

コーポレート・ガバナンス対談

企業価値向上に向けた
コーポレート・ガバナンス改革

松倉 肇

取締役 執行役
Corporate Secretary

岡 昌志

社外取締役
(報酬委員長 指名委員)

NECは今、指名委員会等設置会社への移行を含めた、コーポレート・ガバナンス改革に取り組んでいます。ここでは、その改革を推進しているCorporate Secretaryである取締役の松倉と、報酬委員長かつ指名委員である岡取締役との対談を実施し、改革における背景や狙い、今後の重点施策などについてお聞きしました。

社外取締役の重要な役割は
「外部視点」を提供すること

松倉

NECは、2000年頃から非常に厳しい時代を過ごし、まさに生き残りを懸けて、財務面の構造改革やポートフォリオの転換、NEC Wayの刷新、社内風土の改革などに取り組んできました。ガバナンスについても、社外取締役の増員や報酬体系の見直しなどを行ってきましたが、必要に迫

られて手を打ってきたというのが実態でした。現在進めている本格的な「変革」は、NECの企業価値をさらに高め、次のステージに飛躍することを目的とし、経営の意思決定のプラットフォームとしてのガバナンスを確立する取り組みです。グローバル社会で競争力を発揮するためにも、避けては通れないポイントと考えています。

岡

私はこれまで日米の企業で経営経験がありますが、キーワードとしてきたのは「自己変革」です。

2022年、社外取締役をお引き受けしましたが、これは森田社長の変革への強い思いに共感し、本気度を確信したためです。取締役会の一員として、NECのポテンシャルを最大限に引き出し、変革を後押ししたいと思っています。私はこれまでの経験から、経営を進めるうえで重要なのは「外部視点」だと考えています。社内論理や過去の成功体験に流されることなく、不都合な真実も真摯に受け入れ、ファクトに基づき冷静に判断する。そのためにも投資家や外部有識者との対話を重視し、そこで得た見識を変革の原動力

コーポレート・ガバナンス対談

にしてきました。特に取締役会は、執行にとっての最も身近な「外部」であり、短期的な期間損益や部門損益優先などに陥りがちな執行に対し、中長期的な企業価値向上の視点で、収益性を伴った持続的利益成長と経営品質の向上を後押ししていくことが求められます。いわば仮想投資家として、企業価値の番人でなくてはならないと考えています。

執行と監督の信頼関係の構築が

コーポレート・ガバナンスの実効性を高める

松倉

コーポレート・ガバナンスの変革を進めていく中で、特に重要なのは、取締役会の実効性向上だと考えています。社外取締役の選任においては、NECの改革に共感し、執行との信頼関係を創出できるかという視点で検討を重ねた結果、非常に期待ができる方々に加わっていただくことができました。また、役員報酬制度においても、役員全員が企業価値向上という最終目標を共有し、そのための中期経営計画の達成に邁進できるようにインセンティブが働く仕組みに変更しました。こうした改革は2022年6月に社外取締役に就任していただいた岡さんとも一緒に議論しながら進めてきましたが、グローバルで勝てる会社になっていけるかという視点で、引き続きさらなる実効性の向上に取り組んでいきます。

岡

取締役会の実効性向上は最重要課題です。2022年度は報酬委員長として、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企業として適切か、株主価値とも連動したものであるかという観点から、報酬の構成・水準やKPIなど、制度の見直しを主導しました。2023年度からの指名委員会等設置会社への移行を含めて、体制、制度面は整ってきたと思います。より実効性を高めていくためには、この体制、制度が目的どおりにしっかり機能しているのかモニタリングをしていくとともに、取締役会での議論の質をさらに高めることや、企業価値視点の経営を執行の現場に浸透させることが今後の課題と考えています。

また、コーポレート・ガバナンス改革を企業価値の向上につなげるためには、執行を担う経営陣と監督を担う取締役会の「双方向の信頼」が最も重要と考えています。取締役は執行にとって耳が痛いことも伝えていかなければなりません。執行がそれを経営に活かしていくためには、相互理解と信頼関係がなければなりません。大幅な権限委譲を受けた執行に求められるのは、常に企業価値の向上が最上位の経営目標であることを意識し、自身の事業や役割がその目標にどのように貢献しているかを、いつでも定量的に説明できるようにしながら経営課題に取り組んでいくことです。一方で取締役に求められるのは、企業のことを深く理解したうえで、

多様なステークホルダーを代表し、執行との建設的で忌憚のない議論を通じて監督機能を果たしていくことです。執行は取締役会を仮想投資家として上手に活用していく姿勢が重要だと思います。

松倉

岡さんのおっしゃるとおり、執行と監督の間には相互の緊張関係が必要不可欠ですが、前提としての信頼関係は重要で、それがなければ有意義な議論はできないと思っています。厳しくも温かいフィードバックがあるからこそ、高いゴール設定や新しい視点の創出、方針のブラッシュアップにつながり、それが結果として、執行の背中を押すことになるのだと思います。

変革の実現に向けて

松倉

今回の機関設計の変更により、取締役会の位置づけや議論の内容は大きく変わっていくと思っています。経営の権限の多くを執行に委譲することになりますので、取締役会での議論は中長期的な戦略をどうしていくのか、いかに企業価値を高めていくのかという、より大きなテーマを決めていくことになります。そうすると当然、多様な視点、多様な経験を持っている人たちが集まって議論する方が良いわけで、社外取締役

がマジョリティになるのは自然な流れだと考えています。

NECのガバナンス変革はまだ始まったばかりです。社外取締役のみなさまと一緒にステークホルダーとの信頼関係を構築し、NECを有言実行で決めたことを着実に実行し、ステップバイステップで成長していく会社にしていきたいと思っています。

岡

取締役会に期待されているのは、NECの企業価値を中長期的に高めていくことです。そのために、取締役は常に自身の「外部目線」の鮮度を保ち、上げていく努力をすること、そして執行とのオープンで建設的な議論の場を担保することが重要と考えています。

また、中長期的に企業価値を向上させていくためには、財務面での持続的な利益成長に加え、非財務面の強化も極めて重要となります。ESGの枠組みで言えば、これまで行ってきたG(ガバナンス)の改革を起点に、E(環境)やS(社会)の面でもさらなる高みを目指すよう、取締役会の議論を喚起し、企業価値の最大化に貢献することで、企業価値の番人としての責任を果たしていきます。