

価値協創ガイダンスの全体像 (日本電気株式会社)

日本電気株式会社 近内 宗樹

1. What's NEC

設立



従業員数*3



研究開発費*2



重大なカルテル・談合行為の発生



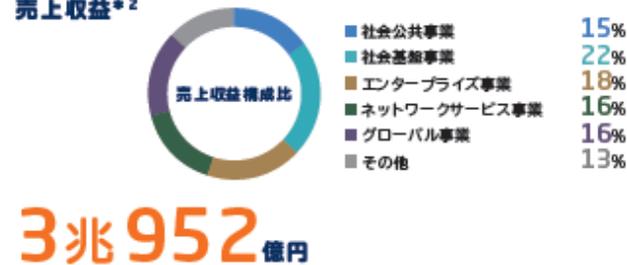
採用男女比率*1*2



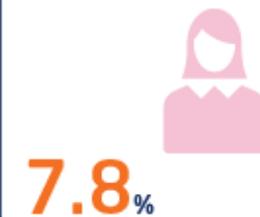
時価総額



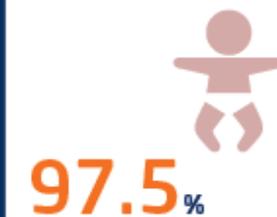
売上収益*2



女性管理職比率*3



育児休職後の復職率*1*4



障がい者雇用率*1*5



自己資本比率*3



CDP 気候変動・ウォーターでAリスト入り



サプライチェーン全体のCO₂排出量に対するCO₂排出削減貢献量*2



特許件数*3



技術力



顔認証*6

指紋認証*7

虹彩認証*8



*1 日本電気株式会社 単体
*2 2020年3月期末値
*3 2020年3月末実績
*4 2017年度に育児休職を開始した従業員が復職した割合

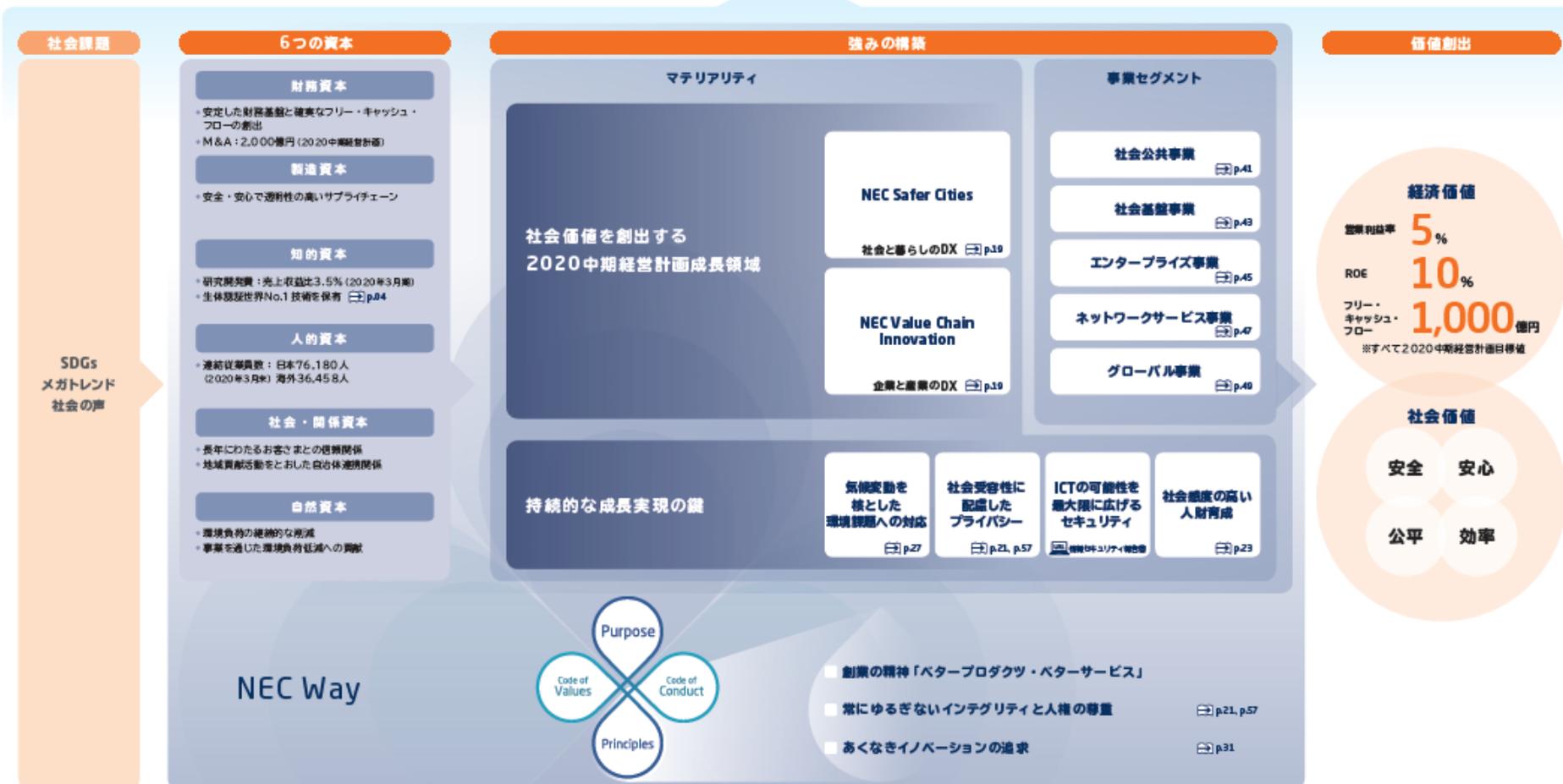
*5 2020年6月1日現在
障害者雇用促進法に基づく
*6 米国国立標準技術研究所 (NIST) 主催のベンチマークテストで5回第1位
*7 NIST主催のベンチマークテストで8回第1位
*8 NIST主催のベンチマークテストで第1位

