

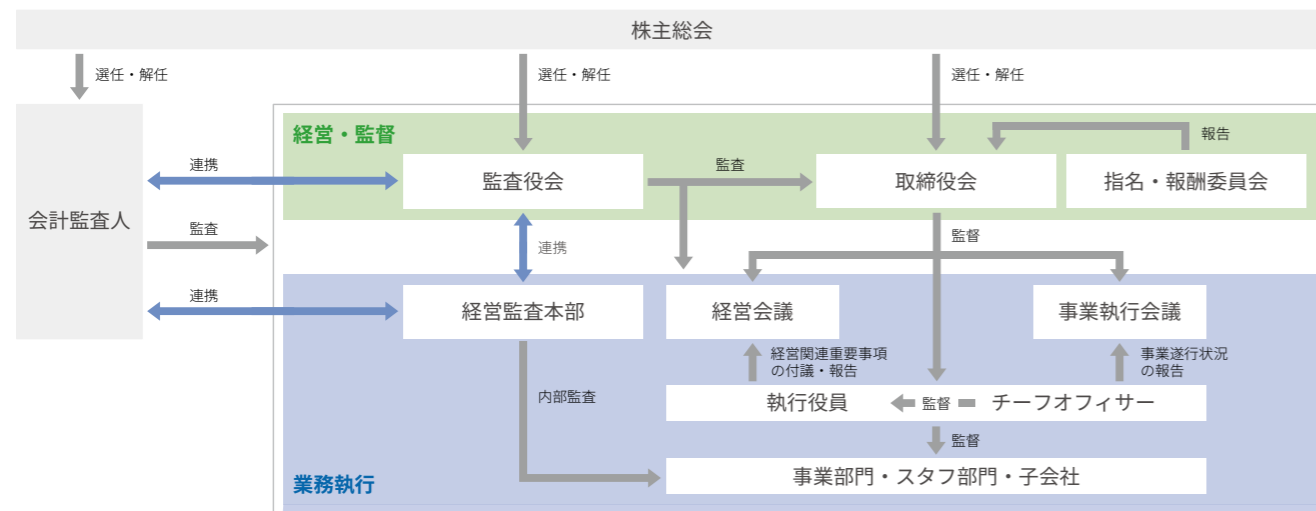
## コーポレート・ガバナンス

社会価値の継続的な創出と企業価値の最大化を図るためには、コーポレート・ガバナンスの強化が重要です。(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に、コーポレート・ガバナンスの強化に努めています。

### コーポレート・ガバナンス体制と概要

当社は、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た監査役設置会社形態を採用しています。更に、執行役員制度の導入や、社外取締役が過半数を占める任意の指名・報酬委員会の設置によりハイブリッド型の体制を構築し、業務執行と監督の分離を図り、経営の透明性と健全性の確保および迅速な意思決定に努めています。

今後も、経営環境の変化などを踏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。



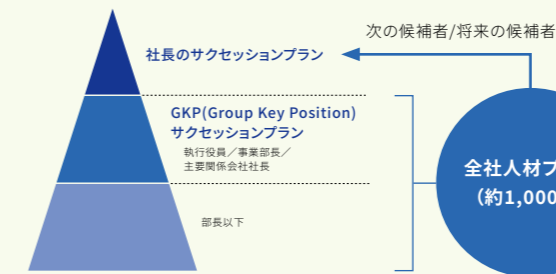
#### 業務執行

	目的・内容・開催回数	構成員
経営会議	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図っています。 2020年度 開催回数16回	執行役員 約20名
事業執行会議	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図っています。 2020年度 開催回数12回	執行役員、 事業部長など

