

NECのコーポレートガバナンス改革

2024年10月7日

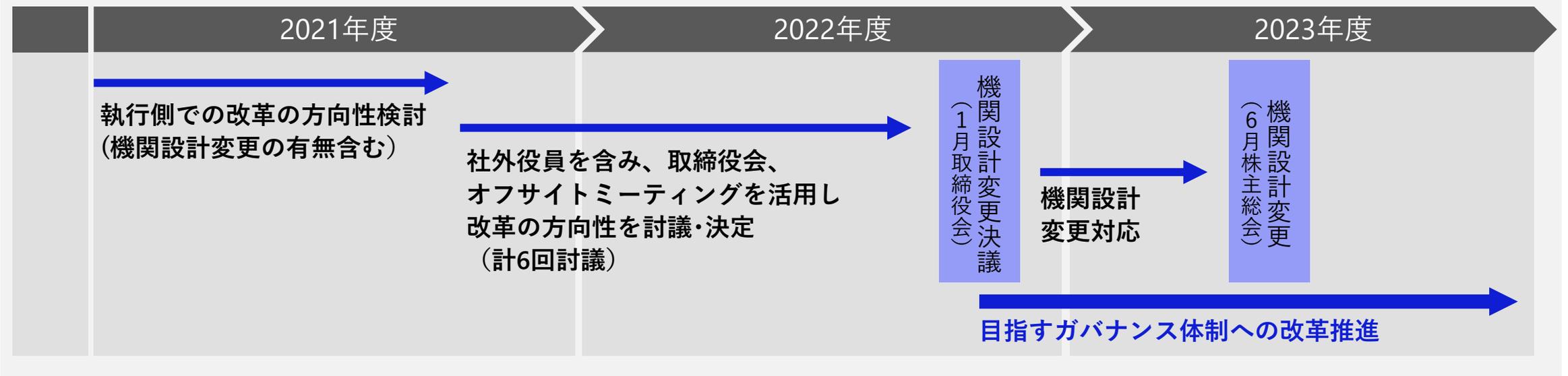
取締役 執行役 Corporate Secretary 松倉 肇

欧米の投資家との対話や取締役会の実効性評価を契機にガバナンス改革検討開始 (2021年度)

当時の課題

- 取締役会において**中長期的かつ持続的な企業価値向上に向けた討議が不足**
- 経営環境の激しい変化の中、**高度かつ迅速な経営判断が必須**
- コーポレートガバナンスに対する経営の姿勢への**投資家の不信感の払拭**

