

コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

当社はコーポレート・ガバナンスを企業価値向上のための重要な基盤と認識し、取締役会における戦略議論の拡充などガバナンスの強化に継続的に取り組んでいます。

基本的な考え方

当社は、創業以来、「事業活動を通じて、世界中の人々のくらしの向上と、社会の発展に貢献する」という経営理念に基づき、事業活動を行っています。また、「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。

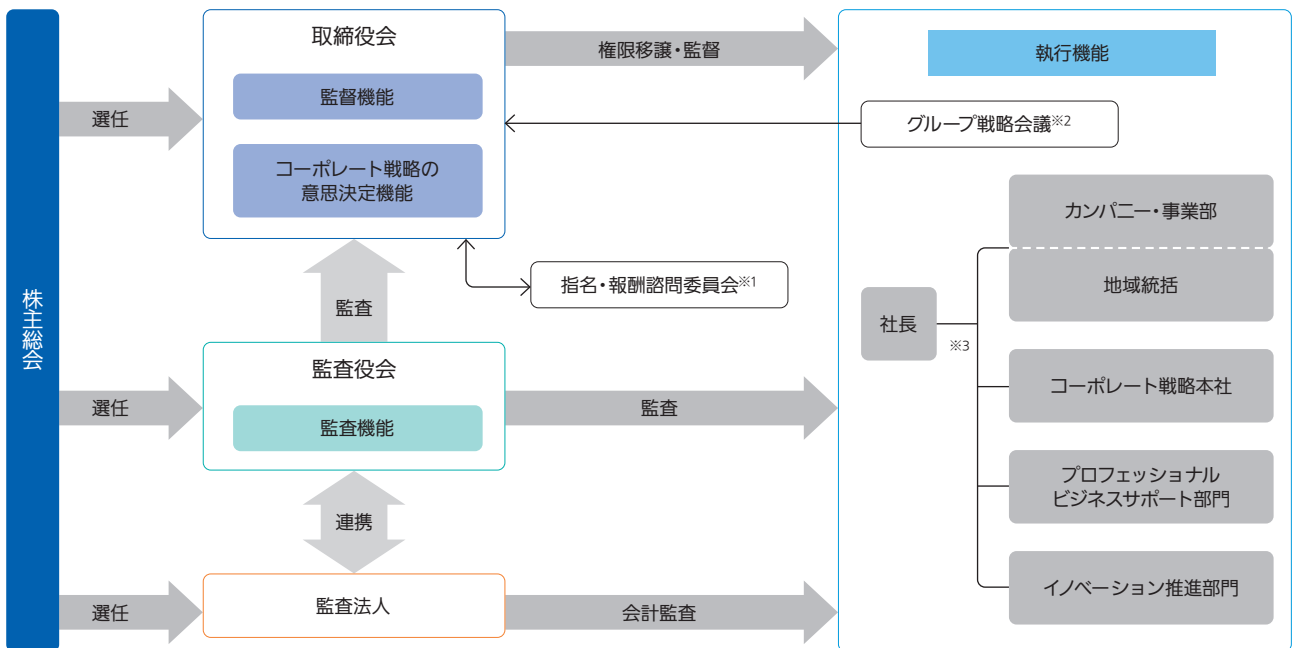
当社は、コーポレート・ガバナンスをそのための重要な基盤と認識し、グループ全体に関わる重要な業務執行を決定し、取締役の職務の執行を監督する「取締役会」と、取締役会から独立し、取締役の職務の執行を監査する「監査役・監査役会」からなる監査役制度を基礎として、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築・強化に努めています。

体制の概要(2021年6月24日現在)

取締役会

- 社外取締役6名を含む13名で構成(社外取締役比率3分の1以上)、そのうち2名は女性(社外取締役)
- 議長は、業務を執行しない取締役会長(社内取締役)
- コーポレートの意思決定機関として、「コーポレート戦略の決定」と「カンパニーの監督」に集中
- 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
- 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)

