Panasonic Group

Integrated Report 2026

統合報告書

目次／編集方針

パナソニックグループについて

3 At a Glance
5 価値創造プロセス
6 マテリアリティ

グループCEO＆CFOメッセージ

8 グループCEO メッセージ
14 グループCFO メッセージ




セグメント別戦略

16 事業ポートフォリオマネジメント

［デバイス領域］
17 事業CEO対談
20 エナジー
20 インダストリー

［ソリューション領域］
21 目指す方向性
22 コネクト
22 エレクトリックワークス
23 HVAC & CC

［スマートライフ領域］
23 スマートライフ


P17 事業CEO対談

トピックス

24 技術戦略におけるAIとその利活用の取り組み
26 組織カルチャー変革

サステナビリティの取り組み

28 人的資本に関する取り組み
31 人権の尊重
33 環境・技術戦略
38 コンプライアンスの取り組み

コーポレート・ガバナンス

39 取締役会議長 メッセージ
41 社外取締役対談
45 松尾社外取締役 メッセージ
46 コーポレート・ガバナンス体制と取り組み
50 取締役会・監査役会の構成


P41 社外取締役対談

企業データ

51 企業データハイライト（財務データ）
53 企業データハイライト（非財務データ）
55 10年間の主要財務データ
57 資本市場との対話の状況
58 会社情報

投資家情報サイト 決算情報や投資家向け説明会資料などがご覧いただけます。
https://holdings.panasonic/jp/corporate/investors.html

当社の使命の実現に向けて

当社の使命は、創業者である松下幸之助が提唱した「物心一如の繁栄」すなわち、物と心が共に豊かな理想の社会の実現であります。この実現のため、当社は創業者によって確立された経営理念、その根幹である「綱領・信条・七精神」を実践するにあたっての考え方を「経営基本方針」として定め、さらには、一人ひとりが経営基本方針の実践を目指すための行動指針として、「Panasonic Leadership Principles（PLP）」を策定しています。

「価値創造プロセス（P5ご参照）」にも示している通り、この経営基本方針を実践することで、当社の使命の実現を目指してまいります。

当社の使命	物と心が共に豊かな理想の社会の実現
存在意義／心構え・行動指針	綱領・信条・七精神 ▼ 実践にあたっての考え方 経営基本方針 一人ひとりの行動指針 Panasonic Leadership Principles（PLP）



詳しくはこちらをご参照ください。
「パナソニックグループの経営基本方針」

創業者
松下 幸之助

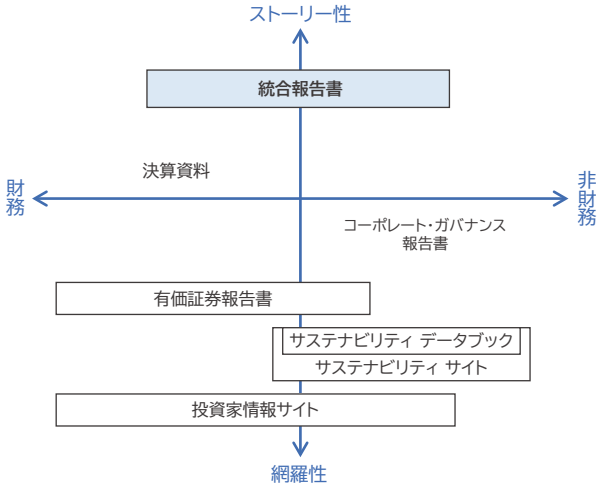
目次／編集方針

編集にあたって

当社の統合報告書は、当社グループへのご理解を深めていただくことを目的に、経営戦略、業績・財務状況、環境やガバナンスの取り組みなど財務・非財務の情報を、投資家をはじめとする多様なステークホルダーの皆様へ向けてお伝えするものです。

今回の報告書においては、グループ成長戦略を軸に、グループCEOをはじめ当社マネジメントからのメッセージ、デバイス領域での取り組みや組織カルチャー変革などを記載しています。

また当社は、統合報告書を含めてさまざまな情報開示を行っており、主な情報開示の体系は下図の通りです。



ナビゲーションボタンの使い方

ページ間を移動しやすいように、各ページの上部にナビゲーションボタンを設けています。



注意事項

本書中には、パナソニックグループの「将来予想に関する記述」に該当する情報が記載されています。本書における記述のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、かかる将来予想に関する記述に該当します。これら将来予想に関する記述は、年度決算発表日現在入手可能な情報に鑑みてなされたパナソニックグループの仮定および判断に基づくものであり、これには既知または未知のリスクおよび不確実性ならびにその他の要因が内在しており、それらの要因による影響を受ける恐れがあります。かかるリスク、不確実性およびその他の要因は、かかる将来予想に関する記述に明示的または黙示的に示されるパナソニックグループの将来における業績、経営結果、財務内容に関してこれらと大幅に異なる結果をもたらす恐れがあります。パナソニックグループは、本書の発行日後において、将来予想に関する記述を更新して公表する義務を負うものではありません。投資家の皆様におかれましては、金融商品取引法に基づく今後の提出書類およびその他の当社の行う開示をご参照ください。

なお、かかるリスク、不確実性およびその他の要因は、当社の有価証券報告書等にも記載されていますのでご参照ください。

また、本書に日付記載がない事項は、本書発行日現在の情報となります。

（年度決算発表日：2026年5月12日）
（発行日：2026年8月27日）

（P22 Gartner免責）

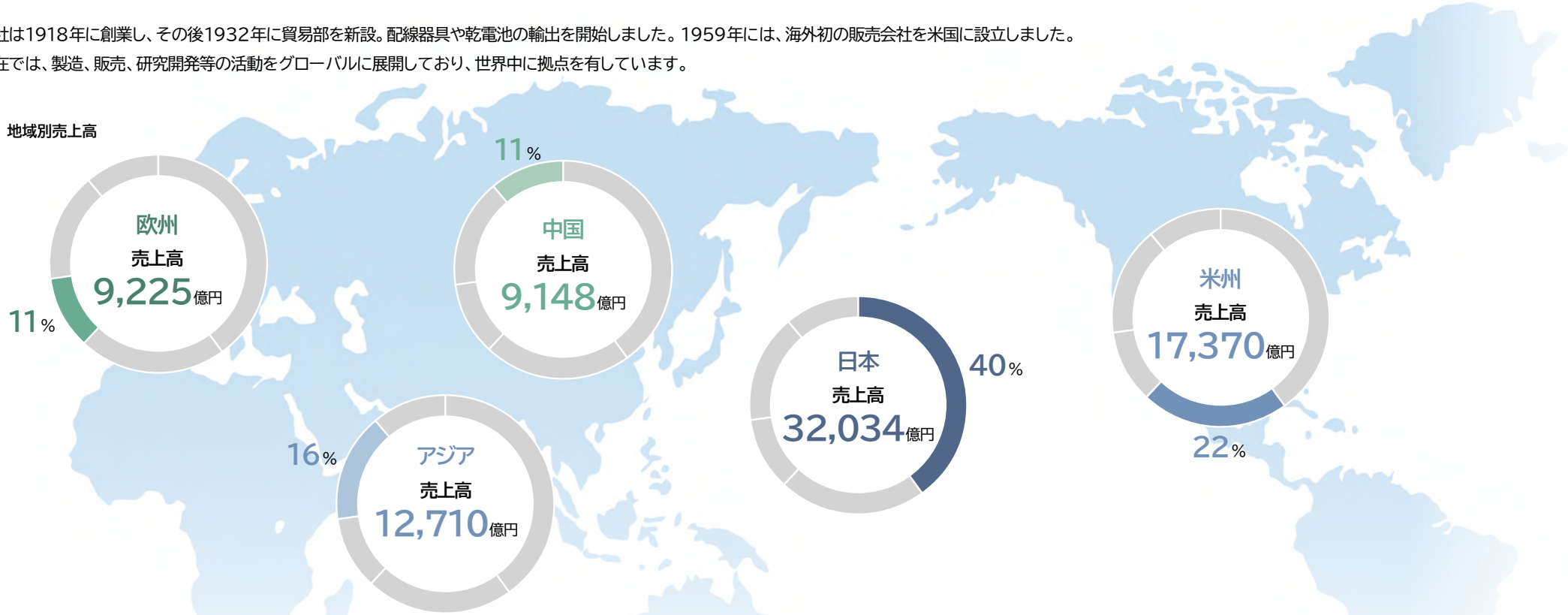
GARTNERは、Gartner, Inc.または関連会社の米国およびその他の国における登録商標およびサービスマークであり、同社の許可に基づいて使用しています。All rights reserved. 本書に記載するGartnerのコンテント（以下「Gartnerコンテント」）は、Gartnerシンジケート・サブスクリプション・サービスの一部としてGartner, Inc.（以下「Gartner」）が発行したリサーチ・オピニオンまたは見解を表すものであり、事実を述べているものではありません。Gartnerコンテントの内容はいずれも、そのコンテントが発行された当時の内容であり、本書が発行された日の内容ではありません。また、Gartnerコンテントに記載されている見解は予告なく変更されることがあります。

〈当社のCxO表記について〉

CEO：Chief Executive Officer
CAIO：Chief AI Officer
CCO：Chief Creative Officer
CFO：Chief Financial Officer
CHRO：Chief Human Resources Officer
CIO：Chief Information Officer
CRO：Chief Risk Management Officer
CSO：Chief Strategy Officer
CTO：Chief Technology Officer
CTRO：Chief Transformation Officer
GC：General Counsel
SRO：Solution Revenue Officer

At a Glance〈事業の拡がり〉

当社は1918年に創業し、その後1932年に貿易部を新設。配線器具や乾電池の輸出を開始しました。1959年には、海外初の販売会社を米国に設立しました。
現在では、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。



（2026年3月期）

売上高
8.0兆円

調整後営業利益
4,474億円
［調整後営業利益率］5.6%

EBITDA
6,581億円
［EBITDA率］8.2%

営業CF
6,243億円

ROE
3.8%

従業員数
18.4万人
［前年比］88.5%

研究開発費
4,264億円
［売上高比率］5.3%

CONTRIBUTION IMPACT
社会へのCO₂削減貢献量
4,846万トン
（P33ご参照）

サーキュラーエコノミー型事業モデル／製品
累計 15事業

UNLOCK指標※
43%
※従業員意識調査の設問「会社や上司により挑戦意識が高まる」「挑戦への阻害要因がない」がともに肯定回答の割合（グローバル）
（P30ご参照）

経営チームにおける多様性比率※
55%
※パナソニック ホールディングス（株）執行役員の女性、日本以外の国籍、キャリア入社の割合（米国地域は対象外）

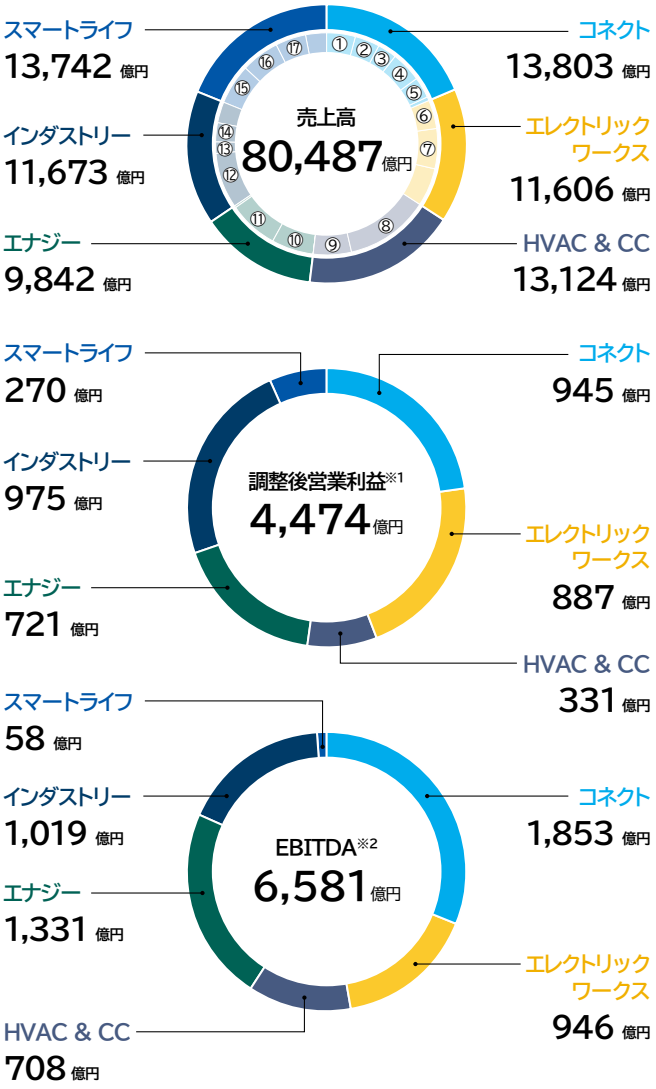
社外取締役比率※
53.8%
※2026年6月22日現在
（P47ご参照）

配当性向
49.3%

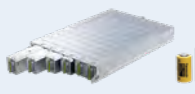
機関投資家との対話
約2,000社
（延べ）
（P57ご参照）

At a Glance〈グループ事業構成〉

2025年度

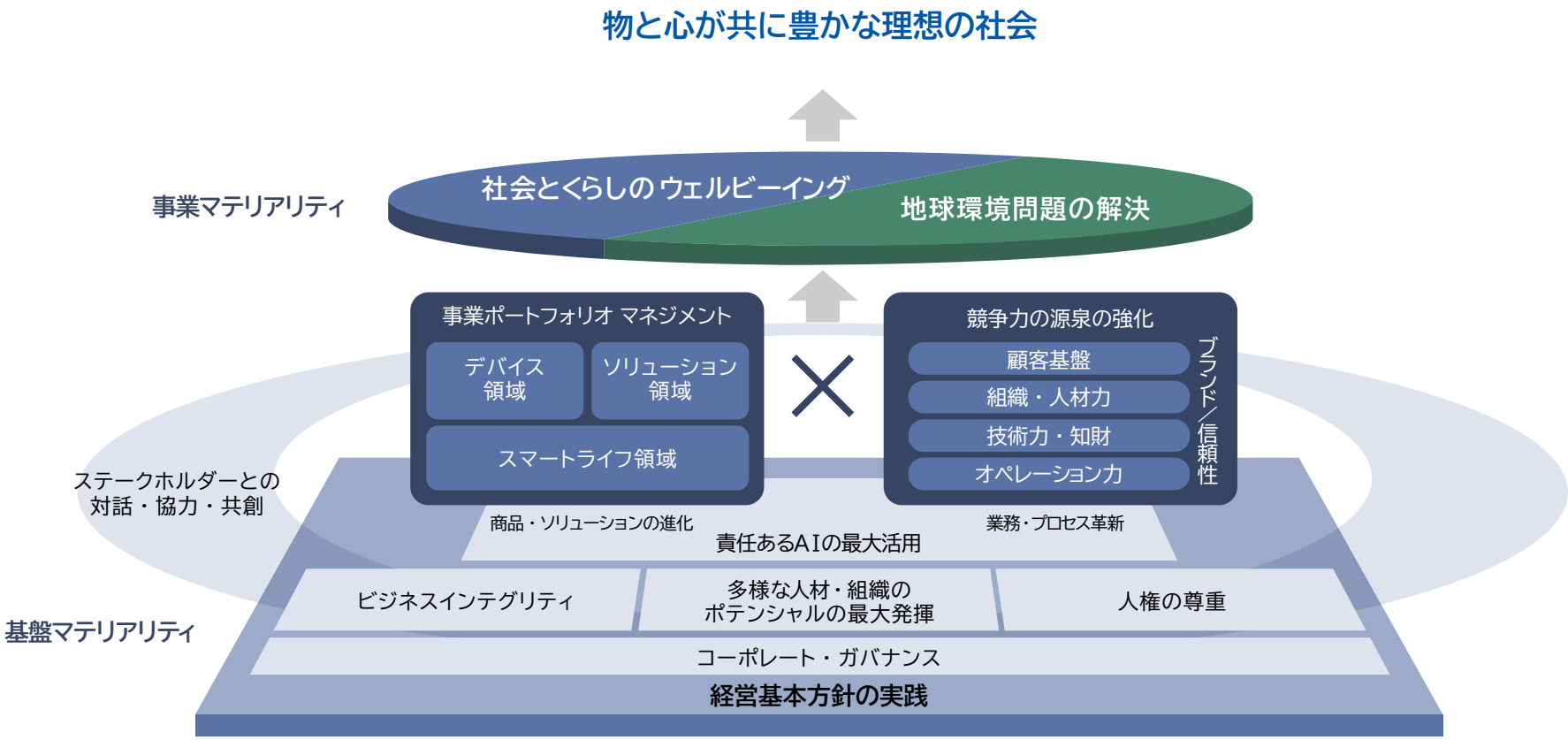


詳細は、有価証券報告書の「セグメントの経営成績」をご確認ください。
上記、売上高のグラフにおいて、各セグメントの「任意開示事業」以外は、その他です。

セグメントの概要	主な商品	任意開示事業
コネクト 「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」の4つを事業領域とし、B2Bのお客様に各種ソリューションを提供します。	 機内エンターテインメントソリューション  電子部品実装機  SCM（サプライチェーンマネジメント）ソフトウェア	① アビオニクス ② プロセスオートメーション ③ モバイルソリューションズ ④ 現場ソリューションズ ⑤ ブルーヨンダー
エレクトリックワークス 照明・電設資材・エネルギーマネジメント機器などの電気設備の製造・提案販売により、快適で環境に配慮した空間を提供します。	 照明器具  電設資材（配線器具）  電設資材（ホームエネルギーマネジメントシステム）	⑥ ライティング ⑦ 電材&くらしエネルギー
HVAC &CC 空気・水・食に関わる空調・換気・給湯機器、冷凍・冷蔵ショーケース等で健康で快適なくらしと持続可能な社会を支えます。	 ヒートポンプ式温水給湯暖房機  ルームエアコン  自然冷媒冷凍機	⑧ HVAC ⑨ コールドチェーン
エナジー 日々のくらしを支える乾電池と、モビリティや社会インフラなど幅広い分野を支える蓄電池等を通じて、持続可能な社会を実現します。	 車載用円筒形リチウムイオン電池  データセンタ用蓄電システム  一次電池（乾電池／リチウム一次電池）	⑩ 車載 ⑪ 産業・民生
インダストリー AI進化に伴うデータ爆発、モビリティの安全・環境対応、モノづくりの高度化など、社会課題の解決に多様なデバイス技術で貢献します。	 コンデンサ  多層基板材料  リレー  産業用モーター	⑫ 電子デバイス ⑬ FAソリューション ⑭ 電子材料
スマートライフ 家電を主体としたくらし領域で蓄積してきた強みを活かし、日々のくらしで「感動」と「安らぎ」をお届けする製品・サービスを提供します。	 冷蔵庫・洗濯機  ドライヤー  テレビ  デジタルカメラ	⑮ メジャーアプライアンス ⑯ スモールアプライアンス ⑰ AVC

※1 売上高から、売上原価と、販売費及び一般管理費を控除して算出 ※2 営業利益と減価償却費（有形／使用権資産）、償却費（無形）の合計。貸手側のリース会計処理が適用される原資産の減価償却費相当およびBlue Yonder社買収時の「資産・負債の再評価」に伴う一時的な会計処理の影響を調整

価値創造プロセス



パナソニックグループは、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、事業活動を通じて「地球環境問題の解決への貢献」と「社会とくらしのウェルビーイング」という価値を生み出し続けます（＝事業マテリアリティ）。そのために、事業ポートフォリオの最適化や注力領域の強化を図る一方、グループ共通の競争力の源泉となる無形資産の継続的な強化に取り組み、その掛け合わせによって、価値創出の最大化をはかります。

一方で、そうした持続的な価値創出を可能にするための経営基盤の構築・強化にも注力します（＝基盤マテリアリティ）。「コーポレート・ガバナンス」「ビジネスインテグリティ」「人権の尊重」「多様な人材・組織のポテンシャルの最大発揮」といった取り組みに加え、「責任あるAIの最大活用」によって、商品・ソリューションの進化を通して事業を強化し、業務・プロセス革新を通して競争力の源泉を強化します。

こうしたすべての取り組みのベースには、経営基本方針があります。また、「社会の公器」として、関係するすべてのステークホルダーの皆様と対話・協力・共創し、ともに「理想の社会」の実現を目指していきます。

マテリアリティ

マテリアリティの特定

当社グループは、2023年度に当社財務への影響および社会に与える影響の2つの側面から、重要な機会とリスクをマテリアリティとして特定しました。

この特定のプロセスは以下の通りです。

1. 社会からの要請や予見される将来課題等から、機会およびリスクになる課題を把握
2. これらについて、当社グループおよびステークホルダー視点で重要度評価を行い、マテリアリティを抽出
3. このプロセスおよび抽出したマテリアリティについて複数の社外の専門家との対話を通じて妥当性を確認
4. 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、取締役会での議論を経て、マテリアリティとして特定

その後、当社グループのサステナビリティ経営の考え方に基づき、マテリアリティを「社会に対する価値創造のための重要課題」に絞るとともに、事業の方向性や戦略と整合をとるための見直しを2025年度に行いました。

2025年度の取り組み

2025年度においては、当社のサステナビリティに関する重要テーマについての方針、戦略、指標および目標などを議論・方向付けならびに管理を行うことを目的として、取締役会の監督のもとに設置しているサステナビリティ経営委員会を原則月1回開催しました。サステナビリティ経営委員会はグループCEOが委員長を務め、グループCHRO、グループCTO、グループGC、グループCSO、グループCFO、グループCCOおよびグループ会社の役員等で構成されていました。また、パナソニック ホールディングス（株）（以下、PHD）にサステナビリティに関連する機能横断のプロジェクトを設置するとともに、事業会社ごとにサステナビリティの推進体制を整備することで、グループ全体の連携体制を構築し、事業会社において対応が必要な事項は、グループ経営会議等を通してグループ全体に共有・徹底しました。サステナビリティに関する監督機能は取締役会が有しており、サステナビリティ経営委員会での審議・決定事項は内容に応じて取締役会へ報告される形式となっていました。

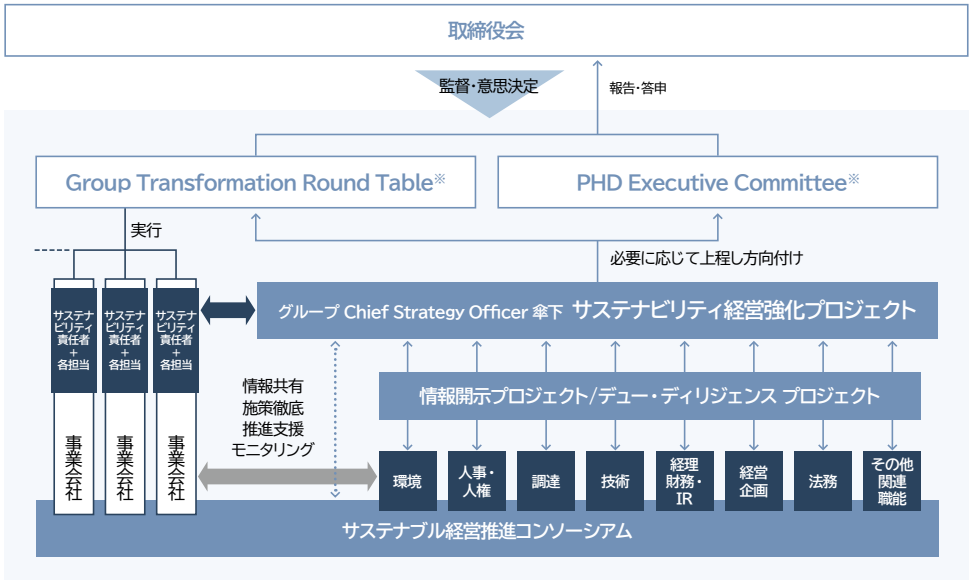
2025年度のサステナビリティ経営委員会での主な審議事項は、以下の通りです。

- マテリアリティに関する指標および目標の進捗
- サステナビリティ関連中期目標の検討
- 国内外のサステナビリティ関連法令への対応
- サステナビリティに関するガバナンス体制の見直し

マテリアリティの指標、実績および目標は、次頁の通りです。

2026年度の取り組みおよび推進体制

2026年度からは、グループ経営においてグループ戦略とサステナビリティを一体として取り組み、事業を通じた社会課題解決を一層進められるように、事業CEOも参加する経営会議であるGroup Transformation Round Table等にて、サステナビリティに関する方針、戦略、指標および目標等の議論・方向付け等を引き続き実施します（右図参照）。従前のサステナビリティ経営委員会は、2025年度末を以て、発展的に解消しました。



※Group Transformation Round Table／PHD Executive Committee：
グループの中長期戦略、当社または事業会社が実施する重要案件、サステナビリティ経営や重要リスク等に関して、議論・方向付け・報告

2026年5月に公表したグループ成長戦略の通り、当社グループは2032年に向けて、「エネルギーの有効活用」と「現場労働力不足の解消」に向き合い、AIインフラと社会オペレーションを支えることでさらなるお役立ちを進めます。当社グループでは、従前より長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」のもと、環境分野でのインパクトの拡大を図るなど「エネルギーの有効活用」をはじめとする社会課題の解決に取り組んでおり、引き続き検討を進めます。また、スマートライフ領域では、品質・信頼性に裏打ちされた製品・サービスの提供とお客様に明確に違いを感じていただけるコア技術の強化により、生活の快適性・利便性のさらなる向上に取り組みます。これらの取り組みを統合的に推進することで、社会全体と個々人の生活の両面から、「社会とくらしのウェルビーイング」の実現を目指していきます。なお、「社会とくらしのウェルビーイング」の指標については、グループ成長戦略に基づき、引き続き検討を進めます。

「責任あるAIの最大活用」について、当社グループでは、責任あるAIの導入を「人間中心・人権を尊重したAI活用を実践する世の中との約束」と考え、適切なAI製品やサービスの開発運用・AI利活用を進めています。その一環として、2026年4月に、グループCAIO（Chief AI Officer）を新設しました。PX（Panasonic Transformation）のAI利活用の領域において、グループCAIOのもと、「事業モデル」「業務プロセス」「組織カルチャー」の変革を加速していきます。「責任あるAIの最大活用」の指標についてはこのような取り組みを進める中で、引き続き検討を進めます。

（サステナビリティ サイトはこちらをご確認ください。）

マテリアリティ

マテリアリティ　指標・実績と目標

マテリアリティ			指標		実績（2025年度）	目標（2025年度）	目標
事業マテリアリティ（注）1	地球環境問題の解決への貢献	脱炭素への貢献	CO_2削減インパクト		3億トン（2050年）		
					自社バリューチェーンのCO_2削減量（注）3 △3,296万トン（2,745万トン）（注）4	△4,012万トン／（1,701万トン）（注）4	1,600万トン（2028年度）
					削減貢献量（注）5 4,846万トン	4,750万トン	7,100万トン（2028年度）
			CO_2実質ゼロ拠点（注）6		累計60拠点（注）6	累計49拠点	累計86拠点（2028年度） 全拠点（2030年度）
		サーキュラーエコノミー推進	再生材の使用量	再生樹脂	1.7万トン	2.5万トン	2.2万トン（2028年度）
				再生鉄（電炉鉄）	−	−	2.5千トン（2028年度）
			サーキュラーエコノミー型事業モデル/製品の創出		累計15事業	累計16事業	累計17事業（2028年度）
	社会とくらしのウェルビーイング	社会のウェルビーイング	新たなグループ成長戦略に基づき、引き続き検討				
		くらしのウェルビーイング					
基盤マテリアリティ（注）2	責任あるAIの最大活用	AIによる商品・ソリューションの進化					
		AIによる業務・プロセス革新					
	多様な人材・組織のポテンシャルの最大発揮	組織カルチャー変革	UNLOCK指標（注）7		43%	−	60%（2028年度） 70%（2031年度）（注）8
		未来を創る変革型リーダーの開発・登用	経営チームにおける多様性比率（注）9		55%	半数以上	
			女性管理職比率（注）10		8.3%	−	12%（2028年4月） 16%（2031年4月）
		安全・安心・健康な職場づくり	重篤災害・重大災害の発生		8件	0件	
			生産性指標		事業会社毎に指標を設定し、モニタリングを実施		
	人権の尊重		外国人移住労働者を雇用するグループ国内外拠点に対する強制労働防止への対面研修実施率		81%	−	100%（2026年度）
			各事業会社の人権推進リーダーを育成する「人権DD実践研修」の理解度（注）11		88%	80%	
	ビジネスインテグリティ		重大なコンプライアンス違反の発生		0件	0件	
	コーポレート・ガバナンス		株主との建設的対話の促進		実施	実施	
			PHD取締役会の社外取締役比率		半数以上	半数以上	
			取締役会議長を独立社外取締役が務めること		実施	実施	
			業績連動型役員報酬における非財務指標の採用		実施	実施	

