

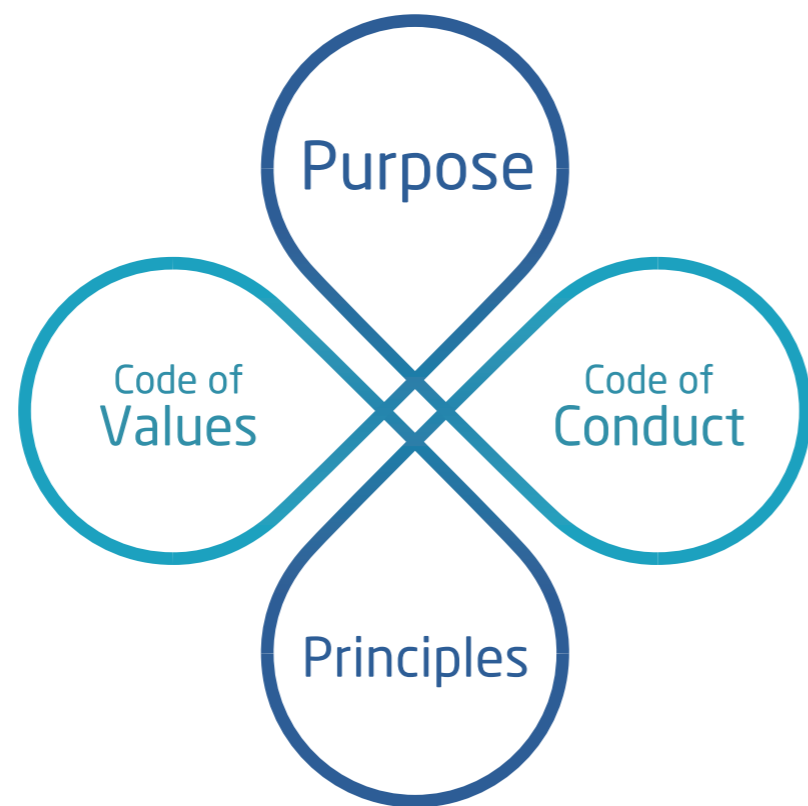
\Orchestrating a brighter world

NEC



統合レポート 2020

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。

企業としてふるまう姿を示した

「Purpose（存在意義）」「Principles（行動原則）」と、

一人ひとりの価値観・ふるまいを示した

「Code of Values（行動基準）」「Code of Conduct（行動規範）」

で構成されています。

私たちはNEC Wayの実践を通して社会価値を創造していきます。

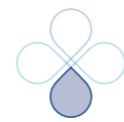


Purpose

存在意義

Orchestrating a brighter world

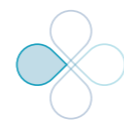
NECは、安全・安心・公平・効率という
社会価値を創造し、
誰もが人間性を十分に発揮できる
持続可能な社会の実現を目指します。



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



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、チャンスを見逃さぬように
組織はオープン、全員が成長できるように



Code of Conduct

行動規範

1. 基本姿勢
 2. 人権尊重
 3. 環境保全
 4. 誠実な事業活動
 5. 会社財産・情報の管理
- コンプライアンスに関する疑問・懸念の相談、報告

目次

経営戦略と目指す姿

- 03 What's NEC
- 05 NEC 価値創造の軌跡
- 07 社長メッセージ
- 15 価値創造プロセス
- 17 特集：New Normalに対応するDXの取り組み
- 21 人権の尊重への取り組み
- 23 社会感度の高い人財育成
- 27 気候変動を核とした環境課題への対応
- 31 イノベーション・マネジメント

事業活動

- 33 CFOメッセージ
- 37 パフォーマンス・ハイライト
- 39 主要事業一覧
- 41 事業別レビュー
 - 41 社会公共事業
 - 43 社会基盤事業
 - 45 エンタープライズ事業
 - 47 ネットワークサービス事業
 - 49 グローバル事業

経営基盤

- 51 コーポレート・ガバナンス
- 57 常にゆるぎないインテグリティと人権の尊重
- 58 社外取締役・社外監査役メッセージ
- 59 取締役および監査役
- 61 全社横断視点の戦略推進体制

コーポレート・データ

- 63 財務セクション
- 66 非財務セクション
- 67 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2020は、「経営戦略と目指す姿」「事業活動」「経営基盤」「コーポレート・データ」の4章で構成されています。

「経営戦略と目指す姿」では、2020中期経営計画の進捗と、ESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」の実践など、NEC Wayに基づく価値創造の取り組みについて解説しています。「事業活動」ではCFOメッセージに加え、各セグメントの経営戦略を紹介し、「経営基盤」では当社のサステナブル経営を支える取り組みを紹介しています。

当社は今後も、さまざま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

2019年4月1日～2020年3月31日（当年度）
※ 対象期間後の情報も含まれます。

報告対象範囲

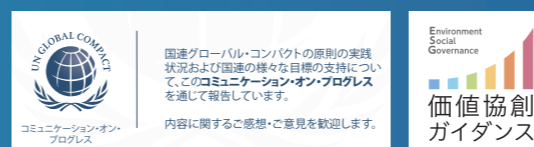
日本電気株式会社および連結子会社

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



NECは、国連グローバル・コンパクトに署名しています。

What's NEC

設立

長年にわたる
お客さまとの信頼関係

1899年

従業員数^{*3}

約 **11**万人

研究開発費^{*2}

1,098億円

重大なカルテル・談合行為の発生

0件

採用男女比率^{*1*2}

男性 **73.3**%
女性 **26.7**%

時価総額

約 **1.5**兆円

売上収益^{*2}

3兆952億円

売上収益構成比

社会公共事業	15%
社会基盤事業	22%
エンタープライズ事業	18%
ネットワークサービス事業	16%
グローバル事業	16%
その他	13%

女性管理職比率^{*3}

7.8%

育児休職後の復職率^{*1*4}

97.5%

障がい者雇用率^{*1*5}

2.38%

自己資本比率^{*3}

29.2%

CDP 気候変動・ウォーターでAリスト入り

Aリスト

サプライチェーン全体のCO2排出量に対するCO2排出削減貢献量^{*2}

5.2倍

特許件数^{*3}

約 **47,000**件

技術力

世界 **No.1**

顔認証^{*6}
指紋認証^{*7}
虹彩認証^{*8}

*1 日本電気株式会社単体
*2 2020年3月期実績
*3 2020年3月末実績
*4 2017年度に育児休職を開始した従業員が復職した割合
*5 2020年6月1日現在
障害者雇用促進法に基づく
*6 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5回第1位
*7 NIST主催のベンチマークテストで8回第1位
*8 NIST主催のベンチマークテストで第1位

NEC 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、通信機器、コンピュータなどのICT機器に加え、NECならではの技術力を活かしたサービスを提供しています。

1899

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」

常により良い製品・サービスを提供することで、お客さまの満足と喜びを創造



創業者：岩垂邦彦

1977

C&C宣言

コンピュータと通信の融合

世界中の人々がいつでも、どこでも、誰とでもつながるようにしたいという思いは、SDGsが目指す「誰一人取り残さない」にも通じる



インテルコム77でC&Cを提唱

2013

社会価値創造型企業への変革

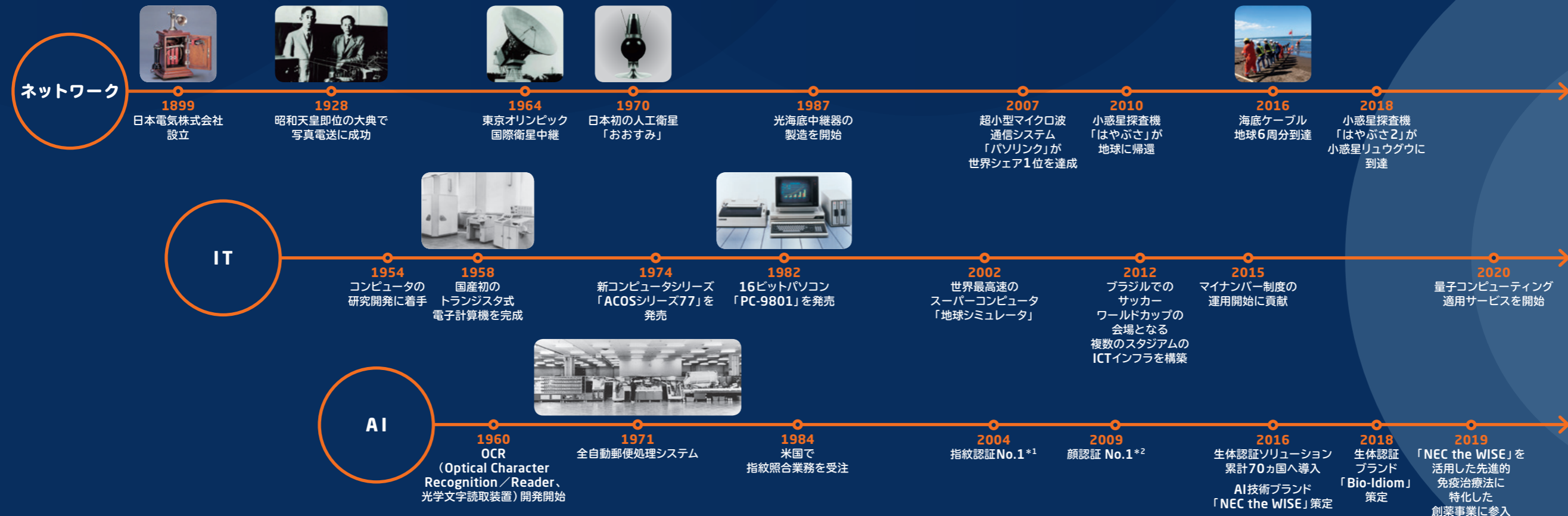
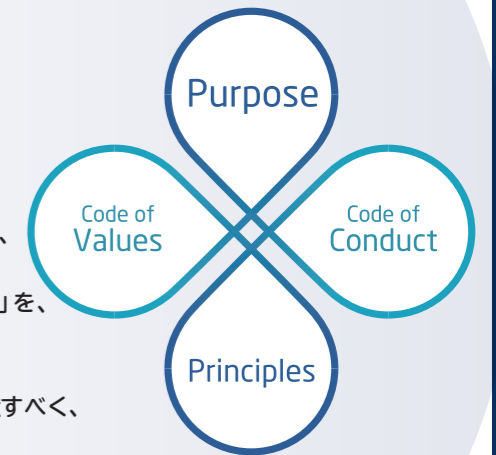
Orchestrating a brighter world

NECに対し、お客さま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

2020

NEC Way

創立120周年を迎えたことを機に、2020年、「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」を、私たちの存在意義「Purpose」としNEC Wayに規定しました。NECは2030年のSDGs達成に貢献すべく、社会課題起点の事業活動をより一層推進してまいります。



これまで培ってきた NECの強み

*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8回第1位
*2 NIST主催のベンチマークテストで5回第1位

社長メッセージ

**現在、世界中の人々が
大きな転換の局面に向き合っています。
時代が動き、新たな時代が始まる中、
NECは新たな時代の一步先に立ち
社会をリードしていくために、
未来に向けて変革していきます。**



2020年9月
代表取締役 執行役員社長 兼 CEO

新野 隆

1954年 9月 福岡県出身
1977年 3月 京都大学工学部卒業
1977年 4月 当社入社
2008年 4月 執行役員
2010年 4月 執行役員常務
2011年 6月 取締役 執行役員常務
2012年 4月 代表取締役 執行役員副社長
2016年 4月 代表取締役 執行役員社長 兼 CEO

新型コロナウイルス感染症により、お亡くなりになられた方々に謹んでお悔やみ申し上げますとともに、罹患された皆さまの早期回復と、そのご家族にお見舞い申し上げます。また、世界中の最前線で献身的に治療活動をされている医療機関ならびに医療従事者の皆さまに対して、心から感謝と敬意を表し、一日も早い感染の収束を心よりお祈り申し上げます。

新型コロナウイルス感染症によるパンデミックは、生活様式・政治・経済などの仕組みそのものを変え、これまでの社会の在り方を大きく変えました。世界中のほぼすべての

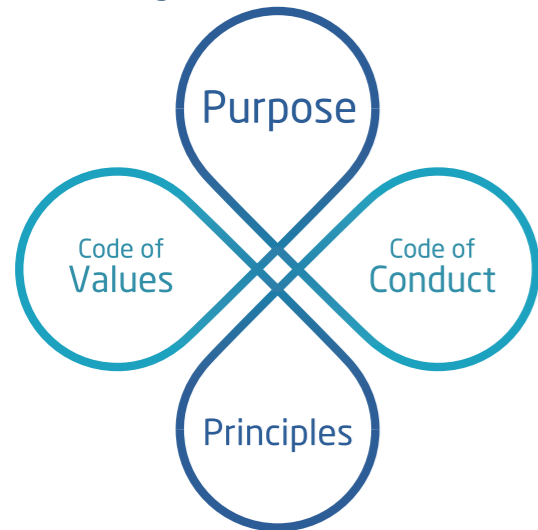
人が、同時に、この大きな困難に直面し、同じ体験を通じて、自らの問題としてこのパンデミックをとらえる、このような大きな出来事はグローバル化が進む近年においては初めてのことと言えるでしょう。この非常に大きな変化と向き合い、これを乗り越え、さらなるサステナブルな社会の実現に向けて、社会価値創造型企業としてのNECの真価が問われていると強く感じています。NECは今、120年間積み上げてきた強みをさらに磨き上げるため、大きな変化と進化に挑んでいます。

社会価値創造型企業NECのこれまでと現在

これまでのNECの歩みを振り返れば、創業時に掲げた「ベタープロダクツ・ベターサービス」の精神、1977年に提唱した「C&C（コンピュータと通信の融合：the integration of computers and communications）」、2013年に打ち出した「Orchestrating a brighter world」と、それぞれの時代ごとに自らの在り方を示し、一貫してより大きな価値を社会に提供することを目指してきました。しかし、創業からの100年間は自ら社会の変化の先頭に立つことで、NECが成長できてきたのに対して、直近の20年間においては、激化する競争の中でNEC自身も大きな変化を迫られる状況となり、その存在が大きく揺れ動いた時代であったとらえています。

このように日々刻々と社会が変化する中、創立120周年の節目である2020年4月に私たちNECの存在意義をNEC Wayとして再定義しました。NEC Wayは、企業としてふるまう姿を示した「Purpose（存在意義）」「Principles（行動原則）」と、一人ひとりの価値観・ふるまいを示した「Code of Values（行動基準）」「Code of Conduct（行動規範）」で構成しています。再定義する際に重要視したのは「NECグループは何のために存在しているか」を明確に示すことであり、企業として大切な概念を「Purpose（存在意義）」と「Principles（行動原理）」の2つに集約しました。

NEC Way



* 詳しくは下記URLをご覧ください。
<https://jpn.nec.com/profile/corp/necway.html>

「Purpose」の中核は、「安全・安心・公平・効率」と「人間性を発揮できる持続可能な社会」です。NECグループの存在意義は、SDGsの目標で示されているようなグローバルでの社会課題を解決することであり、人々の安全や安心だけでなく、公平性や効率性をも提供することにあります。私たちNECグループは、いつの時代のどのような状況であっても、地球環境と共存し、人々が持つ潜在的な能力を最大限に発揮して、人と人とが相互に深く理解し合えるサステナブルな社会を創っていきます。

そして、組織として行動するうえで必ず守るべき原則を、「Principles」として3つの行動原則を定義しています。創業の精神「ベタープロダクト・ベターサービス」のもと、社会との信頼関係を構築する基盤である「インテグリティ（高い倫理観と誠実さ）と人権の尊重」、そしてステークホルダーの皆さまとの対話・共創（Orchestrating）により技術革新にとどまらない「イノベーション」を追求することで、社会課題を解決し価値を生み出していきます。また、当社は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（イニシアチブ）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分野における10原則をふまえた企業活動を推進しています。

これらが再定義したNEC Wayに込めた思いであり、NEC Wayを実践することでSDGsの達成にも貢献できると考えています。



* SDGs達成に貢献するNECの取り組み
<https://jpn.nec.com/profile/sdgs/index.html>

2020中期経営計画の達成に向けて

将来に向けた大きな変革の第一歩として策定した2020中期経営計画では、「収益構造の改革」「成長の実現」「実行力の改革」の3つのテーマを設定し、2018年度が

そして最終年度となる2020年度をオフェンスの年と位置づけ、NECグループを成長軌道に乗せる計画です。設定した3つのテーマについて、当年度までの進捗をご説明します。

2020中期経営計画目標値

(億円)	2018年3月期 実績	2019年3月期 実績	2020年3月期 実績	2021年3月期 計画
売上収益	28,444	29,134	30,952	30,300
営業利益	639	578	1,276	1,500
営業利益率	2.2%	2.0%	4.1%	5.0%
調整後営業利益	725	699	1,458	1,650
調整後営業利益率	2.5%	2.4%	4.7%	5.4%
当期利益	459	397	1,000	900
調整後当期利益	503	470	1,112	990
フリー・キャッシュ・フロー*	1,158	-124	1,778	1,500
ROE（自己資本利益率）	5.3%	4.6%	11.3%	9.5%

* M&A分を除く

※ 計画値は2020年7月31日現在

収益構造の改革

まず、「収益構造の改革」の進捗についてです。SGA削減では、変革のための投資を継続できる強い収益体質を築き上げるため、2018年度に特別転進支援施策と生産拠点の再編を実施しました。事業構造の改革では、課題であったワイヤレスソリューション事業の黒字化を当年度に実現し、電極事業については2018年度中に売却を完了しています。また、エネル

ギー事業については、従来、収益改善に繋がるパートナーングを目指してきましたが、そこに至るまでに時間を要する状況であることに加えて、新型コロナウイルス感染症拡大の影響も重なり、これ以上の先送りは困難と判断しました。今回、NEC Energy Solutions社における新規受注を停止し、契約済プロジェクトの完工や保守などの保証義務の履行のみ継続することを決定しています。

SGA削減	特別転進支援施策・拠点再編	2018年度に実施済
事業構造の改革	ワイヤレスソリューション事業	2019年度に黒字化
	エネルギー事業	新規受注の停止を決定
	電極事業	2018年度に売却を完了

成長の実現

次は、「成長の実現」についてです。海外では、買収した英国のNorthgate Public Services社（以下、NPS社）と、デンマークのKMD Holding社（以下、KMD社）のPMI（Post Merger Integration）は順調に進捗しており、シナジーの創出や、NPS社、KMD社を通じたさらなるM&Aによって提供価値を拡大していきます。

国内では、5Gの商用サービス実現に向けて取り組むと

ともに、日本電信電話（株）と「革新的光・無線技術を活用したICT製品の共同研究開発およびグローバル展開を目的とした資本業務提携」について、また楽天モバイル（株）とは「コンテナ技術を導入したStand Alone方式の5Gコアネットワークの共同開発」について合意するなど、自社のみだけではなく共創を通じた事業拡大にも取り組んでいます。

国内	NEC Safer Citiesと NEC Value Chain Innovation への注力	社会課題解決のためのソリューションをお客さまとのパートナーリングなどによりサービス型で提供
	5G	日本電信電話（株）や楽天モバイル（株）との共創
海外	NEC Safer Cities	NPS社とKMD社を買収

実行力の改革

最後に、「実行力の改革」についてです。実行力の改革は、事業開発力の強化とNECのカルチャーの変革という2つの軸で取り組みを進めています。

事業開発力の強化では、従来の課題であった自前主義からの脱却を進め、既存の枠組みを超えた新たな価値を創造することで、最新技術のマネタイズを加速させています。加えて、当社は新たに創薬関連事業への参入を決定しており、最新技術を活用した医療システム事業とともに、ヘルスケア領域での価値創造を推進しています。

カルチャー変革については、2020中期経営計画において、従業員の力を最大限に引き出し、やり抜く組織を実

現するために「経営の結果を厳しく問う」「イノベティブな行動や挑戦を促す」「市場の変化・複雑化にスピーディーに対応する」ことを掲げました。「経営の結果を厳しく問う」ために、執行役員の評価制度を刷新するとともに、責任と権限をあらためて明確化し、1年任期の委任契約とすることで結果責任を厳格化しています。「イノベティブな行動や挑戦を促す」ためには、実行した人が報われ賞賛される評価・報酬制度の導入を進めており、「市場の変化・複雑化にスピーディーに対応する」ためには、多様なタレントの幹部・社員への積極的な採用・登用を進めています。

事業開発力の強化	最新技術のマネタイズ	既存の枠組みを超えた価値創造
	ヘルスケア	創薬事業へ本格参入
社員の力を最大限に引き出す改革 (カルチャー変革)	経営の結果を厳しく問う	執行役員制度を刷新、1年任期の委任契約
	イノベティブな行動や挑戦を促す	新評価制度の導入
	市場の変化・複雑化にスピーディーに対応する	多様なタレントの幹部・社員への採用・登用

このように2020中期経営計画を達成すべく3つのテーマそれぞれに取り組んできました。当年度の第4四半期には、新型コロナウイルス感染症拡大による急激な環境変化に直面しましたが、当年度の業績への影響は限定的なものに抑えることができました。その結果、通期の業績においても、すべての報告セグメントが前年度から増収となり、

