

Orchestrating a brighter world

NEC

統合レポート 2018

2018年3月期

# Orchestrating a brighter world



## 目次

### 経営戦略と目指す姿

- 03 社長メッセージ
- 11 価値創造の考え方と取り組み
- 15 ステークホルダーとの対話・共創
- 17 イノベーション・マネジメント

### 事業活動

- 19 CFOメッセージ
- 21 パフォーマンス・ハイライト
- 23 主要事業一覧
- 25 事業別レビュー
  - 25 パブリック事業
  - 29 エンタープライズ事業
  - 31 ネットワークサービス事業
  - 33 システムプラットフォーム事業
  - 35 グローバル事業
    - 37 海外事業執行体制

### 経営基盤

- 39 コーポレート・ガバナンス
- 43 コンプライアンスとリスクマネジメントの徹底
- 44 社外取締役・社外監査役メッセージ
- 45 取締役および監査役
- 47 全社横断視点の戦略推進体制
- 49 ビジネスと人権
- 50 人材育成、ダイバーシティ
- 51 環境経営の推進

### コーポレート・データ

- 55 財務セクション
- 58 非財務セクション
- 59 会社概要
- 60 NECの歩み

#### 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・レポートを発行しています。このたび2020中期経営計画に沿って2018年7月にマテリアリティを特定したことを機に、「統合レポート」と改称しました。

統合レポート2018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、新たに策定した2020中期経営計画と、ESG視点での経営優先テーマ「マテリアリティ」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、各セグメントの概要や海外の事業執行体制を紹介し、「経営基盤」ではコーポレート・ガバナンスや環境経営の推進など、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、機関投資家をはじめ、さまざまなステークホルダーの意見を取り入れながら、より分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

2017年4月1日～2018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

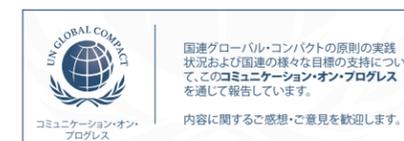
日本電気株式会社および連結子会社

#### 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
- ・ 環境アニュアルレポート
- ・ 情報セキュリティ報告書

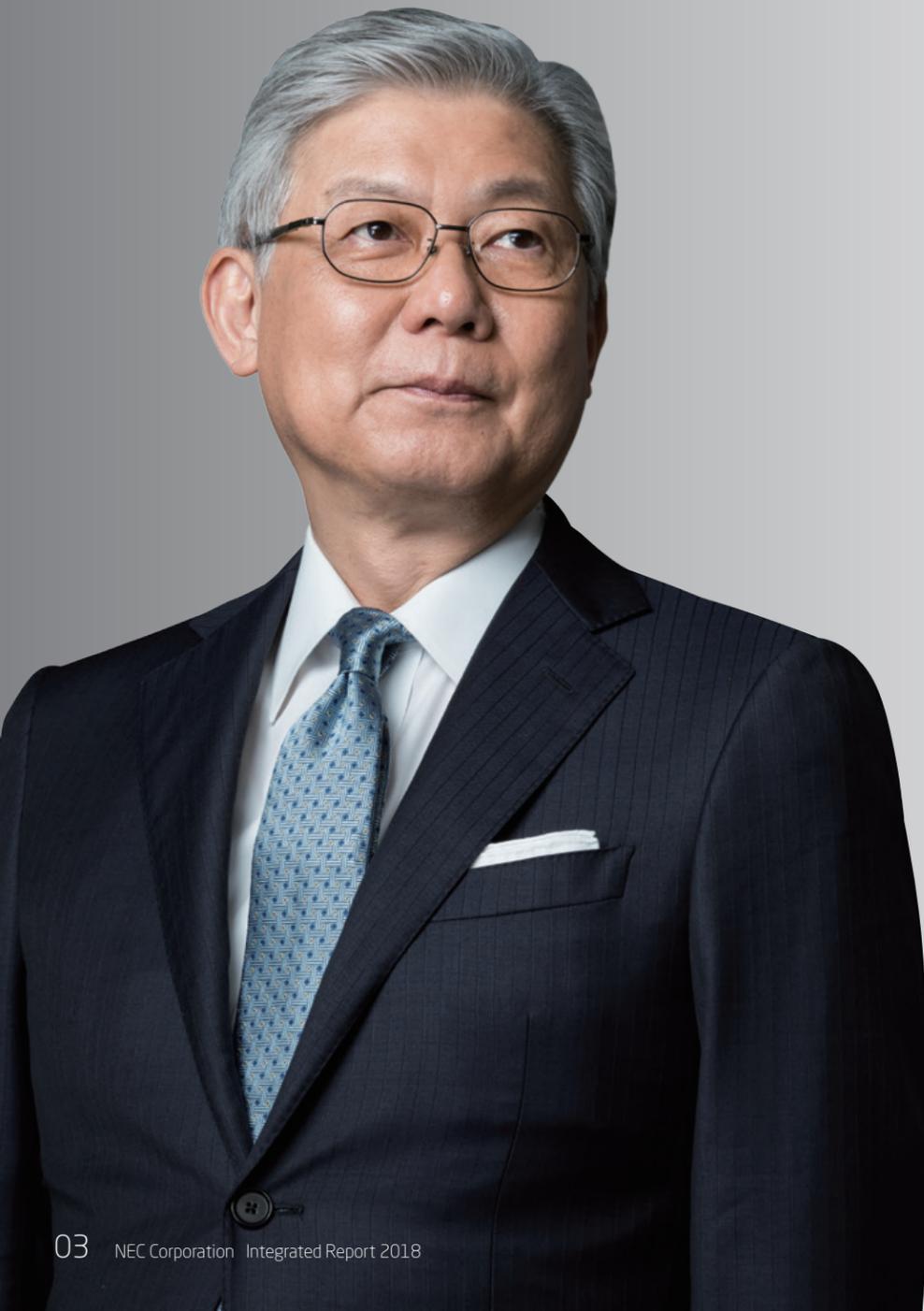


NECは、国連グローバル・コンパクトに署名しています。



## 社長メッセージ

強いNECを取り戻すため、  
今こそ自ら変革して発展・成長の  
スタートラインに立たねばならない。



2018年7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 京大工学部卒業  
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

## 社会価値創造型企業として

NECは、1899年の創業時から「ベタープロダクト・ベターサービス」をモットーに、お客さまに価値のある商品やサービスを提供してきました。119年間にわたってNECが社会に受け入れられてきたのは、強い技術力を活かしてお客さまや社会により良い価値を提供するという姿勢を創業当初から貫いてきた結果であると考えています。この考え方は、NECグループの企業理念やビジョンなど経営活動の仕組みを体系化した「NEC Way」として現在も受け継がれており、私たち自身の規範となっています。

一方で、お客さまや社会が私たちに期待する価値は常に変わり続けています。これまでは、私たちの技術や製品そのものがお客さまや社会にとっての価値として評価されてきましたが、現在はその価値を生み出すものが多様化しています。私たちがこれからも社会から必要とされる存在であり続けるためには、「何が価値となるのか」を常に考え、新たな価値を創り出していかなければなりません。

この決意を社内外に示すため、2014年にブランドメッセージ「Orchestrating a brighter world」を策定しました。このブランドメッセージには、ネットワーク技術とコンピューティング技術を併せ持つインテグレーターとしてリーダーシップを発揮し、これらの技術とさまざまな知見・アイデアを融合す

ることで世界の国々や地域の人々と協奏しながら、明るく希望に満ちた暮らしと社会を実現して未来につなげていくというNECの意志を込めています。社会価値創造型企業として私たちの強みを活かして社会課題の解決に取り組み、「人が生きる、豊かに生きる」ために必要不可欠な「安全」「安心」「効率」「公平」といった価値を提供し続けることが、私たちにとってのサステナブル経営であり、目指す姿です。

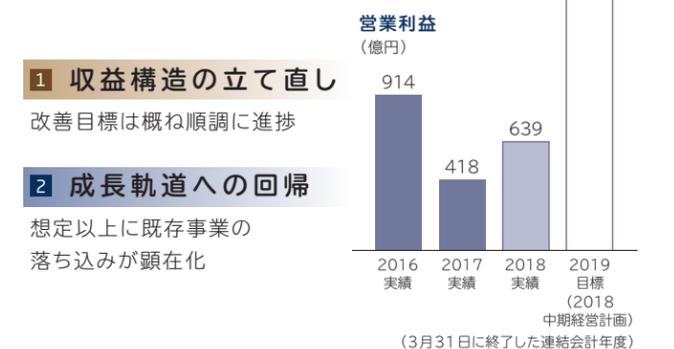
当社は2005年に、社会と企業のサステナブルな成長を目指す世界的な取り組み（イニシアティブ）である「国連グローバル・コンパクト」に署名し、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野における10原則を遵守した企業活動を推進しています。また、「Orchestrating a brighter world」の実現に向けて取り組むことで、2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標（SDGs）」の達成にも貢献できると確信しています。

加えて今般、当社は2020中期経営計画の策定を機に、ESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」の特定を行いました。これは、創業当初から私たちが実践してきた社会価値創造の考え方を整理し、事業戦略とESGの取り組みとを結びつけ、NECと社会、双方の成長を実現していくことを、さまざまなステークホルダーに対して改めて宣言したものです。

## 2018中期経営計画の振り返り

2016年度から2018年度までの3カ年計画として掲げた2018中期経営計画において、当社は社会価値創造型企業への変革を目指し、「収益構造の立て直し」と「成長軌道への回帰」に取り組んできました。「収益構造の立て直し」については当年度まで概ね順調に進捗しましたが、「成長軌道への回帰」において、足元を支えるはずの既存事業が想定以上に落ち込んだことによって、目標として掲げた営業利益1,500億円の実現は困難な状況となりました。この状況をふまえ、中計期間の途中ではありましたが、当社は目標を見直し、2018年1月に新たな中期経営計画を策定しました。

## 2018中期経営計画の経営方針



## NECの課題

私が常々、課題であると感じているのは、NECには社会や市場の変化に対応するスピードが足りていない、ということです。これは、過去に成長領域として掲げた事業を伸ばせてこなかったこととも関係しています。技術そのものが価値になっていた時代のやり方・文化からNECが抜け出せておらず、社内にもまだ古い仕組みや制度が残っていることが、新たな取り組みにブレーキをかける要因になっていると感じています。

これに加えて、一度言ったこと・決めたことを最後までやり抜く実行力が不足していることも課題であると捉えています。これは、NECにコミットメントの文化、信賞必罰の文化がないことに起因しています。私はNECが抱えるこれらの根本的な課題を従来から認識していながら、なかなか改めることができていない現状を痛感しており、経営者として深く反省しています。

## 課題克服にはカルチャー変革が必須

それでは、どうすればこれらの課題を克服し、自らが立てた目標に対しスピード感を持って最後までやり抜く会社になれるのか。そのためには、組織、制度、人材、働き方など、さまざまな課題を一度ゼロから見直し、NECの文化を変えていく必要があると考えています。創業当初から受け継がれてきた「ベタープロダクツ・ベターサービス」の精神で、お客さまや社会により良い価値を提供しようとする姿勢、これはNECが持つ良さです。この良さを残しながら、世の中の変化にスピード感

を持って対処し、私たちが持っている力を最大限に活かせるやり方、仕組み、文化を築き上げていく必要があります。

「NECは変わる必要がある」ということは、以前から指摘されてきました。しかし、その必要性が分かっているにもかかわらず、いざやり始めると壁にぶつかり、頓挫してしまう。それは、自分たちの力だけで変革しようとしていたからだと思います。今回は外部の力も借りながら、徹底的にやりきりたいと考えています。

## CEOとして私がなすべきこと

NECは、今こそ本当に大改革をしなければならない時期に来ています。いま変わらなければ、NECは生き残っていけない。このような危機感を持ち、私はCEOとして、「NECを変えること」に全精力を注いでいきます。これから100年にわたり

NECが社会と共に持続的に発展・成長していくため、これまでの常識にとらわれず本当に必要なものを見極め、強いNECを取り戻すための変革に邁進していきます。

## 2020中期経営計画の概要

### 2020中期経営計画の骨子

2020中期経営計画では、当社が持続可能な企業であり続けるために達成すべき水準として、売上収益3兆円、営業利益1,500億円(営業利益率5%)、親会社の所有者に帰属する当期利益900億円、フリー・キャッシュ・フロー1,000億

円、ROE10%という中期経営目標を設定しました。

そして、これらの目標を実現するための中期経営方針として、「収益構造の改革」「成長の実現」「実行力の改革」の3つを掲げました。

### 中期経営目標

(億円)	2017年3月期 実績	2018年3月期 実績	2021年3月期 目標
売上収益	26,650	28,444	30,000
営業利益	418	639	1,500
営業利益率	1.6%	2.2%	5.0%
当期利益	273	459	900
フリー・キャッシュ・フロー*	990	1,158	1,000
ROE(自己資本利益率)	3.4%	5.3%	10%

\*M&A分を除く

※目標値は2018年1月30日現在

### 中期経営方針

成長軌道に回帰するために必要な投資を実現するべく  
固定費の削減を含む抜本的な収益構造改革に踏み切る

#### 収益構造の改革

- SGA(人件費・経費削減)
- 事業構造(テレコムキャリア事業/エネルギー事業)
- 生産体制

#### 成長の実現

- 国内
  - ・市場の変曲点を捉えた事業成長
  - ・サービス型のビジネスモデルへの変革
- グローバル
  - ・成長エンジンとしてセーフティ事業へ注力
  - ・成長を支えるグローバル体制再編

#### 実行力の改革

- 最新技術を活かした顧客価値創造への挑戦
- 社員の力を最大限に引き出す改革

## 1 収益構造の改革

「収益構造の改革」では、当社が成長軌道への回帰に必要な投資を実現するため、固定費の削減を含む抜本的な収益構造改革に取り組みます。SGA、事業構造、生産体制の3つの改革により、グローバルで勝てる収益体質を作りこんでいきます。

まず、SGAの削減については、次年度に国内の間接部門とハードウェア事業領域を対象に3,000人の構造改革を実施します。加えて、不動産費用やIT費用、マーケティング費用などの経費を効率化することによりSGA比率20%以下を目指し、当社がビジネスモデル変革を実行するために必要な投資を継続できるよう、体質改善を進めていきます。

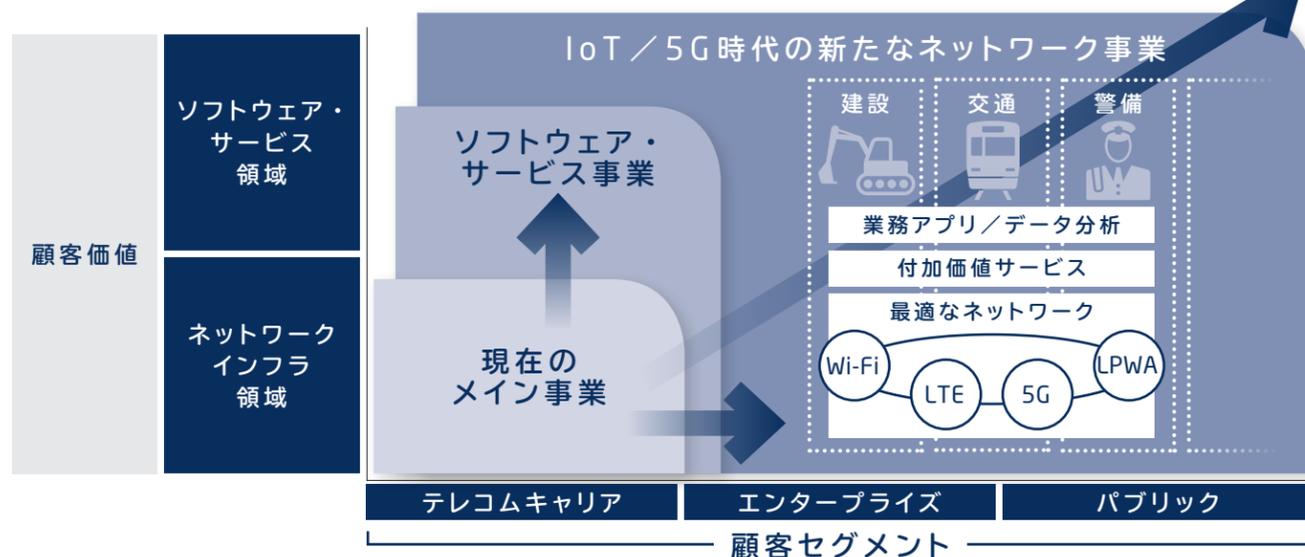
事業構造については、テレコムキャリア事業\*1とエネルギー事業の収益性改善のための改革を断行します。

エネルギー事業については既に、電極事業の売却および小型蓄電事業の自社開発・製造の終了を決定しており、これまでの

全方位経営を改め、NEC Energy Solutions社を中心としてエネルギーSI事業に集中することで成長を目指していきます。

テレコムキャリア事業については、市場の変化が非常に激しいことから、これまでの事業のあり方を大きく変えていきます。まず、ネットワークインフラ領域は、徹底的に収益性改善に努めます。国内では売上規模に見合ったリソースへと最適化を行い、海外では低収益事業の撤退・縮小も視野に入れて取り組みを進めていきます。一方、ソフトウェア・サービス領域は、成長領域として強化をはかっていきます。国内では、お客さまの成長領域・投資領域に合わせて社内のスキルシフトやパートナーリングを加速し、通信事業者向けにサービス提供の拡大をはかるほか、多様化するネットワークニーズを捉え、通信事業者以外への展開も加速していきます。海外では、当社の強みであるTOMS\*2事業を核として戦略・事業体制を見直し、注力領域と位置づけて事業拡大をはかっていきます。

### 事業構造改革：テレコムキャリア事業



生産体制については、国内外の全工場の生産プロセス・システムを共通化し、グローバルなバリューチェーンを再編することで、さらなる効率化と間接人員のスリム化をはかります。

その一環として、次年度末までにNECプラットフォームズ(株)の一関事業所と茨城事業所の機能を、同社の他の事業所に移管することを決定しました。

\*1 2018年4月1日付の組織変更により、海外向け事業を「グローバル事業」に移管し、国内向け事業を「ネットワークサービス事業」と改称  
\*2 TOMS: Telecom Operations and Management Solutions

