

# Shift up

社会を、さらなる高みへ



この冊子は、適切に管理された森林で生産されたことを示すFSC®認証紙および石油系溶剤を1%未満に抑えたNon-VOCインキを使用しています。

220900400-EI-012



NECネットエスアイは、2025年3月期(2024年度)に向けた中期経営計画「Shift up 2024」を策定しました。

「Shift up 2024」では、自らの変革を進めてお客さまとの関係性やビジネスモデルを進化させるとともに、「DX×次世代ネットワーク」の具現化に取り組み、新たな社会価値を創造します。

# Shift up 2024

## 社会を、さらなる高みへ



社会・技術の変化に対し、一步先んじたサービスを提供

脱炭素

活気あふれる  
まちづくり

スマート  
インダストリー

より自由な  
働き方・暮らし

安心安全  
セキュリティ

健康  
Well-being

# Beyond Borders 2021

# NECネットエスアイの歴史

NECネットエスアイは、「コミュニケーションで創る包括的で持続可能な社会」を目指す「コミュニケーションサービス・オーケストレーター」です。当社は、コミュニケーションを創出し発展させていくことを事業の根幹に据え、時代の変化にあわせて新たな強みを加えつつ変革を繰り返し、成長を続けてきました。創立以来の施工技術の上にICT技術を獲得することにより施工力を有するSierという独自のポジションを築き、近年は、培った技術力と、自社実践やパートナーとの共創などを組み合わせ、新しいソリューションを創出してきました。



コンピタンスを磨いてきた歴史

## 通信インフラ工事会社として施工技術を磨く

当社は1953年に日本電気(株)(NEC)の電気通信工事部門が独立し、誕生しました。国内外で拡大する通信インフラ整備需要を次々と獲得し、NEC製品を中心に、着実に施工力を培ってきました。また、NECグループとして求められる高品質な技術も維持・高度化させてきました。

## 施工力に加え、ICT技術に磨きをかけて成長

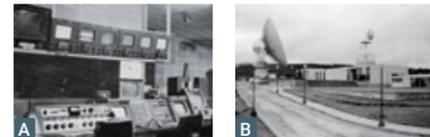
技術の進展にあわせて移動体通信基地局等へ通信インフラ領域を広げるとともに、音声ネットワークの構築をはじめとする企業向けICTの提供へ事業を拡大し、施工からSI、保守までの幅広いサービス提供が可能になりました。これに伴い、全国に営業拠点を設置し、全国対応力を拡大していきました。

## 技術力、全国対応力を活かした新たな事業を次々に創出

2007年にサービス領域に強みを持つNECテレネットワークス(株)と合併、2013年にコンタクトセンター事業を行うキューアンドエー(株)を子会社化するなど、積極的なM&Aを実施し、全国約400カ所に及ぶサポート・サービス拠点等の万全なサービス基盤を構築することで強みをさらに強化しました。また、独自の技術力を活かした働き方改革ソリューション「EmpoweredOffice」(エンパワードオフィス)等の新しい事業を生み出すとともに、パートナーとの共創を進め、スタートアップ企業の革新的な技術のサービス化をはじめ、取り扱う製品・サービスも大幅に拡充しています。

### 主な出来事 1950-1990年代

- 日本電気(株)より分離独立し、「日本電気工事(株)」設立
- 初の海外工事(フィリピン交換機据付け工事)
- 初のテレビ放送工事 **A**
- メキシコオリンピック衛星通信工事 **B**
- 中米5カ国マイクロ工事(多国間同時施工)
- 特定建設業、一般建設業の双方で建設7業種の許可を取得
- 初の海外現地法人をブラジルに設立



- 「日本電気システム建設(株)」へ社名変更
- 東京証券取引所上場
- 販売本部を新設し民需市場向け販売体制強化
- 国内拠点本部を新設し全国網展開強化
- NCC工事本格化、新営通通信事業各社より大型受注
- チョモランマ通信設備建設(チョモランマ山頂からの放映を初めて実現)
- 企業向けシステムインテグレーション事業拡大 **C**
- 当社初のデータセンター、S-IDC(ストラテジックインターネットデータセンター)を開設



### 主な出来事 2000-2020年代

- 「NECネットエスアイ(株)」へ社名変更
- 働き方改革ソリューション「EmpoweredOffice」の事業化および一部社内導入 **D**
- nTOC(ネットワークトータルオペレーションセンター)を開設 **E**
- 本社を東京都文京区後楽に移転し、EmpoweredOfficeを全社導入
- モバイル網高速化や放送次世代規格等への対応
- 株式所属業種が変更(建設→情報・通信)
- sDOC(サービスデリバリオペレーションセンター)を開設 **F**
- IoT向けMVNO(仮想移動体通信事業者)事業立ち上げ
- テレワーク全社導入(女性社員により立案され「ウーマンズプロジェクト 実証実験」を経て実現)

- スタートアップ企業とのオープンイノベーションによる新事業創出を目指し、CVC(コーポレートベンチャーキャピタル)ファンドを設立
- モバイルネットワーク構築に関するKDDI(株)との合併会社、K&Nシステムインテグレーションズ(株)を設立 **G**
- IoT向けLPWA(低消費電力で遠距離通信を実現する通信方式)共同事業を開始
- ICTを活用した陸上養殖事業へ参入
- 分散型ワーク等の新しい働き方に挑戦するために本社オフィス再編を実施
- 東京証券取引所で新設されたプライム市場へ移行



売上高推移

100億円突破  
1974年

1,000億円突破  
1989年

2,000億円突破  
1997年

3,000億円突破  
2020年

### 事業環境の変化

1950年代  
戦後復興期  
放送・通信インフラ整備の時代

1960-1970年代  
国際通信・衛星通信本格化  
世界で通信インフラ構築需要拡大

1980-1990年代  
通信自由化  
NCC(New Common Carrier)の誕生

2000年代  
IP化・ブロードバンド化進展  
通信と放送の融合

2010年代  
クラウドの本格的利用拡大  
IoT・第4次産業革命

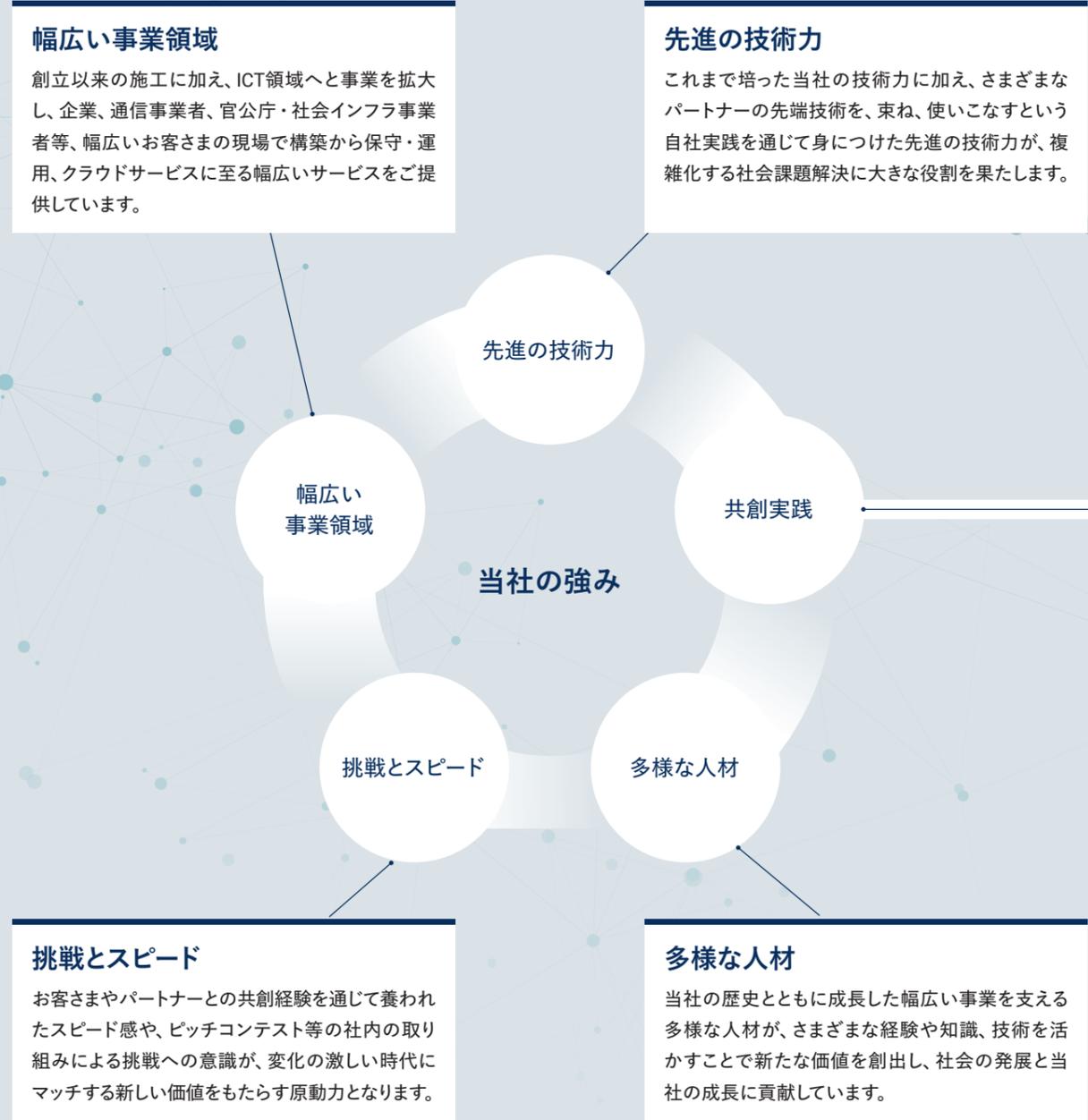
## NECネットエスアイの強み

社内外の環境変化により、成長に向けて意識すべき強みのポイントが変化するとともに、従来からの3つの強みがさらに磨かれ進化したことから、当社の強みを5つに再整理しました。

当社は、企業から官公庁まで、さまざまなお客さまに対して、構築から運用・サポートまでを提供する「幅広い事業領域」を有しており、それらを支える「多様な人材」が、当社の事業創出力の要である「共創や実践」を通じて、技術力、特に「先進の技術力」を磨いてきました。

また、他者(他社)との交わりや先進的な領域への取り組みを会社として奨励・評価する中で、一人ひとりの「挑戦とスピード」への意識が高まっています。

新中期経営計画「Shift up 2024」ではこれらの5つの強みを活かして、他社との差異化を図っていきます。



## 共創実践

お客さまをはじめとするさまざまなステークホルダーの皆さまと共創し実践するという当社ならではの取り組みが、社会課題解決のための新たな事業を創出する力になっています。



イントロダクション

01

- 01 Shift up 2024
- 02 NECネットエスアイの歴史
- 04 NECネットエスアイの強み
- 06 CONTENTS／本統合報告書を補足する開示情報

NECネットエスアイの成長戦略

08

- 08 社長メッセージ  
 本格到来するDX×次世代ネットワークの時代に、これまでの延長線ではない新たな高みに挑戦していきます。
- 14 OUR CONNECTION TO DAILY LIFE
- 16 マテリアリティ
- 18 マテリアリティ・SDGs×戦略マトリクス
- 20 価値創造モデル
- 22 2030年に向けた社会への価値提供の取り組み
- 28 NECネットエスアイの戦略ロードマップ



中長期的な成長戦略、事業トレンド

30

- 30 これまでの計画の振り返り
- 32 新中期経営計画「Shift up 2024」概要
- 36 財務・資本戦略
- 40 財務・非財務ハイライト
- 42 事業セグメント概要
- 43 事業セグメント別概況
  - DXソリューション事業
  - ネットワークソリューション事業
  - 社会・環境ソリューション事業

46 特集：株式会社FLARE SYSTEMS×NECネットエスアイ

46

- 48 特集：京都府城陽市×NECネットエスアイ

ESGの取り組み

50

Environment	Social	Governance
50 環境 TCFD提言に基づく開示 ガバナンス 戦略 リスク管理 指標と目標 目標達成に向けた施策	54 社会 54 人材／組織戦略 58 イノベーションに 向けた仕組みづくり 60 ステークホルダーと のコミュニケーション	62 ガバナンス 62 社外取締役鼎談 66 コーポレート・ ガバナンス 74 取締役・監査役

コーポレートデータ

76

- 76 主要財務データ(連結)
- 78 株式情報／会社概要

編集方針

NECネットエスアイでは、2016年より統合報告書「NECネットエスアイレポート」を発行し、社会価値の創出と中・長期的な成長に向けた中期経営計画等の事業戦略や、その実現のための取り組み等の企業活動について幅広くご報告しています。

2022年3月期版統合報告書は、2023年3月期～2025年3月期の3カ年を期間とする新中期経営計画「Shift up 2024」を軸に作成しました。「Shift up 2024」では、自らの変革を進めてお客さまとの関係性やビジネスモデルを進化させるとともに、「DX×次世代ネットワーク」の具現化に取り組み、新たな社会価値を創造します。

皆さまに当社グループをより一層ご理解いただけるよう、投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーと対話を重ね、いただいたご意見をもとに改善を繰り返しながら、価値の高い情報発信に努めています。ぜひご一読いただくとともに、ご意見をいただければ幸いです。

報告対象期間

2021年4月1日～2022年3月31日  
(一部、対象期間後の情報も含まれます)

報告対象範囲

NECネットエスアイ(株)および国内・海外連結子会社

参考にしたガイドライン

- IFRS財団「統合報告フレームワーク」
- Global Reporting Initiative (GRI) 「GRIスタンダード」
- IFRS財団「マテリアリティマップ」
- ISO26000(社会的責任に関する手引き)
- 価値協創ガイダンス

発行年月

2022年9月

問い合わせ先

- IR(株主・投資家情報)  
<https://www.nesic.co.jp/ir/index.html>  
 担当部門：経理部IRグループ

● サステナビリティに関する情報

<https://www.nesic.co.jp/sustainability/index.html>  
 担当部門：コーポレートコミュニケーション部

免責事項

本統合報告書に掲載されている当社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います。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通りに実現するという保証はなく、実際の業績等はさまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

※ 記載されている会社名および製品名ロゴは各社の商標または登録商標です。  
 ※ 記載されている部門名・肩書等は2022年9月時点のものです。  
 ※ 本冊子制作にあたり、新型コロナウイルス感染症の感染防止に配慮し、取材および撮影を行っています。

表紙について

当社は、新中期経営計画「Shift up 2024」に基づき、自らを変革し続けながらお客さまとの関係性やビジネスモデルを進化させるとともに、「DX×次世代ネットワーク」の具現化に取り組み、新たな社会価値を創造していきます。表紙のデザインにはこのような当社の思いを込めています。お客さまとの協奏により、持続可能で、豊かに響きあう社会「Sustainable Symphonic Society」の実現を目指す当社の姿勢を表現しています。



本統合報告書を補足する開示情報

本統合報告書を補足する以下の情報については、当社ウェブサイトで紹介しています。

項目	当社ウェブサイト	
当社のサステナビリティ 	トップコミットメント サステナビリティマネジメント>サステナビリティ方針 サステナビリティマネジメント>サステナビリティの推進体制 ステークホルダー・エンゲージメント NECネットエスアイグループのSDGsへの取り組み	
	ESG情報 Environment 環境  Social 社会  Governance ガバナンス 	環境への取り組み>環境方針 環境への取り組み>環境マネジメントシステム 環境への取り組み>製品・資材調達 生物多様性への取り組み 環境意識向上への取り組み 環境関連データ集
		人権の尊重 ワーク・ライフ・バランスに配慮した制度 社会貢献活動／地域社会との連携 安全品質への取り組み 情報セキュリティ 個人情報保護、プライバシー サステナビリティデータ集(人事関連データ集、社会貢献活動データ集)
		コーポレート・ガバナンス コーポレート・ガバナンス>コーポレート・ガバナンス報告書 コンプライアンス リスクマネジメント サプライチェーン・マネジメント
IR情報  株主・投資家情報(IR)		
企業情報  NECネットエスアイについて		



代表取締役執行役員社長 兼 CEO

牛島 祐之

## 本格到来するDX×次世代ネットワークの時代に、これまでの延長線ではない新たな高みに挑戦していきます。

### 前中期経営計画 「Beyond Borders 2021」の成果と課題

前中期経営計画「Beyond Borders 2021」（2020年3月期～2022年3月期）は、2030年のNECネットワークの姿を目指し、「デジタル×5G」時代の本格到来が見込まれる、次の中期経営計画期間での飛躍に向けた事業基盤を構築すること、そのために、市場の壁、技術の壁、組織の壁、業績の壁などさまざまな壁を壊し乗り越えていくことを大きなテーマとしました。

私は、社長就任時に、当社の持つ特色ある経営資源を十分に活用すれば、「強くて魅力的な会社」になるとの確信から、潜在力を解き放つために必要であれば、設立から受け継いできた「コミュニケーション技術で社会に貢献する」という価値観以外はすべて壊しても構わないと宣言しました。

前中期経営計画においては、社員が無意識に設けていた意識の壁を「壊す」仕組みづくりから着手しました。散在していた、新技術の探索や新規事業の創出を行うメンバーを結集して「ビジネスデザイン統括本部」を新設し、全社視点の議論と経営リソースの融合促進しました。類似する技術を集約し、「デジタル」と「5G」に経営資源を集中していくために、機能別の事業本部へと組織も再編しました。こうして組織の壁を越えてAll-NECネットワークでリソースを最大限に活用するた

めの素地を整えるとともに、部門や役職などの壁を越えて自由闊達な議論をしあえる「コミュニケーションNo.1」の企業を目指し、さまざまな手段での発信を続けてきました。コミュニケーションを生業とする企業ということに加え、イノベーションを生むためにはさまざまなパートナーを含めた社内外の密接なコミュニケーションによる共創が重要だからです。

前中期経営計画は、新型コロナウイルス感染症の発生を受けた社会の変化をとらえ、大きな成果が上げられたと考えています。注力分野の1つであるデジタル領域においては、DXブランド「Symphonict(シンフォニクト)」を立ち上げ、これを軸としたさまざまなソリューションの提供と「共創実践モデル」による事業創造によりDX事業を拡大することができました。DX受注高は2020年3月期の60億円から、2022年3月期には275億円へと4倍超の拡大を果たし、テレワークをきっかけとした新しいお客さまなど、当社の認知も拡大しました。もう一方の柱である5Gの領域においては、通信事業者さまとの関係を戦略パートナーへと進化させるとともに、社会課題解決に向けたローカル5Gの実証実験も加速しました。技術者育成やパートナーとの実証の場であるテクニカルベースや5Gラボ、日本橋イノベーションベースの設置など、注力領域強化のための基盤も強化できました。分散型ワークといったチャレンジングな働き方の実践を通じて、本社スタッフまでが全社一体となっ

てお客さまにDXソリューションを提供する動きも定着してきました。

最終年度となった2022年3月期は、前期のGIGAスクール特需の反動に加え、半導体・部材不足、ミャンマーのプロジェクトにおける損失計上といった想定外の出来事があり減益となりましたが、設定した目標を超過達成し、業績の壁を越えて「Beyond Borders 2021」を締めくくることができました。

何よりも原動力になったのは、あるべき姿に向けて壁を越える喜びを知り、自信を持って新しいことに挑戦するようになった社員の意識の変化だと感じます。

一方で、このような意識の変化がまだすべての社員に浸透していないこと、そして起こった変化を一時的なものに終わらせずに今後も変化し続けられるように変えていくこと、これが大きな課題だと思います。また社員の意識という面では、長らくインフラの構築が事業の主体であった歴史もあり、お客さまのニーズを受けて、その期待を超える成果を出すことを目標とする受け身の姿勢から抜け出せていない点も当社の課題です。社会の課題、お客さまの課題を先回りして把握し、そこに提案していくような能動的な意識に変えていく必要があります。この点が新しい中期経営計画のポイントでもあります。

### 新中期経営計画「Shift up 2024」

新しい中期経営計画は、2030年を見据えた第2ステップです。

2030年のSDGs達成に向け、少子高齢化とそれに伴う労働人口の減少、地方の過疎化やデジタルデバイドなどの社会課題の解決は、企業としてより重要なテーマになってきました。一方、この3年間で社会におけるデジタルの活用は一気に進み、5Gをはじめとする次世代ネットワーク技術

の進化と併せ、テクノロジーによる社会課題解決の可能性もますます広がりました。

当社は2030年に向けて、「コミュニケーションサービス・オーケストレーター」として、DXと次世代ネットワーク(Beyond 5G)を最適な形で掛け合わせ、従来の「働き方」から人々の「生き方」へと価値提供範囲を広げながら、脱炭素や活気あふれるまちづくり、より自由な働き方や暮らしなど、ユニークな価値を創造していきます。その先に見据えるのは、持続可能で豊かに響きあう社会「Sustainable Symphonic Society」です。

新しい中期経営計画を「Beyond Borders 2021」の延長線上で考えてはさらなる進化は望めません。ギアも一段上に入れ替えて、変わり続けるという意思表示のために、新中期経営計画のタイトルを「Shift up 2024」と設定しました。

これまで進めてきたデジタル、5Gそれぞれの取り組みや実証実験の知見を活かし、DX×次世代ネットワークを具体的なサービスとしてお使いいただくための実装のステージに踏み出していきます。広く社会に実装し幅広い社会課題の解決に貢献していくためには、お客さまとの関係も深化させる必要があります。それまでのお客さま自身の個別の課題解決に向けた「共創」から、お客さまに常に寄り添いさまざまな課題と一緒に解決していく、そしてそのような取り組みが共鳴しあって新しい社会価値を生み出す、こういった「協奏」関係へとShift upしていく方針です。

### スパイラル型ビジネスモデルへの進化

本中期経営計画において、最も重要なのが、これを実現するためのビジネスモデルの進化です。

「Symphonict」ブランドのもとで、クラウドを中心とした最新技術をお客さまにとって最適な形で束ねるオープンプラットフォームを核とし、デジタル×5Gに関連する技術や自社実践モデルを活か



して、お客さまとの共創により当社ならではの価値を創造し、実際の実装や運用等のプロセスまでを一貫してご提供するの、前中期経営計画で作り上げたビジネスプロセスです。新しい中期経営計画では、ここに「コンサルテーション」を組み込み、スパイラル型のビジネスモデルへと進化させていきます。

当社はすでに、働き方を中心としたDXの活用については、自社ならびに共創による実践でノウハウが蓄積されています。従前よりお話ししているように当社の実践には「お客さまに毒見をさせられない」という考え方が根底にあります。実際のユーザーとしてさまざまなデジタル技術・ICTを利用し、上手くいった点、上手くいかなかった点、すべての試行錯誤や工夫をお客さまと共有しながら、等身大のご提案ができるのが当社の強みの1つです。また、幅広い事業領域におけるお客

さまへの実装・運用を通じて現場を熟知したご提案ができるのも当社ならではの強みです。このような、一般のコンサルティング会社とは異なる「自社実践型」「現場密着型」コンサルを入口として構築・運用を行い、それを通じて得られたデータや知見を、お客さまご自身がまだ気づいていない課題の発見につなげ、お客さまに先んじてご提案し、次のビジネスとして回していく考えです。このようにお客さまの戦略的パートナーとして常に伴走するリカーリングな「協奏」関係を構築し、これを回すことで得られたノウハウを新しいお客さまや社会の価値創造に結びつけていく、このような正の循環が新しいビジネスモデルの狙いです。これにより、サステナブルな事業成長を実現するとともに、当社ならではのノウハウを活かしたオリジナルな価値創造を加速していきます。

## 全社のDXネイティブ化

このビジネスモデルの鍵が、「全社のDXネイティブ化」です。当社自身がすべてのビジネスプロセスで新しいDX技術を駆使した変革を推進し、それらの自社実践を通じて得たノウハウをリファレンス化し、コンサルティング力の強化にもつなげていく。そのためには、高度な専門技術を持った技術者を強化することは当然ですが、全社員一人ひとりがDX人材になっていくことが必要です。例えば、かつての「読み書きそろばん」同様のリテラシーとして、全社員がノーコード開発などによって

自らの業務を変えていくような姿こそが、自社実践・共創実践を強みとし、社員の成長を企業の成長の原動力にしていくNECネットエスアイが目指すべきものだと考えています。2023年3月期中に移転を計画している新本社は、制約の少ない一棟借りというメリットを活かし、そのような自社実践とお客さま・パートナーとの共創実践を加速していく場になります。新川崎テクニカルベースも、高度なテクニカル人材の育成に加え、DX教育を通じた全社員の底上げの中核拠点とします。蓄積したノウハウをDX人材育成機能としてお客さまにご提供していく構想も描いており、今中期経営計画期間中に形にしていきたいと考えています。

技術面と併せて重要なのは、企業風土面での人材強化です。前述しましたように、今後も常に変化し続ける企業へ、受け身の課題対応ではなく主体的に課題を発見して提案していける企業へと企業文化を強くしていくことが必要です。そうした社員の成長を支えていくための組織が、コーポレートカルチャーデザイン室やWell-being推進室です。例えばコーポレートカルチャーデザイン室は、社員が応募し、社員が事業化の承認を行う新規事業の創出に向けたイベント「出る杭」を開催するなど、両部門が自律的に社員のモチベーション向上のためのアイデアを次々に実行しています。エンゲージメントスコアや女性管理職比率をKPIとしてモニタリングしながら、エンゲージメントの向上、インクルージョン&ダイバーシティの促進を一層、強化していく考えです。

## 課題対応力の強化

新しい中期経営計画においては、課題対応力の強化が1つの重要テーマです。当社は長きにわたり、通信キャリアをはじめとするインフラ事業者さまのミッションクリティカルな仕組みづくりにお

応えるための、高度な技術を蓄積してきました。前中期経営計画では、次のステップを見据えて次世代ネットワークのマルチエンジニアの育成や、ローカル5G関連のラインナップ拡充等の準備も進めてきました。これまでに消防・防災、CATV、働き方改革などの幅広い領域で培ってきたアセットに、DX×次世代ネットワークの活用を組み合わせることで、デジタルタウンや安心安全なまちづくり、サステナブルなまちづくり事業の創造といった、社会価値の創造に挑戦していきます。陸上養殖事業で具体化しているように、当社自身がオペレーターとなるモデルの構築も検討していきます。収益機会の多様化に加え、そこで得る事業者としての視点を既存事業に活かすといったシナジーマも創造していく考えです。

今回、そのような課題解決の1つの領域として、すべての事業を気候変動対応型とすることを宣言しました。さまざまな社会課題の中でも気候変動問題は、極めて重要な経営テーマと捉えています。当社の置かれた業界は、比較的環境の影響を受けにくい業種ではありますが、これまでにノウハウを蓄積し、遂行してきた事業は、改めて環境という目線で見ると、エネルギー使用量の抑制や最適化等による気候変動の「緩和」と、自然災害に対する体制強化といった、気候変動への「適応」の両面で、大いに貢献できるものだと考えています。これまでは、他の社会課題解決の視点で見てきた事業を、さらにグリーン社会の実現という目でも意識し直すことで、より解決力の高いサービスを創造していく考えです。事業面に加え、自社の温室効果ガス排出量を2030年度までに2019年度比55%削減していく方針も定め、2022年6月には、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)のフレームワークに基づく情報開示を実施しました。2022年4月に設置した全社横断の専門組織「カーボンニュートラル推進本部」と連携しつつ、

