

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 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がけ、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、取締役会と、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。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、2021年6月の改訂後のコーポレートガバナンス・コードの各原則を、すべて実施しています。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

【原則1 - 3 資本政策の基本的な方針】

当社は、事業運営にあたって、「投下資本収益性」を重視するとともに、「財務安定性」の向上にも重きを置いています。

「投下資本収益性」については、資本市場の期待収益率を上回るリターンを継続的に創出するため、事業部毎にROIC(投下資本収益率)やWACC(加重平均資本コスト)を算出し、ポートフォリオマネジメントや投資判断の意思決定等に活用するなど、資本コストを意識した経営を行っています。全社ベースの指標としては、継続的にROE()10%以上を目指しています。

「財務安定性」については、事業構造変革や成長投資に対応できる強い財務基盤を構築するため、純利益の積み上げによる株主資本の拡充を図っています。また、中期戦略の実行に必要な資金は、原則、事業からのキャッシュフロー(営業キャッシュフロー、事業入替)で充当するとのキャピタルアロケーション方針のもと、財務規律を意識した取り組みを行っています。

株主還元については、株主からの投下資本に対するリターンとの見地から、連結業績に応じた利益配分を基本とし、連結配当性向30%を目安に、安定的かつ継続的な配当に努めていくことを配当の基本方針としています。

() ROE (Return On Equity) : 親会社の所有者に帰属する当期純利益 ÷ 期首・期末平均親会社の所有者に帰属する持分

【原則1 - 4 政策保有株式】

当社は、関係会社の株式を保有するほか、当社の事業において密接な関係のある戦略パートナーに限定し、事業戦略、取引先との事業上の関係などを総合的に勘案し、当社の中長期的な企業価値の向上に必要な場合であり、保有意義が認められると判断した、他社の株式・持分を取得・保有しています。

関係会社以外の会社の株式については、その保有は必要最小限とし、毎年、取締役会において、個別銘柄ごとに取得・保有の意義や、資本コスト等を踏まえた採算性について精査を行い、定期的に保有の適否を検証しています。なお、検証の結果、保有の合理性が認められなくなったと判断される銘柄については売却を行い、縮減を図っています。

また、当社が保有する株式に係る議決権行使にあたっては、当社で策定した具体的な判断基準に基づき、投資先企業の中長期的な企業価値の向上が期待できるかなどを総合的に勘案して、議案ごとに判断します。なお、当社は株主価値を毀損するような議案については、肯定的な判断をしません。

【原則1 - 7 関連当事者間の取引】

当社と取締役との間で利益相反となる取引については「取締役会規則」および「取締役会付議基準」において取締役会の承認事項としています。また、当社と、取締役会の決議により選任され、その就任を承諾した、当社または当社グループ会社の業務執行を担当する者(以下、「執行役員」という)のうち、取締役を兼務しない者との間で利益相反となる取引についても、当社の規程により取締役会の承認事項としています。これらの取引につき重要な事実を取締役に上程し、利益相反の生じるおそれのない独立性を有する社外取締役の意見を尊重して決議しています。

【補充原則2 - 4 - 1 中核人材の多様性の考え方等】

当社は、2021年10月1日に「Panasonic Group DEI Policy」を制定しました。

<https://holdings.panasonic/jp/corporate/sustainability/diversity.html>

DEIとは、「Diversity, Equity & Inclusion」の略称であり、それぞれ次のように定義しています。

Diversity: 挑戦する一人ひとりの個性を互いに受け入れ、尊重し、個性に価値を見つけること

Equity: 挑戦する一人ひとりに対する機会の提供の公平性を追求すること

Inclusion: 挑戦する一人ひとりが個性を発揮し、組織として活かしあうこと

そして、このDEIを推進することで、人の内面や外面、つまり価値観、性的指向、性自認、国籍、性別、障がい、健康、家族、社会的地位等のあらゆる違いに関わらず、「多様な人材がそれぞれの力を最大限発揮できる最も働きがいのある会社」になることを目指しています。当社はこのポリシー

に沿って、多様な人材が挑戦し活躍する機会の創出や、幹部人材への登用等に関して、会社の制度や仕組みの整備、取組みを継続的に推進しており、育児・介護とキャリアの両立支援、リモートワーク制度の整備など、多様な働き方を支援しています。

2017年からは「外と繋がり成長の機会を創出」、「社員の自発的変革を応援」、「多様性が活きる環境」などの動きがい改革に取り組んでいます。2021年には、日本に「LGBT平等法」を制定するため「東京オリンピック・パラリンピック競技大会」を契機に行われる署名キャンペーン「Equality Act Japan」に賛同し、署名を行いました。

また、中核人材の登用に関して、現時点における2021年4月時点の女性役付け者数は3,001名(約2.1倍)、女性管理職数は607名(約 7.6倍)と年々増加しており、引き続き推進してまいります。(集計対象:パナソニック(株)及び国内主要関係会社、2004年4月比)さらに、2021年には、当社は「企業の重要意思決定機関に占める女性割合の向上」を目的とした世界的なキャンペーンである「30% Club Japan」への賛同を表明しました。

さらに、当社はグローバルに事業を推進し、当事業の更なる成長に不可欠である外国人及び中途人材の当社及び国内外の関係会社の管理職への登用をすでに積極的に進めており、具体的な目標値等は定めていないものの、共通の行動指針「パナソニック・グローバル・コンピテンシー(PGC)」を定め、世界中のリーダー一人ひとりの行動変革や実践の強化を促しており、また、グローバルに幹部人材の選定基準、プロセス及びITプラットフォームを統一し、最適任者の発掘と計画的なキャリア開発・登用を実現すべく、今後も当社の持続的な成長を支える多様な人材の登用を積極的に推進してまいります。

【原則2 - 6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

当社は国内の企業年金制度として確定給付企業年金(以下、「本年金制度」という)を有しています。本年金制度の資産運用にあたっては、スチュワードシップコードの受入れを表明するなど、本年金制度の委託先運用機関に対するスチュワードシップ活動を含め、アセットオーナーとして期待される機能を発揮できる体制にあると考えています。

当社は、本年金制度の資産運用の専門性のみならず企業年金の運営全般の質的向上を図るべく、人材の計画的な育成に継続して取り組んでいます。

なお、本年金制度の委託先運用機関が、当社グループのみならず投資先企業への議決権を行使する場合などにおいて、委託先運用機関の判断を尊重することにより、企業年金の受益者と当社の利益相反の発生を回避しています。

<http://nenkin.jpn.panasonic.com/swship/index.html>

【原則3 - 1 情報開示の充実】

(1) 会社の目指すところ(経営理念など)や経営戦略、事業方針

当社は、綱領に謳われた「社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与」すること、すなわちパナソニックグループの事業の目的である「社会の発展への貢献」を実践する際の拠り所となる「経営基本方針」を策定しています。また、この基本方針に基づく「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」はパナソニックグループ各社が果たすべき約束、およびパナソニックグループ社員一人ひとりが果たすべき約束を定めています。

経営基本方針: <https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/philosophy.html>

パナソニックグループ コンプライアンス行動基準: <https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/code-of-conduct.html>

(2) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

当社は、「企業は社会の公器」という基本理念に基づきコーポレート・ガバナンスに取り組んでおり、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・監査役会によるコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。

コーポレート・ガバナンスの充実を図るため、当社は以下の取り組みを行っています。

1. 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
2. 従業員、顧客、取引先、地域社会などのステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果が企業の持続的な成長につながることを認識し、ステークホルダーとの適切な協働に努める。
3. 会社情報を適切に開示し、企業経営の透明性を確保する。
4. 取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、企業戦略等の大きな方向性を示し、適切なリスクテイクを支える環境整備を行い、独立した客観的な立場から経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行う。
5. 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、株主と建設的な対話を行う。

(3) 経営陣幹部・取締役の報酬決定にあたっての方針と手続

イ). 方針

取締役・執行役員の報酬は、各取締役・執行役員の役割に応じて、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。

「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」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()、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及び評価対象年度の目標値に照らして評価を行います。

「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。

() 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

ロ). 手続

各取締役・執行役員の報酬額は、取締役会の授権を受けた取締役が、当社の取締役・執行役員の報酬制度に基づき決定しています。なお、当社は2015年11月に独立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」を設置しており、取締役・執行役員の報酬制度の妥当性については、取締役会からの諮問を受け、本委員会でも審議し、その結果を取締役に答申しています。

(4) 経営陣幹部選任、取締役・監査役候補指名にあたっての方針と手続

イ). 方針

取締役については、当社の事業領域が広範多岐に亘ることを踏まえ、多様な知識・経験・能力を有する人材をバランス良く指名しています。社外取締役については、社外の経営者や有識者など社内取締役だけでは得られない見識や高い専門性を有する人材を、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、独立性も重視して指名しています。当社の社外取締役・社外監査役の独立性判断基準については、【原則4 - 9 独立社外取締役の独立

