

# コーポレート・ガバナンス

## このチャプターのポイント

### 取締役会の現状認識と

グループのあるべき姿の実現に向けた監督・執行を、社外取締役の声も交えて説明します。

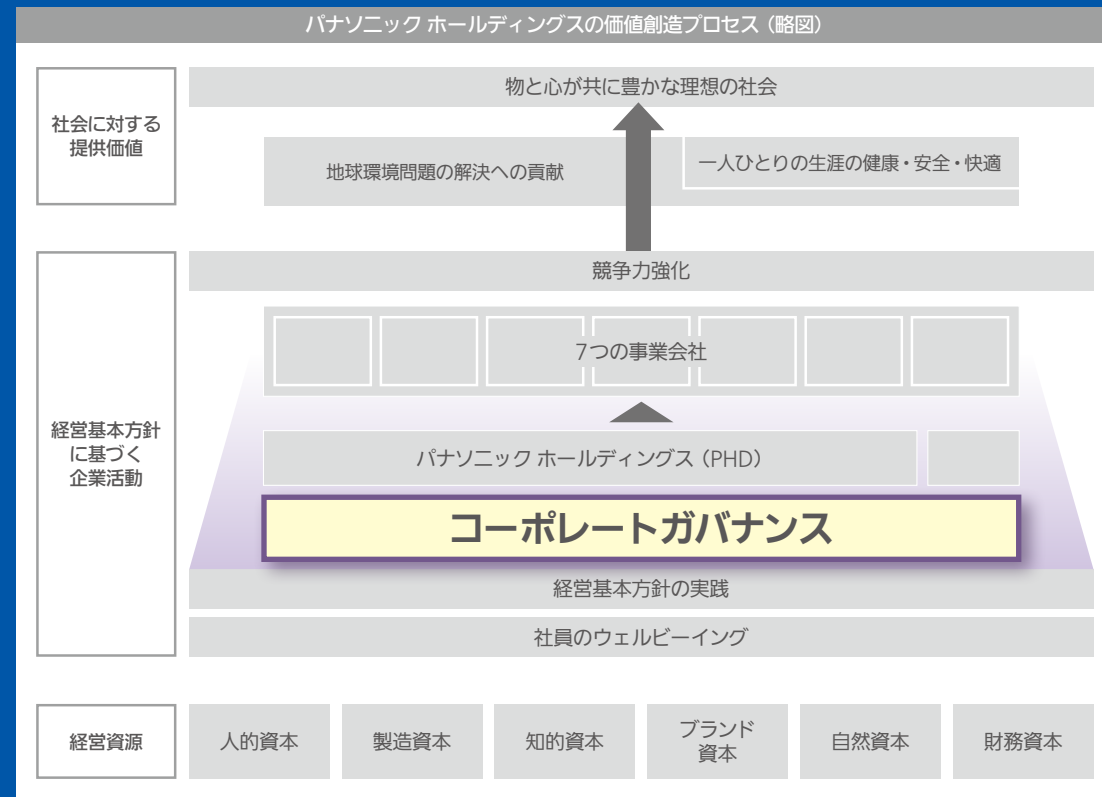
47 対談：取締役会議長・社外取締役

52 西山社外取締役メッセージ

54 コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

60 取締役会・監査役会の構成

61 取締役・監査役・執行役員



## 対談：取締役会議長・社外取締役

### 取締役会の現状認識と グループのあるべき姿の 実現に向けた監督・執行

取締役会議長  
取締役会議長  
津賀 一宏

社外取締役  
澤田 道隆

#### パナソニックグループに対する課題認識

### グループを支える大きな柱となる事業の創出に 課題あり

—— 過去30年、当社の時価総額は低迷し、直近ではPBR1倍割れが継続しています。長期にわたり企業価値向上が実現できていない現状について、どのような課題認識をされていますか。

**津賀** グループを支える大きな柱となる事業を作り出せていないことが課題と認識しています。前任の大坪さんから2012年に社長のバトンを受け取った当時、当社は世の中から家電の会社と見られていましたが、実態はデジタルテレビを中心とした会社でした。大きな柱にするためにパネルや半導体に大型投資を実行していましたが、急速なコモディティ化、競争激化により、事業の継続が困難となりました。同様の事態は携帯電話の事業

でも起こり、デジタルAV系における主力事業は終息せざるを得ない状況に陥りました。その当時は社会の変化が大きく、当社に求められる中身も変化していたので、我々も変わる必要がありました。そこでBtoCからBtoBにシフトし、環境への対応を強化するために、車載や電池の分野で重点的な投資を行いました。2021年にはブルーヨンドーの買収が完了し、サブスクリプション型の事業を得ることができました。現在の車載電池やサプライチェーンマネジメントソフトウェアの領域は、まだグループを支える柱と呼べる状況にはありませんが、将来の柱になり得る存在であると感じています。

**澤田** 社外取締役に就任する以前は当社に対して、「売上高2,000億円規模の事業が約40個もある中で、どのように経営しているのか」、「この巨大企業をすべて良い方向に動かすことは容易ではないだろう」というイメージを持っていました。社外取締役に就任し、4年経つ中で、当初のイメージと関連して、気になることが2つあります。1つ目は、大きな柱となる世界レベルの成長事業を作り出せていないことです。これが企業価値の長期低迷につながっている一因と感じています。現在注力している、車載電池やサプライチェー

