

新任社外取締役メッセージ



将来に向けて変わる、 その熱い思いを共有し 変革を推進していく

望月 晴文

社外取締役、指名委員長、監査委員

本気の変革を実現するために

私は行政で30年以上、企業の社外取締役も10年以上にわたり務め、その間、指名委員会等設置会社で取締役会議長を務める機会もいただきました。こうした経験などをふまえ、森田社長と意見交換を重ねる中で、NECがガバナンス変革に取り組むその本気度を感じ、私の経験が実現の一助になるのではないかと思い、NECの取締役を引き受けることとなりました。今、NECは指名委員会等設置会社へ移行し、新たな体制で企業価値の向上に取り組んでいます。この改革を支援し成功させることで、期待に応えたいと思います。

社外取締役の役割は次の手を 追求すること

社外取締役の役割は、外部の視点で目標の達成に向けた戦略を納得できるまで追求することだと考えています。以前、社外取締役を務めた企業では、執行側による議題の背景や原因についての詳細な説明に対し、社外取締役の方々は「ただ原因や経過を報告するだけではなく、セカンドプランの進捗も報告せよ」と言及していました。こうした厳しくも的確な指摘により、経営会議でも現状の課題報告にとどまらず今後の対処策に重点を置いた有意義な議論が

されるようになりました。これこそが取締役会が果たすべき監督機能です。事業環境の変化が激しい中で、確実に結果を出していくためには適時、進捗をレビューし、状況に応じた対処策を実行していく必要があります。指名委員会等設置会社への移行が形だけのものとならないよう、私も責任を持って率直に意見を述べていこうと思っています。

勝つためのシナリオ構築

総じて日本をリードする大企業のテクノロジーを追求する能力はすばらしく、グローバル市場で競争していく中でも潜在的な力があると思っています。ただ、日本の歴史を振り返ると経済面や政治面での大きな変化もあり、高度成長の後、低迷した時代がありました。NECも苦難の時代を経験したわけですが、NECのさまざまな資料を読んで感じたのは、120年の歴史においてテクノロジーで負けたというのは1つもないということ。その代わりにビジネスで負けてしまうことがあるということです。私はNECのテクノロジーを高く評価しており、これを社会価値につなげることができれば、今以上に成長していけると確信しています。そのためには、ビジネスで勝つためのシナリオを突き詰めていく、これが私の最大の関心事です。

そして、ビジネスで勝つということは、トップラインの拡大ではなく、利益を上げるということです。トップラインではなく利益である、という森田社長の言っていることは正しいと思います。その利益の源泉となるトップラインは、営業が担っていますが、「営業担当」ではなく「利益担当」として最前線に立つべきです。利益をどのように追求するか、どのマーケットに目標を定めるのか、一貫した戦略が必要となります。まず、その一貫した戦略があり、そのうえで投資や設備、人材、研究開発などの計画を立て、投資効率も考えて経営に落とし込んでいくべきです。このような観点を最も重視し、経験豊富な他の社外取締役の方々と大いに議論をし、勝つためのシナリオ構築に貢献していきたいと思っています。

従業員を含めたステークホルダーのみならずにお伝えしたいことは、NECの成長のヒントは自らの歴史にあるということです。将来に向けて変わるべきだという熱い思いやアイデアを共有し成長していくことが重要です。さまざまな手段を通じて、ステークホルダーのみならずとのコミュニケーションを深化させ、ともに変革を推進していきます。



ステークホルダーの代表として、 幅広い声に耳を傾け、 企業価値の向上につながる ガバナンス体制の構築へ

岡田 譲治

社外取締役、監査委員長

ガバナンス体制の強化により 迅速な経営判断を

私は長く三井物産(株)で財務経理部門を、その後はCFOも経験し、監査役を務めていたときには日本監査役協会の会長も務めました。今回、NECは指名委員会等設置会社に移行し、そのタイミングで私は社外取締役監査委員長をお引き受けすることとなりました。この移行の狙いは執行と監督を分離し、迅速な経営判断をしていくことです。指名委員会等設置会社はモニタリングモデルと呼ばれており、取締役はモニターとして執行を監督する立場となります。執行側は今までのように都度、取締役会の決裁を仰がなくても、大きな権限により迅速な意思決定ができるようになることが、この制度の大きなメリットです。

しかし、そのためには内部統制とリスク管理のための社内制度が確立されていること、制度が規定どおりに運用されていることを確認する内部監査組織が有効に機能していること、さらには役職員がNEC Wayでうたわれている倫理規定を正しく理解して自らを律していることが前提条件となります。

取締役の役割は、これらの管理体制・制度がしっかり運用されているか、管理体制や会社の理念たる Purpose、Principlesなどが社会や環境の変化に適合しているかをモニターし、そうでないときには執行に対して早急な対応を促すことです。

ステークホルダーの声を聴き、 しっかりと受け止める

取締役として執行側をモニターしつつ、監査委員長としては不正や問題を見逃さない、言わばゲートキーパーとしての役割もあります。この役割を果たしていくためには、監査委員は積極的に情報を収集しなければなりません。

内部監査部門・会計監査人と連携し、また公益内部通報といった制度による内部の声を聴き、不正は絶対に見逃さない、という覚悟を持って監査を行います。内部監査部門には、彼ら独自で行う監査だけでなく、社長からの要請や我々監査委員会からの要請で行う監査もありますが、常に我々に情報をインプットしてもらえることになっています。また、従業員の方で、これは執行側には言えない、といったようなことが万が一あれば、公益内部通報の制度を利用して遠慮なく監査委員に連絡してほしいです。