1997年以来23年振りに過去最高益を更新しました。この業績の結果は、単に市場環境が良好に推移しただけではなく、2020中期経営計画も含めた私たちNECのこれまでの取り組みが、お客さまの変化やニーズに合致した結果だと評価しています。

新たな社会の変化におけるNECならではの価値創出

2020中期経営計画における最終年度である2020年度は、パンデミックの影響により経済全体が失速する懸念が広がる一方で、これからの新たな社会“New Normal”へ変化するための需要も生まれてきています。私たちNECは、社会とお客さまのこれからの未来を共に考え、デジタルトランスフォーメーション（DX）を推進することで、新たな環境においても持続性を確保していくとともに、お客さまが価値を創出し続けられるような変革を実現できると考えています。

NECは、このNew Normalに向けた変化を、「人」と「社会」の2つの観点でとらえて、取り組みを推進していきます。

「人」の変化としては、感染拡大を避けるために移動や対面の必要性が見直され、働き方をはじめとするさまざまな社会活動において、これまでと異なるやり方が導入されることで、人々の暮らしや生き方に新たな安全・安心を実現する習慣や生活様式が生まれようとしています。また、

「社会」の変化としては、今まで以上に安全かつ効率的で公平な社会サービスを目指し、AI（人工知能）を活用した作業の自動化や、全体最適の実現などにより、困難な状況下でも社会を動かし続けることが求められ、経済効率性だけでなく事業継続性も考慮した変化が求められます。

これら「人」と「社会」の変化に対応するため、今まで以上にデジタルの力が必要となることは確実であり、リモートやオンライン、非接触、自動化／省人化、可視化／信頼性といった要素が重要となってきます。事実、世界中の企業でリモートワークの導入が急激に進んだことや遠隔医療が承認されるなど、新型コロナウイルス感染症発生以降の数カ月間にも劇的な変化が始まっています。NECは自社の強みであるネットワーク、IT、AI、セキュリティの技術を掛け合わせ、「社会と暮らしのDX“NEC Safer Cities”」「企業と産業のDX“NEC Value Chain Innovation”」の提供を通じて、社会やお客さまのDXを実現できると考えています。

また、DXの実現を支えるネットワーク、つまり人やモノを起点とする膨大なデータの流通を支える基盤が非常に重要となります。通信インフラにはさらなる大容量化・高度化が期待されるとともに、基幹インフラとして安全性・信頼性の確保が今まで以上に求められています。これらを牽引する次世代通信規格5G、さらには次の「ポスト5G時代」に向けた開発もすでに進行し始めています。

加えて、中長期的な新たな事業創出として、AIを活用したがんなどの先進的免疫治療法に特化した創薬事業へ

本格参入しましたが、今般の新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、個別化がんワクチンの開発に使用しているAI予測技術を、新型コロナウイルス感染症に対するワクチン設計の遺伝子解析に適用し、解析結果を公開しています。AIを活用した個別最適化による免疫情報の分析などにより、治療の選択肢を増やすことで、がんや新型コロナウイルス感染症などに罹患してしまった場合でも、より希望を持てる社会にできるよう貢献していきます。

社会やお客さまのDX実現に向けて取り組む一方で、NECは自社でのDXによる価値創出にも取り組んでいます。具体的な取り組みを2つご紹介しますと、1つめはNEC本社ビルの入退場ゲートでの、顔認証技術と虹彩認証技術を統合したマルチモーダル生体認証の実証実験です。NECグループの従業員11万人を対象とした今回の実証実験では、マスクやサングラスなどを装着した場合でも、本人かどうかを高精度で識別できることを確認しています。荷物で両手がふさがっている場合や、パネルやカードなどを介した間接的な接触を避けて衛生的に本人確認が求められる場面など、さまざまな用途での活用を目指しています。

2つめは、NEC本社ビルにオープンしたNEC Smart Storeです。この店舗では、生体認証による入店の際の本人確認と、商品をレジに通さない自動精算を行っています。店舗の省人化により、レジ待ちによる混雑回避を可能とするだけでなく、店舗側でのレジ対応の負担や感染リスクを抑制することができます。

また、生産性の向上を目的とした働き方改革の一環としてリモートワークを推進しており、国内における非常事態宣言下には、NECグループとして約6万人規模のリモートワークを実践しました。今後もこうした新しいワークスタイルを継続し、オフィスに出勤する従業員を3割程度に抑えるなど、私たちNECの事業活動もすでに変化しています。

詳しくは統合レポート2020
P.17「特集：New Normalに対応するDXの取り組み」
自社での取り組みについては、
P.23「社会感度の高い人材育成」をご覧ください。

2020年度は、このように中長期的な価値創出につながるNECならではの新たな事業の基礎を作りこんでいきます。NECをさらに強い企業にするためには、将来を見据え、一歩先に立つ事業に取り組んでいくことが必要です。NECにはネットワークとITを基礎とし、AIとセキュリティの技術までをカバーする120年間蓄積した明確な強みがありますが、それぞれの強みを組み合わせることにより、社会価値創造型企業として経済価値と社会価値を最大化するNECならではの事業を創造していくことが今後の成長の鍵となります。

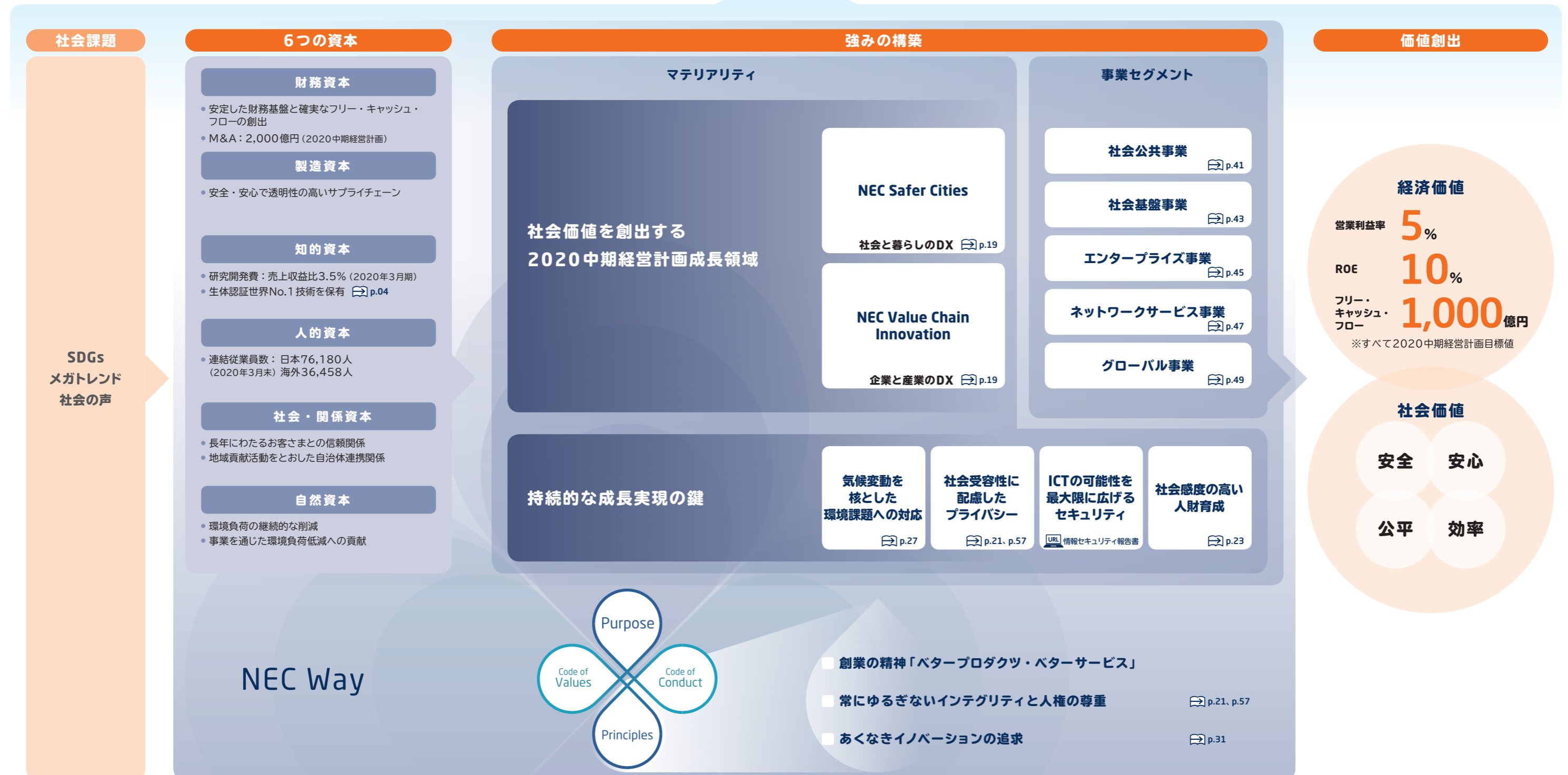
新しいNECへの第一歩

創業から120周年を迎えた2019年度は、NEC Wayを再定義するとともに、NECが再び成長に向けた軌道に乗ることを目指してきた年でした。折しもその終盤に世界を巻き込むパンデミックが発生し、経営環境は2020中期経営計画がスタートした3年前に想定していた状況から、大きく様変わりしていますが、NECが手掛けるDXに対する期待とその需要は、従来とは比較にならないほど大きく

高まっていることは間違いありません。新たな成長に向けて、今こそNECの真価を発揮し、期待に応えていく状況であると強く感じています。NECが次の100年、さらにサステナブルに成長していくために、社会価値創造型企業としての存在価値を高め、世界に示しながら、新たな時代に向けて人と社会の変化を実現していきます。

NECのPurpose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すことにあります。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をPrinciplesとして、ESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」の実践をはじめとした強みを構築するための資本を投入し、経済・社会価値を創出することでSDGs達成にも貢献します。

Orchestrating a brighter world



特集

New Normalに対応するDXの取り組み



新型コロナウイルス感染症が世界的に拡大し、私たちの暮らしや経済活動に大きな影響を与えています。そして今もなお、世界各地の政府や自治体は危機管理に取り組み、医療従事者の皆さまは感染症の治療や予防に尽力され、生活者や企業は多くの行動を制限された中で生活や経済活動を送っています。

すでに社会の在り方や価値観、行動様式が変わり、新たな価値観「New Normal（新しい日常）」が作られていき、私たちは新しい世界を受け入れ、自ら行動を変えなければいけません。

NECグループは、創業以来、社会価値創造型企業として常に人々の安全や安心、社会的な公平性や経済的な効率性を追求した活動を行ってきました。私たちは、現在のこの危機に対し、NECグループのPurposeで掲げる「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、これまで以上に重要となるデジタルトランスフォーメーション(DX)により、New Normalに対応する新しい社会価値を創造していきます。

New Normalにおける変化

New Normalにおける変化を起点として、社会全体でのデジタルシフトが加速しています。社会や企業には、これまで以上のスピードでこの変化に対応するDXの実現が求められています。

人の変化 安全・安心の観点から新たな生活様式へと変化

- 移動・対面の意義が問われる
- これまでと違う価値観を見出す
- 自分の価値観に合わせて暮らしや生き方を新しくする

社会の変化 持続可能性をより重要視した社会へと変化

- 人が本質的な力を発揮するための、人と機械の分業が加速する
- 今まで以上に安全かつ公平な社会サービスの必要性が高まる
- あらゆるものの見える化により、全体最適を実現する

物理的遮断を超えるデジタルのつながり

デジタル消費の増加

- インターネット通信量 **49%**増加
- Web会議参加者数 **3億人**突破

さまざまな場面で進むデジタルシフト

ライフスタイル ビジネススタイル

ワークスタイル

変化をとらえたDX実現に向けて求められる5つのテーマ

Remote

リアルとデジタルを融合したワークスタイル変革

Online

デジタルの接点による場所や時間にとられないサービス・体験の提供

Touchless

衛生的で安心感を与える生活様式

Automation

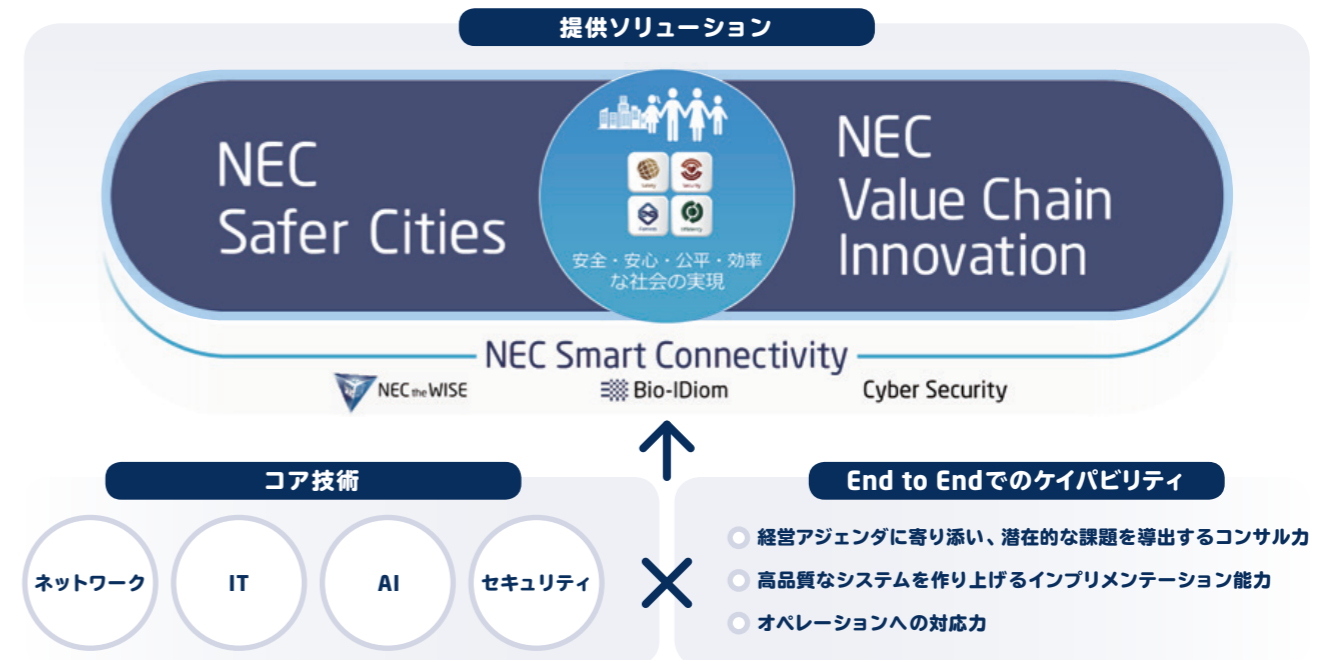
人が本質的な力を発揮するための効率化/自動化

Transparency/Trust

社会の透明性と信頼性を兼ね備えたデジタル技術の活用

DXの実現を可能にするNECの強み

NECグループは、DX実現に不可欠となるローカル5Gなどのネットワーク技術や、世界トップクラスの生体認証技術や多種多様な独自のAI技術などの最先端コア技術と、End to Endでのケイパビリティを長年培ってきました。これらを活用し、社会と暮らしのDXを実現するNEC Safer Citiesや、企業と産業のDXを実現するNEC Value Chain Innovationに代表されるソリューションを提供しており、多くの実績をあげています。



DXのさらなる加速に向けた取り組み

NECは社会課題やNew Normalに対応するための変化をとらえ向き合うことで課題解決と変化を実現し、DXを加速させ、New Normal時代においても社会価値を創出していきます。

これらの実現のため、長年培ってきたコア技術の研究・開発・実装をより磨き上げるとともに、NEC Safer CitiesやNEC Value Chain Innovationに代表されるソリューションをEnd to Endでお客さまに提供していくため、グループ全体の力を結集し、さらに今後ますます高度化していくデジタル社会を支えていくデジタル人材の育成・強化に重点的に取り組んでいます。

NECのDX
<https://jpn.nec.com/dx/>

NEC Safer Cities
<https://jpn.nec.com/safercities/>

NEC Value Chain Innovation
<https://jpn.nec.com/nvci/>



社会と暮らしのDX — NEC Safer Cities —



Case 01 顔や虹彩などの生体認証を共通のIDとして、複数の場所やサービスにおいて顧客へ一貫した体験を提供する「NEC I:Delight」

旅行や買い物、通勤など、私たちの生活に関わるさまざまな場面をシームレスにつなげることで、安全で快適な体験を提供します。さらに、一人ひとりが自分の好みにあった体験を楽しむことができます。個人のIDやデータの持ち主は各個人が主体的に管理しながら、企業や自治体の複数のサービスが連携することで、これらの体験が可能になります。

[URL https://jpn.nec.com/delight/index.html](https://jpn.nec.com/delight/index.html)

Case 02 済生会中央病院・済生会熊本病院とともに次世代のオンライン診療実現に向けた実証を開始

済生会中央病院では、ビデオ通話システムによる診察と既設電子カルテとを連動して通常の診療情報とオンライン診療情報を一元管理し、診療行為・会計・処方せん発行までをオンライン上で一貫して提供するための運用方法の検証を行います。済生会熊本病院では、地域中核病院として関係医療機関と連携し、入院準備から転院・退院までのカンファレンス、さらにアフターフォローまでを、電子カルテとビデオ通話システムとの連携によりオンラインで実施する検証を行います。

[URL https://jpn.nec.com/press/202007/20200720_01.html](https://jpn.nec.com/press/202007/20200720_01.html)



Case 03 デンマークにおける安全・安心なオンライン教育支援システムの提供

世界中の教育機関が新型コロナウイルス感染症のために授業が提供できず混乱する中、KMD社はオンライン学習支援システムMyEducationにより、常に最新の学習教材を提供しています。従来、教育は人と人が対面で行うものと考えられていましたが、MyEducationは全く新しい概念に基づき、人々にとってもっとも重要な権利の1つである教育をデジタルの力で保障し、支えています。また、MyEducationは学校と家庭、先生と生徒のコミュニティとしても活用され、デンマークの子ども達と教育を支えています。

企業と産業のDX — NEC Value Chain Innovation —

Case 04 需給最適化プラットフォーム AIの需要予測で食品ロス削減へ

需給最適化プラットフォームは、食品メーカーの在庫・生産の最適化、食品卸・物流の在庫の最適化やリソースの効率化、また食品小売の発注の最適化を実現します。食のバリューチェーン全体で、需要と供給を最適化し、過剰な生産、期限切れによる返品、過剰な在庫、売れ残りといったさまざまな課題を解決することで、食品ロスの削減に貢献します。

[URL https://jpn.nec.com/vci/optimization/index.html](https://jpn.nec.com/vci/optimization/index.html)



Case 05 NEC SMART STORE 商品以外に触れずに入退店から決済まで完了、早くて快適なお買い物体験を提供

NEC本社ビルにオープンしたレジレス型店舗「スマートストア」では、購入したい商品を手にとった後、商品をレジに通すことなくそのまま店舗を出るだけで決済が行われます。自動決済によりレジ待ちによる混雑回避や店舗業務の省人化が可能となり、お客さまにとっても従業員にとっても快適で安心できる店舗づくりが可能となります。また、人やモノとの接触が懸念される中、レジ接客時の負担や感染リスクを抑制し、お客さまと従業員の安全・安心を実現します。

[URL https://jpn.nec.com/nvci/retail/index.html](https://jpn.nec.com/nvci/retail/index.html)

Case 06 物流インフラを可視化して、輸送中のコンテナ位置情報をリアルタイムで把握する物流可視化ソリューション

インドのDMICDC*とNECは合併会社を設立し、物流可視化サービス事業を展開しています。港で荷揚げ・荷積みされるコンテナにRFIDタグを装着し、各所に設置したRFIDリーダー・ライタでタグ情報を読み取り、クラウド上に情報を収集するほか、港湾内のコンテナ管理情報など他システムとも連携することで、コンテナの位置情報をリアルタイムで正確に把握できます。輸送リードタイムの短縮や在庫削減、生産計画の精度を向上させるだけでなく、効率的な輸送を実現することで化石燃料の使用量の削減にも貢献しています。

* デリー・ムンバイ間産業大動脈開発公社 (DMICDC)

[URL https://jpn.nec.com/profile/vision/case/05.html](https://jpn.nec.com/profile/vision/case/05.html)



DXの実現を支えるネットワーク



Case 07 コニカミノルタ株式会社とNECによるローカル5GでのDX推進パートナーとしての連携強化

画像IoT/AI技術、働き方、ヘルスケア、ものづくり領域において、5Gを活用したDXを推進するためパートナーとして協業していきます。第一弾として、コニカミノルタ開発拠点「Innovation Garden OSAKA Center」高機新棟において、NECがローカル5G検証環境を整備し、コニカミノルタの持つ画像IoT/AI技術やオフィス機器・医療機器などのさまざまなアセットと、NECの5G・AI技術などとの融合により、産業光学システムや医療機器、オフィス機器の高付加価値化を実現し、Society5.0の実現およびSDGsの達成に貢献していきます。

Case 08 楽天モバイル株式会社 完全仮想化クラウドネイティブネットワークの構築を支援

NECは、ビジネス支援システム(BSS)と運用支援システム(OSS)の提供に加えて、オープンvRAN(仮想化RAN)対応の5G無線機の提供および、RCP(Rakuten Communications Platform)向けのコンテナ技術を導入したNEC製品をベースとするStand Alone方式5Gコアネットワークの共同開発を通じて、楽天モバイルの世界初となる安全性の高い完全仮想化クラウドネイティブモバイルネットワークの構築を支援し、同社の携帯キャリアサービスの迅速な展開に貢献していきます。



