Orchestrating a brighter world

NEC

アニュアル・レポート 2017

2017年3月期

\Orchestrating a brighter world

日々の暮らしを脅かすテロやサイバー犯罪、気候変動による自然災害の激化などの環境問題、

エネルギーや食糧・水といった資源問題、新興国での人口爆発や先進国での少子高齢化、

都市の人口増大や地域格差の拡大。

現在、世界中の人々が地球規模で起きている多くの課題に直面しています。

NECは、AIやIoTをはじめとするICTアセットの活用と、

お客さまやパートナーとの新たなビジネスモデルの共創により、

これらの課題の解決に取り組んでいます。

こうした活動を通じ、「人が生きる、豊かに生きる」ために不可欠な

「安全」「安心」「効率」「公平」という社会価値を創造し、

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あふれた未来を実現していきます。

ブランドメッセージ「Orchestrating a brighter world」は

このような考え方を体現したものです。

目　次

Ⅰ プロフィール

01 Orchestrating a brighter world
02 目次
03 パフォーマンス・ハイライト
05 主要事業一覧

Ⅱ マネジメントによる経営戦略解説

07 社長メッセージ
12 2018中期経営計画の進捗と新たな中期経営計画の策定について
15 CFOメッセージ

Ⅲ ビジネスモデル

17 NECの歩み
19 NECグループが目指す社会価値創造
21 社会価値創造プロセス
23 イノベーション・マネジメント
25 社会価値創造テーマへの取り組み

Ⅳ 事業活動をとおした社会価値創造

29 事業別レビュー
39 海外事業執行体制

Ⅴ サステナブル経営を支える取り組み

41 サステナブル経営を支える取り組み
42 コーポレート・ガバナンス
45 コンプライアンスの徹底
46 社外取締役・社外監査役メッセージ
47 取締役および監査役
49 全社横断視点の戦略推進体制
51 人権・ダイバーシティ
53 「Sustainable Earth」の実現に貢献する環境経営のさらなる推進

Ⅵ コーポレート・データ

56 財務セクション
63 非財務セクション
64 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・レポートを発行しています。

アニュアル・レポート2017は、「プロフィール」「マネジメントによる経営戦略解説」「ビジネスモデル」「事業活動をとおした社会価値創造」「サステナブル経営を支える取り組み」「コーポレート・データ」の6章で構成されています。

Ⅰ章では当社のプロフィールを紹介し、Ⅱ章では中長期の企業価値向上に向けた考え方や2018中期経営計画の見直しについて、社長とCFOの解説を掲載しています。また、Ⅲ章では当社が提供する価値や強み、社会価値創造テーマへの取り組み例などを、Ⅳ章では、各セグメントの概要や海外の事業執行体制を紹介しています。Ⅴ章では、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ESGの取り組みを紹介しています。

当社は今後も、国際統合報告評議会（IIRC）や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、より分かりやすく有用な情報発信に努めていきます。

報告対象期間

2016年4月1日～2017年3月31日（当年度）
（対象期間後の情報も含みます）

報告対象範囲

日本電気株式会社および連結子会社

参考としたガイドライン

- ISO26000
- Global Reporting Initiative（GRI）の「サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン4.0」
- 国連グローバル・コンパクト

UN GLOBAL COMPACT
コミュニケーション・オン・プログレス

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

内容に関するご感想・ご意見を歓迎します。

NECは、国連グローバル・コンパクトに署名しています。

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
- CSR（企業の社会的責任）
- 環境アニュアルレポート
- 情報セキュリティ報告書
- 社会貢献活動

社外からの評価 （2017年7月現在）

RobecoSAM Sustainability Award
ROBECOSAM Sustainability Award Bronze Class 2017

FTSE4Good Index Series
FTSE4Good

Euronext Vigeo World 120
EURONEXT vigeo eiris INDICES WORLD 120

ETHIBEL PIONEER & EXCELLENCE

STOXX Global ESG Leaders Index
STOXX ESG LEADERS INDICES

モーニングスター社会的責任投資株価指数（MS-SRI）
MS-SRI

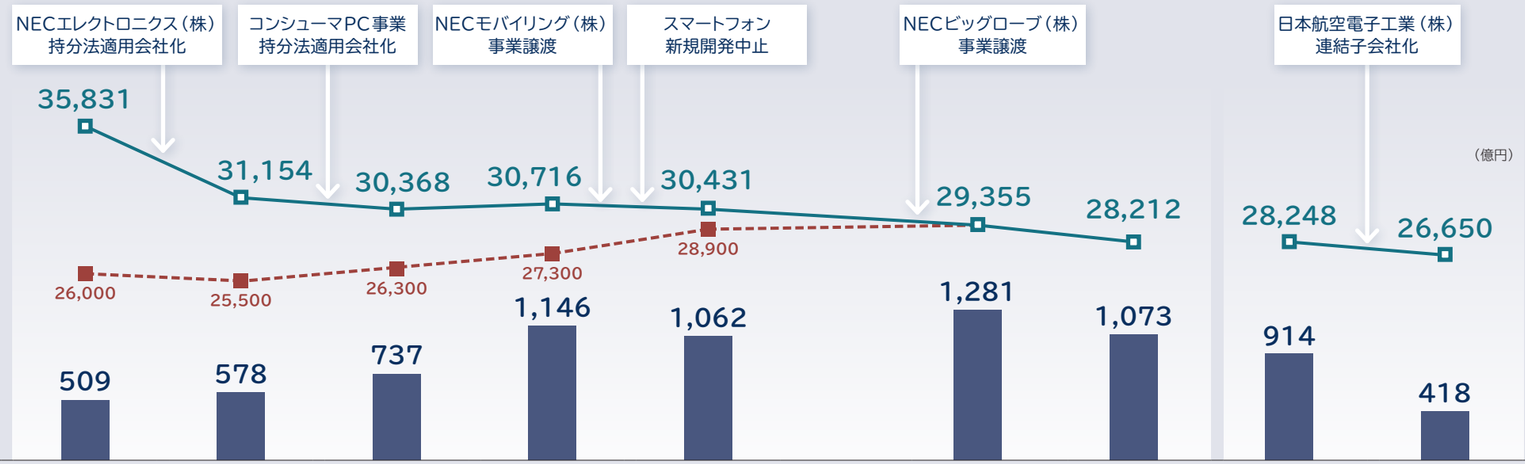
EcoVadis
2017 CSR Rating

MSCI ESG Leaders Indexes
MSCI ESG Leaders 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.

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



百万円

	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2016年	2017年	増減率 2017／2016
	日本基準（JGAAP）							国際財務報告基準（IFRS）		
売上収益	¥3,583,148	¥3,115,424	¥3,036,836	¥3,071,609	¥3,043,114	¥2,935,517	¥2,821,181	¥2,824,833	**¥2,665,035**	−5.7%
海外売上収益	712,886	479,349	481,492	483,118	569,172	586,844	603,169	603,135	**570,967**	−5.3
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**	
営業利益	50,905	57,820	73,742	114,647	106,193	128,084	107,306	91,418	**41,838**	−54.2
親会社の所有者に帰属する当期損益	11,428	(12,518)	(110,267)	30,434	33,742	57,302	68,749	75,923	**27,310**	−64.0
営業活動によるキャッシュ・フロー	134,816	33,660	83,857	143,748	94,124	87,917	97,829	97,829	**92,525**	−5.4
投資活動によるキャッシュ・フロー	(41,241)	(146,244)	(49,706)	(101,742)	(38,893)	(47,510)	(32,202)	(32,202)	**6,425**	—
フリー・キャッシュ・フロー	93,575	(112,584)	34,151	42,006	55,231	40,407	65,627	65,627	**98,950**	50.8
研究開発費	275,970	176,514	161,968	151,676	142,723	134,205	123,995	123,602	**109,319**	−11.6
設備投資額（有形固定資産）	83,098	52,850	41,980	45,614	98,708	37,425	36,347	36,347	**31,472**	−13.4
減価償却費（有形固定資産）	111,167	62,097	53,306	51,167	45,167	48,518	44,879	50,493	**49,853**	−1.3
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**	−64.0
配当金	4.00	0.00	0.00	4.00	4.00	4.00	6.00	6.00	**6.00**	
資産合計	2,937,644	2,628,931	2,557,570	2,580,966	2,505,329	2,620,652	2,493,441	2,528,904	**2,683,996**	6.1
自己資本	790,904	757,054	656,956	710,666	695,949	823,650	792,092	769,827	**854,264**	11.0
自己資本利益率（ROE）（%）	1.6	—	—	4.5	4.8	7.5	8.5	9.5	**3.4**	
自己資本比率（%）	26.9	28.8	25.7	27.5	27.8	31.4	31.8	30.4	**31.8**	
有利子負債残高	729,548	675,798	692,734	603,451	575,151	520,778	480,987	479,523	**466,946**	−2.6
D／Eレシオ（倍）	0.92	0.89	1.05	0.85	0.83	0.63	0.61	0.62	**0.55**	
連結子会社数（社）	310	283	265	270	258	232	217	217	**238**	
従業員数（人）	142,358	115,840	109,102	102,375	100,914	98,882	98,726	98,726	**107,729**	
ITソリューション提供による CO_2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**	
製品のエネルギー効率改善（%）	44	53	66	64	75	91	97	97	**17**	

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

- ● 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

- ● コンシューマPC事業を持分法適用会社化
- ■ アルゼンチンにおいて映像監視サービスを提供するグローバルビュー社を買収

2013年3月期

- ■ 米国コンバージス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

- ● 携帯電話販売事業のNECモバイリング（株）（現MXモバイリング（株））の株式を売却
- ● スマートフォンの新規開発を中止

2015年3月期

- ● 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
- ■ 運用・保守サービス事業のNECフィールディング（株）を完全子会社化
- ■ ソフトウェア子会社7社の再編により、NECソリューションイノベータ（株）を発足
- ■ ハードウェア開発・生産子会社4社の再編により、NECプラットフォームズ（株）を発足
- ■ スタフサービス子会社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エナジーソリューションズ社を北米に設立

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（当年度）

- ■ ブラジルのITセキュリティ企業アルコン・インフォルマチカ社を買収
- ■ 日本航空電子工業（株）を連結子会社化

（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。

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、2017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、2017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 7,662億円
営業利益 332億円

売上収益構成比

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

社会公共領域

主要顧客
公共、医療、地域産業

主な取り組み
■マイナンバー制度利活用の適用領域拡大
■地方創生に向けた産官学連携によるビジネス創出

業種／業態別ソリューション例
■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）

社会基盤領域

主要顧客
官公、メディア

主な取り組み
■2020年に向けたインフラ整備
■サイバーセキュリティ事業の拡大

業種／業態別ソリューション例
■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：TV番組制作・報道・送出システム、デジタルTV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 4,086億円
営業利益 397億円
主要顧客 製造、流通・サービス、金融

売上収益構成比

主な取り組み
■リテール向け、公共交通向けITサービス事業の海外展開加速
■ものづくり共創の推進
■FinTechサービスの創出推進

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

業種／業態別ソリューション例
■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）

テレコムキャリア事業

売上収益 6,004億円
営業利益 181億円
主要顧客 通信事業者

売上収益構成比

主な取り組み
■TOMS*1、SDN*2／NFV*3を柱とした事業拡大
■5Gの本格導入に向けた開発およびサービス提案の加速

*1 TOMS：Telecom Operations and Management Solutions
*2 SDN：Software-Defined Networking
*3 NFV：Network Functions Virtualization

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、海洋システム（海底ケーブル、海洋観測システム）、光伝送システム、ルータ／スイッチ、モバイルバックホール（パソリンク）
■サービス＆マネジメント
通信運用管理ソリューション（TOMS）、サービスソリューション

主要な連結子会社
（株）OCC
NECネッツエスアイ（株）
ネットクラッカー・テクノロジー社

システムプラットフォーム事業

売上収益 7,198億円
営業利益 296億円

売上収益構成比

主な取り組み
■既存事業の利益最大化
■IoT*4基盤の展開加速
■成長領域への注力強化

*4 IoT：Internet of Things

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、タブレット端末、POS、ATM、制御機器、無線LANルータ、ディスプレイ、プロジェクタ
■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
■サービス
データセンター基盤、サポート（保守）

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ディスプレイソリューションズ（株）
NECエンベデッドプロダクツ（株）

その他

売上収益 1,700億円
営業損益 △200億円

売上収益構成比

主な取り組み
■海外向けセーフティ事業の拡販

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）、サーベイランス
■スマートエネルギー
電極、蓄電システム
■照明器具

主要な連結子会社
NECエナジーデバイス（株）
NECエナジーソリューションズ社
NECライティング（株）
NECマネジメントパートナー（株）

NECが5年後10年後、そしてその先も社会から必要とされる存在であり続けるために、お客さまや社会にとっての「価値とは何か」を常に考え、新たな価値を創り出していきます。

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

社会から必要とされる企業であるために

NECは、1899年の創業時から「ベタープロダクツ・ベターサービス」をモットーに、高い倫理観を持ってお客さまにとって価値のある商品やサービスを創造してきました。お客さまをはじめとするあらゆるステークホルダーから信頼され、選ばれる企業であり続けたい。この思いは、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」として現在も脈々と受け継がれ、私たち自身にとっての規範となっています。

一方で、お客さまや社会が私たちNECに期待し、求める価値は常に変わり続けています。過去には私たちが持っている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5年後10年後、そしてその先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ねばなりません。これは、避けては通れないことです。

その決心を内外に示すために、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「Orchestrating a brighter world」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。私たちの根底に流れる「NEC Way」を規範としながら、「Orchestrating a brighter world」のもとで「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」といった社会価値の創造に取り組んでいくことが、私たちの進むべき道です。

「Orchestrating a brighter world」では、私たちの強みを活かし、その解決に貢献できる社会課題を「7つの社会価値創造テーマ」として設定しています。これらの領域で社会価値創造型企業として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す。

サステナブルな社会の構築に向けた関心は世界的に高まっており、企業がサステナブルな発展を遂げる上で基本となる行動指針「国連グローバル・コンパクト」など、国際社会の枠組みも整ってきています。当社は2005年に「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、2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標（SDGs）」は、当社が掲げる「7つの社会価値創造テーマ」と非常に親和性が高い内容であり、当社が社会価値を創造し続けることが、SDGsの達成にもつながると信じています。

NECグループ企業理念：
NECはC&Cをとおして、世界の人々が相互に理解を深め、人間性を十分に発揮する豊かな社会の実現に貢献します

NECグループビジョン：
人と地球にやさしい情報社会をイノベーションで実現するグローバルリーディングカンパニー

NECグループバリュー：
イノベーションへの情熱、自助、共創、ベタープロダクツ・ベターサービス

コンプライアンスの再徹底

しかし、こうした取り組みを進める中で、当社は2016年7月に「東京電力㈱（現東京電力ホールディングス㈱）との電力保安通信用機器の取引」について、公正取引委員会から独占禁止法違反行為があった旨の認定を受けました。また2017年2月には、「消防救急デジタル無線機器の取引」および「中部電力㈱とのハイブリッド光通信装置および伝送路用装置の取引」それぞれについて、公正取引委員会から独占禁止法違反行為があったとして、排除措置命令および課徴金納付命令を受けました。

コンプライアンスは、NECグループの経営上の最重要課題の一つであり、これまで、徹底と内部統制システムの整備・運用に継続して取り組んできました。結果として、このような事案が立て続けに発生したことは誠に遺憾であり、深く反省しています。

これらの事案の発生を受け、私から全従業員に向けてコンプライアンスに関するメッセージを繰り返し発信するとともに、公正取引教育の内容・方法の見直しと公正取引に関する社内審査・モニタリング制度の強化を行い、グループ全従業員の意識改革をはかっています。当社は、これらの対応を一時的なものとして済ませるのではなく、今後もコンプライアンス体制の不断の見直しを行うことにより再発防止を徹底し、信頼回復に向けてたゆまぬ努力をしていきます。

NECの課題

当社は、これまでお客さまにとって価値のある商品やサービスを創造し提供することで事業を拡大してきました。かつては、それぞれの事業部門が有する優れた技術・製品がまさにお客さまにとっての価値となっていたため、それを磨けば磨くほど事業が拡大していました。しかし、お客さまや社会が求めるものは常に変化するとともに多様化しており、現在は、もはや単一の技術や製品が優れていれば事業を拡大できる、という考え方は通用しにくくなっています。

それに対してNECも、保有するさまざまなアセットを組み合わせ、工夫し、どの領域でどのような価値を提供していくのか、組織の枠を超えて全社レベルで考え抜かなければなりません。これは、NECの歴史の中でも大きな変化であり、この変化に対応してNECの次の成長を担う柱を作ることが、今のNECにとっての最大の課題です。

この課題を克服するため、当社はこれまでの中期経営計画の中で注力領域を設定し、リソースを割いて事業拡大を目指してきました。いくつか成果が出始めている領域もありますが、いずれもまだ本格的な拡大には至っておらず、次の成長を担う事業、世界に通用する事業の柱を作りきれていません。

では、この課題をどう解決するか。私は、この鍵となるのが経営のスピード感だと考えています。

スピード感のある経営とCEOの役割

この数年間、社会やお客さまは目まぐるしく変化しています。その変化に対して、当社のビジネス展開が対応できているかと問われれば、後追いになっている分野があることは否めません。NECが時代の流れに取り残されずに、社会の変化に追いつき、さらにはリードする立場へと自らを変革していくためには、経営のスピードを目に見える形で上げる必要があります。

こうした危機感のもと、当社は経営スピードを向上するため、組織の枠を超えて取り組むべき9つのテーマに対して任命した8名のチーフオフィサーへの権限委譲を進めています。CEOである私が結果責任を取るのは当然ですが、CEOが何でも決裁する姿は合理的ではありません。それぞれのチーフオフィサーが責任と権限を持って判断し、進められることはどんどん進めていかねばなりません。

