対談：取締役会議長・社外取締役

事業会社制への移行による取締役会の変化

鳥瞰的な視点で各事業会社の監督が可能に

── 2021年10月に事業会社制に移行し、2022年4月に持株会社を発足したことによる取締役会の変化を教えてください。

津賀：従来のパナソニックの取締役会は上程される案件が大きいものから小さいものまで混在し、やや脈絡に欠ける状況になっていました。私のような社内取締役であれば案件の内容を理解できますが、社外取締役にそれらを理解していただくのは、過酷と言わざるを得ないものでした。社会や事業環境が大きく変化する中、取締役会としてパナソニックグループのあるべき姿を描き、取締役会メンバー全員で十分な議論を可能にする必要がありました。その当時の取締役会の状況も考慮し、事業会社制に移行することが決まりました。社会からの我々への期待が変化する中、当社においても事業領域を変えていく必要があり、それに伴い事業会社を変えることが求められます。そのための事業会社制ですので、取締役会の変化というよりも、事業会社がどのように変わったのかの方が重要です。その変化によって、今後、取締役会をどのように進化させていくべきか、私はこのような考え方をしています。

冨山：現在、社外取締役に就任して8年目であり、就任した当初は、「これは大変だな」という感想を持ちました。パナソニックグループには売上高2,000億円規模の事業が40個程度あると言え、それら一つ一つの売上規模は立派な上場企業クラスです。それも製造業のため、機能は多元的で少なくとも開発・生産・販売のユニットが必要です。さらに各事業はグローバルに展開しているため、掛け算をすると経営単位は数百にも達し、競合とも激しい競争を繰り広げています。これは言わば聖徳太子でなければ、経営できないレベルです。また、津賀さんのご指摘のとおり、以前の取締役会では小粒な案件も多く混じっていました。取締役会メンバーは、視点を上から下まで行ったり来たりさせ、解像度を都度変えていく必要がありました。私が産業再生機構にいた際も40社程度を見ていたので、あの当時も限界を超えるレベルに達していました。ただ、再生支援が完了すれば負荷は軽減するので、

対談：取締役会議長・社外取締役

当社の状況とは異なります。正直に申し上げると、以前の取締役会は案件ごとの解像度の変化が大きいため、議論に手触り感がなく、中途半端な議論となるケースも多かったです。鳥瞰的な視点で大きなテーマに解像度が合ってきても、テーマが変わることでミクロな視点になり、苦労しました。それが現在の事業会社制への移行、持株会社の発足により、取締役会の状況は大きく変化しています。現在は鳥瞰的な視点で各事業会社が機能しているのかを監督できるようになり、グループ全体に対する手触り感も出てきました。さらに、各事業会社のトップが社長らしくなってきたのも大きな変化です。この変化は明確であり、以前は事業部長のような雰囲気でしたが、今は社長の風格が漂ってきています。

津賀：今のご指摘は事業会社の拠点を訪問した際にも感じることです。各拠点での投資の意思決定が速くなり、もう対応できているのかと、よく感心させられています。これは事業会社のトップが経営方針を明確に示し、各拠点にその考えが浸透しているからだと考えています。

「メタ視点」に加え、「ホールディングスと事業会社をつなぐ現場視点」が必要

── 持株会社としての取締役会のあるべき姿、果たすべき役割は何でしょうか？

津賀：事業会社はお客様第一であり、お客様に何をしていくのかを常に考えています。しかし、社会が大きく変わる際、既存のお客様に寄り添い過ぎると社会の変化に追随できなくなるケースもあります。そのためホールディングスの役割として、社会の変化を冷静に見極めることが重要です。ホールディングスは将来の変化を捉え、事業会社はお客様にしっかりと寄り添う、このような役割分担が最適であると考えています。

冨山：ホールディングスはメタ視点で時間と空間を広げて考える必要があります。10年後、20年後を見据えたバックキャスティングはホールディングスが担う領域であり、このような観点の議論は取締役会でも増えてきています。また、事業会社への監督も、収益性等を確認する会計的な面とメタ視点を基にした中長期的な面の両面が必要であり、それらを備えた取締役会が理想の姿であります。

津賀：取締役会の監督機能の発揮は、社外取締役の過去の経験、スキルに依存していると感じています。例えば、長期の産業構造の変化を捉えている社外取締役と現場に強い社外取締役では、監督方法は変わってきます。我々は製造業であるので、取締役会はメタ視点に加えて、ホールディングスと事業会社をつなぐ現場視点も必要と考えています。

冨山：その点で現在の取締役会は、さまざまな経歴の社外取締役がいるので、良い構成と感じています。

以前は調和型の取締役会も、現在は侃々諤々の議論が増加

── 当社取締役会が他社との比較で優れている点、ユニークな点はありますか？

冨山：取締役会のメンバーは真面目で裏表がないという印象があります。ただ、これを裏返すと、皆さん調和型であり、取締役会に上程される前に議論の方向性がある程度調整されているとも言えます。そのため取締役会で弁証法的に激しくぶつかり合いながら物事が決まることは、多くはないです。私が社外取締役に就任した当初は特に調和型の取締役会という色が強かったですが、現在はだいぶ深い議論が増えてきています。

津賀：特にブルーヨンダー買収の際に、社内会議でも取締役会でも激しい議論をしました。

冨山：私はそのような議論が好きです。アドレナリンが出るのを感じます。最近のパナソニックグループは、良い意味で経営の舵を大きく、かつ素早く切れるようになってきました。その点で当社の取締役会は面白いです。現在は本当に社外取締役として充実感を得ています。

津賀：実は、昔の取締役会は活発な議論が少なく、執行側の決定事項を取締役会が容認するような雰囲気でした。社外取締役の力を借りながら、取締役会が進化することができ、感謝しています。

対談：取締役会議長・社外取締役

パナソニックグループに対する取締役会の課題認識

グループを支える柱が必要。車載電池がその柱になりつつある

── 取締役会としてパナソニックグループの課題をどのように認識されていますか。

津賀：成長するには売上が必要でありますが、売上を伸ばすと収益が低下することに以前から苦しめられてきました。どのようにすれば成長性と収益性を両立し、企業価値の向上を実現できるのか、その思いは元社長の私としては強いものがあります。現在のパナソニックグループは、テレビなどのAV機器の売上が全盛期と比べると大幅に減少し、半導体事業を外部に売却する等、大きな事業の塊が無くなり、どこか穴が空いたような状態にあると言えます。それではこの穴をどのようにして埋めるのか。私はパナソニックグループに新しい柱が必要で、それを1つでも多く増やしていくことが重要であると考えています。もちろん、当社の企業規模からして数百億円の事業規模では柱にはなれません。これまでさまざまな投資をしてうまくいかないこともありました。それがやっと、楠見さんの時代になり、柱のようなものが出てきました。それが車載電池です。取締役会の思いというよりも、私自身に「パナソニックグループに柱が何本かあるようにしたい」という強い思いがあります。

