

株主総会参考書類

議案および参考事項

第1号議案 吸収分割契約承認の件

1. 吸収分割を行う理由

当社グループは「事業活動を通じて、世界中の人々の暮らしの向上と社会の発展に貢献する」という経営理念のもと、総合エレクトロニクスメーカーとして家庭用電化製品、住宅、自動車、およびB2Bビジネスのお客様向けのさまざまな商品やソリューションの提供など、幅広い事業を開いています。

当社では、2019年5月に策定いたしました中期戦略に基づき、基幹事業を中心とした利益成長に向けたリソースを強化するとともに、固定費削減や構造的赤字事業への対策などの経営体質強化策も着実に推進し、低収益体質からの脱却を目指しています。一方、当社グループを取り巻く事業環境は、各国の政治・金融情勢や新型コロナウイルスの影響などにより、その変化が年々激しさを増している状況にあります。不透明な状況が続くなか、より中長期的な視点でグループの経営を深化させ、成長をより確かなものにしていくために、当社グループは持株会社制への移行に向けた具体的検討を進めてまいりました。

この度当社は、持株会社制への移行のため、当社を分割会社とし、当社の完全子会社であるパナソニック分割準備株式会社(2022年4月1日付でパナソニック株式会社に商号変更予定。以下「新パナソニック」といいます。)を分割承継会社として、当社のホームアプライアンス事業、中国・北東アジア事業、空調空気調節事業、食品流通事業および電気設備事業を新パナソニックに承継する旨の吸収分割(以下「本吸収分割」といいます。)を行うとともに、当社を分割会社とし、別表1の「分割承継会社」欄記載の各法人を分割承継会社として、「承継対象事業の概要」欄記載の事業を承継する旨の各吸収分割(以下「その他吸収分割」と総称します。)を実施することとし、2021年5月31日付で、各分割承継会社との間でそれぞれ吸収分割契約を締結しました。本吸収分割およびその他吸収分割の効力発生日は2022年4月1日の予定です。

本吸収分割およびその他吸収分割の効力発生後、持株会社制へと移行した後の各社を構成する事業部・部門の概要是、別表2の「各社を構成する事業部・部門」欄記載のとおりです。

吸収分割により、分社化された各事業会社は、より明確になった責任と権限に基づき自主責任経営を徹底いたします。これにより、各事業会社は、外部環境の変化に応じた迅速な意思決定や、事業特性に応じた柔軟な制度設計などを通じて、事業競争力の大幅な強化に取り組むことができます。

一方、当社は持株会社「パナソニック ホールディングス株式会社」として、各事業会社の事業成長の支援と、グループ全体最適の視点からの成長領域の確立に特化し、グループとしての企業価値向上に努めてまいります。

なお、2022年4月の吸収分割効力発生に先立ち、2021年10月には現行のカンパニー制を廃止し、持株会社制移行後の事業体制に準拠した、新たな体制へと事業再編を実施いたします。

本議案は、本吸収分割に係る吸収分割契約について、ご承認をお願いするものです。なお、その他吸収分割につきましては、いずれも会社法上の簡易分割要件を満たしておりますので、会社法第784条第2項に基づき株主総会でのご承認を経ずに実行することを予定しております。ただし、本議案の吸収分割のご承認がいただけない場合には、その他吸収分割についても実行いたしません。

<別表1>その他吸収分割の概要

分割承継会社（※）	承継対象事業の概要
パナソニック オートモーティブシステムズ 株式会社	オートモーティブ事業： オートモーティブ社が営む事業およびこれに主として付随したまたは関連する事業
パナソニック エンターテインメント＆ コミュニケーション株式会社	スマートライフネットワーク（AVC）事業： アプライアンス社スマートライフネットワーク事業部が営む事業およびこれに主として付随したまたは関連する事業
パナソニック ハウジングソリューションズ 株式会社	ハウジング事業： ハウジングシステム事業部が営む事業およびこれに主として付隨したまたは関連する事業
パナソニック システムソリューションズ ジャパン株式会社	コネクティッドソリューションズ事業： コネクティッドソリューションズ社が営む事業およびこれに主として付隨したまたは関連する事業
パナソニック インダストリー株式会社	デバイス事業： インダストリアルソリューションズ社が営む事業（エナジーソリューション事業部およびエナジーデバイス事業部が営む事業ならびにこれらに主として付隨したまたは関連する事業を除く。）およびこれに主として付隨したまたは関連する事業
パナソニック エナジー株式会社	エナジー事業： インダストリアルソリューションズ社エナジーソリューション事業部およびエナジーデバイス事業部ならびにUS社テスラエナジー事業部が営む事業その他のエナジー事業ならびにこれらに主として付隨したまたは関連する事業
パナソニック オペレーションアルエクセルンス 株式会社	プロフェッショナルビジネスサポート事業： (1)プロフェッショナルビジネスサポート部門が営む事業およびこれに主として付隨したまたは関連する事業 (2)イノベーション推進部門イノベーション知的財産センター、イノベーション人事総務センター、IT革新推進センター、イノベーション経理センター、イノベーション戦略室政策企画部、共通技術企画部、人材戦略部、ワンダーLAB大阪、パナソニックラボラトリー東京およびパナソニックラボラトリー福岡、モノづくり研修所ならびにマニュファクチャリングイノベーション本部高度技能開発道場が営む事業ならびにこれらに主として付隨したまたは関連する事業等

*上記に加え、パナソニック スポーツ株式会社を分割承継会社とし、スポーツマネジメント事業（スポーツマネジメント推進室が営む事業およびこれに主として付隨したまたは関連する事業）を承継する吸収分割も実施