2.NECの価値創造プロセス

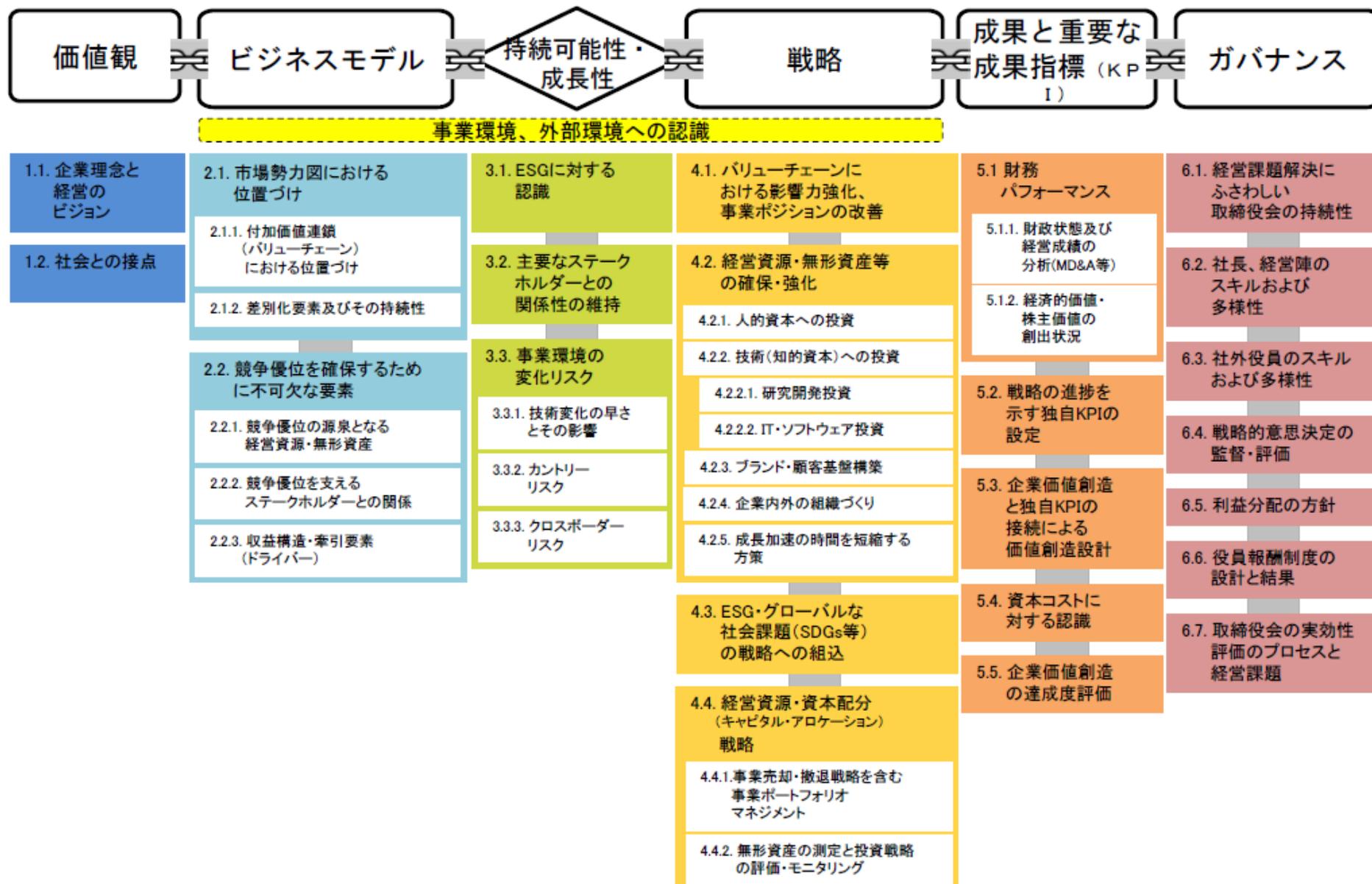
価値創造プロセス

NECのPurposeは、安全・安心・公平・効率という社会価値を創造し、誰もが人間性を十分に発揮できる持続可能な社会の実現を目指すことにあります。ベタープロダクツ・ベターサービス、常にゆるぎないインテグリティと人権の尊重、あくなきイノベーションの追求をPrinciplesとして、ESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」の実践をはじめとした強みを構築するための資本を投入し、経済・社会価値を創出することでSDGs達成にも貢献します。