性判断基準及び資質)をご参照下さい。

監査役については、その役割・職務を適切に果たす上で必要な知識・経験・能力を有する人材を指名しています。また、財務・会計・法務に関する相当程度の知見を有する人材を指名しています。社外監査役については、社外の経営者や弁護士・公認会計士など社内監査役だけでは得られない見識や高い専門性を有する人材を、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監査役による監査の実効性を高め、強化することができるという観点から、独立性も重視して指名しています。当社の社外取締役・社外監査役の独立性判断基準については、[原則4 - 9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質]をご参照下さい。

執行役員については、社内分社の経営幹部や、職能責任者など当社グループ経営の中核を担う人材のうち、取締役会が決定した経営戦略等を迅速かつ適切に遂行する上で必要な知識・経験・能力を有する人材を指名しています。

また、執行役員の解任については、社内規則において禁止事項及び手続が定められており、取締役会においてその措置が決定されます。なお、グループ・チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(グループCEO)の交代に関しては本報告書II1. [取締役関係]の内、「指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無」の「補足説明」をご参照ください。

ロ) 手続

取締役・執行役員の候補については、会長、グループCEO、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)で審議の上、取締役会において決定しています。また、監査役候補については、会長、グループCEO、グループCHROで審議の後、監査役会の同意を得た上で、取締役会において決定しています。なお、当社は2015年11月に独立社外取締役を委員長とする任意の「指名・報酬諮問委員会」を設置しております。本委員会は、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を取締役会からの諮問を受け審議し、その結果を取締役会に答申しています。

(5) 個々の選任・指名についての説明

取締役および監査役について、その略歴および選任理由等を株主総会参考書類に記載しています。なお、社外取締役、社外監査役の選任理由については、本報告書II1. [取締役関係]および[監査役関係]の内、「会社との関係(2)」の「選任の理由」欄にも記載していますので、ご参照下さい。

[補充原則3 - 1 - 3 サステナビリティについての取組み等]

当社の果たすべき使命は、経営基本方針を实践し、物も心も豊かな「理想の社会の実現」に向け、社会課題に正面から向き合い、より大きな貢献を生み出すべく邁進していくことです。その中で当社が取り組むべき最優先課題はグローバルな社会課題である「地球環境問題」です。

この課題解決に貢献するための戦略とオペレーション力を両輪とした競争力の強化に向けて、人的資本及び知的財産への効率的な投資を行い、その具体化としてGX(グリーンTRANSフォーメーション)に取り組んでいます。

また、当社は、1991年、いち早く、「環境憲章」を制定し、2017年には「環境ビジョン2050」を発信しています。特に生産で使用するエネルギー、すなわち、温室効果ガス排出基準を示す「GHGプロトコル 1」のスコープ1 & 2について、それぞれの事業でロードマップを作成し、2030年までに自社の生産活動の中で使用するエネルギーからのCO2排出量を実質ゼロ化するという目標をコミットするだけでなく、サプライヤー等の事業者や製品ユーザーなど自社の事業活動に関連する間接的なCO2排出を指すスコープ3までを責任範囲として取り組んでいます。

加えて、オペレーション力の強化にとって不可欠な各事業におけるDX(デジタルTRANSフォーメーション)支援と、グループ全体のIT経営基盤の底上げを推進するため、PX(パナソニックTRANSフォーメーション)を立ち上げ、社会や事業環境の変化に応じたITによる仕事プロセスの進化を実現します。

更に、2021年12月にグループCEOを委員長とするサステナビリティ経営委員会を設置し、地球環境問題と社会分野に関するグループ共通施策の立案と進捗のモニタリング等を推進しています。例えば、省エネルギーに貢献する設備や太陽光発電等の再生可能エネルギー機器の導入を促進し、自社CO2排出量を削減していく施策として、設備投資評価におけるインターナルカーボンプライシングの導入を立案し、グループ経営会議にて意思決定いたしました。本施策は2022年4月からグループ全体で導入を進めていきます。

また、当社がその使命を達成するためには、人権の尊重と働きがいのある労働環境の実現にコミットし、人権・労働に関するコンプライアンス課題に真摯に取り組んでいくことも必要です。このため、当社では戦略人事部門に人権・労働コンプライアンスの統括組織を設置、社外取締役が参加する取締役会においてこれらの課題を共有、議論しています。国際連合や国際労働機関などが定める人権・労働に関する国際規範や関連法令をグローバルに遵守するため、パナソニックグループ人権・労働方針を制定、社外にも開示するとともに、パナソニックグループコンプライアンス行動基準や関連する社内規程などに基づき、ステークホルダーとの対話からの気づきや外部専門家からの助言も参考にして、当社グループおよびサプライチェーンにおけるコンプライアンス施策の整備、推進とモニタリング、継続的な改善に取り組んでいます。

これらに関する情報開示にも取り組んでいます。当社は、2019年5月にTCFD提言 2への賛同を表明し、リスクと機会を特定し、シナリオ分析による戦略のレジリエンスを検証しています。また、投資家等とのエンゲージメントを実施することを想定し、TCFDが推奨する開示項目である「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」を含めたサステナビリティデータブックを発行し、情報開示を行っています。

サステナビリティへの取り組みについて：<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability.html>

1 GHGプロトコル：温室効果ガス(Greenhouse Gas:GHG)排出量の算定と報告の基準のこと。

2 金融安定理事会(FSB)により設置された気候関連財務情報開示タスクフォース

[補充原則4 - 1 - 1 取締役会の経営陣への委任の範囲]

取締役会は、事業会社の自主責任経営を徹底するとともに、グループ全体に関わる事項の意思決定機関として、スピーディで戦略的な意思決定と健全で適切なモニタリングの両立を行うべく、グループ全社視点での経営戦略の決定と事業会社の監督に集中し、その他の事項については経営陣に委任することとしています。このため、取締役会は、社内規程(取締役会規則、取締役会付議基準、重要事項決裁規程など)に基づき、法令および定款の規定により取締役会の決議を要する事項、経営上の重要事項並びに類型別に定められた一定金額以上の株式や債権を含む資産の取得・処分や契約の締結・改廃など、重要な業務執行に係る意思決定を行うこととしています。

[原則4 - 8 独立社外取締役の有効な活用]

当社は現在、独立社外取締役を6名選任しており、その全員を東京証券取引所等の金融商品取引所が定める独立役員として、届け出しています。それぞれの独立社外取締役に当社が求める資質については、[原則3 - 1 情報開示の充実]の「(4)イ」. 方針」をご参照下さい。また、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。独立社外取締役の内3名は、「指名・報酬諮問委員会」の委員(1名は委員長)を務めています。なお、取締役会における議論への貢献の観点から、社外取締役・社外監査役による情報交換・認識共有の場として、コミッティーを設置しています。

[原則4 - 9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質]

東京証券取引所等の金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえて策定した、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
・使用人

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一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: 当社との間の一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。

(ニ) 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。

なお、独立社外取締役の候補者の資質については、【原則3 - 1 情報開示の充実】の「(4)イ」方針をご参照下さい。

【補充原則4 - 10 - 1 指名・報酬に関する委員会】

当社は、任意の指名・報酬諮問委員会を2015年に設置しており、取締役会からの諮問を受けて、取締役・執行役員及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及び個人別の報酬の額及び内容の妥当性に関する審議を行っています。また、委員会はグループCEO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の交代時期を提案することができます。

なお、提出日現在、本委員会の委員は、大田独立社外取締役(委員長)、富山独立社外取締役、筒井独立社外取締役、津賀取締役会長、楠見代表取締役(グループCEO)の5名です。独立社外取締役が委員長を担うとともに、委員の過半数を独立社外取締役で構成することで、客観性・透明性及び独立性を強化しています。

【補充原則4 - 11 - 1 取締役会の多様性・規模の考え方の開示】

取締役会は、事業会社の自主責任経営を徹底するとともに、グループ全体に関わる事項の意思決定機関として、スピーディーで戦略的な意思決定と健全で適切なモニタリングの両立を行うべく、グループ全社視点での経営戦略の決定と事業会社の監督に集中することとしています。この役割を実現するため、当社の取締役会は、独立社外取締役6名を含む取締役13名(独立社外取締役比率3分の1以上)で構成し(うち2名は女性、うち1名は外国人)、取締役会の全体としての知識・他社での経営経験・能力の多様性を確保しており、議長は業務を執行しない取締役会長が担当しています。

なお、取締役の専門性等(スキル・マトリックス)を株主総会参考書類にて開示しています。

https://holdings.panasonic.jp/corporate/ir/stockholder/sok_syosyu.html

【補充原則4 - 11 - 2 取締役・監査役の兼任の制限と兼任状況の開示】

取締役(社外取締役を除く)・監査役(社外監査役を除く)および執行役員は、当社における役割・責務に支障を来さない範囲において、事前に「重要事項決裁規程」に基づきグループCHROおよび社長の決裁を得ることにより、他の事業会社の取締役・監査役および官公庁・全国組織の機関・団体等の代表役員に就任することができることとしています。なお、取締役(社外取締役を含む)・監査役(社外監査役を含む)の重要な兼職については、毎年、定時株主総会招集ご通知に記載し、当社の公式企業サイトにおいて公表しています。また、株主総会参考書類において、各取締役・監査役の他の上場会社を含む重要な兼職を記載しています。