これはチーフオフィサーだけを見据えた施策ではなく、チーフオフィサーが変化・進化していく姿を社内に示し、変革の象徴としていきたいという思いを込めています。最終的にはその姿勢を現場の一人ひとりにまで伝え、NECの文化として浸透させていきたいと考えています。自ら考え、自ら動く文化を醸成し、組織を活性化することがスピード感のある経営につながると信じています。

デジタルトランスフォーメーションの時代をNECが生き抜いていくためには、事業の形態だけでなく、個人の意識や会社の文化までもスピード感を持って変えていく必要があります。

その中で、NECをどう変えていくのか、NECがどのような方向に進んでいくのか、その道筋を決めること、そして、人事や組織、業務プロセスなど総合的に会社がうまく回るように文化を作りあげていくこと。これこそが、私がCEOとして成すべきことであり、最大の役割だと考えています。

CGO	：チーフグローバルオフィサー	CISO	：チーフインフォメーションセキュリティオフィサー
CFO	：チーフフィナンシャルオフィサー	CSO	：チーフストラテジーオフィサー
CTO	：チーフテクノロジーオフィサー	CMO	：チーフマーケティングオフィサー
CHRO	：チーフヒューマンリソーシズオフィサー	CCO	：チーフコンプライアンスオフィサー
CIO	：チーフインフォメーションオフィサー		

収益性改善に向けて

当社は、「人と地球にやさしい情報社会をイノベーションで実現するグローバルリーディングカンパニー」をありたい姿として掲げています。しかし、当社がグローバルで戦える企業になるためには、現状の利益水準はまだ十分なものではなく、収益性をより高めていく必要があります。その改善に向けては、3つのポイントがあると考えています。

1つめは、内部努力を徹底することです。不採算案件などによって生じる無駄を徹底的に省き、抑えこんでいく必要があります。

2つめは、国内事業の収益確保です。国内市場は既に成熟しており、当社の国内売上は今後大きく変わらないと想定しています。一方で、お客さまは絶えず変化しており、国内のビジネスモデルは大きく変わっています。このような環境下で、NECとして既存事業をいかにして収益があがるビジネスモデルに変えてくかがポイントとなります。

3つめは、グローバル事業の考え方です。今後の売上成長を考えると、グローバル事業の拡大は避けて通れないものであり、これはNECのこれまでの

中期経営計画でも掲げていたポイントです。しかし、グローバルに事業を拡大するうえでは、国内の成功モデルにとらわれていてはいけない、ということを肝に銘じなければなりません。グローバル事業を進めていくうえで、我々がこれまで国内事業で培ってきた価値観、時間感覚はいったん忘れて、グローバルで売上・収益双方があがるビジネスモデルを作り上げていく必要があります。そのためにも、注力領域として設定しているセーフティやSDN／NFVなどの中でどういった領域を攻めるのか、そうした見極めを、パートナリングやM&Aも視野に入れてスピード感をもって取り組んでいきたいと思います。

これらの3つは、それぞれ優先順位をつけるものではなく、NECの置かれた状況を考えれば同時並行で進めていく必要があります。NECはこれまでも営業利益率5%という水準を一つの目標として掲げてきましたが、これは我々が早い段階で達成しなければ淘汰される、という危機感とともにある目標です。まずはこれを早期に達成し、グローバルで競争できる水準まで引き上げていきたいというのが私の思いです。

共創による企業価値の最大化

デジタルトランスフォーメーションによって世の中は大きな転換期を迎えています。私たちは、これを単なるトレンドとしてではなく、産業構造を変えるほどの影響力を持った動きとして捉えています。デジタルトランスフォーメーションが進む中では新たなビジネスモデルやスキームが生み出され、NECが1社でできることはどんどん少なくなっていきます。これからは、いかにしてお客さまをはじめとするさまざまなステークホルダーと共創し、NECが提供する価値を最大化していくかという点が重要であり、日本だけでなくグローバルな視点での共創を、倫理観を持って、これまで以上に積極的に進めていきます。

最後に、繰り返しとなりますが、NECの従業員一人ひとりが倫理観を持ち、「コンプライアンス最優先」の誠実なマインドでフェアに行動すること。この積み重ねによって、ステークホルダーのみなさまの信頼を回復しながら、健全な企業として企業価値の向上に取り組んでいきます。

2017年7月
代表取締役 執行役員社長 兼 CEO　新野 隆

2018中期経営計画の進捗と新たな中期経営計画の策定について

2018中期経営計画の振り返り

当年度は大型案件の期ズレや期待案件の失注、海外事業の伸び悩み、ハードウェアの減少などの要因により不本意ながら下方修正を行い、期初の売上・利益計画は未達に終わりました。

ここでは2018中期経営計画に対する当年度の課題・成果を振り返りながら、新たな中期経営計画策定に向けた考え方をご説明します。

課　題

当年度は、当社の課題が浮き彫りになった1年でした。当年度の経営成績は2017年1月の下方修正により、期初の計画を大きく下回る結果となりましたが、この最大の原因は、市場環境や顧客動向の変化に対応したマネジメントの実行力が不足していたことだと考えています。

当初、2018中期経営計画は、国内を中心とした既存事業が横ばいで推移する中で、海外を中心とした注力3事業で売上を伸ばすという考え方で計画を立てました。しかし、既存事業が目標に届かなかったことに加え、海外を中心とする注力3事業の立ち上げが遅れたことにより、売上成長は実現できませんでした。

営業損益については、テレコムキャリア事業やスマートエネルギー事業の収益悪化や、社会インフラ領域での新たな不採算案件の発生などにより、前年度に比べて大きく悪化しました。

さらに、当年度は公正取引委員会の立ち入り調査を受けていた3件の事案について、違法行為の認定、排除措置命令、課徴金納付命令などを受けて偶発損失引当金繰入なども計上しました。

2018中期経営計画（初年度）の課題

市場環境や顧客動向の変化に対応したマネジメントの実行力が不足

既存事業での目標未達、新規事業の遅れ

■ 海外を中心とした注力3事業の立ち上げでの実行力の不足

個別事業の採算性・収益性悪化

■ テレコムキャリア事業　：注力事業へのリソースの流動化・最適化、2018年3月期は、2019年3月期中のキャリアへの5G商用試作機リリースに向けての開発を加速

■ スマートエネルギー事業　：オペレーションベースの損益（除く一過性要因）は改善方向、2018年3月期は、大型蓄電システムと電極を中心とした売上拡大と採算性改善を想定

■ 新たな不採算案件の発生：2018年3月期は全社を挙げてSI・サービス系ノウハウの横展開を加速

ガバナンス、コンプライアンス

（公正取引委員会からの排除措置命令および課徴金納付命令）

■ 偶発損失引当金繰入等の計上（2017年3月期）、指名停止に伴う業績への影響（2018年3月期）

成　果

このように、反省すべき点が多い当年度でしたが、一方で、成果が出始めている領域もあります。当年度は2018中期経営計画の初年度として、同計画で掲げた2つの経営方針「収益構造の立て直し」と「成長軌道への回帰」に取り組みました。

まず、「収益構造の立て直し」では、営業利益率5%の実現を目指し、①課題事業・不採算案件への対応、②業務改革推進プロジェクト、③開発・生産機能の最適化に取り組みました。このうち、業務改革推進プロジェクトはほぼ計画どおりに進捗し、業務効率化やIT費用の効率化などにより前年度比で約140億円の効果を実現しました。また、開発・生産機能の最適化については2017年4月1日付で、国内のハードウェア開発・生産子会社とソフトウェア開発子会社をそれぞれ再編・統合し、2019年3月期の効果額100億円の実現に向けて着実に進捗しました。

「成長軌道への回帰」では、社会ソリューション事業のグローバル化を目指し、注力事業として設定したセーフティ事業、グローバルキャリア向けネットワーク事業、リテール向けITサービス事業の伸長に力を注ぎました。

セーフティ事業では米国国立標準技術研究所（NIST）が実施した動画顔認証技術のベンチマークテストで第1位の性能評価を獲得しました。過去の静止画顔認証技術のベンチマークテストも考慮すると当社は4回連続で第1位の評価を獲得しており、この領域での強みを確固たるものにできていると考えています。また、グローバルキャリア向けネットワーク事業では、SDN／NFVで欧州・中近東や北米の大手通信事業者から10件の商用案件を獲得しました。商談中の案件も着実に増えており、通信事業者の導入機運の高まりを、今後の事業拡大につなげていきたいと考えています。リテール向けITサービスでは、米国7-Eleven, Inc.から、米国、カナダにある約8,600の店舗に向けたPOSシステムと保守サービスを受注しました。

さらに、当社の社会ソリューション事業を差異化するための鍵となるAIやIoTの領域で、将来の事業拡大を見据え、産学連携や他社との提携・協業に積極的に取り組みました。

2018中期経営計画（初年度）の成果

業務改革推進プロジェクトが順調に進捗

収益構造の立て直し

- 業務改革推進プロジェクト：前年度比約140億円の効果額を実現（ほぼ計画どおりの進捗）
- 開発・生産機能の最適化：ハードウェア子会社、ソフトウェア子会社の再編・統合

成長軌道への回帰

- セーフティ：動画顔認証技術で第1位の性能評価を獲得
  （静止画の顔認証テストに続き、4回連続の第1位）*1
- SDN／NFV*2：欧州・中近東および北米などで大手通信事業者から10件の商用案件を獲得
  パイプラインは半年で1.6倍に拡大、2018年3月期の売上目標は前年度比1.5倍を計画
- リテール向けITサービス：米国7-Eleven, Inc.からPOSシステム・保守サービスを受注
- AI（人工知能）・IoT*3：産学連携や他社との提携・協業を推進

*1 米国国立標準技術研究所（NIST）が実施したベンチマークテスト結果
*2 SDN：Software-Defined Networking、NFV：Network Functions Virtualization
*3 IoT：Internet of Things

※ 予想値は、2017年4月27日現在

新たな中期経営計画の検討・策定について

当社が2013年に掲げた社会ソリューション事業への注力、つまりICTによって社会課題を解決する社会価値創造型企業を目指すという目標は、現在も変わっていません。当社が社会の中で持続的に存在し、成長する意義は明確になっています。

しかし、この目標を実現するためには、激しく変化する市場に対し、我々自身がそれらの変化を上回るスピードで変わり続ける必要があります。このたび、新たに中期経営計画を検討するにあたっては、まず、中期経営計画および年度計画の策定プロセスを見直し、戦略策定から実行への落とし込みの迅速化をはかります。加えて、コーポレートの機能強化策としてチーフオフィサーへの権限委譲を進め、役割・責任・権限を明確化することによって意思決定スピードを加速していきます。

経営方針の考え方としては、課題事業の変革も含め、国内事業の収益性を改善すること、そして、注力3事業に加えて海外でのさらなる成長を実現するための具体策を検討することが柱となります。経営目標としては、規律・メリハリの効いたポートフォリオ経営の推進による営業利益率5%の収益構造の確立にこだわっていきます。

中期経営計画の具体的な数値目標は現在精査を進めているところですが、とにかく次期中期経営計画では、私たちが責任をもってやり遂げることのできる目標、さまざまなステークホルダーに対して達成に向けた道筋をしっかりと説明できる目標にしていきたいと考えています。

今後の経営について

新たな中期経営計画を年内で検討・策定

経営スピードの向上	**中期経営計画・年度計画の策定プロセス変更** **コーポレートの機能強化** ■ チーフオフィサーへの権限委譲、役割・権限・責任を明確化
経営方針の考え方	**課題事業の変革も含めた国内事業の収益性改善** **海外での成長方針は不変も、注力3事業に加えさらなる成長のための具体策を検討**
経営目標の考え方	**営業利益率5%の収益構造の確立** ■ 規律・メリハリの効いたポートフォリオ経営

CFOメッセージ

成長領域への投資や財務基盤の充実をはかりつつ、株主還元に努めることを資本政策の中心に据えて企業価値向上に取り組みます。

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

2017年3月期の業績

当年度の売上収益は、2兆6,650億円と前年度に比べ1,598億円（5.7%）減少しました。これは、テレコムキャリア事業やパブリック事業が減収となったことなどによるものです。収益面では、営業利益は前年度に比べ496億円悪化し、418億円となりました。これは、販売費及び一般管理費の削減に取り組んだものの、売上の減少により売上総利益が減少したことなどによるものです。親会社の所有者に帰属する当期利益は、税引前利益の悪化に加え、法人所得税費用が増加したことなどにより、前年度に比べ486億円悪化し、273億円となりました。この結果、自己資本利益率（ROE）は3.4%と、前年度に比べ6.1ポイント悪化しました。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減益となったものの、配当金総額を上回る利益を確保したことなどから、期初に公表した1株につき6円を実現しました。

	2016年3月期	2017年3月期	
（億円）	実績	期初計画	実績
売上収益	28,248	28,800	26,650
海外売上収益	6,031		5,710
海外売上収益比率	21.4%		21.4%
営業利益	914	1,000	418
売上収益営業利益率	3.2%	3.5%	1.6%
親会社の所有者に帰属する当期利益	759	500	273
自己資本利益率（ROE）	9.5%		3.4%

当年度末の財政状態

当年度末の総資産は、2兆6,840億円と前年度末に比べ1,551億円増加しました。流動資産は、現金及び現金同等物が増加したことなどにより、前年度末に比べ554億円増加し、1兆5,087億円となりました。非流動資産は、有形固定資産やその他の非流動資産の増加などにより、前年度末に比べ997億円増加し、1兆1,753億円となりました。

負債は、退職給付に係る負債の減少などにより、1兆6,679億円と前年度末に比べ238億円減少しました。有利子負債残高は、前年度末に比べ126億円減少の4,669億円となり、デット・エクイティ・レシオは0.55倍（前年度末比0.07ポイント改善）となりました。また、有利子負債残高から現金及び現金同等物の残高を控除した有利子負債残高（NETベース）は前年度末に比べ602億円減少の2,270億円となり、デット・エクイティ・レシオ（NETベース）は0.27倍（前年度末比0.10ポイント改善）となりました。

資本は、非支配持分やその他の資本の構成要素が増加したことなどにより、前年度末に比べ1,788億円増加し、1兆161億円となりました。

この結果、親会社の所有者に帰属する持分は8,543億円となり、親会社所有者帰属持分比率は31.8%（前年度末比1.4ポイント改善）となりました。

当年度の営業活動によるキャッシュ・フローは925億円の収入で、前年度に比べ53億円悪化しました。

投資活動によるキャッシュ・フローは64億円の収入で、前年度に比べ386億円収入額が増加しました。これは、関連会社株式の売却による収入や子会社の取得による収入が増加したことなどによるものです。

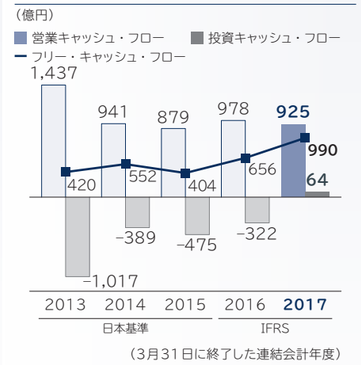
この結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合算したフリー・キャッシュ・フローは990億円の収入となり、前年度に比べ333億円改善しました。

資本の増加やキャッシュ・フローの改善には株式売却などの一時的な改善要因を含んでいますが、財務基盤は健全性を保っています。

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



2018中期経営計画の見直しと次年度の取り組み

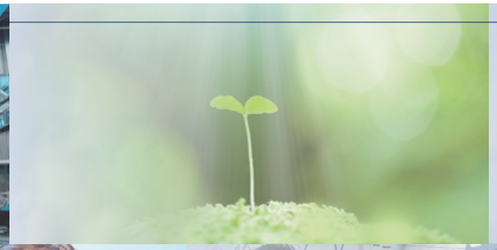
当年度の業績は、2018中期経営計画の初年度としての計画値を大幅に下回り、市場環境や顧客動向の変化に対応した「経営スピード」と「実行力」について課題を残しました。課題事業の変革も含めた国内事業の収益性改善と海外での成長を目指して新たな中期経営計画の策定を進める次年度は、新計画のスタートとなる2018年度に向けて、その土台を一層強固なものにするための大切な1年といえます。

次年度の売上収益は、公正取引委員会からの排除措置命令および課徴金納付命令を受けたことなどに伴う指名停止によるマイナス要因はありますが、注力事業（セーフティ事業、グローバルキャリア向けネットワーク事業、リテール向けITサービス事業）での拡大や日本航空電子工業（株）の連結化により、2兆8,000億円を目標としています。また、営業利益は、戦略投資や構造改革費用を織り込んだうえで500億円の利益を、親会社の所有者に帰属する当期利益は300億円をそれぞれ目標としています。成長のための戦略投資や構造改革という「攻め」の施策を計画通り実行する一方で、コンプライアンス遵守を含めた「守り」の面では不採算案件の改善や効率化の成果を確実にあげ、1株につき6円*の年間配当を継続することで、みなさまからの信頼を回復したいと考えています。

＊2017年10月1日を効力発生日とする株式併合が行われた場合、1株につき60円

NECの歩み

NECは、1899年の創業以来、「ベタープロダクツ・ベターサービス」をモットーとして、より良い製品・サービスを追求し、お客さまに提供してきました。これまでに、FAXの基礎となる写真電送装置や国際テレビ中継を支えた衛星通信地球局をはじめ、さまざまなイノベーションに挑戦し、社会価値を創造しています。一方、現在では、社会やお客さまが求めるものは多様性を増しています。当社が社会やお客さまに価値を提供するためには、保有するさまざまなアセットを組み合わせ、工夫を凝らし、どの領域でどのような価値を提供していくか、組織の枠を超えて考え続けなければなりません。
しかし、「お客さまや社会に、より良い価値を提供したい」という私たちの思いは時代を超えて普遍的なものです。NECはブランドメッセージ「Orchestrating a brighter world」のもと、さまざまなステークホルダーとの対話と共創を活かし、これからも価値創造に取り組んでいきます。