<別表2>持株会社制移行後の体制

持株会社制移行後の社名（※1）	各社を構成する事業部・部門（現名称） (事業部を構成する子会社も含む（※2）)
パナソニック株式会社（※3）	中国・北東アジア社、くらしアプライアンス社、空質空調社、コールドチェーンソリューションズ社、エレクトリックワークス社を構成する事業部、およびパナソニック サイクルテック(㈱)により構成
中国・北東アジア社	スマートライフ家電事業部、住建空間事業部、コールドチェーン（中国）事業部、冷熱空調デバイス事業部、台湾事業部により構成
くらしアプライアンス社	キッチン空間事業部、ランドリー・クリーナー事業部、ビューティ・パーソナルケア事業部により構成
空質空調社	空調冷熱ソリューションズ事業部、パナソニック エコシステムズ(㈱)により構成
コールドチェーンソリューションズ社	Hussmann Corporation、コールドチェーン事業部により構成
エレクトリックワークス社	ライティング事業部、エナジーシステム事業部、スマートエネルギーシステム事業部により構成
パナソニック オートモーティブシステムズ株式会社	インフォテインメントシステムズ事業部、HMIシステムズ事業部、車載システムズ事業部、Ficosa International S.A.により構成
パナソニック エンターテインメント＆コミュニケーション株式会社	スマートライフネットワーク事業部（※4）により構成（分社化に伴い事業部を解消予定）
パナソニック ハウジングソリューションズ株式会社	ハウジングシステム事業部により構成（分社化に伴い事業部を解消予定）
パナソニック コネクト株式会社	Panasonic Avionics Corporation、プロセスオートメーション事業部、メディアエンターテインメント事業部、モバイルソリューションズ事業部、パナソニック システムソリューションズ ジャパン(㈱)（※5）により構成
パナソニック インダストリー株式会社	メカトロニクス事業部、産業デバイス事業部、デバイスソリューション事業部、電子材料事業部により構成
パナソニック エナジー株式会社	エナジーデバイス事業部、テスラエナジー事業部（※6）、エナジーソリューション事業部により構成
パナソニック オペレーションナル エクセレンス株式会社	プロフェッショナルビジネスサポート部門、およびイノベーション推進部門の一部（間接機能等）を中心に構成

※1：別表1欄外に記載の吸収分割を実施するパナソニック スポーツ株式会社は、スポーツマネジメント推進室を中心に構成

※2：事業部を構成する各子会社の株式を各事業会社が保有せず、管轄のみを行う場合あり

※3：パナソニック株式会社内の各社は社内分社

※4：2021年10月時点の名称(予定)：エンターテインメント＆コミュニケーション事業部

※5：吸収分割承継会社として「パナソニック コネクト(㈱)」に社名変更し、傘下の事業を事業部として取り扱う予定

※6：2021年10月時点の名称(予定)：モビリティエナジー事業部

2. 吸収分割契約の内容

本吸収分割に係る吸収分割契約の内容は次のとおりであります。

吸収分割契約書(写し)

パナソニック株式会社（以下「甲」という。）及びパナソニック分割準備株式会社（以下「乙」という。）は、第1条に定める甲の事業に関する権利義務を乙に承継させる吸収分割（以下「本吸収分割」という。）につき、以下のとおり吸収分割契約（以下「本契約」という。）を締結する。

第1条（本吸収分割）

本契約の規定に従って、甲は、会社法第2条第29号に定める吸収分割の方法により、甲が営む次の各号に掲げる事業（以下「本事業」という。なお、本効力発生日（第6条に定義する。以下同じ。）までに甲の組織内再編が行われる場合、各号に記載される各組織は、当該組織内再編後の後継部門と読み替える。）に関して甲が有する第3条第1項に定める権利義務を乙に承継させ、乙はこれを承継する。

- (1) アプライアンス社が営む事業（テクニクス事業を含み、スマートライフネットワーク事業部が営む事業（テクニクス事業に主として付随し又は関連する事業を除く。）及びこれに主として付隨し又は関連する事業、コネクティッドソリューションズ事業又はエナジー事業に主として付隨し又は関連する事業並びにCS統括本部戦略企画部お客様関連課が営む事業を除く。）及びこれに主として付隨し又は関連する事業（イノベーション推進部門マニュファクチャリングイノベーション本部リサイクル事業推進室及びプロフェッショナルビジネスサポート部門グローバル調達社AP調達センターが営む事業（同センター内のスマートライフネットワーク調達部（山形購買課を除く。）及び機能・機構デバイス契約部門真機構課が営む事業を除く。）を含む。）
- (2) ライフソリューションズ社が営む事業（建設業統括部が営む事業を除く。）及びこれに主として付隨し又は関連する事業（プロフェッショナルビジネスサポート部門グローバル調達社LS調達センターが営む事業を含む。）
- (3) 中国・北東アジア社が営む事業及びこれに主として付隨し又は関連する事業（コーポレート戦略本部グローバル事業推進部中国事業推進課が営む事業及びイノベーション推進部門テクノロジー本部事業開発室アクティブエイジングデザインプロジェクトが営む事業を含む。）
- (4) US社ハスマン事業部が営む事業及びこれに主として付隨し又は関連する事業
- (5) イノベーション推進部門デザイン本部が営む事業及びこれに主として付隨し又は関連する事業

第2条（当事者の商号及び住所）

甲及び乙の商号及び住所は、次に掲げるとおりである。

（甲）吸收分割会社

商号：パナソニック株式会社（但し、本効力発生日付で「パナソニック ホールディングス株式会社」に商号を変更予定。）

住所：大阪府門真市大字門真1006番地

（乙）吸收分割承継会社

商号：パナソニック分割準備株式会社（但し、本効力発生日付で「パナソニック株式会社」に商号を変更予定。）

住所：大阪府門真市大字門真1006番地

第3条（本吸收分割により承継する権利義務）

1. 乙が本吸收分割により甲から承継する本事業に関する資産、債務、契約その他の権利義務（以下「承継対象権利義務」という。）は、別紙「承継対象権利義務明細表」記載のとおりとする。
2. 第1条及び前項に基づき乙が甲から承継する債務として別紙「承継対象権利義務明細表」に記載されたものについては、乙が免責的にこれを引き受ける。
3. 甲は、当該承継する債務について履行その他の負担をしたとき（会社法第759条第2項に基づき履行その他の負担をしたときを含むがこれに限られない。）は、乙に対してその負担の全額について求償することができる。

第4条（本吸收分割の対価）

乙は、本吸收分割に際し、乙が前条に基づき承継する権利義務の対価として乙の普通株式1株を甲に対して交付する。

第5条（乙の資本金及び準備金の額）

本吸收分割により変動する乙の資本金及び準備金の額については、会社計算規則第37条又は第38条に定めるところに従って乙が別途定める。

第6条（効力発生日）

本吸收分割がその効力を生ずる日（以下「本効力発生日」という。）は、2022年4月1日とする。但し、本吸收分割の手続の進行上の必要性その他の事由により必要がある場合には、甲乙協議の上合意することにより、本効力発生日を変更することができる。

第7条（競業避止義務）

甲は、本効力発生日以降においても、本事業に関し、会社法第21条に基づく競業避止義務を負わない。

第8条（本吸收分割の承認）

甲及び乙は、本効力発生日の前日までに、それぞれ本契約及び本吸收分割に必要な事項に関する機関決定（会社法第319条第1項に基づき株主総会の決議があったものとみなされる場合及び同法第370条に基づき取締役会の決議があったものとみなされる場合を含む。）を得る。