【補充原則4 - 11 - 3 取締役会の実効性の分析評価】

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・評価を取締役会に報告しています。

なお、2020年度のアンケート項目は以下のとおりです。

- ・2020年度の実効性評価方針の検証
- ・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
- ・その他、実効性評価の方法などについて

当社はアンケート結果の分析を行い、取締役会の実効性について、取締役会の監督・意思決定機能とともに、基本的に現状は適切であると評価い

たしました。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・改善を実施しています。

【補充原則4 - 14 - 2 トレーニングの方針の開示】

取締役、監査役については、就任時に、期待される役割と責務についての理解を深めるとともに、その役割・責務を果たす上で必要な知識を習得する機会を提供しています。また、就任期間中も、適宜社外の有識者による経営やコンプライアンスに関する講演への参加など必要な知識を習得する機会を提供しています。社外取締役・社外監査役については、就任時に、当社の経営戦略や事業の内容・状況等の理解を深めるため、これらに関する説明や拠点の視察等を実施しています。また、就任期間中も、毎月の取締役会開催前に取締役会の議案説明や経営・事業の状況に関する説明を行うなど、適宜経営に関する情報提供を行っています。2016年度から、これらに加えて、主要事業の拠点・工場視察の機会等を設定しています。

【原則5 - 1 株主との建設的な対話に関する方針】

(1) 基本的な方針

当社は、「企業は社会の公器」という基本理念のもと、透明性の高い事業活動を心がけ、ステークホルダーに対する説明責任を果たすことに努めています。当社の情報開示に関する基本的な考え方は、当社グループの経営理念を実践するために順守すべき具体的項目を制定した「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」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」として当社の公式企業サイトにおいて公表しており、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ことを基本方針としています。この方針に沿って、株主・投資家と積極的に建設的な対話を行っています。

(2) 建設的な対話を促進する体制

イ) 経営陣と株主との対話

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)がIR活動についてそ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、グループCEO、グループCFO、事業本部長、各事業会社社長を中心に行っています。

ロ) IR担当部署の設置

財務・IR部 ディスクロージャー・IR渉外課が、IR活動全般の企画・立案および株主・投資家との日常的なコミュニケーションを担っています。

ハ) 関連部門との連携

株主・投資家との対話促進にあたり、財務・IR部 ディスクロージャー・IR渉外課が中心となって、経理・財務センター、全社戦略グループ、コーポレート広報センターおよび、各事業会社の経理、経営企画、広報などの部門(以下、総称して「IR担当部門」という)と連携し、社内情報を収集・統合する横断的な体制を構築しています。

ニ) 情報開示体制

国内外の関係諸法令および金融商品取引所規則等により開示が義務づけられている事項は、速やかに財務・IR部 ディスクロージャー・IR渉外課または経理・財務センターに報告され、適時適切に開示される体制を整備しています。また、当社では、当社グループの企業情報等の公正、正確かつ適時適切な情報開示を実施するため開示統制手続を整備しています。有価証券報告書、四半期報告書等の作成や確認作業にあたっては、グループCEOおよびグループCFOの監督のもと、記述内容の妥当性および開示に関する手続の適正性を、当社の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」において確認しています。

(3) 個別面談以外のIR活動の充実

イ) 機関投資家・証券アナリスト向け

四半期毎の決算発表、年度毎のグループおよび事業会社の事業方針に関する説明会、個別事業に関する見学会を実施しています。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。

ロ) 個人投資家向け

個人投資家へのタイムリーな情報発信のために、当社公式企業サイト等を通じて当社の経営情報の積極的な発信を実施しています。

(4) 株主の意見の経営へのフィードバック

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、PHD戦略会議等の社内会議の場で、経営幹部に対して適切にフィードバックを行っています。また、これらの情報は、IR担当部門を通して、事業会社の社内関連部門へも共有しており、経営の質的向上に役立てています。

(5) インサイダー情報管理

当社は、パナソニックグループ コンプライアンス行動基準に、国内外の証券関連法令・規則を順守し、インサイダー取引を断じて行わないことを掲げるとともに、IR担当部門の役職員を含む、当社グループ会社の全役職員等を対象とした、インサイダー取引防止規程を制定し、その順守の徹底を図っています。また、投資家との対話の際、グループCEOを含む経営陣、IR担当部門の担当者は、インサイダー情報の取扱いについて十分に認識するとともに、決算に関するコメントや質問に関する回答を差し控えて、「選択的な開示()」とならないよう、公平な対話を心がけています。具体的には、決算発表日の15営業日前から決算発表日までを沈黙期間に設定しているほか、沈黙期間外であっても決算についてのいわゆる「プレビュー取材」には応じておらず、未公表の業績見通しに関する対話は差し控えています。

() 未公表の重要な会社情報を特定の取引先、投資家、証券アナリストまたは報道機関等に、意図したものであるか否かにかかわらず、個別に提供してしまうこと

【原則5 - 2 経営戦略や経営計画の策定・公表】

当社は、2019年度からスタートした中期戦略において、「基幹事業」「共創事業」「再挑戦事業」のポートフォリオマネジメントと固定費削減等の経営体質強化に取り組んでいます。また、新型コロナウイルス感染症を契機とした社会の変化が加速する中で、事業を通じた社会課題の解決に向けた取り組みを推進しています。あわせて、全ての事業において、攻めるべき領域を定め、そこでの競争力を徹底的に高めてまいります。

なお、当社は、より中長期的な視点での当事業の競争力強化のため、2022年4月に事業会社制(持株会社制)へ移行いたしました。持株会社制への移行により分社化される各事業会社は、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、競争力の大幅な強化に取り組む一方、持株会社は、各事業会社の競争力強化を積極的に支援するほか、グループ全社視点での成長戦略を推進し、グループとしての企業価値向上に努めてまいります。

当社は、資本市場の期待収益率を上回るリターンを継続的に創出するため、事業部毎にROIC(投下資本収益率)やWACC(加重平均資本コスト)を算出し、ポートフォリオマネジメントや投資判断の意思決定等に活用するなど、資本コストを意識した経営を行っています。全社ベースの指標としては、継続的にROE()10%以上を目指しています。

当社の経営戦略や事業方針については、以下の当社の公式企業サイトに掲載しています。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上
-----------	-------

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	207,193	8.87
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	174,974	7.49
日本生命保険相互会社	69,056	2.95
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	46,859	2.00
パナソニック従業員持株会	38,992	1.67
住友生命保険相互会社	37,465	1.60
MOXLEY AND CO LLC (常任代理人株式会社三井住友銀行)	35,324	1.51
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人株式会社みずほ銀行)	34,165	1.46
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	32,701	1.40
松下不動産株式会社	29,121	1.24

支配株主(親会社を除く)の有無	——
親会社の有無	なし

補足説明

- 大株主の状況は、2021年3月31日現在の状況です。
- 所有株式数は、千株未満を切り捨てて表示しております。
- 割合(%)は、自己株式数(120,239,132株)を控除し、小数点以下第3位を切り捨てて算出しております。
- 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)の所有株式数は、三菱UFJ信託銀行株式会社等が受託している信託業務に係る株式が再信託されたものなどです。
- 株式会社日本カストディ銀行(信託口)、株式会社日本カストディ銀行(信託口7)、及び株式会社日本カストディ銀行(信託口5)の所有株式数は、三井住友トラスト・ホールディングス株式会社等が受託している信託業務に係る株式が再信託されたものなどです。
- ブラックロック・ジャパン株式会社およびその共同保有者5社から、2017年3月22日付で大量保有報告書が提出されていますが、当社としては当事業年度末現在の実質所有株式数の確認ができないため、「大株主の状況」欄は株主名簿に基づいて記載しています。
なお、当該大量保有報告書による2017年3月15日現在の株式保有状況は以下のとおりです。

・ブラックロック・ジャパン株式会社
保有株券等の数(千株):42,283
株券等保有割合(%):1.72

・ブラックロック・ライフ・リミテッド
保有株券等の数(千株):5,403
株券等保有割合(%):0.22

・ブラックロック・アセット・マネジメント・アイルランド・リミテッド
保有株券等の数(千株):8,843
株券等保有割合(%):0.36

・ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ
保有株券等の数(千株):28,729
株券等保有割合(%):1.17

・ブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ・エイ
保有株券等の数(千株):33,041
株券等保有割合(%):1.35

・ブラックロック・インベストメント・マネジメント(ユーケー)リミテッド
保有株券等の数(千株):4,409
株券等保有割合(%):0.18

・上記6社合計
保有株券等の数(千株):122,710
株券等保有割合(%):5.00

7.三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社及びその共同保有者1社から、2020年12月22日付で大量保有報告書が提出されていますが、当社としては議決権行使の基準日現在の実質所有株式数の確認ができないため、「大株主の状況」欄は株主名簿に基づいて記載しています。なお、当該大量保有報告書による2020年12月15日現在の株式保有状況は以下のとおりです。

