

Orchestrating a brighter world

NEC



# アニュアル・レポート 2016

2016年3月期

# Orchestrating a brighter world

## 信頼される自己を、 自助で創る

2016年4月に代表取締役執行役員社長 兼 CEOに就任しました新野隆です。

当社の強みは、117年におよぶ歴史の中で培った卓越したICTアセットや、それらを融合してお客さまにお届けする高いインテグレーション力です。これらを活かし、当社のお客さまはもちろん、世界の国々、地域の人々に対しても社会価値の提供に努め、より豊かで明るい希望に満ちた暮らし・社会・未来を創っていきたくと考えています。2014年には、この思いをブランドメッセージ「Orchestrating a brighter world」として体現し、社会ソリューション事業への注力や社会価値創造に取り組む7つのテーマなど、当社が進むべき方向を明確にしました。

今後、NECが社会価値創造型企業として、お客さまにとっての価値を創り続けていくためには、私たち一人ひとりが自助の精神を発揮し、社会やお客さまの期待を率先してくみ取り、考え、行動すること。そして、その過程で、さまざまなステークホルダーと対話を重ねて信頼関係を構築していくこと。これらを私たちの企業文化として定着させ、価値を創り続けるためのビジネスモデルを構築していくことが鍵となります。

私は「信頼される自己を、自助で創る」という強い思いを持ってNECグループの経営にあたり、次の100年も超えて価値を創造し続けられるNECを創り上げていきたいと思えます。

2016年7月

代表取締役 執行役員社長 兼 CEO

新野 隆

### 目次

#### I プロフィール

- 01 ご挨拶
- 02 目次
- 03 パフォーマンス・ハイライト
- 05 主要事業一覧

#### II ビジネスモデル NECグループが目指す社会価値創造

- 07 6つのメガトレンド
- 08 7つの社会価値創造テーマ
- 09 豊かな社会を実現するための4つの提供価値
- 10 One to Many
- 11 ステークホルダーとの協奏・共創をととした社会課題解決への取り組み
- 13 社会価値創造を支えるNECならではのICT

#### III マネジメントによる経営戦略解説

- 15 社長メッセージ
- 23 CFOメッセージ

#### IV 事業活動をととした社会価値創造

- 25 社会価値創造テーマへの取り組み
- 29 事業別レビュー
- 37 国内営業体制
- 38 海外事業執行体制

#### V 社会価値創造を支える経営基盤

- 41 コーポレート・ガバナンス
- 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 事業執行体制
- 49 人権・ダイバーシティ
- 51 環境への取り組み
- 53 イノベーション・マネジメント
- 55 コンプライアンスの徹底

#### VI コーポレート・データ

- 56 財務セクション
- 64 非財務セクション
- 65 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2016は、「プロフィール」「ビジネスモデル NECグループが目指す社会価値創造」「マネジメントによる経営戦略解説」「事業活動をととした社会価値創造」「社会価値創造を支える経営基盤」「コーポレート・データ」の6章で構成されています。

I章では社長挨拶や当社のプロフィールを掲載し、II章では世の中のメガトレンドに基づき、当社が提供する価値、強みなどについて簡潔な表現で解説を試みています。また、III章では中長期の価値創造の考え方や2018中期経営計画の内容について、社長とCFOの解説を掲載しています。IV章では、事業活動をととした社会価値創造の事例や、各セグメント概要、国内・海外の事業執行体制などを紹介しており、V章では、ESG関連情報として、コーポレート・ガバナンスや環境への取り組みなど、当社の中長期的な価値創造を支える経営基盤を紹介しています。

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

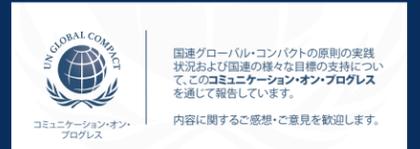
2015年4月1日～2016年3月31日 (当年度)  
(対象期間後の情報も含まれます)

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



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
- ・環境アニュアルレポート
- ・コーポレート・ガバナンス報告書
- ・情報セキュリティ報告書
- ・CSR (企業の社会的責任)
- ・社会貢献活動

#### 社外からの評価 (2016年7月現在)

RobecoSAM Sustainability Award

FTSE4Good Global Index

Euronext Vigeo - World 120

ETHIBEL PIONEER & EXCELLENCE

STOXX Global ESG Leaders Index

モーニングスター 社会的責任投資株価値指数 (MS-SRI)

