

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本方針

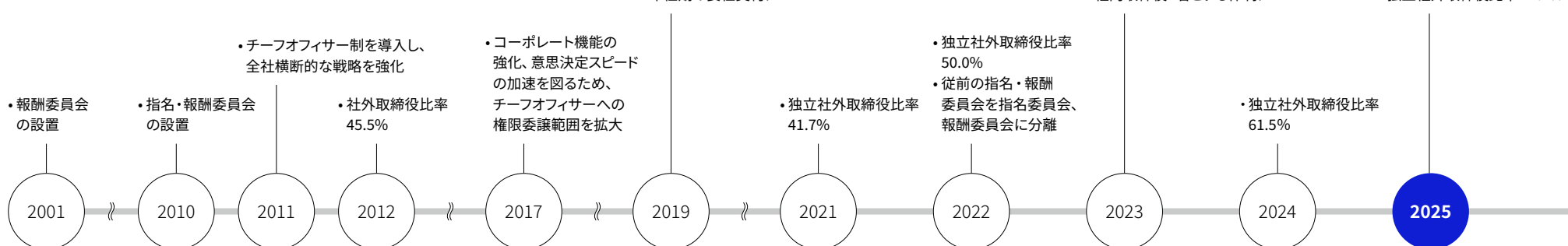
1. 経営の透明性と健全性の確保
2. スピードある意思決定と事業遂行の実現
3. アカウンタビリティ(説明責任)の明確化
4. 迅速かつ適切で公平な情報開示

当社は、2023年に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ています。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、意思決定と業務遂行の迅速化を図っています。

2025年6月には、モニタリング機能のさらなる強化に向けて取締役会を11名のコンパクトな体制とし、独立社外取締役の比率をさらに高めるとともに多様性の一層の拡大を図りました。また、中長期的な企業価値の向上を目指し、2017年の導入より拡充してきた株式報酬制度について、その対象を社外取締役にも拡大するとともに、執行役の株式報酬比率も引き上げました。

コーポレート・ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み

監督・執行機能の強化



役員報酬制度の改定

- 株式報酬制度の導入
- 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

- 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

- 社外取締役への株式報酬制度導入
- 執行役の株式報酬比率を拡大
基本報酬：賞与：株式報酬を1：1：1.4に(執行役社長)

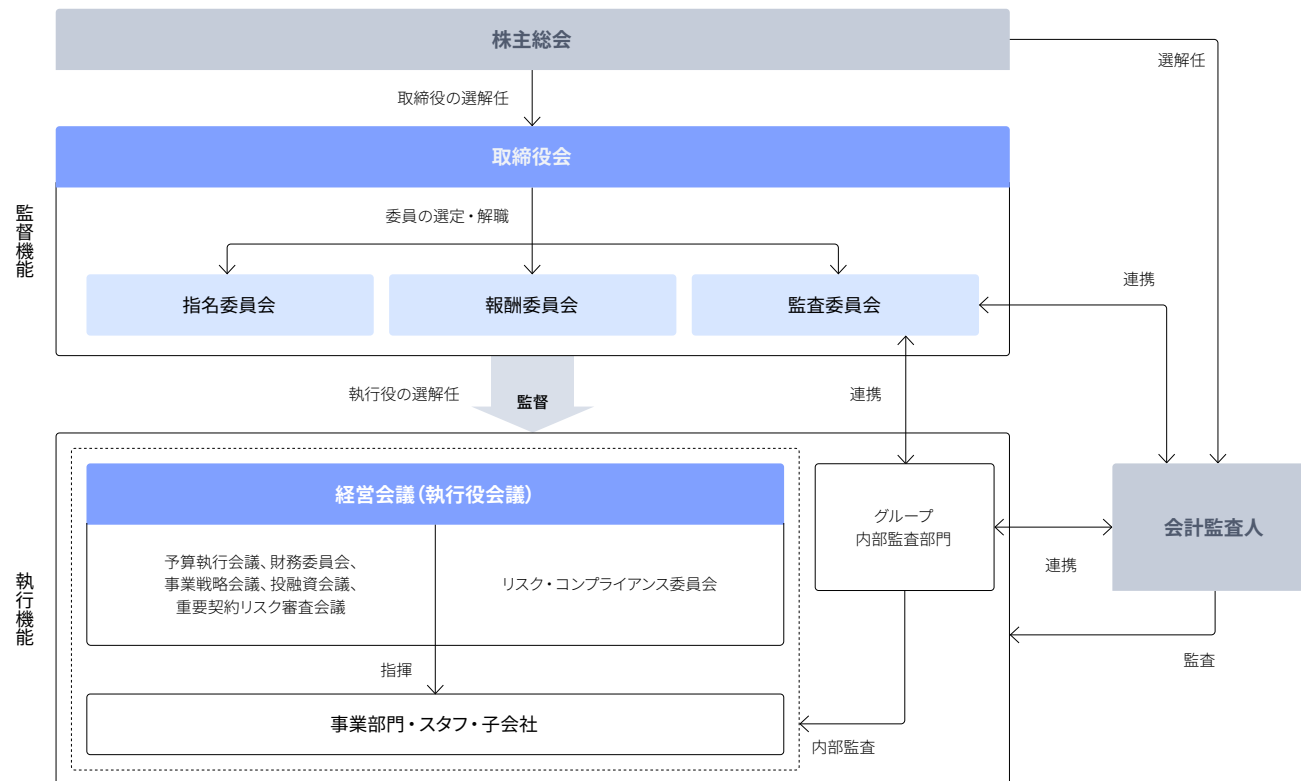
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制の概要

