—社外取締役対談—

グループ経営改革を支える取締役会の姿

■グループ経営改革

過去とは異なるスピード感で議論。目標必達が最重要

Q1　**今回、黒字の中でグループ経営改革を実施することや、改革の内容について、取締役会ではどのような議論をされたのでしょうか。また、今回のグループ経営改革で最も成し遂げたいことは何でしょうか。**

澤田　2024年度は売上・利益ともに公表値を上回り、非連結となったオートモーティブを除き、すべてのセグメントで営業利益が増益となりました。しかしながら、取締役会では黒字であってもこのままでは大きな成長は見込めない、株主の期待には応えられていないとの危機感があり、グループ経営改革の議論を開始しました。その議論の主な内容は、重過ぎる固定費構造にメスを入れ収益改善を進めることに加え、今後どのような事業に集中しなければならないかを明確にする、すなわち事業ポートフォリオマネジメントを加速させることです。今回のグループ経営改革で最も成し遂げたいことは、固定費構造改革・事業ポートフォリオマネジメントの加速といった宣言したことを必達し、株主の期待に応えることです。2026年度に1,500億円以上の収益改善などの目標が達成できれば、資本市場からの信頼回復につながると考えています。

重富　私自身は2024年6月24日に社外取締役に就任し、実質的には7月からさまざまな議論に参画してきました。パナソニックグループの将来像を描くことについては、取締役会がスピード感を持って議論することが重要だと考えていました。当初は取締役会で6ヵ月から1年ぐらいかけて、グループ経営改革について議論する予定でしたが、3ヵ月という短期間の中で結論を出す

社外取締役対談

ことの重要性が取締役会での共通認識となり、それが2025年2月4日のグループ経営改革プランの発表につながりました。当社の企業価値の長期低迷については、執行側も監督側も強い問題意識を持っており、待ったなしの議論となりました。澤田さんと同様に、約束したことを成し遂げることが最も重要と認識しており、取締役会でしっかりと進捗を監督していきます。また、当社のさまざまな成長ポテンシャルを資本市場から十分に評価いただけていないと感じていますが、これは資本市場が見落としているわけではなく、当社の伝え方に課題があると捉えています。事業ポートフォリオの再構築や、将来の稼ぐ力をどのように構築するのか、その具体的な道筋を資本市場に明確に示す必要性を感じています。

経営改革の議論の解像度が増すに連れ、事業会社の危機意識が向上

Q2

取締役会でグループ経営改革を議論する中で、楠見グループCEOを中心とする執行側の覚悟や危機意識の変化など、社外取締役として感じていたことがあれば、教えてください。

重富　時間軸に対する考え方は以前の当社からは完全に変わりました。先ほどの話の通り、今回のグループ経営改革についても、当初は6ヵ月から1年かけて議論する話でしたが、3ヵ月で結論を出すことになりました。楠見グループCEOのリーダーシップのもとで、スピード感を持ってしっかりとまとめ上げたものであり、過去との大きな違いであると感じています。また、株価や時価総額を意識した議論が取締役会で常に出てくるようになりました。資本市場の声にしっかりと耳を傾け、エンゲージメントしながら、当社として何をやるべきなのか判断する姿勢が強化されています。

澤田　楠見グループCEOの危機意識は勿論高いわけですが、執行の中でも事業会社レイヤーではその危機意識にバラつきや温度差があると感じていました。そのような中で、取締役会で真剣かつ真摯な議論が進むにつれて、執行内での危機意識や覚悟が一気に高まりました。その背景としては、固定費構造改革には相当の痛みが伴い、パナソニックグループがどのような企業として生き残るのかを明確にする中では、撤退する事業も出てきますので、自分事として差し迫ってきたのではないかと捉えています。これまでの当社の時間軸では2月4日のグループ経営改革の発表は実現できていなかったと思います。今回、加速的に議論が進みましたが、現在はまだスタート地点に立った状態であり、ここからが本当の勝負です。

目標達成に手応えあり。執行側のコミットメントも強力

Q3

「構造改革」と「事業ポートフォリオマネジメント」により、2026年度に1,500億円以上の収益改善、その先の2028年度のROE10%以上について、達成の手応えを感じていますか。目標達成に向けて、取締役会ではどのように監督していきますか。