・三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社
保有株券等の数(千株):77,957
株券等保有割合(%):3.18

・日興アセットマネジメント株式会社
保有株券等の数(千株):46,113
株券等保有割合(%):1.88

・上記2社合計
保有株券等の数(千株):124,071
株券等保有割合(%):5.06

3.企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部、名古屋 第一部
決算期	3月
業種	電気機器
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	300社以上

4.支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5.その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1.機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	員数の上限を定めていない
定款上の取締役の任期	1年

取締役会の議長	会長(社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数	13 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	6 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	6 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
筒井 義信	他の会社の出身者								○			
大田 弘子	学者											
富山 和彦	他の会社の出身者											
野路 國夫	他の会社の出身者											
澤田 道隆	他の会社の出身者											
松井 しのぶ	他の会社の出身者								○			

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員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、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
筒井 義信	○	独立役員に指定している社外取締役の筒井義信氏は、日本生命保険相互会社の出身者ですが、2020年度の当社との間の取引金額は双方から見て連結売上高の1%未満です。	(社外取締役選任の理由) 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。 (独立役員指定の理由) 当社と筒井義信氏本人およびその所属する法人等の団体との関係に鑑み、利益相反を生じるおそれなく、客観的・中立的な立場から、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思われるため。
大田 弘子	○	独立役員に指定している社外取締役の大田弘子氏と当社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。	(社外取締役選任の理由) 経済・財政に關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。 (独立役員指定の理由) 当社と大田弘子氏本人およびその所属する法人等の団体との関係に鑑み、利益相反を生じるおそれなく、客観的・中立的な立場から、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思われるため。

富山 和彦	○	独立役員に指定している社外取締役の富山和彦氏と当社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。	(社外取締役選任の理由) 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。 (独立役員指定の理由) 当社と富山和彦氏本人およびその所属する法人等の団体との関係に鑑み、利益相反を生じるおそれがなく、客観的・中立的な立場から、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考えるため。
野路 國夫	○	独立役員に指定している社外取締役の野路國夫氏は、株式会社小松製作所の出身者ですが、2020年度の当社との間の取引金額は双方から見て連結売上高の1%未満です。	(社外取締役選任の理由) 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。 (独立役員指定の理由) 当社と野路國夫氏本人およびその所属する法人等の団体との関係に鑑み、利益相反を生じるおそれがなく、客観的・中立的な立場から、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考えるため。
澤田 道隆	○	独立役員に指定している社外取締役の澤田道隆氏は、花王株式会社出身者ですが、2020年度の当社との間の取引金額は双方から見て連結売上高の1%未満です。	(社外取締役選任の理由) 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。 (独立役員指定の理由) 当社と澤田道隆氏本人およびその所属する法人等の団体との関係に鑑み、利益相反を生じるおそれがなく、客観的・中立的な立場から、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考えるため。
松井 しのぶ	○	独立役員に指定している社外取締役の松井しのぶ氏は、株式会社ユーザベースの出身者ですが、2020年度の当社との間の取引金額は双方から見て連結売上高の1%未満です。	(社外取締役選任の理由) 会計や経営に關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とともに、風土改革や多様性推進でも貢献いただくため。 (独立役員指定の理由) 当社と松井しのぶ氏本人およびその所属する法人等の団体との関係に鑑み、利益相反を生じるおそれがなく、客観的・中立的な立場から、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考えるため。

指名委員会又は報酬委員会に相当する 任意の委員会の有無	あり
--------------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬諮問委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	同上	5	0	2	3	0	0	社外取締役

補足説明

当社は、任意の指名・報酬諮問委員会を2015年に設置しており、取締役会からの諮問を受けて、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及び個人別の報酬の額及び内容の妥当性に関する審議を行っています。また、委員会はグループCEO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の交代時期を提案することができます。2020年度、本委員会は5回開催され(出席率は100%)、グループCEOの交代時期およびグループCEO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などについて審議を行い、取締役会に答申しました。特に新グループCEOの選任にあたっては、指名・報酬諮問委員会として複数の候補者を選定した上で、モニタリングなど一連の人事プロセスを丁寧に進め、持株会社への転換という大きな変革期であること等を考慮したうえで、次期グループCEOに求められる資質を踏まえて候補者の適正性を審議し、その審議結果について取締役会にて答申しました。

なお、提出日現在、本委員会の委員は、大田独立社外取締役(委員長)、富山独立社外取締役、筒井独立社外取締役、津賀取締役会長、楠見代

表取締役(グループCEO)の5名です。独立社外取締役が委員長を担うとともに、委員の過半数を独立社外取締役で構成することで、客観性・透明性を強化しています。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の員数	員数の上限を定めていない
監査役の人数	5名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役および監査役会は、会計監査人と定期的に会合をもち、監査計画の概要を受領し、会計監査人が把握した内部統制システムの状況、リスクの評価および監査重点項目について説明を受け、意見交換を行っています。また、監査役監査基準において、監査役は、会計監査人から取締役・執行役員の職務の執行に関して不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実がある旨の報告等を受けた場合には、監査役会において審議のうえ、監査役または監査役会は、必要な調査を行い、取締役・執行役員に対して助言または勧告を行うなど、必要な措置を講じる旨を規定しています。

監査役は、会社の業務および財産状況の調査その他職務の遂行にあたり、内部監査部門等と緊密な連携を保ち、効率的な監査の実施に努めています。また、監査役は内部監査部門等より、内部統制システムにかかわる状況とその監査結果等について定例の報告を受けています。また必要に応じ調査を求めることもあります。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	3名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
佐藤 義雄	他の会社の出身者													
木下 俊男	公認会計士													
由布 節子	弁護士													

- 会社との関係についての選択項目
- 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
- 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」
- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
 - b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
 - c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
 - d 上場会社の親会社の監査役
 - e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
 - f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
 - g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
 - h 上場会社から役員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、法律専門家
 - i 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
 - j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
 - k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
 - l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
 - m その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
佐藤 義雄	○	独立役員に指定している社外監査役の佐藤義雄氏は、住友生命保険相互会社の出身者ですが、2020年度の当社との間の取引金額は双方から見て連結売上高の1%未満です。	(社外監査役選任の理由) 経営者としての豊富なキャリアと高い見識を当社の監査に反映していただくため。 (独立役員指定の理由) 当社と佐藤義雄氏本人およびその所属する法人等の団体との関係に鑑み、利益相反を生じるおそれがなく、客観的・中立的な立場から、取締役の職務の執行に対する監査役による監査の実効性を高め、強化することができると考えるため。
木下 俊男	○	——	(社外監査役選任の理由) 公認会計士としての豊富なキャリアと高い見識を当社の監査に反映していただくため。 (独立役員指定の理由) 当社と木下俊男氏本人およびその所属する法人等の団体との関係に鑑み、利益相反を生じるおそれがなく、客観的・中立的な立場から、取締役の職務の執行に対する監査役による監査の実効性を高め、強化することができると考えるため。
由布 節子	○	——	(社外監査役選任の理由) 長年にわたる弁護士としての豊富な経験に基づき、監査役として、取締役の職務執行を適切に監査いただくとともに、当社経営に対し、有益なご意見をいただくため。 (独立役員指定の理由) 当社と由布節子氏本人およびその所属する法人等の団体との関係に鑑み、利益相反を生じるおそれがなく、客観的・中立的な立場から、取締役の職務の執行に対する監査役による監査の実効性を高め、強化することができると考えるため。

【独立役員関係】

独立役員の人数	9 名
---------	-----

その他独立役員に関する事項

当社は、東京証券取引所等の金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえて策定した、「社外取締役・社外監査役の独立性判断基準」に基づき、社外取締役・社外監査役9名全てを独立役員に指定しています。なお、当該「社外取締役・社外監査役の独立性判断基準」の内容については、本報告書11.【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】[原則4 - 9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質]をご参照下さい。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入
---------------------------	-------------

該当項目に関する補足説明

「業績連動報酬」
当社は、短期インセンティブとして「業績連動報酬」を導入しています。「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で最小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()、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て構成しており、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。
()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」
「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。

この「譲渡制限付株式報酬」は、対象取締役が当社から支給された金銭債権の全部を現物出資財産として払込み、当社の普通株式について発行または処分を受ける制度です。対象取締役と当社との間では、年度毎に譲渡制限付株式割当契約を締結しています。

譲渡制限付株式割当契約の具体的な内容

1. 譲渡制限期間

対象取締役は、割当を受けた日より3年間から30年間までの間で当社の取締役会が予め定める期間、譲渡制限付株式割当契約(本割当契約)により割当を受けた当社の普通株式(本割当株式)について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない。