#### 経営・監督

	目的・内容・開催回数	構成員
取締役会	経営計画に関する事項をはじめ、事業再編、資金計画、投融資などの重要な業務執行について決定しています。原則として月1回の定時開催とし、必要に応じて臨時開催しています。 <b>2020年度の主な議題(開催回数15回)</b> 経営方針・経営戦略に関する事項 ・2025中期経営計画案 ・資本・業務提携の件 ・事業拡大に向けた技術・知財戦略 ・買収による事業拡大戦略 ・グローバル5G戦略 ・New Normalに向けたDX戦略 ・サイバーセキュリティへの取り組み ・マーケティング戦略 ・サステナビリティに係る推進活動(マテリアリティ、環境、人権尊重への取り組み等) ・人事戦略  ガバナンスに関する事項 ・経営監査活動報告 ・内部統制システムの整備・運用状況報告(重点対策リスクを含む) ・取締役会の実効性評価 ・取締役および監査役候補者選定 ・政策保有株式の売却	<b>取締役12名</b> 取締役会長(取締役会の議長) ●非業務執行 7名 ●執行役員 5名 社外取締役(6名、うち独立役員5名) 社内取締役(6名) ♀は女性
指名・報酬委員会	取締役や監査役、会長、副会長および社長などの役員人事(サクセッションプランを含む)の他、取締役や執行役員の報酬構成や報酬水準について、客観性、公平性、透明性の観点から審議を行います。その結果を取締役に報告しています。 <b>2020年度の主な審議内容(開催回数9回)</b> 指名関係 ・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 ・取締役会の構成強化  報酬関係 ・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) ・報酬制度に基づく取締役の支給額のモニタリング  集中議論事項 ・社長のサクセッションプラン：後継者選定フローに合わせた選定 ・取締役の構成強化および社外取締役のサクセッションプラン：取締役の構成/取締役会の役割強化策についての討議、社外取締役のサクセッションプランの運用ルール制定	<b>委員4名</b> 全員が非業務執行 社内取締役(1名) 社外取締役(3名) 遠藤 信博 瀬戸 薫(委員長) 中村 邦晴 伊藤 雅敬 委員長は社外取締役から選任することとしています。
監査役会	監査の方針、基準、年間監査計画等を決定し、各監査役の監査役状況等の報告を受けています。原則として月1回の定時開催とし、必要に応じて臨時開催しています。 <b>2020年度の主な活動状況(開催回数17回)</b> ・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	<b>監査役5名</b> 社内監査役(2名) 社外監査役(3名：全員が独立役員) ♀は女性

#### 当社のサクセッションプランの全体像



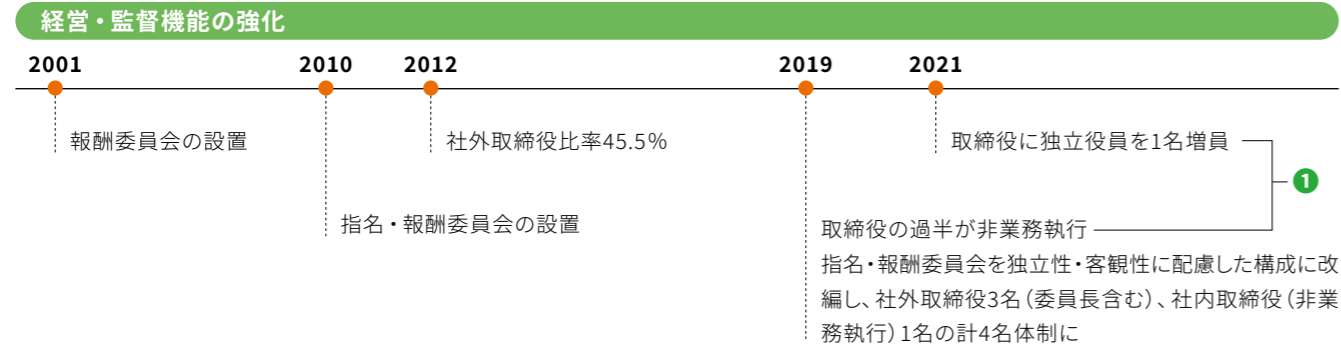
若手を含む全階層から、女性や外国人など多様性に配慮のうえハイポテンシャル人材を全社人材プールとして確保。将来の社長や幹部について、適切な人材を候補者として選定し、育成しています。