会社全体で気候変動を意識して取り組んでいきたいと考えています。

## 最後に

「Beyond Borders 2021」は、当社を大きく「壊す」ために、トップダウン的なアプローチで策定を進めました。一方、「Shift up 2024」は、若手社員から役員までが部門の垣根を越えて議論を進めてきました。社内の視点だけではなく、株式市場やお客さまからの視座をきちんと反映するために、社外役員からもさまざまなご意見をいただきました。まさにAll-NECネットエスアイで大きな夢を共有しながら、当社の未来を議論できる文化が根付いてきたことに誇りを感じていますし、社員の「こうしたい」という思いを込めて作った計画ですので、私もその実現性に自信を持っています。

社員が自走し、「変わり続ける文化」が根付いていけば、NECネットエスアイは持続的に企業価値を高めていくことができると考えています。「Shift up 2024」においてもNECネットエスアイは、決して現状に留まることなく「壊し」続けます。

最後に、当社は、2022年4月の東京証券取引所の新市場区分への移行に伴い「プライム市場」を選択し、移行しました。ガバナンス面を中心により高い水準が求められる市場ですが、対話を重ねながらそのプレッシャーを経営の強化に活かし、事業拡大と社会価値提供を加速していく考えです。一層のご理解・ご支援をよろしくお願いいたします。

代表取締役執行役員社長 兼 CEO

牛島 祐之



# NECネットワークスは、さまざまな場面で、 安心安全で豊かな社会の実現に貢献しています。

## 1 放送

デジタルテレビ送信設備や中継局、スタジオ設備などの構築、運用・保守に加え、4K/8K放送を配信するための光ケーブルを敷設



## 2 働き方改革

さまざまなクラウドサービスを組み合わせ、先端技術を活用することで、コミュニケーションやマネジメント、管理業務の課題を解決。自宅やサテライトオフィスなど場所を問わずにリアルとバーチャルが融合して働ける環境や、組織や企業の壁を越えて1つのチームとして共創できる場、イノベーションを生む働き方を実現



## 3 空港

飛行機を駐機位置に誘導するシステムや管制システム、空港内の情報提供サービスなどを幅広く提供



## 4 ホテル

ホテル内の音声通信をはじめ、客室マネジメントシステムや宿泊客への情報提供サービスなどのホテルータルソリューションを提供



## 10 海洋

国境を越えたコミュニケーションを支える海底ケーブルを敷設。また、海底地震計・津波計の設置により地震情報のいち早い取得をサポート



## 11 宇宙

小惑星探査機をはじめとするさまざまな人工衛星や探査機との通信、運用管制を支援



## 12 自治体・文教

安心安全な生活を支える住民見守りサービスやエネルギー管理システムなどを実現する自治体ネットワークを提供。加えて、自治体職員が働きやすい環境や、学校のICT化・オンライン授業を実現



## 13 一次産業

デジタル技術の活用により農業、林業、水産業など一次産業のビジネスモデル変革を推進。例えば、最新のICT技術で養殖業をDX化し、安心安全で高品質なサーモンの生産に取り組む



## 5 移動体通信網

毎日のコミュニケーションを支えるスマートフォンなどの基地局を設置。基幹網のSIと併せてネットワーク全体をサポート



## 6 消防・救急

119番通報に対し、迅速な対応を可能にする指令台システムや無線システムを構築。さらに多言語コールセンターを活用し119番通報をサポート



## 7 鉄道・道路

鉄道や高速道路に付帯する通信ネットワークを整備、構築。交通管制のためのネットワーク、交通監視、情報通信などのシステムを担い、公共交通をサポート



## 8 防災

地震や津波、台風などの情報を一斉に配信する防災行政無線や、ケーブルテレビを活用した告知システムなど、安心安全な暮らしをサポート



## 9 店舗・公共施設

Wi-Fiやローカル5Gの環境構築から情報配信サービス、付加価値の高い映像サービスの提供まで、来場者にとって便利な環境を実現



## 14 工場

工場などの生産現場でリアルタイムにヒト・モノの情報を検知・管理し、活用できるIoTシステムを提供



## 15 ネットワーク

トータルオペレーションセンター  
セキュリティの監視からネットワークの運用まで、24時間365日お客様のネットワーク環境の安心安全をサポート

## 16 総合テクニカルセンター

新技術の検証、評価やSI、保守、修理までのテクニカルサービスを24時間365日対応でトータルに提供

## 17 データセンター

セキュアで堅牢な環境でお客様のICT資産をお預かりするとともに、幅広い運用、アウトソーシング、多様なクラウドサービスを提供

## 18 コンタクトセンター

ICTシステムの障害受付、ヘルプデスク窓口など、お客様のシステム管理者や利用者への窓口サービスを提供。多言語での通訳サービスにも対応

■：当社サービス基盤

# マテリアリティ

当社では、メガトレンドからリスクと機会を抽出し、社会の持続的発展への貢献と自社の持続的な成長を実現するための重要な取り組みをマテリアリティとして6項目特定しました。また、さまざまな環境変化を踏まえ、マテリアリティをより具体化してイメージを描き、共有し、その実践を図っています。

	メガトレンド	当社にとっての機会	当社にとってのリスク
社会への価値提供の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 少子高齢化・労働人口減少</li> <li>● 人口の都市集中</li> <li>● 地方過疎化・地域格差</li> <li>● 気候変動による影響の拡大</li> <li>● 安心安全への意識の高まり</li> <li>● デジタル化の加速</li> <li>● ネットワークの高度化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業や自治体等のワークスタイルの変化</li> <li>● 教育現場におけるDXの拡大</li> <li>● 魅力があり、レジリエンスの高いまちづくりへのニーズの拡大</li> <li>● 気候変動対応要請の高まりによるデジタル技術活用ニーズの拡大</li> <li>● ネットワークの高度化に伴うセキュリティやデータ活用ビジネスへのニーズの高まり</li> <li>● サステナブルな社会を共に目指すビジネスパートナーの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産性の低下</li> <li>● 人材確保・技術継承の問題</li> <li>● 情報漏洩、プライバシーの侵害などのセキュリティ問題による信頼の失墜</li> <li>● 自然災害によるサプライチェーンへの影響</li> <li>● 変化への対応遅れによるサービス、技術、品質の陳腐化</li> <li>● サステナビリティの軽視による共創相手との関係性喪失</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナビリティ/ESG経営の潮流</li> <li>● 市場区分見直し(プライム市場)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役の多様性確保による国際的競争力強化</li> <li>● イノベーション加速による新規事業開発機会の拡大</li> </ul>	
自社の成長のための取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人的資本への意識の高まり</li> <li>● Well-being<sup>®</sup>の潮流</li> <li>● 多様性の尊重</li> <li>● 共創文化の浸透</li> </ul> <p>※ Well-being：身体的・精神的・社会的に良好な状態</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ガバナンス強化による信頼性の向上と迅速な意思決定による成長基盤の確立</li> <li>● 多様化する社会的要請への対応強化による社会的評価の向上</li> <li>● 人的資本経営への積極的な取り組みと開示による優秀な人材の確保や離職率の低下</li> <li>● 人材への積極的な投資による成長機会の拡大、エンゲージメントの向上</li> <li>● シニア層の活躍機会の創出による若手への技術・知識継承</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ガバナンスや内部統制の機能不全</li> <li>● 取締役多様性の欠如による閉鎖的的意思決定、長期的成長の鈍化</li> <li>● コンプライアンス違反や不誠実な経営による信頼の失墜</li> <li>● 情報開示不足による社会的評価の低下</li> <li>● 人的資本経営の軽視による採用への影響、離職者の増加、モチベーションやエンゲージメントの低下</li> </ul>



## 誰もがより生き活きと働ける環境の創造

年齢や性別、国籍等にかかわらず、また、どんな環境に置かれた人でも平等に、誰もが場所を選ばずに生き活きと働き、自己実現できる環境を提供していきます。

## 先進テクノロジーを活かした楽しく豊かなまちづくり

最先端のモバイル技術等を活用した盤石な通信基盤の上にさまざまな情報サービスが提供され、人々が、安全で便利かつ、楽しく豊かに暮らせるスマートシティ等のまちづくりに貢献していきます。

## 発展する社会の安心安全を支える万全なサービスの提供

高い品質と全国展開力で、安心安全なサービスを実現し、経済の成長に欠かせないICTの発展・高度化を支えています。



# マテリアリティ・SDGs × 戦略マトリクス

本表は、6つのマテリアリティに対するESGやSDGsと事業の関係性を整理・体系化したものです。

当社は、安心安全な社会インフラの構築、働き方改革の促進、グローバルなICT活用の普及、そしてコミュニケーションによるパートナーシップの促進など本業を通じて多くの社会課題解決に取り組んできました。

マテリアリティに対してSDGs169ターゲットを付番し、新中期経営計画の基本戦略と主要な事業戦略・活動との関係性を可視化することで、本業での貢献をさらに推進していきます。

マテリアリティ	マテリアリティを実現できている 具体的なイメージ	ESG	SDGs(関連するSDGs169のターゲットを記載)																	全社中期経営計画('22-'24)			事業における取り組み・具体的行動 目標(年度記載なしの数値目標は2025年3月期ベース)					
			1 貧困をなくそう	2 飢餓をゼロに	3 すべての人に健康と福祉を	4 質の高い教育をみんなに	5 ジェンダー平等を実現しよう	6 安全な水とトイレを世界中に	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに	8 働きがいも経済成長も	9 産業と技術革新の基盤をつくろう	10 人や国の不平等をなくそう	11 住み続けられるまちづくりを	12 つくる責任つかう責任	13 気候変動に具体的な対策を	14 海の豊かさを守ろう	15 陸の豊かさを守ろう	16 平和と公正をすべての人に	17 パートナーシップで目標を達成しよう	基本戦略1 オリジナルな価値創造を加速	基本戦略2 課題解決力(既存事業)の高度化	基本戦略3 全事業を気候変動対応型事業へ		“全社”のDX ネイティブ化				
社会への 価値提供の 取り組み	誰もがより生き活きと働ける環境の創造	S/E	1.1		3.4	4.4	5.5			8.1	9.5	10.2						13.1		15.2		17.16				17.17	・伴走型スマートリカーリング事業および高度ICT運用(データ利活用)事業拡大 売上高300億円 ・DXを活用したインダストリー事業の拡大 売上高100億円※1 ・DX人材育成機能の外販・収益化(カレッジ構想) ・Symphonict (DXサービス・基盤)を徹底的に活用したサービス提供で受注拡大 (Symphonictの実装サービスの拡大)	
	先進テクノロジーを活かした楽しく豊かなまちづくり	S/E					5.5	5.b		8.1	9.1		11.2	12.8	13.1	14.1		16.10	17.16							17.17	・DXを活用したパブリック事業拡大 売上高100億円(※1との合計値) ・デジタルタウン事業推進 売上高200億円 ・Symphonict (DXサービス・基盤)を徹底的に活用したサービス提供で受注拡大 (Symphonictの実装サービスの拡大) ・「自治体DXコーディネートサービス」2025年までに150自治体へのサービス提供 ・マルチコネクティビティ事業の拡大 売上高100億円※2 (L5G等のさまざまなシステムの提供とセキュアなインフラの構築) ・社会基盤事業の拡大 売上高250億円※3 (衛星画像やAIを活用したソリューション事業拡大)	
	発展する社会の安心安全を支える万全なサービスの提供	S/E	1.5	2.3	3.6			6.4	7.2	8.1	9.1		11.2	12.2	13.1	14.1	15.1	16.1	17.2								17.7	・マルチコネクティビティ事業の拡大 売上高100億円(※2との合計値) (インフラ運用データを活用した自動化やAI予測によるデータオペレーション事業) ・社会基盤事業の拡大 売上高250億円(※3との合計値) (衛星・海洋領域における観測データの活用によるレジリエントな社会基盤サービスの提供) ・グリーン社会への対応強化による事業拡大 売上高200億円 ・液浸冷却装置の大規模データセンターへの導入実現 ・陸上養殖事業の立上りと拡大 売上高300億円(2030年3月期：フランチャイズ含) ・事業活動によるCO <sub>2</sub> 排出量(Scope1、2)2023年3月期40%削減(2020年3月期比)、 2031年3月期55%削減(2020年3月期比)、2051年3月期実質ゼロ 2024年3月期までにサプライチェーンのCO <sub>2</sub> 排出量(Scope3)の目標を設定
自社の成長 のための 取り組み	健全で透明性の高い経営	G					5.5		8.5		10.2		12.6	13.1				16.1	17.16								17.17	・女性取締役比率30%(2031年3月期) ・株主還元 DOE5.0%水準の継続 ・事業分野別IRの実施
	新たな価値を創出するイノベーション力の強化	S				4.4	5.5		8.2	9.5									17.16							17.17	・高度人材の育成、人材投資50億円(費用ベース) (コンサル人材400人、DX人材1,800人、次世代ネットワーク人材800人) ・事業投資170億円(費用ベース)、M&A等成長投資380億円(キャッシュベース)の実施 ・情報化投資80億円(費用ベース)(本社移転の実施含む) ・NECネットエスアイグループピッチコンテストの継続実施	
	一人ひとりが生き活きと輝く環境づくり	S	1.1		3.4	4.4	5.5			8.2	9.5	10.2							13.3								・エンゲージメントスコア50%(Tier1レベル)(2025年3月期) (スコア:グローバル人事コンサルティング会社「Kincentric社」サーベイによる。50%は概ね グローバル上位25%に該当し、Tier1レベル) ・女性管理職比率10%(2027年3月期) ・有給休暇取得率100%(2027年3月期) ・「日本健康マスター検定」受験の促進 ・心理的安全性ワークショップの全社展開	

(注)  
・本表は千葉商科大学教授、ESG/SDGsコンサルタント菅谷 秀光氏にご監修いただいています。  
・さまざまな要因の変化により記載の内容と異なる結果となりうることをご承知お願います。

※1「誰もがより生き活きと働ける環境の創造」と「先進テクノロジーを活かした楽しく豊かなまちづくり」のそれぞれの取り組みを合算した数値目標(売上高100億円)  
※2「先進テクノロジーを活かした楽しく豊かなまちづくり」と「発展する社会の安心安全を支える万全なサービスの提供」のそれぞれの取り組みを合算した数値目標(売上高100億円)  
※3「先進テクノロジーを活かした楽しく豊かなまちづくり」と「発展する社会の安心安全を支える万全なサービスの提供」のそれぞれの取り組みを合算した数値目標(売上高250億円)

# 価値創造モデル

当社は新中期経営計画の策定に伴い、目指す社会像として、「Sustainable Symphonic Society」を掲げました。私たちは、こうした社会の実現に向けて、5つの強みを原動力に「DX」と「次世代ネットワーク」技術を掛け合わせ、「協奏」を新たな成功要素として、価値創造モデルを確立していきます。

私たちは、この価値創造モデルから新しい事業・サービスを次々に創出し、「誰もがより生き活きと働ける環境の創造」、「先進テクノロジーを活かした楽しく豊かなまちづくり」、「発展する社会の安心安全を支える万全なサービスの提供」の3つを、特に重要な社会への提供価値(マテリアリティ)として、2030年までに実現させます。

さらに、社会にこうした価値を創出し続けるために、「健全で透明性の高い経営」をベースに「新たな価値を創出するイノベーション力の強化」、「一人ひとりが生き活きと輝く環境づくり」といった自社の成長のために特に重要な3つの取り組み(マテリアリティ)を実践していきます。

この価値創造モデルを持続させることで、社会の発展に寄与し、SDGsに貢献するとともに、当社の長期的な企業価値の向上を目指します。





# 誰もがより生き生きと働ける 環境の創造

目指す社会像  
コミュニケーションで創る  
包括的で持続可能な社会

誰もがより生き生きと働ける  
環境の創造

2007年以来自社実践を通じて蓄積してきたノウハウとデジタル技術を活用し、  
イノベーション強化につながる共創環境や業務プロセスの実現など、  
ニューノーマル時代の働き方や環境の変化に応じたソリューションを提供しています。



本マテリアリティ実現の取り組み(ニュースリリースに至った件数)

新サービス提供  
11件

実証実験等  
2件

2021年7月～2022年6月

## 自治体のデジタル化を支援する「自治体DXコーディネートサービス」の提供を開始

当社は、自治体の業務の可視化・分析を行い、DX推進計画の策定や業務効率化に最適なサービスの提案につなげる「自治体DXコーディネートサービス」の提供を開始しました。

近年、政府主導でデジタル化の流れが加速しており、自治体においてはデジタル技術を活用した住民サービスの利便性向上や業務効率化が求められています。しかし、対象業務の抽出やICTサービスの選定など、デジタル化に向けた検討を進めることは容易ではありません。

本サービスは、当社のデジタル化推進コンサルタントがお客さまと伴走しながら現状業務の可視化、分析を行い、デジタル化の対象業務を抽出し、対策案を整理します。その結果を

もとに、お客さまの課題解決に適したICT・DXサービスや運用サービスを提案するとともに、DX推進計画の策定を支援し、デジタル化や構造改革を推進します。さらには、運用開始後のデータ分析を通じた新たな課題の抽出と改善提案まで、ワンストップでサービス提供することで、継続的にお客さまのデジタル化を支援します。

当社は今後も、伴走型のサービス提供を進め、働き方改革、現場改革、住民サービス向上、さらにはデジタル田園都市国家構想の実現まで、自治体のデジタル化に貢献していきます。

プレスリリース事例より(2022年2月21日発表)

## コミュニケーションサービスブランドとして「Canario」を立ち上げ

当社は、ビジネスコミュニケーション領域における新たなコミュニケーションサービスブランドとして「Canario(カナリオ)」を立ち上げるとともにこれまでに提供していたサービス名称を本ブランドのもとに再整理しました。

ニューノーマルにおいて働き方が多様化する中、ビジネスコミュニケーションに求められる価値も絶えず変化を続けています。当社は2017年の全社員へのテレワーク導入をはじめとして、2019年にはサテライトオフィス前提とした分散型ワークを導入、2020年にはリモート前提とした業務プロセス改革に取り組むなど、ニューノーマル時代の働き方をいち早く実践し、ユーザーの環境変化にマッチした柔軟なソリューションの提供に努めてきました。

本ブランドの立ち上げは、「デジタルの力で非合理的なコミュニケーションからビジネスパーソンを解放し豊かな社会を実

現する」という思いのもと行うもので、お客さまにとって体験価値の高い多種多様なコミュニケーション手段を絶えることなく提供し続けていくという当社の決意を示すものです。

今後、「Canario」のサービスの拡販とラインナップ拡充に注力し、新しいコミュニケーションのあり方を提案することでお客さまの課題解決に貢献していきます。



Canario シンボルマーク

プレスリリース事例より(2022年2月2日発表)



# 先進テクノロジーを活かした 楽しく豊かなまちづくり

目指す社会像  
コミュニケーションで創る  
包括的で持続可能な社会

先進テクノロジーを活かした  
楽しく豊かなまちづくり

次世代ネットワークと最先端のデジタル技術を組み合わせ、  
パートナーとともに地域社会のさまざまな課題解決と、  
スマートシティ等の安心安全で利便かつ魅力的なまちづくりに貢献し、人々のより豊かな生活を実現していきます。



本マテリアリティ実現の取り組み(ニュースリリースに至った件数)

新サービス提供  
**6件**

実証実験等  
**8件**

2021年7月～2022年6月

## デジタル技術と現場力を活用したまちづくり関連サービスの本格展開を開始

～まちづくりのデジタルシフトによりスマートシティの実現に貢献～

当社は、デジタル技術と現場力を活用したまちづくり関連サービスの販売活動を本格的に開始しました。

本サービスは、近年高まっているサステナビリティやレジリエンス向上を意識したまちづくりのニーズに応えるものです。多様なネットワーク環境とデータの統合管理・分析によって生み出される新たな価値の提供を通じて、多岐にわたるまちづくりのデジタルシフトを推進し、スマートシティの実現に貢献します。

こうした取り組みを支える当社の強みは、インフラ構築やソリューション提供を通じてお客さまの課題解決にあたってきた長年の経験、そして自社実践と共創を通じ、多くのお客さまの業務をデジタル化してきた実績です。これらを活かせる以下の分野を当面の注力分野とし、取り組んでいきます。

### ・スマートビルディング

ビル管理者向けのビル環境モニタリングやセキュリティ、テナント向けの感染症対策など、ビル運用管理の効率化や安心安全の向上につながる各種サービスを提供するとともに、これらのサービスの相互連携によるビル運営のデジタル化を実現

### ・スマートエネルギー

再生可能エネルギー活用をマルチベンダー対応で推進するSlerとして、自治体の地産地消型エネルギーシステムの構築を支援し、地域社会のゼロカーボン推進と産業振興に貢献

当社はまちづくりに関わるお客さまのデジタルシフトの実現により、社会課題の解決とサステナブルな社会の実現に貢献します。

プレスリリース事例より(2021年7月6日発表)

## 株式会社ハートネットワークと連携しローカル5Gを活用した駅前広場の活性化実験を開始

当社は株式会社ハートネットワークと連携して、ローカル5Gの環境を活用した、JR新居浜駅前広場の活性化を目指す実証実験を開始しました。

近年、少子高齢化や人口減少が進む中で、地方都市におけるまちの活性化は大きな課題となっており、自治体や地元企業はまちの魅力向上や活性化に向けてさまざまな工夫を行っています。

本実証では、ローカル5G環境を活用することでこうした課題を解決し、魅力あるまちづくりを目指します。リアルタイムで情報を更新するスマートサイネージや360度映像をリアルタイ

ムで配信するVRカメラの活用、ローカル5Gの回線網による超高速無線LAN環境など、人が興味を持って訪れたいような仕組みを作り、活気ある魅力的な駅前広場を実現します。これに加え、画像認識が可能な4Kカメラシステムを活用し、転倒検知や人流分析による安心安全なまちの実現を目指します。

両社は今後、地域課題の解決のため、より実環境に近い場でローカル5Gを活用し、地域に寄り添った安心安全なまちづくりに貢献します。

プレスリリース事例より(2021年11月4日発表)



# 発展する社会の安心安全を支える 万全なサービスの提供

目指す社会像  
コミュニケーションで創る  
包括的で持続可能な社会

発展する社会の安心安全を支える  
万全なサービスの提供

長年培ってきた信頼性あるインフラ構築力や全国に広がるサービス拠点に加え、最新デジタル技術の活用により、豪雨や地震、風災といった自然災害に対しても堅牢性の高い安心で安全なICTインフラの構築と保守を提供することで、持続可能な社会の実現に貢献します。



本マテリアリティ実現の取り組み(ニュースリリースに至った件数)

新サービス提供  
7件

実証実験等  
3件

2021年7月～2022年6月

## 南極域で初! 昭和基地でローカル5G実証実験を実施

当社と大学共同利用機関法人 情報・システム研究機構 国立極地研究所は、昭和基地のスマート化を目指した産学連携共同研究として、南極域では世界初となるローカル5Gを活用した移動無線通信システムの実証実験を開始しました。

昭和基地において、屋外ではトランシーバーがほぼ唯一の通信手段ですが、本実証実験期間中はスマートフォン端末等を用いたローカル5G通信が可能となります。昭和基地周辺の屋外通信環境を改善し、大容量・高速・広範囲のデータ通信環境を構築することで、動画や各種アプリケーションを活用した観測隊運営の効率化や、観測隊員の安全性向上を目指します。また、電波伝搬や通信環境に関する実証を通じて、

ドローンや自動運転などの活用を見据えた環境整備を行います。

今後、本実証実験の結果をもとに、昭和基地におけるデータ通信環境を進化させ、先端技術の活用によって昭和基地のスマート化を推進していく予定です。それにより、基地設備の監視や遠隔制御をはじめ、隊員の安全確保、隊員間のコミュニケーション、観測機器の制御や新たな観測方法など、さまざまな面で南極観測の高度化が実現されるものと期待されています。

プレスリリース事例より(2022年2月25日発表)

## AIを活用した映像系サービスの導入を容易にする「映像AIプラットフォーム」を開発

～第1弾として「侵入監視サービス」の提供を開始～

当社は映像解析サービスに特化した「映像AIプラットフォーム」を開発し、第1弾として「侵入監視サービス」の提供を開始しました。

防犯カメラの普及や映像解析を行うAIエンジンの登場に伴い、さまざまな場面でAIを用いた映像利用が検討されています。従来こうした映像利用にあたっては、撮影機器の選定から映像解析を行うアプリケーションの開発まで一連のシステム構築が必要となり、運用開始までの時間や初期投資が課題となっていました。

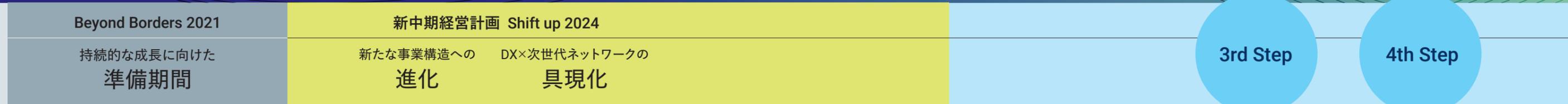
本プラットフォームは、用途に応じて必要な機能に特化したプラットフォームを構築できるほか、クラウドサービスとの連携により業務プロセスへの組み込みが容易であるといった特

長があります。こうした特長を活かして、AIを用いた映像利用サービスの導入におけるお客さま、サービス提供者双方の負担を軽減します。

このたび提供を開始した「侵入監視サービス」は、高度なAI技術と当社のノウハウを組み合わせることで、より正確で効率的な侵入監視を実現し、安心安全な環境の確保に貢献します。

今後、本プラットフォームを活用した防災、作業員管理などのさまざまなサービス開発を進めるとともに、映像系サービスの提供を手掛けるパートナー企業との共創を進めていきます。

プレスリリース事例より(2021年8月26日発表)



新中期経営計画

# Shift up 2024

社会を、さらなる高みへ

DX×次世代ネットワーク  
実証から実装へ

顧客との関係  
共創から協奏へ

ビジネスモデル  
プロジェクト型から  
スパイラル型へ

新中期経営計画「Shift up 2024」では、前中期経営計画で取り組んできた「デジタル×5G」の実証を社会課題の解決に向けたサービスとして具現化し、お客さまとの共創関係をより複雑で大きな課題と一緒に取り組んでいく戦略パートナーへと進化させていきます。ビジネスモデルについても、お客さまと常に伴走するリカーリングな関係を築き、提供価値を高めていくことで、スパイラルに事業を成長させていくモデルへと発展させていきます。このような取り組みにより、新中期経営計画では、新たな社会価値を創造し、持続可能で、豊かに響きあう社会“Sustainable Symphonic Society”の実現を目指します。

