

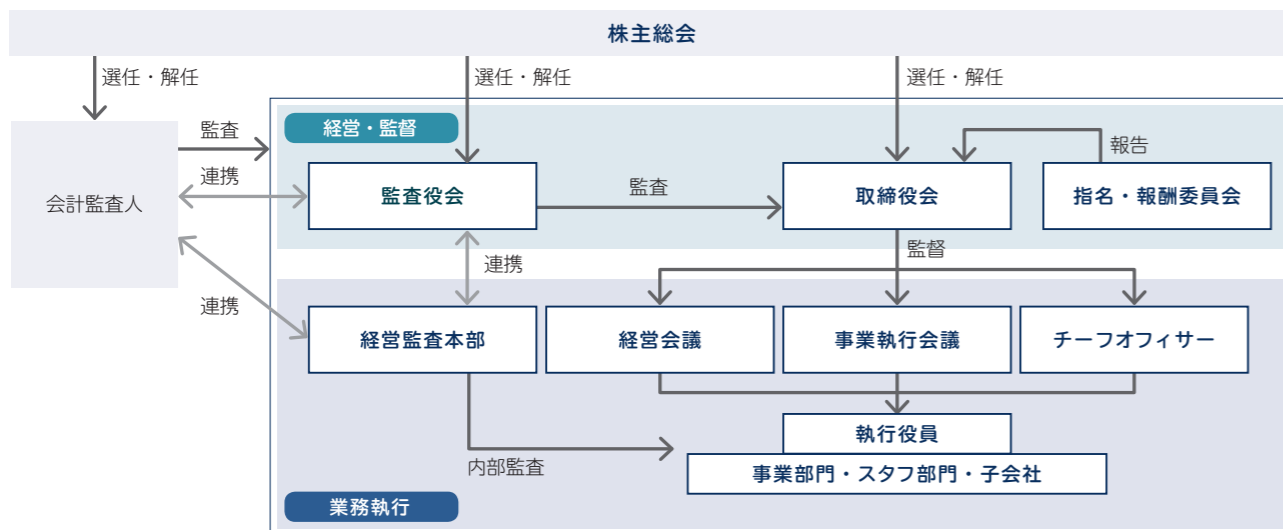
コーポレート・ガバナンス

社会価値の継続的な創出と企業価値の最大化をはかるためには、コーポレート・ガバナンスの強化が重要であると認識しており、(1) 経営の透明性と健全性の確保、(2) スピードある意思決定と事業遂行の実現、(3) アカウンタビリティ(説明責任)の明確化および(4) 迅速かつ適切で公平な情報開示を基本方針としてその実現に努めています。

これまでのコーポレート・ガバナンス強化への主な取り組み



コーポレート・ガバナンスの体制図と概要



経営・監督

	目的・内容・開催回数	構成員
取締役会	<p>原則として月1回定時に開催するほか、必要に応じて臨時に開催し、経営計画に関する事項をはじめ、事業再編、資金計画、投融资などの重要な業務執行について決定しています。</p> <p>2020年3月期 主な議題 開催回数 12回</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 経営方針 <ul style="list-style-type: none"> ● NEC Wayの改定 ● NECグループ行動規範(Code of Conduct)の改定 ● サステナビリティ推進活動報告(マテリアリティ、環境、人権の取り組み等) ■ 経営戦略 <ul style="list-style-type: none"> ● 2020中期経営計画の進捗状況報告 ● 海外事業戦略 ● デジタルトランスフォーメーション戦略 ● クロスインダストリーに関する事業遂行方針 ■ ガバナンス <ul style="list-style-type: none"> ● 重点対策リスクの対応状況とその監督 ● 政策保有株式の保有に関する方針の見直し ● 取締役会の実効性評価 ■ 人事施策 <ul style="list-style-type: none"> ● HR方針と人事施策 ● 取締役、監査役および執行役員の報酬制度の改定 	<p>取締役 11名</p> <p>取締役会長 (取締役会の議長)</p> <p>■ 非業務執行 6名</p> <p>■ 執行役員 5名</p> <p>社外取締役 (5名、うち独立役員4名)</p> <p>社内取締役 (6名)</p>
指名・報酬委員会	<p>(1) 取締役、代表取締役および監査役ならびに会長および執行役員社長の人事、ならびに(2) 取締役、代表取締役および執行役員の報酬構成・報酬水準について会社の業績等の評価を踏まえ、客観性、透明性、公正性の観点から審議を行い、その結果を取締役に報告しています。</p> <p>2020年3月期 主な審議内容 開催回数 6回</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 指名関係 <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役および監査役、ならびに重要な執行役員人事 ● 社長のサクセッションプラン ■ 報酬関係 <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役・監査役の報酬制度改定 ● 取締役の賞与支給額決定 ● 株式報酬制度における追加信託決定および運用確認(支給状況) 	<p>委員 4名</p> <p>全員が非業務執行</p> <p>社内取締役 (1名) 遠藤 信博</p> <p>社外取締役 (3名) 瀬戸 薫(委員長) 中村 邦晴 伊藤 雅俊</p> <p>委員長は社外取締役から選任することとしています。</p>
監査役会	<p>原則として月1回定時に開催するほか、必要に応じて臨時に開催し、監査の方針、基準、年間監査計画等を決定し、各監査役の監査状況等の報告を受けています。</p> <p>2020年3月期 主な活動状況 開催回数 16回</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 監査方針・計画の策定 ● 監査報告書の検討・作成 ● 会計監査人の選解任等に関する事項 ● 内部統制システムの整備・運用状況の確認 ● 重要経営課題に関する社長との意見交換 ● 会計監査人、内部監査部門からの監査結果報告聴取 ● 監査役会の実効性評価 	<p>監査役 5名</p> <p>社内監査役 (2名)</p> <p>社外監査役 (3名：全員が独立役員)</p>