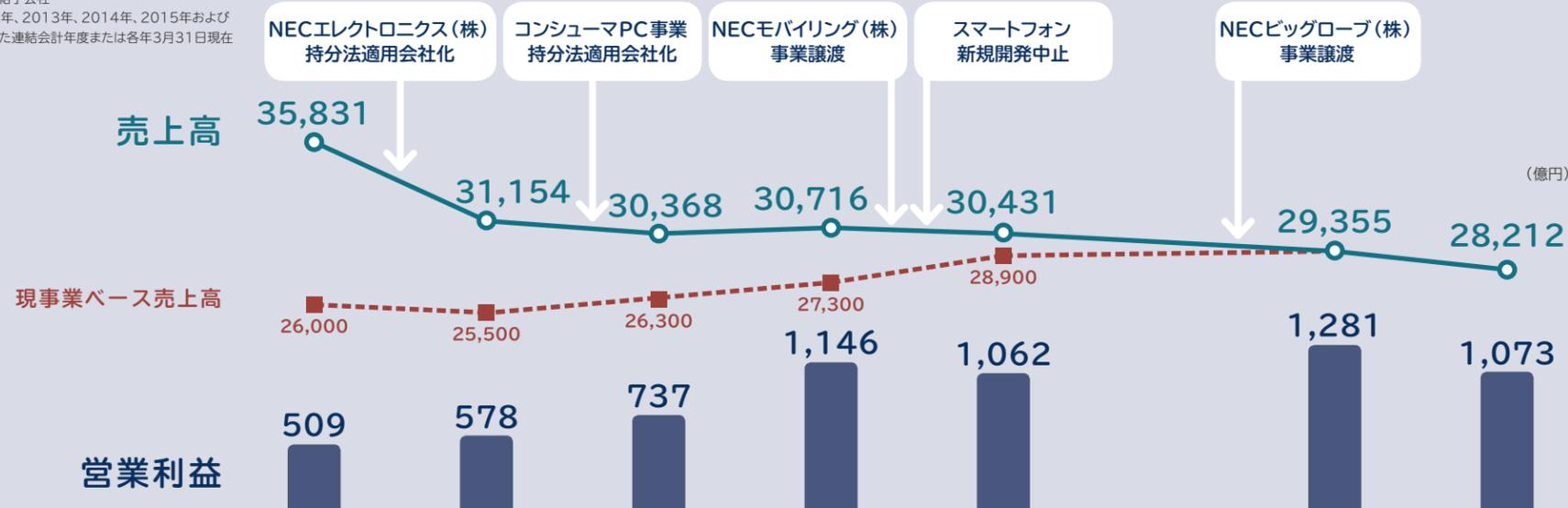
EcoVadis

MSCI Global Sustainability Indexes

THE INCLUSION OF NEC CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HERIN, 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 (日本基準)

日本電気株式会社および連結子会社  
2010年、2011年、2012年、2013年、2014年、2015年および  
2016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



	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2016年	増減率
	百万円					百万米ドル			2016/2015
売上高	¥3,583,148	¥3,115,424	¥3,036,836	¥3,071,609	¥3,043,114	¥2,935,517	¥2,821,181	\$25,189	-3.9%
海外売上高	712,886	479,349	481,492	483,118	569,172	586,844	603,169	5,385	2.8
海外売上高比率 (%)	19.9	15.4	15.9	15.7	18.7	20.0	21.4		
営業利益	50,905	57,820	73,742	114,647	106,193	128,084	107,306	958	-16.2
経常利益	49,429	41	42,050	92,024	69,152	112,112	82,735	739	-26.2
親会社株主に帰属する当期純損益	11,428	(12,518)	(110,267)	30,434	33,742	57,302	68,749	614	20.0
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	873	11.3
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)	(288)	-
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	586	62.4
研究開発費	275,970	176,514	161,968	151,676	142,723	134,205	123,995	1,107	-7.6
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	325	-2.9
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	401	-7.5
1株当たり金額 (円および米ドル) :									
当期純損益	5.04	(4.82)	(42.44)	11.71	12.99	22.05	26.45	0.24	20.0
配当金	4.00	0.00	0.00	4.00	4.00	4.00	6.00	0.05	50.0
総資産	2,937,644	2,628,931	2,557,570	2,580,966	2,505,329	2,620,652	2,493,441	22,263	-4.9
自己資本	790,904	757,054	656,956	710,666	695,949	823,650	792,092	7,072	-3.8
自己資本利益率 (ROE) (%)	1.6	-	-	4.5	4.8	7.5	8.5		
自己資本比率 (%)	26.9	28.8	25.7	27.5	27.8	31.4	31.8		
有利子負債残高	729,548	675,798	692,734	603,451	575,151	520,778	480,987	4,295	-7.6
D/Eレシオ (倍)	0.92	0.89	1.05	0.85	0.83	0.63	0.61		
連結子会社数 (社)	310	283	265	270	258	232	217		
従業員数 (人)	142,358	115,840	109,102	102,375	100,914	98,882	98,726		
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		
製品のエネルギー効率改善 (%)	44	53	66	64	75	91	97		

## 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

- 米国コンバージェ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
- 電子部品事業のNECTーキン(株) を持分法適用会社化

### 2014年3月期

- 携帯電話販売事業のNECモバイル(株) (現MXモバイル(株)) の株式を売却
- 携帯電話端末事業において、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ビッググローブ(株) (現ビッググローブ(株)) の株式を2014年3月に売却
- 運用・保守サービス事業のNECフィールドディング(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 (当年度)

- 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)

(注) 1. 米ドル金額は、便宜上、1ドル=112円で計算しています。  
2. 1株当たり当期純損益は、期中平均株式数に基づいて計算しています。  
3. 自己資本は、「純資産合計」から「新株予約権」および「非支配株主持分」を控除したものです。  
4. D/Eレシオは、「有利子負債残高」を「自己資本」で除して計算したものです。  
5. 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  
売上高、営業利益および売上高構成比は、2016年3月31日に終了した連結会計年度の実績（日本基準）です。



# NECグループが目指す社会価値創造

NECはブランドメッセージ「Orchestrating a brighter world」のもと、社会価値創造型企業として、ICTの力を活用した価値の提供に取り組んでいます。