取締役会は、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役割と、執行役および取締役の職務執行を監督する役割を担います。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で構成し、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。執行役に対し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っています。それに合わせて、CRCO（チーフリスク&コンプライアンスオフィサー）を中心とした全社横断的なリスクマネジメント体制の強化、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の設置による意思決定の質の高度化、CAO（チーフオーディットオフィサー）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を強化しています。

🌐 コーポレート・ガバナンス体制、取り組み、実績等の詳細は、下記をご参照ください。
https://jpn.nec.com/profile/pdf/nec_governance.pdf



コーポレート・ガバナンス

監督機能

取締役会

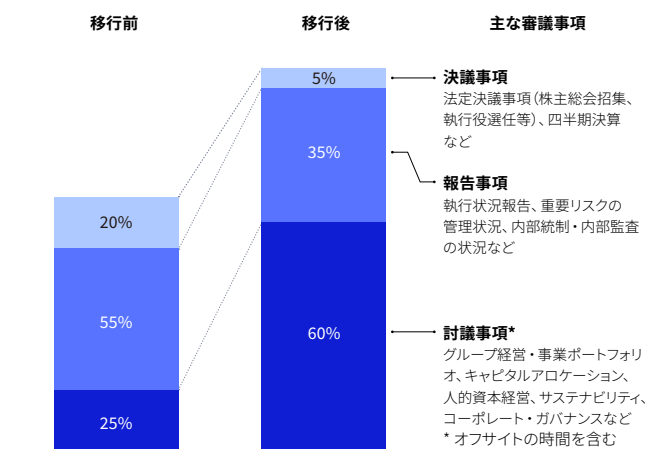
取締役会は、当社の経営の基本方針に関する重要事項の審議を通じて経営の方向性を定める役割と、執行役および取締役の職務執行を監督する役割を担います。

経営の基本方針に関する重要審議事項

- ① 中長期戦略／中期経営計画の方針策定
- ② ガバナンス体制／意思決定プロセスの方針策定
- ③ 資本政策
- ④ 事業ポートフォリオの方針策定
- ⑤ 大規模M&Aおよび大規模投資
- ⑥ NEC Wayを起点とした企業価値向上施策

重要審議事項を中心とした中長期的な企業価値向上に向けた経営アジェンダの討議の充実化を図るとともに、年間審議計画に基づく計画的な付議など運営の効率化を行うことにより、取締役会の開催頻度は、原則として年6回（臨時取締役会は必要に応じて都度開催）としています。また、取締役会とは別の集中討議の場として終日開催のオフサイトミーティングを設け、中長期戦略やガバナンス強化などの重要アジェンダに関し、幅広くオープンな議論を行うことにより、取締役会における各付議事項の議論の深化を図っています。

指名委員会等設置会社への移行前と移行後の審議時間の変化



2024年度の主な議題・討議内容

9回開催（定時取締役会6回、臨時取締役会3回）、出席率100%
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。

<経営の基本方針に関する重要審議事項>

- 2025中期経営計画の次の中長期戦略の方針・前提条件
- グループ経営・事業ポートフォリオ
（上場子会社政策、M&A戦略、海外事業体制等）
- キャピタルアロケーション
（成長投資と株主還元の見え方等）
- 人的資本経営
（ジョブ型人材マネジメント戦略・施策等）
- コーポレート・ガバナンス
（コーポレート・ガバナンス改革の方針・進捗、取締役会の実効性評価等）

<職務執行の監督に関する事項>

- 2025中期経営計画および予算の進捗状況
- 内部監査計画および監査結果ならびに
内部統制システムの整備・運用状況
- 指名委員会、報酬委員会および監査委員会の活動状況