冨山：今の話を異なる見方で捉えると、当社特有の問題ではなく、日本のエレクトロニクス業界が直面してきた課題と言えます。デジタル化の進展に伴い、付加価値の源泉が移り変わり、例えば、テレビを製造しても収益を上げられず、儲かるのは動画配信企業や半導体企業です。以前のように柱が作れない現在の状況は、経営の難易度が高いです。パナソニックグループはいわば日本の象徴のような企業体であり、これまで日本企業が直面してきた多くの課題と対峙してきました。パナソニックグループが良くなることは日本にとっての希望であるとも言え、私はパナソニックが新しいソリューションを創出することを期待し、社外取締役に就任した面もあります。また、デジタル、環境をはじめとし、さまざまな分野でトランスフォーメーションが発生する中では、企業として変容力を持つ必要があると考えています。企業経営論的には、「どのようにしてパナソニックグループが変容するのか、その変容力があれば自然と柱は生まれる」と言えます。事業会社制に移行することで外形的な会社の形は変わりましたが、今後は会社の経営面を変えていく必要があります。この点は当社の取締役会が認識し、皆が同じ思いであると感じています。また、財務的な観点では、今後は技術的なイノベーションとセットになった設備投資が必要です。まさに車載電池はその典型です。新たなイノベーションを実現しながら、矢継ぎ早に設備投資する必要があり、このような投資は当然リスクも高いです。例えば、高度成長期にテレビの工場を建設するのに比べ、明らかにリスクが高い。そのため成熟した事業の中に投資原資となるキャッシュを創出する力が求められ、それは当社が営業CFを重視している理由の1つでもあります。リスクが高い中で柱を作るには、競争優位性がある事業でキャッシュを創出し、その資金をグループ全体で回していくことが求められます。この点は取締役会で今後議論していく必要があると認識しています。

津賀：事業会社制に移行したことで、今回のような車載電池の大型投資案件が上がってきたと考えています。事業会社の財務能力を超える投資は、ホールディングスであれば意思決定が可能です。冨山さんのご認識の通り、今後は如何にしてグループ内で資金を回していくかが重要です。

企業価値向上の鍵は、稼ぐ力の向上と将来への期待

── PBRは1倍前後に留まっていますが、企業価値向上に向けて何が必要でしょうか？

津賀：株価は投資家の皆様に将来への期待を持っていただけるかどうかで決まると考えています。大きな期待が持てる場合、株価は急激に上がりますが、その期待が崩れると一気に株価は低下します。ある程度の株価の上下はあると思いますが、日経平均を超える形で株価が右肩上がりになっていくのが理想です。本当の意味での将来への期待が高まり、株価が上昇し、PBRが上がることが重要であり、PBRだけを意識して短期的な対応をするものではないと考えています。

冨山：PBRを分解するとROE×PERであり、この2つの要素は相互に関係しています。ROEは現在の稼ぐ力であり、PERは将来への期待であります。資金循環的に言うと、ROEが高ければ多くの投資が実行でき、その投資が適切と資本市場から評価されると、PERが上がります。また、ROEの分母である株主資本を軽くして、ROEを高めることは邪道であると、はっきりと言います。安易な自社株買いではなく、

5年後、10年後を見据えた対応が必要です。最近、世の中で多くの人が誤解している点ですが、社外取締役は現在の株主の代理人ではありません。それでは何が正しいのかと言うと、社外取締役は未来永劫に続いていく株主の代表者というのが正しい捉え方です。株式市場は永遠に続くものであり、株式市場の最も公な使命は、多くの人の年金資金や人生に大事な資産形成をすることであると考えています。人生は長いものであり、株式市場に求められているのは、長期的かつ持続的かつ安定的な株価の上昇です。日本におけるPBRの問題で日本が責められるとすれば、それは長期的にPBRが低いことです。当社を含めて、日本の企業は5年後、10年後を見据えて、PBRを高めていく必要があります。

グループとして目指す姿の実現に向けて

事業会社制の中、ホールディングスとしての執行は今後のチャレンジ

―― 2023年5月のグループ戦略説明会において、「地球環境問題の解決」、「一人ひとりの生涯の健康・安全・快適」にフォーカスしていくとの方針を打ち出しています。グループが目指す姿の実現に向けて、執行側をどのように監督していくのか教えてください。

津賀：楠見さんはグループの執行責任者ですが、事業会社の社長ではありません。事業会社側の執行責任は分かりやすいですが、ホールディングス側の執行責任は何であるのか、この点は楠見さんをはじめ、皆で頭を悩ませている問題です。「執行とは何か」というプリミティブな論点もありますし、「現在の執行に実効性があり、結果が出ているのか」という論点でも、この問いは深いと考えています。事業会社制の中、ホールディングスとしてどのように執行していくのかは、今後のチャレンジです。また、ホールディングスのみが変わっても、グループ全体は変わらないと認識しています。やはり、事業会社が変わらなければ、グループは変わりません。今後、ホールディングスと事業会社の双方で時間をかけて議論し、執行の質を高めていくことが重要ですが、これは楽しみ以外の何物でもありません。事業会社ごとに特性が出てきており、期待できる形になっています。

冨山：パナソニックグループは、ホールディングスにおける監督・執行、事業会社における監督・執行の2層構造にあります。事業会社に対して、楠見さんは監督する側です。現在の状況は、松下幸之助の言葉に「任せて任さず」というものがありますが、その立ち位置でどのように機能させるかが重要であると考えています。まさに、創業者の経営や企業統治への原点回帰とも言えます。一般論になりますが、株主は取締役会に対して任せています。任された側は任せた側に対して責任を負い、もし結果が出せなければ、任された側は首になります。当社に当てはめると、ホールディングスの取締役会は楠見さんにグループの執行を任せ、もし結果が出なければ別の方に代わっていただくことになります。これはホールディングスと事業会社の関係性でも同じことが言えます。我々の期待としては、事業会社のトップには社長らしい経営をしてもらいたい。この点は最初の話の通り、実現しつつあると感じています。事業会社のトップは、楠見さんから経営を任されているので、楠見さんが示しているグループが目指すビジョンを守ることが前提となります。このような前提をどのようにするのかは、ホールディングス側に決める責任があります。

