Orchestrating a brighter world

NEC

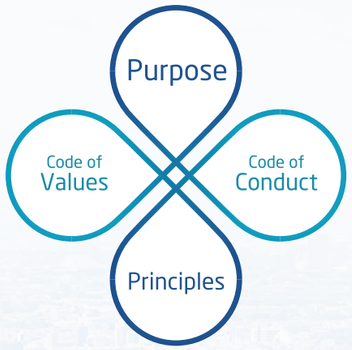
Integrated Report 2022

統合レポート

\Orchestrating a brighter world

NECは、安全・安心・公平・効率という社会価値を創造し、
誰もが人間性を十分に発揮できる
持続可能な社会の実現を目指します。

NEC Way



NEC Wayは、NECグループが共通で
持つ価値観であり行動の原点です。

会社としての姿勢

Purpose 存在意義

\Orchestrating a brighter world

NECは、安全・安心・公平・効率という社会価値を創造し、
誰もが人間性を十分に発揮できる
持続可能な社会の実現を目指します。

Principles 行動原則

創業の精神「ベタープロダクツ・ベターサービス」
常にゆるぎないインテグリティと人権の尊重
あくなきイノベーションの追求

良き企業人としての姿勢

Code of Values 行動基準
Code of Conduct 行動規範

NEC Wayの実践を通して社会価値を創造していく

NECは創業以来、それぞれの時代ごとに自らの在り方を示し、
社会に価値を提供することに努めてきました。
私たちはイノベーションを追求し、いつの時代のどのような状況であっても、
人々の相互理解が深まることを目指して地球と共生しながらPurposeを実現していきます。

\Orchestrating a brighter world

NEC 2030VISION

NECは、Purposeにもとづく社会価値創造の実現を目指しています。そのためには、生活者の誰もが人間性を十分に発揮する社会とはどうあるべきかを、考え抜くことが重要です。

　生活者を取りまく場を「環境」「社会」「暮らし」の3つの階層で捉えました。すべての営みの土台となる「環境」、国や自治体、経済活動を営む「社会」、身近な生活にまつわる「暮らし」です。「社会」については、人々の活動の場である「City」、人やモノを繋ぐ「Communication」、産業や社会を支え、自身の存在意義を満たす「Business」の3つのシーンに分類し、環境「Environment」、暮らし「Life」と合わせて、目指す5つの社会像を描きました。

暮らし

Life

人に寄り添い 心躍る暮らしを支える

生活者の求める多様な価値観に沿う
わくわくする暮らしを
リアルとバーチャルを融合した体験により実現

- Well-being心身の良好な状態
- 生活習慣の改善
- 自由で開かれた学びの機会

社会

City

個人と社会が調和し 豊かな街を育む

生活者を支える
持続可能なモビリティや街の効率的な経営と、
個人に最適化されたシティサービスの両立を実現

- 街のデータ活用を民主化
- 渋滞／事故のない都市

Communication

時空間や世代を超えて 共感を生む

時空間・言語・世代を超えた
豊かなコミュニケーションにより生活者間での
知恵の共有や共感、意志共鳴の醸成を実現

- 自由で平等な通信サービス
- 安全／安心なサイバー空間
- 言語を超えたコミュニケーション

Business

とまらない社会を築き産業と 仕事のカタチを創る

多様な働き方と創造的な仕事を通じた自己実現を
強くしなやかに支える環境を実現

- データ民主化による社会安定
- 生活者目線の行政サービス
- 就労機会の格差解消

環境

Environment

地球と共生して未来を守る

環境負荷の見える化により行動変容を促し
全体最適を維持する新たな社会の仕組みを創り
持続可能な地球環境を実現

- 脱炭素社会の実現
- 地球温暖化対策の実施
- 水／食の安全

NEC 2030VISION Movieは、下記URLをご参照ください。
https://jpn.nec.com/ad/onlinetv/2030VISION.html?cid=vb2030_1

NECのSDGsへの取り組み

NECは、2005年に社会と企業のサステナブルな成長を目指す世界的な取り組み（イニシアティブ）である「国連グローバル・コンパクト」に署名し、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則をふまえた企業活動を推進しています。その企業としての行動原則を、NEC WayにおけるPrinciplesの「常にゆるぎないインテグリティと人権の尊重」で示すとともに、役員から従業員に至るまでの一人ひとりがNECグループ行動規範（Code of Conduct）に基づいた行動を日々実践しています。

さらに、これら10原則に基づいて達成を目指す、持続可能な開発目標SDGsが掲げる「誰一人取り残さない」と、Purposeで謳う「誰もが人間性を十分に発揮できる持続可能な社会の実現を目指す」とは方向性を同じくしています。

ICTには様々な課題に対応できるポテンシャルがあります。生体認証、AI、5Gといった先端技術を活かしたNECのR&D力、実装力を強みに、NECは、お客様をはじめとする多様なステークホルダーとの対話・共創を通し、SDGsの達成に貢献できると考えています。

NEC 2030VISION貢献領域（2021年度～）

NEC 2030VISIONの実現に向け取り組むことで、特に達成に貢献できると考えているSDGs目標は次の通りです。NECでは、SDGsから社会課題への気づきのヒントを得るとともに、SDGsに照らし、事業により創出を目指す社会価値の目標設定や進捗管理を行っていきます。

	貧困	飢餓	健康福祉	教育	ジェンダー平等	水と衛生	エネルギー	雇用	インフラ構築	不平等	都市	生産消費	気候変動	海洋	陸	平和公正	パートナーシップ
地球と共生して未来を守る	●	●				●	●		●			●	●				●
個人と社会が調和し豊かな街を育む									●		●		●				●
とまらない社会を築き産業と仕事のカタチを創る								●	●	●	●					●	●
時空間や世代を超えて共感を生む								●	●	●			●				●
人に寄り添い心躍る暮らしを支える			●	●					●							●	●

カバーストーリー

NECの過去・未来・現在

6 社長メッセージ
14 価値創造の軌跡
16 What is NEC

NECのビジネスモデル

18 価値創造プロセス
20 2025中期経営計画
32 従業員座談会：KMD社のデジタル化による、新たな社会価値創造
36 CFOメッセージ
40 イノベーション：R&Dと事業開発
46 挑戦する人の、NEC。
46 人材戦略
52 社員メッセージ
54 地球と共生して未来を守る

企業価値創造を支えるマネジメント

60 人権の尊重
62 サプライチェーンサステナビリティ
64 社外取締役対談
66 コーポレート・ガバナンス
72 リスクと機会
74 取締役および監査役
76 全社横断視点の戦略推進体制

コーポレート・データ

78 主要事業一覧
80 財務・非財務ハイライト
82 会社概要

編集方針

当社は、2013年より財務・非財務情報を統合したアニュアル・レポートを発行し、2018年からはマテリアリティの特定を機に、「統合レポート」として発行しています。

統合レポート2022は、NECのPurposeを軸に、NEC 2030VISIONと2025中期経営計画の実現に向けた取り組みを掲載しています。また、非常に注目度の高い人材については、文化と併せNECの魅力ある人材にも焦点をあてて編集しています。

社長メッセージでは、NEC WayとNEC 2030VISIONに込めた思いを、2025中期経営計画では戦略と文化の両面から解説しています。また、Purpose経営推進の原動力となる「人」に焦点をあて、グループ会社であるデンマークのKMD社従業員による座談会や、現場の第一線で活躍し価値創造に取り組む社員のメッセージを掲載しています。さらに、企業価値創造を支えるマネジメントについてESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」を中心にまとめています。

当社は今後も、様々なステークホルダーの意見を取り入れながら、よりわかりやすく継続的な情報発信に努めていきます。

報告対象期間

2021年4月1日～2022年3月31日（当年度）
※ 対象期間後の情報も含みます。

報告対象範囲

日本電気株式会社および連結子会社

参考としたガイドライン

- ISO26000
- GRIスタンダード
- 国連グローバル・コンパクト
- 国際統合報告フレームワーク（IIRC）
- 価値協創ガイダンス

関連する他の情報発信

- 決算短信／有価証券報告書
- コーポレート・ガバナンス報告書
- サステナビリティレポート
- 情報セキュリティ報告書

国連グローバル・コンパクトの原則の実践状況および国連の様々な目標の支持について、このコミュニケーション・オン・プログレスを通じて報告しています。
内容に関するご感想・ご意見を歓迎します。
コミュニケーション・オン・プログレス

NECは、国連グローバル・コンパクトに署名しています。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

NECの過去・未来・現在

社長メッセージ

Purposeの実現に向け、
戦略と文化を一体として取り組むことで、
言ったことを確実に実行するNECを
必ずお見せします。

代表取締役 執行役員社長 兼 CEO

森田隆之

長年抱えてきた課題の解決に向けて

NECグループは2021年5月、NEC 2030VISIONと2025中期経営計画（2021年度～2025年度）を公表しました。私はこの1年、それらに基づく施策に取り組む中で、私たちが長期的に目指すものと、中期的な時間軸で取り組む方向性にあらためて確信を抱いています。

私がCFOを務めていた2018年、ある投資家に前中期経営計画の2020中期経営計画をご説明した際に、それまでの中期経営計画の結果を示しながら、「これまでどの計画も達成していないのに、信用できるわけがない」と厳しいご指摘を受けたことを鮮明に記憶しています。このとき、市場へ発信する言葉の重みを痛感すると同時に、信用していただくためには、具体的で納得感のある将来に向けたストーリーが必要であるということを実感しました。結果として、2020中期経営計画は過去最高の最終黒字を計上して超過達成しましたが、それまでの中期経営計画が未達に終わっていた背景には、NECが長年抱えてきた課題がありました。

NECは、2000年頃を境に売上高と営業利益がともに減少をたどっていき、その過程で半導体やパソコン・携帯電話端末、大型蓄電池などそれまで広げてきた全ての領域で勝とうとしていました。結局、成功が見込めない領域からは撤退していくことになりましたが、競争環境や自社の強みを見極め、ビジネスのライフサイクルをもとに、どの程度の投資が必要で、いつ頃、どの程度のリターンが見込めるのかといった成功シナリオを精査し、優先すべき領域を絞り込めていなかった、つまり「財務戦略と事業戦略の一体化」が徹底されていなかったことが、撤退の要因であり、重要な課題の1つでした。

優れた技術を持ちながらもそれを価値に転換できていなかったこともNECの根本的な課題でした。NECは、数多くの日本のミッションクリティカルな基幹システムを構築・運用する過程で極めてユニークな技術を蓄積してきました。足元ではセキュリティや生体認証、AIなども世界で十分に戦える技術です。こうした120年の歴史の中で磨き上げてきた技術は、紛れもなくNECのかけがえのないアセットです。しかし、それらの技術を事業化し、社会的な価値を創出して利益を生まなければ、技術開発そのものも続けられませんし、価値への転換を顧客に依存していたのでは、NECの存在意義がありません。

加えて、それぞれの事業部門が、長期の利益を損なってでも短期の利益を追い求めたり、企業全体の価値よりも部門利益を尊重したりする期間損益主義と部門損益主義の蔓延、そして実行力不足も課題でした。

私のこうした課題認識を落とし込み、論理的かつ具体的で投資家の皆様にご納得いただける成長ストーリーとしてまとめ上げたのが、NEC 2030VISIONと2025中期経営計画です。

「未来への共感」を得る

2025中期経営計画は、経営を負託されている身として、制約がある時間軸の中でも当然に果たすべき、株主の皆様に対するコミットメントと位置づけています。言うまでもなく、きちんとした成算がなければなりません。先行きが不透明な時代に有言実行を全うするには、長期的な視点に立って方向性を捉え、それに向けて手を打っていくことが必要という考えから、計画期間をそれまでの3年ではなく5年に設定しました。投資から回収までの時間軸を考慮すれば、少なくとも5年という時間軸で現場が事業を運営していくことが必要という、期間損益主義を根絶する考えも、この期間設定の背景にあります。

一方、NEC 2030VISIONの真意は、「時間の制約を外して」取り組んでいくということです。「2030年」としていますが、これは厳密な時間軸の目標ではありません。技術進化の方向性を捉え、潜在的な力を発揮し社会価値につなげていく際に、時間・リソースという制約があると、スケールや発想が小粒になるためです。

2010年代に入り、存続の危機に直面していたNECでは、私を含むマネジメントチームが、NECの存在意義について議論を重ね、「安全・安心・公平・効率という社会価値を創造し、誰もが人間性を十分に発揮できる持続可能な社会の実現を目指します。」という存在意義を定義し、2013年に社会価値創造型企業への変革を宣言しました。2020年4月には、NECグループが共通で持つ価値観や行動の原点をNEC Wayとして再定義し、この存在意義をブランドステートメント「Orchestrating a brighter world」とともに、NECのPurposeとしました。新型コロナウイルス感染症の拡大や環境問題、地政学リスクの顕在化など社会が大きく変化する中、NECがPurposeで示す方向性の正しさを再認識しています。しかし、その実現のためには、社員はもとよりパートナーやお客様、そして社会全体から、NECが描く「未来への共感」を得る必要があります。NEC 2030VISIONは、NECが論理的に実現可能な未来の社会像を具体的に提示したものです。このNEC 2030VISIONを進むべき方向性を規定する羅針盤として「環境」「社会」「暮らし」を定め、世界中の社会インフラを支えてきた強みを活かしながら実現を目指していくという考えです。また、「国連グローバル・コンパクト」の署名企業として、こうした社会像を実現することで国連が掲げるSDGs達成にも貢献できると考えています。

「戦略」と「文化」を一体として

私は、若手時代から率直かつ誠実に自分の意見を伝えることを心がけてきました。もちろん率直さが高じて失敗することもありますが、伝えないことで残る曖昧さが不信感を生むケースの方がはるかに多いと考えていました。のちに、トータルで50件以上のM&Aや事業譲渡、合弁会社の設立や解消などに携わる中で、国籍を問わず、まずは相手の立場や考えを素直な心で受け止め、そのうえで自らが「正しい」と信じることを率直に伝えることが、相互信頼の醸成につながるという信念が強くなっていきました。そして経営トップとなった現在、社員とも率直な意見を交換するよう努めています。

企業経営において、事業戦略や財務戦略が重要であることは言うまでもありませんが、高いモチベーションでそれを遂行する人材を生み出し、支え、定着させる企業文化も等しく重要です。とりわけ優れた技術を活かして社会価値を創造していく企業へと変革するためには、成長力の源泉である社員一人ひとりと経営陣が会社の目指す方向性に共感してベクトルを合わせていく必要があります。これが、2025中期経営計画でNEC Wayという共通の価値観に命を吹き込み、「文化」と「戦略」を一体的に取り組む理由です。

人材とエンゲージメント

「文化」については、KPIとして2025年度エンゲージメントスコア50%を目標に定め、社員とのコミュニケーションに力を注いでいます。社員であれば誰でも参加できる双方向型のオンラインタウンホールミーティングを開催し、私がどのような人間で、NECをどのような企業にしていきたいのかなど都度のトピックを交えて、自分の言葉で率直な考えを伝えています。また、私のスピーチはできるだけ短くして、ほとんどの時間

を質疑応答に充てるようにしています。中には答えにくい質問もありますが、どのような質問にも正直に、思うところを話すように心がけています。すべての社員を同じ方向に向かせることは困難ですが、少しずつ、真剣に耳を傾け、NECの方向性に対して理解しようと努めてくれている社員が増えているのを実感しています。2021年度は、国内10回、海外で26回開催し、国内では毎回1万人を超える社員が参加しています。エンゲージメントスコアは2020年度から10ポイント向上し35%となり、2025年度の目標に向けて良いスタートが切れました。

こうした対話に加え、イノベーションの源泉であるダイバーシティの加速や、多様なタレントのワークスタイルを支える働き方改革、リーダー育成やDX人材育成によるタレントマネジメントの強化など、文化を変えるための仕組みづくりも並行して進めています。

以前のNECには「言ったもの負け」という言葉があると耳にしたことがあります。率直に意見を示し、自らそれを実行し評価される「言ったもの勝ち」の文化を根づかせ、NECの実行力を高めていきたいと考えています。

財務戦略と事業戦略の一体化

2025中期経営計画では、私が重要性を認識してきた「財務戦略と事業戦略の一体化」を明確に方針として打ち出しています。数多くのM&Aに携わる過程で、企業価値を事業のライフタイム・キャッシュ・フローで捉えてきた経験から、私は「長期利益の最大化と短期利益の最適化」を財務方針として掲げています。

これからの国際競争を勝ち抜き、長期的に事業価値を高めていくうえで、NECはアセットや顧客基盤、ノウハウなどを補完するためのM&Aを重要な選択肢の1つと位置づけています。前中期経営計画では、デンマークのIT最大手であるKMD社をはじめ欧州3社で投資総額4,500億円超のM&Aを実施しました。M&A自体を目的化するものではありませんので、具体的な投資枠は設定しませんが、フリー・キャッシュ・フローを継続的に創出することで同規模の投資を実行できる投資余力を保持していく方針です。また、M&Aの実行にあたっては事業戦略と整合し、キャッシュを創出する能力のある投資対象を厳選していく考えです。したがって、全社ではEBITDA成長を特に重視するKPIに定め、デジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス、グローバル5G、コアDX、そして次の柱となる成長事業としてフォーカスし、優先的な経営資源の配分を通じて日本を含むグローバルで売上、利益成長を目指しています。次の柱となる成長事業は先行投資が必要であり、事業によって投資回収期間も異なるため、ライフタイムの観点で最大の利益を生み出すために最適な投資を行い、IRRなど事業特性に応じたKPIによってモニタリングしていく方針です。

一方、成長事業以外の事業はベース事業と位置づけ、自らの収益で自身が必要とする投資を賄え余剰資金を成長事業に振り向けることができる高・中収益事業と、収益構造の変革が必要な低収益事業に分けています。これらベース事業は、ROICを重要指標に定めて資本効率を追求し、営業利益率では業界トップクラスの企業と並ぶ7%以上を目指しています。そのために、7%をハードルレートとして16事業を低収益事業とし、CFO主導で収益改善を進めています。改善計画の達成が困難と判断した場合には、より一層の構造改革の推進やExit、提携、統合も視野に入れた経営判断を行っていく考えです。こうした厳しい決断をするのも、事業を俯瞰的に見る立場にある私の責務だと考えています。

技術を価値に転換していくために

NECは、技術を価値に転換できていなかった課題に対して、前中期経営計画期間中から手を打ってきました。米シリコンバレーでデータ分析プロセスをAIによって自動化するソフトウェア事業を展開するdotData社や、同じくシリコンバレーでNECの技術を軸にアクセラレータ等と協力しながら新規事業の立ち上げに取り組むNEC X社、共創型R&Dから新事業を創出するBIRD INITIATIVE（株）の設立がそれにあたります。2025中期経営計画では、強みを持つ技術を共通基盤として整備し、R&Dとクオリティの高い実装力というNECの強みを顧客価値へと転換することで、グローバルと日本で高い収益とキャッシュを創出していくことを成長モデルと定義しています。そして、研究開発から事業創出の間にある隙間を埋めるため、研究・開発ユニットとビジネスイノベーションユニットを統合し「グローバルイノベーションユニット」を新設し、研究開発部門と新規事業部門の連携を一層強化して「次の柱となる事業」の創出を加速しています。特にAIを活用した創薬や農業、ヘルスケアといった社会的インパクトもある領域での事業化を目指します。

強みとする技術をより大きな社会的な価値に転換していくためには、これまでのような単なるイネーブラーではなく、例えば、農業であれば実際に農作物を作るところまで、創薬であれば薬を量産する体制整備など、事業へ参画することも検討していきます。もちろん全てのアセットをNECで保有するのではなくパートナーとの協業を前提としており、これにより収益源の多様化にもつなげていくことができると考えているためです。

成長事業の事業戦略

成長事業の1つ、デジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンスは、高い信頼性と法規制への対応が求められます。グローバルメガプラットフォーマーにとってはそのスケールが活かしにくい一方、NECは各国でミッションクリティカルな社会インフラを担ってきた強みを活かすことができる領域です。

2021年9月のデジタル庁創設によって、マイナンバーの普及と利活用をはじめ、社会課題の解決に向けて官民を挙げた動きが加速しています。NECは、これまでの経験とリソースを駆使し、行政のデジタル化に貢献していきます。デジタル・ガバメントで先行する欧州のNEC Software Solutions UK社（旧Northgate Public Services社、以下SWS社）、KMD社の経営資源の融合とNECグループとの様々なシナジーの創出にも取り組んでいきます。例えば、2019年に買収したKMD社は電子政府先進国であるデンマークで、行政デジタル化の中心を担ってきました。その経験やノウハウをNECの生体認証やセキュリティと組み合わせていけば、日本をはじめ各国のデジタル化に大いに貢献していくことができます。2021年度は、国内ではデジタル庁関連の先行プロジェクトを獲得し、海外ではAvaloq社のPMIを完遂するとともに、SWS社のボルトオンM&Aを実行するなど、戦略を着実に前進させています。

グローバル5Gに関しては、これまで移動通信規格が2G、3G、4Gと世代が進化していく過程で、ネットワーク事業の競争環境は常に大きく変化してきました。現在、世界中で導入が進む第5世代移動通信規格（5G）では、共通規格で相互接続が可能な機器を異なるベンダで接続して迅速かつ低コストでネットワークを構築できる「Open RAN」が主流になっていくことが予想されています。

Open RAN対応基地局をいち早く製品化し、国内で商用展開している当社にとってこの環境変化はグローバルで事業を拡大する絶好の機会となります。グローバル5Gでは、日本電信電話（株）（NTT）や楽天モバイル（株）との協業による商用実績をベースに海外市場でのOpen RANのリーディングベンダポジションの獲得を狙っていきます。2021年度には、欧州で商用案件を複数獲得しており、これを足がかりにグローバルで事業を拡大していきます。

コアDXでは、上流のコンサルティングから下流のデリバリまでビジネスパートナーとして併走するニーズが拡大する中、様々な企業がコンサルティングを切り口として参入しています。NECもアビームコンサルティング（株）の人員に加え、社内の配置転換等によって国内IT企業では最大規模となる5,000人以上のDX人材を擁しており、2025年度までに10,000人規模に拡大していく計画です。全社横断組織のもと、そうしたコンサルティング機能とエンジニアリング機能の連携を強め、End to Endでお客様のニーズに高品質でお応えしていきます。セキュリティ、生体認証をはじめとするDigital ID、AIなどの技術や、クラウドからオンプレミスまでをシームレスに提供するケイパビリティなどのリソースを駆使し、差異化を図りながら、コアDX事業の売上高を2020年度の4倍となる5,700億円へと拡大させる計画です。2021年度は、アビーム連携によるコンサルティング起点のビジネスパートナー案件の獲得が進展しました。また、AWS社やマイクロソフト社、SAP社等、グローバルな戦略パートナーとの提携も進展し、それを活かしてお客様との協業関係の枠組みづくりも順調に進みました。

疑念を払拭するために

2021年度は、NECの中長期的な方向性を明確な形でお示し、それらに基づく具体的な施策も着実に実行することで、「ホップ・ステップ・ジャンプ」でいうところの、「ホップ」を力強く踏むことができました。二年目となる2022年度は、「ステップ」の年と位置づけています。

定性的には確かな前進を果たしているものの、資本市場の評価はまだ総合電機メーカーのマルチプルにとどまっています。技術という独自の無形資産を保有していますが、専業ITベンダよりもディスカウントされている状況です。2025年度に向けては、株主・投資家の皆様に成長ストーリーの納得性に加え、成長と収益性の質的転換を具体的な成果として提示することで、マルチプルの向上などの企業価値向上につなげていきます。そのために目に見える成長加速のカタリストの創出に取り組んでいく考えです。

カタリストで成長の根拠をお示しすると同時に、信用していただくための取り組みも進め、投資家の皆様の中に残る疑念を払拭していきたいと考えており、全社数値目標のロジックツリーの構築とグループ内への展開を進め、マネジメント手法とマインドセットの変革にも取り組んでいきます。複雑さを増すリスクに対応し、従来リスクに加え地政学リスク、サプライチェーンリスク、人権リスクなどへの耐性も強化していきます。

確かな戦略遂行に向けて、2025中期経営計画の戦略単位を基軸とした事業体制を構築すべく、2022年4月1日付で実施した事業体制の改革では、細分化していた組織を大括り化し、階層を削減しました。これによりリーダー層の権限と責任を強化しコミットメント経営を推進するとともに、若手の積極的な抜擢も促進します。2022年度は、こうした組織変革の効果を生み出すとともに、2023年度のさらなる改革に向けた準備も進めていきます。

財務基盤と並び企業価値を形成する非財務基盤に関する取り組みの強化を通じて、サステナビリティを高め、総合的な企業価値の向上にもつなげていきたいと考えています。2025中期経営計画を通じてサステナビリティ経営をさらに推進するため、ESGそれぞれの観点でKPIを設定し、マテリアリティを中心とした非財務面での取り組み強化と透明性の高い情報開示によって、継続的にESGインデックスへの組み入れを目指します。

変わり続けるNEC

新型コロナウイルス感染症との闘いに加え、地政学リスクの顕在化などによって、グローバリゼーションが世の中の必然という、これまでの前提が崩れかけています。そうした中、NECはサプライチェーン問題の影響を最小限にとどめるなど、グループ社員が一丸となることで危機への対応力を証明しました。

幾度も危機に直面しながらもNECが120年を超える歴史をこれまで刻み、これからの100年を生き抜く原動力は、優れた技術力と、「変わり続ける力」です。その力を引き出し、2025中期経営計画を確実に達成し、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様の信頼を勝ち得ていきます。

NECの過去・未来・現在

価値創造の軌跡

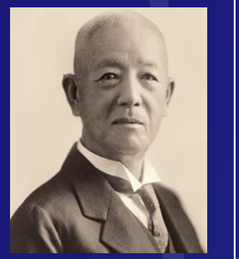
日本電気株式会社（NEC）は、日本初の外国資本との合弁企業として1899年に設立しました。
創業以来、「ベタープロダクツ・ベターサービス」の精神で、
情報通信技術（ICT）により社会のインフラやミッションクリティカルなシステムを支えています。
2021年5月、NEC WayとNEC 2030VISIONの実現に向けた5年間の事業計画として
2025中期経営計画を策定しました。戦略と文化を一体として位置づけ、Purpose経営を推進していきます。

第一の創業 1899年

日本電気株式会社設立

創業の精神「ベタープロダクツ・ベターサービス」

日本初の外資合弁第1号企業として創業。「日本で電話を普及させる」という強い思いとベンチャー精神にあふれる企業であった



創業者：岩垂 邦彦

第二の創業 1977年

C&C宣言

コンピュータと通信の融合

今日のインターネット世界を予見し、コンピュータと通信、それをつなぐ半導体の3分野でNECは世界トップ5のポジションを獲得した

インテルコム77でC&Cを提唱

第三の創業 2013年

社会価値創造型企業への変革

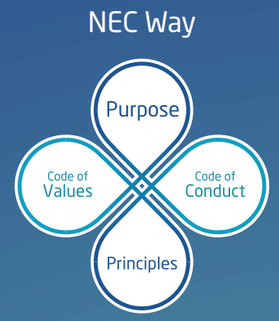
NECに対し、お客様や社会から期待される価値が、私たちの技術や製品そのものから、価値を生み出すコトに変化していることを受け、「2015中期経営計画」で、社会にとっての価値を創出する社会価値創造型企業への変革を宣言

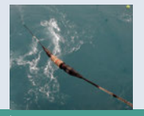
\Orchestrating a brighter world

2020年

NEC Way

NECのユニークで強いテクノロジーにより、安全・安心・公平・効率という社会価値を創造し、誰もが人間性を十分に発揮できる持続可能な社会の実現を目指すことを「Purpose」として、NEC Wayを規定





ネットワーク

- 1899 日本電気株式会社設立
- 1928 昭和天皇即位の大典で写真電送に成功
- 1964 東京オリンピック国際衛星中継
- 1970 日本初の人工衛星「おおすみ」
- 1987 光海底中継器の製造を開始
- 2007 超小型マイクロ波通信システム「パソリンク」が世界シェア1位を達成
- 2010 小惑星探査機「はやぶさ」が地球に帰還
- 2016 海底ケーブル地球6周分到達
- 2018 小惑星探査機「はやぶさ2」が小惑星リュウグウに到達
- 2019 5Gネットワーク構築のための基地局の出荷開始

IT

- 1954 コンピュータの研究開発に着手
- 1958 国産初のトランジスタ式電子計算機を完成
- 1974 新コンピュータシリーズ「ACOSシリーズ77」を発売
- 1982 16ビットパソコン「PC-9801」を発売
- 2002 世界最高速のスーパーコンピュータ「地球シミュレータ」
- 2012 ブラジルでのサッカーワールドカップの会場となる複数のスタジアムのICTインフラを構築
- 2015 マイナンバー制度の運用開始に貢献
- 2020 量子コンピューティング適用サービスを開始

AI

- 1960 OCR（Optical Character Recognition／Reader、光学文字読取装置）開発開始
- 1971 全自動郵便処理システム
- 1984 米国で指紋照合業務を受注
- 2004 指紋認証No.1*1
- 2009 顔認証No.1*2
- 2016 生体認証ソリューション累計70カ国へ導入
  AI技術ブランド「NEC the WISE」策定
- 2018 生体認証ブランド「Bio-IDiom」策定
- 2019 「NEC the WISE」を活用した先進的免疫治療法に特化した創薬事業に参入

*1 米国国立標準技術研究所（NIST）主催のベンチマークテストで第1位の評価を獲得

*2 NIST主催のベンチマークテストで第1位の評価を複数回獲得
https://jpn.nec.com/biometrics/face/history.html
※ NISTによる評価結果は米国政府による特定のシステム、製品、サービス、企業を推奨するものではありません。

これまで培ってきたNECの強み

NECの過去・未来・現在

What is NEC

企業規模

設立

1899年

従業員数*1

約11.7万人

従業員平均年齢*1*2

男性 44.3歳

女性 41.4歳

環境

CDP
気候変動・水セキュリティ・サプライヤーエンゲージメント

Aリスト

CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION A LIST 2021 CLIMATE WATER

CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2021

ガバナンス

重大なカルテル・談合行為の発生

0件

企業規模

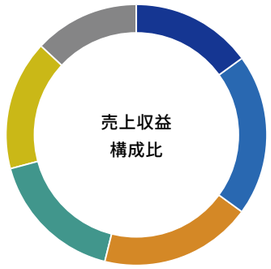
時価総額

約1.4兆円

財務指標

売上収益*4

社会公共事業	15%
社会基盤事業	20%
エンタープライズ事業	19%
ネットワークサービス事業	17%
グローバル事業	16%
その他	13%



3兆141億円

多様な人材

採用男女比率*2*4

男性 72.9%

女性 27.1%

女性管理職比率*1

9.6%

育児休職後の復職率*2*5

99.0%

障がい者雇用率*2*6

2.39%

財務指標

EBITDA*4

3,040億円

10.1%

自己資本比率*3

40.2%

研究開発力・技術力

研究開発費*4

1,263億円

特許件数*1

約45,000件

技術力

顔認証*7

指紋認証*8

虹彩認証*9

世界No.1

*1 2022年3月31日現在　*2 日本電気(株)単独　*3 2022年3月末実績　*4 2022年3月期実績　*5 2018年度に育児休職を開始した従業員が復職した割合
*6 2022年6月1日現在 障害者雇用促進法に基づく　*7 米国国立標準技術研究所(NIST)主催のベンチマークテストで第1位の評価を複数回獲得
*8 NIST主催のベンチマークテストで第1位の評価を獲得　*9 NIST主催のベンチマークテストで第1位の評価を獲得
※ NISTによる評価結果は米国政府による特定のシステム、製品、サービス、企業を推奨するものではありません。

NECのビジネスモデル

価値創造プロセス

NECは2025中期経営計画の実行にあたり、NECならではの有形、無形の資産をもとに、
戦略と文化を結びつけ、様々なステークホルダーに価値を提供していきます。
そして、Purposeの具体的な姿であるNEC 2030VISIONの実現を目指します。
PurposeおよびNEC 2030VISIONの方向性は「誰一人取り残さない」SDGsの精神と同一であり、
NECが培ってきた技術と実装力を強みに、様々なステークホルダーと対話・共創することを通して、
SDGs達成にも貢献していきます。

投入資本

財務資本
営業キャッシュ・フロー1.3兆円
※ 2021–2025年度累計

製造資本
業務プロセス／IT整備
Transformation Office新設

知的資本
R&D費 売上収益の約4%

人的資本
連結従業員数（2022年3月末）
117,418人

社会関係資本
長期的な顧客基盤と
ドメインナレッジ
M&Aによるシナジー効果

自然資本
再生可能エネルギー設備導入拡大
購入電力のグリーン化

戦略

- NECの成長モデル
- 「長期利益の最大化」と「短期利益の最適化」
- サステナブルな成長を支える非財務基盤

文化

- 人・カルチャーの変革
- ビジネスインフラの整備
- 顧客との未来の共感創り

投資家

事業成長と
財務健全性の
維持・向上の両立

顧客

強みの技術を活かした
安全・安心な社会インフラ、
サービスの提供

サプライヤー

調達取引先と協働・共創し
サステナブルな
社会価値創出

従業員

多様な人材が集い
イノベーションを
追求する選ばれる会社へ

社会／環境

気候変動（脱炭素）
対策への貢献

\Orchestrating a brighter world

**NECは、安全・安心・公平・効率という
社会価値を創造し、
誰もが人間性を十分に発揮できる
持続可能な社会の実現を目指します。**

NEC 2030VISION

- 暮らし
- 社会
- 環境

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

2025中期経営計画

戦略と文化を結びつけPurposeを実現していく

NECグループは、NEC Wayで掲げたPurpose（存在意義）、そしてNEC 2030VISIONの具現化に向けて2025年度を最終年度とする2025中期経営計画（以下、2025中計）を策定しました。2025中計ではPurpose経営を推進するために、戦略・文化の両面で目標とする指標を設定しています。

戦略：テクノロジーの強みを顧客価値に転換し、グローバル成長と国内事業のトランスフォーメーションを加速させることにより成長を図ります。財務面では、事業戦略と一体化した財務戦略を立て、「長期利益の最大化」を第一に、「短期利益の最適化」を図ります。

文化：文化の強さは、戦略を実行しパーパスを実現する人の強さであると考えています。NECグループの共通の価値観であり行動の原点であるNEC Wayのもとに、多様な人材が集い、イノベーションを追求する会社を目指していきます。

Purpose

戦略	文化
EBITDA成長率 年平均9% **（2020–2025年度）**	**エンゲージメントスコア50%** **（2025年度）**
テクノロジーを強みに グローバル成長と 国内事業のトランスフォーメーション加速 「長期利益の最大化」と「短期利益の最適化」	NEC Wayのもとに多様な人材が集い イノベーションを追求する会社へ Employer of Choice -選ばれる会社へ

中期経営目標

	2020年度実績	2021年度実績	2025年度目標
売上収益	29,940	30,141	**35,000**
（2020年度比成長率）	—	0.7%	**3.2%**
調整後営業利益	1,782	1,710	**3,000**
（売上収益%）	6.0%	5.7%	**8.6%**
調整後当期利益	1,654	1,672	**1,850**
（売上収益%）	5.5%	5.5%	**5.3%**
EBITDA*1	2,958	3,040	**4,500**
（売上収益%）	9.9%	10.1%	**12.9%**
ROIC*2	4.7%	3.9%	**6.5%**

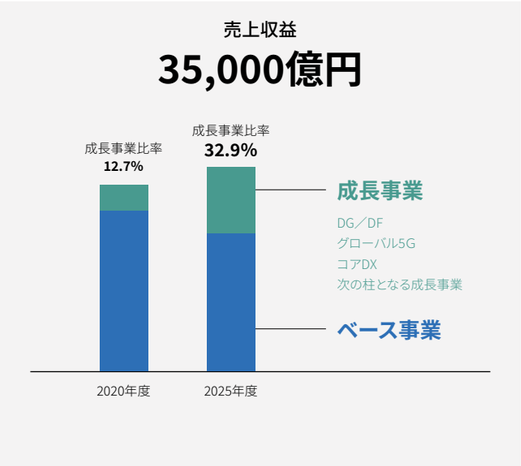
*1 EBITDA＝売上総利益－販売管理費＋減価償却費・償却費
*2 ROIC＝（調整後営業利益－みなし法人税＜30.5%＞）÷（期末有利子負債＋期末純資産＜非支配株主持分含む＞）

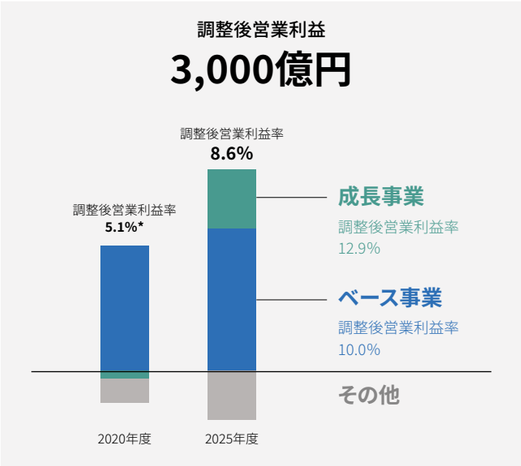
成長事業／ベース事業の両輪で収益成長を実現

成長事業を、デジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス、グローバル5G、コアDX、そして次の柱となる成長事業とし、それ以外の事業をベース事業と区分しています。

成長事業は、競争優位の獲得・強化のため優先的に資源配分を進め、増収増益を牽引することを目指します。
ベース事業は、慎重な事業環境を前提として、収益性の改善に軸足を置き、着実な利益改善を目指します。

戦略	事業戦略	デジタル・ガバメント／ デジタル・ファイナンス事業	• DG／DF市場でグローバルトップクラスのVertical SaaSベンダへ	P22
		グローバル5G事業	• 国内での基地局ハードウェア供給業者からソフトウェア領域への事業拡大を含め2030年にOpen RAN市場でグローバルシェア20%を獲得しトップポジションを目指す	P24
		コアDX事業	• コンサルティングからデリバリまで一貫したアプローチで提供価値拡大 • ICT共通基盤技術とオファリングによる売上総利益改善と価格戦略 • ハイブリッドIT（クラウド／データセンター／オンプレミス）、アライアンスや自社製最適化により競争力強化 • 新たな事業機会（社会／企業改革）、技術／政策連動／End to Endの実装力を活かしDX領域拡大	P26
		次の柱となる成長事業	• 強い技術とインバウンドを起点に新事業開発実績／手法を活用しNEC 2030VISIONを実現する成長事業を創造	P28
		ベース事業の収益性改善	• 高・中収益事業は競合を上回る利益率を獲得 • 低収益事業はモニタリング体制を整備し収益性を改善	P29
	財務戦略	長期利益の最大化と 短期利益の最適化	• 持続的に創出するキャッシュ・フローをサステナブルな成長の原資とし、適切なキャピタル・アロケーションと強固な財務／非財務基盤の構築により、企業価値の向上を実現	P30
文化		文化と経営基盤の変革	• 人・カルチャーの変革 • ビジネスインフラの整備 • 顧客との未来の共感創り	P31





* 一時損益を除く

デジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス事業

デジタル・ガバメント（以下DG）とは、ITを行政のあらゆる分野に徹底活用することにより、市民や企業の事務負担の軽減や利便性の向上、行政事務の簡素化・合理化などを図り、効率的・効果的な電子政府・電子自治体を実現することです。デジタル化は様々な業種間の連携・融合を促しますが、特に行政と金融の連携は先行して加速すると見られています。欧州の幾つかの国々では、デジタルIDを活用して当人認証、身元確認、適格性評価を行政と金融機関のシステムが連携して行う取り組みがすでに実用化されており、英国ではブロックチェーンを活用した不動産取引・登記管理の実証実験が行われるなど、デジタルトークン（独自発行のデジタル通貨）を起点とした新たなイノベーションが進行しています。デジタル技術の活用が進み、高度な資産運用アドバイスや資産取引の利用者の裾野が広がることで、デジタル・ファイナンス（以下DF）の長期的な市場成長が期待されています。

NECのデジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス事業

行政のシステムは長く運用され、信頼性が求められるため、社会的責任を全うできる会社でなければその推進役にはなりえません。NECは従来よりミッションクリティカルな社会インフラに貢献し、機微なデータを扱いながらも大きな問題を起こさずに日本を守ってきました。グローバルでも、生体認証を強みとしてPublic Safety関連ソリューションの事業を展開してきました。加えて、NEC Software Solutions UK社（旧Northgate Public Services社）、KMD社を買収し、Public Safetyを包含する形で、パブリックセクターのお客様向け業種のノウハウをソフトウェア化する事業を行いました。さらにDGとのシナジーが期待できるDF事業に進出するため、スイスのAvaloq社を買収。DXのグローバルな潮流を捉え、事業を拡大・展開しています。また、SaaS型事業モデルへの転換を進めています。

買収3社

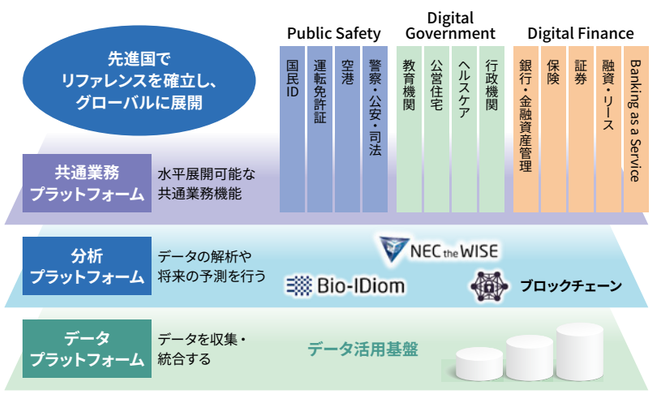
NEC Software Solutions UK（SWS）
（旧Northgate Public Services）
英国のITサービス企業。特に警察業務、税徴収・社会保障給付、公営住宅管理の領域で強固な顧客基盤と水平展開可能な共通業務プラットフォームを持つ。

KMD Holding
政府向けソリューション事業における強固な顧客基盤と幅広いプラットフォーム、金融・保険向けソリューション事業展開、ユーザーエクスペリエンスやアナリティクスでの豊富な実績を有する、政府デジタル化を支えてきたデンマーク最大手のIT企業。

Avaloq
ソフトウェアをSaaS型で提供するなどリカーリングビジネスで成長を続けているスイスのソフトウェア会社。ウェルスマネジメントの領域において欧州では1位、APACでは2位と、トップクラスのシェアを持つ。

NECは共通業務、分析、データという3つのソフトウェアのプラットフォームを軸として、先進国におけるリファレンスを活用し、グローバルに展開してきました。また、アナリティクスの「NEC the WISE」、バイオメトリクスの「Bio-IDiom」、ブロックチェーン等の商材の強化・技術的優位性に加えて、地方自治体や中央官庁のビジネスを長い間支え培ってきた信用力、そしてデジタル化において重要となる、システムの安定的な移行の経験とリソースも含めた総合力が、今日のNECの強みです。

3つのプラットフォームを起点とした事業拡大



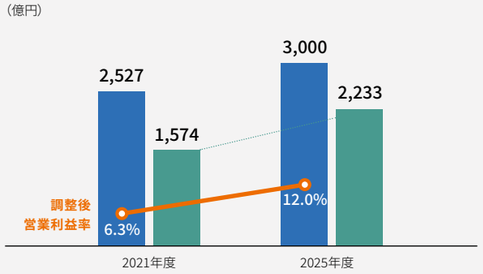
事業機会
- 行政事務の軽減や利便性の向上、簡素化・合理化への需要増加
- 行政と金融等、様々な業種間の連携・融合
- 高度な資産運用アドバイスや資産取引における利用者の裾野拡大

NECの強み
- 地方自治体や中央官庁のビジネスを長い間支え培ってきた信用力および実績
- 生体認証・ブロックチェーンなどの商材および技術的優位性
- DG先進国の顧客基盤

リスク
- 期待するシナジーの創出の未達成に伴う収益性の伸び悩み
- 市場要因に伴う立ち上がり時期の遅れ等

事業の状況

売上収益



2021年度の主な成果
- Avaloq社 × NECアジア現地法人のシナジーによる新規案件の獲得
- インドのオフショア拠点活用による開発効率化
- Avaloq社のPMI完遂とSWS社のボルトオンM&A

中長期的な事業機会と重要施策

1. グローバル展開の加速

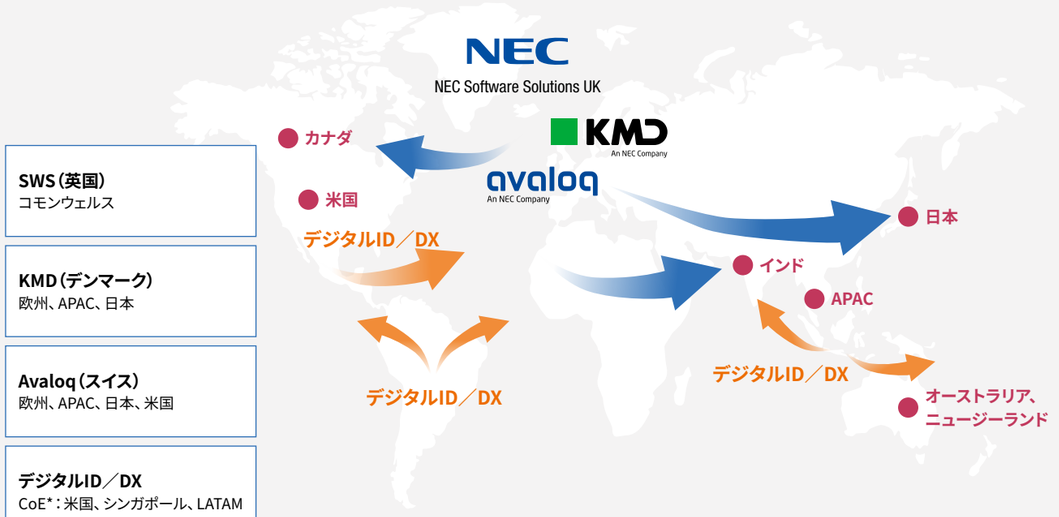
ロンドンに本社があるSWS社は、すでにオーストラリア、ニュージーランド等の英連邦各国へ展開しており、ここを一層強化していきます。またKMD社は現在欧州への展開、またNECと連携し、APACや日本への展開を進めています。スイスに本社があるAvaloq社は、日本のお客様に向けてソリューションのご提案を進めており、米国での展開も視野に入れています。またデジタルID／DXについては、米国、シンガポール、LATAMではアルゼンチンをCenter of Excellenceとして、NECのソリューションを世界各国へ展開していきます。

2. ビジネスモデル変革の推進

注力事業への投資の継続と、SaaS事業比率の向上が大切と考えています。買収した3社の2022年度の売上高は1,695億円を計画しており、うちSaaSソフトウェア事業の比率は77%となる見込みですが、これをさらに向上させ、80%以上にしていきます。併せてボルトオンM&Aによる事業領域／顧客基盤の拡大を進めていきます。また低収益事業の撤退、事業ポートフォリオ入れ替えなどにより、投資収益率（ROI）の最大化を推進していきます。

3. 開発、オペレーションの効率化

NECグループ全体でのコストシナジー追求、また選択と集中、資産の相互活用により、ソフトウェアの競争力を強化します。特にソフトウェア開発においてはオフショアの活用が重要です。買収3社合計で約9,000人の人員がいますが、そのうちの開発要員が3,800人、うち40%がオフショア／ニアショアです。この比率を2025中計期間中に55%にまで向上させることで、約50億～60億円の営業利益の改善が可能となります。



* CoE：Center of Excellence

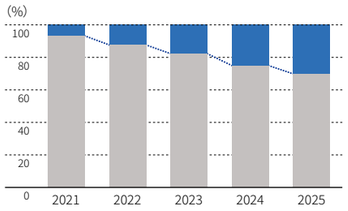
グローバル5G事業

近年はスマートフォンやPCだけでなく、各種センサー、スマートメーター、家電、自動車、医療機器などがネットワークにつながり、データ活用の領域を劇的に広げ、リアルタイムな分析・検知・操作などが可能になりつつあります。この、4GだけではカバーできないloTビジネスに対応する無線通信規格として、5Gの技術開発がグローバルで進められてきました。5Gの商用サービスにより、ビジネスや社会環境が激変する可能性があります。社会の根幹を支えるインフラとなる5Gの信頼性を担保するのは、通信事業者の重要な役割となってくるでしょう。

通信事業者は従来、通信機器一式を1社から調達していました。しかし、基地局のオープン化に関する様々なルール化・標準化が成されてきたことや、ハードウェアの性能の向上などにより、通信機器を複数の調達先から仕入れることが可能なOpen RAN（以下O-RAN）が、グローバルでも実用化の局面に入っています。モバイルオペレーターは通信機器に関して選択肢を増やすことで競争環境を高め、より効率的な運用を行いたいという強い願望を持っており、サプライヤーが増えることを歓迎しています。一方で、O-RANにはチャレンジもあります。例えば、通信機器を複数のサプライヤーから調達することによるシステムの複雑化や、それによるコスト削減の実現性などです。

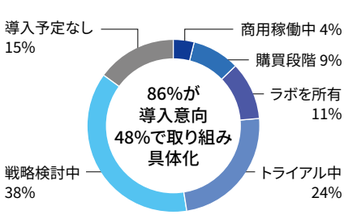
全世界のRAN全体の市場規模は3.5兆〜4兆円で、うちO-RANの市場は年率30%以上（2022〜2025）の成長率が期待でき、2025年には1兆円を超えると予想しています。主要な通信事業者の85%がO-RANを採用する意向を示しており、O-RANへの期待が高まっています。

グローバル基地局市場動向

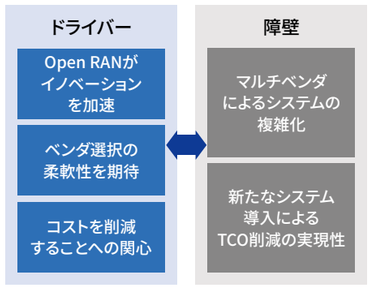


Source：各種市場レポートをもとにNECが作成

Open RANの導入意向



Source：Mobile World Live, Industry survey on Open RAN adoption



NECのグローバル5G事業

NECは従前より、テレコムキャリア向けに固定系および無線系の通信設備や、設備管理を行うOSS、顧客サポートを行うBSS、そしてエンドユーザ向けサービスプラットフォームなどを中心に提供してきました。競合各社と比較し、幅広い領域でソリューションを提供しており、お客様の要望への対応力や、堅牢かつ信頼性の高い製品やソリューション、テレコムキャリア・産業パートナーとの5Gユースケース共創の実績を持ち、国内ではトップポジションにいます。5GのO-RANにおいても、お客様のニーズに合ったソリューションをミッションクリティカル性を担保しながら統合的にNECが責任を持ってシステム・インテグレートすることで、NEC製品単体ではなく、マルチベンダシステムによるサービス保証が可能です。すでに日本電信電話（株）（NTT）や楽天モバイル（株）などグローバルを志向する会社と5G事業を行っており、これがグローバル市場向け製品の開発にも活きています。

また急増する通信トラフィックへの対応や事業機会の拡大に向けて、ネットワーク設備の運用効率化や、サービス導入・管理の迅速化・効率化が求められており、OSSやBSSの重要性もますます高まってきました。NECでは2008年10月にこの領域において、豊富な顧客基盤と導入実績を持つNetcracker社を買収しており、同社の製品も含め、グローバル市場での事業を推進しています。

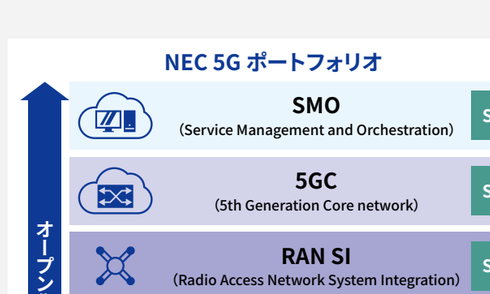
事業機会
- 5Gの商用サービスによる、ビジネスや社会環境激変の可能性
- モバイルオペレーターからのO-RAN需要の高まり
- OSS、BSSの重要性の高まり

NECの強み
- アクセスからコア、ITサービスまで幅広い領域でのソリューション提供実績
- 国内トップポジションの対応力、信頼性および実績
- Netcracker社のOSS、BSSにおける豊富な顧客基盤と導入実績

リスク
- 市場規制やマクロ環境変動に伴う導入時期の遅れ
- 既存商用案件における導入成否

事業の状況

売上収益



2021年度の主な成果

- 国内キャリアの5G商用ネットワーク本格立ち上げにおいて、Open RAN対応商用装置の出荷・実用化、およびモバイルコア（ソフトウェア）の選定
- 国内の実績の評価に基づき、欧州のTier1キャリアからのベンダ選定
- 欧米、インド他を中心に16のトライアル
- 日本、欧米、インド他における30以上の商談が進行中

*1 Netcracker社は含まず
*2 戦略的費用を除くとセグメント（ネットワークサービス）以上の利益率を確保

中長期的な事業機会と重要施策

1. O-RAN先行顧客に注力した市場拡大

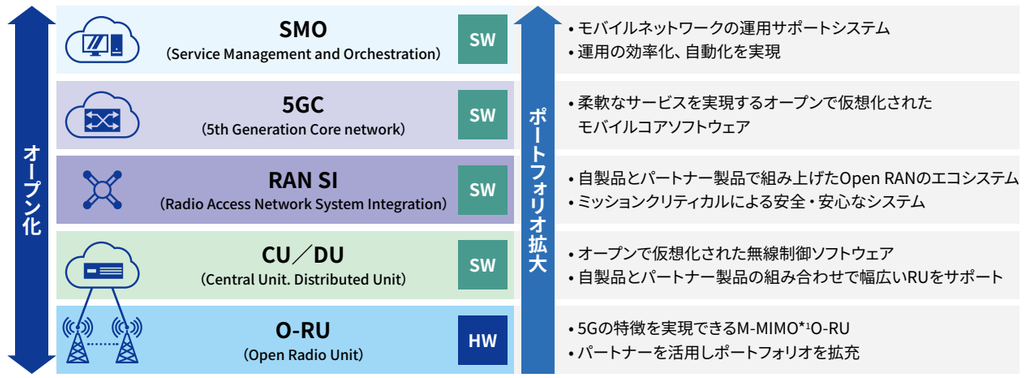
O-RANの積極導入を計画している通信事業者との関係強化を通じ、案件開拓およびO-RANの実績づくりを図ります。お客様や他ベンダとの協業により市場の活性化を図り、プロダクトを拡充・拡大することで、多様な方法・組み合わせを可能とし、お客様の期待に沿った的確なソリューションの提供が実現可能です。さらに、実証など迅速な顧客対応を可能にするためのグローバルでの体制を強化します。

2. ハードウェアからソフトウェアへのポートフォリオ拡充・リカーリングビジネスモデルの展開

CU／DU、5Gコア、SMOといったソフトウェア領域へポートフォリオを拡大します。お客様にとって最適な組み合わせのソリューションを、責任を持ってSIサービスとして提供します。またNECの仮想化ソフトウェア技術により、汎用ハードウェアの適用領域を拡大することなどでコスト低減を可能とし、顧客との信頼関係を向上させていきます。よりソフトウェアに軸足を置いたビジネスへの転換を実現し、高い利益率を達成します。

3. グローバル展開体制確立

5Gの特性を最大限に活かせるインフラ製品、将来中核技術になるAIや機械学習などの高度な機能の開発・品質管理を日本で行うとともに、生産や接続保証のためのIoTはコスト競争力のあるインドを中心に、パートナー活用も含めグローバルでの開発・生産体制を構築します。顧客拠点はO-RAN推進が活発な北米や欧州に選択・集中し、体制を拡充します。推進体制を早期に確立し多数のお客様へサービスを提供することで、O-RANベンダとしてのポジションを獲得します。



*1 Massive Multiple Input Multiple Output

コアDX事業

今日、社会や企業を取り巻く環境は日に日に変化し、複雑さや不透明さを増しています。

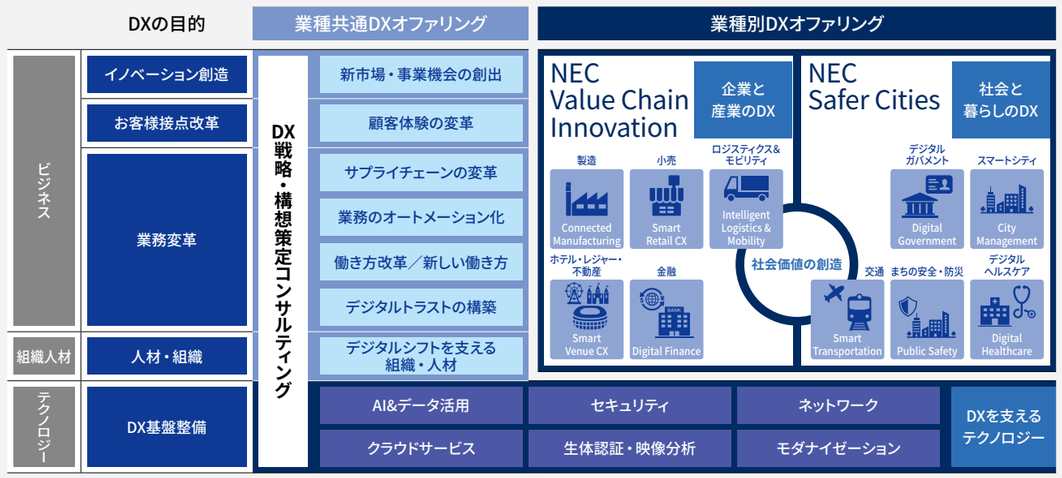
このような中、DXの重要性がますます高まっています。DXとは、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義されています。近年、異業種間連携の加速、業界を超えた再編の活発化などのビジネス環境の変化、AI、IoT、5Gネットワークをはじめとしたテクノロジーの進化などに伴い、社会・企業のDXが加速しています。また、コンサルティングからデリバリまで一気通貫のソリューション提供への需要が増えてきています。未来の共感という側面において、技術を実装するときに社会がどう変わるべきか、データの保有や利用の仕方をどうするべきか、それならこういうシステムが必要ということを良い点、悪い点を含め、提示しなければなりません。従来以上に、こうすべき、こう変えたらどうでしょう、と利用者側に立ってプロアクティブに将来像を提案することが求められています。

NECのコアDX事業

NECの強みは、効率の良いR&Dと、日本で長年にわたり、社会のインフラ、ネットワークの基盤を支えてきたクオリティの高い実装力です。NECのすべての事業がDXに関わるものであり、これまで幅広い業種のお客様にDXオファリングを提供してきた実績があります。またNECは自らをDXの実験場として変革を進めています。これには2つの意味があり、1つ目は自身のDXにより企業としての競争力を上げること、2つ目は最先端の実証を自ら行うことでお客様に提供できる強力なユースケースを持つことです。2021年2月には、NECのビジョンや事業戦略、体制をはじめとするDXの取り組み全般が評価され、経済産業省が定めるDX認定制度に基づき、「DX認定取得事業者」としての認定を電機業界で初めて取得しました。

グループ会社には日本でトップクラスのコンサルタント数や売上規模を持つアビームコンサルティング(株)があり、またNECでも戦略コンサルティング部門を立ち上げるなど、人材を強化し、NECの持つ強いデリバリ力との連携を強化しています。

DXオファリングメニュー



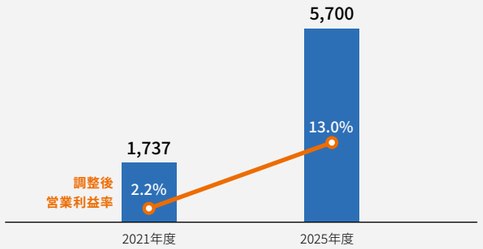
事業機会
- DXの重要性の高まり
- コンサルティングからデリバリまで一気通貫のソリューション提供需要の増加

NECの強み
- 効率の良いR&D
- クオリティの高い実装力および実績
- アビームコンサルティング(株)の人材・基盤、自前の戦略コンサルティング部門など豊富なリソース

リスク
- DX人材不足に伴う収益成長の伸び悩み

事業の状況

売上収益



2021年度の主な成果
- ハイパースケーラー協業によるクラウド事業での競争優位性獲得
- 大型案件の獲得を見据えた戦略パートナーシッププログラム始動
- アビームコンサルティング(株)との連携による大型案件獲得

中長期的な事業機会と重要施策

1. コンサルティングからデリバリまでの一貫したアプローチによる価値提供

アビームコンサルティング(株)の国内5,000人規模の上流コンサルティングの強みに加え、DX人材育成プログラムの実施によりNECのコンサルティング人材の増強を行い、NECが持つ強いデリバリ力とつなげ、一気通貫の提供力を強みに、社会と企業のDXを支援していきます。これにより、お客様への戦略コンサルティングから始まり、ライフサイクル全体の支援によって価値を創出する面積を広げていきます。