コーポレートガバナンス改革のロードマップ



指名委員会等設置会社への移行

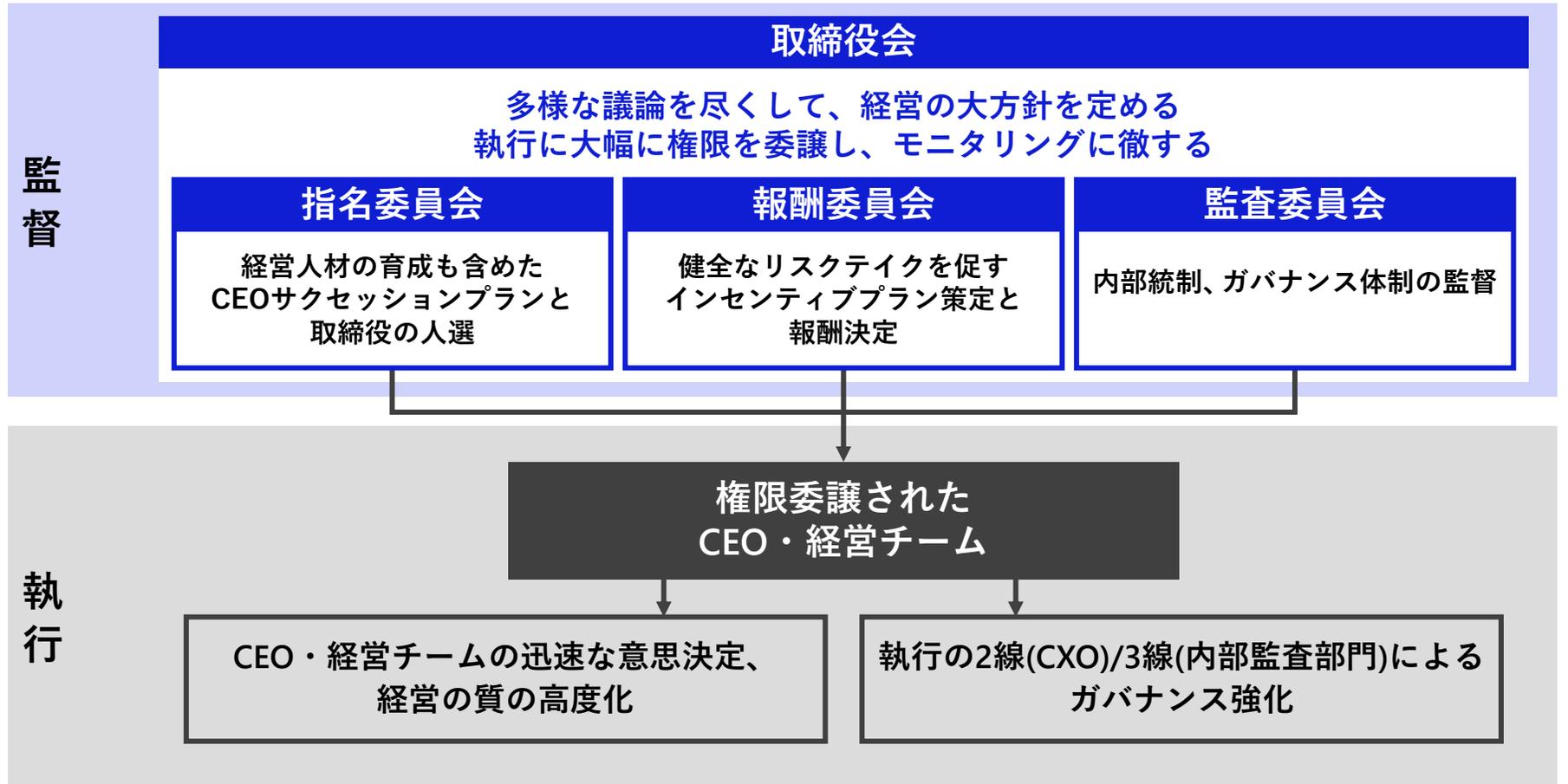
グローバル経営により企業価値向上を目指し、監督と執行を徹底分離

企業価値の向上に資する議論ができる

ガバナンスのしくみを構築し適切にモニターする

企業価値向上の迅速な打ち手の実行

安心して権限委譲できるレベルの経営品質確保



取締役一覧

社外	社外	社外	社外	社外	社外	社内	社内	社内	社内			
 <p>クリスティーナ・アメージャン 社外取締役 元一橋大学大学経営管理研究科教授</p>	 <p>岡田 恭子 社外取締役 元株式会社資生堂 常勤監査役</p>	 <p>岡田 譲治 社外取締役 元三井物産株式会社 代表取締役副社長執行役員CFO</p>	 <p>佐藤 慎次郎 社外取締役 元テルモ株式会社 代表取締役社長 CEO</p>	 <p>岡 昌志 社外取締役 元ソニーフィナンシャルグループ株式会社 代表取締役社長 兼 CEO</p>	 <p>望月 晴文 社外取締役 元経済産業事務次官</p>	 <p>山田 義仁 社外取締役 オムロン株式会社 取締役会長</p>	 <p>長田 志織 社外取締役 元ヤンマーホールディングス株式会社 取締役</p>	 <p>新野 隆 取締役 会長</p>	 <p>森田 隆之 取締役 代表執行役 社長兼CEO</p>	 <p>藤川 修 取締役 代表執行役 Corporate EVP 兼CFO</p>	 <p>松倉 肇 取締役 執行役 Corporate Secretary</p>	 <p>小幡 忍 取締役</p>

取締役13名の構成



監督の機能強化：取締役の属性やスキルの多様性を担保

		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
社外	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	●	●	●	●			●	
	佐藤 慎次郎	●	●	●		●		●	
	長田 志織		●		●	●			●
社内	新野 隆	●						●	●
	森田 隆之	●	●		●	●		●	
	藤川 修			●	●	●			●
	松倉 肇					●	●	●	●
	小幡 忍						●	●	