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。

## 企業価値創造を支えるマネジメント

## コーポレート・ガバナンス

## 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



## ① 取締役会の体制強化

指名・報酬委員会では、2020年度に、更なる企業価値向上につなげるための取締役会の構成や役割の強化策を集中的に審議しました。取締役に求めるキャリア・スキルを規定し、現在の取締役構成を評価した結果、コーポレート・ガバナンスの強化と、取締役に求める全社戦略の多面的な議論の深化の必要性が明らかになりました。これを受け、2021年度より、多様性および独立取締役比率の向上と取締役会の審議を深めるため、リスクマネジメント、サステナビリティおよびグローバルに専門経験および知見のある独立社

外取締役を1名増員しました。これにより当社の取締役会は、独立役員、女性および外国人の比率が向上し、独立性が高まり多様性により富んだ構成となりました。

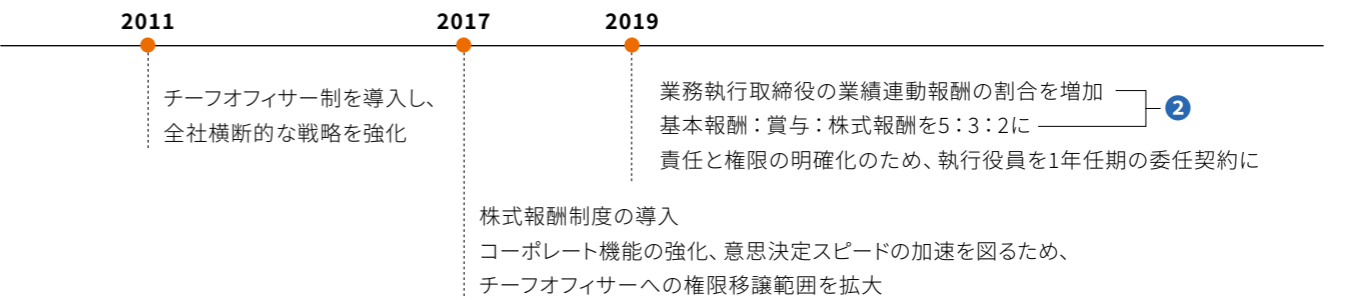
		強化後
独立役員	36%	42%
非業務執行	55%	58%
女性	9%	17%
外国人	0%	8%

## 取締役のキャリア・スキル評価

	在籍年数	スキル評価							
		企業経営	テクノロジー	グローバル事業	財務会計 M&A	リスクマネジメント	サステナビリティ ESG	マーケティング	
取締役 会長	遠藤 信博	12年	●	●	●	○	●	●	●
代表取締役 副会長	新野 隆	10年	●	●	○	○	●	●	●
代表取締役 執行役員社長兼 CEO	森田 隆之	5年	●	○	●	●	●	●	●
取締役 執行役員副社長	石黒 憲彦	3年	○	○	●	○	○	●	○
取締役 執行役員常務兼 CHRO	松倉 肇	4年	○	○	○	●	●	●	○
取締役 執行役員常務兼 CTO	西原 基夫	2年	○	●	●	○	○	○	○
社外取締役	瀬戸 薫	3年	●	○	○	○	●	●	●
社外取締役	伊岐 典子	3年	●	○	●	○	●	●	○
社外取締役	伊藤 雅俊	2年	●	○	●	○	●	●	●
社外取締役	中村 邦晴	2年	●	○	●	○	●	●	●
社外取締役	太田 純	1年	●	●	●	●	●	●	●
社外取締役	クリスティーナ・アメーザン	—	○	○	●	○	●	●	○

○深い見識を有する ●深い見識に加えて豊富な経験を有する

## 執行体制の強化・役員報酬の改定



## ② 役員報酬の改定

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。

2017年に株式報酬制度を導入した他、2019年より、業務執行取締役の業績連動報酬の割合を増加させました。なお、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。