DX人材の育成については、P49をご参照ください。

2. ICT共通基盤技術の拡充・整備とオファリングの標準化

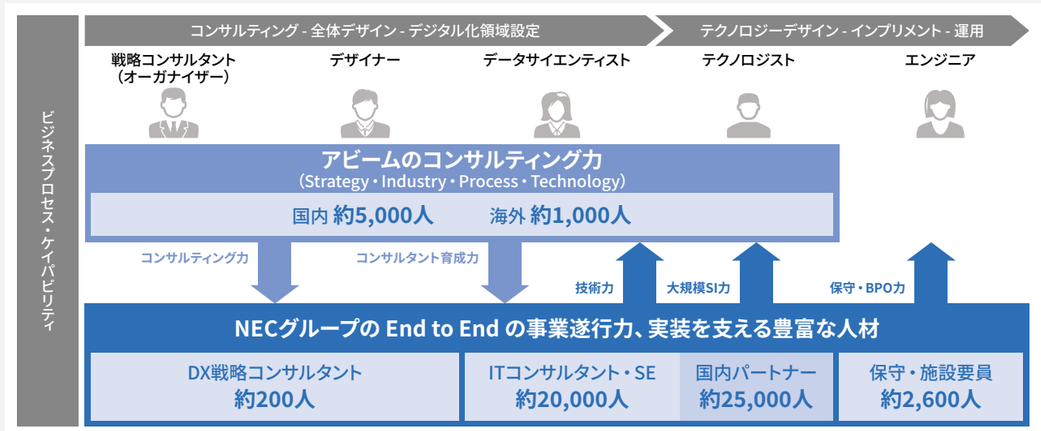
従来は業種・顧客ごとに個別最適で展開していたソリューションを、共通基盤であるNECデジタルプラットフォームをベースとした全体最適のビジネスに変換していきます。これにより、スピード感を持ってお客様への価値提供が可能となります。そしてこの共通基盤をリピータブルに活用することで、原価を低減していきます。また提供ソリューションのオファリング標準化を進め、価値提供型の価格設定を組み合わせることで、価格競争力を向上させます。

3. ハイブリッドITの競争力強化

クラウド、データセンター、オンプレミスを最適に組み合わせることにより、ハイブリッドIT環境を実現し、競争力を強化していきます。AWS(アマゾン)、Azure(マイクロソフト)などとのグローバルな戦略協業と、高セキュアなNECのマルチクラウドにより、個別のニーズに合わせた最適なIT環境を提供します。

4. DXによる社会のリード

デジタル庁の創設に伴う国内の行政DX化、スーパーシティ建設、インフラ協調型モビリティなど、社会の変革を後押しするプロジェクトを、政策と連動し、NECが持つ生体認証・AIなどの技術とEnd to Endの実装力を活用して変革をリードしていきます。



次の柱となる成長事業

2025中計では、DG／DF、5G、コアDXに加えて、将来に向けた「次の成長の柱となる事業」の創造への取り組みも行います。現在の主流技術を破壊しうる、NECが持つディスラプティブな技術をベースに、海外を含む先端顧客、研究機関との協業と、近年NECが培ってきた新事業開発ノウハウ・手法を使って事業化を進めます。対象とする領域は、NEC 2030VISIONにある「環境」「社会」「暮らし」の実現に貢献する領域です。

NECの持つ強い技術と海外のビジネスモデルや業種ノウハウ、研究機関ベンチャーキャピタルとの協業などを起点に、NEC 2030VISIONを実現する成長事業を創造していきます。

研究開発と事業開発の融合による事業化加速

ディスラプティブ技術
現在のビジネスモデルを破壊しうるユニークな技術
（個人情報保護型データ分析）防衛技術（量子暗号やレーザー通信技術）

インバウンド活用
海外のビジネスモデルや業種ノウハウ
先端顧客や研究機関ベンチャーキャピタルとの協業

新事業開発実績／手法
dotData社、AI創薬などの新事業開発実績
社内外の資本を活用した事業開発手法*1

*1 カーブアウト、M&A、Spin-in/Spin-out、クラウドファンディング

具体的な取り組み事例①：ヘルスケア・ライフサイエンス事業　2030年度事業価値5,000億円*2

*2 2030年目標（売上収益1,000億円規模）をもとに、類似企業比較法・DCF法の両手法を用いて計算

*3 出典：次世代ヘルスケア産業協議会の今後の方向性について（経済産業省、2018年発表）より。市場規模は2025年の国内市場の推定値

NECのAI創薬事業の直近の取り組み

2022年4月	• CEPI*4とのパートナーシップにより、ベータコロナウイルス属全般に有効な次世代ワクチンの開発を開始 内容についてはP45 社会インパクトのある高加価値事業への挑戦 AI創薬をご参照ください。 *4 感染症流行対策イノベーション連合 • 塩野義製薬（株）とB型肝炎に対する新たな治療ワクチンの創製に関する共同研究契約を締結 https://jpn.nec.com/press/202204/20220418_01.html
2021年11月	NECのAIによるネオアンチゲン予測システムを用いてTransgene社と共同開発した個別化がんワクチンについて、臨床的効果の初期的徴候を観察 https://jpn.nec.com/press/202111/20211124_01.html

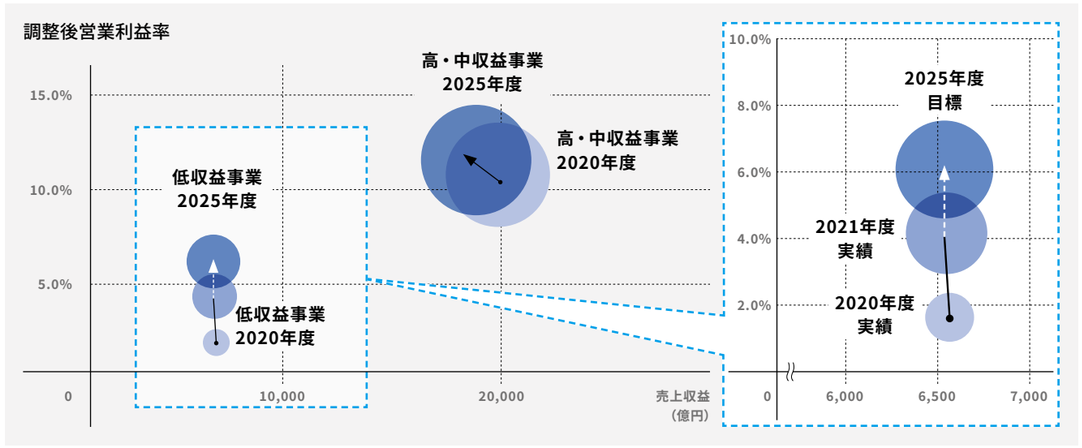
具体的な取り組み事例②：カーボンニュートラル関連事業

カーボンニュートラル関連事業についてはP57 2. 事業を通じた貢献の拡大をご参照ください。

ベース事業の収益性改善

ベース事業の収益性改善については、営業利益率のハードルレートを設定しグループ分けを行い、対応方針を明確化、それに沿って個別の事業計画を立てています。高・中収益事業は、ベンチマーク企業を設定し、それを上回る利益率を目指します。低収益事業については、収益改善に向けた個別のターンアラウンド計画を策定しており、計画の進捗をモニタリングし、計画未達事業から重点領域へのリソースアロケーションや、収益性の改善が難しいと判断した場合にはしかるべき事業判断を実施します。2021年度からCFO主導でのモニタリングを開始し、調整後営業利益率が2.6%改善しています。2022年度はこの活動を加速し、一部事業の縮小判断やリソースシフト含む事業構造の最適化を図ることで、2021年度から1%強の利益率改善を計画しています。

これらにより2025年度末までに改善計画の成果刈り取りと、事業ポートフォリオの見直しを完了させ、収益性の目標水準を達成していきます。



低収益事業モニタリング体制

戦略策定

2020年度下期
- ハードルレートの設定
- ターンアラウンド計画の策定

実行評価
- 計画に対する投資の実行
- 事業ポートフォリオの見直し
- 計画未達事業から重点領域へのリソースアロケーション／Exitを実施

成果の刈り取り

2025年度末
- 目標水準の達成

2021年度の成果
- CFO主導でのモニタリングを徹底して行うことで利益率を改善
- NEC Energy Solutions社の非連結化

2022年度の取り組み
- 一部事業の縮小判断やリソースシフトを含む事業構造の最適化を加速

財務戦略

強固な財務／非財務基盤の構築によるキャッシュ創出力の向上

成長戦略と経営基盤変革を通して、キャッシュ創出力を持続的に高め、2025年度には持続的に調整後営業利益3,000億円を創出する事業構造を目指します。

財務戦略についてはP36 CFOメッセージをご参照ください。

成長戦略を支える

PL経営から資本効率も重視する経営への転換
- マーケット期待値（資本コスト）を上回る投資リターンの獲得
- CCC圧縮／政策保有株式縮減など、資本効率改善活動の継続

事業成長を重視したキャピタル・アロケーション

好機を逃さず環境変化に対応

サステナブルな成長に向けた強固な財務／非財務基盤の構築
- グローバルでの競争に勝ち抜く投資余力の保持
- 企業と社会のサステナブルな成長を支える非財務基盤の強化

サステナブルな成長を支える非財務基盤の強化

2025中計では、ESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」を中心とした非財務の取り組みの強化と透明性の高い情報開示によって、ESG投資に活用されるESGインデックスに継続して組み入れられることを目指しています。2021年度もDow Jones Sustainability Indices、FTSE4Good Index Series、MSCI ESG Leaders Indexesをはじめ、グローバルなESGインデックスに継続して組み入れられました。

ESGインデックスへの組み入れ状況についてはP83をご参照ください。

2025中計で取り組む「マテリアリティ」（2021年度～）

重要テーマ「マテリアリティ」	主な取り組み	2025年度KPI	2021年度実績
E 気候変動（脱炭素）	1. SBT*1 1.5℃達成（2030年）に向けた環境経営の加速 2. 顧客DX化によるCO_2排出量削減への貢献	1. 33.6%削減*2（2017年度比）	1. 31.1%削減（2017年度比）
S セキュリティ AIと人権 多様な人材	1. 社会インフラを担う高度なセキュリティ人材の育成 2. 人権尊重を最優先にしたAI提供と利活用	1. 国際認定資格の取得者倍増 2. ポリシー*3の適用	1. CISSP*5取得者数約 200人（2020年度比1.3倍） 2. ポリシーの適用
G コーポレート・ガバナンス サプライチェーンサステナビリティ コンプライアンス	1. コーポレート・ガバナンスのさらなる透明性向上 2. 人権・環境視点でのサプライヤーとの連携強化 3. 重大コンプライアンス違反の撲滅	2. 調達ガイドへの同意サプライヤー 75%*4 3. 重大違反件数 0件	2. 同意サプライヤー 80% 3. 重大違反件数 0件

*1 Science Based Targets　*2 Scope 1、2　*3 NECグループAIと人権に関するポリシー　*4 調達金額ベースでの比率　*5 Certified Information Systems Security Professional

また、非財務の取り組みが財務パフォーマンスにどのようなインパクトを与えているかを確認する取り組みの一環で、アビームコンサルティング（株）のESG経営支援システム「Digital ESG Data Analytics」を用いた、非財務指標とPBRとの相関分析に着手しました。2021年度は、NECグループで取り組んでいる273個の非財務指標の5年から10年分のデータとPBRとの相関を分析し、25個の非財務指標がPBRの向上に貢献しているという結果が得られました。当社が多様な人材の取り組み指標としている「部長級以上の女性管理職数」を1%増やすと、7年後のPBRが3.3%向上する、という結果がその一例です。今後、このような分析を継続して実施することを通して、企業価値向上につながる非財務の取り組みを特定し、適切な投資を配分するとともに、適宜マテリアリティの見直しも図っていきます。

詳細はサステナビリティレポート2022 P14 非財務指標の財務指標への影響分析をご参照ください。

文化と経営基盤の変革

NEC Wayのもとに多様な人材が集い、イノベーションを追求する会社、社員に選ばれる会社を目指します。
**　エンゲージメントスコア50%達成を目標に、「人・カルチャーの変革」「ビジネスインフラの整備」「顧客との未来の共感創り」の3つに取り組んでいます。**

エンゲージメントスコア2025年度目標
50%*
（2021年度 35%）

* 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。スコア50%は概ねグローバル上位25パーセンタイルに該当し、Tier1レベル

1. 人・カルチャーの変革

イノベーションの源泉であるダイバーシティの加速、多様なタレントのワークスタイルを支える働き方改革を取り組みの柱として変革を進めています。

詳細については、P46 文化と経営基盤の変革をご参照ください。

2. ビジネスインフラの整備

これまで各部門で様々な取り組みを推進し成果を上げてきましたが、コーポレートトランスフォーメーションとしての改革を徹底的に実行するため、今回、CEO直下に業務プロセス改革、財務制度改革、全社ITシステムに責任を持つTransformation Officeを新設し、この組織を核に業務プロセス・制度およびITシステムの三位一体改革を推進しています。

　ITシステムについてはNECグループ基幹システムのクラウドシフト、ITと一体での業務プロセス・制度の再設計、それに基づくデータドリブン経営の強化に取り組んでいます。

2025中計での取り組み
- 全社基幹システムのクラウドシフト（人事／調達等）
- プロセス／制度／ITシステムの一体的リデザイン
- データドリブン経営の強化（AI活用・データ構造最適化）

3. 顧客との未来の共感創り

市場のリーダーとして将来ビジョンを社会や顧客に向けて積極的に発信していくことで、顧客との未来の共感を創っていくことも責務であると考えています。それにより新たな価値創造に貢献したいと考えています。

　NECのPurposeとそれを具現化したNEC 2030VISIONの実現には、様々なステークホルダーと「未来の共感」をともに創り、デジタルの力でその未来を社会実装していくことが欠かせません。未来の共感創りにつながる社会への提言機能を強化するため、Thought Leadership活動を加速しています。

Thought Leadership活動
- 社会／市場の洞察に基づく未来像の探索
- 社会システム変革への発信活動
- 総研機能の強化と外部知見との融合

　2022年4月には、NECグループのシンクタンクである（株）国際社会経済研究所（IISE）の新理事長として、社外シンクタンクで活躍されていた藤沢久美氏を招聘、同年7月には、理事に宇宙飛行士の野口聡一氏を招聘しました。

　社会が共感できる未来像を構想・発信することで、市場形成を目指す仲間を集め、共創と実証実験を経て、事業創出により社会へ実装していきます。

社会システム変革へ発信

NECフェロー
今岡 仁

NECマネージングエグゼクティブ
桃谷 英樹

文理融合によるAI倫理の強化

- ライブネス／不正画像検知
- プライバシー保護学習
- ユニバーサルラーニング

業種の枠を超えた実効性の高い提言のための機能強化
- ソートリーダーシップ部の新設
- （株）国際社会経済研究所の理事長に藤沢 久美氏を、理事に野口 聡一氏を招聘

藤沢 久美氏

野口 聡一氏

オープンな共創と標準化
- ルールメイキング データ利活用でのグローバルな協調活動を強化
- 大学とのグローバルな共創

FIWARE FOUNDATION
gaia-x

KMD社のデジタル化による新たな社会価値創造

世界中で行政のデジタル化に注目が集まる中、NECは2019年にデンマーク最大手のIT企業の1社であるKMD社を買収しました。社会保障や税務関連、警察や防衛など政府や地方の公的機関、金融機関や都市インフラ向けのソリューションに圧倒的な強みを持つKMD社。同社の優位性や、NECとの協業の状況、さらなる行政および社会のデジタル化に向けた今後の展望をKMD社の3名に語ってもらいました。

Q. KMD社への入社理由を教えてください

ハンス

私の行政デジタル化分野でのキャリアは前職も含め30年近くになります。前職では政府の複数の基幹システムの立ち上げに携わっており、行政向けの新技術導入に注力していました。

KMD社には、行政デジタル化においてより広範囲で貢献したいという思いが強くなっていたところに、タイミングよく声をかけてもらいました。私たちが提供するITシステムによって、社会保障をはじめとするあらゆる行政分野へのアクセスが改善していることを実感できていますし、KMD社の事業を通じて社会に貢献できていることをうれしく思います。

マルテ

私のキャリアにおけるモチベーションは「技術による社会貢献」ですが、これを特に体現できるのがKMD社だと確信し入社を決めました。現在はAIを利用した行政向けソリューションの開発に携わっていますが、ITの力で行政業務を改善することで社会全体の最適化や人々のより良い暮らしづくりにも貢献できています。このように私たちが開発する技術やソフトを通して社会に大きな価値を提供でき、社会への貢献を直接肌で感じられることがKMD社の最大の魅力であり、私にとってのやりがいにもつながっています。

ディット

KMD社が社会や国民との信頼関係を基盤にデンマークの行政デジタル化に貢献してきたこと、さらに、まだ社会一般では明確になっていない社会のグリーン化への道筋について、デジタル化によりどのように実現していくのかを自身の専門分野であるコミュニケーションを通じてサポートしていきたいと考えています。

Q. デンマークが行政デジタル化の先進国となった背景と、KMD社の貢献について教えてください

ハンス

デンマークがデジタル化を遂行できた要因は2つあると考えています。

1点目が行政と、当時国有企業であったKMD社を含むIT企業2社（現在は民営化）主導で取り組みを進めたことです。行政デジタル化は1968年の国民ID付与からスタートしましたが、その背景には人口の少なさゆえ、公務員も少なく人件費負担が増加し、行政業務が円滑に進められないという問題があり、課題解決にはITが必須だったのです。財務省が中心となり、国民の誰一人も取り残さないことを念頭に、半ば強制的ともいえる形で行政機関のデジタル化が推進されました。

2点目はディットさんが挙げてくれた、政府や公的機関への大きな信頼です。これは日本やドイツでも課題になっていることからわかるように、デジタル化を推進するうえで最も大きな障壁ともいえます。ただ高福祉高負担社会であるデンマークの税率はとても高いですが、それが公正に分配される前提があります。このような社会基盤があったからこそ、政府と国民の間に相互信頼が成り立ったのです。

ディット

信頼に加えて、デンマークの教育水準の高さ、インターネットインフラの充実、デジタル社会の到来を見抜いた政治家がいたことも要因といえます。

デジタルが一般的ではない当時、KMD社には圧倒的な技術力と知見がありました。その強みを活かし、公的組織に対してデジタル化に向けた政策提言も積極的に行っていました。当社は現在でも大規模な業界団体に属しており、デジタル化を推進するうえで不可欠な生体認証技術についての助言も定期的に行っています。

ハンス

業界からの提言だけでなく、行政側もデジタル関連法案の立案にあたっては私たちに意見を求めることが多いです。業界側からのフィードバックが法律に反映されていくのです。

KMD社はこのような政策提言に加え、国民ポータルサイトやデジタルメールボックスといったソリューションも提供してきました。現在は行政が引き継いでいますが、根幹のアイディアはデンマークのデジタル社会基盤を築くことを前提としてKMD社が考案しています。

システムの構築にあたっては、使いやすさを最重視しています。ポータルサイトは必要な情報に3クリック以内でアクセス

できるほか、使用頻度の高いカテゴリから表示するような設計になっています。

最近では新型コロナウイルス感染症拡大を機に「MyHealth」というアプリの使いやすさを向上させました。アプリが国民IDと紐づいていることで、迅速なPCR検査結果の通知が可能となっています。短期間で国民全体がこのアプリを使えるようになる必要があり、KMD社は特に高齢者向けに使いやすさの改善をしました。

マルテ

デジタル化を推進するうえで最大の障壁となる個人情報保護も、透明性ある形で規定されています。例えば個人情報へのアクセスは、誰がどのような条件で可能かを法律で明文化していますし、誰が自分の個人情報へのアクセス権を持っているか、その理由も閲覧できます。何らかの事情で住所や個人情報を公開しないといった措置も可能です。このように個人情報を扱ううえでの配慮と適切な周知があったからこそ、障壁を打ち破りデジタル化を加速できたのだと思います。

今後のサービスの鍵を握るのは、ハンスさんからお話があった「使いやすさ」です。KMD社に求められているのは直感的に使いやすいソフトを作ることで、デジタルソリューションの活用を拡大していくことであると認識しています。

Q. 今後の課題をどのように捉えていますか？

ハンス

次の課題はデジタルを基盤としたグリーン社会への移行です。電力需給の管理をはじめ、化石燃料からの脱却と同時にITを駆使して新たな社会を創っていく必要があります。この先50年で最も注力すべき領域であると考えています。また、公務員の人口が少ないという課題はいまだに解決されていませんので、このような分野はITの活用などによって今以上に自動化し、業務効率を上げていかなければなりません。

マルテ

例えば公的機関の業務には今もなお、多くの人が反復的かつ手作業で確認しなければならないものがあることも事実です。このような課題はKMD社の持つ様々な技術を活用することで、はるかに効率よく業務を進めることができるようになります。

ディット

ハンスさんがおっしゃった通り、次の課題は社会全体のグリーン移行支援です。KMD社は特に電力や水消費量の把握といった分野のデジタル化には強みを発揮できると自負しています。私たちはすでに一部の電気や水道メーターのデータを管理・分析し、使用量を最適化するためのソリューションも持ち合わせています。現行の法律ではこのサービスを適用できないといった障壁はありますが、すでに技術は確立されており、実際に10〜15%使用量を削減できることが証明されていますので、サステナブルな社会の実現に向けて取り組みをさらに加速していきます。

ハンス

特にグリーン社会への移行を推進していくうえではNECとの協業による大きな効果が期待できます。NECはエネルギーマネジメントに必要とされる高度なセンサーやデジタルツインプラットフォーム、AIに関する強みがあり、そこにKMD社のソリューションやデータを組み合わせることでシナジーが生まれています。実際にグリーン化に大きく貢献できるAIやプラットフォームの開発にも成功しています。

Q. デジタル化促進によって、デンマークをどのような国にしていきたいですか？

ハンス

人々の生活の中にデジタルが自然に溶け込み、適時適切な判断で様々なものを効率化できるような社会が理想です。先ほどのグリーン社会への移行の文脈でいえば、ITが人の暮らしに寄り添うことで、水道や電気といった身近な資源の消費も意識せずとも容易に効率化できるようになり、社会全体の取り組み加速にもつながります。

ディット

人中心のスマート社会を作りたいです。自動化が可能なルーティンワークや単純作業はAIやロボットに任せて、私たちは新しいことの発想や、コミュニケーションなど人にしかできないことに専念する、このような分担ができると良いと思います。

またデンマークをエネルギー調整力の高い社会、100%再生可能なエネルギーにより成り立つ国にしたいです。デンマークがその先駆者的な存在になっていけるようにKMD社のソリューションを展開していきたいです。

マルテ

2人と同意見です。あらゆる領域の課題解決に向けて、積極的に新技術を取り入れる柔軟な国であってほしいです。また行政をデータドリブンで運営していくことで、サステナビリティの面も含めて、より効果的かつ良質な結果を出していくことができます。KMD社にはデンマークがより良い社会になるための技術が豊富にあるので、それをもっとアピールしていきたいと思います。

Q. NECにはどのようなことを期待しますか？

ハンス

NECとKMD社は目指す社会の姿が一致していますので、KMD社の知見や製品にNECの研究開発力やグローバルネットワークを掛け合わせることで、他社を凌駕するようなサービスを生み出し提供していける、とても良いパートナーです。例えばKMD社の主力製品の1つであるWorkZoneは、各市場における規制などへのフレキシブルな対応が可能な生産性や業務プロセス管理のシステムで、NECとともにシンガポールや日本、オーストラリアのお客様にご提案しています。このように、多くの国でKMD製品の恩恵を受けられるように、連携を深めていきます。

ディット

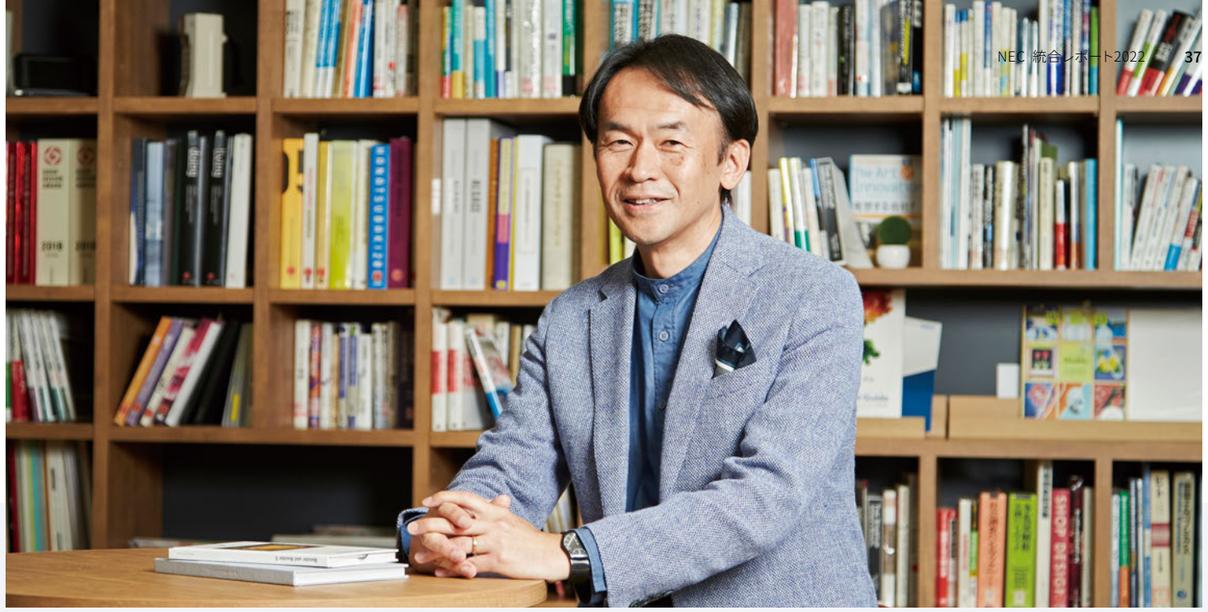
私たちがこれまで心がけてきたように、行政や社会のデジタル化に関わっていくうえではNECとも相互信頼が必要です。NECが高く評価されているのは、優れた技術力だけでなく、これまで培ってきた信頼が企業理念にも埋め込まれているからだと思います。これはKMD社にとってすばらしいことですし、ともにこの評価を継続できるように尽力していきたいと思います。

マルテ

NECとKMD社が協働することによって、より洗練されたデジタル化社会を実現できると思います。特にデータドリブンを実現するうえでは、NECの技術的見地からの助言が大きなプラス要因となります。このすばらしいパートナーシップのもと、お互いにシナジーを生んでいくことで、斬新かつ有用なサービスを作っていきます。

CFOメッセージ

長期利益の最大化と短期利益の最適化の循環を回し、中期経営計画の達成により持続的な企業価値向上を目指します。



代表取締役 執行役員常務 兼 CFO（チーフフィナンシャルオフィサー）

藤川 修

「長期利益の最大化と短期利益の最適化」

2025中期経営計画（2021年度～2025年度）では、成長の原資となるキャッシュを事業活動により継続的に創出し、適切なキャピタル・アロケーションにより「長期利益の最大化と短期利益の最適化」を図り、その利益のサイクルを通じて企業価値の向上を実現していくことを基本的方針に定めています。目標指標としては、EBITDAの年平均成長率9%に加え、2025年度のROIC6.5%を設定し資本効率も高めていくこととしています。財務的な側面に加え、非財務基盤の強化も方針として掲げ、非財務の領域における投資も実行し、持続的な企業価値向上を目指します。

初年度となった2021年度は、部材不足によるマイナス影響を受けたものの、5G基地局の出荷拡大や、コアDXでのアビームコンサルティング（株）との連携をはじめとする成長事業の拡大が寄与し、売上収益は増収となりました。利益面では、オペレーションの大幅な改善はあったものの、部材不足の影響や戦略的費用の増加、2020年度の一過性利益の減少等のマイナス要因により、調整後営業利益は前年度比72億円の減益となりました。調整後当期利益は、税金費用の減少により、3期連続で過去最高益を更新しました。この結果を受け、株主還元としては期初の予想から1株当たり10円の増配となる、1株当たり年間100円の配当を実施しました。

2021年度は、調整後営業利益の期初計画を達成することができました。これは、前中期経営計画の3年間で実行した投資の刈り取りに加え、長期利益の最大化と短期利益の最適化に向け、長期的展望に立った投資と、年度計画の確度を高めるための徹底した事業管理を両輪とした仕掛けが、好循環を描きはじめているものと評価しています。この循環を回し続けることで、かつて常に計画が未達で終わっていたNECが有言実行の企業へと変わってきていることを示し、市場の信頼を回復していきたいと考えています。

戦略的な投資に向けたキャッシュの創出

営業活動によるキャッシュ・フローは、2021年度から2025年度までの累計で1.3兆円を目指しています。投資の機会損失を避けるために一定の余力を確保し、好機には積極的な投資を実行していく方針です。

2021年度は、夏頃から顕在化した部材逼迫が、業績へマイナスのインパクトを与えましたが、全社的な努力によって影響を営業損益で80億円程度に抑制することができました。一方、部材逼迫への対応として戦略的に棚卸を積み増したため、フリー・キャッシュ・フローは、前年度比683億円減少の841億円となりました。2022年度は、部材逼迫が沈静化することを前提に棚卸の正常化を進めていくことで、1,800億円の収入を計画しています。

こうした一時的な要因に対しても適切にコントロールしながらも、基本方針に従い、引き続き成長事業の拡大、ベース事業の収益性改善、資産効率の向上、保有資産の現金化を通じて、キャッシュの創出を推進していきます。