2023年度の取締役会・委員会の活動状況

取締役会

議長
新野

構成
社外取締役 8名
社内取締役 5名

- 取締役および執行役の職務執行の監督
- 経営の方向性を定める役割
- 当社の経営の基本方針に関する重要事項の審議を充実化（オフサイトMtg. の活用）

9回開催※（2024年度は定時6回で計画） 出席率100%
オフサイト 6回開催（集中討議 1回含む）

指名委員会

委員長
望月

構成
社外：岡/山田
社内：新野

- 取締役の選解任に関する議案の内容の決定
- あるべき取締役会構成の検討とそれを踏まえた取締役候補者の選定
- 次世代経営人材の育成を含むCEOのサクセッションプランについて議論
- 次世代経営人材との懇談会6回実施

5回開催※ 出席率100%

報酬委員会

委員長
岡

構成
社外：山田/佐藤
社内：森田

- 取締役および執行役の報酬制度の制定・個人別報酬額の決定
- ベンチマーク等を通じ、現行制度における報酬水準・報酬構成の考え方などの課題について議論

4回開催※ 出席率100%

監査委員会

委員長
岡田(譲)

構成
社外：岡田(恭)/望月
佐藤/長田
社内：小幡

- 監査の視点から、経営の質の向上と企業価値の最大化/ガバナンス強化に貢献
- 内部監査部門との連携強化、三様監査の枠組み発展等を基本方針として、執行役および取締役の職務執行の監査を実施

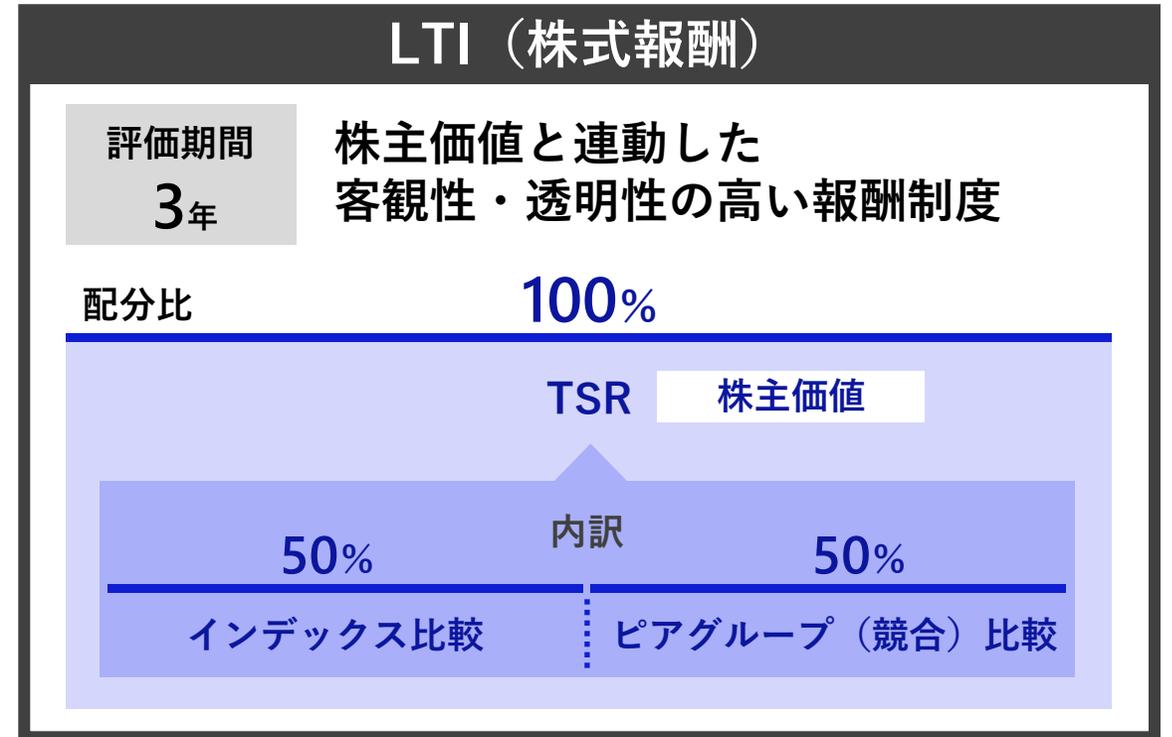
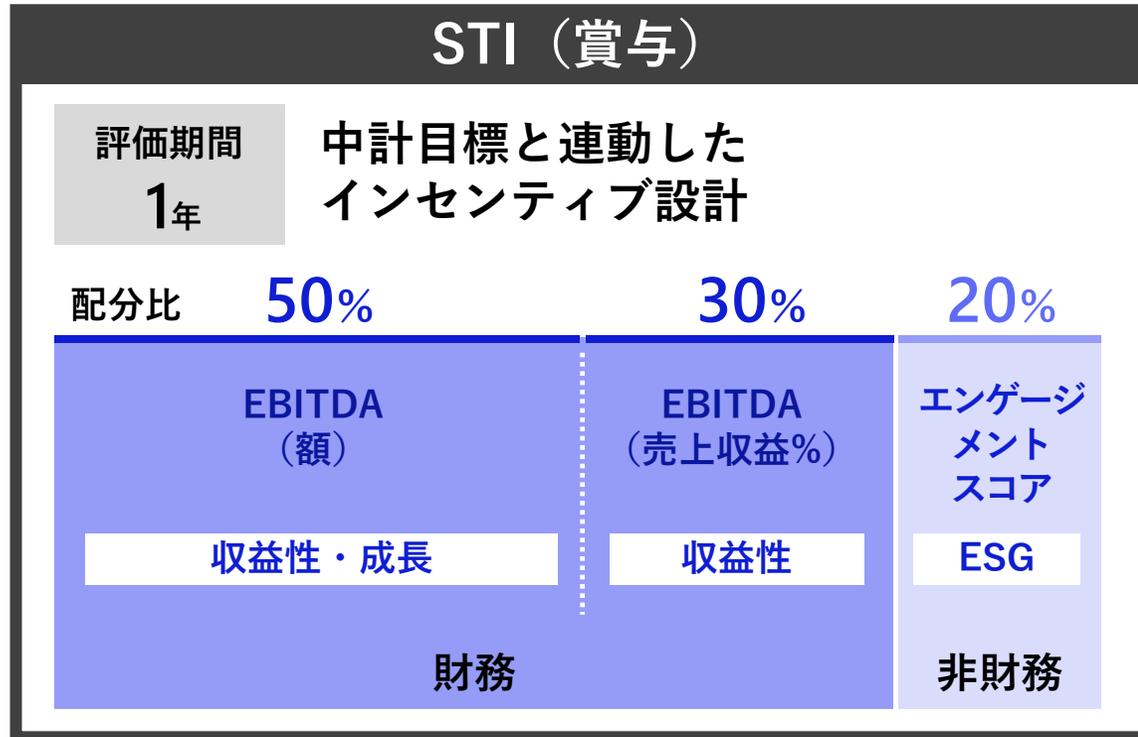
11回開催※ 出席率100%

