

## コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

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

### 基本的な考え方

当社は、創業以来、「事業活動を通じて、世界中の人々の暮らしの向上と、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、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築・強化に努めています。

### 体制の概要(2019年6月27日現在)

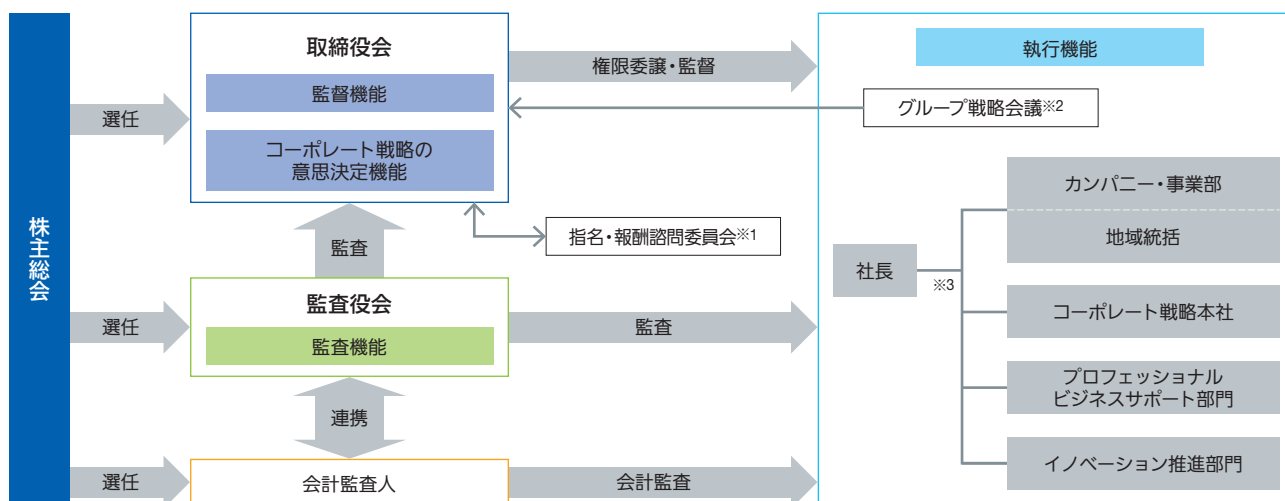
#### 取締役会

- 取締役会は社外取締役4名を含む11名で構成し、そのうち1名は女性(社外取締役)
- 取締役会の議長は会長(社内取締役)
- 社外での豊富なキャリアと高い見識から、業務執行に関する意思決定や取締役の職務執行への監督として有益な意見が期待できる、経営者などの社外取締役を選任
- 毎年の株主総会で、取締役全員が改選

#### 2018年度に取締役会で議論された主な議題

事業方針についての意見交換に加え、外部パートナーとの合弁会社設立、大規模設備投資案件などの中長期的な事業戦略や配当方針・役員人事などの重要な業務執行について審議・決定しました。また、各カンパニー社長や地域代表から業務報告を受け、職務執行状況の監督を行った他、内部統制システムの運用状況の確認を行いました。さらに、事業ポートフォリオや、人材戦略、財務戦略などについて議論しました。その他、政策保有株式の保有意義について、取締役会で精査しました。

### コーポレート・ガバナンス体制



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

## 監査役・監査役会

- 監査役会は社外監査役3名を含む5名で構成し、そのうち1名は女性(社外監査役)
- 多数決でなく、単独でその裁量的判断に従い監査機能を発揮することができ、また、取締役の責任を追及する際も各自が単独の判断で行動できる独任制の監査役を設置
- 会社業務に精通し、実際に事業場へ赴き、調査権限を行使することで業務の実情を把握することができる、役付取締役経験者またはそれに準ずる者より選任された常任監査役(常勤)を設置
- 高い専門性、豊富なキャリアと高い見識から取締役の職務執行に対する有益な監査を期待できる、経営者、弁護士や公認会計士である社外監査役を選任

## 任意の指名・報酬諮問委員会

- 独立社外取締役が委員長
- 委員の過半数が独立社外取締役
- 取締役・執行役員および監査役の候補者指名に関する社内検討の結果ならびに取締役・執行役員の報酬制度の妥当性を審議、取締役会に答申
- 社長後継候補者のモニタリングを行うとともにチーフ・エグゼクティブ・オフィサー(CEO)の交代時期を提案可能
- 2018年度は、取締役等の候補者に関する社内検討の結果などについて審議を行い、取締役会に答申