## 対談：取締役会議長・社外取締役

ソナマネジメントソフトウェアなどの事業を、何としてでも大きな柱となる成長事業に育てなければなりません。2つ目は、多種多様な事業の中で弱い事業が強い事業に埋もれてしまい、グループの全体像が見えなくなっていることです。弱い事業により、全体が低位置で平均化され、それが外部の目線ではパナソニックが成長し切れていないという評価につながっていると感じています。また、これらの背景の1つかもしれませんが、「当社グループの社員の熱量が足りないのでは?」と感じることがあります。社員は総じて真面目であり、優秀で卒がないですが、今後はその能力をベースに、何としても競合に勝つという思いや、世界一になるという熱量を高めてもらいたいです。この企業風土面も飛躍に結び付いていない原因であると感じているので、グループ全体で熱量が伴ったアクションを期待しています。

**津賀** 今回の熱量のご指摘は、当社が多数の事業を抱えていることにも関係しています。例えば、日本における当社の家電シェアは高いですが、商品数も非常に多いので、どの商品に注力しているのかが分からなくなります。それにより、一つひとつの事業で何としても競合に打ち勝つという意識が弱くなることがあります。簡単なことではありませんが、社員の熱量を高める事業の構造や仕組みが必要です。

## シナジー創出には異種の掛け算が必要

—— パナソニックグループではコングロマリットディスカウントが発生していると、資本市場からよく指摘をされます。現在の事業構成やグループ内でのシナジー創出に課題認識があれば、教えてください。

**津賀** シナジー創出に向けては、我々が社会から何を求められているのか、しっかりと捉えることが重要です。例えば、生成AIについて社会から求められているのであれば、グループとしてどのような貢献ができるのか具体化していくことで、シナジー創出につながっていきます。その一方で、単純に既存の事業だけを組み合わせるとシナジーを作ろうとするのは困難です。社会から求められていることを捉え、未来志向で対応していかなければ、掛け算や足し算が有効なものにはなりません。



**澤田** シナジーについては、同種のものや時間軸が同じようなものをいくら掛け合わせても創出できないと感じています。同種ではないものを掛け合わせると、これまでにない新しいものが出てきます。これはシナジー創出の初期段階ですが、往々にして見逃されがちです。そこをしっかりと捉え、膨らませていけば、シナジー創出につながると考えています。また、事業会社の中にいくつ優れた技術が複数あっても、それらを掛け合わせた成果は限られたものになります。複数の事業会社を横断することや、社内を飛び越えた外部との異種の掛け算が必要です。

**津賀** 現在は新しい事業を創出する力が弱っていると感じています。以前は本社のR&D部門が中心となり、例えばデジタルテレビ、DVD、携帯電話などの事業領域でグループの柱となるような開発を積極的に行っていました。現在は車載電池にフォーカスしていますが、電池は個別技術の要素が強いので、技術の面ではシナジーは創出しにくいです。そのような事業にはソフトウェア、データといったレイヤーが異なるものを掛け合わせることで、シナジーにつながっていきます。

## 対談：取締役会議長・社外取締役

**澤田** シナジーの種を拾っていくには、出口のイメージを持つことが重要です。そのためにはグループが目指す姿を具体化し、皆の目線を揃える必要があります。グループの共通戦略である地球環境問題の解決、世界中の人々のウェルビーイングの実現という目線では、新しい見え方があるかもしれません。

### ホールディングスとしての監督・執行

## 事業会社が風を読めているかは ホールディングスの大事な監督内容

—— 事業会社制に移行した背景と、ホールディングスとしての事業会社への監督のあり方を教えてください。

**津賀** 現在の会社形態が変わったきっかけはいくつかありますが、決定的となったのはブルーヨングー買収の検討時と認識しています。当社のような製造業にとって、ブルーヨングーの事業は分かりにくいものであり、複数の経営陣から買収への反対意見が出ました。システムソリューションの強化には、ブルーヨングーはどうしても必要であるのに、



その当時のパナソニックという大きな企業体の中では、システムソリューションに従事する人は賛成でも、直接関係しない人は反対となり、賛否が分かれました。その状況から、当時の会社形態では新しい領域に一気に踏み出すことには限界があると感じました。また、グループ全体として戦っている相手があっさりしていなかったこともあり、各事業の競争力を強化するために、現在の事業会社制への移行、持株会社の発足に至りました。

**澤田** ホールディングスによる事業会社の監督は、自主責任経営を取っていることから、事業会社をシビアに評価していくものと認識しています。現在のホールディングスの取締役会は、社外取締役によって現場視点、将来視点など、多様な視点があり、さまざまな観点から監督できていると言えます。そのため事業会社が変革できずに、5年後も10年後も現在と同じ姿であれば、我々がしっかりと監督できているとは言えません。社外取締役は日常的に事業会社に接しているわけではないので、議論のポイントを見出しながら監督することは容易ではありませんが、ホールディングスの社外取締役に求められる必要な能力です。また、事業の経営には世の中の風を味方に付けられていることが重要です。向かい風が吹いたら身を縮めて影響を抑え、追い風が吹いたら一気に飛躍させるといったように、風の見極めや風を利用する能力が大事です。ホールディングスの取締役にあって、事業会社の社長が風を味方に付けられているかをしっかりと確認するべきであり、特に大型投資を実行する事業会社に対しては、注視していく必要があります。