Case 09 光海底ケーブルの大容量化

さまざまなデジタル技術が社会に浸透していく中、国境を越えて膨大なデータがやり取りされています。海底ケーブルでの大容量光通信技術がその根幹を担うインフラとして膨大なデータのやり取りを支えています。NECはこれまでAIの分析結果から歪みの補償を行い、光海底ケーブル容量の拡大に貢献してきましたが、さらに、世界で初めて海底ケーブルに高速性、低消費電力、低遅延の両立が可能と期待される光AI処理を適用し、容量拡大に向けて技術を磨いています。

NEC自らのDX

Case 10 新しい働き方をDXで実現するデジタルオフィスのプロジェクト始動

NECはNew Normal時代の新しい働き方をDXで実現するデジタルオフィスのプロジェクトを始動しました。New Normal時代に求められるオフィスの在り方を見据え、生体認証や映像解析などの先進ICTを活用したゲートレス入退システムやマスク対応レジレス店舗など、さまざまな実証をNEC本社ビル内に開始しており、2020年度内を目処に順次ソリューションの提供を開始していきます。



Case 11 テレワークによる多様な働き方の実現

NECでは「会社の成長」と「個人の成長と幸せ」の両方を実現するため、多様な働き方を尊重しています。その一環としてテレワークを導入しており、国内における非常事態宣言下ではNEC従業員の80%以上がテレワークを実施し、従業員やその家族の感染防止と事業継続を両立しています。今後も心身の安全と安心を最優先としながら、オンサイトとリモートを適宜組み合わせることで、従業員のクオリティオブライフの向上と更なる事業成長を目指します。

将来に向けた取り組み

Case 12 最新AIを活用した創薬事業

NECは高度なAI解析が必要とされる新しいタイプの創薬手法により、がん、感染症、自己免疫疾患に特化した「先進的免疫治療法」の実現を目指しています。2020年1月には個別化がんワクチンの治験を欧米で開始するなど取り組みを進めており、2020年4月にはがんワクチンの開発に適用したAI技術を活用し、新型コロナウイルスに対するワクチン設計に必要な遺伝子解析結果を公開しています。

[URL https://jpn.nec.com/solution/ai-drug/index.html](https://jpn.nec.com/solution/ai-drug/index.html)



人権の尊重への取り組み

NECは、Principlesに「常にゆるぎないインテグリティと人権の尊重」を謳うとともに、Code of Conductにおいても、あらゆる場面において人権を尊重することを明示しています。

さらに、「社会受容性に配慮したプライバシー」をESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」として特定し、法令遵守のみならず、国や地域、文化によってとらえ方に違いのあるプライバシーや、差別などの人権課題に配慮した製品・サービスを開発・提供することで、社会への負の影響を最小化するだけでなく、その取り組みをとおして社会価値を最大化していくことに努めています。

人権課題の解決に向けた活動の実効性強化

NECは人権課題の解決に向けた活動の実効性をより高めるべく、活動の目標とKPIを設定し、さらに進捗状況の管理と透明性のある報告を行うため、2016年からサステナビリティ推進室を事務局に、人権デュー・ディリジェンスを進めています。

海外現地法人においては、EMEA（ヨーロッパ、中東およびアフリカ）地域で、NECヨーロッパ社の子会社の取締役会が従業員および取引先の人権や安全衛生に関する取り組みの進捗状況、違反有無などについて四半期ごとにレビューするプロセスを取り入れており、年に一度、同社の取締役会へ報告しています。

2019年度には、国際NPO BSR（Business for Social Responsibility）の人権リスクデータをもとに、ICT業界における最新リスク事例や予想される業界特有の

課題にフォーカスして人権課題リストを作成し、経営の意思決定や事業活動に活用しています。また、人権課題リストの中から下記を潜在的リスクとして特定しています。

このリストをもとに、国際NPO、国際機関、法律専門家の皆さまと当社の役員と関連部門の責任者が対話し、これらの課題のうち、特に「新技術と人権（AIと人権）」と「サプライチェーン上の労働」が顕著な課題であるとの認識で一致し、これらの取り組みを進めています。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、従業員の安全と健康についても今後一層留意すべき課題として取り組みを進めます。

詳しくはサステナビリティレポート2020「人権の尊重」をご覧ください。

NECが取り組むべき潜在的リスク

横断的な課題	救済へのアクセス、気候変動
お客さまと地域コミュニティに関する課題	プライバシーとデータ保護、生命と安全への権利、非差別、移動・言論・表現・集会の自由の権利、子どもの権利
サプライチェーンに関する課題	サプライヤーの労働基準、強制労働と現代奴隷、児童労働、紛争地域および高リスク地域からの原材料調達、環境影響、公平なビジネス慣行と腐敗防止
従業員に関する課題	労働環境、健康と安全、団体交渉権と結社の自由、非差別と機会均等、プライバシーと情報セキュリティ、若年労働者

AIの利活用における人権尊重の取り組み

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（AIの利活用）において、人権の尊重を最優先して事業活動を推進するための指針として、2019年4月に「NECグループ AIと人権に関するポリシー」を策定しました。その考え方に沿って、成長戦略に位置づけられる生体認証事業に関連する提案や開発の段階に、人権の尊重が反映されているかをチェックするプロセスを組み込むなど、社内制度の整備とその改善に取り組んでいます。

法制度や人権・プライバシー、倫理に関し専門的な知見を有する外部有識者から多様な意見を取り込み、AIの利活用において生じる新たな課題への対応を強化するために、「デジタルトラスト諮問会議」を設置しました。2019年度は2回開催し、生体認証に関する海外の動向をふまえて、企業として捕捉すべき影響や対応方針、全社ポリシーに基づく人権尊重の取り組みについて外部有識者（弁護士やNPO、アカデミア、消費者）に諮問しました。

また、人権尊重の取り組みを社会に働きかける活動も積極的に実施しています。2019年度には、業界団体や官公庁主催のプロジェクトに参画し、人権を尊重しながらテクノロジーの利活用を推進するための提言を行うなどしました。



デジタルトラスト諮問会議

詳しくはサステナビリティレポート2020「AIと人権」をご覧ください。

調達活動における人権尊重の取り組み強化

サプライチェーンにおける人権尊重の取り組み方法や留意点について、専門家の皆さまからアドバイスをいただく対話会を開催しました。

専門家の皆さまからは“課題解決に向けてサプライヤーと「協働」し、事業をとおした社会価値創造のために「共創」する”という当社の調達活動におけるコンセプトにご賛同いただくとともに、人権課題に取り組むこともまた協働と共創につながるとのコメントをいただきました。

また労働者が抱える課題は監査では発見しづらいことや、ICT分野での個人事業主の増加に対する法整備の遅れといった課題には、対話やエンゲージメントを通じて改善をはかる、あるいは、対処方法を模索することが重要であるとのご意見をいただきました。

国際的な社会要請をふまえ、2020年7月には、これまでの「CSR調達ガイドライン」を見直し、「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」と改称しました。そして同ガイドラインへの同意書を、2020年8月現在、

7,000社を超える取引先に配付しました。

この同意書をきっかけに、人権尊重を含む責任ある調達活動をより一層推進していきます。



写真左から NEC 調達本部 本部長代理 中村 敏之
NEC 調達本部 本部長 沖見 和弘
NEC 執行役員 兼 CSCO 清水 茂樹
ILO駐日事務所 プログラムオフィサー 田中 竜介氏
真和総合法律事務所 パートナー弁護士 高橋 大祐氏
BSR マネージング・ディレクター 永井 朝子氏

※ 本対話会は、2020年2月に開催しました。

詳しくはサステナビリティレポート2020「調達活動における人権尊重の取り組み強化に向けて」をご覧ください。

社会感度の高い人財育成

NECは、役員および従業員を最大の経営資源ととらえ、NEC Wayに基づいて、高い倫理観を持ち、お客さまや社会の本質的な課題を深く理解して顧客起点・社会視点で常に行動し、社会価値を創造し続けることのできる社会感度の高い人材づくりと組織風土・文化の醸成に取り組んでいます。

当社では、「社会感度の高い人財育成」を、ESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」の1つと位置づけており、役割別・テーマ別にさまざまな施策を実行し、戦略的な投資を行っています。



グローバルで勝ち続ける組織を目指して

社会が変化し続ける中、明確な目標を掲げ、強みを活かした戦略を描き、走りながら考える柔軟な姿勢で、チャンスを逃さずアイデアを実行することが求められます。

そのためには、一人ひとりが課題を直視し、当事者として、意志と情熱を持って、勝つことにこだわり挑戦することが必要です。また、こうした姿勢を作り上げる土台として、体面や立場を気にせず、互いを高め合い、全員が活躍し成長する組織風土・文化が根づいていることが重要であると考えています。

NECでは、このような人材像をNEC WayのCode of Valuesで定義し、強い個人、強いチームの実現を目指しています。

2019年11月には、グローバルで勝ち続けていくための人と組織の変革施策の考え方を明確にすべく、「挑戦する人の、NEC。」を掲げ、「HR方針」を新たに策定しました。



HR方針「挑戦する人の、NEC。」

実行力の強化に向けた評価・育成改革

2020中期経営計画のテーマである「実行力の強化」に向けては、2018年度から、評価育成制度の改革を進めています。

経営幹部層に対しては、業績へのコミットメントを厳格にするため、役割と責任に基づくKPIを短期・中期の両面から明確にし、その達成度を賞与に連動させる仕組みを導入しました。2020年度からは、全役員の役制定義書に、NEC Wayの実践をととした組織開発・人材開発を盛り込むとともに、社内取締役については、同定義書にマテリアリティの実践を盛り込み、役員から率先して実行力の強化に取り組んでいます。

従業員においては、2018年度から、成果・行動の両面をフェアに評価するため9ブロックおよび多面評価の仕組みを導入するとともに、上司部下の1on1ミーティングを徹底することで目標管理と部下の成長支援をはかっています。

また当社では、定期的実施していた公募制度を通年化し、2019年度から社内公募制度としてNEC Growth Careers (NGC)を導入しました。社内でも募集しているポジションを常時、全従業員に開示・提供することで、タイムリーに魅力的な社内キャリア実現の機会を提供するとともに、適宜、適切な人材を、適切なポジションに登用しています。

プロフェッショナル人材の育成・獲得

当社では職種・職務別に「スキルマップ」を体系化しています。それぞれのポジションに求めるスキルを従業員に明示することで、自身のキャリアイメージに近いポジションや、そのポジションに求められる役割、責任、必要なスキルが確認できます。さらに、スキルの発揮状況をスキルアセスメントで評価することで、上司の支援のもと継続的にスキル開発を行うことが可能です。

トップレベルの人材の獲得・育成も進めており、2015年からは報酬上限のない首席研究員ポストを設置し、2019年には非管理職に報酬上限のない「選択制研究職プロフェッショナル制度」を導入しました。

2020年4月には、技術・研究以外の特定の領域において高度な専門的知見・能力を有し、社内外に影響力を発揮することで当社の事業に貢献する人材を、役員級のプロフェッショナルとして新たに「コーポレート・エグゼクティブ」に登用しています。

社外においてもプロフェッショナル人材の育成を進めており、2019年4月に「NECアカデミー for AI」を開校しました。本アカデミーでは、学びと実践の場を通して、社会課題を解決できるプロフェッショナルなAI人材を育成しています。

次世代リーダー人材の育成

次世代のリーダーを育成するための研修プログラムとして、2016年度、「NEC社会価値創造塾」を立ち上げました。

幹部層向けのプログラムでは、さまざまなステークホルダーとの対話や国内外の現場での実体験をとおして、社会価値を具現化する経営構想やビジネスモデルを作ります。現場リーダー向けのプログラムでは、社会価値創造につながるビジネスモデルを検討・作成し、実際の現場において

検証・修正しブラッシュアップしていきます。

2019年度からは全従業員を対象に、社会のニーズや潜在的な課題をいち早く察知し、スピード感を持って課題解決できる人材の育成を目的とした、社会課題体感型人材開発プログラム (Sense) を開始しました。海外を含む特定の社会課題の現場に深く入り込み、その解決を現地メンバーとともにやり抜く「渡航型プログラム」をはじめ、さまざまなタイプの研修プログラムを実施しています。

次世代リーダーに聞く

事業部と研究所の橋渡しを行い、相乗効果を生み出していきたい

現在、AI・アナリティクス事業部と兼務しながら、量子コンピュータプロジェクトを担当し、AIと量子コンピュータの融合と事業立ち上げを目指しています。

1年目の冬には北米研究所に一週間出張し、機械学習の最前線の研究者とディスカッションをして、その結果を開発に反映させていくという貴重な経験ができました。3年目からは研究所も兼務し、量子コンピュータのプロジェクトにも参加し、社内のさまざまな部署や国内外のベンチャーとミーティングを重ねてきました。

NECは若手にも仕事を任せてくれますし、現状を変えていこう!という風土があります。また、現場の課題を熟知し、研究所と連携して技術を高めていけるところに強みがあると思っています。

NECが目指す安全・安心・公平・効率という社会価値の実現に、AIと量子コンピュータの融合が少しでも貢献できればと考えています。



NEC AIプラットフォーム事業部

吉田 夏子

詳しくはサステナビリティレポート2020「人材開発・育成」をご覧ください。

インクルージョン&ダイバーシティの推進

「社会感度の高い人材育成」の推進にあたっては、従業員の持つ多様な価値観や視点を知り、尊重する、そして共感することのできるカルチャーの醸成が重要です。

当社では、「グローバルな人材採用の推進」「女性の登用・活躍推進」「障がい者雇用の促進」「LGBTに対する理解の促進」など、さまざまな視点からインクルージョン&ダイバーシティ (I&D) に取り組んでいます。

グローバルな人材採用の推進

グローバル事業の拡大に向けて、研究、技術、営業、スタッフの各部門で多様な国籍の人材を採用し、各部門の水準向上および多様性を推進しています。また、海外現地法人から従業員を積極的に受け入れ、人事交流や人材育成



NEC本社ビルに開設した祈祷室

を行っています。

また2020年3月には当社本社ビルに祈祷室を開設するなど、宗教的な配慮が必要な従業員にとっても働きやすい環境の提供に努めています。

障がい者雇用の促進

「できることは自分で、できないことは助け合っ」という考え方のもと、障がい者の能力開発や処遇改善を積極的に行っています。

2020年1月には、世界経済フォーラム年次総会 (ダボス会議) で発足した障がい者の活躍推進に取り組むイニシアチブ「The Valuable 500」に加盟しました。事業活動を通じた障がい者支援や、パラスポーツの支援を通じた社会貢献により、安全・安心・公平・効率を実現すること



で、障がいのある方が豊かな社会生活を送ることができていることを目指しています。

I&Dのゴール

一人ひとりの違いを強みに変え、
変化にしなやかに対応し、
強く勝ち続ける組織づくりと
カルチャーの変革

詳しくはサステナビリティレポート2020「インクルージョン&ダイバーシティ」をご覧ください。

女性の登用・活躍推進

育児休職者向け復職応援セミナー、女性管理職有志の会による対話イベントや勉強会の開催など、さまざまな施策を通じて女性のキャリア意識の向上をはかっています。

2019年度は、女性従業員の幅広い層から有望人材を選出し、社外研修への派遣、社内キャリアコーチによるアセスメントやコーチングに加え、グループメンタリング、女性ネットワーキングなどを通じた育成を開始しました。

LGBTに対する理解の促進

2019年度は、当事者の方を講師に招き、社長をはじめとする全役員を対象にしたLGBTに対する理解を深めるためのセッションを実施したほか、人事部門のメンバーを中心に顔の見えるAlly*として活動を開始し、当事者からの問い合わせや相談に直接対応しています。

2019年10月には、LGBTである従業員にも配慮し、社内規定を改訂しました。当社が定義する「配偶者」に事実婚・パートナー関係にある相手を追加し、同性婚を含む事実婚も法的な婚姻関係と等しく扱えるようにしました。

* Ally (アライ) : LGBT当事者の理解者であり応援者のこと

働く時間と場所を自律的にデザインする

会社が画一的な働き方を提示するのではなく、業務やメンバーの状況に合わせた働き方をチームメンバーで考え実行するスタイルへの移行を目的に、当社は2019年10月からコアタイムを廃止し、コアタイムのないフレックスタイム制度 (スーパーフレックス) を導入しました。テレワークと併用することで、従業員一人ひとりが働く時間と場所を自律的にデザインし、個人とチームがより高い生産性を発揮することを目指しています。

また、今後、個人として、チームとして、こうした新しい働き方へとアップデートしていく中、従業員が今後のキャリアを見据えた働き方を考える際によりどころとなるものとして、2020年7月には「働き方デザインブック」を発行しました。

NECが社会から選ばれる企業として成長を続け、そして従業員一人ひとりにとっても、NECで働くことで自身の成長や幸せを実感できる魅力的な企業でありたいと考えています。



2020年7月に玉川事業場にオープンしたコワーキングスペース「BASE 玉川」

新型コロナウイルス感染症への対応

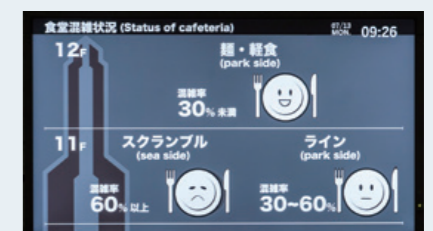
新型コロナウイルス感染症の影響が長期化し、社会生活が大きく変化していく中、NECでは、従業員とその家族の心身の安全と安心の確保を最優先に考えています。当社および国内外の関係会社においては、全従業員に毎朝の検温の徹底、手洗い・うがいの徹底、時差出勤・テレワークの推進、オンライン会議の活用などの感染症対策を実施しています。また、対応可能な業務はすべて在宅勤務で実施することで、テレワーク活用をより一層推進しています。

当社では2018年以降、全従業員が在宅勤務を利用できるように、勤務制度や環境を整備しテレワークを推進してきたこともあり、こうした状況下においても、大きな支障をきたすことなく業務を継続しています。

対面での議論のために海外出張を行っていた研究開発の現場でも、共通のコミュニケーションツールを活用することで、関連する多くの研究者が同時かつ動的に議論に参加できるようになりました。また、日々の研究成果を効率的に共有し、議論・分析・合意を迅速に進める新しい研究スタイルによって、ソリューション開発の加速につながっています。



マスク着用時でも顔認証が可能な入場管理システム (NEC本社ビル地下1階の従業員通用口)



食堂やエレベーターホールなどの混雑状況を映像解析技術で可視化し、自席のPCなどからリアルタイムに混雑状況の確認が可能

詳しくはサステナビリティレポート2020「多様な働き方への環境づくり」「事業継続」をご覧ください。

気候変動を核とした環境課題への対応

NECは、環境経営を、これまでの「ICTの活用によるお客さま・社会からのCO₂排出量の削減」だけでなく、「気候変動によるさまざまな影響への備え」へ拡大し、「緩和」と「適応」の両面から気候変動対策により価値を提供しています。

2017年度からは、TCFD*提言を参考にしながら、気候変動による影響についてリスクと機会の両面で評価を開始しました。また、2018年度には、NECの持続的な成長実現の鍵となるテーマ「マテリアリティ」の1つに「気候変動を核とした環境課題への対応」を設定し、将来の事業成長に向けて活動を一層拡大しています。

* TCFD：気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

リスクと機会について

TCFDでは、政策や市場の変化などの移行リスクや、災害などによる物理的なリスクなど、リスクと機会に関連する項目について評価することを提言しています。NECでは過去にタイの工場が洪水で操業停止となった経験もあり、物理的なリスクについては、地震対策を含めてBCP（事業継続計画）の観点から対策を強化しています。また、各国

で検討が進んでいるカーボンプライシングについて、導入された場合の業績への影響を評価しています。一方で、機会として現在のICTを中心とした事業においては、気候変動による影響に対する機会となる製品・ソフト/サービスを数多く有しているため、事業活動を通じて世界の気候変動対策に広く貢献できると考えています。

リスク一覧

タイプ	期間	概要	主な取り組み
物理的リスク (急性・慢性)	短期	異常気象の影響や対策への事業支出が増加	国内の災害被害の実績をもとに、データセンターの災害対策を再評価し、問題があれば設備投資などの対策を強化する。
移行リスク (市場)		ステークホルダーの懸念の増加による商品/サービスの需要減少による収益減少	SBTの認定を取得し、目標の達成に向けて再生可能エネルギーの拡大に向けた取り組みを推進する。主要な顧客の気候変動対策について定期的に把握する。
移行リスク (政策と法律)	中期	カーボンプライシング導入による温室効果ガス排出価格の引き上げにより、目標未達の場合新たな費用が発生	事業戦略会議において、リスクを最小化するための対策を議論・決定する。SBTの目標達成に向けてエネルギーの効率的な利用や再生可能エネルギーの導入を拡大する。