Orchestrating a brighter world



3. 価値協創ガイダンスの全体像



3-1. 価値観①

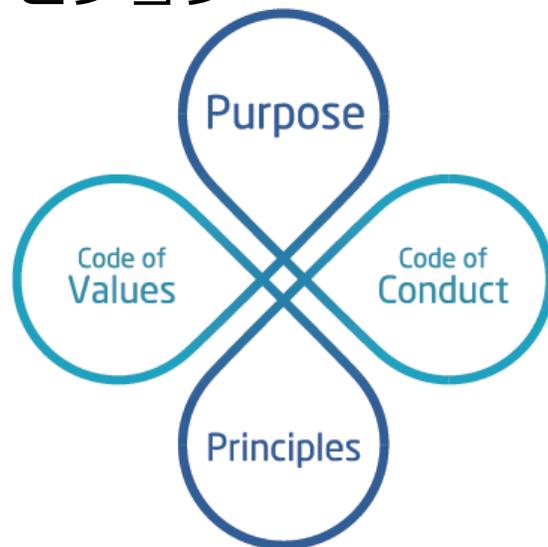
価値観

企業理念と経営のビジョン

1.1. 企業理念と
経営の
ビジョン

1.2. 社会との接点

NEC Way



「NEC Way」は、
NECグループが共通で持つ価値観であり行動の原点です。

企業としてふるまう姿を示した
「Purpose (存在意義)」「Principles (行動原則)」と、
一人ひとりの価値観・ふるまいを示した
「Code of Values (行動基準)」「Code of Conduct (行動規範)」
で構成されています。

私たちはNEC Wayの実践を通して社会価値を創造していきます。

1899

日本電気株式会社設立

創業の精神「ベタープロダクツ・ベターサービス」

常により良い製品・サービスを
提供することで、
お客様の満足と喜びを創造



創業者：岩垂邦彦

1977

C&C宣言

コンピュータと通信の融合

世界中の人々がいつでも、どこでも、
誰とでもつながるようにしたいという思いは、
SDGsが目指す「誰一人取り残さない」にも通じる



インテルコム77で
C&Cを提唱

2013

社会価値創造型企業への変革

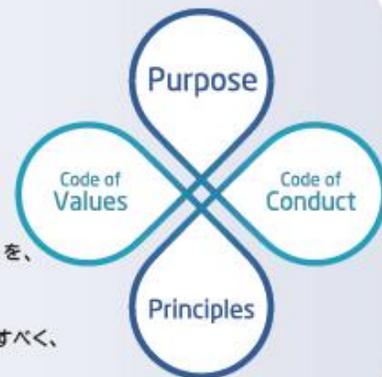
Orchestrating a brighter world

NECに対し、
お客さまや社会から期待される価値が、
私たちの技術や製品そのものから、
価値を生み出すコトに変化していることを受け、
「2015中期経営計画」で、
社会にとっての価値を創出する
社会価値創造型企業への変革を宣言

2020

NEC Way

創立120周年を迎えたことを機に、
2020年、「NECは、安全・安心・
公平・効率という社会価値を創造し、
誰もが人間性を十分に発揮できる
持続可能な社会の実現を目指します」を、
私たちの存在意義「Purpose」とし
NEC Wayに規定しました。
NECは2030年のSDGs達成に貢献すべく、
社会課題起点の事業活動を
より一層推進してまいります。



3-1. 価値観②

価値観

1.1. 企業理念と
経営の
ビジョン

1.2. 社会との接点

社会との接点

NECのpurposeは、安全・安心・公平・効率という社会価値を創造し、誰もが人間性を十分に発揮できる持続可能な社会に実現を目指すことにあります。ベタープロダクツ・ベターサービス、常にゆるぎないインテグリティと人権の尊重、あくなきイノベーションの追求をPrinciplesとして、ESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」の実践をはじめとした強みを構築するための資本を投入し、経済・社会価値を創出することでSDGs達成にも貢献します。

安全・安心・公平・効率 ⇒ 7つの社会価値創造テーマ ⇒ SDGs達成への貢献



NECは、7つの社会価値創造テーマの各領域でお客様やパートナーと共に、できたらすごいを社会に創り出していきます。これらの7つの社会価値創造テーマとSDGsは、社会課題を起点に同じ方向を向いており、できたらすごいを社会に創ることは、SDGsの達成に貢献することでもあります。

3-2. ビジネスモデル①

ビジネスモデル

事業

2.1. 市場勢力図における位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖 (バリューチェーン) における位置づけ

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素

2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産

2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係

2.2.3. 収益構造・牽引要素 (ドライバー)