この方針を定めるにあたり、私たちはまず、世界の経済・社会・技術の潮流を分析し、6つのメガトレンドとしてまとめました。これらは今後20年、30年といった長期視点で世界の国々や企業、そして人々が直面するであろう課題です。そして、私たちはこのメガトレンドをふまえ、自らの強みであるICTを活かして社会価値を創造する7つのテーマを定めました。私たちは、持続可能な社会の実現と、私たち自身の持続的な発展のために、この7つのテーマを中心として社会価値の提供に取り組んでいきます。

## 6つのメガトレンド (重要課題)

- 01 連鎖する資源・環境問題  
人口増加や都市化による水・食糧などの消費拡大が、他の資源や環境に多大なインパクトを与える。
- 02 新興国の成長と新たな課題  
新興国では急激な経済成長で、国力拡大が進む一方、環境問題や資源不足などの新たな課題が発生。
- 03 成熟社会モデルの模索  
先進国では少子高齢化や設備老朽化などの変化が、現在の法制度や社会システムの変革を迫る。
- 04 個の力の向上と影響力拡大  
インターネットの発展で、個の影響力がグローバルに拡大する一方、サイバーリスクなど懸念も広がる。
- 05 パワーの集中から分散へ  
新興国や個の影響力の拡大により、世界は分散化し、新たなパワーバランスで再構築される。
- 06 多様化する脅威と安全安心ニーズ  
世界の大きな変化は、実世界からサイバー世界まで多様な脅威を発生させ、安全・安心の需要が増加する。

**Quality of Life**  
個々人が躍動する豊かで公平な社会

**Work Style**  
枠を超えた多様な働き方

**Industry Eco-System**  
産業とICTの新結合

## 7つの社会価値創造テーマ



# Orchestrating a brighter world

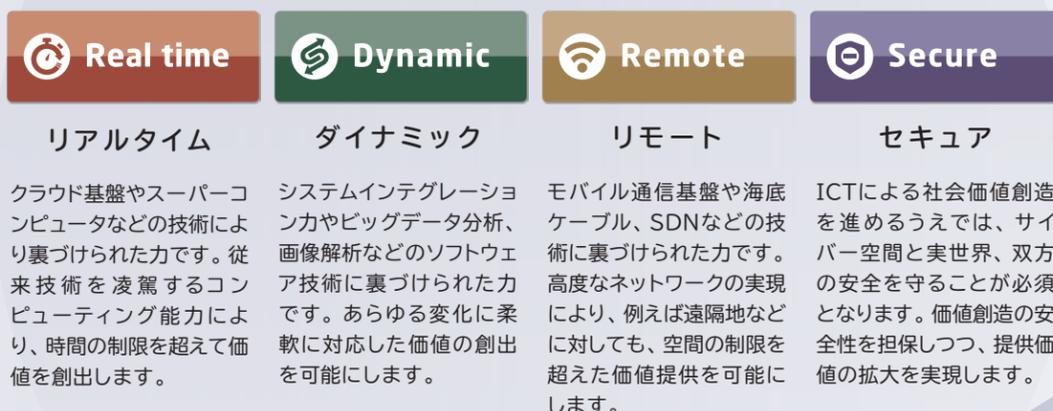
## 豊かな社会を実現するための4つの提供価値

私たちが提供する社会価値とは、何か。私たちは「社会価値創造型企業への変革」を掲げるにあたり、「社会やお客さまの本質的な課題は何か」を追求し、「人が生きる、豊かに生きる」ために、NECグループが永続的に提供していくべき社会価値は「安全」「安心」「効率」「公平」の4つであるという結論に至りました。



## 4つの価値の源泉

そして、これら4つの価値の源泉となるものが、私たちのICTアセットやインテグレーション力に裏づけられた「Real time」「Dynamic」「Remote」「Secure」という力です。



# 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が提供する社会価値を最大化するためには、私たち自身も変革する必要があります。

これまで、私たちは「特定のお客さまの要求に徹底的に応える」という文化の中でプレゼンスを築いてきました。すなわち、One to One型のビジネススタイルです。

今後、私たちがグローバルな市場で社会課題を解決し、より大きな貢献を果たしていくためには、このOne to Oneのスタイルに加え、お客さまのお客さま、すなわち生活者、さらには生活者の集合体である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不可欠です。お客さまの要求に徹底的にこだわり、さまざまな価値創造を実現してきた経験を活かして、「お客さまとともに粘り強く社会全体のための新たな価値を創造する」といった行動へと進化させ、外部環境もふまえたNECならではのビジネスモデルを作りこんでいくこと。

こうした一連の行動にすべての社員がビジネスの現場で取り組むことが、One to Manyの文化の真の定着へとつながっていきます。

私たちはこの変革をとおり、社会に対してより大きな価値を提供すること、お客さまにとって代替のきかない「真のビジネスパートナー」であり続けることを目指していきます。

## ステークホルダーとの協奏・共創をととした社会課題解決への取り組み

NECは、さまざまなステークホルダーのみなさまとの対話や協働をととして、お客さまや社会の本質的な課題の理解に努め、信頼関係を築いています。そして、ステークホルダーのみなさまとともに、社会課題の解決に向けた新たな価値を創造し、提供していきます。



### お客さまとともに課題解決に取り組む

日々の事業活動を通じて寄せられるお客さまの声は、新しいソリューションの提案や、事業活動の改善に向けての貴重な情報になっています。また、新たなイノベーションの創出に向け、当社内に設けた共創型ワークショップスペースなどを活用し、お客さまやパートナー企業などと意見交換しながら、お客さまや社会の課題を発見・整理して、コンセプトを練り上げる活動を進めています。