澤田　当然ながら達成の可能性や手応えがあるからこそ、発表しているわけです。目標達成に向けては今年が勝負であり、この改革の初期に如何に当社の思惑通りに進められるのかが重要です。取締役会ではその進捗をしっかりとモニタリングし、進捗が思わしくない場合は、執行側に早期に対応を要請していきます。また、コンプライアンス問題が起きると改革が前に進まなくなるので、攻めだけではなく守りのガバナンスを徹底することも重要です。さまざまなリスクを考慮に入れ、コンプライアンス上の問題が発生しないように監督していくことも、取締役会の大事な役割です。

社外取締役対談

重富　今回のグループ経営改革は短期間ではありますが、相当な時間と労力をかけて議論したものであり、かつ精緻な分析をしたものです。執行側のコミットメントは非常に強く、想定を遥かに超えるネガティブな事業環境の変化が起きない限り、今回の目標は達成可能と考えています。また、取締役会によるグループ経営改革の監督は、毎月しっかりとモニタリングすることが大原則です。その上で改革の進捗をはかるKPIを設定し、その実績を半期に1度は公表して透明性を高めることを取締役会として考えております。楠見グループCEOもその点は理解しており、資本市場に対して透明性の高い情報をアップデートしていくコミットメントも高まったと認識しています。

澤田　改革実現のためには、経営陣だけではなく、社員と一体となって協働していくことも重要です。パナソニックグループとして大きな成長の夢を一緒に描きながら、取締役会としてもサポートしていきたいです。

■取締役会の構造変化

執行側の事情に影響されない取締役会の運営

Q4　社外取締役の取締役会議長への就任は、当社では初めてのことです。その意義をどのようにお考えですか。

澤田　監督と執行の分離によるガバナンス強化という観点では、社外取締役が取締役会議長を担う意義は大いにあると考えています。私自身も花王株式会社の社長時代、2014年から社外取締役に取締役会議長を担っていただきました。その経験から言うと、議長が執行側の内部の事情を深く知っていることはプラスに働く場合もありますが、マイナスに働く場合もあるように思います。例えば、自社の常識が世間の常識とずれていても、あまり気にせずに議論を進めてしまい、貴重な意見が出てきても重く捉えないことがあり得ます。また、執行側での阿吽の呼吸が取締役会での説明の省略につながり、社外取締役が発言しにくくなることも考えられます。もちろん社内の状況を十分に知らないが故に、取締役会を上手く運営できない面もあるかと思いますが、社外の視点でガバナンスを強化させることを考えると、社外取締役が議長を担う意義はあると考えています。特に、当社は大きな変革期にあるので、これまでとは異なる新しい体制で臨む意味があると感じています。

重富　社外取締役が取締役会議長に就任する一番の利点は、社内の事情や慣習といった制約要因にとらわれずに、取締役会の議事を進行できることです。但し、単に社外取締役が議長になれば良いということではありません。澤田さんのように大企業での経営経験があり、どのようなさじ加減で議論を進めれば良いのか分かっている方でなければ務まりません。だからこそ、今回、澤田さんに就任いただいた意義は大きいと考えています。また、取締役会事務局には澤田さんと本音でぶつかってもらいたいと思います。私も大企業にいたのでよく分かりますが、どうしても取締役会議長や社長の顔色を見ながら、議案の上程の仕方などを考えてしまいます。折角、澤田さんのような方に議長に就任いただいたので、事務局も遠慮せずに対応し、取締役会での有意な議論につなげていただくことが肝要です。

社外取締役対談

単なる数合わせではなく、質の高い人選が重要

Q5 **社外取締役が取締役会の過半数を占めることを どのようにお考えですか。**

澤田　社外取締役の比率が単に上がれば良いというものではなく、当社の中長期の方向性に合致したスキルマトリックスを念頭に置いた人選も重要です。仮に戦略が変われば、新しい戦略に合った社外取締役に就任していただく必要があり、社外取締役の交代も思い切って行う必要があると認識しています。

重富　世の中の潮流に安易に乗るのではなく、当社にとって何が一番有益なのかという観点で考える必要があります。取締役会のメンバーが単なる数合わせであってはいけません。人数を絞ってでも、取締役会でしっかりと意見を述べられる人に就任してもらうべきです。取締役会の中での意見の内容や、社外取締役としての貢献度合いを見てもらい、社外取締役に対する通信簿を付けてもらっても良いと考えています。その上で本当に必要な人に社外取締役に就任してもらうべきです。社外取締役はこのような考えの下で、取締役会で真剣勝負の議論をしていくことが重要であると考えています。

定期的なモニタリングと期限を明確にした対応が必要

Q6 **大型投資案件である車載電池、Blue Yonder社に対して、今後の取締役会では どのように監督し、仮に想定通りのリターンが望めなくなった場合、 社外取締役としてどのように対応するお考えですか。**

