

## コーポレート・ガバナンス

当社は、社会価値の継続的な創出と企業価値の最大化に向け、監督と執行の両面からコーポレート・ガバナンスを強化しています。また、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。

### コーポレート・ガバナンス改革のポイント

#### ■監督・執行機能の強化

当社は、2023年6月に、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しました。この移行を契機として監督と執行を明確に分離し、取締役の過半数を独立社外取締役とすることにより、取締役会の監督機能を強化します。また、業務執行に関しては取締役会から執行役に大幅な権限委譲を行うことで、意思決定と実行の迅速化を図ります。加えて、全社横断でリスクマネジメント体制を整備し、経営会議を中心と

した執行側の会議体における意思決定の質の高度化などにより執行側のガバナンスを強化します。新たに設置したCorporate Secretaryは、取締役会と執行役をつなぎ、効果的なコミュニケーションを促すことで信頼関係を醸成し、取締役会および経営会議の適切な運営と高度化に向けたコーポレート・ガバナンス改革を牽引し確実に実行する責務を担っています。

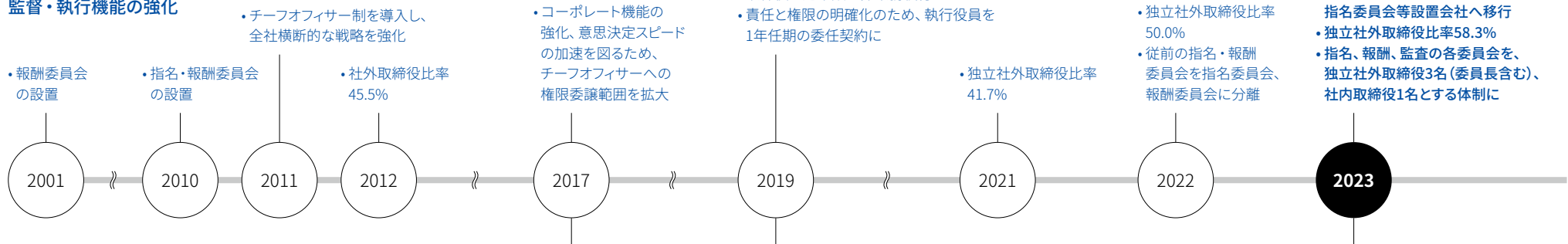
#### ■役員報酬制度の改定

指名委員会等設置会社への移行を契機とするコーポレート・ガバナンス改革と連動し、企業価値の持続的な成長および株主価値経営の実現につながる役員報酬制度へと改定しました。2025中期経営計画の実現に向け、賞与はその

重要指標であるEBITDAおよびエンゲージメントスコアの達成度を、株式報酬は、当社TSR(株主総利回り)のインデックスや競合他社との比較を評価に反映する仕組みとしました。

### 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

#### 監督・執行機能の強化



#### 役員報酬制度の改定

- 2017: 株式報酬制度の導入
- 2019: 業務執行取締役の業績連動報酬の割合を増加  
基本報酬：賞与：株式報酬を5：3：2に
- 2023: 執行側の役員の賞与算定式に、中期経営計画指標であるEBITDAやエンゲージメントスコアの達成度を、株式報酬の算定式にTSR比較を設定、総報酬に占める業績連動報酬の割合を拡大