第9条（本吸收分割の条件の変更及び本契約の解除）

甲及び乙は、本契約の締結日から本効力発生日に至るまでの間において、甲又は乙の資産状態、経営状態に重大な変更が生じたとき、又は本吸收分割の手続を阻害する重大な事態が生じたときは、甲乙協議の上、本吸收分割の条件その他本契約の内容を変更し、又は本契約を解除することができる。

第10条（本契約の効力）

本契約は、第8条に定める機関決定が本効力発生日の前日までに得られないとき、又は必要な関係官庁の承認が本効力発生日の前日までに得られないときは、その効力を失う。

第11条（準拠法及び管轄）

1. 本契約は、日本法に準拠し、これに従って解釈されるものとする。
2. 本契約に関する一切の紛争については、大阪地方裁判所を第一審の専属的合意管轄裁判所とする。

第12条（協議事項）

本契約に定めのない事項及び本契約の条項に関して疑義が生じた場合には、本契約の趣旨及び信義誠実の原則に従い、甲乙誠実に協議の上これを解決する。

（以下余白）

本契約の締結を証するため、本契約書1通を作成し、各当事者が、それぞれ署名又は記名押印の上、甲が原本を乙はその写しを保有する。

2021年5月31日

甲：パナソニック株式会社

代表取締役社長 津賀 一宏 印

乙：パナソニック分割準備株式会社

代表取締役 品田 正弘 印

別紙：承継対象権利義務明細表

本効力発生日において乙が本吸收分割により甲から承継する資産、債務、契約その他の権利義務は、本効力発生日の直前（以下「基準時」という。）における次に定める権利義務とする。

1. 資産

本事業に属する一切の資産（知的財産権については下記2.において定める。）。但し、次に掲げる資産を除く。

- (1)全ての土地（土地を目的とする信託受益権を含む。）。但し、東京都北区中里所在の土地を除く。
- (2)共通活用可能な基幹・複合拠点として以下に掲げる建物（建物を目的とする信託受益権を含む。）及びその用に供する設備等（本事業に属するものを除く。）
 - ・大阪府門真市及び守口市の甲の本社地区、ライフソリューションズ社大阪（門真）地区及びインダストリアルソリューションズ社本社地区（以下「本社・西門真地区」と総称する。）所在の建物（専ら研究開発の用に供する建物を除く。）
 - ・横浜市都筑区佐江戸町所在の建物（専ら研究開発の用に供する建物を除く。）
 - ・東京都港区所在のパナソニック東京汐留ビル

- (3)海外法人及び国内法人の株式又は持分。但し、本号にかかわらず、次に掲げる法人の株式は、承継対象とする。なお、当該株式を本吸收分割により乙に承継することに関し、当該法人の他の株主の同意を要する場合であって、基準時時点においてかかる同意を取得できる見込みがなく、かつ、当該株式を乙に承継させることにより甲又は乙その他の甲の子会社に重大な不利益が発生するときには、当該株式を承継対象権利義務から除外する。

- ①パナソニック アソシエイツ滋賀株式会社
- ②パナソニック アソシエイツ鳥取株式会社
- ③パナソニック エコシステムズ株式会社

2. 知的財産権

本事業に属する著作権等の知的財産権。但し、産業財産権（特許権、実用新案権、意匠権及び商標権）はいずれも乙に承継されない。

3. 債務・負債

本事業に属する一切の債務及び負債

4. 契約（労働契約を除く。）

甲を当事者として締結された本事業に属する一切の契約（当該契約の変更・更新合意その他これに付随する契約を含み、労働契約を除く。また、調達取引その他これに類する取引に関する契約については、本事業に関する契約とし、そのうち本事業以外の事業にも関連する契約については、本事業に関連する部分に限る。）並びにそれらの契約上の地位及びこれらに基づき発生した一切の権利義務。但し、次に掲げる契約及びこれらに基づき発生した一切の権利義務を除く。また、承継対象権利義務に含まれる甲の契約上の地位若しくは当該契約に基づく権利義務を本吸収分割により乙に承継することが、当該契約に定める義務と抵触し、かつ当該義務の免除について当該契約の相手方の同意が得られず、又は、甲の契約上の地位等を乙に承継させるために当該契約において必要とされる手続を甲が基準時時点において履行できる見込みがない場合であって、かつ、当該契約上の地位等を乙に承継させることにより甲又は乙その他の甲の子会社に重大な不利益が発生するときには、承継対象権利義務から除外する。

(1)産業財産権に関する契約

(i)甲が有し、又は将来取得する見込みの産業財産権の手続、譲渡又はライセンスを主たる目的とする契約、(ii)第三者が有し、又は将来取得する見込みの産業財産権の譲受又はライセンスを主たる目的とする契約、及び、(iii)前記以外の契約であって、本事業に係る甲の組織又は子会社以外の甲の組織又は子会社に管理籍が設定された産業財産権の譲渡又はライセンスを含む契約（当該契約上の地位等を乙に承継しないことによって、甲又は乙その他の甲の子会社に重大な不利益が発生するものは除く。）。但し、(i)から(iii)のいずれについても、甲の子会社との間で締結された契約を除く。

(2)産業財産権以外の知的財産権に関する契約

本事業以外の事業においても必要となる、第三者との間で締結されたソフトウェアのライセンスインに関する契約。但し、当該契約上の地位等を乙に承継させることによって甲又は乙その他の甲の子会社に重大な不利益が発生しないものは除く。

(3)合弁契約・株主間契約

承継対象権利義務に含まれない株式又は持分に関する合弁契約及び株主間契約その他これに類する契約

(4)M&A取引に係る契約

M&A取引に係る契約のうち、クロージングが既に完了しているもの

(5)アンブレラ契約

但し、当該契約上の地位等を乙に承継させることによって甲又は乙その他の甲の子会社に重大な不利益が発生しないものは除く。

(6) 関係官庁との和解契約

但し、当該契約上の地位等を乙に承継させることによって甲又は乙その他の甲の子会社に重大な不利益が発生しないものは除く。

(7) 本社・西門真地区に所在する土地に係る甲を賃借人とする賃貸借契約

5. 労働契約

(1) 本事業に主として従事する従業員（傷病、育児、介護等による長期欠勤又は出向等の理由で休職中の者を含む。以下同じとする。）との間の労働契約に関する契約上の地位及びこれらに基づき発生した一切の権利義務。但し、下表に記載するグローバルID（甲のグローバルID管理規程に基づき従業員に割り振られるグローバルIDをいう。）を有する従業員及び本吸収分割により乙に承継されないことについて個別に同意した従業員との間の労働契約に関する契約上の地位及びこれらに基づき発生した一切の権利義務を除く。