基本報酬	賞与	株式報酬
<ul style="list-style-type: none"> <li>基本報酬</li> <li>固定の月額報酬</li> <li>一部の業務執行取締役は成果に応じて増減(成果指標にはNEC Wayやマテリアリティの実践などをはじめとする非財務指標を含む)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>賞与</li> <li>短期インセンティブ</li> <li>成果に連動、支給率は0-200%</li> <li>全社業績連動部分と部門業績連動部分で構成し、役職ごとに比率を設定</li> <li>全社業績連動部分の指標： 連結売上収益、連結営業利益、連結FCF</li> <li>部門業績連動部分の予算指標： 担当部門における連結売上収益、連結営業利益、連結FCF等</li> <li>部門業績連動部分の中計指標： 事業年度ごとに設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績連動型株式報酬</li> <li>中長期インセンティブ</li> <li>成果に連動、支給率は0-100%</li> <li>指標： 連結売上収益、調整後連結営業利益、親会社の所有者に帰属する調整後連結当期利益</li> <li>定額株式報酬</li> </ul>

・非業務執行の社内取締役は賞与の支給なし  
・社外取締役および社内・社外監査役は基本報酬のみ  
・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  
・株式報酬制度においては、コンプライアンス違反または不適切な会計処理が確認された場合、株式の交付前においては、交付を受ける権利の全部または一部を付与せず、株式の交付後においても、交付済の当社株式の全部または一部について返還を請求することができる

役員報酬の詳細は「コーポレート・ガバナンス報告書」をご参照ください。

## 企業価値創造を支えるマネジメント

## コーポレート・ガバナンス

## 2020年度の報酬等の額

(単位：百万円)

	基本報酬		賞与		業績連動型株式報酬		定額株式報酬	
	人数	支払総額	人数	支払総額	人数	費用計上額	人数	費用計上額
取締役 (うち、社外取締役)	12名 (6名)	400 (60)	5名 —	184 —	6名 —	126 —	6名 —	42 —
監査役 (うち、社外監査役)	6名 (4名)	96 (36)	— —	— —	— —	— —	— —	— —

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通りです。

新野隆 報酬等の総額134百万円(基本報酬78百万円、賞与57百万円)

## 役員の本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「本社株保有ガイドライン」を設けています。

## 実効性強化と継続的な改善に向けて

当社は、取締役会の実効性向上に向けて、取締役会実効性についての評価・検証を毎年行っています。

2020年度の実効性評価の概要は次の通りです。

分析・評価プロセス	取締役会および監査役全員を対象としたアンケートおよび個別インタビューを通じて、次の事項を中心に意見を聴取し、取締役会の実効性の更なる向上に向けた課題や改善点を抽出したうえで、今後の改善方針を2021年2月定時取締役会において審議しました。 ①取締役会の役割・機能について ②社外役員の知見・識見の更なる活用について ③NECグループのコーポレート・ガバナンス体制について
評価結果の概要	① 取締役会の役割・機能について 大局的・全社横断的な経営戦略およびコーポレート・ガバナンスに係る事項を中心に適切に審議しており、取締役会の役割・機能は概ね適切に果たしているが、今後は社外役員の知見・識見の更なる活用、外部環境の変化による影響やリスク等を踏まえた審議テーマの選定を意識した改善検討が必要である。 ② 社外役員の知見・識見の更なる活用について 2019年度に「社外取締役に求める役割」を明確にしたことは有益であったが、今後は社外役員に対する情報提供の充実化、審議テーマに応じた審議方法の選定(オフサイトミーティングの活用等)を意識した改善検討が必要である。 ③ コーポレート・ガバナンス体制について 現状の体制は概ね妥当であるが、NECグループが目指す方向性を踏まえて、最適なコーポレート・ガバナンス体制を検討し続けることが重要であり、中長期的には取締役会の監督機能を更に強化する方向で検討することが望ましい。
今後の取り組み	① 社外役員から更に多様な意見・助言を得られるよう、社外役員に対する情報提供の内容・方法を含めて取締役会の運営方法の見直し ② 外部環境の変化がNECグループに与える影響やリスク等を踏まえた審議テーマの選定 ③ NECグループにとって最適なコーポレート・ガバナンス体制の構築に向けて取締役会が果たすべき役割の明確化とその役割を果たすために必要な監督機能の強化