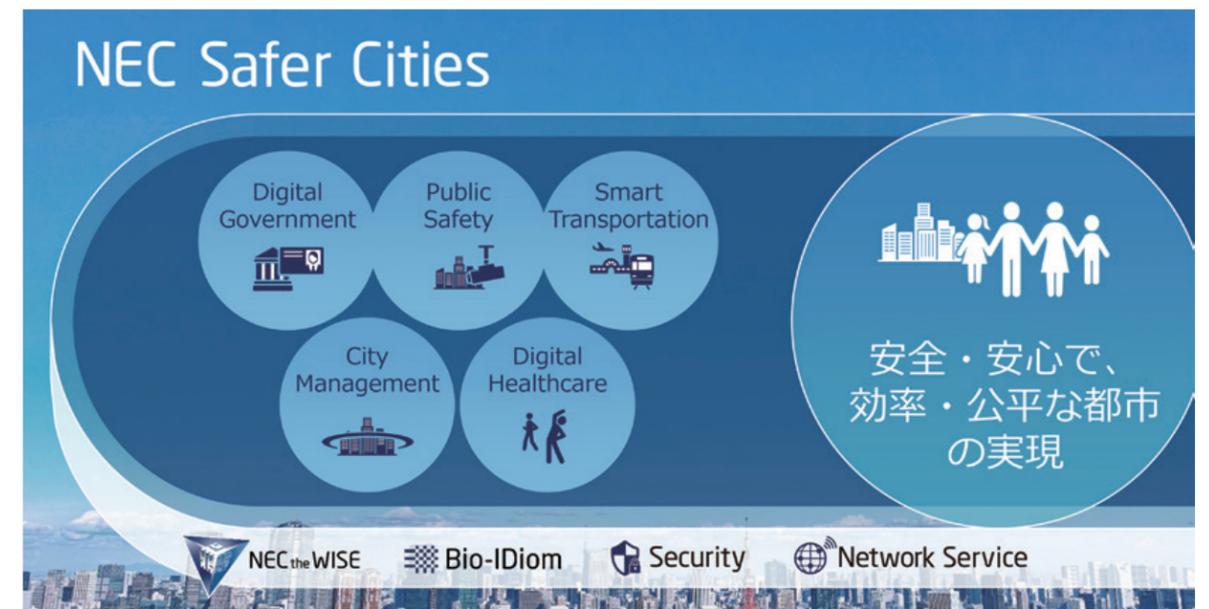
## 2 成長の実現

「成長の実現」では、NECが強みを持つAI、生体認証、セキュリティ、ネットワークサービスなどの技術をベースとして、2つの領域に注力します。

まずひとつめは、「NEC Safer Cities」です。国内外でパブリックセーフティ、デジタルガバメント、スマートトランスポーテーションなど、人々が安全・安心に、豊かに生きるための基盤を拡大していきます。

### 成長の実現：NEC Safer Cities

#### バイオメトリクス技術とAI技術を活かしたNEC Safer Citiesの実現



そして2つめは、「NEC Value Chain Innovation」です。これは、持続可能なスマートサプライチェーンの形成をはじめとした取り組みです。スマートサプライチェーンの形成では、食料需給の最適化、キャッシュレス化、止まらない工場・プラントの実現に取り組み、AI、IoT、ネットワークなどの技術の提供を進めていきます。

当社はこれらの領域に注力することで、2020年度の売上収益3兆円の実現を目指しています。国内外に分けると、当年度からの売上収益増加分はほぼ海外で実現し、国内の売上収益は横ばいと想定しています。これは、国内では東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けたインフラ整備や、デジタルガバメント関連などの成長機会に期待できるものの、既存事業が縮小することを想定しているためです。

一方、グローバルでは犯罪捜査や出入国管理などに加え、行政基盤や住民サービスなどへの事業領域拡大をはかり、セーフティ事業を中心に売上収益を伸ばす計画です。ここでは、グローバル事業の成長加速のため、2018年1月に英国Northgate Public Services社を買収しましたが、このようなM&Aについても引き続き積極的に取り組んでいきます。

なお、当社はスピード感のある成長を実現するため、2018年4月から新たにグローバル事業を専任体制化し、責任者にはグローバルでの事業経験と実績が豊富な外部人材を登用しました。当社は、外部人材を加えることで自分たちのやり方が本当に正しかったのか自問し、これまで乗り越えられなかった壁を乗り越えるためにどうするべきか、より広い視野を持って変革に取り組んでいきます。

### 3 実行力の改革

最後に、2020中期経営計画で私が最も重要と考えているのが、「実行力の改革」です。そのために、「事業開発力強化」と「やり抜く組織」の実現に取り組めます。

事業開発力強化では、自前主義からの脱却を進め、お客さまやパートナーとの共創型ソリューションの開発を推進して、既存の枠組みを超えた新たな社会価値の創造に取り組めます。これは、従来からのNECの課題であった、お客さまのニーズの先取りと競争力のある技術のマネタイズ加速を目的とするものです。

自前主義からの脱却については既に、オープンな研究・ソリューション開発、多様なスキームでのインキュベーション、ソフトウェアやサービスのデリバリーなどで実績が出ています。2018年4月には、人手では膨大な時間がかかるビッグデータ活用におけるデータ分析プロセスを、AIによって自動化する

ソフトウェアを開発・販売する新会社dotData社の北米設立を発表しました。

共創型ソリューション開発については、日本やシンガポールに開設した共創・実証実験の拠点を他の地域にも拡大し、取り組みを活性化させていきます。また、2018年6月には、北米にコア技術の事業化を加速するインキュベーションを担う新会社NEC X社の設立を発表しました。同社はNECの人材と研究所の最先端技術を核としてエコシステムを構築し、オープンイノベーションによって新事業開発を加速することを狙っています。

このほか、新たな社会価値の創造に向けては、政府や国際機関、標準化団体への渉外機能を強化することで、社会やお客さまのニーズの先取りに努めていきます。

やり抜く組織の実現に向けては、スピード感を持って最後までやり抜く仕組みを導入して社員の力を最大限に引き出し、NECの実行力を向上させていきます。

具体的には、経営陣の責任と権限の明確化による結果へのコミットメントの強化や、実行した人が報われ賞賛される評価・報酬制度の導入、社内外の多様なタレントの幹部・従業員

への積極採用・登用を進めていきます。これらの施策により実行力を高めると共に、イノベティブな行動や挑戦を促す文化を根づかせていきます。

これらの実現に向け、2018年4月には人事改革・文化改革を断行するカルチャー変革本部を立ち上げ、責任者として外部のプロフェッショナル人材を採用しました。

#### 実行力の改革

<b>やり抜く組織</b> 社員の力を 最大限に引き出す改革	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

このような企業文化の変革にあたっては、最終的にNECグループ社員が行動に移せる環境を整備していくことが重要です。私は社員一人ひとりが納得して変革に取り組めるようにコミュニケーションを重視し、変革に向けた思いを積極的に共有

していきます。そのために、私自身がNECグループ社員と意思を共有する場として対話セッションを設けており、今後も継続的に開催していきます。

#### 事業開発力強化



#### 2020中期経営計画達成に向けて変革に邁進する

2020中期経営計画で掲げた営業利益率5%は、NECにとってのゴールではありません。この5%を達成してはじめて、私たちは社会価値創造型企業として世界で競争していくためのスタートラインに立てると考えています。そのためにも、次年度はまず収益構造の改革を確実にやり遂げ、成長軌道に回復するための第一歩としなければなりません。

私たちがサステナブルな企業として社会に受け入れられるため、NECは今こそ本当に大きく変わる必要があります。これまでの常識にとらわれずに本当に必要なものを見極め、強いNECを取り戻すため、私たちは変革に邁進していきます。

価値創造の考え方と取り組み

# NECの成長と社会の発展を支え、 価値を最大化するESG視点の経営優先テーマ

NECは、社会とNECグループの持続可能な発展に向けて、創業以来、環境や社会に配慮した事業活動を行っています。2020中期経営計画の策定にあたり、当社がこれまで実践してきたESG（環境・社会・ガバナンス）視点での非財務の取り組みを、より一層事業戦略と結びつけて自らの成長と社会の発展につなげていくため、ESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」を特定しました。NECが「Orchestrating a brighter world」実現に向けて着目したグローバルメгатレンドやSDGsなどを参考に、候補となるテーマを洗い出しました。その上でサステナブル経営、市民社会、中長期投資家の視点などに精通した社外の有識者との対話を進め、中期経営計画との連動をはかることを強く意識したテーマを特定しました。今後、中期経営計画のPDCAサイクルを回す中で、取り組みの進捗を確認していきます。

## ESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」

NECと社会、双方にとって影響が大きい社会課題を当社の経営優先テーマとし、次の3層で9テーマを特定しました。

- ① 持続的な成長実現の鍵となるテーマ  
自社にとってのリスクのみならず、社会に対するリスクを最小化すると共に、NECが生み出す社会価値を最大化するために取り組みます。
- ② 成長に向けた変革のエンジンとして取り組むテーマ  
NECや社会にとってのリスクの最小化をはかる一方で、経済価値と社会価値を最大化するためのエンジンとして取り組みます。
- ③ 社会価値を創出する2020中期経営計画 成長領域  
2020中期経営計画で成長領域として設定した領域を、ESG視点からも経営が優先的に取り組むべきテーマとして位置づけました。



# Orchestrating a brighter world

社会価値を創出する  
2020中期経営計画 成長領域



1	マテリアリティの仮特定と社外有識者などとの対話	ISO26000、GRIスタンダード、SDGsなどを参考に仮特定したテーマについて、社外有識者やステークホルダーの代表と対話
2	2020中期経営計画へのESG視点の織り込み	ESG視点での経営優先テーマとKPIを2018年度上期に設定することを表明
3	非財務指標の設定	社会に対する貢献度をできるだけ定量化することを目指して指標を検討
4	マテリアリティ・指標についての社外有識者などとの対話	「人財育成」「プライバシー」「気候変動」と、マテリアリティ全体をテーマに対話を実施
5	取締役会での報告を経て、マテリアリティ・指標を決定	経営企画を担当するCSO（チーフストラテジーオフィサー）が取締役会で報告

中期経営計画のPDCAの中で進捗を確認

詳しくはサステナビリティレポート2018「ESG視点の経営優先テーマ」をご覧ください。

## 目指す姿と非財務指標

9テーマそれぞれに、目指す姿と、取り組みの進捗を測る非財務指標を設定しました。

マテリアリティ	目指す姿と主な取り組み	主な非財務指標と目標
ガバナンス／コンプライアンス p.39, 43	社会から信頼されるNEC ■コンプライアンスの徹底 ■人権課題への対応や品質の維持・向上	■指標：重大なカルテル・談合行為の発生件数 ■2018年度目標：0件
気候変動を核とした環境課題への対応 p.51	世界全体での温室効果ガスの削減とお客さまや社会の気候変動対策への貢献 ■自社の事業活動に伴うCO <sub>2</sub> 排出量を2050年に実質ゼロとする ■気候変動を核とした環境課題へ対応する製品・サービスの提供	■指標：サプライチェーン全体のCO <sub>2</sub> 排出量に対するCO <sub>2</sub> 排出削減貢献量 ■2020年度目標：5倍
社会感度の高い人財育成 p.50	お客さまをはじめとする社会に受け入れられる製品・サービスの提供 ■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「人財」の育成 ■多様な価値観を受け入れ、社会価値を創造し続ける組織風土の醸成	■指標：会社が多様な価値観を受け入れ、社会価値を創造する方向に変革しているという実感を持つ従業員比率 ■2018年度目標：NECグループの従業員に対する意識調査の設問を見直し、2020年度に向けた具体的な目標値を設定
社会受容性に配慮したプライバシー p.49	国・地域や文化によって捉え方に違いのあるプライバシーや、AIの活用によって助長される可能性のある差別問題などの人権課題に配慮した製品・サービスの開発・提供 ■プライバシーをはじめとする、NECの事業活動における人権尊重の考え方の明確化	■指標： 1 人権、プライバシーの観点から取り扱いが難しいケースをテーマとしたマルチステークホルダーとの対話数 2 「Human Rights by Design」*に基づく研究、商品開発、サービス提案への織り込み数 *プライバシーや公平性など人権尊重の考え方をバリューチェーンの各プロセスに組み込むこと ■2018年度目標： 1 四半期に1回実施 2 2020年度に向けた具体的な目標値を設定
ICTの可能性を最大限に広げるセキュリティ 情報セキュリティ報告書	お客さまや社会が安心してICTを利用できる環境の提供 ■情報セキュリティ、サイバーセキュリティの分野でのリスク最小化に向けた取り組みの推進	■指標・目標： 1 サイバーセキュリティ対策強化と情報漏えいを防ぐための情報セキュリティ対策を確実に推進することで、重大セキュリティインシデントによる影響を極小化 2 NECグループの情報セキュリティのレファレンス事例やセキュリティを組み込んだ製品・システム・サービスを訴求

## 成長に向けた変革のエンジンとして取り組むテーマ

ステークホルダーとの対話・共創 p.15	ステークホルダーとの対話を通じて、お客さまや社会の課題やNECの取り組みに対する社会の声に気づき、共に価値を創る仲間をつくり、共創へとつなげる。	指標設定なし
イノベーション・マネジメント p.17	社会の変化に伴い、求められる技術が変容しても、SDGsなどに照らして、製品やサービスという形で社会が求める技術を価値として提供する。	指標設定なし

## 2020中期経営計画における成長領域

NEC Safer Cities	都市への急速な人口集中により、経済の発展や生活・文化の多様化が新たな価値を創造する一方で、犯罪やテロなどの増加が懸念されている。NECは、生体認証や映像解析を含むAI、IoT関連の先端技術を活用し、人々がより自由に、個人の能力を最大限に発揮して豊かな生活を送ることのできる、安全・安心で、効率・公平な都市の実現を支えていく。	例えば、生体認証ソリューションの導入数、AI活用型の防犯・防災システムの導入団体数など、NECの製品・サービスを広くお客さまに提供することによって、社会価値を質・量ともに大きくする。 2020年度に向けて、海外での売上拡大に特に注力し、海外売上2,000億円を目指す。
NEC Value Chain Innovation	食料廃棄や労働力不足、消費環境の変化、多様化する脅威など、社会や企業はさまざまな課題に直面している。NECは、最先端のデジタル技術を活用し、お客さまとの共創活動を通じて、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ことで、地球との共生、企業の持続的な成長と人が豊かに生きる社会を支え、未来を創っていく。	例えば、需給最適化を目指す「NEC Value Chain Innovation」を推進するなど、サービスの開発・提供数を伸ばすことで社会価値の拡大を目指す。 2020年度までに日本国内において、「NEC Value Chain Innovation」をはじめとする成長分野で、850億円の売上拡大を目標とする。

## SDGs達成に貢献するNECの取り組み

ICTにはさまざまな課題に対応できるポテンシャルがあり、私たちは、お客さまをはじめとする多様なステークホルダーと対話・共創することで、SDGsの目標すべてにさまざまな形で貢献できると考えています。

例えば、2020中期経営計画の成長領域である「NEC Safer Cities」と「NEC Value Chain Innovation」においてNECが主体的に貢献していきたいと考える目標だけでも、下図のように、3番、7番、8番、9番、11番、12番、16番、17番と多岐にわたり、目標として掲げることのできるターゲットも複数あります。

また、社外の有識者からは、取り組むSDGsを絞り込むことにより、事業展開の領域や、製品・サービスが提供する社会価値の可能性を自ら狭めてしまうリスクがあるとの指摘も受けています。

そこで、NECが広くSDGsに貢献しようとしている姿を示すべく、各マテリアリティに対し、「NECが主体的、能動的に貢献していきたい目標」と「NECが貢献できる、あるいは今後取り組みたい目標」をSDGsのターゲット単位で整理しました。

今後はSDGsに対する社内の啓発活動を進め、NECが貢献できる領域の拡大や、NECの事業が生み出す社会価値を測る指標などに積極的に活用していきます。

## SDGsへの貢献領域

	1 貧困	2 飢餓	3 健康福祉	4 教育	5 ジェンダー平等	6 水と衛生	7 エネルギー	8 雇用	9 インフラ構築	10 不平等	11 都市	12 生産消費	13 気候変動	14 海洋	15 陸	16 平和公正	17 パートナリシップ
NEC Safer Cities	1.4		3.8	4.a		6.4		8.3	9.3 9.a	10.7	11.2 11.3 11.7 11.b			14.1		16.6 16.a	17.16
NEC Value Chain Innovation		2.1 2.4 2.a 2.c	3.6				7.2 7.3	8.1 8.2 8.8	9.1 9.3 9.4		11.2	12.2 12.3	13.3				17.16
ステークホルダーとの対話・共創			3.8	4.3 4.4 4.a				8.1 8.2 8.3 8.8	9.1 9.4		11.2 11.3 11.b	12.8	13.3			16.6 16.7 16.a	17.16 17.17
イノベーション・マネジメント			3.6 3.8 3.b		5.2		7.3	8.1 8.2 8.3 8.8	9.1 9.3 9.4 9.5 9.a	10.5	11.2 11.3 11.b	12.2 12.3 12.5	13.1		15.2	16.1 16.2 16.6 16.9 16.a	17.6
社会感度の高い人財育成				4.3 4.4 4.5 4.a	5.1 5.5			8.3 8.5 8.7	9.2	10.2 10.3			13.3			16.5	17.16
社会受容性に配慮したプライバシー					5.2			8.7	9.5							16.1 16.9 16.10	17.16
ICTの可能性を最大限に広げるセキュリティ									9.5		11.1 11.7					16.1 16.3	17.16
気候変動を核とした環境課題への対応	1.5	2.4	3.d			6.4	7.2 7.3 7.a 7.b		9.4		11.5 11.b		13.1 13.3	14.2 14.5	15.1 15.4 15.5		17.16
ガバナンス／コンプライアンス				5.1 5.2 5.5				8.5 8.7 8.8		10.2 10.3		12.7				16.1 16.2 16.5 16.6	17.16

表中の数字はSDGsのターゲット番号です。詳しくは国際連合広報センターのサイトをご覧ください。

<http://www.unic.or.jp/>

## ステークホルダーとの対話・共創

お客さまや社会の価値観が常に変化する中、真に価値のある製品・サービスを提供するためには、さまざまなステークホルダーと対話し、共創するプロセスを、企業活動に組み込んでいく必要があります。

ステークホルダーとの対話を通じて、お客さまや社会の課題やNECの取り組みに対する社会の声に気づき、共創する仲間をつくり、価値へとつなげることで、NECが目指す「Orchestrating a brighter world」を実現したいと考えています。

### 国際社会のネットワークに積極的に参加し、 社会課題解決を目指す

2018年1月に行われた世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）および各種会合、個別面談、レセプションなどにおいて、NECの顔認証デモも含めたセキュリティソリューションを紹介しました。また、SDGsへの貢献や国際的な安全対策などのテーマについて、各国政府要人、国際機関幹部、グローバル企業経営者などと活発に意見交換を行いました。



ダボス会議での  
代表取締役 会長  
遠藤 信博

ダボス会議で構築したグローバルな人的ネットワークを活用し、今後も継続的にさまざまなステークホルダーとの対話を深めていきます。

### オープンイノベーションで 社会価値増幅をはかる

NECは、企業内に蓄積されるビッグデータを活用した課題解決を加速するために、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を開発・販売する新会社dotData社の米国設立を2018年4月に発表しました。

NECの最先端コア技術の開発リーダーが新会社の創業者となり、スタートアップとして社外の資本も得ながら事業開発を加速させる、戦略的カーブアウト・スキームでグローバルに勝ち抜く製品を生み出していきます。



(写真左から)  
執行役員 藤川 修  
主席研究員 藤巻 遼平  
(dotData社CEO就任予定)  
エグゼクティブ・ディレクター 森 英人

## Orchestrating a brighter world

お客さまとの共創による社会価値



### 取引先と共に 責任ある調達を实践する

NECでは、社会的責任の国際ガイドライン規格ISO26000や持続可能な調達の国際規格ISO20400をもとに「NECグループ調達基本方針」を策定し、取引先と共に、調達における6つの重点リスク（人権・労働・安全衛生・公正取引・環境・情報セキュリティ・品質・安全性）に留意した調達活動を行っています。

例えば情報セキュリティについては、NECのESG視点の経営優先テーマとして、取引先を含めて管理の強化と徹底をはかるため、当年度は、取引先の経営層向けの施策説明会を国内13カ所で開催し約1,500社が参加しました。また、これに加えて取引先の取り組み状況を確認する書類点検を実施するなど、取引先と共に情報セキュリティの強化に取り組んでいます。

### プロボノで 地方創生に貢献する

NECでは、従業員の持つプロフェッショナルスキルを社会課題解決に活かす「プロボノ」活動を、NECグループの社会貢献活動「NEC Make-a-Difference Drive」の一環として推進しています。