グローバルID
[REDACTED]

(2) 本効力発生日において甲とパナソニックグループ労働組合連合会及びその傘下の労働組合が締結している労働協約のうち、甲とパナソニックグループ労働組合連合会及びその傘下の労働組合との間で乙に承継することを別途合意した労働協約

6. 許認可等

本事業に属する免許、許可、認可、承認、登録、届出、補助金等のうち、法令上承継することが可能なものの一切

以上

3. 会社法施行規則第183条各号に掲げる事項の内容の概要

各事項の内容につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイト(<https://www.panasonic.com/jp/corporate/ir.html>)に掲載しておりますので、株主総会参考書類には掲載しておりません。

第2号議案 定款一部変更の件

1. 変更の理由

①商号および目的の変更(第1条および第3条)

当社は、第1号議案「吸収分割契約承認の件」に記載のとおり、持株会社制に移行する予定であります。これに伴い、持株会社としての役割をより明確にする観点から、商号および目的を変更するものであります。

なお、これらの変更は、本吸収分割の効力発生を条件として、本吸収分割の効力発生日に変更の効力が生じるものとします。

②役付取締役の見直し(第13条、第19条および第26条)

当社の業務執行の最高責任者である社長につき、経営と執行の分離を明確にし、かつ機動的な経営体制の構築が可能になるよう、執行役員から選定できることとし、併せて関連条文を変更するものであります。

2. 変更の内容

現行定款と変更案は次のとおりであります。

(下線 : 変更部分)

現 行 定 款	変 更 案
<p>(商号)</p> <p>第1条 当会社は、<u>パナソニック株式会社</u>と称し、英文では<u>Panasonic Corporation</u>と表示する。</p>	<p>(商号)</p> <p>第1条 当会社は、<u>パナソニック ホールディングス株式会社</u>と称し、英文では<u>Panasonic Holdings Corporation</u>と表示する。</p>
<p>(目的)</p> <p>第3条 当会社は、次の事業を営むことを目的とする。</p>	<p>(目的)</p> <p>第3条 当会社は、次の事業を営む会社(外国会社を含む。)、組合(外国における組合に相当するものを含む。)その他これらに準ずる事業体の株式または持分を所有することにより、当該会社等の経営管理を行うことを目的とする。</p>

現 行 定 款	変 更 案
1.～19.(条文の記載省略)	1.～19.(条文は現行どおり)
20.出版、印刷、貨物取扱、警備、ビルメンテナンス、介護、労働者派遣、総合リース、金融、損害保険代理ならびに不動産の管理・賃貸・売買に関する事業	20.出版、印刷、貨物取扱、警備、ビルメンテナンス、介護、 <u>職業紹介</u> 、 <u>労働者派遣</u> 、総合リース、金融、損害保険代理ならびに不動産の管理・賃貸・売買に関する事業
21.～23.(条文の記載省略) (新設)	21.～23.(条文は現行どおり) ② <u>当会社は、前項各号およびこれに付帯または関連する一切の事業を営むことができる。</u>
(議長) 第13条 株主総会の議長は、 <u>取締役社長</u> がこれにあたる。 ② <u>取締役社長</u> に事故があるときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序に従い、 <u>他の代表取締役</u> が株主総会の議長となる。	(議長) 第13条 株主総会の議長は、 <u>社長</u> がこれにあたる。 ② <u>社長</u> に欠員または事故があるときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序に従い、 <u>代行者が</u> 株主総会の議長となる。
(代表取締役および役付取締役) 第19条 当会社は、取締役会の決議によって、取締役中より会長1名、副会長1名、 <u>社長</u> 1名を定めることができる。 ② (条文の記載省略)	(代表取締役および役付取締役) 第19条 当会社は、取締役会の決議によって、取締役中より会長1名、副会長1名を定めることができる。 ② (条文は現行どおり)

現 行 定 款	変 更 案
<p>(執行役員) <u>第26条</u> (条文の記載省略) (新設)</p> <p>② (条文の記載省略) (新設)</p>	<p>(執行役員) <u>第26条</u> (条文は現行どおり) ② <u>当会社は、取締役会の決議によって、執行役員中より社長執行役員1名を選定するほか、その他の役付執行役員を定めることができる。</u> ③ (条文は現行どおり)</p> <p><u>附則</u> <u>第1条および第3条の変更は、当会社とパナソニック分割準備株式会社との間で締結された2021年5月31日付吸收分割契約に基づく吸收分割の効力発生を条件として効力を生ずるものとする。本条は、当該吸收分割の効力発生日の経過により、自動的に削除されるものとする。</u></p>

第3号議案 取締役13名選任の件

取締役12名は、本総会の終結の時をもって任期満了となり、長榮周作はこれを機に退任いたします。また、川本裕子は6月21日付で退任いたします。

当社は、定款により取締役の任期を1年と定めており、株主の皆様の判断を経営に適切に反映できる体制としております。また、取締役の構成については、社外取締役の比率を3分の1以上とすることとしており、かつ、知識・経験・能力の多様性を確保するようにしております。

つきましては、社外取締役6名を含む取締役13名の選任をお願いしようとするものであります。

なお、取締役候補者の選任につきましては、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」での審議を経ております。

候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位・担当等			
1	つ 津 賀 一 宏	再任			代表取締役社長 指名・報酬諮問委員会委員
2	さ 佐 藤 基 瞩	再任			代表取締役 副社長執行役員 コーポレート戦略本部長、US社 社長、調達担当、物流担当、総括安全衛生責任者
3	ひ 桶 口 泰 行	再任			代表取締役 専務執行役員 コネクティッドソリューションズ社 社長
4	ほん 本 間 哲 朗	再任			代表取締役 副社長執行役員 中国・北東アジア社 社長、中国・北東アジア総代表、 パナソニック チャイナ(有)会長
5	つづ 筒 井 義 信	再任	社外取締役	独立役員	取締役 指名・報酬諮問委員会委員
6	おお 大 田 弘 子	再任	社外取締役	独立役員	取締役 指名・報酬諮問委員会委員長
7	と 富 山 和 彦	再任	社外取締役	独立役員	取締役 指名・報酬諮問委員会委員
8	の 野 路 國 夫	再任	社外取締役	独立役員	取締役
9	さわ 泽 田 道 隆	再任	社外取締役	独立役員	取締役
10	うめ 梅 田 博 和	再任			取締役 専務執行役員 チーフ・ファイナンシャル・オフィサー(CFO)、全社コストパワーズプロジェクト担当、BPR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専会長、パナソニック出資管理(同)社長
11	ローレンス ウィリアム ベイツ Laurence W. Bates	再任			取締役 常務執行役員 セネリル・カウンセル(GC)、チーフ・リスクマネジメント・オフィサー(CRO)、チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)(兼)法務・コンプライアンス本部長
12	くす 楠 見 雄 規	新任			チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(CEO)
13	まつ 松 井 し の ぶ	新任	社外取締役	独立役員	女性取締役