ベース事業の収益性改善によるキャッシュ創出

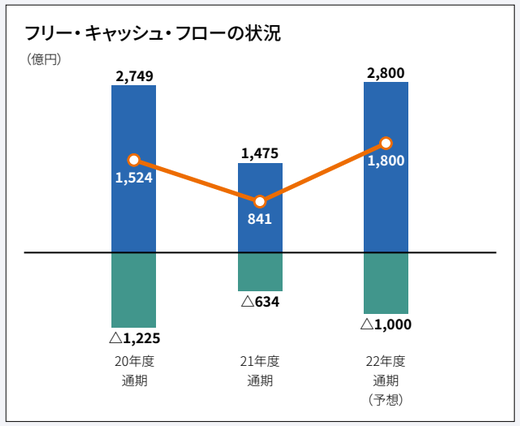
ベース事業では年度計画の確度を高めるため、CFOである私が低収益事業のモニタリングを徹底しています。この低収益事業は営業利益率7%を事業継続のためのハードルレートと設定し、ハードルレートに満たない事業については7%以上まで営業利益率を高めるべく、まずは私が事業部門とともに計画を策定し、改善に向けた施策を遂行しています。2025年度までにハードルレートに至らない場合、事業ポートフォリオの整理なども選択肢に入れていく方針です。これまでの取り組みの結果、確実に全社の収益力は底上げされており、2021年度は低収益事業の調整後営業利益率を2.6%改善させました。2022年度はこの活動を加速し、一部事業の縮小判断やリソースシフト含む事業構造の最適化を図ることで、さらに1%強の利益率改善を計画しています。

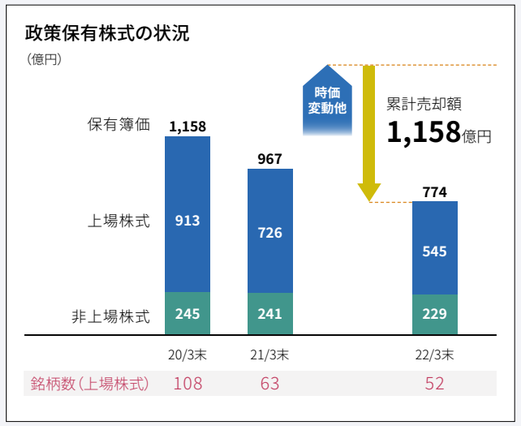
資本効率向上によるキャッシュの創出

資産効率の向上に向けて、前中期経営計画中から取り組んできたCCC（Cash Conversion Cycle）の改善活動の結果、CCC日数は2019年3月末の72日から毎年6日ずつ改善し、2021年3月末には60日となりました。2022年3月末は、戦略的な棚卸の積み増しという経営判断に伴い66日となりましたが、当該特殊要因を除けば58日に改善となりました。2020年度まではコーポレート主導で改善をサポートしていましたが、2021年度は各事業部門のリーダーが自律的に取り組みを進め、改善を果たしました。こういった資本効率に対する意識や文化の改革が着実に実行力の強化をもたらしていることを実感しています。

2025中期経営計画では、PL経営から資本効率も重視する経営への転換を図ります。資本効率を測る代表的な指標としてROICが挙げられますが、ROICだけではなく人的資本効率や生産効率など、事業活動の中における様々な効率性を重視していきます。ただし効率性を重視しすぎると成長事業や新規事業のトップラインの成長を抑制してしまうことになります。したがって、全社一律で効率性をモニタリングするのではなく、長期的な視点で事業特性に応じた指標の適用を拡大していきます。2022年度は、例えばフリー・キャッシュ・フローやEBITDAなど事業ごとに最適な経営指標で、それぞれロジックツリーを構築することで最適な管理指標を設定し、2023年度の計画策定と運用につなげていく方針です。

その実効性ある運用のために、部門長レベルの資本コストへの意識の浸透に努めています。資本コストを上回る利益を生み出すことが、資本市場や金融機関に対する責務であり企業と





戦略的費用や投資に向けた余資を保持しつつ、好機には積極的に投資していきます。

して存続を許されるための条件であるという認識の共有を図りながら、2023年度の目標設定を通じて、全社のさらなる資本効率向上を目指していく考えです。

保有資産の現金化によるキャッシュ創出

NECは政策保有株式を原則ゼロとするガイドラインを2020年4月に定めています。新市場区分の「プライム市場」に移行したこともあり、より一層、政策保有株式の保有意義についての説明責任が問われています。株式を保有する場合は戦略的な位置づけを明確にし、資本コストの観点等から保有することで得られるリターンを検証するなど総合的に評価したうえで、毎年取締役会において保有の合理性を検証し、その合理性が認められた場合のみ保有することとし、該当しない株式は売却を進めています。2021年度には11銘柄、195億円分を売却し、上場株式の政策保有株式は、2020年3月末（2019年度）の108銘柄から2年間で52銘柄に減少しました。

政策保有株式に限らず、成長領域やシナジーを創出できる分野に資金を振り向けていくために、ノンコア資産の現金化も積極的に進めています。

キャピタル・アロケーション

これまでお話してきた施策によってキャッシュを創出し、企業価値向上に向けた戦略的な費用投入や投資に向けた余資を保持していくとともに、今後の成長ドライバーとなる領域には、機会を捉えて積極的に投資していく方針です。一方で財務体質については、自己資本比率やネットD/Eレシオが改善し、格付会社から格上げの評価をいただいた2021年3月末時点の財務体質を中期的に維持すべき目安としていきます。配当については、5年間平均で30%程度の配当性向を目安とする安定した配当を基本的な方針としていきます。

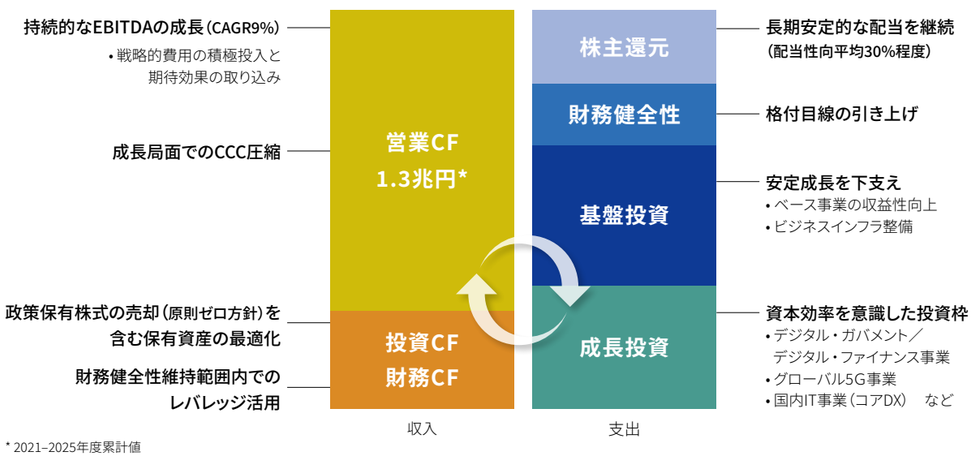
また、2022年8月30日から2023年3月31日の期間において、300億円を上限とする自己株式の取得を実施することとしました。これは財務体質の改善や、2025中期経営計画に基づいた業績見通しに照らした足元の株価水準等を総合的に考慮した結果、市場に対するメッセージとして実施を決定しました。これまで同様に成長に対する投資機会を優先し、前述の配当方針に加え、収益の改善に伴う企業価値向上によるキャピタルゲインで株主の皆様に還元していくというキャピタル・アロケーションの基本的な方針は変わりません。

戦略的費用は、営業活動により創出するキャッシュ・フローの中で、成長事業や既存事業の収益性改善に向けた投資、それを支えるビジネスインフラ整備や人材投資も積極的に行っていくことを基本的な方針としています。2021年度は、前年度比260億円の増加となる総額730億円の戦略的費用を、メリハリをつけて投じました。計画公表時は、年度計画の引き下げにつながる投資額の増額に対し、株式市場でネガティブな反応がありました。それに対して2022年度は、2021年度の水準をベースに、増加させる場合には該当領域の利益改善の範囲内での投入とし、業績が悪化しないようマネージしていく方針です。

企業価値につながる非財務戦略

社会課題の複雑化や開示要請の高まりなどを背景に、年々、統合的思考に基づく経営の重要性が高まっています。外部の要請に対応した非財務情報の開示を行うだけではなく、財務と非財務を明確に関連づけ、企業価値の持続的向上を論理的に説明できる非財務戦略が求められていることに対し、外部評価や2021年に新設したサステナビリティ・アドバイザリ・コミッティでの議論もふまえ、開示や論理的な説明が不足している点を特定し、対応強化を進めていきます。グループ会社のアビームコンサルティング（株）と連携し、企業価値につながる指標と非財務データ、施策の因果分析も進めています。将来的には、データを蓄積しつつ、非財務指標をデータドリブン経営の中で分析し、マネジメントに活かしていきたいと考えています。

利益のサイクルとキャピタル・アロケーション



* 2021–2025年度累計値

サステナビリティ経営推進による資金調達

2022年7月には、国内社債市場における公募形式により、国内初となる3年限のサステナビリティ・リンク・ボンドを同時発行しました。本社債発行は、ESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」の1項目である「気候変動（脱炭素）を核とした環境課題への対応」に、資金調達を通じて強くコミットするものとなっています。SDGsファイナンスへの取り組みを通じて、NECグループの「Purpose（存在意義）」を実践するとともに、当社のサステナビリティ経営の取り組みについて、様々なステークホルダーの皆様と引き続き対話・共創していきます。

最後に

2022年度は、売上収益は成長事業を中心に3.8%の増収、調整後営業利益は売上増見合いでの増益を織り込み、1,850億円を計画しています。部材逼迫の問題や為替円安の状況など不透明な事業環境は継続していますが、旺盛なDX需要の取り込みや情勢変化に対する対応力を駆使して確実に事業を遂行していきます。また、2022年度の業績予想からNon-GAAPベースでの開示とさせていただきました。これはM&Aの実行により計上されるPPA（Purchase Price Allocation）を足し戻した指標（Non-GAAP）を本源的な収益力として重視していることによるものです。

経営環境の見通しが立たない不安定な時代に、企業は過去の延長線上では存続することが難しくなっています。逆に、これまでの競争環境が大きく変わり、これまでにないチャンスが生まれやすくもなっています。様々なものがデジタル化され、データが蓄積されていく中で、AIやセキュリティ技術、エンジニアリング力といった技術的なアセットを活用することで、NECが社会的価値を創出できる領域が大きく広がっていきます。かつては誰も想像できず、またNECもかつては関わりを持つことがなかった領域であるAI創薬は、まさにそれを象徴する事業です。

NEC 2030VISIONを見据えながら、NECの強みを掛け合わせ、社会に価値を提供していくことで、2025中期経営計画の達成という結果を出し、企業価値の持続的向上を実現していきたいと考えています。

NECのビジネスモデル

イノベーション：R&Dと事業開発

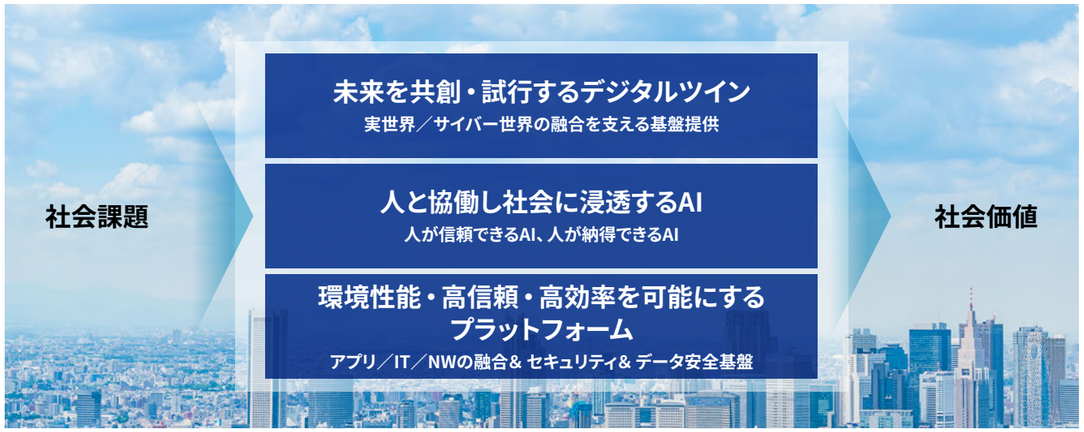
NECでは、複雑で予想不可能なVUCA*1時代の社会において、NEC 2030VISIONを実現していくために、「未来の共感」と「テクノロジー」の掛け算がキーコンポーネントであると考えています。

この目的を達成するためには、テクノロジーを社会に実装することが重要であり、マーケットインテリジェンス、技術開発、ビジネス開発、社会受容のスキームを確立することが必要です。

これに向けてNECは、R&Dの共創、オープンイノベーションの拡大、社会にインパクトのある事業を創造する新事業領域への挑戦等に取り組んでいます。

*1 Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）

社会価値創造を牽引するNECの技術ビジョン



未来を共創・試行するデジタルツイン

社会／個人／環境のすべての世界を可視化・モデリングし、AIがシミュレートすることによりリアルタイムな最適化を行う。社会の発展、環境保全、個人のWell-beingを同時に実現。

人と協働し社会に浸透するAI

ヒトに寄り添い、ヒトの能力を引き出し、納得感と安心感のある交流を行うパートナーとしてのAIへ。

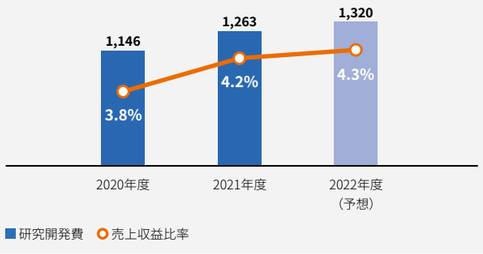
環境性能・高信頼・高効率を可能にするプラットフォーム

セキュリティやデータ保護による高信頼化に加え、アプリ・IT・ネットワークを含めた統合的な最適化により、環境にやさしい持続可能なインフラを提供。

研究開発投資の考え方

NECでは、景気動向に左右されることなく中長期的な視点で研究開発力を維持・向上していくために、売上収益研究開発費比率の目安を4%前後に設定しています。

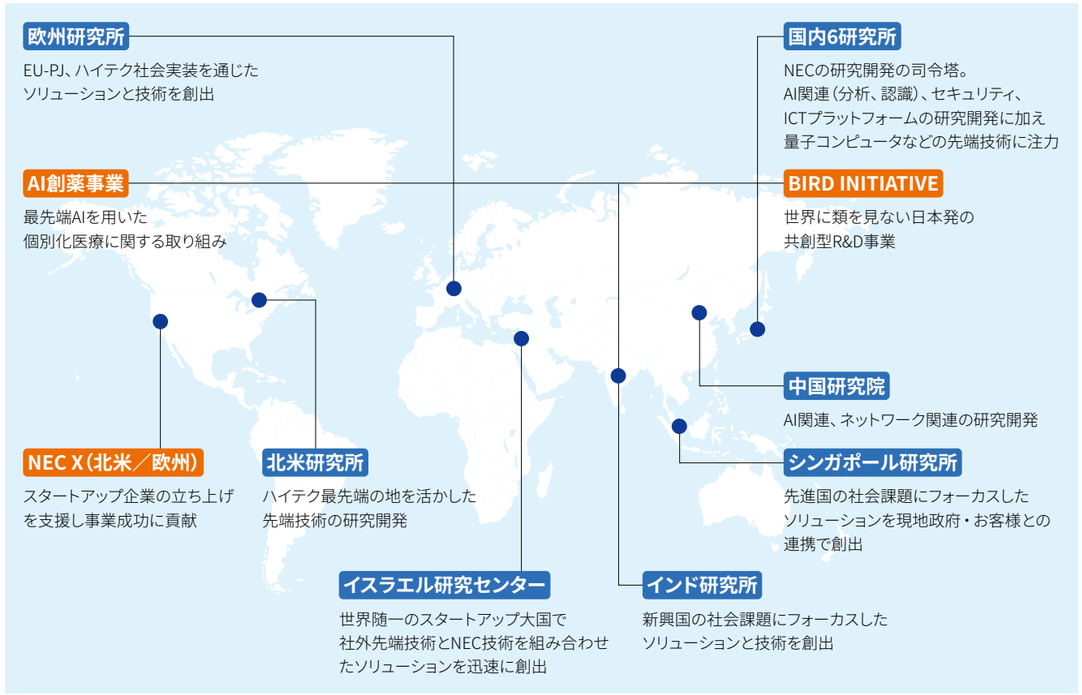
研究開発費と売上収益比率



イノベーションの源泉となる人材

イノベーションを創出するグローバルな人材：研究開発および事業開発体制

NECの研究所は、NECグループの技術コンピタンスを強化するための研究開発を担い、グローバルな視野で世界の拠点や各研究所とも連携しながら、新たな社会価値を共創し未来を切り拓くR&Dを推進しています。



イノベーション強化に向けた人材獲得と育成

若手トップ研究者向けに「選択制研究職プロフェッショナル制度」を導入	• 研究者の市場価値を考慮し上限を定めない報酬を設定 • 2019年度に運用を開始し、北米での採用活動で制度適用新卒者も入社 • 累計登用者数：22名
インドなど海外の優秀な人材の獲得を継続して強化	• インド最高峰のインド工科大学（IIT）で2012年から採用活動を実施 • 今後さらにグローバルで優秀な人材の獲得を継続的に強化
ユニット内兼業制度（グローバルイノベーションユニット内）	• R&D部門と事業開発部門の新結合を加速する施策 • 技術・事業の双方に優れる人材の育成
事業開発職・高度専門職制度	• 突出したスキルを持つ高度な事業開発職に市場価値をふまえて ハイリスク・ハイリターン型で処遇 • AI創薬などに続き、2021年度はデータドリブンDX領域で Executive Analytics Consultant Leadという新たなポジションを設置

グローバルでの高い技術競争力

人工知能

機械学習 難関国際学会*1 論文採択数
世界企業中 8位

映像・画像処理 難関国際学会*2 論文採択数（2021年12月）
日本企業中 1位

通信*3／セキュリティ*4

サイバーセキュリティ 最難関学会CRYPTO2019
最優秀賞受賞

光通信 難関学会論文採択
45年連続

特許

企業の特許影響力のグローバル調査
世界の革新的企業トップ100*5
11年連続選出

顔認証技術
国際特許出願数*6
世界No.1

生体認証＋映像分析＋AI
国際特許出願数*6
世界No.1

*1 NeurIPS、ICML、KDD、ECML-PKDD、ICDM
*2 CVPR、ICCV、ECCV、ACCV、ICPR
*3 通信：OFC／ECOC
*4 セキュリティ：ACM CCS、Eurocrypt、IEEE S&P等
*5 TOP100：https://clarivate.com/top-100-innovators/
*6 国際特許出願数：当社調べ、2001年以降の累積出願数

世界No.1の生体認証技術

当社は顔認証技術だけでなく、顔、虹彩、指紋といった主要な生体認証において、世界有数の技術を保有しています。

NIST*1が実施したベンチマークテストにおいて世界No.1評価を獲得

*1 米国国立標準技術研究所（National Institute of Standards and Technology）.
NISTによる評価結果は米国政府による特定の製品、サービス、企業を推奨するものではありません。
*2 FRVT Ongoing 1：N Identification（2021Aug）のLeaderboard［Identification（T>0）］における
Gallery：Mugshot, Probe：Mugshot, N=12000000とGallery：Border, Probe：Border ΔT≧10YRS, N=1600000の2カテゴリでNo.1を獲得
*3 FRVT Ongoing 1：N Identification（2022Jan）のLeaderboard［Identification（T>0）］における
Gallery：Mugshot, Probe：Mugshot, N=12000000とGallery：Border, Probe：Border ΔT≧10YRS, N=1600000とGallery：Mugshot, Probe：Mugshot ΔT≧12YRS, N=3000000 の3カテゴリでNo.1を獲得

生体認証の事業評価 世界第1位

調査会社Frost & Sullivan社による最新調査
（2020 Global Biometrics in Security Market）

出典：Frost & Sullivan “Frost Radar™：Biometric Solutions within the Security Industry, 2020”

AIと人権に関するポリシー

NECは、AIの社会実装や生体情報をはじめとするデータの利活用（以下、AIの利活用）において、Principlesにも掲げる「人権の尊重」を最優先に事業活動を推進するための指針として、「NECグループAIと人権に関するポリシー」（以下、全社ポリシー）を策定しています。この全社ポリシーに基づき、NECはAIの利活用に関する事業を推進する際、各国・地域の関連法令などの遵守をはじめ、従業員一人ひとりが、企業活動のすべての段階において人権の尊重を常に最優先なものとして念頭に置き、行動に結びつけていきます。

詳細はサステナビリティレポート2022 P64 AIと人権をご参照ください。

知的財産方針

知的財産による事業競争力、新規事業創出、企業価値の強化を進めています。
1）成長事業を牽引し、次なる成長の柱を生み出す注力領域に知財リソースを集中。
NECの強み技術にリンクした知的財産網を構築し、幅広く活用。
2）様々なステークホルダーとの新たな技術や事業の共創を知的財産で支援。

詳細はサステナビリティレポート2022 P77 イノベーション・マネジメントをご参照ください。

注力領域への集中（注力領域が占める割合）
- 出願　全出願の45%（2017年度）→74%（2021年度）
※ NECグループの日本出願＋直接PCT出願が対象
- 保有　全保有の44%（2017年度）→54%（2021年度）
※ NECグループの全保有特許権が対象

技術ビジョンに基づく取り組み事例

未来を共創・試行するデジタルツイン

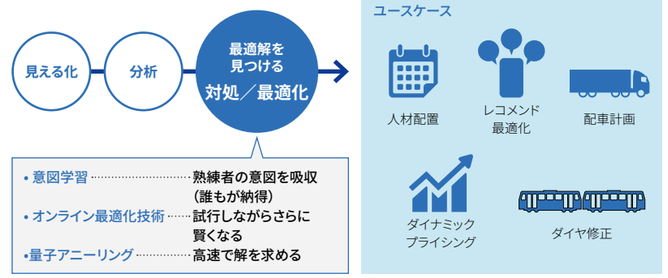
○ 見える化による安全・安心な社会を実現
～あらゆる地表変化を検知する複数衛星画像解析技術～
従来の手法では2週間ごとに特定地点のみしか検知できなかったが、夜間および嵐などの悪天候条件でも、任意地点の地表変化を高頻度（1時間～1日以内）に検知可能
SAR衛星／光学衛星など種々の観測画像を自在に統合する技術

○ ミッションクリティカルなインフラでとまらない社会を支える
～インバリアント分析・時系列データモデルフリー分析～
NASAの有人月面探査計画「アルテミス」の有人宇宙船「オリオン」の開発
宇宙船の設計・開発・製造・試験段階における異常検知が可能
取り付けた約15万個のセンサーから220億の関係性を見つけ数時間で通常動作モデルを生成する技術

人と協働し社会に浸透するAI

○ 最適な対処で社会を効率化&グリーン化へ
NECは、最適化技術の分野において、「量子コンピューティング技術」に加え、熟練者の意図を学習し意思決定を模倣する「意図学習技術」、不確実な環境下でもインタラクティブな最適化が可能な「オンライン最適化技術」など、様々な独自技術の開発を進めています。
これらの技術を活用することにより、ダイナミックプライシングやシフトスケジューリング、配送計画やパーソナライズ広告、レコメンドの最適化など、膨大な選択肢の中から最適な意思決定案を選び出さなければならない業務において、大幅な業務負荷の軽減や業務スピードの向上が期待できます。

見える化／分析 ⇒ 今後はさらに対処／最適化が社会価値を生む



環境性能・高信頼・高効率を可能にするプラットフォーム

○ AI×通信×コンピューティングの融合

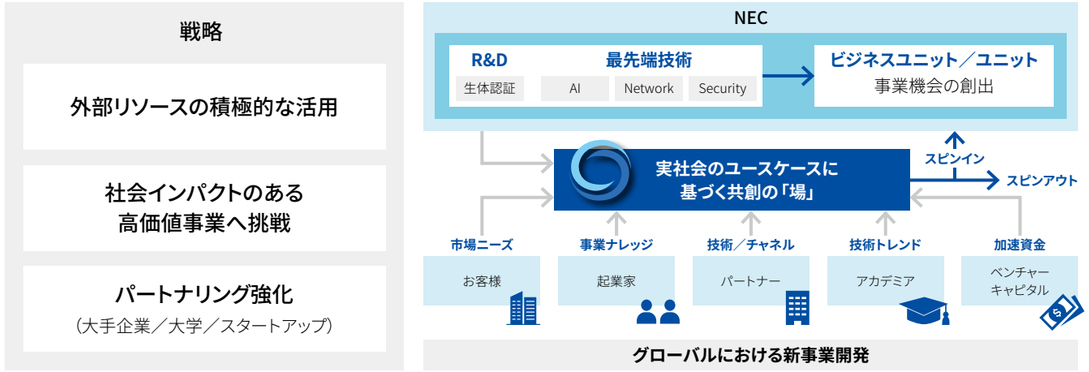
非地上系ネットワーク	低軌道衛星 HAPS ドローン	**衛星・HAPS*1** • 地球上のあらゆる場所で使える通信環境を提供 Beyond 5Gのキー技術
光コアネットワーク		**All Photonics Network（非線形歪補償・光チップ）** • 従来比2桁以上の低遅延／低電力を目標とする波長変換技術 • 光処理を光チップへ実装し原理実証（Princeton大学と共同研究）
5Gアクセスネットワーク		**通信予測・帯域割当最適化（End to EndのQoEを保証）** • アプリの要求品質に応じ最適なITNW処理を実現 通信帯域を最大10分の1に削減 **O-RANリソース最適化** • O-RAN装置（CU／DU）の無線・CPUリソース自動最適化により、消費電力を最大30%削減 **広域分散MIMO*2** • 小型アンテナの分散配備と高精度時刻同期により、O-RAN装置（RU／DU）の低コスト化、小型化に貢献
光海底ケーブル		**海底光伝送** • 非結合型4コアファイバケーブルによる世界初の長距離伝送に成功 • Facebook／Google／Amazon等との共同実証を推進し、北大西洋路線の受注に貢献

*1 High Altitude Platform Station　*2 Multiple Input Multiple Output

新たな事業領域への挑戦

NECは、顧客と価値のいずれもが未知である事業開発こそがイノベーションだと捉え、NECだけで進めるのには困難を伴う革新的な新事業の開発にオープンイノベーションにより取り組んでいます。既成概念の枠を超えた多彩な知の新結合を生み出すことで、世界を舞台にした新たな社会価値創出を目指しています。

新事業開発の方針



外部リソースの積極的な活用

➤ 世界でも類を見ない研究開発事業を日本発で開始～BIRD INITIATIVE（株）～

2020年9月、NECをはじめとする事業会社、金融会社、アカデミアの6社によって、共創型R&Dにより新事業創出を加速するBIRD INITIATIVE（株）社を設立しました。

BIRD INITIATIVE社は、デジタル技術に関連する研究開発および受託研究、コンサルティング、投資などを行い、デジタル化の進展により複雑化する社会や組織の課題に対して、課題解決の実現と新規事業の創出に取り組みます。

BIRD INITIATIVE

Orchestrating a brighter world
NEC
大林組
JIP JAPAN INDUSTRIAL PARTNERS, INC.
JIA Japan Investment Adviser
CTC Challenging Tomorrow's Changes
東大IPC Innovation Platform for The University of Tokyo

2020年9月
事業会社・金融・アカデミア異業種6社により設立

2022年度カーブアウト予定
2プロジェクト

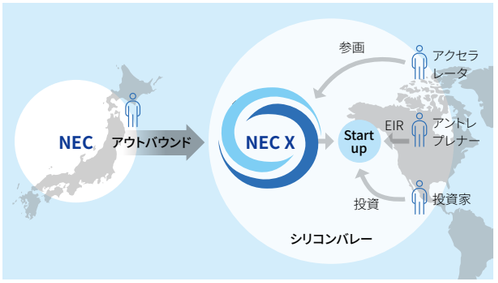
assimee
デジタルツインを当たり前の世界へ
大手半導体メーカーで投資効率3倍示す分析

自動交渉×ドローン
スマート物流、スマート工場の具現化
稚内市で3件の日本初の実証完了

社会インパクトのある高価値事業への挑戦

➤ スタートアップ・エコシステムとの連携～NEC X社～
～研究所の最先端技術を核としたエコシステムの構築へ～

NECは、シリコンバレーのスタートアップ・エコシステムと連携し、研究所の技術を強みとした新事業開発を加速するため、NEC X社を米国カリフォルニア州に設立しました。NEC X社はNECの人材と技術を核に、オープンイノベーションによる事業化を推進し新たな社会価値を生み出していきます。



➤ AI創薬

① 最先端AIを用いた個別化がん免疫療法

技術の進展
AIによる個別化ワクチン設計

- グラフベース関係性学習
- 多人種対応ワクチン設計技術

個々の患者に最適化された創薬プロセスのパラダイムシフトへ

	2019/5	2020/1	2021/11	
Indication	Preclinical	Phase I		Phase II
卵巣がん				
頭頸部がん				

2025年　事業価値 3,000億円*

* 医薬品開発の一般的な手法である、創薬パイプラインの市場規模／開発フェーズ／競合他社の価値実績／創薬パイプライン数より算定

② 次世代コロナウイルスワクチン開発

NECのAI技術が次世代ワクチン開発を可能に

- 1つのワクチンで、100種以上のベータコロナウイルスに対応
- ウイルス変異に強く、長期間の免疫持続が期待される

安全・安心な世界の実現に貢献

日本企業で初めてCEPIから採択
NECの提案したAI技術で次世代ワクチン開発プロジェクト開始

CEPIのミッションと今回の公募内容
ワクチン開発を促進する官民連携パートナーシップ
100 Days
CEPI
CEPI公募内容
「ベータコロナウイルス属を広く予防する候補ワクチンの開発」

パートナリング強化

NTTとの戦略的パートナリング	革新的技術開発	Open化に伴うセキュリティリスクを抜本的に低減し、安全・安心なOpen RANでグローバル5G市場を獲得
大学連携を通じたエコシステム構築	技術の社会実装	Beyond 5G領域の社会実装まで見据えた成果の創出、ビジョン形成、社会コンセンサスの醸成を目指す

NEC Orchestrating Future Fundの設立

NECがアンカーの外部資金投入ファンドとして、アーリーステージに加えレイトステージのスタートアップへの投資を通じ共創・エコシステムを形成していきます。

6領域に注力投資

- 5G／6G
- スマートシティ
- DIGITAL GOVERNMENT DIGITAL FINANCE
- DX
- ヘルスケア・ライフサイエンス
- カーボンニュートラル

NECのビジネスモデル

挑戦する人の、NEC。

人材戦略

NECは、最大の経営資源を「人」と位置づけ、組織と人材の力を最大限に活かすための制度改革や環境整備を「人への投資」として進めてきました。市場やお客様のみならず、働く人から選ばれ続ける企業「Employer of Choice」であるために、2019年に策定したHR（Human Resources）方針「挑戦する人の、NEC。」のもと、人材一人ひとりへの多様な挑戦・成長機会の提供やフェアな評価、挑戦する従業員がベストを尽くせるよう環境や風土の変革を進めています。