※2023年6月の指名委員会等設置会社移行後の開催回数

監督と執行の機能強化に合わせた、役員報酬制度の改定

(変動報酬が過半を占める体系へ。企業価値向上を目指すシンプルなKPI)

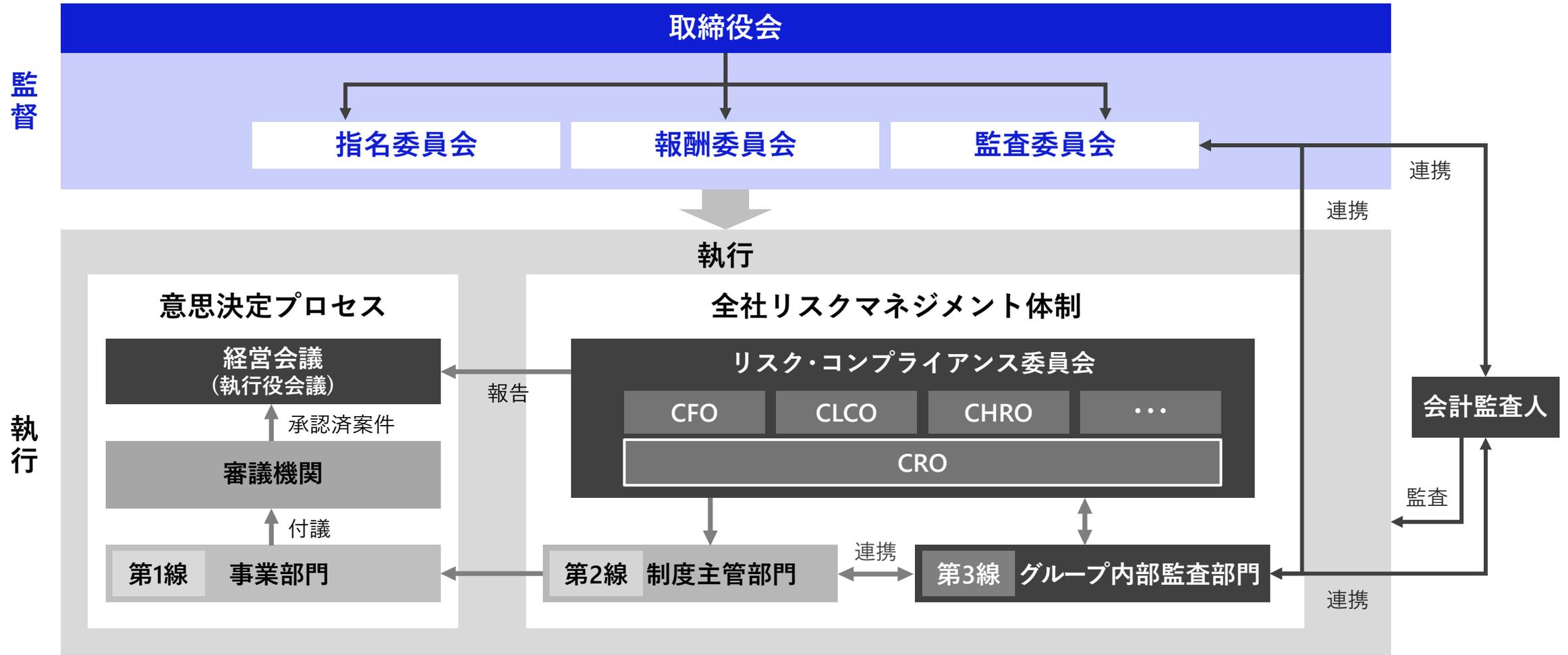
※対象：社内取締役および執行役



ABS (固定報酬)