1899年
日本電気株式会社設立

1928年
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

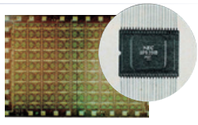
1954年
コンピュータの研究開発に着手

1956年
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年
国産初のトランジスタ式電子計算機「NEAC-2201」を完成

1964年
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年
144ビットnチャンネルMOS（Metal Oxide Semiconductor）メモリの開発に成功



1970年
日本発の人工衛星「おおすみ」を東京大学宇宙航空研究所に納入

1971年
全自動郵便処理システム「NS-100」を開発

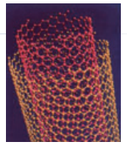
1974年
新コンピュータシリーズ「ACOSシリーズ77」を発売

1977年
インテルコム77（米国アトランタ）でC&Cを提唱

1979年
パーソナルコンピュータ「PC-8001」を発売

1985年
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年
カーボンナノチューブを発見、その新物性を予測



2002年
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年
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

2007年
超小型マイクロ波通信システム「パソリンク」が世界シェア1位を達成

2010年
小惑星探査機「はやぶさ」が地球に帰還

2012年
東京スカイツリーへ放送装置を納入

2014年
ブランドメッセージ「Orchestrating a brighter world」を策定

Orchestrating a brighter world

NECグループが目指す社会価値創造

NECは、6つのメガトレンドをふまえ、2014年に、環境、社会、産業、人々の暮らしなど、広い視野から7つの社会価値創造テーマを策定しました。
私たちのICTアセットやインテグレーション力に裏付けられた「Real time」「Dynamic」「Remote」「Secure」という力を最大限に活用しながら、お客さまをはじめとするさまざまステークホルダーのみなさまとともに新たな価値を創造することによって、「安全」「安心」「効率」「公平」なサービスが行きわたる明るい社会と未来の実現に貢献していきます。

6つのメガトレンド

- 01 連鎖する資源・環境問題
- 02 新興国の成長と新たな課題
- 03 成熟社会モデルの模索
- 04 個の力の向上と影響力拡大
- 05 パワーの集中から拡散へ
- 06 多様化する脅威と安全安心ニーズ

7つの社会価値創造テーマ

4つの提供価値

- Safety 安全 — 国家から個人まで幅広い安全に対応
- Security 安心 — 目立たないところで地球や社会を支える
- Efficiency 効率 — 持続可能な成長の実現
- Equality 公平 — 多様な格差や不公平の解消

4つの価値の源泉

- Real time リアルタイム
- Dynamic ダイナミック
- Remote リモート
- Secure セキュア

One to Many

お客さまや社会の本質的課題を解決するために

NECがグローバルな市場で社会課題解決に貢献するためには、社会全体のための価値を自ら創り出していく、One to Manyのスタイルを NECの文化として定着させていくことが必要です。お客さまの要求や、社会からの期待に徹底的にこだわり、これまでの経験やICTアセットを活かして、お客さまや社会にとってより大きな価値を、スピード感をもって提供していきます。

社会価値創造プロセス

お客さまや社会にとって価値のあるイノベーションを生み出すためには、お客さまや社会の本質的な課題を理解し、信頼関係を築くことが重要です。NECは、お客さまをはじめとするさまざまなステークホルダーのみなさまとの対話や共創をとおして、「安全」「安心」「効率」「公平」という4つの社会価値を創り出していきます。

執行役員 ビジネスイノベーション統括ユニット担当　**藤川 修**

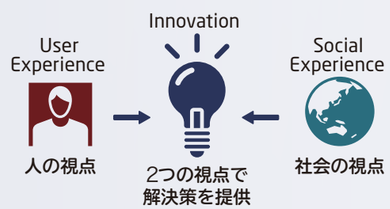
社会価値を創造するプロセスは、次の3段階で進めています。

❶お客さまや社会の本質的な課題への「気づき」
❷オープンイノベーションなどの価値創造への「仲間づくり」
❸AIやIoTなどの先進のICTを活用した「価値づくり」

またこの一連のプロセスでは、社会・文化・産業などの視点から、お客さまや社会にとっての価値を創り出すための設計手法である「**ソーシャルバリューデザイン®**」を活用しています。

新たな社会価値を創造するためには、人のライフスタイルや行動様式というミクロの視点と、都市や国家、地球規模でのマクロな視点の双方から社会や未来のあるべき姿を描く必要があります。

この社会価値創造プロセスは、さまざまなステークホルダーのみなさまとの対話や共創に活かされています。



ソーシャルバリューデザイン®

ソーシャルバリューデザインは、お客さまとの共創を通じて価値創造するためのNECオリジナルの手法です。人の体験価値の向上を考える「ユーザーエクスペリエンス」と、社会のあるべき姿を考える「ソーシャルエクスペリエンス」の2つの視点からお客さまのビジネスや未来の社会に「イノベーション」を創出します。

さまざまなステークホルダーのみなさまとの対話・共創

国際社会の一員として社会課題解決を目指す

2014年に西アフリカでエボラ出血熱が発生した際に顕在化した、物資の需要供給情報の不足、不十分な官民連携に起因する支援の重複や非効率性などの課題を教訓に、緊急時にさまざまな組織が連携して対応できるよう、2015年の世界経済フォーラム（ダボス会議）で、「地球規模感染症対策サプライチェーンネットワーク（Global Pandemic Supply Chain Network、略称PSCネットワーク）」が立ち上がりました。

2016年10月のPSCネットワークの会合はNECがホストとなり、本社で開催しました。世界食糧計画（WFP）をはじめとする国連関係機関、日米政府関係者、大学、民間企業、NPOなどのメンバーが集まり、2日間にわたって、課題解決に向けた対策の進捗確認、感染症発生時のシミュレーション計画、食糧・医薬品等の備蓄計画などを話し合いました。

（左）国連WFP事務局長 アーサリン・カズン氏（当時）
（右）代表取締役 会長 遠藤 信博

このような討議を経て、日本政府はPSCネットワークの発展に向けて100万米国ドルを拠出し、これを受けて、NECは国連WFPとともに、物流情報管理プラットフォームの開発に着手することを発表しました。

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、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ともに、取締役会でも定期的に報告しています。当年度は、環境分野に特化した、機関投資家とのIRミーティングを初めて開催しました。

（詳しくは、p.53「『Sustainable Earth』の実現に貢献する環境経営のさらなる推進」をご覧ください。）

環境IRミーティング

取引先とともに責任ある企業活動を実践する

NECでは、社会的責任の国際ガイダンス規格ISO26000を考慮した「NECグループ調達基本方針」を策定し、取引先とともに、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）に対応しています。人権や労働安全衛生については実地診断「CSR-PMR*」で、取引先との共創を進めるとともに、2011年より継続して実施している民間の非営利組織「CSRレビューフォーラム」との対話を、CSR調達の理解深耕やPDCAサイクルの改善に活かしています。

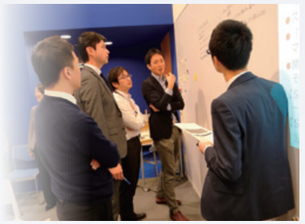
＊PMR：Process Management Review

工場での診断

事業活動が及ぼす経済・社会・環境への影響をSDGs視点で考える

お客さまや社会の本質的な課題は、どのような社会課題が存在しているのか、その課題をどのように解決したいのかを考える中で、浮き彫りになってきます。社会課題を知り、その課題にどのように取り組めるかを考えるきっかけとして、従業員向けに、NPO法人「経済人コー円卓会議日本委員会（CRT Japan）」でCSRアドバイザーを務める松崎稔氏をコーディネーターに迎え、「SDGsワークショップ」を開催しました。

ワークショップの参加者は、ビジネスを進めていくうえで、バリューチェーンごとにプラスとマイナスの両面の影響を考えることの大切さと難しさを仮想体験しました。「自分の仕事が社会にどういう価値を与えられるのか、持続可能な社会のためにどういった貢献ができるのかをイメージすることで、これからの仕事に取り組む意味を見つめ直すことができた」といった気づきもありました。



SDGsワークショップ

イノベーション・マネジメント

NECは、イノベーションが社会価値を提供し続けるための鍵になると考え、継続的に売上の4～5%を研究開発に投資しています。当社が強みを持つ技術領域へ集中投資するとともに、オープンイノベーションを積極的に活用しています。
当年度は、集中投資の一環として、AI技術ブランド「NEC the WISE」を立ち上げ、大学・公的研究機関との大型研究連携を4件開始しました。

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） **江村 克己**

強みを持つ技術領域への集中投資とオープンイノベーションの積極活用

競争優位性確保のため、当社独自の強みがある実世界の「見える化」技術やデータ分析技術に投資を集中しています。

2016年7月には、長年にわたり開発してきた強みのあるAI技術群を「NEC the WISE」として体系化し、お客さまの課題を最適な技術を組み合わせて解決できるようにしました。

さらに、電力や通信容量に制約がある中での実世界の課題解決に向けて、コンピュータと通信技術双方の強みを活かしたICTプラットフォームのデザイン力を強化しています。

提供価値を拡大するためには外部からの技術導入が不可欠であり、オープンイノベーションを積極的に進めています。その際に、技術に留まらず多様な視点からコラボレーションを進めることを意識して取り組んでいます。2016年9月に締結した「NEC・東京大学フューチャーAI研究・教育戦略パートナーシップ協定」はその一例です。基礎研究から研究成果を社会に活かす形にするまでのビジョンや課題を共有し、社会受容性の検証や人材育成にいたるまで、総合的な共創を推進しています。

＊1：米国国立標準技術研究所（NIST）主催の評価タスクで4回連続第1位，＊2：NIST主催の評価タスクで5回第1位，
＊3：NIST主催の評価タスクで第1位（2012年）　＊4：音響検知の国際的コンテストDCASE2016で第1位（2016年）

知的財産戦略

NECは知的財産を、グループの事業競争力や事業安定性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や商標権の強化と保護を推進しています。

NECが注力する社会ソリューション事業では、お客さまやパートナーのビジネスも含むビジネス全体にわたって、知的財産網を構築することが重要です。このため、知的財産権による参入障壁の構築、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創造・構築・活用も進めています。

なお、2017年3月現在、NECは、国内外合わせて約5万3千件（うち、国内約2万3千件）の特許を保有しています。

当年度の主な事業成果

事業実績	No.1／Only 1技術
■「土砂災害予兆検知システム」を発売	土砂災害危険度予測
■ 防犯カメラの映像を解析し、特定の人物を高速・高精度に検索するAIソフトウェアを発売	高速 時空間データ横断プロファイリング
■ オーストラリアの政府機関に生体認証システムを提供 ■ 米国の主要空港に入国審査用の顔認証システムを納入	No.1*1 顔認証
■ 入管局に乳幼児や顔真贋の自動判定システムを納入	ライブネス認証
■ 火力発電の運転支援サービス事業の共同実施開始	Only 1 インバリアント分析
■ 世界初の南大西洋横断光海底ケーブルの建設開始	世界初 100GB光伝送
■ 警備会社と新しい警備スタイルの提供に向けて協業 ■ コンビニチェーンにクラウド型防犯カメラサービスを提供	No.1*1 顔認証 軽量暗号
■ コンタクトセンター業務を革新する「自動応答ソリューション」を発売	No.1*3 テキスト含意認識
■ インドのユニークID制度の登録が10億人を突破	No.1*1,2 指紋・顔認証

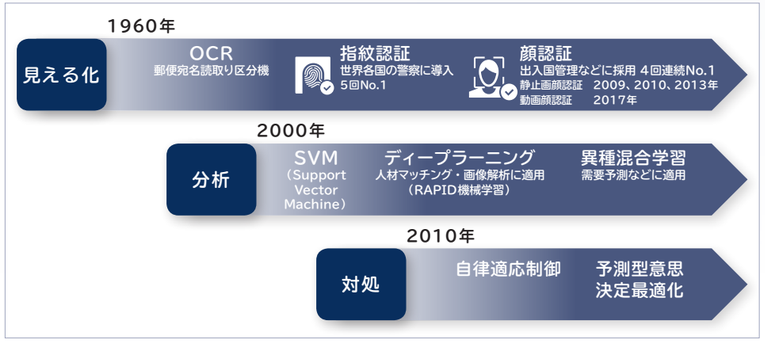
研究開発戦略

技術開発の源泉となる研究開発は、社会的な課題に対して当社が取り組むべきソリューションを定め、その実現に必要なNo. 1／Only 1のコア技術を技術トレンドもふまえながら磨き、「安全」「安心」「効率」「公平」という4つの価値の提供に努めています。あらゆる研究開発の局面で、グローバルなオープンイノベーションを積極的に仕掛け、タイムリーな実用化を目指しています。

執行役員 中央研究所担当
西原 基夫

「NEC the WISE」の顔認証技術、異種混合学習技術、予測型意思決定最適化技術も、長年にわたる技術の蓄積と事業実績の積み重ねにより、その応用範囲が広がっています。

例えば、顔認証技術は画像解析技術にそのルーツがあります。1960年ごろのOCR技術では、定型的な文字認識を行うだけでしたが、その後、指紋認証に代表されるような、非定型で大量の静止画像を認識・照合できるようになり、今では、動きのある画像でも認識・照合できるようになっています。この進化には、認識アルゴリズムの高度化のみならず、当社が培ってきた情報処理能力、通信処理能力の大幅な向上も寄与しています。

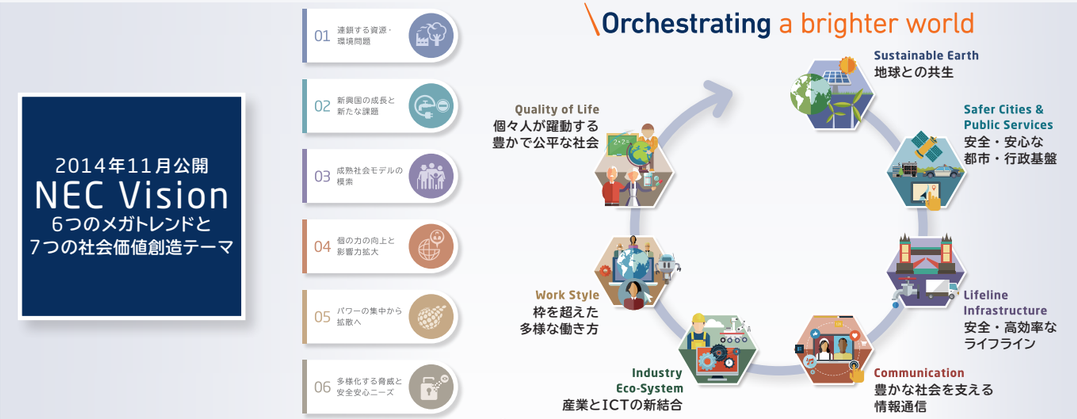


NECのAIに対する取り組みの歴史

また、将来にわたってNo. 1／Only 1のコア技術の強化を継続するために、ダイバーシティに富んだ人材の採用と育成を進めています。世界5か所にまたがる海外の各研究所では各地域のトップ人材を積極的に採用するとともに、日本では博士採用や世界トップレベルの大学からの採用を強化しています。

社会価値創造テーマへの取り組み

NECは、世界の経済・社会・技術の潮流を分析して浮き彫りになった6つのメガトレンドをふまえ、「7つの社会価値創造テーマ」に取り組んでいます。長年積み重ねてきた実績と当社ならではの強みを活かし、この7つのテーマを中心に、お客さまや社会が抱える課題の解決に努めています。
当社の社会価値創造テーマは、社会課題を起点に目標を設定しているという点で、国連が2015年に策定した、2030年に向けた「持続可能な開発目標（SDGs）」とも親和性が高く、両者には多くの共通点があります。
NECは、社会価値創造型企業として、社会やお客さまが必要とする価値をどれだけ提供できているかを定量的に検証するため、SDGsの目標に照らして、7つの社会価値創造テーマに適合する事例の社会的インパクトを数値化する試みを進めています。例えば、犯罪発生率の低下や業務効率の改善、流通における廃棄ロス削減の割合などを定量化しています。
社会やお客さまの望む価値を最大化するためには、社会やお客さまと達成したい目標を共有することが大切です。そして、そのためにも、さまざまなステークホルダーとの対話と共創がよりいっそう重要になると考えています。
ここでは、このような対話や共創の中から生まれた事例を紹介します。



Safer Cities & Public Services

安全・安心な都市・行政基盤の構築・発展に向けて

人口の集中やグローバル化が進む都市では、サイバー攻撃で安全を脅かされる新たなリスクも高まっています。NECは、犯罪や災害を未然に察知するとともに、産・官・学に加えて市民の力も活かして、地域の魅力を発揮できる行政基盤の実現に貢献します。

パブリックセーフティにおけるNECの実証実験

世界の首脳の来日期間に実施

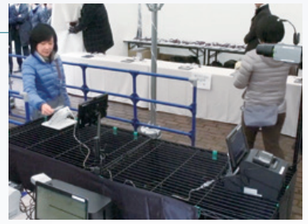
安全を実証した先進警備システム

NECは警視庁と連携し、G7伊勢志摩サミットの期間内に東京都内の特定エリアで、独自の「群衆行動解析技術」*を用いた混雑状況のリアルタイム検知のほか、既設の監視カメラ映像からの不審物の置き去りの自動検知によって、事故や事件の未然防止に取り組みました。

