\Orchestrating a brighter world NEC

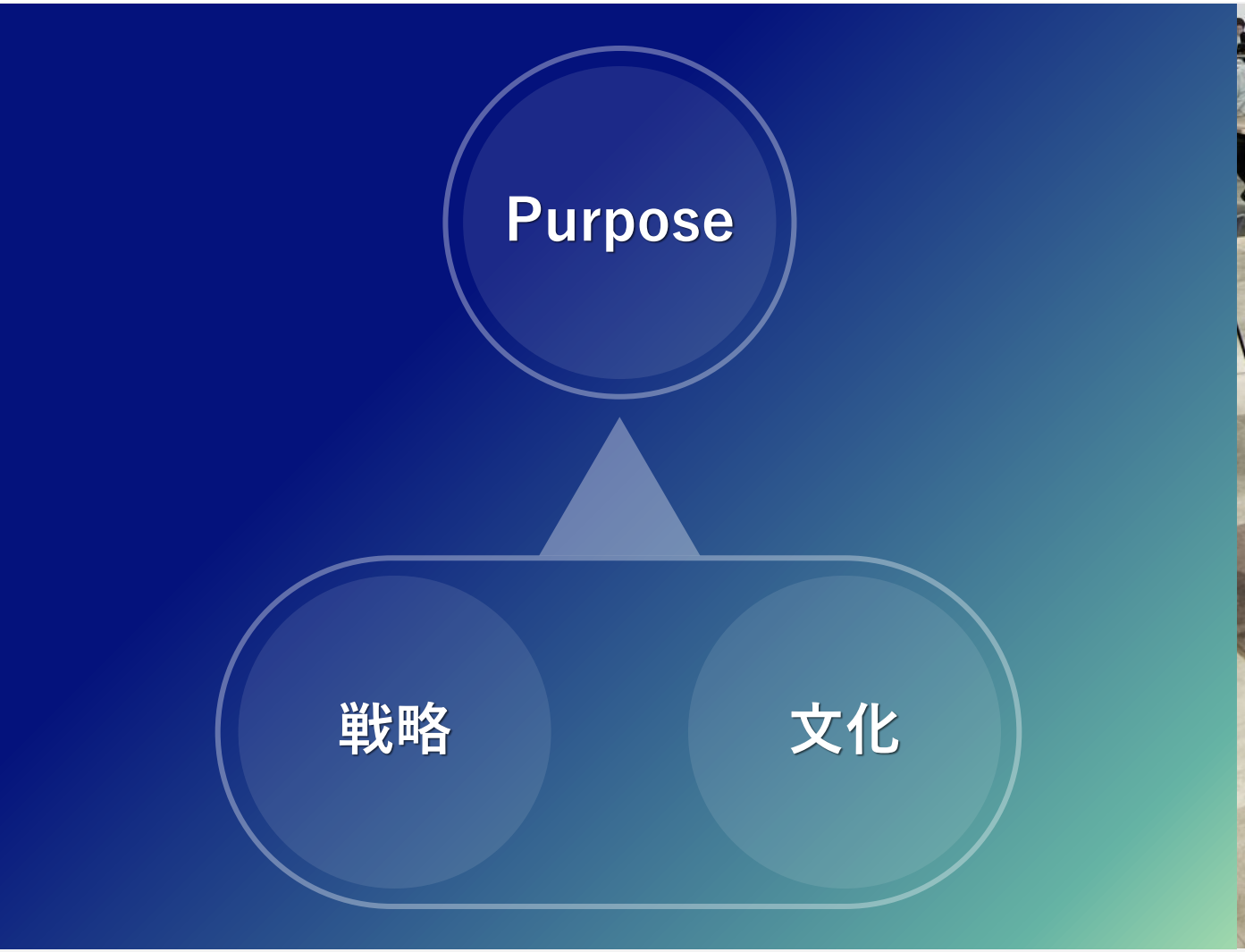
NECのコーポレート・ガバナンス改革と人的資本経営の取り組み

2023年3月29日

NEC 取締役 執行役員常務 兼 CLCO 兼 CHRO
松倉 肇

© NEC Corporation 2023

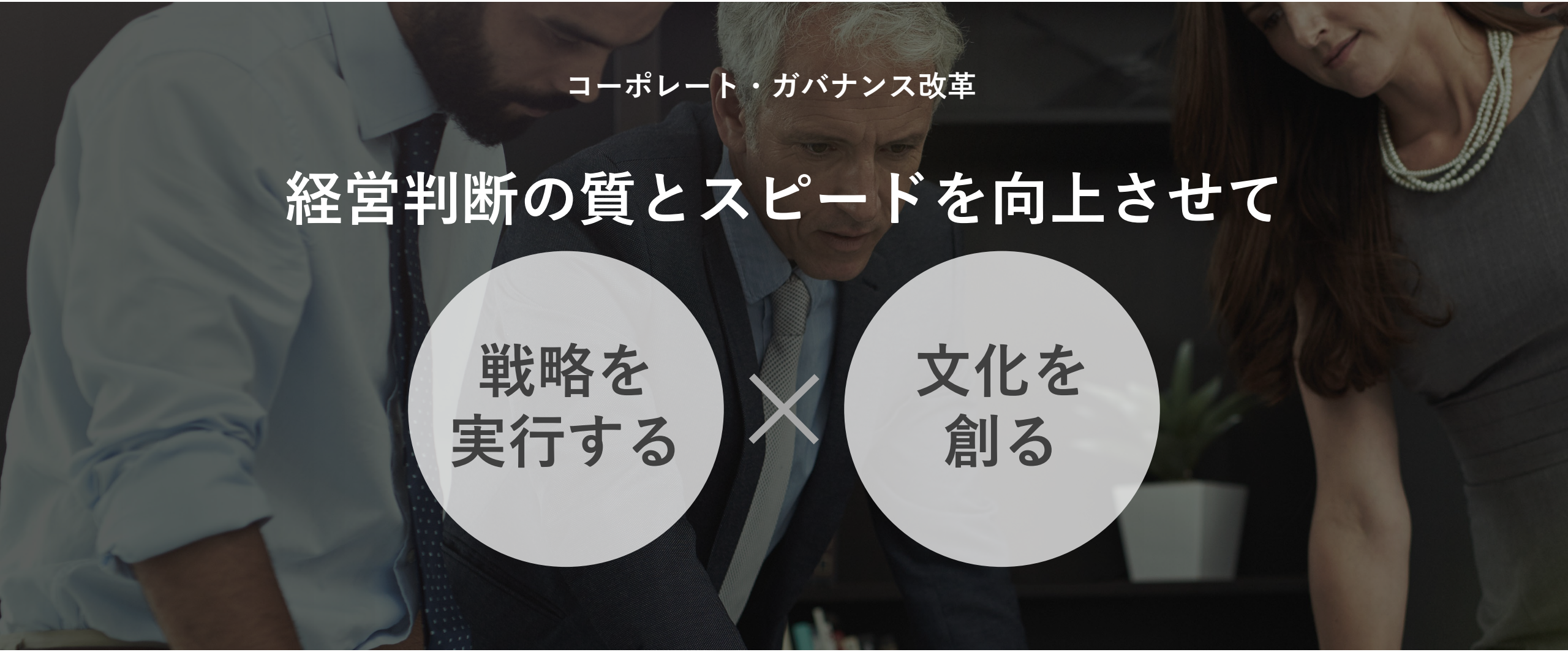
Purpose実現の両輪である「戦略」と「文化」を一体的に加速



© NEC Corporation 2023

コーポレート・ガバナンス改革

経営を取り巻く環境変化が拡大、加速しており、経営判断の質とスピードを向上させる重要性が増している



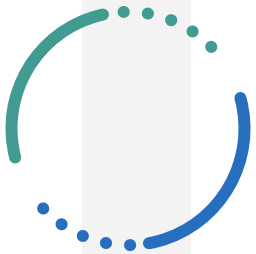
© NEC Corporation 2023

指名委員会等設置会社への移行を契機とした、監督と執行の徹底的な分離

監督（取締役）

経営の方向性を定める

業務執行を監督・評価する



執行（執行役）

適切かつタイムリーに
執行を行う

機会とリスクについて
質の高い意思決定を行う

© NEC Corporation 2023

監督の機能強化：取締役の属性やスキルの多様性を担保する

				2023年2月末時点の役職
社内	新野　隆		取締役 会長	
	森田　隆之		取締役 代表執行役社長 兼 CEO	
	藤川　修		取締役 代表執行役 Corporate EVP 兼 CFO	