市場勢力図における位置づけ

設立



長年にわたる
お客さまとの信頼関係

1899年

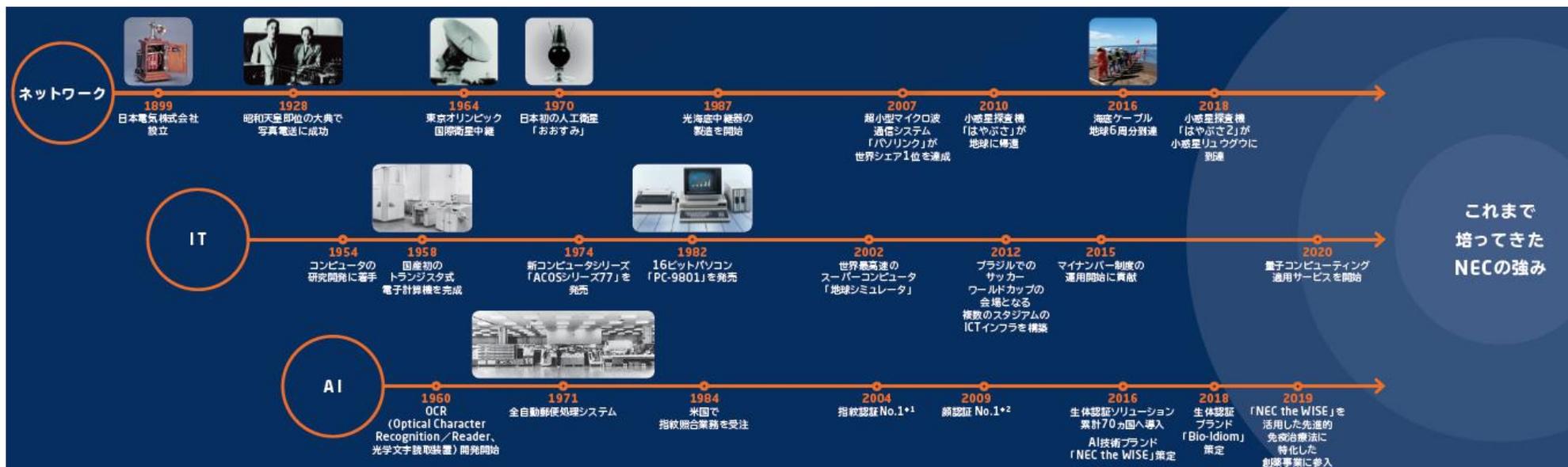
官公庁・企業向け IT サービス大手。通信インフラ国内首位。画像認証技術に強み。宇宙事業も。(四季報)

【富士通】

IT サービス、サーバーで国内首位。官公庁・金融・流通向け多い。非コア事業の分社化推進

付加価値連鎖における位置づけ、差別化要素およびその持続性

ネットワーク、IT (PF, サービス)、AI 技術を融合する「インテグレーター」としての強み



3-2. ビジネスモデル②

ビジネスモデル

事業

- 2.1. 市場勢力図における位置づけ
 - 2.1.1. 付加価値連鎖（バリューチェーン）における位置づけ
 - 2.1.2. 差別化要素及びその持続性
- 2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素
 - 2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産
 - 2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係
 - 2.2.3. 収益構造・牽引要素（ドライバー）

競争優位の源泉となる経営資源・無形資産（人的資本/知的資本）



インクルージョン&ダイバーシティの推進
グローバルな人材採用・M&A、女性登用・活躍推進、障害者雇用、LGBT理解推進

競争優位を支えるステークホルダーとの関係

- ・社会/関係資本
・長年にわたるお客様との信頼関係、地域貢献活動をととした自治体連携関係
・顧客基盤、国際機関との共創、IR対話、NPO協働、従業員直接対話
- ・製造資本 ⇒ 安心・安全で透明性の高いサプライチェーン

収益構造・牽引要素

- ・社会価値の創出に向けた事業セグメント（社会公共、社会基盤、インタープライズ、ネットワークサービス、グローバル）
- ・社会と暮らしのDX、企業と産業のDXがドライバー

3-3. 持続可能性・成長性①



環境、外部環境への影響

ESGに対する認識

創業当初から実践してきた、社会や環境への配慮等の取り組みをより一層事業戦略と結びつけ、社会と自らの成長に繋げていくためESG視点の経営優先テーマを特定・制定。

【マテリアリティ（ESG視点の経営優先テーマ）】



主要なステークホルダーとの関係性の維持

社会の価値観が常に変化する中、真に価値のある製品・サービスを提供するためには、さまざまなステークホルダーと対話し共創するプロセスを、企業活動に組み込んでいく必要があり、ステークホルダーとの対話・共創を進めていく。

⇒ 「Orchestrating a brighter world」の“Orchestrating”

3-3. 持続可能性・成長性②



環境、外部環境への影響

3.1. ESGに対する認識

3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持

3.3. 事業環境の変化リスク

3.3.1. 技術変化の早さとその影響

3.3.2. カントリーリスク

3.3.3. クロスボーダーリスク

お客さま

テーマ・目的

- 事業活動をととした社会課題解決への貢献
- お客さまの特性に即したCS活動の実践
- 適切な製品・サービス情報の開示

コミュニケーション方法

- 営業活動
- CS活動
- 宣伝・広告、Webサイト

株主・投資家

- 適時適正な情報開示
- 当社への理解促進、資本市場からの声の獲得
- ESGに関する活動報告・意見交換

- 決算発表会、株主総会
- IRイベント、個別面談、各種報告書
- ESG説明会、ステークホルダーダイアログ

お取引先

- パートナーシップ強化
- より良いサプライチェーンの構築
- 公正な調達活動

- パートナー交流会、施策説明会
- 書類点検、Supplier Visit Record (SVR)*
- コンプライアンス・ホットライン

* 日常的な調達取引先訪問時に、サステナブル調達の要求事項を点検し、その記録を蓄積する取り組み

従業員

- 従業員のエンゲージメント状況の把握
- 従業員と経営層による意見交換
- 人材育成・評価
- 適正な処遇、労働安全衛生の推進

- One NEC Survey (年1回)、パルスサーベイ(3カ月に1回)
- 社長による営業現場訪問
- 上司・部下による1on1ミーティング
- 労使協議会、安全衛生委員会