人材市場において競争力の高い報酬構成・水準

監督・執行両面から全社リスクマネジメントを強化

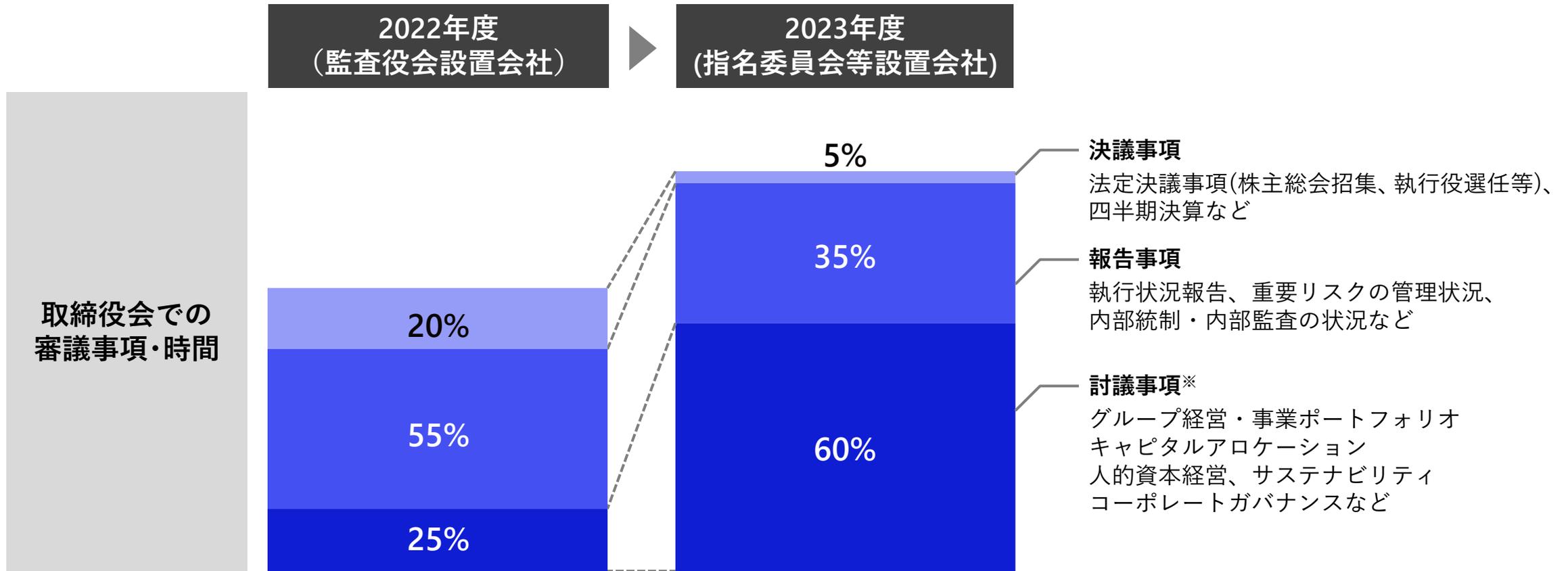


2023年度の取締役会実効性評価（実効性評価は、第三者機関に委託して実施）

	2022年度 実効性評価における課題	2023年度 6月 指名委員会等設置会社へ移行	2023年度 実効性評価の結果
アジェンダ セッティング	<ul style="list-style-type: none"> 決議事項が多く、重要テーマの討議が不足 	<ul style="list-style-type: none"> 執行側に大幅権限委譲 CEO経営方針を共有する等オフサイト等で議論 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会で議論すべき重要アジェンダが整理されてきた
モニタリング プロセス	<ul style="list-style-type: none"> 中計推進や単年度業績進捗等モニタリングプロセスが不明確 	<ul style="list-style-type: none"> 予算執行は執行側責任と明確化 取締役会への報告プロセス整理 	<ul style="list-style-type: none"> 予算進捗状況報告、執行状況報告などのアジェンダが設定されている 報告方法については改善途上
コミュニケーション 強化	<ul style="list-style-type: none"> 取締役間/取締役と執行側の相互理解・コミュニケーションが不足 	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役のみの意見交換会 議長/CEOと三法定委員長定例 執行役との懇談会 オンボーディング強化 事業場視察等 	<ul style="list-style-type: none"> コミュニケーション機会増加により取締役間の相互理解が進んだ オンボーディングが充実、事業場視察など事業理解を深める機会も増加

取締役会における審議の充実

取締役会における審議時間の変化（年間）



※討議事項はオフサイトの時間を含む

NEC

\Orchestrating a brighter world

注意事項

<将来予想に関する注意>

