。
- 2 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものです。(管理職に占める女性労働者の割合算出の基準日は2024年4月1日です。労働者の男女の賃金の差異については、2023年度の給与・賞与に基づいて算出しています。)なお、パナソニック スイッチングテクノロジーズ(株)は、労働者の男女の賃金の差異の算出にあたり、パート・有期労働者の人員数について労働時間を基に換算しています。

- 3 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成3年法律第76号）の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（平成3年労働省令第25号）第71条の4第1号における育児休業等の2023年度の取得割合を算出したものです。なお、計算式は次のとおりです。「2023年度に育児休業等をした男性労働者の数÷2023年度に配偶者が出産した男性労働者の数」
- 4 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成3年法律第76号）の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（平成3年労働省令第25号）第71条の4第2号における育児休業等及び育児目的休暇の2023年度の取得割合を算出したものです。なお、計算式は次のとおりです。「2023年度に育児休業等をした男性労働者の数及び小学校就学前の子を対象とした育児を目的とした休暇制度を利用した男性労働者の数の合計数÷2023年度に配偶者が出産した男性労働者の数」
- 5 提出会社及び上記以外の連結子会社については、「第1 企業の概況 5 従業員の状況 (4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異」に記載しています。
- 6 連結子会社のうち447社は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）及び「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成3年法律第76号）の規定に基づく「管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異」の公表義務はないため、記載を省略しています。また、労働者数により公表義務が異なることや公表する項目の選択が可能であることから、規定に基づく公表として、当該項目を選択していない場合や公表する項目としては選択しているが男性または女性しか在籍がないため算出できない場合には、「-」としています。



## 第二部【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

## 独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2024年6月25日

パナソニック ホールディングス株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
大阪事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 近藤 敬

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 廣田 昌己

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 中川 雅人

### < 連結財務諸表監査 >

#### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているパナソニック ホールディングス株式会社の2023年4月1日から2024年3月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結財務諸表注記について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」第93条により規定された国際会計基準に準拠して、パナソニック ホールディングス株式会社及び連結子会社の2024年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