国連・国際機関、政府・自治体

- 社会と企業のサステナブルな成長
- 国際社会の持続的発展とSDGsへの貢献
- 法令・規制への対応

- サステナビリティ強化に向けた世界的イニシアティブへの参画 (国連グローバル・コンパクト署名(GCNJ・GCUK加入、分科会への参加)、非営利組織「世界経済フォーラム(World Economic Forum)」の年次総会(ダボス会議)への出席、国際NPO Business for Social Responsibility (BSR)加入・各種分科会への参加、TCFD提言への賛同)
- 官民連携プロジェクト • 政策提言

NPO・NGO、市民社会

- 社会からの声の把握
- 地域社会との共生
- 若手社会起業家の育成

- ステークホルダーダイアログ
- 企業市民活動“NEC Make-a-Difference Drive”
- NEC社会起業塾、NECプロボノイニシアティブ

学生

- 社会からの声の把握
- 次世代教育支援

- 面談、Webサイト
- eネットキャラバン

3-3.持続可能性・成長性③



環境、外部環境への影響

技術変化の早さとその影響

技術革新、市場の投資領域の変化に対応した既存事業からの転換

- ・デジタル化を契機とした他社、他業界からの新規参入
- ・顧客産業自体の構造転換
- ・生体認証などプライバシー、セキュリティーを担保した技術開発

3.1. ESGに対する認識

3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持

3.3. 事業環境の変化リスク

3.3.1. 技術変化の早さとその影響

3.3.2. カントリーリスク

3.3.3. クロスボーダーリスク

戦略

認識

4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術(知的資本)への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策

4.3. ESG・グローバルな社会課題(SDGs等)の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分(キャピタル・アロケーション)戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

コア技術やソリューションの開発を推進するとともに、M & Aや協業を通じて新たな顧客基盤、デリバリソース、コア技術、ビジネスモデルを獲得していく

人的資本への投資

NECは、役員および従業員を最大の経営資源ととらえ、NEC Wayに基づいて、高い倫理観を持ち、お客さまや社会の本質的な課題を深く理解して顧客起点・社会視点で常に行動し、社会価値を創造し続けることのできる社会感度の高い人材づくりと組織風土・文化の醸成に取り組んでいます。

当社では、「社会感度の高い人財育成」を、ESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」の1つと位置づけており、役割別・テーマ別にさまざまな施策を実行し、戦略的な投資を行っています。



- ・人と組織の変革施策の考え方を明確にした「HR方針」を策定
- ・実行力強化に向けた評価制度の導入（9ブロック、多面評価）
- ・高度専門（プロフェッショナル）人材の育成、獲得
- ・次世代経営者の育成

戦略

認識

4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術(知的資本)への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策

4.3. ESG・グローバルな社会課題(SDGs等)の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分(キャピタル・アロケーション)戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

技術(知的資本)への投資

- ・「あくなきイノベーションの追求」をPrinciplesの1つに掲げ、CTOのもとに次なる成長に向けた技術戦略を策定。売上収益の4%程度を継続的に研究開発費にあてる
- ・NECが保有するNo.1/Only 1のコア技術へ集中投資(データサイエンス、ICTプラットフォーム)