多角的な経営能力が必要

―― 資本市場は、過去の大型投資は成功したとは言えないと認識していますが、今回の車載電池、ブルーヨンダーへの投資の成功には何が必要でしょうか？

津賀：過去一番の大きな失敗は、プラズマテレビへの投資であると世の中では言われています。その当時はテレビを企業としての一番のブランドにし、それを軸にほかの家電を販売し、BtoBの部品事業も展開していました。結果論になりますが、技術面などからプラズマテレビでは勝てないというさまざまな理由がありました。2011年にテレビ事業を有するAVCネットワークス社の社長に就任した際、最初の経営会議で「5年後にプラズマテレビが生き残れるのか」を議論したのですが、全員が「生き残れない」と答えました。そこでプラズマテレビから液晶テレビに切り替え、パネルも内製ではなく外部調達とし、プラズマテレビ事業を終息させました。この過去を振り返り、車載電池はどうなのかということであります。全固体電池といった業界の動向は感度高く掴みながら、車載電池での投資を実行していく必要があります。ただし、リスクなく安全に勝ち切れて収益を上げられるほど、簡単な話ではありませんので、今回のような大型投資といった勝負は必要と認識しています。

冨山：ブルーヨンダーのような無形型ビジネスを扱う経営能力を持てるかどうかが、大型投資を成功させるための鍵と考えています。今後、デジタル化は進展していくので、有形型だけではなく、無形型ビジネスは必須です。その経営能力を持つために、ブルーヨンダーの買収は避けて通れなかったと認識しています。当然ながら、買収がゴールではなく、その後、経営できるかが重要です。車載電池にも

そのような面があります。高いテクノロジーが必要な電池への投資を実行し、しっかりと経営できるかということです。テクノロジーにはいつか寿命が来ますので、そこで新たな投資へのアクセルを踏むのか、または撤退するのかという経営判断が必要になります。事業会社制に移行したことで、ホールディングス側だけではなく、事業会社の社長にもシャープにハンドルを切り、アクセルを踏むか、ブレーキを踏むかの多角的な経営能力が問われています。このような経営能力をグループ全体で持てるかが重要です。

津賀：ブルーヨンダーのように早い時間軸で変化、進化、イノベーションが起きる分野では、データを活用してソフトウェアで如何に勝負するかが重要です。まさにAIもその分野に該当します。このような分野では、我々は従来の立ち位置から跳ばないと、ソフトウェアはハードを制御するものという感覚から抜け出せず、成功しないと考えています。つまり、跳んでもしっかりと経営できることが重要です。ブルーヨンダーだけではなく、Yohanaも同様であり、さまざまな跳ぶ領域が控えています。

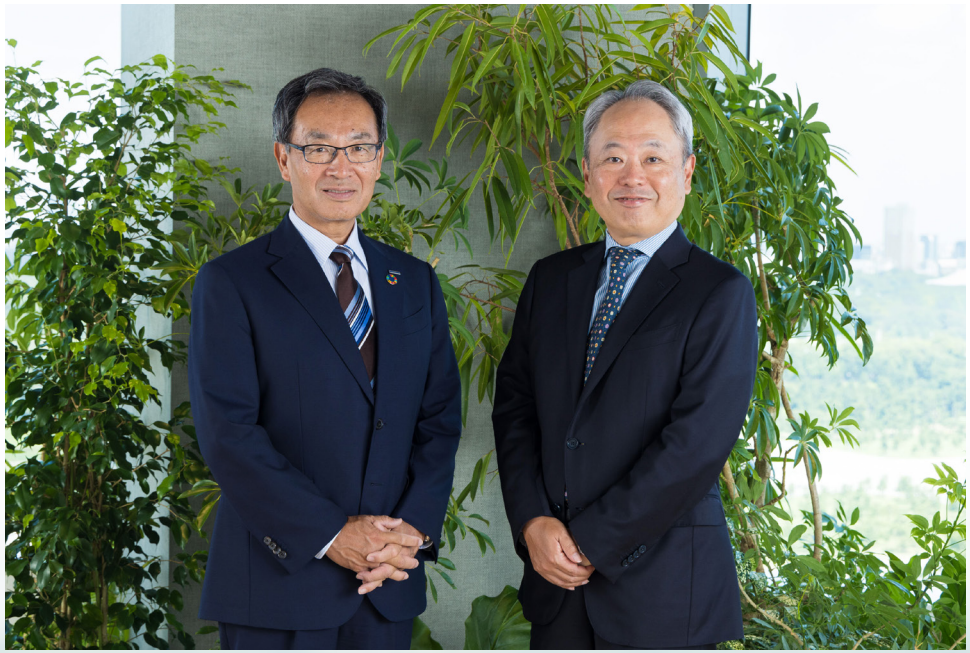
取締役会メンバーの人選が最重要

―― 取締役会の実効性をより一層向上していくには、何が必要でしょうか？

津賀：パナソニックグループは過去から解りにくい会社であると言われています。当社のような会社を外部から解るように捉えると、一面的な捉え方や抽象的な捉え方になりがちです。そのため当社に必要なことは、外部からも解りやすい会社にし、適切に評価してもらえるようにすることです。その状況になれば、資本市場をはじめとした外部から適切なフィードバックが入るようになり、当社の取締役会の実効性向上につながると考えています。

冨山：「取締役会の実効性向上」という言葉を置き換えると、「取締役会での議論が回りまわることで、長期的な企業の繁栄・成長が実現すること」とも言えます。当然ながら、取締役会は今日、明日の議論をする場ではなく、議論の時間軸は格段に長いです。特に、事業会社制に移行し、ホールディングスになったことでその傾向はより強いものになっています。事業会社がお客様へのお役立ちを高め、その付加価値に見合った適切な対価をいただいているか、短期・中期・長期の観点で付加価値の源泉を創造しているかなど、取締役会がしっかりと監督していく必要があります。また、パナソニックグループが社会からどのように見られているのか、メタ視点でしっかりと認識し、取締役会で議論することが実効性に大きく影響すると考えています。そのため取締役会メンバーの人選は相当に重要なことです。繰り返しになりますが、社外取締役は株主の代理人ではなく、未来永劫に続いていく株主の代表者です。我々社外取締役も株主から包括委任を受けています。このことを理解している取締役会メンバーが必要です。

津賀：常に会社に接しているわけではない社外取締役の方々に、一般的に解りにくいと言われるパナソニックグループのことをポジティブ、ネガティブを含めて十分に語っていただけるようにしていきたいです。それが実現すれば、取締役会の実効性が向上したと言えると考えます。