### 地域社会の一員として、社会課題の解決を目指す

社会課題の解決には、地域課題をよく知る自治体やNPOなどとの対話も不可欠です。当年度は、東北復興支援活動「NECグループ「TOMONI」プロジェクト」をきっかけとした宮城県南三陸町との復興連携協定の締結や、東京都、



2015年11月 復興連携協定調印式  
(写真左から、当社東北支社長、南三陸町町長)

公立大学法人首都大学東京と協働した「TOKYO手話カレッジ」の開催などをととして、自治体との連携を深めることができました。NECでは、これからも社会課題解決に向け、「福祉・ダイバーシティ」、「環境」、「教育・文化・スポーツ」の3テーマで、社員による地域社会貢献活動「NEC Make a Difference Drive」をはじめとした社会貢献プログラムを推進していきます。



### 取引先とともに責任ある企業活動を実践する

“取引先と一体となった責任ある調達”は、世界共通の課題であり、2015年の「G7エルマウ・サミット首脳宣言」にも「責任あるサプライ・チェーン」として盛り込まれています。

NECでは、社会的責任の国際ガイドライン規格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、公正取引、環境、情報セキュリティ、供給責任)に対応しています。2013年3月期から実施している、人権や労働安全衛生についての現地診断「CSR-PMR\*」は、取引先との共創を実践する、当社ならではの取り組みです。一方的な監査ではなく、取引先と対話しながら進めている点に特徴があります。

\*PMR=Process Management Review



### 従業員との対話により、組織を活性化させる

従業員の声は、いきいきと働ける組織文化が根づいているかを測る重要なバロメーターです。NECでは、従業員のモチベーションに影響を与える要因と改善点の特定を目的に「One NECサーベイ」を毎年実施しています。当年度の国内調査では、対象者の約83%にあたる64,825名から回答を得ました。同僚への信頼感の高さやお客さまへの貢献意欲、NECへのロイヤリティに対する肯定回答率が70%を超えた一方、前向きに働いているという意識や、キャリア機会、評価制度、業務プロセスに対する肯定回答率は、40~50%でした。このほか、経営方針などを労働組合に説明し、直接意見を聞く場として、国内外で定期的に労使協議会を開催しています。



### 株主・投資家との対話を企業価値向上につなげる

株主・投資家の声には、外部環境の変化への迅速な対応など、経営改善につながる重要な意見が含まれています。当社では、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。今後も、株主・投資家のみなさまとの対話の一層の充実に向けて、積極的なIR活動に取り組んでいきます。



### 社会セクター「CSRレビューフォーラム」との対話

NECでは、アニュアル・レポートやCSRレポートをもとにNPOとの対話を行い、CSR経営のPDCAサイクルに活かしています。この一環として、2011年から、持続可能な社会づくりに取り組むNGO/NPO、消費者団体、労働関係者が共同設立した民間非営利組織である「CSRレビューフォーラム」と、ISO26000に基づいた継続的な対話を行っています。

2016年には、「新しい中期経営計画」「社会ソリューション事業創出に向けたパートナーシップの課題」「ICTを活用した事業推進におけるプライバシー課題」「CSR調達」をテーマに対話を行いました。



## 社会価値創造を支えるNECならではのICT

ICTは、実世界のさまざまな「モノ」をつなげ、サイバー世界で“見える化”します。さらに、“見える化”した「モノ」のつながりを分析することで、さまざまなステークホルダーの真のニーズの把握・予測を可能にし、お客さまや社会の新たな価値創造に貢献します。NECは、新たな価値創造に向け、「モノ」の“見える化”、“分析”を担う人工知能(AI)の領域や、分析結果をサービスやソリューションとして提供するための制御・誘導を行う領域で、次のような強いICTアセットを保有しています。

### 世界No.1の顔認証技術



NECは、40年以上にわたり、研究開発を続ける生体認証のパイオニアです。これまでに世界70カ国以上に700システムを超える生体認証システムを導入してきました。特に、“見える化”のAI技術である顔認証技術は、米国国立標準技術研究所(NIST: National Institute of Standards and Technology)が主催した精度評価コンテストに3回連続で参加し、すべてのコンテストで2位以下のバンダーに圧倒的な差をつけて第1位を獲得。グローバルリーダーの地位を確固たるものにしていきます。

### ビッグデータ分析を支える世界初のAI技術



多数のセンサデータ同士の相関関係を自動でモデル化し、人間では察知できないような「いつもと違う」かすかな兆しを早期に検知する世界初の技術「インバリエント分析」は、プラントの故障予兆監視などに活用されています。また、多種多様なデータに混在するデータ同士の関連性から、特定の規則性を自動で発見し予測する「異種混合学習」も世界初の技術です。従来の機械学習では困難だった、状況に応じて規則性が変化するデータでの予測や意思決定を、その根拠もわかる形で可能にしています。

### ネットワークの柔軟性と効率性を高めるアーキテクチャ“SDN”



従来のネットワークは、高度な専門知識が必要で、構成変更や障害対応の手順が複雑でした。一方、クラウド化やサーバ仮想化の進展にともない、ネットワークにも柔軟性や効率性が求められるようになってきました。SDNはソフトウェアでネットワークを集中管理するので、従来に比べて構成の変更が容易になるだけでなく、柔軟で効率性の高いネットワークを実現します。NECは、SDNの標準化を主導し、2011年、世界に先駆けてSDN対応製品を世に送り出しました。NECのSDNは、全世界で600システム\*以上が稼働しています。