ブランド・顧客基盤構築

知的財産をNECの事業競争力や事業安定性、さらにはお客様との共創に資する重要な経営資源と位置づけ、特許権やノウハウ、意匠権や商標権の強化と保護を推進

No.1/Only 1のコア技術へ集中投資



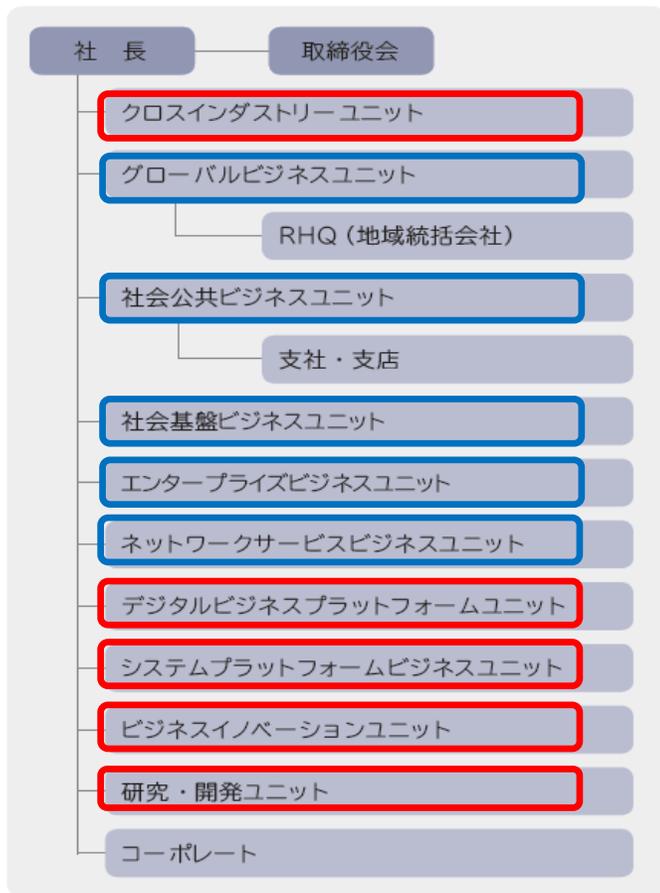
3-4. 戦略③



認識

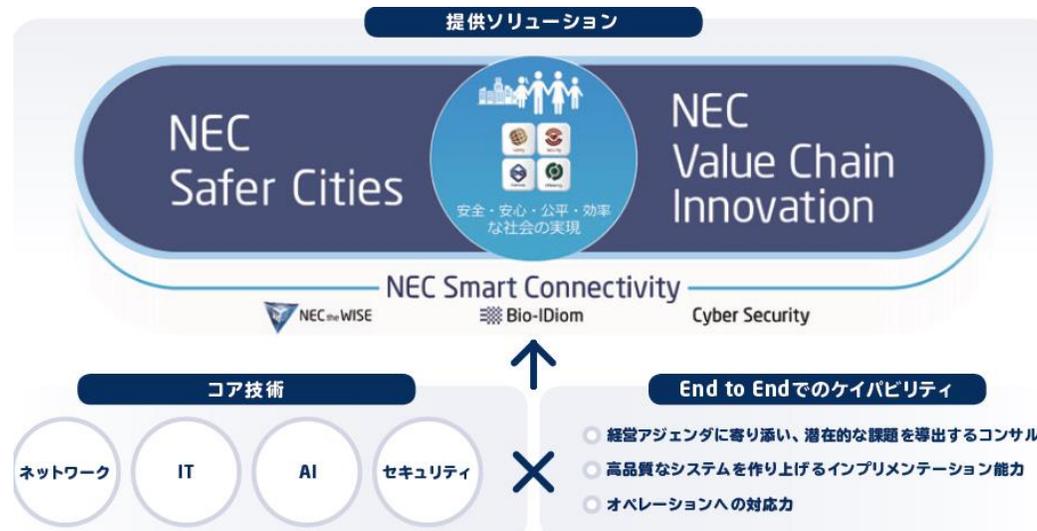
- 4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善
- 4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化
 - 4.2.1. 人的資本への投資
 - 4.2.2. 技術(知的資本)への投資
 - 4.2.2.1. 研究開発投資
 - 4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資
 - 4.2.3. ブランド・顧客基盤構築
 - 4.2.4. 企業内外の組織づくり
 - 4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策
- 4.3. ESG・グローバルな社会課題(SDGs等)の戦略への組込
- 4.4. 経営資源・資本配分(キャピタル・アロケーション)戦略
 - 4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント
 - 4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

企業内の組織づくり



事業セグメント (顧客・業種軸)

NW、IT (PF,サービス)、AI技術を融合し、デリバリー



全社横断組織

- ・先端技術の開発、共通PF開発、新技術の事業化
- ・HW、SW、SL弾だし、品揃え

成長加速の時間を短縮する方法

注力事業領域においてM&A加速



戦略

認識

4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術(知的資本)への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策

4.3. ESG・グローバルな社会課題(SDGs等)の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分(キャピタル・アロケーション)戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

ESG・グローバルな社会課題の戦略への組込

経済価値と社会・環境価値を同時に拡大するため、ESG視点で2つの成長領域に注力

・NEC Safer Cities ⇒ 社会と暮らしのDX

生態認証や映像解析を含むAI・IoT関連の先端技術を活用し、人々がより自由に能力を発揮して豊かな生活を送ることができる、安全・安心で効率・公平な都市の実現を支える

・NEC Value Chain Innovation ⇒ 企業と産業のDX

食料廃棄や労働力不足、消費環境の変化、多様化する脅威などに直面する企業の課題を解決するため、人やモノ・プロセスを産業の枠を超えてつなぎ、バリューチェーン全体で共有し新たな価値を生み出す



経営資源・資本配分戦略

短期利益の最適化と長期利益の最大化による適切な資本配分により成長と企業価値の向上を実現する

・キャッシュの創出 ⇒ 収益性の改善、資本効率の向上、保有資産の現金化

・キャピタル・アロケーション ⇒ 財務体質の健全性確保、株主還元、成長を実現する為の成長投資

3-5. 成果と重要な成果指標

成果と重要な 成果指標 (KPI)

財政状態及び経営成績の分析

決算短信 (MD&A開示)

日本電気株 (6701) 2021年3月期 第3四半期決算短信

○添付資料の目次

1. 当四半期決算に関する定性的情報	2
(1) 経営成績に関する説明	2
(2) 財政状態に関する説明	5
(3) 連結業績予想などの将来予測情報に関する説明	5