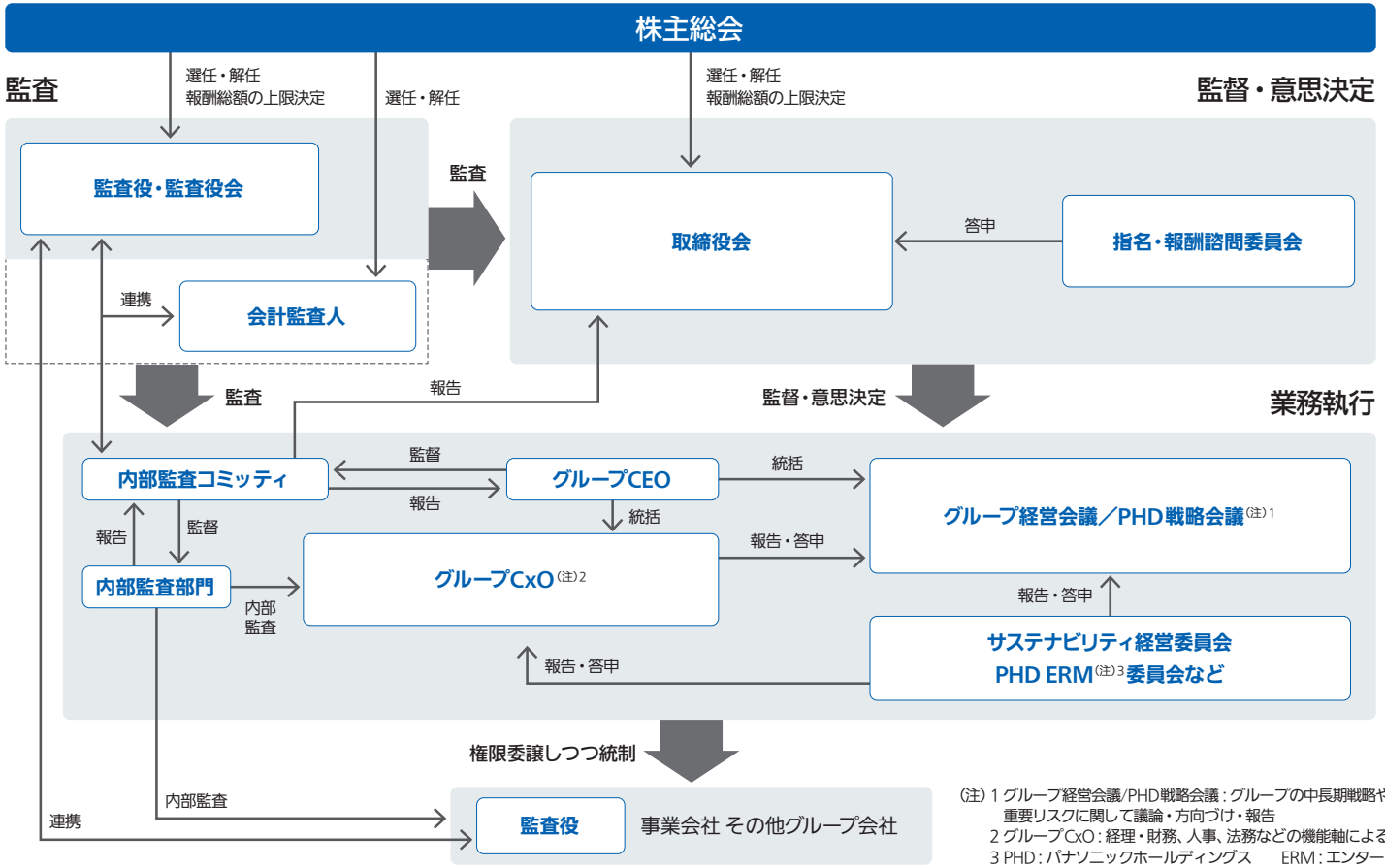
コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

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行っていくことで、企業価値を高めていくことが重要であると考えています。

そのため、コーポレート・ガバナンスを重要な経営基盤であると認識し、グループ全体に関わる戦略や重要事項の業務執行を決定し、取締役の職務の執行を監督する取締役会と、取締役の職務の執行を監査する監査役・監査役会からなる監査役制度を基礎として、当社グループ全体について、実効性のある体制の構築・強化に努めてまいります。

コーポレート・ガバナンス体制図



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

コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

体制の概要 （2023年6月26日現在）

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
- 取締役会の客観性・中立性を高め、監督機能を強化するため、取締役会における社外取締役比率を3分の1以上とすることを取締役会で決議済み
- 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への監督として有益な意見が期待できる、経営者などの社外取締役を選任
- 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）

監査役・監査役会

- 多数決でなく、単独でその裁量的判断に従い監査機能を発揮することができ、また、取締役の責任を追及する際も各自が単独の判断で行動できる独任制の監査役を設置
- 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
- 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

指名・報酬諮問委員会

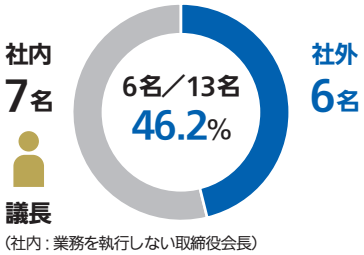
- 取締役・監査役・執行役員・事業会社社長・事業会社社外取締役の候補者指名に関する社内検討の結果ならびに取締役・執行役員・事業会社社長・事業会社社外取締役の報酬制度および個人別の報酬の額および内容の妥当性を審議、取締役会に答申
- グループCEO・執行役員・事業会社社長のサクセッションプランの審議、後継者候補のモニタリングを行うとともに、委員はグループCEOの交代時期を提案可能
- 2022年度は4回開催され（出席率は全員100%）、グループCEOの交代時期およびグループCEO・執行役員および事業会社社長の後継者候補に関する審議、取締役等の候補者に関する社内検討の結果、取締役・執行役員・事業会社社長の報酬制度等について審議を行い、取締役会に答申

グループ経営会議・PHD戦略会議

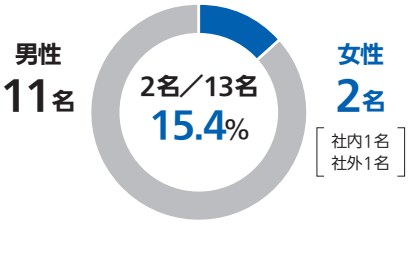
- グループの中長期的戦略や当社または事業会社が実施する重要案件、重要リスクに関して議論や方向付け・報告を実施
- グループ経営会議：グループCEOが議長となり、事業会社社長、機能責任者を含む20名程度の経営幹部から構成（原則として月1回の頻度で開催）
- PHD戦略会議：グループCEOが議長となり、人事、経理、法務などの機能責任者を含む10名程度の経営幹部から構成（原則として月2回以上の頻度で開催）