## グループ戦略会議

- グループの中・長期戦略や重要課題を議論・方向づける場として原則として月2回程度の頻度で開催
- 社長とカンパニー社長、外国人執行役員を含む10名程度の経営幹部が参加
- 案件に応じて、関連事業や職能の責任者も参加

## 社外取締役の活用

### 独立社外取締役候補者指名の方針および資質

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

独立社外取締役の候補者は、社外の経営者や有識者など豊富な見識や高い専門性を有する人材の中から、以下の独立性判断基準を充足する者を選んでいます。

また、当社は取締役会において、2017年6月29日以降、取締役会における社外取締役比率を3分の1以上とすることを取締役会で決議しています。これに基づいて、社外取締役候補者を指名し、株主総会で選任することにより、取締役会の客観性・中立性を高め、監督機能を強化しています。

## 当社の社外取締役



### 筒井 義信

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



### 富山 和彦

(株)経営共創基盤 代表取締役CEO。(株)産業再生機構の元COOとして多くの企業再生に関わる。日本におけるコーポレート・ガバナンスの第一人者。



### 大田 弘子

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



### 野路 國夫

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

## 独立性判断基準

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

- 当社の主要取引先または、その業務執行者(過去に該当していた者を含む)
- 当社から多額の金銭などを得ているコンサルタント、会計士、弁護士(法人の場合は、現在所属し、または過去に所属していた者)
- 上記の近親者(2親等以内の親族)もしくは、当社または子会社の業務執行者の近親者

なお、「過去」とは過去3年間で、「主要取引先」とは、年間の取引金額がいずれかの連結売上高の2%を超過するかで、また、「多額の」とは、個人の場合、12百万円で判断しています。なお、当社の独立性判断基準の詳細な定義については、[PDF](#)「[コーポレート・ガバナンスに関する報告書](#)」をご参照ください。

## 社外取締役に對する情報提供・補佐

取締役会で十分な議論が可能となるよう、担当部署において、社外取締役に對して、取締役会議案の事前説明や情報提供などのサポートを実施しています。また、主要事業

の拠点・工場の視察なども実施しています。

## 取締役会実効性評価の実施と活用

当社取締役会は、取締役会出席メンバー全員に対し、取締役会の実効性を一層高めていくためアンケートを毎年1回実施しています。

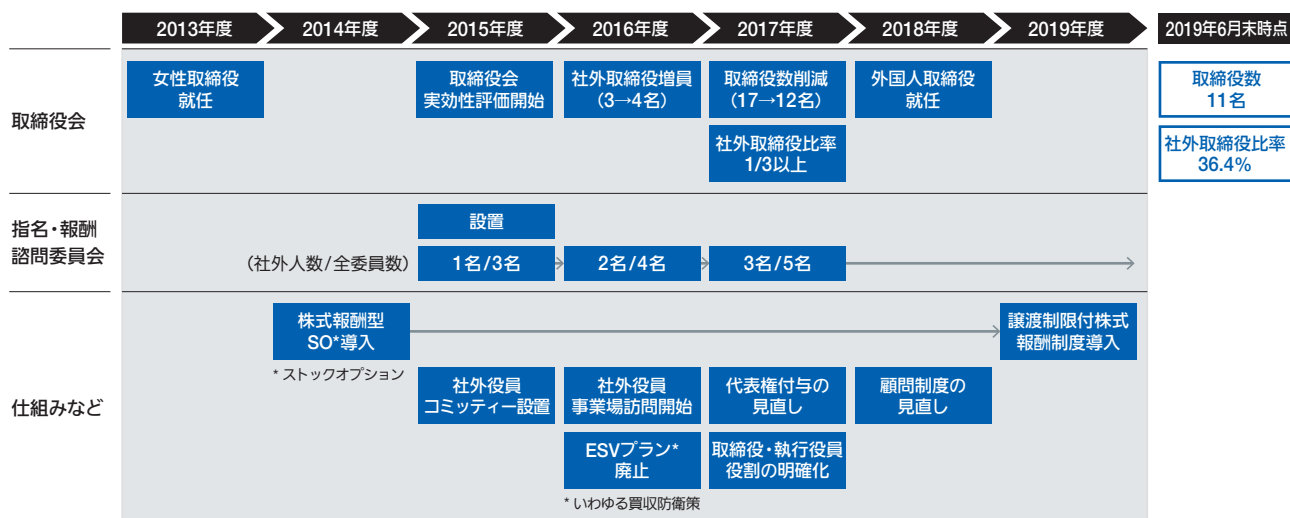
2017年度のアンケート回答を分析した結果、取締役会の実効性について、基本的に現状を適切であると評価しましたが、中長期の戦略やコンプライアンスについての議論をさらに拡充すべきなど、いくつかの意見・提案が示されました。これらを受け、2018年度は、中長期戦略の議論を継続した他、コンプライアンス、リスクマネジメント、各カンパニーの業務報告などをさらに充実しました。