\*2016年5月現在

### 豊富な運用実績とグローバルな関連機関との連携を強みとするサイバーセキュリティ技術



NECは、企画・設計段階からセキュリティの確保を盛り込む「セキュリティ・バイ・デザイン」のコンセプトのもと、安全・安心なICT環境を提供しています。さらに、高度化・巧妙化が進むサイバー攻撃に対抗するため、AIを活用した未知のサイバー攻撃対策など、先進の技術を開発しています。また、インターポール(国際刑事警察機構)などの国内外の関係機関と協力関係を構築して、世界中の脅威情報を調査・分析し、グローバルでのサイバーセキュリティ強化に貢献していきます。

# 変化の激しいこれからの時代に向かって、 「経営スピードの向上」「実行力強化」 「グループ経営の推進」に 取り組みます



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

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月から現職。

### 社長メッセージ

- はじめに → 15ページ
- 2015 中期経営計画の振り返り → 17ページ
- NECの課題 → 17ページ
- 経営ポリシー → 18ページ

### 2018 中期経営計画について

- 市場環境とリスク・機会 → 19ページ
- 2018 中期経営計画の骨子 → 19ページ
- 収益構造の立て直し → 20ページ
- 成長軌道への回帰 → 20ページ
- 企業文化の進化 → 22ページ

## はじめに

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ある商品やサービスを創造し、お客さまをはじめとするすべてのステークホルダーから信頼され、選んでいただける企業となり続けることを目指してきました。この考えは、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ています。私たちは「NEC Way」の実践をとおして、ブランドメッセージ「Orchestrating a brighter world」のもとで



社会価値創造に取り組み、社会とNECグループの持続可能な発展を追求しています。

企業理念に基づき、「NECグループビジョン」に掲げる「人と地球にやさしい情報社会」を実現するためには、NECが企業として社会に生かされている存在であるという認識のもと、従業員一人ひとりが日々の業務の中でコンプライアンスを徹底し、高い倫理観を持って「NECグループバリュー」を実践することで、お客さま・社会の課題解決に貢献していくことが重要だと考えています。

また、当社は、2005年に署名した国連グローバル・コンパクトの枠組みに基づいた「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関わる10原則を遵守した企業活動を推進しています。さらに、2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標 (SDGs\*)」に掲げられている、平和で公正な社会づくりへの貢献など、持続可能な社会の実現に向けて、「安全」「安心」「効率」「公平」という4つの価値を提供し、社会の課題解決に努めていきます。

\*SDGs: Sustainable Development Goals

## 2015 中期経営計画の振り返り

2013年4月、2016年3月期(当年度)までの3カ年計画として発表した2015中期経営計画では、国内の既存事業の減少が見込まれる中、ビッグデータ、クラウド、セーフティ・サイバーセキュリティ、SDN (Software-Defined Networking) の注力4領域をさらに強化し、海外市場を中心に新事業を作り込んでいくという大きな目標を掲げていました。国内を中心とした大型公共インフラの更新需要などに支えられ、前年度までは計画値を上回る利益を計上できましたが、当年度の売上高・営業利益は、当初の計画値に対して大きな未達となりました。

当年度の営業利益目標と実績を比較すると、テレコムキャリア事業とスマートエネルギー事業の未達幅が大きく、それぞれにおける市場への過度な期待や、計画値を達成するための実行力の不足が要因であると考えています。

一方、直近4年間の実績を見ると、1,000億円以上の営業利益を確保し、当期純利益も少しずつで

はあるものの、順調に伸長しています。さらに、デット・エクイティ・レシオ (NETベース) も着実に改善しており、収益性および財務体質の強化が進んでいると考えています。

2015中期経営計画で掲げた3つの経営方針に対しては、社会ソリューション事業への注力では、パーソナル事業でのポートフォリオ改革や注力4領域でのコアアセットの強化などに一定の成果がありました。ビジネスモデル変革を含めた新規事業立ち上げの遅れが課題として残りました。アジアへの注力、現地主導型ビジネスの推進では、セーフティ事業を中心にアジアや中南米で成果を積み上げ、海外事業は着実に拡大しましたが、売上高・営業利益ともに目標に対しては未達となりました。安定的な財務基盤の構築では、バランスシートの健全化と増配を実現しましたが、フリー・キャッシュ・フローと自己資本利益率 (ROE) は目標に届きませんでした。

### ポートフォリオ改革は進展する一方で、事業成長・収益構造改善は遅れ

## NECの課題

3年前に掲げた社会ソリューション事業への注力、つまり社会価値創造型企業としてICTによって社会課題を解決するという目標は、現在も何ら変わりはありません。当社は、この成長領域で価値を創造するために必要な技術や人材などのアセットを十分に保有していると認識していますが、PDCAサイクルを回すための前提となる計画段階において、さまざまな

リスクへの対応策を実行計画にまで落とし込めていなかった点が、目標に達することができなかった原因であると考えられています。さらに、激しい市場の変化に対し、私たち自身がその変化を上回るスピードで新たな価値を創造できていないことも課題であると考えています。

## 経営ポリシー

コンプライアンスの徹底と企業文化の進化は、事業遂行上の大前提であり、最優先事項として徹底的に改善、強化に取り組んでいきます。

まず、経営スピードの向上という観点では、コーポレート、ビジネスユニット、事業部それぞれの階層ごとに意思決定を明確化し、権限委譲を進めながら素早くPDCAを回し、改善をはかります。さらに、意思決定後の実行スピードを加速するために、関係者間の議論を徹底し、それぞれが納得感を持って事業遂行できるように取り組んでいきます。また、新たな価値創造の場面では、組織が縦・横で連携し、相互作用しながら取り組んでいくことが必然です。そのた

