

コーポレート・ガバナンス

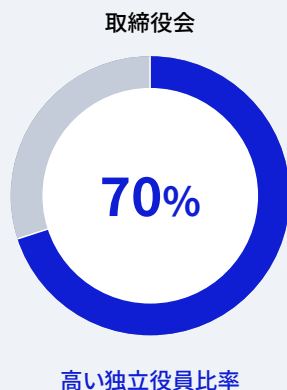
NECは、コーポレート・ガバナンス改革を経営変革における重要な基盤の1つと位置づけ、継続的にその強化・高度化に取り組んでいます。監督と執行を明確に分離し、(1) 経営の透明性と健全性の確保、(2) スピードある意思決定と事業遂行の実現、(3) アカウンタビリティ(説明責任)の明確化および(4) 迅速かつ適切で公平な情報開示を基本方針として、監督と執行の両面からガバナンス強化を推進しています。

NECのコーポレート・ガバナンスの特徴

特徴①

独立役員比率の高い取締役会、 執行役への大幅な権限委譲

多様なメンバーで構成される取締役会は、企業価値向上に資する議論を尽くして経営の方向性を定め、執行を監督する役割を担います。執行役は、取締役会から大幅な権限委譲を受け、意思決定と事業遂行の迅速化・高度化を図っています。



特徴②

企業価値向上を支える 法定三委員会ガバナンス

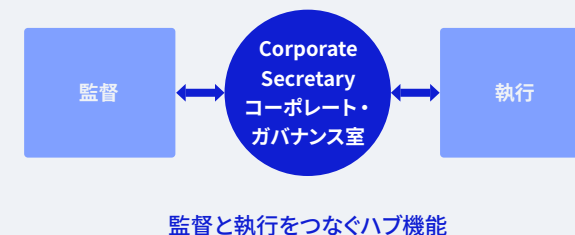
法定三委員会は独立役員を中心として構成し、独立役員が委員長を務めています。指名委員会は最適な取締役人選とCEOサクセッション、報酬委員会は企業価値向上に連動した競争力ある報酬制度の策定、監査委員会は三様監査連携等による組織的監査を通じ、取締役会の監督機能の実効性向上を支えています。



特徴③

ガバナンス改革を牽引するCorporate Secretaryと、コーポレート・ガバナンス室の設置

Corporate Secretaryおよびコーポレート・ガバナンス室は、監督側である取締役会・法定三委員会と、執行側を有機的につなぎ、適切なアジェンダ設定、双方の効果的なコミュニケーション・信頼関係醸成等を通じ、ガバナンス改革を牽引する役割を担っています。また、コーポレート・ガバナンス室に取締役会・法定三委員会・経営会議の事務局機能を集約することで、全体を俯瞰した運営の高度化を図っています。



