

「E S G説明会」における質疑応答

日 時： 2021年3月1日（月）10:00～11:00am
場 所： NEC本社ビルよりライブ動画配信
説明者： 取締役 執行役員常務 兼 CHRO 松倉 肇
社外取締役（指名・報酬委員会 委員長） 瀬戸 薫

質問者A

Q ガバナンスについて、瀬戸社外取締役に伺います。本年4月からは会長・副会長・社長と3人の経営トップが存在するスタイルとなりますが、これをどのように評価されますか。

A（瀬戸社外取締役） 会長・副会長・社長について、社長にとっては屋上屋を重ねることで大変だということは、私も指名・報酬委員会で話をしています。ただ、今は日本全体がデジタル社会になっていかなければなりませんし、それをかなり速いスピードで実行しなければならない状況にあります。この状況下においては、遠藤会長は様々な社外の役員や財界での役職などに就任されており、また人脈も豊富にお持ちなので、緊急避難的にも遠藤会長にはそのまま今の役割に徹していただき、日本やNECのためにもうひと働きしてもらいたい、というのが私の結論でした。緊急避難的ではありますが、執行は新野副会長になりますし、社外は遠藤会長と役割分担ははっきりしています。

Q 社外取締役の比率が50%になる見通しと今回ご紹介いただきましたが、今後、中長期的に今の取締役や執行役員が一巡して次の世代になる5年先あたりを考えたときに、社外取締役の比率がどれくらい高まっていく可能性があるか、また、どれくらいまで引き上げるべきとお考えですか。

A（瀬戸社外取締役） 独立社外取締役の比率で50%に持っていきたいと考えています。ただ、さらに社外取締役を増員するかどうかは、今後、議論しながら検討していきます。

質問者B

Q 企業価値を高めるためには、M&Aで買収した会社とのシナジーを出していくことが必須となりますが、そのための組織の融合やリテンションなど、人事制度の取り組みについて教えてください。

A（松倉CHRO）買収したそれぞれの企業においては、PMIの委員会を運営し、事業面での具体的なシナジーを追求しています。例えば、KMD社はデンマークのデジタルガバメントを強力に支援している会社であり、このノウハウを行政のデジタル化を進めている日本市場の中にいかに取り込んでいくのか議論を進めています。また、先般、買収したAvaloq社とは、デジタルファイナンスが今後、世界中にどう広がっていくのか、日本国内の事業関係者も交え議論しています。

これらをバックアップする人事制度ですが、国内における人事制度の改革と並行する形でグローバルに人事のプラットフォームを合わせ込んでいく活動を進めています。ジョブグレーディングやトップ層のプール人材には海外現地法人からもプールに入れ始めていますので、次の中期経営計画の期間中に、このようなトップ人材が融合し、新しいNECを作れる土壌ができると考えています。

Q 従業員のエンゲージメントサーベイが改善しているとのことでしたが、これまで低かった背景と高めることができた要因について教えてください。また、サーベイの結果と業績の連動性が見え始めてきているのでしょうか。KPIとしての妥当性をどのように検証されているのかについてもコメントをお願いします。

A（松倉CHRO）以前は、マネジメントが号令をかけても社員に十分納得感をもって伝わっていなかったことが、エンゲージメントサーベイが低かった理由と考えています。新野が社長になってから従業員との対話を直接、いろいろな場面で行うようになり、また、各ビジネスユニット長が自分の言葉でやるべきことを伝え、また社員の声を聞くことを進めてきました。こうした活動によりマネジメントの本気度が社員に徐々に伝わっていったと思います。また、スマートワークの推進などで目に見える形での変化を示していることも、サーベイ結果が改善してきた要因と考えています。

今後、私たちが企業価値を上げていくためには、一番の資産である人材が活力を持ってクリエイティブな仕事をしていくことが大切であり、そのためにエンゲージメン

トスコアの改善を重要視しています。エンゲージメントが高まった組織、チームは生産性が必ず上がっていくと考えており、生産性を高めたクリエイティブな組織が企業価値を上げるという方程式を次期中期経営計画の中でも実践していきます。

質問者C

Q 取締役会において、重要な経営課題については何回も議論を重ね、取締役会の中でも社内、社外役員の中で意見が対立することもあるかと思いますが、その場合、どういったプロセスを経て意思決定に繋げるのでしょうか。わかりやすい事例があればそれと併せてご説明ください。

A （瀬戸社外取締役）期待に反しているかもしれませんが、対立はほとんどありませんでした。提案の仕方、内容が非常に理にかなっているので、社外取締役の中でも意見が一致しやすかったと思っています。

（松倉CHRO）大型のM&Aについては、非常に大きな金額の意思決定をしました。これについては、執行サイドで2度、3度、経営会議で議論するのと並行して、取締役会の中でも最後の経営判断のタイミングまでに2度、3度と付議をし、取締役会の中で出てきた意見を実行施策に反映しており、先ほどの瀬戸社外取締役のコメントにもありましたが、最後は一致した見解でゴーサインが出ております。

Q ESG、サステナビリティの取り組みについて、特に海外では様々な規定があり、環境ですと脱炭素に向けた炭素税やカーボンプライス、欧州では人権に関するモニタリングなどが求められてきていますが、今後ビジネス上の懸念点となりえる事業領域や地域があれば教えてください。逆にそういった変化がNECのビジネス上、競争優位に繋がるような分野があればそれも併せてご説明願います。

A （松倉CHRO）ご指摘いただいたとおり、グローバルに様々な局面で大きくリスクが変化してきているのを肌で感じています。欧州の環境の動きは、非常に速く進化しており、当社はグローバルな投資家、評価機関の方々とも直接対話をしています。CDPのチェアをされているの方々とも直接ディスカッションを行い、彼らの問題意識を事業の中に取り込むということをやってきました。また、人権という点でも、英国現代奴隷法への対処を皮切りに、欧州、米国での動きを注意して見ながら、立ち位置を

作り上げていると思っています。ただ、これは決してリスクだけの面ではなく、ポジティブな意味で捉えるとビジネスチャンスだと思っています。当社が持つ安全・安心なICTの利活用によって、このようなリスクから社会を守るのが気候変動や、AIにおける人権という側面で大きな差異化のポイントになるのではないかと考えています。また、ネットワークの領域においても、クリーンネットワークなどのコンセプトで安全な通信環境を世界の皆さまに提供するという観点でビジネスチャンスと捉えています。

質問者D

Q 日本航空電子、NECネットエスアイの2社が子会社として上場していますが、2社の位置づけを新しい中期経営計画が始まる中で今後どのように扱っていくのか、社外取締役としてのお考えをお聞かせ下さい。

A （瀬戸社外取締役）親子上場につきましては、親子で上場している背景、NECグループとしてのシナジー効果を今後、様々な観点からチェックした上で、いずれは議論する必要があると思っています。

Q 今年4月からの会長、副会長、社長という3人体制は、当面の間の措置であると新野社長が発言していましたが、時限的な体制なのでしょうか。中長期的にはどうあるべきなのか、瀬戸社外取締役のご意見をお聞かせください。

A （瀬戸社外取締役）今回は、緊急避難的にこの体制になりましたが、常態として残っては困ると考えており、短期間のうちに解消すると考えています。具体的な議論はまだ行っていません。

以 上