2. 退任時の取扱い

対象取締役が譲渡制限期間満了前に当社の取締役会が予め定める地位を退任または退職した場合には、その退任につき、任期満了、死亡その他正当な理由がある場合を除き、当社は、本割当株式を当然に無償で取得する。

3. 譲渡制限の解除

上記1.の定めにかかわらず、当社は、対象取締役が、譲渡制限期間中、継続して、当社の取締役会が予め定める地位にあったことを条件として、本割当株式の全部について、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。ただし、当該対象取締役が、上記2.に定める任期満了、死亡その他正当な理由により、譲渡制限期間が満了する前に上記2.に定める地位を退任または退職した場合には、譲渡制限を解除する本割当株式の数および譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整するものとする。また、当社は、上記の規定に従い譲渡制限が解除された直後の時点において、譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

4. 組織再編等における取扱い

上記1.の定めにかかわらず、当社は、譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約または株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会(ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合には、当社の取締役会)で承認された場合には、当社の取締役会の決議により、譲渡制限期間の開始日から当該組織再編等の承認の日までの期間を踏まえて合理的に定める数の本割当株式について、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。また、当社は、上記に規定する場合、譲渡制限が解除された直後の時点において、譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

5. その他の事項

本割当契約に関するその他の事項は、当社の取締役会において定めるものとする。

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

2020年度における当社の取締役および監査役に対する報酬の額は以下のとおりです。

取締役(社外取締役を除く、7名)に対する報酬等の総額は914百万円(基本報酬507百万円、業績連動報酬307百万円、譲渡制限付株式報酬100百万円)です。

監査役(社外監査役を除く、3名)に対する報酬等の総額は78百万円(基本報酬78百万円)です。

社外取締役(6名)に対する報酬等の総額は80百万円(基本報酬80百万円)です。

社外監査役(4名)に対する報酬等の総額は40百万円(基本報酬40百万円)です。

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。

上記のうち、報酬の総額が1億円以上の役員およびその報酬の額は以下のとおりです。

長榮周作(取締役)に対する報酬等の総額は108百万円(基本報酬96百万円、譲渡制限付株式報酬12百万円)です。

津賀一宏(取締役)に対する報酬等の総額は219百万円(基本報酬96百万円、業績連動報酬76百万円、譲渡制限付株式報酬47百万円)です。

佐藤基嗣(取締役)に対する報酬等の総額は147百万円(基本報酬75百万円、業績連動報酬56百万円、譲渡制限付株式報酬16百万円)です。

樋口泰行(取締役)に対する報酬等の総額は137百万円(基本報酬70百万円、業績連動報酬54百万円、譲渡制限付株式報酬13百万円)です。

本間哲朗(取締役)に対する報酬等の総額は131百万円(基本報酬77百万円、業績連動報酬54百万円)です。

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。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

取締役および監査役の報酬は、株主総会の決議により定められた取締役全員および監査役全員のそれぞれの報酬総額の最高限度額の範囲内で決定しています。

なお、社外取締役および監査役は、固定報酬である「基本報酬」のみ支給しています。

報酬の算定方法の決定方針などについては、本報告書11.【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】【原則3 - 1 情報開示の充実】の「(3) 経営陣幹部・取締役の報酬決定にあたっての方針と手続」に記載していますので、ご参照下さい。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

社外取締役・社外監査役については、取締役会で十分な議論が可能となるよう、法務・コンプライアンス本部法務部において、取締役会議案の事前説明や情報提供等のサポートを実施しています。

また社外監査役については、監査役および監査役会の事務局として専任のスタッフからなる監査役室において、情報提供等のサポートを実施しています。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
大坪 文雄	特別顧問	対外活動を通じ、当社経営を側面支援	非常勤・無報酬	2012/6/27	80歳を上限とする

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 1名

その他の事項

- ・顧問制度の見直しに伴い、2018年4月1日以降、相談役は設けないこととしております。
- ・新たな制度では、相談役が担っていた対外活動の役割は、会長・副会長・社長経験者が特別顧問として担うものとします。
- ・特別顧問の概要は次の通りです。

業務内容：対外活動を通じ、当社経営を側面支援

勤務形態：非常勤

報酬：無報酬

任期：80歳を上限とする

その他：居室、社用車は共用とし、必要に応じて提供する

大坪特別顧問の対外活動内容は、各種財団、社団法人の役員等です

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要) 更新

当社は、2022年4月、事業会社制(持株会社制)へ移行しました。事業会社は「パナソニック株式会社」(複数の事業分野から構成され、「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」の5つの社内分社を束ねる)、「パナソニック オートモーティブシステムズ株式会社」、「パナソニック コネクト株式会社」、「パナソニック インダストリー株式会社」、「パナソニック エナジー株式会社」、「パナソニック ハウジングソリューションズ株式会社」、「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」であり、それぞれの担当領域において事業の進化・変化を促進し、開発・製造・販売および利益・資金に対する自主責任経営を行い、成長戦略の実現を牽引しています。

また、当社は、グループ全体の経営戦略および技術戦略機能、具体的には、グループ中長期戦略の立案・推進によりグループ全体の企業価値向上、および革新技術や生産技術によるイノベーションでの事業貢献、全社の技術開発・モノづくり支援などの機能を担っています。加えて、当社は、グループ全体のオペレーション効率化・高度化プラットフォームの役割を担う「パナソニック オペレーションエクセレンス株式会社」を設置し、全社共通の制度・基盤・仕組み等の構築、上場・法人維持のための内部監査・内部統制・コンプライアンス機能やステークホルダーへの対応などの全社経営管理機能を連携して推進しています。

< 取締役会・執行役員体制 >

取締役会は、事業会社の自主責任経営を徹底するとともに、グループ全体に関わる事項の意思決定機関として、スピーディーで戦略的な意思決定と健全で適切なモニタリングの両立を行うべく、グループ全社視点での経営戦略の決定と事業会社の監督に集中することとしています。この役割を実現するため、当社の取締役会は、社外取締役6名を含む取締役13名(社外取締役比率3分の1以上)で構成し(うち2名は女性、うち1名は外国人)、取締役会の全体としての知識・経験・能力の多様性を確保しており、議長は業務を執行しない取締役会長が担当しています。2020年度において、取締役会は14回開催され、会社法が定める取締役会の決議事項、および取締役会付議基準に定める事項を審議し、決議しました。また、社外取締役は、それぞれの豊富な経験と高い見識を基に、議案の審議に必要な発言を積極的に行いました。なお、取締役の責任の明確化を図るとともに取締役会の機動的な体制構築を目的とし、取締役の任期を1年としています。

加えて、当社は大幅な権限委譲により事業会社の自主責任経営を徹底するとともに、グループとしての企業価値を最大化するため、全社最適視点で当社グループの経営を担う執行責任者制度として「執行役員制度」を採用しています。取締役兼任を含む執行役員は13名であり、「社長執行役員」、特定領域における社長代行者と位置付ける「副社長執行役員」、特定機能の業務執行責任者である「執行役員」で構成しています。

< 監査役監査、内部監査および会計監査の状況 >

監査役監査の状況

当社は、会社法に基づき、監査役および監査役によって構成される監査役会を設置しています。監査役・監査役会は、ガバナンスのあり方とその運営状況を監視し、取締役の職務の執行を含む日常の経営活動の監査を行っています。当社の監査役は5名であり、うち3名は社外監査役です(監査役5名のうち1名が女性)。また、財務・会計に関する相当程度の知見を有する監査役を選任しています。監査役は、株主総会と取締役会に出席し、取締役、執行役員、従業員および会計監査人から報告を受け、法律上監査役に認められているその他の監査権限を行使しています。特に常任監査役(常勤)は、重要な会議への出席や事業場への往査を行うことなどにより、実効性ある監査に取り組んでいます。また、当社グループにおける監査体制を強化するため、当社監査役室所属の監査役・監査役員計17名を事業会社・社内分社に派遣し、事業会社を含む当社グループ会社の監査役と連携して職務を遂行しています。また当社常任監査役が議長を務める「パナソニックグループ監査役全体会議」(当社常任監査役、当社グループ会社の監査役で構成されています)を設置して、当社常任監査役と当社グループ会社の監査役との連携を図り、グループ全体のガバナンスを有効に機能させるための体制を整えています。さらに、監査役の監査職務の遂行にあたっては、内部監査機能を統括する「内部監査コミッティ」と緊密な連携(常任監査役はオブザーバーとして参画)を図り、当社の各機能によるモニタリング・監査活動の全体像を把握するなど、効率的な監査を実施しています。また、監査役会は、「内部監査コミッティ」より、内部統制システムにかかわる状況や、内部監査結果等について報告を受ける体制を構築し、必要に応じて、「内部監査コミッティ」や会計監査人に調査を求めることもあります。なお、監査役監査の実効性を高め、かつ監査業務を円滑に遂行できるようにするため、専任の監査役スタッフが所属する監査役室を監査役会の直轄下に設置しています。当社監査役のうち、常任監査役富永俊秀は、当社経理部門の責任者を歴任するなど、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。社外監査役木下俊男は、公認会計士として、国内外で長年にわたりグローバル企業の企業会計の実務に携わっており、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