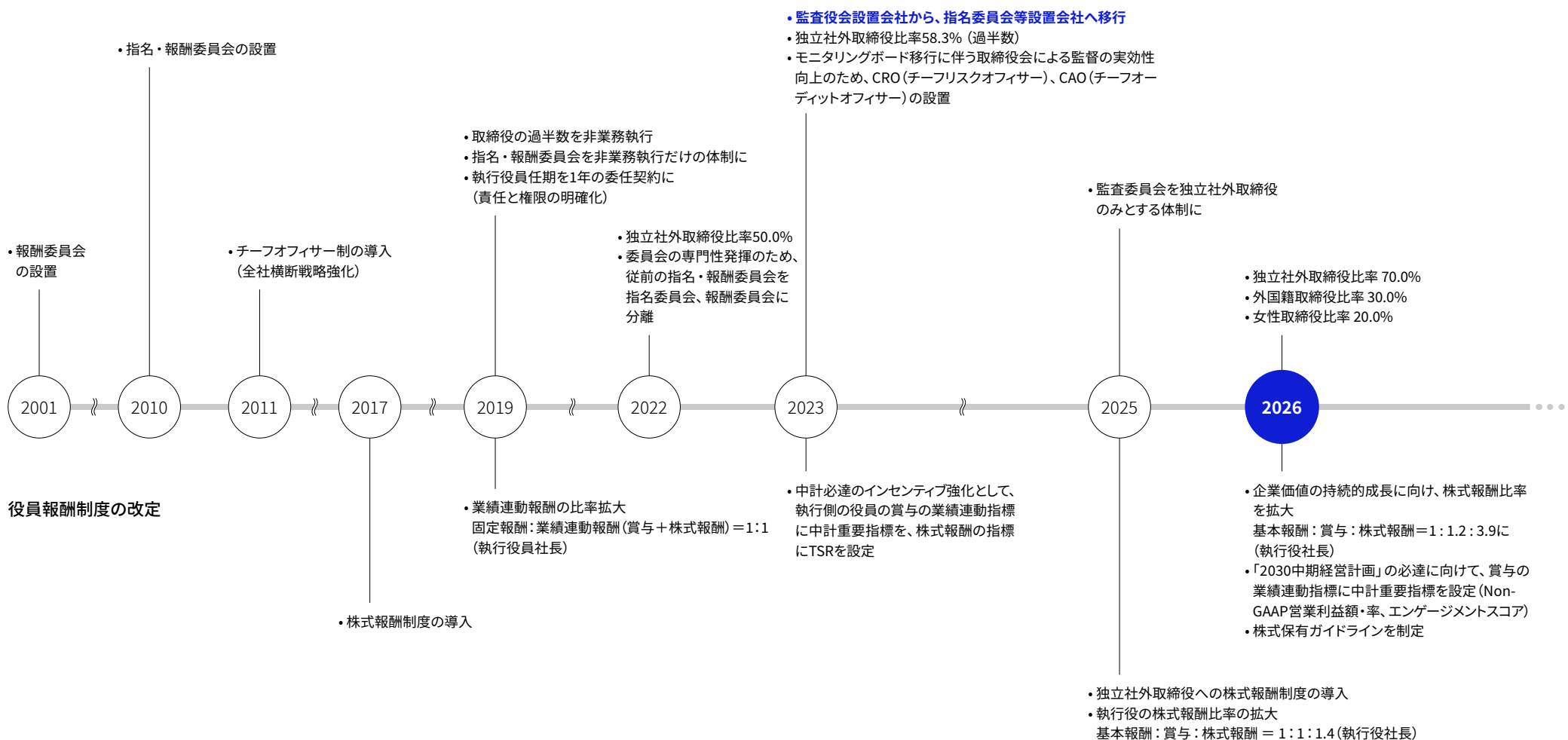
コーポレート・ガバナンス

■ コーポレート・ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み

当社は、経営の透明性・健全性の確保と、意思決定・事業遂行の迅速化を図るため、早くからコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んできました。

2023年の監査役会設置会社から指名委員会等設置会社への移行を契機として、監督と執行の分離を明確化し、企業価値最大化に向け、監督と執行両面からガバナンス改革を加速させています。