監査は英語で「Audit」、この語源は「聴く」ということです。株主やお客さまなどさまざまなステークホルダーの声をよく聴いて、それをしっかりと受け止めなければなりません。監査委員の責任はとても重いものです。いろいろな声を聴くことで、監査委員は何かが起こったときに正面からそれを受け止めていかなくてはならないですし、私はその覚悟を持って臨んでいきます。内部統制の重要な要素の1つに情報と伝達、すなわちコミュニケーションがあります。自由闊達な議論が行われる環境があることが大事であり、そういった環境があれば上司から指示されて従うのではなく、議論を経て納得し、そのうえで実行し

て初めて執行側のみなさんや従業員のみなさんがこれまで以上に自由に業務に取り組めるようになります。自由に発言できるようになれば、より良くするための話し合いもさらに進むと考えています。

まだ短い期間ではありますがNECのみなさんと接して、何でも発言できる社風を強く感じました。また、ダイバーシティを積極的に推進し、異なる意見やさまざまな発想に謙虚に耳を傾け、受け入れることによりさらなるイノベーションが生まれていると思います。

「変わるNEC」への期待に応える

NECは、組織体制とガバナンス体制の大幅な変革をしました。日本では100社にも満たない指名委員会等設置会社への移行に加え、社外取締役の割合を過半数へ増員するなど、大きなチャレンジをしています。ステークホルダーのみなさまからも「変わるNEC」を期待されていると感じています。我々社外取締役にはその期待に結果で応えていく責任があります。結果とは、目に見える形、つまり業績でお示しするのが一番良いのですが、それだけではなくこのガバナンス変革によってステークホルダーのみなさまから一層の信頼を獲得し、資本市場での企業価値向上につなげていくことが重要です。NECが企業価値の向上につながるような変革を遂げているか、しっかりと監督することで、社外取締役としての責務を果たしていきます。従業員のみなさまにもガバナンス改革を他人事とは思わず、我々社外取締役が責務を果たしているかどうか、監視して意見をいただければと思います。



執行側が正しくリスクを取り、 全速力で走るための 後押しを

山田 義仁
社外取締役、報酬委員

意思決定を先送りにすることが最大のリスク

NECは、指名委員会等設置会社へと移行したことで、より執行側へ権限を委譲するガバナンス体制となりました。一例として1,000億円以内のM&A等の投資が執行側で判断できるなど、格段に執行側の責任と権限のレベルが上がっています。これにより執行側は迅速な意思決定をし、実行する仕組みが整ったわけです。しかし、仕組みが整ったからといって、実行が伴わなければ、意味がありません。

国際情勢や経済状況などにより経営というものは年々難しさを増しています。先の変化が読めない以上、変化に素早く柔軟に適応し、新しい状況に対応していくしかなく、正しいタイミングで正しい意思決定をしなければなりません。変化が激しくなければ多少の先送りは致命傷になりませんが、現在では判断を先送りにすることが最悪の意思決定となります。

私はオムロンで12年間、社長を務めてきましたが、物事を決断するのはとても怖いものです。ただ、苦しくても決めなければなりません。そのときに判断の軸となるのが、企業理念です。そして大事なものは、先送りしないこと。意思決定をしないことが最大のリスクです。例えば、昨日の意思決定が間違いだと気づいたら、それを覆すことをいとわないことが執行側には求められます。

執行の気づきとなる本質的な問いかけ

私は執行と監督をアクセルとブレーキの関係とはとらえていません。執行側には思い切ってアクセルを踏んでほしいです。そして監督とは、執行が全速力で走ることができるための仕組みづくりだと思っています。その際、リスクを取って事業を進めるのは執行側の責任です。それに対して俯瞰した立場から、正しいリスクの取り方をしているか、無謀ではないか、と監督をするのが取締役会側の役割だと考えています。逆に、なんらかの理由で執行のスピードが上がらないときに、社長の背中を押すのも、取締役会の役割です。

私は長く執行長を経験してきたので、執行側の辛さや楽しさ、醍醐味といった気持ちがとても良くなります。私自身、社長として社外取締役からの厳しい問いや本質的な問いかけに真摯に答えていくことで、頭の中が整理されたり、洞察が深くなったりする経験をしました。

私は、独立社外取締役として本質的な問いを投げかけることで、執行側の視点を上げて、視野を広げる。そんな存在になれればと思っています。

NECだからできること

VUCAの時代といわれる現在、事業運営には多くのリスクが存在します。ただし、リスクを取らなければリターンも得られません。得意な領域で正しくリスクを取り、価値を創出する。そのプロセスを早く回すことが大切です。もちろん、負け戦はダメなので、勝ち戦になるよう、NECの得意な領域は何か、NECにしかできないことは何か、NECだからこそできることは何かを一生懸命考えなければなりません。

技術の力、ITソリューションで社会インフラを支えるというNECが目指す方向性は間違っていないと思います。NECの得意な領域ですし、NECがやらなくてはならない領域だと考えるからです。苦難の時期を乗り越え、新たな戦略やビジョンのもとNECは発展していこうとしています。私もその一助となれればと思い、社外取締役を引き受けました。初めて引き受けた社外取締役の役割を十分に果たせるかどうかは、私にとっても大きな挑戦です。本質を問かけるその力により、NECの企業価値の向上に貢献したいと考えています。