1

再任

津賀 一宏
1956年11月14日生所有する
当社の株式の数
(2021年3月31日現在)

311,320株

当社との
特別の利害関係
なし

略歴・当社における地位および担当

- 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4月 同 代表取締役社長、現在に至る。

重要な兼職の状況

公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会 副会長

取締役候補者とした理由

当社グループ内での経営者としての豊富な経験に加え、当社社長としての経験を取締役会において発揮することにより、当社の将来にわたる事業成長と企業価値向上の実現を図るとともにグループ全体の監督を適切に行うことを期待するものであります。

2

再任

佐藤 基嗣
1956年10月17日生所有する
当社の株式の数
(2021年3月31日現在)

93,589株

当社との
特別の利害関係
なし

略歴・当社における地位および担当

- 1979年4月 松下電工㈱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㈱ 上席執行役員に就任
- 2012年1月 当社 エコソリューションズ社 常務 経理センター長
- 2013年10月 同 役員に就任、企画担当、BPRプロジェクト担当、事業創出プロジェクト担当
- 2014年6月 同 取締役に就任
- 2015年4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、人事担当
- 2017年6月 同 代表取締役 専務執行役員に就任、チーフ・ストラテジー・オフィサー(CSO)、チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー(CHRO)
- 2018年4月 同 総務・保信担当
- 2019年2月 同 コーポレート戦略本部長(現)
- 2019年4月 同 代表取締役 副社長執行役員に就任(現)
- 2019年8月 同 US社 社長(現)
- 2021年4月 同 調達担当(現)
- 2021年5月 同 物流担当、現在に至る。

取締役候補者とした理由

当社グループ内において経理をはじめとするスタッフ職能を中心に、経営者としての豊富な経験を有し、戦略執行の立場からその知見を取締役会において発揮することにより、当社の将来にわたる事業成長と企業価値向上の実現を図るとともにグループ全体の監督を適切に行うことを期待するものであります。

3

再任

樋口 泰行

1957年11月28日生

所有する
当社の株式の数
(2021年3月31日現在)

51,277株

当社との
特別の利害関係
なし

略歴・当社における地位および担当

- 1980年 4月 当社へ入社
 1992年 4月 僚ボストンコンサルティンググループへ入社
 1994年 7月 アップルコンピュータ㈱へ入社
 1997年 7月 コンパックコンピュータ(㈱)へ入社
 2003年 5月 日本ヒューレット・パッカード(㈱)代表取締役社長に就任
 2005年 5月 僚ダイエー 代表取締役社長に就任
 2007年 3月 マイクロソフト(㈱)(現日本マイクロソフト(㈱))代表執行役COOに就任
 2008年 4月 同 代表執行役社長に就任
 マイクロソフトコーポレーション副社長を兼務
 2015年 7月 日本マイクロソフト(㈱)代表執行役会長に就任

- 2017年 4月 当社 専務役員に就任、コネクティッドソリューションズ社 社長(現)
 2017年 6月 同 代表取締役 専務執行役員に就任、現在に至る。

取締役候補者とした理由

国際的な大企業の経営者としての豊富な経験とグローバルな視点を、事業執行を代表する役割として取締役会において発揮することにより、当社の将来にわたる事業成長と企業価値向上の実現を図るとともにグループ全体の監督を適切に行うことを期待するものであります。

4

再任

本間 哲朗

1961年10月28日生

所有する
当社の株式の数
(2021年3月31日現在)

35,411株

当社との
特別の利害関係
なし

略歴・当社における地位および担当

- 1985年 4月 当社へ入社
 2013年10月 同 役員に就任、アプライアンス社上席副社長 コールドチェーン事業担当(兼)冷蔵庫事業部長
 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
 2017年 6月 同 専務執行役員に就任
 2019年 4月 同 中国・北東アジア社 社長(現)、
 中国・北東アジア総代表(現)

- 2019年 6月 同 代表取締役 専務執行役員に就任
 2020年 4月 同 パナソニック チャイナ(有)会長(現)
 2021年 4月 同 代表取締役 副社長執行役員に就任、現在に至る。

取締役候補者とした理由

当社グループ内において事業経営を中心に、経営者としての豊富な経験を有し、事業執行を代表する役割として、その知見を取締役会において発揮することにより、当社の将来にわたる事業成長と企業価値向上の実現を図るとともにグループ全体の監督を適切に行うことを期待するものであります。

5	筒井 義信 <small>つつい よしのぶ</small> 1954年1月30日生 再任	社外取締役 独立役員	社外取締役 在任年数 6年 <small>(本総会終結時)</small>	所有する 当社の株式の数 <small>(2021年3月31日現在)</small> 0株	当社との 特別の利害関係 なし	
---	---	-----------------------------	--	--	-------------------------------	---

略歴・当社における地位および担当

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、現在に至る。

重要な兼職の状況

日本生命保険(相) 代表取締役会長
 僚帝国ホテル 社外取締役
 僚三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役
 西日本旅客鉄道(僕) 社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

経営者としての豊富なキャリアと高い見識を当社の経営に反映していただくため、社外取締役として選任をお願いしようとするものであります。

6	大田 弘子 <small>おおた ひろこ</small> 1954年2月2日生 再任	社外取締役 独立役員 女性取締役	社外取締役 在任年数 8年 <small>(本総会終結時)</small>	所有する 当社の株式の数 <small>(2021年3月31日現在)</small> 5,000株	当社との 特別の利害関係 なし	
---	---	---	--	--	-------------------------------	--

略歴・当社における地位および担当

1981年5月 (財)生命保険文化センター研究員
 1993年4月 大阪大学経済学部客員助教授
 1996年4月 埼玉大学助教授
 1997年10月 政策研究大学院大学助教授
 2001年4月 同大学教授
 2002年4月 内閣府参事官
 2003年3月 内閣府大臣官房審議官
 2004年4月 内閣府政策統括官(経済財政分析担当)
 2005年8月 政策研究大学院大学教授
 2006年9月 経済財政政策担当大臣
 2008年8月 政策研究大学院大学教授
 2013年6月 当社 取締役に就任(現)
 2019年4月 政策研究大学院大学特別教授に就任、現在に至る。