コーポレート・ガバナンス

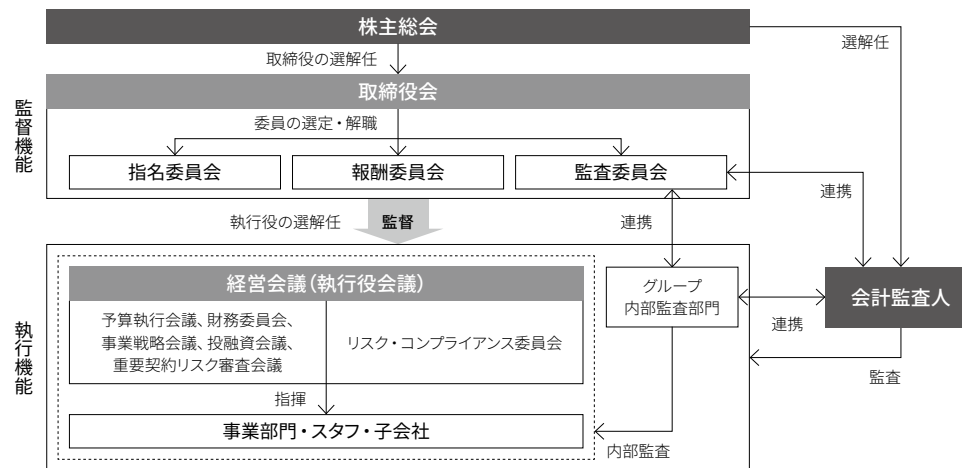
コーポレート・ガバナンス体制の概要

取締役会は、取締役および執行役の職務執行の監督と、当社の経営の基本方針に関する重要事項の審議を通じて経営の方向性を定める機能を担います。また、独立性確保の観点から、取締役の過半数を独立社外取締役に構成し、独立社外取締役が指名委員会、報酬委員会および監査委員会の各委員長を務めることとしています。なお、当社では、取締役会長が当社の取締役会の議長を担っています。当社における会長の役割は、主として経営の監督を行うことであり、執行役を兼務せず、日常の業務執行には関与していません。

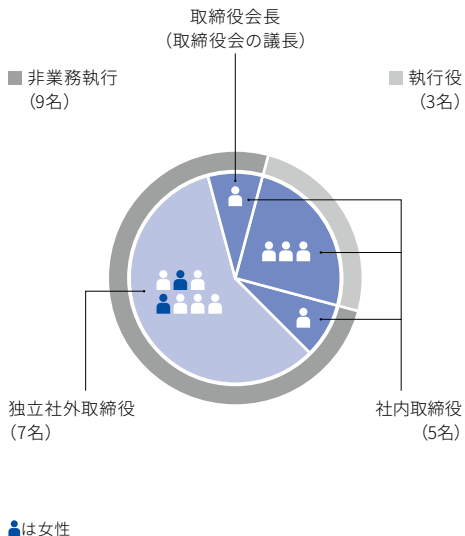
執行役は、取締役会からの委任を受けて当社の業務執行を担います。執行役に大幅な権限委譲を行うことにより、業務執行に関する意思決定と事業遂行の迅速化を図ります。それに合わせ、CRO（チーフリスクオフィサー）\*主導での全社横断的リスクマネジメント体制の強化、経営会議を中心とした執行側の会議体の再整備による意思決定の質の高度化、CAO（チーフオーデイトオフィサー）\*を中心とした内部監査機能の強化など、執行側のガバナンス強化を推進します。

\* CROおよびCAOは2023年度に新たに設置されました。

🌐 体制および取締役会・委員会での主な議題や検討内容については、「コーポレート・ガバナンス報告書」をご覧ください。  
[https://jpn.nec.com/profile/pdf/nec\\_governance.pdf](https://jpn.nec.com/profile/pdf/nec_governance.pdf)

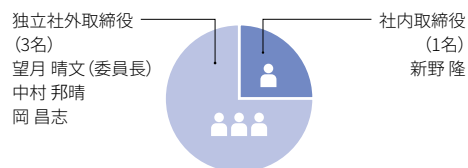


取締役会 (取締役12名)



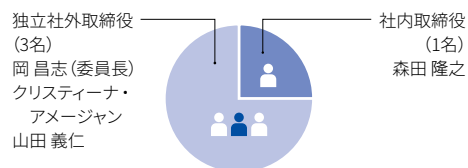
指名委員会 (委員4名)

株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容のほか、当社の役員人事に関する事項（代表執行役社長のサクセッションプランを含む）について、客観性、公平性、透明性の視点から審議を行います。



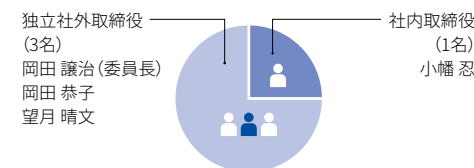
報酬委員会 (委員4名)

取締役および執行役の報酬等の方針の策定、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容の決定など当社役員の報酬に関する事項について、客観性、公平性、透明性の視点から審議を行います。



監査委員会 (委員4名)