**津賀** 2019年に当時のアプライアンス社（現在のくらし事業）の傘下に中国・北東アジア社を作りました。中国・北東アジア社により、中国事業を底上げすることができ、現在でも成果につながっていますし、今後、風向きが追い風になった際は一気に結果に結び付く状況になっています。世の中では常に一方方向の風が吹くわけではないので、さまざまな方向の風が吹いているときに将来を見据えてどのような手が打てるのか、その能力は経営者にとって必要です。

**澤田** 風の見極めを間違えたときと、風に乗遅れたときのダメージは大きく異なります。風の見極め間違いは一時的な損失で済みますが、風に乗遅れたのは競合に一気に置いていかれるので、後で追いかけても、なかなか追いつくことができません。それは大事な機会を逃すことに直結します。

## 対談：取締役会議長・社外取締役

## 取締役会がグループのあるべき姿を描き、 その実現のために 事業ポートフォリオマネジメントを実行

—— 事業ポートフォリオマネジメントについて、グループのあるべき姿、大きな方向性を定めていく際に、ホールディングスの取締役会ではどのような議論がなされ、どのような役割を果たされているのでしょうか。

**津賀** これまで事業ポートフォリオマネジメントについて、取締役会で体系的な議論が行っていませんでしたが、楠見さんの体制になり、体系的に議論できるようになりました。過去もヘルスケアや半導体など、カーブアウトした事業が成功したケースはあり、今振り返るとそれらの事業にはコアとなる技術や強みがありました。仮に、コアを保有しない構造的に劣後している事業については、事業終息などの何らかの手段を講じていく必要があります。このような覚悟を持ち、取締役会で事業ポートフォリオマネジメントを議論し、意思決定している現在の状況は、過去を知る私からすると大きな進展を感じます。

**澤田** グループの中にある約40個の事業を複数の軸で分類することは必要ではありませんが、盤上に事業を置いて位置付けを確認するだけでは、事業ポートフォリオマネジメントとは言えません。取締役会で今後のグループのあるべき姿をしっかりと描いた上で、その実現に向けて事業ポートフォリオマネジメントでグループを変革していくことが重要です。この考えがなければ、「儲かっていない事業をどうするのか」、「ベストオーナーではない事業をどうするのか」というレベルの議論に終始してしまいます。

**津賀** 我々がフォーカスしている「くらし」と「環境」でどのようなレイヤーアップを実現していくのか、その絵を描くことが事業ポートフォリオマネジメントの本格的な動きに至るポイントであると認識しています。この議論は今後も継続していきます。

**澤田** 2023年度は複数回、取締役会で事業ポートフォリオマネジメントの議論をしてきましたが、本当にさまざまな意見が出ました。さまざまな角度から意見を言い合うの

は初期段階の議論では良いことであり、取締役会では侃々諤々の議論が行えていると言えます。そのような議論を通じて改めて感じたのは、事業ポートフォリオマネジメントは手段であり、目的はパナソニックグループの将来の姿をどうするのかということです。また、議論ばかりして何も得られない机上の空論にならないよう、取締役会がしっかりと時間軸を設定し、実行していく必要があります。

## 投資領域では過度な期待を背負わせ過ぎず、 中長期的に取り組ませることが必要

—— 車載電池、サプライチェーンマネジメントソフトウェアの領域で大型投資を実行しています。ホールディングスとして、大型投資を実行する事業会社をどのように監督されていますか。

**津賀** 車載電池については、取締役会で活発かつスピード感のある議論をしており、取締役会メンバーの全員が納得している感覚があります。その一方で、空質空調のA2W (Air to Water) については、取締役会でさらに議論し、監督していく必要があると認識しています。ブルーヨンドーについては議論の機会は多いですが、取締役会としてまだ十分な手触り感を得られていないので、中長期的な成長に向けて、取締役会がしっかりと監督する必要があります。

**澤田** 車載電池は技術が明快であり、時間軸も見えているので手触り感があります。この事業にはかなりの熱量が伴っているので、空回りしない限りは良い結果につながると思いますが、冷静な目も必要です。それは投資決定から工場稼働までに、相応の年数が必要なビジネスであり、その間にEVに対する世の中の流れが変わる可能性があるからです。そのため慎重に攻めていくことも求められます。また、ブルーヨンドーのようなソフトウェアビジネスは、一般的な製造業とは戦い方が異なります。One Network社の買収により、ブルーヨンドーという大きな枠組みに加えて、顧客に近いところに入り込めるようになるので、両社の掛け算は有効に機能すると考えています。これは私の感覚的なものですが、3つの投資領域に対して、短期的な成果を求めてグループの方向性となるような背負