■ 取締役および監査役の選任にあたり、他の上場会社の取締役または監査役を兼務する場合、次に定める兼務数を超えないことが望ましいと考えています。

- 当社または兼務先の業務執行者であるとき、当該業務執行を行う会社のほか1社のみ。
- 上記以外のとき、当社以外に4社まで。

ただし、取締役および監査役が、当社または兼務先のグループ会社内にて複数の兼務をしている場合、当該グループ会社内の兼務数は1社とみなします。

■ 特段の事情がない限り、取締役および監査役については、一事業年度における取締役会への出席率75%以上、また、監査役については、一事業年度における監査役会への出席率75%以上を確保することとしています。

詳しくは統合レポート2020 P.59「取締役および監査役」をご覧ください。

業務執行

	目的・内容・開催回数	構成員
経営会議	<p>経営方針や経営戦略などNECグループの経営に関する重要事項の審議を行っています。特に重要な案件については、経営会議で予め十分な審議を行ったうえで取締役会に付議することにより、審議の充実と適正な意思決定の確保をはかっています。</p> <p>2020年3月期 開催回数 11回</p>	<p>執行役員 約20名</p>
事業執行会議	<p>取締役会で定めた予算の進捗状況などNECグループの事業遂行状況に関する報告、審議を行い、経営情報の共有と業務執行の効率化をはかっています。</p> <p>2020年3月期 開催回数 12回</p>	<p>執行役員、 事業部長など</p>

継続的な体制の強化と改善に向けて

当社は現在、監査役設置会社形態を採用しており、業務執行に対する取締役会による監督と、監査役会による適法性・妥当性監査の二重チェック機能を備えています。そこに執行役員制度、社外取締役の複数名の選任、社外取締役を過半数とする任意の指名・報酬委員会の設置などを組み合わせたハイブリッド型の体制とすることにより、業務執行と監督の分離をはかり、経営の透明性と健全性の確保に努めています。

当社はこれらの体制により、当社のコーポレート・ガバナンスが十分に機能していると考えていますが、経営環境の変化などをふまえた、より実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実現に向けて、継続的にその体制の強化および改善に取り組んでいきます。

取締役会の実効性評価

当社は、2016年3月期から、取締役会の機能向上のため、取締役会の実効性についての評価・検証を毎年行っています。

■ 分析・評価プロセス

2020年3月期は、取締役および監査役全員を対象としてアンケートを実施したうえで、その結果を踏まえて個別インタビューを行いました。アンケート・個別インタビューにおいては、当社が目指すべきガバナンス体制を見据えて取締役会の役割・機能、運営方法に係る課題や改善点等に関する意見を聴取しました。特に、2020年3月期においては、昨年度の実効性評価の結果を踏まえ、取締役会における大局的・全社横断的な経営戦略およびガバナンスの観点を重視した深度ある質の高い審議を行うために、付議事項のテーマ設定の適切性、審議において重視すべき視点に基づく議論の十分性について重点的に意見を求めました。それらの分析・評価の結果を3月定時取締役会において報告し、今後の改善計画について審議を行いました。