コーポレート・ガバナンス体制



※1 諮問事項を審議し、取締役会に答申 ※2 取締役会の意思決定機能を補完 ※3 傘下の国内外の関係会社等を含む

2020年度に取締役会で議論された主な議題

取締役会では、コーポレート戦略の意思決定とカンパニーの監督という役割を果たすための重要課題を議論、審議しています。特に、2022年4月に予定している持株会社制への移行に関しては、その決定に至るまでに、目的や効果、ガバナンスといったさまざまな観点から議論を行いました。また、Blue Yonder社の完全子会社化について、取締役会として複数回の報告を受け、幅広い観点から議論し、2021年4月、最終的に同社の全株式取得を決定しました。そのほか、グループコンプライアンス、CO₂削減などの環境への取り組み、イノベーションと技術ポートフォリオ戦略など、当社グ

ループ全体にわたる課題について共有し、議論しました。

これらの議論において、社外取締役は、経営、ガバナンスといったそれぞれのスキルと経験に基づき、持株会社のガバナンス、Blue Yonder社の買収スキームや完全子会社化後の経営方針、グループコンプライアンス、環境といったさまざまな課題について、独立した第三者的な観点から積極的に意見、質問することにより、取締役会による意思決定と監督に大きく寄与しました。

2020年度に議論されたテーマ

審議・決定	<ul style="list-style-type: none"> 持株会社制への移行 Blue Yonder社の全株式取得などのM&A案件 社長執行役員を含む役員人事・配当方針など
職務執行状況のモニタリング	<ul style="list-style-type: none"> カンパニーの業績・取り組み状況 リスクマネジメント、グループコンプライアンス、品質、環境への取り組み状況 内部統制システムの運用状況
討議	<ul style="list-style-type: none"> パナソニックグループ基本構造変革 新経営戦略の実現に向けた人事戦略 資本制度・資本ガバナンスのあり方 イノベーションと技術ポートフォリオ戦略
その他	<ul style="list-style-type: none"> 政策保有株式の保有意義 取締役会の実効性評価結果

監査役・監査役会

- 監査役会は社外監査役3名を含む5名で構成し、そのうち1名は女性（社外監査役）
- 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、弁護士や公認会計士である社外監査役を選任

任意の指名・報酬諮問委員会

- 委員は5名で、委員の過半数が独立社外取締役
- 委員長は、独立社外取締役
- 取締役・執行役員および監査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・執行役員の報酬制度の妥当性を審議、取締役会に答申
- 社長後継候補者のモニタリングを行うとともにチーフ・エグゼクティブ・オフィサー（CEO）の交代時期を提案可能
- 2020年度は5回開催され、社長の交代時期および社長後継者候補、取締役等の候補者に関する社内検討の結果などについて審議を行い、取締役会に答申

グループ戦略会議

- グループの中長期戦略や重要課題を議論・方向づけする場として、原則、月2回程度開催
- 代表取締役社長執行役員が議長となり、7カンパニー社長、外国人執行役員を含む10名程度の経営幹部が出席
- 案件に応じて、関連する事業や職能の責任者も出席

コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

社外取締役の活用

独立社外取締役候補者指名の方針および資質

当社と利益相反を生じるおそれがなく、客観的・中立的な立場に基づき、取締役の職務の執行に対する取締役会による監督の実効性を高め、強化することができるという観点から独立社外取締役の候補者を指名しています。

独立社外取締役の候補者は、社外の経営者や有識者など豊富な見識や高い専門性を有する人材の中から、次項目に

記載の独立性判断基準を充足する者を選んでいきます。

また、当社は取締役会において、2017年6月29日以降、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しています。これに基づいて、社外取締役候補者を指名し、株主総会で選任することにより、取締役会の客観性・中立性を高め、監督機能を強化しています。

当社の社外取締役



筒井 義信

日本生命保険相互会社 代表取締役会長。経営トップとしての豊富な経験に加え、国内外の金融情勢にも精通。(2015年6月就任)