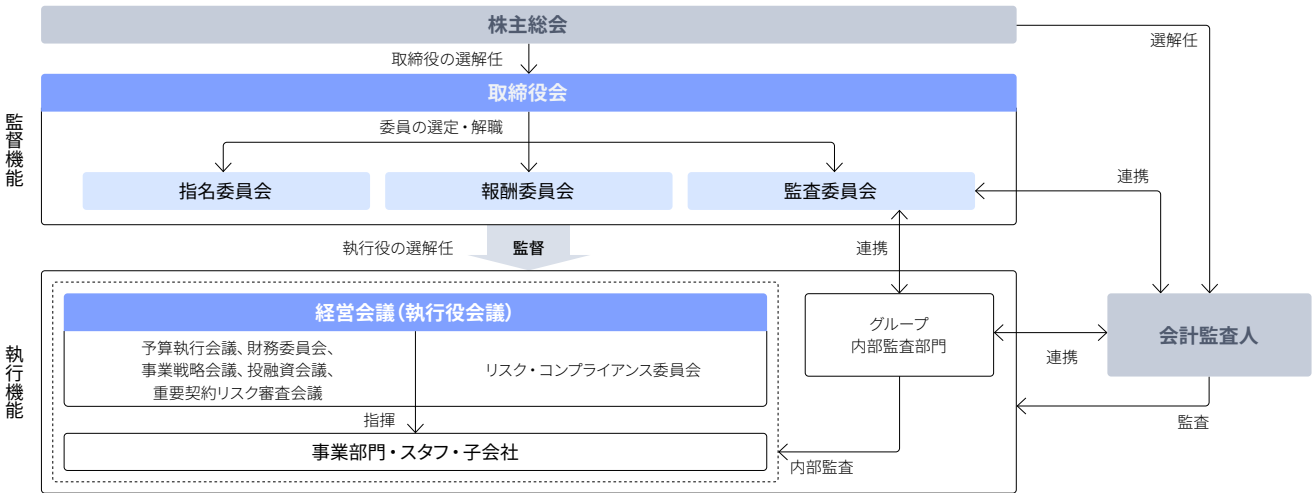
ガバナンス強化



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、指名委員会等設置会社の形態を採用しています。監督と執行を明確に分離することで、取締役会による監督機能を強化するとともに、執行役への大幅な権限委譲により意思決定と事業遂行の迅速化を図っています。また、それに合わせて、全社横断的なリスクマネジメント体制の強化、執行側の意思決定の質の高度化、内部監査機能の強化など執行側のガバナンスを強化しています。



監督機能

取締役会

経営の基本方針に関する重要事項の審議を通じて経営の方向性を定め、執行役および取締役の職務執行を監督する役割を担います。

2025年度の主な議題・検討内容

8回開催
(定時取締役会6回、
臨時取締役会2回)、
出席率100%

NECの将来像・目指す姿をふまえ、2030中期経営計画の策定に向けて重要な経営アジェンダの審議を行いました。宿泊型を含むオフサイトミーティングを複数回開催し、重要アジェンダに関して執行メンバーとの集中討議を行いました。

【主な議題(オフサイトミーティングの議題を含む)】

- ・事業ポートフォリオの方針
- ・グローバル・グループガバナンス
- ・キャピタルアロケーション
- ・AI時代の人材ポートフォリオ
- ・次世代経営リーダー育成方針
- ・ガバナンス、内部統制、リスク管理、内部監査

コーポレート・ガバナンス

指名委員会

社外取締役：3名
(委員長を含む)
社内取締役：1名

取締役の選解任議案、役員人事、CEOのサクセッションプランなどについて審議

2025年度の主な議題・検討内容

6回開催、
出席率100%

取締役会の実効性向上に向けた取締役体制およびCEOサクセッションプランニングに関する審議を行いました。

取締役体制においては、テクノロジー分野の知見と多様性の強化を重視し、事業環境変化に柔軟に対応できる取締役体制の構築および候補者の選定を進めました。

CEOサクセッションプランニングにおいては、次期CEO候補者との面談を実施するとともに、CEOを交え、候補者の評価や育成方針について意見交換を行いました。さらに、社外取締役を講師とする経営者研修を実施するなど、次世代経営人材の育成を支援しました。

加えて、CEO評価レビューを実施し、CEOの継続について確認するとともに、次期CEO候補者の育成・強化に向けた取り組みをCEOに求めました。

報酬委員会

社外取締役：3名
(委員長を含む)
社内取締役：1名

当社役員の報酬に関する事項について審議

2025年度の主な議題・検討内容

7回開催、
出席率100%

「2030中期経営計画」の達成を通じた企業価値最大化へのインセンティブ強化と、社内外の優秀人材の獲得・維持を目的として、報酬制度見直しの討議を重ね、2030中期経営計画開始時(2026年4月)に合わせ改定を行いました。また、取締役および執行役の個人別報酬額の決定も行いました。