執行役および取締役の職務の執行の監査等を行います。また、取締役会において監査計画および監査結果の報告を定期的に行うほか、監査結果をふまえ、代表執行役社長等に対し提言を行います。当社の役員が関係する不正行為等を申告しやすくするため、当社の役員から独立した内部通報制度（監査委員会ホットライン）を監査委員会に設置しています。



コーポレート・ガバナンス

監督機能の強化

■取締役会体制の強化

当社では、指名委員会において、企業価値の持続的な成長につなげるための取締役会の構成や役割の強化策について審議を行います。2020年度には、取締役に求めるキャリア・スキルを規定し、強化すべきポイントを明らかにしました。このキャリア・スキルマトリックスの強化ポイントをふまえ、2021年度には、コーポレート・ガバナンスの強化および取締役会における全社戦略の多面的な議論の深化に向けて取締役会の構成を見直した結果、独立社外取締役、

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。さらに、2022年度には、指名委員会等設置会社への移行により、取締役会の果たすべき役割が変化することを念頭に、取締役に期待するキャリア・スキルについてゼロベースで見直し、8項目を定めるとともに、強化ポイントである「コーポレート・ガバナンス」および「グローバル事業」の専門性を有する取締役を選任しました。また、取締役の過半数を独立社外取締役

で構成することとし、2023年度はその比率が58.3%に増加しました。当社は、キャリア・スキルマトリックスをもとに取締役会全体としての保有キャリア・スキルの

充足度を定期的に確認し、不足するキャリア・スキルの項目や多様性の観点もふまえながら、取締役候補者を選定していきます。

	2021年	2022年	2023年
独立役員	41.7% (5名)	50.0% (5名)	58.3% (7名)
非業務執行	58.3% (7名)	60.0% (6名)	75.0% (9名)
女性	16.7% (2名)	20.0% (2名)	16.7% (2名)
外国人	8.3% (1名)	10.0% (1名)	8.3% (1名)
取締役数合計	12名	10名	12名

各年6月末現在

キャリア・スキルマトリックス

豊富な経験と深い見識を有するものを●で表しています

	在任年数 2023年6月末現在	新たに見直したキャリア・スキル8項目								指名委員会	報酬委員会	監査委員会
		企業経営	グローバル事業	テクノロジー・イノベーション	サステナビリティ・ESG	マーケティング	財務会計・投資	監査・法務・リスクマネジメント	コーポレート・ガバナンス			
取締役 会長	12年	●			●				●	●		
取締役 代表執行役 社長 兼 CEO	7年	●	●			●	●		●		●	
取締役 代表執行役 Corporate EVP 兼 CFO	1年			●	●	●	●					
取締役 執行役 Corporate Secretary	6年				●		●	●	●			
取締役	1年							●	●			●
社外取締役	中村 邦晴	4年	●	●		●	●		●	●		
	クリスティーナ・アメージャン	2年		●		●			●	●	●	
	岡 昌志	1年	●	●			●	●	●	●	委員長	
	岡田 恭子	1年				●			●			●
	望月 晴文	-	●	●					●	●	委員長	●
	岡田 謙治	-		●			●	●	●	●		委員長
	山田 義仁	-	●	●	●		●			●		

取締役に特に期待するキャリア・スキルの項目	具体的な内容
企業経営	事業会社の最高経営責任者としての経験に基づく会社経営に関する実践的な見識
グローバル事業	多国籍企業における最高経営責任者または部門責任者としての経験、もしくはグローバルマーケットに関する専門的見識
テクノロジー・イノベーション	主としてICTおよびデジタルトランスフォーメーションにかかるテクノロジーに関する事業の経験または専門的見識、もしくは新規事業創出や市場革新の経験または専門的見識
サステナビリティ・ESG	女性、外国籍、障がい等に関する多様な価値観についての見識、ESG活動のリーダーとしての経験、またはESG経営に関する専門的見識
マーケティング	事業会社のマーケティング、ブランド戦略または営業部門における部門長としての経験、もしくは企業間の取引またはマーケティングに関する専門的見識
財務会計・投資	事業会社での最高財務責任者としての経験、大手会計事務所、投資会社等における専門的な業務経験、または投資、財務会計等の専門的見識
監査・法務・リスクマネジメント	事業会社における会計、法務、テクノロジー、サイバーセキュリティ等に関するリスクマネジメント経験、監査委員・監査役・監査部門責任者としての経験、もしくは国際・国内法務または地政学に関する専門的見識
コーポレート・ガバナンス	グローバルでの最新のコーポレート・ガバナンスに関する専門的見識、もしくは事業会社におけるガバナンス改革の実行経験または実践的な見識