	松倉　肇		取締役 Corporate Secretary	
	小幡　忍	新任	取締役	当社常勤監査役
社外	中村　邦晴		社外取締役	住友商事㈱ 取締役会長
	クリスティーナ・アメージャン		社外取締役	立教大学 経営学部国際経営学科　特任教授
	岡　昌志		社外取締役	ソニーフィナンシャルグループ㈱　代表取締役社長 兼 CEO
	岡田　恭子	新任	社外取締役	当社社外監査役
	望月　晴文	新任	社外取締役	東京中小企業投資育成㈱　代表取締役社長
	岡田　譲治	新任	社外取締役	元公益社団法人日本監査役協会 会長
	山田　義仁	新任	社外取締役	オムロン㈱代表取締役社長CEO

© NEC Corporation 2023

監督の機能強化：取締役の属性やスキルの多様性を担保する

		企業経営	グローバル事業	テクノロジー イノベーション	マーケティング	財務会計 投資	監査法務 リスクマネジメント	コーポレート ガバナンス	サステナビリティ ESG
社内	新野　隆	●						●	●
	森田　隆之	●	●		●	●		●	
	藤川　修			●	●	●			●
	松倉　肇					●	●	●	●
	小幡　忍						●	●	
社外	中村　邦晴	●	●		●			●	●
	クリスティーナ・アメージャン		●					●	●
	岡　昌志	●	●			●	●	●	
	岡田　恭子						●		●
	望月　晴文		●				●	●	
	岡田　譲治		●			●	●	●	
	山田　義仁	●	●	●	●			●	