（注）1 事業活動を通じた価値創出のための重要課題
2 持続的な価値創出を支える経営基盤の構築・強化のための重要課題
3 原材料調達から製造、流通、販売、使用、アフターサービス、廃棄にいたる企業の事業活動における全CO_2排出量（スコープ1,2,3）を削減した量
4 △は排出量の増加を示す。カッコ内は、2021年以降に算定可能となった2025年度の対象事業における、2020年度からのCO_2削減量
5 事業活動を通じて、社会やお客様のCO_2排出量の削減に貢献した量を示す指標。当社の製品・サービスの導入前後のCO_2排出量の差分量
6 省エネルギーと再生可能エネルギー導入に加えて、電力証書やCO_2クレジットの活用によりCO_2排出量の実質ゼロを達成した拠点
7 従業員意識調査の設問「会社や上司により挑戦意欲が高まる」「挑戦への阻害要因がない」がともに肯定回答の割合（グローバル）
8 2025年度に実施したグループ経営改革を踏まえ、目標達成年度をそれぞれ1年後ろ倒しとしました
9 パナソニック ホールディングス（株）執行役員の女性・日本以外の国籍・キャリア入社の割合（米国地域は対象外）
10 日本地域（パナソニック ホールディングス（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 コネクト（株）およびその他事業会社）が対象
11 知識に対する理解度に加え、「ビジネスと人権」に対する共感度とその推進に対する意識の高さを研修後のアンケートにて調査

GROUP CEO MESSAGE



代表取締役 社長執行役員
グループCEO
楠見 雄規

2025年度のグループ経営改革により、収益基盤を強化
今後はグループ成長戦略を実現し、企業価値向上を果たす

「物と心が共に豊かな理想の社会の実現」――

1932年、パナソニックグループの創業者・松下幸之助は、この理想の社会の実現を当社のその後250年にわたる真の使命として掲げました。この使命の実現に向けて、これまでもさまざまな社会課題に向き合ってまいりました。

しかしながらお客様や社会へのお役立ちを十分に果たせなかった結果として、当社グループは30年にわたり、十分な成長と収益向上を実現できておらず、株主・投資家の皆様のご期待に応えられていない状況が続いていたと受け止めています。

この停滞から決別するため、2025年度はグループ経営改革に注力する年度と位置付け、固定費構造改革と事業ポートフォリオ改革を断行し、収益基盤を強化しました。ここからはグループ成長戦略に基づき、事業を通じて社会課題を解決し、収益を伴った成長を実現してまいります。

当社グループは、真の使命を知った1932年から100年にあたる2032年に向けて、「エネルギーの有効活用」と「現場労働力不足の解消」という2つの課題解決を目指し、AIインフラと社会オペレーションを支えることでお役立ちを果たしていきます。

今後も当社グループは社会の公器としてお客様や社会へのお役立ちを通じて、収益を伴った成長を実現し、持続的な企業価値の向上を果たしてまいります。

グループCEOメッセージ

グループ経営改革の総括

固定費構造改革・収益改善 ＋ 事業ポートフォリオマネジメント



2025年度のグループ経営改革では、「固定費構造改革」と「事業ポートフォリオマネジメント」に取り組みました。

① 固定費構造改革

当社のこれまでの低収益の要因の一つは、先行して経営改革を進められた他の総合エレクトロニクス企業と比べて、重い固定費構造にありました。グループ全体の固定費構造を大きく変え、変化の激しい事業環境でも耐性のあるリーンな体質を再構築するため、固定費構造改革を実行しました。

具体的には、重層構造の解消を図るために旧パナソニック（株）を発展的に解消し、パナソニック エレクトリックワークス（株）、パナソニック HVAC & CC（株）、そして新たな家電のパナソニック（株）の3つの事業会社を発足させました。加えて、本社本部、営業部門や間接部門の集約・効率化、拠点の統廃合も実施しました。これらの取り組みの結果、グローバルで12,000人の人員減となり、2026年度（2024年度対比）の調整後営業利益の改善効果は当初の1,220億円の目標を上回る1,450億円となる見込みです。

これだけの規模の人員適正化は、グループCEOの私としては本当に苦渋の決断でした。しかし、この固定費構造改革を通じて、成長フェーズに向けた経営体質強化が行えたと考えています。

② 事業ポートフォリオマネジメント

これまで各事業の競争力強化を図ってきましたが、今後の成長が見通せず、資本コストを下回る投下資本利益率にとどまる「課題事業」や、事業競争力や事業立地に課題がある「再建事業・事業立地見極め事業」が依然として残っている状況でした。今回のグループ経営改革により、これらすべての低収益事業の方向付けは完了しました。今後も変化する社会環境の中で、持続的な成長を遂げていくために、継続的に事業ポートフォリオマネジメントを実行してまいります。

固定費構造改革と事業ポートフォリオマネジメントによるグループ経営改革により、収益基盤を強化しました。今後は成長フェーズへ移行します。

グループCEOメッセージ

グループ成長戦略

「物と心が共に豊かな理想の社会の実現」に向け、これからも当社グループは時代とともに変化する社会課題の解決を通じて、社会と産業の発展を支え、進化を続けてまいります。

特に、2032年に向けては、「エネルギーの有効活用」と「現場労働力不足の解消」という2つの課題解決を目指し、AIインフラと社会オペレーションを支えることでお役立ちを果たしてまいります。

2032年に向けたお役立ち

時代とともに変化する社会課題の解決を通じて
社会・産業の発展を支え進化を続ける

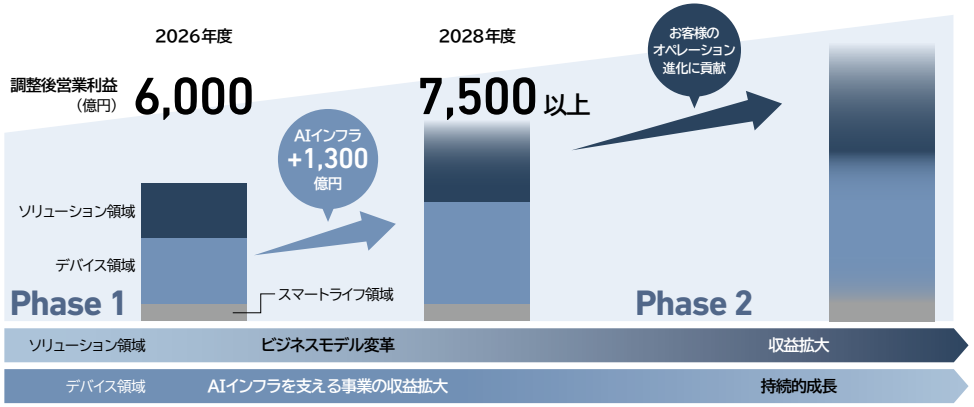


これら2つの課題の解決へのお役立ちを通じ、まず、2028年度までの3年間は、Phase 1として、デバイス領域のAIインフラを支える事業で売上・利益ともに大きく拡大させ、グループの成長を牽引します。その他事業の伸長も加え、2026年度の調整後営業利益目標6,000億円から1,500億円以上増加させ、2028年度には7,500億円以上の目標を確実に達成してまいります。

この間、ソリューション領域は、お客様のオペレーションの進化にさらに貢献できるようビジネスモデルを変革し、2029年度以降のPhase 2における収益成長の核にしていきます。デバイス領域や、家電事業を中心としたスマートライフ領域は、Phase 2以降も技術革新や競争力強化により持続的に成長させてまいります。

収益ロードマップ

デバイス領域のAIインフラを支える事業でグループの成長牽引
ソリューション領域のビジネスモデルを変革 将来収益の核に



※2026年5月12日時点

パナソニックグループの3つの領域

デバイス領域	ソリューション領域	スマートライフ領域
AIインフラへの貢献で成長を牽引	サービス・エンジニアリングを通じたストックビジネスのさらなる拡大	Panasonicブランドの認知・価値最大化によるグローバルでの信頼向上
エナジー インダストリー	コネクト エレクトリックワークス HVAC & CC	スマートライフ

グループCEOメッセージ

デバイス領域

デバイス領域は、AI化の波で急激に成長するAIデータセンター市場に向き合います。

インダストリーの高機能多層基板材料や導電性コンデンサでは、AI処理の「頭脳」であるGPU※2・ASIC※3・CPU周辺回路に加え、データセンターで使われるさまざまな周辺機器の高速化と高度化に伴ってお役立ちの範囲が広がります。

エナジーのデータセンター向け蓄電システムは、AIサーバーの「心臓」部を担う電源周辺で電源のバックアップのみならず、GPU※2等の進化とともにより高い能力が要求される電力ピークカット性能を進化させ続けることで、継続的に貢献していきます。

そして将来的にはAIで駆動される自動運転やロボティクスなど、より私たちの身近な現場で稼働する機器にも貢献の幅を広げてまいります。

デバイス領域のAIインフラを支える事業

AIの駆動を担う「頭脳」と「心臓」をデバイスで支え 社会インフラの進化に貢献



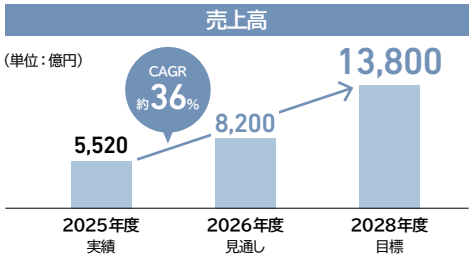
※1 Gartnerの調査を基に当社推定
※2 GPU：Graphics Processing Unit（AIの大規模演算を担う半導体）
※3 ASIC：Application Specific Integrated Circuit（特定用途向け集積回路）

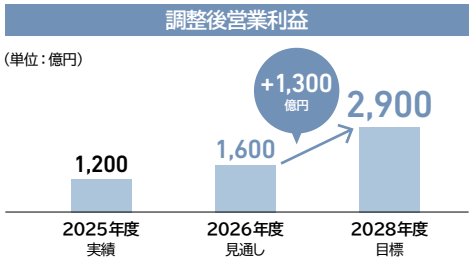
「AIインフラを支える事業」では、2028年度売上高約1.4兆円、調整後営業利益2,900億円を見込み、2029年度以降もさらなる成長を目指します。これらの数字は、既にお客様からいただいている将来需要の見通しをベースにしています。

このような需要の拡大に基づき、グループ全体のキャピタルアロケーションの中で、「AIインフラを支える事業」への投資として、2026年度から2028年度までの累計で約5,000億円を振り向けます。エナジーに約3,500億円、インダストリーに残りの約1,500億円を投資し、次世代商品の導入・拡大等のデバイス・システムの進化や、お客様からの旺盛な需要に応えていきます。

これまでにないスピードで成長を続けているAIインフラ関連の市場に向き合い、十分な生産能力を確保し、成長機会をしっかりと取り込んでいきます。その一方で、需要減退のリスクを事前に想定しておくことも重要であり、事業環境の急激な変化にも耐えうる体制の構築が必要と考えています。自社のオペレーション効率化とリードタイム短縮などを進め、変化対応力およびレジリエンスを高める取り組みを並行して推進しています。

売上・利益





※2026年5月12日時点

投資

AIインフラを支える事業 26-28年度 累計投資額	約5,000億円
デバイス・システムの進化	■次世代商品の導入・拡大 ■将来の成長事業を生み出す要素技術開発の強化
生産能力の強化	■既存設備の有効活用 ■AIデータセンター需要へ対応した設備投資による増強

グループCEOメッセージ

ソリューション領域

ソリューション領域は、Phase 1である2028年度までの3年間でハードウェア販売を中心としたビジネスモデルからサービスへと価値提供の重心を移し、ビジネスモデルを変革します。

ソリューション領域では、労働力不足やそれに伴う人件費高騰、環境課題や規制、エネルギーコストの高騰などの課題に対し、ハードウェアへのサービス・エンジニアリングで、さまざまなお客様企業や公共機関のオペレーションを「止めない・省エネ・省人化」で支えてまいります。

この領域での最大のお役立ちは、お客様のオペレーションの高度化です。エネルギーコストの上昇や環境規制の強化、現場の労働力不足を背景に今後お客様は設備そのものの価値だけではなく、運用の効率化、省人化、環境対応を含めたトータル価値を重視されるようになります。お客様のオペレーションの進化にさらに貢献するため、当社グループはこれまで幅広いお客様にお選びいただいているハードウェアをネットワークでつなぎ、現場密着のサービス・エンジニアリング体制を強化することで、2029年度以降のPhase 2における収益成長の核にしてまいります。

ソリューション領域のビジネスモデル変革





グループCEOメッセージ

成長戦略を支える人的資本経営

社会や産業の発展を支え進化し続けていくために、何よりも大切なのは「人」です。当社の強みは「人」であると考えており、当社グループの経営基本方針にある「人をつくり人を活かす」ことこそ、当社グループの経営の根幹であり、競争力に直結すると認識しています。グループ成長戦略においても、社員一人ひとりの挑戦や成長を後押しする取り組みを一層加速させてまいります。

成長戦略の実現に向けて

事業環境や技術の変化が著しい中で成長を実現するには、早いサイクルで戦略やアクションを変えていく必要があります。そのため従来のような3ヵ年の中期経営計画ではなく、成長戦略として毎年ローリングする形に変更しています。今後は毎年、3年後・6年後を見据えて戦略やアクションプランを見直し、KPI・KGIを設定していくこととしました。なお、変化対応力が求められる事業については、1年を待たず、戦略・アクションの見直しを適時実施します。

また、2026年4月からの新体制では、事業会社社長がホールディングスの執行役員を兼務する体制にしました。グループであることの強みを活かし、事業会社間で積極的な情報共有や連携、重複する機能を共通化するなど、事業会社の個別最適ではなく、グループ全体最適の視点で経営を一層強化することを狙いとしています。今回のグループ成長戦略は、体制変更前の2025年度下期から、現体制を見据えて、ホールディングス、事業会社社長とで幾度となく議論を重ね、策定したものです。それだけに、この戦略実現に向けた経営陣の熱量は、これまでにない高い水準にあります。

加えて、役員報酬制度においても、グループとしての一体感の強化や企業価値向上へのコミットメントを高めています。今回、業績連動型株式報酬を導入し、当社取締役、事業会社社長を含む執行役員への株式報酬の比率を大幅に引き上げています。この業績連動型株式報酬は相対TSR※4のみでの評価となっており、グループの経営陣はより株主の皆様に近い目線でTOPIXや競合他社を上回るパフォーマンスの実現を目指し、これまで以上に企業価値向上に取り組んでまいります。

※4 TSR（株主総利回り）：株価上昇と配当の合計額による利回り

最後に

パナソニックグループの成長は30年にわたり停滞しており、この状況を変え、次の世代へと引き継いでいかなければなりません。これは私だけでなく、経営チーム共通の強い思いです。2025年度のグループ全体で進めた大規模な経営改革は、あくまでその第一歩にすぎません。成長軌道へと転じるための足場を築き、次のフェーズ、さらにその先へと確実につなげていくこと、それがこのグループを預かる私や現経営陣の重要な責務と認識しています。グループCEOとして成長戦略を実現し、パナソニックグループを新たな成長ステージへと導いてまいります。



GROUP CFO MESSAGE

高収益領域に集中し、企業価値を最大化する



取締役 執行役員
グループCFO
和仁古 明

昨年、グループCFOに就任して以降、2025年度は当社において「グループ経営改革」をやり切る年として、①収益の抜本的改善、②事業ポートフォリオマネジメント、③キャピタルアロケーション、④資本市場との対話に注力してまいりました。

① 収益の抜本的改善としては、構造改革をはじめとした施策の実行による固定費の最適化を進め、変化する事業環境の中でも持続的に利益を創出できる収益体質を構築

② 事業ポートフォリオマネジメントでは、課題事業の方向付けや成長領域へのリソースシフトを通じた、継続的な事業ポートフォリオマネジメントの推進

③ キャピタルアロケーションとしては、財務安定性を維持しつつ事業部別のROIC管理を通じた収益性の高い領域への投資を含む、企業価値の向上に資する資本配分を実施

④ 資本市場との対話では、施策の進捗と成果の適時適切な開示と、建設的な対話を通じて得た示唆の経営への反映

これらの取り組みを踏まえ、当社は2026年度より成長フェーズへと舵を切ります。グループ経営改革の効果を確実に実現しつつ、AIインフラ関連事業を成長の柱と位置付け、事業ごとにメリハリをつけた迅速な資本配分を実行します。同時に、資本収益性の向上を図り、中長期でROE10%以上の達成を目指してまいります。

2025年度の振り返り

2025年度においては、当社はグループ経営改革に注力し、固定費構造改革の実施と、課題事業の方向付けを含む事業ポートフォリオマネジメントを進めました。

固定費構造改革では、旧パナソニック（株）の発展的解消や本社・間接部門の集約・効率化、拠点の統廃合を実施しました。これらの施策による国内外での人員減は12,000人となりました。一時的な痛みは伴いましたが、構造改革による効果は2025年度から2026年度までの累計で、当初目標を上回る1,450億円に達する見込みであり、持続的成長の基盤を確立しました。

また、事業ポートフォリオマネジメントの推進では、課題事業の方向付けと事業の整理・再編を進めました。成長を見通せない、かつ資本市場が期待する収益を得られていない課題事業と位置付けていた産業デバイス・メカトロニクス事業、キッチンアプライアンス事業、テレビ事業は、いずれも方向付けを完了しました。加えて、事業の整理・再編については、パナソニック ハウジングソリューションズ（株）、フィコサ・インターナショナル（株）およびセキュリティシステム事業の再販・マーケティング機能の譲渡・非連結化などを実施しました。また、電動工具事業、車載用モータ・冷却ファンモータ事業の譲渡・非連結化に向けた方針を公表しており、実行に向けた手続きを進めています。

これらの結果、2025年度の業績は、売上高8兆487億円、調整後営業利益4,474億円、営業キャッシュフロー6,243億円、ROE3.8%となりました。グループ経営改革の効果を一過性に終わらせることなく、収益力の改善を実績として定着させ、今後の成長につなげていきます。また、事業ポートフォリオマネジメントは終わりのない取り組みであり、当社が目指す事業構造への転換に向けて、今後も継続的に実施してまいります。

グループCFOメッセージ

財務運営の基本的な考え方

当社のキャピタルアロケーションの基本的な考え方として、「投下資本収益性」と「財務安定性」を引き続き重視します。より高いリターンが見込める領域へ資本を配分することで、総花的な経営から脱却し、持続的な企業価値の向上を図ります。

投下資本収益性については、事業部別ROICを軸としたモニタリングを徹底し、課題事業について事業会社と重点的に改善に向けた打ち手をいち早く検討するなど、当社内においてROIC管理を経営管理の中核として運用しています。投下資本の規模と収益性を見極めながら、全事業において資本コストを上回るリターンの創出を徹底し、中長期でROE10%以上の達成を目指します。

財務安定性については、Net Debt※1/EBITDA倍率を1倍以下にコントロールすることを基本とし、持続的な事業運営を支える財務健全性を確保します。同時に、AIインフラ関連事業のような高収益事業の成長機会に対しては、グループ全体の収益性向上を踏まえて、柔軟かつ機動的に財務施策や資本政策を検討していきます。

また株主還元については、連結配当性向30%を目安に安定的・継続的な配当に努めるとともに、さらなる企業価値の向上を通じて、株主・投資家の皆様の期待に応えてまいります。

※1 Net Debt：有利子負債から現預金等を控除した純有利子負債

2026年度以降の成長戦略

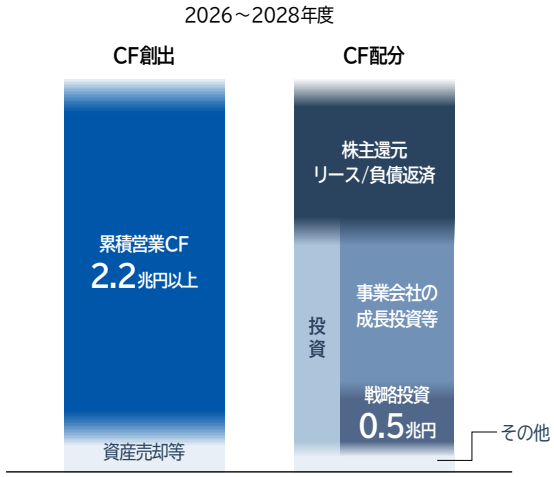
2026年度以降は、デバイス領域のAIインフラを支える事業でグループの成長を牽引するとともに、ソリューション領域ではビジネスモデルを変革し、将来の収益基盤を強化していきます。AIインフラ関連の市場拡大は大きな事業機会であり、当社が貢献できる幅はさらに広がっていると認識しています。この領域に2028年度までの3年間で5,000億円の戦略投資を優先的に配分し、成長の柱として確立していきます。

キャピタルアロケーションの基盤となるキャッシュ創出については、2026年度から2028年度までの3年間累計で営業キャッシュフロー2.2兆円を最低限の目標とし、さらなる拡大に努めます。この創出した資金を原資として、成長投資・株主還元を進めてまいります。2026年度においては、増益予想も踏まえて、過去最高となる1株当たり54円の配当を見込んでいます。

また、2026年度の役員報酬制度改定により、基本報酬に対する株式報酬の比率を引き上げると同時に、株式報酬部分には業績連動型（相対TSR※2連動型）を新たに導入しました。これにより、当社グループの役員層が業績等の達成ならびに持続的な企業価値の向上にコミットし、これまで以上に株主・投資家の皆様との価値共有を図っていきます。

※2 TSR（株主総利回り）：株価上昇と配当の合計額による利回り

2025年度に実施したグループ経営改革の効果を確実に実現し、AIインフラ関連事業の成長を取り込むことで、調整後営業利益は2026年度6,000億円、2028年度7,500億円以上の達成を目指します。今後もグループCFOとして、事業ポートフォリオマネジメントの継続取り組みにより、高収益領域に資本配分を集中し、グループの成長戦略を支えるとともに、企業価値の最大化に邁進してまいります。



※2026年5月12日時点



事業ポートフォリオマネジメント

事業ポートフォリオマネジメントで、変化する社会課題に向き合い続ける

当社は社会の要請に応え業容を拡大する中で多様な事業を擁する企業となりました。専業企業との競争においても、市場・業界課題に遅滞なく向き合い、お客様に選んでいただけるよう、事業の専鋭化のため、2022年にパナソニックホールディングスを持株会社とする事業会社制に移行しました。事業部門への権限移譲に加え、他社との資本的アライアンスの機動性が高まり、戦略上の選択肢が広がるとともに、事業のフォーカスを進めやすくなりました。

当社はグループ戦略との整合性、事業の立地と競争力、ベストオーナーの3つの視点で事業ポートフォリオの見直しを進めています。事業環境の変化は早く、すべてを自力で強化・再生するには限界があり、事業ポートフォリオマネジメントにあたってはベストオーナーの視点を重視しています。市場変化への対応や継続投資が難しい事業は、事業体力のあるうちに、成長に向けた考え方が合致しコミットいただけるパートナーへ適時に承継しています。可能性の芽を摘むことなく、培った技術や事業、人材を社会で活かすことができ、当社も強化事業に限りある経営資源を集中できます。車載機器、住設機器など2024年度以降、計2兆円強規模の事業が新しいオーナーの下でスタートを切りました。

事業の競争力強化とともに、2026年度からは事業の強みを拡張する戦略軸の単位であるソリューション、デバイス、スマートライフの3領域で社会課題に対峙しています。2028年までの3年は、社会活動に不可欠なインフラとなったAIデータセンターの進化を、エネルギー効率と安定稼働で支えるデバイス領域に5000億円投資し、強化します。また、ソリューション領域は、日々の生活を支える社会オペレーションの高度化に資するサービス・エンジニアリングの組織能力を強化します。

今後も継続的に事業を見直しながら進化を続け、お客様と社会へのお役立ちを通して持続的な成長を図ってまいります。



取締役 執行役員
グループ・チーフ・ストラテジー・オフィサー
(グループCSO)
隅田 和代

パナソニックグループの3つの領域

パナソニックグループは、時代とともに変化する社会課題の解決を通じて、社会と産業の発展を支え、進化を続けています。2032年に向けてパナソニックグループは「エネルギーの有効活用」と「現場労働力不足」の2つの課題解決を目指し、ソリューション、デバイス、スマートライフの3つの領域でお役立ちを果たし、さらなる成長を実現していきます。

デバイス領域は、急成長するAIデータセンター市場に向き合い、AIサーバーの高速化・高度化、安定稼働に加え、電力の効率化による貢献でAIインフラを支え、グループの収益の柱として、売上・利益ともにグループの成長を牽引します。特にデータセンター向け蓄電システム※や高機能多層基板材料、導電性高分子コンデンサなどが、生成AI市場を牽引するお客様との強固な関係性や高い商品力を強みに、業界の進化を先読みした商品提案を行うことで、持続的な成長を目指します。

ソリューション領域は、すでに幅広い業界で多くのお客様に選ばれているハードウェアにAIやデジタルを活用したサービス・エンジニアリングを組み合わせることで、さまざまな企業や公共機関のオペレーションを「止めない・省エネ・省人化」で貢献し、社会オペレーションを支えていきます。お客様のオペレーションの進化にさらに貢献するためビジネスモデルを変革し、2029年度以降にグループの収益の核となるような成長を目指します。

スマートライフ領域、いわゆる家電事業は、パナソニックグループのブランドを牽引する役割を担っています。パナソニックならではのコア技術でお客様のくらしへの貢献を果たし、お客様の信頼を得ることは、B2B領域における認知と信頼の向上につながります。家電事業は、高収益化と持続的な成長の実現に向け、グローバル標準コストを徹底して追求し、競争力を高めていきます。

パナソニックグループは、これからも時代とともに変化する社会課題の解決に向けて、変革し続けていきます。

※2025年度年度は、データセンター向け蓄電システムをソリューション領域に位置付けていましたが、AIサーバー技術の進化に合わせた継続的なデバイスの技術進化がポイントであることから、2026年度以降はデバイス領域に位置付けています。

デバイス領域
AIインフラへの貢献で成長を牽引
PEC　PID

ソリューション領域
サービス・エンジニアリングを通じたストックビジネスのさらなる拡大
PCO　PEW　PHCC

スマートライフ領域
Panasonicブランドの認知・価値最大化によるグローバルでの信頼向上
PC

PEC：パナソニック エナジー(株)
PID：パナソニック インダストリー(株)
PCO：パナソニック コネクトグループ
PEW：パナソニック エレクトリックワークス
PHCC：パナソニック HVAC & CC (株)
PC：パナソニック (株)

セグメント別戦略／デバイス領域



パナソニック エナジー
株式会社
CEO
只信 一生

パナソニック
インダストリー
株式会社
CEO
小澤 正人

Energy 事業CEO対談 Industry

AIの駆動を担う「頭脳」と「心臓」をデバイスで支え、社会インフラの進化に貢献

AIインフラ関連事業、2028年度目標の達成に自信あり

Q1 **AIの進化を背景にAIインフラ需要が拡大し、パナソニックグループのAIインフラ関連事業も大きく成長している中で、その前提となる市場環境の認識と目指す姿をお聞かせください。**

小澤 AIは、これまでの学習・推論にエージェントといった新たな機能が加わり、相互に作用しながら進化していきます。これを支えるGPU※1・ASIC※2・CPUなどの半導体も、単独ではなくシステム全体として機能を実現する「オーケストレーション」ともいうべき形で進化しています。

これらの進化により、データ処理量は爆発的に増加し、それに伴う大電力化への対応が重要な課題となります。サーバー電源の大電力化・高電圧化が進むとともに、内部で使われるキャパシタなどのデバイスでは、高温・大電流・省スペースといった厳しい条件に対応したハイエンド領域へのシフトが進んでいます。インダストリー社はMEGTRONなどの高機能多層基板材料や導電性高分子コンデンサに加え、車載向けで培ってきた商品群もAI領域に展開し、成長機会を捉えていきます。この影響はデータセンターを中心としたインフラ領域にとどまらず、ADAS※3やロボティクスなどのエッジ領域にも広がっています。

また、2028年度までの3年間で約1,500億円の設備投資を計画し、生産能力の倍増と供給体制の強化を進めています。これにより需要拡大を確実に取り込み、AI関連売上を2028年度には2025年度比で約2倍となる4,300億円規模へ拡大することを目指します。

※1 GPU：Graphics Processing Unit（AIの大規模演算を担う半導体）
※2 ASIC：Application Specific Integrated Circuit（特定用途向け集積回路）
※3 ADAS：Advanced Driver Assistance Systems（先進運転支援システム）

セグメント別戦略／デバイス領域

只信　小澤さんが言われた通り、AIの進化によりデータセンターの消費電力は急増しており、電源に求められる役割は大きく変化しています。従来のバックアップや電力ピーク抑制に加え、電力負荷の変動吸収やシステム全体の最適化といった、より高度な電源マネジメントが不可欠となっています。こうした環境下では、高効率・高出力であることに加え、柔軟に制御できる電源システムの重要性が一段と高まっています。