役員報酬制度の詳細は、役員報酬制度(P44)をご参照ください。

監査委員会

社外取締役：4名
(財務および会計に関する知見を有するもの1名を含む)

執行役および取締役の職務の執行の監査、監査計画や監査結果の取締役会への報告、代表執行役社長等に対する提言

2025年度の主な活動

13回開催、
出席率100%

「内部統制システムの整備・運用状況の確認」「グループ内部監査部門との連携強化」「監査委員会補佐役が旧常勤監査委員の活動を一部引継ぎ、監査委員会の職務遂行を補佐する監査体制の確保」を基本方針とし、法定の決議事項のほか、特に内部統制システムの整備・運用状況の確認を行うため、主にコーポレート機能を担う主要な執行役およびチーフオフィサーから担当事項に係る重点課題、取り組み等の報告を聴取しました。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は取締役会の実効性向上のため、毎年、取締役会および各委員会の実効性についての評価・検証を行っています。

2025年度は、第三者評価機関による評価の結果、取締役会の実効性は高いレベルで担保されていることが確認されました。2026年度は、さらなる実効性向上に向け、次の3つの項目について重点的に取り組みます。

2025年度の重点取り組み事項		評価結果概要
取締役会運営の さらなる高度化	- 次期中期経営計画に関する重要事項の討議のさらなる充実化 - 取締役と執行役のコミュニケーション機会の拡充による相互理解の深化と、それによる取締役会での討議内容のさらなる高度化	年6回の定時取締役会とは別に、宿泊型の集中オフサイトミーティングを開催し、主要な執行役メンバーを交え、2030中期経営計画策定に向けた経営上の重要アジェンダに関する議論を深めました。オープンな議論を通じて取締役と執行役の相互理解が深まり、取締役会における議論の深化・充実化につながりました。 社外取締役への事前説明の運用（取締役会での議論の前提となる情報の説明等）の定着化など、運営面・事務局支援機能の改善・強化が確認されました。
委員会機能の 高度化	- 各委員会の役割や方針に応じた審議事項・審議プロセスのさらなる改善 - 取締役会での各委員会報告の内容やタイミングの見直しを含む取締役会および委員会の連携強化	委員会の役割や方針に応じた審議事項・審議プロセスの改善が確認されました。 指名委員会では、「2030中期経営計画」の推進に向けた取締役体制の在り方や人選について、またCEOサクセッションプランニングは次期CEO候補の育成サポートについて、深い意見交換と審議を行いました。 報酬委員会では、2030中期経営計画開始に合わせ、当該中期経営計画の必達を通じた企業価値最大化の強力なインセンティブとなる新しい報酬体系への改定に向けた審議を重ねました。 監査委員会では、独立社外取締役のみを監査委員とする体制下において、グループ内部監査部門との連携強化や、監査委員会補佐役が日常勤監査委員の活動を一部引継ぎ、監査委員会の職務遂行を補佐する監査体制の確保を進めるなど組織的監査体制の強化を図りました。 また、毎回の取締役会において、直近の委員会での審議内容の共有を行うことなどにより、取締役会と委員会の連携強化が確認されました。
ボードカルチャーの 醸成	- 取締役間でのコミュニケーション機会のさらなる充実化等を通じたボードカルチャーの醸成 - 当社のコーポレート・ガバナンスの在り方や、その中における取締役会の具体的な役割についての議論の深化と認識の統一	当社におけるコーポレート・ガバナンス改革の背景やこれまでの取り組みを取締役間で共有し、今後のコーポレート・ガバナンスの在り方や取締役会の役割について議論を深めました。 オフサイトミーティングや事業所視察を含む取締役間および取締役と執行役間のコミュニケーション機会を拡充したことなどにより、相互理解や認識共有の深化が確認されました。