取締役会

社外取締役比率

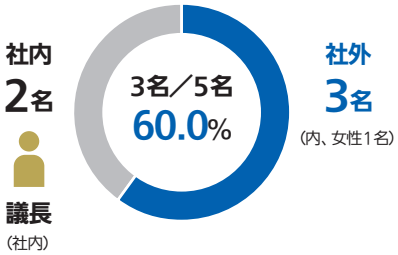


女性取締役比率



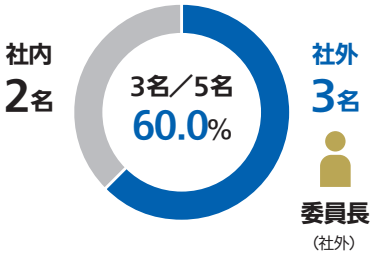
監査役会

社外監査役比率



指名・報酬諮問委員会

社外比率



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) 前年度の実効性評価を踏まえた2022年度の重点的な取り組み

2022年度においては、以下の取り組みを重点的に行いました。

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

(2) 2022年度の取締役会実効性評価

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

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

(3) 取締役会実効性評価結果と課題改善策

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

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

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

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

コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

2022年度の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しています。

2022年度は取締役会への付議基準を引き上げ、事業会社によるスピーディーな意思決定をより可能にしました。また、グループ全体の経営戦略・機能軸戦略の議論に多くの時間を充て、モニタリングボードとしての監督機能を発揮しました。

2022年度の主なテーマ

決議議案	▪ グループ中長期戦略 ▪ 米国カンザス州車載電池新工場への投資 ▪ ヒートポンプ式温水給湯暖房機チェコ工場への投資
報告議案	▪ 車載電池事業の成長戦略（取締役会で複数回議論） ▪ 各事業会社の中長期戦略 ▪ 取締役会実効性評価・運営方針 ▪ 指名・報酬諮問委員会のあり方 ▪ パナソニックグループのマテリアリティ ▪ サステナビリティ経営 ▪ Panasonic Transformation（PX）の推進状況 ▪ IT・デジタル人材の現状と課題 ▪ 事業創造に向けた技術基盤強化 ▪ グループの成長を支える財務戦略 ▪ グループブランド・コミュニケーション戦略 ▪ リスクマネジメントの取り組み

社外取締役・社外監査役に対する情報提供・サポート

社外取締役・社外監査役が取締役会で十分な発言・議論が行え、取締役会の実効性向上につながるように、以下の情報提供等のサポートを実施しています。

- **取締役会メンバーが閲覧可能な専用サイトに、取締役会の議案書、PHD戦略会議の議事録、事業会社取締役会の議案書等も掲載し、執行側での議論・検討状況を随時把握可能な仕組みを構築**
- **重要な議案については、取締役会外の場で事前説明会を実施**
- **原則、取締役会の3営業日前までに議案書を専用サイトに掲載し、事前に質問が可能な仕組みを構築**
- **取締役会終了後に、社外取締役・社外監査役を中心としたラップアップを実施し、取締役会議長や取締役会事務局が取締役会での気づき、課題について意見を聴取する機会を設定**

また、当社事業等への理解促進に向けて、社外取締役・社外監査役に対して主要事業の拠点・工場の視察等を実施しています。

2022年度の視察実績

- **中国・北東アジア地域　オンライン訪問**
  ▶「日本にいながら中国5都市（北京・上海・杭州・宜興・大連）を訪問するバーチャル出張」というコンセプトで実施
- **パナソニック コネクト㈱**
  プロセスオートメーション事業部
  豊中工場
  ▶溶接ロボット・溶接機の製造工程
  ▶溶接ロボットによる溶接デモ

- **パナソニック インダストリー㈱**
  電子材料事業部　郡山工場
  ▶基板材料の製造工程
  ▶関連部門が一堂に会して課題・意見を出し合い、その場で解決する取り組み（大部屋活動）のデモ

  ▶2019年の台風19号にて浸水被害を受けた際の状況とその後の水害対策

コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

報酬

報酬体系とその概要

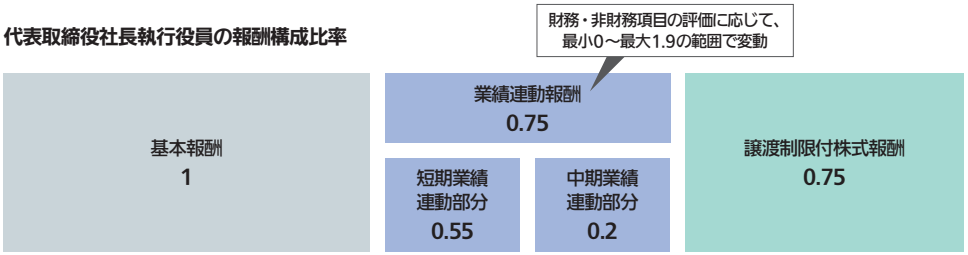
取締役（社外取締役を除く）の報酬制度は、固定報酬である基本報酬、短期および中期の業績を反映するインセンティブとしての業績連動報酬、ならびに長期インセンティブとしての譲渡制限付株式報酬から構成されています。ただし、取締役会長は業務を執行しない取締役会議長としての役割に鑑み、基本報酬と譲渡制限付株式報酬のみとしています。社外取締役および監査役の報酬制度は、監督の役割に鑑み、基本報酬のみとしています。

報酬制度の概要

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

（注）標準年額ベースでの比率です。

代表取締役社長執行役員の報酬構成比率



業績連動報酬

業績連動報酬は標準年額を100%とした場合に、財務・非財務項目（現中期計画において重視する指標を基礎として選定）の評価に応じて、以下のとおりに実際の支給額が変動します。短期・中期業績連動報酬いずれも、目標（現中期計画に定める目標を基礎として設定）達成時に標準年額が支給される仕組みとしています。

短期業績連動部分

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

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

中期業績連動部分

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

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

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

（注）1　営業利益と減価償却費（有形／使用権資産）、償却費（無形）の合計
　　2　役割・職責に応じた重要な取り組み項目に応じて設定しています（以下は具体的な指標の例）
　　・重篤災害撲滅・コンプライアンス徹底：重篤災害の発生件数、重大コンプライアンス問題の発生件数
　　・環境貢献：自社バリューチェーンのCO_2削減
　　・人材戦略：従業員意識調査の結果、女性登用率（Diversity, Equity & Inclusionの推進）
　　・競争力強化に係るオペレーションKPI：調達・物流機能の強化、業務プロセスのDX化、特許数の向上
　　・グループ経営レベル向上の取り組み：経営基本方針の浸透・実践、デザイン思考経営の実践、ブランド認知度向上

コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

報酬決定のプロセス

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

各年度における基本報酬と業績連動報酬の個人別の額、および譲渡制限付株式報酬の個人別の付与数に関しては、指名・報酬諮問委員会が、報酬の決定方針に沿う内容であるか確認し、その妥当性の審議結果を取締役会に答申しています。取締役会は、当社全体の業務執行を客観的に把握・統括している代表取締役社長執行役員にその決定を一任していますが、代表取締役社長執行役員は、指名・報酬諮問委員会において審議されたとおりに、個人別の基本報酬、業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬を決定しており、取締役会として、その内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

他の役員に対する報酬

- **当社の取締役を兼務しない執行役員**
  基本的に当社の取締役（社外取締役を除く）の報酬制度と同様の制度を適用
- **当社の主たる事業会社社長**
  当社グループの企業価値向上の担い手であることに鑑み、当社の取締役（社外取締役を除く）の報酬制度に準じた報酬制度を適用

なお、いずれの報酬制度についても、指名・報酬諮問委員会にて審議を行っています。

2022年度の役員報酬（取締役・監査役ごとの総額）

（単位：百万円）

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

（注）1 上記の支給実績額には、2022年6月23日開催の第115回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名、および監査役2名を含んでいます。
2 業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬は、2022年度における費用計上額を記載しています。

2022年度の役員報酬（報酬総額1億円以上の役員）

（単位：百万円）

氏名	役員区分	報酬等の総額						総計
		2022年度の支給実績額				2022年度における業績連動報酬の引当計上額		
		支給総額	基本報酬	業績連動報酬（短期）	譲渡制限付株式報酬	業績連動報酬（短期）	業績連動報酬（中期）	
津賀　一宏	取締役	141	100	23	18	—	—	141
楠見　雄規	取締役	219	108	42	69	55	20	294
本間　哲朗	取締役	128	86	42	—	41	15	184
佐藤　基嗣	取締役	143	79	40	24	41	15	199
梅田　博和	取締役	118	70	30	18	36	13	167
宮部　義幸	取締役	84	51	20	13	36	13	133

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

取締役および監査役の報酬限度額

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

（役員報酬のより詳細の内容については、有価証券報告書（第116期）のP76～81をご参照ください。）

取締役会・監査役会の構成 (2023年6月26日現在)

取締役および監査役に期待する知見

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知見を右の8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知見のうち、上位4項目以内の一覧は下表の通りです。

① 経営者としての事業経験（事業経営）
② 長期のグローバルの産業構造の変化やメガトレンド（産業構造・メガトレンド）
③ ITやデジタルトランスフォーメーションにおける技術トレンド（IT・デジタル）
④ グローバルな視点・視座（グローバル・国際情勢）
⑤ 財務的洞察および大規模な投資判断（財務・投資判断）
⑥ イノベーションの促進、競争力強化（技術・モノづくり・サプライチェーン）
⑦ リスクコントロールおよび執行に対するガバナンス（ガバナンス・リスクマネジメント）
⑧ 環境・社会

取締役会として備えるべき知見

	氏名	性別	地位	属性・委員の就任状況 社外 社外取締役・社外監査役 独立 独立役員 指・報 指名・報酬諮問委員会 委員	2022年度の出席回数 ※の出席回数は、2022年6月23日の就任後のもの	特に期待する知見							
						事業経営	産業構造・メガトレンド	IT・デジタル	グローバル・国際情勢	財務・投資判断	技術・モノづくり・サプライチェーン	ガバナンス・リスクマネジメント	環境・社会
取締役	津賀　一宏	男性	取締役会長	取締役会 議長　指・報	取締役会12/12回（100%）	●	●	●				●	
取締役	楠見　雄規	男性	代表取締役 社長執行役員	指・報	取締役会12/12回（100%）	●				●	●		●
取締役	本間　哲朗	男性	代表取締役 副社長執行役員		取締役会12/12回（100%）	●	●		●			●	
取締役	佐藤　基嗣	男性	代表取締役 副社長執行役員		取締役会12/12回（100%）	●			●	●		●	
取締役	梅田　博和	男性	代表取締役 副社長執行役員		取締役会12/12回（100%）	●			●	●		●	
取締役	宮部　義幸	男性	取締役 副社長執行役員		取締役会10/10回（100%）※		●	●			●		●
取締役	少德　彩子	女性	取締役 執行役員		取締役会10/10回（100%）※				●			●	●
取締役	松井　しのぶ	女性	取締役	社外　独立	取締役会12/12回（100%）			●		●		●	●
取締役	西山　圭太	男性	取締役	新任　社外　独立	―		●	●	●	●			
取締役	野路　國夫	男性	取締役	社外　独立	取締役会12/12回（100%）	●			●		●	●	
取締役	澤田　道隆	男性	取締役	社外　独立　指・報（委員長）	取締役会12/12回（100%）	●					●	●	●
取締役	冨山　和彦	男性	取締役	社外　独立　指・報	取締役会12/12回（100%）		●	●	●			●	
取締役	筒井　義信	男性	取締役	社外　独立　指・報	取締役会12/12回（100%）	●	●		●	●			
監査役	藤井　英治	男性	常任監査役	監査役会 議長	取締役会12/12回（100%） 監査役会13/13回（100%）			●			●	●	●
監査役	馬場　英俊	男性	常任監査役	新任	―				●	●		●	
監査役	江藤　彰洋	男性	監査役	社外　独立	取締役会10/10回（100%）※ 監査役会10/10回（100%）※	●			●	●		●	
監査役	中村　明彦	男性	監査役	社外　独立	取締役会10/10回（100%）※ 監査役会10/10回（100%）※				●	●		●	
監査役	由布　節子	女性	監査役	社外　独立	取締役会12/12回（100%） 監査役会13/13回（100%）				●			●	●

取締役・監査役・執行役員 (2023年6月26日現在)

記載順は役位および氏名（姓）のアルファベット順

取締役

取締役会長
津賀 一宏

1979年4月　当社へ入社
2004年6月　同 役員に就任
2008年4月　同 常務役員に就任
2011年4月　同 専務役員に就任
2011年6月　同 代表取締役専務に就任
2012年6月　同 代表取締役社長に就任
2017年6月　同 代表取締役社長 社長執行役員に就任、チーフ・エグゼクティブ・オフィサー（CEO）
2021年6月　同 取締役会長に就任（現）