このような市場認識を踏まえ、エナジー社は安全な電池を核とした「データセンター向け電源ソリューションプロバイダ」を目指しています。単なる製品供給ではなく、サーバールームの蓄電システム全体の最適化を実現するソリューションを提供することで、顧客価値を高めていきます。

今後の成長に向けては、需要拡大を確実に取り込むため、今後3年間で約3,500億円※の投資を行い、生産能力の増強と次世代電源技術の開発を同時に推進します。その一環として、国内のみならず、北米での生産体制も強化し、北米完結型サプライチェーンの構築を進めることで、供給力と競争力を高めます。これにより、急成長するデータセンター向け分散型電源市場を主導するポジションを維持しつつ、持続的な成長を実現していきます。その具体的な目標として、2028年度の売上高は少なくとも9,500億円、さらには1兆円規模を視野に入れています。

※カンザス工場の車載電池との共通基盤にかかる投資を含む



顧客の高い信頼のもと、技術力・提案力で勝ち抜く

Q2　現在の競争優位性はどこにあり、今後もそれを維持・強化するポイントは何だとお考えですか？

只信　エナジー社は、顧客であるハイパースケーラーの構想・設計段階から深く関与し、単なる製品供給にとどまらない価値提供を10年以上にわたって実現することで、強固な信頼関係を築いてきました。

その根幹にあるのが、顧客課題を先取りし具体化する設計提案力です。デバイス仕様や電源制御領域まで踏み込みながら、将来のニーズを見据えた提案を行い、顧客と共創する形で最適解を導き出しています。

さらに、それらの提案を確実に製品として具現化する高度なモノづくり力も重要な強みです。性能・安全性・信頼性を高いレベルで実現しつつ量産に結び付ける開発・供給力に加え、需要拡大に対応する迅速な投資判断と生産体制構築により、市場機会を確実に捉えています。

こうした提案力とモノづくり力を組み合わせ、顧客と共創した設計思想を早期に具現化することで、当社はそれを業界標準として確立する力を有しています。

その結果、デバイスとシステムの両面からの開発力と供給体制を含めたビジネスモデルを構築し、これは他社には容易に模倣できない強固な競争優位性となっており、今後も維持・強化を図っていきます。

小澤　インダストリー社は、リファレンスデザイン※4への採用が市場展開の鍵となる分野において、設計段階から顧客に深く入り込み、継続的に選ばれ続けるポジションを築いてきました。具体的には、導電性高分子コンデンサは20年以上前にPC向けのリファレンスデザインに採用されたことを起点に市場展開を開始し、その後も半導体メーカーやEMS※5・ODM※6のお客様との関係性を大切にしながら、設計変更のたびに一つ一つ対応を重ね、顧客接点を深めてきました。さらに、ハードウェアやインフラが社会・技術の進展とともに高度化・多様化する中で、そうした変化を的確に捉え、PCからサーバー、通信基地局、AI・データセンターへと適用領域を拡大してきました。

こうした成長を支えているのが、「材料×プロセス」のブラックボックス技術です。まず、材料における強みは、長年の技術蓄積に基づく素材配合設計です。これは化学反応を伴い性質が変化するため、他社が製品を解析しても設計内容を再現することができません。また製造プ

※4 リファレンスデザイン：半導体メーカー等が提供する推奨設計・標準設計
※5 EMS：Electronics Manufacturing Services（電子機器製造受託サービス）
※6 ODM：Original Design Manufacturer（設計・製造受託メーカー）

ロセスにおいても、たとえば、当社では複数の工程を連続させた独自の製造プロセスを採用していますが、これは、単に設備を買ってきて並べるだけでは作り出すことができません。このように、材料とプロセスの両面において真似のできない強みを持つことが、当社の競争力の源泉です。

今後も、AI・データ活用および自動化を取り入れたスマートラボの活用による開発リードタイムの短縮や、産学連携や異業種連携を通じたオープンイノベーションを進め、研究開発力と競争優位性のさらなる強化を図っていきます。

新たな商品展開で、事業機会の拡大を狙う

Q3 今後想定される技術変化に合わせて、新たな商品展開をお考えでしょうか？

只信 AI進化に伴う消費電力の増大を踏まえて、データセンターの電源構成は大きく変化しています。電源専用ラックの導入やHVDC（高電圧直流給電）の進展により、従来とは異なる電源配置・システム設計が求められるようになっています。

こうした構造変化に対応するため、エナジー社はCBU（Capacitor Backup Unit）や電源専用ラック向けBBU（Battery Backup Unit）といった次世代電源ソリューションの開発・展開を進めています。これらは電力負荷変動への対応や高効率化を実現するもので、次世代アーキテクチャに最適化された製品です。

CBUについてはインダストリー社との協業により26年度中に量産を開始する予定で、次世代モデルの開発にも着手しています。また、HVDC対応のBBUについても26年度中に量産準備を完了し、今後の市場ニーズに迅速に対応できる体制を整えます。

これらの取り組みは、デバイスとシステムの両面を統合した開発力に支えられています。今後も顧客の構想段階から参画し、技術進化を先取りしたソリューションを提供することで、新たな事業機会を確実に取り込んでいきます。



小澤 エナジー社のCBUは、インダストリー社のスーパーキャパシタが中核デバイスです。これは車載向けで培ってきた技術をベースに、電池とキャパシタに共通する技術基盤を活かして独自に開発したものです。瞬間的に大電流を供給するという特長を活かし、電力負荷の変動を吸収することで、電力の効率化に貢献することができます。また、リレーやインダクタといったデバイスについても、車載分野で培ってきた高耐熱性や信頼性の強みを活かし、AIインフラ向けに応用展開していきます。加えて、既存技術の延長にとどまらず、非連続的な技術開発を通じて、新たなデファクトスタンダードとなる革新デバイスの創出にも取り組んでいます。今後も、拡大する市場機会を着実に捉え、2028年度に向けてマーケット成長を上回る事業拡大を目指していきます。

只信 このデバイス領域では、今後も、AIインフラを支える事業として、お客様のニーズを捉えた商品提案を行い、「エネルギーの有効活用」という社会課題の解決に貢献し、持続的な事業成長とグループ価値の向上を目指していきます。

セグメント別戦略／デバイス領域

エナジー（パナソニック エナジー（株））



グリーン（電気自動車）と
デジタル（データセンター）に
注力し、持続可能な社会の
実現に貢献

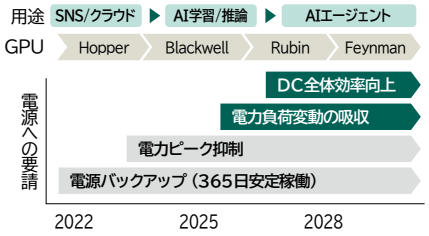
CEO
只信 一生

2026年度見通し（2026年5月12日時点）
売上高…… 13,720億円
調整後営業利益……1,730億円
EBITDA …… 2,630億円

2028年度経営目標（DC向け蓄電システム）
売上高…… 9,500億円
（2025年度比 約3倍）
ROIC※ …… 20%以上
※エナジーソリューション事業部として

重点市場環境

AIデータセンター業界のニーズの変化



- 生成AIの社会実装が進展し、データセンター（以下、DC）への投資拡大が継続
- GPUの進化により、DCの電力消費量が増大、電力効率の最適化が必須
- DC全体の効率向上と安定稼働を両立する高度な電源ソリューション需要が急拡大

成長戦略のポイント

① 車載（電気自動車向け）と産業・民生（DC向け蓄電システムを含む）の両輪経営を基軸に、二次電池事業全体で経営リソースを最適化し、持続的な成長を実現

② DC向け蓄電システムを成長ドライバーと位置付け、車載からのリソースシフトにより、開発力と供給体制を一層強化し、事業成長と収益性確保を両立、業界イニシアティブを堅持

③ カンザス工場立上げを完遂し、車載の戦略顧客および急成長するDC向けを中心に供給体制を整備、ネバダ工場に続く新たな大規模収益拠点へと進化

競争優位性を維持する仕組み（強み）

（DC向け事業）顧客と共創した設計を素早く形にし、圧倒的シェアを背景に、業界標準として展開
① 10年以上の実績をもとに、ハイパースケーラーとの強い信頼関係
② 高度化する電源ニーズを先回りし、必要機能を具体化する提案力
③ 確かな技術で、高出力・高安全・高信頼を実現する開発・生産体制

（車載向け事業）戦略顧客の要求性能を具現化する電池の開発・供給力
① 業界最高レベルのエネルギー密度と安全性を両立した車載セルの開発力
② 米国生産に早期に進出、顧客ニーズに即応可能な生産体制
③ 各国政策に対応し、マルチソース化による強靭な供給網

- Investor Day https://holdings.panasonic/jp/corporate/investors/presentations/ir-day-2026.html
- パナソニック エナジー 統合レポート https://www.panasonic.com/jp/energy/sustainability/report.html

インダストリー（パナソニック インダストリー（株））



材料×プロセス技術で
ユニークな価値を生み続ける
デバイスメーカー

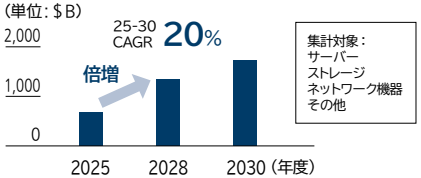
CEO
小澤 正人

2026年度見通し（2026年5月12日時点）
売上高……11,300億円
調整後営業利益…… 1,100億円
EBITDA ……1,650億円

2028年度経営目標（AI関連）
売上高…… 4,300億円
（2025年度比 約2倍）

重点市場環境

グローバル データセンター設備投資金額



出典：Dell'Oro Group（2026年1月時点）

AIの進化を背景に、グローバルのデータセンター設備投資は2025～2030年度にかけて年平均20%で成長し、2028年度には2025年度比で倍増する見通しです。データ処理量の増加と大電力化が進む中、AIの「頭脳」を支える当社デバイスへの需要が高まっています。

成長戦略のポイント

① **[注力ビジネスの増強]** AIサーバーに求められる高速処理・大電流・高温環境に応える高機能多層基板材料と導電性高分子コンデンサの供給能力を、2025年度から2030年度に向け2倍以上に拡大。需要の成長に先回りして対応します。

② **[商品・領域の拡大]** スーパーキャパシタをサーバー電源向けに投入するなど、当社が長年車載向けで培ってきた強みをもつ商品をAI領域に展開。AI半導体のリファレンスデザイン獲得により、ADAS・ロボティクス等のエッジ分野へ拡大していきます。

③ **[革新デバイスの創出]** さらなる成長に向けて、設備投資・研究開発を加速します。現状の延長ではなく、非連続な技術開発を進め、新たな業界標準となる製品を生み出します。

競争優位性を維持する仕組み（強み）

[未来仮説に基づく先取りマーケティング]
当社は、半導体メーカーやEMS※など業界のキープレイヤーであるお客様と、長年にわたり信頼関係を築いています。この関係から得た知見をもとに精度の高い未来仮説を構築し、技術動向を先取り。お客様の設計初期から参画し、仕様検討において先行提案を行うデザインイン・リファレンス活動を推進しています。
※EMS：Electronics Manufacturing Services（電子機器製造受託サービス）

[他社に先行し、模倣困難な価値を提供]
こうした先行提案を支えるのが、材料×プロセスのブラックボックス技術です。化学反応を伴う素材配合設計は外部から解析・再現できず、省人化を実現した連続プロセスも容易に模倣できません。これらの技術が参入障壁となり、AI領域の競争力につながっています。

- Investor Day https://holdings.panasonic/jp/corporate/investors/presentations/ir-day-2026.html
- パナソニック インダストリー コーポレートサイト https://www.panasonic.com/jp/industry.html

セグメント別戦略／ソリューション領域

ソリューション領域での ビジネスモデル変革

私たちは、社会オペレーションを支える事業を通じてお客様へのお役立ちを拡げて、パナソニックグループの成長を牽引する事業へと進化してまいります。

現在、製造・物流・商業施設をはじめ、さまざまな現場で労働力不足が深刻化しています。加えて、エネルギーコストの上昇や環境対応への要請も重なり、現場の課題はますます複雑化しています。こうした環境変化の中で、現場を抱えるお客様が求める価値も、設備の機能や性能だけでなく、運用の効率化・省人化・環境対応を含めたオペレーション全体の最適化へと広がっています。

ソリューション領域の強みは、長年にわたり世界中の幅広い業界のお客様にご採用いただいているハードウェアと、保守やメンテナンスを通じて築いてきたお客様との継続的な接点です。お客様の現場で稼働している製品を私たちはMIF※（Machines In the Field）と呼んでいますが、このMIF※が拡大することで継続的なお役立ちの基盤が積み上がっていきます。

今後はこのMIF※を起点に機器のコネクテッド化を拡大し、AI、ソフトウェア、そしてデジタル技術を活用することで、保守・メンテナンスに加え、ソフトウェアソリューション・コンサルティング・運用支援・改善提案・システム連携といったサービス・エンジニアリングへと価値提供の幅を拡大してまいります。ハードウェアの提供にとどまらず、サービス・エンジニアリングに重心を移すことで、他社に代替されにくい持続的な価値提供を可能とするビジネスモデルへと転換してまいります。

これらの取り組みを通じて、お客様の現場オペレーションを止めることなく、省エネ・省人化においてもお役立ちを果たし続けることで、ソリューション領域のさらなる成長を実現してまいります。

※ 顧客基盤となる設置機器のストック



セグメント別戦略／ソリューション領域

コネクト（パナソニック コネクトグループ）



B2Bのお客様の多様な「現場」の課題解決に貢献するソリューションを提供

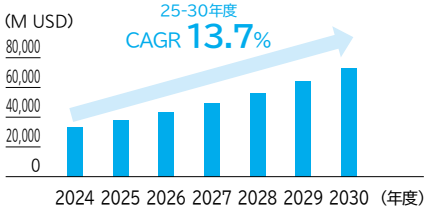
CEO
Ken Sain（ケン セイン）

2026年度見通し（2026年5月12日時点）
- 売上高 13,500億円
- 調整後営業利益 950億円
- EBITDA 1,710億円

2028年度経営目標
- 調整後営業利益率 9%

重点市場環境

SCMソフトウェア市場規模



サプライチェーンを管理するソフトウェアの市場環境は、ECの拡大やパーソナライゼーションの進展、リショアリング・ニアショアリングによる供給網の再構築、ならびに人手不足を背景に需要は引き続き拡大が見込まれると見ています。

(注)グラフはGartnerリサーチを基にパナソニック コネクトが作成。Gartner®, Forecast: Enterprise Application Software, Worldwide, 2024-2030, 2026, Amarendra et al., 24 June 2026 SCMソフトウェア市場=Supply Chain Management, End-User Spending basis. (免責はP.2)

成長戦略のポイント

- ブルーヨンダー事業は、需要予測から在庫・物流、実行管理までをE2EでつなぐSCM基盤を強みに、AI連携で意思決定精度とスピード、実行力を向上し競争優位を強化。サイバーセキュリティ、データガバナンス、人材基盤の強化に取り組んでいます。
（SaaS RPO※ 2025年度末 前年比136%）※契約総額のうち、期末時点で売上計上予定の受注残高
- アビオニクス事業は、機内エンターテインメントでの世界トップシェアを基盤に、アフターマーケットや衛星コネクティビティ、デジタルサービスへ拡張し、航空会社の付加価値に直結する統合ソリューションにより、ライフサイクル収益と成長を加速します。

競争優位性を維持する仕組み（強み）

ブルーヨンダー事業では①人間の認知能力に近いコグニティブAI、②単一のデータ基盤でサプライチェーン全体を管理する統合プラットフォーム、③自社のSCMに加えサプライヤーや物流まで含めた全体最適を実現するE2Eソリューション、という3つの要素にあります。これにより、顧客の複雑な課題に対し、計画から実行まで一貫して価値を提供できます。

アビオニクス事業では、業界認証されたハード・ソフト・サービスの統合モデルとインストールドベースにより参入障壁を形成し、中長期契約と高いスイッチングコストにより顧客ロックインと強固な基盤を確保しています。機体OEM・エアラインとのパートナー基盤やアフターマーケットで優位を維持できます。

- パナソニック コネクト Who We Are https://connect.panasonic.com/jp-ja/about/who-we-are
- パナソニック コネクト サステナビリティ レポート https://connect.panasonic.com/jp-ja/about/sustainability

エレクトリックワークス（パナソニック エレクトリックワークス（株））



電気設備を起点に、建物LTV（ライフタイムバリュー）を向上し、持続可能な豊かな社会づくりに挑戦

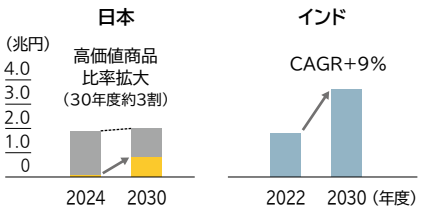
CEO
大瀧 清

2026年度見通し（2026年5月12日時点）
- 売上高 11,550億円
- 調整後営業利益 920億円
- EBITDA 1,200億円

2028年度経営目標
- 調整後営業利益率 10%

重点市場環境

電気設備市場規模



- 日本市場は脱炭素や人的資本ニーズが増大し、エネルギーマネジメントやWell-Being関連の高価値市場が拡大
- インド市場は人口増加・内需拡大によりGDP成長が継続し、市場規模が急拡大

成長戦略のポイント

［日本］
建物LTV（ライフタイムバリュー）の向上に貢献することで、ソリューション販売比率を50%まで引き上げ、事業構造を変え収益性を強化する

［インド］
市販電材の強靭化と件名提案の強化により市場ポジションを獲得し、売上を2,000億円へ拡大する

競争優位性を維持する仕組み（強み）

当社の競争優位性の源泉は、ステークホルダーの皆様とのエコシステムを構築し、多品種の商品をお客様の期待する品質で納期通りに届ける事業基盤にあります。

日本トップシェアの商品群と強固な販路を活かし、施主・設計者への件名提案から、エンジニアリング、保守メンテ・サービスまで顧客とつながり続けることで、建物のステージごとに最適なソリューションを提供します。

さらに、商品のコネクティッド化とデータ利活用により、省人化や資産価値向上を実現し、継続的な価値創出と収益拡大を可能にする仕組みを構築しています。

- パナソニック エレクトリックワークス コーポレートサイト https://panasonic.co.jp/ew/business/
- 環境への取り組み https://panasonic.co.jp/ew/sustainability/environment/

セグメント別戦略／ソリューション領域

HVAC & CC（パナソニック HVAC & CC（株））



経済価値・環境価値・安全価値の3つの視点から最適解を提案できる「お客様解像度No.1」の企業を目指す

CEO
片山 栄一

2026年度見通し（2026年5月12日時点）
売上高…… 13,600億円
調整後営業利益…… 600億円
EBITDA …… 1,050億円

2028年度経営目標
調整後営業利益率…… 7%以上

重点市場環境

急激な温暖化と環境規制強化がドライバーとなり、市場拡大を見込む

① ルームエアコン
温暖化進行に伴い、新興国や欧州等で世帯普及率が上昇
② ヒートポンプ式温水給湯暖房機（A2W）
欧州でガスボイラー廃止規制の進行による市場拡大
③ 冷凍・冷蔵ショーケース
規制強化により自然冷媒機種への転換需要が拡大

成長戦略のポイント

グローバル戦略・差別化戦略・顧客戦略の3軸で各事業の役割を定義し、連携することで収益力向上を図ります

① グローバル戦略（RAC※・CAC※・A2W）
グローバルでの開発・製造・販売の連携を強化、強みが通用する国や領域にフォーカスし、規模拡大と収益力向上を図る
② 差別化戦略（コールドチェーン・IAQ※）
グローバルNo.1ポジションと収益性に磨きをかけ差別化戦略を推進
③ 顧客戦略（環境エンジニアリング・デバイス）
社内連携深化と成長市場における顧客に追随して高成長・高収益を目指す
※RAC：ルームエアコン　CAC：コマーシャルエアコン　IAQ：空質機器

競争優位性を維持する仕組み（強み）

事業・地域のポジションに応じたフォーカス領域の明確化やソフトアライアンスを活用した取り組みにより収益力を強化するとともに、差別化技術の磨き上げや統合型提案を強化します。
また主にHVAC事業において、グローバルでの生産体制最適化や開発体制見直しによりコスト構造を是正していきます。
併せてサービス・エンジニアリング型へ事業構造を転換していくことで、MIFの蓄積が収益性改善につながるストック型事業モデルの拡大を目指します。

● パナソニック HVAC & CC コーポレートサイト https://panasonic.co.jp/hvac-cc/corp/
● 環境への取り組み https://panasonic.co.jp/hvac-cc/corp/sustainability/environment/

セグメント別戦略／スマートライフ領域

スマートライフ（パナソニック（株））



事業の幅が広く顧客接点が広い日本・中国・東南アジアに注力。特に東南アジアを成長市場として重点化

CEO
豊嶋 明

2026年度見通し（2026年5月12日時点）
売上高…… 13,350億円
調整後営業利益…… 750億円
EBITDA …… 1,140億円

重点市場環境

① 日本 ……低成長で買替需要中心の成熟市場だが、母国市場としてブランド認知が高く、高付加価値商品・サービスによる差別化で安定的に収益拡大を担う重要な基盤となる市場
② 中国 ……成長減速も巨大市場で価格競争が激化する一方、高付加価値需要も拡大する二極化市場であり、変動も大きい。差別化次第で収益機会を捉えることができる市場
③ 東南アジア……相対的に高い成長が続く発展市場で家電の必需品的需要に加えライフスタイル多様化を背景に価値向上志向も拡大、量的拡大とプレミアム化が同時に進展する重点市場

成長戦略のポイント

① BtoCを主軸とする事業会社として、「パナソニックブランド」の認知・価値最大化によりグループのブランドをドライブ、グローバルで信頼と企業価値向上を実現
② 世界の競合と戦えるグローバル標準コストの追求と協業等によるアセットライト化で収益基盤を強化、経営体質の強靭化を推進
③ 家電約100年の独自コア技術を基盤に品質・信頼性に裏打ちされた製品・サービスを提供、ブランド・販路を強化し差別化領域での高収益循環を創出

競争優位性を維持する仕組み（強み）

グローバル標準コストの追求と協業等によるアセットライト化により、コスト競争力と事業競争力の強化を図り、経営体質の強靭化を進めると同時に、家電約100年の蓄積による独自のコア技術を基盤にブランド価値を高め、販路を強化することで差別化領域における競争優位を確立します。
特に差別化領域では商品力と宣伝を重点的に強化し、多くのお客様に違いを感じていただく高付加価値化を通じた収益性の向上を実現してまいります。これらの取り組みを通じ、「経営体質の強靭化」と「他社と差別化できる強み」の両軸で持続的な企業価値向上を推進してまいります。

● ミッション・ビジョン https://www.panasonic.com/jp/about/mission.html
● 環境への取り組み https://www.panasonic.com/jp/about/sustainability/environment.html

技術戦略におけるAIとその利活用の取り組み



グループCTOメッセージ

Panasonicの モノづくりを礎に、 AIの進化と向き合う

執行役員
グループ・チーフ・テクノロジー・オフィサー
(グループCTO)
小川 立夫

パナソニックグループは物と心が共に豊かな理想の社会の実現を掲げ、事業活動を通じて人々のくらしをより便利で豊かに、より良くすることを目指しており、この理念は現在も事業と技術開発の根幹を成しています。近年は喫緊の課題である「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」にお役立ちを果たすことを目指し、研究開発を推進しています。

その中で私はパナソニックグループ全体の技術開発や環境、知的財産を担うグループCTOとして、技術の側面からこれらの取り組みを支え、各社の技術部門と連携しながら使命達成の確度を高める役割を担っています。

現時点で「地球環境問題の解決」については、パナソニック グリーンインパクト（PGI）活動が有効に機能し、事業・技術・事業場を横断したグループ全体の取り組みとして一定の成果につながってきました。この統合報告書（P33～37ご参照）では、PGIの進捗と今後の重点取り組みを中心に、国際標準化や国際発信、削減貢献量の社会的認知向上、知的財産を通じたCO_2削減の取り組みを紹介します。あわせて、パナソニック ホールディングスとしての新技術開発の方向性や、各事業場で積み重ねてきた現場起点の取り組みも取り上げます。

また「お客様一人ひとりの生涯にわたる健康・安全・快適」については、AIの利活用が大きな役割を果たすと考えており、製品やサービスの品質・安全性の高度化や、安心して使い続けられる仕組みづくりなどを、事業会社とともに技術とAIの両面から検討することを開始しています。

私たちの目的は研究開発そのものではなく、技術を社会に実装し、より良いくらしと環境負荷低減につなげることにあります。今後も、「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」にお役立ちを果たすことを目指し、新しい技術やサービスの提案を含め、事業会社との対話を重ねながら、実装を見据えた研究開発を粘り強く進めていきます。

社会におけるAI活用が急速に進み、サイバー空間では業務の効率化が進展してきました。またこれからは、その成果を現実世界へとフィードバックするCPS(Cyber-Physical System)やフィジカルAIの活用を通じてさらに進んでいくと考えられます。

パナソニックグループをはじめとする日本の製造業の強みは、製造現場で培われてきた暗黙知や品質担保のプロセスであり、これらをAIに活用することで、他国との差別化や新たな価値創出につながる可能性があります。

今年度から、榊原さんに、グループCAIOとして参画いただくことで、より実効性の高いAI活用と価値創出に向けた取り組みの推進が期待されています。

パナソニックグループの技術力のさらなる進化にご期待ください。



AIを活用した ビジネス変革に向けて

執行役員
グループ・チーフ・AI・オフィサー
(グループCAIO)
榊原 彰

2026年4月、パナソニック ホールディングスでは、顧客課題の解決および内部オペレーションへのAI利活用の加速をグループ横断でリードするポジションとして、グループCAIOが新設され、私がその役割を担うことになりました。

これまで、パナソニック コネクト（株）のCTOとして、R&Dの近代化や、サプライチェーンソリューション事業をグローバルに展開するBlue Yonder社との連携では技術シナジーを意識した取り組みを進めるなど、SaaSビジネスへの展開に携わってきました。また、AIやアジャイルソフトウェア開発に関しては、専門性が求められる領域における、実践を通じて知見を重ねてきました。

今後はAIを活用したビジネス変革をリードしながら、ハードウェアやソフトウェア事業、ソリューション事業の拡大を実現すべく、グループ全体のAI戦略策定やAI技術開発、グループ内へのAI実装を一層強化していきます。

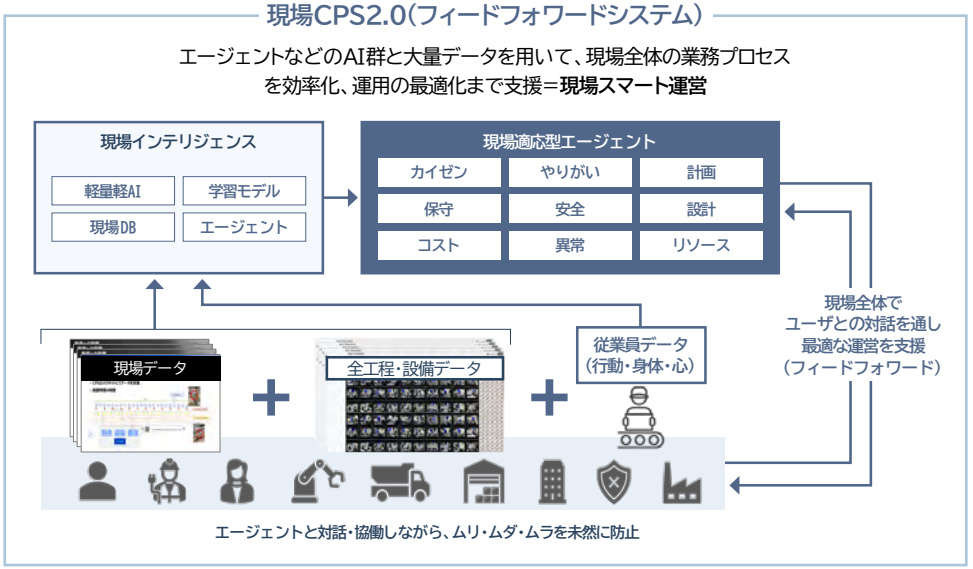
技術戦略におけるAIとその利活用の取り組み

生きがい・働きがいを生み出すAI利活用

当社グループでは、有意義な時間の創出を目指し、現場で培われてきた暗黙知や改善ノウハウを、センサーやAIによって可視化・分析する取り組みを進めています。現場とサイバー空間を循環させることで、現場の質と生産性の両立を支える現場CPS1.0は、これまで多くの現場に展開され、作業効率の向上や計画業務の高度化といった成果を積み重ねてきました。その背景には、カメラや各種センサーのデータをAIで解析することで、作業行動や工程の状態を継続的に把握してきたことがあります。これにより、現場改善を支える共通のデータ基盤とノウハウの蓄積が進みました。こうしたAIによる可視化・分析で得られた知見を踏まえ、2025年には、複数工程を横断して全体最適を図る現場CPS2.0へと進化しました。過去の事例や現場ノウハウを学習したAIエージェントが、人と対話しながら改善の方向性を示すことで、現場の判断を支援し、業務プロセスそのものの再設計を可能にしています。