重要な兼職の状況

政策研究大学院大学 特別教授
 ENEOSホールディングス(僕) 社外取締役
 僚日本共創プラットフォーム 社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

経済・財政に関しての豊富なキャリアと高い見識を当社の経営に反映していただくため、社外取締役として選任をお願いしようとするものであります。なお、同氏は、過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役として、その職務を適切に遂行できるものと判断しております。



7

再任

富山 和彦

1960年4月15日生

社外取締役
独立役員社外取締役
在任年数
5年
(本総会終結時)所有する
当社の株式の数
(2021年3月31日現在)
20,000株当社との
特別の利害関係
なし

略歴・当社における地位および担当

- 1985年 4月 倍ボストンコンサルティンググループへ入社
 1986年 4月 倍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、現在に至る。

重要な兼職の状況

- 倍経営共創基盤グループ会長
 倍日本共創プラットフォーム 代表取締役社長

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

経営者としての豊富なキャリアと高い見識を当社の経営に反映していただくため、社外取締役として選任をお願いしようとするものであります。



8

再任

野路 國夫

1946年11月17日生

社外取締役
独立役員社外取締役
在任年数
2年
(本総会終結時)所有する
当社の株式の数
(2021年3月31日現在)
5,000株当社との
特別の利害関係
なし

略歴・当社における地位および担当

- 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 当社 取締役に就任、現在に至る。

重要な兼職の状況

- (株)小松製作所 特別顧問
 小松マテーレ(株) 社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

経営者としての豊富なキャリアと高い見識を当社の経営に反映していただくため、社外取締役として選任をお願いしようとするものであります。

9	澤田道隆 さわだみちたか 1955年12月20日生	社外取締役 独立役員	社外取締役在任年数 1年 (本総会終結時)	所有する当社の株式の数 (2021年3月31日現在) 0株	当社との特別の利害関係 なし	
---	--	-----------------------------	------------------------------------	--	--------------------------	--

略歴・当社における地位および担当

- 1981年4月 花王石鹼㈱(現花王㈱)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㈱ 取締役会長に就任、現在に至る。

重要な兼職の状況

花王㈱ 取締役会長

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

経営者としての豊富なキャリアと高い見識を当社の経営に反映していただくため、社外取締役として選任をお願いしようとす るものであります。

10	梅田博和 うめだひろかず 1962年1月13日生	再任	所有する当社の株式の数 (2021年3月31日現在) 37,804株	当社との特別の利害関係 なし	
----	---------------------------------------	-----------	---	--------------------------	--

略歴・当社における地位および担当

- 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、全社コストパッスターZプロジェクト担当(現)、BPRプロジェクト担当(現)
 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)(現)
 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㈱(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、現在に至る。

取締役候補者とした理由

当社グループ内において経理を中心に、経営者としての豊富な経験を有し、財務執行の立場からその知見を取締役会において発揮することにより、当社の将来にわたる事業成長と企業価値向上を図るとともにグループ全体の監督を適切に行うこと期待するものであります。

11 再任 ローレンス ウィリアム ベイツ Laurence W. Bates 1958年2月13日生	所有する 当社の株式の数 <small>(2021年3月31日現在)</small> 20,540株	当社との 特別の利害関係 なし	
---	---	-----------------------	---

略歴・当社における地位および担当

- 1980年 9月 Yale-China Association 武漢大学 講師
 1986年 9月 Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP, New York and Beijing アソシエイト
 1987年 3月 ニューヨーク州弁護士登録
 1990年 1月 東京大学法学部 客員教授(国際経済法)
 1990年 9月 Morrison & Foerster LLP, Tokyo アソシエイト
 1992年 2月 GEメディカルシステムズ ゼネラル・カウンセル(アジア地区統括担当)
 1998年 9月 GE ゼネラル・カウンセル(日本統括担当)
 2013年 1月 在日米国商工会議所 会頭
 2014年 4月 株式会社LIXILグループ 執行役専務 チーフ・リーガル・オフィサー(CLO)

- 2018年 4月 当社執行役員に就任、ゼネラル・カウンセル(GC)(現)、チーフ・リスクマネジメント・オフィサー(CRO)(現)、チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)(現)(兼)リスク・ガバナンス本部長
 2018年 6月 同 取締役に就任
 2019年 4月 同 取締役 常務執行役員に就任、法務・コンプライアンス本部長、現在に至る。

取締役候補者とした理由

法律家として国際的な大企業においてグローバルに豊富な経験を有し、法務ならびにコンプライアンスの視点を取締役会において発揮することにより、当社の将来にわたる事業成長と企業価値向上の実現を図るとともにグループ全体の監督を適切に行うこと期待するものであります。

12

新任

楠見 雄規

1965年1月22日生

所有する
当社の株式の数
(2021年3月31日現在)

28,961株

当社との
特別の利害関係
なし

略歴・当社における地位および担当

- 1989年 4月 当社へ入社
 2002年10月 ヨーロッパ(松下電器㈱)パナソニック歐州R&Dセンター所長
 2004年 9月 当社 パナソニックAVCネットワークス社 蓄積デバイス事業・アライアンス推進室長
 2005年10月 同 パナソニックAVCネットワークス社 ネットワーク事業グループビデオビジネスユニット商品技術グループマネージャー
 2008年 4月 同 コーポレートR&D戦略室長(兼)産学連携推進センター所長
 2012年 4月 同 AVCネットワークス社 次世代プラットフォーム開発センター所長
 2012年10月 同 AVCネットワークス社 AVネットワーク事業グループ テレビビジネスユニット長
 2014年 4月 同 役員に就任、
 アプライアンス社 上席副社長 ホームエンターテインメント・ビューティ・リビング事業担当(兼)ホームエンターテインメント事業部長
 2015年11月 同 アプライアンス社 副社長 ホームアプライアンス事業担当
 2017年 4月 同 アプライアンス社 副社長 テレビ・イメージング事業担当、メジャー アプライアンス事業担当

- 2018年 1月 同 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、三洋電機㈱ 二次電池事業部長
 2018年 4月 同 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、三洋電機㈱ オートモーティブエナジー事業部長
 2019年 4月 同 常務執行役員に就任、オートモーティブセグメント担当、オートモーティブ社 社長
 2021年 4月 同 チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(CEO)に就任、現在に至る。