## 対談：取締役会議長・社外取締役

わせ方をすると、限られた時間の中で十分な成果を上げることは難しいかもしれません。短期的には既存事業で成果を積み上げながら、3つの投資領域には少し余裕を持たせて中長期的に取り組ませることをホールディングスとして後押ししていきたいです。現状はさまざまな期待を背負わせ過ぎており、短期視点で事業成長と利益創出を過度に求めているように感じています。

### 決断の背景には執行側の強い覚悟あり

—— オートモーティブ事業の株式譲渡について、取締役会ではどのような観点で議論し、経営判断されましたか。

**津賀** 事業会社を譲渡するという大きな決断でしたが、取締役会では意見が割れることなく、決議となりました。現在の自動車業界は大きな変革期にあり、その変化に対応するには大規模な投資が必要ですが、当社グループがその投資を実行するには限界がありました。この点は私も楠見さんもグループCSOの隅田さんもオートモーティブ事業の経験者であり、十分に理解していました。また、自動車業界に精通する社外役員もあり、取締役会としてある程度の将来性を掘っていたのが大きいと感じています。

**澤田** 取締役会に上程された際は、「本当にやるのか」、「思い切ったな」という感覚でした。パナソニックの冠や社員のモチベーションがどうなるのかなど、さまざまなことが頭を巡りましたが、決議に賛成しました。その理由は明快です。津賀さんのお話の通り、オートモーティブ事業の経験者である津賀さん、楠見さん、隅田さんがすべてを理解した上で、この案件を取締役に上程しているからです。もし、オートモーティブ事業の経験が乏しい人が上程していたら、社外取締役としてさまざまな意見をしていたと思います。事業ポートフォリオマネジメントは手段であり、今回のベストオーナーを探す選択が本当に最良であるのか、葛藤はありましたが、執行側の強い覚悟を感じて賛成しました。

### 次期中期計画の策定が肝要

—— 取締役会の実効性をより一層向上させていくには、何が必要でしょうか。

**津賀** 社外取締役、社外監査役の方には、多数の事業を有するパナソニックグループのことをだいたい理解いただけるようになりました。この点は取締役会の実効性向上につながっていると感じています。今後、実効性をより一層向上させていくには、取締役会で次期中期計画を十分に議論することが必要と考えています。皆が腹落ちした納得性のある中期計画を取締役会で議論し、策定していきたいです。

**澤田** ストークホルダーからのパナソニックグループへの期待は大きいので、グループがその期待の方向に進むことを、取締役会としていかにして導くかが重要と考えています。次期中期計画は表面的なものや机上の空論ではなく、実現性が伴った中身があるものにし、宣言した以上は達成できることをステークホルダーの皆様に見せていきたいです。また、取締役会では単一の議論ではなく、さまざまな観点からの議論が必要であり、取締役会メンバーの構成や人選、議案の設定、議論のファシリテートも重要です。そのようなことを実現してはじめて、ステークホルダーの期待に応える取締役会になったと言えます。



## 西山社外取締役メッセージ



### 産業構造の変化を捉え、 グループが持つ価値の最大発揮に 貢献

社外取締役  
西山 圭太

経済産業省で大臣官房審議官、商務情報政策局長を歴任後、  
2023年6月に当社社外取締役に就任。

### デジタル政策に携わった経験等を活かし、 取締役会では率直に提言

— 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。

私は行政官として仕事をしてきましたが、特に産業構造はこれからどうなるのか、デジタル化やAIはどのようなインパクトをもたらすのか、そして政策の新機軸はどう作ることができるのかをずっと考えてきました。また、行政官としては例外的ですが、投資会社や電力会社の経営にも関わりました。グループのさまざまな現場を見せていただき、学ばせていただきながら、これまでの経験をもとに、パナソニックグループの目指すべき方向性は何か、特に今までとはアプローチを変えた方が良いと感ずるのはどういう点なのか、率直に発言をさせていただいています。

### 結果に「こだわる」、従来の方法に「こだわらない」 この2つがパナソニックグループに必要

— 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。

「こだわる」と「こだわらない」ことの2つが必要だと思います。まずは結果にこだわることです。企業価値の多くは明確に数字で測ることができます。当グループもいくつかの目標を掲げていますが、その達成に向けて「こだわり」を持たないと、成り行きに任せて達成できるものではありません。同時に、そのためにもこれまでのやり方に「こだわらない」ことが重要です。デジタル化はこれまでのビジネス、仕事のやり方を根底から変えるインパクトを持っています。これまでパナソニックグループの中で常識だと思われてきたこと、ビジネスはこうするものだと思ってきたことが、実はもはや基本的に間違っているのではないかと、その発想を持てるかどうかで企業価値向上の成否を左右すると思います。