今後は製造分野に加え、サービス業やエッセンシャルワークなど幅広い現場への応用を進め、働く人の負荷軽減や安全性向上、本来価値を生み出す時間の最大化につなげていきます。我々はこの現場CPS2.0を、働き方そのものを支える基盤技術として磨き上げ、「ディーセント・ワーク」（働きがいのある人間らしい仕事／働く価値のある仕事）の実現に貢献していきます。

※現場CPS（Cyber-Physical System）：IoTやAIを活用してサイバー空間（仮想的な空間）と物理空間（Physical空間）を結び、現場作業のスマート運営を行うこと



あくまで改善は人の手に委ねられていた「1.0」から、AIエージェントとともに対話を重ね、個別ではなく全体最適で現場改善を実現できる「2.0」への進化

※フィードフォワードシステム：現場の学びを設計・計画に前倒しで反映すること

AIインフラを支えるモノづくり

既に当社グループは、高密度化したデータサーバーの発熱課題に対し、導電性高分子コンデンサ「SP-Cap」や多層基板材料「MEGTRON」、「蓄電池バックアップユニット（BBU）」等、省エネ・熱対策デバイスを提供しています。さらに、冷却液分配ユニット搭載を前提とした高性能冷却水循環ポンプでは、筐体サイズを維持したまま流量を約75%向上させ、長寿命・省メンテナンスを実現しています。今後もこれまでの当社グループの知見を活かし、AIデータセンターの安定稼働と運用効率向上を同時に支える新技術、新商品の開発を進めます。（AIインフラを支える材料・デバイスに関する取り組みの詳細についてはこちらをご参照ください。）

AI先進企業との連携を通じたソリューションビジネスの進化

2025年、パナソニック コネクト（株）の子会社であるBlue Yonder社は、Microsoft Azure AI Foundryとのコラボレーションを発表しました。本取り組みでは、AIエージェントやソリューションを進化させ、サプライチェーンに関わる課題解決に共同して取り組んでいます。これらの活動が高く評価され、同年11月にはMicrosoftのグローバルISVパートナーオブザイヤーに選出されました。また米Snowflakeとも連携しサプライチェーン特化のグラフデータベースを自動作成する仕組みを開発しています。

さらに2026年には、NVIDIAと協力し、サプライチェーンにおける意思決定データや運用の専門知識をNVIDIAのNemotronと組み合わせ、オートノマス（自律型）サプライチェーン向けAIシステムの開発を加速することをBlue Yonder ICON 2026で発表しました。今後も、グローバルにAI先進企業との連携を強化し新たな効果的サービスを生み出していきます。



一方、国内においては、AI先進企業との連携の一つとして、パナソニックグループの得意とする顔認証技術を日立製作所の生体認証、AIと組み合わせ*、次世代デジタル認証サービスの実現を目指しています。

* https://news.panasonic.com/jp/topics/206700

AI関連の発表リスト

- サプライチェーンの「限界を超える」――Blue Yonderが発表した、人とAIの協働を実現する次世代ソリューションとは？, 2025.6.6
  https://connect.panasonic.com/jp-ja/gemba/article/blue-yonder-icon2025
- Blue Yonder recognized as the winner of 2025 Microsoft Global ISV Partner of the Year, 2025.11.13
  https://blueyonder.com/media/2025/blue-yonder-2025-microsoft-global-isv-partner
- Blue Yonder Named Snowflake Retail and Consumer Goods Data Cloud Product Partner of the Year, 2025.6.4
  https://blueyonder.com/media/2025/blue-yonder-named-snowflake-retail-and-consumer-goods-data-cloud-product-partner-of-the-year
- パナソニック コネクトの「顔認証SDK」が、日立製作所の指静脈認証管理システムに採用 顔認証機能の追加により、さらに便利でセキュリティ性の高い認証に貢献, 2025.12.17
  https://news.panasonic.com/jp/press/jn251217-1

組織カルチャー変革



グループCHROメッセージ

人の可能性を、事業の力へ

執行役員
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)
木下 達夫

Q1 2025年度を振り返って、社員や組織はどのように変化してきたと感じていますか？

2025年度は、大規模な経営改革に、強い意思で取り組んだ1年でしたが、人材ポートフォリオマネジメントの観点からは、今後のグループの成長に向けてリーンな組織を実現することができました。人員の適正化にとどまらず、事業を通じて社会やお客様へのお役立ちを一層高める体制への転換を目指し、階層削減による組織のフラット化、内部調整負荷の軽減、権限委譲による意思決定の迅速化を進め、現場の挑戦を加速させてきました。一方、想定以上に人的リソースが減少した組織もある中で、仕事の進め方そのものも見直し、AI活用を核に経営基盤の変革を進める「Panasonic Transformation (PX)」と連動した新たなプロセス構築に挑戦しており、現在は、少数精鋭で成果を生み出す組織へと転換していく局面にあると捉えています。なお、一般的にはこうした大きな改革を進めると、社員の意欲や会社に対する信頼は低下する傾向がありますが、当社グループにおいては、経営改革の渦中にあっても、事業単位の組織でみると約半数でそれらに関連性の高い指標はむしろ良化しました。そうした良化を示した組織においては「組織の壁を越えて、協力しやすくなった」「成果を出しやすい体制になった」と感じる社員が7割を超えており、こうした変化はまさに、今回の経営改革の大きな狙いの一つに沿うものでした。

今後は、経営改革を通じて獲得したリーンな状態を維持しながら、2026年5月にお示ししたグループ成長戦略に沿って、デバイス領域、ソリューション領域、スマートライフ領域のそれぞれで求められる人材をしっかりと育成していくことが大変重要だと考えています。どれほど優れた成長戦略であっても、それを実際に実行するのは人材一人ひとりであり、ゆえに戦略の成否は人材一人ひとりの行動やそれを取り巻く組織カルチャーに掛かっているのです。だからこそ私は、人的資本経営を、成長戦略の実行そのものに関わる重要な経営アジェンダと位置付けているのです。

Q2 当社グループの人的資本経営が目指す方向性について教えてください。

経営基本方針という揺るぎない軸の存在と、それに基づき社会やお客様のお役に立ちたいという思いを強くもった社員が数多くいることは、当社グループの大きな強みだと感じてきました。私は、これまで複数の外資系企業の人事部門でキャリアを積み、日系スタートアップ企業でのCHROも経験したのち、2024年7月に当社のグループCHROに就任しましたが、パナソニックグループの一員となって、経営基本方針が社員の日々の会話や行動、判断の中にまで根付いていることには、非常に驚きました。

当社グループには元来、「物をつくる前に人をつくる」「事業は人なり」という考え方があり、人を育て、人を活かすということは経営の中心に据えてきました。我々が行っている人的資本経営や推し進めている組織カルチャー変革も、決して新たな概念を掲げているものではなく、経営基本方針をはじめ創業以来大切にしてきた考え方を、現代の事業環境や組織運営に合わせてどう体現していくかという取り組みなのです。

Q3 当社グループの人材が持つポテンシャルをさらに発揮するため、どのような取り組みを進めていくのでしょうか。

グループCEOの楠見ともよく議論していますが、当社グループが直面している課題として、組織の拡大と歴史の積み重ねにより、前例やルールが増え、環境変化に応じた意思決定が難しくなってきた面があり、ルールベースからプリンシプル（原理原則）ベースへ意思決定の仕組みを変えていく必要があります。また、そうした前例やルールに縛られることに加え、組織の壁や失敗への恐れが、社員による挑戦を妨げている側面もあり、「組織カルチャー変革」を通じて、人と組織のポテンシャルを解き放ち、挑戦と能力発揮を後押しする環境を整えていく必要もあります。

組織カルチャー変革



こうした課題を解決するためには、そうした環境変化がおのずと形成されていくのを待つのではなく、経営責任者や組織責任者が自らの経営の意思として、そうした変化を主体的に構築していく必要があります。現在取り組んでいる組織カルチャー変革はまさにそうした考えに沿うもので、「働きやすさ」や「風通しのよさ」といった職場環境の改善にとどまらず、事業戦略の実現と成果創出を可能にする組織カルチャーを意図的にデザインし、進化させていこうとする取り組みなのです。もちろん経営責任者や組織責任者が起点となりながらも、彼らだけで実現できるものではなく、周囲をどれだけ巻き込めるかが鍵になります。これは上意下達ではなく、共創によって推進していくもので、そのためにはコミュニケーションのあり方そのものも大きく進化させていく必要があります。実際にそうした変革が進んでいる組織では、リーダーを起点にさまざまな取り組みが実践されています。

こうした取り組みを支える中核となるのが「UNLOCK」であり、我々はこれを、社員一人ひとりのポテンシャルの発揮を妨げる阻害要因を取り除き、その力を、最大限に引き出して、成長できる環境をつくる全社的な取り組みと位置付けています。人は、「適切なレベルの挑戦」と「能力発揮を阻害する要因がない状態」がそろうことで、最大限の能力を発揮しやすくなります。創業者・松下幸之助もかつて、「仕事にはまりこみ、時間も忘れ、疲れも知らず熱中する」、「ただ働くことが愉快でたまらない」――こうした状態を提供することこそが、社員への「最上の贈り物」だと語っています。UNLOCKは、この考えが源流であり、いわば原点回帰なのです。

そして当社グループ全体をUNLOCKするには、まず人事が自らをUNLOCKしなければなりません。経営責任者や組織責任者に伴走しながら現場の課題に向き合い、行動変容につなげていく。その実装こそが人事の役割です。従来のルールベースのやり方や守りの発想にとどまっていては、変革を進めることはできません。AIを利活用した人事機能の変革を推進し、人事制度や業務プロセス、社員・マネージャーが活用する基盤を進化させ、「事業は人なり」の体現に向けて、事業成果と社員の幸せの両立を追求していきます。

目指すのは、社員一人ひとりが大胆に高みを目指す熱量の高い「燃える集団」です。戦略の実行力を高め、事業を成長させることで、企業価値の向上、ひいては、物と心が共に豊かな理想の社会の実現につなげていきたいと考えています。

「パナソニックが変われば、社会が変わる」。私は心からそう信じています。人の可能性を事業の力へ。そして、よりよい社会の実現へ。パナソニックグループ全体で組織カルチャー変革を進めていきます。

■ パナソニックグループの人的資本経営については、こちらで詳しく紹介しています。（随時更新）
https://holdings.panasonic/jp/corporate/sustainability/human-capital-management.html
■ 本インタビュー詳細
https://news.panasonic.com/jp/stories/18802

人的資本に関する取り組み

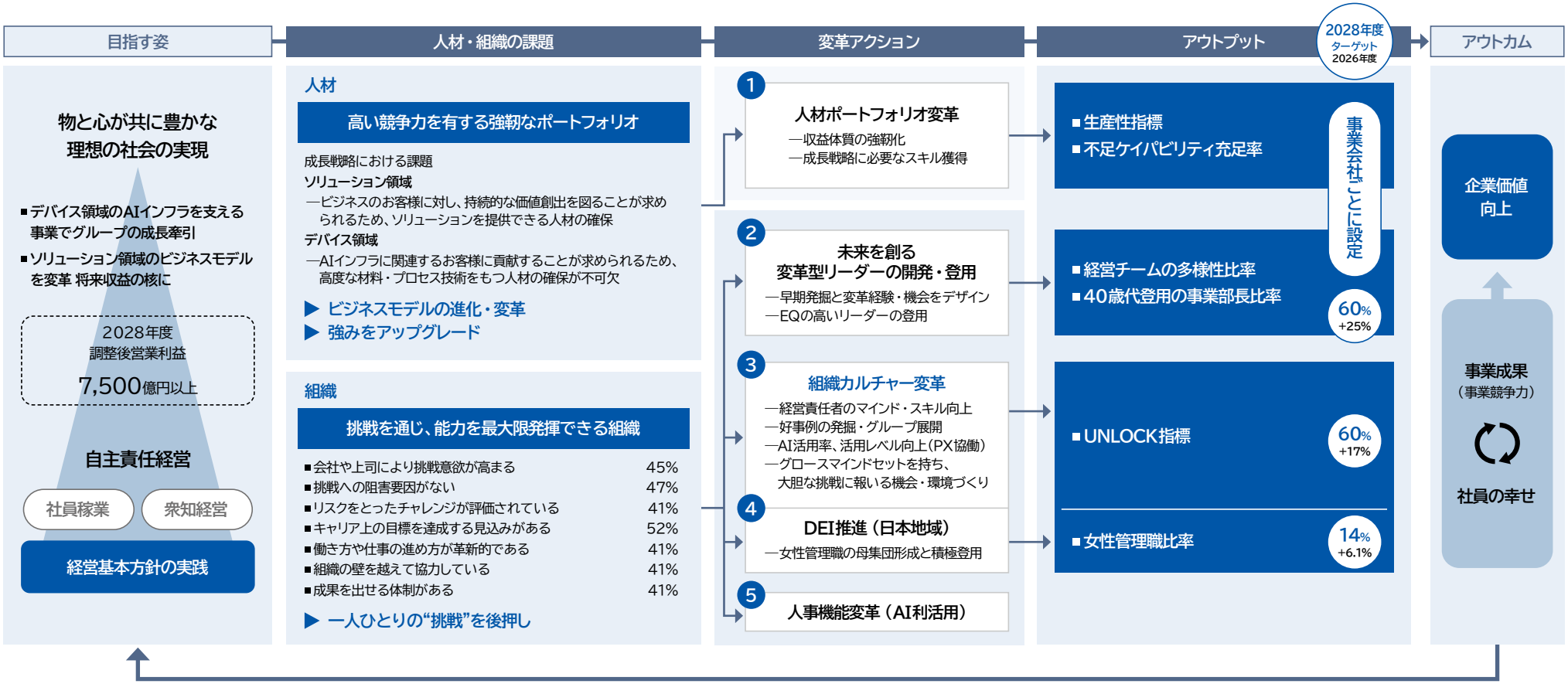
当社グループは、2032年に向けたグループ成長戦略において、「エネルギーの有効活用」と「現場労働力不足の解消」という社会課題に取り組むことを通じて社会へのお役立ちを果たしていきます。この目標の達成に向け、私たちは社員一人ひとりのポテンシャルをUNLOCKして、最大限発揮し成長できる会社を目指しています。そのためのグループ人事戦略の策定にあたり、向き合うべき人材と組織の課題を特定しました。

人材の課題としては、2025年度に実施した約12,000人の人員適正化を踏まえてリーンな経営体質を維持しながら、成長領域への再配置および必要なケイパビリティを獲得することです。

一方で、たとえケイパビリティを獲得しても、それを最大限発揮できる環境がなければ事業の成長に活かすことはできません。そこで組織の課題（後述）も特定の上、これらを解決する5つの変革アクションを設定しました。それが、「人材ポートフォリオ変革」「未来を創る変革型リーダーの開発・登用」「組織カルチャー変革」「DEI（Diversity, Equity & Inclusion）推進」そして「人事機能変革（AI利活用）」です。私たちはこれらのアクションを通じて事業成果を生み出し、企業価値の向上につなげていきます。

パナソニックグループ人事戦略の全体像

人的資本に関わる5つの変革アクションにより成長戦略の実現に寄与し、企業価値の向上を目指します。



人的資本に関する取り組み

組織カルチャー変革

複数ある変革アクションの中で、特にグループ横断かつ組織単位で取り組んでいるのが組織カルチャー変革です。

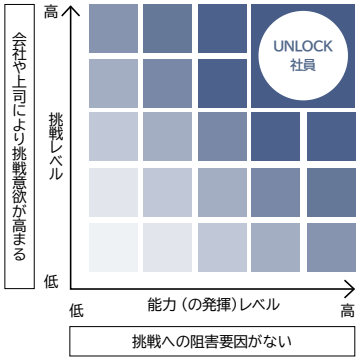
組織の課題

当社グループでは、毎年グローバル約15万人の従業員を対象に従業員意識調査を実施しています。2024年度まで特に重視してきたのは、「従業員エンゲージメント」(自発的な貢献意欲)と「従業員を活かす環境」(適材適所、働きやすい環境)に関する設問群です。肯定回答率は継続的に上昇傾向にありましたが、計9つの設問のうち「会社や上司により挑戦意欲が高まる」と「挑戦への阻害要因がない」という項目についてはスコアが低迷していました。

これは、従業員一人ひとりのポテンシャルをUNLOCKし、最大限発揮し成長できる会社に向けた重要な課題です。そこで、これら2問がともに肯定回答の割合をUNLOCK指標とし、関連するそのほか5設問のスコアとともにモニタリングしながら向上を図っています。

UNLOCK指標

目標:グローバルでUNLOCKスコア 2028年度に60%、2031年度に70%の達成



「UNLOCK」に関連する設問

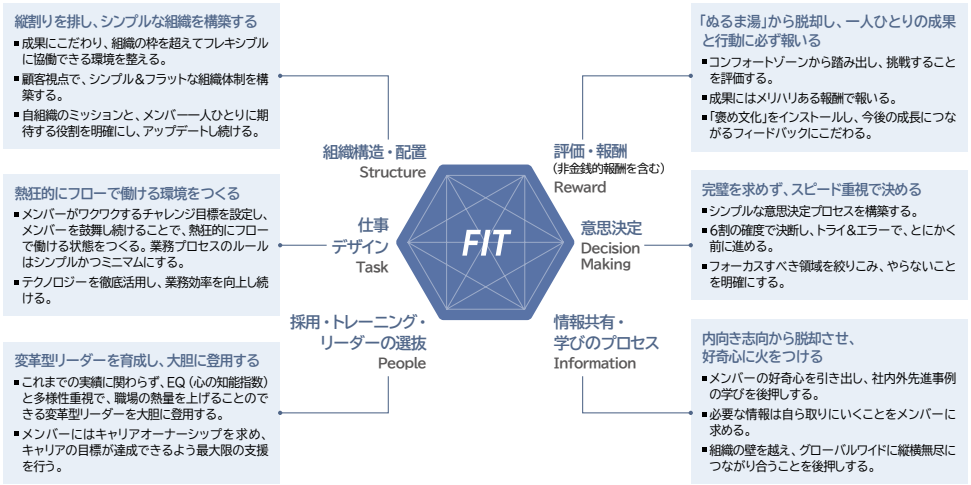
UNLOCK指標に加え、関連すると考えられる設問もモニタリング

	設問
評価・報酬	リスクをとったチャレンジが評価されている
採用・トレーニング・リーダーの選抜	キャリア上の目標を達成する見込みがある
仕事デザイン	働き方や仕事の進め方が革新的である
組織構造・配置	組織の壁を越えて協力している
	成果を出せる体制がある

変革のフレームワーク

組織カルチャーは、一人ひとりの行動の集大成であり、事業の成果を最大化するために意図的にデザインすることが重要です。そこでOrganization Performance Modelというフレームワークを活用してグループとしての「組織デザイン:6つの原則」を作成し、組織カルチャーのありたい姿を明確化しています。6つの原則は互いに連動し、整合してこそ機能します。一方で、100の組織があれば100の組織デザインがあります。上記の原則のもと、事業部長、ビジネスユニット(BU)長などの経営責任者や組織責任者が、現場カルチャーを変革しています。

パナソニックグループの「組織デザイン:6つの原則」



2025年度の進捗

① 経営責任者による組織カルチャー変革の推進

2025年度は主に経営責任者を対象に組織カルチャー変革に関わる事例共有やスキル習得等のためのプログラムを開催し、延べ564人が参加しました。また、グループ横断で活動する組織カルチャー変革のコミュニティも立ち上がり、各事業会社から選抜されたメンバーによる経営責任者の変革へのサポートもスタートしました。


組織デザインワークショップ

取り組み	概要	延べ参加人数
組織デザインワークショップ	「組織デザイン:6つの原則」に基づき、組織カルチャーを戦略的にデザインするための実践的な知識とスキルを習得	168人 (2024年度実施)
グループ経営研究会	組織カルチャー変革の社内外の好事例研究	343人
組織カルチャー変革プログラム	組織カルチャー変革の事例共有とスキル習得ワークショップ	108人
レジリエンスプログラム	医学・心理学的知見をもとに、個人のパフォーマンス、逆境を自身と組織の成長に転換する知性、多様性を活かす知性の向上を目指す研修	113人

人的資本に関する取り組み

経営改革を実行する中、こうした取り組みや経営責任者のリーダーシップにより、日本地域に約80あるビジネスユニット（BU）などの組織のうち、半数がUNLOCK指標を前年度より向上させました。

例えばパナソニック（株）のIHクッキングヒーターSBUでは、意思決定スピードを上げて現場の実行力を高めることを狙い、縦割り組織の解消や毎日のミニ経営会議を通じて即断即決などに取り組みました。また、パナソニック コネクト（株）のアビオニクスBUでは、Happy Colleagues（仲間たちの幸せ）を掲げ、タイムリーかつ共感を重視した戦略発信や手挙げによる挑戦の機会の創出などに取り組みました。

こうした組織ではいずれもUNLOCK指標や関連する設問のスコアが大幅に向上すると同時に、生産・開発のリードタイムや在庫など事業経営に直結する指標が改善し成果につながっています。これは組織カルチャーが事業戦略を実行たらしめ、成果を生み出すことを証明する好事例であると考えています。


IHクッキングヒーターSBU


アビオニクスBU

② グループ横断のAI利活用促進による仕事の変革

前述のパナソニックグループの「組織デザイン：6つの原則」の一つに、「テクノロジーを徹底活用し、業務効率を向上し続ける」という原則があります。DXを軸に企業変革を進める「Panasonic Transformation（PX）」と連動し、グローバル各地域で取り組みを展開しています。

日本での取り組み

当社グループのAI基盤を活用しながら、PXアンバサダーや現場PXコンテストなど職場でのAI利活用を推進しています。毎年日本地域の従業員を対象に実施しているアンケート調査では2025年度における生成AIの業務での利用率は66%（対象者約7万人、回答率57%）で、対前年比＋29%でした。今後も継続して組織カルチャーに関わる取り組みを推進し、さらなるAI利活用の促進を図っていきます。

PX Ambassador PXアンバサダー



社員アンバサダーが現場課題の解決を支援
2025年度：62人で386件対応（オンライン＋現地）
2026年度：66人が活動中

PX 現場PXコンテスト



生成AI活用の先進事例を募集・表彰
2025年度：272件応募／上位3件を表彰
受賞例：営業モデル改革により
約5万時間削減・約21億円粗利改善

中国での取り組み

中国地域独自のAI基盤「OoKoO」を構築し、カルチャー醸成、業務へのAI活用、AIプラットフォーム構築およびガバナンス体制構築を一体的に推進しています。2025年度のOoKoOの利用者は8,500人、利用回数延べ292万回に至り、約73万時間の業務工数が削減されました。組織カルチャー醸成に関わる取り組みは次の通りです。

取り組み	概要	実績
AI推進アンバサダー	現場の課題を解決するためAI推進アンバサダーが活用を推進	2025年度は70人のアンバサダーが活動し計32回のワークショップを開催し現場を支援
AI教育プラットフォーム	AI教育ツールを開発し中国のグループ社員に展開	2025年度は53社6,400人に展開。学習時間は延べ58,032時間
AIコンテスト	AIの取り組み事例を募集し優れた取り組みを表彰	2025年度は合計3回のコンテストを実施。 ・在華法人コンテスト1回／年：15社23テーマ、6社授賞 ・全社員コンテスト2回／年： 1回目：1,474人参加、受賞者134人 2回目：1,133人参加、受賞者86人

指標・目標

毎年約15万人の従業員を対象に実施している従業員意識調査における特定の2つの設問がともに肯定回答の割合をUNLOCK指標と設定し、モニタリングを行っています。なお、この指標はパナソニック ホールディングス（株）、パナソニック オペレーショナルエクセレンス（株）および事業会社社長の役員報酬における非財務指標の一つとすることで実効性を高めています。

2025年度時点ではグループ全体の指標としては目標に対して大きなギャップがありますが、BU単位でみると前述の通り変化の兆しが表れています。今後はこの兆しをグループ全体に広げて、目標達成による事業の成果の創出につなげてまいります。

	設問	2025年度実績	目標
UNLOCK指標	▪会社や上司により挑戦意欲が高まる ▪挑戦への阻害要因がない	43%	60%（2028年度） 70%（2031年度）

人権の尊重

当社グループは、「企業は社会の公器である」という経営理念のもと、事業に関わるすべての人々の権利を尊重し、心身の健康や幸せな人生に貢献する責任があると考えています。「人権の尊重」は当社グループのマテリアリティの一つでもあります。

方針

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などを参照して定めた「パナソニックグループ人権・労働方針」では、国際規範や各国法令の順守、国際的に認められた人権の尊重、人権への負の影響の特定・予防・軽減、被害者の救済ならびにさまざまなステークホルダーとの対話を明記しています。また、人権課題の理解を深め、取り組みを強化するために社外の専門機関や団体とも連携しています。

（国際・業界連携の取り組み詳細はこちらをご参照ください。）

責任者・体制

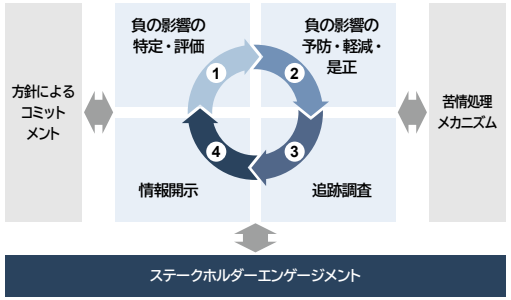
当社グループの人権尊重の取り組みの責任者は、グループCHROです（2026年8月現在）。グループCHROは、人権の尊重、労働コンプライアンスの取り組みを業績連動報酬の指標の一部としています。人権に関する重要課題は、パナソニック ホールディングス（株）（以下、PHD）の取締役会の監督のもと、サステナビリティ経営委員会※で議論し、グループ経営会議やPHDの取締役会に報告されます。日常の人権の尊重の取り組みは、グループCHRO傘下のソーシャルサステナビリティ部が人事機能を中心に関係機能と連携しながら、各事業会社とともに推進しています。

※サステナビリティ経営委員会は2026年3月末に発展的に解消し、2026年度より、Group Transformation Round TableやPHD Executive Committeeにて、サステナビリティに関する方針、戦略、指標および目標等の議論・方向付け等を引き続き実施します。

人権デュー・ディリジェンス

当社グループは事業会社ごとに事業内容が異なり、人権リスクの種類や深刻度も異なります。そのため、各事業会社において推進リーダーを中心に、それぞれのバリューチェーンや事業特性を踏まえて人権デュー・ディリジェンスに取り組んでいます。2025年度は、前年度に各社で特定した人権課題に対する実態調査を実施し、把握した問題の是正や未然防止策の導入を行いました。また、グループ共通の顕著な人権課題として強制労働と労働安全衛生を特定し、重点的に予防・軽減に取り組んでいます。

人権デュー・ディリジェンスのプロセス



外国人移住労働者の強制労働禁止（責任ある採用と雇用）

国や地域を越えて働く移住労働者は脆弱な立場にあり、強制労働や不当な扱いを受けやすいと認識しています。当社グループにおいて外国人移住労働者数が最も多いマレーシアのグループ会社は、2018年より国際移住機関（IOM）と連携し、責任ある採用と雇用の確立に向けた取り組みを推進してきました。現地の方針や手順書では、採用手数料の労働者負担禁止、個人文書の会社保持禁止、理解可能な言語による雇用契約締結など、外国人移住労働者保護の原則を明確にしています。2025年度にはグローバル版ガイダンスを策定し、今後、外国人移住労働者を採用・雇用するグループ会社に展開していきます。また、マレーシアやその他潜在リスクのある国・地域では、外国人移住労働者やその管理者への教育、取引先への研修も実施しています。2025年度、日本では外国人技能実習生や特定技能外国人を雇用する拠点に対し、啓発・研修と潜在リスクのチェックを実施し、タイでは、IOMの協力のもと、グループ12社、取引先73社に対し研修を実施しました。さらに、政府機関、国際機関、業界団体など多様な関係者とも連携し、強制労働リスクの低減に取り組んでいます。

啓発・人材育成

当社グループでは、各事業会社が主体的に人権デュー・ディリジェンスに取り組むことを重視しています。そのため、仕組みの整備に加え、現場で人権リスクを特定し是正につなげる人材の育成を進めています。特に各社の人権推進リーダーを対象に、社外専門家の講義や実務を想定した演習を中心とする2日間の研修を毎年実施し、人権リスク対応力の向上を図っています。

苦情処理メカニズム

人権侵害に関する苦情に早期に対処し、是正および救済につなげるため、各種チャネルを通じて苦情を受け付けています。また、人権侵害が確認された場合には、影響を受けた人々の救済に取り組みます。グローバルな通報窓口として、従業員およびお取引先様を含む社外のステークホルダーを対象に「グローバルホットライン EARS」（32言語対応）を設置しています。匿名での通報も可能で、通報者の情報や通報内容は機密に保持されるとともに、通報を理由とした報復行為や不利益な扱いは社内規程で禁止しています。加えて、社外からの人権に関する通報を幅広く受け付けるため、業界横断的な苦情処理プラットフォーム「一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）」に正会員として加盟しています。