コーポレート・ガバナンス

指名委員会

社外取締役：3名
(委員長を含む)

社内取締役：1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および経営人材の育成のサポートを含むCEOのサクセッションプランについて、客観性、公平性、透明性の視点から審議を行います。

2024年度の主な議題・検討内容

6回開催、出席率100%

主に、中長期的な企業価値向上に向け、①取締役会のモニタリング機能のさらなる強化に向けた取締役体制、②CEOのサクセッションプランの運用等について審議し、強化方針を定めました。

① 取締役会のモニタリング機能のさらなる強化に向けた

取締役体制

各取締役の職務経歴、専門分野、国際性、ジェンダー等の多様性を確保しつつ、経営戦略等の討議に必要十分かつコンパクトな取締役体制としていく。

また、社外取締役の再任または退任は、実効性評価の中で実施するピアレビューの結果もふまえて判断する。再任回数は8回を超えないこととする。

なお、社内取締役は、取締役会のモニタリングモデルへの移行に伴い、CEOを中心とした必要最小限の人数とする。

② CEOのサクセッションプランの運用等

グローバルでの企業価値の持続的な成長をリードするCEOを継続的かつ公正に選任していくため、指名委員会とCEOが連携し、客観性、透明性を担保しながらCEOサクセッションプランを実行していく。

<指名委員会およびCEOの役割>

- 指名委員会は、CEOの適切な交代時期の判断および次期CEO候補者の見極めを行う。併せて、CEOによる次世代経営人材の育成のサポートも担う。
- CEOは、次期CEO候補者の育成および指名委員会への次期CEO候補者の提案を行う。

<CEOの任期および選解任プロセス>

- CEOの任期は設定せず、毎年、CEOに対する評価レビューを実施し、指名委員会がCEOの意向、業績状況、CEOに対する360度評価および次期CEO候補者の育成状況等をふまえてCEOの再任または退任を判断する。
- 指名委員会は、CEOが提案する次期CEO候補者の資質や人間性について、次期CEOに求める要件をふまえて見極め、中期経営計画、経営方針および経営環境を考慮して次期CEOを選定する。

報酬委員会

社外取締役：3名
(委員長を含む)

社内取締役：1名

取締役および執行役の報酬等の方針の策定、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。

2024年度の主な議題・検討内容

9回開催、出席率100%

主に、中長期的にグローバルで競争優位を実現するためのインセンティブとなる報酬制度の方向性の検討、企業価値を意識した経営の強化に向けた株式報酬制度の拡大、個人別報酬額の決定、報酬制度の運用および現在の報酬制度のモニタリング等について審議を行いました。

報酬制度の方向性については、当社の事業成長に合わせ、競合会社に対しコンペティティブかつ優位な報酬水準および構成を目指していきます。その中でも特に株式報酬比率を拡大し、当社の役員全員が常に企業価値を意識した経営を行っていきます。株式報酬制度の詳細は、役員報酬制度(P41)をご参照ください。

監査委員会

社外取締役：5名
(財務および会計に関する知見を有するもの2名を含む)

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。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ています。

2024年度の主な活動

15回開催、出席率100%

組織監査体制に移行することをふまえ、「コーポレート・ガバナンス体制(内部統制を含む)の確認」「内部監査部門への依拠領域の拡大」「三様監査(監査委員会、内部監査部門、会計監査人)体制の強化」により、執行側によるガバナンス体制のさらなる透明性確保と、高度化された内部監査の状況を確認していくことを基本方針としました。法定の決議事項のほか、特に内部統制およびリスク管理の十分性・妥当性の確認を行うため、主にコーポレート機能を担う主要なチーフオフィサーから担当事項に係る重点課題、取り組み等の報告を聴取しました。

🌐 活動の詳細は有価証券報告書をご参照ください。
https://jpn.nec.com/ir/pdf/securities/2024/2024187_04.pdf

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は取締役会の実効性向上のため、毎年、取締役会および各委員会の実効性についての評価・検証を行っています。

第三者評価機関を起用して評価を行った結果、2024年度は、前年度の実効性評価結果を受けて重点的に取り組んだ3項目について、引き続きさらなる改善が認められました。この結果をふまえ、2025年度は、継続検討課題として指摘された次の3項目について、重点的に取り組みます。