2026年度の重点取り組み事項	
あるべき取締役構成の検討	● 当社が目指す姿をふまえ、中長期的な取締役会のあるべき姿（取締役構成、キャリア・スキルマトリックスの在り方等）に関する検討や議論を拡充する
取締役会議論の深化	● 取締役会アジェンダについて、年間の付議計画に加え、「2030中期経営計画」期間のアジェンダ設定の大きな考え方を整理し、長期視点かつ継続的な議論が行えるようにする ● 取締役会オフサイトミーティング等を活用し、将来のあるべき姿等長期的なテーマの議論を拡充する
次世代経営リーダー育成への さらなる監督・支援	● 企業価値の持続的な向上をリードするCEOを継続的に、かつ公正に選任していくためには、CEOのサクセッションは最重要事項の1つであることから、指名委員会を中心として、次世代経営リーダー育成に関する執行側の取り組みに対し、サポートを強化する

コーポレート・ガバナンス

執行機能

当社は、執行役に対し大幅な権限委譲を行うことにより、業務執行に関する意思決定と事業遂行の迅速化を図っています。また、全社横断的に戦略を実行するため、チーフオフィサー制を導入しており、各チーフオフィサーは代表執行役社長の指揮のもと、自らが担当する主要なグループ横断機能の領域において、NECにとって最適な経営基盤の構築および運用に取り組んでいます。

当社は、機会とリスクの両面から質の高い意思決定を行うため、執行側の最上位審議体である経営会議および経営会議と連携する会議体を設置しています。経営会議は執行役で構成され、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および重要な業務執行案件の審査を行っています。経営会議と連携する会議体は、その役割・権限に応じて右図のとおり各担当事項の審議等を行っています。

グループ内部監査部門は、適法かつ適正・効率的な業務執行の確保のための監査を実施し、問題点の指摘と改善に向けた提言を行っています。

会議体名	担当事項の概要
予算執行会議	年度予算に関する進捗管理
財務委員会	財務戦略に関する多面的な検討
事業戦略会議	事業戦略の討議、重要事項の共有
投融資会議	投融資に関する多面的な検討
重要契約リスク審査会議	重要な営業契約等に関するリスク低減を目的とした多面的な検討
リスク・コンプライアンス委員会	全社リスクの管理およびコンプライアンスに関する多面的な検討

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制の概要

NECでは、NECの事業に関連する社内外のリスクを的確に把握し対応するため、リスク・コンプライアンス委員会とCRCO（チーフリスク＆コンプライアンスオフィサー）を中心とした全社横断的なリスクマネジメント体制を整備しています。

リスク・コンプライアンス委員会では、リスクマネジメントに関する活動方針、NECとして対策を講ずべき重点対策リスクの選定・対応方針のほか、期中のリスク変動により全社横断対応が必要となったリスクの対応、その他の全社リスクマネジメントに関する重要な事項を審議し、事業戦略会議および取締役会に定期的に報告しています。

また、NEC全体のリスクを俯瞰して一元的・横断的に対応し、損失につながる可能性をコントロールするため、CRCOを設置しています。CRCOは、日々変化する社会・事業環境の中で多様化・複雑化するリスクを感知・分析し、インパクトを評価するとともに、対応の優先づけをしたうえで、各リスクを所管するチーフオフィサーと密に連携することで全社横断的なリスクマネジメントを主導します。

リスクマネジメントの方針

NECでは、トレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）の全社的リスクマネジメント統合フレームワークおよびリスクマネジメントに関する国際標準規格であるISO31000を参照しています。そのうえで、適切なリスクマネジメントによるリターン追求のため、NECの事業に関連するリスクをRisk Total Pictureとして類型化し、各リスクの責任部門や対応方針を決定しています。Risk Total Pictureでは、インテグリティをすべてのリスクマネジメント活動の基礎とし、リスクをその性質によって3つに分類しています。このリスクが顕在化した場合、とりわけ会社の存続を脅かす事態（クライシス）への備えとして、対応フローを整備しています。

CRCOは、NECとして認識しておくべきリスクを網羅的にとりまとめたリスク一覧をもとに、各リスクを所管するチーフオフィサーとの対話やリスクアセスメントを実施し、外部・内部環境変化や各リスク対策の状況をふまえて5段階の影響度・3段階の切迫性評価を行い、優先順位を可視化したリスクマップを作成しています。リスクマップは、四半期ごとにリスク・コンプライアンス委員会での審議を経て更新しており、事業戦略会議および取締役会に定期的に報告しています。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度