また、2020年3月期は分析・評価プロセスの向上を図るべく、アンケートやインタビューの質問項目の設定や結果の分析、改善策の検討等について第三者機関を活用しました。

■ 評価結果の概要

2020年3月期の取締役会の実効性評価に係る総括は次のとおりです。

- 取締役会において、重要な業務執行に関する意思決定および中長期の経営戦略その他の重要事項について活発な議論が交わされ、適切な業務執行の監督が行われていると評価できる。
- 取締役会はその責務を果たすうえで重要と考える視点に基づき概ね議論ができています。

- 2019年3月期の実効性評価の課題とされた「大局的・全社横断的な経営戦略」および「ガバナンス」を重視した審議については、審議テーマの設定等の見直しなどの取組みにより概ね改善されている。
- ガバナンス体制について、取締役会の構成や取締役会の運営の面では改善の余地がある。

■ 今後の取り組み

2020年3月期の取締役会の実効性評価を通じて明確化した「社外取締役に求める役割」を踏まえ、より有効な審議を行うため、次のような取り組みを行います。

- 大局的・全社横断的な視点から審議をより一層深度あるものとすべく、中長期戦略や付随するリスク、グループ全体のシナジーやガバナンスについて、引き続き、議題の設定や報告の仕方を検討する。
- ビジネスユニットによる事業報告については、全ビジネスユニットによる一律的な報告を取りやめ、全社戦略の観点から議論すべきと執行役員社長が選定した重要なテーマに限って行うなど、より各社外取締役の専門領域についての知見に基づく審議を行うことができるよう、テーマ設定や方法を見直す。

指名・報酬委員会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性評価のアンケートや個別インタビューにおいて、指名・報酬委員会の課題や改善点を明確化するため、取締役および監査役から意見を聴取しました。

その結果、指名・報酬委員会の構成は概ね適切と評価できると総括されましたが、運営面については、審議テーマに応じた審議時間の確保、事前説明による委員会審議の効率化などの改善事項の指摘がありました。今後、指摘のあった事項について、その優先度に従って改善に取り組んでいきます。

監査役会の実効性評価

当社は、監査役監査の実効性向上のため、毎年、監査役(会)の実効性評価を行っています。2020年3月期は、監査役の監査活動や監査役会の運営について各監査役がアンケートに回答する方法により自己評価を行った後、アンケート結果を踏まえて全監査役で議論を行いました。こうした評価プロセスの中で確認された課題や取組みについては、適宜、監査計画に反映するなど改善に努めています。

2020年3月期の監査役(会)の実効性評価の結果概要、課題および今後の取組み方針は次のとおりです。

- 監査役会では、法定事項の決議・協議に加え、各監査役による監査状況の報告を通じた情報共有、会計監査人・内部監査部門・内部統制部門からの監査結果または活動状況の報告聴取、執行役員社長との経営課題に関する意見交換等を行い、各監査役がその知見・経験・専門性に基づき忌憚のない意見表明を行っている。また、監査役会は、定期的に取締役会および執行役員社長をはじめとする経営幹部に対し監査活動報告を行い、また監査における気づき事項や提言事項を伝達し意見交換を行っている。

- 監査役は、監査計画に基づき、当社および子会社の取締役、執行役員および使用人から、定期的に報告を聴取しており、当該報告聴取にあたっては、監査役が特に報告を求める事項を事前に提示するなど、報告聴取の場での意見交換を充実させるための工夫を行っている。また、執行部門における監査役(会)への非定例かつタイムリーな報告体制の強化に向け、引き続き執行部門との積極的な意思疎通を図っていく。
- 監査役は、NECグループ全体としての監査品質の向上・強化のため、子会社監査役向けに定期的に情報交換会や研修会を開催している。限られたリソースで実効的かつ効率的な監査役監査を行うため、子会社の監査役とのさらなる連携強化を図っていく。
- 会計監査人および内部監査部門から、それぞれ定期的に(必要があるときには随時)監査結果等について報告を受けている、また、監査役、会計監査人、内部監査部門の三者で定期的な会合を持ち、情報共有に加え、デジタルテクノロジーを活用した監査などのテーマを設定し意見交換を行っている。今後も引き続き会計監査人および内部監査部門との連携強化を図っていく。

役員報酬

当社の役員報酬は、継続的な企業価値の向上および企業競争力の強化のため、優秀な人材を確保するとともに、業績向上へのインセンティブとして機能する、グローバル企業としてふさわしい水準・構成とすることを基本方針としています。また、役員報酬の客観性、適正性を確保するため、事業内容、規模等の類似する企業を対象とした第三者による役員報酬調査結果を踏まえて、報酬水準を決定しています。