重富　当社の将来を考える上で、車載電池とBlue Yonder社は非常に重要な事業です。経営状況、運営状況について、しっかりとモニタリングする必要があります。その上で、必要に応じて戦略的な選択肢を執行側から提示してもらうほか、取締役会でしっかりとしたメニュー作りまで行う選択もあると考えています。例えば、Blue Yonder社については、ソフトウェア業界では成功したロールモデルがないと、飛躍的な事業成長につながらない面があるので、成功事例を早く作ることが重要です。また、経営が想定通りに進まない可能性も考える必要があります。最も良くないことは、業績が悪化しているにも関わらず、その状況を放置することです。業績悪化の原因を分析し、それに対するオプションメニューの設定をすぐに行い、期限をしっかりと決めて、それまでに判断していく必要があります。期限については、起点をどこにするのかということはありますが、24ヵ月よりも長く取ることは基本的には無いと考えています。12ヵ月から18ヵ月の間で期限を設定し、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する必要があると認識しています。

社外取締役対談

澤田 車載電池、Blue Yonder社への大型投資を決めた背景には、当社の経営のあり方を変えなければならない、新しいモデルを作るという観点もあったと認識しています。車載電池は大きな市場変動がある中で、アクセル・ブレーキをどのように踏むのかといった迅速かつ研ぎ澄まされた経営判断が必要です。Blue Yonder社はソリューションを中心としたソフトウェア型ビジネスを担う経営能力が必要です。取締役会としては、当初の予定通り進んでいるかどうかモニタリングするとともに、軌道修正が必要な場合は迅速に執行側に要請していきます。また、これらの大型投資が経営のあり方の変革につながっているのかという点も、併せてチェックしていきます。

■グループの目指す姿

成功のカギは、ソリューション領域での戦略

Q7 「パナソニックグループは何の会社になるのか？」と、資本市場から長年にわたり、問い続けられています。取締役会議長として、取締役会でこの問いにどのように向き合い、答えを出していくお考えですか。

澤田 当社の現状を踏まえて正面から答えると、「デバイス領域、スマートライフ領域を高収益化しながら、ソリューション領域で利益を生み出し成長する会社になる」ということだと思います。資本市場から見えていないのは、ソリューション領域での利益の創出と成長の実現をどのように成し遂げるのかという点だと認識しています。小さな事例でも良いので、成功事例を積み上げていくことが大事です。また、これまで当社は真正面から戦ってきました。そのため競争が激しくなると採算が悪化し、撤退を余儀なくされることもありました。これまでは戦う戦略を選択してきたわけですが、この構図を変える必要があると感じています。「戦略」とは、字のごとく「戦い」を「略する」、つまり、できるだけ戦わずに勝つのが戦略の本質であると考えています。戦わずに勝つためには、視点を変える、先行する、スピーディーに取り組む、格段に高い技術で臨む等の差別化が必要です。ソリューション領域で勝つには、このようなことが必要なのではないでしょうか。成功事例を複数持つことができれば、ソリューション領域の成長と利益の拡大につながります。その結果、企業価値が向上し、資本市場の皆様の期待に応えられると考えています。

重富 当社には世界に冠たる技術が多々ありますが、それらが利益を伴った事業展開に結び付いているかどうかは疑問があります。澤田さんのご指摘の通り、私もレッドオーシャンの競争が激しい市場で戦うビジネスの形で本当に良いのかと感じています。プレイヤーの数が限られているにも関わらず、相応の市場規模があるビジネスは世の中にいくらでもあります。そのような市場にリソースを集中させて勝負する方が、リスクを抑えつつリターンを拡大させることができます。これはまさに取締役会で議論している事業ポートフォリオの再構築や、キャピタル、リソースのアロケーションの話であり、取締役会で議論すべき本質的なテーマです。当社は潤沢にキャッシュを生み出す事業が何で、どの事業あるいは事業分野にそのキャッシュとリソースを配分すれば、5年後10年後の収益力が最大になるのかを考える必要があります。過去のしがらみや会社の伝統などに縛られずに、事業を再構築する時が来ています。これらをやり切れれば、パナソニックグループが再度日本のリーディングカンパニーとして、かつ、世界に冠たるブランドになれると考えています。

ソリューション領域で勝つビジネスモデルの構築

Q8 2024年6月の社外取締役への就任以前は、パナソニックグループの姿がどのように映っていましたか。「パナソニックグループは何の会社になるのか？」という点について、現在はどのようにお考えですか。