役員報酬等の基本方針のもと、企業価値の持続的な成長および株主価値創造経営の実現につながる役員報酬制度を設けています。2026年4月には、「2030中期経営計画」の必達による企業価値最大化への強力なインセンティブとなり、また、社内外の優秀人材を惹きつける役員報酬制度を目指し、次のとおり改定しました。この改定により、業績連動報酬の比率が拡大し、執行役社長における基本報酬・賞与・株式報酬の構成割合の目安は、従来の1:1:1.4から1:1.2:3.9となりました。

(i) 株式報酬の拡充

- 企業価値最大化へのインセンティブ強化として、株式報酬の割合を拡大するとともに、業績連動型株式報酬の支給率上限を引上げ
- 株主との利害一致および中長期的な企業価値向上へのコミットメントを明確化するため、株式保有ガイドラインを制定

(ii) 業績連動賞与指標の見直し

- 「2030中期経営計画」必達のため、同計画における重要指標を業績連動賞与の指標として設定

(iii) 報酬水準の見直し

- 人材マーケットにおける競争力を確保するため、役割、権限および責任の大きさに応じた競争力のある基本報酬の設定

役員報酬等の基本方針

- ① 企業価値の最大化を目指し持続的な成長につながる内容であるとともに、株主価値に連動する経営を進めていることを株主が確認できる客観性・透明性の高い報酬制度であること
- ② 中期経営計画目標の指標と連動しており、執行役が中期経営計画に示す経営目標の達成を目指すインセンティブになっていること
- ③ 当社の役員報酬制度がグローバルに事業を展開するテクノロジーカンパニーとして、人材マーケットにおけるコンペティティブな報酬構成、水準であること

執行役の報酬体系*

種類	基本報酬	短期インセンティブ報酬(賞与)		中長期インセンティブ報酬(株式報酬)	
		全社業績連動部分	部門業績連動部分		
	支給方法	固定報酬	業績連動報酬		業績連動報酬
評価期間・対象期間	金銭	金銭		株式	
	—	1年		3年	
金額等の算定方法と指標	役職ごとの役割、権限および責任の大きさに応じ、市場競争力をベースに支給額を決定。 執行役については、事業年度ごとに成果に応じて増減する仕組みを取り入れており、成果指標にはNEC Wayやマテリアリティの実践などをはじめとする非財務指標が含まれる。	中期経営計画における重要指標の各事業年度に係る目標の達成度に連動。 2030中期経営計画において 「戦略」面を担う指標 Non-GAAP営業利益(額)…………… 50% Non-GAAP営業利益(売上収益比率)… 30% 「文化」面を担うESG指標 エンゲージメントスコア…………… 20%	担当部門における各事業年度に係る目標の達成度に連動。 予算指標 Non-GAAP営業利益、ROIC、キャッシュ・フロー等 中期経営計画指標 中期経営計画の達成に向け各部門で設定	権利付与株式数は、役職別株式報酬基準額÷前事業年度における東京証券取引所の当社株式終値の平均値	対象期間終了後に権利付与株式数を交付
				交付株式数は、当社のTSR(株主総利回り)を東証株価指数等のインデックスおよびピアグループ企業と比較した結果に応じて、役職別権利付与株式数の0%から200%までの範囲で決定。	
		目標の達成度に応じ、役職別賞与基準額に対し0%から200%までの範囲で決定。 賞与支給額 = 全社業績連動部分 全社基準額 × 全社評価 + 部門業績連動部分 部門基準額 × 部門評価		株式交付数 = 役職別権利付与株式数 × TSR(株主総利回り)成長率 インデックス比較 + ピアグループ比較 50% 50%	

* 執行役の報酬体系は、Corporate EVP、Corporate SVP等にも適用