報酬体系

取締役	社内	業務執行	1 基本報酬 (3)-(b) 株式報酬含む	2 賞与	3-(a) 株式報酬
		非業務執行	1 基本報酬 (3)-(b) 株式報酬含む		3-(a) 株式報酬
	社外	1 基本報酬			
監査役	社内・社外	1 基本報酬			

業務執行取締役に対する業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の割合は、業績向上へのインセンティブとして機能するよう、1:1としています(基本報酬:賞与:株式報酬=5:3:2)。

賞与および業績連動型株式報酬の割合は、業績目標の達成度を反映する前の基準額をもとに算出しています。

1 基本報酬

固定の月額報酬であり、株主総会の決議により定められた報酬限度額*の範囲で、役職の別および社内取締役、社外取締役の別により定めます。

ただし、一部の業務執行取締役の基本報酬については、事業年度ごとに成果に応じて増減する仕組みを取り入れており、取締役会では役職の別による基本報酬基準額およびその変動範囲を決定します。

成果指標には、NEC WayやESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」の実践などをはじめとする非財務指標が含まれています。

* 年額5億8,000万円以内（2019年6月24日第181期定時株主総会決議）

2 賞与

NECグループの継続的な成長に向け、事業年度ごとの業績目標を達成するための短期インセンティブとして機能する業績連動報酬であり、業務執行取締役に対して支給します。賞与支給額は、株主総会の決議により定められた報酬限度額*の範囲で、役職の別により定められた賞与基準額に業績目標の達成度を反映して決定します。

なお、賞与支給額は、業績目標の達成度に応じ、役職別賞与基準額に対し0%から200%までの範囲で決定します。

* 年額8億円以内（2019年6月24日第181期定時株主総会決議）

賞与は、評価対象となる事業年度におけるNECグループの連結業績にかかわる重要指標に連動する全社業績連動部分および各取締役の担当部門における業績目標の達成度に連動する部門業績連動部分から構成され、それらに係る比率は、次のとおり役職別に定めています。

取締役 執行役員社長	全社業績連動部分 100%		
取締役 執行役員副社長	全社業績連動部分 60%	部門業績連動部分	
		予算指標部分 20%	中計指標部分 20%
取締役 執行役員常務	全社業績連動部分 40%	部門業績連動部分	
		予算指標部分 30%	中計指標部分 30%
取締役 執行役員	全社業績連動部分 30%	部門業績連動部分	
		予算指標部分 35%	中計指標部分 35%

(a) 全社業績連動部分に係る指標は、NECグループの経営戦略における重要性および業績目標の達成度をはかるうえでの適正性を勘案し、評価対象となる事業年度におけるNECグループの連結売上収益、連結営業利益および連結フリー・キャッシュ・フローとしています。

(b) 部門業績連動部分に係る指標は、予算指標および中計指標により構成しています。

予算指標は、評価対象となる事業年度における各取締役の担当部門における連結売上収益、連結営業利益、連結フリー・キャッシュ・フロー等です。かかる指標は、事業年度ごとの各取締役の担当部門における業績目標の達成度を適切に評価できることから選定しています。

中計指標は、中期経営計画の達成に向けた取組みの評価指標です。かかる指標は、取締役ごとに、当該取締役と執行役員社長との面談を通じて設定される事業年度ごとの業績目標であり、執行役員社長は、当該取締役との面談を通じてその達成度を評価し、その評価結果は、評価の妥当性の確認のため、指名・報酬委員会に報告されます。

ビジネスユニット以外を担当部門とする取締役については、部門業績連動部分に係る指標としてNECグループの連結売上収益、連結営業利益、連結フリー・キャッシュ・フロー等を用います。

3 株式報酬

(a) 業績連動型株式報酬は、取締役の報酬と、社の業績および株式価値との連動性をより明確にすることで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を一層高めることを目的とする中長期インセンティブです。

本業績連動型株式報酬に係る指標は、評価対象となる一事業年度における連結売上収益、調整後連結営業利益*1および親会社の所有者に帰属する調整後連結当期利益*2です。本業績連動型株式報酬に係る指標は、NECグループの中長期的な経営戦略における重要性を勘案し、中長期的な企業価値の最大化および株主への貢献に向けた意識および活動の強化に結びつくことを考慮して選定しています。