© NEC Corporation 2023

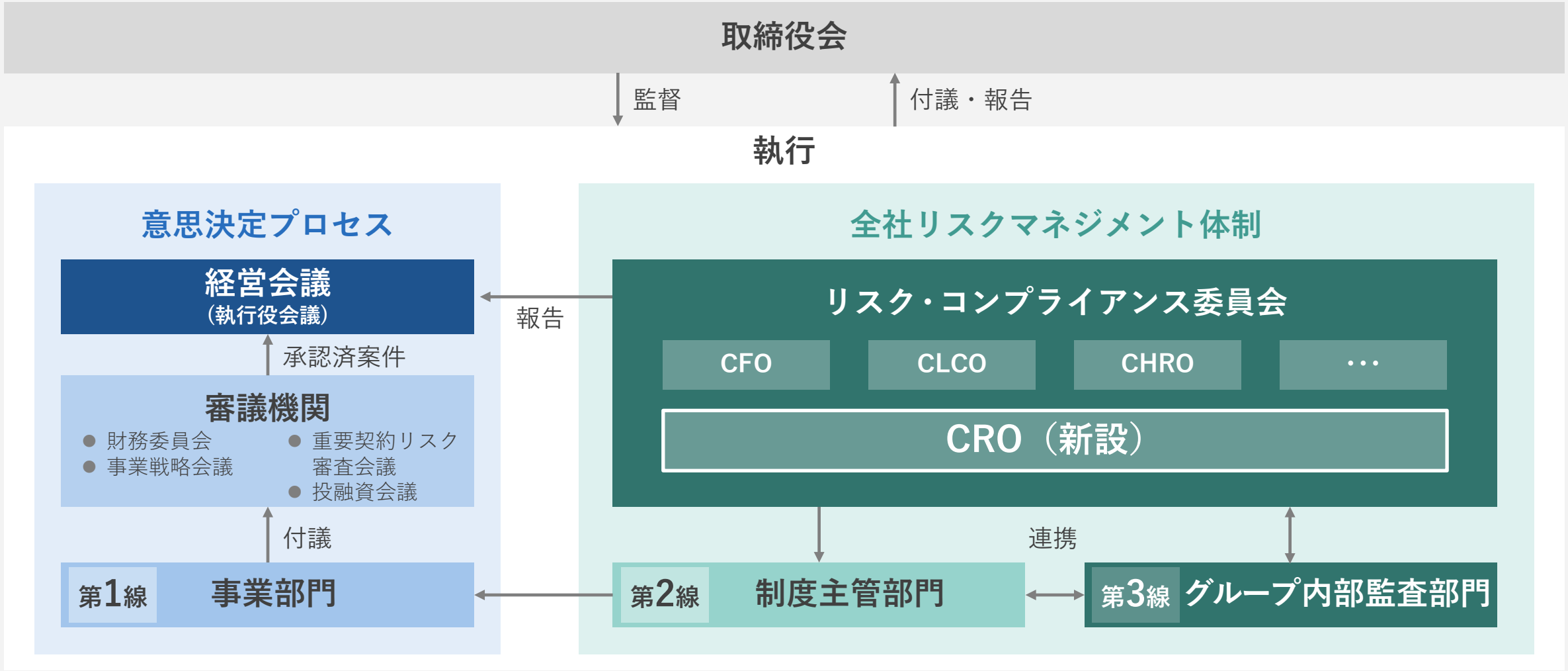
監督の機能強化：取締役会で審議する重要事項を明確化する

重要審議事項

中長期戦略／中期経営計画	● 次期中期経営計画の策定 ● NEC Way（Purposeを含む）／2030 VISIONの浸透方針 ● 経営戦略等で掲げる経営目標（KPIを含む） ● グローバル戦略
ガバナンス体制／意思決定プロセスの方針策定	● 経営戦略等の達成に向けた重要な組織体制の変更 ● グループガバナンスの強化に向けた対応方針 ● 関係会社政策
資本政策、バランスシート	● 成長投資と株主還元のバランスに係る方針・考え方
事業ポートフォリオの方針策定	● 注力事業、撤退事業の選定に係る方針・考え方
大規模M&Aおよび大規模投資	● 事業ポートフォリオの方針に基づくM&Aの具体的な活用方法
NEC Wayを起点とした企業価値向上施策	● ESGを考慮したマテリアリティの選定