## コーポレート・ガバナンス

## ■取締役会の審議状況

2022年度は取締役会を14回開催しました。主な議題は以下のとおりです。

- 2025中期経営計画の進捗状況報告、達成に向けた戦略の討議
- コーポレート・ガバナンス体制に関する検討  
(指名委員会等設置会社への移行)
- 自己株式の取得
- 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、I&D等)
- 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)
- サイバーセキュリティへの取り組み
- 取締役会の実効性評価

## ■重要審議事項の明確化

取締役会は、取締役および執行役の職務執行の監督に加え、経営の方向性を定める役割を担います。そのため、取締役会における重要審議事項を明確化し、今後は以下に掲げる6項目を中心に重要なテーマを集中的に議論していきます。

中長期戦略／中期経営計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 次期中期経営計画の策定</li> <li>• NEC Way (Purposeを含む)／NEC 2030VISIONの浸透方針</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 経営戦略等で掲げる経営目標 (KPIを含む)</li> <li>• グローバル戦略</li> </ul>
ガバナンス体制／意思決定プロセスの方針策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 経営戦略等の達成に向けた重要な組織体制の変更</li> <li>• グループガバナンスの強化に向けた対応方針</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 関係会社政策</li> </ul>
資本政策、バランスシート	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成長投資と株主還元のバランスに係る方針・考え方</li> </ul>	
事業ポートフォリオの方針策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 注力事業、撤退事業の選定に係る方針・考え方</li> </ul>	
大規模M&Aおよび大規模投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業ポートフォリオの方針に基づくM&amp;Aの具体的な活用方法</li> </ul>	
NEC Wayを起点とした企業価値向上施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESGを考慮したマテリアリティの選定</li> </ul>	

## ■実効性の強化

当社は、取締役会の機能向上のため、取締役会の実効性につき毎年1回、評価・検証を行い、改善を図るとともに、その結果の概要を開示しています。

2022年度は、第三者機関を起用して取締役会の実効性評価を行いました。また、指名委員会および報酬委員会(2022年6月までは指名・

報酬委員会)の実効性についても同プロセスに含めて評価・検証を行いました。

当社では、特段の事情がない限り、取締役の一事業年度における取締役会への出席率75%以上を確保することとしています。なお、当社は2022年度において監査役会設置会社であり、監査役についても同様に、一事業年度における

取締役会および監査役会への出席率75%以上を確保することとしていました。2022年度における取締役および監査役の取締役会、監査役会、指名委員会および報酬委員会(2022年6月までは指名・報酬委員会)への出席率は100%でした。

2022年度の実効性評価結果および各取締役・監査役の取締役会等への出席状況については、「コーポレート・ガバナンス報告書」をご覧ください。  
[https://jpn.nec.com/profile/pdf/nec\\_governance.pdf](https://jpn.nec.com/profile/pdf/nec_governance.pdf)