文化と経営基盤の変革

エンゲージメントの向上：人・カルチャーの変革

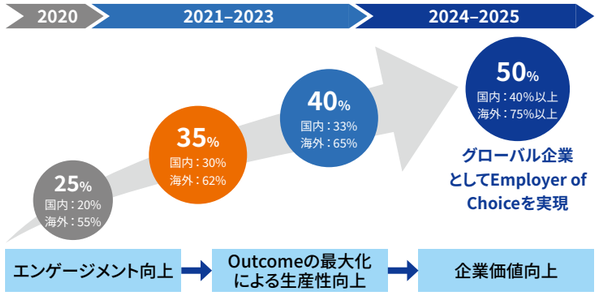
NEC Wayのもとに多様な人材が集い、イノベーションを追求する会社、社員に選ばれる会社を目指します。2025年度のエンゲージメントスコア50%達成を目標に、取り組みを推進していきます。

イノベーションの源泉であるダイバーシティの加速、多様なタレントのワークスタイルを支える働き方改革を取り組みの柱として変革を進めます。

具体的には、女性や外国人社員を含む多様な人材の積極的な登用と計画的な育成を進め、ダイバーシティを加速させます。加えて、従来の作業空間としてのオフィスから、NECデジタルワークプレイスのさらなる高度化により、ロケーションフリーで生産性を向上し、オフィスはコミュニケーション・ハブ、イノベーション・ハブとして、それぞれコミュニケーションやイノベーションを生み、加速する場へと変容させます。これを一例として、働き方・マインドセット改革を推し進め、エンゲージメントの向上を目指します。

また、適時適所適材を実現するジョブ型マネジメントやDX人材育成を中心とした人材・タレント育成も実行します。

エンゲージメントスコア達成に向けたロードマップ



※ 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。スコア50%は概ねグローバル上位25パーセンタイルに該当し、Tier1レベル

HR方針：挑戦する人の、NEC。

4つの取り組みとKPI

多様なタレント人材の活躍	• 取締役、監査役および執行役員に占める女性または外国人の割合*1：20%（2022年6月30日現在9.4%） • 全管理職に占める女性の割合*1：20%（2022年4月1日現在8.1%）
適時適所適材の実現 ・ジョブ型マネジメント	• 主要ポジション充足率
タレントマネジメント ・リーダー育成 ・DX人材育成	• DX人材*2：10,000名（2020年4月時点5,000名） • POOL人材*3育成カバー率
働き方改革	• 仕事の充実度、生産性、心身のコンディションに関する従業員サーベイスコア

*1 2026年4月1日時点の目標（NEC単体）
*2 2025年度の目標
*3 若手を含む全階層から、女性や外国人など多様性に配慮し確保しているハイポテンシャル人材プール

多様なタレント人材の活躍：インクルージョン&ダイバーシティ

NECはインクルージョン&ダイバーシティをカルチャーとして根づかせ、新たなイノベーションを創出し続けることで、変化に強く勝てる組織を目指していきます。

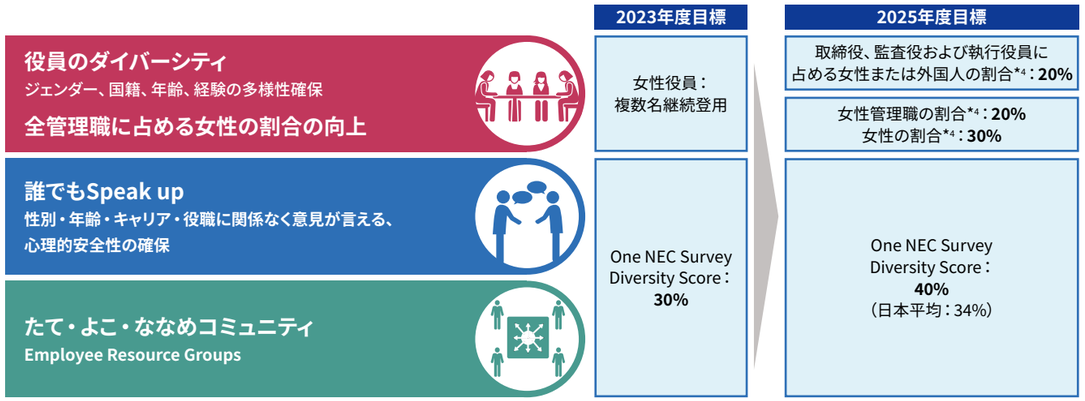
社員	• 全員がプロフェッショナルになる、得意の多様性を尊重し合う • 多様な人材が自分らしく働き、与えられた責任をやり抜く
組織	• 多様な視点が尊重され、必要とされ、活かされる組織 • フラットで変化に強く、グローバルで勝てる組織

NEC Way：Code of Values（行動基準）

視線は外向き、未来を見通すように
思考はシンプル、戦略を示せるように
心は情熱的、自らやり遂げるように
行動はスピード、チャンスを逃さぬように
組織はオープン、全員が成長できるように

I&Dの実現に向けた3つの注力コンセプトと目標値

役員級のプロフェッショナルがリードする「I&Dグループ」では、社内の関係部門と連携しながら、女性の登用・活躍推進、障がい者雇用促進、性的マイノリティ（LGBTQ）に対する理解・支援諸施策の実施などに加え、日本で働く外国人従業員やキャリア採用者のスムーズなオンボーディングに関する施策を展開し、社内の多様な人材がその個性や特性を活かしながら、能力を最大限に発揮できる施策の立案と実行、カルチャーの醸成を行っています。



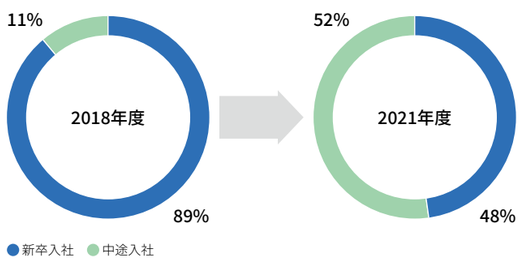
*4 2026年4月1日時点（NEC単体）

インクルージョン&ダイバーシティ推進の具体的な取り組み

- 女性の登用、活躍推進
- 障がい者雇用の推進
- シニア層の多様な働き方の支援
- LGBTQ に対する取り組み
- キャリア採用者のインクルージョン
- 地域コミュニティにおける取り組み

詳細はサステナビリティレポート2022
P53 インクルージョン&ダイバーシティをご参照ください。

入社比率の変化（NEC単体）



NECのビジネスモデル

挑戦する人の、NEC。

人材戦略

適時適所適材の実現：ジョブ型マネジメント

NECは、2025中期経営計画の実現を目指し、多様な人材が活躍する企業への変革に注力しています。この一環として、「適時・適所・適材」を実現するジョブ型人材マネジメントや、イノベーションの源泉であるダイバーシティのさらなる加速に向けた採用計画を決定しています。

ジョブ型人材マネジメントのための4つの柱

2018年～	個人の成長と成果を最大化するパフォーマンスディベロップメント	• 役割に即した目標と期待値 • チームとしての整合性 • フェアで透明性を持った評価と報酬
2020年～	事業戦略に基づいた組織とポジションのデザイン	• Workforce Planning（ポジション × 人数） • ポジション要件・人材定義
2021年～	フィロソフィーを反映したHRISとオペレーション	• シンプルかつ生産性高いオペレーション • 施策がつながるHRIS
2023年以降～	マーケットと組織の論理で決まっていく報酬	• ジョブに見合った報酬 • 会社と個人の契約

達成に向けたロードマップと具体的な取り組み

NECでは2018年度から役員を対象に、仕事内容や責任を明確化するジョブ型人材マネジメントへ移行しています。段階的に全社員を対象としたジョブ型人材マネジメントの導入を目指します。

ジョブ型人材マネジメント推進に向けたマネジメント基盤の強化の位置づけ

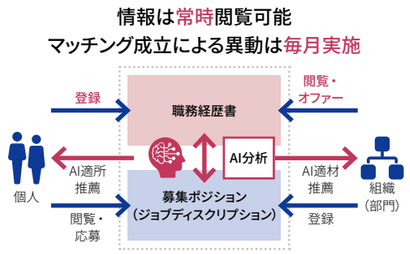
	2020中計の取り組み	フェーズ1 マネジメント基盤の強化（目標管理と評価の徹底）	フェーズ2 ジョブ体系構築・明確化 自律的キャリアへの移行	フェーズ3 職種別キャリア確立とジョブ型報酬移行
要員計画 ジョブ整備	ポジションベース要員計画着手（2020計画～）	次期中計実現に向けたポジション設計と要員計画	ビジネス変革と連動したジョブ体系の再構築と要員計画ブラッシュアップ	
人材フロー	中途採用の強化（2019～） 公募制度の展開（2019～）（NEC Growth Careers）	最適人材の見極めと流動化	ジョブ別採用戦略の加速 自律的キャリアの醸成	専門キャリアを前提としたジョブ別採用、育成、配置の確立
目標管理 評価	評価改革（2018～） • 幹部コミットメント強化 • 9Blocks や 1on1 の段階的導入	評価改革の浸透・定着 • 目標へのコミットメント強化 • 適正な評価 • 制度シンプル化とFB徹底		
報酬	一部職種・階層へジョブ型報酬の個別導入 • 上級専門職（2020～）、研究職（2019～） • 新卒の中途枠採用（2020～）	透明性とメリハリある処遇（賞与／昇給）		市場競争力ある報酬体系の整備

社内公募制度（NEC Growth Careers）の導入

NECは2019年度に従来の公募制度を抜本的に改訂し、通年公募型のキャリア・マッチング制であるNEC Growth Careers（NGC）を導入しました。2020年度にはNECが作った機械学習を用いたAIレコメンド機能を導入し、社員と募集部門それぞれにおすすめのポジション、人材を紹介する仕組みを取り入れました。

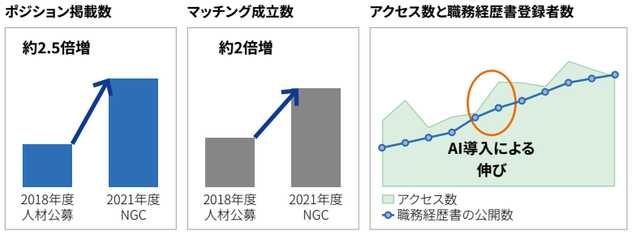
キャリアオーナーシップの強化にはNGCの利用者増加が必須です。社員一人ひとりのマインドチェンジを促すために、1on1やキャリアレビュー等の制度とも連動することで、キャリア開発に向けた行動を強化する取り組みを実行していきます。

AIを用いたジョブマッチング制度



※ 赤字は既存制度（人材公募）との差分

NEC Growth Careersの利用実績と導入効果

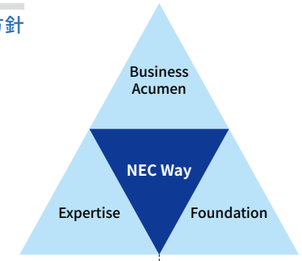


■NGC導入により募集ポジション、成立数ともに増加。キャリアへの挑戦と流動化が促進
■AI機能の導入で利用者が大幅に増加。今後、AIマッチングの効果や精度を検証

タレントマネジメント：人材育成

人材育成方針と取り組み体系

人材育成方針



NEC Way
Code of Valuesやリーダーシップを発揮するために必要な思考・行動特性の習得

Business Acumen ビジネス理解
NECのビジネスやグローバルな市場動向を理解し、担当領域の戦略や施策に活かすための事業環境・トレンド・戦略の学習

Foundation 共通の基盤
プロフェッショナルとして必要な共通の能力の習得

Expertise 専門性
専門分野における最先端のトレンド・プラクティスを学び、磨き続けることで、前例にとらわれないアクションを立案・実行し、事業成長をリード

施策

一人ひとりが「事業マインド」「圧倒的な専門性」「変革をリードする力」を追求。オーナーシップ／マネジメントの力を高め、個人とチームの力を強化

1 グローバルマーケットで勝つための人と組織のマネジメント力強化	2 ビジネストランスフォーメーションを成功させるためのプロフェッショナル養成	3 チーム力向上の土台となるマインドとスキル強化
1. ピープルマネージャーのスキル強化 2. 次世代リーダーシップ人材育成を加速	1. デジタルに必要な思考・行動様式の変容 2. リスキリング	1. Code of Valuesの実行力を強化 2. 多様性を活かす力の習得（ファシリテーション・チームビルディング・ダイバーシティマネジメント）

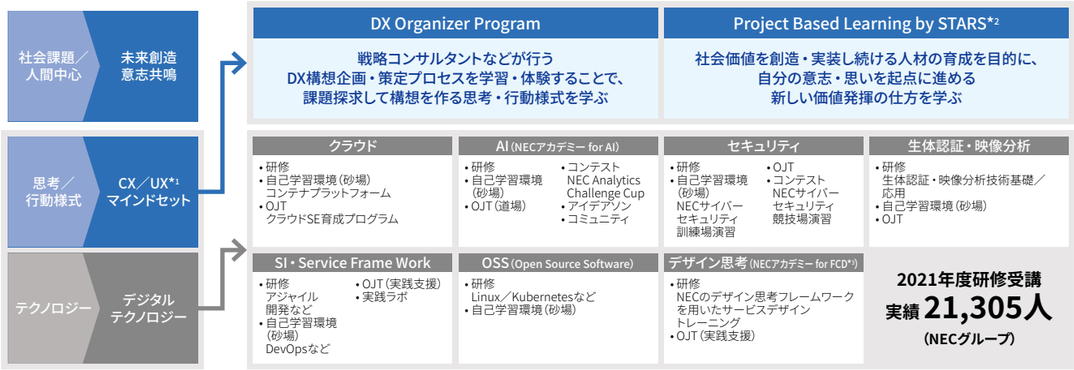
＋

デジタル活用による学びとキャリア自律を支援
パーソナライズされた育成機会・キャリア機会の提供

人材育成プラットフォーム

産学連携	人材の獲得	人材の育成	人材の活用	人材の開発	社会還元
	• 新卒採用に加えた新たな取り組み • 経験者採用 • リファーラル採用	• 役割・職種別 • 次世代リーダー育成 • テーマ別 • マネジメント力強化 • 自ら学ぶ機会 • LinkedInラーニング • 能力開発費用補助 • 仕事の経験 • 社会課題体験型プログラム	• 適時・適所・適材 • NEC Growth Careers（自律的なキャリア形成） • ジョブ型人材マネジメント • 人材定義	• さらなる活躍 • 年齢に関わらない活躍機会（シニア活用） • Re-skilling Camp	

DX人材育成プログラム



*1 Customer Experience／User Experience
*2 Self Transformation And Reform based on System Design and Management
*3 Future Creation Design

働き方改革：Smart Work 2.0

これまでの実績

働く環境の整備

・制度、オフィス、IT等のインフラ整備　・PoC等、社員の実践機会

オフィス改革

オフィス改革	コワーキングスペース「BASE」の設置

- 本社オフィスフロアのリノベーション
- 食を伴う共創空間「FIELD」の整備
- 国内拠点リニューアル
- コンシェルジュデスク開設

制度改革

在宅勤務・テレワーク	スーパーフレックス

- テレワークデイズ
- Smart Work Week
- ドレスコードフリー
- 遠隔地居住勤務
- Thanks／Praise（互いを認め合い、高め合う文化の醸成）
- 健康経営銘柄に認定

IT改革

リモートとリアルの仕事空間	テレワークセキュリティ

- Digital IDでつながる価値
- ハンコレス（電子署名／電子契約）
- ストレスチェック／体調管理
- AIによる業務効率化（Digital Assistant）
- ソーシャルディスタンスフロア混雑
- 働き方分析

など

テレワーク率
最大85%
2020年4月時点
2018年10月 22%→2022年9月 55%

1日当たりのWeb会議数
3.5万回実施
2022年9月

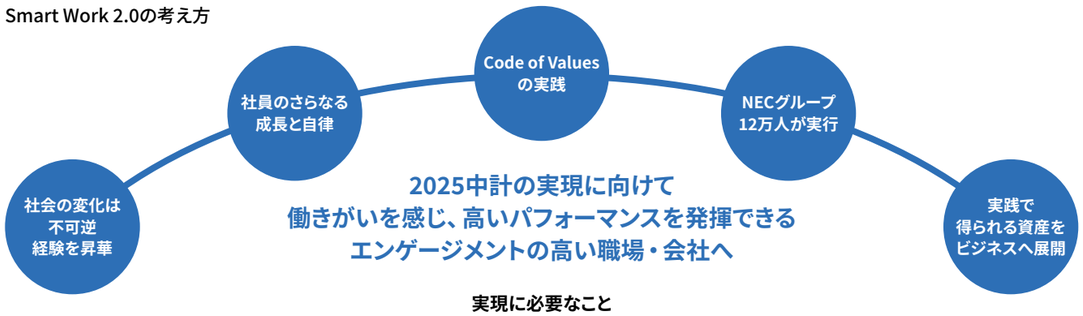
社員アンケート「働き方満足度」が大幅に向上

これからの取り組み

Smart Work 2.0では、ロケーションフリーを原則とし、社員に働く場所や時間などの自律的なデザインを促します。オフィスは集う場所として再定義し、社員がホームグランドとしてエネルギーを結集する場「コミュニケーション・ハブ」および、お客様やパートナーをはじめ社内外のメンバーが集う場「イノベーション・ハブ」とします。「ロケーションフリー」「コミュニケーション・ハブ」「イノベーション・ハブ」をハイブリッドに組み合わせる3つのワークスタイルと最先端のデジタルテクノロジーをもとに、社員がいきいきと働ける勤務制度や仕組みを提供していきます。

Smart Work 2.0のコンセプトである3つのワークスタイルを組み合わせる働き方は、NECグループ社員の共通の価値観を示した「Code of Values（行動基準）」の体現につながります。Smart Work 2.0の浸透により、社員がCode of Valuesを実践し、NECグループで働くことへの誇りにつながる経験をすることで、働きがいを獲得できると考えています。また、社会の変化に柔軟に対応し、多様な人材が集い、イノベーションを追求する企業として、デジタルの力で社会に貢献し、お客様や社会との共創により、誰もが人間性を十分に発揮できる持続可能な社会の実現を目指します。

Smart Work 2.0の考え方

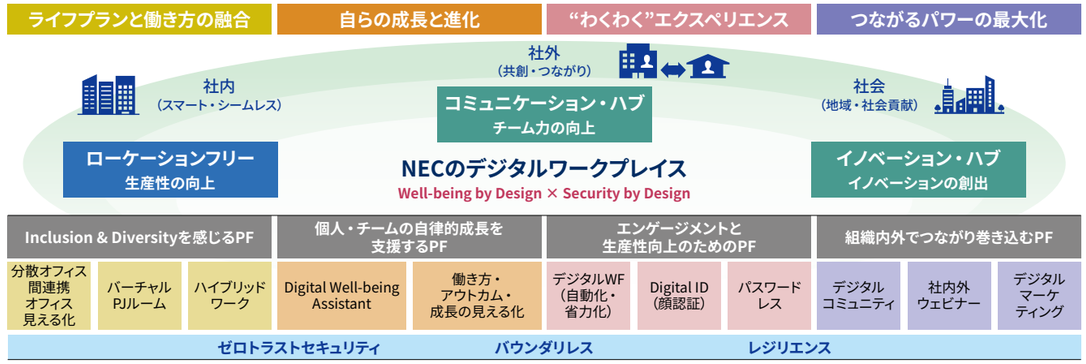


実現に必要なこと

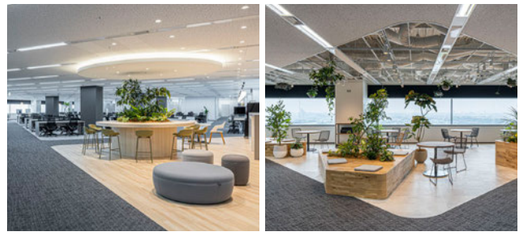
従業員	会社
Code of Valuesの実践のために、個人・チームの働き方を自らデザインし成長する	Code of Valuesの実践をあらためて徹底推進し、そのための環境と機会を提供する

NECデジタルワークプレイス～最適な時間に、最適な場所で、最高のパフォーマンスが出せる環境を整備～

NECのデジタルワークプレイスはWell-bing by Design、Security by Designの考え方のもと、ハイブリッドワークを支えるワークプレイスとして進化させ、自ら使いこなすことから得るノウハウをもとに、社会に提供していくことも目指しています。



再定義したこれからのオフィス



チームの結束を高める
Communication Hub

従来のオフィスは心理的安全性が確保された中でチームのエネルギーを結集する場「コミュニケーション・ハブ」とします。完全フリーアドレスで、闊達なコミュニケーションに最適な空間へ進化させるとともに、オフィスのサイズも最適化します。

社外・社会などチームを超えたつながりを強める
Innovation Hub

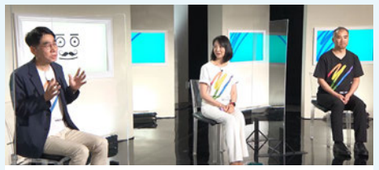
お客様やパートナーをはじめ社内外のメンバーが交流し、エコシステムを育てイノベーションを生み出す状態を日常化するため、会議室や食堂などを新たに「イノベーション・ハブ」と定義し、デザインを一新したうえでスペースは従来の8倍に拡大します。

エンゲージメント向上に向けた取り組み～トップと現場のベクトルを合わせる～

エンゲージメントスコアの向上を目的に、NECではタウンホールミーティングやNEC Way Dayの開催、マスメディアへの露出といったコミュニケーション戦略を積極的に推進しています。このような取り組みの結果、エンゲージメントスコアの中で「経営陣」「雇用主としてのブランド」が8ポイント向上し、スコア全体を押し上げる要因となっています。

Town Hall Meeting
森田社長と社員との対話セッション

国内：　月例で開催　2021年度 10回、のべ118,500人参加
海外：　半期に一度・各地域単位で開催　2021年度 26回、累計約22,000人
満足度：95%以上が好意的



NEC Way Day
NECグループ全社員を対象とした創立記念イベント
NEC Wayの浸透とグローバル一体感を醸成

グローバル一体化：日本および海外15拠点で展開
参加者：　グローバル全体で52,000人
ワクワクしたか：　93%がポジティブな回答

挑戦する人の、NEC。

社員メッセージ

NECでは、HR方針として「挑戦する人の、NEC。」を掲げ、社員の力を最大限に引き出すべく、人・カルチャー変革を推進しています。ここでは、社会価値の創造に取り組む社員のメッセージをご紹介します。

ハプニングも前向きに捉えてグローバル市場に打って出る

私は海外営業としてASEANや欧州等の国々を担当してきました。現在はグローバル5G事業を担当しています。

このグローバル5G事業は社内初のグローバル市場でのベンチャービジネスといわれています。新しい事業を立ち上げていく過程では予想もしていなかったことがたくさん起こりますが、毎回へこたれたり落ち込んだりしていては前に進めないので想定外のハプニングが起こる前提で物事を考え、むしろ日々起こることを面白いと捉えるようにしていますし、それに対応できる多様性のあるメンバーを揃えています。

特に米国や欧州のチームメンバーは、グローバル市場で一花咲かせたいという相当な思いを持っています。こういったメンバーに他のグローバル企業ではなく何故NECなのかと尋ねたところ、それは品質に裏打ちされた信頼とインテグリティを背負うことにやりがいを感じているからという声が多く、このようなメンバーが揃っていることもこの組織の強みになっていると捉えています。

チーム全体はとてもフラットな組織になっていて、困っていれば必ず誰かが助けてくれます。もちろん私はリーダーですので最終責任は取りますが、上下関係なくそれぞれが責任を持って動いていますし、私自身もメンバーにダメ出しをされたりもします。でもそれが良い感じに作用していて、皆がそれぞれオーナーシップを持ち、チームで闘っているという実感がありますね。

私は帰国子女で高校生のときに日本に戻ってきて、日本の社会の良さに気づき、この国の人たちや産業はもっとグローバルで活躍できるはずだと思っていました。だからそれを体現する一翼として日本の看板を背負って、世界市場の発展に貢献する、それも自信を持ってフェアに、正々堂々というのが私のモチベーションになっています。NECが持つ圧倒的な品質と信頼していただける透明性を強みに、NECだけでなく日本の産業界のポジションを向上させたいと思っています。

帯刀 繭子

執行役員
グローバル5G担当

金融機関のビジネスパートナーとして企業と企業をつなぐ

私は2008年に新卒で入社し、大手金融機関向けのセールスを担当してきました。転機は、2016年頃にFinTechが注目され始め、NECもお客様と共同で事業を創っていこうとなったことです。従来は技術を軸とした提案をお客様のシステム部門へ提案していましたが、ビジネスパートナーとしての関係性を築くためにフロントの業務部門へとアプローチしたところ、お客様の課題と我々が挑戦したい領域が重なり、オンライン上で企業と企業とが自由にマッチングできるサービス、Biz-Createの立ち上げへとつながっていきました。

金融機関は以前からビジネスマッチングを行っていましたが、このサービスは異なる顧客基盤でのマッチングを可能とすることで、金融機関が抱えていた、人を介したマッチング数の限界と顧客基盤内でのマッチングにとどまるという従来の課題を解決しました。3年目で利用企業数は1万4千社を超え、1ヵ月当たり1,500件以上の商談が生まれています。

金融機関も新しいチャレンジはしたいという思いはあります。けれど絶対に事故は起こせない。それを前提に新しいものを取り入れつつ、セキュリティや品質を担保できたのは、これまで培ってきた知見があるNECだからこそだと思っています。

ビジネスパートナーとして一緒に苦労し、成功を喜びたい、それが私のモチベーションです。今後も共創を通じて多くの人と喜びを共有していくことで、大きな事業を創ることにつながればと思っています。

天利 尚信

デジタルファイナンス統括部
ディレクター

皆が楽しめるお店づくりを技術の力で実現する

私は2004年に新卒でNECに入社し、大手通信キャリア向けの営業を経験した後、小売業向けの営業に携わってきました。現在は小売業向けに映像を活用したDXソリューションのサービス開発をしています。小売業は変化対応業といわれるほど最も変化への対応が求められる業種です。したがって、それらの変化に耐えられる柔軟なシステムの提供がベンダにも求められています。

近年は業務改善と顧客体験の向上が大きなテーマになっていると感じています。数値情報だけではなく映像から売り場の状態を把握することで作業時間を短縮したり、お客様の購買行動を可視化・分析したりすることでお客様の趣味趣向にどれだけ応えられるか、そこにポテンシャルがあると感じています。

今まではお客様から悩みを聞いて、それに応える1 to 1のビジネスが多かったのですが、これからNECが成功するためには技術を活用したサービスを、より手軽に、広く提供していくことが重要になります。我々のサービスに対するニーズを様々なお客様へ徹底的にヒアリングし、検証し、ぶつけ直すことでブラッシュアップを繰り返しています。

重要なのはどれだけ楽しめるかだと考えています。買い物をするお客様も、業務にあたるお店の人も同様です。お店の人が楽しんでいればお客様にも選ばれる。それを技術の力で実現できればと思っています。

田原 裕司

スマートリテール統括部
プロダクトマネージャー

キャリアチェンジで見えてきたもの

曽根崎 涼一

オペレーティングコンサルティング統括部
主任

私は現在、戦略コンサルティング部門でお客様のDX戦略や業務プロセス改善に携わっています。入社以来、法人営業を担当していましたが、案件に携わっていく中で上流案件（例：戦略立案、構造策定）におけるNECの弱さを体感する機会が増えてきていました。この経験からNEC Growth Careersを使い上流案件を担う業務に挑戦することを決めました。

転向し2年ほど経っての変化は3つの力が身についたことでしょうか。1つ目は「どうやって（How）」から「何をすべきか（What）」「なぜなのか（Why）」を問う「目的思考」、2つ目は目的を見据えて自らに問い続ける姿勢である「クリティカルシンキング」、そして3つ目はゴールへのプロセスを設計・管理する「プロジェクトマネジメント力」です。

従来のSIだけにとどまらず、戦略的に重要な上流サービスをご提供することで、お客様の経営層と打ち合わせをする機会も増えており、お客様の期待値の高さを体感する場面が以前より多くなっています。また個人的にも、お客様役員から「きちんとプロジェクトを落着させてくれてありがとう！」と握手を求められたこともあり、営業時代よりもお客様に価値を提供できている感触が強まっています。

当部門は立ち上げからまだ3年ですが、“HOW？”に閉じず、“WHAT？WHY？”の観点から支援を担う部門は今までのNECにはない新しい力だと思います。この新たな力が起点になり、社内の皆さんも「もっと変わらなきゃ」と思ってくれればうれしいですね。

データ分析とAIで社会課題の解決を

私は入社以来、データサイエンティストとしてお客様のデータを使った課題解決に携わってきました。NECに入社したのは、学生時代から機械学習やデータ分析を専攻していて実課題の解決に貢献したいと思ったことと、就活時には数少ないデータサイエンティスト職として働ける会社というのが魅力だったからです。NECのAIはブラックボックス型ではなく、なぜそのような結果を示したのか根拠がわかるホワイトボックス型の独自技術で、そういった点もお客様に気に入っていただいています。他のお客様に勧めていただけることもあります。独自技術や、組織内に対外的に広く活躍しているメンバーもいて、「人」からの知見やノウハウが蓄積されていることもNECの強みだと感じています。

現在はデータ分析から幅を広げてお客様の課題を起点にシステム導入までサポートしています。最近の傾向として人材育成に課題を感じていて、特にDX人材が必要だと感じている企業が多いので、どう人材を育成していくのが良いのか、教育コンサルのような提案もしています。このように単なるAIの検証だけでなく、実際に使っていただくという観点で、とても有意義な仕事と感じています。

将来的には、もっとAIを身近に感じてほしいです。そのためにはAIを意識せず、気がつかないところでAIが活躍できるようにするのがポイントだと考えています。また、警察領域など安全・安心に関わる領域にも興味がありますし、私の出身の九州では近年水害が多いこともありAIを防災にも活用したいです。