© NEC Corporation 2023

執行の機能強化：意思決定プロセス、全社リスクマネジメント体制を改善する



© NEC Corporation 2023

監督と執行の機能強化に合わせた、役員報酬制度の改定

※対象：社内取締役および執行役

賞与

評価期間 1年

中計目標と連動した
インセンティブ設計

配分比	50%	30%	20%
	EBITDA（額）	EBITDA（売上収益%）	エンゲージメントスコア
	収益性・成長	収益性	ESG
	財務		非財務

株式報酬

評価期間 3年

株主価値と連動した
客観性・透明性の高い報酬制度

配分比 100%

TSR 株主価値

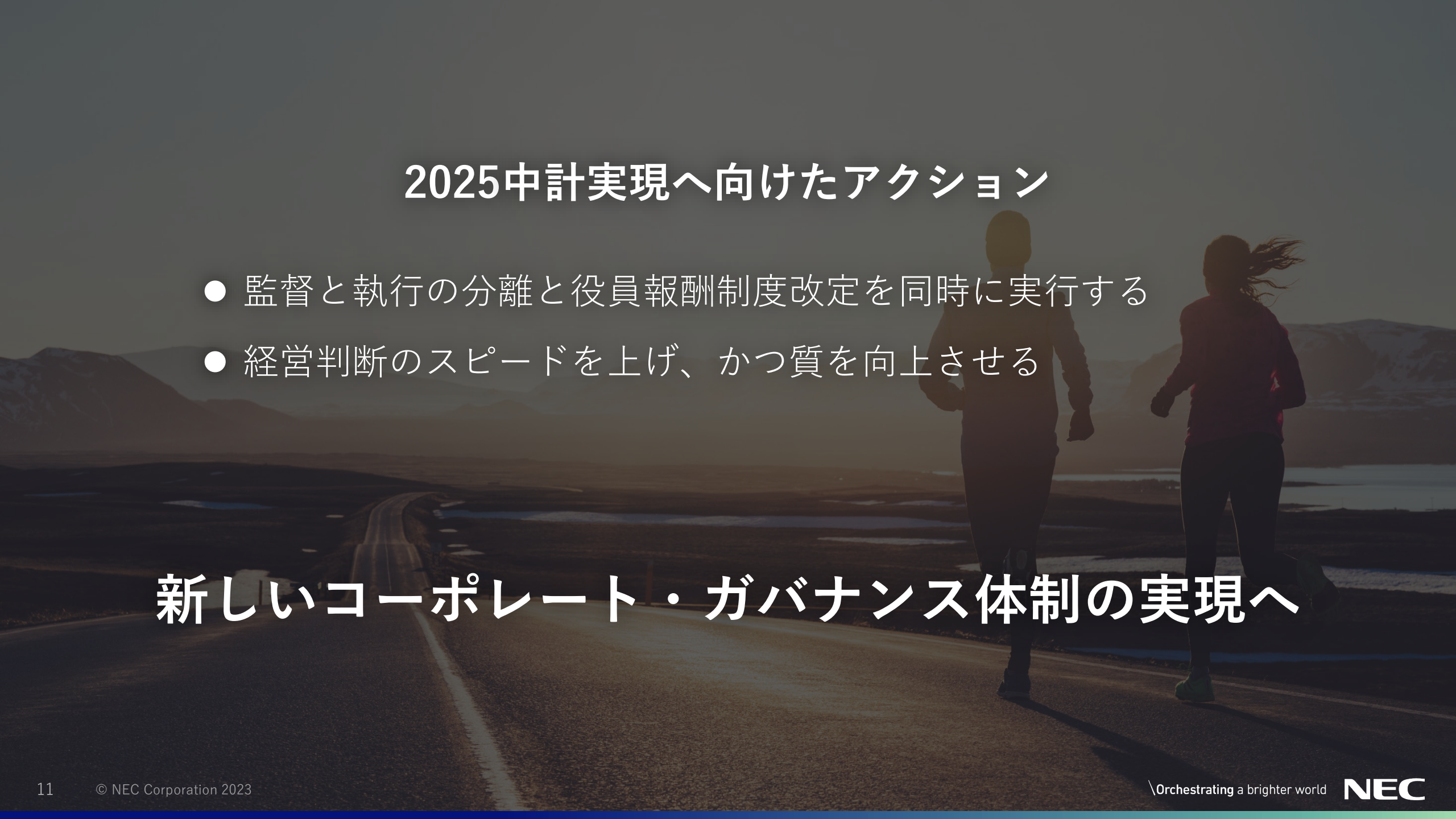
内訳

50%	50%
インデックス比較	ピアグループ（競合）比較

固定報酬

人材市場において競争力の高い報酬構成・水準

© NEC Corporation 2023



2025中計実現へ向けたアクション

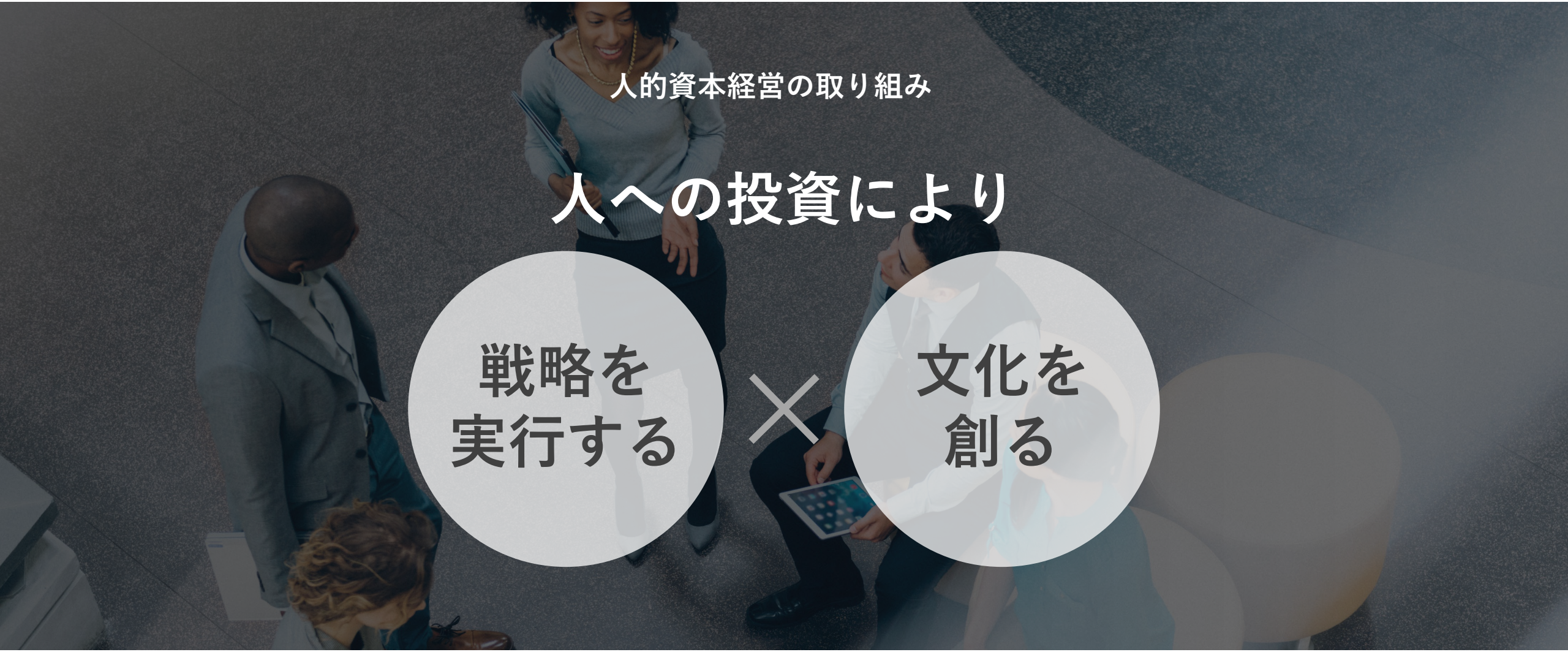
- 監督と執行の分離と役員報酬制度改定を同時に実行する
- 経営判断のスピードを上げ、かつ質を向上させる