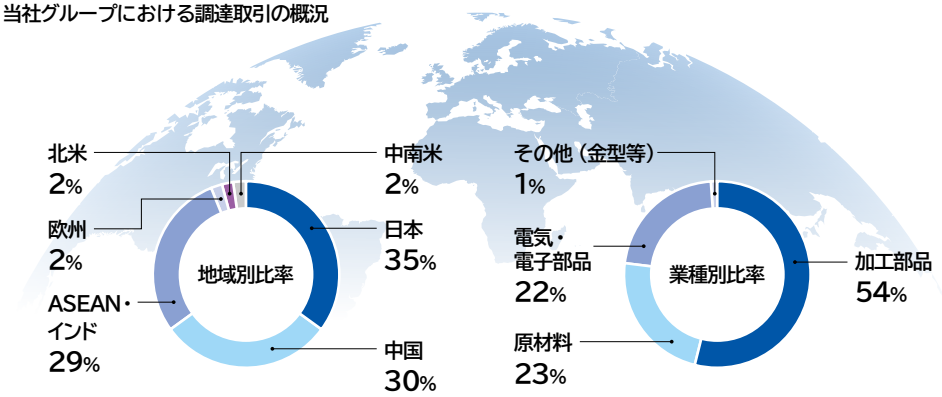
人権の尊重

サプライチェーンにおける人権の尊重 （詳細はサステナビリティ データブック2026「責任ある調達活動」をご参照ください。）

基本的な考え方

当社グループは、グローバルで約12,500社の購入先様から部材等を調達しており、購入先様と協働して持続可能なサプライチェーンの構築を進めています。調達する部品・材料は、原材料から電気・電子部品、加工部品まで幅広く、購入先様の所在する地域・国も多岐にわたり、中には移住労働者の多い地域・国での部品・材料も一部含まれています。当社グループは、優れた技術と品質を提供するだけでなく、人権への配慮や良好な労働環境等の社会的責任を果たされている購入先様と取引を行うよう努めています。

当社グループにおける調達取引の概況



人権デュー・ディリジェンスの推進

当社グループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」等の国際的な規範・原則を支持し、「パナソニックグループ人権・労働方針」への賛同を購入先様に要請しています。購入先様に対しては、CSR調達に関する要請事項をまとめた「パナソニック サプライチェーンCSR推進ガイドライン」を交付し、その順守を契約書または同意書で購入先様に義務付けています。そして、購入先様には、取引開始時および定期的にCSR自主アセスメントの実施を要請しています。2026年3月末時点で回収対象の約98%の購入先様から回収しました。現在は、各購入先様に対して3年周期での実施を要請しています。また、購入先様の人権リスクを評価し、優先的に対応すべき購入先様を特定しています。2023年度以降、購入先様に対する監査を累計で409社（うち29社は第三者機関による監査）に対して実施しました。2025年度で2023年度に設定した最も優先的に対応すべき購入先に対する監査を完了しました。監査において指摘した事項については購入先様に是正を依頼し、是正状況について確認を行っています。

購入先監査において改善を依頼した指摘事項例

分野	改善を依頼した指摘事項例
マネジメントシステム	サステナビリティ方針に基づく取り組みが各部門で進められている一方、目標達成状況の可視化や横断的なレビューのさらなる強化が求められる
労働	残業時間が自己申告制となっており、タイムカードや PC起動時間など客観的なデータを基に管理されていない
安全衛生	避難訓練の欠席者に対し、訓練時の課題や、解決案等が共有されていない
環境	太陽光パネルの設置等、温室効果ガス削減の取り組みはしているが数値目標の設定や定期的な進捗確認を行っていない
倫理	賄賂や横領などの腐敗防止の教育を経営幹部に対してのみ行っている
情報セキュリティ	情報セキュリティルールは整備されているが、日常業務における実践度の確認と課題および対策が不十分

業界連携の取り組み

当社グループは、RBA※1、RMI※2、JEITA※3に参画し、国際的な枠組みや業界団体と連携した取り組みを推進しています。紛争地域や高リスク地域での人権侵害等のリスクに関連する金、錫、タンタル、タングステン等の責任ある鉱物調達については、RMIの発行する調査帳票への回答を購入先様に依頼し、その約98%※4から回収しています。サプライチェーン上で人権侵害等に加担する鉱物が見つかった場合には、不使用化を要請するとともに、業界活動などを通じて製錬・精錬所に責任ある鉱物保証プロセス（RMAP）への参加の働きかけを行っています。

※1 RBA＝Responsible Business Alliance
※2 RMI=Responsible Minerals Initiative
※3 JEITA＝電子情報技術産業協会
※4「当社グループにおける鉱物調達の規模および影響が特に大きい主要事業である、パナソニック インダストリー（株）およびパナソニック エナジー（株）における回収実績を単純合算（同一購入先様の重複を含む）しています。

社内教育と社外での啓発活動

調達社員に対して定期的にCSR調達に関する研修を実施しており、累計の受講者は1,960名以上になりました。加えて、2023年度より購入先監査を担う監査員を養成するための研修を実施しており、グローバルで計419名の購入先監査員を育成しました。また、2024年度から2025年度にかけてアジアの購入先様、約2,250社に対してESGに関する説明会を通じた啓発活動を行いました。

通報窓口・苦情処理メカニズム

自社のグローバルホットラインに加え、当社グループのサプライチェーンにおいて人権に対する負の影響が発生した場合に、購入先様またはその従業員の方が利用できる救済申立て窓口として、非司法的な苦情処理プラットフォームを運営する一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）に正会員として加盟しています。

環境・技術戦略

Panasonic GREEN IMPACT による価値創造

グループが目指す姿と地球環境問題の解決

当社グループの長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」※1は、脱炭素・循環経済（サーキュラーエコノミー：CE）という社会課題を、成長機会、収益機会、リスク低減、資本市場評価につなげる企業価値向上の戦略です。2030年までの全事業会社でのCO_2排出量の実質ゼロ化※2をはじめ、2050年までに現在の全世界排出量※3の1%に相当する年3億トン以上の削減インパクト創出を目指すとともにCEの実現に向けた事業活動の転換を進めています。

2025年度は、2026年度からの新中期戦略開始を見据えて、2024年度までの環境行動計画「GREEN IMPACT PLAN 2024」を1年間延長した単年度計画「GREEN IMPACT PLAN 2024＋1」として推進しました。

ゴール（2050年）

世界のCO_2総排出量の「1%」にあたる
年3億トン以上の削減インパクト（❶+❷+❸）

Panasonic GREEN IMPACT

❶OWN IMPACT
社会の脱炭素効果も含めた
自社バリューチェーンにおける排出削減インパクト

❷CONTRIBUTION IMPACT
既存事業による社会への排出削減貢献インパクト

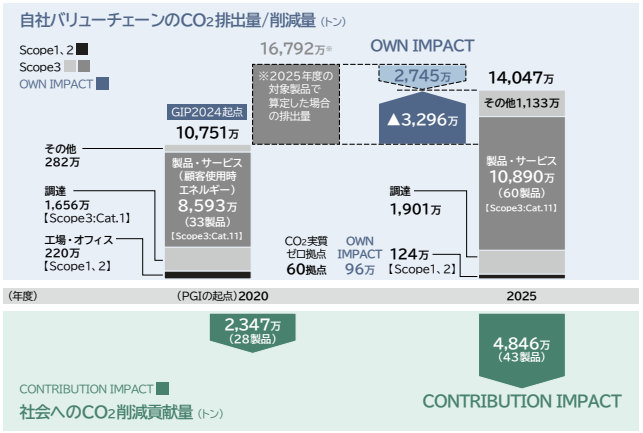
❸FUTURE IMPACT
新技術・新事業による社会への排出削減貢献インパクト

環境行動計画「GREEN IMPACT PLAN 2024＋1」の達成状況

CO_2削減では、CO_2実質ゼロ拠点※2の取り組みが、2030年の目標を目指して着実に進捗、顧客の製品使用時の排出量削減ではLED照明の普及加速や空質空調機器の自然冷媒化の進展等により、OWN IMPACTは目標を大きく達成。CONTRIBUTION IMPACTもトータルで目標達成となりました。一方、循環経済に向けた事業活動の転換は、各事業領域で活動が浸透の途上にあります。新たな成長戦略と連動してグループ内外のさらなる情報共有と連携を中長期的に強化します。

GREEN IMPACT PLAN 2024＋1（2025年度実績）

KPI（重点課題）★事業マテリアリティ			GREEN IMPACT PLAN 2024＋1（2025年度計画） 目標	実績
CO_2/エネルギー	OWN IMPACT（2020年度比）自社バリューチェーンのCO_2削減量 ★		▲4,012万トン（1,701万トン）	▲3,296万トン（2,745万トン）※4
	スコープ1、2	CO_2実質ゼロ拠点※2 ★	累計49拠点	累計60拠点※5
		CO_2削減量	81万トン	96万トン
	スコープ3（カテゴリ11）	顧客の製品使用におけるCO_2削減量	1,611万トン	3,067万トン
	CONTRIBUTION IMPACT 社会へのCO_2削減貢献量 ★		4,750万トン	4,846万トン
資源/CE* *Circular Economy	再生樹脂の使用量 ★		2.5万トン	1.7万トン※6
	サーキュラーエコノミー型 事業モデル/製品（累計）★		累計16事業	累計15事業



※1 Panasonic GREEN IMPACT（PGI）の詳細はこちらをご参照ください。
※2 事業活動（工場やオフィス）でのエネルギー起源のCO_2排出量を省エネ、再エネ、再エネ電力証書購入とCO_2クレジット購入を組み合わせて当社の定義で実質ゼロにした拠点
※3 PGIの起点となる2020年のエネルギー起源CO_2排出量317億トン（出典：IEA, 国際エネルギー機関）
※4 ▲は排出量増加で2020年度（PGIの起点）：10,751万トンと2025年度：14,047万トンの差分量。カッコ内は2021年以降に算定可能となった製品の排出量相当も反映した2020年度（PGIの起点）：16,792万トンと2025年度：14,047万トンの差分量
※5 2025年11月に中国におけるグリーン電力証書の適用ルールの変更あり。60拠点は変更前の基準で評価した拠点数
※6 確定実績数値。算定範囲の見直しにより、有価証券報告書記載数値（2026年6月時点）を更新

2028年度の環境行動計画「GREEN IMPACT PLAN 2028」と2030年度目標

環境行動計画「GREEN IMPACT PLAN 2028」は、2025年度に実施されたグループ経営改革後の新たな成長戦略に連動し、企業価値ドライバーになりうる指標に更新・拡大して2028年度のグループ目標値を設定しました（CO_2削減インパクトは2030年度の目標値も更新）。

GREEN IMPACT PLAN 2028（＋2030年度目標）

事業マテリアリティ			指標 ★事業マテリアリティKPI	GREEN IMPACT PLAN 2028 2026年度目標	GREEN IMPACT PLAN 2028 2028年度目標	2030年度目標
地球環境問題の解決への貢献	脱炭素への貢献（CN*） *Carbon Neutral	CO_2削減インパクト	3億トン（PGI※7 2050年ゴール）★	—	—	—
			OWN IMPACT 自社バリューチェーンのCO_2削減量※8 ★	2,100万トン	1,600万トン ★	550万トン
			CONTRIBUTION IMPACT 社会へのCO_2削減貢献量 ★	5,900万トン	7,100万トン ★	7,700万トン
		全拠点CO_2排出量	CO_2実質ゼロ拠点※9 ★	累計64拠点	累計86拠点	全拠点※12 ★
			拠点のCO_2実質削減量※10 指標更新	74万トン	140万トン	191万トン
			省エネ	3.4万トン	2.5万トン	2.8万トン
			再エネ（自家発電+PPA※11）	14.2万トン	15.0万トン	16.1万トン
	サーキュラーエコノミー（CE*）推進 *Circular Economy	再生材の使用量	再生樹脂 ★	1.7万トン	2.2万トン ★	—
			再生鉄（電炉鉄）★ 対象拡大	1.5千トン	2.5千トン ★	—
		サーキュラーエコノミー型 事業モデル/製品の新規創出 ★		累計15事業	累計17事業 ★	—

※7 前項の※1に同じ
※8 当社の削減努力を適正に自己評価するため、起点である2020年度の排出量を2026年度計画の対象製品で算出した数値に補正
※9 前項の※2に同じ
※10 省エネ＋再エネ＋再エネ電力証書によって削減したCO_2排出量
※11 Power Purchase Agreement（再エネ電力購入契約）
※12 2026年3月現在 対象296拠点

環境・技術戦略

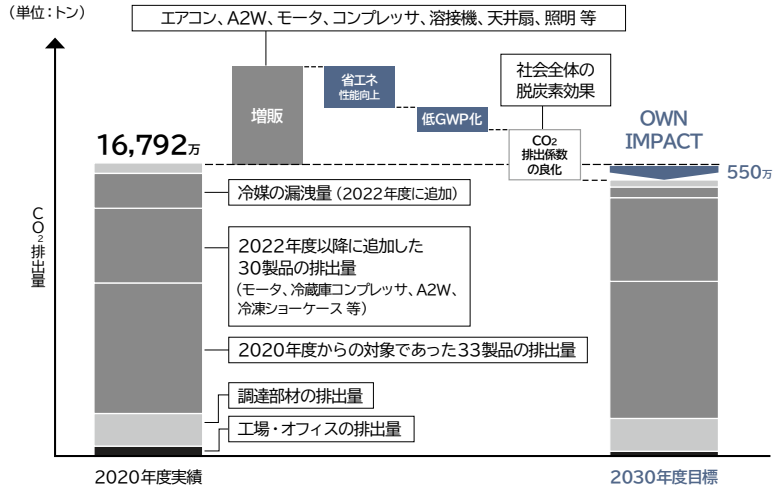
自社バリューチェーンの排出削減量（OWN IMPACT※1）は、2025年度実績の実質2,745万トンから、2030年度は550万トンに留まります。これは、継続的な省エネ性能向上や冷媒の低GWP※2化に積極的に取り組むことで排出増加は抑制する一方で、エアコン等の普及拡大による排出増加と、世界各地域における電気のCO_2排出係数の改善スピードの鈍化を現実的に予測して目標値化したものです。

2030年度の工場・オフィス全拠点でのCO_2実質ゼロ達成に向けては、指標を省エネ、再エネ利活用、再エネ電力証書購入からなる「CO_2実質削減量」に更新して解像度を高めて取り組みます。

顧客・社会への削減貢献量※3（CONTRIBUTION IMPACT）は、主にデバイス領域が牽引し、2025年度実績の4,846万トンから、2030年度に7,700万トンへと拡大させます。

サーキュラーエコノミー分野は、再生材の活用領域の拡大に向けて、再生樹脂に加えて、再生鉄（電炉鉄）を新たに指標としました。また、CE型事業モデル/製品は、3年間で2つの事業創出に挑戦します。

OWN IMPACT：2020年度実績と2030年度目標



見開き共通注記
※1 OWN IMPACT（2020年度からの排出削減量）は、起点である2020年度の排出量を2026年度計画の対象製品で算出した数値に補正
※2 Global Warming Potential（地球温暖化係数）。気体がどれだけ地球温暖化に影響を与えるかを表す指標
※3 CO_2削減貢献量とは、製品・サービスの導入によって効率化されたエネルギー量をCO_2量に変換したものです。当社は既存事業の削減貢献量をCONTRIBUTION IMPACT、事業化されていない新技術をFUTURE IMPACTとして指標としています
※4 詳細はこちらをご参照ください
※5 電気自動車は、内燃機関車をライフサイクル全体で比べた、主として電力・燃料由来のCO_2排出量の差分
※6 データセンター向け蓄電システム（分散型電源）は、ライフサイクル全体で鉛蓄電池を搭載した従来の集中型電源と比べたIT機器へ電力を供給する消費電力量のCO_2換算量の差分
※7 DC（直流）モータは、ライフサイクル全体で従来のAC（交流）モータと比べた消費電力量のCO_2換算量の差分
※8 2022年8月当時
※9 https://home.treasury.gov/news/featured-stories/the-inflation-reduction-acts-benefits-and-costs
※10 Section 45X
※11 パナソニック エナジー 統合レポート

CO_2削減インパクトの拡大

CO_2削減インパクトを成長と企業価値に変える

成長領域で削減貢献量と事業機会を同時に拡大　※注記は左下参照

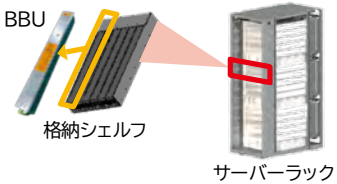
削減貢献量※4は、新しい製品/サービスの普及によって効率化される電力や燃料をCO_2量に変換した、顧客および社会に提供されるCO_2排出量の削減効果（ポジティブなインパクト）を定量的に示す“成長の先行指標”です。当社の既存事業（CONTRIBUTION IMPACT）と、事業化を目指す新技術（FUTURE IMPACT）の削減貢献量の拡大は、成長市場で当社の競争力と事業機会も拡大することを意味します。

CONTRIBUTION IMPACTは、リチウムイオン電池（電気自動車※5やデータセンター向け蓄電システム※6に搭載）やDCモータ※7（空調機器に搭載）などのデバイス事業の削減貢献量の拡大により、2025年度の4,846万トンから2028年度に7,100万トンを目指します。FUTURE IMPACTは、ガラス型ペロブスカイト太陽電池（P36ご参照）を「建材一体型太陽電池」として都市部における再エネ創出を拡大し、次世代の半導体製造装置（P36ご参照）では、三次元積層プロセスによって半導体の高性能化と省電力化を両立します。当社は、脱炭素化への貢献を数値化した新しい価値指標として、削減貢献量の認知拡大と標準化を進め、同時に積極的に情報開示をしてまいります。

2028年度目標
（2025年度比）

データセンター向け 分散型蓄電システム	車載用リチウムイオン電池	空調ファン用DCモータ
＋1,100万トン	＋500万トン	＋400万トン

（2025年度（4,846万トン）から2028年度（7,100万トン）の削減貢献量の拡大（＋2,254万トン）の主な内訳）







削減貢献量は、財務価値につながる新たな価値指標

CO_2削減インパクトは、すでに財務価値として顕在化し始めています。米国IRA（Inflation Reduction Act：インフレ抑制法）は、気候変動対策として米国最大の投資※8であり、2023年から2050年にかけて210億トンのCO_2削減と、世界で5兆6千億ドルの気候変動による経済損失を回避することを目指して設計された法律※9です。

当社は北米で生産する車載電池の出荷量に対して$35/kWhの税控除等の補助金を受けています※10。これは当社が車載電池の製造を通じてEVの普及を促進したことで創出したCO_2削減インパクトの財務価値です。米国IRA補助金による当社業績影響額は、当社の削減インパクトである車載電池の削減貢献量と正比例の関係があり、削減貢献量の拡大が、削減インパクトの創出を拡大し、財務価値に直結する事例となっています。※11

環境・技術戦略

標準化を通じて金融・資本市場と接続し、企業価値に転換

国際ルール形成を通じ、当社の貢献を資本市場で評価可能にする

当社グループはグローバルでの事業拡大に向け、最高標準化責任者※1のもと、経営会議を通じてグループの事業・技術戦略との整合を図りながら標準化活動を推進しています。IEC（国際電気標準会議）の国際幹事などの要職をはじめ、グループ全体で1,000を超える標準化活動に参加しています。こうした活動の中で、2025年度は、令和7年度 産業標準化事業表彰『経済産業大臣表彰』、IEC 1906 Award、IEC活動推進会議議長賞を受賞しました。環境課題の解決への貢献については、IEC、ISO（国際標準化機構）に加え、フォーラム標準（業界団体・企業連合によるルール形成）のWBCSD（持続可能な発展を目指すグローバル企業団体）にも参加し、削減貢献量の算定・開示の標準化を牽引しています。

COP30での削減貢献量とサーキュラーエコノミー（CE）の発信

事業を通じたCO_2削減インパクトとCE型事業への転換を適正に評価し、イノベーションを促進するため、削減貢献量とCEの認知拡大に取り組んでいます。2025年11月のCOP30※2ジャパン・パビリオンにおいて、当社は環境省および経済産業省主催（WBCSD共催）のセミナー※3に登壇し、削減貢献量の認知拡大に向け、①算定プロセスの標準化、②事例共有、③標準に基づく比較可能な開示、の3ステップを提示し、開示量拡大と質向上の重要性を訴求しました。また、CE実装の国際枠組み「グローバル循環プロトコル（GCP）Ver.1」が発信され、当社は資源循環指標の可視化・開示と知見のGCPへのフィードバックを通じ、経済合理性のあるCE型事業モデル/製品の確立と成長を目指す方針を示しました。

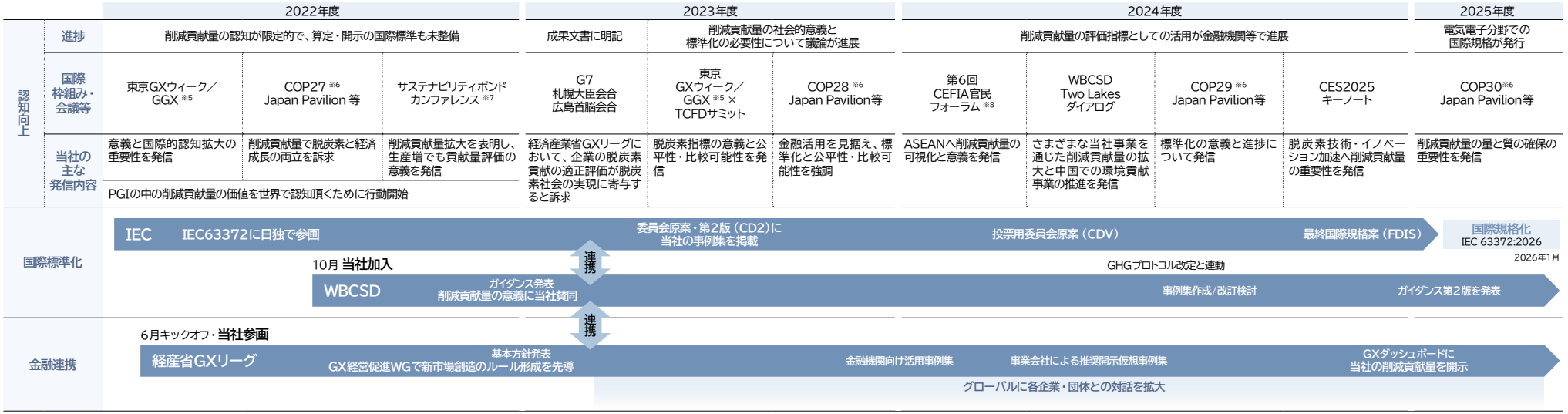
削減貢献量の国際標準化に参画し、金融・資本市場との接続を進め、社会価値を企業価値に転換へ

削減貢献量の資本市場での適切評価に向け、標準化・社会実装・金融連携を一体的に推進し、財務価値化と企業価値向上を図っています。当社参画のもと国際規格IEC 63372（削減貢献量）が2026年1月に発行され、GHGプロトコルやISOへの組込みを推進中です。同月にはRITE（公益財団法人地球環境産業技術研究機構）との共同研究成果を国際誌に発表し、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）第7次評価報告書への反映を目指しています。さらに、経済産業省GXリーグ参画、欧州金融データ基盤※4への日系企業としての初参画、金融機関のレポート作成支援等により資本市場での活用を促進し、投資指標への反映に向けた議論も進めています。

当社は、削減貢献量（削減インパクト）の創出/拡大と同時に国際比較が可能な指標として標準化し、金融・資本市場との接続を進めるなどステークホルダーの行動変容を促すことで、社会価値を財務価値、そして企業価値へと転換していきます。

※1 Chief Standardization Officer、グループCTOが兼務
※2 第30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
※3 環境省主催：「ビジネスのためのグローバル循環プロトコル（Global Circularity Protocol：GCP）セミナー」、経産省主催：「削減貢献量を企業価値の向上に繋げる」セミナー
※4 欧州の主要金融機関によるデータプラットフォーム。Avoided Emissions Platform：AEP

削減貢献量の認知向上・標準化・金融連携の取り組み



※5 GGX：国際GX会合（Global Green Transformation Meeting）
※6 COP27（2022年11月、エジプト）、COP28（2023年11月、UAE）、COP29（2024年11月、アゼルバイジャン）、COP30（2025年11月、ブラジル）
※7 ICMA（国際資本市場協会）および日本証券業協会共催
※8 CEFIA（Cleaner Energy Future Initiatives for ASEAN）は、経済産業省が主導するアジアの脱炭素化に向けた官民連携の枠組み。第6回（タイ・バンコク）

環境・技術戦略

エネルギー・資源がめぐる資源価値最大化

ペロブスカイト太陽電池

再生可能エネルギーの活用拡大が求められる一方、都市部の屋根面積には制約があり、建物の窓や壁面など未活用空間を活かす新たな太陽光発電の形が求められています。当社のガラス型ペロブスカイト太陽電池は、建材ガラス一体型の構造に、耐久性を高める材料技術・ガラス封止技術と独自のインクジェット印刷・レーザー加工技術を組み合わせ、サイズや透過性および描画の自由度と高耐久性能の両立を目指しており、建築分野の有効な選択肢として期待されています。

2025年11月に、NEDO※のグリーンイノベーション基金事業に採択され、滋賀県長浜市での量産技術開発拠点の立ち上げや複数のビルなどでのフィールド実証に着手しました。社内ビルでは「TECHNOLOGY CUBE」の窓部に実装し、実環境下での発電性能や耐久性の長期実証実験、建築用途としての適合性確認を進めています。実証で得られる知見や建材パートナー・不動産事業者連携による検証をステップアップさせ、事業化・製品化への取り組みを本格化し、脱炭素社会実現に貢献する技術として展開していきます。

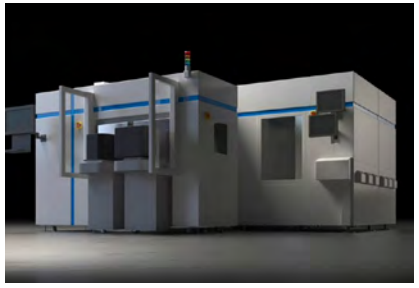
※NEDO：国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構



ペロブスカイト太陽電池
・NEDO グリーンイノベーション基金事業に採択（2025年11月）
・量産技術開発拠点立ち上げとフィールド実証に着手

次世代半導体

生成AIの進展に伴いデータセンターの電力消費量が急増しており、地球環境の持続に対しても大きな課題となっています。この課題に対応するため、高性能化と省電力化を両立するAI半導体のさらなる進化が期待されています。AI半導体の製造工程においては、微細な電子回路パターンが形成されたチップを3次元に積層し配線経路を短縮することで、消費電力を大幅に削減することが可能なことから、その重要性が高まっており、搭載精度や歩留まり向上に向けた装置技術の革新が求められています。パナソニックグループは、実装機、精密加工、計測・検査、シミュレーションといった装置技術を長年にわたり内製で磨き上げ、設計から量産までを見据えた品質作り込みを実践してきました。材料・プロセス・装置・品質制御を一体で最適化させた製造装置を提供できる点は、特定工程に特化した装置メーカーにはない強みと考えています。また本技術は、歩留まり向上によるエネルギーや材料の無駄削減に寄与するとともに、工程簡素化や製品の長寿命化を通じてサーキュラーエコノミーの実現にもつながります。品質制御プラットフォームを活用し継続的に価値提供を行うことで、半導体製造企業の期待に応える技術提供が可能となります。これらの取り組みにより、AI社会を支える省エネルギーな情報基盤の実現に貢献していきます。



次世代製造装置
・材料・プロセス・装置一体の品質作り込みに強みを持つ当社装置群をワンストップ提供
・主要顧客で試作・評価中

再生品事業の中核拠点拡張整備と新規リサイクル技術開発

宇都宮工場では、検査済み再生品事業の中核となるリファービッシュ工程を拡張し、資源循環型モノづくりのショーケースとして開設しました。「Panasonic Factory Refresh」事業は、保証付き再生品の販売・定額利用サービスを展開し、12カテゴリー※に拡充しています。洗濯機やテレビなど複数カテゴリーの再生を行い、再生工程集約や最適レイアウト化、展示エリアを設置し、地元産木材や家電廃材の活用、使用電力のカーボンニュートラル化を見据えた環境配慮型の設備整備を進めています。

また、分別が難しく大量廃棄が想定されるガラス扉冷蔵庫に対してレーザー加工技術を活用し、ガラス裏面の塗料を炭化させてガラス板のみを剥離できるレーザー剥離工法および装置を開発しており、今後リサイクル工場導入と社会実装を目指しています。