め、実行力強化という観点では、まず、新事業創造に向けて、各人の権限と責任を明確にします。次に、パートナーリングを常に意識してスピーディな事業遂行に取り組みます。これまで、当社は「自分たちの技術やノウハウで何とかしよう」という自前主義が非常に強かったのですが、この意識の改革に努めます。最後に、グループ経営の推進では、NECグループにおける全体最適を追求します。200社強の関係会社、約10万人の従業員それぞれが、働き方変革を実践し、「One NEC」としてグループ全体の風通しを良くすることで、変化の激しいこれからの時代に向かって、全体最適に取り組んでいきます。

### コンプライアンスの徹底・企業文化の進化

企業倫理・コンプライアンスをグループ全体の企業文化として浸透・定着  
自ら価値を創り続ける力の強化、「人財哲学」を基礎とした制度・仕組みの整備

#### 経営スピードの向上

- 経営に資するPDCAの設定と迅速な意思決定
- 徹底討議による腹落ち感の醸成と実行スピードの加速

#### 実行力強化

- 複雑化する事業における権限／責任の明確化
- 高い市場俯瞰力を基にしたパートナーリングによるスピード感を持った事業遂行

#### グループ経営の推進

- NECグループ全体最適の追求
- グループ会社200社／10万人の働き方変革、リソース最適配置

# 2018中期経営計画について

## 市場環境とリスク・機会

当社は、今後のマクロ環境を、欧米は安定成長するものの、新興国は資源国を中心に成長が鈍化し、日本は低成長が継続するものと予想しています。一方、ICT市場では、人工知能(AI)やIoT(Internet of Things)に対する一般的な認知度も向上し、これからは「ヒト」「モノ」「コト」を安全につなぐ

世界が、さまざまところで実現されると考えています。つまり、社会ソリューション事業の重要性がますます高まるということです。当社が提供する「安全」「安心」「効率」「公平」といった価値が一層役立つ世の中になると考えており、当社の事業戦略にとって追い風になると認識しています。

## 2018中期経営計画の骨子

新しい中期経営計画では、さまざまな課題をふまえて私たち自身の改革を実行し、社会ソリューション事業への注力をより強固に継続していきます。経営方針としては、大きくは内なる努力と外への努力の2つを掲げています。

内なる努力としては、収益構造の立て直しに取り組みます。最低でも5%の営業利益率を実現する収益構造を確立していきます。そのため、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・生産機能の最適化を実行していきます。

外への努力としては、成長軌道への回帰に取り組みます。これまで技術アセットの強化に取り組んできた注力4領域を事業

の観点で再整理し、①セーフティ事業、②グローバルキャリア向けネットワーク事業、③リテール向けITサービス事業の3つに経営資源を集中し、社会ソリューション事業のグローバル化を推進していきます。

2019年3月期の中期経営目標(国際財務報告基準:IFRS)は、売上高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850億円、フリー・キャッシュ・フロー1,000億円、ROE10%、とそれぞれ設定しています。これらを最低限の目標として、確実な達成に向けて邁進していきます。

## 収益構造の立て直し

収益構造の立て直しを進めるうえでのポイントは、3つあります。1つめは課題事業・不採算案件への対応です。まず、当年度に非常に大きな損失を計上したスマートエネルギー事業の改善に取り組みます。2019年3月期には240億円の損益改善(当年度比)を目指しますが、当年度に約100億円の資産減損を行ったため、実質的には約140億円の改善となります。2016年4月には、スマートエネルギービジネスユニットをコーポレート直轄の事業部として再編し、マネジメント体制の変更を行いました。事業規模に合わせたミニマムオペレーションの徹底で効果を得るとともにポートフォリオ改革を推進し、エネルギーSI・サービス事業へのシフトを進めていきます。次に、不採算案件の抑制に取り組み、2019年3月期に130億円の損益改善(当年度比)を目指します。当年度は、パブリック事業と海外事業で不採算案件が増加した一方、エンタープライズ事業では、契約前からのリスクアセスメントやプロジェクト節目でのきめ細かな管理の徹底により、不採算案件の解消に成功しました。このような防止・抑制策ノウハウをグループ全体に徹底し、不採算案件の減少をはかるとともに、プロジェクトマネジメント力とPMO\*機能の強化に取り組んでいきます。また、海外案件については、早急に現地法人の管理体制を整備し、管理を徹底していきます。

2つめは、業務改革推進プロジェクトです。当社は2014年に、300億円の効果を目指してNECマネジメントパートナー

(株)を設立し、見える化・標準化とプロセス改革によるスタッフ業務の約30%の効率化を全社的に推進してきました。当年度は既に約50億円の成果が出ており、残り250億円を、これからの3年間で実現していきます。具体的には、NEC単体で進めていたスタッフ業務の集約を主要なグループ16社まで拡大し、見える化・標準化とプロセス改革を加速させていきます。さらに、スタッフ要員の補充抑制やスタッフ以外へのリソースシフトにより、要員数の3割削減に取り組みます。また、経費の発注業務や基幹システムなどのIT運用管理を一元化し、徹底的な費用効率化をはかるとともに、2019年3月期に100億円の効果(当年度比)を見込んでいます。