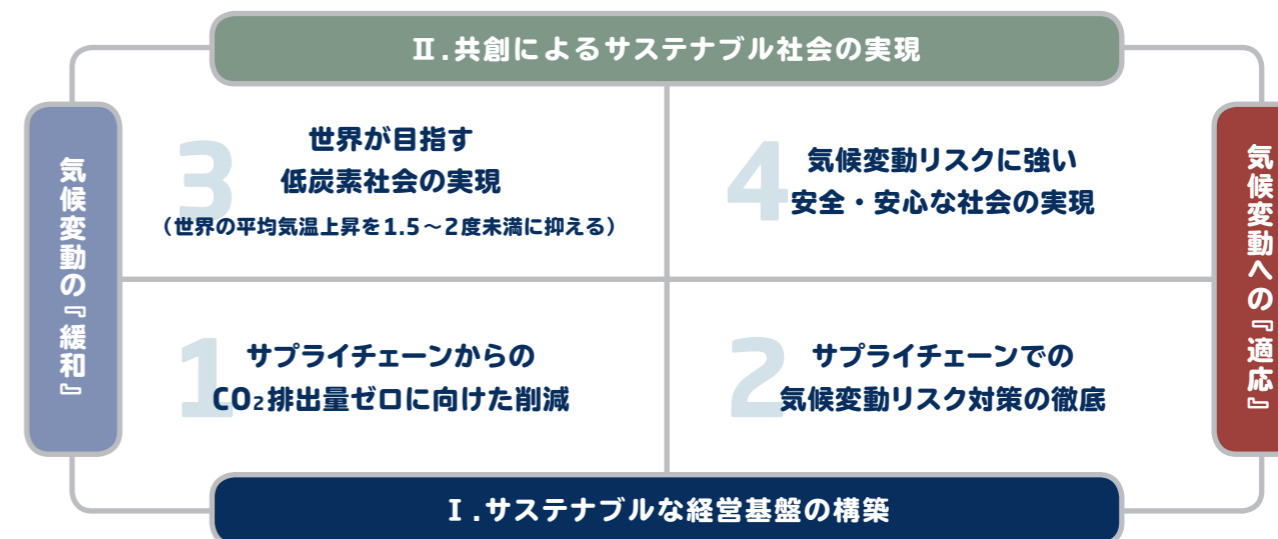
TCFDの提言に基づく情報開示の詳細については、サステナビリティレポート2020「特集：気候変動とTCFD対応」をご覧ください。

2050年までにCO₂排出量“実質ゼロ”を目指して

NECのサステナブルな経営基盤の強化と、NECとお客さまとの持続可能な社会の共創を進めるために、2017年7月に「2050年を見据えた気候変動対策指針」を策定

しています。本指針に基づき、NECの事業活動に伴うCO₂排出量 (Scope1、Scope2) を、2050年までに実質ゼロとすることを目指しています。

2050年を見据えた気候変動対策指針



NECのSBT達成に向けた取り組み

2017年12月に、NECの温室効果ガス排出削減目標が、パリ協定の目指す「2℃目標」の達成に科学的に根拠ある水準の目標 (SBT: Science Based Targets) とすることへコミットしました。その後、NECのSBTは

2018年10月に「SBTイニシアチブ」からSBTとして認定されました。2019年度には、SBTイニシアチブの新基準における「well below 2℃」としてカテゴライズされています。

NECグループのSBT

Scope1+2*1	2030年度までに温室効果ガス排出量を2017年度比で33%削減
Scope3*2	2030年度までに販売した製品からの温室効果ガス排出量を2017年度比で34%削減



*1 Scope1 (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) と Scope2 (電気、蒸気、熱の使用に伴う温室効果ガスの間接排出) の合計値

*2 Scope3 (Scope1+2を除く企業群 (サプライチェーン) 全体からの間接排出)

CDP 気候変動 Aリスト

2019年度の気候変動に関する取り組みとその情報開示が評価され、CDP「気候変動」部門で最高評価である「Aリスト」企業に選定されました。

* CDP: 投資家・企業・都市・国家・地域が環境影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを運営している国際的な非営利組織。2019年度は全世界で8,400社以上の企業がCDPを通じて情報開示を行いました。



気候変動を核とした環境課題への対応に関する社外有識者との対話

社外有識者の意見や投資家が求めるESG情報を把握して、今後の取り組みや情報開示を改善していくことと当社の環境分野の取り組みに対する理解促進を目的として、ステークホルダーとの対話を2016年から継続して実施しています。

「気候変動を核とした環境課題への対応を持続的な成長実現の鍵としていくために必要なことは何か」をテーマに、2020年3月に当社執行役員兼CDO、環境担当役員である執行役員兼CSCO、環境部門責任者およびコーポレートコミュニケーション部門責任者が、サステナブル経営や情報開示、責任投資に関する社外有識者と対話しました。

環境に関する活動目標の“見える化”や、“長期ビジョン”として目指す未来を示すこと、気候変動以外にサーキュラーエコノミーなど他の環境課題にも注力すべきこと、そして新しい市場を作るリーダーシップに期待することなど有識者からのご意見・提案を参考に、今後の活動をさらに改善していきます。



対話会の様子



写真左から 一般社団法人 NELIS 代表理事
ピーター D. ピーターセン氏
(株) クリーン代表取締役
蘭田 綾子氏
野村アセットマネジメント(株) 責任投資調査部長
今村 敏之氏

詳しくはサステナビリティレポート2020「気候変動を核とした環境課題への対応」をご覧ください。

気候変動対策事例：「スマートシティたかまつ」プロジェクトでの防災への取り組み

NECは2017年度より高松市と連携し、ICT/IoTなどの先進技術を街づくりに活用する「スマートシティたかまつ」プロジェクトを推進しており、その中で広域防災のための迅速な情報連携に取り組んでいます。本取り組みでは、従来分散されていたさまざまな防災情報を、収集・蓄積・集約し、標準統一データに変換することで、ダッシュボード上に広域防災情報を統合して表示することができ、防災担当者間や複数の自治体での迅速な情報共有と状況理解の促進につながります。

また、水害対策支援にも力を入れています。昨今の集中豪雨により都市域の中小河川では、外水氾濫や洪水が発生し、地域に甚大な被害をもたらしています。これらへの対策として、AIを用いた河川水位予測の研究を行っており、将来、発災前の早期避難に貢献することが期待されます。

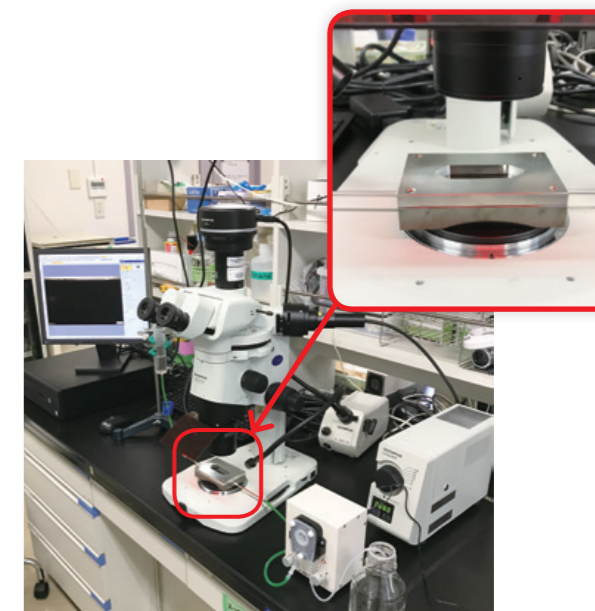


資源循環対策事例：マイクロプラスチックのAI分析技術の開発支援

昨今プラスチックが世界的な環境問題へと発展しています。プラスチックごみが利用後正しく処理されない場合、風や川に流され、最終的に海に流出しています。海に流出したプラスチックは紫外線などの影響を受け、やがてマイクロプラスチックと呼ばれる5mm以下の小さな粒子となり、分解されずに長期にわたって海中に存在し続けます。

NECは、国立研究開発法人海洋研究開発機構(JAMSTEC)が進めるマイクロプラスチックに関する技術開発を、ICTにより支援しています。具体的には、蛍光顕微鏡により観察される微細なマイクロプラスチックを対象に、AIを活用することで、自動的にサイズを計測し、形状を分類するシステムの構築を目指しています。将来、このような分析技術が確立されて広く普及し、海洋マイクロプラスチックの実態解明が進むことで、具体的な環境汚染リスクの評価や、排出規制の検討などにつながることを期待されます。

(注) 本研究開発は、(独)環境再生保全機構の環境研究総合推進費(SII-2)にて行われています。



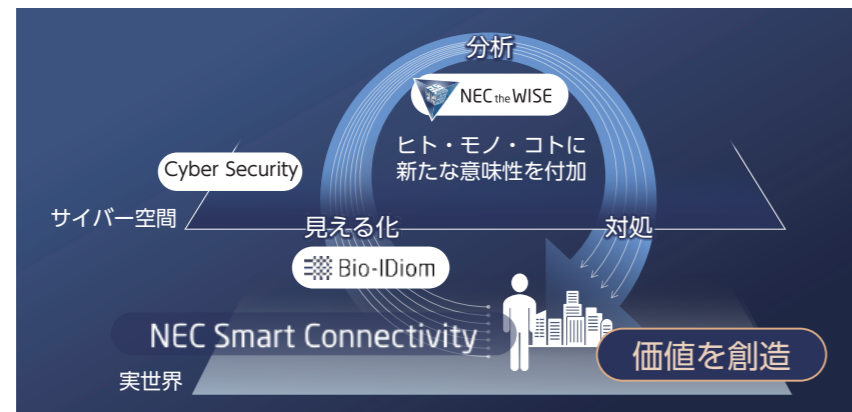
マイクロプラスチックを蛍光顕微鏡で撮影、データを取得

イノベーション・マネジメント

NECは、「あくなきイノベーションの追求」をPrinciplesの1つに掲げています。この「イノベーション」は技術変革だけでなく、ビジネスモデルの変化や経済・社会に影響する新たな創造も表します。さまざまなステークホルダーと共創しながら、昨日より今日、今日より明日、社会も会社もよくなることを追求していくことが、イノベーションを生み出すことにつながります。

NECは今までも、そしてこれからもイノベーションへの情熱を持ち続け、先進的なテクノロジー・さまざまな知見・経験・アイデアを駆使して、常に社会にイノベーションを起こしていきたいと考えています。技術力の強化と展開、事業化によるイノベーションの追求が、社会に価値を提供し続けるための鍵になるとの考えから、本ページではこれらに特化してご説明します。

No.1 / Only 1のコア技術へ集中投資



技術力の強化と展開にあたっては、CTO（チーフテクノロジーオフィサー）のもと、次なる成長に向けた技術戦略を策定し、売上収益の4%程度を継続的に研究開発費にあてるとともに、NECが有するNo.1 / Only 1のコア技術へ集中投資しています。

集中投資を行っている技術領域は、データサイエンスと、ICTプラットフォームの2領域です。

データサイエンス領域では、実世界の見える化・分析・対応を行うことで、新たな価値創造に貢献するAI技術の開発に取り組んでいます。

また、ICTプラットフォーム領域では、実世界の変化にリアルタイムで、かつダイナミックに対応できるコンピューティング技術やネットワーク技術に加えて、社会システムをセキュアに安定稼働させるためのセキュリティ技術の開発に取り組んでいます。

最先端AI技術群のブランド「NEC the WISE」と生体認証製品ブランド「Bio-IDiom」の強化はこの一環であり、継続的に強化しています。

2019年4月には、NECのネットワーク技術の強みを活かした新ブランド「NEC Smart Connectivity」を立ち上げました。実世界の見える化・分析・対応技術に加え、膨大なデータを「つなぐ」ネットワークも、お客さまへの価値提供に際して、今後さらに大きな役割を担うと考えています。

当社は、知的財産をNECグループの事業競争力や事業安定性、さらにはお客さまとの共創に資する重要な経営資源と位置づけています。特許権やノウハウはもとより、上記のようなグローバルブランドを支える意匠権や商標権の強化と保護も推進しています。

技術の事業化を積極的に推進

既存ビジネスの枠組みを超えた新たなビジネスモデルへの変革や、自社コア技術の事業化も積極的に推進しています。

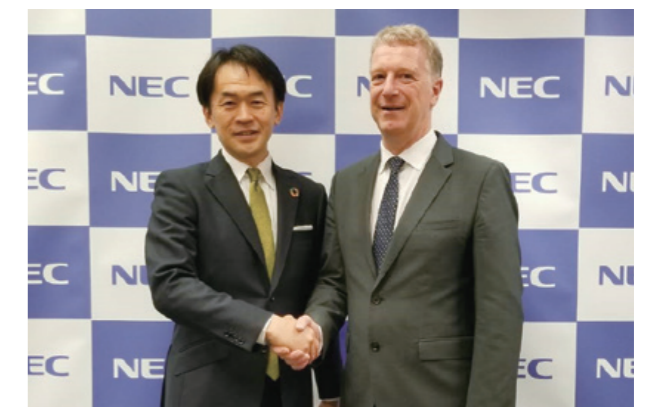
社会課題起点・自社コア技術起点で課題仮説を立案し、現地現物での検証によるビジネスモデル化を推進する「事業探索」、新たなビジネスモデルを具体化し高度な社会価値の創出と持続的成長を実現するための「事業開発」に取り組んでいます。これらの取り組みの中で、自社内での事業立ち上げだけでなく、スピンアウト／カーブアウトなど、多様なスキームでの事業開発活動を推進しています。

2019年5月には、「NEC the WISE」を活用したがんなどの先進的免疫治療法に特化した創薬事業に本格参入することを発表しました。第一弾としてTransgene SA（本社：フランス ストラスブール）と治験薬を共同開発し、頭頸部がんと卵巣がん向けの個別化ネオアンチゲン*ワクチンの臨床試験（治験）を欧米で、日本企業として初めて開始しました。

同年6月に開催された第181期定時株主総会では、定款変更の決議がなされ、事業目的に「医薬品、医薬部外

品、試薬その他の化学製品の製造及び販売その他の処分並びに医療支援サービス及び検査サービスの提供（第2条第5号）」が新設されました。最新技術を活用した医療システム事業に加えて創薬関連事業をさらに推進し、社会ソリューション事業を拡大していきます。

* ネオアンチゲン：がん細胞の遺伝子変異に伴って新たに生まれたがん抗原。正常な細胞には発現せず、がん細胞のみにみられ、またその多くは患者ごとに異なる。



Transgene エグゼクティブバイスプレジデント・最高科学責任者 エリック ケメナー博士（右）と当社執行役員の藤川 修（左）

社会課題に挑む

インド ビハール州民の生活習慣改善に貢献

2020年2月、インド ビハール州とNEC、NEC Technologies India社は、予防医療分野での協業に向けた覚書（MOU）を締結しました。

本協業は、3者が協力して定期的な訪問型の健康診断サービスを提供し、生活習慣改善を奨励することにより、州民の健康を促進することを目的としています。

本協業の第一弾として、2020年2月より実証実験を行いました。

本実験では、州政府が雇用したヘルス・ワーカー（Accredited Social Health Activists：ASHA）が、約4,200人の州民の各家庭を訪問して無料で健康診断を行い、生活習慣改善に向けたアドバイスを行いました。また生活習慣改善余地の高い州民については、追加検査として、その地域の準看護助産師への訪問および血圧、血糖値の測定の手配を行いました。

NECは、このサービスで使用するタブレットや測定機器の提供、記録されたデータに応じてアドバイスを提供するアプリケーションの開発、ASHAへのトレーニングを行いました。さらに、集めたデータをさまざまな観点で分析するとともに、健康状態ダッシュボードの形で州政府へ提供し、先方より高い評価をいただきました。

今後は、ASHAの雇用創出と職能教育をさらに進めるとともに、健診データを州政府の意思決定に用いることで社会保障費の増大を防ぎ、社会価値・経済価値の創出に貢献していきます。



調印式の様子

CFOメッセージ

短期利益の最適化と 長期利益の最大化による 適切な資本配分により 成長と企業価値の向上を実現



代表取締役 執行役員副社長 兼
CFO（チーフフィナンシャルオフィサー）
森田 隆之

現在、2020中期経営計画は目標の達成に向けて着実に進捗しています。目標達成に向けては、資本配分の源泉となるキャッシュを事業活動により創出し、創出したキャッシュを適切に配分していくキャピタル・アロケーションの考え方が重要です。

キャッシュの創出にあたっては、長期的な事業の成果につなげるという考え方が重要であり、短期的な損益を過剰に重視するあまり開発投資や拡販費用が一時的な判断に

より不連続に削減されることは適切ではありません。私はCFO就任以来、短期の利益は最適化すべきものであり、最大化すべきなのは長期の利益であるという考え方を社内を発信し、経営に取り組んでいます。

ここではキャッシュ創出の取り組みと、資本配分の考え方について、新型コロナウイルス感染症の影響もふまえてご説明していきます。

キャッシュの創出

前述の資本配分の元手となるキャッシュを創出するためには、「収益性の改善」と「資産効率の向上」が重要となります。加えて「保有資産の現金化」によりキャッシュを創出していきます。

収益性の改善

グローバルでの競争に生き残っていくために必要な投資の継続に向けて、収益体質を強化しています。そのための施策として2019年3月期に構造改革を実施しましたが、その固定費削減の効果は2020年3月期の損益水準に着実に反映されています。

また、事業ポートフォリオの改革として、2020年3月にNECディスプレイソリューションズ(株)を合併会社化することをシャープ(株)と合意し非連結化を決定し、2020年6月にはグローバルのエネルギー事業の新規受注停止を決定しました。引き続きコア事業に注力することで、収益性を向上させていきます。

収益を押し下げる要因となっている不採算案件については、現在の100億円超の水準から半分に以下に抑制することを目標に改善を進めます。不採算案件が発生する原因としては、初めて取り組む領域・案件であることや、契約時に十分なリスク認識ができていないもの、プロジェクト・マネジメントが適切にできておらずリスクが顕在化するものなどがあります。リーガルチェックの強化により一定の抑

制効果が表れてきていますが、プロジェクトの上流工程におけるリスクの早期発見を強化することにより一定の改善を進めます。

資産効率の向上

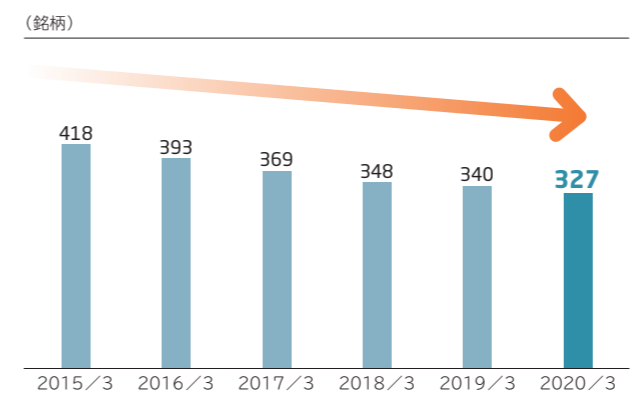
資産効率の向上という観点では、前払い交渉や投入時期の適正化、在庫水準の最適化などのCCC改善施策を全社活動として推進しています。2020年3月期には4事業部を対象にパイロットプロジェクトとして実行し、100億円を超える改善施策の実行を完了することができました。2021年3月期から全社展開すべく、部門横断の数百人規模の体制を構築し活動を拡大しています。

保有資産の現金化

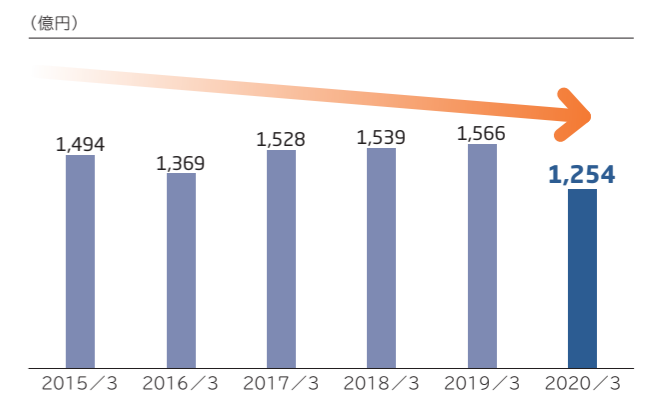
新たなガイドラインとして、政策保有株式を原則ゼロとすることを2020年4月に決めました。売却方法や時期については、慎重に検討していますが、今後この1年程度で少なくとも500億円規模は売却可能となるように目処をつけていきたいと考えています。株式保有については、戦略的な位置づけを明確にし、資本コストの観点から保有することで得られるリターンを検証したうえで、取締役会において合理性が認められた場合のみ保有することとしています。

また、政策保有株式のみに限らず、売却可能な資産の現金化も積極的に進めていきます。

保有銘柄数



時価（貸借対照表計上額）



キャピタル・アロケーション

2020中期経営計画は順調に進捗し、最終年度の目標である営業利益率5%を達成すべく着実に計画を実行しておりますが、次の中期経営計画ではもう一段高い水準の営業利益率を目標としていきます。

その中では、「財務体質の健全性確保」と、「株主還元」、そして「成長を実現するための成長投資」への適切な資本配分が重要だと考えています。

財務体質の健全性確保

財務体質の健全性について、B/Sは十分に安定的な水準にあると考えていますが、D/EレシオとネットDebt/EBITDA倍率を健全性の指標とし、格付けをさらに1ノッチ改善させるべく、成長投資と並行して財務健全性を高めていきます。