＊群衆行動解析技術：群衆映像から混雑状況や異変を検知するNECの独自技術

国際文化交流および地域活性化イベントをICTで支援

安全・安心な運営をサポート



秩父宮ラグビー場で開催された「秩父宮みなとラグビーまつり2017」において、NECは従来のIDカードによる認証に加え、顔認証による確実な本人認証をサポートしました。また、役割指示書の同時発行により、人手による受付・役割指示書の受け渡しに比べ、受付時間を約8割削減するなど、セキュリティを確保しながらボランティアスタッフの最適配置によるスムーズな試合運営に貢献しました。

インド個人認証ID制度

インドの国家プロジェクトを先進的な照合技術で支援

高い経済成長率を背景に急速に発展し続ける国、インド。12億人を超える人口を抱えるこの国では、すべての人が教育、医療、福祉などの社会サービスを平等に受けられるように、一人ひとりを特定する「個人認証ID制度」が始まっています。
その施策の要となるのが、世界人口の約1／6に相当する12億人を生体認証で識別する、これまで世界に類を見ない超大規模システムです。指紋・顔・目の虹彩の生体情報を採集し、組み合わせて照合することで個人を特定。インド全国民一人ひとりに固有のIDを発行することを可能にします。
NECは、顔認証や指紋認証をはじめとする生体認証分野において、日進月歩で成熟する最新技術を活用しつつ、高信頼なシステムを構築。世界の人々が豊かに、公平に暮らすことのできる社会づくりを強力に支援しています。

Lifeline Infrastructure

安全で高効率なライフラインの構築・発展に向けて

世界的な都市化の進展で、生産・生活基盤の多様化・複雑化が加速しています。NECは、高度で柔軟なICTシステムで地域・時間格差を解消し、24時間365日途切れることのないインフラを実現することで、大切な資源を安全かつ効率的に供給し続けます。

止まらない産業基盤の構築

より安定・安全・効率化を目指す

デジタルデータを活用したプラント運転

製油所、ガスプラントなどでは、プラントの長寿命化に伴い、熟練工の高齢化が進む中で、いかに安全で効率的なプラント運転を行うかが課題となっています。

日揮（株）とNECは、日揮（株）のプラント建設のノウハウと、当社のAI技術である「インバリアント分析」とのシナジーにより、この課題の解決に取り組んでいます。

インバリアント分析技術は、プラントに設置したさまざまなセンサデータの相関関係からプラントの通常時との違いを検知する技術です。この通常時との違いを異常の予兆としてとらえ、早期に対応することで、プラントの緊急停止を防ぐとともに、環境負荷の低減への貢献が期待できます。

IoT普及を支える基盤の構築

IGG（Indonesia Global Gateway）光海底ケーブル

NECは、インドネシア9都市とシンガポールを結ぶ大容量光海底ケーブル敷設プロジェクト「IGG（Indonesia Global Gateway）」に取り組んでいます。2018年前半に稼働開始を予定している総延長距離約5,300kmの光海底ケーブルシステムの実現に向け、インドネシア最大の通信事業者PT.Telkom社ならびにNECの間で建設請負契約を締結しました。IGGは、1波長あたり毎秒100ギガビットの最新の光波長多重方式に対応し、初期設計容量として毎秒32テラビットまで伝送が可能です。

システムが完成した暁には、同じくNECが手掛けた、インドネシアから米国を結ぶ「SEA-US」や、シンガポールから中東を経由してヨーロッパを結ぶ「SEA-ME-WE5」など、他の大容量光海底ケーブルに接続する予定です。インドネシア国内の通信ネットワーク充実に加え、同国の国際通信ネットワーク拡充および国際通信における通信ハブ化に貢献します。

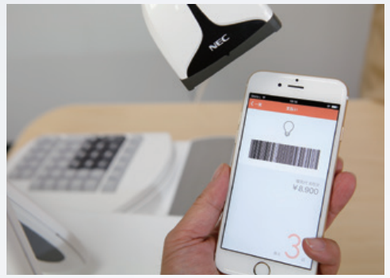
Industry Eco-System

産業とICTの新結合で変革する世界への対応

IoTによる人・モノ・プロセスの有機的結合、急進する生産や販売のデジタル化、多様化する消費体験や高度化するニーズへの対応による新たなビジネスの登場など、産業構造が変革し続けています。NECは新しいデジタルプラットフォームを通じて、次世代の産業エコシステムを実現していきます。

FinTech分野でのお客さまとの共創

SMBCとNECによる、FinTechベンチャーを通じた価値創造



（株）三井住友銀行（SMBC）とNECの共同出資で設立した「（株）ブリースコーポレーション」は、スマートフォンを使った新たなコンビニ収納サービス*を、2017年に提供開始します。この新サービスは、払込票上に記載されているバーコードをスマートフォンの画面上に表示することで支払いが可能となるものです。利用者には、ペーパーレス化により紙の持ち歩きが不要となり、払い忘れを防ぐなどのメリットがあり、コンビニ店舗では払込票処理などの業務効率化につながり、請求事業者には払込票の印刷・発送コストを軽減できる効果があります。

今後は大手コンビニなどの流通事業者や多くのベンチャー企業とも共創することで、新たな価値創造を目指します。

＊公共料金やネットショッピング代金の支払いを、コンビニエンスストアで行えるサービス

農業生産性の向上、貧困と飢餓の撲滅に向けた取り組み

FAO（国際連合食糧農業機関）の農家支援事業に電子マネー技術を導入

©ADM

人口の7割が農村部に住むモザンビークでは、農業の生産性向上が国全体の発展につながる重要な課題となっています。農家への優良種苗・肥料の普及はその課題解決のための手段の1つであり、FAOは種苗・肥料の購入額の一部を補助するクーポンの配布と、農業資材店で使われたクーポンの回収・精算をとおし、同国の農業生産性向上のための活動を推進しています。しかし、広大な農村部での紙クーポンの回収・精算には長い時間を要するため、資材店の資金繰りが悪化する、利用実績が把握できないといった弊害が発生していました。

これらの問題を解決するため、NECは現地企業と連携して電子マネー技術を用いた経済基盤を構築しました。この結果、農業資材の円滑な流通が実現したことに加え、個々の農家の購入履歴をもとにしたFAOの改善指導も有効に機能するようになり、同国の農業生産性は改善し、それに伴って農家の収入も増加しました。

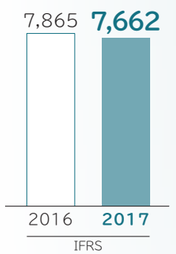
当社は今後もグローバルでの共創活動を通じて現地の社会課題解決に努め、お客さまや社会のサステナブルな成長に貢献していきます。

パブリック事業

国内外の政府、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

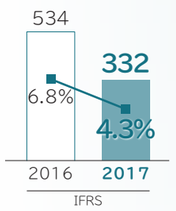
（億円）



第4四半期より日本航空電子工業㈱を連結子会社化した押し上げ効果はあったものの、公共向けが消防・救急無線のデジタル化需要の一巡による減少などにより、前年度比2.6%減の7,662億円となりました。

営業利益、売上収益営業利益率

（億円）　■ 営業利益　— 売上収益営業利益率



売上の減少に加え、宇宙事業の採算性悪化などにより前年度比203億円悪化し、332億円の利益となりました。

（3月31日に終了した連結会計年度）

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・官庁および社会インフラ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利活用、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ふまえ、人々の安心で快適な生活を支える社会インフラの提供をさらに強化していきます。

強み

- 国内外の政府機関、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と信頼性と高度な技術、国内における高いシェア。
- 官公庁・公共機関へのITサービス提供における大規模ミッションクリティカルシステムの構築で培ったシステムインテグレーション力。
- ネットワーク技術、センサ技術、データ分析技術の3つの技術に強みを持つことから生まれる独自の製品、ソリューション（顔認証・指紋認証、ビッグデータ解析など）。

弱み

- 国内の大型需要・大型案件の比率が高い特長を持つ一方で、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面があります。
- 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ことがあります。適切なプロジェクトマネジメントにより、リスクを最小化する必要があります。

市場環境（リスクと機会）

リスク

- 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。
- 消防デジタル無線の導入やマイナンバー基盤整備といった大型需要の一巡により、官公庁・地方公共団体のICT投資は比較的低水準で推移すると予測されています。今後は、ソリューションの強化による新たな需要の掘り起こしなどの市場開拓が必要とされています。

機会

- 2020年に向けて、安全・安心で効率的な国際イベント運用のための投資活性化が期待されています。
- サイバー攻撃の脅威が世界中で認識され、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ます。
- 地方創生の取り組みの一環として、国内各地域で官民データを活用した街づくりやスマートシティ実現に向けたさまざまなプロジェクトが開始されています。

社会公共領域

国内外の地方公共団体、医療機関などに向け、ITシステムやネットワークシステムなどを提供するとともに、日本全国の支社・支店を統括して各地域に密着した事業を展開しています。

執行役員常務　**中俣 力**

当年度の主な成果

当年度のマイナンバー関連事業は、地方公共団体の基幹システム改修やセキュリティ強化などを中心に堅調に推移し、基盤整備事業は一つの山場を迎えました。今後の利活用拡大に向けては、マイナンバーカードを活用したサービス・ビジネス創出を支援する「マイナンバーカードソリューション」の発売を開始するなど、さらなる強化を進めています。

防災システムでは、土砂に含まれる水分量から土砂斜面の崩壊の危険性を見える化する「土砂災害予兆検知システム」を発売しました。さらに、この技術をもとにした土砂崩れシミュレーションシステムをタイの災害警報発出機関である国家災害警報センター（NDWC）と実証実験を共同実施し、同国北部のチェンマイ県における危険区域予測実証実験でシステムの有効性を確認しました。先進的な防災システムに対する需要は、海外を中心に広がっており、今後もグローバル市場における事業拡大に注力します。

マイナンバー関連売上累計
1,000億円
（2015年3月期～2017年3月期）

政府・地方公共団体のマイナンバーの基盤整備事業に注力し、2015年3月期からの3年間における累計売上高は約1,000億円に達しました。

中長期的な取り組み

当社はここ数年、政府・地方公共団体を中心としたマイナンバー基盤整備の市場を牽引し、制度全体の基盤となる「中間サーバー・プラットフォーム」の構築をはじめとした数多くのシステムを手がけてきました。今後は、利用拡大に伴う基盤システム拡充やマイナンバーカード活用、さらには官民データ活用に伴う官民連携が進むと考えており、新たな市場の創造に取り組んでいきます。特にヘルスケア領域ではさまざまな健康・医療情報との連動により、効果的かつ効率的なヘルスケアサービスの実現が期待されており、今後の注力領域になるものと期待しています。

地方創生に向けては、すでにさまざまな地域において産官学による地域共創に向けた取り組みを始めています。官民データの活用による新たなまちづくりでは、街のさまざまなデータをセンシング・収集・活用する仕組みであるIoTプラットフォームや、データの連携・活用サービス提供により、新たなビジネス創造に取り組んでいます。ICTの利活用により地域連携を実現し、地方創生ならびに社会課題の解決に貢献していきます。

社会基盤領域

国内外の政府、官公庁や放送局、電力会社などに向け、大規模ミッションクリティカルシステムやネットワークシステムといった、人々が安心して快適に生活できるための社会インフラを提供しています。

執行役員常務　**高田 和宏**

当年度の主な成果

サイバーセキュリティでは、国立研究開発法人 情報通信研究機構（NICT）が全国11地域において地方公共団体を対象に開催した「実践的サイバー防御演習（CYDER）」の支援業務を受託するなど、NECならではの技術により、政府機関のセキュリティ強化に貢献しました。海外では、ASEAN各国のサイバー攻撃防御演習の実施や、ブラジルのセキュリティ企業Arcon Informatica S.A.の買収決定など、グローバルポジションの強化に取り組みました。

2020年に向けて安全・安心なまちづくりを実現するソリューションの強化も着実に積み重ねました。最先端AI技術群「NEC the WISE」の「群衆行動解析技術」を強化し、防犯カメラの活用により、大規模な群衆の混雑度と流れをリアルタイムかつ高精度に推定・予測する技術を開発しました。また、2016年5月に開催されたG7伊勢志摩サミットに合わせ、警視庁と連携して混雑状況のリアルタイム検知や、監視カメラ映像からの不審物の置き去りの自動検知などを行う先進警備システムの実証実験を実施しました。

24時間
社会の安全・安心を見守ります

日本国内の中核拠点である「サイバーセキュリティ・ファクトリー」に加え、オーストリア、北米にもセキュリティ監視拠点を設立し、時差を利用した24時間監視体制を構築しました。

中長期的な取り組み

2020年に向けて安全・安心なまちづくりを実現するため、重要施設に対する不審者の侵入を防ぐ認証システムや通行人の安全を守るサーベイランスなどのインフラ整備とセーフティの強化が期待されています。静止画に続いて動画における認証でも世界トップレベルの正確さを実証したNECの顔認証技術や独自のAI技術を活用し、出入国管理システムや新しいスタイルの警備サービスなどをとおして、安全・安心なまちづくりに貢献していきます。

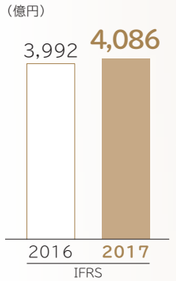
サイバーセキュリティは、中長期的に市場拡大が見込まれる重要な領域であり、今後も積極的に事業を拡大していきます。具体的には、順調に拡大を続けるセキュリティ監視サービスや国内外の政府機関向けセキュリティ演習支援サービスに注力していきます。さらに、プロダクト技術とシステムインテグレーション力を併せ持つNEC独自のソリューション展開による成長実現に取り組んでいきます。

エンタープライズ事業

製造業、流通・サービス業、金融業などの民需向けにITソリューションを提供し、お客さまの新サービス立ち上げなどに貢献しています。IoT、AIを中核としたICTアセットを活用したバリューチェーン・イノベーションにより、社会課題の解決やお客さまにとっての価値創造を実現していきます。

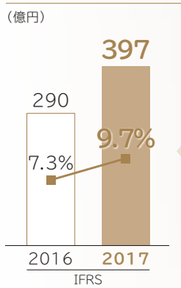
執行役員常務　**石井　力**

売上収益



製造業向けが堅調に推移したことなどにより、前年度比で2.4%増加し、4,086億円となりました。

営業利益、売上収益営業利益率



システム構築サービスの収益性改善などにより、前年度比で107億円改善し、397億円となりました。

（3月31日に終了した連結会計年度）

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。
- 製造業として自社工場で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。

弱み

- さらなる成長に向けて、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変革します。

市場環境（リスクと機会）

リスク

国内民需向けIT市場は競合が多く、価格競争が激しい状況が継続しており、この領域でいかに利益を確保していくかが課題となっています。さらに、国内においてもクラウド化の加速により、既存のソリューションビジネスは中期的に漸減が見込まれています。

機会

IoTを活用した市場が立ち上がっており、新たな成長基盤の確立が期待されています。また、地球規模で進む食料廃棄やエネルギー消費の問題、労働力不足といった人材環境の変化などの社会課題に対し、そのソリューションとして、ICTへの期待と役割が拡大しています。

当年度の主な成果

製造・物流・流通とつながるトータルなSCM（「造る」「運ぶ」「売る」「暮らす」）のバリューチェーン・イノベーションの展開を国内外で加速しました。

リテール向けITサービス事業では、販売・流通チャネルを問わず商品を購入できる環境を実現するオムニチャネルなど、新たな価値を提供するソリューションを強化しました。さらに、海外では米国7-Eleven, Inc.から米国、カナダにある約8,600店舗向けのPOSシステムとその保守サービスを受注しました。

IoTやAIなどの先進ICTを活用したサービスの提供も拡大傾向にあります。製造業向けに、IoTを活用して次世代の生産革新を実現する「ものづくり見える化ソリューション」の販売を開始したほか、KADOKAWAグループの物流会社向けに「画像・重量検品ソリューション」を提供しました。

また、2017年3月期に開始した（株）デンソーとの高度運転支援・自動運転やモノづくりの分野での協業、金融とITを融合したFinTechサービスの実用化に向けた（株）三井住友銀行と共同での（株）ブリースコーポレーション設立など、お客さまと協力した取り組みを進めています。

営業利益率が 9.7%に改善

エンタープライズ事業では、セグメントを新設した2014年3月期以降、収益性改善に向けて、コンサルティングなどの上流工程の強化、リスク抑制の徹底などに継続して取り組んできました。年々着実に成果を積み上げ、2017年3月期の営業利益率は、9.7%となりました。

中長期的な取り組み

エンタープライズ事業では、2017年3月期からの3年間を将来の成長基盤の基礎固めの期間と位置づけ、SIモデルの変革やグローバル展開に向けた事業基盤の確立、IoTによる新たな価値創造に取り組んでいます。その体制づくりとして、他部門との連携強化により、領域ごとの技術アセット・リソースを集結させるなど、横展開を前提とした事業遂行体制の構築を進めています。

事業領域としては、NECが強みを持つリテール向けITサービス事業、ものづくり共創*、金融業向けの新サービスの構築に注力し、これらを中心に事業の拡大をはかっていきます。リテール向けITサービス事業では、40年にわたる国内リテール事業者へのITサービス提供をとおして蓄積したノウハウに加え、24時間365日の安全・安心・効率的な店舗経営の実現や、さらなる消費者利便性の向上に向けた新たなソリューションを強化し、異業種への展開も見据えてグローバルでの事業拡大を目指します。ものづくり共創では、自社のものづくり革新やグローバル企業のSCM改革で蓄積したノウハウに、IoT技術やAI技術などの最先端技術を組み合わせ、NECが提供する価値の拡大や新規事業領域への展開に取り組んでいきます。また、2017年4月から金融機関向け事業がエンタープライズ事業に移管されたことをふまえ、決済をはじめとするFinTech領域での流通・サービス業との連携強化によるソリューション拡充をはかっていきます。

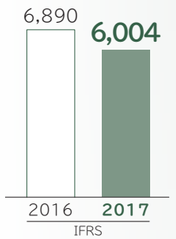
*ものづくり共創：自らの生産革新活動のノウハウを、お客さま同士の情報交換や、お客さまとの研究、実証実験などにより強化、拡充して提供する事業