財務目標

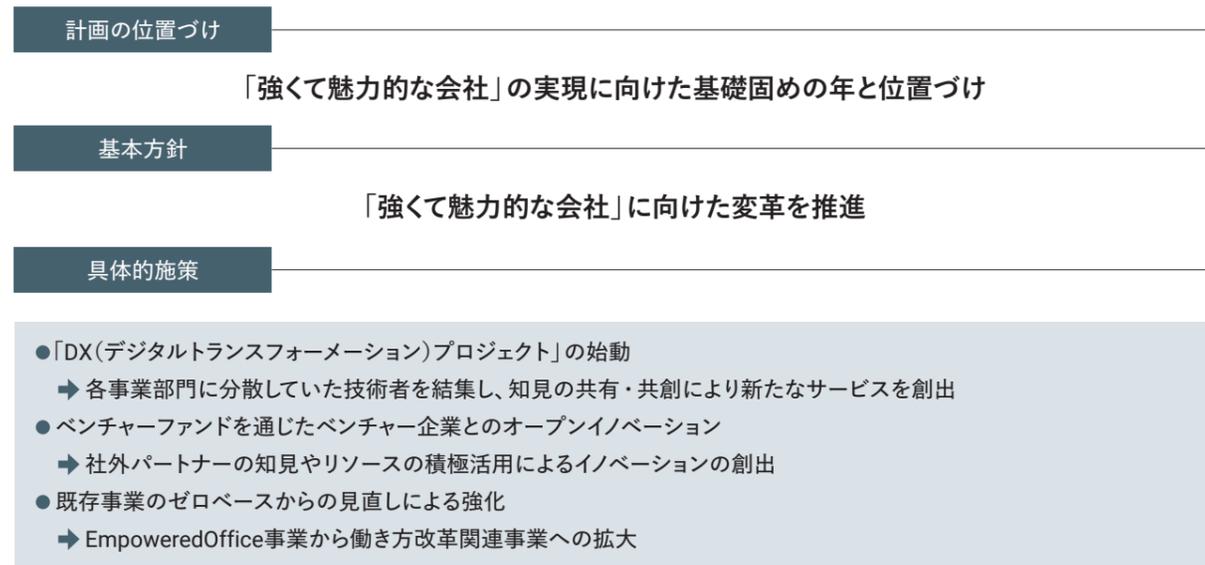
(億円)	2022年3月期実績	2025年3月期目標
売上高	3,103	3,700
営業利益	232	340
営業利益率	7.5%	9.2%
ROE(自己資本当期純利益率)	11.6%	13%以上

非財務目標

	2022年3月期実績	2025年3月期	2027年3月期	2031年3月期
高度人材の育成	コンサル人材	180人	400人	
	DX人材	800人	1,800人	
	次世代ネットワーク人材	600人	800人	
エンゲージメントスコア (スコア:グローバル人事コンサルティング会社「Kincentric社」サーベイによる)	33%	50%	※50%は概ねグローバル上位25%に該当し、Tier1レベル	
女性管理職比率	5.9% (2022年4月時点)	10.0%		
温室効果ガス排出量 (Scope1、2)	8,456t-CO <sub>2</sub> (2020年3月期)	55%削減		

## これまでの計画の振り返り

2019年3月期



2020年3月期～2022年3月期

### 「Beyond Borders 2021」概要

前中期経営計画の「Beyond Borders 2021」では、将来の環境変化を見据えた事業構造と体質の強化による成長力・収益力の強化を図り、「持続的な利益成長へ、ギアチェンジ」すべく打ち手を実行してきました。

成長力強化に向けては、先進企業との協業推進によるDX事業の立ち上げと先進サービスの投入を行うとともに、新たな事業スキームやパートナーシップの構築を推進しました。

また、さらなるコンピタンス強化のため、専門性と競争力の発揮を軸に、事業ドメインを3つの事業本部に再編し、先端技術を活用したデジタルビジネスの創出機能を集約した専門組織も立ち上げました。

一方、事業創造に向けたパートナーとの共創の加速を図るため、米国のベンチャーキャピタルファンドへの投資等、先端ソリューション・サービスの発掘に向けた有望スタートアップ企業との事業共創にも取り組みました。

#### 経営目標の達成状況

(億円)

	2022年3月期 目標	2022年3月期 実績
売上高	3,100	3,103
営業利益 (営業利益率)	200 6.5%	232 7.5%
ROE (自己資本当期純利益率)	10%以上	11.6%

#### DX受注高の伸長



## DX/5G時代の持続的な利益成長に向けた構造改革は、完了



デジタル技術と5G技術を軸に成長力の強化を図り、さまざまなDXサービスの創出や、次世代ネットワークへの取り組みに注力するとともに、組織構造や企業文化の変革、基盤技術センターの開設といった事業基盤の強化を進めてきました。その結果DX受注高については、每期倍増以上のペースで大きく伸長し、これにより付加価値の高いサービス型ビジネスが拡大しました。加えて、リソース効率やプロジェクトマネジメント力の向上と相まって、売上総利益率、営業利益率が大幅に改善するなど、利益水準を一段高めることができました。また、産官学と、さまざまな分野で共創を進め、その中から新しい事業の芽が出てくるなど、将来の成長に向けた成果も出始めています。

#### 具体的な取り組み例

##### 自社実践によるスタッフの外販支援

当社では、全社一丸となって事業を推進するため、全社員が営業としての意識を持ち、お客さまへの提案活動を行っています。スタッフ部門においても、営業・事業部門とともにお客さまを訪問し、自社実践の経験をお客さまの課題解決に役立てていただく活動を進めています。

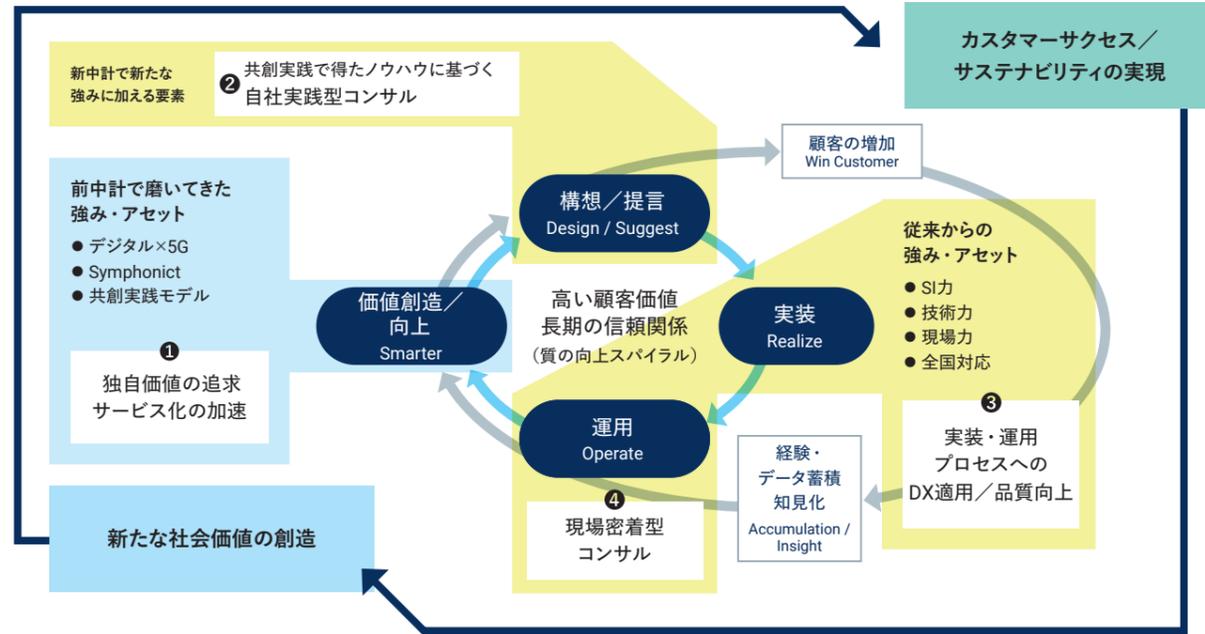
当社の強みは自社実践を通じて蓄積してきたノウハウをお客さまに提案できることです。特にスタッフ部門は、実際に試してみても良かった点だけでなく悪かった点や苦労した点まで、お客さまと同じ利用者の視点を持って提案できることが当社ならではの価値になっています。

##### 環境変化に対応した「ニューノーマルプロジェクト」

新型コロナウイルス感染症の影響によるデジタル化の加速を受け、新しい働き方やニューノーマルな時代に対応するため、全社横断的による「ニューノーマルプロジェクト」を立ち上げ、活動を進めてきました。当社の強みの1つである「挑戦とスピード」を活かし、部門を越えて役員から若手社員までがチームとなって時代の変化に即応したさまざまな取り組みを実践しており、新たなビジネスの創出や社内プロセスの改革に取り組んでいます。

## スパイラル型成長モデル

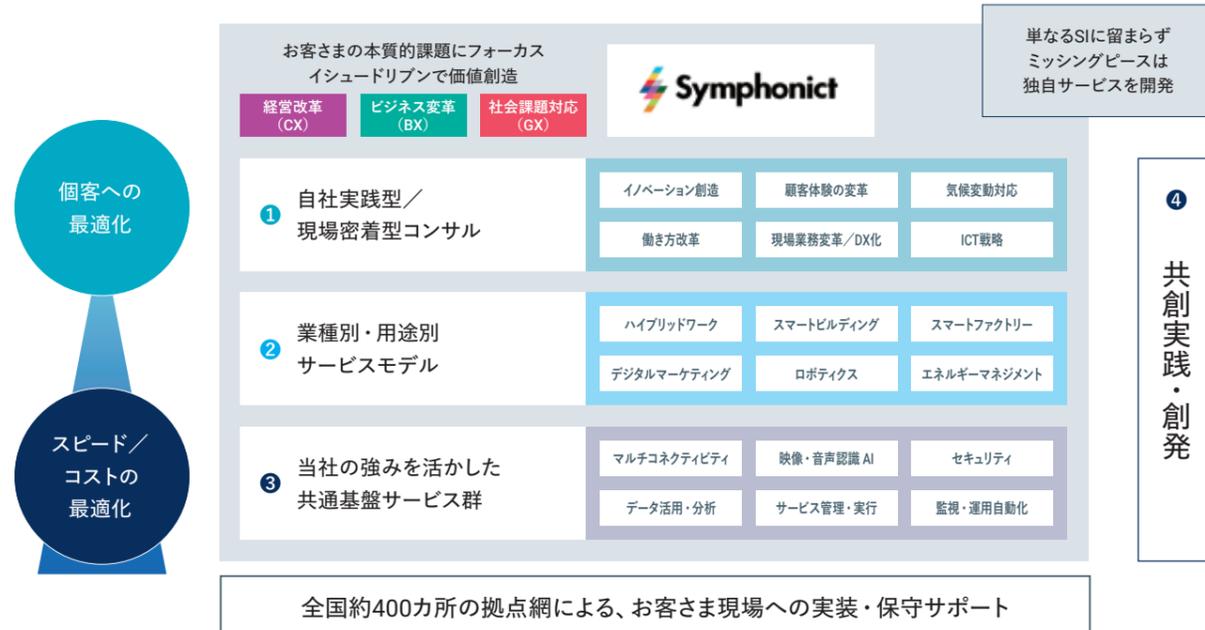
新中期経営計画を実現するためには、ビジネスモデルを進化させることが最も重要と捉えています。従来の強みを磨くとともに、自社実践型コンサルという新たな要素を磨き加え、お客さまの課題を解決します。その知見をさらなる価値創造に結びつけていく正の循環により、新たな社会価値を創造し、サステナブルな社会の実現に貢献します。(→P10)



## 基本戦略 1 オリジナルな価値創造を加速

「Symphonict」を核に価値創造し、お客さまに最適な「DX × 次世代ネットワーク」を提供

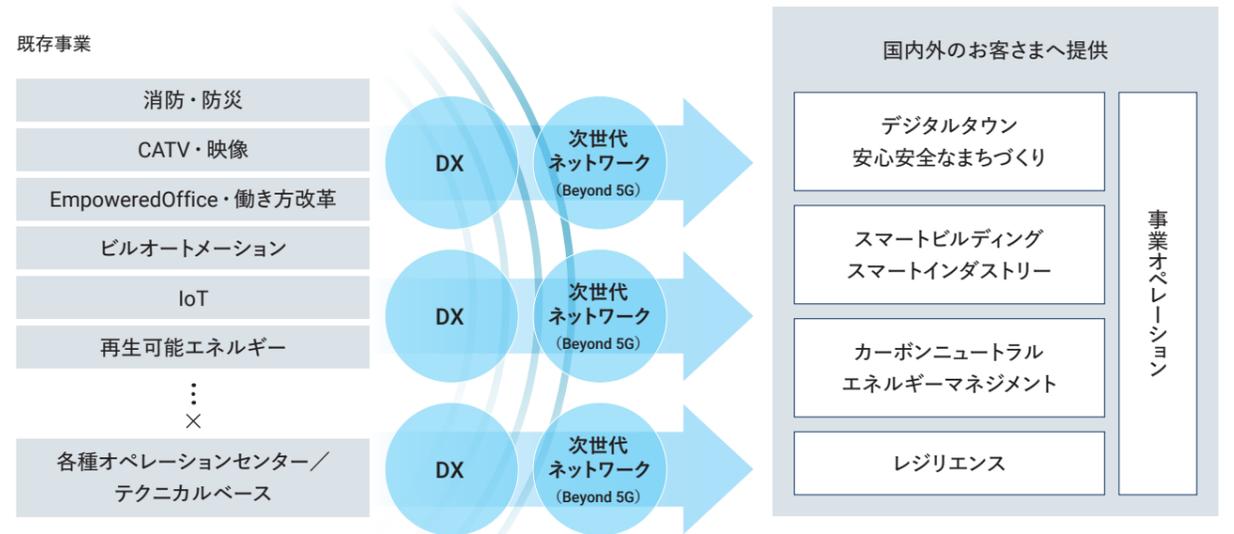
スパイラル型成長モデルの根底にあるのが、個別のお客さまの本質的な課題を解決するための価値創造力です。自社実践型コンサルや業種別サービスモデルを「Symphonict」ブランドのもとで展開し、共創実践によりさらなるサービス創発を行うことでオリジナルな価値の提供を実現します。



## 基本戦略 2 課題解決力の高度化

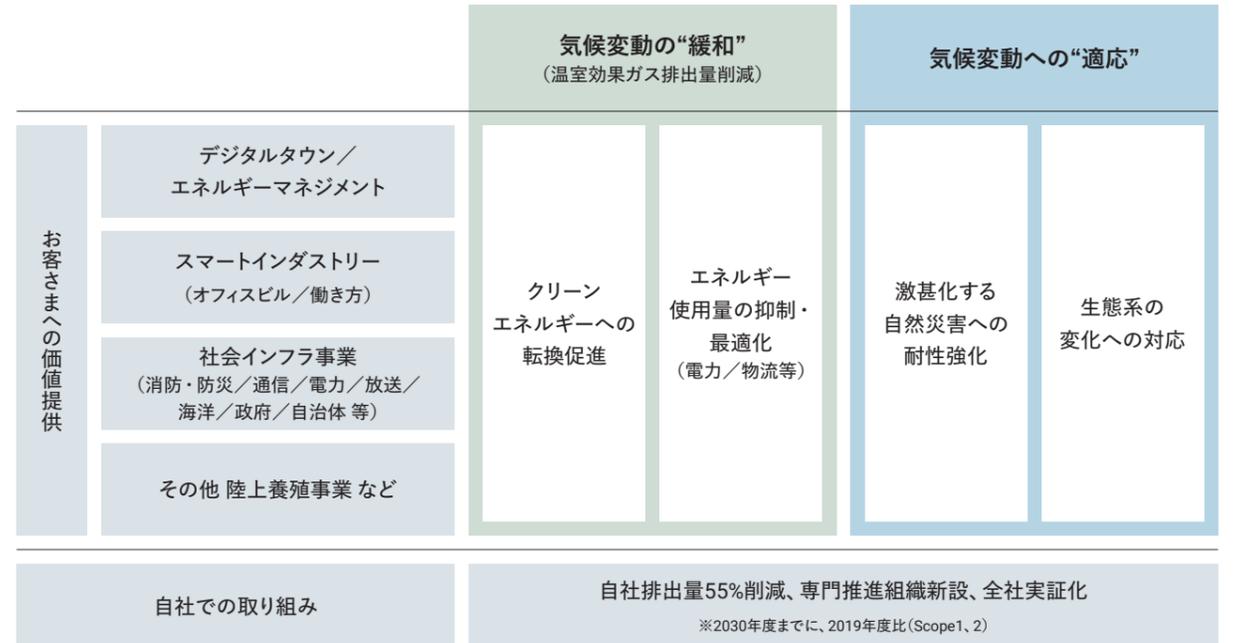
社会価値創造・サステナブルなまちづくり事業の創出に向け、既存事業・アセットを組み合わせ、「DX×次世代ネットワーク」で進化

スパイラル型成長モデルによる価値創造の正の循環を加速していくために、既存事業が対象としてきた課題を広く捉え直し「DX×次世代ネットワーク」を組み合わせることで課題解決力を高度化し、社会価値を創造し続けます。



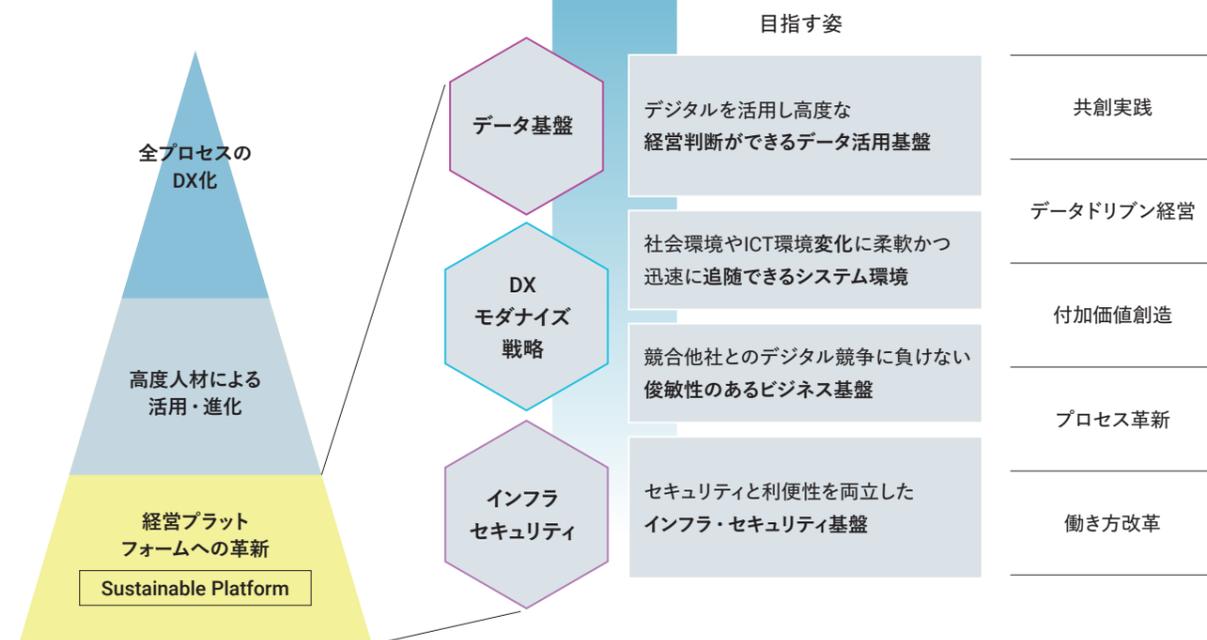
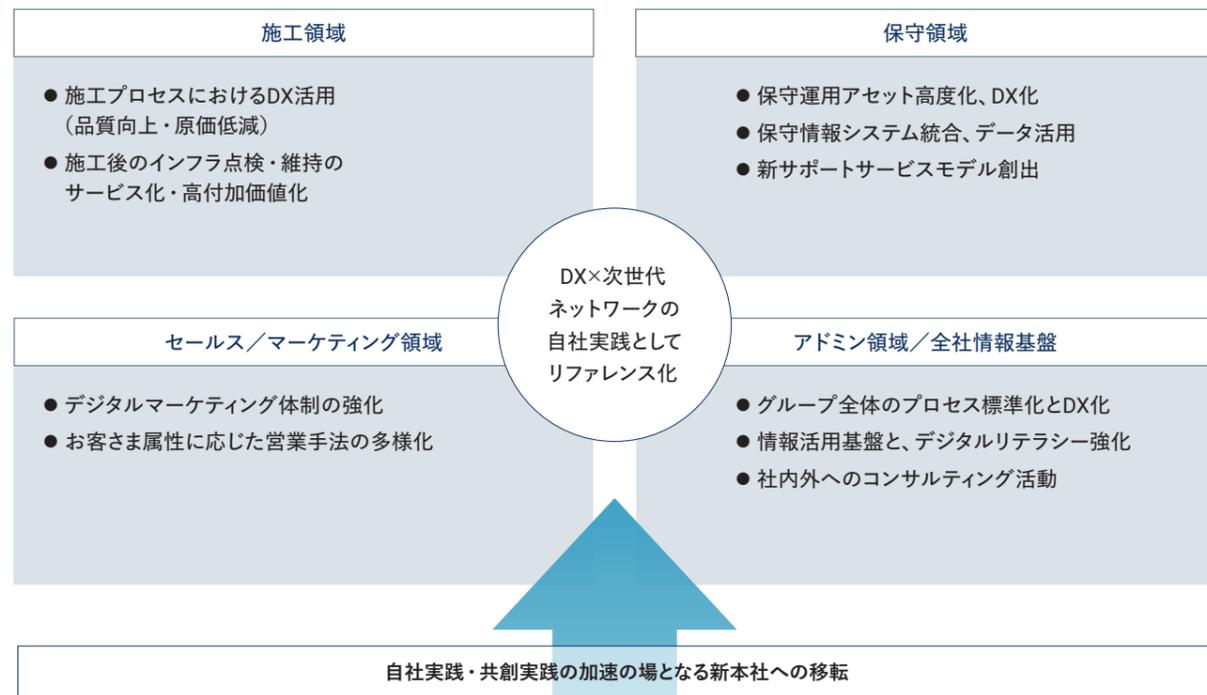
すべての事業を気候変動対応型事業へ

さまざまな社会課題の中でも、気候変動は極めて重要な経営テーマと捉えています。当社が従来から取り組んできた事業は、「緩和」と「適応」の両面で気候変動課題に対応できるものであり、グリーン社会という観点で全事業を意識し直すことで、課題解決力の高度化を通じた事業拡大に取り組みます。



### 基本戦略 3 “全社”のDXネイティブ化

全プロセスにDXを適用し、自社実践によるリファレンスモデル化を図る

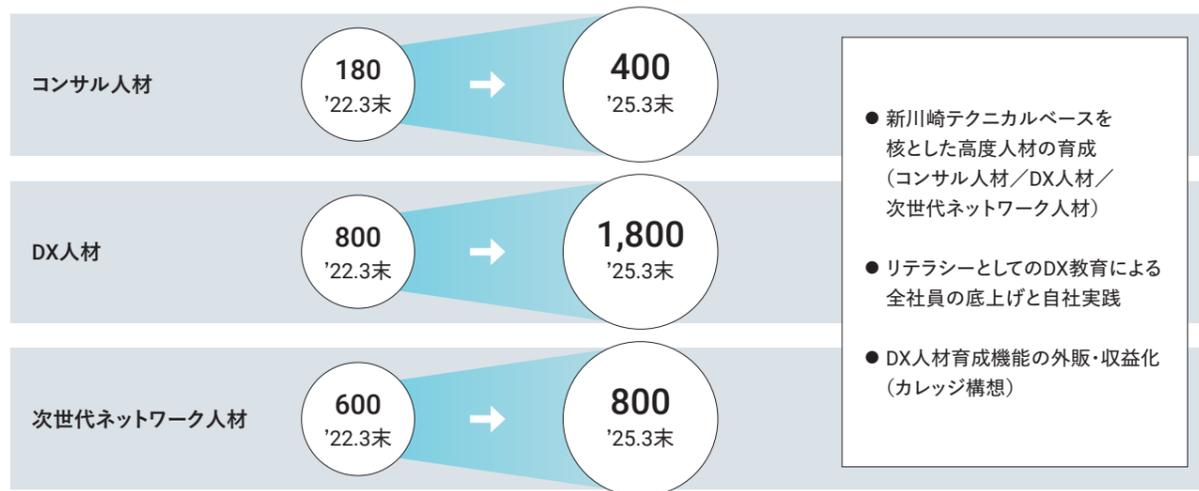


社内ICTをビジネス価値を創出する経営プラットフォームに革新する  
DXを全プロセスに適用するためにプラットフォームを再整備。高度人材による活用・進化を通じて、事業創出・共創DXを支える経営プラットフォームに革新する

DXネイティブ化を支え顧客価値の源泉となる高度人材の育成・獲得

スパイラル型成長モデルとそれを構成する3つの基本戦略の鍵となるのが人材です。当社ならではのコンサル、具体的な変革を起こすためのDX人材、高度な技術を有する次世代ネットワーク人材の育成・獲得を進めていきます。

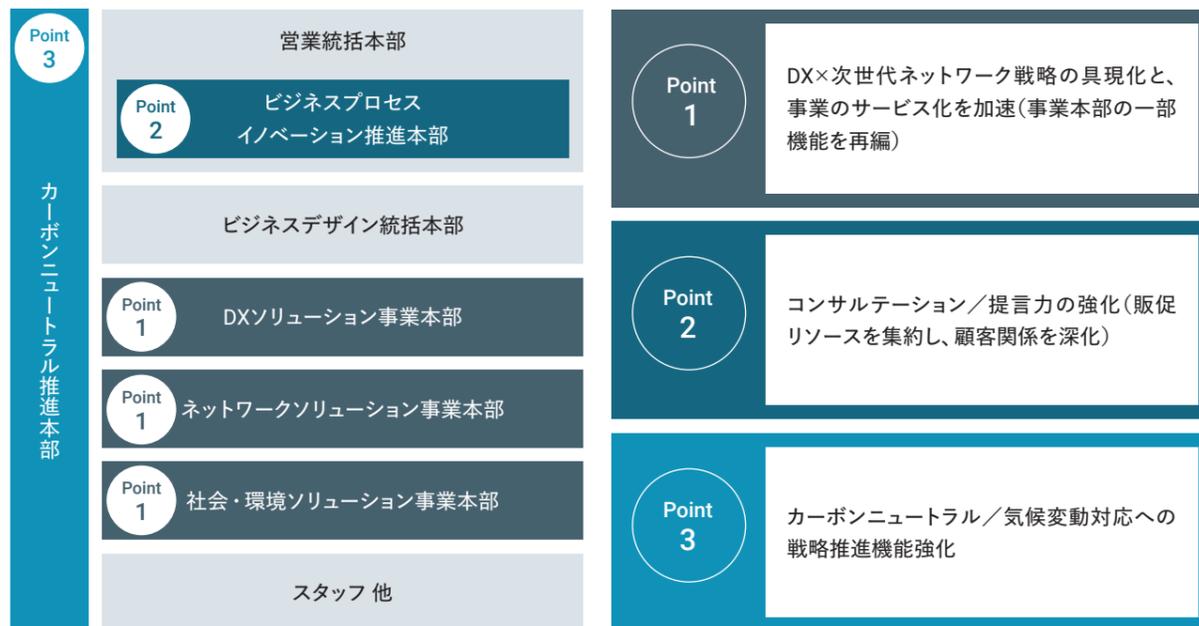
単位：人(関連資格取得等の延べ人数)



#### 組織戦略

DX×次世代ネットワークの具現化に向けた組織改革

お客さまに伴走して、自社実践コンサルから実装、運用・保守まで全てを統合的に提供していくために、従来の技術軸に市場性を付加した組織の最適化を行いました。また、自社内の温室効果ガス排出量削減も含めすべての事業を気候変動対応型に変えていくため、推進組織を設置しました。