2024年度の重点取り組み事項	評価結果概要
取締役会運営の高度化 重要事項にフォーカスしたアジェンダセッティングと各アジェンダにおける議論の充実化を図るための資料や事前説明の在り方の見直し等	重要事項にフォーカスしたアジェンダの設定により、定時取締役会の開催頻度を年6回に見直すとともに、取締役会とは別に年2回の終日の集中オフサイトミーティングを実施することで、重要アジェンダに関する理解の深化や取締役会における議論の充実化を図りました。さらに、社外取締役への事前説明の位置づけの明確化など運営面での改善・効率化を図りました。
委員会機能の明確化 委員会の役割・機能および審議事項・プロセスの明確化等	各委員会の役割や機能、今後の方針についての議論を行い、審議事項やプロセスの明確化を図りました。指名委員会ではCEOサクセッションプランの方針について、また、報酬委員会では企業価値向上のインセンティブとなる報酬制度の在り方についてそれぞれ議論を深め、2025年2月にその内容について社外公表を行いました。また、監査委員会では組織監査への移行に向け、内部監査部門とのさらなる連携強化を図りました。
取締役の支援体制の強化 事務局体制の強化、取締役会および委員会の全体を俯瞰したオペレーションの効率化、就任時のオンボーディングプログラムの充実化等	コーポレート・ガバナンス室が取締役会および各委員会の事務局機能を一元的に担うことにより、運営の効率化・高度化を推進しました。また、取締役就任時のオンボーディングプログラムの充実化などの社外取締役への支援を強化しました。

2025年度の重点取り組み事項
取締役会運営のさらなる高度化 ● 次期中期経営計画に関する重要事項の討議のさらなる充実化 ● 取締役と執行役のコミュニケーション機会の拡充による相互理解の深化と、それによる取締役会での討議内容のさらなる高度化
委員会機能の高度化 ● 各委員会の役割や方針に応じた審議事項・審議プロセスのさらなる改善 ● 取締役会での各委員会報告の内容やタイミングの見直しを含む取締役会および委員会の連携強化
ボードカルチャーの醸成 ● 取締役間でのコミュニケーション機会のさらなる充実化等を通じたボードカルチャーの醸成 ● 当社のコーポレート・ガバナンスの在り方や、その中における取締役会の具体的な役割についての議論の深化と認識の統一

執行機能

当社は、執行役に対し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っています。また、全社横断的に戦略を実行するため、チーフオフィサー制を導入しており、各チーフオフィサーは代表執行役社長の指揮のもと、自らが担当する主要なグループ横断機能の領域において、NECにとって最適な経営基盤の構築および運用に取り組んでいます。

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。経営会議はビジネスユニット長やチーフオフィサーなどの執行役で構成され、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っています。経営会議と連携する会議体は、その役割・権限に応じて右図のとおり各担当事項の審議等を行っています。グループ内部監査部門は、適法かつ適正・効率的な業務執行の確保のための監査を実施し、問題点の指摘と改善に向けた提言を行っています。

会議体名	担当事項の概要
予算執行会議	年度予算に関する進捗管理
財務委員会	財務戦略に関する多面的な検討
事業戦略会議	事業戦略の討議、重要事項の共有
投融資会議	投融資に関する多面的な検討
重要契約リスク審査会議	重要な営業契約等に関するリスク低減を目的とした多面的な検討
リスク・コンプライアンス委員会	全社リスクの管理およびコンプライアンスに関する多面的な検討

コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度

役員報酬等の基本方針のもと、企業価値の持続的な成長および株主価値創造経営の実現につながる役員報酬制度を設けています。株主との価値共有をより高め、企業価値の持続的な向上への意識を強化するため、2025年6月に社外取締役にも株式報酬制度を導入しました。また、株主との価値共有の強化はもとより、当社の経営を担う優秀な人材の確保につなげるため、執行役を含むCorporate SVP以上の役員等*に対し、従来の業績連動型株式報酬制度に加え、2025年4月から新規に業績非連動の株式報酬制度を導入し、報酬に占める株式報酬比率を拡大しました。取締役の報酬は、基本報酬および中長期インセンティブ報酬（株式報酬）により構成しています。社外取締役に対する基本報酬の額と株式報酬の額の割合の目安は、3：1です。また、社内取締役

（執行役を兼ねる場合を除く）については、株式報酬を総報酬の30%程度を上限に支給します。執行役の報酬は、基本報酬、短期インセンティブ報酬（賞与）および中長期インセンティブ報酬（業績連動型株式報酬および業績非連動型株式報酬）により構成しています。報酬の水準や構成比は、競合企業等の状況や各執行役の職責に応じて決定します。執行役社長については、1：1：1.4の割合を目安に設定されています。取締役が執行役を兼ねる場合は、執行役の報酬体系を適用します。