大田 弘子

政策研究大学院大学特別教授。元経済財政政策担当大臣として国の経済政策に関わる。公共経済学・経済政策が専門。(2013年6月就任)



冨山 和彦

(株)経営共創基盤グループ 会長。(株)産業再生機構の元COOとして多くの企業再生に関わる。日本におけるコーポレート・ガバナンスの第一人者。(2016年6月就任)



野路 國夫

(株)小松製作所 特別顧問。同社をグローバル企業に育て上げた、日本を代表する経営者。イノベーションによる企業経営の変革を提唱。(2019年6月就任)



澤田 道隆

花王(株) 取締役会長。グローバル企業の経営者として、継続した利益成長を実現。持続可能な社会の実現に向け、ESG経営を重視。(2020年6月就任)



松井 しのぶ

(株)ユーザベース 取締役。会計監査、国際税務のコンサルティングマネージャーに従事後、同社に入社、執行役員としてCOO等を歴任。(2021年6月就任)

独立性判断基準

金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえて社外取締役・社外監査役の独立性判断基準を策定しています。例えば、以下に掲げる者には独立性がないとしています。

- ①当社の親会社または兄弟会社の業務執行者
- ②当社の主要取引先または、その業務執行者(過去に該当していた者を含む)

- ③当社から多額の金銭等を得ているコンサルタント、会計士、弁護士(法人の場合は、現在所属し、または過去に所属していた者)
- ④当社の主要株主(当該主要株主が法人の場合はその業務執行者)
- ⑤上記①～④の近親者(2親等以内の親族)もしくは、当社または子会社の業務執行者の近親者

「主要取引先」とは年間の取引金額がいずれかの連結売上高の2%を超過するかで、「過去」とは過去3年間で、また、「多額の」とは個人の場合、1,200万円で判断しています。「主要株主」とは、当社の議決権の10%以上を保有する株主を指します。なお、当社の独立性判断基準の詳細な定義については、[「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」](#)をご参照ください。

社外取締役に対する情報提供・補佐

取締役会で十分な議論が可能となるよう、担当部署において、社外取締役に対して、取締役会議案の事前説明や情報提供などのサポートを実施しています。また、当社事業等への理解促進に向けて、主要事業の拠点・工場の視察（社外役員事業場訪問）等も実施しています。

2020年度の社外役員事業場訪問実績

日程	事業場(概要)
2020年7月14日	住之江工場(車載・民生用円筒形リチウムイオン電池の製造)
2020年10月16日	パナソニック エコシステムズ(株)春日井本社(空質・水関連機器の開発・製造)
2020年11月10日	Panasonic Laboratory Tokyo(共創ラボ)



事業場視察後の意見交換

取締役会実効性評価の実施と活用

当社は、取締役会の実効性を一層高めていくため、毎年1回、取締役会出席メンバーを対象としたアンケートを実施し、その結果・評価を取締役会で報告しています。

2020年度の実効性評価では、以下の項目についてアンケートを実施しました。

2020年度のアンケート項目

- 2020年度を取締役会運営方針の検証
- 持株会社における取締役会の役割
- 持株会社における取締役の役割
- そのほか、実効性評価の方法などについて

アンケート結果の分析では、取締役会の実効性について、取締役会の監督・意思決定機能ともに、基本的に現状は適切であると評価しました。一方で、持株会社制への移行に向け、取締役会の役割や議論すべき事項などを検討すべきなどの意見も示されましたので、順次対応・改善を実施しております。