積極的な成長投資と  
サステナビリティ戦略の推進により、  
企業価値の発展サイクルを加速させます

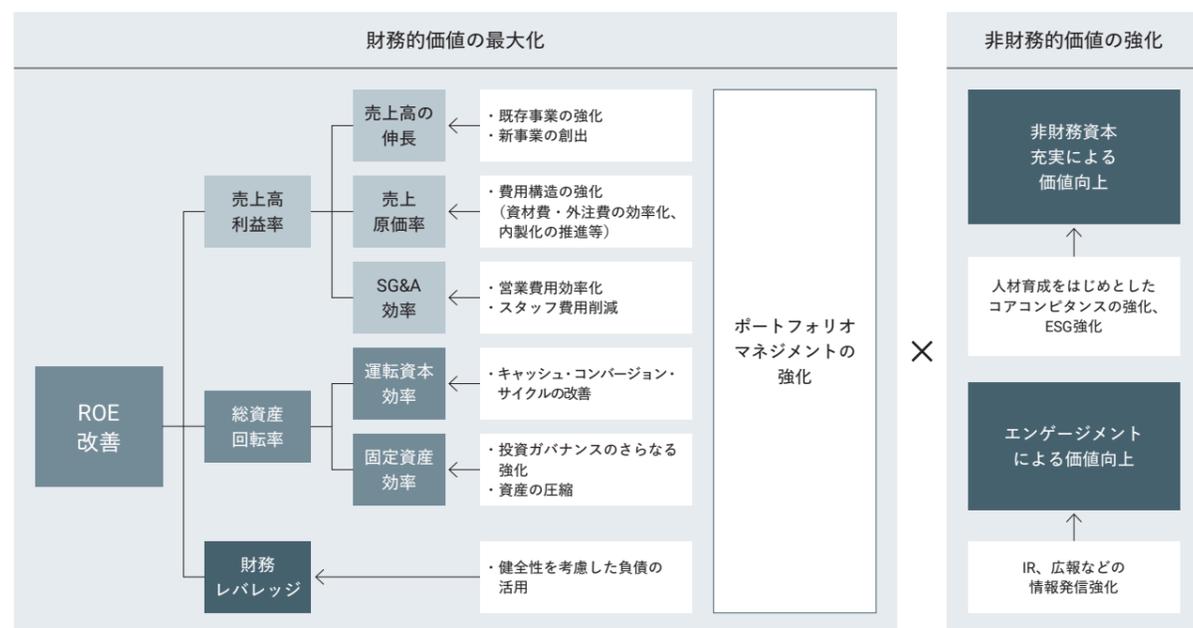
取締役執行役員常務 兼 CFO  
関澤 裕之

持続的な株主価値、企業価値向上の考え方

サステナブルな成長には、売上高／利益の拡大、資本効率といった「財務的価値の最大化」と、事業を通じた社会への提供価値と成長に向けた自社の重要な取り組み、いわゆるマテリアリティを中心とした「非財務的価値／ESGの強化」を有機的に結合させていくことが重要と考えています。非財

務から財務、そして再び非財務の強化へと続く、企業価値の発展サイクルを加速させるために積極的な成長投資とサステナビリティ戦略を推進するとともに、その活動、成果をステークホルダーに見える化し、対話していくことで、企業価値、株主価値の向上を目指します。

企業価値の持続的な向上



「Beyond Borders 2021」の振り返り

前中期経営計画「Beyond Borders 2021」(以下、前中計)では、前述の「持続的な株主価値、企業価値向上の考え方」に基づき、ROEを高め、資本コストを上回るリターンを継続的に実現し最大化するための活動と、企業価値創造の源泉である人材やサービス基盤といった経営資源やESGなどの非財務的な価値の拡大ならびに、ステークホルダーとのエンゲージメントの強化を進めてきました。

ROEの改善を軸とした「財務的価値の最大化」に向けては、ROEの構成要素である売上高利益率と総資産回転率を高める施策を事業部門に展開し、PDCAを回してきました。売上高利益率の向上については、Symphonictブランドのもと、付加価値の高いDXサービスとその基盤となるプラットフォームの開発や、クラウドベンダー、スタートアップとの共創を目的に資本提携やベンチャーキャピタルファンドへの出資を行うなど、DXや次世代ネットワーク関連への積極的な事業投資を進めてきました。これらは優れたサービスの創造につながり、昨今のデジタル化需要と相まって、DXビジネスの大きな成長として成果につながるとともに、新しい中期経営計画やその先の成長に向けた新たな強みとなっています。

コスト効率化の面では、組織再編などを通じてリソースの機動的な運用を実現したことで固定費の効率化が進むとともに、ノウハウの横展開がしやすくなり、プロジェクト品質が向上し、追加コストの抑制も進んでいます。また、DX技術の自社実践としての業務やコミュニケーションの効率化、承認の電子化など、働き方／業務プロセス改革への投資を加速させ、現場からスタッフまで全社の生産性改善を図ってきました。これらの取り組みにより、売上総利益率は、前中計スタート前である2019年3月期から最終年度である2022年3月期(以下、中計期間)で17.2%から20.5%と+3.3ポイント改善、営業利益率も4.6%から7.5%と+2.9ポイント改善させることができました。

資産効率の改善に向けては、運転資本効率化の取り組みとして、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(以下、CCC)の改善活動に力を入れてきました。CCC改善活動の社内業績評価への組み込みといった制度・体制面の強化や、現場一人ひとりが腹落ちした活動とするための啓蒙活動を推進するとともに、課題部門に活動を集中して早期に結果を出し、その成果の横展開を進めてきました。こうした取り組みを地道に積み上げていったことで、キャッシュ・フローに対する社

内の意識は一段と高まり、結果、CCCも中計期間で96日から86日と10日改善させることができました。

キャッシュ・コンバージョン・サイクル (単位:日)

	2019年3月期	2022年3月期	改善値
CCC	96	86	10
売上債権回転日数	132	123	10
棚卸資産回転日数	17	13	5
買入債務回転日数	54	49	-5

事業ポートフォリオの最適化についても、WACC(加重平均資本コスト)や現状のROEを勘案したハードルレートを設定し、ROIC(投下資本利益率)や成長性などの観点から事業の分析、評価を常に行っており、課題事業については、組織や機能の再編成を実施するなど対策を講じてきました。

2022年3月期はGIGAスクールの反動やミャンマーでの損失引当などにより、前期比で減収減益とはなりましたが、このように収益体質や成長・高付加価値分野への取り組みを通じた事業力は、前中計の3カ年で着実に向上したと考えています。その結果、ROEについては、利益率の大きな改善により、中計期間で8.7%から11.6%へと+2.9ポイント改善し、資本コストを十分に上回る水準として目標としていた10%超を達成することができました。

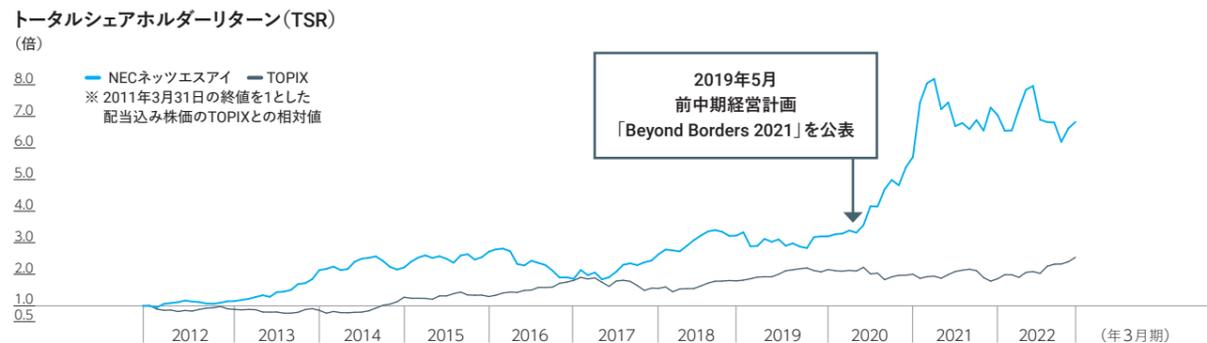
マテリアリティを軸とした「非財務的価値／ESGの強化」も企業価値向上の基盤になるものであり、財務面とともに積極的に目配りをしてきました。当社は社会と協調して成長を遂げるサステナブル経営の実現のため、マテリアリティを特定しており(→P16)、社会課題に即したソリューションの創出や事業成長に向けたイノベーションを支える「人材」を育て、活かすための投資を積極的に行ってきました。具体的には、技術者育成と5Gといった新しい技術の検証・評価を行う中核拠点の新設や、社員の「Well-being」「健康」「インクルージョン&ダイバーシティ」などの視点で働きやすさやイノベーション創出力を向上させるインフラ整備などを行ってきました(→P54)。また、環境については、気候変動の危機的状況を背景とした社会からの要請などから、2021年12月にTCFD提言に賛同し、2022年4月には気候変動対応への戦略推進機能強化を目的に「カーボンニュートラル推進本部」を新設するなど、総合的な気候変動対策を推進し、開示も強化しています。

資本市場とのエンゲージメントについても、積極的なIR活

動を展開し、投資家・アナリストとの対話機会も増えてきました。私もマネジメントの一員として、多くの投資家と議論をさせていただきましました。(→P61)

こうした財務、非財務両面での活動を推進してきた結果、

前中計スタート後のトータルシェアホルダーリターン(TSR、株主総利回り)はTOPIXを大きくアウトパフォーマンスし、また、JPX日経インデックス400やさまざまなESG指数にも新規採用されるなどの成果を出すことができました。



※トータルシェアホルダーリターン(TSR): キャピタルゲインと配当をあわせた株主総利回り  
 ※TSR算出方法: NECネットエスアイは累積配当額と株価変動、TOPIXは配当込みの株価指数より算出(Bloombergデータ等により当社作成)

主な外部評価

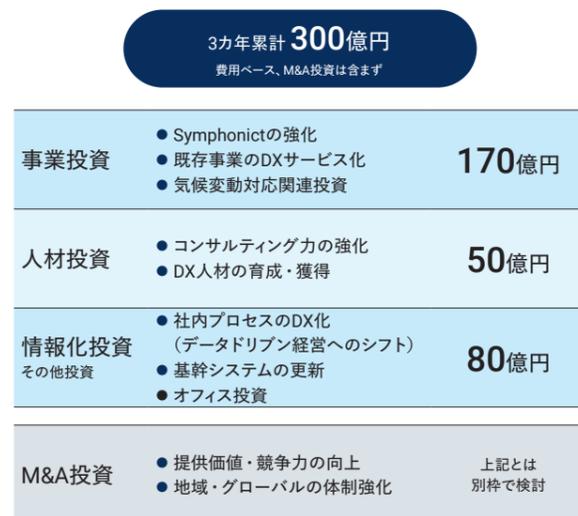


※ THE INCLUSION OF NEC Networks & System Integration Corporation IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF NEC Networks & System Integration Corporation BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

新中期経営計画「Shift up 2024」における財務・非財務戦略

新中期経営計画「Shift up 2024」(以下、新中計)では、財務、非財務の有機的結合による企業価値の発展サイクルを加速させるべく、成長投資とサステナブル戦略をより一層推進していきます。

前中計では成果が出た一方で、プロジェクトの有無で利益が大きく変動し、資本コスト低減という面からも利益の安定性に課題が残ったと考えています。そこで、成長戦略の要である「スパイラル型成長モデル」(→P32)を確立することで、社会・お客さまと当社の双方がサステナブルな成長ができ



る事業モデルへ変革し、売上拡大と収益性の向上による利益拡大を目指していきます。それに向けて、新中計では事業投資、人材投資、情報化投資などへ合計300億円(費用ベース)の投資を行う予定です。前中計では年平均50億~60億円の投資でしたので、大きく費用を増やすこととなりますが、売上拡大と収益性改善によってカバーし、成長投資と利益成長の両立を実現することで、営業利益率9.2%、ROE13%超の目標を達成する考えです。この利益成長に加えて、CCC改善の取り組みも引き続き強化することで、営業キャッシュ・フローの創出力を高め、3か年合計のフリー・キャッシュ・フロー(M&A/出資等除く)は400億円まで拡大する想定です。

当社には、社会・公共のインフラ構築をはじめとした信頼性の高いサービスを継続的に提供する責務があり、健全な財務基盤が要求されます。キャピタル・アロケーションとしては、今後の突発的な資金需要等に備えて、売上高の2か月程度を現預金として確保したうえで、安定的な株主還元を考慮しつつ、事業戦略に基づくM&Aや出資等を優先していく方針です。一方で、さらなる資金需要が出てきた際は、株主価値に配慮し、安全性のための現預金を確保したうえで、健全性を損なわない範囲での負債の活用を優先していきます。

非財務価値/ESGは、売上高やROEの改善に加えて、社会と当社双方の将来的なリスクを軽減し、事業成長と資本コスト低減の両面から企業価値向上に資するものと考えています。新中計では、温室効果ガス排出量削減や高度人材育成、社員のエンゲージメント指数を含む非財務指標を経営目標として掲げるとともに、当社のすべての事業を気候変動対応型事業へと転換することを目指すなど、その取り組みと開示を強化していきます(→P28)。このように新中計では、サステナブルな事業モデルへの変革を通じた成長力、収益性の改善を確実にを行い、中長期の飛躍につなげていきます。

新中計における原資と使途内訳 (億円)

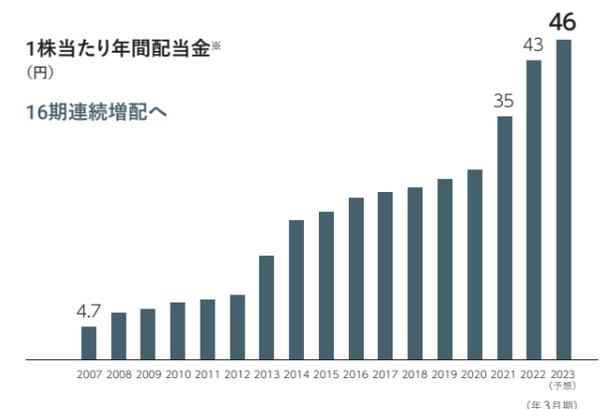


株主還元

当社では、健全な財務基盤のもと、成長投資資金を確保したうえで、連結業績、フリー・キャッシュ・フロー、株主の皆さまの期待などを総合的に勘案しつつ、配当指標として、短期業績に左右される配当性向ではなく、DOE(自己資本配当率)を重視することで、長期的に当社株式を保有していただいている株主の皆さまに対して、継続的、安定的な配当を実施しています。

「Shift up 2024」を見据え、利益水準が一段高まったことを踏まえて、株主還元の水準も一段引き上げることにしました。具体的には、想定されるROEと配当性向の水準に鑑みて、念頭に置くDOE水準を4.5%から5.0%に引き上げました。これに伴い、2022年3月期は、1株当たり年間配当金を43円と増配し、2023年3月期も46円と16期連続の増配を計画しています。今後も事業力強化の進捗に応じ、さらに配当水準を上げられるよう努めていきます。なお、自己株買いについては、成長投資や株価、資本コスト、株主価値向上の観点などを総

合的に検討して判断します。TSRも現在大きく向上していますが、「Shift up 2024」の遂行による財務、非財務価値の向上と、投資家との対話の強化を通じてさらなる改善に取り組んでいきます。



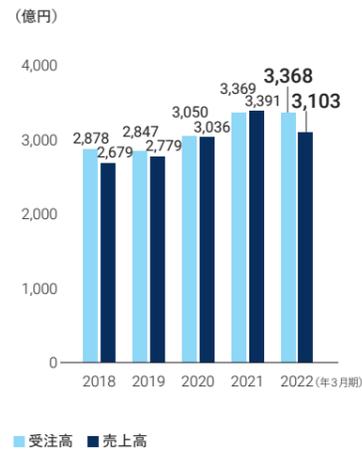
※ 2020年3月期以前の実績については、2020年6月1日付で実施した1:3の株式分割を反映して換算した値で表示しています。  
 ※ 予想値は2022年4月28日現在のものです。

# 財務・非財務ハイライト

## 財務データ

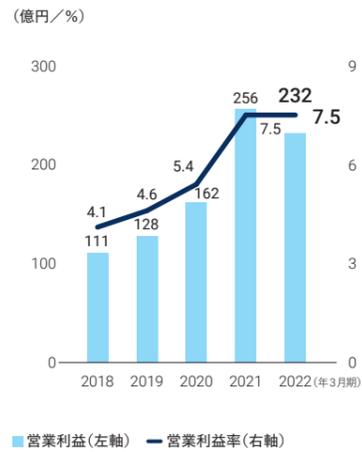
### 受注高／売上高

GIGAスクール等の大型案件の反動や半導体・部材不足等の影響を大きく受け減少しましたが、DX関連や通信事業者向け事業などの注力領域が着実に拡大しました。



### 営業利益／営業利益率

売上高の減少や不採算案件の影響で減益となりましたが、効率化、付加価値向上の両面で事業力向上が進展し、営業利益、営業利益率ともに前中期経営計画の目標値を上回りました。



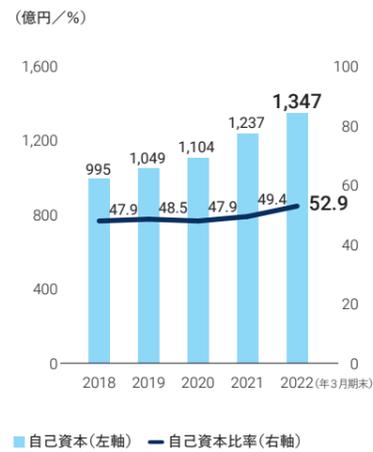
### 親会社株主に帰属する当期純利益

営業利益の減少により親会社に帰属する当期純利益も減少しましたが、特別損失の減少により親会社株主に帰属する当期純利益率は4.8%と前期より改善しました。



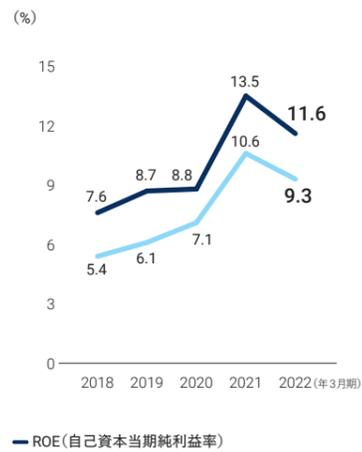
### 自己資本／自己資本比率

自己資本比率は52.9%となりました。社会のインフラを支える企業として強い財務基盤を維持していきます。



### ROE／ROA

ROEは、減益の影響により前期比では低下したものの、収益性や運転資本効率の改善が進展した結果資本効率が向上しており、前中期経営計画目標の10%を上回る水準を維持しました。



### キャッシュ・フロー

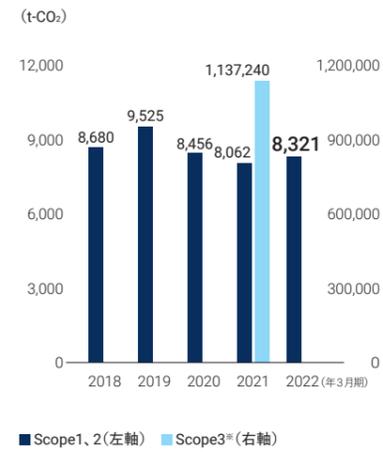
運転資本効率の改善により営業キャッシュ・フローが増加し、成長に向けた投資キャッシュ・フローを増やしつづつ、フリー・キャッシュ・フローが改善しました。



## 非財務データ

### 温室効果ガス排出量

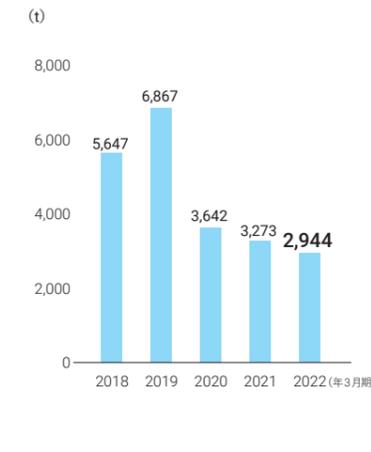
低炭素社会の実現に向け、温室効果ガス排出量削減に取り組んでいます。



※ Scope 3は2021年3月期のデータのみ表示。詳細はP52参照。

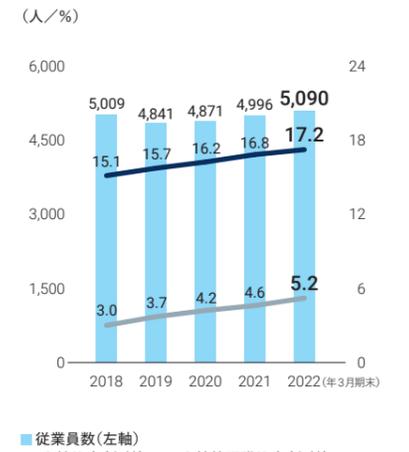
### 廃棄物総排出量

地球環境保全を意識し、廃棄物排出量削減に努めています。



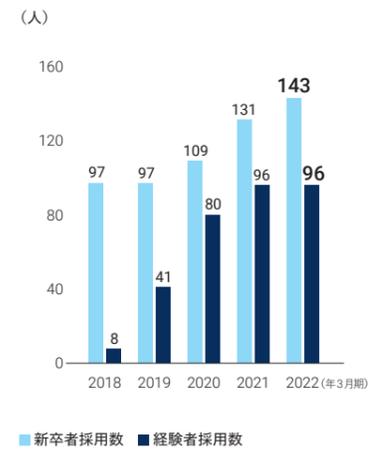
### 従業員数／女性比率／女性管理職比率

女性従業員・管理職比率が高まっており、女性活躍のフィールドも広がっています。



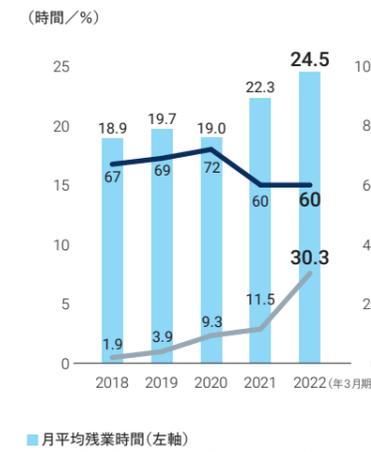
### 新卒者採用数／経験者採用数

新卒者・経験者採用数ともに年々増加傾向にあり、多様なバックグラウンドを持つ人材が活躍しています。



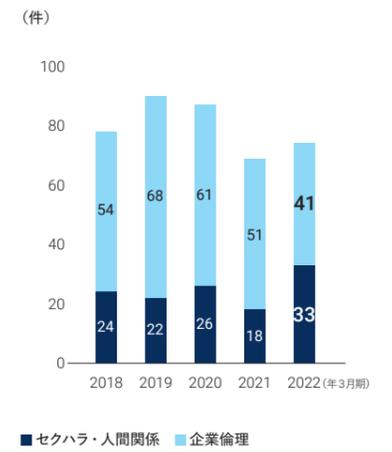
### 月平均残業時間(従業員1人当たり)／有給取得率／男性育休取得率

スーパーフレックスや時間単位休暇制度の導入で働き方がより柔軟になったことによる影響が一時的に出ています。引き続き効率的・効果的な働き方の実現に努めています。



### 内部通報件数(セクハラ・人間関係／企業倫理)

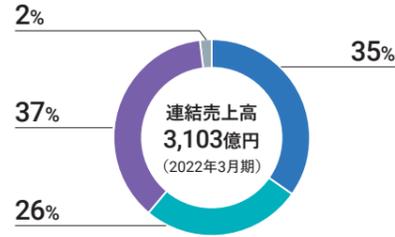
「セクハラ・人間関係」「企業倫理」の2つのホットラインを設置し、経営の透明性・健全性の確保に努めています。



## 事業セグメント概要

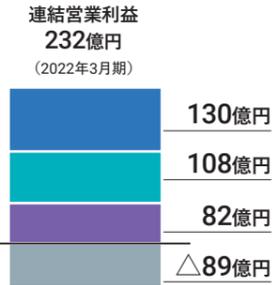
当社は、自社実践型・現場密着型コンサルティングを軸にお客さまの戦略的パートナーとしてリカーリングな関係を構築し、それらによるデータの蓄積から社会・顧客価値の創造力をさらに高めていくという、循環型成長モデルの確立を目指しています。これに向け、従来の技術軸の組織編制にマーケット軸をも付加した最適化を行い、セグメントの変更を行いました。今後はこのセグメントに基づき、新中期経営計画を遂行していきます。

### 売上高構成比



■ DXソリューション事業 ■ ネットワークソリューション事業 ■ 社会・環境ソリューション事業 ■ その他

### 営業利益



■ DXソリューション事業 ■ ネットワークソリューション事業 ■ 社会・環境ソリューション事業 ■ その他/全社消去

## 事業セグメント

DXソリューション事業	ネットワークソリューション事業	社会・環境ソリューション事業
<p>売上高</p> <p><b>1,080億円</b></p> <p>営業利益</p> <p><b>130億円</b></p> <p>2022年3月期</p> <p>DXソリューション事業は、主に企業や自治体向けに働く場のネットワーク環境やICTツールを導入するなど、お客さまの事業活動や業務プロセス改善活動に必要なICTに関わるシステムやサービスを提供しています。特に、AI、IoT、メタバース等の最先端のデジタル技術を活用して、場所や時間にとらわれない働き方、生産性向上・ビジネス変革につながる働き方を提案し、育児・介護と仕事の両立や働きがい、さらには新型コロナウイルス感染症などの感染予防といった社会課題に対応し、新しい働き方の多様化・高度化を支えています。</p>	<p>売上高</p> <p><b>819億円</b></p> <p>営業利益</p> <p><b>108億円</b></p> <p>2022年3月期</p> <p>ネットワークソリューション事業では、通信事業者のネットワークや、放送事業者向けの送信・スタジオ設備、衛星・探査機の運用や地上観測といった宇宙関連、海底通信網や地震計システムといった海洋事業など、高度で特殊な技術力、信頼性が求められるネットワークインフラのシステム構築や保守・運用サービスの提供を行っています。メーカー系SIerとして、メーカーと一体となった製品開発、システム評価・検査、障害解析などで培ってきた高い技術力や、Wi-Fiから衛星通信までの幅広い無線技術力、長年にわたる保守・運用から得られるお客さま業務に関する高い理解度、そして、これらをお客さまの要望に応じて、さまざまなメーカーの製品環境においても、高いレベルで実現するマルチベンダーSI力といった強みを有しています。</p>	<p>売上高</p> <p><b>1,150億円</b></p> <p>営業利益</p> <p><b>82億円</b></p> <p>2022年3月期</p> <p>社会・環境ソリューション事業は、自治体向けの通信インフラ/各種サービスや、消防・防災ネットワーク、CATV、鉄道・道路等のネットワークなど、日本全国の幅広い社会公共インフラのSI・施工と、現地法人5社を中心に海外のインフラ構築も行っています。また、当社が提供する各種ICTシステム/サービスに関する保守、運用・監視、アウトソーシングなど、各種サポートサービスもご提供しています。お客さまのネットワークに関するコンタクトセンターや、物流と技術サービスを担う総合テクニカルセンター等、社会公共のインフラを守る会社ならではの24時間365日、全国2時間以内で人とモノを届けられる万全なサービス体制でシステム、サービスの安心安全を支えます。</p>