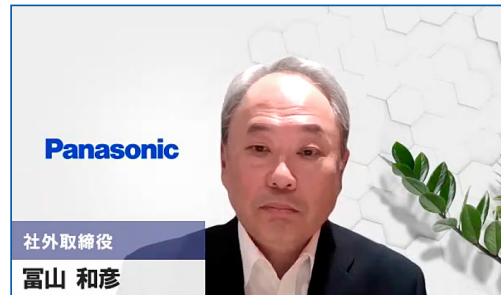
### 将来予測と常識を疑う目線により、 取締役会の実効性を向上

— 取締役会の実効性向上に向けて、今後どのように貢献されていきたいか、お聞かせください。

1つは予測、フォワードルッキングということだと思います。環境変化が目まぐるしい現代では、計画を細かく立てるよりも、グループとして常に将来の変化を予測し、それをグループ全体で共有することが重要です。ホールディングスの取締役会の一員としてそのことに貢献したいと思います。もう1つは、先ほど申し上げたように常識を疑うことです。グループ内の常識を一旦取り払って、パナソニックグループの真の価値を見極め、それを最大限発揮できるような戦略的なフレームを取締役会として共有すること、そうしたことに貢献したいと思います。

## 社外取締役と機関投資家の対話

### パナソニックグループとして初めて、社外取締役と機関投資家の対話を実施



#### [実施概要]

- 開催日 : 2023年11月30日  
開催形式 : オンライン  
登壇者 : 澤田社外取締役、富山社外取締役  
モデレーター : SMBC日興証券株式会社 桂シニアアナリスト  
参加者 : 国内・海外機関投資家 48社68名

#### [主な対話内容]

- ・ [事業ポートフォリオマネジメント](#)に関する取締役会での議論内容
- ・ [グループが目指す方向性](#)への認識
- ・ [車載電池、ブルーヨンドー](#)に対する認識、評価
- ・ 2021年に[グループCEOとして楠見氏を指名した理由](#)、楠見グループCEOに対する[現在の評価](#)
- ・ 次世代に向けた[経営人財の育成](#)、[役員報酬制度のあり方](#)





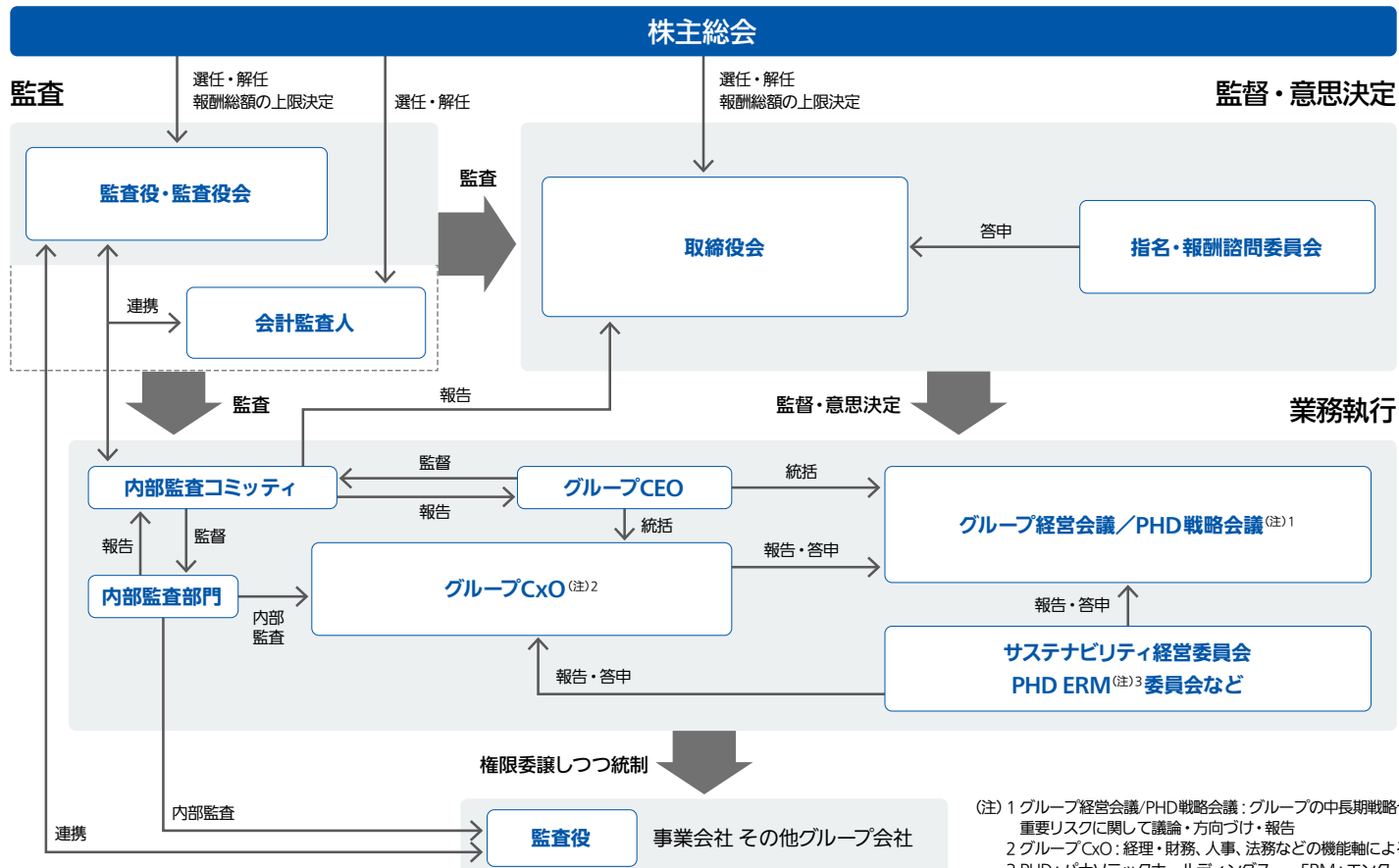
# コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