新しいコーポレート・ガバナンス体制の実現へ

© NEC Corporation 2023

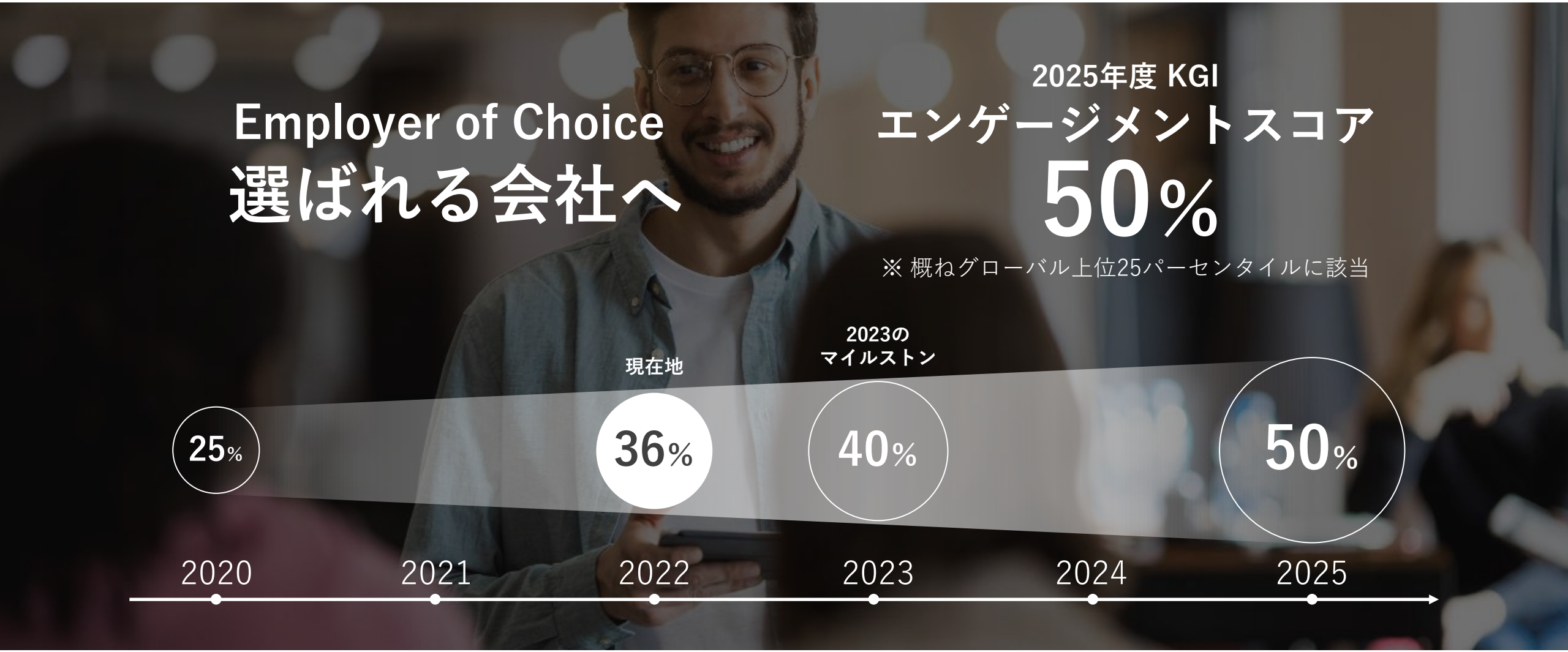
人的資本経営の取り組み

Purpose実現を目指す企業として持続的に成長するため、人への投資の重要性が増している



© NEC Corporation 2023

エンゲージメントスコアをKGIとした、幅広い施策の継続的な実行と改善



© NEC Corporation 2023

トップマネジメントコミュニケーション：経営と現場との対話型イベントを実施

Town Hall Meeting

森田社長と社員の対話セッション

- 国内　：　月例で開催　2021年度10回、延べ118,500名参加
- 海外　：　半期に一度・各地域単位で開催　2021年度26回、累計22,000名参加
- 満足度　：　95%以上が好意的

NEC Way Day

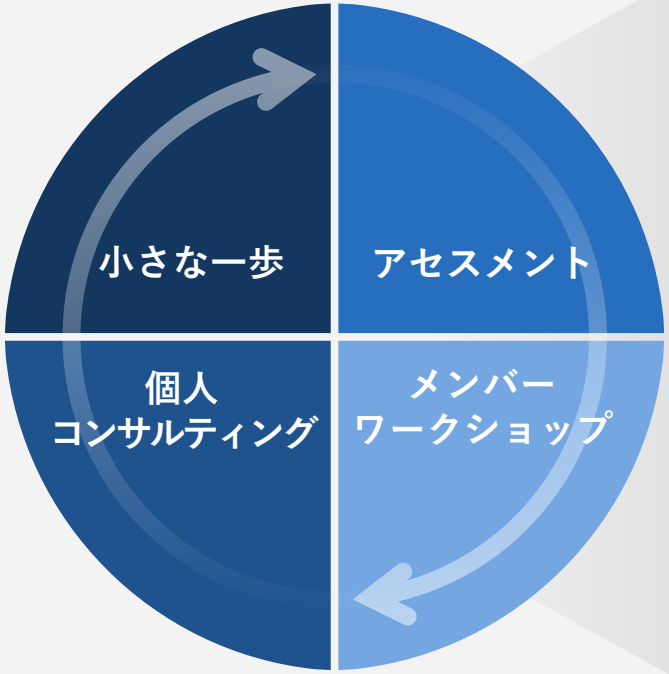
NECグループ全社員を対象とした創立記念イベント

- グローバル一体化　：　日本及び海外15拠点に配信
- 参加者　：　グローバル全体で52,000名
- 満足度　：　93%がポジティブ回答

© NEC Corporation 2023

キャリアオーナーシップ：個人のキャリア形成を支援するワークショップ

Career Design Cycle



Career Design Workshop

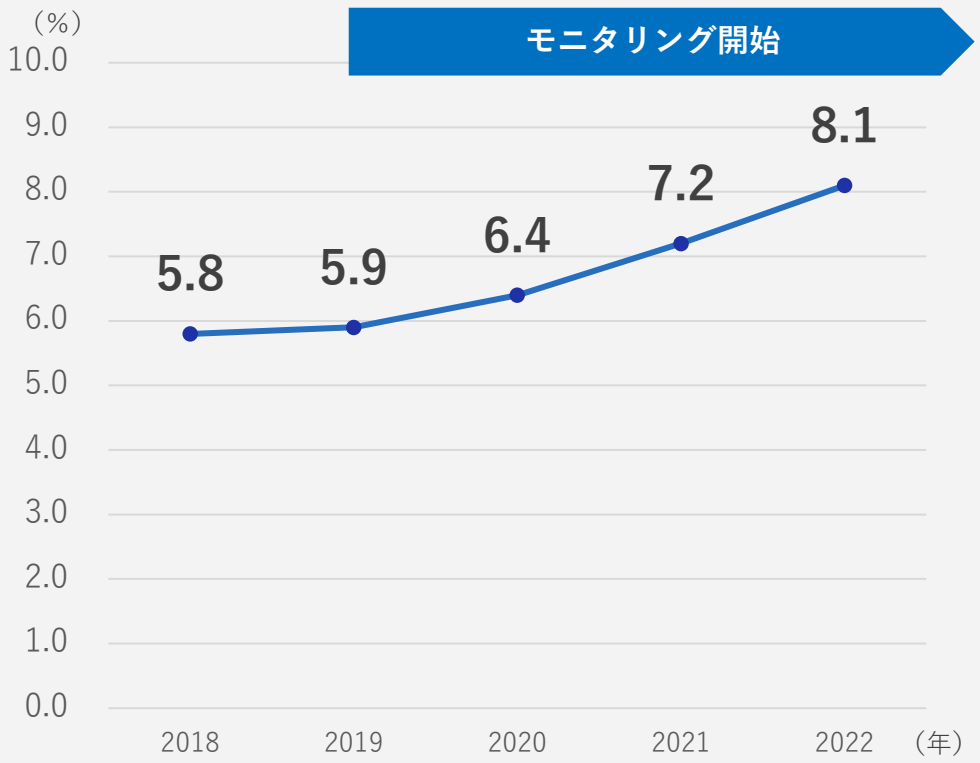
30代以下	●自己理解／自分軸の発見 ●ジョブクラフティング（仕事の捉え直し）
40代前半	●自己理解／自分軸の強化 ●ワークキャリアの方向性を明確化
40代後半	●自己の可能性を拡大 ●ライフも含め視野を広げ、中長期キャリアの方向性を創造
50代前半	●経験で培われた自己のポテンシャル（資産）を顕在化 ●ライフ＆ワークの両面で人生後半のキャリアの可能性を拡大
50代後半	●自分の原点（人生全体での価値観）を再確認 ●60歳以降のライフ＆ワークキャリアを具体化、行動促進