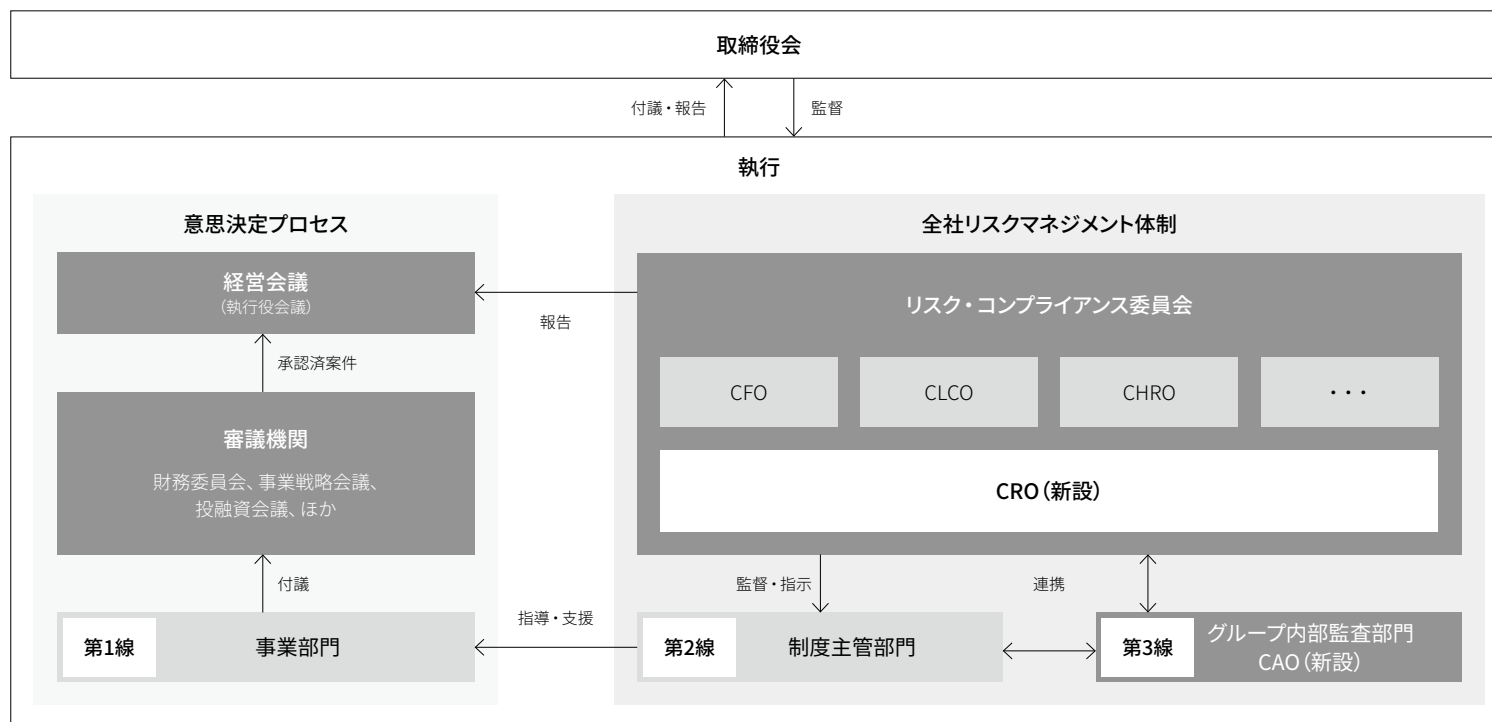
コーポレート・ガバナンス

**執行側のガバナンス体制**

当社は、機会とリスクの両面から質の高い意思決定を行うため、執行側の最上位審議体である経営会議および経営会議と連携する会議体を設置しています。経営会議は、執行役で構成し、NECの経営方針や経営戦略などNECの経営に関する重要事項の審議および重要な業務執行案件の審査を行います。また、予算執行会議、財務委員会、事業戦略会議、投融資会議および重要契約リスク審査会議等の会議体は、その役割・権限に応じて各担当事項の審議等を事前に行い、かつ経営会議と連携すること

により、適正な意思決定が行える体制としています。また、NECの事業に関連する社内外のリスクを的確に把握し対応するため、リスク・コンプライアンス委員会を中心とした全社横断的リスクマネジメント体制を整備しています。経営上の重大なリスクへの対応方針その他リスク管理の観点から重要な事項については、リスク・コンプライアンス委員会において十分な審議を行うほか、特に重要なものについては経営会議および取締役会において報告します。リスク・コンプライ

アンス委員会が定めたリスクマップは内部監査にも活用しており、内部監査の結果はリスク・コンプライアンス委員会の事務局や制度主管部門とも共有するなど相互に連携しています。さらにリスク・コンプライアンス委員会は、制度主管部門が事業部門に対する指導・支援を適切に行えるよう、最新のリスク認識を共有し、必要に応じて施策を改善・強化するための方向性の指示等を行っています。



## 役員報酬制度の改定

指名委員会等設置会社への移行を契機とするコーポレート・ガバナンス改革と連動して、次の役員報酬の基本方針のもとに、企業価値の持続的な成長および株主価値経営の実現につなが