監査役会においては、同会にて決定された監査役監査方針および監査計画に基づき、経営幹部からの報告を16件実施して職務の執行状況の確認を行うとともに、常任監査役による監査役監査等の活動結果報告、重要決裁の閲覧、監査役通報システムへの通報内容および対応状況の確認等を実施しています。また、四半期毎や年度末においては、決算報告ならびに会計監査人からのレビューおよび監査報告書を確認し、監査役会としての監査報告書の取り纏め、会計監査人の評価ならびに再任・不再任の決定、株主総会議案の適法性確認等を行っています。

なお、2020年度における監査役会の開催回数は13回であり、1回あたりの所要時間は2時間40分でした。また、出席率は、100%(常任監査役:100%、社外監査役:100%)であり、個々の監査役の出席状況は、次のとおりです。

常任監査役	富永 俊秀	13/13(100%)	
常任監査役	藤井 英治	10/10(100%)	2020年6月25日に就任しています。
監査役(社外)	佐藤 義雄	13/13(100%)	
監査役(社外)	木下 俊男	13/13(100%)	
監査役(社外)	由布 節子	10/10(100%)	2020年6月25日に就任しています。

内部監査の状況

(監査方針)

当社の内部監査は当社の一切の業務および組織・制度等、経営全般にわたるものとし、経営・業務・財務・コンプライアンスならびに内部統制に関する監査を行うこととしています。

(監査の組織・人員)

当社グループの監査は、監査の種類に応じ、グループCEOおよびグループCFO、ならびに内部監査コミッティの承認を得た事業年度ごとの監査計画に基づき実施され、その内容に応じて、監査部門責任者から取締役会、監査役会、グループCEO、グループCFOその他関係部門に監査結果を報告しています。パナソニック オペレーションズ株式会社「監査部」の人員は18名であり、財務報告に関する内部統制を統括する「内部統制推進室」の人員は15名です。

また、上記のほか、当社グループの各事業会社において内部監査機能を設置し、各事業会社CEOの承認を得た監査計画に基づき監査手続を実施しています。

(監査の実効性を高めるための取組)

当社はグループCEO直属の組織としてグループ全体の監査、モニタリングの最適化を目的に内部監査コミッティを設立しました。内部監査コミッティはグループCFOとグループ・ゼネラル・カウンセル(グループGC)の共同議長による健全な相互牽制を通じ、各内部監査の独立性・客観性を確保するほか、グループ・チーフ・リスクマネジメント・オフィサー(グループCRO)が委員として参加し、全社の事業活動およびリスクマネジメント活動との連携を担保しています。また、事業会社における内部監査機能を定期的に確認しています。

内部監査コミッティはグループCxO、事業会社等からの報告を踏まえ、内部監査への監督・指示を行います。また、監査役会との連携することでその独立性を確保しつつ、グループCEO及び取締役会への定期的な報告などを行うことにより、グループ監査体制を構築しています。

会計監査の状況

当社は有限責任あずさ監査法人と監査契約を結び、会計監査を受けています。2020年度、当社の会計監査業務を執行した公認会計士の氏名は以下のとおりであり、会計監査業務に係る補助者は、公認会計士133、その他107名です。

業務を執行した公認会計士の氏名

目加田 雅洋
廣田 昌己
中川 雅人

< PHD戦略会議/グループ経営会議 >

グループの中長期的戦略や重要な全社横断プロジェクト・委員会、当社または事業会社が実施するが起案する全社的な重要案件について議論や方向付け・報告を行う場として、PHD戦略会議およびグループ経営会議を開催しています。

PHD戦略会議：原則として月2回以上の頻度で開催しています。グループCEO楠見雄規が議長となり、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されます。

グループ経営会議：基本月1回の頻度で開催しています。グループCEO楠見雄規が議長となり、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されます。

< 社外取締役および社外監査役との間で締結している会社法第427条第1項に規定する契約の概要 >

当社は、社外取締役全員および社外監査役全員との間で、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います。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

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がけ、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。そのために、以下の要素を備えた取締役会と、監査役・監査役会からなる監査役制度を基礎とした、コーポレート・ガバナンス体制を構築しています。

< 取締役会 >

- ・グループ全体に関わる事項の意思決定機関として、グループ全体に関わる事項の意思決定と事業会社の監督に集中。
- ・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。2017年6月29日以降取締役会における社外取締役比率は3分の1以上とすることを、取締役会で決議

< 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を設置
- ・取締役会において、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

また、コーポレート・ガバナンス体制の一層の充実のため、当社は、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を構成員に含む「指名・報酬諮問委員会」を設置しています。また社外取締役・社外監査役による情報交換・認識共有の場として、コミッティーを設置しています。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主様が当社グループの事業の状況や議案の内容等を十分検討したうえで、議決権を行使していただけるよう招集通知の早期発送に努めております。また、発送前開示も実施しております。
電磁的方法による議決権の行使	議決権行使に関する株主様の利便性を勘案し、2002年から電子投票制度を導入し、2005年からは携帯電話での電子投票も可能にしました。また、2007年に(株)ICJの議決権電子行使プラットフォームの利用も可能にしました。
議決権電子行使プラットフォームへの参加 その他機関投資家の議決権行使環境 向上に向けた取組み	2007年から(株)ICJの議決権行使プラットフォームに参加しています。
招集通知(要約)の英文での提供	自社企業サイトや(株)ICJの議決権行使プラットフォームに、招集通知の全文を英文で掲載しています。

その他	グラフ・写真の活用、カラー化、UDフォント使用により、株主様にとって、見やすく分かりやすい招集通知の作成を心がけています。 株主の便宜を図るため、自社企業サイトに英訳版を含め招集通知(全文)を掲載しています。 株主が株主総会での報告事項・決議事項をより一層理解することができるよう、事業報告等と議案の内容をハイビジョン映像でビジュアル化しています。 出席が困難な遠隔地在住の株主への情報開示を目的として、東京・名古屋に中継会場を設け、ハイビジョン映像で株主総会の状況を同時中継しています。 また、株主総会終了後も、報告事項の報告に際し使用した映像資料および当社グループCEOによる「今後の取り組み」の報告映像を、インターネットにより一定期間放映しています。
-----	---

2. IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	ディスクロージャーポリシーを、以下の当社の公式企業サイトに掲載しています。 https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/disclosure-policy.html	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	タイムリーな情報発信のために、当社公式企業サイト等を通じて当社の経営情報の積極的な発信を実施しています。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	四半期毎に決算や業績についての説明会を実施しています。 上記のほか、国内のアナリスト・機関投資家向けに個別の事業会社についての事業戦略などをテーマにした会社説明会も実施しています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	四半期毎の決算や業績についての説明会や、個別の事業会社についての事業戦略などをテーマにした会社説明会は、当社公式企業サイトにて資料や動画を掲載し、英語で視聴できるようにしています。 グループCEO、グループCFO自らが海外IRミーティングに積極的に参加しています。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算や業績報告の内容について、決算短信や決算説明会でのノート付きプレゼン資料などを和英ともに掲載、また、決算説明会については音声配信をしています。加えて、事業報告、アニュアルレポートなども掲載し、投資家の利便性に配慮したIRサイトの運営に努めています。 https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors.html (日本語) https://holdings.panasonic/global/corporate/investors.html (英語)	
IRに関する部署(担当者)の設置	財務・IR部 ディスクロージャー・IR渉外課がIR活動全般の企画・立案、株主・投資家との日常的なコミュニケーションを担っています。また社内分社毎にIR責任者・IR担当者を設置するなど充実したIR体制を確立しています。	
その他	個人株主を主たる対象として、当社の業績をより理解できるよう年2回業績・概要報告書を発行し、中間報告・期末報告として自社企業サイトにも掲載しています。 投資家にとって、より投資しやすい環境を整え、個人投資家層の拡大を図るべく、2009年2月1日付で単元株式数を1,000株から100株に変更しました。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取り組み状況 更新