3つめは、開発・生産機能の最適化です。グループ内での機能統合をさらに加速し、2019年3月期は100億円の効果(当年度比)を目指します。これまでも、ネットワーク系ハードウェア子会社3社を統合したNECネットワークプロダクツ(株)、ソフトウェア子会社7社を統合したNECソリューションイノベータ(株)、そして、IT系ハードウェア子会社4社を統合したNECプラットフォームズ(株)などを設立し、非常に大きな費用削減効果を得てきましたが、今後も継続的に取り組み、さらなる効果を生み出していきます。ハードウェアの開発・生産では、開発プロセスや開発環境の統一による効率化を、ソフトウェアではIT系、ネットワーク系を問わず、リソースの柔軟な最適配置を行っていきます。

\*PMO: Project Management Office

## 中期経営方針

課題をふまえた改革を実行し、社会ソリューション事業への注力を継続

### 収益構造の立て直し

～営業利益率5%を実現する収益構造の確立～

- 課題事業・不採算案件への対応
- 業務改革推進プロジェクト
- 開発・生産機能の最適化

### 成長軌道への回帰

～社会ソリューション事業のグローバル化～

- 注力事業への集中
  - ▶ 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

## 中期経営目標

(億円)	2016年3月期		2019年3月期目標
	日本基準	IFRS	IFRS
売上高	28,212	28,248	30,000
営業利益	1,073	914	1,500
(営業利益率)	3.8%	3.2%	5%
親会社株主に帰属する当期純利益/ 親会社の所有者に帰属する当期利益	687	759	850
フリー・キャッシュ・フロー	656	—	1,000
自己資本利益率(ROE)	8.5%	—	10%

\*2016年3月期のIFRSに基づく実績は未監査であり、会計監査の結果により変更となる可能性があります。

## 成長軌道への回帰

2015中期経営計画では、ビッグデータ、クラウド、サイバーセキュリティ、SDNを中心として、全社戦略投資も含めて強気に推進してきました。この4領域の2014年3月期の売上高は合計で約1,200億円でしたが、当年度はほぼ倍増となる約2,300億円まで伸ばすことができました。この伸びは、市場の成長率をはるかに上回るものと認識しています。さらにこの3年間は、売上貢献だけではなく、それぞれの領域で技術アセットを強化できたことを評価しています。

これからはIoTの時代であり、今後、IoTのプラットフォーム上で、さまざまなビジネスが形作られていきます。実世界の多種多様なデータをサイバーの世界で「見える化」し、それら

を分析して少し先の未来を予測することで、必要となる制御・誘導を行い、実世界に価値を提供する、こうした一連の流れが、今後はあらゆる場面で出てきます。その流れの中で、さまざまな価値を生み出すことが重要であり、これまで強化してきた4領域は、当社にとって非常に重要なアセットとなっています。

2018中期経営計画では、IoTのプラットフォームと7つの価値創造テーマを意識しながら、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3つを注力事業とし、経営資源を投下していきます。

3つの注力事業それぞれの2019年3月期の売上高目標は、セーフティ事業（海外）が1,420億円（当年度比3.4倍）、グローバルキャリア向けネットワーク事業が2,100億円（当年度比1.8倍）、リテール向けITサービス事業が1,600億円（当年度比1.2倍）です。

### 注力事業 セーフティ事業

地球の人口は2050年までに現在の1.3倍、90億人を超えるといわれています。そして、都市に住む人口は現在の1.8倍となり、通勤ラッシュ、交通渋滞、治安の悪化、汚染などの都市問題が深刻化していきます。そのため、今後は人々が安全・安心に暮らせる社会を支えるセーフティ事業への要求が高まると考えています。

当社は世界トップレベルの顔認証・指紋認証技術を保有し、さらに、セキュリティ・オペレーション・センターの運用でも非常に高いレベルを誇り、政府などへの納入実績を数多く有しています。今後もこれらの強みを活かし、リアルタイムの事象把握による、さらなる安全・安心の確保に貢献していきます。対象は、APAC、中東・アフリカ、中南米の主要都市、あるいは政府や空港などの重要施設であるため、パートナーリングなどによるグローバルデリバリー体制の強化が必要です。2015中期経営計画では、シンガポールにグローバルセーフティ事業部（GSD：Global Safety Division）を新設しました。2018中期経営計画では、GSDの体制強化を進め、グローバル事業をさらに強化していきます。

### 注力事業 グローバルキャリア向けネットワーク事業

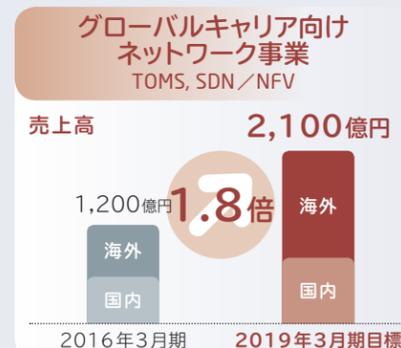
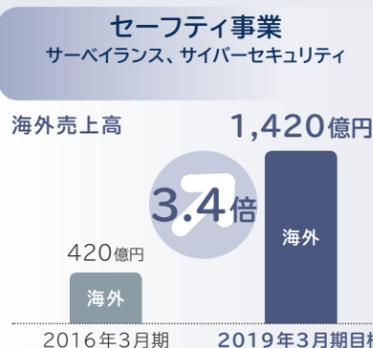
2020年にはデジタル化された情報量が現在の約10倍（44兆ギガバイト）になるといわれています。スマートファクトリーやコネクティッド・カー、コネクティッド・ホーム、スマート物流といった、IoTを活用した新しいビジネスは、すべて情報通信サービスの上になり立つものであり、当社にとって大きな事業機会となります。