取締役候補者とした理由

当社グループ内において事業経営を中心に、経営者としての豊富な経験を有し、事業執行を代表する役割として、その知見を取締役会において発揮することにより、当社の将来にわたる事業成長と企業価値向上の実現を図るとともにグループ全体の監督を適切に行うことを期待するものであります。

13

新任

松井 しのぶ

1977年1月27日生

社外取締役
独立役員
女性取締役所有する
当社の株式の数
(2021年3月31日現在)

0株

当社との
特別の利害関係
なし

略歴・当社における地位および担当

- 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 個別ユーザベース 監査役に就任
 2015年 8月 個別ユーザベースへ入社(同社監査役は退任)
 2018年 1月 同社 執行役員(コーポレート統括)に就任
 2019年 1月 同社 執行役員 Chief Operating Officer
 2020年 1月 同社 執行役員 Chief People and Administrative Officer
 2021年 3月 同社 取締役に就任、Chief People and Administrative Officer、現在に至る。

重要な兼職の状況

個別ユーザベース 取締役
 ユニファ(株) 社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割

会計や経営に関する豊富なキャリアと高い見識を当社の経営に反映していただくとともに、風土改革や多様性推進でも貢献いただくよう、社外取締役として選任をお願いしようとするものであります。

- (注) 1. 筒井義信氏、大田弘子氏、富山和彦氏、野路國夫氏、澤田道隆氏および松井しのぶ氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であり、上場証券取引所に対し、筒井義信氏、大田弘子氏、富山和彦氏、野路國夫氏、澤田道隆氏は引き続き、また松井しのぶ氏は新たに、独立役員として届け出ております。筒井義信氏は、日本生命保険(相)の代表取締役ですが、2020年度の同社と当社との間の取引金額は双方から見て連結売上高の1%未満であります。
- 大田弘子氏は、当社との間でコンサルティング契約を締結していましたが、2013年5月に契約を終了しております。なお、当該コンサルティング契約に基づく報酬額は約半年間で3百万円でした。
- 富山和彦氏は、当社との間でコンサルティング契約を締結していましたが、2016年3月に契約を終了しております。なお、当該コンサルティング契約に基づく報酬額は年間6百万円でした。
- 野路國夫氏は、㈱小松製作所の出身者ですが、2020年度の同社と当社との間の取引金額は双方から見て連結売上高の1%未満であります。
- 澤田道隆氏は、花王㈱の取締役ですが、2020年度の同社と当社との間の取引金額は双方から見て連結売上高の1%未満であります。
- 松井しのぶ氏は、㈱ユーザベースの取締役ですが、2020年度の同社と当社との間の取引金額は双方から見て連結売上高の1%未満であります。
- また、当社の社外役員の独立性判断基準は、32頁に記載のとおりであります。
2. 社外取締役候補者に関する特記事項は以下のとおりであります。
- 責任限定契約の内容の概要
- 筒井義信氏、大田弘子氏、富山和彦氏、野路國夫氏および澤田道隆氏は、現在、当社の社外取締役であり、当社は、各氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任について、その職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失がないときは、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする旨の契約を締結しております。筒井義信氏、大田弘子氏、富山和彦氏、野路國夫氏および澤田道隆氏の再任をご承認いただいた場合、当社は各氏との間の上記契約を継続する予定であります。また、松井しのぶ氏の選任をご承認いただいた場合、当社は同氏との間で上記と同内容の契約を締結する予定であります。
3. 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、当社取締役を含む被保険者の行為に起因して損害賠償請求がなされた場合、被保険者が負担する損害賠償額を当該保険契約によって填補することとしております(ただし、故意による善管注意義務違反の場合を除く)。各候補者が取締役に選任され就任した場合は、当該保険契約の被保険者となります。また、当該保険契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。

ご参考：取締役候補者の有する主な知見や経験

候補者番号	氏名	経営経験	専門性						国際性・多様性
			製造・研究開発・IT	財務・会計	法務	企画	ガバナンス	経済	
1	津賀一宏	●	●						●
2	佐藤基嗣	●		●					●
3	樋口泰行	●	●						●
4	本間哲朗	●				●			●
5	筒井義信	●				●			●
6	大田弘子						●	●	●
7	富山和彦	●					●		●
8	野路國夫	●	●						●
9	澤田道隆	●	●						●
10	梅田博和	●		●					●
11	Laurence W. Bates				●		●		●
12	楠見雄規	●	●						●
13	松井しのぶ	●		●					●

※各候補者の有する知見や経験を3つまで記載しております。上記一覧表は、各候補者の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

<社外取締役・社外監査役の独立性判断基準の概要>

次に掲げる者に該当しないこと。

- (1) 当社の親会社または兄弟会社の業務執行者(最近または過去に業務執行者であった者を含む。以下、「業務執行者」という場合はこれに同じ)
- (2) 当社を主要な取引先とする者またはその業務執行者、若しくは当社の主要な取引先またはその業務執行者
- (3) 当社から取締役・監査役報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家。当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者および当該団体に所属していた者
- (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)から(4)に掲げる者の近親者(2親等内の親族をいう。以下同じ)若しくは、当社または当社の子会社の業務執行者(社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役・会計参与または業務執行者でない取締役・会計参与であった者を含む)の近親者

注)

- (イ) 上記(1)、(2)、(4)、(5)において、「業務執行者」とは、以下のいずれかに該当する者を指す。
- ・業務執行取締役、執行役その他の法人等の業務を執行する取締役・監査役
 - ・業務を執行する社員、法人が業務を執行する社員である場合における当該業務を執行する社員の職務を行うべき者、その他これに相当する者
 - ・使用者
- また、「最近」とは、当該取締役・監査役を選任する株主総会議案の内容が決定された時点を指し、「過去」とは過去3年間を目安とする。
- (ロ) 上記(2)において、「主要な」とは、当社と取引先との間の1事業年度における取引金額が、いずれかの連結売上高の2%を超える場合をいう。
- (ハ) 上記(3)において、「多額の」とは、当社に対するサービス提供において、サービス提供者本人(個人)、またはサービス提供者が所属する法人、組合等の団体が以下のいずれかに該当する場合をいう。「所属する／していた者」とは、パートナーのみならず、いわゆるアソシエイトも含む。
- ・サービス提供者本人：当社から年間12百万円相当以上の収入を得ている。
 - ・サービス提供者が所属する団体：当社との間の1事業年度における取引金額が当社または当該団体の連結売上高の2%を超える。
- 「当該団体に所属していた者」とは、過去3年間に当該団体に所属したかどうかを目安とする。
- (二) 上記(4)において、「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す。
- (ホ) 上記(5)において、「業務執行者でない取締役・会計参与であった」とは、過去3年間に業務執行者でない取締役・会計参与であったかどうかを目安とする。