当年度は、宮城県女川町で、地元の自然素材を活用した手作りの石鱈を製造・販売する（株）アイローカル（三陸石鱈工房KURIYA）の業務プロセス分析と業務システムの導入を支援しました。

また、NECは2011年より、従業員が被災地でボランティア活動を行う東北復興支援活動「NEC「TOMONI」プロジェクト」に取り組んでいます。2015年には南三陸町と復興連携協定を締結し、毎月末に行われている「復興市（ふっこういち）」なども支援しています。



女川町での打ち合わせ

### 株主・投資家との対話を 企業価値向上につなげる

当社は、執行役員社長やCFO、経営企画本部IR室を中心に、国内外の株主との面談や四半期ごとの決算説明会、事業説明会などのIR活動に注力しています。同時に、対話から得られた知見を経営陣へ積極的に展開すると共に、取締役会でも定期的に報告しています。当年度は、2020中期経営計画の発表を契機とした対話機会の充実に努めたほか、環境分野に特化した機関投資家とのESGミーティングも継続開催しました。



社長スモールミーティング

## イノベーション・マネジメント

創業以来、NECは「ベタープロダクト・ベターサービス」をモットーに、技術力を培ってきました。社会は常に変化しており、求められる技術も変容しますが、時代の変化を適切に捉えたイノベーション・マネジメントを実行することで、社会が求める技術を製品・サービスとして提供し、社会価値創造に貢献しています。

NECは、継続的に売上収益の4%程度を研究開発費にあて、社会価値創造に必要なNo.1 / Only 1のコア技術へ集中投資しています。また、グローバルなオープンイノベーションにも積極的に取り組み、競争力のある技術のマネタイズを加速します。

### 研究開発戦略

NECでは、CTO（チーフテクノロジーオフィサー）が技術開発全体に責任を持ち、開発投資の全社最適化と、オープンイノベーション戦略の立案を進めています。

技術開発の源泉となる研究開発は、SDGsなどで示されている社会課題に対してNECが取り組むべきソリューションを絞り込み、その実現に必要な技術アセットを効率的かつ早期にそ

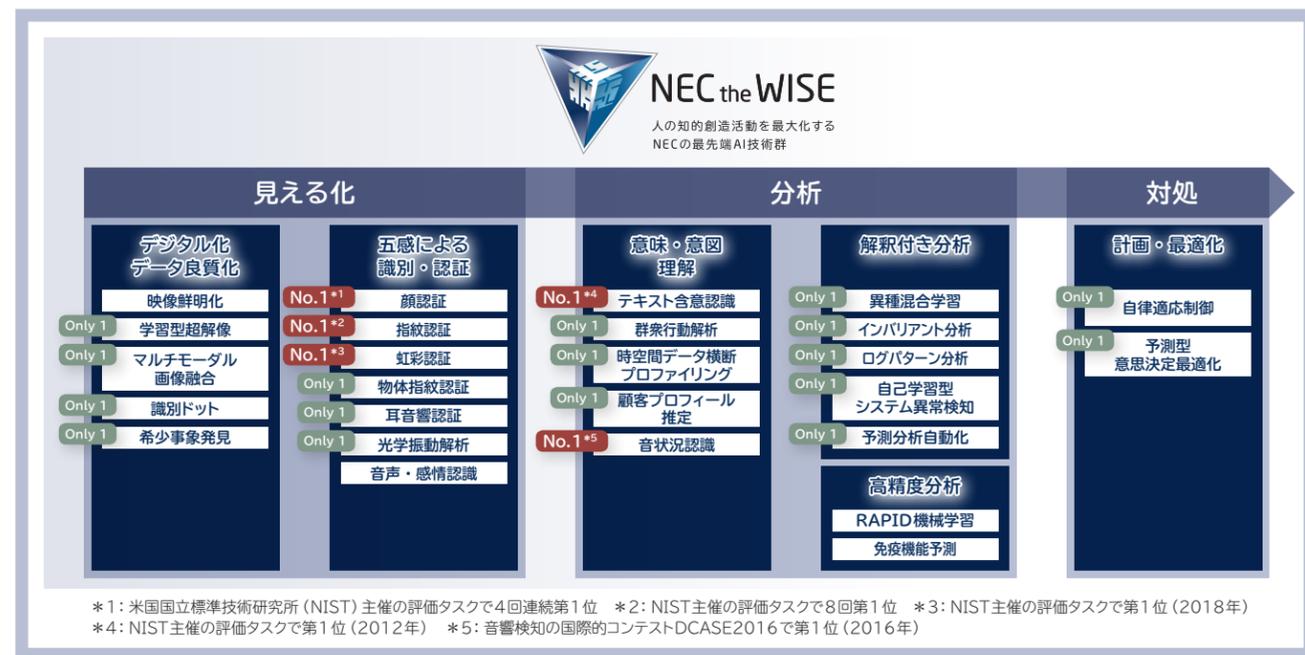
ろえ、いち早く社会に価値を届けることを基本方針として取り組んでいます。この技術アセットは、技術トレンドもふまえながら徹底的に磨きあげたNECのNo.1 / Only 1のコア技術だけでなく、オープンイノベーションの活用により創出した技術も含んでいます。

### 2020中期経営計画の成長領域を支える「Bio-IDiom」と「NEC the WISE」

2018年4月に新しく立ち上げた生体認証製品の統一ブランド「Bio-IDiom」は、顔、虹彩、指紋・掌紋、指静脈、声および耳音響の6つの生体認証技術を活用しています。複数の生体認証技術を組み合わせることで、個人認証のさらなる高精度化を実現するマルチモーダル認証は、NECの強みのひと

つとなっています。また、AI技術群「NEC the WISE」の「群衆行動解析」やその他の技術などと組み合わせることで、全く新しい価値を提供できると考えています。

世界トップクラスの生体認証技術とAI技術に、今後も集中的に投資していきます。



### 主な研究成果

コア技術	成果	展開先
インバリエント分析	インバリエント分析技術を衛星・宇宙航空分野での活用に向け提供	ロッキード・マーティン社
自己学習型システム異常検知	未知のサイバー攻撃に対応可能なセキュリティ異常検知サービスを発売	システム運用業務など
顔認証	VIP顧客へのサービス向上向けに顔認証システムを提供	シンガポールOCBC銀行
顔認証	ウォークスルー顔認証を活用した入退管理ソリューションを発売	商業施設運営、イベント運営など
異種混合学習	日本気象協会とバリューチェーン全体で需給を最適化するビジネスで協業	食品製造、食品卸、物流、小売など
予測分析自動化	データ分析プロセスを自動化する新会社dotData社を米国に設立	データ分析業務など
ログパターン分析	多様なログを分析し、異常検知や原因分析を実現する製品を事業化	システム運用業務など
ベクトル計算機向け機械学習データ処理	ベクトル計算機向けのデータ処理により統計数理AIの学習処理を既存技術に比べて50倍高速化	データ分析業務
高速ブロックチェーン	世界最速 毎秒10万件超の取引を可能にするブロックチェーン技術を確立	金融などのさまざまな取引や情報共有

### 知的財産戦略

NEC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、特許権やノウハウはもとより、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を推進しています。

社会価値を創造し発展させていくために、知的財産権によ

る参入障壁の構築や競争優位性の担保だけでなく、お客さまやパートナーとの連携を強化・保護するための知的財産網の構築や活用も進めています。

なお、2018年3月現在、NECは、国内外合わせて約5万1千件（うち、国内約2万2千件）の特許を保有しています。

詳しくはサステナビリティレポート2018「イノベーション・マネジメント」をご覧ください。

## CFOメッセージ



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

## 2018年3月期の業績

当年度の売上収益は、主にパブリック事業が増収となったことなどにより、前年度に比べ1,794億円(6.7%)増加し、2兆8,444億円となりました。営業利益は、売上収益が増加したことなどにより、前年度に比べ220億円改善し、639億円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、税引前利益が改善したことなどにより、前年度に比べ186億円改善し、459億円となりました。この結果、自己資本利益率

(ROE)は5.3%と、前年度に比べ1.9ポイント改善しました。なお、当年度の年間配当金は、親会社の所有者に帰属する当期利益が計画比で増益となったものの、2020中期経営計画の実現に向けた資金需要などを総合的に勘案し、期初に公表した1株につき60円\*としました。

\* 当社は、2017年10月1日付で当社株式の単元株式数を1,000株から100株に変更するとともに、当社株式について10株を1株とする株式併合を行いました。

(億円)	2017年3月期		2018年3月期	
	実績	期初計画	実績	
売上収益	26,650	28,000	28,444	
海外売上収益	5,710		7,402	
海外売上収益比率	21.4%		26.0%	
営業利益	418	500	639	
売上高営業利益率	1.6%	1.8%	2.2%	
親会社の所有者に帰属する当期利益	273	300	459	
自己資本利益率(ROE)	3.4%		5.3%	

(億円)	2017年3月期		2018年3月期	
	実績	期初計画	実績	
総資産	26,840		28,214	
流動資産	15,087		16,403	
非流動資産	11,753		11,810	
負債	16,679		17,671	
有利子負債残高	4,669		5,207	
D/Eレシオ	0.55		0.59	
ネットD/Eレシオ	0.27		0.20	
資本	10,161		10,543	
親会社の所有者に帰属する持分	8,543		8,808	
親会社所有者帰属持分比率	31.8%		31.2%	

## 2019年3月期の計画

次年度は、2021年3月期およびそれ以降のあるべき成長軌道への第一歩となる事業年度として、まずは構造改革を実行し、変革の実現に向けた基盤を固めていきます。

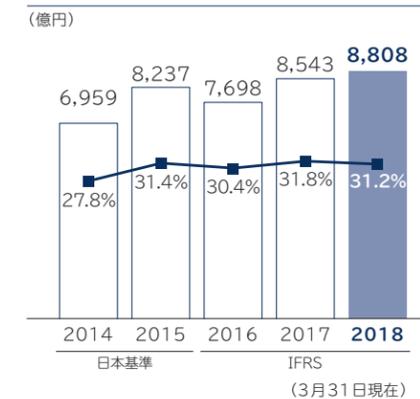
売上収益はシステムプラットフォーム事業やネットワークサービス事業で減収を見込んでいますが、グローバル事業の増収により2兆8,300億円と、ほぼ横ばいを計画しています。

また、営業利益は構造改革費用400億円のほか、成長投資などを織り込んだ結果、500億円を計画し、親会社の所有者に帰属する当期利益は250億円を計画しています。年間配当については、前年度比で当期利益の減少を見込むことから、誠に遺憾ではありますが、減配となる1株40円を計画しています。

## ネットD/Eレシオ



## 自己資本、自己資本比率



## 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



## 2020中期経営計画の実現に向けた収益力の強化

当社は数年前から、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善など財務体質の強化に積極的に取り組んできました。その結果、フリー・キャッシュ・フローやネットD/Eレシオなどの指標も大きく改善し、より安定的な財務基盤を築くことができました。

今後は、この財務基盤を維持しつつ、2020中期経営計画の実現とその先の成長を見据え、現在保有している資金を収益力の強化へと振り向けていきます。具体的には、構造改革の実行により収益体質をさらに改善させます。また、新規事業の開拓や営業キャッシュ・フローの拡大を目的としたM&Aなどの成長投資を実行していきます。

M&Aについては、2018中期経営計画で設定した投資枠2,000億円を継続します。当社は2018年1月にNorthgate Public Services社を買収しましたが、これに続くM&Aについても引き続き検討を進めていきます。収益を向上させることに加えて、バイオメトリクスやAIなど、従来からNECが持つ強みを活かすことができる案件の実行に努めます。なお、総額2,000億円を超える投資については、キャッシュ・フローの状況をふまえ、財務構造に十分配慮して実行することを指針とします。

私はCFOとして、長期的視点で収益力を高め、企業価値を向上させていきます。

# 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



	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2016年	2017年	2018年
	日本基準 (JGAAP)						国際財務報告基準 (IFRS)			
売上収益	¥35,831	¥31,154	¥30,368	¥30,716	¥30,431	¥29,355	¥28,212	¥28,248	¥26,650	¥28,444
海外売上収益	7,129	4,793	4,815	4,831	5,692	5,868	6,032	6,031	5,710	7,402
海外売上収益比率 (%)	19.9	15.4	15.9	15.7	18.7	20.0	21.4	21.4	21.4	26.0
営業利益	509	578	737	1,146	1,062	1,281	1,073	914	418	639
親会社の所有者に帰属する当期損益	114	(125)	(1,103)	304	337	573	687	759	273	459
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,348	337	839	1,437	941	879	978	978	925	1,300
投資活動によるキャッシュ・フロー	(412)	(1,462)	(497)	(1,017)	(389)	(475)	(322)	(322)	64	(142)
フリー・キャッシュ・フロー	936	(1,126)	342	420	552	404	656	656	990	1,158
研究開発費	2,760	1,765	1,620	1,517	1,427	1,342	1,240	1,236	1,093	1,081
設備投資額 (有形固定資産)	831	529	420	456	987	374	363	363	315	454
減価償却費 (有形固定資産)	1,112	621	533	512	452	485	449	505	499	638
1株当たり金額 (円) :										
親会社の所有者に帰属する当期損益	5.04	(4.82)	(42.44)	11.71	12.99	22.05	26.45	29.22	10.51	176.54*
配当金	4.00	0.00	0.00	4.00	4.00	4.00	6.00	6.00	6.00	60.00*
資産合計	29,376	26,289	25,576	25,810	25,053	26,207	24,934	25,289	26,840	28,214
自己資本	7,909	7,571	6,570	7,107	6,959	8,237	7,921	7,698	8,543	8,808
自己資本利益率 (ROE) (%)	1.6	—	—	4.5	4.8	7.5	8.5	9.5	3.4	5.3
自己資本比率 (%)	26.9	28.8	25.7	27.5	27.8	31.4	31.8	30.4	31.8	31.2
有利子負債残高	7,295	6,758	6,927	6,035	5,752	5,208	4,810	4,795	4,669	5,207
D/Eレシオ (倍)	0.92	0.89	1.05	0.85	0.83	0.63	0.61	0.62	0.55	0.59
連結子会社数 (社)	310	283	265	270	258	232	217	217	238	303
従業員数 (人)	142,358	115,840	109,102	102,375	100,914	98,882	98,726	98,726	107,729	109,390
ITソリューション提供による										
CO <sub>2</sub> 排出削減貢献量 (千トン)	1,900	2,120	2,310	2,980	2,290	2,540	2,620	2,620	2,630	4,220
製品のエネルギー効率改善 (%)	44	53	66	64	75	91	97	97	17	35

## 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
- オーストラリアのCSG社のITサービス事業を買収

### 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
- ④ スマートフォンの新規開発を中止

### 2015年3月期

- ⑤ 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
- スタッフサービス子会社4社の再編により、NECマネジメントパートナー(株)を発足
- 電力会社向け蓄電システム事業の買収完了、NEC Energy Solutions社を北米に設立

### 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(業務改革推進プロジェクト)

### 2017年3月期

- ⑥ 日本航空電子工業(株)を連結子会社化

### 2018年3月期 (当年度)

- 英国の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

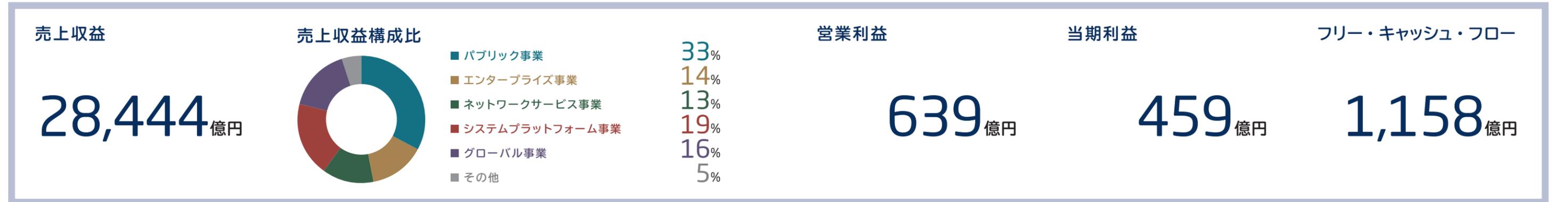
(注) 1. 親会社の所有者に帰属する当期損益(1株当たり)は、期中平均株式数に基づいて計算しています。  
2. 自己資本=親会社の所有者に帰属する持分  
3. D/Eレシオは、「有利子負債残高」を「自己資本」で除して計算したものです。  
4. 製品のエネルギー効率改善は、2006年3月期時点との比較です。

\* 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、営業損益および売上収益構成比は、2018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、営業損益および売上収益構成比は、2018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。



### パブリック事業

売上収益 9,331 億円

営業利益 532 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

### 社会公共

#### 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
- 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

#### 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、施設監視・エネルギー管理
- 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ファシリティーズ（株）
- NECネットワーク・センサ（株）
- NECスペーステクノロジー（株）
- 日本アビオニクス（株）
- 日本航空電子工業（株）

### エンタープライズ事業

売上収益 4,087 億円

営業利益 357 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

#### 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

- アビームコンサルティング（株）

### ネットワークサービス事業

売上収益 3,776 億円

営業利益 173 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&マネージメント：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）

### システムプラットフォーム事業

売上収益 5,317 億円

営業利益 300 億円

- 主要製品・サービス
- ハードウェア：サーバ、メインフレーム、スーパーコンピュータ、ストレージ、企業向けパソコン、POS、ATM、制御機器、無線LANルータ
  - ソフトウェア：統合運用管理、アプリケーションサーバ、セキュリティ、データベース
  - 企業ネットワーク：IPテレフォニーシステム、WAN／無線アクセス装置、LAN製品
  - 保守サービス

#### 主要な連結子会社

- 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）

### グローバル事業

売上収益 4,537 億円

営業損益 -280 億円

- 主要製品・サービス
- セーフティ：生体認証ソリューション（顔認証、指紋認証など）、サーバイランス
  - サービスプロバイダ向けソフトウェア・サービス（OSS／BSS、SDN\*3／NFV\*4）
  - 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）、モバイルバックホール
  - 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

\*3 SDN：Software-Defined Networking  
\*4 NFV：Network Functions Virtualization

#### 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

## 事業別レビュー

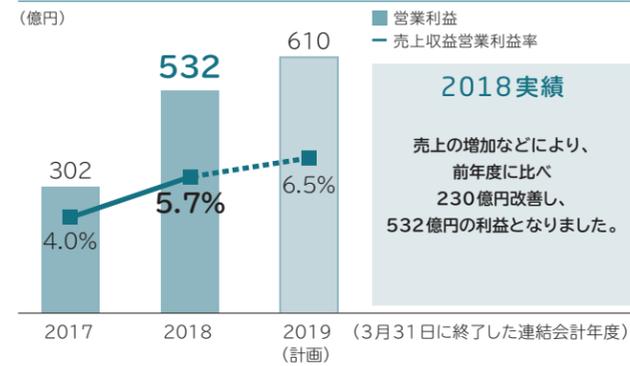
# パブリック事業

政府、官公庁、地方公共団体、公共機関などに向け、ネットワーク技術やセンサ技術、データ分析技術などとシステムインテグレーション力により、安全・安心で効率的な社会ソリューションを提供しています。

### 売上収益



### 営業利益、売上収益営業利益率



## パブリック事業を構成する2つの領域

パブリック事業は、国内の地域の営業機能および地方公共団体向け事業を担う「社会公共領域」と、政府・官庁および社会基盤を支える企業向け事業を担う「社会基盤領域」から成っています。