* 執行役の報酬体系は、Corporate SEVP、Corporate EVP、Corporate SVP等にも適用

2024年度の役員報酬の詳細は、下記をご参照ください。
https://jpn.nec.com/profile/pdf/nec_governance.pdf

役員報酬等の基本方針

- 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を株主が確認できる客観性・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、執行役が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、人材マーケットにおけるコンペティティブな報酬構成、水準であること

執行役の報酬体系

種類	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報酬（株式報酬）	
		全社業績連動部分	部門業績連動部分		
	固定報酬	業績連動報酬		業績連動報酬	業績非連動報酬
支給方法	金銭報酬	金銭報酬		非金銭報酬	
評価期間・対象期間	－	1年		3年	
金額等の算定方法と指標	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。 執行役については、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る。	中期経営計画における重要指標の各事業年度に係る目標の達成度に連動。 2025中期経営計画において 「戦略」面を担う指標 EBITDA（額） 50% EBITDA（売上収益%） 30% 「文化」面を担うESG指標 エンゲージメントスコア 20%	各執行役の担当部門における各事業年度に係る目標の達成度に連動。 調整後営業利益、ROIC、キャッシュ・フロー、および中期経営計画の達成に向けた取り組みなど	交付株式数は、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およびピアグループ企業と比較した結果に応じて、役職別権利付与株式数の0%から150%までの範囲で決定。	権利付与株式数は、役職別株式報酬基準額÷前事業年度における東京証券取引所の当社株式終値の平均値
		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。		TSR（株主総利回り）成長率	
		賞与 支給額 = 全社業績連動部分 全社基準額 × 全社評価 + 部門業績連動部分 部門基準額 × 部門評価	株式 交付数 = 役職別 権利付与 株式数 × インデックス 比較 50% + ピアグループ 比較 50%		

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制の概要

NECでは、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とCRCOを中心とした全社横断的なリスクマネジメント体制を整備しています。

リスク・コンプライアンス委員会では、リスクマネジメントに関する活動方針、NECとして対策を講ずべき重点対策リスクの選定・対応方針のほか、期中のリスク変動により全社横断対応が必要となったリスクの対応、その他の全社リスクマネジメントに関する重要な事項を審議し、事業戦略会議および取締役会に定期的に報告しています。

また、NEC全体のリスクを俯瞰して一元的・横断的に対応し、損失につながる可能性をコントロールするため、CRCOを設置しています。CRCOは、日々変化する社会・事業環境の中で多様化・複雑化するリスクを感知・分析し、インパクトを評価するとともに、対応の優先づけをしたうえで、各リスクを所管するチーフオフィサーと密に連携することで全社横断的なリスクマネジメントを主導します。

リスクマネジメントの方針

NECでは、トレッドウェイ委員会支援組織委員会(COSO)の全社的リスクマネジメント統合フレームワークおよびリスク管理に関する国際標準規格であるISO31000を参照しています。そのうえで、適切なリスクマネジメントによるリターン追求のため、NECの事業に関連するリスクを下図のRisk Total Pictureとして類型化し、各リスクの責任部門や対応方針を決定しています。Risk Total Pictureでは、インテグリティをすべてのリスクマネジメント活動の基礎とし、リスクをその性質によって3つに分類しています。このリスクが顕在化した場合、とりわけ会社の存続を脅かす事態(クライシス)への備えとして、対応フローを整備しています。

CRCOは、NECとして認識しておくべきリスクを網羅的にとりまとめたリスク一覧をもとに、各リスクを所管するチーフオフィサーとの対話やリスクアセスメントを実施し、外部・内部環境変化や各リスク対策の状況をふまえて5段階の影響度・3段階の切迫性評価を行い、優先順位を可視化したリスクマップを作成しています。リスクマップは、四半期ごとにリスク・コンプライアンス委員会での審議を経て更新しており、事業戦略会議および取締役会に定期的に報告しています。

🌐 リスクマップ、特に重要と判断したリスクおよびその対策についての詳細は、下記をご参照ください。
<https://jpn.nec.com/ir/corporate/risk.html>

Risk Total Picture

共通価値観	Integrity 高い倫理観と誠実さ		
リスクの種類	Compliance 遵守すべきもの	Conduct 社会受容性をふまえ やること・範囲を決めるもの	Business 適切にテイクし、 適正なリターンを得るもの
リスクの例	法律／規則	人権／経済安全保障／モラル	戦略／目標の妥当性／計画
対策	決めたことを守る	どこまでやるかを判断 判断したことを守る	リスクを発見・評価し、 適切なリターンを織り込む
影響範囲	Reputational 風評的		Economic 経済的
対策不足	Crisis 会社の存続を脅かす事態		