## 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 (2024年6月24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
- 社外取締役比率は3分の1以上とする方針とし、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
- 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）

なお、当社から事業会社に取締役を派遣することにより、ホールディングスによる事業会社のガバナンスを実施

#### 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

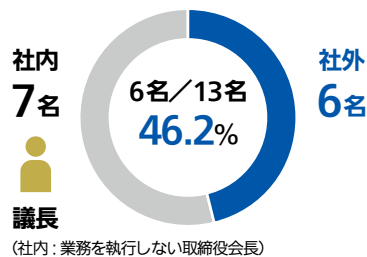
- 取締役・監査役・執行役員・事業会社社長・事業会社社外取締役の候補者指名に関する社内検討の結果ならびに取締役・執行役員・事業会社社長・事業会社社外取締役の報酬制度および個人別の報酬の額および内容の妥当性を審議、取締役会に答申
- グループCEO・執行役員・事業会社社長のサクセッションプランの審議、後継者候補のモニタリングを行うとともに、委員はグループCEOの交代時期を提案可能

#### グループ経営会議・PHD戦略会議

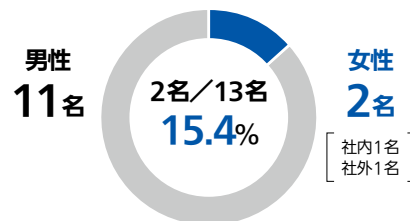
- グループの中長期的戦略や当社または事業会社が実施する重要案件、重要リスクに関して議論や方向付け・報告を実施
- グループ経営会議：グループCEOが議長となり、事業会社社長、機能責任者を含む20名程度の経営幹部から構成（原則として月1回の頻度で開催）
- PHD戦略会議：グループCEOが議長となり、人事、経理、法務などの機能責任者を含む10名程度の経営幹部から構成（原則として月2回以上の頻度で開催）

#### 取締役会

##### 社外取締役比率

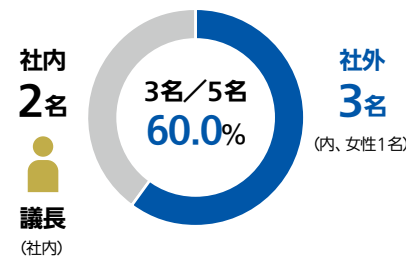


##### 女性取締役比率



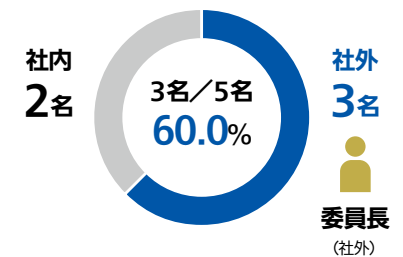
#### 監査役会

##### 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。

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

#### (1) 前年度の実効性評価を踏まえた2023年度の重点的な取り組み

2023年度においては、以下の取り組みを重点的に行いました。

- グループ中長期戦略の議論・事業ポートフォリオ議論の時間を十分に確保し、充実
- 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み
- 取締役会と指名・報酬諮問委員会の活動内容・方針の共有の充実により、取締役会と委員会が一体となった指名・報酬の監督の強化と透明性を確保

#### (2) 2023年度の実効性評価

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

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

#### アンケートの主な項目

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

#### 取締役会でのアンケート結果報告・議論：2回実施

##### 1. 2024年1月度取締役会

アンケート結果から抽出された課題を共有し、当該課題に関する意見交換や、運営面の改善策につき議論

##### 2. 2024年4月度取締役会

2024年度の実効性評価の運営方針を議論

#### (3) 取締役会実効性評価結果と課題改善策

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

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

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

## コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

### 2023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しています。

2023年度の実績として、以下の項目について重点的に議論を行い、グループ全体の経営戦略・機能軸戦略の議論に多くの時間を充て、監督機能を発揮しました。なお、2023年度における取締役会の開催回数は12回であり、1回あたりの所要時間は3時間38分でした。

#### 2023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
- パナソニック オートモーティブシステムズ（株）とApollo社とのパートナーシップについて

##### 報告議案

- グループのありたい姿・貢献領域の検討、およびその実現に向けた事業ポートフォリオマネジメント
- グループCEOのサクセッションプランの検討状況について
- グループ財務戦略
- 人事戦略
- リスクマネジメントの取り組み
- グループコンプライアンスの取り組み
- PX（Panasonic Transformation）  
※PX：DXを核としたパナソニックグループ横断の取り組みで、ITシステムの変革に留まらない、経営基盤強化のための重要戦略として推進
- 技術戦略・知財戦略
- サイバーセキュリティ対策
- 非財務情報開示（サステナビリティ）の取り組みと課題について
- 政策保有株式の保有意義 等