重富 私は以前に20年以上にわたって米国系の投資銀行におり、その時にパナソニックグループを担当していました。長年にわたる付き合いの中で、私自身が持っていたイメージがあります。それは非常に優れた技術とモノづくりのノウハウを持ってはいるが、過去の歴史に縛られている点と、ある一定水準の収益、例えば営業利益率5%程度を達成すると、そこから先は急に力が抜けてしまう点です。そのため持続的な成長および十分な収益力が伴わない事業が多いと感じていました。社外取締役への就任後、社内を見渡すと、これまでの当社の歴史と伝統は大事にしつつも、それ以上にグローバル企業として生き残るために必要なことに必死で取り組む意識が強くなったと感じています。また、「パナソニックグループは何の会社になるのか？」という点については、ソリューション領域という枠の中に7つの事業を並列に並べるのではなく、どういう形であれば当社は成功するのかという議論が必要です。澤田さんがご指摘されていた競合が少ない市場に、当社の優れた製品や技術を投入し、向かうところ敵なしという状況を早期に作り出すことが求められます。そのようなビジネスにつながる事業ポートフォリオマネジメントを取締役会で議論していきたいと考えています。

社外取締役対談

過去にないレベルでのキャピタルアロケーションの議論が必要

Q9　当社に対しての課題認識や何かお感じになることはありますか。

澤田　パナソニックグループは優秀な人達の集まりですが、議論が一定程度まで進むと、意見を徹底的に戦わせ、議論をし尽くすというよりも、きれいに整理し、取りまとめてしまう傾向があると感じています。結果的に、成長に結び付かないまとめ方をしているケースが多いです。スタッフの皆さんのまとめ方には納得性はある一方で、ワクワク感がないと感じています。今後はある種の貪欲さや、自分たちの夢を信じて突き進む部分がより必要と考えています。

重富　本当の意味でのキャピタルアロケーションやリソースアロケーションについて、取締役会で踏み込んだ議論がされていないと感じています。例えば、キャピタルアロケーションについては、今後6ヵ月あるいは12ヵ月で出てくる具体的なキャピタルの金額を、どのように配分するのかという議論を今までしていなかったと認識しています。グループ経営改革を発表した以上は、それを最も効率的に達成するために、取締役会のテーブルの上に具体的な事業を並べてキャピタルアロケーションの議論をする必要があります。この議論を取締役会ですることで、投下した資本へのリターンが明確になり、当社がより強くなる要件が揃っていくと考えています。また、業績連動型の株式報酬を導入できていないことも課題と認識しています。“Cash is king.”で現金が最も価値のあるものですが、経営陣や幹部の報酬に業績連動型の株式報酬を組み込むことは重要です。資本市場は現在の当社の報酬制度に大きな不満を持っていると感じています。業績連動型の株式報酬は世の中のスタンダードであるので、グローバル企業として導入は避けて通れないと考えています。

澤田　株式報酬については、一般社員レベルでも重要だと考えています。従業員持株会では自動引き落としで株式を購入するので、株式の資産額をしっかりとは認識しないものです。株式報酬が付与されると、株価や資産額を気にするようになり、会社の戦略や業績、資本市場から会社がどのように見えているのか、社員も考えるようになります。その結果、目の前の業務に追われるような働き方ではなく、企業価値につながる仕事が何であるのか考え、働き方が大きく変わると考えています。

重富　業績連動型の株式報酬の目的は大きく 2つあり、1つは長期的に利益を引き上げて株価上昇への強いインセンティブを持ってもらうことです。もう1つは、現金の替わりに株式が付与されるので、「株価を下げるわけにはいかない」という心理的な抵抗感や経営に対する責任感を持ってもらうことです。経営陣や幹部のみならず、一般社員にも株式報酬というインセンティブは有効だと考えています。会社全体で株主・投資家の皆様と同じ船に乗り、同一のベクトル上で事業運営することが重要です。

澤田　パナソニック ホールディングスが真に日本を代表する企業となるために、これまでの在り様を一新していきたいと思います。5年後、10年後に随分変わったと言われるように、取締役会議長として努力してまいります。