2017年4月より発足した新体制において、「社会公共領域」では地域ニーズと政策シーズの両面をふまえ、地方公共団体・大学・企業など地域のステークホルダーとの共創によりスマートシティやマイナンバー制度活用、ヘルスケアなどの領域で新規事業開発を加速します。また「社会基盤領域」では、長年にわたり政府・官庁などのお客さまを支えてきた実績をもとに、人々の安心で快適な生活を支えるインフラの提供をさらに強化していきます。

## パブリック事業 — SWOT分析

### STRENGTHS [強み]

- 政府機関、放送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社会のインフラを支える製品・システムの納入実績、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データベース構造の深い理解力(=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ICTフルレイヤーでの垂直統合型ソリューションの提供

### WEAKNESSES [弱み]

- 国内の大型需要・大型案件の比率が高い特徴を持つ一方で、サービスなど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こと
- 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があること

### OPPORTUNITIES [機会]

- 日本政府の「デジタル・ガバメント構想」による政府共通プラットフォーム化と、マイナンバー制度活用の拡大に向けた検討がされています。
- 東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会における安全・安心で効率的な運営と、増加する訪日観光客への対応のための投資活性化が期待されています。
- サイバー攻撃により世界中で脅威が増大し、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が高まり、注目を集めています。
- ヘルスケアや教育用途をはじめとしたさまざまな分野において、ICTの利活用に向けた投資拡大が期待されています。

### THREATS [脅威]

- 受注競争の激化に伴い、価格・納期などの厳しい案件が増加しており、コスト競争力と品質の絶え間ない向上が必要とされています。
- 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など、市場環境の変化に対応できる事業体制を構築する必要があります。



## 社会公共領域

少子高齢化に伴う社会保障費の増加や労働力の減少、消費経済力の低下など、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価値を創造していくのが我々の役割です。蓄積された経験と最新のAIや認証技術、さらには共創により、枠を超えた価値提供に向けて自らが担い手となってリーダーシップを発揮していきます。

執行役員常務  
中俣 力



## 社会基盤領域

国の重要インフラの安定稼働を担う当該領域にて、長年培ってきた経験と信頼により、全社目標以上の安定した利益を確保していきます。その利益を源泉に、顔認証をはじめとした生体認証技術や「はやぶさ2」に代表される宇宙関連技術などの最先端技術へ継続的に投資することで、競争力を強化し、中長期での事業拡大を目指します。

執行役員常務  
高田 和宏

## 社会課題解決に向けた 事業領域の拡大

### 中長期的な取り組み

当事業を取り巻く環境として、国内市場は活況を続けており、特にAIやIoTによる事業モデルの革新は従来の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、既存のICT市場は縮小しており、社会課題解決に向けた事業領域の機会拡大が必要です。

このような環境の中、日本政府の「デジタル・ガバメント構想」により、国民や事業者の利便性向上に重点を置き、デジタルを前提とした行政のあり方そのものの見直しが進められています。行政分野や、行政と民間が連携するさまざまな領域において、マイナンバー制度や生体認証を活用した利用者視点に基づく利便性の高いサービス創出に取り組むことで、「デジタル・ガバメント構想」の実現に貢献していきます。

また、ヘルスケア領域では、AIによる画像解析技術を用いた内視鏡診断サポートシステムや、医療データ活用を見据えた電子カルテの展開などにより、労働力不足への対応や社会保障費の抑制に貢献し、一人ひとりに適した質の高い健康・医療サービスが無駄なく提供される健康長寿社会を実現していきます。

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催に向けては、生体認証や行動検知・解析などパブリックセーフティ関連ソリューションの提供による安全・安心の確保とともに、業務無線や都市オペレーションセンターなどを提供していきます。

これらデジタルガバメント、ヘルスケア、パブリックセーフティなどの領域に注力し、人々が豊かに生きるための基盤を構築していきます。

取り組み事例	
<p style="text-align: center; color: #0070C0;"><b>ヘルスケア： AIを活用したリアルタイム 内視鏡診断サポートシステム への取り組み</b></p>	<p>国立研究開発法人国立がん研究センターとNECは、7月にAIを活用したリアルタイム内視鏡診断サポートシステムの開発について発表しました。大腸がんおよび前がん病変（大腸腫瘍性ポリープ）を内視鏡検査時にリアルタイムに発見することで、大腸内視鏡検査での見逃し回避を目指します。</p>
<p style="text-align: center; color: #0070C0;"><b>デジタルガバメント： 地方公共団体での マイナンバーカード利用 拡大に貢献</b></p>	<p>都道府県で初となる徳島県でのマイナンバーカードの職員証としての利用に、NECのシステムが採用されました。本システムは、マイナンバーカードに対応した入退管理を行うもので、庁舎内の特定エリアにおける職員のセキュアな入退管理を実現しています。また、千葉市でも図書館の窓口でマイナンバーカードをかざすだけで貸し出しが可能な図書館システムを構築するなど、NECはマイナンバーカードの利用拡大に貢献しています。</p>

## 安定した収益の創出と 将来を見据えた最先端技術への投資

### 中長期的な取り組み

我々は、政府・官公庁や放送局、電力会社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で支えることを責務とし、国の重要インフラを長期にわたり支えることで、安定した収益性を確保していきます。2020中期経営計画では、全社の収益基盤として全社目標以上の営業利益を確実に創出していきます。

また、さらなる収益の確保に向けて、原価低減を含めたコスト効率化により利益体質への変革を進めていきます。収益性に課題のあった宇宙事業については、費用構造の改革や事業ポートフォリオの選択と集中により、当年度には黒字化を達成しました。

これらの収益改善により投資原資を確保し、事業を支えるコアとなる最先端技術へ投資していきます。具体

的には、世界トップレベルの精度を誇る指紋認証や顔認証、虹彩認証などの生体認証技術や、「はやぶさ2」に代表される厳しい宇宙環境の中で前人未踏の任務を遂行する人工衛星関連技術、安全保障分野も含めたサイバーセキュリティ技術などがあります。継続的な投資により、将来の技術競争力の強化と価値創出力の強化をはかっていきます。

中長期での事業拡大に向けては、保有する最先端技術を駆使し、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催に向けて、サイバーセキュリティ、映像解析や事件予測ソリューションなどの警備ICT、生体認証を活用した厳格・円滑な出入国管理、4K・8Kテレビ放送システムなどのソリューションを提供していきます。

取り組み事例	
<p style="text-align: center; color: #0070C0;"><b>米国国立機関による 虹彩認証の精度評価で 第1位を獲得</b></p>	<p>2018年4月、世界的に権威のある米国国立標準技術研究所（NIST）が実施した虹彩認証技術の精度評価テストにおいて、第1位の照合精度を有するとの評価を獲得しました。また、過去の同研究所でのテストにおいても、顔認証は4回連続、指紋認証は計8回、第1位の評価を獲得しています。</p>
<p style="text-align: center; color: #0070C0;"><b>4K・8K放送へ 国内外で貢献</b></p>	<p>2018年12月に開始予定のBS4K実用放送について、テレビマスター設備*1構築に貢献しています。</p> <p>また、世界各国の主要放送局にて、4K・8K試験放送実証実験を実施しています。ブラジルGLOBO社では8K地上波放送試験のテクニカルパートナーを担当しており、また英国BBCや韓国TV Stationでは4K放送試験で当社製コーデック*2が使用されています。</p> <p><small>*1 テレビマスター設備：番組やCMなどの放送データを集約しプログラムどおり送出するシステム *2 コーデック：映像の圧縮、伸長装置</small></p>

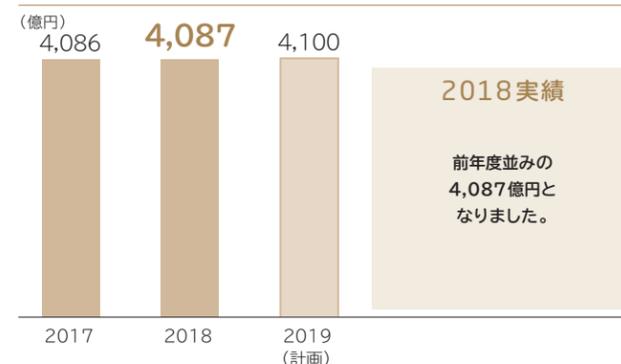
## エンタープライズ事業



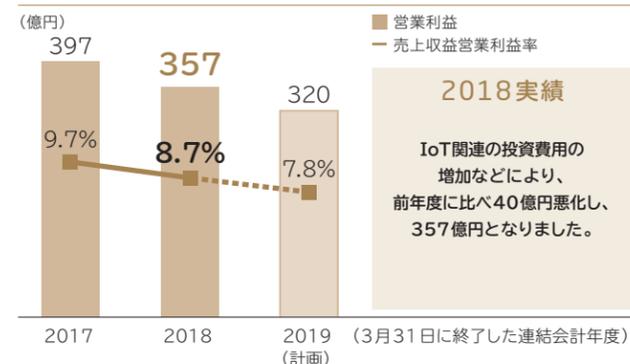
食料廃棄や労働力不足、消費環境の変化、多様化する実社会およびサイバー空間の脅威など、社会や企業はさまざまな課題に直面しています。最先端のデジタル技術を活用し、お客さまとの共創を通じて、人やモノ、プロセスを企業・産業の枠を超えてつなぐことで社会の力を引き出し、バリューチェーン全体で新たな価値を生み出します。その実現に向け、スピード感を持って、リカーリングモデルへの事業変革を実行します。

執行役員常務  
小玉 浩

### 売上収益



### 営業利益、売上収益営業利益率



## エンタープライズ事業 — SWOT分析

### 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
- テクノロジーとビジネスを融合して価値を創出し、事業展開やソリューション開発の場面でお客さまのニーズに応じてパイモータルに対応する力
- 製造業として自社工場に取り組んだものづくり革新や、グローバル企業のSCM改革で蓄積した知見とノウハウ

### OPPORTUNITIES [機会]

地球規模で進む食料廃棄やエネルギー消費の問題、労働力不足による人材環境の変化、カスタマー・エクスペリエンスの重視やキャッシュレス化といった消費スタイルの多様化、インターネットバンキングの不正取引など、企業や社会はさまざまな課題に直面しています。これらの社会課題を解決するソリューションとして、AI、IoTなどの最先端のデジタル技術への期待と役割が拡大しています。

### WEAKNESSES [弱み]

- 企業・産業の枠を超えた、社会全体に影響を及ぼす取り組みの強化
- さらなる成長に向けた、業種やお客さまごとに蓄積したノウハウ・リソースの組織横断的な集約と活用ができる事業モデルへの変革

### THREATS [脅威]

民需向けIT市場は拡大しているものの、クラウド化の加速、AI、IoTの浸透に伴い、お客さまの投資領域や競争相手などNECを取り巻くビジネス環境は大きく変化しています。既存のソリューションビジネスは中期的に漸減する見込みであり、成長を実現するためには、新しいビジネスモデルの創出や、お客さまのデジタルトランスフォーメーションを支援する能力がますます重要となります。

## 共創によりサービス型の ビジネスモデルへ変革

### 中長期的な取り組み

エンタープライズ事業では、2020年度までを将来の成長に向けた基礎固めの期間と位置づけており、この期間をとおして、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、サービス型で提供するビジネスモデルへの変革を進めます。その実現のために、サービス共通のプラットフォームの整備や、強みのある既存事業の価値の磨き上げ、人材育成、お客さまやパートナーとの共創プログラムの整備・強化に取り組み、当年度は以下の成果がありました。

### 目標の実現に向けた当年度の取り組み

社会課題	当年度の成果
需要と供給の最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>「需給最適化プラットフォーム」を発表しました。ホワイトボックス型のAIを採用し、さらにバリューチェーンを構成する企業全体で販売や在庫の情報を共有・活用することで予測精度を向上し、需要と供給を最適化、食品ロス・廃棄の削減に貢献します。本事業では日本気象協会とパートナー連携し、日本気象協会が持つ気象データやデータ解析技術を組み合わせ、共に社会価値の創造に取り組みます。</li> <li>(株)セブン-イレブン・ジャパンと、店舗端末のカメラ画像活用による発注精度向上や顔認証技術によるセキュリティ強化と利便性両立に取り組みました。今後もAIによる商品需要予測やIoTでの店舗設備すべての安定稼働でさらなる省力化・高度化に貢献します。</li> </ul>
安全・快適な社会の実現	住友電気工業(株)の豊富な車載製品・技術、交通インフラの知見とNECが保有するセキュリティ、AI、IoT、クラウドなどの最先端の技術を活かし、両社で協業を開始しました。高度なセキュリティを有する製品の開発とモビリティ事業の拡大を目指します。
多様化するサイバー空間の脅威、デジタル不正の防止	(株)日本取引所グループの売買審査業務向けにディープラーニング技術を提供し、疑わしい取引の初期調査段階で活用されています。また、複数の証券会社でもデジタル不正防止に向けた実証実験を行っており、効率的かつ高度な売買審査業務の実現に貢献します。
ICTによる高効率な社会の実現	日本航空(株)とAIを活用し、航空券の購入予測分析を行う実証実験を実施しました。高度な分析スキルを有するデータサイエンティストの不足や、保有する膨大なデータをどのように活用するかなどの課題の解決に向け、NECの「予測分析自動化技術」の有効性を確認しました。

## ネットワークサービス事業



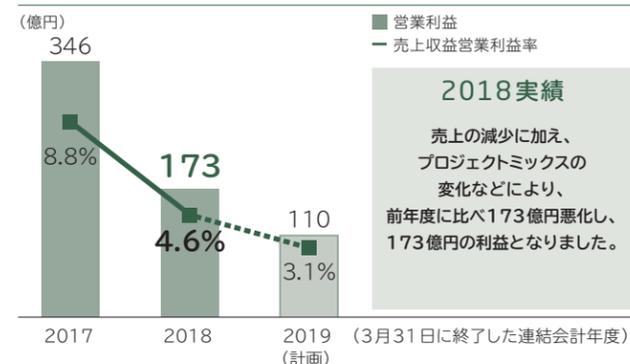
デジタルトランスフォーメーションを支えるパートナーとして、さまざまなお客さまとビジネスの共創により、新たな社会価値の創造を推進します。また、NECのネットワークとITの総合力により、ネットワークインフラからサービス領域への提供価値の拡大を実現し、人・モノ・コトが豊かにつながる社会の実現に貢献してまいります。

執行役員常務  
河村 厚男

### 売上収益



### 営業利益、売上収益営業利益率



## ネットワークサービス事業 — SWOT分析

### STRENGTHS [強み]

- 通信業者向けネットワーク、ITシステム提供における国内トップクラスの納入実績とノウハウの蓄積
- 5Gをはじめとするネットワーク領域での中核技術(モバイル、光IP、IT)の保有と、これらを活用したネットワークのシステムインテグレーション力

### OPPORTUNITIES [機会]

- サービスの高度化によるトラフィック増大に伴い、通信事業者による通信インフラのさらなる高度化および効率化へのニーズが高まっています。
- 企業における業務改革など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よる事業機会の拡大が期待されます。

### WEAKNESSES [弱み]

- 市場の設備投資の動向に影響を受けやすいこと
- ネットワークインフラ設備中心の事業からサービス領域への拡大の遅れ

### THREATS [脅威]

- 国内通信事業者の設備投資は5G本格投資まで端境期となります。
- 国内市場のコモディティ領域における海外ベンダーのさらなるシェア拡大の可能性があります。

## デジタルトランスフォーメーションを支える ネットワークサービスを提供

### 中長期的な取り組み

近年、環境問題や労働力不足など深刻化する社会課題の解決に向け、さまざまな産業においてAI、IoTなどの新たな技術の活用が進んでいます。テクノロジーの活用による新たなビジネスの創出や経営の変革、業務の自動化や効率化による働き方の改革などに代表されるデジタルトランスフォーメーションが加速しています。

NECはこれまで、通信事業者向けネットワーク構築に必要な機器や、運用管理のための基盤システム、運用サービスなどの提供により、通信インフラの進化に貢献してきました。

そして、すべてのモノが無線につながるIoT時代に、テレコムキャリア市場で培った高度な無線技術をはじめとする強みをベースにして、デジタルトランスフォーメーションを支えるための柔軟で効率的なネットワークと、5Gによる高速大容量・超低遅延・多数端末接続で膨大な情報量も快適に処理するネットワークの実現に取り組んでいます。さらに、サービスの運用を自動化およびシンプル化し、ネットワークを効率的に運用するソリューションの提供、および5G時代のさまざまなサービスに柔軟に対応できる最適なネットワークやIT環境を実現するサービスプラットフォームの提供にも取り組んでいます。これらを活用することによって、NECは通信事業者やさまざまな産業のパートナーと、インテリジェントなネットワークと高度なIT技術の組み合わせによる高度なサービスを共創し、新たな価値を創造しています。

直近では、国内大手通信事業者と5Gサービスの商用化に向けた5G基地局の提供に合意しています。また、5G時代に向けたさまざまな産業のパートナーとの共創として、次のような領域に取り組んでいます。

**警備：**画像解析による異常検知などのAIと、5Gの特長である超高速・大容量・低遅延通信を組み合わせることと、犯罪や事故を未然に防ぐ警備サービスの実現に向けた検証を通じ、安全・安心な社会の実現に向けて取り組んでいます。

**建設：**5Gを活用した建設現場における「建設機械の無人化」や「リアルタイム遠隔施工」など高度な建設技術の実証実験を行い、建設現場の技術者や労働者の不足などの課題解決に向けて取り組んでいます。

**医療：**地域の診療所と大学病院を5Gによる大容量伝送で結ぶことにより、リアルタイムでのコミュニケーション、4K接写カメラで撮影した患部画像、高精細なエコー動画やMRI画像の共有を行う遠隔診療の実証実験を実施し、誰でも公平な医療を受けられるような社会の実現に向けて取り組んでいます。

これらの取り組みにより、5G時代に向けて通信事業者およびさまざまな業種のパートナーと共創することで、新たな社会価値を創造しています。

今後も、NECは豊かに「つなぐ」の価値を提供することにより、社会やお客さまのデジタルトランスフォーメーションの実現に貢献していきます。

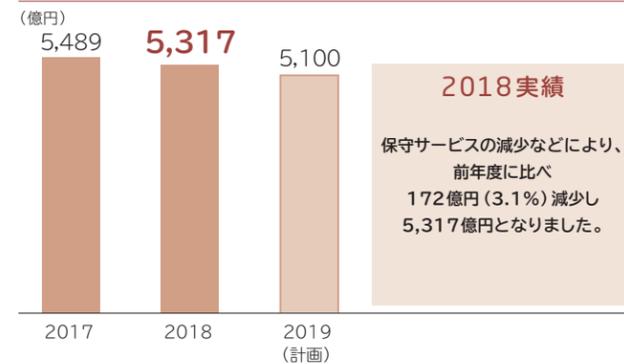
## システムプラットフォーム事業



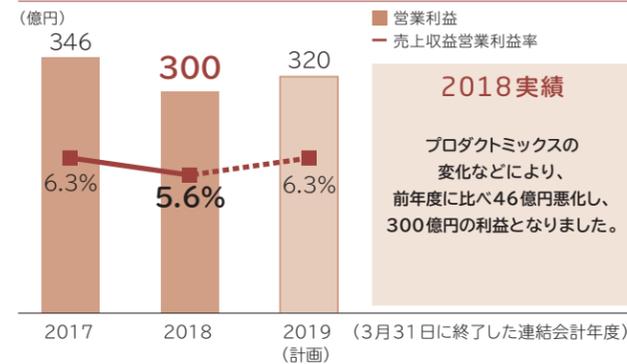
働き方改革などの業務革新や、高まるインバウンド需要の取り込みなどによる業務拡大を目的とした、ICT積極活用の動きが活発化しています。このような世の中の動向を肌で感じながら、プラットフォームのあり方を常に見直し、AI、IoT映像分析、セキュリティといった軸での製品・サービス強化に取り組みます。