2018年度も実効性評価を実施し、取締役会の実効性について、取締役会の監督・意思決定機能ともに、基本的に現状を適切であると評価しています。

今後も取締役会の実効性を高めるため、その評価は継続的に実施し、評価手法についても、改善を進めていきます。

## ガバナンス強化の取り組み

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



## 報酬

### 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、売上高、営業利益、フリーキャッシュ・フローなどを指標とし、全社および担当事業の業績評価と連動し決定しています。

### 譲渡制限付株式報酬制度

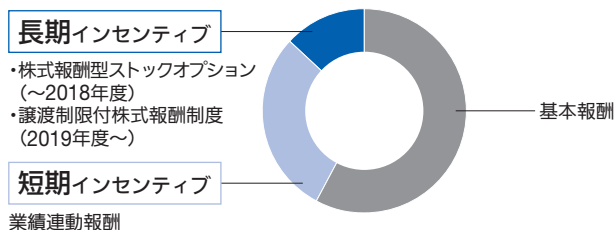
当社は、長期インセンティブとして「株式報酬型ストックオプション」を導入していましたが、2019年度からは、より当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、当社株主とのより一層の価値共有を進める目的で、「株式報酬型ストックオプション」に代わり「譲渡制限付株式報酬制度」を導入しています。

「株式報酬型ストックオプション」および「譲渡制限付株式報酬制度」は、両制度の導入目的に鑑み、対象取締役・執行役員 の役位などに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、総額については、対象取締役・執行役員 の役割や金銭報酬とのバランスなどの事項を総合的に勘案し設定しています。

### 報酬額決定のプロセス

各取締役・執行役員 の報酬額は、取締役会の授権を受けた代表取締役社長が、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、本委員会で審議し、その結果を取締役に答申しています。

### 報酬構造のイメージ



当社の2018年度(2019年3月期)に係る役員報酬は以下の通りです。

役員区分	員数(人)	報酬等の総額(百万円)			
		基本報酬	業績連動報酬	株式報酬型ストックオプション	
取締役 (社外取締役を除く)	9	1,085	583	337	165
監査役 (社外監査役を除く)	2	80	80	—	—
社外取締役	4	65	65	—	—
社外監査役	3	39	39	—	—

(注) 上記員数には、2018年6月28日開催の第111回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。

また、報酬等の総額が1億円以上の役員およびその報酬の額は以下の通りです。

氏名	役員区分	報酬等の総額(百万円)			
		基本報酬	業績連動報酬	株式報酬型ストックオプション	
長榮 周作	取締役	118	100	—	18
津賀 一宏	取締役	255	104	84	67
伊藤 好生	取締役	161	79	58	24
佐藤 基嗣	取締役	141	69	55	17
樋口 泰行	取締役	151	75	57	19

(注) 取締役 伊藤好生は、2019年6月27日開催の第112回定時株主総会終結の時をもって退任しています。

## 情報開示／対話

### 情報開示に関する考え方・体制

当社の情報開示に対する基本的な考え方は下記の通りです。

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

(パナソニック行動基準より)

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

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

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

上場規程により適時開示が必要な会社情報については、速やかに「財務・IR部」または「経理・財務部」に報告され、適時適切に開示される体制を整備しています。

### 財務報告に関する内部統制

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

具体的には、各カンパニー・事業部などでチェックシートによる自己点検を行ったうえで、各カンパニーなどに設置した「カンパニー監査責任者」が監査を行い、これらの監査を踏まえて、「内部統制推進室」がグループ全社の内部統制の監査を統括することにより、内部統制の有効性を確認する体制としております。なお、2018年度においては、グループ全体で延べ400名が内部統制監査に従事しました。

### 株主・投資家との建設的な対話

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、社長、CFO、各カンパニー社長を中心に行っています。また、日常的なコミュニケーションは、「財務・IR部」のIRスタッフが担っています。

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

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