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

## 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

| Blue Yonder Holding, Inc.に係るのれんの減損損失の認識の要否に関する判断の妥当性  |   |
|---|---|
| 監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由  | 監査上の対応  |
| <p>パナソニックホールディングス株式会社の連結財政状態計算書において、Blue Yonder Holding, Inc.（以下「Blue Yonder」という。）に係るのれん855,674百万円が計上されている。当該のれんは、Blue Yonderの支配を獲得した際に生じたものである。</p> <p>連結財務諸表注記「3. 重要性がある会計方針（11）非金融資産の減損」に記載のとおり、のれんについては、減損の兆候の有無にかかわらず、毎期減損テストが実施される。減損テストに当たっては、回収可能価額が帳簿価額を下回る場合、帳簿価額が回収可能価額まで減額され、帳簿価額の減少額は減損損失として認識される。</p> <p>経営者は、Blue Yonderに係るのれんの減損テストにおける回収可能価額として、処分費用控除後の公正価値を用いており、ディスカウント・キャッシュ・フロー法及び類似上場会社比較法に基づき測定している。当該公正価値は、Blue Yonderの事業計画を基礎に測定されており、当該事業計画には以下が含まれている。</p> <p>SaaS型サプライチェーン・ソフトウェアに係るサービスの拡大（シナジー効果として、日本市場におけるサービス拡大、及び会社とBlue Yonderが今後新たに開発するサービスの拡大を含む）に関する仮定</p> <p>SaaS型サプライチェーン・ソフトウェアに係るサービスの粗利率の改善に関する仮定</p> <p>上記の仮定には高い不確実性を伴うため、これらに係る経営者の判断は、公正価値の測定に重要な影響を及ぼす。</p> <p>また、公正価値の測定に用いる評価手法の選択、並びに割引率及び成長率の見積りにおける計算手法及びインプットデータの選択に当たり、評価に関する高度な専門知識を必要とする。</p> <p>以上から、当監査法人は、Blue Yonderに係るのれんの減損損失の認識の要否に関する判断の妥当性が、当連結会計年度の連結財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項に該当すると判断した。</p> | <p>当監査法人は、Blue Yonderに係るのれんの減損損失の認識の要否に関する判断の妥当性を評価するため、主に以下の手続を実施した。</p> <p>（1）内部統制の評価</p> <p>のれんの減損テストにおける処分費用控除後の公正価値の測定に関する内部統制の整備及び運用状況の有効性を評価した。その際は、Blue Yonderの事業計画における主要な仮定の適切性を担保する内部統制に特に焦点を当てた。</p> <p>（2）Blue Yonderの事業計画における主要な仮定の適切性の評価</p> <p>Blue Yonderの事業計画の作成に当たって採用された主要な仮定が適切かどうかを評価するため、それぞれの仮定の根拠について、Blue Yonderの経営者及び同社を所管するパナソニックコネクト株式会社の経営者に対して質問したほか、主に以下の手続を実施した。</p> <p>売上高の成長率について、当監査法人が独自に入手した複数の調査会社による市場調査結果と比較し、その適切性を評価した。</p> <p>SaaS型サプライチェーン・ソフトウェアに係るサービスの拡大（日本市場におけるサービス拡大、及び新サービスの開発による拡大を含む）に関する仮定について、以下の手続を実施し、その適切性を評価した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>過去の受注活動の実績に基づき事業計画の売上高を実現するために必要な潜在案件金額を算出し、Blue Yonderの想定案件リストと比較した。</li> <li>事業計画における営業人員数と、営業人員一人当たりの契約獲得金額の実績から売上高の推定値を算出し、事業計画の売上高と比較した。事業計画における営業人員数増加の実行可能性については、直近の採用実績との比較等により評価した。</li> </ul> <p>SaaS型サプライチェーン・ソフトウェアに係るサービスの粗利率の改善に関する仮定について、以下の手続を実施し、その適切性を評価した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業計画における粗利率について、類似の上場会社における粗利率と比較した。</li> <li>事業計画における粗利率について、主要な改善要因の実績等から算出した粗利率の推定値と比較した。</li> </ul> <p>事業計画に一定の不確実性を織り込んだ場合の将来キャッシュ・フローを見積もり、減損損失の認識の要否の判断に与える影響について検討した。検討に当たっては、以下を考慮した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>主要な仮定が適切かどうかについての評価結果</li> <li>過去の計画の達成状況及び計画との差異の原因についての検討結果</li> </ul> <p>（3）公正価値の評価手法、割引率及び成長率の適切性の評価</p> <p>当監査法人が属するネットワークファームの評価の専門家を利用して、公正価値の評価手法、並びに割引率及び成長率の計算手法の適切性を評価した。また、外部の情報提供会社による市場・財務データ等を用いて割引率及び成長率の合理的な範囲を算出し、経営者の採用した割引率及び成長率と比較することで、それらの適切性を評価した。</p> |

## その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

## 連結財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、国際会計基準に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、国際会計基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

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

## 連結財務諸表監査における監査人の責任

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

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

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 連結財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として連結財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 連結財務諸表の表示及び注記事項が、国際会計基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 連結財務諸表に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去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。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

## < 内部統制監査 >

### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、パナソニックホールディングス株式会社の2024年3月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、パナソニックホールディングス株式会社が2024年3月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

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

### 内部統制報告書に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

### 内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

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

- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去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。

### < 報酬関連情報 >

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等(3)【監査の状況】に記載されている。

### 利害関係

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

以上

(注) 1. 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。

2. XBR Lデータは監査の対象には含まれていません。

## 独立監査人の監査報告書

2024年6月25日

パナソニック ホールディングス株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
大阪事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 近藤 敬

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 廣田 昌己

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 中川 雅人

### <財務諸表監査>

#### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているパナソニック ホールディングス株式会社の2023年4月1日から2024年3月31日までの第117期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、パナソニック ホールディングス株式会社の2024年3月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

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

#### 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

当監査法人は、監査報告書において報告すべき監査上の主要な検討事項はないと判断している。

## その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

## 財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

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

## 財務諸表監査における監査人の責任

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

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

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去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。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

<報酬関連情報>

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

利害関係

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

以 上

- 
- (注) 1. 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。  
2. X B R L データは監査の対象には含まれていません。