

コーポレートガバナンス

CSV経営実現に向け、株主をはじめ、地域社会・取引先・従業員といった各種ステークホルダーの視点に立ち、対話を重ねながら、中長期的観点で経営を監視・監督し、経営の機構改革に取り組んでいます。



監査役（常勤） 音田 亘	取締役 新井 貴	代表取締役社長 菅沼 正明	代表取締役 永井 克紀	取締役 木崎 雅満	監査役（常勤） 小泉 吉之
-----------------	-------------	------------------	----------------	--------------	------------------

取締役（2022年6月末現在）

代表取締役社長 菅沼 正明	代表取締役 永井 克紀	取締役 新井 貴	取締役 木崎 雅満
1987年4月 日本電気(株) 入社 2011年7月 同社新事業推進本部長 2014年4月 同社執行役員 2022年4月 当社シニアオフィサー 2022年6月 当社代表取締役社長(現任)	1986年4月 日本電気(株) 入社 2015年4月 同社九州支社長 2017年4月 同社関西支社長 2019年4月 当社取締役執行役員常務付主幹 2020年4月 当社執行役員常務 2020年6月 当社代表取締役、執行役員常務(現任)	1988年4月 日本開発銀行(現(株)日本政策投資銀行) 入行 2012年6月 同行中国支店次長 2014年4月 当社執行役員常務付兼(株)リサ・パートナーズ取締役 2017年4月 当社執行役員兼(株)リサ・パートナーズ取締役常務執行役員 2021年6月 当社取締役(現任) 2022年4月 執行役員常務(現任)	1986年4月 日本電気(株) 入社 2014年4月 同社経営企画本部長 2017年4月 NECネットエスアイ(株) 取締役執行役員 2022年4月 当社執行役員 2022年6月 当社取締役、執行役員常務(現任)
取締役 名和 高司※ 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授	取締役 萩原 貴子※ 株式会社DDD 代表取締役	取締役 山神 麻子※ ITN法律事務所 パートナー	取締役 大久保 智史 日本電気株式会社 経営企画部門経営企画部 上席プロフェッショナル兼関連企業室長
2010年6月 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授(現任) 2011年6月 当社取締役(現任)	2014年4月 独立行政法人国立女性教育会館外部評価委員(現任) 2020年7月 (株)DDD 代表取締役(現任) 2021年6月 当社取締役(現任)	2012年7月 名取法律事務所(現ITN法律事務所) パートナー(現任) 2021年6月 当社取締役(現任)	2020年6月 当社取締役(現任)
取締役 永井 孝典			
日本電気株式会社 社会公共事業支援部門長 2020年6月 当社取締役(現任)			

監査役（2022年6月末現在）

監査役（常勤） 音田 亘	監査役（常勤） 小泉 吉之	監査役 二瓶 俊哉	監査役 南治 孝司
音田 亘	小泉 吉之	二瓶 俊哉	南治 孝司
2017年6月 当社監査役(現任)	2022年6月 当社監査役(現任)	日本電気株式会社 エンタープライズ企画統括部 経理グループ ディレクター 2019年6月 当社監査役(現任)	日本電気株式会社 経理財務部門 CFOオフィス長 2020年6月 当社監査役(現任)

※ 名和高司氏、萩原貴子氏、及び山神麻子氏は、株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員です。

企業統治体制

当社は株主総会の他、会社法上の機関として、取締役会、監査役会及び会計監査人を設置しています。また、執行役員制度を導入し、意思決定の迅速化を図るとともに、取締役会において監督・監視機能の強化を図っています。

ガバナンス強化のあゆみ



スキルマトリックス

当社は、経営戦略を踏まえ取締役会が備えておくべきスキルを特定し、知識・経験・能力が全体としてバランスよく備わるよう取締役を構成することとしております。

	知識・経験・能力								
	企業経営	CSV・ESG	財務・会計	法務・リスク マネジメント	人事戦略	金融	ICT	グローバル	事業開発
菅沼 正明	●	●					●		●
永井 克紀	●	●				●	●		
新井 貴		●	●			●		●	●
木崎 雅満	●	●	●	●			●	●	●
名和 高司	●	●			●			●	●
萩原 貴子	●	●			●			●	
山神 麻子		●		●				●	
大久保 智史	●						●		
永井 孝典	●						●		