※2022年3月期の数値は、2022年4月のセグメント変更を反映して組み換え表示しています。

## 事業セグメント別概況

### DXソリューション事業

働き方改革で培ったDXノウハウとデータ活用により、お客さまに寄り添いながらビジネスモデル変革とサステナブル経営を支援するNo.1 DXサービスプロバイダーを目指していきます。

執行役員常務  
DXソリューション事業  
本部長  
**志賀 誠司**



#### 機会/脅威

- DXのニーズが働き方改革から経営、事業そのものの強化へと拡大するとともに、パブリック分野へも広がる
- 製品SIからクラウドサービスを活用したサービス提供モデルへニーズが変化

#### 強み/特徴

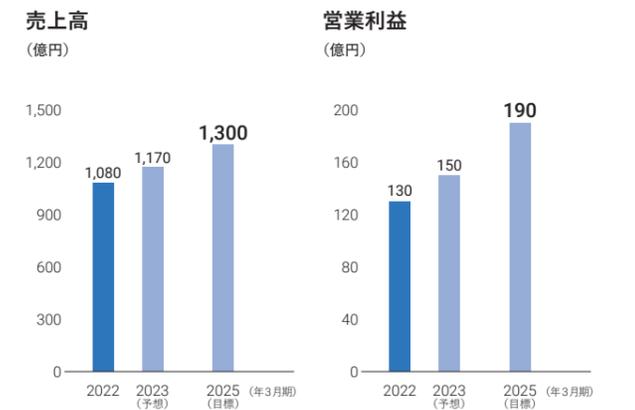
- 各種ICTインフラ構築で培った幅広い顧客リレーションと多くの実績
- NECグループとして要求される高い技術力、運用保守などのサービス基盤をマルチベンダーで一貫して提供可能
- DX/働き方改革に関するお客さまとの共創や全社規模での自社実践で培ったノウハウや実装力

## 事業戦略

現在、働き方/業務プロセス改革に向けたクラウド化の流れが加速しています。当社は、この流れを見据え、自社や他社との共創でDX技術活用の実践を加速することで、従来の製品SIモデルから、DX活用実践に基づくソリューションサービス提供モデルへと事業の転換を進めてきました。これが、コロナ禍を受けたニューノーマルな働き方への急速な需要の取り込みにつながりました。

新中期経営計画においては、このモデルをさらに深化させ、お客さまに伴走してリカーリングな関係を構築することにより、事業を拡大していきます。これまでに蓄積したDX活用ノウハウと、従来からの強みであるお客さまの現場を熟知したSI実装力を活かして、お客さまの非コア領域の運用・保守業務を拡大。そこで得られた各種運用情報によるデータ/AI分析でお客さまの課題に見える化し、改善提案を行う「オフリング」で事業を回していく考えです。このサイクルを通じてお客さま事業をより強くする付加価値の高いサービスを提供していきます。

また、このような働き方/業務プロセス改革のノウハウを、企業のオフィスから、製造現場に活用したスマート・インダストリー領域や、官公庁向けのパブリック領域へと応用し、工場における省人化や物流・人流の最適化、自治体における住民サービスの向上や地域活性化など、新たな領域の社会課題解決にも取り組んでいきます。



※2022年3月期の数値は、2022年4月のセグメント変更を反映して組み換え表示しています。

## ネットワークソリューション事業



V  
I  
S  
I  
O  
N

海底から宇宙まで、高度かつ特殊なつなぐ技術を最適な形で提供し、より安全で利便性の高いデジタル社会の実現に貢献します。

取締役執行役員常務 兼 CENO<sup>※</sup>  
ネットワークソリューション事業  
本部長  
竹内 一彦



※CENO: チーフエンジニアリングオフィサー

### 機会/脅威

- デジタル田園都市国家構想実現に向けた5G技術の普及促進
- サステナブル社会実現に向けた社会基盤整備ニーズの変化(宇宙利用の拡大、災害対応の強靭化など)
- オープン化/仮想化によるベンダーロックインからの解放

### 強み/特徴

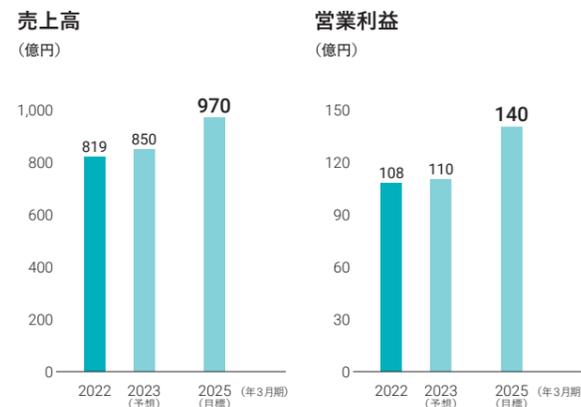
- NECグループとしての圧倒的な通信技術力と長年の経験を活かしたマルチベンダーSI力
- Wi-Fiから衛星通信まで幅広い無線技術力
- 幅広い社会インフラ顧客と、長年にわたる保守/運用から習得したお客さま業務への理解力

### 事業戦略

通信事業者においては、設備投資の効率化、コスト削減のニーズがありますが、当社は、これらを事業機会と考えています。基地局含むエッジ領域ではDXによる業務効率化を推進するだけでなく、そのノウハウをソリューション化し、コアネットワーク領域では、オープン化の流れの中で、新たに生まれる課題を解決するソリューションの提供を進めていきます。また、BPOや運用監視の自動化など、お客さまの運用コストを改善するサービスにも取り組みます。加えて、今後市場の拡大が見込まれるローカル5Gにも積極的に取り組み、基地局、コアネットワーク構築まで手掛ける強みを活かし、インフラ領域で国内有数のポジションを目指すとともに、自社のみならず他社の業種業務ノウハウを組み合わせることで、サービス領域に至る垂直型の事業展開を図ります。

社会基盤領域では、既存技術にDX、AIを融合させて社会課題を解決する事業にシフトさせるとともに、既存の業務ノウハウ、ソリューションを隣接する他の業種へと横展開を進めていきます。宇宙分野では衛星運用ノウハウの

民間への転用やAIを使った衛星画像分析といったサービスの提供を行っていきます。また、海洋ではこの技術を転用し、拡大が見込まれる洋上風力における電力線敷設などにも取り組んでいきます。



※2022年3月期の数値は、2022年4月のセグメント変更を反映して組み換え表示しています。

## 社会・環境ソリューション事業



V  
I  
S  
I  
O  
N

エンジニアリング力と万全なサービス体制を強みに、安心安全で住み続けたいまちの形成と発展を支え、国内外の循環型社会の実現を通じて地域に貢献する事業オペレーターを目指しています。

執行役員常務  
社会・環境ソリューション事業  
本部長  
長尾 寛



### 機会/脅威

- グリーン社会の実現、地方自治体におけるデジタル化や防災・減災などを契機としたICT投資の高まり
- 製品SIビジネスからクラウドサービスへの変化によるレガシー保守の縮退

### 強み/特徴

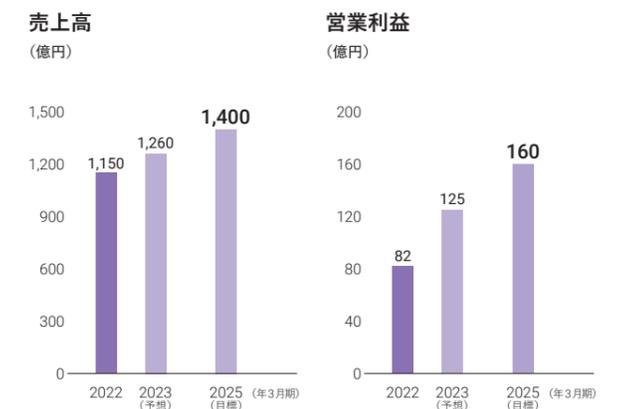
- 企業向けからミッションクリティカルな通信インフラまで対応できる全国サポートサービス体制
  - ・24時間365日対応
  - ・約400拠点により全国2時間以内対応
- 日本有数の全国施工リソース

### 事業戦略

社会・環境ソリューション事業には、日本全国をカバーする万全な施工・サービス体制のもと、さまざまな自治体や社会インフラ事業者のインフラ構築を通じて培ってきた現場力があります。これをベースに、DX分野の強化を図ることで、新しいまちづくり、デジタルタウン事業に取り組んでいきます。映像情報やデータとAIを活用した災害対策、次世代ネットワークやDX技術を活用した地域サービス、第一次産業の高度化を図る陸上養殖など、「安心安全」「環境配慮」「地域活性化」「経済循環」といった地域の社会課題解決に挑戦し、安心安全で、住み続けたいまちづくりに取り組んでいきます。

環境配慮の面では、これまでに蓄積されたノウハウをグリーン社会という切り口で見直し、液浸冷却型のデータセンターの提供や独自のビルマネジメントシステムを活用したスマートビル化などの需要市場向け省電力対応と、マイクログリッドなどの電力マネージドサービス領域での供給者との連携の両面で課題解決に貢献し、事業を拡大していきます。

加えて、全社を支える施工・サービス基盤についても、AIによるリスク判定やデータ活用による現場のさらなる見える化など、DX技術活用による品質の向上と収益性の改善を同時に実現していきます。



※2022年3月期の数値は、2022年4月のセグメント変更を反映して組み換え表示しています。

NECネットエスアイは、ローカル5G領域のベンチャー企業である株式会社FLARE SYSTEMS(フレアシステムズ)との連携により東京大学のローカル5Gに関する先端技術をソフトウェア基地局として製品化し、その社会実装に取り組んでいます。ここでは両社の共創の狙いや今後の展望をご紹介します。

### ソフトウェア基地局による ローカル5Gの社会実装

**有川**：まずは、NECネットエスアイと株式会社FLARE SYSTEMSとの関係について簡単にご説明します。当社は2015年頃から5G研究の第一人者である東京大学の中尾彰宏教授と研究開発で一緒にさせていただいてきました。それが縁となり、5Gの黎明期にソフトウェア基地局の製品化と一緒にやらないかと誘いいただき、その製品化のために設立されたのが株式会社FLARE SYSTEMSです。

**中川さま**：かつては、大学の基礎研究の成果を製品化するのはメーカーの役割でした。しかし現在は、製品を作ったら売れるという時代ではなく、作ら



れた製品をいかに社会に実装するかが重要になっています。これはローカル5Gの普及においても非常に重要なポイントです。東京大学の最先端の研究成果を株式会社FLARE SYSTEMSが製品化し、NECネットエスアイがSierならではのノウハウを活かして社会に実装して保守・メンテナンスまで担うというのは、最適なスキームだと考えています。

**有川**：NECネットエスアイは、新中期経営計画の中で次世代ネットワーク(Beyond 5G)を戦略の大きな柱の1つ

に据えています。ローカル5Gを世の中に広く展開していくためには、当社のポートフォリオを充実し、お客さまの選択肢を広げることが不可欠となります。株式会社FLARE SYSTEMSとも連携しながら進めていきたいですね。ローカル5Gでは、これまで通信事業者のみに付与されていたライセンスバンドが開放され、企業や自治体が自分たちのニーズに応じてネットワークを活用できる時代になっていきます。株式会社FLARE SYSTEMSのソフトウェア基地局はハードウェアに依存せず、ソフトウェアの更新によって新しい機能を追加できます。5Gに留まらず、その先にあるBeyond 5Gの世界にもいち早く対応できるという点が大きな強みになりますね。実際、多くのお客さまから引き合いが来ています。

**中川さま**：ローカル5Gで大きく変わるのは産業界だと考えています。例えば製造業にローカル5Gを適用すると、人の目では追えないスピードで生産ライン上を流れる製品の品質管理を、高精細カメラを使って瞬時に行うことができますし、無人で生産管理もできます。また、ローカル5Gでは機器間の接続も無線で実現できるため、生産ラインのレイアウト変更も機動的に行うことができ、大いに生産効率の向上に貢献します。数年先にはローカル5Gを用いた生産革新が急速に広がるのではないかと期待しています。

### ローカル5Gを通じた社会課題の解決

**有川**：一次産業が抱える課題をローカル5Gで解決しようとする試みも進んでいます。漁業分野では、カキの養殖現場で水中ドローンを遠隔操作して撮影した高精細映像をローカル5Gで伝送し、陸上から海中の様子をリアルタイムでモニタリングする実証を行って

います。このようにローカル5Gは、都市部だけではなく通信事業者の5Gが



まだ普及していない地方で、より真価が発揮できるのではないかと考えています。企業はもちろんですが、農業や林業といった一次産業にもローカル5Gを適用することで地方創生にも貢献できるのではないのでしょうか。

**中川さま**：そうですね。ソフトウェア基地局は、専用のハードウェアを必要とせず汎用サーバーで基地局の機能を実現するため、ユーザー側は低コストでネットワークを構築できます。使いやすさとコスト面の双方のメリットがあり、幅広いお客さまに受け入れていただけたと思います。

**有川**：NECネットエスアイの全国の拠点を活かして、都市部だけでなく、地

方への展開もしっかりサポートしていきたいと思っています。

三位一体となって  
「社会を、さらなる高みへ」

**中川さま**：これからはローカル5Gのようなワイヤレスネットワークが中心になります。そうした時代の転換期に、その最前線に身を置くことができ、非常にやりがいを感じています。東京大学と株式会社FLARE SYSTEMS、NECネットエスアイの3者の共創関係を続けながら、新たな技術のトップランナーとして走り続けていきたいですね。

**有川**：「プライベートネットワーク」と言えるローカル5GのリーダーになることがNECネットエスアイの目標です。三位一体となって市場をリードしながら、私たちならではの価値を世の中に提供し、新中期経営計画のテーマとして掲げている「社会を、さらなる高みへ」を実現していきたいと思っています。本日はありがとうございました。

新たな技術のトップランナーとして  
走り続けていきたいと考えています。

中川 貴之

株式会社FLARE SYSTEMS  
代表取締役



私たちならではの価値を提供し、  
「社会を、さらなる高みへ」を  
実現していきたいと思っています。

有川 洋平

NECネットエスアイ株式会社  
ビジネスデザイン統括本部 デジタルタウン推進本部  
マルチワイヤレス開発グループ グループマネージャー

NECネットエスアイは自治体のDX支援に力を入れています。ここでは、城陽市のDX推進パートナーとして選定され、ともにDX化を推進する当社の取り組みをご紹介します。

独自のコンサルティングアプローチ

**荒木さま**：NECネットエスアイとの関係は、コロナ禍においてリモート会議を取り入れる必要があり、Zoomの導入をお願いしたのが始まりです。今回、市役所のDX推進計画を策定するにあたりさまざまな企業から提案を受けましたが、NECネットエスアイからの提案は、市役所全庁の業務をヒアリングして課題を洗い出すという、全国的にもあまり例がないものでした。これをなんとしてもやり遂げるという強い意志が選定の決め手になりました。

**奥田**：当社はこれまで、自社実践を通じてお客さまのDXを支援してきました。城陽市さまに対しても、お客さまに寄り添ってDXを進めるという、当社ならではの価値を提供できると考えました。計画書を作って終わりではなく、DX化を通じて一人ひとりの職員の方々が変わることが大切という思いに共感していただけたと考えています。



■ 営業統括本部 関西支社 京滋支店 課長  
奥田 智也

**高尾**：2年前、最初にお話をいただいた時は、自治体DXについて誰もが手探りの状態でした。我々としても、自治体

のお客さまがどのようにDXを進めていくかを知るチャンスだと思い、手を挙げさせていただきました。

職員への直接のヒアリングから課題を抽出

**奥田**：DX推進に向けた第一ステップとして、まずは職員の皆さまにDXをご理解いただくことから始めました。その際、城陽市の奥田市長が自らDXの意義や市としての意気込みを動画で全庁に配信されたことで、我々もその期待にしっかりと応えなければ、と身が引き締まりました。その後、市役所の職員の方々に業務をリストアップしていただき、毎週2回、直接お会いしてその内容をヒアリングしました。業務は3,500にもものぼりましたが、すでに70を超える係のお話を伺い、あと少しで全係へのヒアリングが完了します。

**若山さま**：各部署のヒアリングに際しては、ヒアリングシートのフォーマット作成から入り込んでいただき、とても助かりました。

**荒木さま**：奥田さんには何度もご来庁いただき、週に12時間もヒアリングいただくなど、負担も大きかったと思います。正直なところ「そこまでやりますか？」と思うこともありました。私が社長だったら断っている案件ですよと冗談でお話ししましたね。ただ、私たちにはない発想でアドバイスをいただき、職員にとって新しい気づきの場になったと思います。

■ 城陽市役所 ■ NECネットエスアイ



■ 理事兼企画管理部長  
荒木 正人

**富田さま**：それぞれの係にそれぞれの仕事の進め方があるため、内部者である我々が説得や調整にあたるとなると簡単にはいきませんが、NECネットエスアイに客観的視点でご指摘いただいたことで、解決の可能性が見えてきたものもありましたね。

**垣内さま**：我々の負担も大きかったですが、進めていく中で無駄を見つけるなど、自分たちの業務を見つめ直す良い機会になりました。市役所では定期的な人事異動があるので、今回の棚卸しは異動時の引継ぎにも役立つと思います。何よりDXを活用して市役所を良くしていこうという雰囲気が強くなっている点が良かったです。



■ 企画管理部政策企画課行政改革係 主任  
垣内 毅

業務効率化から地域社会のデジタル化へ

**高尾**：ヒアリングを行ったことで各部署の共通的な課題が可視化され、全庁的に取り組むべきテーマがはっきりしてきました。次のステップでは、これらの情報から業務プロセスをモデル化し、DXを具体的に進めていくための土台を作っていくことになります。これからが本当の山場ですね。



■ 営業統括本部ビジネスプロセスイノベーション推進本部 第一コンサルティンググループ 担当部長  
高尾 征志

**若山さま**：やはり市民の皆さまあつての市役所ですので、庁内の仕事を効率化するだけでなく、市民の方にも実際にDXの有効性を体感していただきたいと思っています。最近では近隣の市町村との意見交換の機会も増えており、他の自治体とも協力しながらDXを推進していきたいですね。



■ 企画管理部政策企画課行政改革係 主任  
若山 尚美

**荒木さま**：そうですね。新名神高速道路の全線開通や京都府内初のアウトレットモールの開業を機に、城陽市は大きな転換点を迎えます。広域的な交流拠点としての機能拡充と、暮らしやすさや利便性の向上による活性化によって定住人口の増加を目指す「NEW城陽」の実現に向けてDXを加速し、他の自治体との広域連携にもつなげたいと考えています。NECネットエスアイには引き続き、並走していただければ心強いです。

**垣内さま**：DX化による市役所の業務効率化と、職員の働き方改革は、最終的に市民サービスの向上につながると考えています。そのためにも業務改善をやり遂げたいと思います。

**富田さま**：DXという言葉だけが一人歩きするのではなく、市民の皆さまの利便性を実際に向上させることが大切です。計画を立案するだけでなく、しっかり実効性を確保しながら進めていきたいですね。



■ 企画管理部政策企画課 課長  
富田 耕平

**奥田**：実は、最初にお仕事のボリュームを見た時に少し弱気になりました。しかし、高尾が「市役所全庁の業務の棚卸しをやらないと意味がない」と背中を押してくれたのが支えになっています。また、市役所の皆さまの「期待しています」というエールにも励まされています。皆さまのご期待に応えるため、なんとしてもこのプロジェクトをやり遂げていきます。今後ともお付き合いいただきたく、よろしくお願いたします。本日はありがとうございました。



# 環境

## TCFD提言に基づく開示

NECネットエスアイは2021年12月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明しました。サステナビリティ経営の推進と包括的で持続可能な社会の実現のために、TCFD提言に沿った情報開示を進め、気候変動に関連するリスクの抑制と機会の創出・獲得に向けた活動に取り組んでいます。

TCFDへの賛同とあわせ、TCFDコンソーシアムへも入会し、賛

## ガバナンス

NECネットエスアイは、気候変動を含む環境課題を、サステナビリティ経営の推進や当社が目指す社会像「コミュニケーションで創る包括的で持続可能な社会」実現のための重要な経営課題であると認識しています。

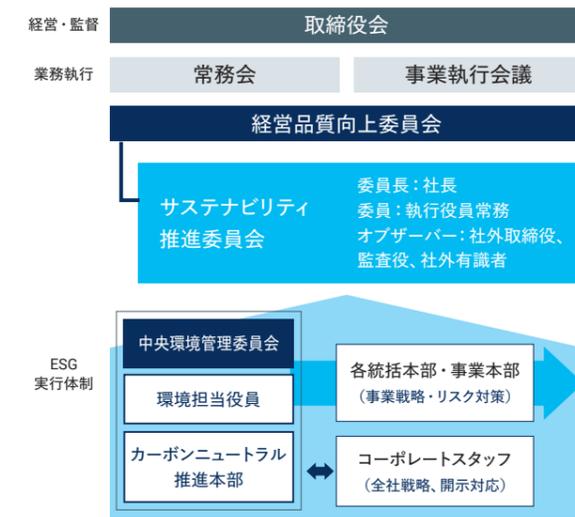
経営戦略に関わる重要事項として、気候変動対策を含むサステナビリティ・ESG戦略や、事業に大きな影響を及ぼすリスクや機会についての戦略・施策検討、意見交換を代表取締役執行役員社長が委員長を務めるサステナビリティ推進委員会にて実施しています。

サステナビリティ推進委員会には社外取締役がオブザーバーとして参加し、さらに当該委員会での審議結果と取締役会の報告を踏まえて対策を指示することで、当社の気候変動対策が適切に推進されるよう監督します。

当社のカーボンニュートラル戦略／経営のさらなる強化、推進を目的に2022年4月に社長直轄組織である「カーボンニュートラル推進本部」を新設しました。カーボンニュートラル推進本部では、全社のカーボンニュートラル戦略の立案、方針策定、マイルストーン、目標等の骨格策定を行うとともに、関連部門と連携し、

同する他の企業や金融機関との情報交換等を進めています。また、業界団体であるCIAJ(一般社団法人情報通信ネットワーク産業協会)の会員として、電機・電子温暖化対策連絡会の気候変動問題への取り組みに参加し、低炭素社会実行計画をはじめ、地球温暖化防止に関する業界共通の取り組みを推進しています。

競争優位性の構築、新事業機会の探索、顧客／パートナーとの共創やカーボンニュートラル達成に必要なグリーントランスフォーメーション(GX)戦略の立案を進めていきます。



## 戦略

NECネットエスアイは気候変動によるリスクと機会に関連する事業インパクトの評価および対応策の立案が、当社が目指す社会像「コミュニケーションで創る包括的で持続可能な社会」の実現、および事業の持続可能性に不可欠であると認識しています。

NECネットエスアイでは、気候変動が事業に及ぼす影響の把握と気候関連の機会とリスクを具体化するために、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)の第6次評価報告書「SSP2-4.5」、「SSP1-2.6」シナリオを参照しました。

「SSP2-4.5」と「SSP1-2.6」との影響の程度に違いはあると認識しますが、「SSP1-2.6」においても相当な影響があり、NECネッ

ツエスアイの事業戦略の方向性に大きな違いはないと判断し、「SSP1-2.6」に焦点を当てました。今後も継続的に事業環境を確認し、必要に応じて、別シナリオでの事業検討を実施します。

あわせて、NECグループとして想定した国内の脱炭素シナリオについても参照し、自社の長期戦略における事業環境認識と照合、差異分析を行い、気候変動に関するリスクと機会を抽出しました。

本シナリオ分析には、環境部門、企画部門、広報部門および、事業部門も巻き込み、全社にて議論を重ね進めており、今後も継続した戦略検討を実施します。

## 気候変動に関する主なリスク

カテゴリー	主なリスク(NECネットエスアイ全体)	時間軸／影響度	主な取り組み
政策と法規制	・世界情勢悪化に伴う天然ガスや原油等のエネルギー資源の価格上昇に伴うエネルギーコスト増 ・需要供給バランスにおける再生可能エネルギー価格の上昇	中期／中程度	・オフィス、働き方改革による消費電力低減、自社PPA※によるエネルギー調達
市場・評判	・顧客、サプライチェーンからの要求に対応できない場合の事業機会の喪失 ・半導体、樹脂、鉄鋼などの資材価格高騰や供給減によるコスト増および、部材確保が困難	中期／中程度	・サプライヤーへの働きかけ ・部材確保に向け、サプライチェーン全体を捉えたサステナビリティ活動の実施
物理リスク	・大規模災害や自然災害の発生に対する顧客設備復旧対応遅れ、対応不足による信用失墜、訴訟リスク ・災害復旧、障害発生時の頻発による工数増加とコスト増	長期／中程度	・ビッグデータを活用した災害予測、画像解析での可視化 ・再生可能エネルギーを活用した災害対応力強化(例：避難所の安全確保)
	・屋外作業時の熱中症発生、高温による社員の健康リスク増、屋外作業生産性の低下	長期／中程度	・ロボット活用による遠隔操作 ・ウェアラブル端末による作業員の体調管理

※PPA：Power Purchase Agreement(電力販売契約)

## 気候変動に関する主な機会

カテゴリー	主な機会(NECネットエスアイ全体)	時間軸／影響度	主な取り組み
市場	・社会全体の潮流が脱炭素化へと進み、AI/IoT、デジタル技術の活用ニーズの高まり ・他社との協業／共創による事業領域およびマーケットアクセスの拡大 ・地域新電力など新たな産業の事業機会拡大	中期／中程度	・脱炭素に貢献するビジネス(脱炭素経営支援、共創ビジネス)の事業化 ・新電力を起点に、地域創生、発展につながり経済的循環を形成するビジネスを創出
レジリエンス	・防災減災など市民生活の安心安全に関する需要拡大 ・重要社会インフラの強靱化、運用・マネジメントに関する需要が拡大	中期～長期／高い	・自治体防災や企業BCP対策に対し、映像、データ分析技術を活かした可視化など最適なDXソリューションを提供 ・設計、構築、保守運用サポートまで一貫したスマート防災減災事業を推進

対象事業	主な機会(各事業)	時間軸／影響度	主な取り組み
DXソリューション事業	・経営課題としての脱炭素対策の急速なニーズ拡大に伴い、DX、ローカル5G、IoT等のICT技術に基づく、働き方改革、ICTマネジメント等のソリューションサービスなどの需要・機会が拡大	中期／高い	・DX、AIによる効率化、可視化、生産性向上に向けたDX基盤Symphonict強化など関連事業、マネージドサービス推進 ・運用サービスを通じた顧客の潜在的課題に対するリカーリング型のコンサルティングサービス強化 ・オフィス、働き方、業務プロセス改革にカーボンニュートラル対策を加えたEmpoweredOffice事業の強化、推進
ネットワークソリューション事業	・キャリア、公共性の高いネットワークインフラなどにおいて省電力化、レジリエンス強化に関する需要・機会が拡大 ・海洋事業：洋上風力発電需要増に伴う事業機会が拡大 ・宇宙事業：衛星画像解析等による環境変化、災害予見などの事業機会が拡大	中期／高い	・5G等次世代ネットワーク、DX、映像AIにおける技術対応力強化、アライアンス、共創による事業強化 ・顧客とのパートナーリング強化による運用・マネジメント等のBPO推進 ・洋上風力、宇宙事業における先進パートナーとの共創による市場・事業開拓強化 ・激甚化する自然災害に対する映像監視等の予兆検知サービスの提供
社会・環境ソリューション事業	・地方創生やデジタル田園都市国家構想をはじめ、サステナブルかつレジリエンスなまちづくり推進に伴う事業機会の拡大 ・再生可能エネルギーの需要拡大や多様化するエネルギー需要に対する事業機会拡大 ・海水温上昇の影響を受けない漁業資源の安定供給、地産地消による輸送時の温室効果ガス排出量削減などの需要、機会が拡大	中期／高い	・エネルギー分野、まちづくり分野におけるパートナーとの共創による実証プロジェクトへの参画および市場・事業開拓強化 ・再生可能エネルギー需要に対するクリーンエネルギーの提供(太陽光・蓄電池)、地域新電力事業、EVインフラ事業、電力マネージド事業の推進 ・液浸冷却技術を適用したデータセンターなどカーボンニュートラルに資する先進技術の研究開発および顧客パートナーリングによる市場展開強化 ・陸上養殖の自社事業化推進および地場有力企業との共創による事業展開強化