今後、地域自治体や教育機関との連携、障がい者雇用の推進などを通じ、循環経済の実現に向けた取り組みを進めるとともに新規技術の社会実装を進め、事業拡大と環境・社会貢献の両立を図ります。

※洗濯機、テレビ、ブルーレイディスクレコーダー、ポータブルテレビ、一眼カメラ、食器洗い乾燥機、冷蔵庫、炊飯器、電子レンジ、次亜塩素酸空間除菌脱臭機、LED照明器具、掃除機の計12カテゴリー



宇都宮工場に開設されたリファービッシュ工程のエントランス

環境・技術戦略

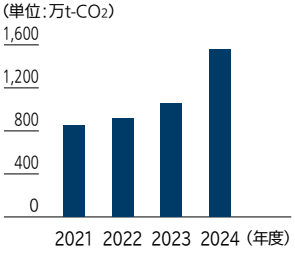
環境関連知財

共創による社会課題解決への貢献

当社グループ長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」では、「CONTRIBUTION IMPACT」(削減貢献量)として、当社が自ら製品およびサービスを提供することにより社会やお客様のCO_2排出削減に貢献する取り組みを加速しています。こうした削減貢献量の取組に加え、当社グループは環境関連技術に係る知的財産を多数保有しており、戦略的に他社との共創関係を構築することにより、社会実装を推進し、社会課題の解決への貢献を目指しています。

例えば、車載電池に関する当社知的財産を共創パートナー様に使用いただくことで、ガソリン車の電気自動車・ハイブリッド車への置き換えを促進し、CO_2の削減に寄与しており※1、2024年度における、リチウムイオン電池に関する当社知的財産が使用された車載電池を搭載した電動車によるCO_2排出の削減効果は、1,556万t-CO_2と試算しています※2。

当社知的財産が使用された車載電池を搭載した電動車によるCO_2排出の削減効果試算



「CONTRIBUTION IMPACT」と「知的財産によるCO_2削減効果」の関係

CONTRIBUTION IMPACT	知的財産によるCO_2削減効果
当社製品・サービスの提供による削減貢献 **2024年度:5,325万t-CO_2(61製品)**	当社知的財産を共創パートナー様に使用いただくことによる削減貢献 **2024年度:1,556万t-CO_2**

- 「知的財産によるCO_2削減効果」は、「CONTRIBUTION IMPACT」の数字には含まれていない*
- いずれも、算定の基本的な考え方は揃えており、WBCSDのガイダンスやIEC63372に準拠**,***

* 削減貢献量は国際標準化の議論が進んできたが、「知的財産によるCO_2削減効果」はまだ議論されていない状況であり、削減貢献量と切り分けて整理
** https://www.wbcsd.org/resources/guidance-on-avoided-emissions-helping-business-drive-innovations-and-scale-solutions-toward-net-zero/
*** https://webstore.iec.ch/en/publication/67618

このような知的財産による社会課題解決への貢献の取り組みは社会からも共感いただき、例えば金融機関のレポートにおいても取り上げていただきました※3。

気候変動等の社会課題への対応は、当社グループだけで対応できるものではありません。当社の知的財産部門は、「無形資産を巡らし、価値に変えて、世界を幸せにする」という部門のパーパスを掲げており※4、知的財産を起点として他社との共創関係を構築することにより、社会実装を推進し、社会課題の解決への貢献に今後とも挑戦していきます。

模倣対策による環境負荷の低減

模倣品は、製造から廃棄に至るまで環境負荷が極めて高く、また上記パーパスの実現には、権利が尊重される社会が大前提となります。当社はIIPPF(国際知的財産保護フォーラム)の座長に2026年3月より就任しており※5、今後も業界をリードする活動を推進して参ります。

TCFD／TNFD

TCFD —気候移行リスク/機会への対応を事業レジリエンス強化につなげる—

当社グループは2019年5月にTCFD※6提言への賛同を表明し、2020年よりサステナビリティ データブックにてTCFDの推奨項目(ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標)について開示しています。

- ガバナンス:取締役会が環境経営推進体制のトップに位置し、グループ環境経営について報告を受けています。事業CEOも参加する経営会議であるGroup Transformation Round Table等で議論し、審議・決定事項は内容に応じてサステナビリティの監督機能を持つ取締役会へ報告することで、迅速な意思決定を図っています。
- 戦略:気候変動の影響を把握し、事業へのインパクトを分析しました。さらに2050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、戦略のレジリエンスを検証しました。
- リスク管理:事業会社ごとの環境リスク管理体制を組織し、毎年度環境リスクの洗い出しとリスク発生時の迅速な対応を進めています。また、エンタープライズリスクマネジメント委員会が経営・事業戦略と社会的責任の観点から審議し、グループの重要リスクを決定しています。
- 指標と目標:温室効果ガス(GHG)削減目標を設定し、2017年にSBT2℃目標として認定されました。新たなGHG削減目標が2023年に1.5℃目標として認定され、さらに長期の目標を設定し、2024年9月にネットゼロ目標の認定を受けました。

TNFD —自然資本リスク/機会への対応を事業レジリエンス強化につなげる—

当社グループは、長期環境ビジョン「Panasonic GREEN IMPACT」のもと、自然資本(生物多様性を含む)への依存と影響を可視化し、持続可能な企業価値創出を加速するため、昨年度よりTNFDフレームワーク※7に基づき、パナソニックグループ視点での開示を開始しました。今年度は、当社の成長領域であるリチウムイオン電池事業を対象に、LEAPアプローチ※8に基づいた当社における自然関連のリスク・機会の分析を開始しました。

今後は、本分析を起点とし分析の高度化と情報開示の充実を段階的に進めるとともに、将来的な影響の軽減や保全・回復に向けた取り組み、TNFD開示のさらなる深化と中長期的な企業価値向上につなげていきます。

※1 車載電池によるCO_2削減効果:ガソリン車と、当社知的財産が使用された車載電池を搭載した電動車の走行時(使用時)のCO_2排出量の差分量
※2 車載電池:ガソリン車と、当社知的財産が使用された車載電池を搭載した電動車の走行時(使用時)のCO_2排出量の差分量を、フロー方式(販売年にその生涯分の排出量を一括計上)により試算(生涯走行距離は、各国・地域の平均的な走行距離をベースに、OEMのバッテリー保証距離を考慮)。車載電池の製造時のCO_2排出量は控除。また、当社知的財産が使用された車載電池を搭載した電動車の車両販売台数の実測値に基づき活動量を把握するため、2025年度に2024年度実績を試算
※3 https://www.dbj.jp/upload/investigate/docs/d2dc91356638f952c06479f32e56b3c6.pdf
※4 https://holdings.panasonic/jp/corporate/about/intellectual-property.html
※5 https://www.jetro.go.jp/theme/ip/iippf/past/2026_3.html
※6 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。2017年に提言を公開。詳細はこちらをご参照ください。
※7 TNFDの詳細はこちらをご参照ください。
※8 TNFDが開発・推奨する、自然との接点、自然との依存関係、インパクト、リスク、機会など、自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ

コンプライアンスの取り組み

方針

当社グループでは、「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」を、事業活動におけるコンプライアンスの基本方針として定めています。本行動基準は、当社グループ各社および社員一人ひとりが果たすべき行動の指針を示したものであり、22の言語に翻訳しグローバルに周知・徹底しています。

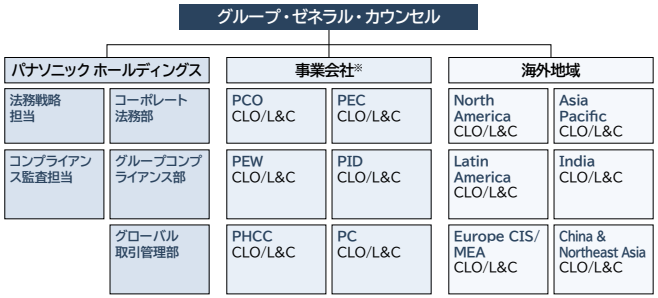
責任者・体制

当社グループのコンプライアンスの取り組みは、取締役執行役員であるグループ・ゼネラル・カウンセル（Group General Counsel、グループGC）が責任者として統括し、事業会社および海外拠点の法務責任者と法務部門がグループGCのもとで連携してコンプライアンス確保に向けた取り組みを進めています。

パナソニック ホールディングスはグループ全体のコンプライアンス体制を構築・統括する責任を負い、各事業会社・海外地域では、事業会社社長や海外拠点CEOのもと、法務責任者および法務部門が事業・地域特性に応じた取り組みを推進しています。

また、グループGCおよび各社の法務責任者は、取締役会等において、コンプライアンスに関する重要事項を取締役会等へ定期報告し、経営陣による適時適切な指示・監督と現場の課題やリスクを踏まえた経営判断を支えています。

法務・コンプライアンス推進体制（2026年4月1日現在）



CLOは法務責任者、L&Cは法務・コンプライアンス部門の略

※ PCO：パナソニック コネクト（株）、
PEW：パナソニック エレクトリックワークス（株）、
PHCC：パナソニック HVAC&CC（株）、
PEC：パナソニック エナジー（株）、
PID：パナソニック インダストリー（株）、
PC：パナソニック（株）

社内コミュニケーション・教育

当社グループでは、グループCEOをはじめ、各事業会社社長および各事業場の責任者が、誠実で倫理的な行動の重要性やコンプライアンスファーストの考え方を継続的に発信するとともに、現場の意見や懸念を経営に反映するなど、双方向のコミュニケーションを行っています。

また、事業環境や事業の変化に伴うリスクの把握・対応を強化し、倫理・法令順守意識のグローバルな定着に取り組んでいます。従業員に対しては、入社時、昇格時に加え、eラーニング等を通じた継続的な教育・研修を実施しています。

贈収賄・腐敗行為や競争法違反などの高リスク分野については、リスク業務に従事する役員や従業員がeラーニングを定期的に受講できる環境を整備しています。事業会社や海外地域においても、事業・地域特性を踏まえたリスクに応じ、必要な対象者に対し研修を実施しています。

通報制度

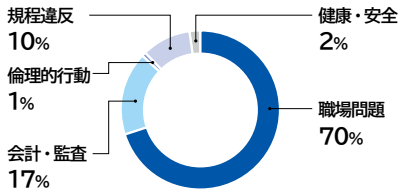
不祥事の未然防止と早期是正に向け、従業員や取引先様等が利用できる通報窓口として、匿名での通報も可能な「グローバルホットライン EARS」を設置し、32言語対応、24時間365日体制で運用しています。

この通報制度では、通報者に対する不利益な取り扱いは固く禁止され、秘密は厳格に保護されるなど、適正な運営を確保しています。

2025年度は、1,592件の通報・相談を受け付け、そのうち約79%がグローバルホットラインを通じたものでした。すべての通報・相談について調査を行い、事実が確認された事案には是正・再発防止等を講じるとともに、通報者へのフィードバックを実施しています。

（本統計の対象期間は2025年3月16日から2026年3月15日）

通報・相談内容（2025年度）※



※「職場問題」の定義には、ハラスメント、差別、不満・その他を含みます。「倫理的行動」の定義には、贈賄、利益相反、詐欺・窃盗、競争法、品質、情報セキュリティ、その他倫理的行動を含みます。なお、グラフ上の数値については、四捨五入により表記しています。

監査

当社グループでは毎年、重要なコンプライアンスリスクである贈収賄・腐敗行為および競争法違反リスクを対象に監査を実施しています。国・地域ごとのリスクを評価し、相対的にリスクが高いと判断される拠点からおよそ5拠点を選定し、規程等の整備・運用状況を確認するとともに、識別された不備事項の是正と確実な定着を図っています。

重要なコンプライアンスリスクに対する取り組み

当社グループでは、事業活動全体に及ぼす影響を踏まえ、競争法の順守、贈収賄・腐敗行為の防止、貿易規制・取引規制の順守を特に重要なコンプライアンス分野と位置付け、重点的に取り組みを推進しています。

（コンプライアンスの取り組み詳細については、サステナビリティ データブック2026「コンプライアンス」の章をご参照ください。）

取締役会議長メッセージ

グループの変革と成長を支える取締役会



取締役会議長
社外取締役

澤田 道隆

花王株式会社にて代表取締役社長などの要職を歴任。2020年6月から当社社外取締役を務め、2025年6月取締役会議長に就任。

攻めと守りのガバナンスを利かせた激動の1年

Q1 **2025年度はグループ経営改革を実行し、グループ成長戦略を策定した1年でしたが、取締役会議長として、どのように総括されますか？**

昨年6月、重責ではありますが、ステークホルダーからの期待に応えたいという強い気持ちで取締役会議長をお引き受けしました。議長として、攻めと守りのガバナンスを利かせながら、取締役会の実効性を高め、その成果を業績向上および将来の成長期待につなげ、最終的には株価への反映を目指して取り組んできました。非常に緊張感のある1年でしたが、一定の成果を上げることができたと考えています。

攻めのガバナンスの観点では、グループ経営改革として掲げていた固定費構造改革の断行と課題事業等の方向付けを完了させ、将来の成長に向けた収益基盤を整えることができました。また、グループ成長戦略においては、取締役会で多くの時間を割いて議論を重ね、「時代とともに変化する社会課題の解決を通じて、社会・産業の発展を支え、進化を続ける企業を目指す」ということを明確にしました。そして2032年に向けて、「エネルギーの有効活用」と「現場労働力不足の解消」という2つの社会課題を解決することにより、AIインフラと社会オペレーションを支えることでお役立ちを果たしていくことも、取締役会での共通認識としました。

守りのガバナンスの観点では、2025年度は全社を挙げて経営改革に取り組んでいましたので、これまで以上にコンプライアンス問題を重視し、監督していました。結果として、重大な事態に至る事象はなく、取締役会として一定の役割を果たせたと考えています。

取締役会では監督機能を発揮するだけではなく、例えば10年20年先を見据えたワクワクするような先端技術など、未来志向で多様な議論が行われるべきと考えています。しかしながら、グループ経営改革の実行、グループ成長戦略の策定は非常に重い内容であり、2025年度の取締役会は重要かつ喫緊のテーマに集中せざるを得ませんでした。激動の中で緊張感のある1年であったと受け止めています。

業績・株価は実効性を測る重要指標

Q2 **取締役会の実効性の向上について、どのようにお考えでしょうか？**

取締役会の実効性とは、ガバナンスを利かせて経営の監督と執行の後押しを行い、それが業績向上と将来の期待に結び付き、株価上昇につながることだと考えています。株価が上がってはじめて実効性があると言えます。仮に、取締役会メンバーが実効性の向上を実感していたとしても、業績が低迷し株価が

取締役会議長メッセージ

上昇していないのであれば、それは実効性が向上したとは言えません。株主・投資家の皆様からの評価が重要という認識のもと、当社の取締役会は業績および株価と真摯に向き合っています。

実効性向上の施策については、議長のバトンを受けた際に深く検討しました。さまざまな取り組みの方向性はありますが、私が最も重視していることは、取締役会の議論の質を上げることです。もちろん取締役会に何の議案を上程するのか、この観点も必要ですが、それ以上に「メリハリを利かせた各議案の時間配分」、そして「限られた時間の中で取締役会メンバーの皆さんからいかに有効な意見やコメントを引き出せるか」が重要であると考えています。

当社の取締役会では、簡潔に扱う議案、集中して深く議論する議案を明確に分け、議案毎の時間配分にメリハリを付けています。取締役会の前半は定例的なものや簡潔な議論で済む議案を中心に組み、後半には深い議論が必要な議案を組み込んでいます。仮に、前半の議案の議論が冗長になり、予定時間を超過すると、より重要な後半の議論時間が確保できなくなるだけではなく、冗長な議論では取締役会メンバーの思考が活性化されないので、質の高い意見も出てきません。そのためメリハリを利かせた時間配分は重要です。

また、取締役の人数、社外取締役の比率、多様性等も議論の質に影響しますが、それだけで質が高まるわけではありません。取締役会メンバーの経験や知見といった特性を踏まえ、議論の質が高まるファシリテーションが必要です。2020年に当社の社外取締役に就任してから6年経過しているので、取締役会メンバーがどのような視点・特性を持っているかは把握しています。取締役会の質疑応答で複数名からの発言希望がある際は、発言者の順番にも配慮しています。最初の発言者で良い意見が出ると、他のメンバーの思考が刺激され、次の発言者の意見の質が向上します。当社の取締役会メンバーは事前に十分に準備した上で、議論に臨んでいるため、良質な意見が引き金となり、意見の水準が連鎖的に引き上がることがよくあります。議論の質が高まると、執行側の緊張感や受け止め方が変わり、その後のアクションにも良い影響を与えるので、議長として議論の質が高まるファシリテーションには毎回苦心しています。

業績目標の必達、グループ成長戦略の具現化に最注力

Q3　2026年度はどのような観点で、取締役会を運営されていくお考えでしょうか？

取締役は株主から付託を受けて選ばれているわけですから、株主の代表として取締役会を機能させ、株主の期待に応えることが大事です。それが取締役会の実効性にもつながります。実効性を測る指標の1つである株価は26年ぶりに上場来高値を更新※し、株主の皆様からの将来への期待の大きさをひしひしと感じています。この期待に応えられるように取締役会を機能させることが2026年度の最重要事項です。2026年度の調整後営業利益6,000億円、2028年度の7,500億円以上の確実な達成のみならず、グループ成長戦略の具現化を着実に推進していく必要があります。そのためには、変化への対応スピードが重要です。中東情勢など、当面は不確実な状況が続くことが想定されますが、変化の激しい事業環境を先読みして迅速かつ適切に対応できるかが勝負を分けます。また、いくらスピードを上げる気概があっても、十分な技術基盤がなければ変化に対応できず、良いお役立ちは果たせません。当社はこれまで優れた技術を保有していても、スピード感を持ってその技術を活用する点に課題があったと認識しています。今後はスピード感ある技術活用に加え、未来志向でワクワクするような先端技術の議論などについても、取締役会で採り上げていきたいと考えています。ビジネスチャンスを最大限取り込めるように、取締役会としてグループ成長戦略の具現化を後押ししてまいります。

※2026年5月末時点、過去の終値ベースでの高値3,230円（2000年3月1日）を更新

パナソニックグループは新たなステージに移行

Q4　株主・投資家の皆様にメッセージをお願いします。

当社は監督、執行の両面で内向きから外向き志向に変化したと感じています。監督面では、社外取締役が取締役会議長を務めたことにより、内部事情に縛られることなく議案が上程され、議論も内向きに閉じることなく、外向き志向が強まりました。また、執行面では、経営方針や執行側の行動に楠見グループCEOの色が明確に出てきており、外部視点で自らの立ち位置を客観的に認識し、自社の課題に正面から取り組む姿勢が強まりました。これは大きな変化です。このような変化が現場にも浸透・拡大し、グループ全体がより変革していくように取締役会でしっかりと監督していきます。

今後はグループ経営改革の効果を確実に取り込み、グループ成長戦略を必ず実現させ、企業価値向上につなげられるように取締役会議長として邁進してまいります。新たなステージに移行したパナソニックグループにどうかご期待ください。

―社外取締役対談―

グループ成長戦略を策定した取締役会の姿



社外取締役 **松井 しのぶ**
大手監査法人の公認会計士を経て株式会社ユーザベースにて取締役などの要職を歴任（現 上席執行役員 CHRO）。2021年6月から当社社外取締役を務め、2025年6月に指名諮問委員会委員長および報酬諮問委員会委員長に就任。

社外取締役 **瀬戸 潤子**
外資系企業等にて要職を歴任後、アサヒグループジャパン株式会社常務執行役員 CFOを務める（対談当時）。2025年6月に当社社外取締役に就任。

あえて議論の余地を残した議案を上程。執行側と共に本質を徹底議論

Q1 **2025年6月に、社外取締役として初めて澤田氏が取締役会議長に就任され、また、社外取締役が取締役の過半数を占める体制となりました。取締役会での監督内容や実効性の面でどのような変化を感じられていますか？**

松井 私は当社の社外取締役に就任して5年経ちますが、就任当初から発言しやすい雰囲気があり、当時から開かれた取締役会だと感じていました。ただ、取締役会での議論は活発でしたが、社内取締役の発言は少なく、大半が社外取締役の意見という状況でした。取締役会は、執行側が事前に十分に議論を重ね、上程した議案に対して「社外取締役の意見を伺う場」という位置付けになっていたことが、その背景にあると考えています。そのため2025年2月のグループ経営改革以前は、執行側で議論し尽くして中身がほぼ固まった状態の議案が取締役会に上程されることが多く、本質的な課題にまで踏み込みにくいという課題意識を、社外取締役を中心に持っていました。取締役会で議論するのではなく、決裁を取るために上程している感じがありましたので、「最終局面で取締役会に上程し、意見を求められても困る。生煮えの状態で良いから持ってきてもらいたい」という要望を取締役会で伝え、改善していきました。特に、社外取締役の澤田さんが取締役会議長に就任されて以降は、執行側での結論が出る前に取締役会に上程される議案もでてきています。真面目な社風の当社としては、そのような状況で取締役会に上程することに対し、最初は抵抗感があったようにも思いますが、社内取締役・社外取締役問わず、活発に議論するケースが格段に増えており、取締役会の実効性は確実に向上している実感があります。

社外取締役対談

瀬戸　私は2025年6月に当社の社外取締役に就任しましたので、取締役会が変化した後の姿しか経験していません。外資系企業での経験が長い私の目線でも、当社の取締役会での議論は想像以上に活発であり、就任当時、驚いたことを今でも覚えています。松井さんが言われるように、時には意見が割れたところから取締役会の議論が始まることもあり、既定路線があるわけではありません。例えば、2026年5月に発信したグループ成長戦略策定の際には、最初は執行側の意見が割れている状態で上程されましたが、意見が割れているからこそ見えてくる本質的な課題もあり、質の高い議論を重ねることができました。当社の取締役会では、グループの方向性を左右するような重い議案に対し、社内取締役・社外取締役双方から、賛否含めてさまざまな意見が飛び交います。そのような取締役会でも、議長の澤田さんのファシリテーションによって、論点が整理されながら、質の高い議論がなされ、実効性につながっていると思います。

松井　取締役会で意見が割れた際は、「楠見さんはどうしたいのか？」と、執行のトップである楠見さんの意思を問う投げ掛けをたびたび行い、トップの考えを尊重しながら取締役会は監督機能を果たしています。また、澤田さんが議長に就任されてからは、議案の内容や上程時期に客観的な目線が入るようになりました。澤田さんと楠見さんとの間には、いい意味での緊張関係があると感じています。

成長戦略の議論を経て、グループとしての一体感が醸成

Q2　2025年度はグループ経営改革を実行し、グループ成長戦略を策定された1年でした。執行側の変化をどのようにみられていますか？

松井　長期間に及ぶ低成長や株価低迷などへの強い危機感から、3ヵ月という期間を区切り、待ったなしの議論で策定されたグループ経営改革でしたので、強い覚悟のもとで2025年度に完遂されました。取締役会ではその過程を含めてしっかりと監督し、収益基盤の構築につなげました。グループ成長戦略に関する取締役会での議論は、従来であればホールディングス側のみで実施していたと思いますが、今回は事業会社社長も同席し、グループ全体で議論を重ね、策定しています。これまでは、ホールディングスと事業会社の間、また、事業会社と事業会社の間にも自主責任経営の負の側面なのか、セクショナリズムが生じていた面があるようにも感じていましたが、グループ成長戦略の議論が進むにつれ、その壁は取り払われていったように思います。

瀬戸　例えば、ソリューション領域を議論する過程において、取締役会にて、ソリューション領域の事業会社社長3人に、それぞれ各事業の取り組みを説明していただいたのですが、その中で、これまで個別に見えていたソリューションの取り組みにも共通点があり、実際には相互に結び付いていることを認識しました。3人の事業会社社長はお互いの話を聞いて、大きな気付きと得るものがあったのではないでしょうか。各々が、自身の事業会社だけではなく、ソリューション領域のトップであるという当事者意識を持って、当社グループのあるべきソリューションの姿を考えられるようになったと感じています。

松井　これまで事業会社には、グループ全体のことを考えるのはホールディングスの役割で、事業会社は自身の事業に専念すればよいという考えが多少なりともあったように思います。グループ成長戦略を皆で議論し、策定した現在は、グループの未来を自分たちも当事者として構築していく意識に変わったように感じています。



社外取締役対談

瀬戸 パナソニックグループの将来は、執行のトップである楠見さんだけが考えるのではなく、執行チーム全体で考えるようになったと明確に感じます。グループ経営改革は「危機意識」が発端となり策定・実行したものですが、グループ成長戦略では自分の事業だけではなく、パナソニックグループ全体としての「当事者意識」が戦略実現のカギになると考えています。

過去と同じ轍は踏まない。案件ごとの性質に応じた監督が必要

Q3 **2026年度は取締役会でどのように監督機能を発揮するお考えですか？**

瀬戸 私はファイナンス出身ですので、儲けの構造やキャピタルアロケーションから考える傾向にあります。2026年度は、グループ成長戦略で発信されたAIインフラ事業への5,000億円の戦略投資に対する判断が非常に重要であり、取締役会でもしっかりと議論を重ね、執行側を監督していくべきと考えています。仮に、市場の潮目が変わった際にいかに柔軟に対応するかというリスクマネジメント、また反対に、加速度的な需要増によって計画した供給能力を上回る局面で、いかにチャンスを最大化するかという戦略的レベニューマネジメント、この両面からの議論を積極的に重ねていかなければなりません。過去、当社が車載電池やBlue Yonder社に投じた大型の戦略投資においても、事前に決めたKPIや通過点としてのマイルストーンが達成されているかどうかを検証し続けることが重要です。取締役会では、キャピタルアロケーション以外にも、事業ポートフォリオについて、重点的に議論しています。2025年度は、過去の投資についての清算案件の上程が目立ちました。日本企業全般に言えることですが、日本企業は同質的で、同じ場所に集まり、同じ考え方で進めるのが得意であり、「欧米の企業文化」や「飛び地」に対応することは苦手なように思います。当社も例外ではなく、その傾向にあることを強く認識しました。そういった点も含めて、過去に失敗したM&A案件や戦略投資案件については、執行側に失敗の構図を改めて深掘りしていただいたうえ、取締役会でも議論しています。過去の失敗からの学びとして、今後は同じ轍を踏まないよう、案件ごとの性質に応じたやり方で、取締役会として監督していくことが重要です。また、グループ成長戦略の実現には、ソリューション領域でビジネスモデルを変革しなければなりません。ソリューションに求められるケイパビリティと、これまでハード売り切り型のビジネスモデルで培ってきた当社のケイパビリティには、一定のギャップがあります。このギャップを埋め、変革を完遂できるように継続して適切なKPIを設定して、モニタリングしていきます。



株主・投資家の皆様と同じ船に乗り、持続的な企業価値向上を目指す

Q4 **2026年度は業績連動型株式報酬の導入や報酬構成比率の変更など、役員報酬制度が大きく改定されましたが、その背景や狙いについてお聞かせください。**

松井 2025年6月に指名・報酬諮問委員会の体制が見直され、指名諮問委員会と報酬諮問委員会の2つに分かれました。私は、その両方の委員長を務めています。当社の株価は2026年に入り上昇基調にありますが、それまでは競合他社に劣後する状況が長期間続いていました。経営陣に資本市場の目線を取り入れて経営を行っていただくため、以

社外取締役対談

前から、株式報酬比率を引き上げる考えはありました。当社には、2019年から譲渡制限付株式報酬制度が導入されていますが、業績に関わらず付与される株数は固定であり、インセンティブに欠ける面があると課題認識していました。そこで2026年度からは譲渡制限付株式報酬に加え、業績連動型株式報酬を新たに導入しました。その評価指標は相対TSRのみであり、TOPIXや競合他社を超えるパフォーマンスを発揮しなければ、付与株式数は増加しない設計です。また、報酬構成比率も大幅に見直しており、例えば楠見さんのケースでいうと、基本報酬を1とした場合の従来の株式報酬の割合は0.5でしたが、現在は2に引き上げています。一方で、2025年度にグループ経営改革を実行したことを踏まえ、役員報酬制度改定前後の標準額で見た場合、総報酬の水準は変えていません。それによって、基本報酬の金額を下げ、業績連動型報酬の割合を増やしています。

瀬戸 これまでも、当社グループの経営陣は業績・株価にコミットする姿勢を強くもっていましたが、今回の役員報酬制度の改定により、一層強化されるものと考えています。経営陣が株主・投資家の皆様と同じ船に乗り、持続的な企業価値向上を目指して、一心同体で事業運営していくことが重要です。

松井 従来、事業会社社長の短期業績連動報酬の評価指標は事業会社側だけの指標でしたが、今回は全社の調整後営業利益を組み込んでいます。これにより事業会社社長がグループ全体の視点を持ち、グループ成長戦略の実現への動機づけが向上します。2026年4月から各事業会社社長はホールディングスの執行役員に就任しましたが、報酬の側面からも全社視点に立つことができ、指名・報酬ガバナンスを利かせることができると考えています。