代表取締役
楠見 雄規
社長執行役員
グループCEO

1989年4月　当社へ入社
2014年4月　同 役員に就任
2019年4月　同 常務執行役員に就任
2021年4月　同 チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(CEO)に就任
2021年6月　同 代表取締役 社長執行役員に就任（現）
2021年10月　同 グループ・チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(グループCEO)（現）、グループ・チーフ・ストラテジー・オフィサー(グループCSO)

代表取締役
本間 哲朗
副社長執行役員
グループ中国・北東アジア総代表

1985年4月　当社へ入社
2013年10月　同 役員に就任
2015年4月　同 常務役員に就任、アプライアンス社 社長（兼）コンシューマー事業担当
2015年6月　同 常務取締役に就任
2016年4月　同 代表取締役専務に就任
2019年4月　同 中国・北東アジア社 社長、中国・北東アジア総代表
2019年6月　同 代表取締役 専務執行役員に就任
2020年4月　パナソニック チャイナ（有）会長（現）
2021年4月　当社 代表取締役 副社長執行役員に就任（現）
2022年4月　同 グループ中国・北東アジア総代表（現）パナソニック オペレーショナルエクセレンス（株）パナソニック オペレーショナルエクセレンス中国・北東アジア社 社長（現）

代表取締役
佐藤 基嗣
副社長執行役員
グループCRO

1979年4月　松下電工（株）へ入社
2008年4月　同 執行役員に就任
2011年4月　パナソニック電工（株）上席執行役員に就任、経理担当
2013年10月　パナソニック（株）役員に就任、企画担当
2014年6月　同 取締役に就任、企画担当
2015年4月　同 常務取締役に就任、企画担当
2016年4月　同 代表取締役専務に就任、企画・人事担当
2017年6月　同 代表取締役 専務執行役員に就任、CSO・CHRO
2019年4月　同 代表取締役 副社長執行役員に就任（現）、コーポレート戦略本部長
2022年4月　パナソニック オペレーショナルエクセレンス（株）代表取締役 社長執行役員 CEO（現）

代表取締役
梅田 博和
副社長執行役員
グループCFO

1984年4月　当社へ入社
2017年4月　同 役員に就任、経理・財務担当、コーポレート戦略本部 経理事業管理部長、全社コストバスターズプロジェクト担当、BPRプロジェクト担当
2017年6月　同 取締役 執行役員に就任、チーフ・ファイナンシャル・オフィサー(CFO)
2018年4月　同 取締役 常務執行役員に就任、パナソニック出資管理（株）（現パナソニック出資管理（同））社長（現）
2019年9月　パナソニック ホールディング オランダ（有）会長（現）
2021年4月　当社 取締役 専務執行役員に就任、施設管財担当（現）
2021年10月　同 グループ・チーフ・ファイナンシャル・オフィサー(グループCFO)（現）、グループコストバスターズプロジェクト担当、プライムライフテクノロジーズ（株）担当（現）
2022年4月　同 取締役 副社長執行役員に就任、グループムダバスターズプロジェクト担当（現）
2022年6月　同 代表取締役 副社長執行役員に就任（現）

取締役
宮部 義幸
副社長執行役員

1983年4月　当社へ入社
2008年4月　同 役員に就任
2011年4月　同 常務役員に就任
2011年6月　同 常務取締役に就任
2013年4月　同 AVCネットワークス社 社長
2014年4月　同 代表取締役専務に就任
2017年6月　同 専務執行役員に就任、チーフ・テクノロジー・オフィサー(CTO)、チーフ・マニュファクチャリング・オフィサー(CMO)、チーフ・クオリティ・オフィサー(CQO)、チーフ・プロキュアメント・オフィサー(CPO)、チーフ・インフォメーション・オフィサー(CIO)（兼）FF市場対策担当、モータ事業管理室担当
2021年4月　同 東京代表（現）、渉外担当（現）、東京オリンピック・パラリンピック推進担当（兼）ソリューション営業担当
2021年10月　同 ソリューションパートナー担当（現）
2022年4月　同 副社長執行役員に就任（現）
2022年6月　同 取締役に就任（現）

取締役
少德 彩子
執行役員
グループGC

1991年4月　当社へ入社
2013年10月　同 AVCネットワークス社　リーガルセンター事業法務グループマネージャー
2014年1月　同 AVCネットワークス社 リーガルセンター所長（兼）事業法務グループマネージャー
2017年4月　同 コネクティッドソリューションズ社 常務 リーガルセンター所長
2019年4月　同 オートモーティブ社 常務 リーガルセンター所長
2021年10月　同 オートモーティブ社 常務 ゼネラル・カウンセル（GC）、チーフ・リスクマネジメント・オフィサー(CRO)（兼）リーガルセンター所長
同 コーポレート戦略・技術部門 法務戦略担当
2022年4月　同 執行役員に就任（現）、グループ・ゼネラル・カウンセル（グループGC）（現）
2022年6月　同 取締役に就任（現）

取締役・監査役・執行役員 (2023年6月26日現在)

記載順は役位および氏名（姓）のアルファベット順

社外取締役

松井 しのぶ
(独立役員)

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

野路 國夫
(独立役員)

1969年4月 （株）小松製作所へ入社
1997年6月 同 取締役に就任
2001年6月 同 常務取締役（兼）常務執行役員に就任
2003年4月 同 取締役（兼）専務執行役員に就任
2007年6月 同 代表取締役社長（兼）CEOに就任
2013年4月 同 代表取締役会長に就任
2016年4月 同 取締役会長に就任
2019年6月 同 特別顧問に就任（現）
2019年6月 当社 取締役に就任（現）

冨山 和彦
(独立役員)

1985年4月 （株）ボストンコンサルティンググループへ入社
1986年4月 （株）コーポレイトディレクション設立に参画
1993年3月 同 取締役に就任
2000年4月 同 常務取締役に就任
2001年4月 同 代表取締役社長に就任
2003年4月 （株）産業再生機構 代表取締役専務（兼）業務執行最高責任者に就任
2007年4月 （株）経営共創基盤 代表取締役CEOに就任
2016年6月 当社 取締役に就任（現）
2020年10月 （株）経営共創基盤グループ会長に就任（現）
2020年12月 （株）日本共創プラットフォーム 代表取締役社長に就任（現）

西山 圭太
(独立役員)

