

IR Day 2024「社外取締役セッション」における質疑応答

日 時： 2024年10月7日（月） 16:00～17:00
形 式： オンライン配信
説明者： 望月社外取締役、山田社外取締役
取締役 執行役 Corporate Secretary 松倉 肇

質問者A

Q：

経営のスピードアップに課題があるとのコメントでしたが、変えるべき要素や、どのようなことに取り組みばスピードアップしていくのかお聞かせください。

山田取締役：

NECは近年、市場の期待に応える形で売上・利益ともに成長してきました。経営層が適切な判断をし、執行のスピードが上がり、それが実績に反映されていると思います。しかし、例えばROIC指標や総資産回転率はまだ競合に見劣りしますが、これは経営スピードに改善の余地があるということです。NECの資本コストは6.5%程度を想定していますが、今期のROICは6%程度の見込みであり、まだ資本コストを超えていません。事業ポートフォリオの問題への打ち手や、経営戦略上で優先順位の高い事業へと思い切って投資して伸ばすこと等によりスピードアップが実現されていくと思っています。パネルディスカッションの冒頭でNECに伸び代を感じるとコメントしましたが、この部分でも同様です。

望月取締役：

指名委員会等設置会社に変更し、経営のスピードアップを図る仕組みとなっています。加えて、基本的な経営方針が幹部層に共有されたことで努力すべき方向性が明確になり、様々な局面で執行側で決めて経営を進めることができます。対して取締役会はモニタリングし、レビューしますが、かつてのように一つひとつ決定事項を取締役会に上げることは回避できます。流動的な事業環境のなか、BU長とCEOによるコミュニケーションで責任をもって進めていける体制になっています。これは責任感を持った執行役を育てていくこ

とで、より一層効果が発現していきます。執行側でどんどん判断されることに対して取締役会としてモニタリングしていきたい。経営変革をしていく上で、取捨選択をしなくてはならないことはたくさん出てきます。その判断基準を共有するのは大切です。

質問者B

Q:

投資家からの要望として、中計最終年度までに5,000億円の成長投資を行っていくことは重要だが、仮にM&Aが実行されなかった場合には株主還元を厚くしてもらいたいという強い要望がありますが、どう考えているのでしょうか。

望月取締役:

成長投資が実施できなかった場合を考えると成長のための選択肢に制限が課されてしまいます。人口が減少していく国内市場では限界があるので、グローバル市場で勝っていかなばなりません。その際に時間を短縮するために本当に効果のあるものをM&Aで獲得するのは有用な手段の一つです。しかし、特定のものを狙って買収するのはあまり賢い話ではありません。必ずしも自己資金だけで賄う必要はありませんが、常に色々な選択肢を見ていて、適時適切に投資をする体制を維持することが重要です。

基礎としてしっかり株主還元していくべきですが、成長投資が余ったから株主還元に戻す、というものではないと考えています。NECの今後の中長期の成長は成長投資の発想なしにあり得ないと考えており、そういった姿勢で取締役会でも議論していきます。

山田取締役:

投資家の皆様が株主還元に対して大きく期待しているのはよく理解できますし、グローバルの競合と比較した際に、配当や自己株買いで若干見劣りするの事実だと思います。それ故に期待が高いのではないのでしょうか。ぜひご理解していただきたいことが2つあり、NECは長く困難な時期を乗り越えて事業ポートフォリオを整理し、今飛躍の時期を迎え、成長領域に多くの事業を持っているという事実があります。今は事業を伸ばすチャンス時期であるため、森田社長を始めとして成長を優先したいという考えを持ち、大きな成長投資枠を確保しています。それはNECの可能性の大きさであると理解していただきたい。

もう1つは、成長を優先することを明確にしていますが、株主還元も含めてバランスを持ってキャピタルアロケーションをやるべきということを経営陣は十分に理解しており、株主還元をないがしろにすることはありません。これからもNECはバランスを持ったキャピタルアロケーションをしていくことをお伝えしたい。