テレコムキャリア事業

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、運用サービスなどを提供しています。これまでに培った大規模ネットワーク構築をはじめとする豊富な実績と高い技術力を強みとし、お客さまおよびビジネスパートナーとの価値創造により、IoT時代の安全・安心で効率的な高付加価値ネットワークの提供によって社会課題の解決に貢献します。

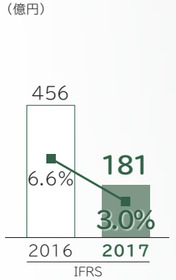
執行役員常務　**河村　厚男**

売上収益



国内外の通信事業者の設備投資が低調に推移したことや、円高の影響を受けたことなどにより、前年度比で12.9%減少し、6,004億円となりました。

営業利益、売上収益営業利益率



売上の減少に加え、円高の影響を受けたことなどにより、前年度比で275億円悪化し、181億円となりました。

(3月31日に終了した連結会計年度)

強み

- 通信事業者向け固定通信・移動通信および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蓄積された技術・ノウハウ。
- TOMS領域におけるグローバルで250社以上の通信事業者への納入実績。
- SDN／NFVにおいて、vEPC*1・vCPE*2などの運用・サービスと一体となったソリューションで業界を牽引。

弱み

- 海外でのネットワーク機器販売主体の事業モデル。
- 国内事業における、設備投資抑制の影響を受けやすい事業構造。

*1 vEPC：virtualized Evolved Packet Core
*2 vCPE：virtualized Customer Premises Equipment

市場環境（リスクと機会）

リスク

国内通信事業者のさらなる設備投資抑制リスクや、国内市場におけるベンダーのボーダーレス化により、さらに競争が激化する可能性があります。

機会

通信事業者のサービス提供の迅速化やネットワークリソースの効率化、そして運用コストの効率化などのネットワーク変革に貢献するSDN／NFVの本格的な導入が始まっています。またTOMSにおいては継続的な需要の増加が見込まれています。さらに、第5世代移動通信システム「5G」の商用化による事業機会の拡大も期待されます。

当年度の主な成果

TOMSおよびSDN／NFV分野の導入実績拡大
5Gの実用化に向けた技術開発と実証実験の実施

- 中長期的な注力事業であるTOMSおよびSDN／NFV分野において導入実績を拡大。
- 5Gの実用化に向けた中核技術の開発およびお客さまとの実証実験の実施。

TOMSおよびSDN／NFV分野では、当社の子会社であるネットクラッカー・テクノロジー社とともに通信事業者のSDN／NFVの迅速な導入を支援するソリューションを体系化し、事業の拡大に取り組みました。また、欧州・中近東および北米などの大手グローバル通信事業者からvEPCやvCPEなどの商用案件10件を獲得しました。

5Gの実用化に向けては、高周波数帯域を利用した通信を効率的に実現する超多素子アンテナ（Active Antenna System, AAS）を開発しました。さらに、（株）NTTドコモと共同で、5Gにおいて高品質な高速・大容量通信を実現するうえでの中核技術となるMassive MIMO（Multiple Input Multiple Output）の実証実験を実施しました。

既存事業領域では、日本～シンガポール間のアジア11カ所を結ぶ大容量光海底ケーブル「Asia Pacific Gateway（APG）」の建設工事が完了し、日米アジア13社のコンソーシアムに引き渡しました。

また、パソリンクとAI技術群「NEC the WISE」との連携により、ネットワークの情報をAIで分析することで最適なネットワークの短時間での構築や、効率的な運用を行うソリューションを開発しました。

中長期的な取り組み

テレコムキャリア事業の中長期的成長の要は、引き続きTOMSおよびSDN／NFVの事業拡大にあります。市場環境は追い風であり、グローバルの通信事業者におけるTOMSやSDN／NFVの導入機運が高まっています。その中で、当社のTOMSソリューション提供力や顧客基盤およびSDN／NFVの商用実績といった強みに加えて、TOMSとSDN／NFVの連携や、AIに代表されるようなITとネットワークの融合ソリューションの継続的な強化による価値創造などにより、お客さまの収益拡大や設備投資／運用コスト削減に貢献していきます。

5Gでは、4K／8Kなどの高精細動画配信や自動運転など、IoT時代の新たなサービスのためにネットワークに求められる高速・大容量化、低遅延化、多数同時接続の実現に向けて開発を加速し、製品・サービスのタイムリーな市場投入によって着実に売上につなげていきます。

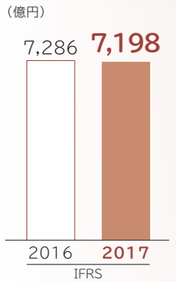
当事業では、既存ビジネスの継続・拡大に努めるとともに、これらの新たな領域でお客さまに対して積極的に価値を提案し、お客さまとの共創を通じたビジネストランスフォーメーションの実現に貢献します。絶えず変化する市場を意識し、スピード感をもって、社会価値の創造と多様性をサポートする豊かな通信の提供に努めていきます。

システムプラットフォーム事業

端末およびネットワーク機器、コンピュータ、ソフトウェア、サービス基盤まで、ビジネス向け製品や、これらをベースとした統合型のプラットフォームを提供しています。お客さまの業務の省力化・効率化に貢献するとともに、ICTを活用してIoT基盤のような新たな価値を創出し、社会ソリューション事業の拡大に貢献していきます。

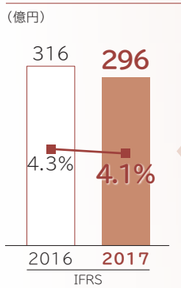
執行役員常務　**福田　公彦**

売上収益



ハードウェアや企業ネットワークが減少したことなどにより、前年度に比べ1.2%減少し、7,198億円となりました。

営業利益、売上収益営業利益率



売上の減少などにより、前年度比で20億円悪化し、296億円となりました。

(3月31日に終了した連結会計年度)

強み

- SDN、ビッグデータ、クラウド、セキュリティなどの領域での特長ある技術群*1。
- 国内の激しい競争環境下で培ってきた信頼性・高品質と、国内での高いシェア。
- クラウドからネットワーク、センサなどのデバイスまで、IoT基盤構築に必要なアセットを広範に所有する総合力。

弱み

- グローバルメガベンダーと比較すると、日本市場に特化した領域が多いため事業規模で劣り、相対的に利益率が低い。
- クラウドやSDNなどの成長領域において、自社のリソースを十分に活用できておらず、事業拡大の途上にある。

＊1 顔認証をはじめとする世界No.1の画像認識技術、先進的なビッグデータ解析技術、SDN関連技術、ベクトルコンピューティング技術など

市場環境（リスクと機会）

リスク

クラウド化・オープン化の進展に伴い、既存製品を中心に減少傾向の継続と競争環境の激化が見込まれています。また、IoTやAIなどの領域では、異業種も含めた参入企業が増加しています。

機会

SDNやクラウドの市場が大きく伸長し、ハイブリッドクラウドや垂直統合型インフラなどへの新たなニーズが拡大しています。さらに、今後はIoT、AIなどの市場立ち上がりに伴うICTの活用領域拡大が見込まれています。一方で、市場ポジションのさらなる強化に向けては、従来に増してスピード感のある展開が求められています。

当年度の主な成果

当年度は、SDNやIoTなどを中心として、市場成長が見込まれる領域の事業拡大に向けた製品・サービスの強化に取り組みました。

企業向けSDNでは、SDN事業のさらなる拡大に向け、あらゆる業種のお客さまを対象にSDNの導入促進を目的としたサービスメニューの拡充に取り組みました。また、工場や店舗などの現場におけるインフラシステムの設計・構築事業者との共創活動を強化し、オフィス以外の「現場」でのSDN活用促進、活用シーンの拡大に向けた各種施策を実行しました。

IoTに関しては、カメラの前で立ち止まることなく歩きながらの顔認証を可能とする「ウォークスルー顔認証システム」を、施設やイベント会場での入退場管理などの用途で導入開始したほか、店舗内カメラの映像から来店者の行動を分析し、店舗のマーケティング施策を支援する「人物行動分析サービス」の販売を開始するなど、当社の顔認証・画像解析技術を活かした製品のラインナップ強化に取り組みました。

また、価格競争力の強化という観点では、当社が段階的に進めている国内の開発・生産体制強化の一環として、NECプラットフォームズ（株）やNECネットワークプロダクツ（株）など計5社・部門を再編・統合し、IT・ネットワーク双方の製品の開発・生産を一元的に担うグループ横断の開発・生産会社を立ち上げました。

国内PCサーバ市場で
21年連続の
シェアNo.1を達成

国内PCサーバ市場で、21年連続となるシェアNo.1*2を達成しました。トップシェアベンダーとして、今後もお客さまのご要望に真摯に耳を傾け、継続的に高品質な製品を提供し、お客さま満足度のさらなる向上を目指します。

＊2 1996～2016暦年国内x86サーバ（出荷台数）
出典：IDC Japan, Japan Quarterly Server Tracker CY17Q1 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

中長期的な取り組み

システムプラットフォーム事業の価値を最大化していくためには、クラウド基盤、SDN、ビッグデータ、セキュリティといった注力領域での売上拡大が必要不可欠です。その実現に向けては、研究開発や設備投資などのリソース配分を、よりメリハリの効いたものへと変革する必要があります。具体的には、現在のシステムプラットフォーム事業で多くの割合を占める既存事業に対し、開発費の効率化やコスト削減、商品の高付加価値化、販売体制の強化などを総合的に推し進め、利益の最大化を追求していきます。

そのうえで、市場拡大が進むSDN、ビッグデータ、クラウド、セキュリティなどの注力領域で当社ならではの強みを発揮し、市場の成長を確実に事業拡大へとつなげていきます。

さらに、IoT基盤事業では、映像解析やセキュリティなど、当社の競争優位性ある技術を軸に特長あるソリューションやサービスを開発し、お客さまへの提供価値を拡大していきます。ネットワークも含めた高品質な共通基盤を、スピード感を持って提供することでNECのIoT事業の拡大に貢献し、成長軌道へと転換をはかっていきます。

海外事業執行体制

（2017年7月1日現在）

NECは、北米、中南米、EMEA（欧州、中東、アフリカ）、中国・東アジア、APAC（アジア太平洋地域）各地域に地域統括会社を配置し、各市場における事業の強みを活かしながらグローバル事業の拡大に取り組んでいます。中期的なテーマとしては「社会ソリューションによるグローバル貢献」を掲げ、注力事業の成長と基盤事業の収益性確保に努めています。

当年度は、セーフティ事業において、米国のジョン・F・ケネディ国際空港への入国審査用の顔認証システム納入やオーストラリアの政府機関向け生体認証システムの導入などの実績をあげました。また、世界的なセーフティ需要の高まりをとらえ、受注を着実に積み上げました。

次年度は注力事業の成長を加速するため、注力領域・地域へのリソース集中を加速し、戦略的な投資を行っていきます。米国国立標準技術研究所（NIST）のベンチマークテスト結果に裏付けられた技術を活用したセーフティ事業をはじめ、通信事業者の本格的な導入が始まっているSDN／NFV（ネットワーク仮想化）や、リテール、バス・フリート（バス交通システム）のほか、APAC地域で成長が期待できるマネージドサービスなどを中心として事業拡大をはかっていきます。

執行役員常務
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
高橋　信介

NEC Corporation of America社は、お客さまの戦略的パートナーとして、注力領域における成果を着実に積み重ねています。

当年度は、米国7-Eleven, Inc.から、北米の全店舗に設置される最新のPOSシステムを受注しました。また、生体認証技術を活用した米国連邦政府の国境管理強化を促進し、州警察とは複数の大型契約の締結に至りました。

このほか、全米女子プロゴルフ協会（LPGA）に対してはSAP HANAへの移行プロジェクトを進め、当社のIaaSを利用したプライベートクラウド環境下でのサービス提供を行い、ワイヤレスブロードバンドの領域では、狭帯域高速無線伝送装置iPASOLINK EX-Advancedの販売を始めました。

デジタルトランスフォーメーションの潮流の中で、当社は、IoTやデータ分析、AIなどの強みを活かし、お客さまにとっての戦略的なパートナーであり続けられるよう、価値創造に努めていきます。

中南米

執行役員
NEC Latin America
President & CEO
髙田　正純

NEC Latin America社は中南米地域のニーズにマッチし、地場に根差したビジネスを展開しています。

当年度は、昨今重要性が増しているSDGsを意識した活動にも注力し、生体認証を用いた学生向け適正給食配膳システムのチリ教育省への納入という成果をあげました。また、パブリックセーフティ領域では、マネージドセキュリティサービスを得意とするブラジルのサイバーセキュリティ企業Arcon Informatica S.A.のM&Aを実施しました。これによって現地のお客さまへのアクセスを強化するとともにシナジー効果を発揮して事業を着実に拡大し、Safer Citiesを実現するNo.1 Value Providerに向けて邁進していきます。

中南米地域のさらなる発展には、イノベーションと生産性の向上が必要です。当社は既存ビジネスに加え、お客さまとの実証実験段階にあるリテール、農業、バス・フリート（バス交通システム）などの新たな事業領域でも社会価値の創造を進めていきます。

次年度も引き続き、お客さまやパートナーとの連携を一層強め、人々がより明るく豊かに生きる社会の実現に貢献していきます。

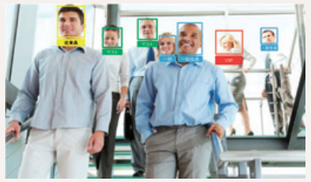
EMEA（欧州、中東、アフリカ）

NEC Europe
President & CEO
池野　昌宏

NEC Europe社は欧州、ロシアおよび中東アフリカの115カ国に多様な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、テロなどの発生による安心・安全へのニーズの高まりから、空港などの重要施設や市中監視など、セーフティ領域の受注件数が前年度と比較して2倍になりました。また、テレコムキャリア事業では、イタリアやサウジアラビアの大手事業者から成長領域であるTOMSやNFVの案件を受注し、事業展開を加速しています。企業向けネットワーク事業ではホテルなどに向けたホスピタリティソリューションを拡大しました。

次年度は、EMEA地域でセーフティを含む社会ソリューションへの強い需要の継続が見込まれ、引き続き事業拡大を加速していきます。また、欧州ではスマートシティなど世界最先端の取り組みを通じ、安心・安全・効率的な社会の実現を進めます。今後も高成長が期待されるロシア・中東・アフリカ地域では、通信やエネルギーを中心としたソリューションを提供し、事業の拡大と豊かな社会の実現へ貢献します。



中国・東アジア

執行役員
NEC（China）
President
吉田　直樹

NEC（China）社は地域統括会社として中国、香港・マカオ、台湾に加えて韓国もカバーし、セキュリティ、流通などのソリューションや、通信システム、PBX／サーバ、ディスプレイなどを域内に幅広く展開しています。

セキュリティに関しては、各国・地域の司法省や警察、空港などに対し指紋認証、顔認証などの生体認証システムや自動出入国審査システム（e-gate）を提供しています。流通領域では、コンビニエンスストア向けを中心としたPOSやITシステムの提供に加え、台湾を中心にお客さまの店舗に関する全ての保守引受け業務を24時間365日で提供し、高い評価を得ています。また、ディスプレイ関係は中国を中心に映画館向けのデジタルシネマや空港・地下鉄向けなどに広く展開して事業を拡大しています。このほか、香港ではバス・フリート（バス交通システム）の先進拠点として、香港市場のみならずNECのグローバルな活動を技術的にサポートしています。

当社は今後も引き続き、成長著しい中国市場を中心に事業拡大を進めるとともに、域内有力企業との提携関係を強化し、新事業の開拓を進めていきます。

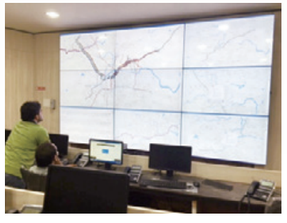
APAC（アジア太平洋地域）

執行役員
NEC Asia Pacific
CEO
赤木　鉄朗

NEC Asia Pacific社が担当するASEAN10ヵ国および南西アジア、オセアニアは、世界で最も成長著しい地域の1つです。ICTを使って各国の発展に貢献し、社会に必要とされる会社となるべく日々の事業を遂行しています。

当年度は、テレコムキャリア事業を基盤としつつ、セーフティをはじめとする社会ソリューション事業の拡大に取り組みました。その成果として、ASEANの複数の国から生体認証を活用した電子パスポートプロジェクトを、また、南オーストラリア州警察など各国の法執行機関から顔認証システムを相次いで受注しました。加えて、インド・プネ市のバス・フリート（バス交通システム）向け運行支援システムの提供、フィリピン国営放送局に対する地上波デジタル放送機器の納入、タイでの洪水シミュレーションシステムの実証実験などを通じて、域内の国々の社会インフラ高度化に貢献しました。

当社は今後も事業を通じて地域社会に貢献し、NECのグローバルな成長を牽引していきます。



サステナブル経営を支える取り組み

NECは、サステナブル経営の基盤となるESG（環境、社会、ガバナンス）への取り組みを進めています。

当社はこれまで社会とNECグループの持続可能な発展に向け、ESGの観点で優先的に取り組むべきテーマを選定し、非財務面でも経営の改善に努めてきました。しかし、社会価値創造型企業として、事業をとおして社会に提供する価値を最大化するためには、ESGの取り組みでも具体的なテーマや目標を設定し、より経営と密接に結びつけてサステナブル経営を進めていく必要があります。そこで、当年度は、ESGの観点での当社の強みや課題をあらためて整理し、経営資源配分の選択と集中に資するマテリアリティの再設定に向けた取り組みを開始しました。さまざまなステークホルダーとの対話をとおして得られた社会の声をもとに、自社が社会に与える影響度をはかり、当社のマテリアリティを特定していきます。