株主還元

次に、株主還元です。配当性向の水準は過去5年の利益に対して配当性向30%程度を目安としており、株主の皆さまが期待する配当を安定的に実現することを方針としています。また、自己株式の取得は行わないことを前提としています。また、自己株式の取得は行わないことを前提としていますが、それはNECを取り巻く事業環境を考慮すると、M&Aなどの成長投資でより高い企業価値を創出することが可能であり、企業価値の向上がより株主の皆さまへの還元につながると考えているためです。

2020年3月期の振り返りと2021年3月期の財務運営

ここまで資本配分の基本方針とその元手となるキャッシュの創出について述べてきましたが、ここからは2020年3月期の業績を振り返りながら、2020中期経営計画の最終年度である2021年3月期の目標達成に向けた取り組みについてご説明していきます。

成長を実現するための成長投資

成長投資の主な資本配分先は、研究開発投資、M&Aになります。

現在の研究開発費は対売上収益比で4%弱の水準ですが、長期的には事業の利益水準を上げることにより5%に近い水準まで増やすことで、研究開発の応用領域を拡げていきたいと考えています。次期中期経営計画に向けては投資効果を検証しながら適切な水準を検討しています。

M&Aでは、2020中期経営計画の期間で約2,000億円を投じNPS社とKMD社を買収しましたが、この2件のPMIは順調に進捗し、シナジー効果も出始めてきており、グローバルのセーフティ事業を伸ばしていくための効果的なM&Aであったと自己評価しています。引き続き重点事業の成長実現に直接つながる企業を、財務健全性を毀損しない範囲で実行していくことを考えています。その評価にあたっては、対象会社が一定の顧客基盤と強いプロダクトを持ち、安定的にキャッシュを創出できることが重要だと考えています。併せて会社としてのリスクアセット水準を定期的に確認し、事業継続性を懸念することなく投資できる状態を維持しています。今回の新型コロナウイルス感染症拡大のような出来事が起こっても、自己資本が毀損しない水準を確保していきます。

このように成長投資、株主還元、財務体質の健全化のバランスをとっていくことがNECのキャピタル・アロケーションの基本方針です。

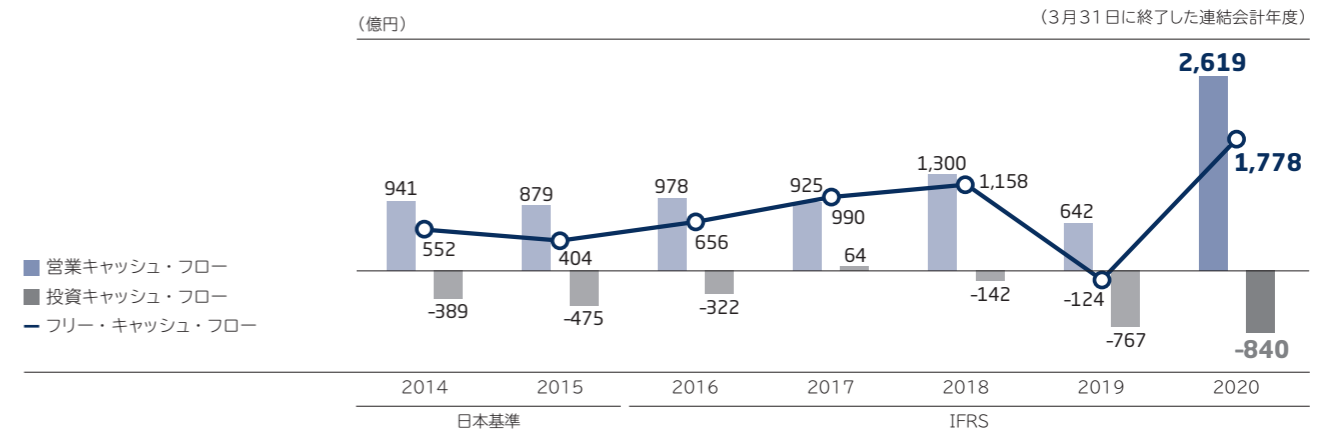
2020年3月期の業績は、2019年3月期に実施した一連の構造改革の効果の刈り取りと、各セグメントでの改善により、売上収益・営業損益ともに前期比で大幅な改善となりました。直近の2年間を振り返ると、2019年3月期には150億円、2020年3月期には270億円の先行的な費用投入や構造改革を、予算達成の確度が高まった時

点で実行しており、2021年3月期以降に備えた投資や収益体質の改善、そして資産のクリーンアップを含めた施策を実行しています。

当期利益では、営業利益の改善に加え、過去の清算法人の手続き完了による税効果もあり、23年振りの最高益更新となる1,000億円となりました。この結果を受けて、株主の皆さまへの期末配当金を当初予定の1株30円から10円増額となる40円とし、年間で1株70円の配当を実施しました。

フリー・キャッシュ・フローは前期比1,903億円改善の1,778億円の収入となりました。これは、IFRS16号(リース)の変更により約560億円増加するなどの特殊要因もありますが、調整後営業損益の改善に伴う759億円の改善や、資産効率化に伴う運転収支の改善が約360億円あります。特に運転収支の改善については、前述のCCC改善活動が徐々に効果を出しつつあると認識しています。

営業キャッシュ・フロー、投資キャッシュ・フロー、フリー・キャッシュ・フロー



このように2020中期経営計画の2年目である2020年3月期は、将来に向けた投資や健全化を実施したうえで、年間予算以上の業績を実現することができました。一方で2020中期経営計画の達成に向けて絶え間ない努力を継続していきます。

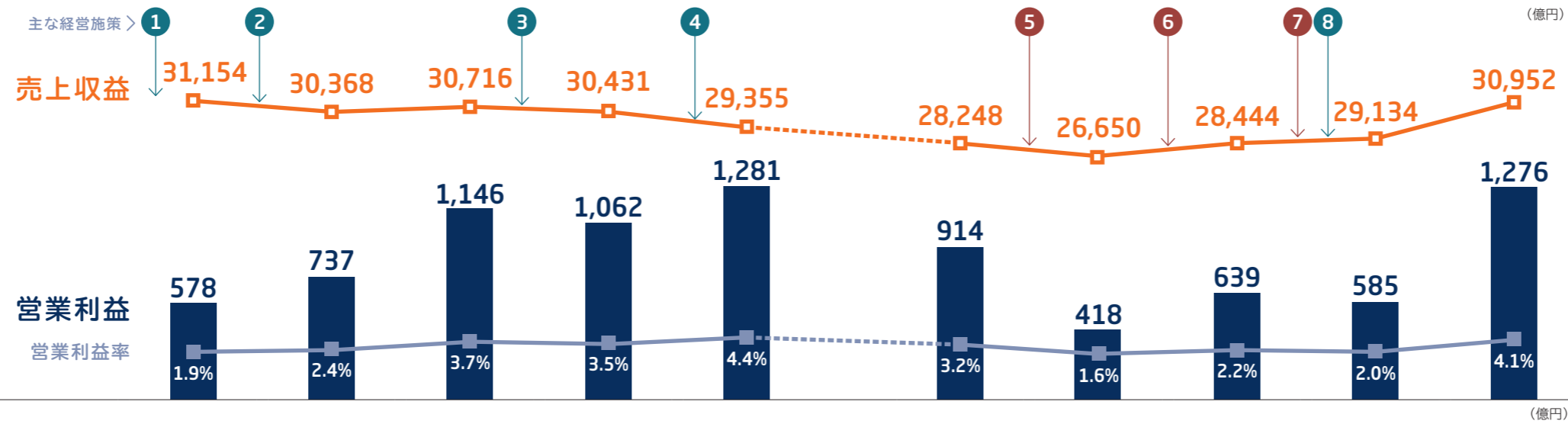
今般の新型コロナウイルス感染症拡大のように大きく環境が変化する時期は、売上収益が急変し、キャッシュの見通しが不透明となります。このような危機下には、資金繰りが悪化するリスクに備えて手元のキャッシュを通常時よりも厚く持ち、経営へのマイナスリスクを最小化する必要があります。安定的な資金調達を実施し、資産の流動化を推進することで十分な手元流動性を確保していきます。海外

連結子会社では過去のアジア危機において、為替リスクや外貨規制による影響がありましたので、通常よりも余裕を持って国内外の銀行から借入を確保しており、ワーストケースを想定した対応を行っています。

また、長年の課題となっていた米国における当社普通株式の取引の実行等に対する制限(米国1934年証券取引所法第12条(j)項に基づき受けていた命令)の適用が、2020年6月に解除となりました。今後は米国資本市場におけるステークホルダーとのコミュニケーションを活性化させ、さらなる企業価値の向上につなげていきたいと考えています。今後も適切な資本配分により長期的な価値創出と企業価値の向上を実現していきます。

パフォーマンス・ハイライト

日本電気株式会社および連結子会社
3月31日に終了した各連結会計年度または各年3月31日現在



	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
	日本基準 (JGAAP)					国際財務報告基準 (IFRS)				
売上収益	¥31,154	¥30,368	¥30,716	¥30,431	¥29,355	¥28,248	¥26,650	¥28,444	¥29,134	¥30,952
海外売上収益	4,793	4,815	4,831	5,692	5,868	6,031	5,710	7,402	6,891	7,520
海外売上収益比率 (%)	15.4	15.9	15.7	18.7	20.0	21.4	21.4	26.0	23.7	24.3
営業利益	578	737	1,146	1,062	1,281	914	418	639	578	1,276
調整後営業利益	—	—	—	—	—	—	—	725	700	1,458
親会社の所有者に帰属する当期損益	(125)	(1,103)	304	337	573	759	273	459	397	1,000
調整後当期損益	—	—	—	—	—	—	—	503	470	1,112
営業活動によるキャッシュ・フロー	337	839	1,437	941	879	978	925	1,300	642	2,619
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,462)	(497)	(1,017)	(389)	(475)	(322)	64	(142)	(767)	(840)
フリー・キャッシュ・フロー	(1,126)	342	420	552	404	656	990	1,158	(124)	1,778
研究開発費	1,765	1,620	1,517	1,427	1,342	1,236	1,093	1,081	1,081	1,098
設備投資額 (有形固定資産)	529	420	456	987	374	363	315	454	627	674
減価償却費 (有形固定資産)	621	533	512	452	485	505	499	638	644	1,234
1株当たり金額 (円) :										
親会社の所有者に帰属する当期損益	(4.82)	(42.44)	11.71	12.99	22.05	29.22	10.51	176.54*	152.75*	385.02*
配当金	0.00	0.00	4.00	4.00	4.00	6.00	6.00	60*	40*	70*
配当性向 (%)	—	—	34	31	18	21	57	34	26	18
資産合計	26,289	25,576	25,810	25,053	26,207	25,289	26,840	28,214	29,632	31,233
自己資本	7,571	6,570	7,107	6,959	8,237	7,698	8,543	8,808	8,589	9,107
自己資本利益率 (ROE) (%)	—	—	4.5	4.8	7.5	9.5	3.4	5.3	4.6	11.3
自己資本比率 (%)	28.8	25.7	27.5	27.8	31.4	30.4	31.8	31.2	29.1	29.2
有利子負債残高	6,758	6,927	6,035	5,752	5,208	4,795	4,669	5,207	5,525	6,754
D/Eレシオ (倍)	0.89	1.05	0.85	0.83	0.63	0.62	0.55	0.59	0.64	0.74
連結子会社数 (社)	283	265	270	258	232	217	238	303	327	300
従業員数 (人)	115,840	109,102	102,375	100,914	98,882	98,726	107,729	109,390	110,595	112,638
ITソリューション提供による										
CO ₂ 排出削減貢献量 (千t)	2,120	2,310	2,980	2,290	2,540	2,620	2,630	4,220	5,300	4,750
製品のエネルギー効率改善 (%)	53	66	64	75	91	97	17	35	74	71

主な経営施策

- 事業ポートフォリオの見直し
- 成長戦略の実行と財務基盤の強化

2011年3月期

- 1 半導体事業のNECエレクトロニクス(株) (現 ルネサスエレクトロニクス(株)) を持分法適用会社化

2012年3月期

- 2 コンシューマPC事業を持分法適用会社化

2013年3月期

- 米国Convergys社の事業支援システム事業を買収

2014年3月期

- 3 携帯電話販売事業のNECモバイルング(株) (現 MXモバイルング(株))の株式を売却

2015年3月期

- 4 インターネット・サービス事業のNECビッグローブ(株) (現 ビッグローブ(株))の株式を2014年3月に売却

2016年3月期

- 当社からNECマネジメントパートナー(株)へのスタッフ機能および共通IT資産の移管

2017年3月期

- 5 日本航空電子工業(株)を連結子会社化

2018年3月期

- 6 Northgate Public Services社を買収

2019年3月期

- 米国にdotData社を設立
- 米国にNEC X社を設立
- 7 デンマークのKMD Holding社を買収
- 8 電極事業の株式を売却

2020年3月期(当年度)

- 日本アビオニクス(株)の株式を売却
- NECディスプレイソリューションズ(株)の合併会社化を決定

(注) 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しています。
 2. 自己資本=親会社の所有者に帰属する持分
 3. D/Eレシオは、「有利子負債残高」を「自己資本」で除して計算したものです。
 4. 製品のエネルギー効率改善は、2006年3月期時点との比較です。
 * 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

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、調整後営業損益、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、2020年3月31日に終了した連結会計年度の実績（IFRS）です。

（注）売上収益、調整後営業損益および売上収益構成比は、2020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

3兆952億円

売上収益構成比



- 社会公共事業 15%
- 社会基盤事業 22%
- エンタープライズ事業 18%
- ネットワークサービス事業 16%
- グローバル事業 16%
- その他 13%

調整後営業利益

1,458億円

調整後当期利益

1,112億円

フリー・キャッシュ・フロー

1,778億円

社会公共事業

売上収益

4,784億円

調整後営業利益

342億円

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例

- 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
- 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

6,788億円

調整後営業利益

642億円

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例

- 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
- 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

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

5,498億円

調整後営業利益

521億円

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例

- 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

4,827億円

調整後営業利益

306億円

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ネットエスアイ(株)

グローバル事業

売上収益

4,931億円

調整後営業損益

-32億円

主要製品・サービス

- セーフティー（パブリックセーフティ、デジタル・ガバメント）
- 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
- システムデバイス：
ディスプレイ、プロジェクタ
- 大型蓄電システム

主要な連結子会社

- NECディスプレイソリューションズ(株)
- (株)OCC
- NEC Energy Solutions社
- Netcracker Technology社
- Northgate Public Services社
- KMD Holding社

その他

売上収益

4,126億円

調整後営業利益

244億円

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)
- NECエンベデッドプロダクツ(株)

事業別レビュー

社会公共事業

社会課題解決に向けた
事業領域の拡大執行役員常務
中俣 力従来のICTベンダーの枠を超えた価値提供により
社会課題を解決

少子高齢化に伴う社会保障費の増加や労働力の減少、消費の低迷など、日本が抱える社会課題を最前線でしっかり受け止め、サステナブルな社会の実現に貢献していくのが我々の役割です。蓄積された経験とAIや生体認証技術、さらには共創により、従来のICTベンダーの枠を超えた価値を提供することで継続的な成長の実現と全社利益に貢献します。

我々を取り巻く環境と新たな市場機会

AIやIoTによる事業モデルの革新（DX）が、従来のICTベンダーの枠を遥かに飛び越えた規模で進展しています。一方で既存のICT市場は縮小しており、我々が成長し続けるためにも社会課題を起点とした新たな事業領域の拡大が必要です。

今回の新型コロナウイルス感染症の拡大において、特に国や自治体、医療機関ならびに中小企業における仕組みやデジタル化が遅れているという課題が露見し、クローズアップされました。我々がAIやIoT、生体認証などの先進ICT技術を活用し、安全・安心・公平・効率な社会インフラの発展に貢献できる機会と考えています。

豊かな地域社会を実現する社会インフラの提供

新型コロナウイルス感染症に対する対策の観点から社会のあらゆる分野で、リモート、タッチレス、そしてレジリエンスへの意識が高まっており、我々も社会公共領域におけるDXへの対応を加速していきます。

■ デジタル・ガバメント実現への貢献

マイナンバー制度の基盤システムなど、国のインフラや

AI、生体認証をはじめとした先進技術を活用し、利用者にとって真に利便性の高いサービスの創出を加速し、日本のデジタル・ガバメント実現に貢献していきます。

■ ICTを活用したデジタルヘルスケア

ヘルスケア領域では、AIを活用した画像診断支援や院内感染発生・拡大を防止するリモート・タッチレスソリューションなど、先進のICT技術で喫緊の課題である医療現場の安全・安心の確保や、労働力不足の解消に貢献し、人々が生き生きと暮らすことができる健康長寿社会の実現を目指します。

■ レジリエントな街づくりの実現への貢献

新型コロナウイルス感染症などの疫病だけではなく、毎年起こる自然災害に対しても、我々の持つ防災・消防・交通・電力などの社会インフラ事業に関する先進技術を活用することで、レジリエントな街づくりに貢献していきます。

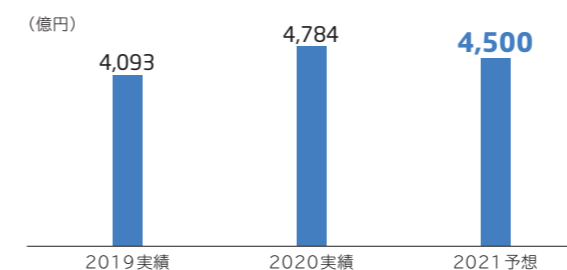
安全・安心な東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の実現に向けて

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会（東京2020大会）の開催においては、生体認証や行動検知・解析を活用したパブリックセーフティ先進製品の納入と業務用無線システムの納入により、安全・安心かつ円滑な大会運営の実現を目指します。

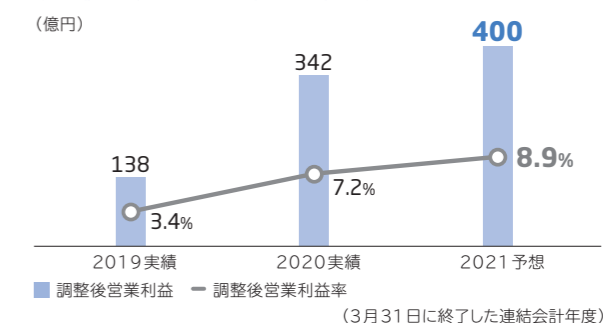
新型コロナウイルス感染症の影響で東京2020大会の開催は1年延期となり、また大会運営上、安全・安心な環境の提供が最優先課題となりました。この状況をふまえ、当社は引き続き先進技術の活用を通じて、安全・安心な東京2020大会の成功に貢献していきます。

※ NECは東京2020ゴールドパートナー（パブリックセーフティ先進製品&ネットワーク製品&業務用無線システム）です。

売上収益推移



調整後営業利益／営業利益率推移



STRENGTHS [強み]

- 政府機関、地方公共団体、および電力会社向けの各種システム、サイバーセキュリティなどの納入実績、信頼性、高度な技術、国内における高いシェア
- 長年の取引から得た業務ノウハウと、取り扱うデータへの深い理解力（=ドメイン・ナレッジ）をベースとした、お客さまの将来構想に対する提案力
- AI技術群「NEC the WISE」、生体認証「Bio-IDiom」、セキュリティを含むITとネットワーク、さらにセンシングまで含めたITフルレイヤーでの垂直統合型ソリューションの提供

OPPORTUNITIES [機会]

- 新型コロナウイルス感染症の拡大によるライフスタイルやビジネススタイルの変化による、行政サービスや医療分野におけるデジタル化の加速
- 新型コロナウイルス感染症の拡大により東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会は延期となるも、今までよりもさらに安全・安心な大会運営に対する期待が拡大
- 社会インフラ事業（電力、道路など）におけるシステムの世代交代と革新
- サイバーセキュリティのためのシステム強化や監視サービスの需要拡大

WEAKNESSES [弱み]

- 国内の大型需要・大型案件の比率が高く、サービスなど定期収入型案件の比率が低いため、需要変動による影響が大きい
- ▶ 対策 ビジネスモデルを変革することでサービス案件などの獲得に注力し、定期収入型案件の比率を向上
- 大型案件におけるプロジェクトマネジメントの複雑性や最先端技術を駆使したシステム開発の固有の課題から、追加コストが発生し、業績に影響を与える可能性
- ▶ 対策 リスク管理の高度化・開発の見える化・標準化などの施策をさらに加速し、追加コストの発生を抑制

THREATS [脅威]

- 受注競争の激化に伴い、価格・納期などの点で厳しい案件が増加
- ▶ 対策 機能面・性能面での差別化を徹底すると同時に、コスト競争力と品質の絶え間ない向上
- デジタル化を契機に他社・他業界からの新規参入が活性化される可能性
- ▶ 対策 既存事業領域のゲームチェンジを見越した事業戦略の策定と実行
- 新型コロナウイルス感染症の拡大により経済環境が悪化し、お客さまの業績も悪化することによるICT投資の抑制
- ▶ 対策 New Normalに必要とされるソリューションの開発・提供に注力

