

# 社外取締役からみた NECのコーポレートガバナンス

社外取締役

瀬戸 薫

## 01. 経歴

## 02. 社外取締役からみたNECのガバナンスの実効性

- 取締役会 主な議題とその評価
- 指名・報酬委員会 主な審議内容
  - 社外取締役による事業・人材の把握
  - 指名・報酬委員会におけるサクセッションプラン
  - 取締役会強化に向けた審議プロセスと構成強化
  - 2021年度 取締役のキャリア／スキル評価

## 03. NECのガバナンスへの課題と期待

社外取締役

# 瀬戸 薫

- |       |     |   |
|-------|-----|---|
| 1970年 | 4月  | 大和運輸(株) (のちにヤマト運輸(株)に商号変更、<br>現ヤマトホールディングス(株)) 入社 |
| 1999年 | 6月  | ヤマト運輸(株)取締役関西支社長                                  |
| 2003年 | 6月  | 同社取締役人事部長   |
| 2004年 | 6月  | 同社取締役常務執行役員                                       |
| 2005年 | 11月 | ヤマトホールディングス(株)常務執行役員                              |
| 2006年 | 6月  | 同社代表取締役社長 社長執行役員                                  |
| 2011年 | 4月  | 同社代表取締役会長   |
| 2015年 | 4月  | 同社取締役相談役  |
| 2016年 | 6月  | 同社相談役   |
| 2018年 | 6月  | 当社取締役、現在に至る<br>ヤマトホールディングス(株)特別顧問、現在に至る           |
| 2018年 | 7月  | 当社指名・報酬委員   |
| 2019年 | 7月  | 当社指名・報酬委員 (委員長)                                   |



# 社外取締役からみたNECのガバナンスの実効性

## 取締役会 主な議題とその評価

2020年3月期 | 開催回数※ 12回

2021年3月期（2020年12月まで） | 開催回数※ 9回

### 経営方針

- NEC Wayの改定
- NECグループ行動規範 (Code of Conduct)の改定
- サステナビリティ推進活動報告  
(マテリアリティ、環境、人権尊重への取り組み等)

- サステナビリティ推進活動報告  
(マテリアリティ、環境、人権尊重への取り組み等)

### 経営戦略

- 2020中期経営計画の進捗状況報告
- 海外事業戦略
- デジタルトランスフォーメーション戦略
- クロスインダストリーに関する事業遂行方針

- 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

### ガバナンス

- 重点対策リスクの対応状況とその監督
- 政策保有株式の保有に関する方針の見直し
- 取締役会の実効性評価

- 重点対策リスクの対応状況とその監督
- 政策保有株式の売却

### 人事施策

- HR方針と人事施策
- 取締役、監査役および執行役員の報酬制度の改定

- 人事戦略、人事施策

※定時取締役会の開催回数

## 指名・報酬委員会 主な審議内容

2020年3月期 | 開催回数 6回

2021年3月期（2020年12月まで） | 開催回数 8回

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・監査役の報酬制度改定
- 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）

- 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）

### 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あわせた選定
- 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

## 社外取締役による事業・人材の把握

### 事業の把握

事業関係者からの報告聴取、事業場/生産拠点の巡回、各種イベントへの参加による  
各事業・中核技術の理解深耕

- 重要案件（取締役会決議）に関する事前説明の機会確保と質疑応答の実施
- 新年度予算・中期経営計画策定時の事前ヒアリングと意見交換の実施
- 事業場、生産拠点への訪問、NEC Visionary Week、研究・技術展示会などへの参加 など

### 人材の把握

指名・報酬委員会での人材の討議や懇談の場を通じた人材把握

- 指名・報酬委員会におけるサクセッションプランの検討およびプール人材の討議
- 経営幹部メンバーや有望人材との懇談の場（毎月開催）を通じた人材把握や経営マインドの伝授

## 指名・報酬委員会におけるサクセッションプラン

### 次期執行役員社長の選定プロセスについて

2017年度から「客観性」「公平性」「適正性」の観点を遵守し、審議を実施

「次期社長の要件」や「選定フロー」を整備し、毎年「候補者の評価・育成」について審議を重ねながら、社長交代時期と次期中計期間で必須となるグローバルで真の成長を実現するために最も相応しい人材を客観的かつ公正に判断

### 将来の社長候補について

次期社長候補だけでなく、将来の社長候補となる人材の評価・育成についても審議を行い、社長のサクセッションプランを継続的に運用



## 取締役会強化に向けた審議プロセスと構成強化

### 審議プロセス

取締役会の構成強化および取締役選定について、  
「客観性」「透明性」「適正性」の観点を守り、審議を実施

審議においては、「取締役会に求める役割」を強化するための『キャリア・スキル』を設定し、  
現在の取締役構成での強化ポイントをベースに対応策を討議

### 2021年度の構成強化

「コーポレートガバナンスの強化」と「中長期経営戦略、当社の将来像など全社戦略に関する  
多面的な議論の深化」に向け、取締役の独立比率アップ と 多様なキャリア・スキルの強化※を  
目指し、社外取締役を1名増員

人選においては、外部人材コンサルの評価も参考に候補人材をリスト化し、  
相応しい人材を客観的かつ公正に審議を重ね、クリスティーナ・アメージャン氏を候補者として選任

※「ダイバーシティ（女性／外国籍）」、「グローバル」、「技術（ICT／DX）」

## 2021年度 取締役のキャリア／スキル評価

● : 専門経験 + 知見あり    ○ : 知見あり

役位	氏名	属性					求めるキャリアスキル						
		社外	独立	非業務	女性	外国籍	経営経験	技術 ICT/DX	グローバル	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			●			●	●	●	○	●	●	●
代表取締役 副会長	新野 隆						●	●	○	○	●	●	●
代表取締役 執行役員社長	森田 隆之						●	○	●	●	●	●	●
取締役 執行役員副社長	石黒 憲彦							○	●	○	○	●	○
取締役 執行役員常務	松倉 肇						○	○	○	●	●	●	○
取締役 執行役員常務	西原 基夫							●	●	○	○	○	○
取締役	瀬戸 薫	●	●	●			●		○	○	●	●	●
取締役	伊岐 典子	●	●	●	●		●		●		●	●	
取締役	伊藤 雅俊	●	●	●			●		●	○	●	●	●
取締役	中村 邦晴	●	●	●			●		●	○	●	●	●
取締役	太田 純	●		●			●	●	●	●	●	●	●
取締役	クリスティーナ・ アメーじゃん	●	●	●	●	●	○		●	○	●	●	○

# NECのガバナンスへの課題と期待

# NECのガバナンスへの課題と期待

01. 2020年中期経営計画期間におけるNECの変化と評価
02. NECを強くしていくための外部視点の取り入れと活用方法
03. COVID-19 禍におけるNECへの期待

 **Orchestrating** a brighter world

**NEC**