執行役員常務  
福田 公彦

### 売上収益



### 営業利益、売上収益営業利益率



## システムプラットフォーム事業 — SWOT分析

### STRENGTHS [強み]

- 国内の激しい競争環境下で培ってきた信頼性・高品質と、ITプラットフォーム製品において国内で高いシェアを有していること
  - AI、IoT映像分析、セキュリティなどの領域での特徴ある技術群\*
- \*顔認証をはじめとする画像認識技術、異種混合学習技術、テキスト含意技術など

### WEAKNESSES [弱み]

- 日本市場に特化した領域が多く、グローバルメガベンダーとの比較で事業規模の差があり、相対的な利益率が低くなっていること
- ハード単体販売を中心とする従来型ビジネスの比率が大きく、ソフト・サービス事業比率拡大の必要性があること

### OPPORTUNITIES [機会]

- デジタル化が急速に進む中で、お客さまがAIを実ビジネスに活用するケースの増加が見込まれており、AI技術を活用した新しい価値創出への期待が高まっています。
- お客さまのデータ活用が進む中で、高度化するサイバー攻撃や、情報漏洩などセキュリティリスクへの対応が必須となっており、高度なセキュリティに対する需要の高まりが見込まれています。

### THREATS [脅威]

- ハードウェア領域の汎用品を中心にコモディティ化が進行し、グローバルな競争が激化しています。
- IoT映像分析やAIなどの領域では異業種も含めて参入企業が増加しており、差異化要素の確立が必要となっています。

## デジタル化によるビジネス変革を支えるプラットフォームを提供

### 中長期的な取り組み

システムプラットフォーム事業では、従来型ビジネスモデルの変革が必要と考えています。単に、信頼性の高いICT製品を提供することでお客さまの業務を効率化することにとどまらず、当社のソリューションやサービスを複合的に組み合わせ提供することで、お客さまができることを増やし、お客さまの課題解決に貢献していきます。

こうした変革を実現する上で鍵になるのが、AIやIoT映像分析、サイバーセキュリティなどの当社の強みを活かし、NECならではの価値を提供できるプラットフォームの確立です。そのため、当事業ではまず、既存事業で徹底した効率化やオペレーション改革などの費用構造改革を推進し、利益の最大化を追求していきます。そして、AIやIoT映像分析、セキュリティなどの領域に経営資源を集中し、デジタル化を支えるプラットフォーム群の開発に注力することで、時代に合わせた事業ポートフォリオを実現していきます。

### 中長期のありたい姿を見据えた当年度の取り組み

当年度は、厳しい競争環境が続く中で、利益改善のための継続的な費用改善に取り組みました。具体的には、2017年4月にNECプラットフォームズ(株)にNECネットワークプロダクツ(株)など計5社・部門を統合して生産開発体制を効率化したことに加え、部材の購買やリソースの共通化などに取り組みました。

また、事業面では、AIを活用したプラットフォーム構築の取り組みとして、データ収集から蓄積・処理、分析まで一括での対応を可能にするビッグデータ分析プラットフォームの提供を開始したほか、AI・ビッグデータ解析や資源探査、画像解析、セキュリティなどの新領域に活用可能なプラットフォーム「SX-Aurora TSUBASA」の販売を開始しました。加えて、既存製品領域でのポジション維持にも努め、国内PCサーバ市場では22年連続となる出荷台数No.1シェア\*を獲得しました。

次年度も引き続き、当事業にとって厳しい事業環境の継続が見込まれますが、既存事業の効率化と注力事業の強化・拡大をはかっていきます。

\*1996～2017暦年国内x86サーバ(出荷台数)  
出典：IDC Quarterly Server Tracker, 2018Q1  
IDCではベンダー出荷実績の差が1%未満の場合、タイ(同位)として扱う

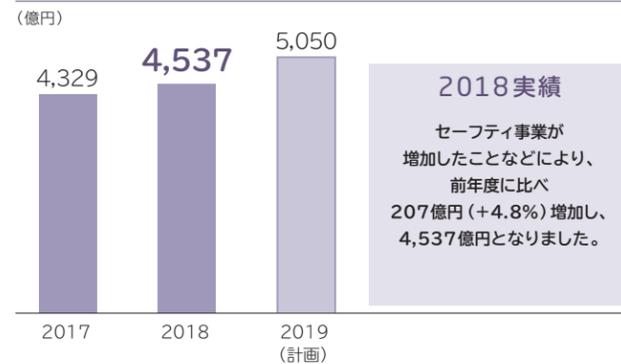
## グローバル事業



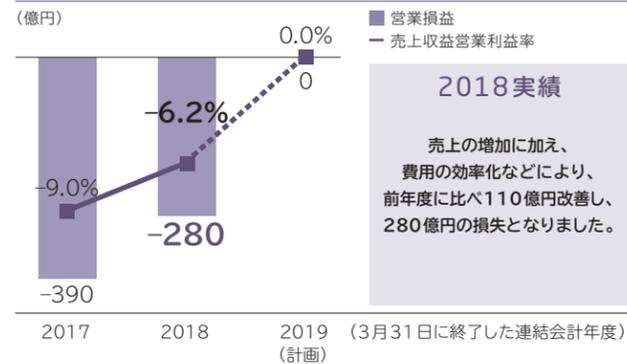
2018年4月、NECのグローバル成長を加速するため、海外市場を対象とする事業部門が集まり、新たな組織として発足しました。グローバル専任体制として経営スピードを向上し、現地法人との連携も一層強化することで、社会課題の解決を実現するソリューションを提供していきます。

執行役員副社長  
熊谷 昭彦

### 売上収益



### 営業損益、売上収益営業利益率



## グローバル事業 — SWOT分析

### STRENGTHS [強み]

- セーフティ：世界トップクラスのバイOMETRICS技術や市中監視オペレーションノウハウ、分析技術（状況認識、群衆行動解析、予兆検知など）などを統合し、事後分析だけでなくリアルタイムな事象把握ができる統合システム（情報の収集、分析、制御、運営）
- サービスプロバイダ向けソフトウェア・サービス：Netcracker Technology社の製品競争力と導入実績に加え、SDN/NFV連携による提供ソリューションの製品力と先行性
- ネットワーク機器（モバイルバックホール）、海底ケーブル、ディスプレイ・プロジェクト、およびユニファイドコミュニケーション製品における市場での高いプレゼンスと導入実績

### OPPORTUNITIES [機会]

- 先進国における労働力不足や、新興国での急速な都市化により表面化する社会課題など、ICTによってその解決を実現できる機会の増大
- 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
- ネットワークサービスの高度化を受けたサービスプロバイダ向けソフトウェア・サービスの需要拡大
- スマートエネルギー市場は再生可能エネルギー利活用の広がりに伴い拡大が見込まれる状況のもと、欧州・北米での事業機会の拡大

### WEAKNESSES [弱み]

- セーフティにおける価値提供先として、政府や警察のみならず、「安全」「安心」「効率」「公平」が求められるドメインのお客さまへ広げるための体制強化の必要性
- 機器販売主体の事業モデルから、ソリューションビジネスへの転換加速

### THREATS [脅威]

- バイOMETRICS領域における新興国ベンダーなどの攻勢
- サービスプロバイダ向けソフトウェア・サービス領域におけるネットワーク仮想化市場立ち上がりに伴う競争の激化
- モバイルバックホール領域ではグローバルトップグループのシェアを維持も、市場の成熟とともに価格競争が激化

## セーフティ事業の拡大と課題事業の構造改革

### 中長期的な取り組み

当社のグローバル事業における最大の成長ドライバーはセーフティ事業をベースとした「NEC Safer Cities」の実現です。世界中で労働力不足や急速な都市化、地政学リスクやテロ拡散リスクといった課題への対応が求められる中、当社は認証や街中監視といった従来のパブリックセーフティ分野に加え、行政や地方自治体向けに資産管理や料金支払いのプラットフォームを提供するデジタルガバメント領域、そしてスマートシティの核となり渋滞緩和や市民サービス向上につながるスマートトランスポーテーション領域へと事業範囲を拡大し、「安全」「安心」「効率」「公平」な社会の実現に貢献していきます。

今後は、パブリックセーフティ分野で実績のあるシンガポール・香港・北米・アルゼンチンといった地域に加え、2018年1月に買収したNorthgate Public Services社を基盤とした英連邦や米国へのデジタルガバメント分野の拡大をはかり、世界各地域でのプレゼンスを拡大していきます。これらの取り組みに加え、M&Aやパートナーリングを積極的に活用し、2020年度に売上2,000億円の実現を目指します。

サービスプロバイダ向けソフトウェア・サービスでは、顧客の課金・運用管理システムの高度化に加え、デジタル化や新技術を活用した新規事業立ち上げのための投資が活発化しています。当社は子会社であるNetcracker Technology社と共に、課金・運用管理ソリューションの高い競争力や顧客満足度、マルチベンダー対応力をベースに、SDN/NFV分野における先進的な仮想化ソリューションの実績を活かした多様なソリューションを提供し、デジタルトランスフォーメーションに伴って迅速にサービスを立ち上げたい、オペレーションを効率化し収益拡大に向けた投資を拡大したい、というお客さまのニーズに応えていきます。

海底ケーブル、ディスプレイ・プロジェクトおよびユニファイドコミュニケーション製品においては、新たなビジネスモデルの検討も含め、業界プレゼンスと事業規模の維持拡大を目指します。

また、課題であるモバイルバックホールは、価格競争の激化と市場の縮小を前提とし、保守的な売上規模でも収益を確保すべく、組織やプロセス、リソースを含めた選択と集中に取り組んでおり、黒字化に向けた構造改革を断行します。同じくスマートエネルギーについては、オペレーション最適化を進めながら電力の自由化などで先行している欧州と北米に注力し、収益改善を実現します。

## 海外事業執行体制

(2018年7月1日現在)

### 各国・地域における社会ソリューション提供力の強化

NECが有する生体認証などの先端技術を、個々のお客さまに最適なソリューションとして提供するために、現地の提案力、サービス提供体制の強化に取り組めます。5つの地域統括会社と各国・地域に展開する現地法人の体制拡充とともに、特定領域で高い専門性を持つNetcracker Technology社や、2018年1月に買収したNorthgate Public Services社との一層の連携強化をはかります。特にセーフティ事業では、引き続きM&Aも活用しながら事業拡大を加速し、世界中のより多くのお客さまの課題解決、社会価値創造に貢献していきます。



執行役員専務  
グローバルビジネスユニット担当  
**松木 俊哉**

#### 北米



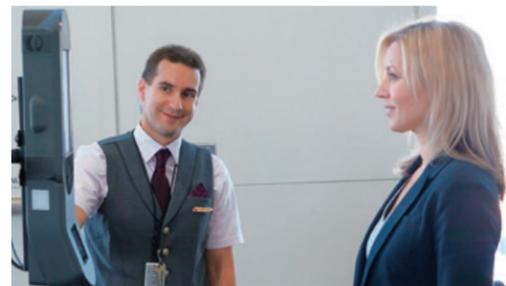
NEC Corporation of America  
President & CEO  
**池野 昌宏**

NEC Corporation of America社は、北米市場において、官公庁向けの生体認証ソリューションといった、セーフティやセキュリティ、業務効率化などの社会ソリューションに加えて、サービスプロバイダ、企業、リテール向けのICTソリューションの提供に注力しています。

当年度は、業種を超えたデジタルトランスフォーメーションとカスタマーエクスペリエンスソリューションに軸足を移して、従来からのお客さまである司法機関や連邦機関に加え、空港やスタジアム、テーマパーク、ホテル、カジノなどへ生体認証ソリューションの導入実績を拡大しました。

次年度は、カスタマーエクスペリエンスソリュー

ションならびに、それを支える進化したエンタープライズアーキテクチャやコアICT技術の強化に注力し、コンテンツ処理からコンテキスト処理へと新事業領域を創造していきます。



顔認証技術を活用した搭乗手続きの簡易化事例

#### 中南米



執行役員  
NEC Latin America  
President & CEO  
**高田 正純**

NEC Latin America社は中南米地域のニーズにマッチし、地場に根ざしたビジネスを展開しています。ラテンアメリカおよびカリブ地域では、より安全・安心な社会生活を営める環境が期待されています。このような要望の実現に向けた、効率・公平な都市開発において、生体認証技術は非常に重要な役割を担うと考えています。

当年度は、メキシコ、コスタリカ、アルゼンチンにおいて、警察や国境管理システム向けに複数の生体認証技術を組み合わせたソリューションを導入し、さらなる付加価値を提供しました。今後もお客

さまやパートナーと協力し、中南米地域の人々がより明るく豊かに生きていくための社会づくりに貢献していきます。



生体認証を利用したイミグレーション用e-gate

#### EMEA (欧州、中東、アフリカ)



NEC Europe  
President & CEO  
**黒崎 裕伸**

NEC Europe社は欧州や、中東、アフリカ、ロシアなどへ、地域のニーズに対応したソリューションを提供し、持続可能な社会の実現に貢献しています。

当年度は、欧州で英国サウスウェールズ警察や空港向け生体認証案件、英国およびポルトガルの自治体向けスマートシティ案件を受注しました。中東では、UAEやサウジアラビアの大手通信事業者向けの案件を獲得、納入し、ネットワーク領域での実績を積み上げました。アフリカでは事業拡大を加速するべく、南アフリカXON社を子会社化し、既に大型案件を獲得するなど成果をあげています。

今後も、欧州ではセーフティ、スマートシティやエネルギーといった領域へ、生体認証や通信分野のソリューションを提供し、社会インフラの高度化に貢献していきます。また、中東アフリカではエネルギーやデータセンター領域の需要が顕在化しており、引き続きXON社や域内パートナーと密に連携し、事業拡大に取り組んでいきます。



顔認証システムを搭載した警察車両

#### 中国・東アジア



NEC (China)  
President  
**塚本 武**

NEC (China)社は、中国、香港・マカオ、台湾、韓国市場に対し、地域ニーズに即したセキュリティ、リテール・ソリューションや、通信、ITシステムを提供しています。

セキュリティ領域では各国・地域の警察、空港などに指紋認証や顔認証を活用した生体認証システム、ゲートシステムなどを提供し、安全でストレスのない移動の実現に貢献しています。リテール領域ではコンビニエンスストアチェーンなどにPOSや店舗システムなどを納入し、効率的な受発注を可能とすることで、食品廃棄ロスの削減に寄与するなど、膨大な人口を抱える当地域の社会課題解決に貢献しています。

また、運行監視・管理、決済を行うバス高速輸送(BRT)システムを、インドや開発拠点を置く香港をはじめとするさまざまな地域に提供するなど、今後も豊かな社会の実現に貢献していきます。



画像認識セルフPOS

#### APAC (アジア太平洋地域)



執行役員  
NEC Asia Pacific  
CEO  
**赤木 鉄朗**

NEC Asia Pacific社は、アジア・大洋州地域の14カ国で事業を展開し、先進ICTにより各国の社会課題解決に貢献しています。

当年度は、注力するセーフティ領域において、ASEANの複数の政府・法執行機関より、犯罪捜査、出入国管理、重要施設監視などを目的に、生体認証システムを受注しました。交通領域では、インドのアーメダバード市やスーラト市などへバス高速輸送(BRT)システムを提供し、同国BRTにおける実績を4都市に拡大しました。また、オーストラリアの複数の州政府やシンガポール政府機関からは、大規模なマネージドサービスを受注しました。

次年度は、新設した「先端実証センター」などを活用することで革新的なソリューションの開発をさらに加速し、お客さまと共に「NEC Safer Cities」の実現に邁進していきます。