また、指名・報酬委員会や監査役会についても、同様に実効性評価を行っています。

実効性評価については「コーポレート・ガバナンス報告書」をご参照ください。

## 社外取締役メッセージ

社外取締役  
中村 邦晴

## 長期的な視点での人材育成をどうしていくか、企業のあり方が問われている

この1年は環境がとて大きく変化した年でした。DXが加速し、海外での事業展開が更に拡大する中で、人材をどうしていくか、企業としての在り方が問われていると感じます。

企業と人材を結び付けるために重要なのは、企業としての方向性を明確にすること、皆が同じ使命感を持つこと、事業によりサステナブルに社会貢献すること、そしてこれらに自身の目標や夢を乗せられることです。そして人材育成を考える過程では、10～15年先を見据えNECが何を實現して成長していくのかということ、實現するためにはどのような資質や能力を持った人材が必要かを、企業と人材の両面から常に議論をしています。人材を育てるにあたっては、必要とされる能力を身につけるためにどのような仕事に就いてもらい、どのような経験を積んでもらいたいかを明確にする必要があります。その候補となる人はジェンダーや国籍、年齢といった面でも多様な人材を社内外、分野を問わず、資質の有無によりリストアップしていくことも大切です。幅広い経験をしてもらうことで良い人材を育て、全員で支え合うことができる会社を創り上げていきます。NECには優秀な方が多いですが、自らが担当してきた範囲に留まるだけでなく、他の部門が何をやっているのかを知り、様々な領域の要素を掛け合わせていけば、より大きな事業を成していけるでしょう。實現は容易ではありませんが、こうしたプランを持って取り組んでいかなくてはなりません。

NECの事業は変化しており、これからも変化を続けるでしょう。NECの優れた技術を組み合わせ、實現すべきビジョンをより多くの人材が共有し、様々な分野の人材が垣根を越えて幅広く活躍することで、より大きく成長していくことを期待しています。

社外取締役  
クリスティーナ・アメージャン

## 多様性を重視し、同じ目的に向かい企業価値の最大化に取り組んでいく

私は長くコーポレート・ガバナンスや経営学、組織論などの研究をしており、特に企業の組織改革については欧米企業の組織改革の研修なども行っています。その経験から、良い取締役会であるためには、多様性を重視しつつ、全員が同じ目的に向かい、会社の企業価値を最大化するために取り組んでいくことが重要であり、そのためには一人ひとりが個々の特徴を活かして、どうしたら良いか、課題は何か、といったことを長期的な目線で考え、サステナビリティを實現するためお互いをリスペクトしながら価値観を共有していく必要があると考えています。

取締役の構成という点では、なにも経営経験があれば良いということではありません。グローバルのテクノロジーカンパニーを見ると女性や異なる国籍、30代の企業家、若いテック・ジニアスなどが取締役として活躍していますので、やはり多様な属性を持った人材が必要だと考えています。日本には、事業はグローバルでも取締役会は日本人という企業が多く、海外経験がある日本人ではなく、異なるバックグラウンドを持った人材を増やしていかなければなりません。

また、女性も外国人もウェルカムだけれど、昔ながらの働き方は変えず、適合できる人だけを求めている例もあります。やはりゼロベースであり方を見直し、抜本的に変わっていかなくては、多様な人材を迎え入れることは難しいでしょう。あるべき形に変化していくために、しっかりと時間をかけて、若い層から変えていき、将来のパイプラインを増やしていく、日本企業にはそのような努力が必要ではないでしょうか。

新任の取締役として、取締役会における議論の仕方や有益な情報提供、取締役会メンバーのトレーニングなどにも取り組んでいきたいと考えています。