環境

NECは、1970年に環境問題に対応する専門組織を立ち上げて以来、さまざまな課題に対して積極的に取り組んできました。そこで得たスキルやノウハウを活用し、お客さまや社会の課題解決に役立てることで、事業と一体となった活動を推進しています。中でも「気候変動」は当社の事業が社会に与える影響度が高いテーマであることから、環境活動における長期計画「環境経営行動計画2020／2030」において気候変動に対する「緩和」と「適応」を両輪とした行動計画を掲げ、重点的に取り組んでいくことを表明しました。

社会

世界的に重要なテーマである人権尊重の取り組みを社会領域の重点テーマのひとつに据えています。サプライチェーンを構成する取引先やその従業員の人権に配慮するとともに、NECがICTを活用して提供するサービスによってプライバシー侵害を引き起こすことのないよう、制度・体制を整えています。また、多様な視点やアイデアが生まれる環境の醸成はイノベーションの源泉であり、重要な経営戦略の一つであるとの認識から、多様性のある人材づくりも進めています。さらに、1899年の創業当時から当社が大切にしている価値観である「ベタープロダクツ・ベターサービス」を実践するため、ICTを活用した社会インフラを担う企業としてCSおよび品質と安全性のさらなる向上に重点的に取り組んでいます。

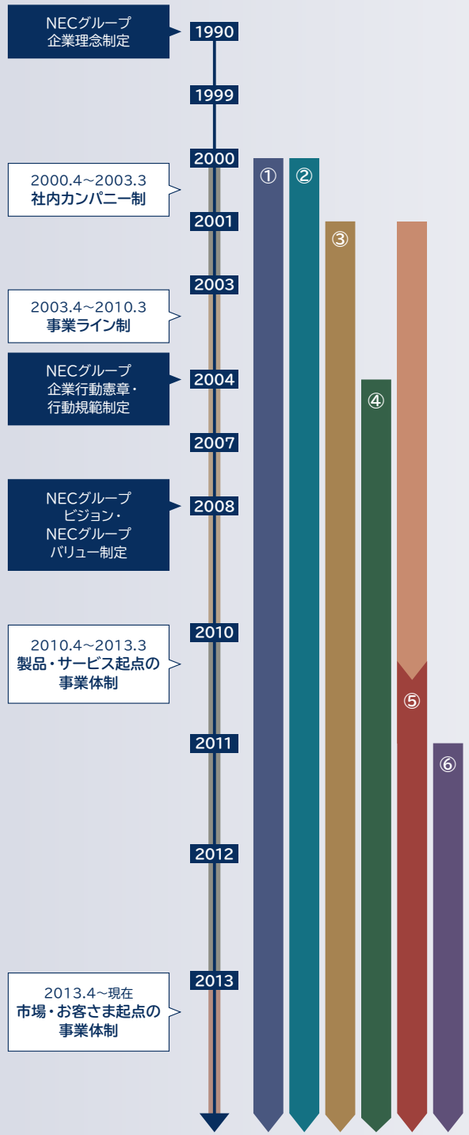
ガバナンス

社会価値の継続的な創出と企業価値の最大化に向けて、経営の透明性と健全性、スピード感を高めることに加え、説明責任の明確化や情報開示の公平性も考慮してコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。特に、当社がサステナブル経営を推し進めていくうえで、コンプライアンスの徹底は必要不可欠であり、「コンプライアンス最優先」の考え方を企業文化として浸透・定着させるため、よりいっそう徹底して取り組みます。

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



① 執行役員制度導入

取締役会から執行役員に対して業務執行に関する大幅な権限の委譲を行うことにより、業務執行と監督の分離をはかり、迅速な意思決定に基づく事業遂行を実現することを目的として、2000年4月に導入しました。

② 取締役の員数削減

取締役会での議論の充実による、さらなる経営の健全性の確保と迅速な意思決定を実現することを目的として、取締役の員数を削減し、取締役会のスリム化をはかりました。

取締役の員数削減（定時株主総会終結時点）

1999年	2000年	2012年以降
37名	17名	11名

③ 社外取締役の複数名の選任

取締役会の監督機能を強化するため、2001年6月に社外取締役を1名増員し、2名としました。2007年6月以降、現在の5名体制を継続しています。

取締役会における社外取締役比率（定時株主総会終結時点）

1999年	2010年	2012年以降
2.7%	33.3%	45.5%

④ 取締役の任期短縮

事業年度ごとの経営責任の明確化をはかるため、2004年6月から、取締役の任期を2年から1年に短縮しました。

⑤ 指名・報酬委員会の設置

役員の人事と報酬等の透明性の向上を目的として設置しました*。委員会は、社外取締役3名を含む5名の委員で構成されており、委員長は社外取締役から選任しています。

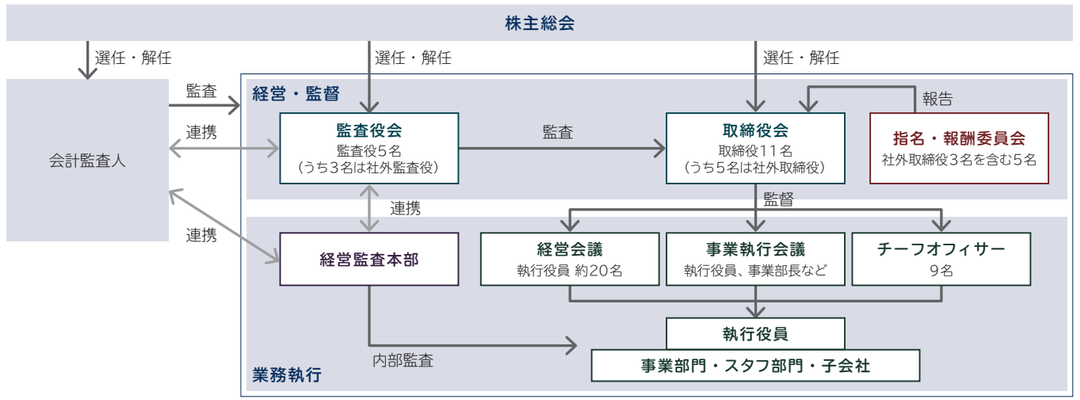
＊2001年に設置した「報酬委員会」に役員人事の審議機能を追加

URL http://jpn.nec.com/profile/corp/executives/committee2.html

⑥ チーフオフィサー制の導入

NECグループビジョンの実現に向けて全社横断的な戦略を強化するため、2011年7月に導入しました。2017年4月には、コーポレート機能の強化および意思決定スピードの加速を目的として、チーフオフィサーへの権限委譲の範囲を拡大しました。

コーポレート・ガバナンスの体制図と概要



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。

2017年3月期の状況

チーフオフィサーによる活動報告や事業分野別の経営計画・進捗報告のほか、NECグループの開発・生産機能の最適化、課題事業への対応策などについて闊達な議論を行い、特に社外取締役からは、自己の会社経営などの経験や深い見識に基づく幅広い助言を得ています。

経営会議

経営方針や経営戦略などNECグループの経営に関する重要事項の審議を行っています。特に重要な案件については、経営会議で予め十分な審議を行ったうえで取締役会に付議することにより、審議の充実と適正な意思決定の確保をはかっています。

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。

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、客観的視点から審議を行い、その結果を取締役会に報告しています。

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。

組織形態		監査役設置会社
取締役会の議長		会長
取締役	人数	11名（うち社外5名）
	任期	1年
監査役	人数	5名（うち社外3名）
	任期	4年
独立役員		社外取締役4名、社外監査役3名
取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況		業績連動型報酬制度の導入*1
報酬等の額*2（2017年3月期）	取締役	定額報酬 13名 総額 337百万円（うち社外5名 総額60百万円）*3
		賞与 6名 総額 0円
	監査役	定額報酬 6名 総額 96百万円（うち社外4名 総額36百万円）*3

＊1 短期インセンティブとして単年度の業績に連動する賞与および中長期インセンティブとして中期経営計画の達成度に連動する株式報酬を導入しています（社外取締役は対象外です）。
＊2 個別報酬の開示は行っていません。報酬の基本方針や体系などについては、事業報告、有価証券報告書およびコーポレート・ガバナンス報告書においても開示しています。
＊3 2016年6月22日開催の第178期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名および監査役1名を含んでいます。

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、取締役会の機能向上のため、2015年度から取締役会の実効性についての評価・検証を行っています。2016年度は、2015年度における取締役会の実効性についての評価・検証の結果をふまえ、取締役会における報告内容・報告資料フォーマットの見直し、資料の事前配付の早期化、年間審議計画の見直しなどを行いました。

■ 評価方法

取締役および監査役全員を対象として、取締役会の役割、構成、運営に関するアンケートを行い、その結果を分析したうえで、取締役会において、取締役会の機能向上に向けた審議を行いました。

■ 評価結果および今後の課題

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、取締役会が経営の戦略的方向をより的確に示していくためには、さらなる審議テーマの絞り込みや論点の明確化を徹底するとともに、社外取締役の助言を事業執行に反映させていく仕組み作りなどが必要であるとの認識を共有しました。

今後、以上をふまえ、取締役会の審議をさらに充実させていきます。

役員報酬

■ 新たな業績連動型株式報酬制度の導入について

当社は、2017年6月22日開催の第179期定時株主総会の決議に基づき、当社の取締役（社外取締役を除く）および執行役員を対象として、信託を用いた新たな業績連動型株式報酬制度を導入しました。本制度は、対象の取締役・執行役員の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、対象の取締役・執行役員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のみなさまと共有することで、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しています。

■ 役員報酬の内容

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・体系とすることを基本方針としています。上記の業績連動型株式報酬制度を含む当社の役員報酬の体系は、以下のとおりです。

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。

［業績連動の仕組み］

- **賞与**
  取締役の賞与は、前期におけるNECグループの連結業績にかかわる重要指標（売上収益、営業損益等）に基づき算定します。
- **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、次の算定式に基づき算定される数の株式を交付します。

役職別権利付与株式数（注1）× 業績連動支給率（注2）

（注1）基本報酬額×役職別乗率*÷ 対象となる中期経営計画の期間の直前の事業年度における東京証券取引所の当社株式終値の平均値
＊ 役職別乗率

取締役会長、取締役執行役員社長・副社長	25%
取締役執行役員専務・常務	20%
取締役執行役員	15%

（注2）権利付与時の中期経営計画の期間における連結売上収益達成度×35%
＋権利付与時の中期経営計画の期間における連結営業利益達成度×35%
＋権利付与時の中期経営計画の期間における最終年度の連結ROE達成度×30%

連結売上収益達成度 X35% ＋ 連結営業利益達成度 X35% ＋ 連結ROE達成度 X30%

監査役報酬

監査役の報酬は、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。

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。
http://jpn.nec.com/profile/governance.html

コンプライアンスの徹底

社会ソリューション事業を展開するNECにとって、お客さまをはじめとする社会からの信頼を獲得、維持することは最も大切です。そのために、NECでは、コンプライアンスと倫理観を経営の基本に置くとともに、コンプライアンスを法令遵守はもちろんのこと、社会通念、一般常識までも含めた社会からの期待や要請としてとらえています。また、リスクマネジメントの観点からも、競争法の遵守や贈収賄、不正の防止など、コンプライアンスリスクの低減に取り組んできました。しかしながら、当年度、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。当社は、これらの事実を厳粛かつ真摯に受け止め、「コンプライアンス最優先」を再徹底するとともに、再発防止と信頼回復に向け、社内制度の強化、教育・啓発を進めています。そして、役員および従業員一人ひとりが、誠実なマインドをもってフェアに行動し、コンプライアンスを最優先とする事業活動に取り組んでいきます。

競争法違反・贈収賄防止のための社内制度・体制および啓発活動の強化

当社では、2011年10月に策定した「競争法遵守ポリシー」のもと、カルテル・入札談合等の防止に関する規程類を整備し、競合他社との不必要な接触を規制し、談合やカルテルを疑われたり、巻き込まれたりするリスクの軽減に努めています。

また、当社および国内外の子会社で、贈収賄防止体制ならびに規程類を整備し、担当事業・業務に係わる贈賄リスク評価や起用業者等のデュー・ディリジェンスを実施するなど、事業活動に関連した贈収賄の防止に努めています。接待・贈答・招聘を行う際に注意、実施すべき事項もガイドラインにより明確にしています。

さらに、主に当社および一部国内子会社の営業担当者やSEを対象に、競争法違反・贈収賄防止についてより実践的な内容を盛り込んだ集合形式の教育を、全国の支社、支店を含む各拠点で毎年実施しています。

「コンプライアンス最優先」の企業文化醸成

これらの制度・体制の強化を含めて、当社では、コンプライアンスに関する教育および啓発活動によって、「コンプライアンス最優先」の企業文化醸成に努めています。社長をはじめとしたトップが、折にふれ自らの言葉でコンプライアンスの重要性に関するメッセージを発信しているほか、社長や外部識者の講演を通じて、コンプライアンス意識の向上をはかるフォーラム「NECビジネスエシックス」を毎年開催しています。また、全職場でコンプライアンスを自分たちの問題として考える「職場懇談会」を年1回開催したり、イントラネットなどを利用したコンプライアンスに関する情報提供に努めています。

また、新入社員教育や階層別教育などを通じ「NECグループ行動規範」に則った行動の重要性の浸透を図るとともに、全役員・従業員を対象としたコンプライアンスに関するWeb研修を年1回実施しています（国内子会社でも実施するとともに、海外子会社向けのコンプライアンス教育も実施しています）。

二度と独占禁止法違反を起こさない組織を目指して

こうした取り組みを進める中で、独占禁止法違反行為があった旨の公正取引委員会の認定を受け、NECを二度と談合をはじめとする競争法違反を起こさない組織にするため、一層の意識付けの徹底および仕組みの強化を行っています。

当年度は、談合行為の一掃を目指し、当社および国内子会社の全役員および従業員が、談合行為との訣別を宣言し、誓約書を提出しました。

また、競争法違反の防止を目的に、長期間同一の顧客を担当している従業員の人事異動を促進させることを決め、2017年4月から実行しています。

さらに、2017年4月から6月には、独占禁止法違反の認定を受けた3事案に関し、会社の中で一体何が起きていたのか、どのような人事処分をしたのか、そこから我々は何を学ぶべきなのか、などを集合形式（100回超実施）で当社の役員および従業員に直接伝えました。会社から直接事実を伝えることで、従業員の納得感やコンプライアンスに対する意識が高まりました。

当社は、2017年4月1日付けで、チーフコンプライアンスオフィサー（CCO）を新設しました。今後は、CCOが率先して、今回の3事案の教訓を社内で風化させないようにするとともに、コンプライアンスを企業文化として根付かせる取り組みを進めていきます。

社外取締役・社外監査役メッセージ

自己変革を進め、イノベーションによる成長を

ICT、AI、IoTといった分野の技術は、我々の想像をはるかに超えるスピードで進化しています。この動きに乗り遅れることなく対応していくためには、この分野での技術に磨きをかけ、イノベーションを起こし、新しいビジネスモデルを構築しながら顧客価値を創造し続けていくことが重要です。全世界を舞台に競争する中、ただ世の中の変化に対応しているだけでは遅過ぎであり、大きな成長は望めません。自らが変革していくことが重要です。

NECとして自社のコア技術は何かを見極め、世界一の技術になるまで徹底して磨き上げる一方、得意でない分野では外部技術も導入しながら自前主義からの脱却をはかり、オープンイノベーションを率先実行することが問われています。

私はこうした観点に立ち、取締役会では自身の経験をもとにそれぞれの案件に対して意見を述べ、NECの成長戦略のスピードアップがはかれるよう努めています。

社外取締役としてもう一つ、重要な役割があります。第三者の立場から公正な視点で客観的に発言し、コーポレート・ガバナンスをきちんと効かせることです。特に「コンプライアンス第一」の文化を社員全員に根付かせることが最優先だと考えています。取締役会の活性化を通じて、NECが「コンプライアンス第一」で、早く成長軌道に乗ることを期待しています。

社外取締役　**野路 國夫**

自らの行動を客観視し、コンプライアンスの徹底を

会計士の職業倫理のベースに“integrity”という言葉があります。わかりやすく言うと「ウソをつかない」「ごまかさない」ということです。何でもない当たり前のことのようですが、世の中の不祥事の多くは、この“integrity”の欠如がもたらしています。意図的な犯罪は論外ですが、個人が顧客のため、組織のためを思ってとった行動が、思いがけずルール違反になってしまったり、隠蔽・ごまかしにつながったりといったことは十分に起こり得ます。

それを防ぐには、個人が自分の判断や行動を客観視することが有効であろうと思います。すなわち、自分の判断や行動が及ぼす影響やもたらす結果に思いを致し、それを他者に説明できるようにすることです。このことは会社のマネジメントにもあてはまります。取締役会での議論、特に社外役員のさまざまな視点からの質問や指摘は、マネジメントの客観性、透明性を高めるのにとても役立っていると感じます。マネジメントの客観性、透明性が高まれば、社員の意識も高まり、それぞれが日常業務で自らの活動を客観視することにつながっていきます。

私が社外監査役に就任して1年が経過しました。その職責上、常にコンプライアンスやリスクへの対応ということが頭から離れませんが、社外監査役として「客観視」に努め、リスクに対して過度に防御的にならずに、合理的なリスク・テイクとダイナミックな企業活動をサポートしていきたいと思います。