長城 沙樹

AI・アナリティクス事業統括部
データサイエンティスト

NECのビジネスモデル

地球と共生して未来を守る

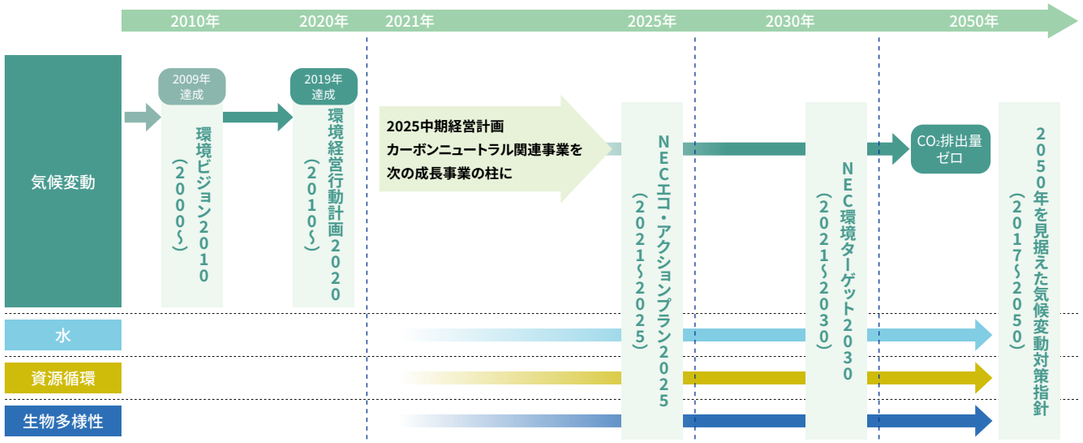
NECでは、NEC Wayに基づき、持続可能な社会の実現を目指すために、「環境経営」を推進しています。企業の社会的責任として、施設や輸送段階の省エネルギー化や使用する化学物質の削減など、自らの事業活動に伴う環境負荷の低減を行います。そのため、グループ全体における環境経営推進を行う行動指針として、「環境方針」を制定し、役員から従業員に至るまで方針を遵守し、環境面に配慮した行動を徹底しています。また、ICTや自社の技術を活用した製品・サービスの提供を通して、お客様や社会全体の環境負荷低減へ貢献しています。2030年に目指すべき未来像であるNEC 2030VISIONでは、環境への取り組みを掲げており、様々な環境課題の改善や解決に向けて価値を発揮していきます。

環境方針

NECは環境との調和を経営の最高課題のひとつとして位置づけ、グローバルサプライチェーン全体で環境負荷の低減に努め、持続可能な社会づくりに貢献します。

1. 社会価値の創造を、先進技術によるICTソリューション・サービスにより実現し、お客さまや地球環境の環境負荷低減、気候変動の影響軽減に貢献します。
2. ICTソリューション・サービスの開発においては、ライフサイクル全体の環境影響を評価し、環境負荷の低減に配慮します。
3. 事業活動に伴う環境関連法規制、およびステークホルダーとの合意事項を遵守すると共に、サプライチェーン全体での、省エネルギー、省資源、化学物質や廃棄物などによる環境汚染の予防に努めます。
4. 環境負荷の少ないハードウェア、ソフトウェア・サービスを優先的に調達します。
5. 事業活動、ICTソリューション・サービスにおける環境関連情報を、ステークホルダーに対し開示します。
6. 社員一人ひとりの環境意識を高め、気候変動対応や資源循環推進、生物多様性保全を始めとした地球環境保全に貢献します。
7. 環境マネジメントシステムを構築し、環境目標を定めて運用するとともに、定期的に見直しを行い、継続的な改善に努めます。

「持続可能な社会」実現に向けた環境への取り組み

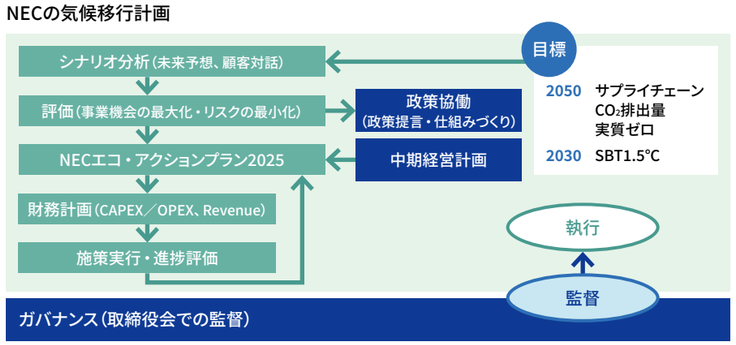


気候変動：2050年までにCO_2排出量“実質ゼロ”を目指して

気候移行計画

NECは、パリ協定の目標に則した2050年のネットゼロ社会と整合したビジネスモデルへの移行を図るため、既存の指針や取り組みを整理し、気候移行計画を策定しました。シナリオ分析による未来予想、事業リスクと機会の明確化、中長期計画の策定、施策の実行と評価という一連のPDCAを回しています。また、その進捗について取締役会で報告するとともに、TCFD提言に沿った情報開示を進めていきます。

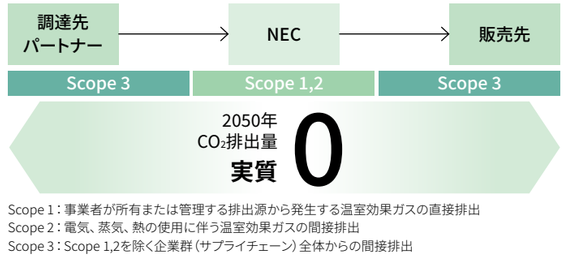
NECの気候移行計画



CO_2排出削減に向けた長期目標

NECは2017年に「2050年を見据えた気候変動対策指針」を策定しました。2021年9月には、Business Ambition for 1.5℃に署名し、「2050年にScope1,2,3からのCO_2排出量実質ゼロ」を宣言しました。これは、従来の目標であった自社の事業活動（Scope1,2）に加え、Scope3を含むサプライチェーン全体からのCO_2排出量を実質ゼロにすることです。

サプライチェーン全体からのCO_2排出量“実質ゼロ”へ



Scope 1：事業者が所有または管理する排出源から発生する温室効果ガスの直接排出
Scope 2：電気、蒸気、熱の使用に伴う温室効果ガスの間接排出
Scope 3：Scope 1,2を除く企業群（サプライチェーン）全体からの間接排出

SBT1.5℃	2021年5月 再認定	SCIENCE BASED TARGETS DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION	Scope 1＋2：2030年度までに2017年度比で55%削減 Scope 3：2030年度までにカテゴリ1（購入した製品・サービス）、カテゴリ3（Scope1,2に含まれない燃料、エネルギー活動）およびカテゴリ11（販売した製品の使用）を2017年度比で33%削減
RE 100	2021年5月 加盟	RE100 CLIMATE GROUP　CDP	国内外の拠点で消費する電力を 2050年までに100%再生可能エネルギーとする
BA1.5℃	2021年9月 署名	BUSINESS AMBITION FOR 1.5°C	サプライチェーン全体からの温室効果ガス排出量を 2050年までに実質ゼロ

シナリオ分析

NECは2030年および2050年の社会の姿に照らして気候変動による事業ごとのリスクと機会を想定する「気候シナリオ分析」を行うプロジェクトをスタートさせました。

2021年度のシナリオ分析では、自治体を中心に生活者も含めた地域の在り方を対象とし、脱炭素社会への移行度合い（1.5℃と4℃）を縦軸に、生活者と行政の関係や行政システムの在り方（強制と自発）を横軸に設定し、4つの異なる未来像を描きました。

詳細はサステナビリティレポート2022 P41 シナリオ分析をご参照ください。

シナリオ分析から得られた示唆

- いずれのシナリオにおいても、気候変動が公共サービスの分野で社会・産業・日々の暮らし等に及ぼすリスクや機会が可視化されるため、それらに価値を提供する我々の事業に気候変動側面を織り込むことが重要
- 1.5℃シナリオは、地域エネルギーマネジメント、4℃シナリオは、地域防災とインフラ整備に市場機会があり、かつNECの強みを発揮できる領域である
- 「データプラットフォーム」は、どのシナリオにおいても有用であるが、シナリオにより、収集したデータを活用し、価値を提供する対象が変わり、自発軸では生活者、強制軸では行政となる
- 他事業領域においても同様のシナリオ分析を行うことにより、今後のビジネスで必須なカーボンニュートラルの視点を各部署が自ら認識し、事業環境の把握と戦略に組み入れることができる

シナリオ分析の評価：事業リスクと機会

リスク	内容	リスク管理と対策
移行リスク	カーボンプライシングによるリスク • 2030年度SBT達成時のNECのScope1,2（約21万t）すべてにカーボンプライス（100米ドル／tCO_2）がかかると想定すると、23億円のコスト増（1米ドル＝110円で想定） • サプライチェーンの上流、下流のコスト増もインパクトを与えると想定	SBT（2030年）、CO_2排出ゼロ（2050年）の各目標達成に向けた効率化の徹底と、再生可能エネルギーの活用拡大（サプライヤーエンゲージメントや製品の省エネ性能向上への継続的な取り組みを含む）
物理リスク	気象災害（洪水、土砂崩れ、水不足など）に伴うサプライチェーンの寸断、電気・ガス・水道などライフラインの長期間にわたる停止を想定	サプライチェーン全体のリスク評価と河川氾濫など気象災害を含むBCP対策（防水扉の設置や電源設備の移動など）、データセンターでの発電設備強化

機会	内容	機会創出と拡大
移行リスク対策への価値提供（緩和）	CO_2排出の少ない交通インフラ整備	AIおよびIoTを活用した物流可視化・ルート最適化、EV・PHV充電クラウドなど
	再生可能エネルギーの活用拡大支援	仮想発電所（VPP）、電力需給管理、リソースアグリゲーション事業（需給調整市場）、xEMS（エネルギーマネジメントシステム）など
	エネルギーの無駄の削減支援	DXによるプロセス改革（業務自動化、スマートファクトリー、需給最適化）、データセンターの省エネ化を支える製品・技術（新冷媒）など
物理リスク対策への価値提供（適応）	気象災害の増加への備え	AIおよびIoT、画像解析などを活用した災害発生前の予兆検知、河川氾濫シミュレーション、避難支援など
	森林火災の増加への備え	森林火災監視・即応システム、衛星による災害監視など
	農業生産適地の変化への備え	影響予測シミュレーション、農業ICTソリューションなど
	感染症の拡大への備え	感染症対策ソリューション、地球規模感染症発生時の物流情報管理プラットフォーム、リモートワーク、遠隔診療支援、教育クラウドなど

詳細はサステナビリティレポート2022 P44 NEC全体におけるリスクと機会をご参照ください。

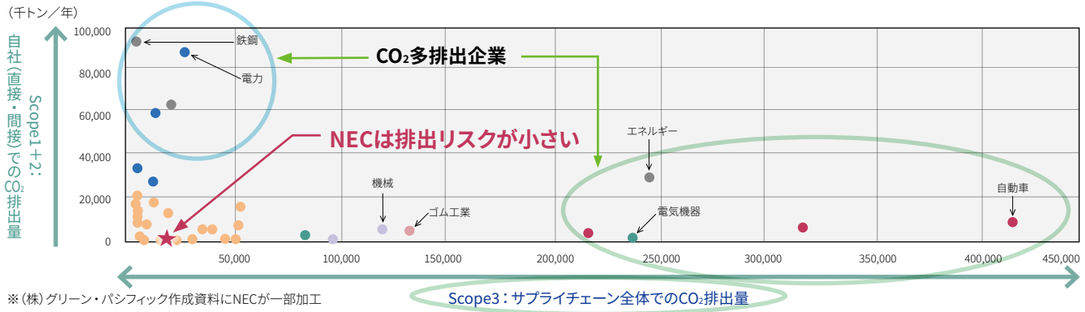
環境目標エコ・アクションプラン2025

NEC 2030VISIONや2025中期経営計画をふまえた5ヵ年の環境目標を設定しています。「重点活動項目」では、3つの視点に分けて選定しました。

1. 自社のリスク・負荷低減
2. 事業を通じた貢献の拡大
3. 環境経営を推進するための基盤づくり

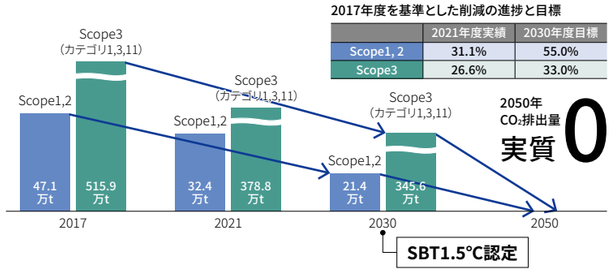
1. 自社のリスク・負荷低減

Scope1,2とScope3で見る業種別CO_2排出量マップ



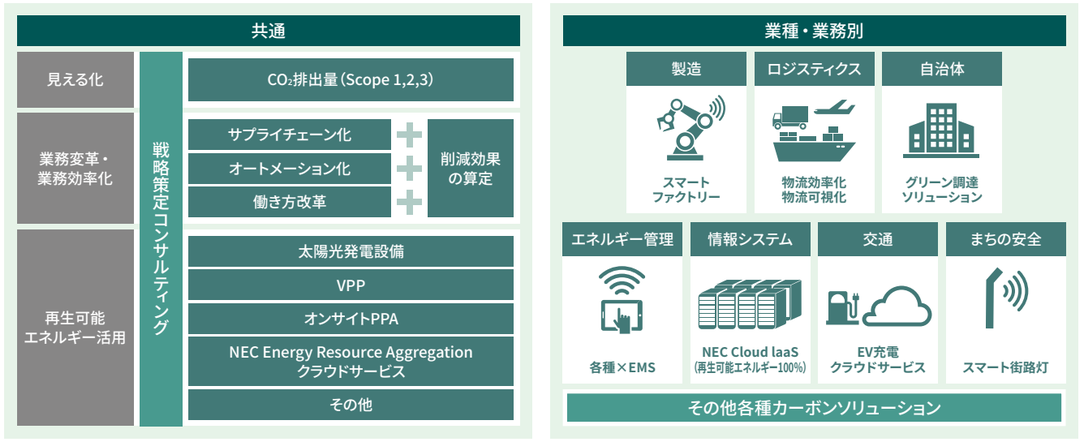
※（株）グリーン・パシフィック作成資料にNECが一部加工

Scope1,2	Scope3	
	カテゴリ1	カテゴリ11
1. 効率化の徹底 2. 再生可能エネルギー設備の導入拡大 3. 購入電力のグリーン化	エンゲージメント強化による調達取引先のCO_2排出量削減活動の促進	製品エネルギー効率の改善



2. 事業を通じた貢献の拡大

お客様の脱炭素の取り組みを支援するNECの脱炭素ソリューション

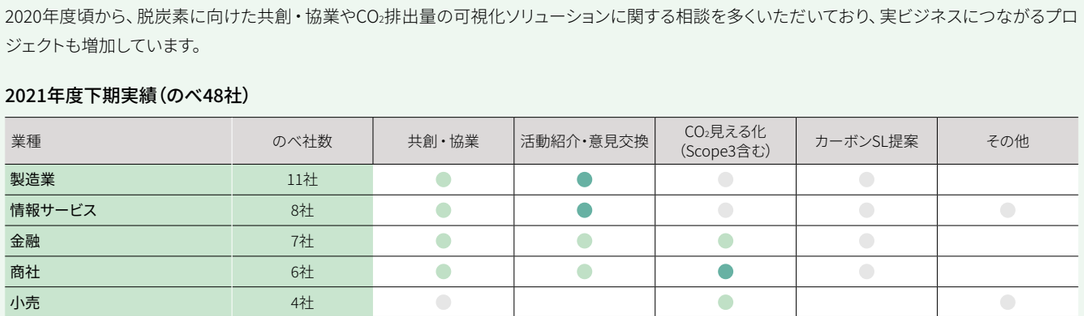


地球と共生して未来を守る

社会価値創造へ向けた成長事業「カーボンニュートラル関連事業」

○ NECリソースアグリゲーション事業

NECは社会価値創造へ向けた成長事業の中で、カーボンニュートラル関連事業を展開しています。EVやオール電化の普及などで電力需要が拡大していく中、再生可能エネルギーから生まれる余剰電力を市場でマッチングし、効率・最適化を実現しています。



○ KMD社の知見を活用したGreen Digital Government事業

KMD社は自治体と国家レベルで150社以上の脱炭素プロセス管理の導入を実現し、世界へと展開を進めています。

○ 脱炭素ソリューションの拡大

2020年度頃から、脱炭素に向けた共創・協業やCO₂排出量の可視化ソリューションに関する相談を多くいただいており、実ビジネスにつながるプロジェクトも増加しています。

2021年度下期実績（のべ48社）

業種	のべ社数	共創・協業	活動紹介・意見交換	CO₂見える化（Scope3含む）	カーボンSL提案	その他
製造業	11社	○	●	○	○	
情報サービス	8社	○	●	○	○	○
金融	7社	○	○	○	○	
商社	6社	○	○	●	○	
小売	4社	○		○		○
通信	4社	○	○		●	
自治体	4機関		○		○	
その他	4社		○			○

●：特に関心が高い　○：関心が高い　○：関心あり

TCFDの提言に沿った取り組み概要

項目	概要
ガバナンス	・気候変動を含めた環境に関わる重要事項を取締役会で報告 ・環境管理規程に基づき、環境経営における組織の推進体制、役割、責任および権限を特定し運用
戦略	・気候変動を経営の重要なマテリアリティに設定 ・複数のシナリオを用いて、気候変動による短期・中期・長期の様々なリスクと機会を認識し、対応策を検討 ・事業機会につながる緩和（脱炭素）／適応関連ソリューションの開発や提供の拡大 ・脱炭素を目指すための諸施策の実施・実績管理
リスク管理	・環境経営推進体制やリスク・コンプライアンス委員会を通じて、リスク評価を実施 ・潜在的および顕在的リスクに対する活動の進捗・成果や課題の把握、今後の計画などを検討し、リスクの低減や未然防止活動を実施
指標と実績	2050年目標　・Scope1,2,3からのCO₂排出量実質ゼロ ・再生可能エネルギー電力100%（RE100） 2030年目標　・SBT1.5℃設定 Scope1,2　55%削減（2017年度比）、　Scope3（カテゴリー1,3,11）　33%削減（2017年度比）

水リスク管理と水資源の有効活用

NECは環境関連法規制を遵守し水利用量の削減や環境負荷の低減に努めるとともに、水不足、水質汚濁、洪水などの水リスク管理を進めています。

リスク／機会	内容	リスク低減対策／機会の具体例
リスク	渇水や災害による断水により、事業存続や生産の遅延・停滞が生じる	各拠点で断水に備えたBCP対策を実施済み
機会（経済価値）	台風など風水害での被害を低減させる防災ビジネスの市場ニーズが高まる	河川水位予測など、水害対策支援システムの導入拡大

資源循環と汚染防止への取り組み

NECは生産から使用、リサイクルまで一貫した資源循環への取り組みと各過程で発生する廃棄物などの環境負荷の低減を行っています。お客様にご使用いただいているハードウェア製品には、多くの資源が使用されており回収・リサイクルすることで限りある資源を有効に活用しています。

リスク／機会	内容	リスク低減対策／機会の具体例
リスク	国内外の使用済み製品の回収やリサイクルに関する規則の強化に対応するため、コストや時間を要する。対応が遅れた場合、競争力や評価の低下に関わる	法規制前の情報収集により、早期対応を実施
機会（経済価値）	サーキュラーエコノミー関連ビジネスの新市場開拓や市場拡大が進む	自社バイオプラスチック製品やAIを使用した食品ロス対応ソリューションの需要拡大

生物多様性への取り組み

NECは事業活動や従業員の生活が生物に及ぼす影響をできる限り小さくするとともに、生物多様性に貢献する活動やICTソリューションの提供を推進しています。

リスク／機会	内容	リスク低減対策／機会の具体例
リスク	生産拠点における土地の改変、地下水や地表水の利用、排水・排ガスおよび廃棄物がその地域の生物多様性に影響を与える	NECの事業場では有機溶剤や酸・アルカリ性の材料などを使用しているため、排水、大気、土壌への漏えい防止の対策や訓練を実施
機会（社会価値）	拠点や近隣地域での生物多様性保全により、多様なステークホルダーとの協働やブランド価値の向上につながり、潜在的なビジネス発掘にもつながる	絶滅危惧種（オオモノサシトンボ）の保全や田んぼづくりプロジェクトにおける生物多様性保全と地域交流を実施

詳細はサステナビリティレポート2022 P46～50をご参照ください。

環境に関する社外からの評価

NECはCDP2021において、気候変動および水セキュリティの2部門で、3年連続で「A」の評価を受けました。サプライヤーエンゲージメント評価においても、最高評価となる「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボード」に選定されました。

人権の尊重

NECは、グローバルにビジネスを展開していく中で、自らの企業活動がステークホルダーの人権に及ぼす負の影響を低減し、その発生を防止する必要があると考えています。特に、AI（人工知能）の社会実装や生体情報をはじめとするデータの利活用など、ICTを活用した事業推進においては、役員から従業員一人ひとりに至るまで、人権の尊重を常に最優先として念頭に置き、それを行動に結びつけていきます。

NECグループ人権方針

NECは、2015年に、ステークホルダーとの対話と協議、人権デュー・ディリジェンスの実行により、NECのバリューチェーン全体にわたって人権尊重の取り組みを推進していくことを宣言する「NECグループ人権方針」を策定しました。

2022年6月、この人権方針を国連「ビジネスと人権に関する指導原則」（UNGP）で求められている、人権の尊重への経営トップのコミットメントとガバナンス体制を明確に示す内容に改定し、2022年度の取締役会で報告しました。

この方針の適用対象は、当社およびその連結子会社の全役員・全従業員（有期契約社員・嘱託・パートタイマーを含む）ですが、調達取引先、ビジネスパートナー、お客様にも、本方針のご理解とともに、人権の尊重に努めていただくよう、働きかけていきます。

※ NECグループ人権方針（2022年6月改定）は下記URLをご参照ください。
https://jpn.nec.com/csr/ja/pdf/human_rights.pdf

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則った人権デュー・ディリジェンスの推進

2019年度、国際NPO BSRの人権リスクデータを活用し、NECの人権課題リストをまとめ、その中から特に顕著な人権課題として「新技術と人権（AIと人権）」「サプライチェーン上の労働」「従業員の安全と健康」の3つを特定し、2020年度の取締役会で報告しました。

2020年度は、BSRが第三者の立場で、事業部門を中心とした22部門に対しインタビューを行い、事業活動の具体的な内容や管理体制、現場で直面している課題などを確認し、人権課題リストをより実態に照らした内容に更新しました。

さらに2021年度は、UNGPおよびグローバル先進企業とのギャップ分析をコーポレートレベルで行い、当社における課題の可視化に取り組みました。

その結果、グローバル動向をふまえた人権リスクの防止と軽減に向け、人権尊重のガバナンス体制および取り組み方針をより明確に示すことや、NEC内での横断的な課題として、紛争影響および高リスク国地域におけるリスクへの対応が必要であることが明らかになりました。

そこで、2022年度、サステナビリティ・アドバイザリ・コミッティにおいて、地政学リスクに伴う人権リスクについて討議した結果をふまえ、リスク・コンプライアンス委員会において、バリューチェーン上での人権侵害リスクの防止・軽減への取り組み体制強化の一環で、「地政学的情勢や紛争影響をふまえた人権リスク」を顕著な人権課題として新たに特定することを討議・決定し、取締役会で報告しました。

S 詳細はサステナビリティレポート2022
P9 Purpose経営におけるサステナビリティ推進の進捗と人権リスクへの対応について、および、
P17 トピックス 人権の尊重をご参照ください。

NECの顕著な人権課題

- **AIなどの新技術と人権**
- **地政学的情勢や紛争影響をふまえた人権リスク**
- **サプライチェーン上の労働**
- **従業員の安全と健康**

従業員の安全と健康

全社安全衛生活動方針・行動指針および「NECグループ健康宣言」に則した年度目標達成に向けて、当社内の地区・事業場および国内連結子会社ごとに具体的な施策を立案・実施しています。取り組み指標としては、WHOが定義する健康（身体的、精神的、社会的に満たされた状態）に基づいた身体的・精神的・社会的健康を意識したKPIを設定し、CEOの指示のもと、CHRO（チーフヒューマンリソーシズオフィサー）がリスク管理を含む安全衛生および健康に関わる活動を統括し、その活動内容を取締役会で報告しています。

AIなどの新技術と人権

NECは、「NECグループ AIと人権に関するポリシー」に基づき、以下3点に取り組んでいます。

1. AIの利活用が、NECグループだけでなくお客様やパートナーにおいても適正な用途で行われること
2. 人権尊重を最優先としたAIの利活用促進に向けた技術開発と人材の育成を行うこと
3. AIの利活用に関して、様々なステークホルダーとの連携・協働を促進すること

また、NECグループだけでなく、社会全体におけるAIの適切な利活用を推進すべく、以下のように積極的なエンゲージメント活動や知見の共有を行っています。

S 詳細はサステナビリティレポート2022 P64 AIと人権をご参照ください。

ダボス会議においてAIと公共の利益に関する議論に参加

世界経済フォーラム年次総会2022（通称ダボス会議）において、当社社長の森田が「AI on the Street：Managing Trust in the Public Square」と題したパネルディスカッションに登壇しました。「公共サービスや空間におけるAIの利用が公共の利益に反しないようにするにはどうすればよいか？」というテーマに対し、以下のような意見を述べました。

- 技術に対する社会からの不安を解きほぐし、技術とその担い手に対する信頼を構築することが重要
- 技術によってどのように公益が実現できたかについて、事例に基づき、国・民間・一般市民の共通理解を醸成することが重要
- 技術の正確性はもとより、プライバシーへの配慮と透明性担保を前提とした技術の適正利用に関わるガバナンスづくりに、公的機関だけではなく民間企業も積極的に参画することが、システムに対する信頼、すなわちトラストにつながる

ダボス会議「AI on the Street」
※ 出典：世界経済フォーラム

サプライチェーン上の労働

NECは、「サプライチェーンサステナビリティ」をマテリアリティに特定し、協働・共創による調達取引先との連携を強化しています。顕著な人権課題の1つである「サプライチェーン上の労働」には、リスクベースアプローチに基づき、点検・監査や是正の働きかけ等取り組みを進めています。

調達活動における人権への取り組みのさらなる発展に向けて

NECでは、2019年から調達活動における人権課題について社外の有識者と当社の役員・現場レベルの担当者が定期的に対話しています。

2021年度は、2020年度に継続して真和総合法律事務所 高橋大祐氏、ILO駐日事務所 田中竜介氏、BSR 永井朝子氏をお招きし、この1年間のサステナブル調達活動を振り返り、人権に関する取り組みの課題について議論しました。

欧米を中心に人権に関する法制化が進む中、今後の調達活動において求められる取り組み、および、中長期的な視点でのNECへの期待について、有識者の皆様からご意見をいただきました。

S 詳細はサステナビリティレポート2022
P92 調達活動における人権への取り組みのさらなる発展に向けてをご参照ください。

サプライチェーンサステナビリティ

NECは、自社のみならずサプライチェーンを構成する調達取引先との協働・共創を通じて、環境や社会全体に与える影響に十分配慮しながら事業を行うことで、社会から信頼されるサステナブルな社会価値創造に貢献していきます。

調達取引先と連携した取り組みの推進

NECのサステナブル調達は、CSCO（チーフサプライチェーンオフィサー）がNECグループ全体の責任を担い、意思決定は、調達統括部長を議長とする調達統括部会議で行っています。また海外関係会社については、毎年開催されるグローバル・SCM（サプライチェーンマネジメント）責任者会議を意思決定機関とし、各国の文化や商習慣にも配慮した調達を推進しています。

調達取引先における6重点リスク

- 人権・労働
- 安全衛生
- 公正取引・倫理
- 環境
- 情報セキュリティ
- 品質・安全性

さらに、「NECグループ調達基本方針」や「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」において、6重点リスクを明らかにし、調達取引先には上流のお取引先も含めた責任ある企業行動を要請しています。

人権については、「NECグループ調達基本方針」の中で、奴隷および人身売買の拒否を明言するとともに、「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」において強制労働・児童労働の禁止や、労働者の団結権を尊重しており、さらに適切な賃金、労働時間の管理を要請しています。

またOECDのガイダンスに則った人権デュー・ディリジェンスを実施し、リスクを評価・特定してリスク軽減の取り組みを進めています。

書類点検と評価結果のフィードバック

人権、安全衛生、環境、公正取引・倫理、情報セキュリティなどの分野で、要求事項に対する調達取引先の遵守状況や取り組み状況を確認するための書類点検を実施しています。書類点検の1つである「サステナブル調達セルフチェックシート」は、従来の点検テーマである「人権」「安全衛生」「環境」「公正取引」のほか、今回新たに外国人技能実習生の受入状況や新型コロナウイルス感染症への対応など直近の重要テーマについて確認する設問を新設しました。

回答を依頼した1,015社のうち956社から回答を受領し、調達取引先の取り組み状況を「得点率」および「クリティカルポイント*」の評価基準に照らして、テーマ単位にA、B、C、D、Zの5段階に評価しました。Z評価の調達取引先に対しては、実態把握や是正指導などのサプライヤー・エンゲージメントを通じて、2022年度上期中の是正完了に向けた対応を進めていきます。

* クリティカルポイントとはNECが2020年7月に発行した「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」や法規制などに照らして、取り組みが未対応の場合には、潜在リスクが存在する可能性があるとNEC側で特定した設問。

評価区分	基準	定義
A	得点率80%超～100%	優れた取り組みができている
B	得点率60%超～80%以下	一般的な取り組みができている
C	得点率50%超～60%以下	取り組みは行っているが、一部課題が見られる
D	得点率50%以下	取り組み自体が不十分である
Z	クリティカルポイントがクリアできていない	リスクがあると想定

人権デュー・ディリジェンス

2020年10月に日本政府が策定・公表した「『ビジネスと人権』に関する行動計画（NAP）」や、海外でのサプライチェーン上の人権侵害を防止する法整備の進展に加え、NECでの顕著な人権リスクの1つに「サプライチェーン上の労働」が位置づけられたことを受け、従来の取り組みに加えて、人権デュー・ディリジェンスの取り組みを強化しました。

「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」に規定された以下のステップに基づいて取り組みを進めています。