ガバナンス強化の取り組み

2015年度から取締役会実効性評価を開始。アンケートで示された意見・提案を取り入れながら、ガバナンス強化を推進。

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年6月末時点
取締役会	女性取締役就任		取締役会実効性評価開始	社外取締役増員(3→4名)	取締役数削減(17→12名) 社外取締役比率1/3以上	外国人取締役就任		社外取締役増員(4→6名)	取締役(13名) 社外取締役比率46.2%
指名・報酬諮問委員会		(社外人数/全委員数)	設置 1名/3名	2名/4名	3名/5名				
仕組みなど		株式報酬型SO [*] 導入 <small>*ストックオプション</small>	社外役員コミッティー設置	社外役員事業場訪問開始 ESVプラン [*] 廃止 <small>*いわゆる買収防止策</small>	代表権付との見直し 取締役・執行役員役割の明確化	顧問制度の見直し	譲渡制限付株式報酬制度導入	事業執行体制の見直し	

コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

報酬

取締役の報酬は、各取締役の役割に応じて、固定報酬である「基本報酬」、短期インセンティブとしての「業績連動報酬」、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。報酬の構成は概ね、「基本報酬」を1とした際に、標準値達成時の「業績連動報酬」が0.75、取締役の平均支給額ベースでの「譲渡制限付株式報酬」が0.25です。なお、社外取締役および監査役には、固定報酬である「基本報酬」のみを毎月金銭報酬として支給しています。

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、かつ委員長とする任意の「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。その概要は、以下のとおりです。

基本報酬

固定報酬である「基本報酬」は、当社の経営環境および対象者の役割、他社動向も踏まえ、役割に応じて金額を決定しています。

業績連動報酬

短期インセンティブの「業績連動報酬」は、業績向上への意欲を高めるため、全社および担当事業の単年度業績評価と連動し決定しています。成果に応じて支給額が大きくなる仕組みとしており、基本報酬に対する支給率が最小0%～最大150%(標準値達成時:75%)となるよう設計しています。評価基準は、調整後営業利益^(注)、親会社の所有者に帰属する当期純利益、営業キャッシュ・フロー等、継続して重視すべき経営指標を組み合わせ構成しており、各要素につき、評価対象年度の前年度の実績および評価対象年度の目標値に照らして評価を行います。

(注) 売上高から、売上原価と、販売費および一般管理費を控除して算出した当社の経営管理指標

譲渡制限付株式報酬制度

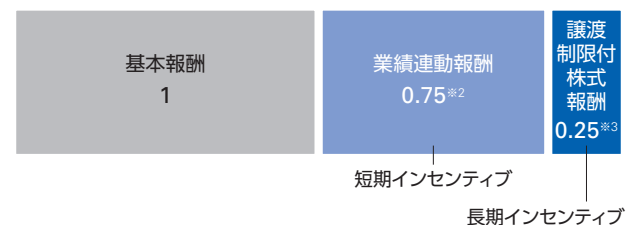
長期インセンティブの「譲渡制限付株式報酬」は、一定期間の当社への在任等を条件として株式の譲渡制限を解除する形式の株式報酬であり、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的に割り当てており、取締

役の役割等に基づき上位者ほど報酬全体に占める構成比が高くなるよう設計しています。また個人別の額については、取締役の役割や金銭報酬とのバランス等の事項を総合的に勘案し設定しています。

報酬等の額の決定方法

取締役の報酬は、株主総会の決議により定められた取締役全員の報酬総額の最高限度額の範囲内で決定しています。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おりますが、代表取締役社長執行役員は、上記「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。2020年度における報酬の決定にあたっては、社外取締役 大田弘子(委員長)、社外取締役 富山和彦、社外取締役 筒井義信、取締役会長 長榮周作、代表取締役社長 津賀一宏の5名の委員により「指名・報酬諮問委員会」を開催し、その審議結果のとおり代表取締役社長 津賀一宏が決定しました(委員および役位名は当時)。

取締役の報酬構造のイメージ^{*1}



*1 社外取締役を除く

*2 標準値達成時

*3 対象取締役の平均値。役割等に応じて割合は変動

2020年度(2021年3月期)に係る役員報酬

役員区分	員数 (人)	報酬等の総額(百万円)			
		基本報酬	業績連動 報酬	譲渡制限付 株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	7	914	507	307	100
監査役 (社外監査役を除く)	3	78	78	—	—
社外取締役	6	80	80	—	—
社外監査役	4	40	40	—	—