社外監査役　**山田 和保**

取締役および監査役

（2017年6月22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11／12

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。

荻田 伍
社外取締役
アサヒグループホールディングス株式会社
相談役

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11／12

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

長年にわたりコーポレート部門、事業部門および海外法人において、経理・財務業務を担当し、現在はNECグループ全体の経理・財務戦略を統括しています。

佐々木 かをり
社外取締役
株式会社ユニカルインターナショナル 代表取締役社長
株式会社イー・ウーマン 代表取締役社長

マーケティングに関する広範な知見と生活者の視点を有しています。

・出席状況
取締役会12／12

森田 隆之
取締役 執行役員常務 兼
CGO（チーフグローバルオフィサー）

M&Aの担当およびグローバル事業の責任者を経た後、現在はNECグループのグローバル事業戦略を担当しています。

岡 素之
社外取締役
住友商事株式会社 相談役

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12／12

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。

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9／12

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）

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、現在は経営戦略を担当しています。

（注）1. 当社は、荻田伍、佐々木かをり、岡素之、野路國夫、奥宮京子、菊池毅および山田和保の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出ています。
2. 出席状況は、2017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

藤岡 哲哉
監査役（常勤）

当社での長年にわたる経理業務の経験および財務部長としての経験を有しています。

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。

奥宮 京子
社外監査役
弁護士

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17／17

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12／12、監査役会17／17

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10／10、監査役会13／13
（2016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：
http://jpn.nec.com/profile/corp/executives.html

監査役：
http://jpn.nec.com/profile/corp/executives/auditors.html

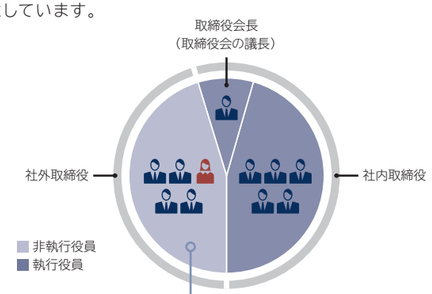
取締役会

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）

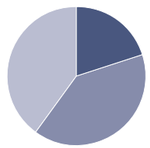
取締役会は、経営の基本方針の決定をはじめとする会社の業務執行に関する重要な意思決定を行い、また、業務執行全般を監督する責務を果たすために、広範な知見を得る観点から、取締役の職務経歴、専門分野および性別などの多様性を考慮した構成としています。



社外取締役の職務経歴・専門分野　5名

製造業	2名
銀行	1名
マーケティング	1名
総合商社	1名

社外取締役の在任年数　5名



6年	1名
5年	2名
4年	2名

監査役会

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）

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

（2017年7月1日現在）

当社は全社横断的な戦略実行を促進するため、2011年よりチーフオフィサー制を導入しています。2017年4月からは経営スピードのさらなる向上をはかるため、チーフオフィサーを増員し、それぞれへの権限委譲を進めています。具体的には、当社が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9つのテーマに対して8名のチーフオフィサーを任命し、それぞれが専門とする領域でビジネスユニットやグループ会社の枠を超えて戦略を練り上げ、全社的な課題の解決にあたっていきます。
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およびチーフオフィサーから、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紹介します。

執行役員副社長
木下 学

お客さま起点での社会価値創造活動を通じた全社成長の牽引

複雑化する社会課題を解決し、継続して社会に貢献していくためには、お客さまとの接点である私たち営業が市場を深く理解し、培ってきた技術や強みを活かして目指す未来を描く必要があります。
市場の変化を適切かつ迅速にとらえ、自ら考え行動する現場力を養成し、AIなど特長ある技術アセットや、各ビジネスユニット・関係会社が保有するノウハウ、ソリューションを最大限に活かした価値提案やお客さま・販売店との共創を実現します。これにより、スピード感ある経営の実践と全社成長を牽引します。

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の実現

安全・安心な都市・行政基盤や安全・高効率なライフラインの構築、豊かな社会を支える情報通信基盤の形成などNECが掲げる7つの社会価値創造テーマは、先進国、新興国を問わず世界中で普遍的な課題であるSDGsとも深く関係しています。各国の政府、自治体、国際機関、現地企業への渉外・営業活動を通じてNECのプレゼンスの向上をはかり、NECがグローバルな社会価値創造型企業として世界の課題解決に貢献できるよう努めてまいります。

執行役員常務
CGO（チーフグローバルオフィサー）
森田 隆之

グローバル成長の実現に向けたスピーディな施策展開

NECの最大の課題は「成長」の実現です。そのためには、多岐にわたるNECの事業ポートフォリオの中からグローバル市場で勝てる事業を絞り込み、その事業に対してリソース集中と重点投資を実行する必要があります。このようなオーガニックな施策に加え、お客さまとの共創、政府・国際機関や企業とのパートナリング、さらには事業買収も含めたインオーガニックな施策を大胆かつスピーディに進め、「成長」を実現していきます。セーフティ・セキュリティ、SDN／NFV、IoTの3つに重点を置いて、NECが一枚岩となって実行にあたるため、CGOとしてこれらの施策を主導していきます。

執行役員常務
CFO（チーフフィナンシャルオフィサー）
川島 勇

課題事業への対応や費用構造改革の推進に加え成長領域へ資源再配分

当年度は既存事業が減少する中で新規事業が思うように立ち上がらず、課題事業やコンプライアンス問題の発生もあり業績が大きく下振れする結果となりました。
次年度は、コンプライアンス遵守を再徹底すると同時に収益構造改革を推進し、2018年度の業績拡大に向けた土台固めをする年となります。そのために必要なリソースシフトや成長戦略の実現に向けた資金投入など、攻めと守りのバランスをとった事業遂行を財務面から支えていきます。

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

技術を基点としてNECの次なる成長に資する事業を創出

来たるべき社会とその課題を描き、より広い範囲で課題解決と価値創造を行うことで、自社も成長することを目指します。事業戦略と一体化した技術開発戦略を構築し、自社の持つ強みを徹底的に強化して、競争力ある事業の創出につなげていきます。
これらをスピード感を持って進めていくために、顔認証に代表される画像処理や、AI技術群「NEC the WISE」、セキュリティといったNECの持つ技術の強みを梃子に社外との連携を進めます。他社との戦略的連携、大学や研究機関との大型連携、ベンチャー活用をこれまで以上に推進することで、より大きな価値の創造へとつなげていきます。

執行役員常務
CHRO（チーフヒューマンリソーシズオフィサー）
牧原 晋

収益性を高め、優れた技術・リソースをもとに成長軌道に乗せる

お客さまのニーズは、社会の構造の変化や技術の進化によって絶えず変化しています。この変化に対応するため、従業員の能力開発を促すとともに人材の最適配置を推進し、NECの変革を支えます。
加えて、働き方改革を通して生産性の向上とダイバーシティの推進をはかります。職場環境を整え、働き方を工夫することで、NECを多様な人材が活躍できる会社へと変えていきます。これらの取り組みを通してNECグループの組織力を高め、グローバル化を実現していきます。

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

デジタル経営の実現にむけたICTの整備

デジタルトランスフォーメーションの時代においてICTの重要性は今後ますます高まっていきます。当社がこれまで強化してきた経営管理基盤をベースとしてデジタル経営を支えるデータ活用を拡大し、AI、IoT、クラウド、セキュリティなどの強みを活かしたICT基盤の強化を推進することで、経営管理制度の高度化に寄与していきます。

執行役員常務
CSO（チーフストラテジーオフィサー）
松倉 肇

現場の「稼ぐ力」を再生する

全社戦略を見直し、ビジネスモデル転換の加速と提供価値の増大を目指します。そのために適正な資源配分、責任と権限の明確化を徹底します。併せてマネジメントと現場のオープンかつ深いコミュニケーションを継続的に行い、双方の思いや危機感を共有します。
ゴールは環境変化に遅れることなく不断に自己変革する組織づくりであり、現場の稼ぐ力の回復です。

執行役員
CMO（チーフマーケティングオフィサー）
榎本 亮

デジタル時代の変革パートナーに相応しい、「共創」を軸とするブランドイメージの確立

信頼できる、親しみやすい、といった従来のNECブランドのイメージに加え、当社が目指すサステナブルな社会の実現に向けて、「共創」という観点でのブランドイメージ強化に取り組みます。One NECとして語るべき全社目線のストーリーをCMOオフィスが積極的に統括することで、当社の情報発信力をよりいっそう高め、「お客さまから変革のパートナーとして認められるNEC」という姿の実現をブランディングの側面から支えていきます。
加えて、市場の動きやお客さまの期待をいち早く感じ取り、スピード感を持って当社の戦略に取り込んでいきます。

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いかにして企業文化として根付かせるか

当社は当年度に、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。NECグループでは、従来、コンプライアンスを経営上の重要課題の一つとして捉え、さまざまな施策を講じてまいりましたが、チーフコンプライアンスオフィサーとして、再発防止の徹底に努めます。当社の信頼回復に向けて、今回の事案を社内で風化させることなく、コンプライアンスを企業文化として根付かせていきます。

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。
URL http://jpn.nec.com/profile/corp/executives/svp.html

人権・ダイバーシティ

NECは、「NECグループ人権方針」を策定し、あらゆる企業活動の場面において、基本的人権を尊重し、いかなる場面においても児童労働および強制労働を認めないと宣言しています。また、NECが提供するサービスによってプライバシーなどの人権侵害を引き起こさないよう、最善の注意を払っています。
こうした考えは、サプライチェーンを構成する取引先や従業員に対しても同様であり、女性や障がい者にも配慮した人権の尊重に努めています。
NECは、多様な人材が活躍し、多様な視点やアイデアが取り込まれることが、新しい価値創造やイノベーションの創出につながるという考えのもと、ダイバーシティ＆インクルージョンを推進しています。

プライバシー保護に向けた取り組み

近年、IoTなどの技術が一段と進化し、あらゆるモノからデータを収集し、そのデータを利活用することで新たなビジネスが生まれています。しかし、こうした技術の進歩が社会に貢献する一方で、生活者の立場では、人権の侵害につながることがあります。

NECでは、データ利活用において特に重要な人権課題である「プライバシー保護」に、国や研究機関、ICT企業とともに積極的に取り組んでいます。

カメラ画像を利活用したビジネスの推進にあたっては、生活者のプライバシーを保護するためのルールを整備するため、関係する企業や研究機関に呼びかけを行い、35団体とともに検討プロジェクトを立ち上げました。このプロジェクトで策定したルールを、関係省庁主催のカメラ画像利活用に関するワーキンググループに提示した結果、公式ガイドブックの発行に結びつきました。

また、2017年4月には「データ流通戦略室」を新設し、社外有識者と積極的に連携しながら、プライバシーを重視したデータの利活用に向け、戦略立案やソリューションの企画、政策提言、関連ステークホルダーとのコミュニケーションなどを進めています。

データ利活用におけるプライバシー保護について関係者で検討

現代奴隷法への対応

「現代奴隷法2015」は、英国における重要な人権に関する法令の一つです。当年度は、この法令への理解を深めるため、英国および日本で、関係者が学び、議論する場を持ちました。

また、2016年9月には、現代奴隷法54条に基づき、NEC Europe社が同社とその子会社およびサプライチェーンを対象とした初の宣言文を発行しました。

NEC Europe社では、同法もふまえ、同社のサプライチェーンにおける強制労働や人身取引などのリスクについて、監査を行っています。

女性を対象としたキャリア形成・意識啓発

変化の激しいICT業界では、多様な視点やアイデアを持つ人材を増やしていくことが重要です。こうした考えのもと、当社は、1980年から女性の理系人材を積極的に採用しています。

当年度は女子中高生を対象に、理工系分野の仕事の面白さを伝える対話イベント「夏のリコチャレ2016」を開催しました。ショールームの見学や女性研究者・技術者との対話をとおして、研究開発や製品開発がどのように社会に貢献しているのか、ICTを身近に感じてもらうよい機会となりました。

「夏のリコチャレ2016」の様子

女性ならではの視点で、個人に寄り添ったサービスを社会に

日本応用数理学会 会長、電子情報通信学会 副会長、日本学術会議連携会員
NEC 中央研究所 セキュリティ研究所 技術主幹
佐古 和恵

「入社以来、暗号やセキュリティの研究に携わっています。プライバシーが尊重される安全・安心で公平なネット社会の創造をテーマにグローバルな共創を進めています。暗号技術は、莫大な情報量や計算量がある組織からも、個人の情報を守る技術として発展しました。ブロックチェーンは集中管理機関がなくても公平性と透明性を実現しようとしています。

社会を構成する個人の約半数は女性です。その観点を取り込み、B2BwithCといわれるような、個人に寄り添ったサービスを社会に提供していきます」

「夏のリコチャレ2016」では、先輩女性研究者として参加しました

ダイバーシティ視点を取り入れたお客さまとの共創活動

NECは、2016年10月に、バンクーバー2010パラリンピック銀メダリスト（アイススレッジホッケー競技）である上原大祐氏を迎え入れました。パラリンピアンならではの知見を活かしたブランディングやお客さまとの共創活動を推進し、ダイバーシティ社会の実現に向けて取り組んでいます。

NECにもパラリンピアンの視点を

NEC 東京オリンピック・パラリンピック推進本部
東京2020推進室 障がい攻略エキスパート
上原 大祐

「NECでパラスポーツについて講演したのをきっかけに、“2020年に向けてNECの従業員にもパラリンピアンの視点を取り入れてほしい”との要請を受けて入社しました。2020年に向けて何をしてよいのかわからない、地元の体育館がパラリンピアンに使ってもらえるだろうか、といった不安を抱えている自治体のお客さまは、たくさんいらっしゃいます。こうしたお客さまのところに実際に私が伺って、最初のステップを踏み出してもらう働きかけをしています。

全国の支社・支店のみなさんと協力しながら、2020年とその先に向けた自治体の課題を解決して、より友好な関係を築いていきたいと考えています」

「Sustainable Earth」の実現に貢献する環境経営のさらなる推進

執行役員常務
サプライチェーン統括ユニット担当
大嶽　充弘

「Orchestrating a brighter world」のもとで、NECは、7つの社会価値創造テーマに沿って、お客さまとの共創を進めており、環境面の課題解決が大きな価値としてお客さまから認識され、我々の事業の視点に組み込まれるようになりました。あるべき「環境経営」とは、自社の環境保全に取り組むだけでなく、環境課題の解決に貢献する事業を自ら創出する経営であり、その姿に近づいてきたと感じています。
一方で、2015年には、国連が「持続可能な開発目標（SDGs）」を提唱し、「パリ協定」では地球レベルでの気候変動対策方針が合意されました。これを受けて、NECでは、地球との共生を意識した持続可能な社会「Sustainable Earth」の実現に貢献すべく、2016年度から、気候変動対策を中心とした価値提供の拡大に取り組んでいます。

気候変動対策を軸とした「環境経営行動計画2020／2030」の推進

NECでは、中長期的な目標として「環境経営行動計画2020／2030」を策定し、気候変動を優先すべき重要テーマ（マテリアリティ）と位置づけ、環境に関わる社会課題の解決に取り組んでいます。右記3つの視点は、気候変動に関わる取り組み指標です。

1. 気候変動への“緩和”の推進：
- ITソリューションの提供を通じた社会全体のCO_2排出量の削減
- 製品のエネルギー効率の改善

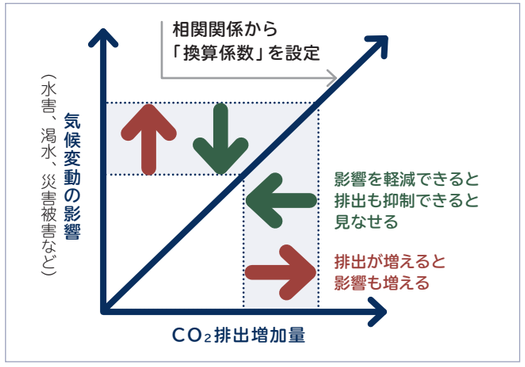
2. 気候変動への“適応”の推進：
- 社会ソリューションの提供を通じた気候変動の影響への備え

3. 事業活動からの“排出削減”：
- 効率化によるCO_2排出量原単位の改善
- 再生可能エネルギーへの変換

気候変動への“適応”を定量的に評価する独自手法を開発

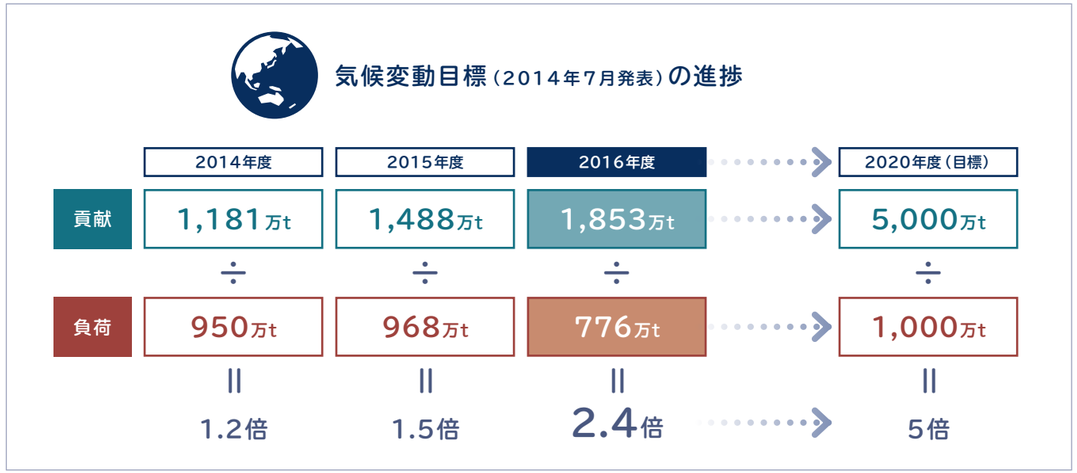
NECは、気候変動により高まる自然災害リスクへの予防対策や、災害発生時の適切な避難誘導など、安全・安心な暮らしを支援するシステムを開発・提供しています。例えば、NEC独自のセンシング技術やビッグデータ技術などのICTを活用し、土砂災害や洪水の危険性を“見える化”する「洪水・土砂災害シミュレーションシステム」はその一例です。また、現代の食糧問題ともいえる過剰在庫や廃棄ロスという課題に対しても、NECが独自に開発した異種混合学習技術をベースとした「商品需要予測ソリューション」によって、製・配・販間でのミスマッチをなくすことで、欠品、過剰在庫、廃棄ロスを大幅に減らすことができます。