ステップ1	• 「『ビジネスと人権に関する国連指導原則』の実施に係るICT部門向けガイドライン」、国際労働組合総連合（ITUC）による「地域別人権評価レポートとリスクマップ」などの外部調査結果とNECの調達構造に対する内部分析結果をふまえ、ICTセクター、地域およびNEC企業固有の視点から各々リスクについて情報収集、評価
ステップ2	• 国際NPOのBSRの人権影響評価の結果を加味し、優先度の高い事業領域（生産委託など調達取引先の海外工場における製造工程での労働者に対する人権リスク、調達取引先の国内工場における製造工程での外国人技能実習生に対する人権リスク、ソフトウェア開発の長時間労働リスク）を特定
ステップ3	• 上記リスクに関連する調達取引先をマッピングし、潜在的影響の性質や範囲を評価したうえで、選定した調達取引先3社に対し、人権・労働安全に特化した外部監査会社による第三者監査を実施 • 当該監査を通じて特定された不適合事項（例：外国人従業員に就業規則の配布および説明を行っていない、人権方針がない）について、今後、外部有識者などの見解もふまえつつ、リスクによる影響を評価したうえで、リスク軽減に向けた対策を実施

ステークホルダーエンゲージメント

研修・啓発活動

当社および連結子会社では、調達の社内規程などに則り、調達担当者を対象とした定期的な各種研修プログラムの実施と、新しい法規制や顕在化した新たなリスクへの対応のために、適時に個別テーマ研修を実施することで、適正な業務遂行を維持できるよう努めています。

戦略サプライチェーンパートナー交流会

重要調達取引先を対象に、戦略サプライチェーンパートナー交流会を毎年開催して、NECのサステナブル調達活動について、人権・労働、安全衛生、環境、情報セキュリティを柱に理解と協力を求めるとともに、サステナビリティへの取り組み推進において特に貢献していただいた調達取引先に「サステナビリティ表彰」を授与しています。

2021年12月の交流会は、オンラインで開催し、国内および海外の調達取引先194社の経営幹部426人が参加しました。

苦情処理メカニズムの整備

NECでは、コンプライアンス相談・申告の窓口である「コンプライアンス・ホットライン」を2003年から調達取引先にも広げています。2021年8月には、人権・労働、安全衛生なども含めた責任ある調達全般に関する相談を受け付ける形に変更し、2021年度に調達取引に関する「コンプライアンス・ホットライン」に入った6件の通報に対し事実関係を確認、すべて適切に対応を完了しています。

CDPサプライヤーエンゲージメントで最高評価を受賞

NECは2019年に加盟した環境NGOのCDPが主催する「CDPサプライチェーンプログラム」を活用し、2021年度はハードウェア調達取引先を中心とした70社に対して気候変動に対する取り組みの実態把握ならびに調査結果のフィードバックを実施しました。

またCDPが実施する「サプライヤーエンゲージメント評価*」において、最高評価の「サプライヤー・エンゲージメント・リーダーボード」に認定されました。

NECの環境長期目標である「2050年を見据えた気候変動対策指針」のもと、サプライチェーンからのCO_2排出量ゼロに向けた削減への各種取り組みが評価されたものと認識しています。

CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2021

* 「サプライヤーエンゲージメント評価」とは、企業のサプライチェーン全体での気候変動・温室効果ガス排出量削減への取り組みを調査し、取り組みに応じて企業を格付けするものです。

詳細はサステナビリティレポート2022 P88 サプライチェーン・マネジメントをご参照ください。

企業価値創造を支えるマネジメント

社外取締役対談

経営環境の不透明さが強まり、
コーポレート・ガバナンスの重要性が高まる中、
社外取締役である中村邦晴氏と
クリスティーナ・アメージャン氏が、
NECのコーポレート・ガバナンスやカルチャー変革に
ついて率直な意見交換を行いました。

社外取締役
中村 邦晴

社外取締役
クリスティーナ・アメージャン

取締役会に対する評価

中村

社外取締役として3年間NECに関わってきましたが、当社のコーポレート・ガバナンスの実効性は向上していると感じています。取締役会の構成はキャリア・スキルマトリクスで議論していますが、企業の経営経験者や行政・外交の知見を有する方など、多様なバックグラウンドを持つメンバーで構成されており、それぞれの視点も随分と違い、実効性も高いと考えています。なによりも本当に自由に発言をさせてもらえますし、そういった雰囲気は非常に大切だと思います。加えて、ここ最近はより活発な議論をするための工夫もされています。従来は説明に時間が割かれる割合が多かったですが、現在は事前説明会を受けることで本質的な議論に重きを置くことができています。また、重要な議題についてはより理解を深めるために取締役会とは別でオフサイトミーティングを実施し、執行側と意見交換をする機会があり、社外取締役の考えも伝えやすくなっています。

アメージャン

私もNECの取締役会の実効性はとても高くなっていると思います。一方、多様性に関しては、年齢の幅広さやグローバルビジネスの視点といった点で若干の課題があると感じています。例えば若手でマネジメントスキルのある方や、グローバル企業でのマネジメント経験者、海外投資家とのエンゲージメント経験がある方を招いて、結果へのコミットメントをより高めていくような仕組みづくりも有効ではないでしょうか。多様性の良さは、異なる常識を持つメンバーが活発に、より建設的な議論ができることだと思います。また、欧米式のガバナンス形態が完全な理想形というわけではないとも思っています。目先の成果だけではなく長期的に企業価値を向上させていくことを主眼に置き、メンバーの多様性については今後も議論を継続していく必要がありますね。

カルチャー変革と社員エンゲージメント

中村

社内外からNECは大きく変わったという声を耳にします。NEC Wayの浸透や働き方をはじめとする制度面の改善など、数多くの努力の成果が少しずつ現れてきているのだと思います。特に森田社長自らが社員と対話を行うタウンホールミーティングは、社員のエンゲージメント改善に大きく寄与していると考えています。普段の業務だけでは自社のトップと実際に顔を合わせる機会が少ない社員も多いので、お互いの距離を埋めるとても良い取り組みだと思います。今後も継続していってほしいと思います。

アメージャン

1年でエンゲージメントスコアが10ポイント向上したのはすばらしい成果で、今後もさらに高めていってほしいと思います。特に未来のNECを担う若手のエンゲージメントは注視しなければいけません。トップとのコミュニケーションはもちろん重要ですが、彼らのモチベーションに最も大きな影響を与えるのは直属の上司だと思います。ですから若手社員が上司にどれだけエンゲージしているかも、チェックしていく必要があるのではないでしょうか。

中村

そうですね。私も事業所の訪問などを通して現場の社員と直接話をし、会社や社長の思いがどれだけ伝わっているのか等を確認したいと考えています。会社の考えを理解し、その中で自分が何をどうしていくのか、議論や対話など双方向でのコミュニケーションを通じて納得することが、さらなるエンゲージメント向上において大切なことだと考えています。

アメージャン

グローバルカンパニーとしてさらに競争力を向上させるうえで、外国籍の社員のエンゲージメントも大切ですね。仮に彼らがエンゲージメントの低い状態で退職した場合、周りの人々も就職先としてその企業を避けるようになり、結果として企業は優秀な人材を獲得できなくなってしまいかねません。若手・外国籍従業員のエンゲージメントや、上司への評価には特に注視していってほしいと思います。

今後のNECに期待すること

中村

NECにとってまず必要なことは、2025中期経営計画を完遂することですね。過去に中期経営計画の未達を繰り返し、投資家をはじめとするステークホルダーからの信頼を失っていました。企業経営の礎となる信頼を取り戻すにはとてつもない労力と時間を要することを全員が認識しておかねばなりません。そのうえで事業やカルチャーの変革を着実に進め、有言実行していくことで信頼を積み上げていってほしいと思います。加えて、NECの姿をきちんと伝えることも重要です。優れた技術が豊富にあるものの、具体的な事業や将来像がわからない、という印象を持っているステークホルダーもいらっしゃるのではないでしょうか。このような印象を払拭するためにも、技術を活用して具体的にどのように社会へ貢献していくのかをわかりやすく訴求することで、NECの社会的な価値を高めていってほしいと思います。

アメージャン

私もNECのすばらしさ、NECにしかできないことは何か、をもっと国内だけでなく海外へ向けてアピールしてほしいと思います。特にNECにはOnly1、No.1の技術力に加え、オープンかつフラットな企業文化があり、経営陣のリーダーシップもあります。こういった点をわかりやすくアピールすることで、一番大事な人材の獲得につなげていってほしいと思います。

Dialogue

企業価値創造を支えるマネジメント

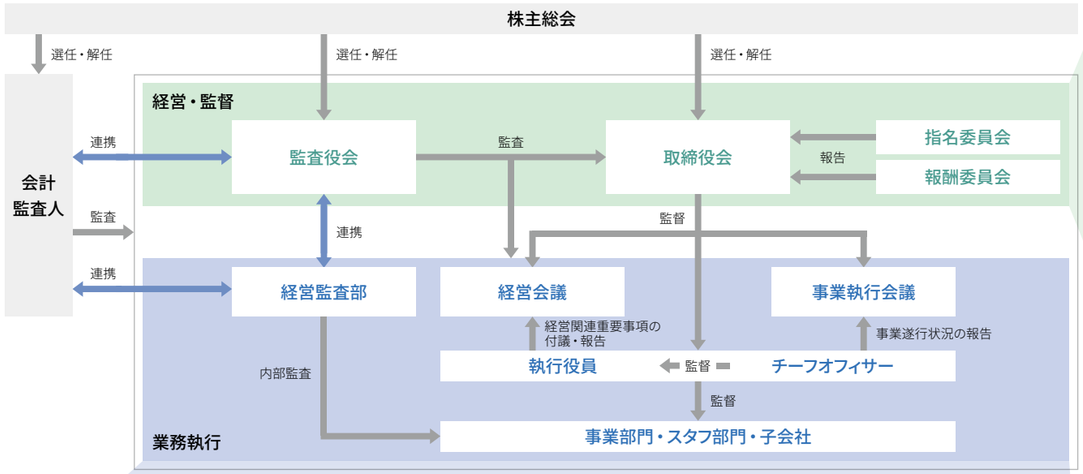
コーポレート・ガバナンス

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

コーポレート・ガバナンス体制と概要

当社は、業務執行に対する取締役会による監督と、監査役会による適法性・妥当性監査の二重チェック機能を備えた監査役設置会社形態を採用しています。さらに、執行役員制度およびチーフオフィサー制の導入、独立社外取締役が過半数を占める任意の指名委員会と報酬委員会の設置によりハイブリッド型の体制を構築し、業務執行と監督の分離を図り、経営の透明性と健全性の確保および迅速な意思決定に努めています。

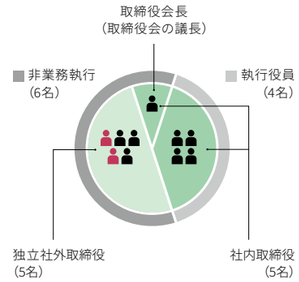
今後も、経営環境の変化などをふまえたより実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実現に向けて、継続的にその体制の強化および改善に取り組んでいきます。



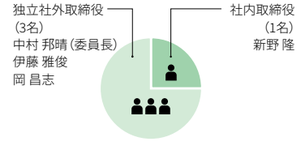
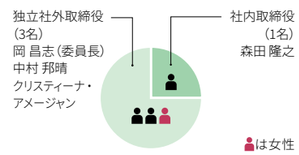
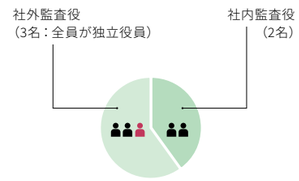
業務執行

	目的・内容・開催回数	構成員
経営会議	経営方針や経営戦略などNECグループの経営に関する重要事項の審議を行っています。特に重要な案件については、経営会議で予め十分な審議を行ったうえで取締役会に付議することにより、審議の充実と適正な意思決定の確保を図っています。(2021年度　開催回数14回)	執行役員 約20名
事業執行会議	取締役会で定めた予算の進捗状況などNECグループの事業遂行状況に関する報告、審議を行い、経営情報の共有と業務執行の効率化を図っています。(2021年度　開催回数12回)	執行役員、 部門長など

経営・監督

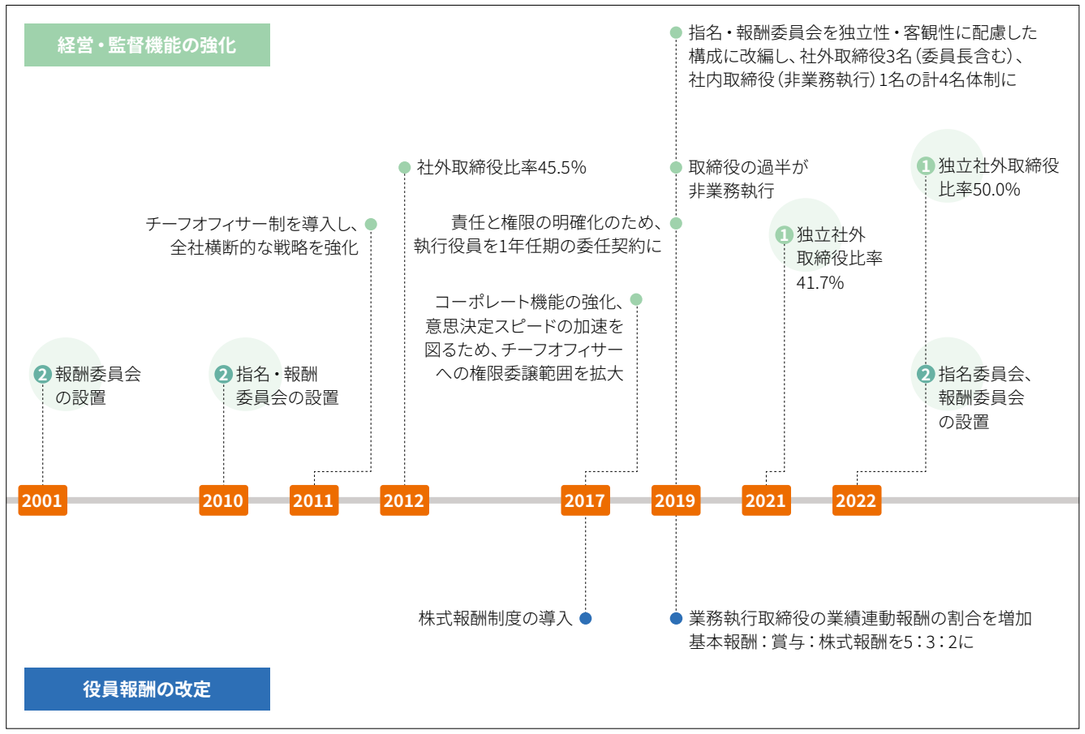
	目的・内容・開催回数	構成員
取締役会	経営の基本方針の決定をはじめとする会社の業務執行に関する重要な意思決定を行うとともに、業務執行全般を監督する責務を担っています。原則として月1回の定時開催とし、必要に応じて臨時開催しています。 **2021年度の主な議題(開催回数14回)** **経営方針・経営戦略に関する事項** • 2025中期経営計画の進捗状況報告、達成に向けた戦略の討議(グローバル5G、国内DX、R&D×新事業インキュベーション、人・カルチャーの変革等) • サイバーセキュリティへの取り組み • マーケティング戦略 • サステナビリティに係る推進活動(マテリアリティ、環境、人権尊重への取り組み等) **ガバナンスに関する事項** • 経営監査活動報告 • 内部統制システムの整備・運用状況報告(重点対策リスクを含む) • 取締役会の実効性評価 • 取締役および監査役候補者の決定 • 政策保有株式の売却	**取締役10名** 

これまでの指名・報酬委員会を、2022年6月から指名委員会および報酬委員会として設置し、運営しています。

指名委員会 (2022年6月～)	取締役、代表取締役および監査役の人事、ならびに会長および執行役員社長の人事(執行役員社長のサクセッションプランを含む)について、客観性、公平性、適正性の観点から審議および決議し、その結果を取締役会に報告することとしています。 **2021年度の指名・報酬委員会における主な審議内容(開催回数8回)** **指名関係** • 会長および執行役員等の最長在任期間の変更 • 取締役会の構成変更およびその候補者の選定 • 取締役および監査役、ならびに重要な執行役員人事 • 社長のサクセッションプラン **報酬関係** • 賞与制度の改定 • 取締役の賞与支給額決定 • 報酬制度に基づく取締役の支給額のモニタリング **その他** • 指名・報酬委員会の体制変更	**委員4名** 全員が非業務執行  委員の過半数を独立社外取締役とし、委員長はその独立社外取締役から選任
報酬委員会 (2022年6月～)	取締役および執行役員の報酬制度の制定や改定、取締役の報酬支給額等の決定、その他取締役または執行役員の報酬に関する重要事項について、客観性、公平性、適正性の観点から審議および決議し、その結果を取締役会に報告することとしています。	**委員4名**  委員の過半数を独立社外取締役とし、委員長はその独立社外取締役から選任
監査役会	監査の方針、基準、年間監査計画等を決定し、各監査役の監査状況等の報告を受けています。原則として月1回の定時開催とし、必要に応じて臨時開催しています。 **2021年度の主な活動状況(開催回数15回)** • 監査方針・計画の策定 • 監査報告書の検討・作成 • 会計監査人の選解任等に関する事項 • 内部統制システムの整備・運用状況の確認 • 重要経営課題に関する社長との意見交換 • 会計監査人、内部監査部門からの監査結果報告聴取 • 監査役会の実効性評価	**監査役5名** 

取締役および監査役の選任にあたり、他の上場会社の取締役または監査役を兼務する場合、次に定める兼務数を超えないことが望ましいと考えています。
・当社または兼務先の業務執行者であるとき、当該業務執行を行う会社のほか1社のみ。
・上記以外のとき、当社以外に4社まで。
ただし、取締役および監査役が、当社または兼務先のグループ会社内にて複数の兼務をしている場合、当該グループ会社内の兼務数は1社とみなします。

これまでのコーポレート・ガバナンス強化への主な取り組み



経営・監督機能の強化

❶ 取締役会の体制強化

2020年度、指名・報酬委員会において、さらなる企業価値向上につなげるための取締役会の構成や役割の強化策を集中的に審議しました。取締役会に求めるキャリア・スキルを規定し、現在の取締役構成を評価した結果、コーポレート・ガバナンスの強化と、取締役会における全社戦略の多面的な議論の深化の必要性が明らかになりました。これを受け、2021年度には多様性および独立社外取締役比率の向上と取締役会の審議を深めるため、リスクマネジメント、サステナビリティおよびグローバルに専門経験および知見のある独立社外取締役を1名増員しました。さらに2022年度には、独立社外取締役の割合を高めることでガバナンスを強化することに加え、取締役会においてより機動的な意思決定を行えるよう、取締役数を12名から10名に減員しました。

これにより当社の取締役会は、独立役員、女性および外国人の比率が向上し、独立性が高まり多様性により富んだ構成となりました。

	2020年	2021年	2022年
独立役員	36.4%（4名）	41.7%（5名）	50.0%（5名）
非業務執行	54.5%（6名）	58.3%（7名）	60.0%（6名）
女性	9.1%（1名）	16.7%（2名）	20.0%（2名）
外国人	0.0%（0名）	8.3%（1名）	10.0%（1名）
取締役数合計	11名	12名	10名

※ 各年6月末現在

取締役のキャリア・スキルマトリクス

当社では、指名・報酬委員会（2022年6月からは指名委員会）において、キャリア・スキルマトリクスをもとに、取締役に特に期待するキャリア・スキルに対する取締役会としての充足度を定期的に確認し、その結果を取締役候補者の選出の審議などに活用しています。

		在籍年数*	企業経営	テクノロジー	グローバル事業	財務会計投資	リスクマネジメント	サステナビリティESG	マーケティング
取締役 会長	**新野 隆**	11年	●	●	○	○	●	●	●
代表取締役 執行役員社長 兼 CEO	**森田 隆之**	6年	●	○	●	●	●	●	●
取締役 執行役員常務 兼 CHRO 兼 CLCO	**松倉 肇**	5年	○	○	○	●	●	●	○
取締役 執行役員常務 兼 CTO	**西原 基夫**	3年		●	●	○	○	○	○
代表取締役 執行役員常務 兼 CFO	**藤川 修**	―		●	●	●	○	●	○
社外取締役	**伊岐 典子**	4年	●		●		●	●	
社外取締役	**伊藤 雅俊**	3年	●		●	○	●	●	●
社外取締役	**中村 邦晴**	3年	●		●	○	●	●	●
社外取締役	**クリスティーナ・アメージャン**	1年	○		●	○	●	●	○
社外取締役	**岡 昌志**	―	●		●	●	●	○	

○ 深い見識を有する領域　● 深い見識に加えて豊富な経験を有する領域
* 2022年6月末現在

項目	具体的な内容
企業経営	企業等の最高経営責任者としての経験に基づく会社経営に関する実践的な見識
テクノロジー	主としてICTおよびデジタルトランスフォーメーションに係るテクノロジーに関する事業経験または専門的見識
グローバル事業	多国籍企業におけるリーダー経験またはグローバルマーケットに関する専門的見識
財務会計・投資	大規模組織の最高財務責任者としての経験、大手会計事務所や投資会社等における専門的な業務経験または投資や財務会計等の専門的見識
リスクマネジメント	大規模組織での会計、法務、テクノロジー、サイバーセキュリティ等に関するリスクマネジメント経験、または国際・国内法務の専門的見識
サステナビリティ・ESG	女性、外国籍、障がい等に関する多様な価値観についての見識、ESG活動のリーダー経験、またはESG経営に関する専門的見識
マーケティング	マーケティングやブランド戦略部門または営業部門におけるリーダー経験、もしくは企業間の取引やマーケティングに関する専門的見識

❷ ガバナンス強化のための役員人事と報酬制度の構築

当社では、2001年から報酬委員会を、2010年からは役員人事の審議機能を追加した指名・報酬委員会を設置し、社外の視点を交えて役員の指名と報酬について審議してきました。2022年6月、審議の高度化や討議の深化を目的に、指名・報酬委員会に代えて指名委員会および報酬委員会を設置しました。

指名委員会では、社長のサクセッションプランについても審議します。当社では将来の社長や幹部について適切な人材を候補者として選定し育成しており、この次世代有望人材の育成方針についても、指名委員会で検討します。

また、報酬委員会では、報酬制度の改定や報酬額の妥当性などについて審議します。

これにより、中長期的な視点でコーポレート・ガバナンスを強化していきます。

役員報酬の改定

役員報酬の考え方

当社の役員報酬は、企業価値の最大化および企業競争力の強化のため、優秀な人材を確保するとともに、業績向上へのインセンティブとして機能する、グローバル企業としてふさわしい水準・構成とすることを基本方針としています。また、役員報酬の客観性、適正性を確保するため、事業内容、規模等の類似する企業を対象とした第三者による役員報酬調査結果をふまえて、報酬水準を決定しています。

2017年に株式報酬制度を導入したほか、2019年より、業務執行取締役の業績連動報酬の割合を増加させました。なお、賞与および業績連動型株式報酬の割合は、業績目標の達成度を反映する前の基準額をもとに算出しています。

また、当社では、取締役（社外取締役を除く）と執行役員を対象に、一定以上の株式を保有する「自社株保有ガイドライン」を設けています。

<table>
<tr><th colspan="3"></th><th>基本報酬</th><th colspan="3">賞与</th><th colspan="2">株式報酬</th></tr>
<tr><td colspan="3">内容</td><td>固定の月額報酬</td><td colspan="3">短期インセンティブ
成果に連動、支給率は0–200%</td><td colspan="2">中長期インセンティブ
業績連動型株式報酬
成果に連動、
支給率は0–100%
／定額株式報酬</td></tr>
<tr><td colspan="3">指標</td><td>一部の業務執行取締役は成果に応じて増減（成果指標にはNEC Wayやマテリアリティの実践などをはじめとする非財務指標を含む）</td><td>全社業績連動部分
• 連結売上収益
• 調整後連結営業利益
• 連結FCF</td><td>部門業績連動部分
予算指標部分
担当部門における
• 連結売上収益
• 調整後連結営業利益
• 連結FCF　等</td><td>中計指標部分
事業年度ごとに設定</td><td>• 連結売上収益
• 調整後連結営業利益
• 親会社の所有者に帰属する調整後連結当期利益</td><td>—</td></tr>
<tr><td rowspan="4">比率</td><td colspan="2">社内取締役
（業務執行取締役）</td><td>50%</td><td colspan="3">30%</td><td>15%</td><td>5%</td></tr>
<tr><td rowspan="2">社長
常務</td><td>100%
40%</td><td>—
30%</td><td>—
30%</td><td rowspan="2">15%</td><td rowspan="2">5%</td></tr>
<tr><td colspan="2">社内取締役
（非業務執行取締役）</td><td>80%</td><td colspan="3">—</td></tr>
<tr><td colspan="2">社外取締役および
社内・社外監査役</td><td>100%</td><td colspan="3">—</td><td>—</td><td>—</td></tr>
</table>

※ 株式報酬は対象となる期間の始期から3年経過後に株式を交付
※ 株式報酬制度においては、コンプライアンス違反または不適切な会計処理が確認された場合、株式の交付前においては、交付を受ける権利の全部または一部を付与せず、株式の交付後においても、交付済の当社株式の全部または一部について返還を請求することができる

役員報酬の詳細はコーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。
https://jpn.nec.com/profile/pdf/nec_governance.pdf

2021年度の報酬等の額

（単位：百万円）

	基本報酬		賞与		業績連動型株式報酬		定額株式報酬	
	人数	支払総額	人数	支払総額	人数	費用計上額	人数	費用計上額
取締役 （うち、社外取締役）	12名 （6名）	456 （91）	5名 —	131 —	6名 —	100 —	6名 —	34 —
監査役 （うち、社外監査役）	6名 （3名）	107 （47）	— —	— —	— —	— —	— —	— —

上記の基本報酬には、2021年6月に退任した監査役1名を含んでいます。
上記のうち、報酬等の総額が1億円以上である者は以下の通りです。
遠藤信博　報酬等の総額123百万円（基本報酬95百万円、業績連動型株式報酬28百万円）
新野隆　報酬等の総額139百万円（基本報酬75百万円、賞与36百万円、業績連動型株式報酬28百万円）
森田隆之　報酬等の総額125百万円（基本報酬75百万円、賞与36百万円、業績連動型株式報酬14百万円）

実効性強化と継続的な改善に向けて

実効性評価

当社は、NECコーポレート・ガバナンスガイドラインにおいて、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き評価・検証を行い改善を図るとともに、その結果の概要を開示することとしています。また、指名・報酬委員会や監査役会についても、取締役会と同様に実効性評価を実施しています。

実効性評価の詳細はコーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。
https://jpn.nec.com/profile/pdf/nec_governance.pdf

2021年度　取締役会、指名・報酬委員会および監査役会への、各取締役および監査役の出席率、出席回数／開催回数

取締役	取締役会	指名・報酬委員会
新野 隆	100%　（14／14）	—
森田 隆之	100%　（14／14）	—
松倉 肇	100%　（14／14）	—
西原 基夫	100%　（14／14）	—
伊岐 典子	100%　（14／14）	—
伊藤 雅俊	100%　（14／14）	100%（8/8）
中村 邦晴	100%　（14／14）	100%（8/8）
クリスティーナ・アメージャン*1	100%　（11／11）	—
遠藤 信博*2	92.9%　（13／14）	100%（8/8）
石黒 憲彦*2	100%　（14／14）	—
瀬戸 薫*2	100%　（14／14）	100%（8/8）
太田 純*2	100%　（14／14）	—

監査役	取締役会	監査役会
大嶽 充弘*1	100%　（11／11）	100%　（11／11）
中田 順夫	92.9%　（13／14）	100%　（15／15）
新田 正実	92.9%　（13／14）	100%　（15／15）
木下 肇*3	100%　（3／3）	100%　（4／4）
川島 勇*2	100%　（14／14）	100%　（15／15）
石井 妙子*2	100%　（14／14）	100%　（15／15）

*1 2021年6月就任
*2 2022年6月退任
*3 2021年6月退任

特段の事情がない限り、取締役および監査役については、一事業年度における取締役会への出席率75%以上、また、監査役については、一事業年度における監査役会への出席率75%以上を確保することとしています。

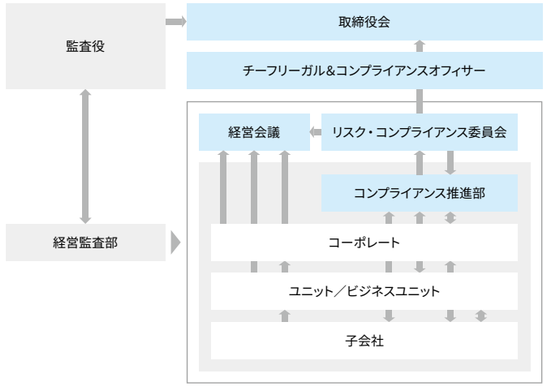
リスクと機会

NECは、財務リスクと、NECが環境・社会にも負の影響を与える恐れのある非財務（ESG）リスクを適切に把握し、効果的・効率的に対策を講じるとともに、リスクを新たな事業機会として活かすための取り組みを進めています。例えば、ESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」の取り組みを通し、リスクの最小化と提供価値の最大化を図り、将来の財務パフォーマンス向上やSDGs達成への貢献にもつなげていきたいと考えています。

リスク管理体制

全社リスク管理の監督は、取締役であるCLCO（チーフリーガル&コンプライアンスオフィサー）が担っています。CLCOを委員長とし、役員で構成されるリスク・コンプライアンス委員会では、NECとして対策を講じるべきリスクとして年度ごとに重点対策リスクを選定し、担当部門から具体的な施策や進捗状況について定期的に報告を受け、必要に応じて施策の改善や強化に向けた対策を行っています。特に重要な案件は、CEOが出席する経営会議や事業執行会議などでも報告します。

取締役会は、業務執行の監督機能として、重大な不正事案や重点対策リスクへの対応施策の状況などの報告を受けています。また、リスク管理の有効性や内部統制システムの運用状況について定期的に確認しています。



重点対策リスクとその対応

2021年度は、「リスクの変容に対応したリスク管理体制」を重点対策リスクの1つとして選定しました。これに対する対策として、リスクを包括的に管理する体制を整えるとともに、NECとして認識しておくべきリスクを網羅的にとりまとめたリスク一覧を作成しました。また、当該リスクをNECへの影響度と切迫性の観点から評価し、各リスクの優先順位を可視化したリスクマップを作成しました。

このリスクマップをふまえて、「バリューチェーン上における人権侵害リスク」を2022年度の重点対策リスクとして選定し、取締役会に報告しました。当該リスクへの取り組みの1つとして、NECグループ人権方針を2022年6月に改定しました。