(注) 上記には、2020年6月25日開催の第113回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役2名を含んでいます。なお、上記のうち、譲渡制限付株式報酬は非金銭報酬等に該当します。

報酬等の総額が1億円以上の役員およびその報酬の額

氏名	役員区分	報酬等の総額(百万円)			
		基本報酬	業績連動 報酬	譲渡制限付 株式報酬	
長榮 周作	取締役	108	96	—	12
津賀 一宏	取締役	219	96	76	47
佐藤 基嗣	取締役	147	75	56	16
樋口 泰行	取締役	137	70	54	13
本間 哲朗	取締役	131	77	54	—

(注) 上記のうち、譲渡制限付株式報酬は非金銭報酬等に該当します。

情報開示／対話

情報開示に関する考え方・体制

当社は、情報開示に関する基本方針を、経営理念の実践指針である「パナソニック行動基準」で定めるとともに、これと実務上の基準・方法・社内体制等を合わせて「ディスクロージャーポリシー」として公表し、このポリシーに従って、株主・投資家の皆様と積極的に建設的な対話を行います。

(詳細はWEBサイト「ディスクロージャーポリシー」参照)

私たちは、お客様や株主の方々はもとより、さまざまなステークホルダーに対して、当社の公正かつ正確な財務情報や、経営方針、事業活動、ESG活動などの企業情報を、適時適切にわかりやすく提供するよう努めます。あわせて、社会からの当社に対する評価やご要望を謙虚に受け止め、これを事業活動に役立てるよう努め、透明性の高い企業であり続けます。

(パナソニック行動基準より)

この基本的な考え方のもと、各国の関連法令・規則などにより開示が要請される情報やそのほか開示すべきと判断する情報について、正確・公正・十分な内容で、タイムリー、かつ、公正・公平に開示しています。

また、当社では、ディスクロージャー統制手続きを整備し、有価証券報告書、四半期報告書等の作成や提出にあたり、社長およびチーフ・ファイナンシャル・オフィサー(CFO)の監督のもと、その記述内容の妥当性およびその開示手続きの適正性を、主な情報取扱部門の責任者で組織された「ディスクロージャー委員会」にて確認しています。

上場規程により適時開示が必要な会社情報については、速やかに「財務・IR部」または「経理・財務部」に報告され、適

時適切に開示される体制を整備しています。

財務報告に関する内部統制

当社は、子会社を含めたグループ全体の財務報告の信頼性を担保すべく、「内部統制推進室」の統括のもと、統制環境から業務の統制活動までの管理実態を文書化しています。

具体的には、各カンパニー・事業部等でチェックシートによる自己点検を行ったうえで、各カンパニーなどに設置した「カンパニー監査責任者」が監査を行い、これらの監査を踏まえて、「内部統制推進室」がグループ全社の内部統制の監査を統括することにより、内部統制の有効性を確認する体制としております。なお、2020年度においては、グループ全体で延べ約400名が内部統制監査に従事しました。

株主・投資家との建設的な対話

当社では、CFOがIR活動の統括を行っており、決算発表や個別面談を含む株主・投資家との対話は、社長、CFO、各カンパニー社長を中心に行っています。また、日常的なコミュニケーションは、「財務・IR部」のIRスタッフが担っています。

機関投資家・証券アナリスト向けIRとしては、四半期ごとの決算発表、年度ごとの全社事業方針および各カンパニーの事業方針に関する説明会などを実施しています。また、海外機関投資家を対象として、金融機関主催のカンファレンスを活用した説明会等を実施しています。

なお、IR活動を通して得られた株主・投資家からの意見や経営課題については、グループ戦略会議などの社内会議の場で、経営幹部やカンパニーなどの社内関連部門へもフィードバックしており、グループ全体の経営の質的向上に役立てています。