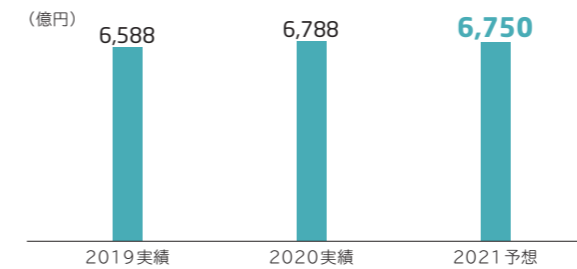
社会基盤事業

社会の重要インフラを支え 将来に向けて発展し続けるために

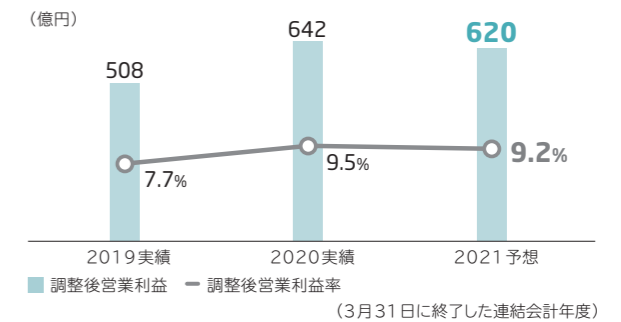


執行役員常務
田熊 範孝

売上収益推移



調整後営業利益／営業利益率推移



安定した収益の確保により

2020中期経営計画の達成に貢献

社会基盤ビジネスユニットは、政府・官公庁や放送局などのお客さまに対して、安全保障分野を含むミッションクリティカルな業務の安定稼働をICTで支えています。こうした国の重要インフラを支えることで、引き続き安定した収益を確保していきます。また、我々の事業特有の「世界初／業界初の技術への挑戦」に伴う不採算案件の発生を最小限に抑えるべく、2020年度は受注前のリスク検証プロセスをより一層強化することで安定した利益を確保し、全社の2020中期経営計画の目標値達成に貢献していきます。

継続的な投資により

持続可能な社会の実現に貢献

国の重要インフラを支え、新たな価値を提供し続けるためには、継続的な技術開発が鍵になります。我々がこれまで育ててきた技術として、警察・司法分野で培った世界トップレベルの精度を誇る生体認証技術や、安全保障分野で取り組んできた最先端のサイバーセキュリティ技術、「はやぶさ2」に代表される厳しい環境で前人未踏の任務を遂行する宇宙関連技術などが挙げられ、このような社会基盤ビジネスユニット発の技術が、現在ではNECの顔となる技術としてさまざまな分野の事業に活かされています。今後も、研究・開発ユニットと連携して将来の技術競争力の確保に向けた技術開発を進め、社会の重要インフラを支えることで持続可能な社会の実現に貢献していきます。

中長期的な事業成長に向けて

「デジタル・ガバメント実行計画」に代表されるように、我々のお客さまである官公庁や放送・メディア業界でも、トランスフォーメーションが加速していきます。我々は、デジタル化に加え、社会全体の仕組みに踏み込み、お客さま業務の将来構想をも提案することで国全体の生産性向上に寄与していきたいと考えております。ここで強みとなるのは、長年積み重ねた顧客ノウハウとさまざまな技術やアセットです。こうした強みを活かし、これまでにNEC教育クラウドを通じたデジタル教材の提供、年末調整手続きのデジタル化などに取り組んでまいりました。今後も新しい発想と挑戦をし続けることにより、社会システムの構造そのものを変革し、お客さまとともに新しい社会価値を創造し続けていきます。

最後になりますが、我々は2020年4月に「ベトナム向け地球観測衛星の受注」を発表しました。これは、当社の経営優先テーマ「マテリアリティ」の1つである「気候変動を核とした環境課題への対応」を実践することでもあります。今後もSDGsに基づく「マテリアリティ」の実践により、社会価値を提供し続けてまいります。

STRENGTHS [強み]

- 政府機関、放送局向けの各種システム、サイバーセキュリティなどの納入実績、信頼性、高度な技術
- 長年の取引から得たノウハウと取り扱うデータへの理解に基づく、お客さま課題の解決および将来構想に対する提案力
- AI技術群「NEC the WISE」、生体認証「Bio-IDiom」、セキュリティを含むITとネットワーク、センシングまで含めた垂直統合型ソリューションの提供

WEAKNESSES [弱み]

- 定期収入型案件の比率が低く、需要変動リスクを受けやすい
- ▶ 対策 リカーリングやサブスクリプションビジネスへの挑戦
- 高度な技術開発と品質維持に継続的な投資が必要
- ▶ 対策 長期的な投資回収実行力の向上

OPPORTUNITIES [機会]

- ガバメントクラウド、GIGAスクール構想などのデジタル・ガバメント実行計画によるICT需要拡大
- 社会インフラ事業（放送、警察など）におけるシステムの世代交代
- サイバーセキュリティ対策のためのシステム強化や監視サービスの需要拡大

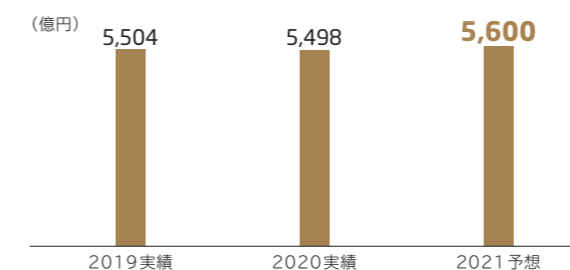
THREATS [脅威]

- 放送のIP化や視聴率・広告モデルの変革に代表されるような産業自体の転換
- ▶ 対策 5年、10年先を見据えた事業計画の定期的な見直し
- 既存ICT市場の縮小
- ▶ 対策 新規テーマへの投資による強みの獲得と、お客さまへのデジタルトランスフォーメーション提案による新規事業領域の拡大

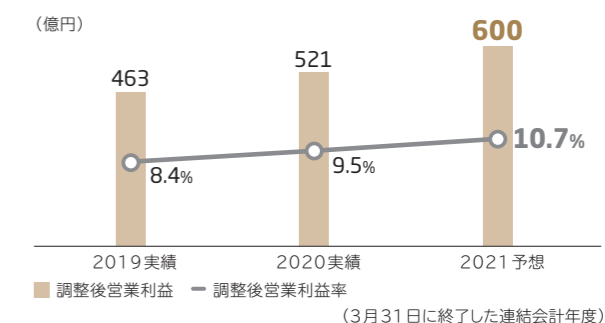
エンタープライズ事業

NEC Value Chain Innovationで
加速するデジタル革新執行役員常務
堺 和宏

売上収益推移



調整後営業利益／営業利益率推移



(3月31日に終了した連結会計年度)

社会課題をVCIで解決する

食料廃棄や労働力不足、消費環境の変化、多様化する実社会およびサイバー空間の脅威、また、新型コロナウイルス感染症の拡大に端を発したNew Normalへの対応など、社会や企業はさまざまな課題に直面しています。私たちは、最先端のデジタル技術を活用し、お客さまとの共創を通じて人やモノ、プロセスを企業・産業の枠を超えてつなぎ、新たな価値を生み出す「NEC Value Chain Innovation」(以下、VCI)を提供することでこれらの社会課題を解決していきます。

オフリングを拡充し

サービス型のビジネスモデルへ転換

国内IT市場のデジタルシフトは一層加速し、デジタル技術を活用したビジネスが市場の過半を占める時代が近いうちに訪れると予想しています。その急速な変化を見通し、スピード感を持って対応するために各業態のお客さまへのオフリングを整備していきます。そして共創を通じてVCIの提供価値を強化してまいります。

また、今後はサブスクリプションなどのサービス提供型ビジネスがお客さまのご要望も含め主流になってくると認識しております。SE、サービス要員のリソース配分やサービス提供型人材育成を進め、サービス提供型に対応したビジネスモデルへ転換するとともに新たな事業構造を支える組織へと変革してまいります。

New Normal需要をとらえVCI事業展開を加速

2020中期経営計画策定以降、従前からの事業を堅実に遂行し維持する一方で、成長のためのトランスフォームへ重点的に投資し、費用構造の改革やVCI事業の整備を行ってきました。これらの取り組みにより、売上・営業利益は着実に成長し、事業構造も市場のデジタルシフトに沿った変革をしてきました。

2020年度は、Remote、Online、Touchless、Automation、Transparency／TrustなどのNew Normalに向けた新たな需要をとらえ、それぞれのマーケットに対する提案型・共創型のビジネスを加速するために必要なオフリングの拡充へ継続的に投資します。加えて、全社のDX戦略との連携強化により市場対応のスピードを上げ、競争力を高めていきます。

また従前からの事業領域については、マネジメントを強化して利益確保に努めるとともに、市場の変化を見極めながらデジタル領域に人材をシフトしていきます。

私たちはVCIを中核として、New Normalなどの社会やお客さまの新たな要請にも応え、社会課題解決企業として、お客さま・パートナー様とともに力を合わせて進んでいきます。

STRENGTHS [強み]

- 国内の製造業、流通・サービス業、金融業のお客さまへの長年にわたるITサービス提供をとおして培ってきた信頼と実績
- 先進技術とビジネスを融合し、モダナイゼーションとVCIで顧客価値創出

OPPORTUNITIES [機会]

- 食料廃棄や労働力不足など、さまざまな社会課題を解決するソリューションとして、先進ICTに期待される役割が拡大
- ワークスタイル・ライフスタイルの変化による、新たなビジネスチャンスの拡大

WEAKNESSES [弱み]

- 社会課題解決をスピーディーに実現するためのノウハウ・アセットの補完
- ▶ 対策 企業・産業の枠を超えた社外との共創活動の強化
- 新しい領域に対応するためのデジタル人材の確保
- ▶ 対策 市場の変化に応じた、人材シフトと採用の強化

THREATS [脅威]

- デジタル化の加速により顧客の投資領域が変化
- ▶ 対策 新しいビジネスモデルの創出や、DXの支援能力の強化
- 異業種や海外企業などの参入による競争激化
- ▶ 対策 社内の連携強化と社外の共創促進による、市場対応のスピード向上、提供価値向上

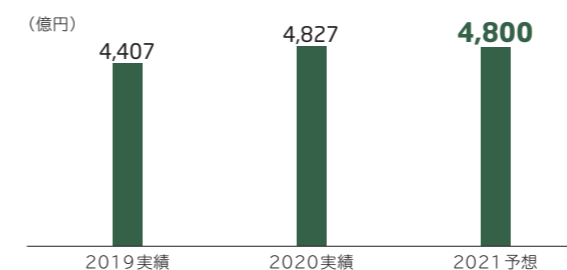
ネットワークサービス事業

つなぐ価値の提供による デジタルトランスフォーメーションの 加速

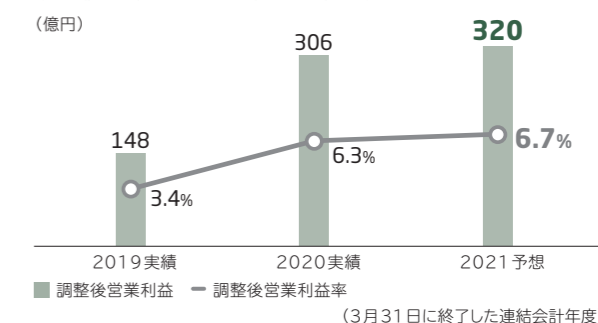
執行役員常務
河村 厚男



売上収益推移



調整後営業利益／営業利益率推移



(3月31日に終了した連結会計年度)

デジタル化時代のネットワークサービス事業の取り組み

5G/IoT時代の到来によりワークスタイルやライフスタイルにおけるデジタルシフトが急激に進んでいます。産業界においても、AI・IoT・クラウドなどを活用し、より効率的な経営や新たな事業獲得を目指すDXが一層加速しています。このような状況において、人・モノ・コトとデータを確実かつ柔軟に「つなぐ」ことの重要性が高まり、その需要も拡大しています。

NECは、創業以来取り組んできた通信関連事業で培った「つなぐ」価値を最大化し、DXをリードします。そして、「つなぐ」を社会に広く提供することで、新たなビジネスの創出、安全・安心な社会、豊かな生活の実現に貢献してまいります。

ネットワークサービス事業のさらなる展開

5G以降のネットワークにおいては、多様なサービスの展開や、数多くの周波数に対応した柔軟なネットワークの構築が求められます。そのためにはオープン化、仮想化が鍵となります。私たちは、オープン化、仮想化に対応した機器の提供を積極的に推進しており、2019年7月に(株)NTTドコモにO-RANのフロントホールインターフェースに対応した5G基地局の出荷を開始しました。楽天モバイル(株)向けにも、5G無線機、5Gコア、OSS/BSSなど複数領域で同社の完全仮想化クラウドネイティブモバイルネットワークの構築に貢献するなど、国内市場での実績を積んでいます。

一方、海外市場においては、メガベンダと比べてフットプリントを獲得できていないという課題があります。また、ネットワーク機器提供のみでなく、ネットワークを活用した価値創出をより強化するという課題もあります。

DXを支える革新的な「つなぐ」の提供

社会全体の大きなデジタルシフトの潮流の中で、私たちはオープン化を軸に、グローバル競争力のあるエコシステムの構築を目指し、グローバル展開を進めていきます。5G領域では、モバイルシステムに加えて、光システム、ネットワーク管理システムなど、通信インフラを統合的に提供してまいります。また、セキュリティの重要性が高まる中、NECは独自のセキュリティ技術の活用により、サプライチェーンからネットワーク機器までの管理を可能とし、セキュアなネットワークの構築を推進します。

この取り組みの1つとして、2020年6月にNECは日本電信電話(株)と最先端の技術・製品、主に光と無線関係製品の共同研究・開発に関する提携を発表しました。今後、両社が中心となり、他の通信機器ベンダーとも連携しつつ、日本の産業競争力強化および通信インフラの安全性・信頼性の一層の確保に貢献してまいります。さらに、両社の強みを活かして日本発で国際競争力のある最先端の技術・製品を共同で開発し、両社が協力して最適な販売の枠組みを構築することにより、さらなるグローバル市場への展開をはかります。

一方、産業向けには、実世界とサイバー世界をつなげることで、膨大なデータやIDの管理から、データを価値に変えるソリューションまで幅広く提供していきます。また、多様なお客さまとの共創活動を通じ、ローカル5Gを活用した新たなビジネスやサービスの創出、自動/自律化、リモート化による産業プロセスの改革、お客さまの業務の最適化を実現します。

これらの取り組みにより、DXを支える「つなぐ」を提供し、社会の変革に貢献していきます。

STRENGTHS [強み]

- テレコムキャリア/企業向けネットワーク、ITシステム提供での国内トップクラスの納入実績と蓄積されたノウハウ
- テレコムキャリア向け事業で培った大規模ミッションクリティカルシステム構築力と、5Gなどネットワーク領域での中核技術
- O-RANをはじめとするオープン化の推進や、ネットワーク仮想化フットプリントを活用したクラウドネイティブネットワークの推進
- セキュア開発やサプライチェーンなどを含むEnd to Endでのセキュリティによる安全性の確保

OPPORTUNITIES [機会]

- 5Gによるネットワークのニーズ多様化と高度化、オープン化を指向するテレコムキャリアの増加
- 重要インフラとなる5Gにおける国産ベンダへの期待拡大、政策を追い風としたテレコムキャリアの5G投資前倒し
- 企業における業務改革などのデジタルトランスフォーメーションにより、人・モノ・コトがネットワークにつながることに伴う事業機会の拡大
- New Normalにおけるネットワーク経由のサービス増大に伴うネットワークインフラ需要の拡大

WEAKNESSES [弱み]

- 5G製品のポートフォリオを構築するうえでの製品バリエーション不足
- コモディティ領域における価格競争力の低さ
- 建設機械などの産業機器や、デバイス、業務アプリなど産業向け事業展開におけるアセットの不足
- ▶ 対策 お客さまや各ベンダとのパートナー連携により拡充(上記3つの弱みに対応)
- グローバル実績/フットプリントの不足
- ▶ 対策 オープン化やエコシステムを軸にグローバル市場で競争力のある製品作りこみ

THREATS [脅威]

- グローバルメガベンダによるオープン化潮流への抵抗
- ▶ 対策 リーディングキャリアと連携したオープン化市場拡大とオープン化市場での実績拡大
- ローカル5Gの市場の立ち上がり遅れ、競合メガベンダ/新興ベンダによる市場侵攻
- ▶ 対策 顧客基盤を活かしたユースケースの共創と事例の横展開によりローカル5Gの活用フェーズに移行し市場を牽引

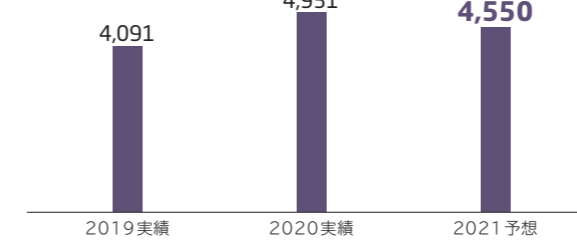
グローバル事業

真のグローバルカンパニーへの変革 — Profitable Growth 実現のための ビジネスモデル変革 —

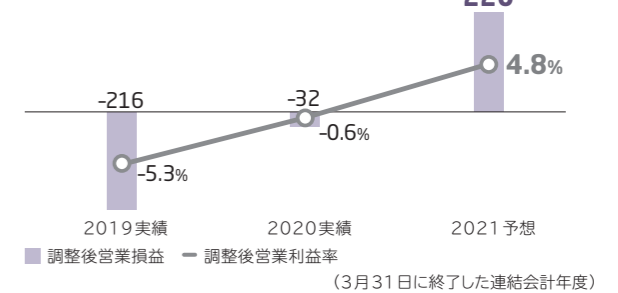
執行役員副社長
熊谷 昭彦



売上収益推移
(億円)



調整後営業損益 / 営業利益率推移
(億円)



中長期でのありたい姿

グローバル事業における成長ドライバーの1つはセーフティ事業をベースとした「NEC Safer Cities」の実現です。技術の進化により利便性が向上する一方で、世界中で労働力不足や急速な都市化、地政学的要因に起因するテロ拡散リスクや新型コロナウイルスなどの感染症のリスクといった課題への対応がますます重要となっています。NECは従来から取り組んできた生体認証技術を活用した安全・安心の実現を目的とするパブリックセーフティ分野に加え、子会社である英国のNorthgate Public Services社やデンマークのKMD Holding社が持つ行政・地方自治体向けの資産管理、料金支払いのプラットフォームを活用し公平・効率の実現を目的とするデジタル・ガバメント分野の事業を拡大していきます。

もう1つの成長ドライバーは、通信事業者をはじめとするサービスプロバイダ向け事業です。今後、全世界で5Gへの投資が加速していきます。日本国内で先行している導入実績を活かしつつ、これまでに構築してきた仮想化技術とパートナー連携によるオープンエコシステムという強みを差別化要素とし、新しい価値をお客さまに提供するマーケットディスラプターとなって事業拡大をはかっていきます。また、ネットワークの5G化に伴いオペレーションの効率化やデジタルトランスフォーメーション(DX)による新サービスに柔軟かつ迅速に対応できる顧客・料金・運用管理システムといったソフトウェア、サービス領域への投資が拡大してくるため、Netcracker Technology社が持つ顧客・料金・運用管理ソリューションの高い競争力に加え、先進的な仮想化技術を取り入れた新たなソリューションを

提供することで、これからの新たな時代のニーズに応えていきます。さらには、増大する通信データ量に対して、海底ケーブルなどのソリューションを提供し、ネットワークの増強にも貢献していきます。

2020年度の計画達成に向けて

グローバル事業の成長実現に向けては、事業の黒字化が次年度の最優先課題です。

ディスプレイ事業はシャープ(株)との合併会社化によって中長期的な成長や収益体質の改善を目指し、またエネルギー事業は止血のための手を打ちました。今後、セーフティ事業のビジネスモデル変革による収益改善やサービスプロバイダ・海洋事業でのオーガニックな成長を実現し、次年度の計画達成を目指します。

当社の持つアセットを組み合わせ、強みを活かしながら、特に市場の成熟や競合激化が見込まれる領域では、パートナーリングやビジネスモデルの変革により事業規模の維持と収益力の強化をはかります。

最後に

NECは、人権の尊重、各国法令の遵守を常に最優先として先端のAIや生体認証技術を活用し、またM&Aやパートナーリングの拡大もはかることで、安全・安心・公平・効率な社会の実現に貢献していきます。さらには、新型コロナウイルス感染症の拡大によって引き起こされた政治・経済・社会・技術のパラダイムシフトに対し、セーフティ事業・サービスプロバイダ向け事業を通じて、New Normalな社会の実現に貢献していきます。

STRENGTHS [強み]

- セーフティ：世界トップクラスの生体認証技術や分析技術(状況認識、群衆行動解析、予兆検知など)と、デジタル・ガバメント領域のソフトウェアプラットフォーム
- サービスプロバイダ：顧客・料金・運用システム領域における提供ソリューションの製品力および先行性と、パートナーとのオープンエコシステムを構築するSI力、海外販売網・顧客基盤
- ネットワーク機器(ワイヤレスソリューション)、海底ケーブルにおける市場での高いプレゼンスと導入実績

OPPORTUNITIES [機会]