取締役会

当社の取締役は9名であり、このうち5名は社外取締役です。取締役会は、月1回の定時開催の他、必要に応じて臨時に開催し、法令、定款等で定められた事項や、経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役の業務執行の状況を監視しています。2022年3月期は、取締役会を14回開催しました。また、社外取締役のうち3名は、当社グループ及び主要株主との間に利害関係を有しておらず、一般株主と利益相反の生じるおそれのない独立性のある社外取締役を選任し、東京証券取引所の定めに基づき独立役員として届け出ています。当社が社外取締役に期待する役割は、企業経営全般に対し、高い見識と豊富な経験をもとに客観的な見地から経営上の助言を行うことや、取締役会における意思決定への関与を通じて、意思決定の妥当性・適正性を確保することです。

監査体制

監査役4名（うち社外監査役3名）による監査役会を定期的に開催し、監査計画に基づく監査の実施状況や経営情報について意見交換を行っています。監査役は、取締役会をはじめ、経営会議やその他の社内の重要会議に出席する他、代表取締役社長との間で月1回会合を持ち、会社として対処すべき課題、監査役監査の環境整備の状況、監査上の重要課題

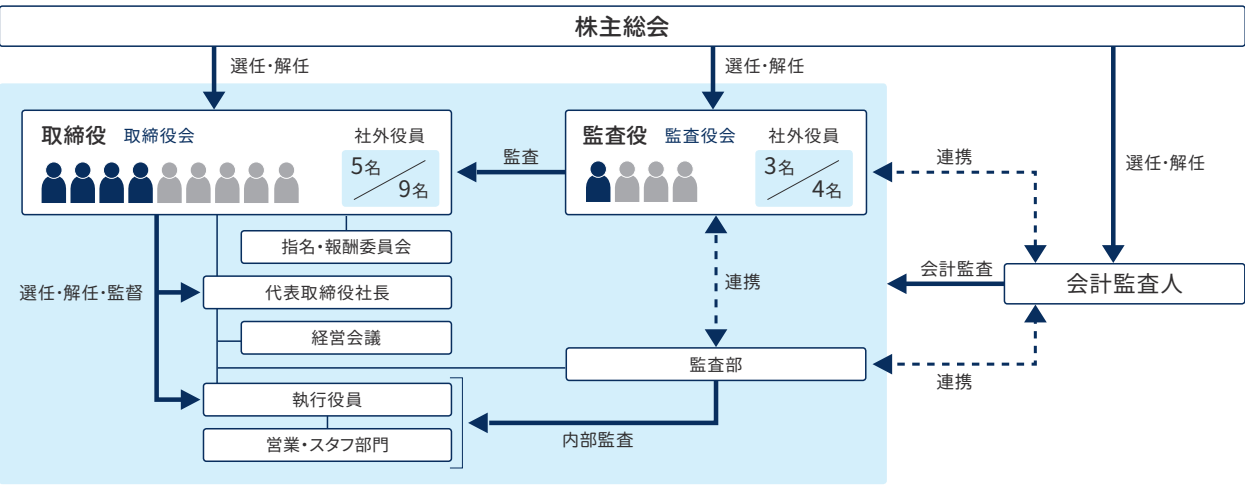
等について意見交換するとともに、取締役及び従業員から業務執行について、直接聴取を行っています。また、監査部は内部監査を通じて業務の改善に向けた具体的な助言・勧告を行うとともに、内部統制の整備、運用に関する助言及び運用状況の評価を行っています。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能向上のため、取締役会において毎年1回、取締役会の実効性について分析・評価を行っています。2022年1月に全取締役及び監査役を対象に、外部に委託してアンケートを実施しました。アンケート結果に基づき、取締役会事務局が独立社外取締役へ個別にインタビューを実施し、各取締役から意見が出されました。これらの結果を踏まえた上で、全取締役及び監査役を構成員とする「経営懇談会」において以下の視点に基づいて意見聴取を行い、2022年3月期における取締役会については、十分な実効性が確保されていると評価しました。

1	取締役による経営の監督
2	適切な役員構成
3	取締役による経営の戦略的な方向付け
4	取締役会における充実した議論の確保

コーポレートガバナンス体制図 (2022年6月末現在)



役員報酬

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に関わる決定方針を、過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会で審議し、取締役会に諮り決定しております。当社の取締役の報酬は、当社の企業理念の実現を实践する優秀な人材を確保・維持し、持続的な企業価値及び株主価値の向上に向けて期待される役割を果たすことへの意欲を引き出すに相応しいものとするとして制度設計を行っています。業務執行の役割を担う取締役の報酬は監督機能に対する監督報酬及び執行機能に対する執行報酬（内訳として、基本報酬、業績報酬及び株式報酬）により構成しており、標準的な業績時における