る役員報酬制度へと見直しを行いました。この役員報酬制度は、取締役、執行役および執行側の役員であるCorporate SEVP、Corporate EVPおよびCorporate SVPに適用します。

### 役員報酬制度の概要

基本報酬、賞与および株式報酬の割合は、役職ごとに定められており、執行役社長については、その割合はそれぞれ3分の1ずつに設定されています。

#### 基本報酬

役職ごとの役割、権限および責任の大きさに応じ、市場競争力をベースに支給額を決定する固定報酬です。執行役および執行側の役員については、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、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。

#### 賞与

中期経営計画における重要指標の各事業年度の目標の達成度に連動する「全社業績連動部分」と、各担当部門における各事業年度の目標の達成度に連動する「部門業績連動部分」から構成されています。賞与支給額は、目標の達成度を反映し、賞与基準額の0%から200%までの範囲で決定します。全社業績連動部分の指標と

して、2025中期経営計画の重要指標として掲げている非財務指標であるエンゲージメントスコアの達成を含む3つの指標を設定しました。指標と割合は右図のとおりです。

#### 株式報酬

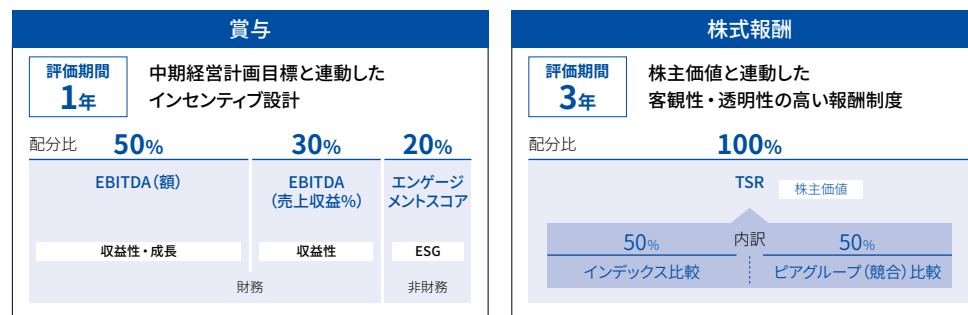
交付株式数は、企業価値の持続的な成長と株主価値向上との連動性をより明確化するため、当社のTSR（株主総利回り）を東証株価指数等のインデックス等との比較に応じて、権利付与株式数の0%から150%までの範囲で決定します。株式報酬の対象期間は3事業年度で、株式の交付は、対象となる事業年度の始期から3年経過後とします。比較対象と割合は右図のとおりです。

#### 役員報酬の基本方針

- ① 企業価値の最大化を目指し持続的な成長につながる内容であるとともに、株主価値に連動する経営を進めていることが株主に確認できる客観性・透明性の高い報酬制度であること
- ② 中期経営計画目標の指標と連動しており、執行役に中期経営計画に示す経営目標の達成を目指すインセンティブになっていること
- ③ 当社の役員報酬制度がグローバルに事業を展開するテクノロジーカンパニーとして、人材市場におけるコンペティティブな報酬構成、水準であること

固定	変動（業績連動）	
基本報酬	短期インセンティブ報酬（賞与）	中長期インセンティブ（株式報酬）
	中期経営計画の重要指標に連動 支給率は基準額に対し0～200%	TSR比較 支給率は権利付与株式数の0～150%

※ 非業務執行の取締役の報酬は、原則として基本報酬とします。ただし、社内取締役には株主価値向上の観点から、中長期インセンティブ報酬（株式報酬）を総報酬の30%程度を上限に支給します。



#### 固定報酬

人材市場において競争力の高い報酬構成・水準

当社は、役員によるコンプライアンス違反または不適切な会計処理の発覚や、財務諸表の遡及修正による会社の価値の毀損がある場合等に、報酬に対する受益権の没収（マルス）または返還（クローバック）を請求できる一定の制限事項を、

業績連動報酬である賞与および株式報酬に設定しています。なお、株主価値創造経営の推進に向け、社内取締役と執行役には自社株の保有を奨励しています。

2022年度の報酬等の額については、「コーポレート・ガバナンス報告書」をご覧ください。  
[https://jpn.nec.com/profile/pdf/nec\\_governance.pdf](https://jpn.nec.com/profile/pdf/nec_governance.pdf)