このような価値を、計画的に目標を持って拡大していくために、NECでは、気候変動による影響をITソリューションで軽減した分をCO_2排出抑制と同等価値として考える定量化手法を（株）早稲田環境研究所と共同で開発しました。こうした考え方を普及させることで、気候変動への“適応”をさらに加速させることに役立てています。



環境負荷に対して5倍の価値提供を目指して

NECは、このような定量化手法を活用し、自社のサプライチェーンが及ぼす環境負荷に対して2020年までに5倍の価値を提供することを目指しています。2016年度の結果は負荷に対して提供した価値が2.4倍にまで拡大しました。引き続き目標達成に向けて提供価値の拡大と、サプライチェーンの負荷削減を推進していきます。



ステークホルダーとの対話をとおした環境経営の改善活動

ESGに関する機関投資家とのミーティングを開催

ESG情報に対する投資家の情報ニーズの高まりを受け、当社の非財務分野の取り組みに対する理解促進と、投資家が求めるESG情報を把握して今後の情報開示を改善していくことを目的に、2016年7月に、E（環境）に特化したIRミーティングを実施しました。ミーティングには、13社15名の機関投資家が参加し「環境活動と経営指標との連動性をもっとわかりやすく示して欲しい」「SDGsに関連したビジネスの規模と今後の拡大計画はどうなっているか」など、活発な質疑が行われました。参加者からは「役員が自らの言葉で話したことで理解が深まった」「NECに対する印象が良くなった」との声が寄せられ、次回も参加したいとの回答を得ました。

IRミーティング

シンガポールにおける次世代電力網に関する共同開発プロジェクト「SPEAR」に参画

NECおよびNEC Asia Pacific社は、欧米の大手電力事業者を中心にデータ分析・可視化ソリューションを多数納入しているSpace-Time Insight社とともに、シンガポール最大の電力会社であるSingapore Power社が推進する次世代電力グリッド共同開発プロジェクト「Singapore Power Energy Advanced Research and Development（SPEAR：スピア）」に参画しています。このプロジェクトでは、ビッグデータ分析に基づいた設備投資・保守の効率化や、停電状況のリアルタイムでの可視化・分析、復旧見込み時間を正確に予測する高度な停電管理について検討を行っています。

当社は、この共同プロジェクトでの経験を活かし、ICTとエネルギーを融合した新技術・ソリューションの創出を加速するとともに、アジア・太平洋地域でのスマートエネルギー事業のさらなる拡大を進めていきます。

関係者の記念写真

タイで洪水や土砂崩れに関するシミュレーションシステムを活用した実証実験を実施

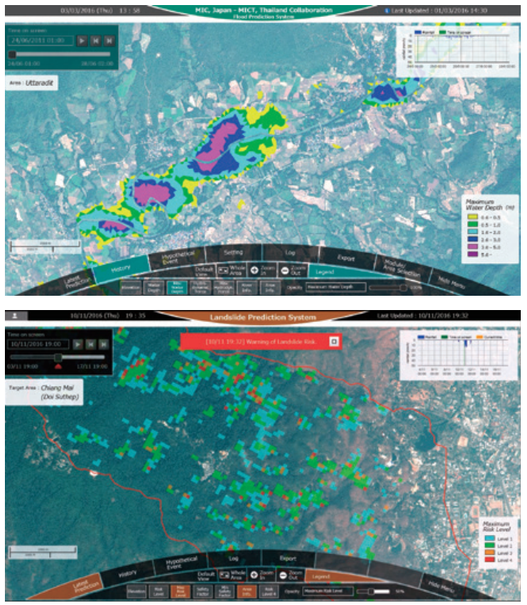
当社は、タイの災害警報発出機関である国家災害警報センター（NDWC）と共同で、洪水発生時に浸水区域を予測する実証実験および、土砂崩れの危険区域を予測する実証実験を行いました。

タイでは洪水が頻繁に発生しており、特に2011年のチャオプラヤ川の洪水では、多くの工業団地やバンコクなど都市部にも大規模な浸水被害が発生した結果、グローバルなサプライチェーンが寸断され、タイ経済のみならず世界経済にも大きな影響を及ぼしました。また、タイでは大雨による土砂崩れも頻繁に発生し、大きな人的・物的被害や道路の寸断にともなう物流への影響なども生じています。このため、洪水対策や土砂災害による被害軽減に向けた対策が喫緊の課題となっています。

本実証実験では、気象、地形、河川、土壌などの各種データを基にシミュレーションを行い、洪水による浸水区域・最大浸水高や、土砂崩れの危険度などを最大7日先まで予測し、実際の被害状況と比較しました。

今後、タイにおいて引き続き土砂崩れや洪水などを対象に防災ICTの高度化および利活用に貢献していき、これらの実証実験で得られた経験・ノウハウを活かし、土砂崩れの被害が多いアジア諸国に対して本システムの提案に積極的に取り組んでいきます。

なお、本実証実験は、NDWCにとって防災ICTにおける初の日・タイ協力プロジェクトであり、総務省から受託した「タイにおける洪水シミュレータの展開に向けた調査研究」および「タイにおける土砂崩れシミュレータの展開に向けた調査研究」の一環として、在タイ日本国大使館とも協力して実施したものです。



シミュレーション画面

財務セクション

57 連結財政状態計算書
59 連結損益計算書
60 連結包括利益計算書
61 連結持分変動計算書
62 連結キャッシュ・フロー計算書

連結財政状態計算書

日本電気株式会社および連結子会社
2016年および2017年3月31日現在

	単位：百万円	
	2016年	2017年
資産		
流動資産		
現金および現金同等物	¥ 192,323	¥ 239,970
営業債権およびその他の債権	933,914	952,258
棚卸資産	211,992	205,855
その他の金融資産	7,651	4,485
その他の流動資産	107,456	106,169
流動資産合計	1,453,336	1,508,737
非流動資産		
有形固定資産	343,323	419,078
のれん	56,141	63,220
無形資産	118,019	142,139
持分法で会計処理されている投資	90,346	68,132
その他の金融資産	254,917	262,284
繰延税金資産	196,019	156,622
その他の非流動資産	16,803	63,784
非流動資産合計	1,075,568	1,175,259
資産合計	¥2,528,904	¥2,683,996

	単位：百万円	
	2016年	2017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	¥ 503,375	¥ 497,051
社債および借入金	155,454	118,915
未払費用	157,403	155,161
その他の金融負債	13,555	12,507
未払法人所得税等	13,445	21,014
引当金	40,318	52,210
その他の流動負債	137,135	145,683
流動負債合計	1,020,685	1,002,541
非流動負債		
社債および借入金	318,435	342,854
その他の金融負債	9,365	8,285
退職給付に係る負債	297,756	264,272
引当金	15,336	13,736
その他の非流動負債	30,107	36,242
非流動負債合計	670,999	665,389
負債合計	1,691,684	1,667,930
資本		
資本金	397,199	397,199
資本剰余金	147,755	147,879
利益剰余金	223,883	235,601
自己株式	△3,077	△3,101
その他の資本の構成要素	4,067	76,686
親会社の所有者に帰属する持分合計	769,827	854,264
非支配持分	67,393	161,802
資本合計	837,220	1,016,066
負債および資本合計	¥2,528,904	¥2,683,996

連結損益計算書

日本電気株式会社および連結子会社
2016年および2017年3月31日に終了した連結会計年度

	単位：百万円	
	2016年	2017年
売上収益	¥2,824,833	¥2,665,035
売上原価	1,984,748	1,909,414
売上総利益	840,085	755,621
販売費および一般管理費	725,960	698,413
その他の損益（△は損失）	△22,707	△15,370
営業利益	91,418	41,838
金融収益	11,703	38,420
金融費用	21,746	20,817
持分法による投資利益	5,178	8,617
税引前利益	86,553	68,058
法人所得税費用	3,359	32,834
当期利益	¥ 83,194	¥ 35,224
当期利益の帰属		
親会社の所有者	75,923	27,310
非支配持分	7,271	7,914
当期利益	¥ 83,194	¥ 35,224
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）	29.22	10.51
希薄化後1株当たり当期利益（円）	—	10.51

連結包括利益計算書

日本電気株式会社および連結子会社
2016年および2017年3月31日に終了した連結会計年度

	単位：百万円	
	2016年	2017年
当期利益	¥ 83,194	¥ 35,224
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	△88,202	56,276
持分法によるその他の包括利益	△1,822	534
純損益に振り替えられることのない項目合計	△90,024	56,810
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	△11,863	△1,869
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△30	623
売却可能金融資産	△13,841	15,533
持分法によるその他の包括利益	△4,125	702
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△29,859	14,989
税引後その他の包括利益	△119,883	71,799
当期包括利益	¥ △36,689	¥107,023
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	△41,170	99,929
非支配持分	4,481	7,094
当期包括利益	¥ △36,689	¥107,023

連結持分変動計算書

日本電気株式会社および連結子会社
2016年および2017年3月31日に終了した連結会計年度

単位：百万円

2016年	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	¥147,415	¥158,356	¥△3,025	¥ 121,160	¥ 821,105	¥ 66,534	¥ 887,639
当期利益	—	—	75,923	—	—	75,923	7,271	83,194
その他の包括利益	—	—	—	—	△117,093	△117,093	△2,790	△119,883
包括利益	—	—	75,923	—	△117,093	△41,170	4,481	△36,689
自己株式の取得	—	—	—	△56	—	△56	—	△56
自己株式の処分	—	△2	—	4	—	2	—	2
配当金	—	—	△10,396	—	—	△10,396	△2,214	△12,610
子会社に対する所有者持分の変動	—	342	—	—	—	342	△1,408	△1,066
所有者との取引額合計	—	340	△10,396	△52	—	△10,108	△3,622	△13,730
期末残高	¥397,199	¥147,755	¥223,883	¥△3,077	¥ 4,067	¥ 769,827	¥ 67,393	¥ 837,220

単位：百万円

2017年	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

連結キャッシュ・フロー計算書

日本電気株式会社および連結子会社
2016年および2017年3月31日に終了した連結会計年度

単位：百万円

	2016年	2017年
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	¥ 86,553	¥ 68,058
減価償却費および償却費	83,771	80,376
減損損失	13,463	2,571
引当金の増減額（△は減少）	△6,454	12,302
金融収益	△11,703	△38,420
金融費用	21,746	20,817
持分法による投資損益（△は益）	△5,178	△8,617
営業債権およびその他の債権の増減額（△は増加）	47,897	22,201
棚卸資産の増減額（△は増加）	7,182	22,659
営業債務およびその他の債務の増減額（△は減少）	△49,602	△31,666
その他	△60,293	△43,141
小計	127,382	107,140
利息および配当金の受取額	5,845	5,866
利息の支払額	△10,007	△8,646
法人所得税の支払額	△25,391	△11,835
営業活動によるキャッシュ・フロー	97,829	92,525
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	△32,522	△37,201
有形固定資産の売却による収入	2,746	2,676
無形資産の取得による支出	△8,316	△7,888
売却可能金融資産の取得による支出	△892	△4,117
売却可能金融資産の売却による収入	7,616	4,359
子会社の取得による支出	–	△984
子会社の取得による収入	36	11,220
子会社の売却による収入	556	339
子会社の売却による支出	△385	–
持分法で会計処理されている投資の取得による支出	△4,380	△162
持分法で会計処理されている投資の売却による収入	204	23,698
貸付金の回収による収入	584	12,958
その他	2,551	1,527
投資活動によるキャッシュ・フロー	△32,202	6,425
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）	14,790	15,228
長期借入れによる収入	4,059	204,082
長期借入金の返済による支出	△15,827	△240,127
社債の発行による収入	50,000	–
社債の償還による支出	△90,000	△10,000
配当金の支払額	△10,368	△15,592
非支配持分への配当金の支払額	△2,214	△2,386
その他	△522	△86
財務活動によるキャッシュ・フロー	△50,082	△48,881
現金および現金同等物に係る為替変動による影響	△4,354	△2,422
現金および現金同等物の増減額（△は減少）	11,191	47,647
現金および現金同等物の期首残高	181,132	192,323
現金および現金同等物の期末残高	¥ 192,323	¥ 239,970

非財務セクション

日本電気株式会社および連結子会社
2016年および2017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

	2016年	2017年	単位
ITソリューション提供による CO_2排出削減貢献量	2,620	**2,630**	千トン
製品のエネルギー効率改善[*1]	97	**17**	%
温室効果ガス排出量[*2 *3]			
Scope 1	59	**54**	千トン
Scope 2	299	**296**	千トン
Scope 3	9,286	**7,410**	千トン
エネルギー使用量[*3]			
電気	5,689	**5,708**	千GJ[*4]
ガス	1,070	**938**	千GJ
燃料（重油・灯油）	99	**131**	千GJ
水使用量[*3]	2,294	**2,240**	千m^3
廃棄物排出量[*3]			
排出量（一般廃棄物＋産業廃棄物）	35	**26**	千トン
再資源化率	87.2	**90.6**	%

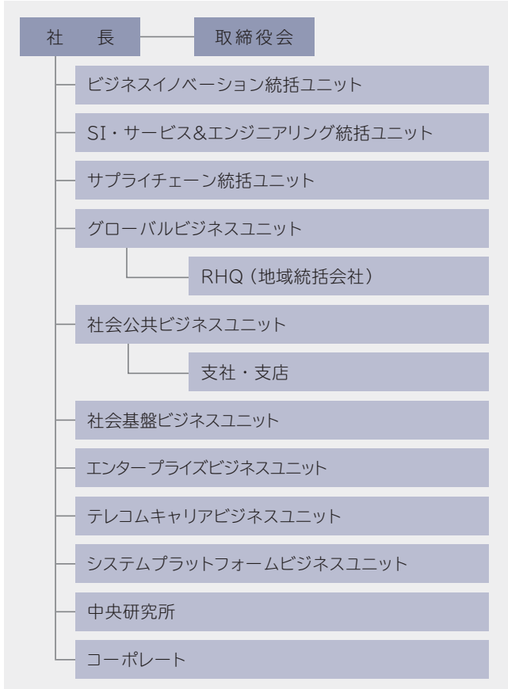
	2016年	2017年	単位
地域別従業員数　合計	98,726	**107,729**	人
日本	77,455	**80,478**	人
中国・東アジア	4,058	**5,329**	人
APAC	7,678	**9,347**	人
EMEA	4,948	**5,406**	人
北米	2,495	**2,819**	人
中南米	2,092	**4,350**	人
社外取締役比率[*5]	45.5	**45.5**	%
女性管理職数[*3*5]（各年4月1日現在）	374	**368**	人
女性管理職比率[*3*5]（各年4月1日現在）	5.4	**5.5**	%
障がい者雇用率[*5]（各年6月1日現在）	2.07[*3]	**2.04**	%
育児休職取得者数[*3*5]	395	**376**	人
介護休職取得者数[*3*5]	19	**18**	人
従業員平均年齢[*3*5]	42.9	**43.1**	歳
従業員平均勤続年数[*3*5]	18.6	**18.8**	年
労働災害[*3*6]			
度数率	0.25	**0.18**	
強度率	0.00	**0.00**	

＊1　2016の値は2006年3月期製品との比較です。
　　2017の値は基準年を見直したため、2014年3月期製品との比較です。
＊2　温室効果ガスとは、CO_2（二酸化炭素）、CH_4（メタン）、N_2O（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_6（六フッ化硫黄）、NF_3（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。
＊4　GJ：ギガジュール
＊5　対象範囲は、日本電気株式会社です。
＊6　対象範囲は、日本電気株式会社です。
　　度数率＝労働災害による死傷者数÷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

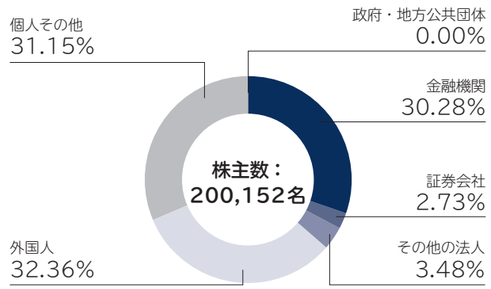
会社概要

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　107,729人（2017年3月31日現在）
発行済株式の総数	2,604,732,635株（2017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）
（2017年3月31日現在）



大株主（上位10名）（2017年3月31日現在）

株主名	所有株式数（千株）	持株比率（%）
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	123,516	4.75
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	116,590	4.49
ノムラ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	78,141	3.01
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	59,617	2.29
ビーエヌワイエムエスエーエヌブイ ノン トリーティー アカウント	58,250	2.24
NEC従業員持株会	52,439	2.02
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	50,513	1.94
資産管理サービス信託銀行株式会社（投信受入担保口）	42,833	1.65
日本生命保険相互会社	41,977	1.62
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口4）	41,414	1.59

（注）持株比率は、自己株式（6,086,347株）を控除して計算しています。

<将来予想に関する注意>

本アニュアル・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。

本アニュアル・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

http://jpn.nec.com

CSR（企業の社会的責任）への取り組み

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

NECのサステナブル経営の考え方や活動の詳細をESGを軸に掲載し、内容の充実に努めています。

担当部門　コーポレートコミュニケーション部 CSR・社会貢献室

株主・投資家情報（IR）

http://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

企業ホームページ 最優秀サイト 2016 日興アイ・アール 総合ランキング

Internet IR 最優秀賞 2016 Daiwa Investor Relations

Gómez IR Site Ranking IRサイト総合ランキング 銀賞 2016年10月

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 2017
Printed in Japan