リスク管理

大雨や洪水などの自然災害リスクに留まらず、ロシアによるウクライナ侵攻など、企業が考慮しなくてはならない脅威の範囲が広がっています。  
 NECネットエスアイでは、高度に変化する事業環境の中で、多様化するリスクを常に把握し、被害の最小化と事業継続の両面からリスク管理を行っています。

気候変動を含む重要リスクについては、経営品質向上委員会を中心としたリスク管理体制にて抽出、管理を実施しています。  
 また、経営戦略やそれに基づく施策の方針について議論する機関であるサステナビリティ推進委員会において、審議を通じて対策を指示するとともに、コーポレートガバナンス・コードを踏まえ取締役会への報告を実施し、社外への開示を継続して行います。

指標と目標

NECネットエスアイでは、1996年に環境方針を制定して以来、事業活動における継続的な環境負荷低減はもとより、環境に配慮した製品・サービスをお客さまに提供することによって、社会全体の環境負荷低減に貢献し、持続可能な社会の実現のための活動を継続して実施しています。

NECグループの一員として、NECグループ環境経営目標である「NEC環境ターゲット2030」に沿って、自社の環境負荷・リスクの継続的な低減と事業を通じた貢献の拡大という両面から取り組みを行っています。

「NEC環境ターゲット2030」の達成に向け、そこからバックキャストした5カ年の活動計画を、NECエコ・アクションプラン2025として具体化し、以下の主要KPIを設定し活動を推進しています。

<主要KPI>

- 2023年3月期 事業活動によるCO<sub>2</sub>排出量 (Scope1、2) 40%削減 (2020年3月期比)
- 2031年3月期 事業活動によるCO<sub>2</sub>排出量 (Scope1、2) 55%削減 (2020年3月期比)
- 2051年3月期 事業活動によるCO<sub>2</sub>排出量 (Scope1、2) 実質ゼロ
- 2024年3月期までにサプライチェーンのCO<sub>2</sub>排出量 (Scope3) の目標設定

<成長戦略目標>

- 経営戦略への組み込み (新中期経営計画「Shift up 2024」の達成)<sup>\*</sup>

<sup>\*</sup>Sustainable Symphonic Society (持続可能で、豊かに響きあう社会の実現)

● サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量

当社では、サプライチェーンから排出される温室効果ガス (Scope3) が自社から排出される温室効果ガス (Scope1、2) よりも圧倒的に多いことから、サプライチェーン全体での削減を推進しています。

2021年3月期のサプライチェーン全体での温室効果ガス排出量は114万tでした。うち自社の排出に関わるScope1、2の値は前年同期と比較し394t削減されました。

引き続き、Scope1、2の排出量削減を推進するとともに、Scope3においては徹底した可視化と精緻化を進め、サプライチェーン全体としての排出量削減を推進します。

Scope3内訳 (NECネットエスアイ単独)

Scope3 カテゴリー	2021年3月期	2022年3月期
1 購入した製品・サービス	585,067	算定中
2 資本財	11,220	
3 Scope1、2に含まれない燃料およびエネルギー活動	1,397	
4 輸送・配送 (上流)	9,678	
5 産廃運搬	250	
6 出張	2,335	
7 通勤	584	
9 輸送・配送 (下流)	27,223	
11 販売した製品の使用	498,276	
12 販売した製品の廃棄	1,211	
合計	1,137,240	

(注)  
 1 2022年3月期数値は2022年12月に当社ウェブサイト (<https://www.nesic.co.jp/sustainability/environment/data.html>) にて開示予定  
 2 カテゴリー8、10、13、14、15は対象外

目標達成に向けた施策

全セグメントにおいて、これまで培ってきた技術やサービスを、気候変動に対する緩和と適応の両面で意識し、DX活用により強化するとともに、電力マネージドサービスの領域にも取り組みます。働き方改革領域においても、蓄積したノウハウを公共や製造現場等に適用拡大するとともに、プロセス改革による紙や電力の削減や敷地のグリーン活用など、環境対応面を強化していきます。

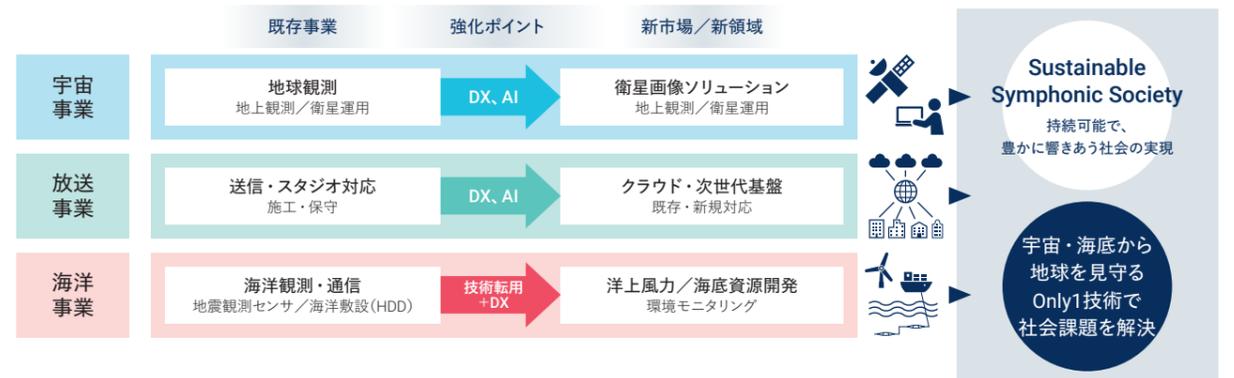
DXソリューション事業本部

働き方改革で培ったDX活用ノウハウを、製造現場等のプロセス改革に適用し、環境対策面を強化



ネットワークソリューション事業本部

既存技術とDX・AIを融合させた社会課題解決型事業を展開



社会・環境ソリューション事業本部

環境に配慮した設計・製品・サービスを提供し続けゼロカーボン推進・気候変動への対応で地域課題の解決へ取り組みを強化



当社にとって、最大の経営資源は「人材」です。当社がお客さまにとって価値あるソリューションやサービスを生み出し続け、持続的に成長、発展していくため、技術やニーズが急速に変化、高度化する事業環境下においても専門性を発揮できる人材の育成、拡充を進めてきました。2022年5月発表の新中期経営計画「Shift up 2024」においても、社会実装段階に入りつつある「DX×次世代ネットワーク」の具現化と、より高い社会価値の提供に向け、その源泉となる人材への積極的な投資を進めるとともに、高度な専門性を有する多様な人材の獲得・育成を進め、社会課題の解決と事業成長の両面を支える人材戦略への取り組みを加速していきます。

また同時に、多様な社員が安心して働き続けられる仕組みと、一人ひとりが自身の能力を十分に発揮し、共創やイノベーション、新しい価値を加速して生み出すための環境整備を進めています。イノベーションの前提となる社員の活発なコミュニケーションを、Well-beingとインクルージョン&ダイバーシティの推進によって高めていきます。そうした活動を通じて、多様な社員が考え方を自由にぶつけ、ワクワクしながら活き活きと楽しく働き、イノベーションや新たな価値が創造され、持続的なエンゲージメント向上をもたらす良好なサイクルが生まれると考えています。

### イノベーションを生み出す環境と仕組みを整備する

当社は、2007年より他社に先駆けて働き方改革に取り組み、全社での自社実践・実証を通じてさまざまなサービスを創出するとともに、制度や仕組み、オフィス環境についてもこれらの実践成果に基づき繰り返し改善を進めてきました。テレワークや分散型ワークもいち早く全社導入し、その実証・検証の成果、ノウハウがコロナ禍においてお客さまに積極的に採用されるなど、お客さま課題改善に大きく寄与しました。

働き方改革による労働力不足の解消や生産性向上といった社会課題の解決をはじめ、当社のDNAである自社実践に徹底的にこだわったイノベーションの創出とこれらを通じた制度・仕組みの改善、人材育成に対して、今後もチャレンジングに取り組んでいきます。

#### ● 自社実践の加速

当社は、先進技術の実証とイノベーション創出の拠点として2020年に開設した「日本橋イノベーションベース」を軸に、お客さまやパートナー企業、ベンチャー企業など多様な関係者とのフラットな対話や共創を通じて、オープンイノベーションに取り組んでいます。

さらに2023年3月期末を目途に移転を予定している新本社(東京都港区芝浦)においても、一棟借りのメリットを活かした、実践・実証型オフィスとしての活用を検討、計画しています。

#### ● 高度人材の育成・拡充

2022年4月に新設したビジネスプロセスイノベーション推進本

部に上流コンサル人材を集約し、専門性の高い提案活動を強化するとともに、諸活動を通じた人材強化を進めていきます。また米国サンノゼの拠点に定期的に人材を派遣し、スタートアップ企業との事業共創や先端技術によるイノベーション推進を担う人材育成・拡充にも取り組んでいます。

DX領域においては、スタッフを含めた各業務、各事業の高度化、効率化など、全社員のDXネイティブ化推進のため、レベルに応じた教育体系やプログラムの拡充にも取り組んでいます。これらDXや次世代ネットワーク等の高度技術領域や基礎的な技術教育は、2020年に開設した「新川崎テクニカルベース」を拠点に行い、さまざまな技術研修を通じて技術力を強化していきます。これら人材育成については、戦略費用を投じて、積極的に推進していきます。(→P38)

#### ● 自律的な働き方、キャリア醸成のための環境整備の推進

社員が自律的に働き方を組み立てることができる仕組みとして、コアタイムをなくしたスーパーフレックス制度や時間単位有給取得制度を2022年3月期より導入しています。また全社横断プロジェクトへの社員の自発的な参画の促進を目的とした社内兼業制度や、16,600以上のコースが自由に受講できるオンラインの学習サービスを新たに導入するなど、社員が自律的にキャリア形成する環境整備も進めています。



### インクルージョン&ダイバーシティ

変化の激しい事業環境下において、多様な個性を持った社員がそれぞれの能力を十分に発揮することが、持続的な成長に不可欠なイノベーション創出の土壌とエンゲージメントを含めた社員の活力の強化につながるのと考えるのもと、インクルージョン&ダイバーシティの取り組みを強化しています。2010年4月からダ

イバーシティ推進組織を設け、外部有識者を招いての管理職向け講演会やワークショップなどを開催し、管理職のダイバーシティ推進活動への理解を深め、日々のマネジメントに活かす取り組みを進めてきました。

また、2020年4月には、全社横断のインクルージョン&ダイバーシティ推進委員会を設立し、「多様性を事業に活かすための継続的な啓発活動」、「女性社員が能力発揮できる職場環境整備の推進」、「ワーク・ライフ・バランスの促進」に注力しています。

女性活躍推進をはじめ、障がい者、外国人など、さまざまな属性を持つ社員が個性や創造性を十分発揮できる風土の醸成を目指して、さらなる推進に向け全社一体で取り組んでいきます。

#### ● 女性活躍推進

当社では、女性活躍推進法に基づく行動計画を公表するとともに、新中期経営計画「Shift up 2024」でも女性管理職比率10%を目標(2027年3月期)に掲げ、経営の重要事項として女性活躍推進に積極的に取り組んでいます。主任、管理職への計画的な育成、登用の推進、次世代の女性活躍促進に向けたメンター制度導入など組織横断的なサポート・ケアにより、働きやすさ向上とキャリア醸成に取り組んでいます。



#### ● 障がい者雇用の促進

当社では、障がい者雇用に積極的に推進しています。また、障がいのある社員がより働きやすい環境構築を進めることで、長く働き続けられることも重要と考えています。当社では、社内ジョブコーチ支援に積極的に取り組んでおり、入社後の継続的な面談、フォローを実施するなど、障がいのある社員の勤続年数も増加しています。(2022年3月期末時点の障がい者の平均勤続年数：16.0年)

#### ● 仕事と育児の両立支援の推進

男女問わず社員が安心して仕事と育児を両立できるよう、「社員の多様な働き方を可能にする勤務制度」「育児関連制度の充実」「育児休職取得・復職しやすい環境づくり」など手厚い支援制度整備を含め高い水準で取り組んでいます。育児休職取得者数も直近では短期も含めた男性の取得者が半数を占め、男女ともに復職率は100%となっています。



プラチナくるみんマーク



「女性活躍推進マーク  
えるぼし」最高ランク

### 健康経営

当社の持続的な成長にとって、その根幹である社員一人ひとりが健康であり続けることが欠かせません。また、社員とその家族が健康的な習慣を身につけ、健康を維持・増進させることは、心身・社会的に充実した状態(Well-being)を作り、人生を豊かにするものであると考えています。当社では、社長自らが責任者となった健康経営推進体制のもと、「健康経営宣言」を制定し、健康経営についての理念浸透や社員の健康増進に関する各種施策に取り組んでいます。

#### <健康経営宣言>

一人ひとりが活き活きと輝く環境づくり～日本一、健康で、コミュニケーションの良い会社へ～

社員とその家族一人ひとりが、自ら心身のコンディションを整え健康を大切にする文化、夢に向かってワクワクとした気持ちで働く環境・状態を創造します。

すべての社員の健康や活力を原動力として、豊かな社会の実現に貢献します。

#### ● 健康経営への取り組み

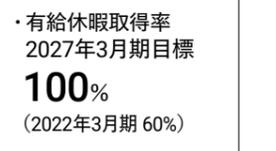
当社では、健康増進やメンタルヘルスケア、時間外勤務の抑制、有給休暇の取得徹底などを推進しています。近年は特に、生活習慣病リスクの低減に向け、脱たばこへの支援、対象者への

がん検診無償化、健康状態の見える化による健康意識向上・行動変容への取り組みを強化、推進しています。健康状態の見える化では、希望者全員(2022年3月時点で約3,000名)にウェアラブル端末を配布し、健康管理アプリを活用した運動習慣や自律的な健康管理の意識・行動変容を促進する取り組みも進めています。また、社員の健康リテラシー向上施策の一環として2021年から受験推奨している一般社団法人日本健康生活推進協会が主催する日本健康マスター検定の認定保有者(ベーシック)が1,000名を超え、国内でもトップクラスになっています。

これらの取り組みにより、健康経営優良法人2022(大規模法人部門(ホワイト500))に認定されるなど、対外的にも評価されています。



健康経営優良法人2022



当社グループでは、マテリアリティにおいて、「社員にとっての『Well-being』の向上」を掲げています。社員一人ひとりが、身体的にも、精神的にも、社会的にも充実して活力の高い状態を創り出していくことが高い社会価値を創出することにつながり、さらには当社グループがさらに成長し、魅力的な企業となっていくために重要と考えています。

その実現に向けて、2021年4月に「Well-being推進室」を新設しました。社員の健康面に加え、インクルージョン&ダイバーシティの推進や心理的安全性のある職場環境づくり等の風土面の施策にも取り組むことで、社員がWell-beingな状態を維持向上できるように努めています。

当社グループのWell-being推進体系

○ 推進コンセプト

Well-beingは人それぞれ異なるものということから、一人ひとりが自分の価値観や意思を大切に、互いに尊重しあえるよう、「自分らしく働き、自分らしく生きる」を推進コンセプトとしました。

○ 推進テーマ「WellBGs」

～わたしたちが大切にしている11個のテーマ～  
Well-beingの実現と維持向上に向けて、会社、組織、個人が取り組む11個の推進テーマとして、「WellBGs(ウェルビーjeez)」を作成し、Well-beingに対する共通認識を持つとともに理解浸透を図っています。※ WellBGsは、NECネットエスアイの商標です。

- ① みんな違って当たり前!
- ② みんなでつくる心理的安全性
- ③ チームワークで目標達成
- ④ チャレンジできる環境を!
- ⑤ 自分らしい心身の健康
- ⑥ だめ、絶対!ハラスメント
- ⑦ 素直に伝えよう 感謝の気持ち
- ⑧ 大切にしよう 仕事と生活のバランス
- ⑨ あなたの仕事には意義がある!
- ⑩ 社会参加で人生を豊かに!
- ⑪ 見つけよう自分の幸せスイッチ



○ 当社グループがやりたいWell-beingな姿

当社グループのWell-beingな状態をイメージできるよう絵にしました。この絵の主人公は社員一人ひとりです。一人ひとりが主体的にWell-beingな状態を育てている様子を表現しています。現在の社員と家族が覗いているのは、未来の当社グループが創るWell-beingでサステナブルな社会です。

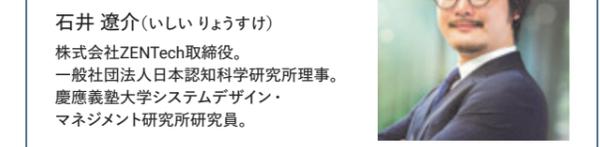


○ 注力活動：心理的安全性への取り組み

組織・チームの中で、誰もが地位や経験にかかわらず、率直な意見や素朴な疑問を出しあえる心理的安全性への取り組みが必要不可欠と考えており、全社向けのセミナーに加え役員クラスから順次ワークショップを実施しています。講師に心理的安全性の日本の第一人者である株式会社ZENTech石井遼介氏をお迎えし、心理的安全性を正しく学ぶ学習に加え、一人ひとりが具体的な行動へ移せることを目的として構成しています。

- 2022年3月期：役員、事業部長向けに実施
- 2023年3月期：事業部長代理、統括マネージャー、部長向けに実施中

NECネットエスアイの取り組みは、コーポレートカルチャーデザイン室と人事部、Well-being推進室の皆さま、何より主体的にご参加いただいた経営幹部・管理職の皆さまの、組織と未来への想いのおかげで前進していると感じています。組織をより良くする活動は一朝一夕では叶いません。役員・経営陣をはじめ、一人ひとりがコミットいただいた行動へ、粘り強く取り組んでくださることが、この先の飛躍につながると感じています。今後もぜひ、伴走させてください!



○ より良く、より強い組織へ

社員一人ひとりのWell-being向上と同時に大切にしているのが会社と社員のつながり、エンゲージメントの向上です。会社の使命に共感し、自身が携わる仕事の社会的意義を理解すると同時に、個人の可能性を引き出し活かすことで、各自が当社の仕事を通じて成長を実感できるような組織づくりを意識的に実践していきます。

エンゲージメントスコアの状況  
(スコア:グローバル人事コンサルティング会社「Kincentric社」サーベイによる)



※ 50%は概ねグローバル上位25%に該当しTier1レベル

○ 社内浸透に向けて

- 多様な観点から社内浸透に取り組んでいます。
- 社外有識者とのイベント
  - ・公益財団法人Well-being for Planet Earth代表理事である石川善樹さまと一緒にWell-beingを考えるイベント
  - ・公益財団法人日本対がん協会の常務理事の石田一郎さまとがん検診の重要性について対談
- 動画コンテンツ 5分で学ぼうWell-being  
Well-beingを構成する要素を、担当常務とともにWellBGsを活用しながら、学び・理解する、自社制作オリジナル番組の配信

● 社内説明会 約30分でなんとなく学べるWell-being  
Well-beingを自分ごととするきっかけとするための社内説明会の開催



イノベーションに向けた仕組みづくり

コミュニケーションNo.1に向けた取り組み

企業が変化し、成長し続けるために欠かせない要素の1つがイノベーションであり、それを実現するために重要なのが闊達なコミュニケーションです。当社は、マテリアリティの自社の成長のための取り組みとして「新たな価値を創出するイノベーション力の強化」を掲げ、社員一人ひとりの変化と挑戦を奨励する企業文化を醸成しています。社長によるメッセージ発信のみならず、社員自らも率先してイノベーション創出に向けた取り組みを発案・実行し、それを共有することで、新たな価値の創出に挑み続けています。

NECネットエスアイグループ  
ピッチコンテスト「出る杭」

当社および当社グループ国内関係会社を対象としたビジネスアイデアコンテスト「出る杭」を、コーポレートカルチャーデザイン室主催で開催しました。年齢・役職・所属を問わず全員にチャンスが与えられる新事業創出制度として、新たなことに挑戦する“出る杭”の社員を育て、高く評価するという文化の醸成を目的に実施しています。社員はプレゼンテーションを受けて各アイデアを評価することができ、さらに外部審査員や経営陣による審査を通過したアイデアは、事業化の検討が進められます。2021年4月から2022年2月に開催された第1回のコンテストでは、133件の応募がありました。



タウンホールミーティング

以前から実施している社長とゲストのトークを社員向けに音声配信する「Ushijimaラジオ」、社内の旬な情報を発信する動画コンテンツ「Ushitube」に加え、経営陣と社員の対話の場としてタウンホールミーティングを実施し、リアルタイムで動画配信しています。マテリアリティやサステナビリティなどの全社で取り組むべきことをテーマにした配信や、会社間のつながりを強化してシナジーを生み出すことを目的に、グループ会社を招いた配信を実施しています。投票やアンケートをリアルタイムで行えるクラウドサービスのSlidoを活用することで、双方向のコミュニケーションを実現しています。



オンラインイベントによる社内交流

新型コロナウイルス感染症の影響で交流の機会が制限される中、部門内のみならず部門横断のコミュニケーションの活性化を目的としたさまざまなオンラインイベントを実施しています。

2022年3月期には、リモート謎解きイベントを実施し、新入社員から執行役員まで、約140名が参加し交流を図りました。

こうした取り組みを通じて、イノベーションの前提となる部門の壁を越えた社内コミュニケーションを促進しています。



イノベーション創出に向けた環境整備

イノベーションを生み出すためには、技術力強化や人材育成を欠かすことはできません。それらを促進するための環境整備によって、当社の持続的な成長を実現する基盤を強化しています。さらには、先端技術の評価・検証設備や、当社提供のソリューションを体験できるショーケースを設置することで、お客さまとの共創の場としても活用しています。今後も自社実践と共創実践を通じてイノベーションを加速し、当社ならではの新たな価値を創造し続けます。

新川崎テクニカルベース

先端技術の評価・検証と技術者育成を目的として2020年11月に開設しました。実機を用いた教育施設を備えており、基盤技術力の継承や専門性の向上、実践教育を通じた安全品質強化という、当社の技術力強化における重要な役割を担っています。また、ローカル5G実験試験局の本免許を取得し実環境におけるアプリケーションの実証を進めるなど、お客さまやパートナーとの共創を含む、先端技術の評価や検証を通じた新規事業の創出の場としても活用されており、当社のイノベーションの礎となっています。



新川崎テクニカルベース

日本橋イノベーションベース

デジタル技術の徹底活用とお客さまやパートナーとの共創を行うオープンイノベーションの場として、2020年2月に開設しました。7月には自治体のDX化を推進するソリューションを集めた課題解決型ショーケースを設置し、お客さまの見学受け入れを開始するなど、自社実践で蓄積したノウハウを活かして共創をさらに加速しています。



「Ushitube」にて、シリコンバレーとZoomで接続されている日本橋イノベーションベースの様子を説明する牛島社長

本社移転を決議～新本社ビルを新たな働き方コンセプト創造の拠点に～

当社は、2023年3月期末を目途とする本社移転を決議しました。新本社ビルをローカル5Gなどの高度なネットワーク活用や最先端のDXソリューション実証の場として位置づけ、自社実践とお客さま・パートナーとの共創実践により、2030年に向けた新しい働き方のコンセプトを創造していきます。今後は移転に向けて、新本社ビルへの導入技術の選定や、新本社ビルにおける実証テーマの検討などを進めています。

ステークホルダーとのコミュニケーション

お客さまとのコミュニケーション

「Shift up 2024」で目指しているリカーリング・循環型成長モデルに進化するためには、お客さまとの戦略的パートナーとしての「協奏」関係を構築することが重要です。

当社では、お客さま対応における当社の強みと弱みを把握し、改善につなげるとともに、お客さまとのコミュニケーションを強化することを目的にお客さま満足度調査を実施しています。2022年3月期は、継続してお取引いただいているお客さまを対象とした満足度調査、およびソリューション・サービス提供時の評価に関する調査に加え、新規にお取引いただいたお客さまを対象とした満足度調査を新設しました。

営業スタイルの変化にあわせ、幅広くお客さまの声に耳を傾け、期待に応えられるよう改善していきます。

<最新の調査結果について>

最新のお客さま満足度調査では、90%を超えるお客さまから「満足」との評価をいただきました。また、継続意向や推奨度などほぼすべての設問において評価が向上しました。

サプライヤーとのコミュニケーション

当社の受注プロジェクトにおいて、施工・現地調整等の現場作業を請け負う労務系のサプライヤーや、システムインテグレーションに使用するハード、ソフト面でのサプライヤーは、事業遂行に欠かせない重要なステークホルダーです。事業動向説明会や取引先訪問、アンケートなどを通じたサプライヤーとのコミュニケーションはもとより、サプライチェーン全体でのSDGsへの貢献を目指して協力体制を強化し、持続可能で公正な調達活動を実現しています。

サプライヤーに対する主な取り組み

- 事業動向説明会(年1回開催)
- 感謝状贈呈式(年1回開催)
- 年賀交歓会での事業状況の共有(年1回開催)
- 重点パートナー協議会(年4回開催)
- 全社安全大会(年1回開催)
- 共創ピッチイベント(通年開催)
- 重点パートナーへのSDGsの啓発、教育支援

サプライチェーンマネジメント

当社は、調達取引先に上流の取引先も含めた責任ある企業行動を要請しています。具体的には、契約、周知徹底、書類点検(SAQ)、訪問点検といった各段階で、調達取引先と連携しながら、6つの重点リスクに対処しています。

2020年10月には、「CSR調達ガイドライン」を「サプライチェーンにおける責任ある企業行動ガイドライン」へ改訂し、調達取引先に対し、「サプライチェーンにおける責任ある企業行動に関する宣言書」への署名を求める活動を開始しています。詳細は以下URLに掲載しています。

[https://www.nesic.co.jp/shizai/shizai\\_sustainable.html](https://www.nesic.co.jp/shizai/shizai_sustainable.html)

また、署名したサプライヤーに対し書類点検を実施し、各社の取り組み状況を調査するとともに、評価結果のフィードバックを行っています。



「パートナーシップ構築宣言」を公表

□ 取引先との連携・共存共栄を進めます

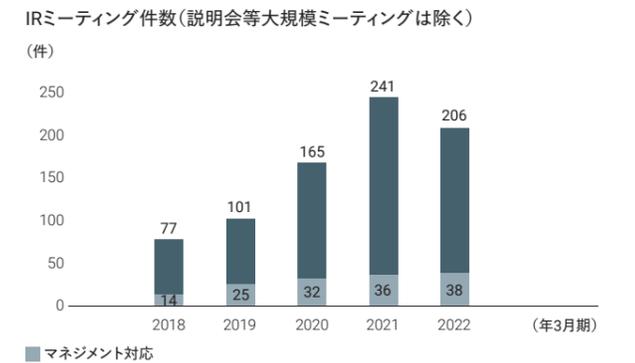
当社は、「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」(内閣府・経済産業省ほか)の趣旨に賛同し、「パートナーシップ構築宣言」を公表しました。サプライチェーンの取引先や価値創造を図る事業者の皆さまとの連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップの構築を目指します。