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

#### 指名・報酬諮問委員会

2023年度に本委員会は5回開催され、主に以下の内容について、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・事業会社社外取締役の報酬制度 等

なお、グループCEOのサクセッションプラン、取締役・執行役員・事業会社社長の罷免・不再任基準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報告しています。

2023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：富山社外取締役 80%、筒井社外取締役 100%

津賀取締役会長 100%、楠見代表取締役社長執行役員 100%

※筒井社外取締役は2024年6月24日に退任

#### 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

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。

## コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

### 役員報酬

#### 役員報酬制度の対象

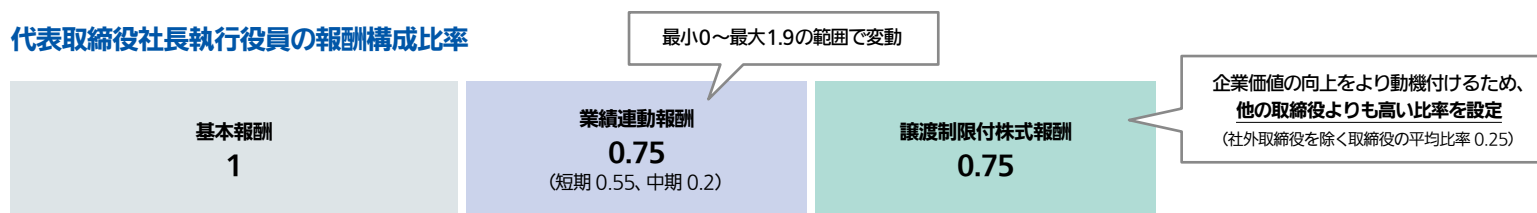
- 当社の取締役・監査役 : 以下の役員報酬制度を適用
- 当社の執行役員（取締役を非兼務）: 基本的に当社の取締役と同様の役員報酬制度を適用
- 当社の主たる事業会社社長 : 当社グループの企業価値向上の担い手であることに鑑み、当社の取締役に準じた役員報酬制度を適用

なお、いずれの役員報酬制度についても、指名・報酬諮問委員会にて審議を実施しています。

#### 役員報酬制度の概要

報酬要素	概要	構成比率 (標準年額ベース)	対象			
			取締役 (業務執行)	取締役 (非業務執行) ※取締役会議長が該当	社外取締役	監査役
基本報酬 (金銭報酬)	<ul style="list-style-type: none"> <li>固定の金銭報酬</li> <li>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</li> </ul>	1	○	○	○	○
業績連動報酬 (金銭報酬)	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	0.75				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>短期業績連動部分</li> <li>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</li> </ul>	0.55	○	-	-	-
	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期業績連動部分</li> <li>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カ年分(標準額で基本報酬を1とした場合に0.6)を毎月支給</li> </ul>	0.2				
譲渡制限付株式報酬 (非金銭報酬)	<ul style="list-style-type: none"> <li>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する株式報酬(当社取締役等の退任直後に譲渡制限を解除)</li> <li>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</li> </ul>	0.25 (社外取締役を除く取締役の平均比率)	○	○	-	-

#### 代表取締役社長執行役員の報酬構成比率



## コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

### 業績連動報酬

業績連動報酬は財務・非財務項目の評価に応じて、支給額が変動します。短期・中期業績連動報酬いずれも、目標達成時に標準年額（100%）が支給される仕組みとしています。

- ・連結業績に対する責任の大きさに鑑み、**代表取締役社長執行役員の財務評価のウエイトは他の取締役よりも高く設定（①）**
- ・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、**中期業績連動部分は財務評価の変動幅を引き上げ、最小0%～最大450%に設定（②）**

評価項目	短期業績連動部分				中期業績連動部分			
	評価指標・項目	変動幅	ウエイト		評価指標・項目	変動幅	ウエイト	
			代表取締役 社長執行役員	他の取締役			代表取締役 社長執行役員	他の取締役
<b>財務</b> （連結業績）	・ EBITDA ・ ROE ・ 営業キャッシュ・フロー	0%～200%	① 60%	50%	・ ROE ・ 営業キャッシュ・フロー	② 0%～450%	① 80%	50%
<b>非財務</b>	・ 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%	・ 環境貢献 ・ グループ経営レベル向上の 取り組み	0%～200%	20%	50%

※非財務項目は、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<sub>2</sub>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

### 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通りに、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。

# 取締役会・監査役会の構成 (2024年6月24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・リスク管理を通じて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。