取締役会議長メッセージ

グループ経営改革に対する取締役会の監督

取締役会議長
社外取締役
澤田 道隆

ステークホルダーからのさまざまな期待に応えるべく、就任を決意

Q1 **社外取締役の取締役会議長への就任は、当社では初めてのことです。取締役会議長の就任を決意された理由をお聞かせください。**

津賀取締役会長が退任されることを契機とし、ガバナンスのさらなる強化を目指そうという議論が、当時の指名・報酬諮問委員会で行われました。その中の重要案件の一つが、社外取締役の取締役会議長への起用でした。私自身、花王株式会社の社長時代の2014年に社外取締役の方に取締役会議長に就任いただいたこともあり、その経験を踏まえ、今回当社の取締役会議長への就任の要請がありました。

当社は現在、「グループ経営改革」を進めており、将来の成長のための重要な時期からの就任要請を考えると、非常に重責となります。ただ日本企業の代表である当社のグローバルな位置付けや、株主・従業員・顧客等のステークホルダーからの期待に応えないといけないことを考えると、何とかお役に立ちたいという思いが強く、就任をお引き受けすることにいたしました。ガバナンス強化により取締役会の実効性をさらに高め、その結果として、当社の持続的成長と社会へのお役立ちが両立できるよう、精一杯務めてまいる所存です。どうか宜しくお願いいたします。

多様性に富む布陣でグループの経営を監督

Q2 **2025年6月の株主総会で取締役13名のうち、6名が新任の取締役となりました。新たな取締役会への期待や、ホールディングスの取締役会としてのあるべき姿について、お考えをお聞かせください。**

ガバナンスのさらなる強化のためのもう一つの重要案件が、社外取締役比率を過半数以上にすることでした。第三者視点を多くすることにより、経営の監督機能のレベルを向上させることができます。勿論、社外取締役比率が高ければ良いというわけでなく、中長期戦略に合致したスキルマトリックスを念頭に入れた人選が重要です。

今回、これまでの取締役会で厳しい指摘をされてこられました冨山さん、野路さんが退任されましたが、一方で、AIの日本の権威である松尾さん、M&Aやグローバル経営の知見・経験が豊富な中村さん、外資系企業等での経験や企業価値向上への取り組みに長けておられる瀬戸さんをお迎えし、社外取締役比率が過半数を超えるとともに、これまで以上に多様性に富む布陣となりました。また、社内取締役に関しても、これまで当社を支えてこられました津賀さん、佐藤さん、梅田さん、宮部さんが退任され、新たに玉置さん、隅田さん、和仁古さんが加わることになりました。これまでとは異なる新たな視点で取締役会を盛り上げてくれることを期待しています。

ホールディングスの取締役会のあるべき姿ですが、グループ戦略をベースにしながら、グループ全体に関わる事項の意思決定機関として、またグループ経営の監督機関として、事業会社制の良さを活かす形で機能できればと思います。

グループ経営改革の必達に向けた取締役会の運営

Q3 **取締役会議長として、取締役会の実効性をどのように向上されていくお考えなのか、お聞かせください。**

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、株主の代表者として、取締役会は株主の期待に沿えるように機能することが実効性とつながることになります。

まず成し遂げなければならないのが、現在進めている「グループ経営改革」を宣言通り進めることだと思います。固定費構造改革・収益改善と事業ポートフォリオマネジメントの加速により、2026年度には、対24年度比で1,500億円以上の収益改善、2028年度には累計3,000億円以上の収益改善、そして、ROE10%以上、調整後営業利益率10%以上の必達です。そのため取締役会では、攻めのガバナンスとして、グループ経営改革の進捗確認をしっかりと行い、課題があれば素早く対応するように議論を進めたいと思います。固定費削減、注力するソリューション領域での利益あるビジネスの確立等を中心に後押しをしていきます。また、経営改革中でのコンプライアンス問題は致命的になります。守りのガバナンスも厳しく進めていきます。

とにかく、適切な議題設定、議論に時間を割けるような運営、取締役各メンバーの多様性が活きるようなファシリテート、そこでいただいた意見を活かす執行との連携などに留意しながら、取締役会を進めていきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