株主・投資家とのコミュニケーション

株主をはじめとするステークホルダーに対し、経営状況や運営方針を正確・迅速に説明することを当社のディスクロージャーポリシーとしており、各説明会や面談等、国内外における資本市場との対話を定期的に行っています。資本市場との対話については、IR部門に加え、投資家向け説明会や、個別面談等、代表取締役執行役員社長をはじめとする経営幹部との対話の場や、サステナビリティ担当部門と連携して、ESGを担当する投資家とのエンゲージメントの場を定期的に設定しています。また、注力事業への理解促進のため、2020年3月期からは事業部門長による説明会も実施しており、2022年5、6月には新しく発表した新中期経営計画におけるセグメント戦略に関し、セルサイド・アナリストとのスモールミーティングを実施しました。当社の注力領域に対する資本市場の関心の高まりと併せて、新型コロナウイルス感染症予防のため他社に先駆け2020年3月より説明会等のミーティングをオンライン実施に切りかえたことによるミーティング効率の改

善により、市場との対話の件数も大幅に増加し、2022年3月期も積極的な対話を実施しました。

これら資本市場との対話により得られたご意見やご要望は、IR部門より独立役員を含む全役員に報告しており、これらを経営強化に活用することでさらなる企業価値向上に結びつけています。



投資家とのミーティングで得られたご意見と改善活動の一部

ご意見

NECネットエスアイにとってはS(社会)=人であり、現状の数字だけではなく、目標や取り組みなども併せて進捗を説明してほしい。特にエンゲージメントサーベイの情報は重要である。

ご意見を受けて

新中期経営計画において、非財務目標を掲げ(→P28)、エンゲージメントスコアを含む人材関連の目標値を開示し、今後これに向けた進捗を説明していきます。また、本統合報告書においても、イノベーション創出、I&D/Well-beingの両面から人材強化の説明を拡充しました。(→P54-57)

ご意見

環境問題については、リスクの少ない業界とは理解するが、グローバルな課題として比較可能な開示が必要。事業での貢献面でも期待できるし、もっとアピールできるのではないかと。

ご意見を受けて

TCFDへの賛同を表明し、ウェブサイトや本統合報告書(→P50-53)においてTCFDのフレームワークに基づいた情報を開示しました。事業面においても新中期経営計画の中で「すべての事業を気候変動対応に」と宣言し、これまで蓄積してきた当社の強みを、環境をより意識して活用することで、課題対応を強化していきます。

ご意見

NECネットエスアイの収益改善については、事業モデルの転換による売上総利益率の改善がポイントと理解しており、その点がきちんと見える開示を望む。

ご意見を受けて

投資家のニーズを再整理し、当社事業の変化や現状が理解しやすく、また継続的な開示が可能な数値として、四半期決算ごとにセグメント別のサービス比率や売上総利益率、受注残高などの新たな数値の開示を開始しました。今後もより理解しやすい開示を検討していきます。

社外取締役鼎談

3人の社外取締役が、新中期経営計画やガバナンスなどについて活発な意見を交換しました。



社外取締役

芦澤 美智子

1996年10月 センチュリー監査法人国際部  
(現有限責任あずさ監査法人)入所  
(2001年5月退所)  
2003年9月 (株)産業再生機構入社(2006年1月退社)  
2006年2月 アドバンテッジパートナーズ有限責任事業組合  
(現(株)アドバンテッジパートナーズ)入社  
(2007年1月退社)  
2013年4月 横浜市立大学国際総合科学部  
(現国際商学部)准教授(現任)  
横浜市立大学大学院国際マネジメント研究科  
准教授(現任)  
2016年9月 慶應義塾大学大学院経営管理研究科  
非常勤講師(現任)  
2018年6月 当社社外取締役(現任)

社外取締役

吉田 守

2009年4月 パナソニック(株)役員  
// AVCネットワークス社副社長  
兼コンシューマー事業担当  
2012年4月 // 常務取締役  
// AVCネットワークス社社長  
2013年4月 // 常務取締役兼技術CTO  
2015年4月 // 常務取締役  
// アプライアンス社 上席副社長兼  
エアコンカンパニー社長兼テレビ事業担当  
2015年6月 // 常務役員  
// アプライアンス社 上席副社長兼  
エアコンカンパニー社長兼テレビ事業担当  
2016年6月 // 常任監査役(2020年6月退任)  
2020年6月 当社社外取締役(現任)

社外取締役

村松 邦子

2003年11月 日本テキサス・インスツルメンツ(株)  
(現日本テキサス・インスツルメンツ合同会社)  
企業倫理室長(2009年9月退社)  
2009年10月 一般社団法人経営倫理実践研究センター主任  
研究員  
2010年1月 (株)ウェルネス・システム研究所代表取締役  
(現任)  
2016年4月 特定非営利活動法人GEWEL代表理事  
(2019年3月退任)  
2018年4月 一般社団法人経営倫理実践研究センター  
上席研究員(現任)  
2019年6月 当社社外取締役(現任)

前中期経営計画「Beyond Borders 2021」を振り返って

芦澤：前中期経営計画は、良い業績で終えたこともあり、社内では新中期経営計画「Shift up 2024」でさらに一段上に行こう、という雰囲気になっています。時間をかけて積み上げてきたものが、時代の変化の流れの中で高く評価され、定量面・定性面の成果につながっていることはとても喜ばしいことだと感じています。

村松：そうですね。1年早く達成できた目標を、半導体不足の影響など環境が厳しくなった最終年度でも達成できたことに地力の底上げを実感しており、今後の可能性を感じました。コロナ禍を背景に働き方改革やニューノーマルプロジェクトが加速し、マテリアリティの浸透という大きな課題についても確実に前進したと思います。

吉田：私も、自社実践やリモートワーク、サテライトオフィスなど以前から世の中に先駆けて取り組んできたことが、環境変化の中で花開いたと思っています。一方、一気にお客さまが増えた中で、そのマネジメントをどう変えていくのかという課題が顕在化しました。新中期経営計画での取り組みを注視していきたいと思っています。

新中期経営計画「Shift up 2024」

芦澤：「社会を、さらなる高みへ」と謳い、まさに社会に対してより価値ある企業になっていく強い意志を感じる計画です。今回、策定段階から議論に参画した中で印象的だったことは、牛島社長がイニシアチブをとってさまざまな役職・部門の社員を巻き込んで議論されていた点です。これが計画の社内への浸透や、社外への強いメッセージの発信につながっていくと確信しています。

村松：取締役会で協議を重ねる中で私が注意深くモニタリングしたのは、計画の策定過程でした。芦澤さんがおっしゃる通り、経営陣のリーダーシップのもと、若手中堅まで多様な層が1つになって作り上げていく様子を確認できました。社員のコミットメントを強め、計画の実効性を高めるという面で、すばらしいアプローチだったと思っています。私は特にサステナビリティ視点をどう計画に組み込んでいくかを問いかけ、

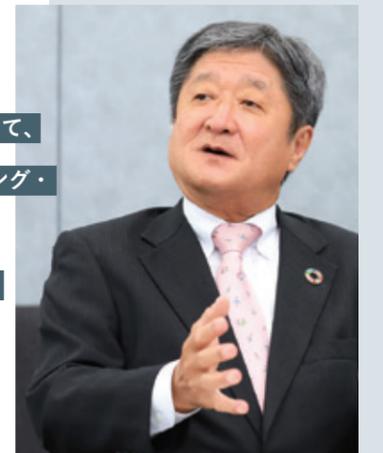
提言しました。マテリアリティを追求することで「持続可能で、豊かに響きあう社会の実現」を目指すストーリーがより鮮明になり、「課題解決力の高度化」という形で戦略に明確に組み込まれたことを評価したいと思います。

吉田：DXや5Gなどは手段であり、この手段を活用してどのような目標に向けていかに取り組んでいくかということが求められます。その観点では、2030年にあるべき姿をしっかりと定め、それを実現するための3年間という、バックカスティング・アプローチで計画を策定している点に感心しています。「共創」から「協奏」へとShift upし、マルチクラウド・データ活用などを促進するSymphonictのプラットフォームをより発展させ、目標に向けて独自の価値を創出していく姿勢を明らかにした計画だと感じます。一方で、営業利益率が10%レベルになると、マネジメントに求められるものが一気に変わります。高い目標と現状のギャップを整理し、それを埋めることに努めていけば当社はもっと変わっていけると思います。

村松：全く同感です。新たなステージにShift upすることに伴い、意思決定のプロセスや実行体制、人材育成・評価・組織開発のあり方など、検討すべき過渡期だと思います。社外の客観的視点から、積極的に提言していきたいと思っています。

芦澤：私はスタートアップの研究や若い人との共創活動が多いので、「もっと早く変えるべき」と思うこともよくありますが、経営の経験が豊富な吉田さんは「壊しすぎる」ことについて慎重に考えるべきという視点を入れてくださっています。そうした多様な議論の中で変えていくものと、守っていくべきものが明確化されていくのでしょうか。

あるべき姿に向けて、  
バックカスティング・  
アプローチで  
策定している点に  
感心しています。





NECネットエスアイの  
コンサルの価値に対する  
牛島社長の情熱を  
お聞きし、私たちも  
納得しました。

吉田：日本型の企業の仕組みを壊すだけではなく、ピラミッド型組織だからできること、フラットにして若い人が自由闊達に活動できる仕組み、それぞれの利点を上手く組み合わせることが重要だと思います。例えば、芦澤さんが触れた新しいビジネスについては経営トップのリーダーシップが重要で、そこに若いエネルギーを組み込む。既存のビジネスを守りながら、いかに新しい挑戦を行っていくかのマネジメントが必要だと思っています。

芦澤：新中期経営計画では「コンサル」について喧々諤々の議論を交わしましたね。机上の空論的な印象もある言葉でみんな最初は反対しましたよね。

吉田：私も実業に携わっていた経験から、「コンサル」という言葉にあまり良いイメージを抱いていませんでした。企業の実業を理解していない提案では、実効性がないことがしばしばあるためです。ところが、お客さまに寄り添いながら変わりたい姿を明確にして共創の「スパイラル」を回していくという、NECネットエスアイならではのコンサルの構想の説明を受け、非常に価値のある、他とは異なる現場発のコンサルテーションを実現できるのではないかと考えが変わっていきました。

芦澤：技術が目まぐるしく進化しDXの実装が急速に進む中で、当社自身が悩みながら実践し、その現場経験を基盤にお客さまに寄り添うことができたなら本当に価値のあるコンサルテー

ションになると、牛島社長が情熱を込めてお話になったので、私たちも納得しましたね。

村松：社員の意識を変えるという意味でも、その言葉を使いたいとの社長の考えでしたね。NECネットエスアイが考えるコンサルの定義・真意を、社外に対してと同じように、社員一人ひとりに対しても、経営陣などが丁寧に説明していくことが大切ですね。もちろんサステナビリティやカーボンニュートラルを戦略に組み込んだ理由なども理解を促す必要があります。それらが浸透すれば、一人ひとりがそれぞれの業務で自走していくようになると思います。

#### 協奏のためのインクルージョン&ダイバーシティ

村松：共創実践と簡単に言いますが、共創を通じて実装まで行うには、非常に高度で多様なスキルが求められます。当社は自社実践を通じて蓄積した基礎力や、人や技術などをつなぎ連携を促進する力、提案から実装・施工まで幅広いノウハウなどを持つ多様な人材を有しています。こうした多様な人材の強みを自覚・整理して、さらに発揮すれば幅広い社会課題の解決に貢献することができると思います。

芦澤：新中期経営計画の重要なテーマですね。今までとは異なる分野や文化の人々と触れあっていく過程では、さまざまな摩擦が起こり得ると思います。異なる考え方を受容し、融合していく真のインクルージョン&ダイバーシティの実現こそが協奏によるイノベーションの鍵を握ると思います。

村松：少し厳しいことを申し上げると、エンゲージメントスコアからは実力を発揮できていると感じている社員が2~3割しかないことが読み取れます。マネジメントスタイルや社会が変わる時には、個々人の違いと強みを活かしあい、視野を広げていかなければ、イノベーションも生まれません。これがインクルージョン&ダイバーシティと「インクルージョン」が先にある理由です。その点、新中期経営計画では、KPIを設定して本気で取り組む姿勢を示したことは評価できます。私は、これまでの実務経験と専門知識を活かし、社外取締役として目標達成の後押しをしていきたいと考えています。

#### 守りと攻めのガバナンス

村松：中長期的なグローバル戦略推進を前提に、地政学的リスクをはじめ増大するリスクをいかにマネージしていくかという議論も結構していますね。社外取締役として、リスクのモニタリングは体制も含めた強化の検討をお願いしたいと常に申し上げているところです。

芦澤：一方で、当社がいる市場はグローバル共創という形で急速なスピードで広がりを見せています。そこで守りのガバナンスが強すぎると、攻めが遅くなってしまいます。過度に守りに入ることなく、とるべきリスクはとって果敢に攻めていると背中を押すことを私は心掛けて発言しています。

吉田：守りという観点では、新設された特別委員会の委員長という立場から、NECとのビジネスにおける利益や、調達部材の価格、NECから転籍していただく方々の条件など、少数株主の利益に反する取引がないかきちんと確認をしています。

芦澤：NECのグループ企業としての連携には、当社にとって良い側面がたくさんありますよね。親子上場で懸念される点には我々が厳しく監督しながらも、NECグループのアセットをどうやって取り込んでいくのかもとても重要だと思っています。これも攻めと守りの両面で捉えていくべきテーマですね。

村松：そうですね。例えば環境の側面にしても、グループで見た場合、非常に大きなアセットや知見があります。TCFDなどの取り組みに関しても、グループで最大限に連携すれば、NECネットエスアイとして事業創造や企業価値向上をよりスピード感ある形で実現できるのではないかと考えています。

芦澤：2021年に委員会として指名・報酬委員会が設置され、私が委員長を務めています。変化の早い環境で果敢に変革に挑戦し内外にビジョンを示すことができるトップマネジメントの指名、これまでの人事視点だけでなく、戦略に整合した人選、トップマネジメントのみならずチームとして強いマネジメントを作るといった視点合わせの議論を実施しました。役員の方たちが真摯に話を聞いて、我々の厳しい要望にもすぐ対応していただけるため非常に実効性の高い運営になっていると感じています。

#### 最後に

村松：独自目線だけでなく本質をしっかり捉えて、自社の強みを議論していくことが大切だと考えています。例えばESG評価のグローバル・フレームワークなどで自社の強みや弱みを確認し経営の質の向上につなげてほしいということはこれからも常に申し上げていきます。

吉田：当社は着実な戦略の遂行を通じて、まさにShift upに向けた準備が整いました。一方で就任以来の2年間、外部環境が良好なことやユニークな立ち位置であることもあり競合関係についての意識がやや希薄な印象も持っています。今後、自分たちが目指す姿とのギャップを埋め、2030年に向けて前進していく過程で、競合をより明確に意識して、どのような価値を生み出していくのかについて深く議論していきたいですね。

芦澤：この4年間、牛島社長のリーダーシップのもと、当社が着実に強くなっていることを実感しており、NECネットエスアイに関わっていることを誇らしく感じます。ただ、必ずしも社内の方々がそれを実感しているとは限りませんので、言語化して社内外に発信して社員の皆さまが誇りを持ってさらなる飛躍につなげることができるよう、提言していきます。

強みと弱みに関する  
議論を継続し、  
経営の質のさらなる向上に  
つなげていってほしいと  
思います。



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに対する基本的な姿勢

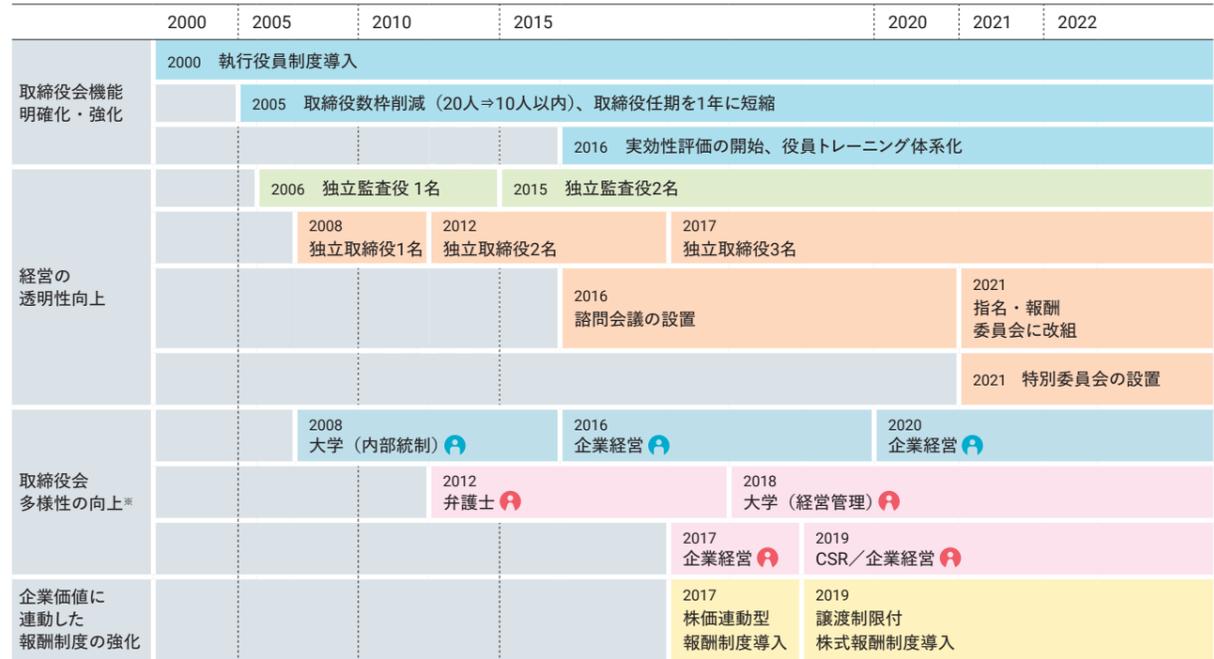
当社は、生き活きとしたコミュニケーションが行われる豊かな社会の実現と企業価値の持続的な向上のためには、コーポレート・ガバナンスの強化が重要であると考えています。当社はそのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方を示した「NECネットエスアイ・コーポレートガバナンス基本方針」を2022年4月に制定しました。

当社は、上場会社であるメリットとNECグループであるメリットの双方を活かせる点が特徴ですが(→P68)、上場子会社として、より一層、一般株主の権利を保護することが重要であると認識しており、2006年より、独立役員の選任を開始しています。現在は、独立社外取締役が取締役に占める比率は3分の1であり、取締役会の構成メンバーは経験や知識、専門性、性別等の多様性を考慮して選任しています。この体制により、取締役会において議論の活性化を図るとともに、当社独自の経営判断に基づいた意思決定を行っています。

当社は、経営の監督機能強化を目的に、重要な業務執行の意思決定における社外取締役の助言および独立した立場の監査役による客観的な監査が当社の健全な経営に有効であることから、監査役会設置の形態を採用しています。また、取締役等の指名・報酬等に関し、透明性、妥当性および客観性の確保の観点から審議・検討を行う機関として、委員長を独立社外取締役とし、過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会を設置しています。また、支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う機関として独立社外取締役のみで構成する特別委員会を設置し、支配株主からの独立性の確保および株主共同利益の保護に努めています。

当社は、コンプライアンス最優先の事業遂行のもと、市場の要請等に鑑み、今後とも最適なコーポレート・ガバナンス体制の検討・構築を行ってまいります。

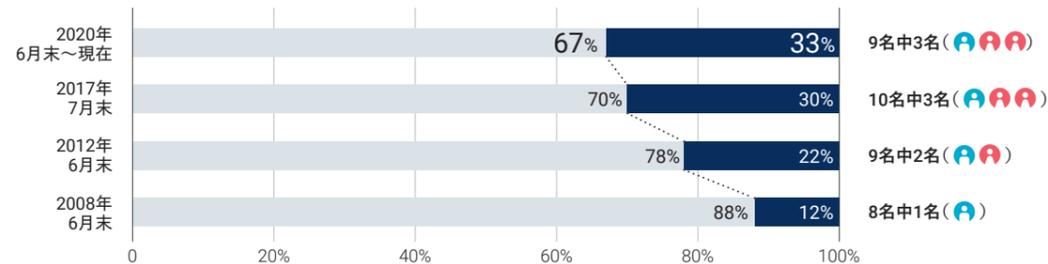
コーポレート・ガバナンス強化の歴史



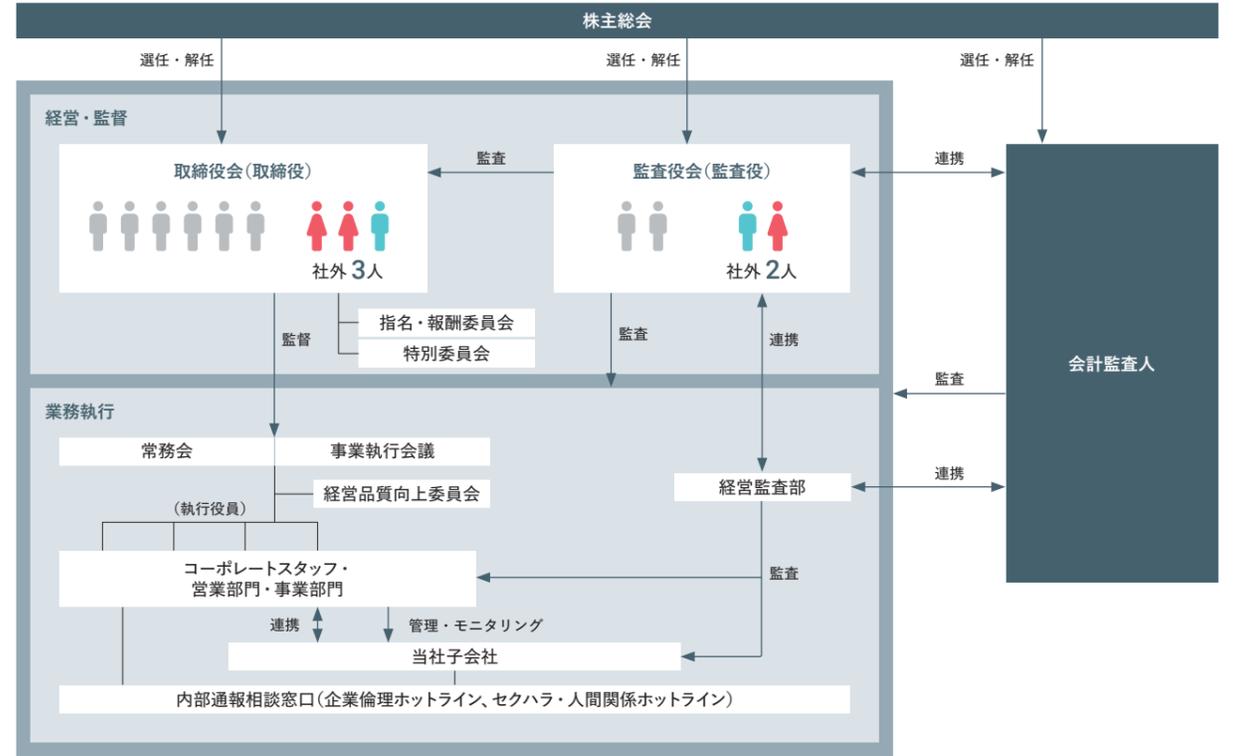
※ 独立社外取締役のみ掲載しています。

男性 女性

取締役の構成の変化(独立社外取締役の構成比)



当社の業務執行、経営監視の体制および内部統制の仕組み



1 取締役・取締役会

取締役会は、会社内の最高意思決定機関として取締役会決議基準に基づき重要な意思決定を行うほか、中期経営計画等の企業戦略の大きな方向性について議論を深める場として位置づけています。なお、取締役の任期を1年とすることで取締役の経営責任を明確にし、経営体質の強化を図っています。

2 監査役・監査役会

監査役会は、監査の方針を決定し、各監査役の監査の状況等の報告を行います。また、監査役は取締役会その他重要な会議への出席、重要な決裁書類の閲覧、取締役および使用人からの業務執行における報告の聴取等により取締役の職務執行を十分に監視しています。

3 執行役員/常務会・事業執行会議

監督と業務執行機能の分担を明確にするために執行役員制度を導入しており、会社経営と業務執行の重要事項を審議する「常務会」を設置して審議の充実と適正な意思決定の確保を図るとともに、取締役会で定めた予算の進捗等の事業遂行状況に関する報告等を行う「事業執行会議」を設置して、経営情報の共有と業務執行の効率化を図っています。

4 指名・報酬委員会

目的： 取締役等の指名・報酬等に関し、透明性、妥当性および客観性の確保の観点から審議・検討を行う機関として指名・報酬委員会を設置しています。

構成員： 代表取締役および独立社外取締役

委員長： 芦澤 美智子(独立社外取締役)

審議事項： 本委員会は次の各号に掲げる事項について審議し、その内容および結果を適宜取締役会に報告します。ただし、監査役の人事に関する事項は、監査役会の同意を得るものとします。

1. 取締役および代表取締役の人事に関する事項
2. 取締役および代表取締役の報酬および賞与に関する事項
3. 監査役の人事に関する事項
4. 取締役等の後継者計画に関する事項
5. その他人事・報酬に関する重要事項

開催： 年4回(必要がある場合、随時追加開催)

諮問会議から改組

5 特別委員会

目的： 当社の支配株主(以下「NEC」という。)および少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う機関として特別委員会を設置しています。

構成員： 独立社外取締役

委員長： 吉田 守(独立社外取締役)

審議事項： 本委員会は次の各号に掲げる事項について審議し、その内容および結果を適宜取締役会に報告します。

1. NECとの主要な取引状況
2. NECおよびその子会社との間におけるM&A(事業譲渡・譲受、分割、合併等)に係る契約の締結
3. その他NECおよび当社の少数株主との利益が相反するおそれのある重要事項

開催： 適宜開催(NECとの取引状況の報告(年1回)とM&A等、重要な取引が行われる都度開催)

新設

親会社との関係	
<p>当社は、NECグループ会社として、NECグループ各社の提供するサービスにおいてシステム構築や保守サービス等を担当できる点や、NECの持つブランド力や技術力／人材等の経営資源を活用できる点で大きなメリットを受けています。特に、当社が注力しているDX×次世代ネットワークの領域において、5Gなどのネットワーク技術はもちろん、デジタル領域においても顔認証技術をはじめとしたNECの技術力は卓越しており、これを従来以上に積極的に活用し、企業価値向上に結びつけていきたいと考えています。</p> <p>一方で、当社は独自の経営判断を行いながら事業運営を行っている独立上場会社です。これにより、お客さまやパートナー等社外から上場会社としての信用をいただき、社員のモラルアップが図れるとともに、優れた人材の確保が行いやすくなります。さらに、NEC製品のみならず、国内外の幅広い製品、サービスを活用できることがお客さまや社会課題に応じたソリューションの提供という当社の付加価値につながっており、売上高に占める独自事業の割合は70%強を占めています。特に、NECグループ</p>	<p>ならではの品質へのこだわりでマルチベンダー・サービスを提供している点は当社特有の強みの1つとなっています。なお、親会社との取引においては、少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行うため、2022年3月期に特別委員会を設置しました。親会社との取引が市場の実勢価格を参考にしてその都度交渉により決定されており、また、その取引条件は他の取引先各社と同等であることから、当社の利益を害すことがないと、特別委員会および取締役会において判断しています。当社は、上場会社として、株主や投資家の皆さまとの対話を行い、さまざまな意見やご期待を意識した経営を行うことが、当社をより強くし、企業価値を高めることに結びついていると考えています。</p> <p>このように、NECグループとしてのメリットと上場会社としてのメリットの双方を享受するためには、一般株主の権利をきちんと保護する体制が重要です。前述の通り、独立役員の実効性を高めることとしたガバナンス体制の強化を今後とも図っていきます。</p>