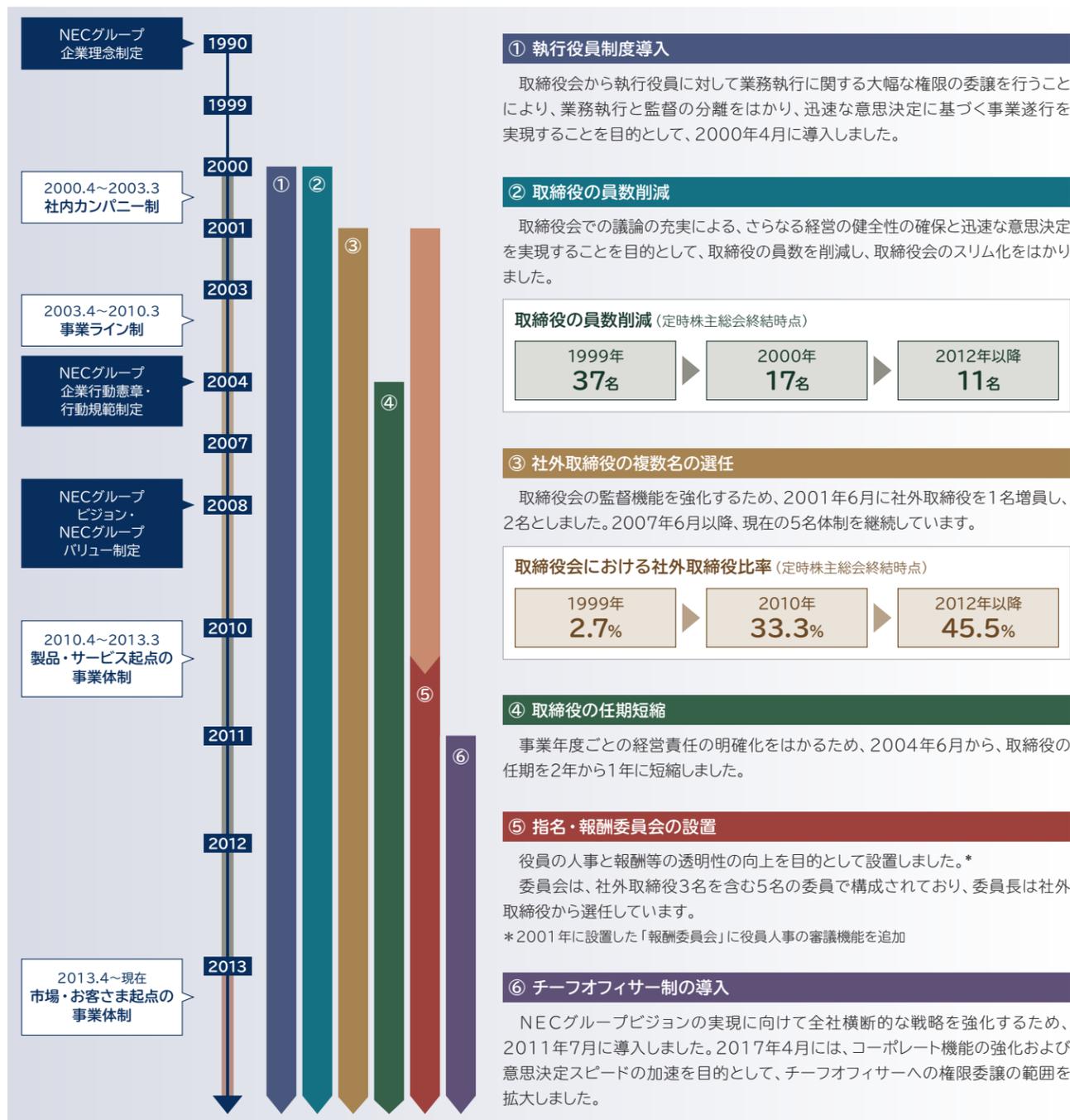


スーラト市へ提供したBRTシステムの利用風景

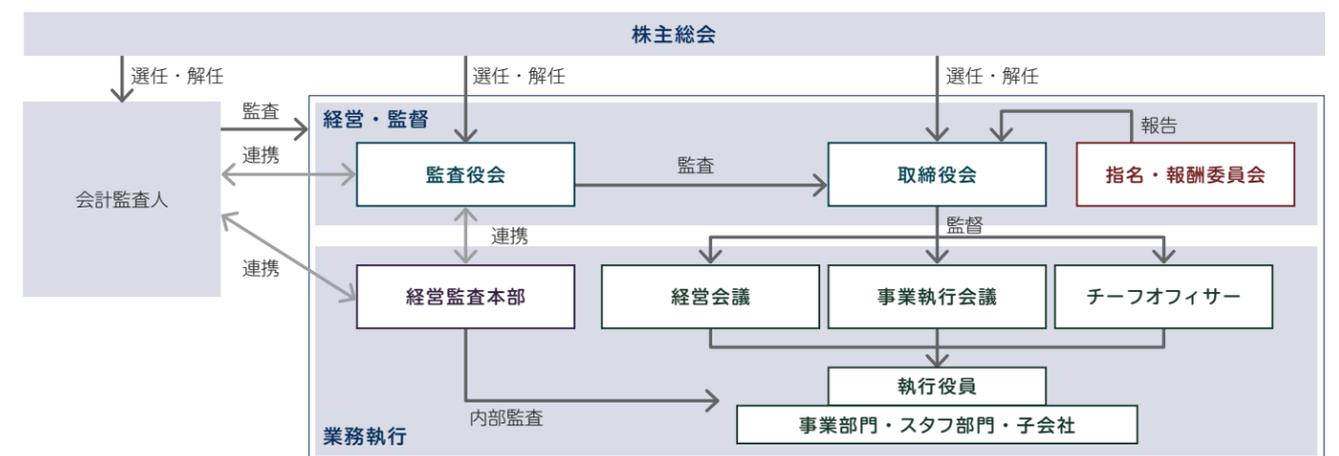
# コーポレート・ガバナンス

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



	目的・内容	構成員	2018年3月期の開催回数
取締役会	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、投融資などの重要な業務執行について決定しています。 <b>2018年3月期の主な付議内容</b> ① 2020中期経営計画 ② チーフオフィサーによる活動報告 ③ 事業分野別の経営計画・進捗報告 ④ 業績連動型株式報酬制度の導入 ⑤ 電極事業の売却 ⑥ 英国Northgate Public Services社の買収	取締役 11名 社内取締役 6名 社外取締役 5名 (うち独立役員 4名)	13回 社外取締役の出席状況：95.4% 社外監査役の出席状況：100%
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上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。	執行役員 約20名	18回
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はかっています。	執行役員、 事業部長など	11回
指名・報酬委員会	(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体系・報酬水準について会社の業績等の評価をふまえて、客観的視点から審議を行い、その結果を取締役に報告しています。 <b>2018年3月期の主な審議内容</b> ① 取締役・監査役の人事 ② 社長の後継者計画 ③ 取締役に対する株式報酬制度	取締役 5名 社外取締役 國部 毅 岡 素之(委員長) 瀬戸 薫 社内取締役 遠藤 信博 新野 隆	6回
監査役会	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。	監査役 5名 社内監査役 2名 社外監査役 3名 (全員が独立役員)	16回 社外監査役の出席状況：100%

## 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の導入、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、経営環境の変化等をふまえた、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、取締役会の実効性評価プロセスにつき外部専門家の確認・評価を受けながら、以下の手法を用いて、取締役会の実効性についての評価・検証を行っています。

2018年3月期は、前年度における取締役会の実効性評価の結果をふまえ、審議テーマの絞り込みや論点の明確化のため取締役会における報告内容や報告資料のフォーマットの見直しを行いました。また、取締役会における社外取締役からの意見および指摘事項を業務執行に反映させるために新たな仕組みを導入し、かかる仕組みのもとで、これらの意見および指摘事項を社内関係者に周知徹底すると共に、その対応状況を取締役にフィードバックする等の取り組みを行いました。

### ■ 分析・評価プロセス

#### ① アンケート

2018年3月期は、取締役および監査役全員を対象として、前年度の実効性評価結果に基づき策定した施策の達成度に関する質問を追加すると共に記述回答の質問項目を増やすなど、取締役および監査役の評価や意見がよりの確に回答結果に反映されるよう改善を行った上で、取締役会の役割、構成、運営に関するアンケートを実施し、全員から回答を得ました。

#### ② アンケートに基づく討議

アンケート結果については、取締役会の実効性に係る分析・評価を行った上で、2018年3月の取締役会で報告し、取締役会のガバナンス体制・機能の強化、経営戦略、意思決定に係る議論のあり方および会社の将来像を見据えた経営方針の明確化などの観点から改善点につき討議しました。

### ■ 評価結果の概要

当社の取締役会は、重要な業務執行に関する意思決定および当社の経営戦略、経営計画に関する審議において、活発な議論が交わされる体制が整っており、適切に業務執行の監督が行われていると評価されました。

一方で、当社の将来ビジョン、中長期的な企業価値の向上に関する戦略の審議のあり方および審議の充実化をはかるための取締役への情報提供の方法等について課題があるとの認識を共有しました。

### ■ 今後の取り組み

上記の評価をふまえ、今後は、社長の考える当社の将来ビジョンを共有し、中長期的な経営戦略などにつき審議を深めるため、以下の取り組みを行うこと等により、取締役会の機能の強化をはかってまいります。

- 長期的な経営戦略に関し十分な討議をするための機会を設けること。
- 取締役に対する事前情報提供の充実化をはかること。
- 会長・社長および社外取締役との間で意見を交換するための機会を設けること。
- 取締役会ごとに、社長が直近の重要事項やトピックス等について報告すること。
- 取締役会における報告内容・報告資料フォーマットのさらなる見直しを行うこと。

## 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共に、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・体系とすることを基本方針としています。

### 報酬体系

対象	月額報酬	賞与 (短期インセンティブ)	株式報酬 (中長期インセンティブ)
社内取締役	○	○	○
社外取締役	○	—	—
監査役	○	—	—

### 取締役報酬

取締役の報酬は、固定の月額報酬ならびに短期インセンティブとしての業績連動の賞与および中長期インセンティブとしての業績連動の株式報酬により構成しています。

社外取締役には、業務執行の監督における主導的な役割を期待し、独立性を確保する観点から、賞与および株式報酬は支払っていません。

#### ■ 月額報酬

株主総会の決議により定められた報酬限度額\*1の範囲内で、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。  
\*1 月額6,500万円(1991年6月27日第153期定時株主総会決議)

#### ■ 賞与

役職の別により定められた標準支給額をもとに、一定の基準に基づく前年度の職務執行に対する評価を考慮して算定します。

$$\text{役職別の標準支給額} \times \text{職務執行に対する評価 (売上収益、営業利益等により算定)} = \text{賞与}$$

#### ■ 株式報酬

権利付与時の中期経営計画の期間が満了した後、役職および中期経営計画の達成度に応じて株式を交付します。

$$\text{役職別の権利付与株式数} \times \text{業績連動支給率} = \text{株式報酬}$$

$$\text{売上収益達成度} \times 35\% + \text{営業利益達成度} \times 35\% + \text{ROE達成度} \times 30\%$$

#### ■ 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、固定の月額報酬のみとし、業績連動の賞与は支払っていません。

#### ■ 月額報酬

株主総会での決議により定められた報酬限度額\*2の範囲内で、常勤、非常勤の別により定めます。

\*2 月額1,200万円(2008年6月23日第170期定時株主総会決議)

### 【決定手続】

取締役の報酬は、社外取締役(うち1名は委員長)が過半数を占める指名・報酬委員会において客観的な視点から審議し、その結果をふまえ、取締役会において決定します。

監査役報酬は、監査役協議により決定します。

### 【報酬水準の決定方法】

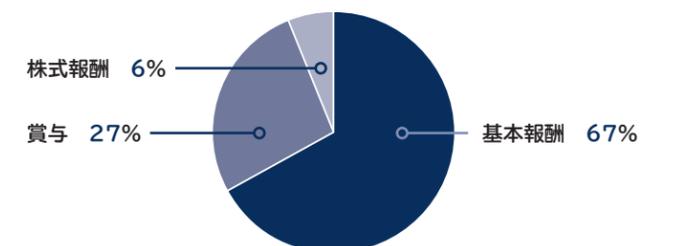
役員報酬の客観性、適正性を確保するため、事業内容、規模等の類似する企業を対象とした第三者による役員報酬調査結果をふまえて、報酬水準を決定しています。

### 【2018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(人)
	基本報酬	賞与	株式報酬		
社内取締役	281	113	26	420	7
社内監査役	60	—	—	60	3
社外役員	96	—	—	96	8

(注) 1. 個別報酬の開示は行っていません。  
2. 株式報酬は、2018年3月期に費用計上した金額です。  
3. 社内取締役の人数は、2017年6月22日開催の第179期定時株主総会終了の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。  
4. 社内監査役の人数は、2017年6月22日開催の第179期定時株主総会終了のをもって退任した監査役1名を含んでいます。  
5. 当社は、2006年6月22日開催の第168期定時株主総会終了のをもって役員退職慰労金制度を廃止しています。

### ■ 2018年3月期の社内取締役の報酬構成(総額)



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。  
<https://jpn.nec.com/profile/governance.html>

## コンプライアンスとリスクマネジメントの徹底

NECでは、コンプライアンスを、法令遵守のみならず、社会通念、一般常識に照らして適切な行動をとることを含めた広義の概念として捉えています。また、リスクマネジメントとは、コンプライアンス違反を含め、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ていく活動です。

NECは、コンプライアンスを経営の基本に置くとともに、コンプライアンスとリスクマネジメントを企業のガバナンスに欠かせない優先テーマ「マテリアリティ」として、トップマネジメントも含めた全社的な取り組みを継続的に実施しています。

### 「NECコンプライアンスの日」の制定

前年度、当社は、公正取引委員会から3件の独占禁止法違反行為があった旨の認定を受けました。この事実を忘れることなく、一人ひとりがコンプライアンスの重要性を再確認する日として、当社が消防救急デジタル無線機器の取引に関する立ち入り検査を受けた11月18日を「NECコンプライアンスの日」と決めました。

「NECコンプライアンスの日」の前後には、不正会計防止や競争法遵守などをテーマとして当社および国内連結子会社において職場懇談会を行い、一人ひとりが自らコンプライアンスについて考える機会を設けました。当日は、社長、チーフコンプライアンスオフィサー（CCO）、全事業部長（約130名）、国内連結子会社の社長が従業員向けにメッセージを発信し、コンプライアンスの重要性を改めて確認しました。

### 対面・対話型教育で「コンプライアンス最優先」の企業文化を醸成

コンプライアンス徹底の一環として、当社では、毎年、コンプライアンスに関するWeb教育に加えて、主に公共案件を担当する部門の従業員を対象に、事例紹介を盛り込んだ公正取引教育を実施しています。当年度は、これらの教育に加えて、当社が起こした3件の談合事案が発生した背景なども含め事実関係を伝えるために、当社および国内連結子会社の従業員

を対象に対面教育を約140回実施し、競争法遵守の徹底をはかりました。さらに、支社・支店を中心とした全国の営業部門の上級管理職向けには対話型の教育を実施し、コンプライアンス実践のための組織マネジメントについて議論を行い、あるべき姿を再確認しました。

### 二度と競争法違反を起こさないために

当年度は、競争法違反の防止を目的として、長期間同一の官公庁系の顧客を担当している従業員の人事異動または担当変更を行いました。業務の関係などで実行できなかった従業員に対しては特別講習を実施し、競争法上気をつけるべき

点を対面にて確認しました。これに加え、内部監査や電子メールのモニタリングなどを通じて、競争法違反の芽に早期に気づき、リスクがある場合には迅速に対処しています。

詳しくはサステナビリティレポート2018「コンプライアンスとリスクマネジメント」をご覧ください。

## 社外取締役・社外監査役メッセージ

### 健全な危機感のもと、 競争力あるビジネス・モデルの構築を

現在、AIやIoT、ビッグデータ等のテクノロジーを活用した社会変革が世界的に進展しています。こうした環境変化は、世界に誇る先進的技術と優れた人材という競争優位性を持つNECにとって、大きなビジネス・チャンスと言えるでしょう。

もっとも、グローバルな競争が激化するなかでは、「技術で勝つ」だけでなく、「ビジネスで勝つ」必要があります。私は社外取締役としてこれまで7年間NECを見てきましたが、技術を収益に変える力が弱い点がNECの課題だと認識しています。この課題を克服するためには、時代の潮流や顧客の潜在ニーズを的確に捉えた上で、自らの枠を超えて外部とも大胆に連携しながら、競争力あるビジネス・モデルを構築し、それをグローバルに展開していくことが重要です。

2018年度よりスタートした2020中期経営計画は、まさにそのような事業の改革に向けた重要なステップです。テクノロジーの進化が急速なだけに、すべての役員および従業員が「健全な危機感」を共有しながら、スピード感を持って取り組み、計画を達成する必要があります。その上で、社内外の叢智を結集して、「Orchestrating a brighter world」のブランドメッセージのもと、社会価値の創造に邁進していくことを期待しています。

私自身も社外取締役として、NECの持続的成長の実現と企業価値の向上にしっかりと貢献してまいります。



社外取締役  
國部 毅

### 変革の時に社外監査役に就任するにあたって

2018年6月に、社外監査役に就任しました。高度な技術を駆使して、人々が豊かに生きるために「安全」「安心」「効率」「公平」という社会価値を提供するグローバルな企業活動に、監査役として参加することに大きな意欲を感じています。一方、これまでの専門分野にとどまらず、多岐にわたる事業活動のさまざまな領域に関与することになるため、一層の精進が必要だと、身の引き締まる思いです。

私は長年、弁護士として労働法関係を専門に活動し、人事・労務の分野で企業法務に携わってきましたが、この間、経済の動向や社会が変化するにつれて労働法の分野は変化を続けてきました。さらに、今般の「働き方改革」で、日本の人事・労務関係は大きく変革されることとなります。社会がめまぐるしく変わる中で積み重ねてきた人事・労務分野における弁護士としての経験や知識は、私の強みであると考えています。

NECは今、2020中期経営計画で掲げた実行力の改革に向け、結果を出した人が報われるフェアな人事評価・報酬制度の導入や、企業文化の抜本的な変革に取り組んでいます。企業の組織・技術を支える基盤は「人」であり、企業の成長に向けた人事改革には慎重かつ大胆な判断が求められます。人事・労務分野における私の強みは、これから大きな変革を迎えようとしているNECのリスク管理に活かせるものと考えています。法的観点、外部の視点から積極的に意見を述べ、企業価値の向上に貢献してまいりたいと思います。



社外監査役  
石井 妙子

## 取締役および監査役

(2018年7月1日現在)

## 取締役

**遠藤 信博**  
代表取締役 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として、当社の経営を担っています。

**國部 毅**  
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(代表執行役) 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。

・出席状況  
取締役会11/13**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。

**岡 素之**  
社外取締役  
住友商事株式会社 名誉顧問

総合商社経営者としての海外法人経営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13/13**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&amp;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。

**野路 國夫**  
社外取締役  
株式会社小松製作所 取締役会長

製造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12/13**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共に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。

**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。

(2018年6月就任)

**江村 克己**  
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)

知的財産の担当および研究開発の責任者を経た後、現在はNECグループの技術戦略を担当しています。

**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)

**松倉 肇**  
取締役 執行役員常務 兼  
CSO (チーフストラテジーオフィサー) 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グループの経営戦略および人事戦略を担当しています。

(注) 1. 当社は、岡素之、野路國夫、瀬戸薫、伊岐典子、菊池毅、山田和保および石井妙子の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、2018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。

## 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。

**菊池 毅**  
社外監査役  
弁護士

IT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13/13、監査役会16/16**山田 和保**  
社外監査役  
公認会計士

長年にわたる公認会計士としての豊富な監査経験と財務および会計に関する専門的な見識を有しています。

・出席状況  
取締役会13/13、監査役会16/16**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。

(2018年6月就任)

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：

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

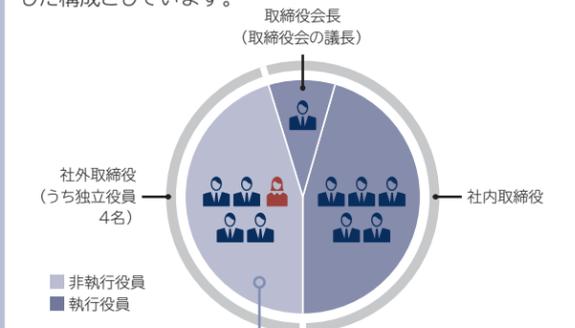
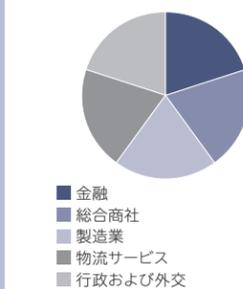
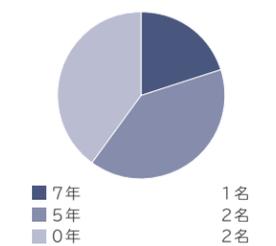
監査役：

[URL https://jpn.nec.com/profile/corp/executives/auditors.html](https://jpn.nec.com/profile/corp/executives/auditors.html)

## 取締役会

## 取締役 11名

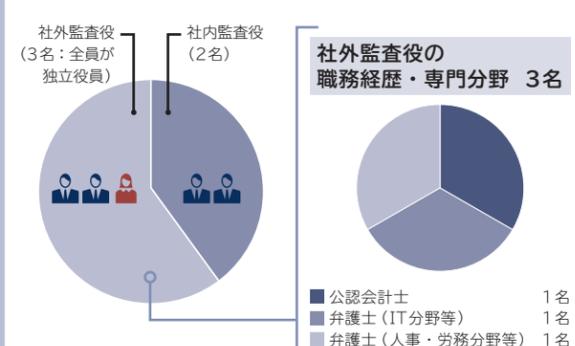
取締役会は、経営の基本方針の決定をはじめとする会社の業務執行に関する重要な意思決定を行い、また、業務執行全般を監督する責務を果たすために、広範な知見を得る観点から、取締役の職務経歴、専門分野および性別などの多様性を考慮した構成としています。

社外取締役の  
職務経歴・専門分野 5名社外取締役の  
在任年数 5名

## 監査役会

## 監査役 5名

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。



## 全社横断視点の戦略推進体制

(2018年7月1日現在)

当社は全社横断的な戦略推進のため、2011年よりチーフオフィサー制度を導入しています。ビジネスユニットやグループ会社などの枠を超えて取り組むべきテーマに対してチーフオフィサーなどの責任者を配し、全社的課題の解決に取り組んでいます。ここでは、全社横断視点で戦略を立案・実行する立場である副社長、チーフオフィサー、中央研究所長およびビジネスイノベーションユニット長から、それぞれの担当領域における課題や、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

### プレゼンスとスピードを向上し、社会価値創造型企業としてグローバルで成長を実現

私は、NECがグローバルな社会価値創造型企業としてこれまで以上に世界の課題解決に貢献し、成長できるよう、国内外の政府、自治体、公的機関、国際機関、現地企業への渉外・営業活動を従来にも増して積極的に行い、NECのプレゼンスのさらなる向上に努めてまいります。同時に、NECがよりスピーディーにお客さまの価値最大化を実現できるよう、組織文化の改革に取り組んでまいります。