企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

2020中期経営計画目標値

(億円)	2018年3月期 実績	2019年3月期 実績	2020年3月期 実績	2021年3月期 計画
売上収益	28,444	29,134	30,952	30,300
営業利益	639	578	1,276	1,500
営業利益率	2.2%	2.0%	4.1%	5.0%
調整後営業利益	725	699	1,458	1,650
調整後営業利益率	2.5%	2.4%	4.7%	5.4%
当期利益	459	397	1,000	900
調整後当期利益	503	470	1,112	990
フリー・キャッシュ・フロー*	1,158	-124	1,778	1,500
ROE (自己資本利益率)	5.3%	4.6%	11.3%	9.5%

* M&A分を除く

※ 計画値は2020年7月31日現在



資本コストに対する認識

事業部門にROIC経営を導入予定 (一部先行導入し、社内リファレンスとして活用を計画)

3-6.ガバナンス①

ガバナンス

6.1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性

6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性

6.3. 社外役員のスキルおよび多様性

6.4. 戦略的意思決定の監督・評価

6.5. 利益分配の方針

6.6. 役員報酬制度の設計と結果

6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

社会価値の継続的な創出と企業価値の最大化をはかるためには、コーポレート・ガバナンスの強化が重要であると認識しており、(1) 経営の透明性と健全性の確保、(2) スピードある意思決定と事業遂行の実現、(3) アカウンタビリティ（説明責任）の明確化および(4) 迅速かつ適切で公平な情報開示を基本方針としてその実現に努めています。

経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性

継続的な体制の強化と改善に向けて

当社は現在、監査役設置会社形態を採用しており、業務執行に対する取締役会による監督と、監査役会による適法性・妥当性監査の二重チェック機能を備えています。そこに執行役員制度、社外取締役の複数名の選任、社外取締役を過半数とする任意の指名・報酬委員会の設置などを組み合わせたハイブリッド型の体制とすることにより、業務執行と監督の分離をはかり、経営の透明性と健全性の確保に努めています。

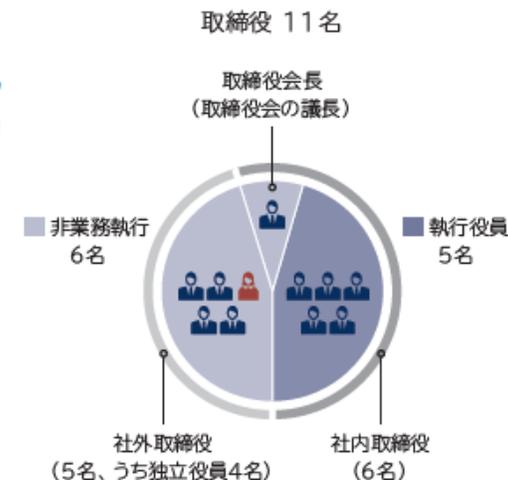
当社はこれらの体制により、当社のコーポレート・ガバナンスが十分に機能していると考えていますが、経営環境の変化などをふまえた、より実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実現に向けて、継続的にその体制の強化および改善に取り組んでいきます。

2000年より執行役員制導入（業務と監督の分離）を実施。

取締役を減員し議論の充実による経営健全性の確保と迅速な意思決定を目指す。

取締役の員数削減

	員数	社外比
1999年	37名	2.7%
2012年	11名	45.5%
2020年	11名	45.5%



3-6.ガバナンス②

ガバナンス

6.1. 経営課題解決に
ふさわしい
取締役会の持続性

6.2. 社長、経営陣の
スキルおよび
多様性

6.3. 社外役員のスキル
および多様性

6.4. 戦略的意思決定の
監督・評価

6.5. 利益分配の方針

6.6. 役員報酬制度の
設計と結果

6.7. 取締役会の実効性
評価のプロセスと
経営課題

これまでのコーポレート・ガバナンス強化への主な取り組み



ガバナンス

6.1. 経営課題解決に
ふさわしい
取締役会の持続性

6.2. 社長、経営陣の
スキルおよび
多様性

6.3. 社外役員のスキル
および多様性

6.4. 戦略的意思決定の
監督・評価

6.5. 利益分配の方針

6.6. 役員報酬制度の
設計と結果

6.7. 取締役会の実効性
評価のプロセスと
経営課題

■ 社長、経営人のスキルおよび多様性

- ・2011年よりチーフオフィサー制度を導入し、全社横断的な戦略を強化
- ・社外出身の執行役員クラスを複数登用し外部目線・多様性を確保
⇒ 副社長2名（経済産業省出身、G E出身） CMO（IBM出身） その他多数登用
- ・現CFO：事業開発担当→グローバル戦略担当→副社長兼CFO→新社長（2021.4より）