I 詳細については、P60 人権の尊重をご参照ください。

主なリスクと機会、およびそれらへの取り組み

NECが把握する主なリスクと機会、およびそれらに対するNECの主要な取り組みは右の表の通りです。これらのリスクは、急速な変化に柔軟に対応できるよう、適宜見直しを図ります。

財務

	リスク（●）と機会（○）	取り組み
経済環境や金融市場の動向	●経済動向、市況変動による影響 ●為替相場および金利の変動 ●感染症、人為災害、自然災害による悪影響 ○社会課題の解決策として、ICTへの期待の拡大	▶有価証券報告書（2021年度）P21　経済環境や金融市場の動向に関するリスク ▶I P54 地球と共生して未来を守る P78 主要事業一覧
NECグループの経営方針	●財務および収益の変動 ●企業買収・事業撤退等の失敗 ●戦略的パートナーとの提携関係の維持困難 ●市場参入の失敗、カントリーリスク ○2025中期経営計画の実行による新たな成長	▶有価証券報告書（2021年度）P23　NECグループの経営方針に関するリスク ▶I P20 2025中期経営計画 P36 CFOメッセージ P40 イノベーション：R&Dと事業開発 P46 挑戦する人の、NEC。 P54 地球と共生して未来を守る
NECグループの事業活動	●特定の主要顧客への依存 ●新規事業の展開、競争の激化 ○事業機会の拡大	▶有価証券報告書（2021年度）P27　NECグループの事業活動に関するリスク ▶I P78 主要事業一覧

非財務

マテリアリティ	リスク（●）と機会（○）	取り組み
気候変動を核とした環境課題への対応	●自然災害によるシステム障害 ●CO_2排出量に伴う費用増 ○ICTソリューションの提供	NECのみならずお客様のビジネスおよびサプライチェーン全体からのCO_2排出量削減に貢献。「NECエコ・アクションプラン2025」に基づき、SBT1.5℃達成に向け、省エネ化の徹底と再生可能エネルギーの活用拡大を推進。 ▶有価証券報告書（2021年度）P18　気候変動への対応 ▶I P54 地球と共生して未来を守る ▶S P40 気候変動への対応
ICTの可能性を最大限に広げるセキュリティ	●情報漏えい、不正アクセス、システム障害 ○セキュリティ人材の育成 ○堅牢な情報システムの提供・運用	情報セキュリティ対策の確実な推進。セキュアな製品・システム・サービスの提供。情報セキュリティ人材の育成。 ▶I P40 イノベーション：R&Dと事業開発 ▶S P69 情報セキュリティとサイバーセキュリティ
AIと人権	●新技術に伴うプライバシー侵害 ●バリューチェーン上における人権侵害【2022年度重点対策リスク】 ○競争力強化	「NECグループ AIと人権に関するポリシー」をもとに、適正なAIの利活用、技術開発と人材育成、ステークホルダーとの連携・協働を推進。 「NECグループ人権方針」の改定と周知徹底。 ▶I P40 イノベーション：R&Dと事業開発、P60 人権の尊重 ▶S P17 トピックス 人権の尊重、P64 AIと人権、 P66 個人情報保護、プライバシー、P77 イノベーション・マネジメント
多様な人材の育成とカルチャーの変革	●ハラスメント ●バリューチェーン上における人権侵害【2022年度重点対策リスク】 ●人材の確保、育成 ○従業員エンゲージメント向上による組織力アップ	イノベーションの源泉であるダイバーシティの加速と、多様なタレントのワークスタイルを支える働き方改革の実行。 ▶I P46 挑戦する人の、NEC。 ▶S P53 インクルージョン&ダイバーシティ、 P56 人材開発・育成、 P59 多様な働き方への環境づくり
コーポレート・ガバナンス	●会計プロセス不備 ●秘密情報管理 ●グループガバナンス ●リスクの変容に対応したリスク管理体制【2021年度重点対策リスク】 ○社会からの信頼獲得	コーポレート・ガバナンスのさらなる透明性向上。 ▶I P6 社長メッセージ、 P20 2025中期経営計画、 P36 CFOメッセージ、 P66 コーポレート・ガバナンス ▶S P80 コーポレート・ガバナンス
サプライチェーンサステナビリティ	●環境・人権リスク ●バリューチェーン上における人権侵害【2022年度重点対策リスク】 ○サプライヤーとの協働・共創	すべての調達取引先への「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」の周知と宣言書の取得推進。 ▶I P62 サプライチェーンサステナビリティ ▶S P88 サプライチェーン・マネジメント
コンプライアンス	●コンプライアンス事故（違法行為、不正行為） ●レピュテーションリスク ●製品およびサービスの品質、欠陥 ●新技術・新領域における遵法リスク【2021年度重点対策リスク】 ○社会からの信頼獲得	役員から従業員に至るまで「NECグループ行動規範」（Code of Conduct）に基づく行動を日々実践。 ▶I P72 リスクと機会 ▶S P17 トピックス 人権の尊重、P64 AIと人権、 P66 個人情報保護、プライバシー、P71 品質・安全性の確保、 P80 コーポレート・ガバナンス、 P81 コンプライアンスとリスク・マネジメント、 P88 サプライチェーン・マネジメント

SDGsは特にインパクトの大きいゴールを記載しています。

I：NEC統合レポート2022　S：NECサステナビリティレポート2022

企業価値創造を支えるマネジメント

取締役および監査役

（2022年7月1日現在）

取締役

新野 隆
取締役 会長

金融ソリューション事業やNECグループの経営戦略の担当を経た後、2016年から代表取締役執行役員社長として、また2021年4月からは代表取締役副会長として、当社の経営を担い、2022年6月からは非業務執行の取締役会長を務めています。

森田 隆之
代表取締役 執行役員社長 兼
CEO（チーフエグゼクティブオフィサー）

グローバル事業の責任者および代表取締役執行役員副社長兼CFOとしてNECグループの経理・財務戦略、経営戦略およびM&Aの担当を経た後、2021年4月からは代表取締役執行役員社長兼CEOを務めています。

松倉 肇
取締役 執行役員常務 兼
CHRO（チーフヒューマンリソーシズオフィサー）兼
CLCO（チーフリーガル&コンプライアンスオフィサー）

コーポレート部門において経営企画を担当した後、NECグループの業務改革責任者を務め、現在は取締役執行役員常務兼CHRO兼CLCOとして企業文化の変革・人材戦略および法務・コンプライアンス戦略を担当しています。

西原 基夫
取締役 執行役員常務 兼
CTO（チーフテクノロジーオフィサー）

執行役員として研究開発の責任者を務めた後、現在は取締役執行役員常務兼CTOとして、NECグループの研究開発、ビジネス開発および技術戦略を担当しています。

藤川 修
代表取締役 執行役員常務 兼
CFO（チーフフィナンシャルオフィサー）

金融ソリューション事業および新規事業戦略の担当を経た後、執行役員としてNECグループの新規事業開発戦略を担当し、現在は代表取締役執行役員常務兼CFOとしてNECグループの経理・財務戦略、経営戦略およびM&Aを担当しています。

伊岐 典子
社外取締役
公益財団法人 21世紀職業財団 会長

行政および外交分野における豊富な経験と深い見識を有しています。
（2018年6月就任）

伊藤 雅俊
社外取締役
味の素株式会社 特別顧問

製造業の経営者としての豊富な経験とマーケティングや経営戦略に関する深い見識を有しています。
（2019年6月就任）

中村 邦晴
社外取締役
住友商事株式会社 取締役会長

総合商社経営者としてのグローバル事業を含めた豊富な経験と深い見識を有しています。
（2019年6月就任）

クリスティーナ・アメージャン
社外取締役
立教大学経営学部国際経営学科特任教授

グローバルでの企業戦略、コーポレート・ガバナンスおよびダイバーシティにおける豊富な経験と深い見識を有しています。
（2021年6月就任）

岡 昌志
社外取締役
ソニーフィナンシャルグループ株式会社
代表取締役社長 兼 CEO 兼
ソニーフィナンシャルベンチャーズ株式会社
代表取締役社長

銀行および製造業における役員経験とともに現在の金融業経営者として豊富な経験と深い見識を有しています。
（2022年6月就任）

監査役

大嶽 充弘
監査役（常勤）

当社での長年にわたるサプライチェーン戦略の統括や、NECグループ会社の取締役として同社の事業部門の監督を担うなど、NECグループの事業に関する豊富な経験と実績を有しています。

小幡 忍
監査役（常勤）

当社での長年にわたる法務・コンプライアンス業務や、執行役員兼CLCOとしてNECグループ全体の法務・コンプライアンス戦略の統括を担うなど、豊富な経験と実績を有しています。

中田 順夫
社外監査役
弁護士

M&Aをはじめとする企業法務に関する弁護士としての豊富な経験と深い見識を有しています。
（2019年6月就任）

新田 正実
社外監査役
公認会計士

会社経営に関与した経験および公認会計士としての豊富な経験と深い見識を有しています。
（2020年6月就任）

岡田 恭子
社外監査役

多数の企業における監査役および取締役に就任されるなど豊富な経験と深い見識を有しています。
（2022年6月就任）

当社は、伊岐 典子、伊藤 雅俊、中村 邦晴、クリスティーナ・アメージャン、岡 昌志、中田 順夫、新田 正実および岡田 恭子の8氏を、当社が株式を上場している東京証券取引所に独立役員として届け出ています。

当社の取締役および監査役に関する詳細は、下記URLをご参照ください。
取締役：
https://jpn.nec.com/profile/corp/executives.html
監査役：
https://jpn.nec.com/profile/corp/executives/auditors.html

企業価値創造を支えるマネジメント

全社横断視点の戦略推進体制

（2022年7月1日現在）

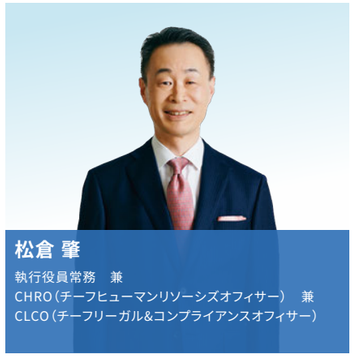
当社はチーフオフィサー制を導入し、全社横断的な視点で当社が抱える課題の解決に取り組んでいます。2019年からは執行役員の任期を一年と定めてミッションの明確化と結果責任をより厳しく追求する経営体制へと変革し、各々がスピード感を持って最後までやり抜くことでNECの実行力の向上を図っています。

石黒 憲彦
執行役員副社長

熊谷 昭彦
執行役員副社長
グローバルビジネスユニット担当

堺 和宏
執行役員副社長　兼
CDO（チーフデジタルオフィサー）
ICT事業トランスフォーメーション統括

石井 力
執行役員常務
NECソリューションイノベータ（株）
　代表取締役 執行役員社長
アビームコンサルティング（株）取締役会長



松倉 肇
執行役員常務　兼
CHRO（チーフヒューマンリソーシズオフィサー）　兼
CLCO（チーフリーガル&コンプライアンスオフィサー）

河村 厚男
執行役員常務
ネットワークサービスビジネスユニット担当

中俣 力
執行役員常務
国内営業統括

山品 正勝
執行役員常務
社会基盤ビジネスユニット担当

小玉 浩
執行役員常務　兼
CIO（チーフインフォメーションオフィサー）　兼
CISO（チーフインフォメーションセキュリティオフィサー）

西原 基夫
執行役員常務　兼
CTO（チーフテクノロジーオフィサー）
グローバルイノベーションユニット担当

田熊 範孝
執行役員常務　兼
CPO（チーフプロダクトオフィサー）
NECプラットフォームズ（株）代表取締役 執行役員社長

松原 文明
執行役員常務
エンタープライズビジネスユニット担当

藤川 修
執行役員常務　兼
CFO（チーフフィナンシャルオフィサー）

吉崎 敏文
執行役員常務
デジタルビジネスプラットフォームユニット担当

須藤 和則
執行役員常務
システムプラットフォームビジネスユニット担当

雨宮 邦和
執行役員常務
社会公共ビジネスユニット担当

受川 裕
執行役員
クロスインダストリーユニット担当

清水 茂樹
執行役員　兼
CSCO（チーフサプライチェーンオフィサー）

コーポレート・データ

主要事業一覧

日本電気株式会社および連結子会社
売上収益、調整後営業利益、調整後当期利益、フリー・キャッシュ・フローおよび売上収益構成比は、2022年3月31日に終了した連結会計年度の実績（IFRS）です。

（注）2022年度第1四半期連結会計期間から、セグメントを変更しています。売上収益、調整後営業利益および売上収益構成比は、2022年3月31日に終了した連結会計年度の数値を変更後のセグメントに組み替えて表示しています。なお、変更後のセグメント実績は会計監査人による監査を受けたものではありません。

売上収益

3兆141億円

調整後営業利益

1,710億円

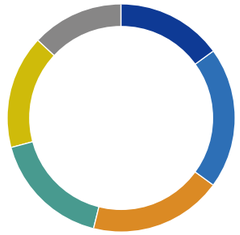
調整後当期利益

1,672億円

フリー・キャッシュ・フロー

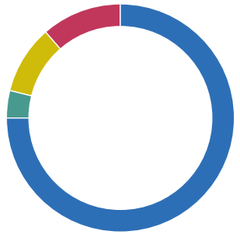
841億円

売上収益構成比



- 社会公共事業……15%
- 社会基盤事業……20%
- エンタープライズ事業……19%
- ネットワークサービス事業……17%
- グローバル事業……16%
- その他事業……13%

地域別売上収益



- 日本……75.0%
- 北米および中南米……4.0%
- ヨーロッパ、中東およびアフリカ……9.8%
- 中国・東アジアおよびアジアパシフィック……11.2%

社会公共事業

売上収益
4,426億円

調整後営業利益
359億円

主要製品・サービス
- システム・インテグレーション（システム構築、コンサルティング）
- サポート（保守）
- アウトソーシング／クラウドサービス
- システム機器

主要顧客および主なソリューション
公共：
消防指令システム、消防デジタル無線、防災システム、交通管制システム、鉄道ネットワークシステム、地方公共団体向けシステム、エネルギー管理システム

医療：
電子カルテシステム、地域医療連携ネットワーク

メディア：
テレビ番組制作・報道・送出システム、デジタルテレビ送信機

地域産業：
基幹業務システム

主要な連結子会社
NECネクサソリューションズ（株）

社会基盤事業

売上収益
6,084億円

調整後営業利益
592億円

主要製品・サービス
- システム・インテグレーション（システム構築、コンサルティング）
- サポート（保守）
- アウトソーシング／クラウドサービス
- システム機器

主要顧客および主なソリューション
官公：
税・社会保障システム、指紋認証システム、航空管制システム、衛星通信・地球観測、野外通信システム、学校教育システム、郵便追跡システム

主要な連結子会社
NECネットワーク・センサ（株）
NECスペーステクノロジー（株）
日本航空電子工業（株）

エンタープライズ事業

売上収益
5,747億円

調整後営業利益
575億円

主要製品・サービス
- システム・インテグレーション（システム構築、コンサルティング）
- サポート（保守）
- アウトソーシング／クラウドサービス
- システム機器

主要顧客および主なソリューション
製造：
グローバルSCMシステム、設計管理システム、生産管理システム、販売管理システム

流通・サービス：
小売本部・店舗システム、物流管理システム

金融：
銀行勘定系システム、営業店システム、保険・証券基幹系システム、保険・証券チャネルシステム

主要な連結子会社
NECファシリティーズ（株）

ネットワークサービス事業

売上収益
5,115億円

調整後営業利益
355億円

主要製品・サービス
- ネットワークインフラ：コアネットワーク、携帯電話基地局、光伝送システム、ルータ／スイッチ
- システム・インテグレーション（システム構築、コンサルティング）
- サービス&マネジメント：OSS*1／BSS*2、サービスソリューション

*1 OSS：Operation Support System
*2 BSS：Business Support System

主要な連結子会社
NECネッツエスアイ（株）

グローバル事業

売上収益
4,856億円

調整後営業利益
263億円

主要製品・サービス
- デジタル・ガバメント、デジタル・ファイナンス
- サービスプロバイダ向けソフトウェア・サービス（OSS／BSS）
- ネットワークインフラ：海洋システム（海底ケーブル、海洋観測システム）、ワイヤレスバックホール

主要な連結子会社
（株）OCC
Netcracker Technology社
NEC Software Solutions UK社
KMD Holding社
Avaloq Group社

その他

売上収益
3,912億円

調整後営業利益
133億円

主要製品・サービス
- ビジネスコンサルティング
- システム機器の開発・製造・販売

主要な連結子会社
アビームコンサルティング（株）
NECプラットフォームズ（株）
NECフィールディング（株）

コーポレート・データ

財務・非財務ハイライト

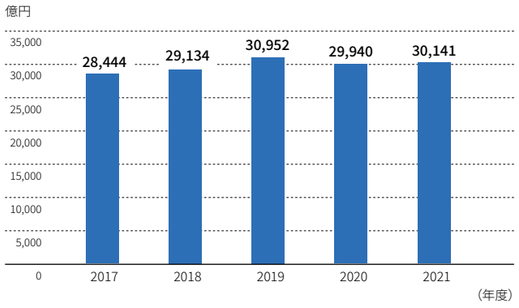
（億円）

	日本会計基準（JGAAP）				国際財務報告基準（IFRS）						
	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
売上収益	¥30,368	¥30,716	¥30,431	¥29,355	¥28,248	¥26,650	¥28,444	¥29,134	¥30,952	¥29,940	**¥30,141**
海外売上収益	4,815	4,831	5,692	5,868	6,031	5,710	7,402	6,891	7,520	7,032	**7,545**
海外売上収益比率（%）	15.9	15.7	18.7	20.0	21.4	21.4	26.0	23.7	24.3	23.5	**25.0**
営業利益	737	1,146	1,062	1,281	914	418	639	578	1,276	1,538	**1,325**
調整後営業利益	—	—	—	—	—	—	725	699	1,458	1,782	**1,710**
調整後営業利益率（%）	—	—	—	—	—	—	2.5	2.4	4.7	6.0	**5.7**
親会社の所有者に帰属する当期損益	(1,103)	304	337	573	759	273	459	397	1,000	1,496	**1,413**
調整後当期損益	—	—	—	—	—	—	504	470	1,112	1,654	**1,672**
営業活動によるキャッシュ・フロー	839	1,437	941	879	978	925	1,300	642	2,619	2,749	**1,475**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(497)	(1,017)	(389)	(475)	(322)	64	(142)	(767)	(840)	(1,225)	**(634)**
フリー・キャッシュ・フロー	342	420	552	404	656	990	1,158	(124)	1,778	1,524	**841**
研究開発費	1,620	1,517	1,427	1,342	1,236	1,093	1,081	1,081	1,098	1,146	**1,263**
特許件数（件）	約64,000	約65,000	約68,000	約65,000	約53,000	約53,000	約51,000	約49,000	約47,000	約46,000	**約45,000**
設備投資額（有形固定資産）	420	456	987	374	363	315	454	627	674	576	**593**
減価償却費（有形固定資産）	533	512	452	485	505	499	638	644	1,234	1228	**1,246**
1株当たり金額（円）：											
親会社の所有者に帰属する当期損益*1	(42.44)	11.71	12.99	22.05	29.22	10.51	176.54*2	152.75*2	385.02*2	557.18*2	**518.54***2
配当金	0.00	4.00	4.00	4.00	6.00	6.00	60*2	40*2	70*2	90*2	**100***2
配当性向（%）	—	34.2	30.8	18.1	20.5	57.1	34.0	25.8	18.2	16.2	**19.3**
資産合計	25,576	25,810	25,053	26,207	25,289	26,840	28,214	29,632	31,233	36,686	**37,617**
自己資本*3	6,570	7,107	6,959	8,237	7,698	8,543	8,808	8,589	9,107	13,082	**15,135**
自己資本利益率（ROE）（%）	(15.6)	4.5	4.8	7.5	9.5	3.4	5.3	4.6	11.3	13.5	**10.0**
自己資本比率（%）	25.7	27.5	27.8	31.4	30.4	31.8	31.2	29.0	29.2	35.7	**40.2**
有利子負債残高	6,927	6,035	5,752	5,208	4,795	4,669	5,207	5,525	6,754	7,029	**5,974**
D/Eレシオ*4（倍）	1.05	0.85	0.83	0.63	0.62	0.55	0.59	0.64	0.74	0.54	**0.39**
従業員数（人）	109,102	102,375	100,914	98,882	98,726	107,729	109,390	110,595	112,638	114,714	**117,418**
全管理職に占める女性の割合（%）	—	—	—	—	—	—	—	7.8	7.8	9.2	**9.6**
全管理職に占める女性の割合*5（単独、%）	4.9	4.9	5.1	5.2	5.4	5.5	5.8	5.9	6.4	7.2	**8.1**
従業員エンゲージメント指数（%）	—	—	—	—	—	—	—	14	20	25	**35**
製品のエネルギー効率改善（%） （製品使用時におけるCO_2総排出量削減率（2013年度製品比））	—	—	—	—	—	17	35	74	71	65	**61**
温室効果ガス 排出量（Scope1＋2）（千t）	—	—	—	—	—	350	338	329	373	327	**324**
温室効果ガス 排出量（Scope3*6）（千t）	—	—	—	—	—	7,410	7,606	7,585	6,996	6,158	**6,535**

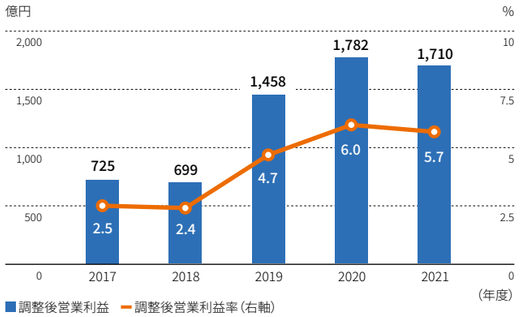
*1 親会社の所有者に帰属する当期損益（1株当たり）は、期中平均株式数に基づいて計算
*2 2017年10月1日を効力発生日とする株式併合（併合割合は10株につき1株）後の金額を記載
*3 自己資本＝親会社の所有者に帰属する持分
*4 D/Eレシオは、「有利子負債残高」を「自己資本」で除して計算
*5 各年、翌年度4月1日時点
*6 カテゴリー1の係数を見直したことにより、2017～2019年度の数値を修正。そのため、合計と各Scopeの総和が異なる

※ 非財務データの詳細は、下記URLをご参照ください。
https://jpn.nec.com/csr/ja/data/index.html

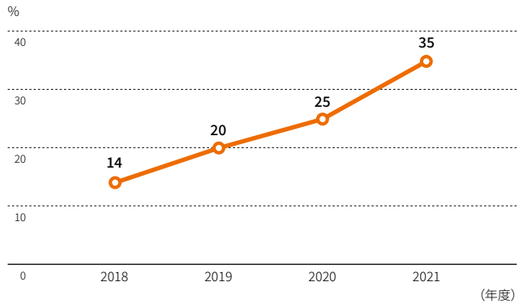
売上収益



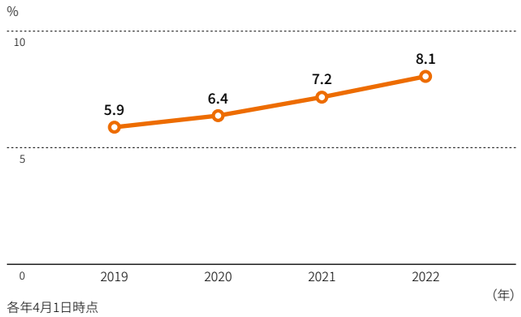
調整後営業利益／調整後営業利益率



従業員エンゲージメント指数



全管理職に占める女性の割合（単独）



各年4月1日時点

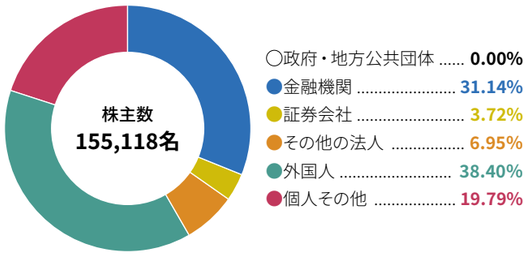
コーポレート・データ

会社概要

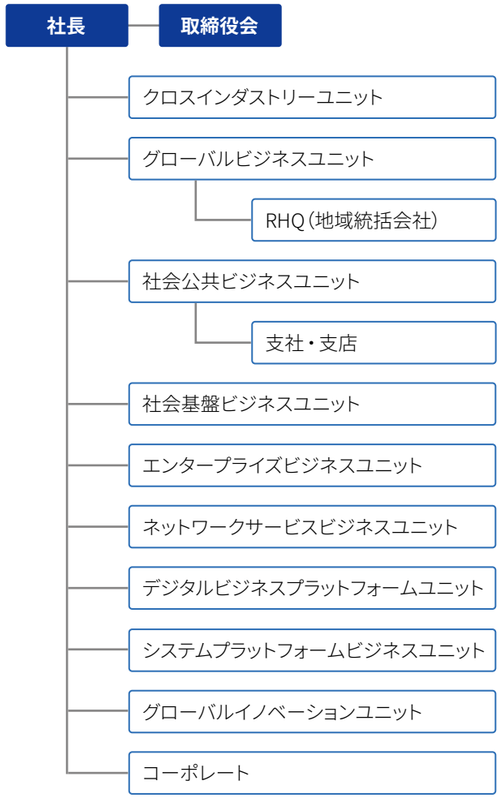
会社名	日本電気株式会社 NEC Corporation
本社	東京都港区芝五丁目7番1号
創立	1899年（明治32年）7月17日
従業員数	連結 117,418人 （2022年3月31日現在）
発行済株式の総数	272,849,863株 （2022年3月31日現在）
上場証券取引所	東京（証券コード：6701）
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社

所有者別状況（持株比率）

（2022年3月31日現在）



組織図



大株主（上位10名）

（2022年3月31日現在）

株主名	所有株式数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	44,841	16.44
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	17,894	6.56
日本電信電話株式会社	13,023	4.77
住友生命保険相互会社	5,600	2.05
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	4,979	1.82
NEC従業員持株会	4,092	1.50
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	3,794	1.39
株式会社日本カストディ銀行（信託口4）	3,625	1.33
GOVERNMENT OF NORWAY	3,567	1.31
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	3,411	1.25

（注）持株比率は、自己株式（16,428株）を控除して計算しています。

サステナビリティ

https://jpn.nec.com/csr/ja

ESGを軸にしたＮＥＣのサステナビリティ経営の考え方、取り組みの詳細、「サステナビリティレポート2022」などを掲載しています。

担当部門
サステナビリティ推進部

社外からの評価（2022年8月現在）

Dow Jones Sustainability Indices（DJSI）
Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA

FTSE4Good Index Series
FTSE4Good

FTSE Blossom Japan Index
FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI ESG Leaders Indexes
2022 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株女性活動指数（WIN）
2022 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

THE INCLUSION OF NEC 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 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.

S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数
S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数

Euronext Vigeo World 120
EURONEXT vigeo eiris INDICES WORLD 120

STOXX Global ESG Leaders Index
STOXX Member 2021/2022 ESG Leaders Indices

ISS ESG Corporate Rating
Corporate ESG Performance Prime RATED BY ISS ESG

CDP（気候変動、水セキュリティ、サプライヤーエンゲージメント）
CDP A LIST 2021 CLIMATE WATER
CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2021

EcoVadis
PLATINUM 2022 ecovadis Sustainability Rating

株主・投資家情報（IR）

https://jpn.nec.com/ir

IRイベントなどの資料、財務・業績情報、株式・債券情報などを掲載し、内容の充実に努めています。

担当部門
ステークホルダーリレーション部 IR室

Daiwa Investor Relations Internet IR 最優秀賞2021
Internet IR 最優秀賞 2021 Daiwa Investor Relations

ゴメスIRサイト総合ランキング 金賞 2021
Gomez IR Site Ranking IRサイト 総合ランキング 金賞 2021年

2021 日興アイ・アール ホームページ充実度ランキング 総合ランキング 企業ホームページ最優秀サイト

将来予想に関する注意

本資料に記載されているＮＥＣ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おります。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とおりに実現するという保証はなく、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。その要因のうち、主なものは以下のとおりですが、これらに限られるものではありません。

- 国内外の経済動向、為替変動、金利変動および市況変動
- 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行による悪影響
- 中期経営計画を達成できない可能性
- 売上および収益の期間毎の変動
- 企業買収・事業撤退等が期待した利益をもたらさない可能性
- 戦略的パートナーとの提携関係の悪化、または戦略的パートナーの製品・サービスに関連する問題が生じる可能性
- 海外事業の拡大が奏功しない可能性
- 技術革新への対応または新技術の商品化ができない可能性
- 競争の激化にさらされる可能性
- 特定の主要顧客への依存
- 新規事業の成否
- 製品・サービスの欠陥による責任追及または不採算プロジェクトの発生
- 供給の遅延等による調達資材等の不足または調達コストの増加
- 事業に必要となる知的財産権等の取得の成否およびその保護が不十分である可能性
- 第三者からのライセンスが取得または継続できなくなる可能性
- 顧客の財務上の問題に伴い負担する顧客の信用リスクの顕在化
- 優秀な人材を確保できない可能性
- 資金調達力が悪化する可能性
- 内部統制、法的手続、法的規制、環境規制、情報管理等に関連して行政処分や司法処分を受ける可能性または多額の費用、損害等が発生する可能性
- 実効税率もしくは繰延税金資産に変更が生じる可能性または不利益な税務調査を受ける可能性
- コーポレート・ガバナンスおよび企業の社会的責任に適切に対応できない可能性
- 自然災害、公衆衛生上の問題、武装勢力やテロリストによる攻撃等が発生する可能性
- 退職給付債務にかかる負債および損失等が発生する可能性
- のれんの減損損失が発生する可能性

将来予想に関する記述は、あくまでも本資料の日付における予想です。新たなリスクや不確定要因は随時生じ得るものであり、その発生や影響を予測することは不可能であります。また、新たな情報、将来の事象その他にかかわらず、当社がこれら将来予想に関する記述を見直すとは限りません。

（注）年度表記について、2020年度は2021年3月期、2021年度は2022年3月期、2022年度は2023年3月期（以降も同様）を表しています。

商標
- NECは、日本電気株式会社の日本およびその他の国における登録商標です。
- その他すべての名称は、それぞれ各社が商標として使用している場合があります。

日本電気株式会社

〒108-8001 東京都港区芝五丁目7番1号
TEL:(03)3454−1111(代表)

ISSN 1345-8655
©NEC Corporation 2022

Printed in Japan