- 安全・安心への意識の高まりを受けた各国でのセーフティ・ソリューションへの需要拡大
- サービスプロバイダのDXに関わるソフトウェア・サービス領域と、5Gネットワーク領域の需要拡大
- 通信データ量増加によるネットワーク領域への投資拡大

WEAKNESSES [弱み]

- セーフティなど、個々のお客さまに適したソリューションを提供できる国や地域が限定的
- ▶ 対策 組織・地域間シナジーを創出し、効率的な事業体制を構築
- 機器販売主体から、ソフトウェア・サービス型事業への転換遅れ
- ▶ 対策 グループ内のノウハウ・ベストプラクティスを活用したソフトウェア・サービス型事業への転換加速

THREATS [脅威]

- 生体認証領域およびサービスプロバイダ事業領域における新興ベンダーなどの攻勢
- ▶ 対策 顧客ニーズに応えるための継続的なソリューション強化と、ビジネスモデル変革による差別化
- 製品事業における市場の成熟に伴う価格競争激化
- ▶ 対策 パートナーリングやビジネスモデルの変革による収益力の強化

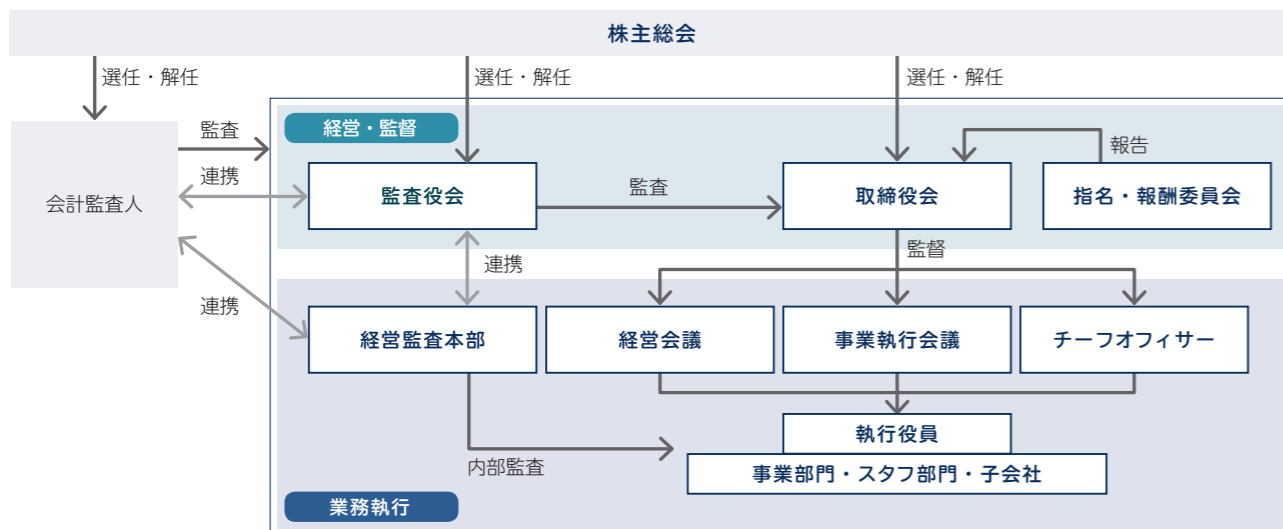
コーポレート・ガバナンス

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

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



コーポレート・ガバナンスの体制図と概要



経営・監督

	目的・内容・開催回数	構成員
取締役会	<p>原則として月1回定時に開催するほか、必要に応じて臨時に開催し、経営計画に関する事項をはじめ、事業再編、資金計画、投融资などの重要な業務執行について決定しています。</p> <p>2020年3月期 主な議題 開催回数 12回</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 経営方針 <ul style="list-style-type: none"> ● NEC Wayの改定 ● NECグループ行動規範(Code of Conduct)の改定 ● サステナビリティ推進活動報告(マテリアリティ、環境、人権の取り組み等) ■ 経営戦略 <ul style="list-style-type: none"> ● 2020中期経営計画の進捗状況報告 ● 海外事業戦略 ● デジタルトランスフォーメーション戦略 ● クロスインダストリーに関する事業遂行方針 ■ ガバナンス <ul style="list-style-type: none"> ● 重点対策リスクの対応状況とその監督 ● 政策保有株式の保有に関する方針の見直し ● 取締役会の実効性評価 ■ 人事施策 <ul style="list-style-type: none"> ● HR方針と人事施策 ● 取締役、監査役および執行役員の報酬制度の改定 	<p>取締役 11名</p> <p>取締役会長 (取締役会の議長)</p> <p>■ 非業務執行 6名</p> <p>■ 執行役員 5名</p> <p>社外取締役 (5名、うち独立役員4名)</p> <p>社内取締役 (6名)</p>
指名・報酬委員会	<p>(1) 取締役、代表取締役および監査役ならびに会長および執行役員社長の人事、ならびに(2) 取締役、代表取締役および執行役員の報酬構成・報酬水準について会社の業績等の評価を踏まえ、客観性、透明性、公正性の観点から審議を行い、その結果を取締役に報告しています。</p> <p>2020年3月期 主な審議内容 開催回数 6回</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 指名関係 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役・監査役の報酬制度改定 ● 取締役の賞与支給額決定 ● 株式報酬制度における追加信託決定および運用確認(支給状況) 	<p>委員 4名</p> <p>全員が非業務執行</p> <p>社内取締役 (1名) 遠藤 信博</p> <p>社外取締役 (3名) 瀬戸 薫(委員長) 中村 邦晴 伊藤 雅俊</p> <p>委員長は社外取締役から選任することとしています。</p>
監査役会	<p>原則として月1回定時に開催するほか、必要に応じて臨時に開催し、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。</p> <p>2020年3月期 主な活動状況 開催回数 16回</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<p>監査役 5名</p> <p>社内監査役 (2名)</p> <p>社外監査役 (3名：全員が独立役員)</p>

■ 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。

■ 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。

詳しくは統合レポート2020 P.59「取締役および監査役」をご覧ください。

業務執行

	目的・内容・開催回数	構成員
経営会議	<p>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はかっています。</p> <p>2020年3月期 開催回数 11回</p>	<p>執行役員 約20名</p>
事業執行会議	<p>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はかっています。</p> <p>2020年3月期 開催回数 12回</p>	<p>執行役員、 事業部長など</p>

継続的な体制の強化と改善に向けて

当社は現在、監査役設置会社形態を採用しており、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ています。そこに執行役員制度、社外取締役の複数名の選任、社外取締役を過半数とする任意の指名・報酬委員会の設置などを組み合わせたハイブリッド型の体制とすることにより、業務執行と監督の分離をはかり、経営の透明性と健全性の確保に努めています。

当社はこれらの体制により、当社のコーポレート・ガバナンスが十分に機能していると考えていますが、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。

取締役会の実効性評価

当社は、2016年3月期から、取締役会の機能向上のため、取締役会の実効性についての評価・検証を毎年行っています。

■ 分析・評価プロセス

2020年3月期は、取締役および監査役全員を対象としてアンケートを実施したうえで、その結果を踏まえて個別インタビューを行いました。アンケート・個別インタビューにおいては、当社が目指すべきガバナンス体制を見据えて取締役会の役割・機能、運営方法に係る課題や改善点等に関する意見を聴取しました。特に、2020年3月期においては、昨年度の実効性評価の結果を踏まえ、取締役会における大局的・全社横断的な経営戦略およびガバナンスの観点を重視した深度ある質の高い審議を行うために、付議事項のテーマ設定の適切性、審議において重視すべき視点に基づく議論の十分性について重点的に意見を求めました。それらの分析・評価の結果を3月定時取締役会において報告し、今後の改善計画について審議を行いました。

また、2020年3月期は分析・評価プロセスの向上を図るべく、アンケートやインタビューの質問項目の設定や結果の分析、改善策の検討等について第三者機関を活用しました。

■ 評価結果の概要

2020年3月期の取締役会の実効性評価に係る総括は次のとおりです。

- 取締役会において、重要な業務執行に関する意思決定および中長期の経営戦略その他の重要事項について活発な議論が交わされ、適切な業務執行の監督が行われていると評価できる。
- 取締役会はその責務を果たすうえで重要と考える視点に基づき概ね議論ができています。

- 2019年3月期の実効性評価の課題とされた「大局的・全社横断的な経営戦略」および「ガバナンス」を重視した審議については、審議テーマの設定等の見直しなどの取組みにより概ね改善されている。
- ガバナンス体制について、取締役会の構成や取締役会の運営の面では改善の余地がある。

■ 今後の取り組み

2020年3月期の取締役会の実効性評価を通じて明確化した「社外取締役に求める役割」を踏まえ、より有効な審議を行うため、次のような取り組みを行います。

- 大局的・全社横断的な視点から審議をより一層深度あるものとするべく、中長期戦略や付随するリスク、グループ全体のシナジーやガバナンスについて、引き続き、議題の設定や報告の仕方を検討する。
- ビジネスユニットによる事業報告については、全ビジネスユニットによる一律的な報告を取りやめ、全社戦略の観点から議論すべきと執行役員社長が選定した重要なテーマに限って行うなど、より各社外取締役の専門領域についての知見に基づく審議を行うことができるよう、テーマ設定や方法を見直す。

指名・報酬委員会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性評価のアンケートや個別インタビューにおいて、指名・報酬委員会の課題や改善点を明確化するため、取締役および監査役から意見を聴取しました。

その結果、指名・報酬委員会の構成は概ね適切と評価できると総括されましたが、運営面については、審議テーマに応じた審議時間の確保、事前説明による委員会審議の効率化などの改善事項の指摘がありました。今後、指摘のあった事項について、その優先度に従って改善に取り組んでいきます。

監査役会の実効性評価

当社は、監査役監査の実効性向上のため、毎年、監査役(会)の実効性評価を行っています。2020年3月期は、監査役の監査活動や監査役会の運営について各監査役がアンケートに回答する方法により自己評価を行った後、アンケート結果を踏まえて全監査役で議論を行いました。こうした評価プロセスの中で確認された課題や取組みについては、適宜、監査計画に反映するなど改善に努めています。

2020年3月期の監査役(会)の実効性評価の結果概要、課題および今後の取組み方針は次のとおりです。

- 監査役会では、法定事項の決議・協議に加え、各監査役による監査状況の報告を通じた情報共有、会計監査人・内部監査部門・内部統制部門からの監査結果または活動状況の報告聴取、執行役員社長との経営課題に関する意見交換等を行い、各監査役がその知見・経験・専門性に基づき忌憚のない意見表明を行っている。また、監査役会は、定期的に取締役会および執行役員社長をはじめとする経営幹部に対し監査活動報告を行い、また監査における気づき事項や提言事項を伝達し意見交換を行っている。

- 監査役は、監査計画に基づき、当社および子会社の取締役、執行役員および使用人から、定期的に報告を聴取しており、当該報告聴取にあたっては、監査役が特に報告を求める事項を事前に提示するなど、報告聴取の場での意見交換を充実させるための工夫を行っている。また、執行部門における監査役(会)への非定例かつタイムリーな報告体制の強化に向け、引き続き執行部門との積極的な意思疎通を図っていく。
- 監査役は、NECグループ全体としての監査品質の向上・強化のため、子会社監査役向けに定期的に情報交換会や研修会を開催している。限られたリソースで実効的かつ効率的な監査役監査を行うため、子会社の監査役とのさらなる連携強化を図っていく。
- 会計監査人および内部監査部門から、それぞれ定期的に(必要があるときには随時)監査結果等について報告を受けている、また、監査役、会計監査人、内部監査部門の三者で定期的な会合を持ち、情報共有に加え、デジタルテクノロジーを活用した監査などのテーマを設定し意見交換を行っている。今後も引き続き会計監査人および内部監査部門との連携強化を図っていく。

役員報酬

当社の役員報酬は、継続的な企業価値の向上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踏まえて、報酬水準を決定しています。

報酬体系

取締役	社内	業務執行	1 基本報酬 (3)-(b) 株式報酬含む	2 賞与	3-(a) 株式報酬
		非業務執行	1 基本報酬 (3)-(b) 株式報酬含む		3-(a) 株式報酬
	社外	1 基本報酬			
監査役	社内・社外	1 基本報酬			

業務執行取締役に対する業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の割合は、業績向上へのインセンティブとして機能するよう、1:1としています(基本報酬:賞与:株式報酬=5:3:2)。

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。

1 基本報酬

固定の月額報酬であり、株主総会の決議により定められた報酬限度額*の範囲で、役職の別および社内取締役、社外取締役の別により定めます。

ただし、一部の業務執行取締役の基本報酬については、事業年度ごとに成果に応じて増減する仕組みを取り入れており、取締役会では役職の別による基本報酬基準額およびその変動範囲を決定します。

成果指標には、NEC WayやESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」の実践などをはじめとする非財務指標が含まれています。

* 年額5億8,000万円以内（2019年6月24日第181期定時株主総会決議）

2 賞与

NECグループの継続的な成長に向け、事業年度ごとの業績目標を達成するための短期インセンティブとして機能する業績連動報酬であり、業務執行取締役に対して支給します。賞与支給額は、株主総会の決議により定められた報酬限度額*の範囲で、役職の別により定められた賞与基準額に業績目標の達成度を反映して決定します。

なお、賞与支給額は、業績目標の達成度に応じ、役職別賞与基準額に対し0%から200%までの範囲で決定します。

* 年額8億円以内（2019年6月24日第181期定時株主総会決議）

賞与は、評価対象となる事業年度におけるNECグループの連結業績にかかわる重要指標に連動する全社業績連動部分および各取締役の担当部門における業績目標の達成度に連動する部門業績連動部分から構成され、それらに係る比率は、次のとおり役職別に定めています。

取締役 執行役員社長	全社業績連動部分 100%		
取締役 執行役員副社長	全社業績連動部分 60%	部門業績連動部分	
		予算指標部分 20%	中計指標部分 20%
取締役 執行役員常務	全社業績連動部分 40%	部門業績連動部分	
		予算指標部分 30%	中計指標部分 30%
取締役 執行役員	全社業績連動部分 30%	部門業績連動部分	
		予算指標部分 35%	中計指標部分 35%

(a) 全社業績連動部分に係る指標は、NECグループの経営戦略における重要性および業績目標の達成度をはかるうえでの適正性を勘案し、評価対象となる事業年度におけるNECグループの連結売上収益、連結営業利益および連結フリー・キャッシュ・フローとしています。

(b) 部門業績連動部分に係る指標は、予算指標および中計指標により構成しています。

予算指標は、評価対象となる事業年度における各取締役の担当部門における連結売上収益、連結営業利益、連結フリー・キャッシュ・フロー等です。かかる指標は、事業年度ごとの各取締役の担当部門における業績目標の達成度を適切に評価できることから選定しています。

中計指標は、中期経営計画の達成に向けた取組みの評価指標です。かかる指標は、取締役ごとに、当該取締役と執行役員社長との面談を通じて設定される事業年度ごとの業績目標であり、執行役員社長は、当該取締役との面談を通じてその達成度を評価し、その評価結果は、評価の妥当性の確認のため、指名・報酬委員会に報告されます。

ビジネスユニット以外を担当部門とする取締役については、部門業績連動部分に係る指標としてNECグループの連結売上収益、連結営業利益、連結フリー・キャッシュ・フロー等を用います。

3 株式報酬

(a) 業績連動型株式報酬は、取締役の報酬と、社の業績および株式価値との連動性をより明確にすることで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を一層高めることを目的とする中長期インセンティブです。

本業績連動型株式報酬に係る指標は、評価対象となる一事業年度における連結売上収益、調整後連結営業利益*1および親会社の所有者に帰属する調整後連結当期利益*2です。本業績連動型株式報酬に係る指標は、NECグループの中長期的な経営戦略における重要性を勘案し、中長期的な企業価値の最大化および株主への貢献に向けた意識および活動の強化に結びつくことを考慮して選定しています。

*1 調整後連結営業利益は、連結営業利益から、買収により認識した無形資産の償却費およびM&Aのための支出（ファイナンシャルアドバイザー費用等）を控除し、買収会社の全社への貢献を明確化した、本源的な事業の業績を測る利益指標です。

*2 親会社の所有者に帰属する調整後連結当期利益は、連結当期利益から連結営業利益に係る調整項目およびこれらに係る税金相当・非支配持分相当を控除した、親会社の所有者に帰属する本源的な事業の業績を測る利益指標です。

各指標の業績連動支給率に占める割合と、2020年3月期における各指標の目標および実績は、次のとおりです。

2020年3月期を対象期間とする業績連動型株式報酬は、2022年7月に当社株式の交付を行う予定です。

	連結売上収益	調整後連結営業利益	調整後連結当期利益
業績連動支給率に占める割合	30%	40%	30%
目標の達成率	104.9%	116.6%	150.2%
目標（予算）	29,500億円	1,250億円	740億円
実績	30,952億円	1,458億円	1,112億円

本業績連動型株式報酬は、業績目標の達成度に応じ、役職別権利付与株式数に対し0%から100%までの範囲で決定します。

(b) 定額株式報酬は、取締役報酬のうち株式報酬の割合を増やすことで、取締役の報酬と当社の株式価値との連動性をさらに明確にし、取締役が株価上昇によるメリットのみならず株価下落によるリスクをも株主と共有することで、より当社の株価を意識した事業運営を行うことを目的とするものです。

また、これらの株式報酬は、対象となる期間の始期から3年経過後に株式を交付することとしています。

株式報酬制度においては、クローバック条項およびマルス条項が定められており、コンプライアンス違反または不適切な会計処理（訂正報告書を提出し過去の財務諸表を訂正した場合を含む。）が確認された場合、指名・報酬委員会での審議および取締役会の決議により、当社株式の交付前においては、当社株式の交付を受ける権利の全部または一部を付与せず、当社株式の交付後においても、交付済の当社株式（当社株式に代えて給付した当社株式の換価処分金相当額の金銭を含む。）の全部または一部について返還を請求することができます。

監査役報酬

監査役報酬は、その職責が取締役の職務執行の監査であることから、基本報酬のみとし、業績連動の賞与は支給していません。基本報酬は、固定の月額報酬であり、株主総会の決議により定められた報酬限度額*の範囲で、常勤、非常勤の別により定めます。

* 年額1億4,400万円（2019年6月24日第181期定時株主総会決議）

2020年3月期の報酬等の額

役員区分	報酬等の種類別の総額			報酬等の総額	対象となる役員数（名）
	基本報酬	賞与	株式報酬		
社内取締役	342	217	196	756	7
社内監査役	60	—	—	60	2
社外役員	96	—	—	96	11

上記のうち、報酬等の総額が1億円以上である者は、以下のとおりです。
遠藤信博 報酬等の総額100（基本報酬92、株式報酬8）
新野隆 報酬等の総額159（基本報酬80、賞与71、株式報酬8）

(注) 1. 社内取締役の人数は、2019年6月24日開催の第181期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。また、このうち6名が、株式報酬の対象です。
2. 社外役員の人数は、2019年6月24日開催の第181期定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役2名および社外監査役1名を含んでいます。
3. 上記の株式報酬の金額は、当事業年度に費用計上した金額です。また、上記の株式報酬に係る費用計上額は、2017年6月22日開催の第179期定時株主総会において導入した業績連動型株式報酬、2017年6月22日開催の第179期定時株主総会において導入し、2019年6月24日開催の第181期定時株主総会において制度の一部を変更した本業績連動型株式報酬、および2019年6月24日開催の第181期定時株主総会において導入した本定額株式報酬に係る費用計上額の合計額です。
4. 上記の報酬等の総額が1億円以上である者の株式報酬の金額は、2017年6月22日開催の第179期定時株主総会において導入した2017年度から2事業年度を対象期間とした業績連動型株式報酬に係る金額であり、当事業年度において交付（株式交付時の納税資金を考慮して、一定の割合の株式について、市場売却のうえ金銭で支給した金額を含む）しました。

役員の自社株保有ガイドライン

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。

当社のコーポレート・ガバナンスに関する詳しい内容は、下記URLをご覧ください。

[URL https://jpn.nec.com/profile/governance.html](https://jpn.nec.com/profile/governance.html)

NECは、Principlesに「常にゆるぎないインテグリティと人権の尊重」を掲げ、役員・従業員の一人ひとりがコンプライアンスを自分事として最優先に認識し、Code of Conductに基づいた行動を日々実践することで、コンプライアンスをNECの企業文化にすることを目指しています。

また、コンプライアンス違反を含む、NECの事業に影響を及ぼすリスクを適切に把握し、効果的・効率的に対策を講じるリスク・マネジメントを行っています。

2019年度は、本ページで紹介する4つのリスクを「重点対策リスク」として選定し、2020年度は、「海外子会社における会計プロセス不備に伴うリスク」「秘密情報管理に関するリスク」「新技術に伴うプライバシー侵害に関するリスク」「ハラスメントに関するリスク」を重点対策リスクとして選定し、対策を講じています。

