

## 「ESG 説明会」における質疑応答

日 時： 2023年 3月29日（水） 11:00am～12:00pm  
場 所： NEC本社ビルからオンライン配信  
説明者： 代表取締役 執行役員常務 兼 CFO 藤川 修  
取締役 執行役員常務 兼 CLCO 兼 CHRO 松倉 肇

### 質問者A

Q：コーポレート・ガバナンスの評価が高い会社をリードしてきた人材が社外取締役として新たに加わることで、NECが伝えたいメッセージがよりクリアになるとともに、ステークホルダーからのフィードバックがより迅速に経営に採り入れられることを期待しています。これまでのNECの取締役会についてどのような課題認識があったのでしょうか？また、新任の社外取締役候補が決まった経緯、および今後の期待についてお聞かせください。

A：今回のコーポレート・ガバナンス改革については、過去2年間にわたって議論してきました。中長期の観点でNECのありたい姿を議論し、ガバナンスを高めていくことが重要であるにもかかわらず、細かい意思決定に多くの時間を取られている点を課題と認識し、機関設計の変更について検討を重ねてきました。最も重要なポイントは、取締役会の構成メンバー、すなわち人選であると考え、1年以上にわたり、指名委員会において社外取締役の候補者リストを作成し、議論してきました。その過程で候補に挙がった方々にNECのPurpose経営、および2025中計経営計画に対する当社の思いをお話しし、大きな共感を得て、今回参加いただけることになりました。コーポレート・ガバナンス改革のリード役として、他社での豊富な経験があることに加え、テクノロジーについて高い知見を有している方もおり、NECがテクノロジーカンパニーとしてさらに進化するための助言もいただけると期待しています。

### 質問者B

Q：エンゲージメントスコアの分析結果を今後どのように経営に採り入れますか？

A：トップマネジメントによるコミュニケーションは、今回の分析結果からもエンゲージメントスコアに対して非常に有効であることが確認できました。今後、CEOに留まら

ず、チーフオフィサーやビジネスユニット責任者などによるコミュニケーションも引き続き強化することが重要になります。人材ポートフォリオについてはすでに様々な施策を実施していますが、例えばジョブ型人材マネジメントの全社員への展開、さらには社内人材公募の仕組みのグローバル化やグループ全体への浸透を加速することがスコア改善に大きく寄与すると考えています。こうした施策は、客観的なデータを検証することにより、人事施策と経営の連動をさらに強めることができます。今後、毎年エンゲージメントスコアの検証を実施することで、さらに精度が高く効果的な人事施策の展開につながります。

#### 質問者C

Q：コーポレート・ガバナンス体制の監督と執行の分離の一例として、1,000億円未満のM&Aであれば、取締役会で決議することなく、執行側で決定できるとの説明がありましたが、これまでとの違いについて教えてください。

A：資本政策や事業ポートフォリオの方針策定については、取締役会の中で枠組みをきちんと議論していきます。その枠組みの中の投資案件であれば、取締役会の決定を得ずに、執行側で意思決定が可能になります。これまではかなり少額のM&A案件でも取締役会で決議を行い、臨時取締役会にて意思決定を行うケースもありましたが、より機動的に事業運営ができるようになります。

#### 質問者D

Q：ジョブ型人材マネジメント導入やトップタレントへの集中的な投資などにより、全体としての人材投資額はどうなりますか？

A：ジョブ型人材マネジメントを導入することにより、市場において魅力的な報酬水準を実現し、有能な従業員には相応しいレベルの報酬を提供すると、人件費は一定水準上から下がるを得ません。ただし、これはNECの事業の付加価値を上げ、売上・利益に結び付けることとあわせて実行しますので、利益の縮小ではなく、NECがさらに成長するための投資になります。ジョブ型導入にあたり組織全体のスリム化も進めており、その中で優秀な人材を抜擢しながら、全体の費用を適切にマネージしていきます。

以上