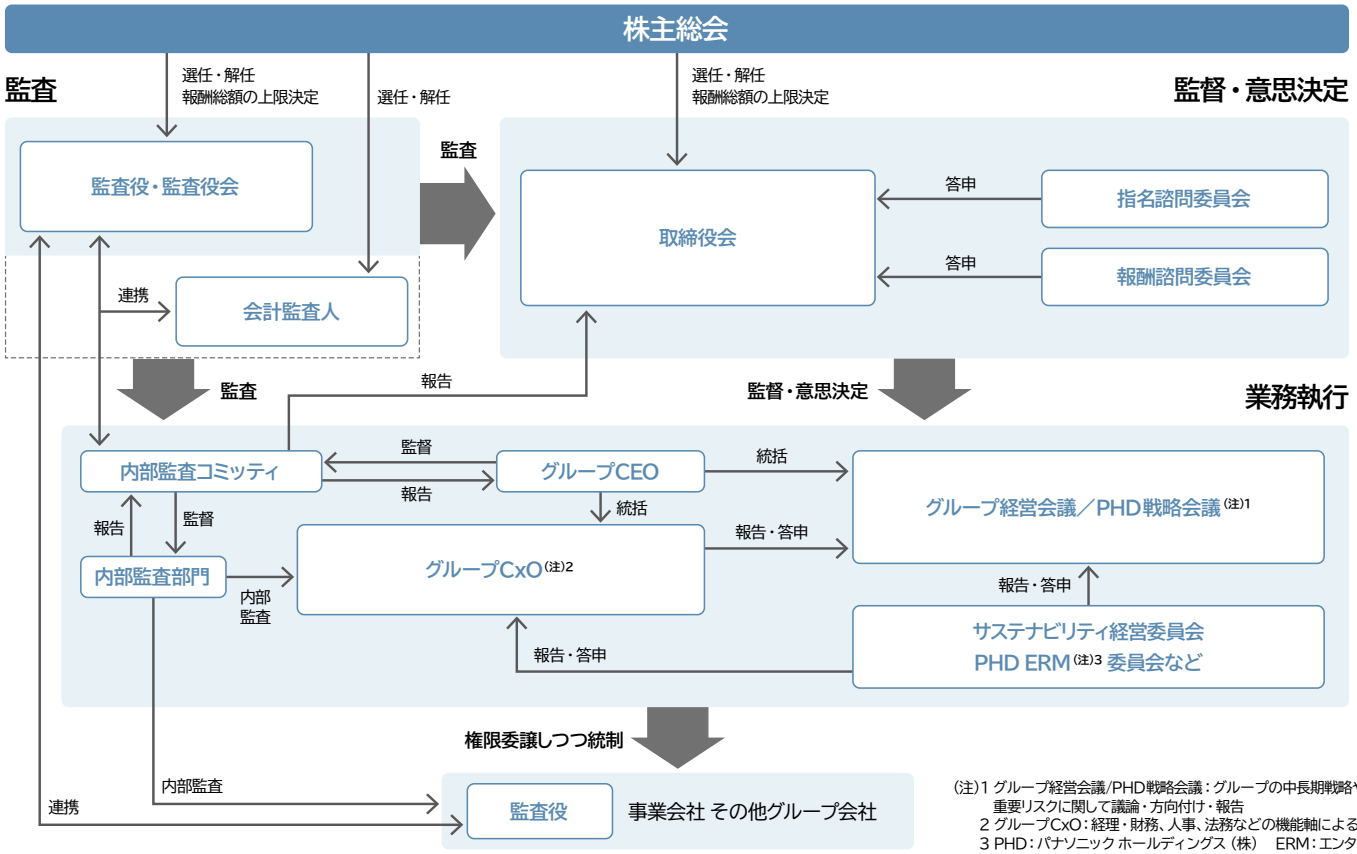
基本的な考え方

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取ることで、企業価値を高めていくことが重要であると考えています。

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

2025年6月には、取締役会における社外取締役比率が過半数となり、取締役会議長を社外取締役から選任する等、当社のコーポレート・ガバナンスは大きく前進しました。また、指名・報酬諮問委員会の体制を見直し、より議論の焦点を明確にするために「指名諮問委員会」「報酬諮問委員会」の2つの委員会に分け、さらなる独立性・客観性・透明性の強化を目指しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



(注)1 グループ経営会議/PHD戦略会議：グループの中長期戦略や当社または事業会社が実施する重要案件、重要リスクに関して議論・方向付け・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 PHD：パナソニック ホールディングス（株）　ERM：エンタープライズリスクマネジメント

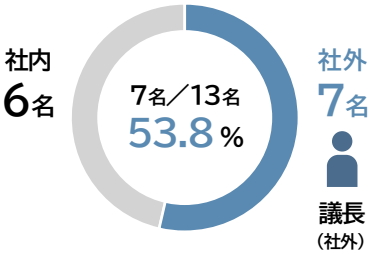
コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