© NEC Corporation 2023

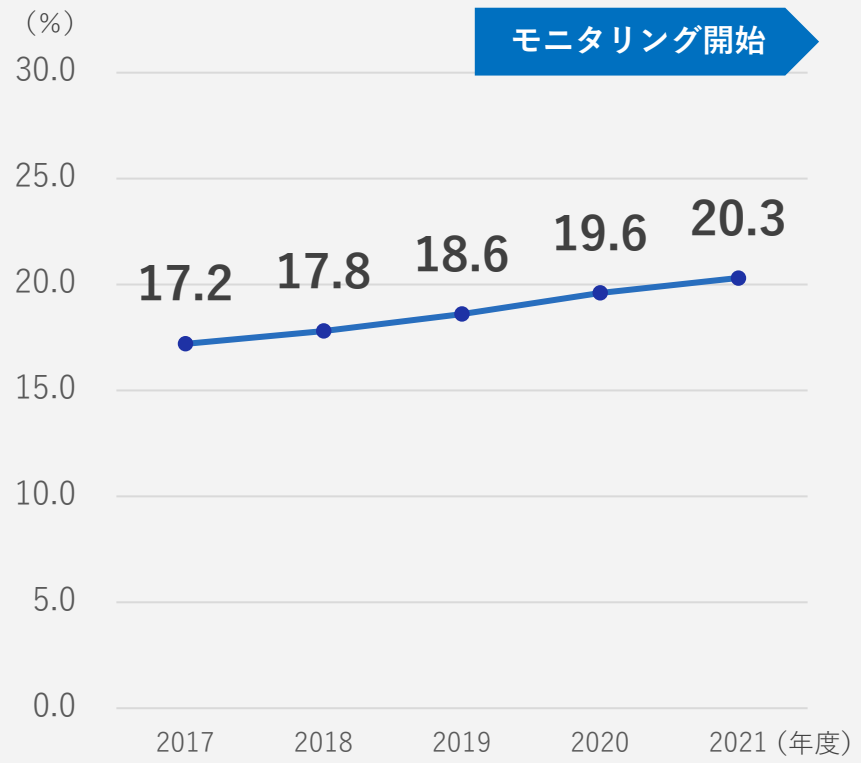
多様性：モニタリングにより、管理職・従業員・役員の女性比率増が加速

※日本電気（株）単体での数字

女性管理職比率 ※4月1日時点



女性従業員比率 ※3月末時点



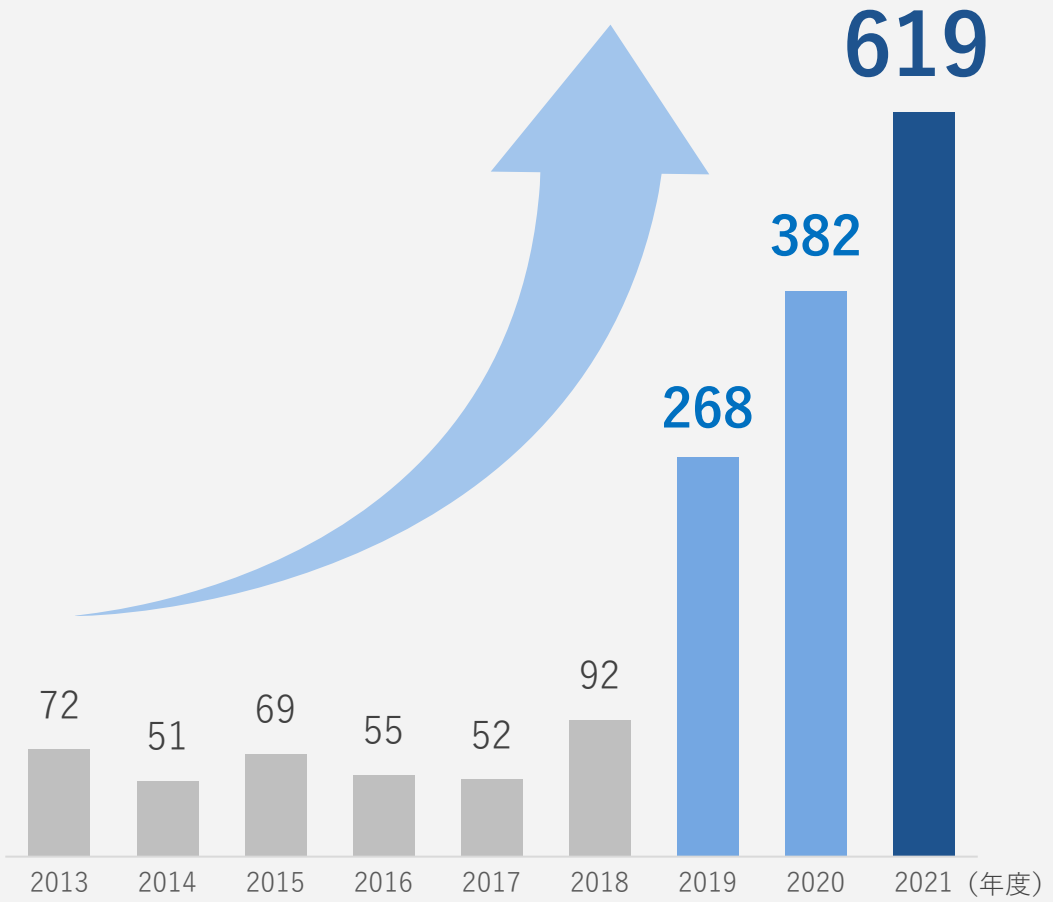
女性役員比率 ※6月末時点

2021年度
3.6%

2022年度
9.4%

© NEC Corporation 2023

多様性：キャリア採用専門部署の設置により、中途採用を積極推進



※2022年は600程度見込み

2021年 **163名**／619名が
ダイレクトソーシング
（ダイレクトスカウト・リファーラル・直接応募等）

新卒・中途採用数
50%：50%（約600名ずつ）

© NEC Corporation 2023

Smart Work：ツール・制度・空間による「働きやすさ」を起点に「働きがい」へ

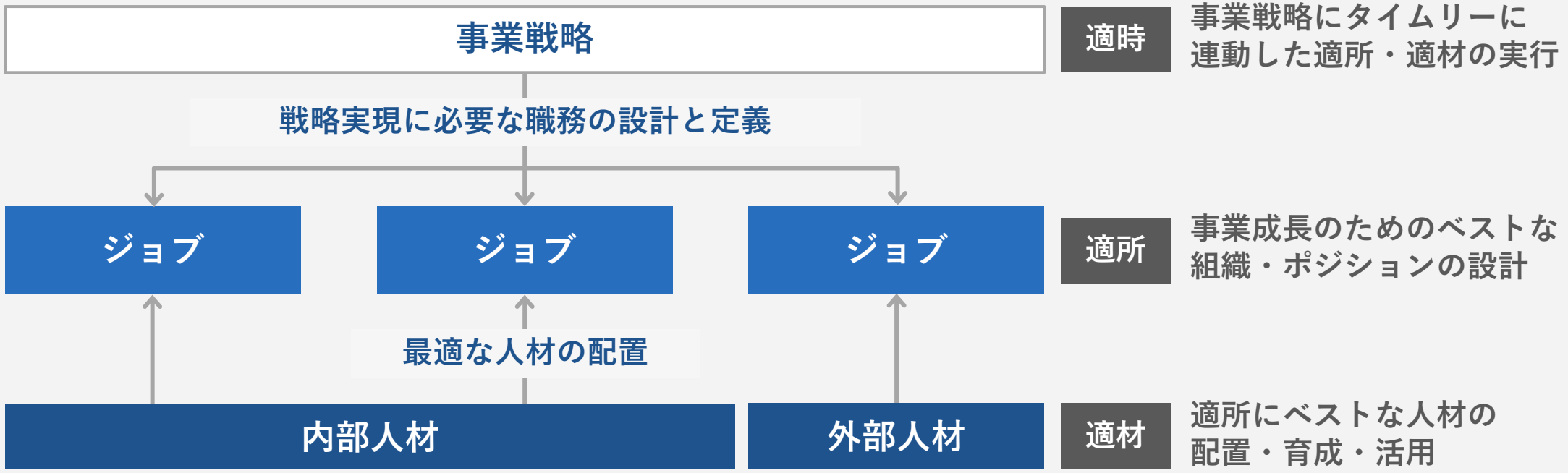
デジタルテクノロジー

© NEC Corporation 2023

ジョブ型人材マネジメント：23年度は統括部長以上、24年度は全社員に新報酬制度

18年度から取り組んできた新人事制度のエコシステムの最終型