固定報酬と業績連動報酬の割合は概ね60：40と設定しています。業績連動報酬は、短期及び中長期の経営目標に対する取締役のコミットメントを促すべく、連結当期純利益及び各取締役の管掌範囲の中長期課題解決につながる目標として設定された個人KPI^{*}の達成度に応じて決定しています。

社外取締役及び監査役の報酬は、その役割を踏まえ基本報酬のみとし、監査役の報酬額については監査役の協議により決定しています。

※KPI: Key Performance Indicator、重要業績評価指標のこと。

詳しくはこちらへ
<https://www.necap.co.jp/csv/governance/index.html>



独立役員メッセージ



名和 高司
一橋大学大学院
国際企業戦略研究科 教授

従業員を派遣する等事業に寄り添った取り組みを行い、種まき以上のことができたと言える。現状まだ収益化に課題は残るが、今後、新事業の「テンプレート」を確立し横展開してスケール化を図ってみたい。

事業として社会課題解決に取り組むCSVの実践にイノベーションは欠かせない。高名な経済学者のシュンペーターは、イノベーションを興す「企業家」には、伴走し事業運営や資金提供をする「銀行家」が必要だと指摘する。当社がイノベーションの主体であることも大切だが、事業そのものに寄り添う「銀行家」であることも肝要だろう。当社が新事業で行っている取り組みはまさにそれにあたるのではないかと。今後興るであろうイノベーションを見極め、世に送り出す事業の支援を行う。これは金融機関が取り組むべき最も本質的なソリューションだと考える。菅沼新社長のもと、さらなるCSV経営の推進に期待している。

独立役員メッセージ



萩原 貴子

株式会社DDD 代表取締役

コロナ禍や不安定な国際情勢等、想定外の大きな外部環境変化の中、昨年度はコア領域の拡充と新事業の収益化を目指した「中期計画2020」の2年目として成果を積み上げ、収益基盤の拡充、経営基盤の強化等、組織として成長する力をつけてきました。主に取り組む4つの社会課題である「社会・ICTインフラの整備」「地域社会・経済の活性化」「地球温暖化の防止」「高齢社会への対応」での事業開発と発展は、当社の企業価値向上のみならず社会貢献と

しても今後の展開が大きく期待されます。当社の強みを生かした地域活性化に貢献する4領域（エネルギー・観光・農業・ヘルスケア）での新事業についても今後の成長を期待したいところです。

多様な能力、経験、経歴をもった従業員の力を活かす組織と企業風土が、当社の今までの成長と発展を可能にできました。グローバルに挑戦するサービス・カンパニーとして挑戦し続けるためには、今後益々多様な人材が集い、それぞれの力を発揮し活躍する組織風土へと変革し続けることが求められます。多くの日本企業同様、当社においてもジェンダー平等の実現は、さらなる企業価値向上のために避けては通れないテーマです。今までの取り組み成果を生かしつつ企業風土変革に寄与する力に結びつける為にも、重要な経営課題として全社を挙げてさらにアクセルを踏んで取り組むべき時だと考えています。



山神 麻子

ITN法律事務所 パートナー

次のグループビジョン策定に向かう重要な時期にあたり、経営基盤強化とガバナンスの点から以下に注目しています。

コア領域では、各事業でサービスの進化が拡充段階に入中、グローバル事業については事業再構築と現地マネジメントの強化やNEC Financial Services, LLC (米国) の買収が2019年以降に相次いで行われました。今後の成長に向けては、海外現地法人の状況を把握してリスクをコントロールしつつ、グループ全体の価値向上を図る観点から戦略を策定・実現していくことが不可欠です。取り組み中の経営管理強化と併せて、当社にふさわしいグ

ループガバナンスを構築できるよう議論を重ねられればと思います。

新事業では、グループビジョンの理解浸透と相まって、地域活性化につながるサービスの幅の広がりや質の向上が見られました。事業環境変化の影響で収益化に遅れのある領域もありますが、機会とリスクの評価・管理を進化させる経営基盤強化が着実に進むことで、より機敏な戦略立案と実行が可能になるものと考えています。

人材戦略では、明確な理念のもと、多様な人材の個性・人権が尊重される働きやすい職場環境が実現されてきました。専門性・自律性・変化への対応能力の習得に向けた施策や制度見直しも、課題を拾いながら丁寧に進められています。中核人材の多様性、とりわけ女性の管理職登用に向けては、世代・性別を問わず全ての層のマインド変革にも注力されており、社外の立場から積極的に関わらせて頂きたい分野です。今後は、次世代のマネジメント・トレーニングも重要課題としてさらに注力されることを期待しています。