瀬戸 社外取締役の報酬の一部が譲渡制限付株式報酬の付与という形になった点も、大きな変化です。当社の社外取締役はパナソニックグループに対する熱量が非常に高く、この会社を何とかしたいという思いを強く持っています。この株式報酬の付与により、持続的な企業価値向上への強い思いをもって、執行側を監督することができると考えています。
（役員報酬の詳細についてはP.49をご参照ください。）

Q5 株主・投資家の皆様に、メッセージをお願いします。

松井 現時点では、当社の取締役会は実効性が高く、強固なコーポレート・ガバナンスを構築できていると認識していますが、10年先も通用するかどうかは分かりません。時代とともに事業のあり方も、ガバナンスのあり方も変わっていくと思います。その動きを見据えながら、当社の取締役会では、今後も継続して、実効性あるガバナンスの形を追求していきます。株主・投資家の皆様には安心して、当社グループを見守っていただければと思っています。

瀬戸 当社の取締役会には、「改善し続ける文化」が根付いていますので、今後もさまざまな変化に対応していくことができると考えています。また、グループ成長戦略の策定を経て、当社のやるべきことが明確になり、グループが実際に変わり始めている手応えや、意思決定のスピード感が高まっていることも強く感じています。株主・投資家の皆様にも、ご納得いただけるのではないでしょうか。今後の当社グループの変革に、引き続きご期待ください。



松尾社外取締役メッセージ



社外取締役 **松尾 豊**

東京大学大学院工学系研究科 技術経営戦略学専攻 教授。一般社団法人日本ディープラーニング協会 理事長。AIおよび深層学習分野の研究・社会実装を推進し、産学官の連携や人材育成に幅広く携わる。2025年6月から当社社外取締役を務める。

Q1 これまでのご経験や知見等を活かし、取締役会ではどのようなご発言や提言をされてきましたか。討議を通して、パナソニックグループに対する見方に変化はありましたか。

2025年6月に社外取締役に就任してからの1年は、まずパナソニックグループの多様な事業、組織、意思決定のあり方を拝見し、理解を深める意味合いが大きかったと考えています。その中で、AI・データ戦略の観点から特に申し上げてきたのは、機器、現場、空間、サービスと結び付く「フィジカルAI」に本格的に取り組むべきだということです。日本全体でもこの領域への機運が高まりつつありますが、パナソニックグループの強みを大きく発揮できる技術領域であり、全社としてケイパビリティを高めていく必要があると考えています。また、パナソニックグループは、各事業の現場が強く、ボトムアップの競争力を持つ企業である一方、お客様の声や販売・マーケティングデータを、商品企画・設計・事業判断へと戻していく共通基盤を現代化することも重要だと考えています。もともと大きなポテンシャルを持つ企業だと思って参画しましたが、その力を発揮する難しさや課題も見えてきたからこそ、ここからが重要だと感じています。現場発・ボトムアップの強みを活かしながら、AI時代の大きな成長につながる道筋をともに紐解いていきたいと考えています。

Q2 2032年に向け、グループ成長戦略が策定されました。さらなる企業価値向上に向けたパナソニックグループの課題は何であると認識されていますか。取締役会では今後どのように貢献をされていきたいとお考えですか。

2032年に向けて、AIインフラと社会オペレーションを支えるという方向性は、パナソニックグループの強みを成長領域に結び付ける重要な戦略だと考えています。短期的には、データセンター向け蓄電システム、高性能多層基板材料、導電性高分子コンデンサなどをはじめとして、AIインフラに不可欠な製品群をさらに伸ばし、需要の急速な拡大を確実に取り込むことが重要です。そのためには、技術優位性だけでなく、供給力、品質、顧客対応力、投資判断のスピードを含めて、成長機会に負けない実行力が問われると考えています。中期的には、現場接点、機器、品質・安全性の強みを、AI・データを活用したソリューション、さらにはフィジカルAIへと拡げることが課題です。取締役会では、技術進化と事業機会を見極めながら、各事業の取り組みが点にとどまらず、グループ全体の競争力と企業価値向上につながるよう貢献していきたいと考えています。

社外取締役と機関投資家の対話



［実施概要］

開催日　：2026年7月6日
開催形式　：オンライン
登壇者　：澤田社外取締役（写真左上）、松井社外取締役（右上）、西山社外取締役（左下）
モデレーター　：モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社 吉川アナリスト（写真右下）
参加者　：国内・海外機関投資家

当社投資家情報サイトに議事録を掲載しておりますので、ぜひご確認ください
https://holdings.panasonic/content/dam/holdings/jp/ja/corporate/investors/pdf/20260706_j.pdf

［主な対話内容］

- グループ経営改革と成長戦略に関する取締役会での議論内容
- AI時代における成長機会
- 事業ポートフォリオマネジメント
- 取締役会の実効性とガバナンス強化
- 次世代に向けた経営人材

コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

基本的な考え方

当社は、「企業は社会の公器」という基本理念に基づき、株主や顧客をはじめとするさまざまなステークホルダーとの対話を通じて説明責任を果たし、透明性の高い事業活動を心掛け、公正かつ正直な行動を迅速に取ることで、企業価値を高めていくことが重要であると考えています。そのため、コーポレート・ガバナンスを重要な基盤と認識し、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。

当社は、右図の通り、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、指名諮問委員会および報酬諮問委員会や、取締役会実効性評価の仕組みなどを活用することで、事業会社制のもとでも、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と判断しています。

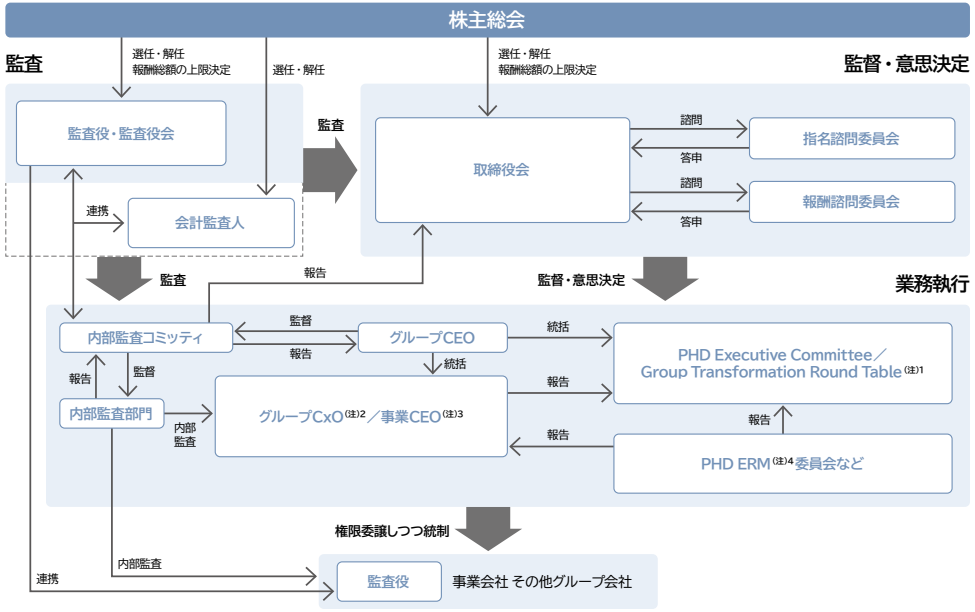
特に、2025年6月より、当社の取締役会体制は大きく変わりました。独立社外取締役が取締役会議長を務め、独立社外取締役7名、社内取締役6名の計13名の体制になりました。また、女性取締役は4名在籍しており、多様性に富む布陣でグループの経営を監督しています。

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則に沿いながら、監督機能の強化と事業の自立化を両立させることで、実効性の高いガバナンス体制を構築してきました。

「事業を通じてお客様や社会へのお役立ちを果たし、さらには企業価値を高めていくための重要な基盤は、実効性あるコーポレート・ガバナンス体制である」との認識のもと、当社はその構築・強化に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制図



(注)1 PHD Executive Committee／Group Transformation Round Table：
グループの中長期戦略、当社または事業会社が実施する重要案件、サステナビリティ経営や重要リスク等に関して、議論・方向付け・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 事業CEO：事業会社社長を兼任する執行役員として、グループの戦略の策定と担当事業におけるグループ全体視点での事業判断・実行
4 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

2015

2013
- 初の女性取締役就任

2014
- 株式報酬型ストックオプション報酬制度開始（～2018）

2015
- 取締役会実効性評価開始
- 指名・報酬諮問委員会設置
- 社外役員コミッティー設置

2016
- ESVプラン※廃止　※いわゆる買収防衛策

2017
- 社外取締役比率を1/3以上に

2018
- 顧問制度の見直し

2019
- 譲渡制限付株式（RS）報酬の導入

2020

2022
- 取締役等への「業績連動報酬」の評価指標に新たに非財務項目を追加

2023
- 社外取締役と機関投資家との対話を初めて実施

2025

2025
- 社外取締役の取締役会議長就任
- 社外取締役が取締役会メンバーの過半数に
- 取締役の員数の上限を設定（15名以内）
- 指名・報酬諮問委員会を、指名諮問委員会、報酬諮問委員会の2つの委員会体制に見直し
- マルス・クローバック条項を導入

2026

2026
- 業績連動型株式報酬（PSU）の導入
- 社外取締役へのRS報酬付与

コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

体制の概要（2026年6月22日現在）

取締役	社外取締役比率	女性取締役比率
13名	53.8%	30.8%



取締役会

- 事業会社に権限を委譲することで、事業会社を主体としたスピーディーな意思決定を実現するとともに、グループにとって重要な意思決定と健全で適切なモニタリングを行うべく、グループ中長期戦略およびグループ重要案件の決定と、グループガバナンス・リスク管理を通じたグループの監督に集中
- 取締役会が備えるべき知見を考慮の上、取締役会全体としての知識・経験・能力の多様性を確保。社外で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に対する監督にとって有益な意見が期待できる、経営者等の社外取締役を選任
- 取締役の過半数を社外取締役で構成
- 取締役会議長を社外取締役から選任
- 株主の皆様の判断を経営に適切に反映できるよう毎年の株主総会で、取締役全員が改選（取締役の任期は1年間）、取締役会の適切な規模感を明確にする観点から、取締役の員数の上限を15名に設定

監査役・監査役会

- 健全な経営と社会的信頼を保証するための、株主の負託を受けた独立機関
- 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」を目指す
- 取締役の員数のバランス等を勘案し、監査役の員数は上限を5名に設定
- 会社業務に精通し、実際に事業場へ赴き、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）を設置。うち、1名は財務・会計に関する相当程度の知見を保有
- 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選任

取締役会および委員会の運営状況

取締役会／委員会	2025年度開催実績	主要アジェンダ
取締役会 議長： 澤田社外取締役	開催回数：14回 1回あたりの所要時間： 3時間24分	● グループ中長期戦略（グループ成長戦略） ● グループ経営改革の進捗モニタリング ● 重点投資領域事業の戦略報告 ● YKK（株）とパナソニック ホールディングス（株）によるパナソニック ハウジングソリューションズ（株）の株式譲渡契約の締結 ● AI×ロボティクス等技術トレンド ● エンタープライズリスクマネジメントの取り組み ● グループコンプライアンスの取り組み ● グループ品質コンプライアンス調査報告 ● 政策保有株式の保有意義 ● 監査方針・監査報告　等
指名諮問委員会 委員長： 松井社外取締役 8/8回（100%）	開催回数：8回 委員： 西山社外取締役 7/7回（100%）※ 澤田社外取締役 8/8回（100%） 楠見代表取締役 8/8回（100%）	● グループCEOのサクセッションプラン ● グループCEO、執行役員および事業会社社長の後継者候補 ● 取締役等の候補者に関する社内検討の結果 ● 取締役、執行役員、事業会社社長の再任基準のガイドライン
報酬諮問委員会 委員長： 松井社外取締役 8/8回（100%）	開催回数：8回 委員： 澤田社外取締役 8/8回（100%） 重富社外取締役 7/7回（100%）※ 楠見代表取締役 8/8回（100%）	● 株式報酬制度の見直し ● 取締役、執行役員、事業会社社長の個人別の報酬決定方針 ● 業績評価などに基づく個別の支給内容、競合他社、関連業界などの状況を踏まえた取締役、執行役員、事業会社社長の報酬体系、内容および水準等

※の出席回数は、2025年6月23日就任後のもの

取締役会議長へのサポート体制

当社の取締役会は独立社外取締役が議長を務めており、その職務遂行を支えるため、取締役会事務局が議長と密接に連携し、議題設定、資料の精査および情報提供等を行っています。そのため、取締役会開催1週間前までの議長とグループCEO・取締役会事務局との打合せ（毎月）、取締役会終了後の議長と担当役員・事務局との反省会（適宜）等を実施しています。

コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

取締役会評価

取締役会実効性評価の実施と活用

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

(1) 2024年度の実効性評価を踏まえた2025年度の重点的な取り組み

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

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

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

(2)2025年度の取締役会実効性評価

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

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

アンケート集計後、回答内容に基づき取締役会メンバーへのインタビューを実施し、その結果を基に、取締役会で課題と改善策について議論を行い、2026年度の取締役会運営方針を決定しました。

詳細はコーポレート・ガバナンスサイトに記載しています。

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

2025年度 取締役会での監督内容

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

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

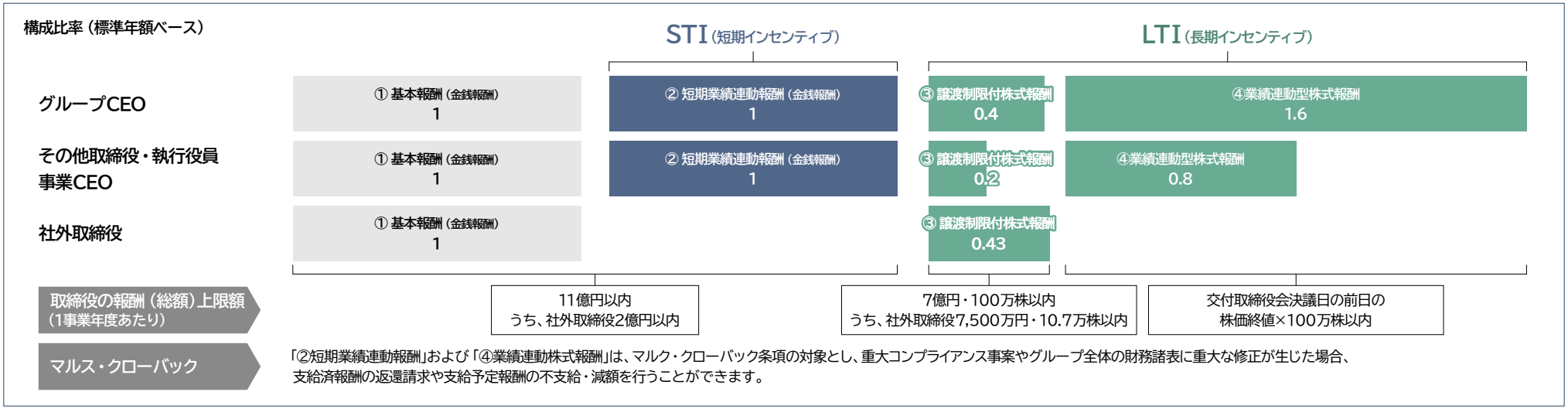
2025年度における取締役会の開催回数は14回であり、1回あたりの所要時間は3時間24分でした。

主要アジェンダはP47の表に記載しています。

コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

役員報酬

業績連動型株式報酬を導入するなど2026年度より役員報酬制度を大幅に改定しました。これまで以上に企業価値向上に対する動機付けを行う制度となっており、より鮮明に株主の皆様との価値共有がなされます。制度の概要は以下の通りです。



基本報酬

①基本報酬（金銭報酬）

- 固定報酬として、当社の経営環境および他社動向を踏まえ、役割に応じて金額を決定し毎月支給します。

STI（短期インセンティブ）

②短期業績連動報酬（金銭報酬）

- グループ成長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です。
- 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※1の評価を反映して支給額を決定します。
- 原則として、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毎月支給します。

※1 財務・非財務の評価項目

	評価指標・項目	変動幅	ウエイト
財務	・調整後営業利益（AOP） （事業会社役員を兼任の場合、当該事業会社側の指標も用いることあり）	0%～200%	80%
非財務	・重篤災害撲滅・コンプライアンス徹底・人権の尊重 ・環境貢献 ・人材戦略 ・競争力強化に係るオペレーションKPI	0%～200%	20%
ウエイト合計			100%

LTI（長期インセンティブ）

③譲渡制限付株式報酬

- 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です。
- 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、株主様と価値共有を進めることを目的として付与します。
- 基本報酬に対して一定の比率で標準年額を設定し、原則として定時株主総会終了後の一定期間内に支給します。

④業績連動型株式報酬

- 当社の株価との連動性をより明確にし、マーケットや競合他社以上の企業価値向上を図るインセンティブです。
- 基本報酬に対して一定の比率で設定された標準年額に基づき基準株式数を算定、毎年権利を付与し、連続する3事業年度における株価指標等※2による評価を反映したうえで、最終的な交付または支給する株数ならびに金銭の額を決定します。
- 原則として評価期間終了後、直後の定時株主総会終了後の一定期間内に支給・交付します※3。

※2 業績評価指標　相対TSR(1)：当社TSRの配当込みTOPIX成長率に対する比率　50%
相対TSR(2)：当社TSRの競合他社における順位　50%
*TSR（株主総利回り）：株価上昇と配当の合計額による利回り

※3 業績評価期間・株式および金銭の交付イメージ

	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度	2031年度
2026年度分	■	■	■	●		
2027年度分		■	■	■	●	
2028年度分			■	■	■	●

■ 業績評価期間
● 株式および金銭の交付

取締役会・監査役会の構成 (2026年6月22日現在)

取締役および監査役に期待するスキル・知見

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

当社取締役会が上記の役割を果たすために、当社取締役は社会課題に真剣に向き合い、企業価値を高めるための、変革への熱意・覚悟を保持していることを大前提として、取締役会として備えるべきスキル・知見を9つに整理しています。

これらの知見について、**各取締役・監査役が有する特に発揮することが期待されるスキル・知見のうち、上位4項目以内の一覧は下表の通りです。**

取締役会として備えるべき9つのスキル・知見
① コングロマリット企業におけるポートフォリオマネジメント（PFM）推進の企業再生の知見、企業価値向上のためのターンアラウンドの知見、資本市場やアクティブ投資家目線での企業価値向上施策の知見
② グローバル・コングロマリット企業における経営の知見
③ AIやデータの利活用、DXを価値創出につなげた経験
④ 長期的な社会変化を捉え、その変化の中でどのようにポジショニングをとり成長を実現するか構想できる知見
⑤ 経営にサステナビリティの要素を取り入れ、企業価値向上につなげてきた経験
⑥ 事業戦略と連動した人材PFMの推進や人的生産性の最大化に向けた人的資本投資の実行経験
⑦ グローバルな政治経済情勢・産業政策に対する深い理解や分析、政策提言・立案等の経験
⑧ 資本効率向上等を実現するための財務的な洞察に関する知見および大規模な投資判断の経験
⑨ 技術・生産・品質等に関する知見に基づく競争力強化の取り組みやイノベーションの促進を担った経験

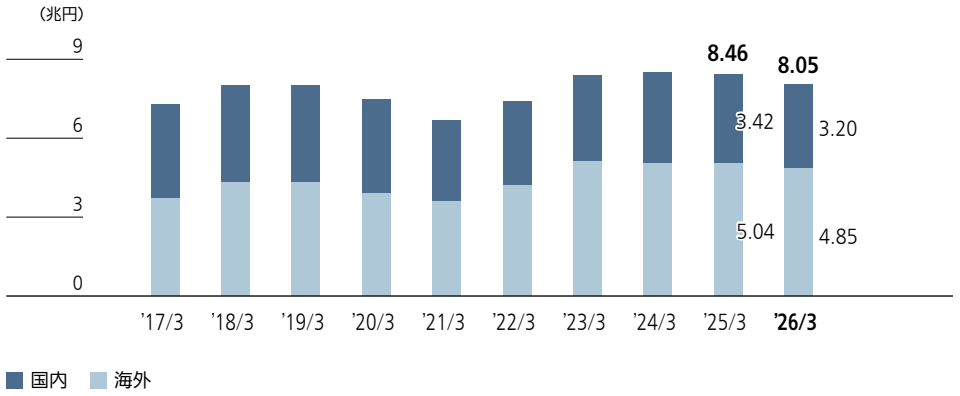
	氏名	性別 ♂男性 ♀女性	地位	2025年度の出席回数 ※の出席回数は、2025年6月23日就任後のもの	特に期待するスキル・知見								
					短～長期	長期							
					①PFM・企業価値向上	②グローバル経営	③AI・データ利活用	④未来情報・成長戦略	⑤サステナビリティ経営	⑥人的資本経営	⑦地政学・産業政策	⑧財務・投資判断	⑨技術・モノづくり・サプライチェーン
取締役	楠見　雄規	♂	代表取締役 社長執行役員	取締役会14/14回（100%）	●	●		●					●
	玉置　肇	♂	代表取締役 副社長執行役員	取締役会12/12回（100%）※		●	●	●					●
	片山　栄一 新任	♂	取締役 事業CEO	―	●	●		●				●	
	少徳　彩子	♀	取締役 執行役員	取締役会14/14回（100%）	●				●		●		
	隅田　和代	♀	取締役 執行役員	取締役会12/12回（100%）※	●			●	●			●	
	和仁古　明	♂	取締役 執行役員	取締役会12/12回（100%）※	●			●				●	
	松井 しのぶ	♀	社外取締役 独立	取締役会14/14回（100%）			●			●		●	
	松尾　豊	♂	社外取締役 独立	取締役会12/12回（100%）※			●	●					●
	西山　圭太	♂	社外取締役 独立	取締役会13/14回（93%）			●	●		●	●		
	取締役会議長 澤田　道隆	♂	社外取締役 独立	取締役会14/14回（100%）		●			●				●
	瀬戸　潤子	♀	社外取締役 独立	取締役会12/12回（100%）※	●					●		●	
	重富　隆介	♂	社外取締役 独立	取締役会13/14回（93%）	●	●					●	●	
	新貝　康司 新任	♂	社外取締役 独立	―	●	●		●				●	
監査役	監査役会議長 馬場　英俊	♂	常任監査役	監査役会14/14回（100%） 取締役会14/14回（100%）		●			●			●	
	徳田　佳昭	♂	常任監査役	監査役会14/14回（100%） 取締役会14/14回（100%）			●	●					
	江藤　彰洋	♂	社外監査役 独立	監査役会14/14回（100%） 取締役会13/14回（93%）	●	●					●		
	中村　明彦	♂	社外監査役 独立	監査役会14/14回（100%） 取締役会14/14回（100%）					●		●	●	
	由布　節子	♀	社外監査役 独立	監査役会14/14回（100%） 取締役会14/14回（100%）					●		●		

取締役・監査役・執行役員の詳細はこちらをご確認ください

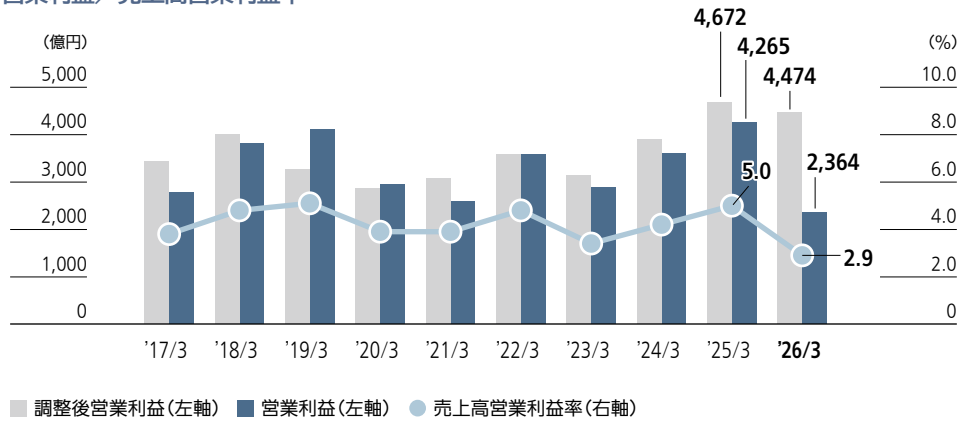
企業データハイライト（財務データ）

当社および連結子会社
各表示年3月期または3月期末
国際会計基準（IFRS）に準拠

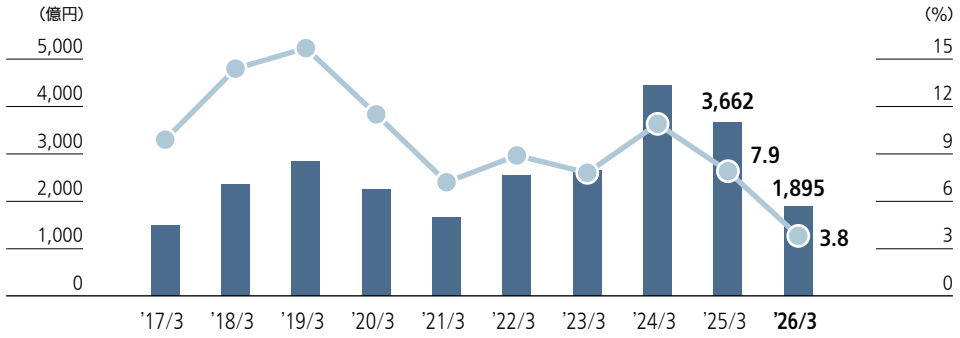
売上高



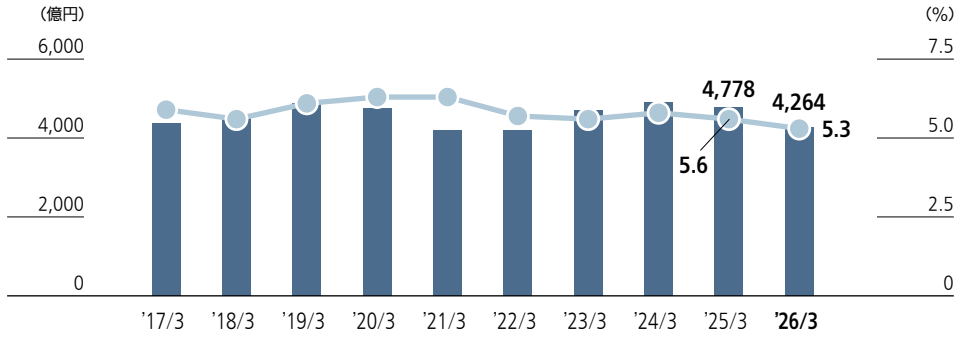
営業利益／売上高営業利益率



親会社の所有者に帰属する当期純利益／ROE

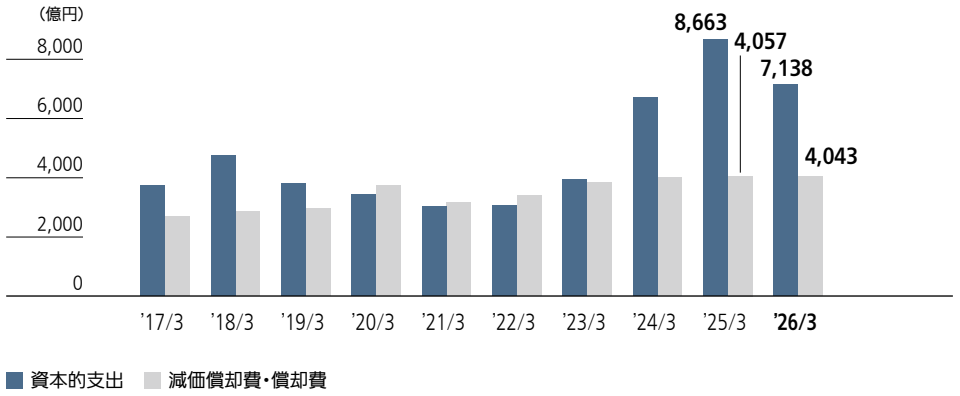


研究開発費／売上高研究開発費率



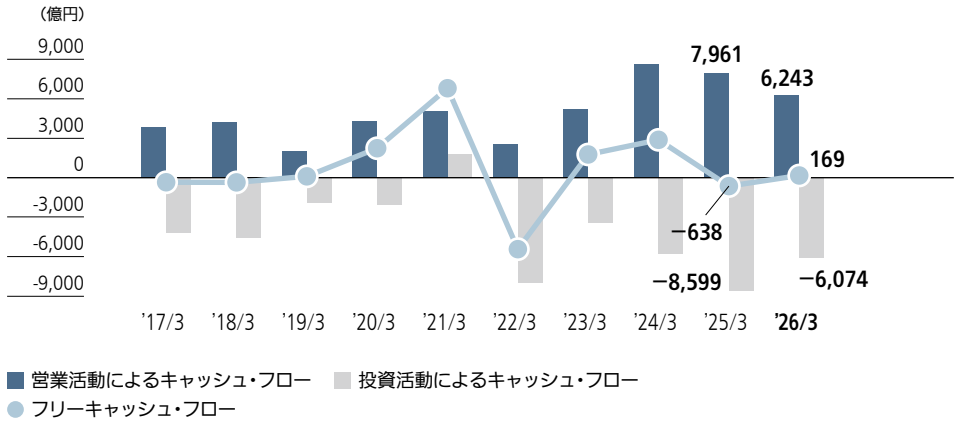
企業データハイライト（財務データ）

資本的支出／減価償却費・償却費

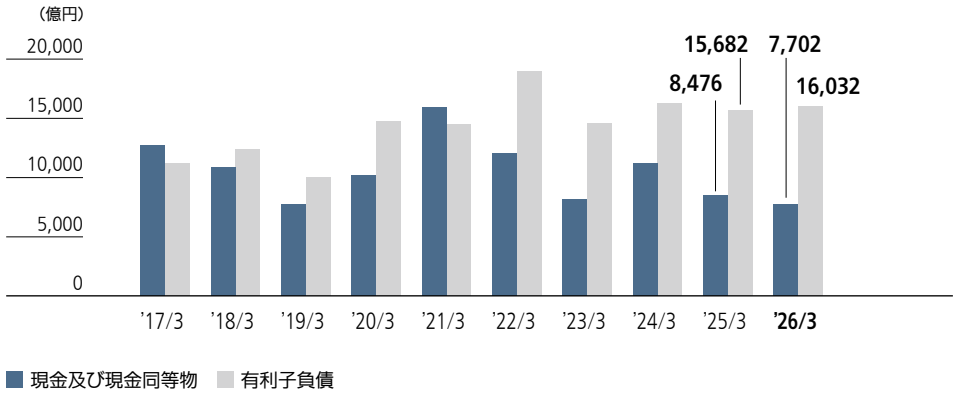


（注）資本的支出は、有形固定資産および無形固定資産の発生ベースの金額（企業結合による増加を除く）。減価償却費・償却費は、有形固定資産、使用権資産の減価償却費、および無形資産の償却費の金額です。