本資料に記載されているNECグループに関する業績、財政状態その他経営全般に関する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいております。これらの判断および前提は、その性質上、主観的かつ不確実です。また、かかる将来に関する記述はそのとおりに実現するという保証はなく、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。その要因のうち、主なものは以下のとおりですが、これらに限られるものではありません。

- ・ 国内外の経済動向、為替変動、金利変動および市況変動
- ・ 感染症の流行による悪影響
- ・ 中期経営計画を達成できない可能性
- ・ 売上および収益の期間毎の変動
- ・ 企業買収・事業撤退等が期待した利益をもたらさない可能性
- ・ 戦略的パートナーとの提携関係の悪化、または戦略的パートナーの製品・サービスに関連する問題が生じる可能性
- ・ 海外事業の拡大が奏功しない可能性
- ・ 技術革新への対応または新技術の商品化ができない可能性
- ・ 競争の激化にさらされる可能性
- ・ 特定の主要顧客への依存
- ・ 新規事業の成否
- ・ 製品・サービスの欠陥による責任追及または不採算プロジェクトの発生
- ・ 供給の遅延等による調達資材等の不足または調達コストの増加
- ・ 事業に必要な知的財産権等の取得の成否およびその保護が不十分である可能性
- ・ 第三者からのライセンスが取得または継続できなくなる可能性
- ・ 顧客の財務上の問題に伴い負担する顧客の信用リスクの顕在化
- ・ 優秀な人材を確保できない可能性
- ・ 資金調達力が悪化する可能性
- ・ 内部統制、法的手続、法的規制、環境規制、情報管理等に関連して行政処分や司法処分を受ける可能性または多額の費用、損害等が発生する可能性
- ・ 実効税率もしくは繰延税金資産に変更が生じる可能性または不利益な税務調査を受ける可能性
- ・ コーポレートガバナンスおよび企業の社会的責任に適切に対応できない可能性
- ・ 自然災害、公衆衛生上の問題、武装勢力やテロリストによる攻撃等が発生する可能性
- ・ 退職給付債務にかかる負債および損失等が発生する可能性
- ・ のれんの減損損失が発生する可能性

将来予想に関する記述は、あくまでも本資料の日付における予想です。新たなリスクや不確定要因は随時生じ得るものであり、その発生や影響を予測することは不可能であります。また、新たな情報、将来の事象その他にかかわらず、当社がこれら将来予想に関する記述を見直すとは限りません。

(注) 年度表記について、22年度は2023年3月期、23年度は2024年3月期、24年度は2025年3月期（以降も同様）を表しています。