体制の概要 （2025年6月23日現在）

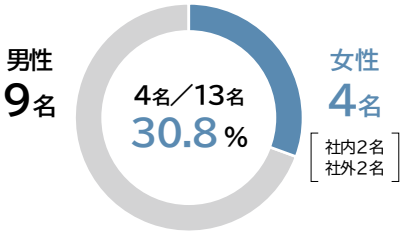
取締役会

- 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）

社外取締役比率



女性取締役比率



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、「良識な企業統治体制の確立」を目指す
- 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

取締役会の諮問機関

2025年6月23日開催の取締役会において、指名・報酬諮問委員会の体制および委員を見直しました。各委員会では、社外取締役が委員長を担うとともに、委員の過半数を社外取締役で構成することで、独立性・客観性・透明性を担保します。

1. 指名諮問委員会

取締役会からの諮問を受けて、当社の取締役・監査役・執行役員および事業会社社長の選解任・再任、グループCEOのサクセッションプラン、ならびに当社の社外取締役体制の審議と取締役会に対する答申を行います。

2. 報酬諮問委員会

取締役会からの諮問を受けて、当社の取締役・執行役員および事業会社社長の報酬制度の審議と取締役会に対する答申を行います。

氏名	地位	指名諮問委員会 ◎委員長　○委員	報酬諮問委員会 ◎委員長　○委員
松井　しのぶ	社外取締役　独立	◎	◎
西山　　圭太	社外取締役　独立	○	
取締役会議長 澤田　　道隆	社外取締役　独立	○	○
重富　　隆介	社外取締役　独立		○
楠見　　雄規	代表取締役　社長執行役員	○	○

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）

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2024年度の重点的な取り組み

2024年度においては、以下の取り組みを重点的に行いました。

- グループ経営改革、事業ポートフォリオマネジメントの議論に集中し、取締役会外の時間も活用し議論を活性化
- 株主との対話・エンゲージメントに関する取締役会に対する報告を強化し、グループ経営改革の議論にも活用
- グループとしての重点投資領域事業のモニタリングを実施

(2)2024年度の取締役会実効性評価

当社は、取締役会実効性評価の実施時期を見直し、取締役の任期サイクルに合わせ、毎年3月から5月にかけて実施することにしました。また、取締役会実効性評価のプロセスについても、社外役員コミッティで議論し、従来の4段階評価の定量的な測定よりもインタビューに重点を置いた方が実効的ではないかとの意見を受け、見直しました。

当年度は、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以下の内容で実施しました。

- **実施期間**：2025年3月28日～4月9日（事前アンケート）
  2025年4月15日～5月14日（インタビュー）
- **対象者**：取締役・監査役・陪席執行役員
- **事前アンケート**：(1) 2024年度の取締役会を振り返り良かった点
  (2) 2025年度の戦略議論に向けて改善すべき点、議論が不十分であると感じる点
  (3) 2025年度の優先アジェンダについて
- **インタビュー**：対象者ごとの事前アンケートの深堀り、課題認識について
- **評価結果報告**：2025年5月29日開催の取締役会にて取締役会事務局から共有

(3)アンケートとインタビューの結果

「2024年度は、取締役会メンバーがパナソニックグループ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、過去最も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。その後、第118回定時株主総会（6月23日開催）で選任された新たな取締役会メンバーで、現状の取締役会の課題に対する改善策、年間アジェンダと取締役会運営方針について議論を行いました。

（2025年度の取締役会実効性評価の詳細については、こちらをご参照ください。）

2024年度 取締役会での監督内容

取締役会

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

2024年度の取締役会の主要アジェンダは以下のとおりです。当年度は、特に、グループ経営改革、および事業ポートフォリオの議論に集中して時間を充て、取締役会以外でも議論の場を設け、監督機能を発揮しました。なお、2024年度における取締役会の開催回数は13回であり、1回あたりの所要時間は2時間49分でした。

［主要アジェンダ］

- グループ経営改革
- 事業ポートフォリオマネジメントの進捗
- 重点投資領域事業の戦略報告
- 米国カンザス州車載電池工場への投資
- パナソニック コネクト（株）プロジェクター事業等の戦略的資本提携および新会社設立
- 独立社外取締役を取締役会議長とすることを始めとしたコーポレート・ガバナンス強化施策
- 株主との対話・エンゲージメント
- 役員報酬に係るマルス・クローバック条項の導入
- 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
- サステナビリティ戦略
- サイバーセキュリティの取り組み
- 政策保有株式の保有意義
- 監査方針・監査報告 等

コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

指名・報酬諮問委員会

2024年度、本委員会は9回開催され、主に以下の内容で審議または確認を行いました。

- グループCEOのサクセッションプラン
- グループCEO・執行役員および事業会社社長の後継者候補
- 取締役等の候補者に関する社内検討の結果
- 取締役・執行役員・事業会社社長の罷免・不再任基準のガイドライン
- 取締役・執行役員・事業会社社長の報酬制度　等

なお、取締役・執行役員・事業会社社長の候補者および報酬制度についての考え方等については、委員会での審議内容を取締役会に答申しています。

2024年度の委員会への出席率は以下の通りです。
委員長：澤田社外取締役 100%
委員　：松井社外取締役 100%、冨山社外取締役 78%
　　津賀取締役会長 100%、楠見代表取締役社長執行役員 100%
※2025年6月23日付で、指名・報酬諮問委員会の代わりに、指名諮問委員会、報酬諮問委員会の2つの機関を設置。（P36参照）

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（2025年7月度取締役会より1週間前に変更）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適宜実施し、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適宜設定
- 新任社外取締役・新任社外監査役に対しては、当社の経営戦略や事業内容、主要事業の戦略への理解を深めるため、就任時に新任役員研修を実施

役員報酬

報酬構成比率（代表取締役社長執行役員）

基本報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬
1	0.55 （2025年度は短期のみ※）	0.75

企業価値の向上をより動機付けるため、代表取締役社長執行役員にはほかの取締役よりも高い比率を設定
（社内取締役の平均比率 0.25）

※当社グループは、2025年度を今後の持続的な成長に向けた経営改革に徹する1年と位置付けており、2025年度については中期業績連動報酬を休止します。
なお、中期業績連動報酬および株式報酬を含めた、中長期の業績向上・企業価値向上に資する報酬のあり方については、2026年度以降に向けて継続的に検討していきます。

業績連動報酬（2025年度は短期のみ）

業績連動報酬（短期業績連動部分）は財務・非財務項目の評価に応じて、支給額が最小0%～最大200%の範囲で変動します。
目標達成時に標準年額（100%）が支給される仕組みとしています。
また、重大コンプライアンス事案の未然防止・発見・是正を目的に、マルス・クローバック条項を2025年度から導入しています。

	評価指標・項目	変動幅	ウエイト
財務	・調整後営業利益 ・ROE	0%～200%	50%
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%	50%
ウエイト合計			100%

※役員報酬のより詳細な内容については、有価証券報告書（第118期）のP95-100をご参照ください。

取締役会・監査役会の構成 (2025年6月23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	2024年度の出席回数（※の出席回数は、2024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 ① PFM・企業価値向上	長期 ② グローバル経営	③ AI・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	男性	代表取締役 社長執行役員	取締役会13/13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13/13回（100%）	●	●		●			●		
取締役	玉置　肇 新任	男性	代表取締役 副社長執行役員	―		●	●	●					●
取締役	少徳　彩子	女性	取締役 執行役員	取締役会13/13回（100%）	●				●		●		
取締役	隅田　和代 新任	女性	取締役 執行役員	―	●			●	●			●	
取締役	和仁古　明 新任	男性	取締役 執行役員	―	●			●				●	
取締役	松井 しのぶ	女性	社外取締役 独立	取締役会13/13回（100%）			●			●		●	
取締役	松尾　豊 新任	男性	社外取締役 独立	―			●	●					●
取締役	中村　邦晴 新任	男性	社外取締役 独立	―	●	●					●	●	
取締役	西山　圭太	男性	社外取締役 独立	取締役会13/13回（100%）			●	●		●	●		
取締役	取締役会議長 澤田　道隆	男性	社外取締役 独立	取締役会13/13回（100%）		●			●				●
取締役	瀬戸　潤子 新任	女性	社外取締役 独立	―	●					●		●	
取締役	重富　隆介	男性	社外取締役 独立	取締役会10/10回（100%）※	●	●					●	●	
監査役	監査役会議長 馬場　英俊	男性	常任監査役	監査役会13/13回（100%） 取締役会13/13回（100%）		●			●			●	
監査役	徳田　佳昭	男性	常任監査役	監査役会10/10回（100%）※ 取締役会10/10回（100%）※			●	●					
監査役	江藤　彰洋	男性	社外監査役 独立	監査役会13/13回（100%） 取締役会13/13回（100%）	●	●					●		
監査役	中村　明彦	男性	社外監査役 独立	監査役会13/13回（100%） 取締役会13/13回（100%）					●		●	●	
監査役	由布　節子	女性	社外監査役 独立	監査役会13/13回（100%） 取締役会13/13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