#### 独立役員(独立社外取締役・独立社外監査役)の状況

当社は、コーポレート・ガバナンスを一層強化するために、2006年より、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有している独立役員を選任しています。現在、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たす独立役員は、取締役9名中3名、監査役4名中2名の計5名です。取締役においては、3分の1が独立社外取締役で構成されており、また女性比率も2割強となっています。

各独立役員は、企業経営、会計、経営管理、サステナビリティ経営やコーポレート・ガバナンス、リスクマネジメントなどの多様な知識・経験を有しています。独立社外取締役は、社外者の立場からの視点で助言や意思決定を行い、独立社外監査役は社外者としての公正・客観的な立場から取締役の業務執行を監査しており、業務執行に対する実効性の高い監督を行うなど、独立役員としての機能を十分に発揮しています。

氏名	選任理由	重要な兼任状況 <sup>注2</sup>	2022年3月期の出席回数	
			取締役会	監査役会
芦澤 美智子	監査法人における公認会計士としての業務経験や、株式会社産業再生機構において大企業の再生プロジェクトに従事するなど豊富な経験を有しており、また、現在、主に企業再生M&Aについて研究するほか、大学院にて講師を務めるなど、経営管理全般の専門知識を有しており、これらの財務および経営に関する幅広い知見を踏まえ、引き続き客観的立場から当社の経営に対する助言および監督等の適切な役割を果たしていただくことが期待できると判断し、選任しています。	・横浜市立大学国際商学部准教授 ・横浜市立大学大学院国際マネジメント研究科准教授	13/13	—
村松 邦子	外資系半導体メーカーにおいて、企業倫理室長やダイバーシティ推進責任者などを務めた後、持続可能な社会の土台づくりを志し株式会社ウェルネス・システム研究所を設立し、自ら経営する傍ら、サステナビリティ経営に関するアドバイザーを務めており、また、特定非営利活動法人での代表理事や大学での講師など多様な経験を有しており、これらのグローバル感覚やコンプライアンス関連、ダイバーシティ推進等に関する高い知見を踏まえ、引き続き客観的立場から当社の経営に対する助言および監督等の適切な役割を果たしていただくことが期待できると判断し、選任しています。	・(株)ウェルネス・システム研究所代表取締役 ・(株)ヨコオ社外取締役 ・九州旅客鉄道(株)社外取締役 ・ローム(株)社外取締役	13/13	—
吉田 守	大手電機メーカーにおいて、海外事業を含む複数の分野における事業責任者を務めた経験から幅広い経営能力や戦略構築力を有し、また技術CTOを務め、技術マネジメント、モノづくり、マーケティング等、幅広い知見と経験を有しており、また、2016年以降は常任監査役として企業経営のガバナンス改革を推進していました。これらのモノづくりに関する知見や企業経営者等としての豊富な経験を踏まえ、引き続き客観的立場から当社の経営に対する助言および監督等の適切な役割を果たしていただくことが期待できると判断し、選任しています。	—	13/13	—
堀江 正之	大学教授として主に企業経営における内部統制やITリスクマネジメントに関する深い見識を有するとともに、日本監査研究学会の会長を務めるなど豊富な経験を有しており、これまでの知識と経験を活かしていただくことにより、引き続き業務遂行の適法性等について公正・客観的な立場から監査を行っていただけるものと判断し、選任しています。	・日本大学商学部教授 ・(株)インテリジェントウェイブ社外監査役	13/13	14/14
五十畑 亜紀子 <sup>注1</sup>	会社法やコーポレート・ガバナンス等に関する専門知識を有するとともに、一般企業法務分野において弁護士としての豊富な経験を有しており、これまでの知識と経験を活かしていただくことにより、業務遂行の適法性等について公正・客観的な立場から監査を行っていただけるものと判断し、選任しています。	・東京八丁堀法律事務所パートナー 弁護士	—	—

(注) 1 監査役五十畑亜紀子氏は、2022年6月24日開催の第90期定時株主総会において新たに選任されています。  
2 重要な兼任状況は、2022年6月24日現在の状況となっています。

## 取締役会における審議の活性化／独立役員機能発揮に向けた支援体制

取締役会では、少数株主保護の観点から当社独自の経営判断に基づいた意思決定を行うことが必要であり、独立役員を含めた全メンバーが自由闊達に問題提起や建設的な議論を行うことが重要であると認識しています。そのため、以下の通り、取締役会審議の活性化などに向けた体制の強化に取り組んでいます。

当社は、取締役会開催に際しては、資料の事前配布を行うとともに、取締役会審議の充実を図るため、独立役員等に対し、毎月、取締役会の事前説明会を開催(概ね3時間)し、取締役会の上程議案の説明や当社の事業遂行状況を適宜報告しています。また、このような当社と独立役員との交流の場に加え、独立役員間のみでの情報交換の場も設けており、そこ

で議論された当社経営に対する提言について、独立役員が代表取締役と意見交換を行うことなどにより、当社経営に活かしています。

加えて、役員のさらなるスキル向上を目的に、取締役および監査役に対し、経営ならびに経営を監督するために必要な情報提供や知識習得のための機会を設けています。2022年3月期はコーポレート・ガバナンス、リーダーシップに関し、2回の研修を実施しました。また、独立役員に対しては、当社の歴史や事業概要、財務情報や事業戦略、事業環境、競合状況、社内の組織などの情報を十分に共有する場を設けています。

## 取締役の選解任の方針・手続き

### 選任の方針・手続き

当社の取締役会は、役員候補の指名にあたり、経営をリードするために必要なスキル・経験を兼ね備え、当社の事業発展に貢献できる人材であることを基本とし、役員として求められる適性を考慮し適材適所の観点により総合的に検討し決定しています。

なお、指名の内容は、独立社外取締役を委員長とし、過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会にて議論を行い、その意見を踏まえたうえで、取締役については、株主総会付議案として取締役会で決議し、監査役については、

監査役会で協議し同意を得たうえで、株主総会付議案として取締役会で決議し、それぞれ株主総会にて決議します。

### 解任の方針・手続き

当社の取締役会は、取締役の解任にあたり、取締役がその機能を十分発揮していないと認められる場合等においては、原則として、独立社外取締役を中心とした指名・報酬委員会にて解任理由等の説明を行い、適切な助言を得たうえで取締役会にて決議し、株主総会議案として提出します。

## 役員報酬

### 役員報酬に関する基本方針

当社の取締役の報酬等は、業界における競争力を維持するとともに、業績向上のインセンティブとして機能させるため、適正な水準を設定し、会社業績との連動性を確保するなど、職責や成果を反映した報酬体系としています。

### 報酬算定の方法と決定プロセス

#### <報酬算定の方法>

##### ・固定報酬(月額報酬)

固定報酬(月額報酬)は、職務執行の対価として役位に応じてあらかじめ決められた基準報酬額をもとに各取締役の役割発揮度を勘案のうえ決定し、月額報酬として毎月支給しています。

##### ・業績連動報酬等(賞与)

賞与は、当社の中期経営計画を達成するための重要な指標である「売上高前年伸長度」と「営業利益前年伸長度」を用い、前年度支給額の4割に「売上高前年伸長度」を乗じた金額と前年度支給額の6割に「営業利益前年伸長度」を乗じた金額をベースとして、個人の業績評価と役位により個別の支給額を決定し、毎年一定の時期に支給しています。

指標	2021年3月期	2022年3月期	前年伸長度
売上高(億円)	3,391	3,103	91.5%
営業利益(億円)	256	232	90.7%

##### ・非金銭報酬等(株式報酬)

株式報酬は、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的として、毎年一定の時期に役位に応じて決定した譲渡制限付株式を付与しています。

#### <決定プロセス>

当社は、2021年2月22日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しています。また、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の決定にあたっては、取締役会で決議された決定方針を踏まえ、独立社外取締役を委員長とし、過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会での意見を尊重して決定するこ

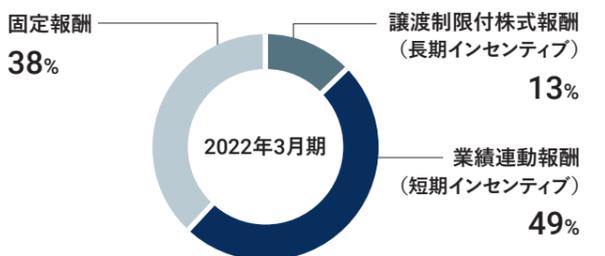
ととしており、取締役会としては当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容は決定方針に沿うものであると判断しています。

取締役会は、代表取締役執行役員社長牛島祐之に対し、各取締役の固定報酬(月額報酬)の額および業務執行を行わない取締役を除く各取締役の担当部門の業績等を踏まえた賞与の評価配分の決定を委任しています。これらの権限を委任した理由は、当社全体の業績等を俯瞰しつつ、各取締役の担当事業について評価を行うには代表取締役執行役員社長が最も適していると判断したためです。

委任された内容の決定にあたっては、指名・報酬委員会での審議結果を踏まえ、株主総会の決議により定められた報酬総額の枠内で決定しています。

株式報酬は、役位に応じて付与するものとし、取締役会において取締役個人別の割当株式数を決議しています。

### 取締役報酬構成比実績(業務執行を行わない取締役を除く)



なお、業務執行を行わない取締役の報酬等は、業務執行の監督という役割から会社業績との連動は行わず、定額の月額報酬を支払っています。

## 2022年3月期実績

	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数 (名)
		固定報酬 (月額報酬)	業績連動報酬等 (賞与)	非金銭報酬等 (株式報酬)	
取締役	204	91	88	23	9
うち社外取締役	24	24	—	—	3
監査役	44	44	—	—	4
うち社外監査役	10	10	—	—	2
合計	248	135	88	23	13
	34	34	—	—	5

(注) 1 当社は使用人兼務取締役に対し、使用人分給与(賞与を含む)は支給していません。  
2 当事業年度末現在の取締役は9名(うち社外取締役は3名)、監査役は4名(うち社外監査役は2名)であります。  
3 取締役(業務執行を行わない取締役を除く)に対して、業績連動報酬等として賞与を支給しており、また、非金銭報酬等として譲渡制限付株式を交付しています。

## 政策保有株式

当社は、原則として政策保有目的で上場会社の株式を保有しないこととします。ただし、当社との協業や投資先との事業上の関係等において必要と判断した会社の株式については、例外的に政策保有株式として保有することがあります。

その場合には、毎年、取締役会で、個別の政策保有株式について、保有目的が適切か、保有による便益やリスクが資本コストに見合っているか等精査を行い、保有の適否を検証しています。検証の結果、保有の意義が希薄と判断される株式については、売却を検討し縮減を図ります。

2022年3月期は2021年の5月取締役会において、報告・議論を実施しました。

政策保有株式の議決権の行使については、当該議案の内容が投資先企業および当社グループの中長期的な企業価値の向上に資するものであるか否かを総合的に判断した上で、適切に行っています。

政策保有株式(2022年3月末現在)

上場企業4社	72.8百万円
--------	---------

## 取締役会実効性評価

当社は、2016年3月期から取締役会の機能向上のため、取締役会の実効性について評価・検証を行っています。2022年3月期における分析・評価プロセスおよび実効性評価の結果の概要等は以下の通りです。

## 2022年3月期に実行した改善活動について

2022年3月期は、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方を明確化した「NECネットズエスアイ・コーポレートガバナンス基本方針」の策定、2021年3月期の取締役会実効性評価において明確化した取締役会の役割や重視すべき機能を踏まえた年間審議計画の策定や議事運営方法の見直し、取締役会付議基準の見直し等を行いました。また、2023年3月期から始まる新中期経営計画の策定にあたっては、取締役会等において事業環境の確認や、コンセプト策定段階から3回にわたる中間報告や審議を行うなど、取締役会等における新中期経営計画の審議の充実を図りました。加えて、適切な業務執行の監督と意思決定を行うための情報提供や支援体制の充実(重要事案に関する複数回審議、事前説明の充実、資料フォーマットの改善、オフサイトミーティング等)を図りました。

## 2022年3月期の実効性評価について

## (1)分析・評価プロセス

2022年3月期の取締役会実効性評価では、取締役および監査役全員を対象にアンケートを実施し、その結果を踏まえて個別インタビューを行いました。アンケートおよび個別インタビューにおいては、当社の取締役会の役割や重視すべき機能を踏まえた課題への対応や改善措置の実施状況・有効性等について意見を聴取し、その結果を踏まえて、取締役会の事前説明会および取締役会において具体的な改善策を審議いたしました。

## (2)評価結果の概要

2022年3月期の取締役会の実効性評価の概要は、以下の通りです。

- ・取締役会においては、2021年3月期の実効性評価を踏まえて策定した「当社取締役会の役割・機能」を意識した審議が行われているが、引き続き、その視点から機能強化に向けた運用の見直しが必要である。
- ・2021年3月期の実効性評価の課題とされた「取締役会の役割や重視すべき機能を踏まえた、年間審議計画の策定および議事運営方法の見直し」、「次期中期経営計画策定プロセスにお

ける取締役会の役割の見直し」、「次期中期経営計画の課題や企業価値向上に向けた長期的な課題等に関する議論の実施」等については、計画されていた対策の実行により概ね改善されている。

以上により取締役会は全体として適切に運営されており、その実効性は確保されていると評価しています。

## (3)今後の対策

今後のさらなる取締役会運営向上のために、2023年3月期は、次のような改善策を講じていきます。

- ・取締役会の役割や重視すべき機能をさらに発揮させる観点から、年間審議計画や議事運営方法、報告フォーマット・内容の見直し。

- ・経営戦略リスク・オペレーショナルリスクの分析と課題・対策の明確化。
- ・指名・報酬委員会および特別委員会の審議の充実化。
- ・適切な業務執行の監督と意思決定を行うための情報提供や支援体制の充実(重要事案に関する複数回審議の継続、取締役会事前説明・事前資料提供方法および取締役会における指摘事項のフォローアップ体制の見直し、役員研修メニューの充実化等)

## 取締役会付議事項

取締役会は原則として月1回開催し、概ね2～3時間(独立役員等が参加する事前説明会も含めると計5～6時間)かけて毎回活発な議論を行っています。2022年3月期は、決議事項、報告事項に加え、新たに経営戦略・ガバナンス等に関する重要事項に係る

審議の充実を図るため、「討議事項」の区分を設け、2023年3月期にスタートした新中期経営計画策定や取締役会の実効性評価などの議論を行いました。

時期	主な議題
第1四半期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会の実効性評価の件(報告事項)</li> <li>・サステナビリティの取り組み状況について(報告事項)</li> <li>・政策保有株式状況報告の件(報告事項)</li> <li>・「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」提出の件(報告事項)</li> <li>・取締役の報酬額配分の件(決議事項)</li> </ul>
第2四半期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次期中期経営計画策定について(報告事項)</li> <li>・業務執行状況報告の件(ビジネスデザイン統括本部、ネットワークインフラ事業本部、エンジニアリング&amp;サポートサービス事業本部)(報告事項)</li> <li>・会社役員賠償責任保険の件(報告事項)</li> </ul>

時期	主な議題
第3四半期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次期中期経営計画策定の進捗について(報告事項)</li> <li>・次期中期経営計画におけるICT・DX戦略について(報告事項)</li> <li>・新市場区分の選択申請およびコーポレートガバナンス・コードへの対応について</li> <li>・取締役会付議基準の見直しについて(決議事項)</li> <li>・業務執行状況報告の件(デジタルソリューション事業本部、ネットワークインフラ事業本部、営業統括本部)(報告事項)</li> </ul>
第4四半期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次期中期経営計画(中間報告)の件(討議事項)</li> <li>・NECネットズエスアイ・コーポレートガバナンス基本方針制定の件(決議事項)</li> <li>・指名・報酬委員会実施報告(報告事項)</li> <li>・内部統制システムの運用状況報告の件(報告事項)</li> <li>・取締役会の実効性評価の件(討議事項)</li> <li>・業務執行状況報告の件(デジタルソリューション事業本部、エンジニアリング&amp;サポートサービス事業本部、営業統括本部)(報告事項)</li> </ul>

取締役・監査役 (2022年6月24日現在)

取締役



代表取締役執行役員社長  
兼 CEO<sup>※1</sup>

牛島 祐之



取締役執行役員常務  
兼 CDO<sup>※2</sup>

野田 修



取締役執行役員常務  
兼 CFO<sup>※3</sup>

関澤 裕之



取締役執行役員常務  
兼 CENO<sup>※4</sup>

竹内 一彦



取締役  
川久保 透



社外取締役  
芦澤 美智子



社外取締役  
村松 邦子



社外取締役  
吉田 守



取締役  
芦田 潤司

監査役



監査役(常勤)  
岩崎 尚輝



監査役(常勤)  
大谷 洋平



社外監査役  
堀江 正之



社外監査役  
五十畑 亜紀子

※1 CEO：チーフエグゼクティブオフィサー  
※2 CDO：チーフデジタルオフィサー  
※3 CFO：チーフフィナンシャルオフィサー  
※4 CENO：チーフエンジニアリングオフィサー

当社が各役員に期待する主なバックグラウンドや専門性

氏名	独立性	特に期待する領域					
		企業経営	技術	営業・マーケティング	グローバル	財務・会計	サステナビリティ・ESG
牛島 祐之		●		●			●
野田 修		●	●		●		
関澤 裕之		●			●	●	●
竹内 一彦		●	●	●			
芦澤 美智子	◎	●				●	●
村松 邦子	◎	●					●
吉田 守	◎	●	●		●		●
芦田 潤司							●
川久保 透				●			
岩崎 尚輝						●	●
大谷 洋平							●
堀江 正之	◎						●
五十畑 亜紀子	◎						●

※特に各役員の専門性や経験の発揮が期待できる領域であり、各役員の有するすべてのスキル・専門的知見を表すものではありません。

# コーポレートデータ

## 主要財務データ(連結)

	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期		
<b>経営成績</b> (百万円)											(千米ドル) <sup>※1</sup>	
受注高	¥241,271	¥280,071	¥299,097	¥274,946	¥279,241	¥287,831	¥284,739	¥304,978	¥336,877	<b>¥336,759</b>	<b>\$2,751,523</b>	
売上高	235,716	270,326	292,164	279,961	257,912	267,939	277,949	303,616	339,109	<b>310,334</b>	<b>2,535,615</b>	
売上総利益	37,182	44,690	48,110	45,162	42,585	44,265	47,681	54,374	63,929	<b>63,473</b>	<b>518,612</b>	
営業利益	12,483	14,418	16,158	14,111	9,974	11,057	12,774	16,245	25,563	<b>23,181</b>	<b>189,402</b>	
営業利益率(%)	5.3	5.3	5.5	5.0	3.9	4.1	4.6	5.4	7.5	<b>7.5</b>	—	
親会社株主に帰属する当期純利益	7,246	8,257	7,791	5,996	6,549	7,357	8,885	9,422	15,745	<b>15,021</b>	<b>122,730</b>	
<b>財政状態(会計年度末)</b> (百万円)											(千米ドル) <sup>※1</sup>	
総資産 <sup>※2</sup>	¥167,472	¥189,059	¥201,904	¥196,505	¥197,386	¥207,643	¥216,171	¥230,244	¥250,338	<b>¥254,701</b>	<b>\$2,081,060</b>	
純資産	85,974	89,166	94,173	94,397	96,674	101,732	107,608	113,510	127,117	<b>138,149</b>	<b>1,128,760</b>	
自己資本	85,266	87,514	92,559	92,738	94,611	99,473	104,888	110,366	123,682	<b>134,742</b>	<b>1,100,923</b>	
<b>キャッシュ・フロー</b> (百万円)											(千米ドル) <sup>※1</sup>	
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥(1,723)	¥23,313	¥ 2,460	¥ 9,435	¥22,634	¥ 4,779	¥ 8,396	¥12,935	¥17,383	<b>¥22,674</b>	<b>\$185,260</b>	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(3,429)	(5,504)	(3,929)	(2,822)	(2,697)	(2,802)	(5,604)	(6,726)	(4,289)	<b>(7,162)</b>	<b>(58,517)</b>	
フリー・キャッシュ・フロー	(5,152)	17,809	(1,469)	6,613	19,936	1,976	2,791	6,208	13,093	<b>15,511</b>	<b>126,734</b>	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(2,066)	(3,824)	(4,127)	(1,402)	(4,144)	(4,366)	(5,615)	(2,300)	(2,388)	<b>(4,267)</b>	<b>(34,863)</b>	
現金及び現金同等物の期末残高	30,315	44,434	38,951	43,889	59,648	57,281	54,354	58,321	68,426	<b>79,732</b>	<b>651,458</b>	
<b>1株指標</b> (円) <sup>※3</sup>											(米ドル) <sup>※1</sup>	
EPS(1株当たり当期純利益)	¥ 48.57	¥ 55.35	¥ 52.24	¥ 40.26	¥ 43.98	¥ 49.41	¥ 59.67	¥ 63.28	¥105.73	<b>¥100.85</b>	<b>\$0.82</b>	
BPS(1株当たり純資産)	571.58	586.68	621.53	622.75	635.34	668.01	704.40	741.12	830.47	<b>904.66</b>	<b>7.39</b>	
1株当たり年間配当金	15.00	20.00	21.33	23.33	24.00	24.66	26.00	27.33	35.00	<b>43.00</b>	<b>0.35</b>	
<b>主な指標</b> (%)												
ROE(自己資本当期純利益率) <sup>※4</sup>	8.8	9.6	8.7	6.5	7.0	7.6	8.7	8.8	13.5	<b>11.6</b>	—	
ROA(総資産経常利益率) <sup>※5</sup>	7.7	8.2	8.3	7.1	5.1	5.4	6.1	7.1	10.6	<b>9.3</b>	—	
自己資本比率	50.9	46.3	45.8	47.2	47.9	47.9	48.5	47.9	49.4	<b>52.9</b>	—	
DOE(自己資本配当率)	2.7	3.5	3.5	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8	4.5	<b>5.0</b>	—	
配当性向	30.9	36.1	40.8	57.9	54.6	49.9	43.6	43.2	33.1	<b>42.6</b>	—	
<b>その他</b>												
期末従業員数(名)	6,024	7,164	7,260	7,464	7,572	7,657	7,743	7,818	7,537	<b>7,675</b>	—	
発行済株式総数(期末:株)	49,773,807	49,773,807	49,773,807	49,773,807	49,773,807	49,773,807	49,773,807	49,773,807	149,321,421	<b>149,321,421</b>	—	

※1 便宜上、2022年3月31日の外国為替レート「1米ドル=122.39円(TTM)」で換算しています。

※2 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)を2019年3月期より適用しており、2015年3月期から2018年3月期については、当該会計基準の遡及適用後の数値です。

※3 当社は、2020年6月1日付で、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っており、2020年3月期以前の1株指標については、当該株式分割を反映して換算した値で表示しています。

※4 ROE=親会社株主に帰属する当期純利益/期中平均自己資本(期初自己資本と期末自己資本の平均)×100

※5 ROA=経常利益/期中平均総資産(期初総資産と期末総資産の平均)×100

株式情報 (2022年3月31日現在)

株主数	16,776名
発行可能株式総数	300,000,000株
発行済株式総数	149,321,421株
単元株式数	100株

大株主 (上位10名)

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本電気株式会社	57,320	38.48
株式会社日本カストディ銀行 (三井住友信託銀行再信託分・日本電気株式会社退職給付信託口)	19,200	12.89
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	15,742	10.57
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,790	5.23
住友不動産株式会社	3,600	2.42
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,828	1.23
NECネットワークス従業員持株会	1,823	1.22
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	1,177	0.79
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 510312	1,134	0.76
STATE STREET BANK WEST CLIENT –TREATY 505234	1,106	0.74

(注) 1 株式会社日本カストディ銀行(三井住友信託銀行再信託分・日本電気株式会社退職給付信託口)の持株数は日本電気株式会社が退職給付信託として当社株式を拠出したものであり、実質的には日本電気株式会社の議決権に含まれます。よって、2022年3月31日現在の日本電気株式会社の実質的な議決権保有割合は51.42%であります。  
 2 持株比率は、「自己株式(379,090株)」および「株主名簿上当社名義となっておりますが実質的に所有していない株式(300株)」を控除して計算し、小数点第3位以下を四捨五入して記入しております。  
 3 持株数は、千枚未満を切り捨てて記載しております。

所有者別状況(株式数比率)



会社概要 (2022年3月31日現在)

商号	NECネットワークスエスアイ株式会社
英文商号	NEC Networks & System Integration Corporation
本社所在地	〒112-8560 東京都文京区後楽2-6-1 飯田橋ファーストタワー URL: <a href="https://www.nesic.co.jp/">https://www.nesic.co.jp/</a>
創立	1953年12月1日
設立	1953年11月26日
資本金	131億22百万円
従業員数	単体: 5,090名 連結: 7,675名
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月開催
上場証券会社	東京証券取引所 市場第一部※ (証券コード: 1973) ※2022年4月4日以降はプライム市場
会計監査人	有限責任あずさ監査法人
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社

主要連結子会社

- 国内**
- NECマグナスコミュニケーションズ株式会社
  - 株式会社ニチワ
  - NECネットイノベーション株式会社
  - NESIC陸上養殖株式会社
  - ネットフォレスト陸上養殖株式会社
  - キューアンドエー株式会社
  - K&Nシステムインテグレーションズ株式会社
  - NECネットワークスエスアイ・サービス株式会社
- 海外**
- NESIC BRASIL S/A
  - NESIC (Thailand) Ltd.
  - NESIC PHILIPPINES, INC.
  - Networks & System Integration Saudi Arabia Co. Ltd.
  - ICT Star Group Myanmar Co., Ltd.

主な外部評価

※ THE INCLUSION OF NEC Networks & System Integration Corporation IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF NEC Networks & System Integration Corporation BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

編集後記

「NECネットワークスエスアイレポート2022」を最後までお読みいただき、ありがとうございます。  
 近年、地政学リスクの高まりや、感染症リスクを代表とする多重的なリスク、気候変動による大規模自然災害の増加など、私たちを取り巻く環境は大きく変化しています。このような変化に伴って新たな社会課題が次々と顕在化し、世の中の価値観が変化中、社会において「コミュニケーション」の果たす役割がますます大きくなっていると感じています。本統合報告書の制作にあたり、気候変動への対応や人的資本に関わる取り組みなど、ESG情報の開示を充実させたほか、新中期経営計画における非財務面での取り組みも含めたサステナビリティ経営を実践するための戦略について、社会の要請やステークホルダーのご意見をもとに、より価値の高い情報発信に向けて改善を重ねました。  
 今後も、「コミュニケーションで創る包括的で持続可能な社会」に向け、さらなる高みを目指してShift upしていきます。