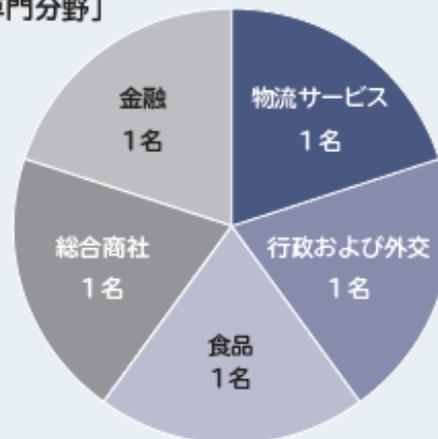
■ 社外役員のスキルおよび多様性

社外取締役5名の 職務経歴・専門分野、在任年数

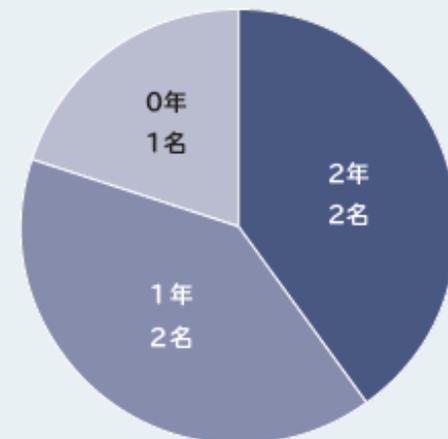
取締役会は、経営の基本方針の決定をはじめとする会社の業務執行に関する重要な意思決定を行い、また、業務執行全般を監督する責務を果たすための広範な知見を得る観点から、取締役の職務経歴、専門分野、国際性、ジェンダーなどの多様性を考慮した構成としています。

なお、社外取締役5名の職務経歴・専門分野、在任年数は次のとおりです。

〔職務経歴・専門分野〕



〔在任年数〕



3-6.ガバナンス④

ガバナンス

6.1. 経営課題解決に
ふさわしい
取締役会の持続性

6.2. 社長、経営陣の
スキルおよび
多様性

6.3. 社外役員のスキル
および多様性

6.4. 戦略的意思決定の
監督・評価

6.5. 利益分配の方針

6.6. 役員報酬制度の
設計と結果

6.7. 取締役会の実効性
評価のプロセスと
経営課題

戦略的意思決定の監督・評価

	目的・内容・開催回数	構成員
経営会議	経営方針や経営戦略などNECグループの経営に関する重要事項の審議を行っています。特に重要な案件については、経営会議で予め十分な審議を行ったうえで取締役会に付議することにより、審議の充実と適正な意思決定の確保をはかっています。 2020年3月期 開催回数 11回	執行役員 約20名
事業執行会議	取締役会で定めた予算の進捗状況などNECグループの事業遂行状況に関する報告、審議を行い、経営情報の共有と業務執行の効率化をはかっています。 2020年3月期 開催回数 12回	執行役員、 事業部長など

定時取締役会における経営意思決定に加えて、社外取締役と経営陣との間の議論の場として以下の会議を設定し、経営方針と意思決定につき監督・評価

経営討議会（12月：中長期戦略）、予算説明会（3月：翌年度予算議論）

利益配分の方針

資本効率を重視した経営により、成長領域への投資や財務基盤の充実を図ることが長期的な企業価値創出につながるとの考えから、株主還元は各期の利益状況や今後の資金需要を総合的に考慮して決定

⇒ 配当性向の水準は過去5年の利益に対して配当性向30%程度を目安としており、株主が期待する配当を安定的に実現することを方針としている。

⇒ 自己株式取得は行わない前提。成長投資でより高い企業価値創出することが株主への還元につながる

3-6.ガバナンス⑤

ガバナンス

6.1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性

6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性

6.3. 社外役員のスキルおよび多様性

6.4. 戦略的意思決定の監督・評価

6.5. 利益分配の方針

6.6. 役員報酬制度の設計と結果

6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

役員報酬制度の設計と結果

- ・継続的な企業価値向上・企業競争力強化のため、優秀な人材を確保するとともに、業績向上へのインセンティブとして機能する、グローバル企業としてふさわしい水準・構成とすることが基本方針
- ・役員報酬の客観性、適正性を確保するため、事業内容、規模などの類似する企業を対象とした第三者による役員報酬調査結果を踏まえて、報酬水準を決定

報酬体系

取締役	社内	業務執行	1 基本報酬 (E-(b) 株式報酬含む)	2 賞与	3-(a) 株式報酬
		非業務執行	1 基本報酬 (E-(b) 株式報酬含む)		3-(a) 株式報酬
	社外	1 基本報酬			
監査役	社内・社外	1 基本報酬			

2020年3月期の報酬等の額

(単位：百万円)

役員区分	報酬等の種類別の総額			報酬等の総額	対象となる役員数(名)
	基本報酬	賞与	株式報酬		
社内取締役	342	217	196	756	7
社内監査役	60	—	—	60	2
社外役員	96	—	—	96	11

取締役会の実効性評価のプロセスと実行課題

取締役および監査役全員を対象としたアンケートを実施したうえで、その結果を踏まえて個別インタビュー実施。

⇒ 当社が目指すべきガバナンス体制を見据えて、取締役会の役割・機能、運営方法に係る課題や改善点等に関する意見を聴収。

- 大局的・全社横断的な視点から審議をより一層深度あるものとするべく、中長期戦略や付随するリスク、グループ全体のシナジーやガバナンスについて、引き続き、議題の設定や報告の仕方を検討する。
- ビジネスユニットによる事業報告については、全ビジネスユニットによる一律的な報告を取りやめ、全社戦略の観点から議論すべきと執行役員社長が選定した重要なテーマに限って行うなど、より各社外取締役の専門領域についての知見に基づく審議を行うことができるよう、テーマ設定や方法を見直す。

 **Orchestrating** a brighter world

NEC