2019年度の重点対策リスク

- 1 労務管理に関わるリスク
- 2 新技術がもたらす人権問題に関わるリスク
- 3 贈収賄に関わるリスク
- 4 情報セキュリティに関わるリスク

労務管理に関わるリスク

NECでは、柔軟な働き方の実践と過重労働の防止および休暇取得促進について、各国の関連法制度を遵守し、労使双方が協力して取り組んでいます。

2019年4月には、「労働基準法」の改正に対応するため、勤務管理システムを更新しました。労働時間の適切

な把握と時間外労働時間の厳格な管理を行い、労働時間に起因する事故などが起こらないよう潜在リスクを早期に把握し、必要に応じて対策を講じる仕組みを設けています。

詳しくはサステナビリティレポート2020「多様な働き方への環境づくり」をご覧ください。

新技術がもたらす人権問題に関わるリスク

成長戦略に位置づけられる生体認証事業に関連する提案や開発の段階に、「人権の尊重」が反映されているかをチェックするプロセスを組み込むなど、社内制度の整備とその改善に取り組んでいます。

また、Web研修や勉強会、有識者会議を開催し、事業活動において人権を尊重した適切な行動が取れるように努めています。

詳しくはサステナビリティレポート2020「AIと人権」をご覧ください。

贈収賄に関わるリスク

当社では、「事業部等のための贈収賄防止マニュアル」を策定し、担当事業・業務の贈賄リスク評価、当社の事業運営のために起用する第三者のデュー・ディリジェンスなど、贈収賄を防止するために事業部門長が果たすべき役割および具体的方法について定めています。2019年度は、

「時間の経過とともに起用業者や共同行為者に関するリスクも変化する可能性があるため、継続してモニタリングを行うことが重要である」旨を同マニュアルに追加するなど、改正を行いました。

詳しくはサステナビリティレポート2020「公正な取引の推進」をご覧ください。

情報セキュリティに関わるリスク

情報セキュリティの脅威は日々変化しており、ITで高度化された社会において、情報セキュリティはサイバーセキュリティとともに当社の重要な経営優先テーマ「マテリアリティ」となっています。

NECでは情報資産を守るための取り組みとして、サイバー攻撃対策、セキュアな製品・システム・サービスの提供、お取引先と連携した情報セキュリティを推進しています。

詳しくはサステナビリティレポート2020「情報セキュリティとサイバーセキュリティ」をご覧ください。

社会の変化とNECの改革からみる将来の展望

社外取締役
瀬戸 薫



急速に拡大した新型コロナウイルス感染症により、世界の経済は大きな影響を受け、日本の将来を予測することも難しくなりました。人々の価値観や生活様式が大きく変化することが予想されます。その中でNECへの影響も懸念されますが、マイナス影響よりも、むしろこの変化がフォロワーの風となり、社会に大きな貢献ができるチャンスであると捉えています。

その背景には、長年にわたる事業構造の改革や人事面での改革などにより、企業文化が一掃されつつあること、そして120年の間コツコツと技術を磨き、多様化し、深耕を続けてきた歴史があるからです。

加えて、優秀な経営幹部の招聘、社外取締役の数と質の充実など、社外の力を上手く取り込めたことも大きな要因だと考えています。経営の基礎となるガバナンスを強固にし、会社を強くしていくためには、外部からの視点が必須であり、非常に重要な要素となります。また、次世代の社長やそのさらに先を見据えて長期的な視点でサクセッションプランを作成していく必要もあります。具体的には社外取締役全員による、執行役員との面談を行っており、各人の能力や見識、人柄や倫理観などの評価を進めています。

このような取り組みを通じ、私はNECのさらなる成長と社会貢献といった将来の展望は明るいと考えています。

時代とともに進化する監査の実務

社外監査役
中田 順夫



NECの社外監査役に就任して1年になります。他社に比べ、NECの場合にはビジネスの内容が最先端の技術を駆使した難解なものであり、多数の事業部門と国内外の連結子会社からなる複雑な組織であることから、通常の監査のアプローチではなかなか太刀打ちできず、その分監査の方法もさまざまな工夫を重ね磨き上げられてきています。その1つが監査役、監査法人、内部監査部門の3つのチーム間での密接な協力関係です。

監査法人、内部監査部門と意見交換をする中で、新型コロナウイルス感染症の拡大以降の監査の姿が話題に上がりました。日々の業務執行の場でのリモートでの業務遂行は予想以上に効率的な反面、ピンポイントの議題のみに議論や発想が集中しがちになり、また作業の過程でのケアレスミスがチームメンバー間で見逃されやすいので、それを念頭に置いた監査が必要になります。また、監査も事業部や子

会社の現場に赴いての実査の機会が限られリモートでの聴取が増えるため、従来の幅広い知識と人間関係に基づく経験と勘による監査だけでなく、それを補うものとしてデジタル監査の活用が模索されています。デジタル監査のうち代表的なものは、経理不正や不採算プロジェクトのリスクを財務データの分析から系統的に早期に割り出すものです。デジタル監査はすでに導入が進んでいますが、さらに推進・高度化していくためには、会社ごとの業務の特色やリスクの所在に応じてリスク検出の精度を上げていくことが求められます。経験と勘による危険領域のサンプルチェックの重要性は変わりませんが、システムにより網羅的にリスクの所在を検出する方法との併用は、間違いなく監査の精度を高めることになると思われ、今後の発展が期待されます。

引き続き社外監査役として、NECのガバナンス向上に貢献していく所存ですので、宜しくお願いします。

取締役および監査役

(2020年7月1日現在)

取締役

**遠藤 信博**

取締役 会長

2010年から代表取締役執行役員社長として、また、2016年4月からは代表取締役会長を、2019年6月からは非業務執行の取締役会長を務めています。

**新野 隆**

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)

金融ソリューション事業の担当およびNECグループの経営戦略担当を経た後、2016年4月から代表取締役執行役員社長 兼 CEOを務めています。

**森田 隆之**

代表取締役 執行役員副社長 兼 CFO (チーフフィナンシャルオフィサー)

M&Aの担当およびグローバル事業の責任者を経た後、NECグループのグローバル事業戦略を担当し、2018年4月から代表取締役執行役員副社長を務めています。

**石黒 憲彦**

取締役 執行役員副社長

経済産業省における職務を通じ、産業政策および通商政策に関する豊富な経験と実績を有するとともに2016年10月から執行役員副社長としてグローバルビジネス戦略および渉外を担当しています。

**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スズオフィサー)

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NECグループの企業文化の形成と人材の強化を担当しています。

**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、NECグループの研究開発および技術戦略を担当しています。

**瀬戸 薫**

社外取締役 ヤマトホールディングス株式会社 特別顧問

物流サービス事業の経営者としての豊富な経験と深い見識を有しています。

・出席状況
取締役会12/12
(2018年6月就任)

**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。

・出席状況
取締役会12/12
(2018年6月就任)

**伊藤 雅俊**

社外取締役 味の素株式会社 取締役 会長

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。

・出席状況
取締役会8/10
(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。

・出席状況
取締役会10/10
(2019年6月就任)

**太田 純**

社外取締役 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役 執行役社長 グループCEO

銀行経営者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)

監査役

**木下 肇**

監査役 (常勤)

当社での長年にわたる法務および内部統制の責任者としての経験を有しています。

**川島 勇**

監査役 (常勤)

当社での長年にわたる経理および財務の責任者としての経験を有しています。

**石井 妙子**

社外監査役 弁護士

人事・労務分野等におけ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。

・出席状況
取締役会12/12、監査役会16/16
(2018年6月就任)

**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。

・出席状況
取締役会10/10、監査役会12/12
(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。

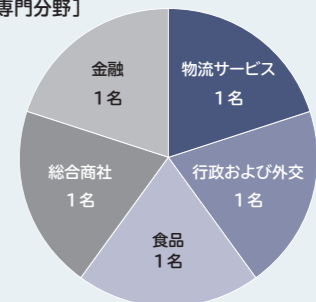
(2020年6月就任)

社外取締役5名の
職務経歴・専門分野、在任年数

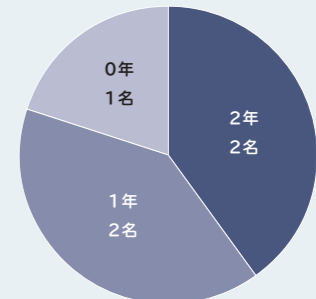
取締役会は、経営の基本方針の決定をはじめとする会社の業務執行に関する重要な意思決定を行い、また、業務執行全般を監督する責務を果たすための広範な知見を得る観点から、取締役の職務経歴、専門分野、国際性、ジェンダーなどの多様性を考慮した構成としています。

なお、社外取締役5名の職務経歴・専門分野、在任年数は次のとおりです。

[職務経歴・専門分野]

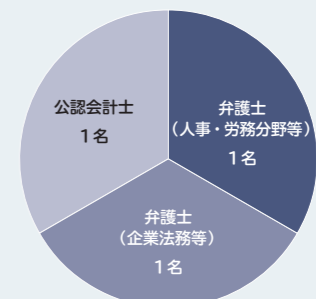


[在任年数]

社外監査役3名の
職務経歴・専門分野

監査役には、財務および会計に関する相当程度の知見、法律の実務家としての経験など監査に必要な知識や経験を有する人材を選任し、その監査機能の強化をはかっています。

なお、社外監査役3名の職務経歴・専門分野は次のとおりです。



- (注) 1. 当社は、瀬戸 薫、伊岐 典子、伊藤 雅俊、中村 邦晴、石井 妙子、中田 順夫 および新田 正実の7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しています。
2. 出席状況は、2020年3月期における取締役会・監査役会それぞれの開催回数に対する出席回数です。
3. 出席状況の記載がない社内取締役は任期中すべての取締役会に、社内監査役は任期中すべての取締役会・監査役会に出席しました。

当社の取締役および監査役に関する詳しい内容は、下記URLをご覧ください。

取締役：

<https://jpn.nec.com/profile/corp/executives.html>

監査役：


<https://jpn.nec.com/profile/corp/executives/auditors.html>

全社横断視点の戦略推進体制

(2020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も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。

ここでは、全社横断視点で戦略を立案・実行する立場の副社長やチーフオフィサー、ユニット責任者から、それぞれの担当領域における課題とその解決に向けた取り組みを説明します。




執行役員副社長

石黒 憲彦

グローバルな社会価値創造型企業として成長するための事業環境の実現

私は、国内外の政府、自治体、国際機関、企業への渉外・営業活動を通じ、Society 5.0の実現とSDGsの達成に向けた政策・制度のDXを加速し、NECがグローバルな社会価値創造型企業として日本と世界の課題解決に貢献し、より成長を実現できる事業環境を整備してまいります。また、私はNECの組織文化の改革にも取り組み、今まで以上にお客さまの価値を最大化するとともに、従業員の満足度向上を実現してまいります。




執行役員副社長

熊谷 昭彦

グローバル事業の成功の鍵となる世界各国での多岐にわたるニーズへの迅速かつ的確な対応の実現

私はダイバーシティの促進、特に多様な人材の幹部職への登用を推進します。従来の延長線上にはない新しい考え方でできる人材や、世界各国のローカルニーズを的確にとらえることができる人材に対して、性別・国籍を問わず権限を与え積極的に責任のあるポジションに登用することで、変化し続ける社会や市場環境に対応していきます。




執行役員常務
CDO
(チーフデジタルオフィサー)

石井 力

デジタルトランスフォーメーションで新たな社会価値を創造する

社会はいまだかつてないスケールとスピードの変化に対し、迅速に適応し進化することが求められています。そのためにはデジタル技術の有効活用が必須です。私はCDOとして、NECがAIや生体認証をはじめとするデジタルアセットを最大限に活用し、社会の進化／デジタルトランスフォーメーションの実現に取り組んでまいります。




執行役員常務
CHRO
(チーフヒューマンリソースオフィサー)

松倉 肇

NEC Wayを軸にNECグループ全従業員のベクトルを結集

私は、2020中期経営計画の最終年度にあたり、カルチャー変革と人事改革を一層加速させます。また、新型コロナウイルス感染症の拡大により起きた社会の本質的な変化をとらえ、働き方の刷新に取り組んでいます。変革を実現するためにも、事業を通じてNEC Wayを体現し、社会に貢献することで、従業員一人ひとりの意識変革と誇りの醸成に結びつけ、NECの企業価値向上に努めます。




執行役員常務
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)
デジタルビジネスプラットフォーム
ユニット担当

小玉 浩

Digital Inclusionな社会の実現を牽引

私は、デジタル化の恩恵により一人ひとりが輝ける社会の実現を目指して、NEC自身の改革と社会への価値提供の両面をICTで支え、Digital Inclusionな社会の実現を牽引します。

- NECの変革を支えるICT基盤のDX推進
- New Normalな働き方、会社や組織を超えた共創による価値を創出するプラットフォームを拡充
- 新たな働き方を支えるゼロトラストベースのセキュリティをSecurity by Designで確立
- NECで実践したノウハウとデジタル技術により、社会やお客さまの課題解決に貢献




執行役員常務
CTO
(チーフテクノロジーオフィサー)
研究・開発ユニット担当

西原 基夫

新生「研究・開発ユニット」で強み技術の事業化力を強化

NECが持つ強み技術をもとにした新たな事業を生み出すため、2020年4月に「研究・開発ユニット」を設置しました。競争力の源泉となるコア技術を創出する機能は維持しつつ、技術の実用化を加速するために必要な開発、全社で保有する強み技術のシナジー創出、業界をリードする顧客との大型共創などを推進します。価値創造を行うNECへの変革をより一層加速していきます。




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

西村 知泰

お客さまのビジネス変革を支える魅力あるプラットフォーム製品の提供

デジタル化を活用した変革を実現するためには、スピーディーなビジネスの立ち上げと安定した運用が不可欠であり、既存ICTの資産とデータを移行・活用できるエッジ・クラウド連携型のプラットフォームが求められます。私は、当社の先進デジタル技術と、高信頼・高品質な開発・生産・保守・運用・サポートにおける知見、パートナーの皆さまのアセットを融合することで、NECの価値提供の基盤となるプラットフォーム製品の高付加価値化と競争力強化を推進してまいります。




執行役員
クロスインダストリーユニット担当

受川 裕

「Society 5.0」の実現に向けた官民連携や異業種連携による新事業の展開

私は、「Society 5.0」の実現に向けた官民連携や異業種連携による新事業立ち上げにおいて、事業検証から事業開発、初期の事業展開までのフェーズを担当し、全社横断で柔軟かつ迅速に推進していきます。スマートシティ、モビリティ、Digital ID、パブリックセーフティネットワークに加え、2020年度から新たにローカル5G、DXを注力分野として事業開発に取り組みます。




執行役員
CMO
(チーフマーケティングオフィサー)

榎本 亮

New Normal時代における新たなデジタルマーケティング形式の提示

New Normal時代、お客さまとの関係性を構築・維持する在り方は大きく変わります。リアル(対面)とデジタル(非対面)の比率は、デジタル側がより重要なポジションを占めるようになると考えられます。私は、ブランディングやプロモーション施策をリアルからデジタルへと大きく舵を切り、お客さまに新しいデジタルマーケティングの形を提示してまいります。




執行役員
CLCO
(チーフリーガル&
コンプライアンスオフィサー)

小幡 忍

Code of Conductの浸透を通じてNECグループのインテグリティを高める

NECグループでは、NEC Wayを構成する一要素として、従業員一人ひとりがふるまうべき規範を「Code of Conduct (行動規範)」として定めています。私は、このCode of ConductをNECグループ内に浸透させ、従業員一人ひとりがコンプライアンスのみならず、常に高い倫理観と誠実さを持った良き企業人として社会に貢献できるよう努めてまいります。




執行役員
ビジネスイノベーションユニット担当

藤川 修

未来の社会課題を洞察しNECの強いアセットを中長期的な中核事業の創出につなげる

NECは、2019年に中長期的なビジョンに基づき、NECが持つユニークなAI技術を用いた創薬事業に参入しました。私は、マーケットインテリジェンス機能の強化により未来の社会課題を洞察し、NECの研究所が生み出す優れた技術や事業アセットをもとに、中長期的に中核となる事業を創出することに全力で取り組んでまいります。



執行役員
CSCO
(チーフサプライチェーンオフィサー)

清水 茂樹

サステナブルなサプライチェーンで持続的な成長を実現

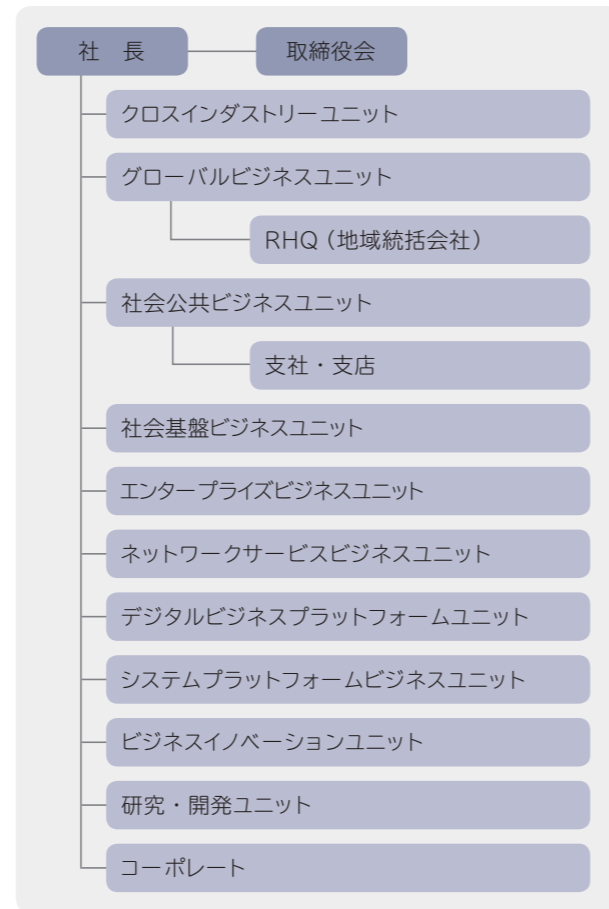
当年度は、サプライチェーンがBCPの観点で注目された年でした。私は、サプライチェーンに関するリスクに対して、ステークホルダーの皆さまとの協働と共創を深化させる機会ととらえて、スピーディーかつ的確に対応します。こうしたプロアクティブな取り組みを通じ、環境や人権にも配慮したサステナブルなサプライチェーンをより強固にし、品質・安全性の向上とNECグループの持続的な成長を実現します。

当社の執行役員に関する詳しい内容は、下記URLをご覧ください。
<https://jpn.nec.com/profile/corp/executives/svp.html>

会社概要

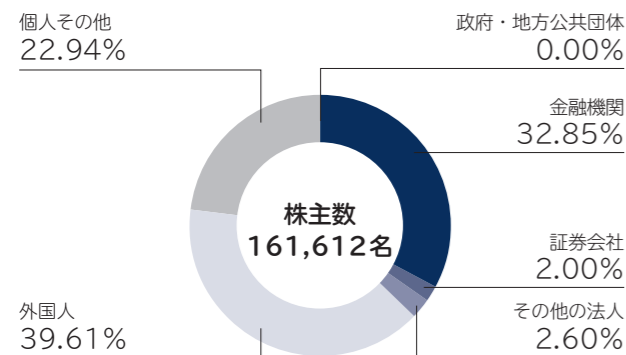
会社名	日本電気株式会社 NEC Corporation
本社	東京都港区芝五丁目7番1号
創立	1899年(明治32年)7月17日
従業員数	連結 112,638人(2020年3月31日現在)
発行済株式の総数	260,473,263株(2020年3月31日現在)
上場証券取引所	東京(証券コード:6701)
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社

組織図



所有者別状況(持株比率)

(2020年3月31日現在)



大株主(上位10名)(2020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)	21,003	8.08
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	17,343	6.67
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	5,727	2.20
住友生命保険相互会社	5,600	2.16
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	5,559	2.14
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	4,944	1.90
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	4,748	1.83
NEC従業員持株会	4,498	1.73
NIHK A/C CLIENT (OWNED BY KKR FUNDS)	4,486	1.73
ジェーピー モルガン チェース バンク 385151	4,383	1.69

(注) 持株比率は、自己株式(646,963株)を控除して計算しています。

本統合レポートの内容は、NECのWebサイトからご覧いただけます。

NECのWebサイト <https://jpn.nec.com>

サステナビリティ <https://jpn.nec.com/csr/ja>

ESGを軸にしたNECのサステナブル経営の考え方、取り組みの詳細、「サステナビリティレポート2020」などを掲載しています。

担当部門 **コーポレートコミュニケーション本部
サステナビリティ推進室**

社外からの評価 (2020年6月現在)

 FTSE4Good	 FTSE Blossom Japan	 S&P/JPXカーボン・エフィエント指数
 MSCI ESG Leaders Indexes 2020 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent	 MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数 2020 CONSTITUENT MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数	 MSCI日本株女性活躍指数(WIN) 2020 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)
 CDP(気候変動、ウォーターセキュリティ) CDP A LIST 2019 CLIMATE WATER	 ISS ESG Corporate Rating Corporate ESG Performance Prime	 Euronext Vigeo World 120 EURONEXT Vigeo World 120
 Ethibel Pioneer & Excellence	 STOXX Global ESG Leaders Index	 EcoVadis 2018 CSR Rating

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.

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 **財務部
IR室**

企業ホームページ 最優秀サイト 2019 日興アイ・アール 総合ランキング

Internet IR 最優秀賞 2019 Daiwa Investor Relations

Gomez Best Site Ranking 2019 IRサイト総合ランキング 金賞 2019年

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れと併せて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
- ・事業に必要な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。

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 2020
Printed in Japan