### 取締役会として備えるべき8つの知見

- 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

氏名	性別 ● 男性 ● 女性	地位	指名・報酬 諮問委員会 ◎ 委員長 ○ 委員	2023年度の出席回数 〔※の出席回数は、2023年6月26日 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	取締会議長 津賀 一宏	取締役会長	○	取締役会12/12回（100%）	●	●	●				●	
	梶見 雄規	代表取締役 社長執行役員	○	取締役会12/12回（100%）	●				●	●		●
	本間 哲朗	代表取締役 副社長執行役員		取締役会12/12回（100%）	●	●		●			●	
	佐藤 基嗣	代表取締役 副社長執行役員		取締役会11/12回（92%）	●			●	●		●	
	梅田 博和	代表取締役 副社長執行役員		取締役会12/12回（100%）	●			●	●		●	
	宮部 義幸	取締役 副社長執行役員		取締役会12/12回（100%）		●	●			●		●
	少徳 彩子	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 <b>独立</b>	○	取締役会12/12回（100%）			●		●		●	●
	西山 圭太	社外取締役 <b>独立</b>		取締役会10/10回（100%）※		●	●	●	●			
	野路 國夫	社外取締役 <b>独立</b>		取締役会12/12回（100%）	●			●		●	●	
	澤田 道隆	社外取締役 <b>独立</b>	◎	取締役会12/12回（100%）	●					●	●	●
	重富 隆介 <b>新任</b>	社外取締役 <b>独立</b>		—	●	●		●	●			
富山 和彦	社外取締役 <b>独立</b>	○	取締役会12/12回（100%）		●	●	●			●		
監査役	監査役会議長 馬場 英俊	常任監査役		取締役会10/10回（100%）※ 監査役会10/10回（100%）※				●	●		●	
	徳田 佳昭 <b>新任</b>	常任監査役		—		●	●	●				●
	江藤 彰洋	社外監査役 <b>独立</b>		取締役会12/12回（100%） 監査役会13/13回（100%）	●			●	●		●	
	中村 明彦	社外監査役 <b>独立</b>		取締役会12/12回（100%） 監査役会13/13回（100%）				●	●		●	
	由布 節子	社外監査役 <b>独立</b>		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 (2024年7月1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



取締役会議長  
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 取締役会議長に就任(現)



代表取締役  
梶見 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)  
2024年 4月 同 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)



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(CCQO)、  
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  
少徳 彩子  
執行役員  
グループGC

1991年 4月 当社へ入社  
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・  
カウンセラー(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・  
カウンセラー(グループGC)(現)  
2022年 6月 同 取締役に就任(現)  
2024年 4月 同 建設業・安全管理担当(現)



## 取締役・監査役・執行役員 (2024年7月1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 太田昭と監査法人(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  
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)

重富 隆介  
(独立役員)

1984年 4月 (株)日本興業銀行へ入行  
2000年 1月 モルガン・スタンレー証券(株)  
(現三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株))へ入社  
2005年 11月 同 投資銀行本部 テレコム・メディア・テクノロジーバンキンググループ 総括責任者  
2016年 2月 Morgan Stanley & Co. LLC, Global Investment Banking Division, Vice Chairman  
2016年 6月 三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株) 常務執行役員  
テレコム・メディア・テクノロジー・グループ長  
2021年 11月 ブラックストーン・グループ・ジャパン(株) 代表取締役会長に就任(現)  
2024年 6月 当社 取締役に就任(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  
2020年11月 (株)西山研究所 代表取締役(現)  
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 花王石鹼(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  
2024年 3月 同 特別顧問に就任(現)

富山 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)

## 取締役・監査役・執行役員 (2024年7月1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

馬場 英俊  
監査役会議長

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 席上主幹  
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)



徳田 佳昭

1989年 4月 当社へ入社  
2002年 4月 松下通信工業(株) 知的財産権センター  
知財チームリーダー  
2004年 4月 パナソニック モバイルコミュニケーションズ(株)  
知的財産権センター 知財戦略グループ  
渉外・契約チームリーダー  
2005年 2月 同 知的財産権センター  
知財戦略グループマネージャー  
2006年 4月 同 知的財産権センター 所長  
2013年 4月 当社 知的財産権センター 知財戦略室長  
2013年11月 同 知的財産権センター プロフェッショナル  
ソリューションセンター 所長  
2014年10月 同 知的財産権センター 知財戦略部長  
2017年 4月 同 知的財産権センター 所長  
2021年10月 同 コーポレート戦略・技術部門 知的財産部長、  
オペレーショナルエクセレンス社 常務  
知的財産担当  
2022年 4月 同 知的財産部長、  
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 知的財産担当  
2024年 4月 当社 監査役室 席上主幹  
2024年 6月 同 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 執行役員副社長に就任  
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 ブライス・ウォーターハウス公認会計士  
共同事務所へ入社  
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 ブライスウォーター  
ハウスグループ(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 Japan 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(第二東京弁護士会)(現)  
足立・ヘンダーソン・宮武・藤田法律事務所へ入社  
1986年 9月 ルフ・クライス・ベルベーク法律事務所  
(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)へ入社  
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)へ入社(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

## 梶見 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

## 梅田 博和

グループCFO、グループM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(株)  
担当

## 佐藤 基嗣

グループCRO、調達担当、物流担当、  
総務・保信担当、総括安全衛生責任者  
※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、  
総務担当

## 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

## 執行役員

## 木下 達夫

グループCHRO

## 少徳 彩子

グループGC、建設業・安全管理担当

## 松岡 陽子

PanasonicWELL本部長

## 隅田 和代

グループCSO(兼)経営企画グループ長

## 永易 正史

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

## 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

## 小川 立夫

グループCTO、兼 専務担当

(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。