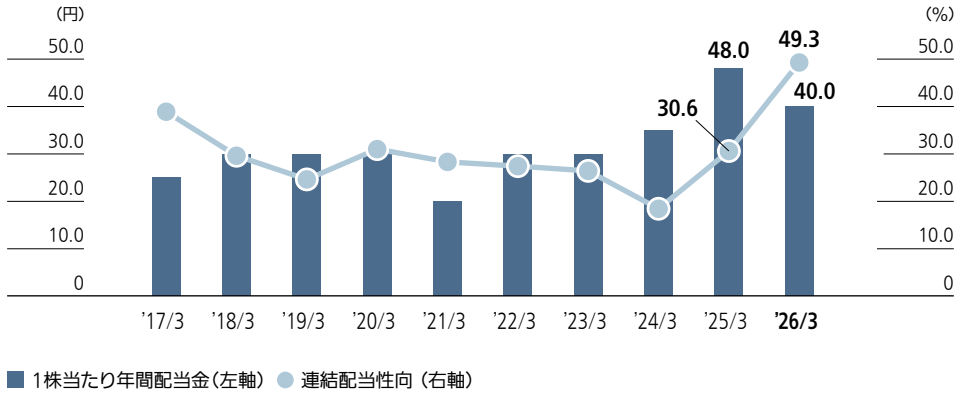
フリーキャッシュ・フロー



現金及び現金同等物／有利子負債



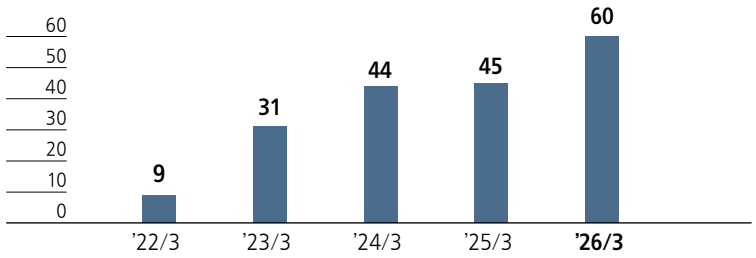
1株当たり年間配当金／連結配当性向



企業データハイライト（非財務データ）

詳しくは「サステナビリティ データブック2026」をご参照ください。

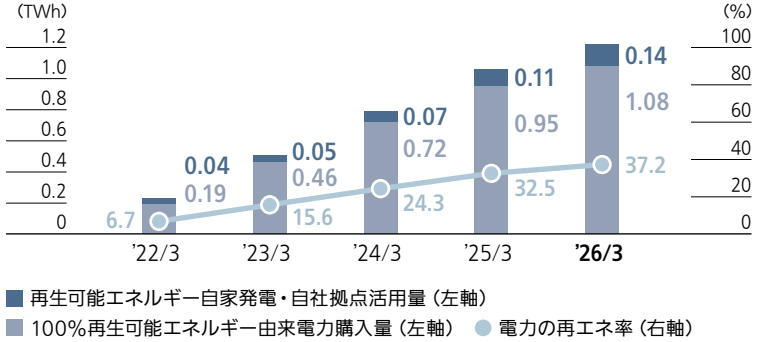
CO_2実質ゼロ拠点数（2018年度からの累計）



2025年度は、2022年度からの中期環境行動計画「GIP2024＋1」目標である累計49拠点を上回り、累計60拠点※を達成。2028年度までに累計86拠点、2030年度までに全拠点でのCO_2実質ゼロを目指しています。

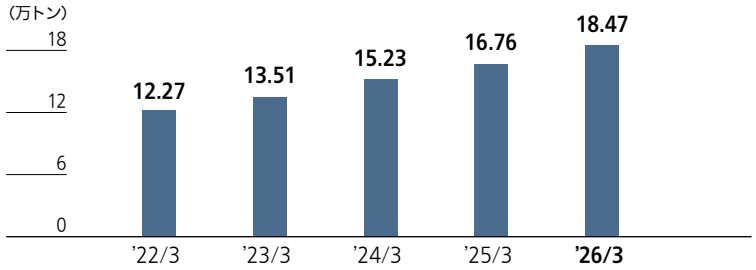
※2025年11月に中国で施行された『再生可能エネルギーグリーン電力証明書管理実施細則（試行）』に基づくグリーン電力証書の適用ルール変更前の基準で評価した拠点数

再生可能エネルギー導入実績



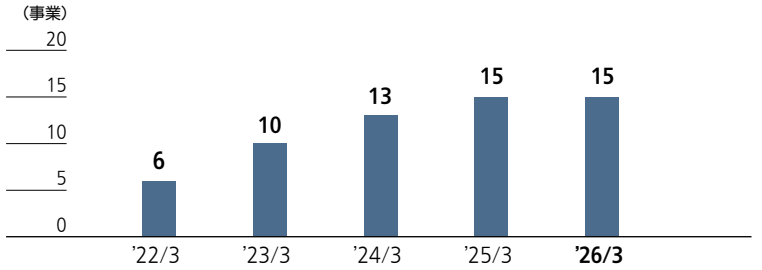
当社グループは2019年8月より、事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることを目指す国際的なイニシアチブ「RE100」に加盟しています。2025年度の電力の再エネ率は、前年より4.7%増で37.2%になりました。当社グループは、自社拠点の脱炭素化に向けて、グローバルで地域特性に応じた再生可能エネルギーの導入・活用および外部調達を進めており、特に太陽光発電システムについては、導入可能な拠点への設置を積極的に展開しています。

再生樹脂利用実績（2014年度からの累計）



2025年度は、バージン樹脂価格の大幅な下落の影響で、当初目標である2.5万トンの使用は達成できなかったものの、冷蔵庫・エアコン・洗濯機・テレビなどの製品に1.71万トンの再生樹脂を使用しました。

サーキュラーエコノミー型事業モデル／製品（2020年度からの累計）

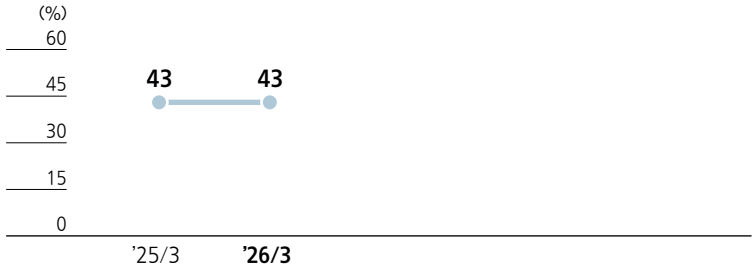


2025年度は、新たなサーキュラーエコノミー型事業の立ち上げには至らず、目標の累計16事業に対しては未達成となりました。一方で、既存の15事業において、再生材の使用をより多くの製品へ拡大するなどの取り組みを実施しました。2028年度には累計17事業を目指しています。

企業データハイライト（非財務データ）

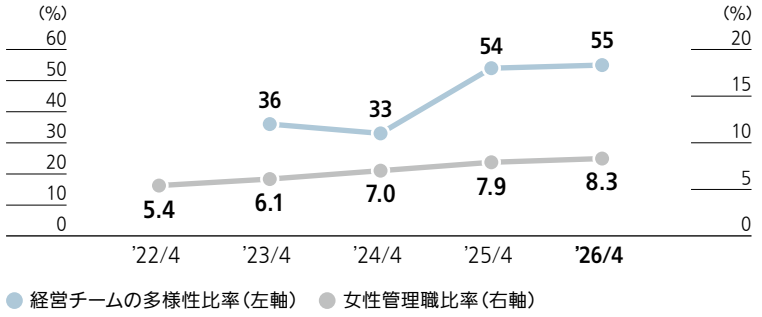
詳しくは「サステナビリティ データブック2026」をご参照ください。

UNLOCK指標



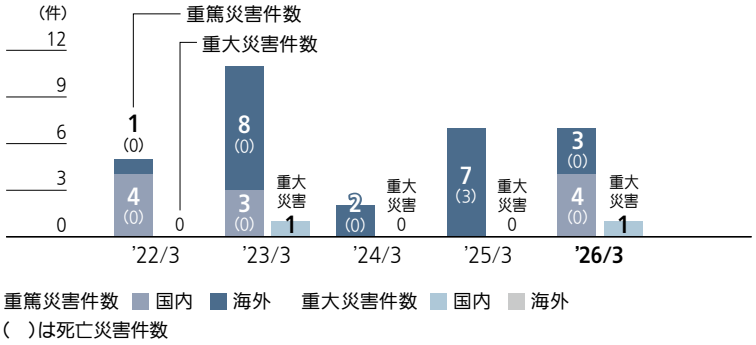
従業員意識調査において、2025年度より、社員一人ひとりのポテンシャルを発揮し、最大限発揮し成長できる会社となることにフォーカスした「UNLOCK指標」を重要指標として設定し、グローバルで2028年度に60%、2031年度に70%を目指しています。

経営チームの多様性比率／女性管理職比率（日本地域）



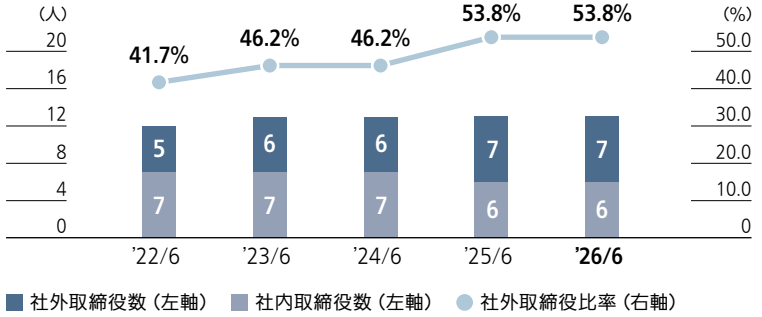
経営チームの多様性比率（PHD執行役員における、女性・日本以外の国籍・キャリア入社者の割合）は、すでに目標とする半数を超えており、今後も引き続き半数以上の確保を目指しています。一方、女性の管理職比率については、2031年4月に16%以上とすることを目標に取り組みを強化しています。

重篤災害・重大災害の発生件数



安全確保は事業運営の大前提であり、重篤・重大災害については、その発生件数を重要指標として設定し、撲滅を目指して、それぞれの目標を0件としています。

取締役構成数／社外取締役比率



当社は、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おり、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7名（取締役会メンバーの過半数）選任しています。

10年間の主要財務データ

当社および連結子会社
各表示年3月期もしくは3月期末
国際会計基準（IFRS）に準拠

	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
会計年度（百万円）										
売上高	7,343,707	7,982,164	8,002,733	7,490,601	6,698,794	7,388,791	8,378,942	8,496,420	8,458,185	**8,048,722**
調整後営業利益	343,616	401,202	327,032	286,663	307,155	357,700	314,077	389,999	467,223	**447,443**
営業利益	276,784	380,539	411,498	293,751	258,600	357,526	288,570	360,962	426,490	**236,407**
税引前利益	275,066	378,590	416,456	291,050	260,820	360,395	316,409	425,239	486,289	**263,109**
親会社の所有者に帰属する当期純利益	149,360	236,040	284,149	225,707	165,077	255,334	265,502	443,994	366,205	**189,540**
資本的支出	373,208	475,187	380,678	342,098	301,494	305,108	394,891	670,893	866,301	**713,825**
減価償却費・償却費	269,998	287,324	295,694	372,973	317,572	339,148	382,289	399,984	405,729	**404,342**
研究開発費	436,130	448,879	488,757	475,005	419,764	419,807	469,785	491,224	477,753	**426,366**
フリーキャッシュ・フロー	▲ 34,746	▲ 35,646	10,290	224,207	680,634	▲ 543,519	176,709	288,055	▲63,843	**16,855**
営業活動によるキャッシュ・フロー	385,410	423,182	203,677	430,303	504,038	252,630	520,742	866,898	796,083	**624,289**
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 420,156	▲ 458,828	▲ 193,387	▲ 206,096	176,596	▲ 796,149	▲ 344,033	▲578,843	▲859,926	**▲607,434**
会計年度末（百万円）										
現金及び現金同等物	1,270,787	1,089,585	772,264	1,016,504	1,593,224	1,205,873	819,499	1,119,625	847,561	**770,179**
総資産	5,982,961	6,291,148	6,013,931	6,218,518	6,847,073	8,023,583	8,059,527	9,411,195	9,343,191	**10,172,412**
有利子負債	1,124,004	1,239,444	998,721	1,471,311	1,447,423	1,897,284	1,457,107	1,626,279	1,568,243	**1, 603, 197**
親会社の所有者に帰属する持分	1,571,889	1,707,551	1,913,513	1,998,349	2,594,034	3,164,962	3,618,402	4,544,076	4,694,421	**5,211,272**
資本合計	1,759,935	1,882,285	2,084,615	2,155,868	2,768,502	3,347,171	3,789,958	4,721,903	4,874,829	**5,381,955**

本表に対する注記

1. 調整後営業利益は、売上高から売上原価と販売費及び一般管理費を控除して算出しています。
2. 資本的支出は、有形固定資産および無形資産の発生ベースの金額です。(企業結合による増加を除く)
3. 減価償却費・償却費は、有形固定資産、使用権資産（2020年3月期以降）の減価償却費、および無形資産の償却費の金額です。
4. 有利子負債は、「短期負債及び一年以内返済長期負債」、「長期負債」、「リース負債」の合計です。

10年間の主要財務データ

	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
1株当たり情報（円）										
1株当たり親会社の所有者に帰属する当期純利益										
基本的	64.33	101.20	121.83	96.76	70.75	109.41	113.75	190.21	156.87	**81.19**
希薄化後	64.31	101.15	121.75	96.70	70.72	109.37	113.72	190.15	156.83	**81.17**
1株当たり年間配当金	25.00	30.00	30.00	30.00	20.00	30.00	30.00	35.00	48.00	**40.00**
1株当たり親会社の所有者に帰属する持分	673.93	732.12	820.41	856.57	1,111.73	1,356.08	1,550.23	1,946.62	2,010.81	**2,232.09**
PBR	1.87	2.08	1.16	0.96	1.28	0.88	0.76	0.74	0.88	**1.16**
PER	19.56	15.03	7.83	8.53	20.12	10.86	10.39	7.60	11.29	**31.85**
財務指標										
親会社所有者帰属持分当期純利益率（ROE）（%）	9.9	14.4	15.7	11.5	7.2	8.9	7.8	10.9	7.9	**3.8**
売上高親会社の所有者に帰属する当期純利益率（%）	2.0	3.0	3.6	3.0	2.5	3.5	3.2	5.2	4.3	**2.4**
総資産回転率（回）	1.3	1.3	1.3	1.2	1.0	1.0	1.0	1.0	0.9	**0.8**
財務レバレッジ（倍）	3.8	3.7	3.4	3.1	2.8	2.6	2.4	2.1	2.0	**2.0**
売上高営業利益率（%）	3.8	4.8	5.1	3.9	3.9	4.8	3.4	4.2	5.0	**2.9**
売上高税引前利益率（%）	3.7	4.7	5.2	3.9	3.9	4.9	3.8	5.0	5.7	**3.3**
有利子負債比率（%）	18.8	19.7	16.6	23.7	21.1	23.6	18.1	17.3	16.8	**15.8**
総資産親会社所有者帰属持分比率（%）	26.3	27.1	31.8	32.1	37.9	39.4	44.9	48.3	50.2	**51.2**
配当性向（%）	38.9	29.6	24.6	31.0	28.3	27.4	26.4	18.4	30.6	**49.3**
為替レート（円）										
1米ドル	108	111	111	109	106	112	135	145	153	**151**
1ユーロ	119	130	128	121	124	131	141	157	164	**175**
1人民元	16.1	16.8	16.5	15.6	15.7	17.5	19.8	20.1	21.1	**21.3**

本表に対する注記

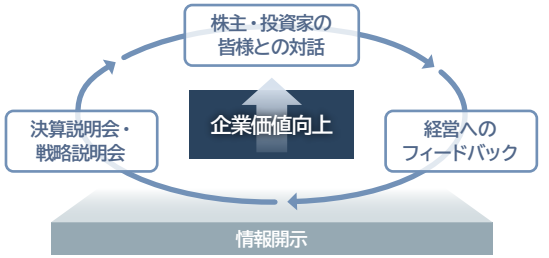
1. 1株当たり年間配当金は各会計年度にかかる中間配当および期末配当の合計額です。
2. 為替レートは、期中平均レートです。

各比率の算出方法

- PBR＝期末株価÷1株当たり親会社の所有者に帰属する持分（期末株価はP59に記載）
- PER＝期末株価÷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（期末株価はP59に記載）
- 親会社所有者帰属持分当期純利益率（ROE）＝親会社の所有者に帰属する当期純利益÷期首・期末平均親会社の所有者に帰属する持分
- 総資産回転率＝売上高÷期首・期末平均総資産
- 財務レバレッジ＝期首・期末平均総資産÷期首・期末平均親会社の所有者に帰属する持分
- 有利子負債比率＝有利子負債÷総資産
- 配当性向＝1株当たり年間配当金÷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

資本市場との対話の状況

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。また、株主・投資家の皆様と建設的な対話を行い、そこで得た気づきを経営陣にフィードバックすることで、当社の経営の質的向上と中長期的な企業価値向上を目指しています。



主なIR活動実績

活動	主な対応者	年間実績（2026年3月期）	
戦略説明会	グループCEO、 グループCFO、 グループCSO、 事業会社社長	グループ経営改革の進捗（2025年5月）※2024年度年間決算と合わせて実施 グループ経営改革の進捗（2025年10月）※2025年度2Q決算と合わせて実施 Panasonic Group IR Day 2025（2025年12月） パナソニック エナジー（株）徳島工場サイトビジット（2025年12月） その他に証券会社と連携した説明会を4回実施	
決算説明会	グループCFO	4回（グループCEOによる説明会と同時開催：2回）	
グループ/個別 ミーティング	グループCEO、 グループCFO、 グループCSO、 事業会社社長	約620社（延べ）	国内外機関投資家（ファンドマネージャー、アナリスト）、 ESG運用担当者、証券会社 アナリストなど
	事業管理IR・財務部 部長、課長、IR担当者	約1,380社（延べ）	

株主総会	主な対応者	実績	
第119回 定時株主総会※ （2026年6月）	取締役、監査役、 執行役員、 事業会社社長	議決権を行使できる株主数	312,240人
		会場で出席した株主数	736人
		インターネットによるライブ配信を 視聴した株主数	910人

※株主総会の動画は、総会後1ヵ月間、当社ウェブサイトに掲載しています。

積極的な情報開示

当社の投資家向けウェブサイトにおいて、国内外の投資家の利便性に配慮した積極的な情報開示を行っています。
決算・業績の報告としては、決算短信や補足資料、決算説明会でのノート付きプレゼン資料、有価証券報告書などを原則和英同時掲載しています。また、決算説明会やグループCEOと機関投資家との対話などの議事録を和英二言語で掲載しています。加えて、戦略説明会資料、統合報告書、一目でわかるパナソニックグループ（当社概要資料）なども掲載しています。こちらをご参照ください。
https://holdings.panasonic/jp/corporate/investors.html（日本語）
https://holdings.panasonic/global/corporate/investors.html（英語）

資本市場の主な関心事項

項目	関心事項
グループ経営改革	・固定費構造改革による収益改善効果 ・事業ポートフォリオマネジメントの進捗 ・ブルーヨンダー、車載電池：収益性改善の見通し
グループ成長戦略	・デバイス領域：AIインフラ関連事業における競争優位性や収益拡大の確度、戦略投資の進捗 ・ソリューション領域：具体的なビジネスモデルと成長戦略 ・成長戦略を支える人的資本の考え方
サステナビリティ	・パナソニックグループの人的資本経営が目指す方向性 ・社外取締役が、議長を務め、過半数を超える取締役会の実効性および議論内容 ・新しく導入された役員報酬制度（業績連動型株式報酬制度等）の考え方 ・関税、為替、中東情勢の影響など

経営陣への主なフィードバック

	頻度	報告方法	報告内容
投資家・アナリストの コメント、 株価指数・株価情報	5-6回/年	取締役会で報告	企業価値向上に向けた議論の参考情報とするため、決算発表説明会や事業方針に関する説明会を実施後に、投資家やアナリストの声や株価の動きなど資本市場の反応を報告
投資家の声を含む IR活動実績	四半期毎	メール、 社内情報 共有サイト	IR活動への理解向上や啓発、各事業の改善活動に活かすため、グループ/個別ミーティングで得た声やご意見、活動実績をまとめ、経営幹部、社内関係部門、事業会社関係部門に共有

当社ウェブサイト、書簡などを通していただいたご意見ご要望は、内容を確認のうえ、経営陣へのフィードバックに反映しています。

会社情報（2026年3月31日現在）

当社および連結子会社
各表示年3月期または3月期末

会社情報

社名：パナソニック ホールディングス株式会社
設立：1935年12月（創業1918年3月）
本社所在地：〒571-8501
大阪府門真市大字門真1006番地

資本金：259,631百万円
連結対象会社数（親会社および連結子会社）：447社
持分法適用会社数：59社
従業員数：183,685名

株式の状況

発行済株式総数：2,454,530,697株
（自己株式119,827,990株を含む）
株主数：385,608名
証券コード：6752
単元株式数：100株
上場証券取引所：東京

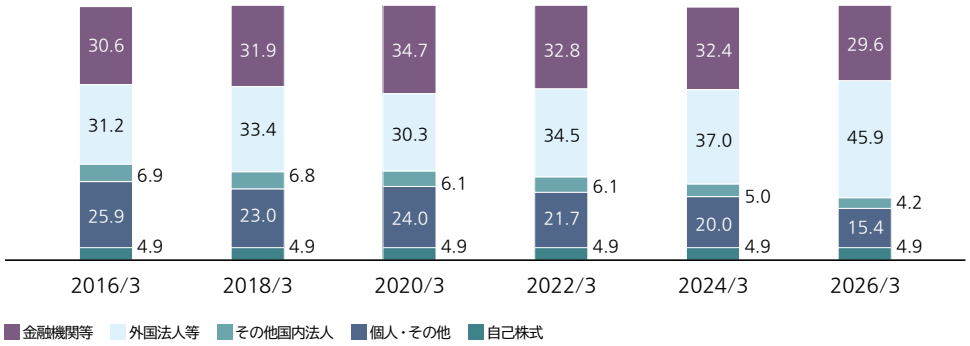
株主名簿管理人（事務取扱場所）
三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
〒540-8639
大阪市中央区北浜四丁目5番33号
電話照会先：フリーダイヤル 0120-782-031

大株主の状況

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

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

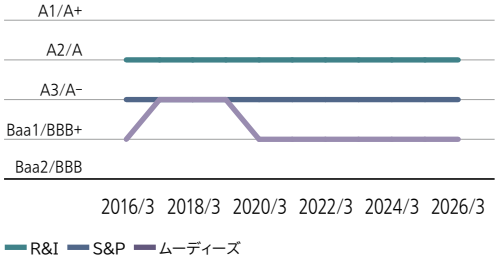
株式所有の状況



格付の状況

格付機関	長期格付	短期格付
格付投資情報センター（R&I）	A	a-1
スタンダード&プアーズ（S&P）	A-	A-2
ムーディーズ	Baa1	—

長期格付の推移

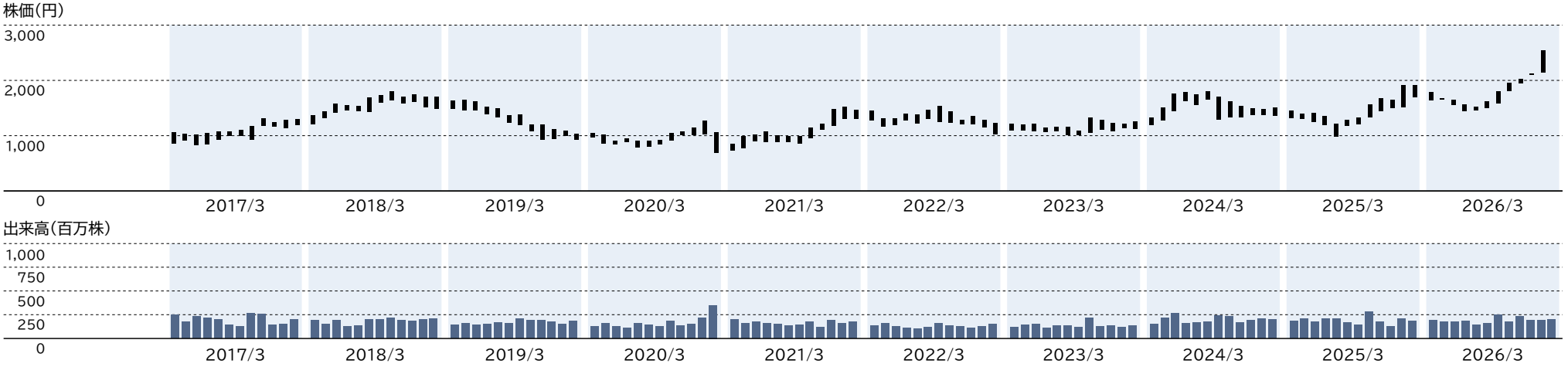


パナソニック ホールディングスが発行している債券はこちらに記載しています。
https://holdings.panasonic/jp/corporate/investors/stock/ratings.html

会社情報（2026年3月31日現在）

当社株価および出来高推移

（各表示年3月期）東京証券取引所 月次ベース



	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
年間高値（円）	1,309.5	1,800.0	1,647.0	1,264.0	1,520.0	1,541.0	1,325.0	1,808.0	1,919.0	**2,733.5**
年間安値（円）	831.4	1,207.5	917.7	691.7	733.5	1,018.5	1,006.5	1,190.0	986.9	**1,363.5**
期末株価（円）	1,258.0	1,521.0	954.2	825.0	1,423.5	1,188.5	1,182.0	1,445.5	1,771.5	**2,585.5**

投資家窓口

大阪

パナソニック ホールディングス株式会社
事業管理IR・財務部 事業管理IR室 IR課
〒571-8501 大阪府門真市大字門真1006番地

東京

パナソニック ホールディングス株式会社
事業管理IR・財務部 事業管理IR室 IR課
〒100-0006 東京都千代田区有楽町一丁目1番2号
東京ミッドタウン日比谷 14階

欧州

Investor Relations
Panasonic Europe B.V. (UK Branch)
Maxis 2, Western Road,
Bracknell, Berkshire, RG12 1RT, United Kingdom

ウェブサイトの案内

投資家情報サイト

決算情報や投資家向け説明会資料などがご覧いただけます。
https://holdings.panasonic/jp/corporate/investors.html

サステナビリティ サイト

環境・社会への取り組みの詳細がご覧いただけます。
https://holdings.panasonic/jp/corporate/sustainability.html

サステナビリティに関する社外からの評価・指標への組み入れについては、こちらをご参照ください。
https://holdings.panasonic/jp/corporate/sustainability/management/recognition.html

Panasonic Group

パナソニック ホールディングス株式会社

https://holdings.panasonic/jp/