執行役員副社長  
CFO  
(チーフフィナンシャルオフィサー)

森田 隆之

### 2020年度の営業利益率5%の実現

今のNECにとっての最大の課題は、収益性の強化です。私はCFOとして2020中期経営計画の目標である営業利益率5%の実現を確実なものとするため、①固定費の最適化の断行、②明確な時間軸を持った課題事業対策の遂行、③追加収益を生むためのM&Aを含む成長投資の実行、の3つをしっかりと進めてまいります。



執行役員副社長

熊谷 昭彦

### 「攻め」のカルチャー

さまざまな情報が飛び交う今日は、従来とは次元の違うスピーディーな対応が必要であり、プロアクティブな取り組みによって常に一步先を目指す姿勢が重要です。特に、グローバルでの厳しい競争と多様化するニーズに応えるためには、お客さまからの信頼を待つのではなく、我々から積極的に新しいソリューションを提案しなければなりません。リスクを恐れず「攻め」の姿勢で社員一丸となって勝負する、そんなカルチャーづくりに貢献します。



執行役員常務  
CTO  
(チーフテクノロジーオフィサー)

江村 克己

### 広く技術を捉え、次代の事業成長の核となるコンピタンスを創る

私は長期的視野で社会と技術の動向を読み、NECの次なる成長に資する技術戦略を多面的に立案し、実行します。AIやデータを活用した事業では、技術コンピタンスに加え、社会受容性、知財、標準、ルールを総合的に捉えて競争優位を創りこみます。NECの持つ技術の強みを梃子に、お客さま、アカデミア、ベンチャーなどとの連携も強化します。これらの活動を主体的に進め、NECが提供する社会価値の最大化につなげます。



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)

堺 和宏

### デジタル経営基盤の確立

デジタル化によってビジネスを可視化し、その情報を資産として継続的なビジネス改革を起こす企業でなければ生き残っていけない時代が到来しようとしています。私はCIO兼CISOとして、ビジネスプロセスのデジタル化やワークスタイル改革を推進し、NECのギアチェンジを支えるデジタル経営基盤を確立します。



執行役員常務  
CSO  
(チーフストラテジーオフィサー) 兼  
CHRO  
(チーフヒューマンリソースズオフィサー)

松倉 肇

### 2020中期経営計画をやりきる

2020中期経営計画を不退転の覚悟で達成し、ステークホルダーのみなさまの信頼を回復することが私の第一の使命と考えています。達成に向けては人事評価制度・報酬制度改革などをおしてNECのカルチャー変革を成し遂げることが最重要であり、そのため事業戦略と人事戦略を一体化させて、強いビジネスモデルづくりと人材づくりを加速させます。



執行役員  
CMO  
(チーフマーケティングオフィサー)

榎本 亮

### デジタル時代に「なくてはならない存在」としてNECブランドを確立

信頼できる、親しみやすい、といった従来のNECのブランドイメージを大切にしつつ、デジタルが社会の隅々まで浸透する時代に備え、NECはイノベーションの力で「安全」「安心」「効率」「公平」な社会を実現する立場を貫きます。私は、NECがあらゆるステークホルダーにとって「なくてはならない存在」であると認知・支持されるように、市場の動きやお客さまの期待にいち早く応えるEnd to Endのマーケティングを推進し、NECの変革を支えていきます。



執行役員  
中央研究所担当

西原 基夫

### 骨太事業を創出する新たなグローバル研究開発に挑戦

AI、IoTにより劇的な社会変化が進む中、中央研究所は次の骨太事業を創出し、今後の事業を牽引する責任があります。グローバルな研究拠点や世界トップクラスの研究人材、グローバルな事業パートナーとの共創などをとおして、ダントツの技術力、事業検証、必要な共通基盤を提供します。エコシステム型研究開発への変革により、圧倒的なインパクトのあるOne-to-Manyソリューションの鍵となる技術を創出していきます。



執行役員  
CCO  
(チーフコンプライアンスオフィサー)

小幡 忍

### コンプライアンスを国内外のグループ社員に一層深く浸透させる

NECグループでは、従来より、コンプライアンスを経営上の重要課題のひとつとして捉えています。経営層が常々コンプライアンスが最優先である旨を発信し、さまざまな施策を講じることで社員への意識づけを進めています。私はコンプライアンスをグループ社員に一層深く浸透させるため、より実効性の高い施策を検討・実施し、コンプライアンスをNECグループの企業文化として定着させていきます。



執行役員  
ビジネスイノベーションユニット担当

藤川 修

### 最新技術を活かした顧客価値創造により事業開発力を強化する

これまで、NECには市場から高く評価される最新技術がありながら、スピード感を伴った事業開発につながっておらず、成長力を十分に活かしていませんでした。私は、既存の枠組みや常識にとらわれず、さまざまな可能性を追求して新たな事業機会を創出し、社内外のイノベティブな人材を巻き込みながら、コア技術の事業化の推進による「成長」を実現していきます。



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

### サステナブルなグローバルサプライチェーンを実現

私は、パートナーのみなさまと共創しながら、当社の技術やソリューションをお客さまに価値として届けるまでのサプライチェーン全体の効率化・最適化に注力します。そして、品質と安全性のさらなる向上に寄与し、環境に配慮したサステナブルなサプライチェーンを実現することで、グローバルでの事業拡大に貢献します。

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>

## ビジネスと人権

NECは、グローバルにビジネスを展開する上で、自らの企業活動が人権に及ぼす負の影響を軽減・防止する必要がありますと考えています。こうした考えのもと、NECは、自らの企業活動の基盤となる「NECグループ企業行動憲章」「NECグループ行動規範」の中で、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。また、「NECグループ人権方針」では、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、自社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しています。

### プライバシー課題に関する社外有識者との対話

AIやIoTの活用が広がるにつれ、プライバシーの侵害や差別といった人権に及ぼす負の影響は拡大する恐れがあります。

プライバシーは当社のマテリアリティのひとつでもあり、2018年4月には「プライバシーに関わるビジネス課題」をテーマに対話会を開催しました。

対話会では、「技術の裏には倫理的な問題があり、サービス提供にあたっては、NECとしての考え方を示すことが求められる」「倫理問題までも考慮して事業を行っていることを、競争力につなげていくことが重要だ」といった指摘を受けました。また、「これからのものづくりは、QCD\*“E”の時代であり、

テクノロジーより先に人間性についてきちんと考えているか、倫理観が後回しになっていないかを考慮しながら、“E”thics, “E”cologyを価値に変えていく会社になってほしい」という力強いメッセージもありました。

\* QCD :  
Quality,  
Cost,  
Delivery



社外有識者との対話

### 英国現代奴隷法への対応

人権に関する国際的な規範・法規についても対応しています。「英国現代奴隷法」については、当社はNECグループを代表して、2017年に宣言文を公表しました。同宣言文では、NECグループが「NECグループ行動憲章」「NECグループ

行動規範」および「NECグループ人権方針」に基づいて人権を尊重し強制労働を決して行わないことを宣言するとともに、NECグループおよびそのサプライチェーンにおいて実施された現代奴隷の防止に関わる諸施策について説明しています。

### アフリカの社会発展に貢献したい

NEC セーフティ営業本部 アフリカ事業開発室 主任  
原 実穂

学生時代には、アフリカのNGOでインターンをしており、当時からアフリカの人々の暮らしに貢献したいと思っていました。入社以来、一貫して東アフリカ地域の営業を担当しています。入社2年目には、業務研修でケニアのナイロビへ赴任し、現地での客先対応をおして提案・交渉や柔軟な対応、営業力を学びました。

これまで、NECはアフリカの通信ネットワーク拡充に貢献してきました。通信環境があるからこそ、モバイルマネーなどの新しいサービスを爆発的に普及させることができます。そのようなアフリカの目覚ましい発展を見ると、ICTが社会にもたらす可能性の大きさを感ずります。

一方現在、生体認証技術を活用したセーフティ事業に注力する中で、プライバシーなど人権に配慮しながらICTで人々の暮らしをより安全・安心なものにできればと思い、日々取り組んでいます。



1児の母として短時間勤務を行う中、自身の業務効率化にも取り組んでいます。

詳しくはサステナビリティレポート2018「人権の尊重」「個人情報保護、プライバシー」「マテリアリティに関する有識者との対話」をご覧ください。

## 人材育成、ダイバーシティ

NECは、自らの意思で自らの能力開発をはかる「セルフディベロップメント」という考え方を基本に、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で常に行動し、社会価値を創造し続けることのできる人材づくりを目指しています。さらに、ダイバーシティ&インクルージョンを推進し、多様な視点やアイデアを取り入れることのできる組織風土・文化を醸成することが、新しい価値創造やイノベーションの創出につながると考えています。このような考えのもと、2016年4月に人財哲学\*を制定しています。

\*「NECグループバリュー」と「行動規範」をベースに、社会価値創造をリードしていく人財の考え方や心構えをまとめたもの

### 「社会感度の高い人財の育成」をテーマとした社外有識者との対話

2018年4月、当社のマテリアリティのひとつである「社会感度の高い人財の育成」をテーマに対話会を開催しました。

出席者からは、人材育成方針に関して一定の評価を受けた一方で、「主体的に学ぶことに関しては不十分であり、学びのサイクルを自分で回せる人材を育成してほしい」とのコメントがありました。また、当社の企業文化については「失敗を恐れずに新しいことにチャレンジしてほしい。イノベーションは命令か

らは生まれない」といった厳しい指摘も受けました。これに対し当社からは「社会基盤を支えるソリューションを提供してきたこともあり、失敗を許容しない文化があると感じる時もあったが、最近ではトップが夢を語るようになり、社内の雰囲気も変わってきた」と伝えました。

今後、NECでは自らが社会価値を創造する方向に変革しているかを確認しながら、活動をさらに加速させていきます。

### イノベーションを支える人材の育成

研究開発部門においては、社会ソリューション事業の創出に向けて、グローバルな先進課題に取り組む人材の育成や社会課題に対して幅広い知識を持つ経験者の採用を積極的に進めています。また、事業部門と研究部門間の人材交流を活性化し、技術を事業化につなげるスキルの育成にも取り組んでいます。

さらに、業界トップのスキルを有する人材を国内外で積極的に採用しています。さまざまな専門分野を持つダイバーシティに富んだ人材が性別や国籍を問わず互いに尊重し合いながら多面的な議論を行うことで、大きなイノベーションを起こしていけるように組織変革も進めています。

### 社会課題を体感して終わりではなく、事業化につなげる場・仕組みを作りたい

NEC 中央研究所 価値共創センター シニアマネージャー  
池谷 彰彦

私が所属する価値共創センターでは、技術起点ではなく社会課題起点で研究テーマを決めます。現在は、都市の渋滞やインフラの老朽化といった課題に取り組んでいます。

企業にとってのダイバーシティの重要性がさまざまな場面で問題提起されていますが、私のいるグループでは、意識的にダイバーシティを進めようと思ったことはありません。必要な人材が、たまたま外国籍の方や女性だったという感覚です。私にとってダイバーシティはゴールではなく手段です。

社会課題を体感するための研修は社内外にたくさんありますが、研修が終わってしまういつもの日常に戻ってしまうのが問題です。2018年7月に世界で6拠点目となる研究所をインドに立ち上げましたが、そこでは社会課題を体感するだけでなく、社会課題起点のソリューションの研究開発を行い、事業化につなげるような場・仕組みをぜひ作りたいと考えています。



2018年7月からインドのNEC Laboratories Indiaに研究所長として赴任しています。

詳しくはサステナビリティレポート2018「ダイバーシティ&インクルージョン」「人財開発・育成」「マテリアリティに関する有識者との対話」をご覧ください。

## 環境経営の推進

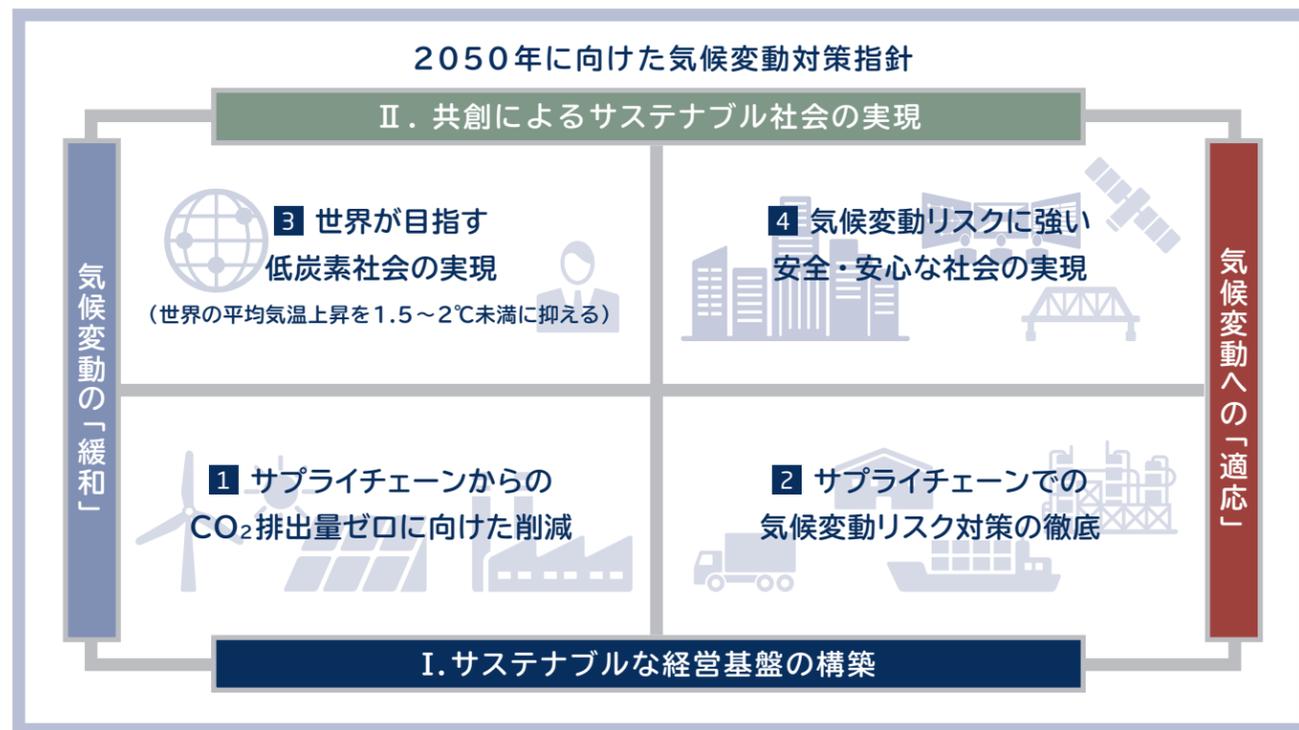
気候変動によってもたらされる負の影響は、異常気象の発生による自然災害の増加、水資源の枯渇、食糧需給への影響など、多岐にわたります。

NECは、「気候変動を核とした環境課題への対応」をESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」のひとつと位置づけました。気候変動については2016年度から、その緩和と適応施策に注力して取り組んでいます。

### 気候変動への対策を強化

当年度、2050年を見据えた長期視点の気候変動対策の指針を策定しました。そして、NECの事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量（Scope1、2）を2050年までに実質ゼロにしていく

とともに、取引先とも連携してサプライチェーン全体からのCO<sub>2</sub>排出量を削減することで、世界全体での温室効果ガスの削減に貢献すると表明しました。



また、2030年までのCO<sub>2</sub>排出削減目標をScience Based Targets (SBT) とすることを宣言し、具体化を進めています。

### 「環境経営行動計画2020/2030」の進捗

「環境経営行動計画2020/2030」に基づき、2020年までに、NECのサプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量に対し、NECの製品やサービスの提供によって削減できるCO<sub>2</sub>排出量

をその5倍とする目標を掲げています。当年度は、負荷616万トンに対して貢献が2,178万トンとなり、3.5倍の環境負荷削減に貢献しました。



### ステークホルダーとの対話をととした環境経営の改善活動

当社の非財務分野の取り組みに対する理解促進と、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を目的とし、ステークホルダーとの対話を実施しています。

#### ESGに関するIRミーティング

昨年度に引き続きESGの「E（環境）」に特化したIRミーティングを開催、12社13名の機関投資家が参加しました。

中期の環境経営目標に対する進捗状況や、新たに策定した2050年を見据えた気候変動の対策指針についての説明に対し、「環境活動がどのように事業競争力につながっているのか、またはつなげようとしているのかを分かりやすく示してほしい」など、多くの意見や提案をいただきました。今後もESGに関するIRミーティングを定期的で開催することで、ESGへの取り組みを改善していきます。

#### 気候変動に関する社外有識者との対話

気候変動に関して、サステナブル経営や環境の視点を有する社外有識者と、当社の環境経営推進責任者および需給最適化ソリューションビジネスの推進担当者との対話を実施しました。有識者から、NECが目指す環境経営、環境目標としてのKPIおよび事業につなげるための取り組みなどについて、「環境課題をいかに売上やブランド価値向上につなげるか、そのためにどういった人材を育てるべきかなど戦略的に環境経営を行うべき」「将来使用できる電力に限られることを想定してイノベーションを起こすなど大きな視点が必要」などのコメントがありました。この対話で得られた知見を当社の環境経営への取り組みに反映させていきます。

事業を通じた環境価値の提供事例

インドDMIC物流可視化ソリューション

NECはDMICDC\*1と合併会社「DMICDCロジスティクスデータ サービス」を設立し、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情報サービス基盤を2016年7月から提供しています。

これは、ムンバイの港で荷揚げ・荷積みされるコンテナにRFIDタグを装着し、港の出入ロゲートや高速料金所、内陸通関基地などに設置したRFIDリーダー・ライタを通じて情報を読み取り、クラウド上で他システムとも連携できるサービスです。

本サービスにより、荷主や運送業者は、コンテナ番号の検索だけで、デリー・ムンバイ間(約1,500km)を輸送中のコンテナの正確な位置情報をリアルタイムに把握できるようになりました。

その結果、輸送リードタイムの短縮や在庫削減、生産計画の精度向上などにつながり、効率的な輸送が実現できたことで化石燃料の使用量の削減にも貢献しています。

このたび、サービス提供による貢献価値を算出したところ、リードタイム短縮と輸送コスト削減に加え、年間約17万トンのCO<sub>2</sub>排出量の削減が期待できることから、エコシンボルスター\*2として認定しました。



コンテナに磁石で簡単に取り付けられるRFID

インド国内の携帯電話基地局のエネルギー効率化

インドでは、全国的な携帯電話加入者の急増に伴い、基地局数が急激に拡大しています。しかし、停電が頻繁に発生する電力供給が脆弱な地域や、電力供給を受けられない地域も多く存在し、これらの地域では、通信事業者は基地局を継続運用するために、停電時などにディーゼル発電機を利用しています。その結果、発電機のディーゼル燃料費の経済的負担が大きな課題となっていました。

一方、国からはグリーン化の要請もあり、インド国内の携帯基地局業界では、ディーゼル発電機の燃料使用量を減らし、コストとCO<sub>2</sub>排出量を同時に削減することが、経営と環境の両面から求められています。

こうした課題が、日印両政府間でのエネルギーに関する議論において取り上げられ、2013年、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の実証事業として公募が行われました。