補足説明

社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	「経営基本方針」および「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」で規定しています。 https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/code-of-conduct.html
環境保全活動、CSR活動等の実施	詳細は「CSR・環境」のホームページに記載しています。 CSR・環境 ホームページ： https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability.html
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」で規定しています。 https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/code-of-conduct.html
その他	世界中のお客様や社会に貢献する商品・サービスをお届けし、事業を発展させるためには、グローバルビジネスの中で活躍し成長する人材育成に取り組むとともに、性別や年齢、国籍等にかかわらず多様な人材がそれぞれの力を最大限発揮できる組織・文化づくりが不可欠です。そのため、ダイバーシティ&インクルージョンを重要な経営施策の一つとして位置づけ、意欲と能力を持つ多様な人材に幅広く活躍の機会を提供するとともに、働きやすい環境づくりに積極的に取り組んでいます。 女性の活躍推進に関しては、女性リーダー向けのキャリアアップセミナーの開催、ロールモデルの価値観や仕事観にふれる機会づくり等に取り組んでいます。こうした取り組み等もあり、2021年4月時点の女性役付け者数は3,001名(約2.1倍)、女性管理職数は607名(約7.6倍)と年々増加しています。 (集計対象:パナソニック(株)および国内主要関係会社、2004年4月比) また、2021年には、当社は「企業の重要意思決定機関に占める女性割合の向上」を目的とした世界的なキャンペーンである「30% Club Japan」への賛同を表明しました。多様な意見を当社の意思決定に反映し、その質をより一層高めながら変革を進めてまいります。 そのほかにも、育児や介護、年齢、障害、性的指向・性自認等に関わらず、多様な人材がそれぞれの力を最大限発揮できる環境づくりを推進しています。2017年11月からは「外と繋がり成長の機会を創出」、「社員の自発的変革を応援」、「多様性が活きる環境」を軸としてA Better Workstyle (= 働きがい改革)に取り組んでいます。2021年には、日本に「LGBT平等法」を制定するため「東京オリンピック・パラリンピック競技大会」を契機に行われる署名キャンペーン「EqualityActJapan」に賛同し署名を行いました。

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

当社は、事業会社制への移行に伴い、事業会社の役割を明確化するため、2021年7月27日に開催された当社取締役会において、グループ内部統制システムの基本方針を制定しています。

1. 内部統制システムの整備に関する基本方針

(1) 当社グループにおける業務の適正を確保するための体制

当社は、経営理念に基づき、当社グループすべてに適用する基本的な方針および規程を定め、事業会社(事業会社が主管する子会社を含む。以下、同じ)に対する適切な権限移譲により、その自主責任経営を徹底する。これらの方針および規程を基礎として、事業会社が自らの規程その他の体制を整備することにより、当社グループにおける業務の適正を確保する。

(2) 当社グループの取締役・使用人の職務執行の適法性を確保するための体制

当社および事業会社は、当社グループ全体のコンプライアンス意識の徹底を図るとともに、適切なモニタリング体制を含む効果的なガバナンス体制を整備することにより、当社グループの取締役と使用人の職務執行の適法性を確保する。

(3) 取締役の職務執行に関する情報の保存および管理に関する体制

取締役の職務執行に関する情報は、法令および社内規程に従い、適切に保存と管理を行う。

(4) 取締役の職務執行の効率性を確保するための体制

当社は、グループ全社視点での経営戦略を策定し、事業会社の自主責任経営を徹底することにより、取締役の職務執行の効率性を確保する。

(5) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

当社は、当社グループ全体のリスクマネジメントに関する規程を制定する。当社および事業会社は事業経営に影響を与えるリスクを特定、評価するとともに、重要リスクの選定を行う。選定された重要リスクはその対策を講じ、進捗をモニタリングすることにより、継続的改善を図る。

(6) 監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項および当該使用人の取締役からの独立性に関する事項

監査役監査の実効性を高め、かつ監査職務を円滑に遂行するため、取締役から独立した組織を設ける。

(7) 監査役の職務を補助すべき使用人に対する監査役の指示の実効性の確保に関する事項

監査役スタッフは社内規程に従うが、監査役スタッフへの指揮命令権は各監査役に属するものとし、人事事項については監査役と事前協議を行うものとする。

(8) 当社および子会社の取締役および使用人等が当社監査役に報告するための体制

当社グループの取締役および使用人等が各社の監査役に対して適切に報告する機会と体制を確保するとともに、事業会社の監査役が当社監査役に対して適切に報告する機会と体制を確保する。

(9) 監査役への報告をした者が報告を理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

当社グループの使用人等が監査役に報告する機会と体制の確保にあたり、報告を行った使用人等が報告を理由として不利な取扱いを受けないようにする。

(10) 監査役職務執行について生ずる費用または債務の処理に関する方針

監査の実効性を確保するため、監査役職務執行について生ずる費用の予算を毎年計上し、計上外で拠出する費用についても、法令に則って会社が前払いまたは償還する。

(11) その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

監査役が毎年策定する「監査計画」に従い、事業会社の監査役、会計監査人、内部監査部門との相互連携等を含む実効性ある監査を実施できる体制を整える。

< 当社における基本方針の運用状況 (2021年9月30日時点) >

(1) 取締役職務執行の適法性を確保するための体制

・「パナソニック行動基準」や「取締役・執行役員倫理規程」等の社内規程を制定し、取締役が法令および定款に則って行動するように徹底しています。また、取締役就任時には、その役割・責務を果たすうえで必要な知識を習得する機会を提供し、就任期間中も、適宜社外の有識者による経営やコンプライアンスに関する講演等、取締役が必要な知識を習得する機会を提供しています。

・取締役会における社外取締役の構成比を3分の1以上とし、かつ、取締役会等を通じて社外取締役から発言が積極的に行われる機会を設けることで、監督機能を強化しています。また、社外取締役を委員の過半数とし、かつ委員長とする指名・報酬諮問委員会を設置し、取締役の指名・報酬の決定に関するプロセスの客観性と透明性を確保しています。

・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、出された意見に対して順次、対応・改善を実施しています。

・監査役および監査役会による監査等が実施されるとともに、カンパニーにおいては、法人における取締役会に相当する経営会議、監査役に相当する「監査役員」を設けています。

・反社会的勢力に対しては、取締役会メンバーに対する研修の実施や、執行役員規則の一部改定、企業内暴排に関する誓約書の取得等の取り組みにより、一切の関係遮断を図っています。

(2) 取締役職務執行に関する情報の保存および管理に関する体制

取締役会議事録は、取締役会開催ごとに作成され、取締役会事務局により永久保存されています。また、社長決裁についても、担当部署により永久保存されています。

(3) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

「リスクマネジメント基本規程」に従って、「グローバル＆グループリスクマネジメント委員会」を中心にリスク情報を一元的・網羅的に収集・評価し、重要リスクを特定するとともに、その重要性に応じてリスクへの対応を図っています。

(4) 取締役職務執行の効率性を確保するための体制

・「重要事項決裁規程」の運用、取締役と執行役員の位置付けの明確化、各カンパニー・事業部等への権限委譲の徹底、「グループ戦略会議」の開催、経営上重要な情報の正確かつ迅速な収集・伝達のためのITシステムの整備等により、意思決定の迅速化を図っています。

・事業戦略等を基に策定した経営目標について、月次決算にて状況を確認・検証のうえ、その対策を立案・実行しています。

(5) 使用人の職務執行の適法性を確保するための体制

・「パナソニック行動基準」等の社内規程の制定や当社及びグループ会社を対象としたコンプライアンスの取り組み、階層別研修・eラーニングをはじめとする各種の啓発活動を行っています。

・「業務監査」・「内部統制監査」・「コンプライアンス監査」等の実施、グローバルな言語対応が可能なホットラインの運用等を通じて不正行為の早期発見に努めています。また、「パナソニック行動基準」及び「通報者等への報復行為禁止に関する規程」では、ホットライン等において法令違反またはそのおそれがあることを報告した者が、報告したことを理由として不利益な取扱いを受けないことを定めています。

・コンプライアンスの推進及び監査・事業法務・リスクマネジメント・ガバナンス運営の機能を有する組織を設置し、コンプライアンスを重視した公正な事業慣行の推進強化と環境変化への対応を図っています。

・反社会的勢力に対しては、対応総括部署に不当要求防止責任者を設置し、また、社員就業規則の一部改定や企業内暴排に関する誓約書取得等の取り組みにより、一切の関係遮断を図っています。

(6) 企業集団における業務の適正を確保するための体制

・「パナソニック行動基準」および「重要事項決裁規程」の運用、グループ横断的な職能規程の制定、グループ会社への取締役および監査役の派遣・株主権の行使、グループ会社が順守すべきガバナンス規程の制定、内部監査部門による定期的な「業務監査」・「内部統制監査」・「コンプライアンス監査」の実施、経営方針発表による目標の共有化および通達等により、当社の内部統制システムの基本方針をグループ会社に徹底するとともに、グループ会社との間で適切な情報伝達等を行っています。

・上記各体制のもとで当社グループの業務の適正を確保することにより、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制についても適切な対応を行っています。

(7) 監査役職務を補助すべき使用人に関する事項および当該使用人の取締役からの独立性に関する事項

専任の監査役スタッフが所属する監査役室を監査役会の直轄下に設置し、執行部門の組織から分離させています。監査役スタッフには監査役の要求する適切な能力、知見を有する人材を配置しています。