ジョブの市場価値に応じた処遇 / Pay for Job
成果に応じた処遇 / Pay for Performance



© NEC Corporation 2023

人材の流動性：社内人材公募制度を拡充し、互いに選び選ばれる対等な関係へ

NEC Growth Careers

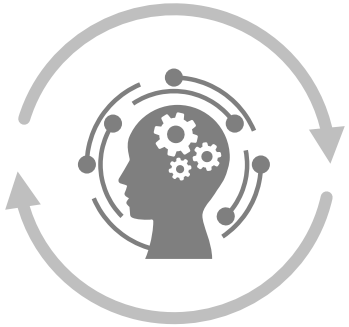
組織

募集ポジション

登録約 1,300件

※2022年4月～2023年3月累計

オファー



AI分析

個人

職務経歴書

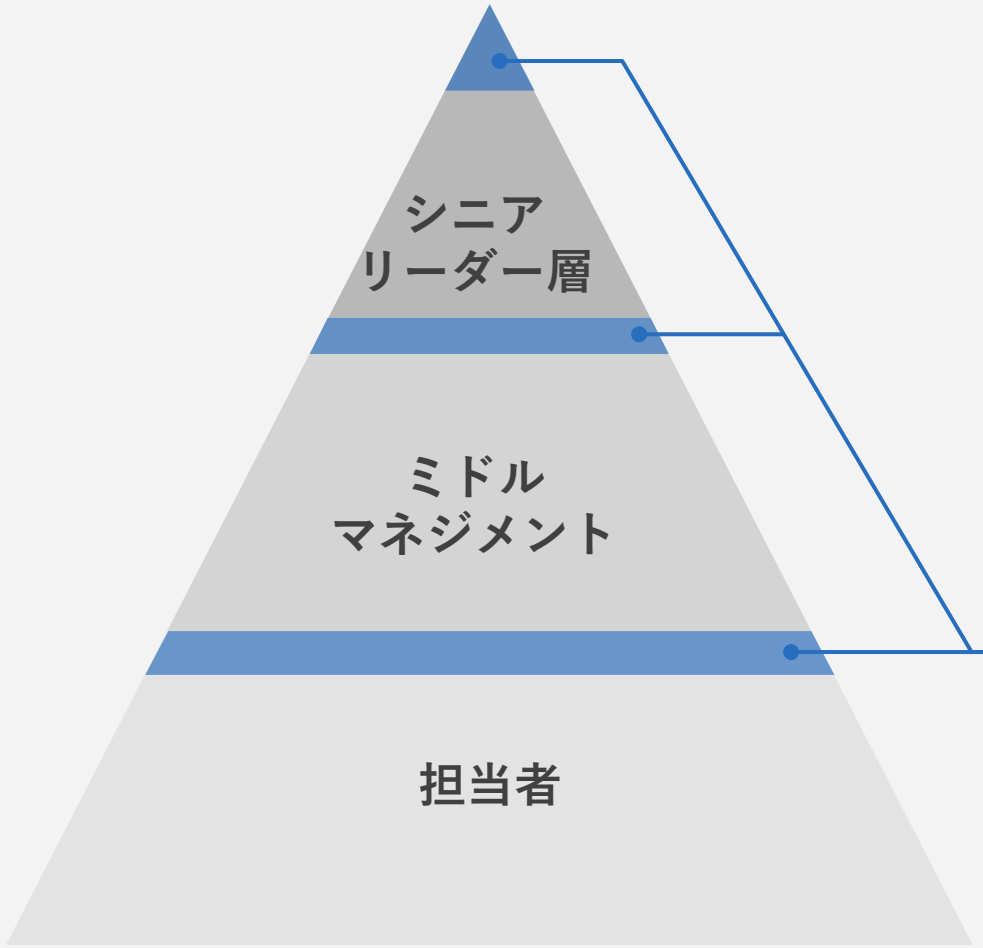
登録約 3,400件

※2023年3月現在

応募

© NEC Corporation 2023

タレントマネジメント：トップタレントへ集中的に投資し、次世代リーダーを育成



Top of Top

次世代リーダー育成プログラム

特に有望な人材
約100人強

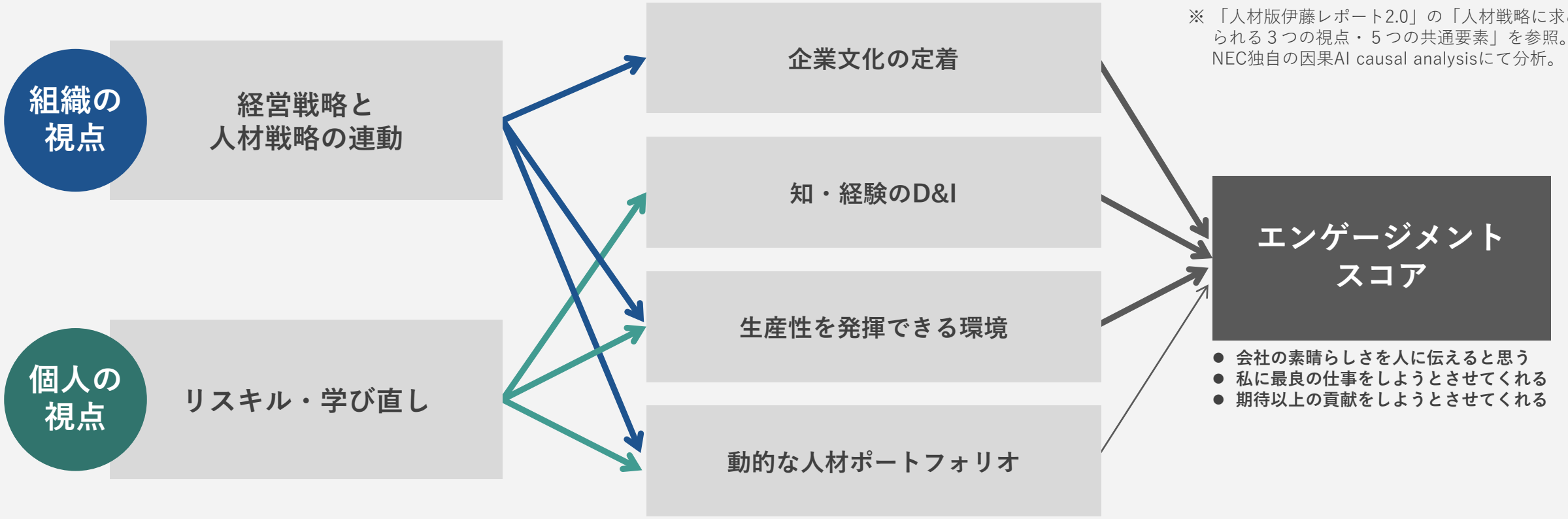
Top Talent

各階層から人選

有望人材
約1,300人

© NEC Corporation 2023

NECの人的資本経営の取り組みとエンゲージメントスコアへの因果分析