NECは公募への応札の結果、NEDOからの委託を受け実証事業(2013年9月から2017年3月)を行いました。この事業では、太陽光発電システムとリチウムイオン蓄電システム、システム全体の遠隔監視、運転計画および充放電制御を組み合わせたエネルギーマネジメントシステムをインド国内の携帯電話基地局20カ所に設置しました。このシステムで取得したデータから最適な運転計画を作成し制御することで、結果として年間のCO<sub>2</sub>排出量を約4割に低減できることが確認されたため、エコシンボルスターとして認定しました。

約2年間の実サイトでの運用を通じて、当社は、オペレーション上のさまざまな知見など、ビジネスとして必要なノウハウを取得することができました。これらを活かして、今後、40万局以上の携帯電話基地局を持つインド国内において具体的な事業へとつなげていく予定です。



インド携帯電話基地局での実証風景

\*1 DMICDC: Delhi Mumbai Industrial Corridor Development Corporation Limited (デリー・ムンバイ間産業大動脈開発公社)

\*2 エコシンボルスター: NECの製品やソフト/サービスで、環境トップランナーとなるものに付与。CO<sub>2</sub>排出量が従来比50%削減などの基準に適合している。

詳しくはサステナビリティレポート2018「環境経営への取り組み」「マテリアリティに関する有識者との対話」をご覧ください。

55 財務セクション

55 連結財政状態計算書

56 連結損益計算書

連結包括利益計算書

連結キャッシュ・フロー計算書

57 連結持分変動計算書

58 非財務セクション

59 会社概要

60 NECの歩み

## 財務セクション

日本電気株式会社および連結子会社  
2017年および2018年3月31日に終了した連結会計年度

## 連結財政状態計算書

	単位：百万円	
	2017年	2018年
資産		
流動資産		
現金および現金同等物	¥ 239,970	¥ 346,025
営業債権およびその他の債権	952,258	931,231
棚卸資産	205,855	220,254
その他の金融資産	4,485	6,350
その他の流動資産	106,169	112,543
小計	1,508,737	1,616,403
売却目的で保有する資産	—	23,932
流動資産合計	1,508,737	1,640,335
非流動資産		
有形固定資産	419,078	399,590
のれん	63,220	103,967
無形資産	142,139	156,248
持分法で会計処理されている投資	68,132	67,747
その他の金融資産	262,284	245,852
繰延税金資産	156,622	142,402
その他の非流動資産	63,784	65,210
非流動資産合計	1,175,259	1,181,016
資産合計	¥2,683,996	¥2,821,351

	単位：百万円	
	2017年	2018年
負債および資本		
負債		
流動負債		
営業債務およびその他の債務	¥ 497,051	¥ 512,115
社債および借入金	118,915	139,687
未払費用	155,161	171,434
その他の金融負債	12,507	9,835
未払法人所得税等	21,014	13,844
引当金	52,210	45,621
その他の流動負債	145,683	158,840
小計	1,002,541	1,051,376
売却目的で保有する資産に 直接関連する負債	—	11,689
流動負債合計	1,002,541	1,063,065
非流動負債		
社債および借入金	342,854	376,383
その他の金融負債	8,285	9,118
退職給付に係る負債	264,272	275,326
引当金	13,736	13,754
その他の非流動負債	36,242	29,420
非流動負債合計	665,389	704,001
負債合計	1,667,930	1,767,066
資本		
資本金	397,199	397,199
資本剰余金	147,879	138,704
利益剰余金	235,601	265,879
自己株式	△3,101	△3,364
その他の資本の構成要素	76,686	82,415
親会社の所有者に帰属する 持分合計	854,264	880,833
非支配持分	161,802	173,452
資本合計	1,016,066	1,054,285
負債および資本合計	¥2,683,996	¥2,821,351

## 連結損益計算書

	単位：百万円	
	2017年	2018年
売上収益	¥2,665,035	¥2,844,447
売上原価	1,909,414	2,046,853
売上総利益	755,621	797,594
販売費および一般管理費	698,413	729,855
その他の損益（△は損失）	△15,370	△3,889
営業利益	41,838	63,850
金融収益	38,420	29,553
金融費用	20,817	11,568
持分法による投資利益	8,617	5,106
税引前利益	68,058	86,941
法人所得税費用	32,834	26,784
当期利益	¥ 35,224	¥ 60,157
当期利益の帰属		
親会社の所有者	27,310	45,870
非支配持分	7,914	14,287
当期利益	¥ 35,224	¥ 60,157
親会社の所有者に帰属する 1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	105.10	176.54
希薄化後1株当たり当期利益(円)	105.10	176.54

(注) 当社は、2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しました。  
2017年3月期の期首に当該株式併合が実施されたと仮定して、「基本的1株当たり当期利益」  
および「希薄化後1株当たり当期利益」を算定しています。

## 連結包括利益計算書

	単位：百万円	
	2017年	2018年
当期利益	¥ 35,224	¥60,157
その他の包括利益		
純損益に振り替えられる ことのない項目		
確定給付制度の再測定	56,276	3,368
持分法によるその他の包括利益	534	10
純損益に振り替えられる ことのない項目合計	56,810	3,378
純損益に振り替えられる 可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	△1,869	△6,434
キャッシュ・フロー・ヘッジ	623	△92
売却可能金融資産	15,533	8,462
持分法によるその他の包括利益	702	1,520
純損益に振り替えられる 可能性のある項目合計	14,989	3,456
税引後その他の包括利益	71,799	6,834
当期包括利益	¥107,023	¥66,991
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	99,929	51,599
非支配持分	7,094	15,392
当期包括利益	¥107,023	¥66,991

## 連結キャッシュ・フロー計算書

	単位：百万円	
	2017年	2018年
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	¥ 68,058	¥ 86,941
減価償却費および償却費	80,376	96,037
減損損失	2,571	1,530
引当金の増減額（△は減少）	12,302	△7,450
金融収益	△38,420	△29,553
金融費用	20,817	11,568
持分法による投資損益（△は益）	△8,617	△5,106
営業債権およびその他の債権の 増減額（△は増加）	22,201	12,244
棚卸資産の増減額（△は増加）	22,659	△16,115
営業債務およびその他の債務の 増減額（△は減少）	△31,666	17,036
その他	△43,141	△16,701
小計	107,140	150,431
利息および配当金の受取額	5,866	6,076
利息の支払額	△8,646	△5,764
法人所得税の支払額	△11,835	△20,762
営業活動によるキャッシュ・フロー	92,525	129,981
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△37,201	△43,253
有形固定資産の売却による収入	2,676	6,334
無形資産の取得による支出	△7,888	△10,134
売却可能金融資産の取得による支出	△4,117	△2,336
売却可能金融資産の売却による収入	4,359	12,442
子会社の取得による支出	△984	△23,110
子会社の取得による収入	11,220	5
子会社の売却による収入	339	228
持分法で会計処理されている 投資の取得による支出	△162	△471
持分法で会計処理されている 投資の売却による収入	23,698	21,997
貸付金の回収による収入	12,958	25,466
その他	1,527	△1,399
投資活動によるキャッシュ・フロー	6,425	△14,231
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	15,228	8,214
長期借入れによる収入	204,082	11,512
長期借入金の返済による支出	△240,127	△65,864
社債の発行による収入	—	100,000
社債の償還による支出	△10,000	△40,000
配当金の支払額	△15,592	△15,586
非支配持分への配当金の支払額	△2,386	△4,258
その他	△86	△1,257
財務活動によるキャッシュ・フロー	△48,881	△7,239
現金および現金同等物に係る 為替変動による影響	△2,422	△2,447
現金および現金同等物の増減額 （△は減少）	47,647	106,064
現金および現金同等物の期首残高	192,323	239,970
売却目的で保有する資産への振替に伴う 現金及び現金同等物の増減額 （△は減少）	—	△9
現金および現金同等物の期末残高	¥ 239,970	¥ 346,025

## 連結持分変動計算書

2017年	単位：百万円							
	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素	合計		
期首残高	¥397,199	¥147,755	¥223,883	¥△3,077	¥ 4,067	¥769,827	¥67,393	¥ 837,220
当期利益	—	—	27,310	—	—	27,310	7,914	35,224
その他の包括利益	—	—	—	—	72,619	72,619	△820	71,799
包括利益	—	—	27,310	—	72,619	99,929	7,094	107,023
自己株式の取得	—	—	—	△26	—	△26	—	△26
自己株式の処分	—	△2	—	3	—	1	—	1
配当金	—	—	△15,592	—	—	△15,592	△2,386	△17,978
新株予約権	—	5	—	—	—	5	—	5
子会社に対する所有者持分の変動	—	121	—	—	—	121	89,701	89,822
所有者との取引額合計	—	124	△15,592	△23	—	△15,491	87,315	71,824
期末残高	¥397,199	¥147,879	¥235,601	¥△3,101	¥76,686	¥854,264	¥161,802	¥1,016,066

2018年	単位：百万円							
	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素	合計		
期首残高	¥397,199	¥147,879	¥235,601	¥△3,101	¥76,686	¥854,264	¥161,802	¥1,016,066
当期利益	—	—	45,870	—	—	45,870	14,287	60,157
その他の包括利益	—	—	—	—	5,729	5,729	1,105	6,834
包括利益	—	—	45,870	—	5,729	51,599	15,392	66,991
自己株式の取得	—	—	—	△271	—	△271	—	△271
自己株式の処分	—	△5	—	8	—	3	—	3
配当金	—	—	△15,592	—	—	△15,592	△4,258	△19,850
非支配株主へ付与された プット・オプション	—	△2,113	—	—	—	△2,113	—	△2,113
子会社に対する所有者持分の変動	—	△7,057	—	—	—	△7,057	516	△6,541
所有者との取引額合計	—	△9,175	△15,592	△263	—	△25,030	△3,742	△28,772
期末残高	¥397,199	¥138,704	¥265,879	¥△3,364	¥82,415	¥880,833	¥173,452	¥1,054,285

## 非財務セクション

日本電気株式会社および連結子会社  
2017年および2018年3月31日に終了した連結会計年度または各年3月31日現在

	2017年	2018年	単位
ITソリューション提供によるCO <sub>2</sub> 排出削減貢献量	2,630	4,220	千トン
製品のエネルギー効率改善*	17	35	%
温室効果ガス排出量**			
Scope 1	54	56	千トン
Scope 2	296	282	千トン
Scope 3	7,410	5,820	千トン
エネルギー使用量**			
電気	5,708	5,685	TJ*4
ガス	938	984	TJ
燃料(重油・灯油)	131	119	TJ
水使用量**	2,240	2,314	千m <sup>3</sup>
廃棄物排出量**			
排出量 (一般廃棄物+産業廃棄物)	26	42.6	千トン
再資源化率	90.6	91.0	%

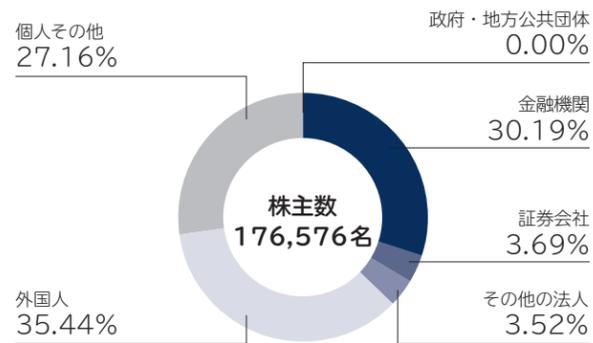
	2017年	2018年	単位
地域別従業員数 合計	107,729	109,390	人
日本	80,478	79,642	人
中国・東アジア	5,329	4,739	人
APAC	9,347	10,985	人
EMEA	5,406	6,636	人
北米	2,819	2,710	人
中南米	4,350	4,678	人
社外取締役比率*	45.5	45.5	%
女性管理職数**	368	372	人
女性管理職比率**	5.5	5.8	%
障がい者雇用率**	2.04*	2.24	%
育児休暇取得者数**	376	358	人
介護休暇取得者数**	18	32	人
従業員平均年齢	43.1	43.4	歳
従業員平均勤続年数**	18.8	19.0	年
労働災害**			
度数率	0.18	0.3717	
強度率	0.00	0.0019	

- \*1 2014年3月期製品との比較です。
- \*2 温室効果ガスとは、CO<sub>2</sub>(二酸化炭素)、CH<sub>4</sub>(メタン)、N<sub>2</sub>O(一酸化二窒素)、HFCs(ハイドロフルオロカーボン類)、PFCs(パーフルオロカーボン類)、SF<sub>6</sub>(六フッ化硫黄)、NF<sub>3</sub>(三フッ化窒素)を指します。以下のGHGプロトコル(イニシアチブ)の分類に沿って算出しています。  
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 2を除く、企業の上流・下流工程を網羅したその他の間接排出
- \*3 第三者保証を受けています。対象は、日本電気株式会社および、環境ガバナンス対象の連結子会社です。
- \*4 TJ: テラジュール
- \*5 対象範囲は、日本電気株式会社です。
- \*6 執行役員、嘱託等、顧問等、出向受入者を除きます。
- \*7 対象範囲は、日本電気株式会社です。  
度数率=労働災害による死者数÷延実労働時間数×1,000,000。強度率=労働損失日数÷延実労働時間数×1,000
- \*8 第三者保証を受けた数値です。

## 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 109,390人(2018年3月31日現在)
発行済株式の総数	260,473,263株(2018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) (2018年3月31日現在)

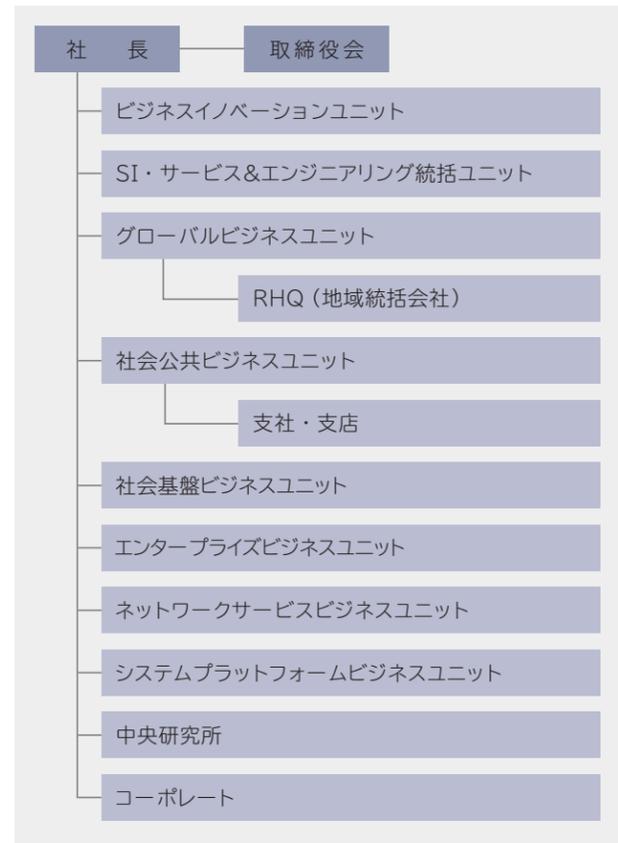


### 大株主(上位10名)(2018年3月31日現在)

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)	13,625	5.24
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	12,780	4.92
ノムライインターナショナル ホンコン リミテッド アンクレイムド クライアント アカウント	7,814	3.01
ビーエヌワイエムエスエーエヌバイ ノントリーティー アカウント	7,425	2.86
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	7,193	2.77
住友生命保険相互会社	5,600	2.16
NEC従業員持株会	5,177	1.99
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
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	4,890	1.88
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	4,323	1.66

(注) 持株比率は、自己株式(630,032株)を控除して計算しています。

### 組織図



## NECの歩み

1899	日本電気株式会社設立	
1928	NE式写真電送装置(国産第1号)を完成、昭和天皇即位の大典で写真電送に成功	
1954	コンピュータの研究開発に着手	
1956	局用クロスバ自動交換機 国産第1号を完成、栃木県三和局に納入	
1958	国産初のトランジスタ式電子計算機「NEAC-2201」を完成	
1964	東京オリンピックの実況テレビ 国際衛星中継で、NECの衛星通信機器が活躍	
1968	144ビットnチャンネルMOS(Metal Oxide Semiconductor)メモリの開発に成功	
1970	日本初の人工衛星「おおすみ」を東京大学宇宙航空研究所に納入	
1971	全自動郵便処理システム「NS-100」を開発	
1974	新コンピュータシリーズ「ACOSシリーズ77」を発売	
1977	インテルコム77(米国アトランタ)でC&Cを提唱	
1979	パーソナルコンピュータ「PC-8001」を発売	
1985	スーパーコンピュータ「SX-2」が世界最高速(1.3G FLOPS)実測に成功	
1991	カーボンナノチューブを発見、その新物性を予測	
2002	世界最高速のスーパーコンピュータ、超高速ベクトル並列計算機「地球シミュレータ」を完成	
2003	世界最大規模のミッションクリティカルシステム、iモードゲートウェイシステム「CiRCUS」構築	
2008	放送用送信機 累計110カ国へ提供	
2010	小惑星探査機「はやぶさ」が地球に帰還	
2014	ブランドメッセージ「Orchestrating a brighter world」を策定	
	超小型マイクロ波通信システム「パソリンク」 累計150カ国へ納入	
2016	海底ケーブルの敷設実績が地球6周分(のべ25万km超)に到達	
	生体認証ソリューション 累計70カ国へ導入	

本統合レポートの内容は、NECのホームページからもご覧いただけます。

NECのホームページ  
<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、活動の詳細、「サステナビリティレポート2018」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部  
サステナビリティ推進室

社外からの評価 (2018年7月現在)

FTSE4Good Index Series  FTSE4Good	FTSE Blossom Japan Index  FTSE Blossom Japan
oekom Corporate Rating  oekom Corporate Rating	Euronext Vigeo World 120  Euronext Vigeo World 120
Ethibel Pioneer & Excellence  Ethibel Pioneer & Excellence	STOXX Global ESG Leaders Index  STOXX Global ESG Leaders Index
モーニングスター 社会的責任投資株価指数 (MS-SRI)  MS-SRI	MSCI ESG Leaders Indexes  MSCI ESG Leaders Indexes
MSCIジャパンESG セレクト・リーダーズ指数  MSCI Japan ESG Select Leaders Index	MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)  MSCI Japan Female Diversity Index

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 経営企画本部 IR室



### <将来予想に関する注意>

本統合レポートに記載されている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、実際の業績等はさまざま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。

- ・ 経済動向、市況変動、為替変動および金利変動
- ・ NECグループがコントロールできない動向や外部要因による財務および収益の変動
- ・ 企業買収等が期待した利益をもたらさない、または、予期せぬ負の結果をもたらす可能性
- ・ 戦略的パートナーとの提携関係の成否
- ・ 海外事業の拡大が奏功しない可能性
- ・ 技術革新・顧客ニーズへの対応ができない可能性
- ・ 製造工程に関する問題による減収または需要の変動に対応できない可能性
- ・ 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
- ・ 競争の激化により厳しい価格競争等にさらされる可能性
- ・ 特定の主要顧客が設備投資額もしくはNECグループとの取引額を削減し、または投資対象を変更する可能性
- ・ 顧客が受け入れ可能な条件でのベンダーファイナンス等の財務支援を行えない可能性および顧客の財政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
- ・ 格付の低下等により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、税務、情報管理、人権・労働環境等に関連して多額の費用、損害等が発生する可能性
- ・ 自然災害や火災等の災害
- ・ 会計方針を適用する際に用いる方法、見積および判断が業績等に影響を及ぼす可能性、債券および株式の時価の変動、会計方針の新たな適用や変更
- ・ 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

将来予想に関する記述は、あくまでも公表日現在における予想です。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 2018  
Printed in Japan