1985年4月 通商産業省（現 経済産業省）へ入省
2002年11月 内閣府産業再生機構準備室 企画官
2003年7月 経済産業省 通商政策局情報調査課長
2004年6月 同 通商政策局アジア大洋州課長
2007年7月 同 経済産業政策局産業構造課長
2009年7月 （株）産業革新機構 執行役員
2011年6月 内閣官房 東京電力経営・財務調査タスクフォース事務局長
2012年7月 経済産業省 大臣官房審議官
2014年7月 原子力損害賠償支援機構連絡調整室次長
東京電力（株）執行役を兼任
2015年6月 東京電力（株）取締役・執行役
2018年7月 経済産業省 商務情報政策局長
2020年7月 経済産業省を退任
2023年6月 当社 取締役に就任（現）

澤田 道隆
(独立役員)

1981年4月 花王石鹸（株）（現 花王（株））へ入社
2006年6月 同 執行役員に就任
2008年6月 同 取締役 執行役員に就任
2012年6月 同 代表取締役 社長執行役員に就任
2020年6月 当社 取締役に就任（現）
2021年1月 花王（株）取締役会長に就任（現）

筒井 義信
(独立役員)

1977年4月 日本生命保険（相）へ入社
2004年7月 同 取締役に就任
2007年1月 同 取締役執行役員に就任
2007年3月 同 取締役常務執行役員に就任
2009年3月 同 取締役専務執行役員に就任
2010年3月 同 代表取締役専務執行役員に就任
2011年4月 同 代表取締役社長に就任
2015年6月 当社 取締役に就任（現）
2018年4月 日本生命保険（相）代表取締役会長に就任（現）

取締役・監査役・執行役員 (2023年6月26日現在)

記載順は役位および氏名（姓）のアルファベット順

常任監査役

藤井 英治

1984年4月　当社へ入社
2015年7月　同 オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社 常務
同 技術本部長
2017年4月　同 役員に就任
オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社 副社長
技術担当（兼）技術本部長
2019年4月　同 執行役員
インダストリアルソリューションズ社 副社長
技術担当（兼）技術本部長
知的財産担当
2020年6月　同 常任監査役に就任（現）

馬場 英俊

1987年4月　九州松下電器（株）へ入社
1998年4月　アメリカ九州松下電器（株）経理部 主事
2004年4月　パナソニック コミュニケーションズ（株）経理グループ 財務IRチーム　参事
2008年4月　パナソニック コミュニケーションズ マレーシア（株）取締役副社長
2010年8月　パナソニック システムネットワークス ヨーロッパ社 副社長
2016年4月　当社 AVCネットワークス社 常務 経理センター所長
2020年10月　同 監査部長
2022年4月　同 内部監査担当 上席主幹
パナソニック オペレーショナルエクセレンス（株）監査部長
2023年6月　当社 常任監査役に就任（現）

社外監査役

江藤 彰洋
（独立役員）

1986年4月　（株）ブリヂストンへ入社
2010年7月　同 執行役員に就任
2012年9月　同 常務執行役員に就任
2014年9月　同 専務執行役員に就任
2016年1月　同 副社長に就任
2016年3月　同 執行役副社長に就任
2019年1月　同 代表執行役COO 兼 社長に就任
2019年3月　同 取締役 代表執行役COO 兼 社長に就任
2020年7月　同 取締役に就任
2021年11月　Daimler Truck AG Member of the Supervisory Board and its Audit Committee に就任（現）
2021年12月　Daimler Truck Holding AG Member of the Supervisory Board and its Audit Committee に就任（現）
2022年6月　当社 監査役に就任（現）

中村 明彦
（独立役員）

1982年3月　プライス・ウォーターハウス公認会計士共同事務所へ入所
1986年9月　公認会計士登録（現）
1998年7月　青山監査法人 代表社員 兼 プライスウォーターハウスクーパース（PwC）パートナーに就任
2000年4月　中央青山監査法人 代表社員に就任
2006年9月　あらた監査法人（現 PwCあらた有限責任監査法人）代表社員に就任
2017年7月　公認会計士中村明彦会計事務所 所長（現）
2022年6月　当社 監査役に就任（現）

由布 節子
（独立役員）

1981年4月　弁護士登録（現）
足立ヘンダーソン宮武藤田法律事務所へ入所
1986年9月　ルフ・クライス・ベルベーケ法律事務所（現 アレン・アンド・オーベリー法律事務所ブリュッセル・オフィス）へ入所
2002年1月　渥美・臼井法律事務所（現 渥美坂井法律事務所・外国法共同事業）へ入所（パートナー）（現）
2020年6月　当社 監査役に就任（現）

執行役員

社長執行役員

楠見 雄規
グループCEO

副社長執行役員

本間 哲朗
グループ中国・北東アジア総代表
※パナソニック オペレーショナル エクセレンス（株）パナソニック オペレーショナルエクセレンス中国・北東アジア社 社長、パナソニック チャイナ（有）会長

宮部 義幸
渉外担当、ソリューションパートナー担当、東京代表

佐藤 基嗣
グループCRO、調達担当、物流担当、総括安全衛生責任者
※パナソニック オペレーショナル エクセレンス（株）代表取締役 社長執行役員 CEO、DEI推進担当

梅田 博和
グループCFO、グループムダバスターズプロジェクト担当、施設管財担当、パナソニック ホールディング オランダ（有）会長、パナソニック出資管理（同）社長、プライムライフテクノロジーズ（株）担当

執行役員

松岡 陽子
次世代事業推進本部長

三島 茂樹
グループCHRO、総務・保信担当、CSR・企業市民活動担当、DEI推進担当、建設業・安全管理担当
※パナソニック オペレーショナル エクセレンス（株）取締役 執行役員 CHRO、総務担当、CSR・企業市民活動担当

森井 理博
ブランド戦略・コミュニケーション戦略担当
※パナソニック オペレーショナル エクセレンス（株）執行役員ブランド・コミュニケーション担当

永易 正吏
プライムプラネットエナジー&ソリューションズ（株）担当
※パナソニック オートモーティブ システムズ（株）代表 取締役 社長執行役員 CEO、DEI推進担当

小川 立夫
グループCTO、薬事担当

少德 彩子
グループGC

隅田 和代
グループCSO（兼）経営企画グループ長

玉置 肇
グループCIO、サイバーセキュリティ担当
※パナソニック インフォメーション システムズ（株）社長

臼井 重雄
デザイン担当
※パナソニック（株）執行役員 チーフ・カスタマーエクスペリエンス・オフィサー（CCXO）、デザイン担当、ブランド・コミュニケーション担当

（注）常任監査役 藤井 英治は、パナソニック ホールディングス（株）監査役会議長を担当しています。

（注）※は、パナソニック ホールディングス（株）以外の事業会社における業務担当です。