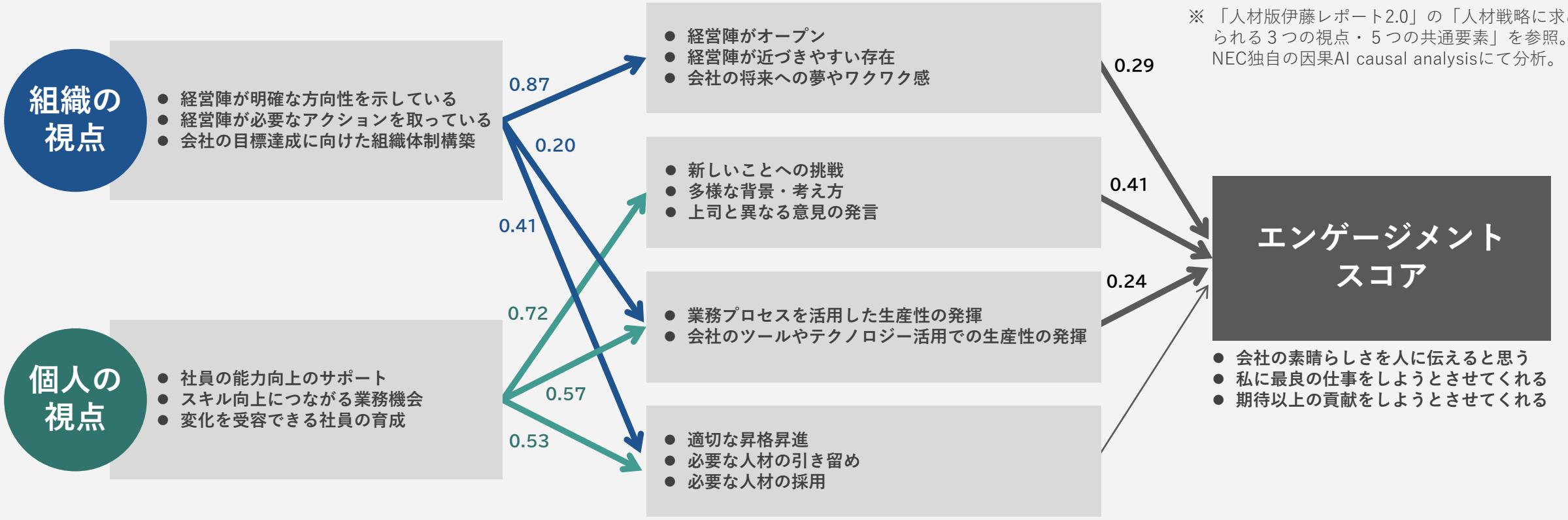


※「人材版伊藤レポート2.0」の「人材戦略に求められる３つの視点・５つの共通要素」を参照。
NEC独自の因果AI causal analysisにて分析。

「経営戦略と人材戦略の連動」と「リスキル・学び直し」の
組織・個人両方の視点からの取り組みがエンゲージメントスコア向上につながる

© NEC Corporation 2023

NECの人的資本経営の取り組みとエンゲージメントスコアへの因果分析



※「人材版伊藤レポート2.0」の「人材戦略に求められる３つの視点・５つの共通要素」を参照。
NEC独自の因果AI causal analysisにて分析。

「経営戦略と人材戦略の連動」と「リスキル・学び直し」の
組織・個人両方の視点からの取り組みがエンゲージメントスコア向上につながる

© NEC Corporation 2023

2025中計実現へ向けたアクション

- トップマネジメントから現場までコミュニケーション強化を継続し、ひと・カルチャーの変革を集中的に取り組む
- ジョブ型人材マネジメント施策などにより、動的な人材ポートフォリオを加速させる

社員のエンゲージメント向上に努め
人的資本経営の実現へ

© NEC Corporation 2023

Orchestrating a brighter world
NEC