*1 調整後連結営業利益は、連結営業利益から、買収により認識した無形資産の償却費およびM&Aのための支出（ファイナンシャルアドバイザー費用等）を控除し、買収会社の全社への貢献を明確化した、本源的な事業の業績を測る利益指標です。

*2 親会社の所有者に帰属する調整後連結当期利益は、連結当期利益から連結営業利益に係る調整項目およびこれらに係る税金相当・非支配持分相当を控除した、親会社の所有者に帰属する本源的な事業の業績を測る利益指標です。

各指標の業績連動支給率に占める割合と、2020年3月期における各指標の目標および実績は、次のとおりです。

2020年3月期を対象期間とする業績連動型株式報酬は、2022年7月に当社株式の交付を行う予定です。

	連結売上収益	調整後連結営業利益	調整後連結当期利益
業績連動支給率に占める割合	30%	40%	30%
目標の達成率	104.9%	116.6%	150.2%
目標（予算）	29,500億円	1,250億円	740億円
実績	30,952億円	1,458億円	1,112億円

本業績連動型株式報酬は、業績目標の達成度に応じ、役職別権利付与株式数に対し0%から100%までの範囲で決定します。

(b) 定額株式報酬は、取締役報酬のうち株式報酬の割合を増やすことで、取締役の報酬と当社の株式価値との連動性をさらに明確にし、取締役が株価上昇によるメリットのみならず株価下落によるリスクをも株主と共有することで、より当社の株価を意識した事業運営を行うことを目的とするものです。

また、これらの株式報酬は、対象となる期間の始期から3年経過後に株式を交付することとしています。

株式報酬制度においては、クローバック条項およびマルス条項が定められており、コンプライアンス違反または不適切な会計処理（訂正報告書を提出し過去の財務諸表を訂正した場合を含む。）が確認された場合、指名・報酬委員会での審議および取締役会の決議により、当社株式の交付前においては、当社株式の交付を受ける権利の全部または一部を付与せず、当社株式の交付後においても、交付済の当社株式（当社株式に代えて給付した当社株式の換価処分金相当額の金銭を含む。）の全部または一部について返還を請求することができます。

監査役報酬

監査役報酬は、その職責が取締役の職務執行の監査であることから、基本報酬のみとし、業績連動の賞与は支給していません。基本報酬は、固定の月額報酬であり、株主総会の決議により定められた報酬限度額*の範囲で、常勤、非常勤の別により定めます。

* 年額1億4,400万円（2019年6月24日第181期定時株主総会決議）

2020年3月期の報酬等の額

（単位：百万円）

役員区分	報酬等の種類別の総額			報酬等の総額	対象となる役員数（名）
	基本報酬	賞与	株式報酬		
社内取締役	342	217	196	756	7
社内監査役	60	—	—	60	2
社外役員	96	—	—	96	11

上記のうち、報酬等の総額が1億円以上である者は、以下のとおりです。

遠藤信博 報酬等の総額100（基本報酬92、株式報酬8）

新野隆 報酬等の総額159（基本報酬80、賞与71、株式報酬8）

- (注) 1. 社内取締役の人数は、2019年6月24日開催の第181期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、このうち6名が、株式報酬の対象です。
2. 社外役員の人数は、2019年6月24日開催の第181期定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役2名および社外監査役1名を含んでいます。
3. 上記の株式報酬の金額は、当事業年度に費用計上した金額です。また、上記の株式報酬に係る費用計上額は、2017年6月22日開催の第179期定時株主総会において導入した業績連動型株式報酬、2017年6月22日開催の第179期定時株主総会において導入し、2019年6月24日開催の第181期定時株主総会において制度の一部を変更した本業績連動型株式報酬、および2019年6月24日開催の第181期定時株主総会において導入した本定額株式報酬に係る費用計上額の合計額です。
4. 上記の報酬等の総額が1億円以上である者の株式報酬の金額は、2017年6月22日開催の第179期定時株主総会において導入した2017年度から2事業年度を対象期間とした業績連動型株式報酬に係る金額であり、当事業年度において交付（株式交付時の納税資金を考慮して、一定の割合の株式について、市場売却のうえ金銭で支給した金額を含む）しました。

役員の自社株保有ガイドライン

当社では、取締役（社外取締役を除く）と執行役員を対象に、一定以上の株式を保有する「自社株保有ガイドライン」を設けています。

当社のコーポレート・ガバナンスに関する詳しい内容は、下記URLをご覧ください。

[URL https://jpn.nec.com/profile/governance.html](https://jpn.nec.com/profile/governance.html)