第4号議案 社外取締役の報酬額改定の件

当社の社外取締役の一事業年度当たりの報酬額につきましては、2016年6月24日開催の第109回定時株主総会において、取締役全体の一事業年度当たりの報酬額15億円の枠内で8,000万円以内とすることをご承認いただき、現在に至っておりますが、社外取締役に求める役割や経済情勢の変化等の諸事情を勘案し、これを1億5,000万円以内へと改定することについて、ご承認をお願いするものであります。なお、取締役全体の一事業年度当たりの報酬額につきましては、2007年6月27日開催の第100回定時株主総会においてご承認いただいた15億円以内のままといたします。

当社における取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容の概要は添付書類の事業報告29頁から30頁に記載のとおりであり、本議案をご承認いただいた場合でも当該方針を変更することは予定しておりませんが、本議案は、社外取締役に対して付与する固定の金銭報酬枠のみを改定する議案であるところ、社外取締役に求める役割のあり方や当社の経営環境および他社動向に鑑み必要かつ合理的な内容となっており、相当であると判断しております。

また、第3号議案が原案どおり承認可決された場合、取締役の員数は13名（うち社外取締役6名）となります。

以上

〈MEMO〉

株主総会参考書類
第1号議案

株主総会参考書類

株主総会参考書類

株主総会参考書類

ご参考

(ご参考)

持株会社制への移行に関するイメージ図

より中長期的な視点でグループの経営を進化させ、
成長をより確かなものに

現在のグループ体制

パナソニック株式会社

アプライアンス(AP)社
ライフソリューションズ(LS)社
コネクティッド
ソリューションズ(CNS)社
オートモーティブ(AM)社
インダストリアル
ソリューションズ(IS)社
中国・北東アジア(CNA)社
US社

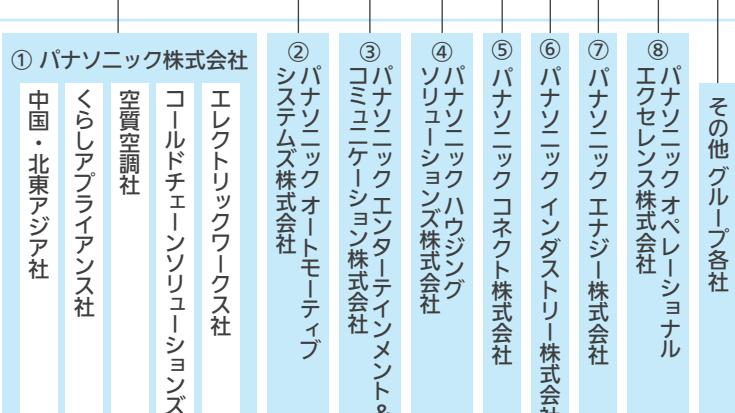
パナソニック グループ各社

2022年4月（予定）以降のグループ体制

パナソニック ホールディングス株式会社

持株会社

持株会社は、各事業会社の事業成長の支援と、グループ全体最適の視点から
の成長領域の確立に特化し、グループとしての企業価値向上に努める。



各事業会社

各事業会社は、自主責任経営を徹底。迅速な意思決定や、事業特性に応じた柔軟な
制度設計などを通じて、事業競争力の大幅な強化に取り組む。

株主様への 影響について

- 当社が持株会社となり、引き続き上場を維持します。株主様の地位に変動はございません。
- 当社の商号が変更され、株主様は引き続き「パナソニック ホールディングス株式会社」の株主様となります
が、株主様に証券会社等で何らかの手続をしていただく必要はございません。

持株会社制移行後の事業体制概要

持株会社制移行後の社名	各社を構成する事業部・部門（現名称） 事業部を構成する子会社も含む（※1）
① パナソニック株式会社（※2）	中国・北東アジア社、くらしアプライアンス社、空質空調社、コールドチェーンソリューションズ社、エレクトリックワークス社を構成する事業部、およびパナソニック サイクルテック㈱により構成
中国・北東アジア社	スマートライフ家電事業部、住建空間事業部、コールドチェーン（中国）事業部、冷熱空調デバイス事業部、台湾事業部により構成
くらしアプライアンス社	キッチン空間事業部、ランドリー・クリーナー事業部、ビューティ・パーソナルケア事業部により構成
空質空調社	空調冷熱ソリューションズ事業部、パナソニック エコシステムズ㈱により構成
コールドチェーンソリューションズ社	Hussmann Corporation、コールドチェーン事業部により構成
エレクトリックワークス社	ライティング事業部、エナジーシステム事業部、スマートエネルギーシステム事業部により構成
② パナソニック オートモーティブシステムズ株式会社	インフォテインメントシステムズ事業部、HMIシステムズ事業部、車載システム事業部、Ficosa International S.A.により構成
③ パナソニック エンターテインメント＆コミュニケーション株式会社	スマートライフネットワーク事業部（※3）により構成 (分社化に伴い事業部を解消予定)
④ パナソニック ハウジングソリューションズ株式会社	ハウジングシステム事業部により構成 (分社化に伴い事業部を解消予定)
⑤ パナソニック コネクト株式会社	Panasonic Avionics Corporation、プロセスオートメーション事業部、メディアエンターテインメント事業部、モバイルソリューションズ事業部、パナソニック システムソリューションズ ジャパン㈱（※4）により構成
⑥ パナソニック インダストリー株式会社	メカトロニクス事業部、産業デバイス事業部、デバイスソリューション事業部、電子材料事業部により構成
⑦ パナソニック エナジー株式会社	エナジーデバイス事業部、テスラエナジー事業部（※5）、エナジーソリューション事業部により構成
⑧ パナソニック オペレーションナルエクセレンス株式会社	プロフェッショナルビジネスサポート部門、およびイノベーション推進部門の一部（間接機能等）を中心に構成

※1：事業部を構成する各子会社の株式を各事業会社が保有せず、管轄のみを行う場合あり

※2：パナソニック株式会社内の各社は社内分社

※3：2021年10月時点の名称（予定）：エンターテインメント＆コミュニケーション事業部

※4：吸収分割承継会社として「パナソニック コネクト㈱」に社名変更し、傘下の事業を事業部として取り扱う予定

※5：2021年10月時点の名称（予定）：モビリティエナジー事業部

<MEMO>

〈MEMO〉