(8) 監査役職務を補助すべき使用人に対する監査役の指示の実効性の確保に関する事項

・各監査役が、監査役スタッフへの指揮命令を行い、監査役スタッフは、それに従って監査役職務の補助を行っています。

・監査役スタッフの異動、処遇等の人事事項は、監査役と事前協議のうえ実施しています。

(9) 当社および子会社の取締役および使用人等が当社監査役に報告するための体制

・当社およびグループ会社の取締役および使用人等が、各社の監査役主催の定例報告会等において業務の運営や課題等について報告すると

もに、監査役に対して重要会議へ出席することを要請して適宜報告しています。また、グループ会社の監査役は、各グループ会社における報告内容に関し、当社監査役に対して適宜報告しています。なお、各カンパニーにおける業務の運営や課題等については、「監査役員」が、カンパニーにおいて聴取し、当社の監査役に対して適宜報告しています。

・「監査役通報システム」によって、会計および監査における不正や懸念事項について、当社およびグループ会社の使用人等が直接、当社の監査役会に通報する体制を構築しています。

(10) 監査役への報告をした者が報告を理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

「監査役通報システム」においても、匿名での通報を認めるとともに、通報者が通報を理由として不利益な取扱いを受けないことは、「パナソニック行動基準」及び「通報者等への報復行為禁止に関する規程」によって確保されています。

(11) 監査役の職務執行について生ずる費用または債務の処理に関する方針

・「監査役監査基準」に従い、監査の実効性を確保するために、監査役の職務の執行上必要と見込まれる費用についてあらかじめ予算を計上しています。

・緊急または臨時に拠出した費用についても、法令に則って会社が前払いまたは償還しています。

・監査役は監査費用の支出にあたってその効率性および適正性に留意しています。

(12) その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

・カンパニー等に「監査役員」を設置し、毎月の報告・連絡会を実施しています。なお、「監査役員」の人事事項は、監査役の同意を必要としています。

・当社監査役とカンパニー等の「監査役員」、グループ会社の監査役との連携を図るために、当社常任監査役が議長を務める「パナソニックグループ監査役全体会議」を設置し運用しています。

・代表取締役と監査役は定期的に及び必要に応じて、意見交換を行っています。また、各部門は監査役による国内外の事業場往査に協力し、内部監査部門も監査役に適宜報告するなど、監査役と連携することにより、監査役監査の実効性向上に協力しています。

・会計監査人による監査計画策定、四半期レビュー、期末監査の際に、監査役と会計監査人は定期的に会合を持ち、説明・報告等を受けるとともに、必要に応じて意見交換を行っています。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況 更新

当社は、法令および企業倫理の順守を経営の根幹とし、これを「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」に定め、反社会的勢力との関係遮断についても同基準に明記しています。また、執行役員規則や就業規則等の社内規則に企業内暴排に関する規定を設けると共に、企業内暴排に関する誓約書の取得等を行うことにより、企業内部においても、反社会的勢力またはその密接関係者を排除する体制を整備しております。また、「反社会的勢力との関係遮断活動規程」を制定し、管理体制を以下のとおり整備しています。

なお、本報告書IV1.「当社における基本方針の運用状況」の「(1)取締役の職務執行の適法性を確保するための体制」、「(5)使用人の職務執行の適法性を確保するための体制」において、反社会的勢力に対する体制の運用状況を記載しております。

(1) 対応総括部署および不当要求防止責任者の設置状況

「企業行動委員会」を中心にグループ横断的な管理体制を整備し、また、反社会的勢力対応への対応総括部署を設置し、不当要求防止責任者を配置して、反社会的勢力との関係遮断の徹底を行っています。

(2) 外部の専門機関との連携状況

反社会的勢力への対応を迅速に行うべく、対応総括部署を中心として、暴力追放運動推進センター、所轄の警察署、企業防衛協議会、弁護士等と日常より緊密に連携しています。

(3) 反社会的勢力に関する情報の収集・管理状況

対応総括部署へ関係情報を集約する体制を整備し、また、外部の専門機関からの情報収集に努め、あわせて当社グループ内における周知徹底を図っています。なお、それらの情報は、法令および社内規程に従い、適正に管理されています。

(4) 対応マニュアルの整備状況

反社会的勢力排除のための対応マニュアルを整備してグループ会社に配布することにより、対応マニュアルに沿った組織的な対応の徹底を図っています。

(5) 研修活動の実施状況

反社会的勢力との関係、不当な利益供与、お客様平等の原則に反する行為などが起こらないよう、対応総括部署が中心となり、外部講師を招いての企業対象暴力排除研修を定期的に開催するなど、当社グループ内の啓発活動を推進しています。

その他

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	なし
-------------	----

該当項目に関する補足説明

(1) 当社の企業価値向上に向けた取り組み

当社は、創業者 松下幸之助の定めた綱領で謳っているとおり、長きに亘り、「社会生活の改善と向上」と「世界文化の進展」に寄与することを社会に対してお約束してまいりました。今後も、この理念を不変の存在意義として継承し、優れた商品やサービスを、より早く、より多くのお客様にお届けすることを通じて、理想的な暮らしや社会の実現、地球環境保護といったグローバルでの社会課題の解決に、大きな貢献を生み出すことを目指してまいります。また、ガバナンス強化や組織風土改革、人材マネジメント、地球環境問題への対応などのESG(環境・社会・ガバナンス)の取り組み

を通じて、社会的責任を果たすとともに事業機会を創出してまいります。株主の皆様や投資家、お客様、取引先、従業員をはじめとするすべての関係者の皆様にご満足いただけるような価値提供を通じて、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

(2)大規模買付行為に対する取り組み

当社は、当社株式の大規模な買付行為がなされた場合にこれを受け入れるかどうかは、最終的には、株主の判断に委ねられるべきものと考えています。ただし、大規模買付行為のなかには、株主が適切な判断を行うために必要な情報が十分に提供されない場合や、その目的などからみて、企業価値・株主共同の利益を著しく侵害するおそれがある場合もあり得ます。

当社は、当社株式の大規模買付行為を行おうとする者に対しては、株主が適切な判断を行うために必要かつ十分な情報の提供を求め、あわせて取締役会の意見等を表明・開示し、株主の検討のための時間の確保に努める等、金融商品取引法、会社法、およびその他関係法令の許容する範囲内において、適切な措置を講じてまいります。また、取締役会の意見等の表明・開示にあたっては、その内容の客観性を確保するため、社外取締役、社外監査役で構成される独立委員会を設置し、取締役会として意見を諮問するとともに、本委員会の答申を最大限尊重してまいります。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項 更新

当社の会社情報の開示に係る社内体制の状況は、下記のとおりです。

当社は、「企業は社会の公器」との基本理念のもと、透明性の高い事業活動を心がけ、ステークホルダーに対する説明責任を果たすことに努めています。当社の情報開示に対する基本的な考え方は、「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準」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」として当社の公式企業サイトにおいて公表しており、当社の公正かつ正確な財務情報や、事業方針、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ことを基本方針としています。

この基本方針に則り、当社グループの経営に関する重要な事項は、取締役会規則に基づき取締役会で決議または報告がなされます。これらの重要な事項やその他国内外の関係諸法令等により開示が義務づけられている事項は、社内の情報の各所轄部門から、グループCFOの監督のもと、情報取扱部門に対して、適時、正確に報告が行われ、重要な情報が収集される仕組みとなっています。なお、金融商品取引所規則等により、開示が義務付けられている事項についても、グループCFOが監督しています。

また、国内外の関係諸法令および金融商品取引所規則等により開示が義務づけられている事項が、子会社を含む事業部門にて発生する際には、内容に応じて、速やかに経理・財務部または財務・IR部 ディスクロージャー・IR渉外課に報告することとなり、これらの事項が入手できる体制を整備しています。

収集・入手した情報については、国内外の関係諸法令および金融商品取引所規則等に従って、開示の必要性の判断を行い、会社の業務執行を実質的に決定する機関による決議・決定が行われた時点、またはその発生を認識した時点での開示に努めています。

加えて、開示の内容、表現等についても、当社内関連部署ならびに外部弁護士等に確認し、正確、公正、かつ十分な内容となるよう努めています。

また、当社は、国内外の関係諸法令および金融商品取引所規則等を遵守するとともに当社グループの企業情報等の公正、正確かつ適時適切な情報開示を実施するためディスクロージャー統制手続きを整備しています。有価証券報告書、四半期報告書等の作成や確認作業にあたっては、内部統制・ディスクロージャー統制の確立、維持、有効性の保証に対して責任のあるグループCEOおよびグループCFOの監督のもと、その記述内容の妥当性およびその開示に関する手続きの適正性を、当社の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、承認しています。同委員会の委員長は、グループCEOおよびグループCFOにより任命され、同委員会の構成員である「ディスクロージャー委員」は、委員長より任命されます。

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、パナソニック オペレーションズ株式会社（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、事業会社でチェックシートによる自己点検を行ったうえで、事業会社に配置した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体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います。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。

このような社内体制のもとで、当社は東京証券取引所などの金融商品取引所の有価証券上場規程における上場有価証券の発行者の誠実な業務遂行に関する基本理念の趣旨を十分に認識したうえで、常に投資者の視点に立った迅速、正確かつ公平な会社情報の適時適切な提供を行っています。

【コーポレート・ガバナンス体制図】