当社にはTOMS（Telecom Operations and Management Solutions：通信運用管理ソリューション）の提供力と顧客基盤、SDN/NFV（Network Functions Virtualization）での多くの実証実験や商用化の実績があります。これらを活かしながら、社会の新しいニーズに対応した通信事業者の新サービスをタイムリーに実現することが、お客さまにとっての価値となります。具体的には、TOMSとSDN/NFVを連携させたIT・ネットワーク融合ソリューションの強化や、オープン化・パートナー協業の推進によって、事業拡大を加速していきます。

### 注力事業 リテール向けITサービス事業

今後、都市化が進展すると、都市部における食糧、水、エネルギーなどの需要も拡大します。安全・安心な食をはじめとして、都市に暮らす人々が利便性を損なわずに消費活動を行うためには、リテール向けプラットフォームの整備が必須となります。

当社は、これまでに国内の大手コンビニエンスストアにさまざまなサービスを納入しており、過去数十年にわたって実績を積み上げてきました。安全・安心・効率的な店舗運営を24時間365日止めないといったビジネスモデルは、世界的に最も要求水準の高いものであり、当社はその経験をもとに、グローバル展開に向けた実践的な検討を進めています。加えて、オムニチャネル、認証・決済、オペレーション効率化、施設・設備管理といった提供価値の拡大にも取り組んでいきます。特にAPAC、中華圏、北米といった地域向けには専門の導入支援組織（リージョナル・ビジネス・サポート・センター：RBSC）を強化して、ソリューションの迅速な展開をはかります。



## 企業文化の進化

当社が創業時から培ってきた企業文化として「技術に対する取り組みを重視する」「社員が非常にまじめで、最後までやりきる」といったものがあります。こうしたDNAは大切にすべきものですが、グローバル社会の環境変化に対応し、価値を生み出していくためには、私たち自身の変革が必要です。そのため、2015中期経営計画では、社会ソリューション事業への注力を大方針として掲げ、企業ブランドメッセージ「Orchestrating a brighter world」や、当社が目指していく方向を説明する冊子「NEC Vision」を作り、社内外への浸透をはかりました。次に、NECグループ全体として、点や線ではなく、各組織が共通の目標感・方向感を持って価値提供を進めていく「面の経営」の実行に向けて、トップマネジメント間のコミュニケーションを徹底し、NECのあるべき姿に対する

共通理解を築いていく活動を始めました。当社は、その対象を役員層や事業部長層など、徐々に拡大し、この文化の浸透をはかっています。さらに、ビジネスモデルの考え方の定着や、お客さまとの価値共創のための活動も始めました。これらの取り組みは当社の変革の第一期における、成長に向けた礎を作っていくという狙いのもとで行ったものです。

これに対し、新しい中期経営計画は、当社がこれまでに築いた成長の礎の上に、成長の柱を作っていく段階、つまり、変革の第二期にあたります。次年度からの3カ年では、NECならではの良い面を活かしながら価値創造をリードできる強い人財づくりに取り組み、変革を加速することで企業文化を進化させ、一つひとつステップを重ねるごとに強くなる会社にしていきます。



## CF0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、株主還元を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。



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

### 2016年3月期の業績

当年度の売上高は、2兆8,212億円と前年度に比べ1,143億円(3.9%)減少しました。これは、エンタープライズ事業が増収となったものの、パブリック事業やテレコムキャリア事業が減収になったことや、その他の事業が物流サービス事業の非連結化などにより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208億円悪化し、1,073億円となりました。これは、販売費およ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。親会社株主に帰属する当期純利益は、NECモバイルコミュニケーションズ(株)に対する債権放棄により税金費用が減少したことなどにより、前年度に比べ114億円改善し、687億円となりました。この結果、自己資本利益率(ROE)は8.5%と、前年度に比べ1.0ポイント改善しました。なお、当年度の年間配当金は、親会社株主に帰属する当期純利益がほぼ計画どおりであったことから、期初に公表した1株につき6円を実現しました。

(億円)	2015年3月期		2016年3月期	
	実績	期初計画	実績	
売上高	29,355	31,000	28,212	
海外売上高	5,868		6,032	
海外売上高比率	20.0%		21.4%	
営業利益	1,281	1,350	1,073	
売上高営業利益率	4.4%	4.4%	3.8%	
親会社株主に帰属する当期純利益	573	650	687	
自己資本利益率(ROE)	7.5%		8.5%	

### 当年度末の財政状態

当年度末の総資産は、2兆4,934億円と前年度末に比べ1,272億円減少しました。流動資産は、売掛債権の回収などにより、前年度末に比べ495億円減少し、1兆5,273億円となりました。固定資産は、退職給付に係る資産やのれんの減少などにより、前年度末に比べ777億円減少し、9,662億円となりました。

負債は、支払手形および買掛金や有利子負債の減少などにより、1兆6,409億円と前年度末に比べ955億円減少しました。有利子負債残高は、前年度末に比べ398億円減少の4,810億円となり、デット・エクイティ・レシオは0.61倍(前年度末比0.02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およ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510億円減少の2,887億円となり、デット・エクイティ・レシオ(NETベース)は0.36倍(前年度末比0.05ポイント改善)となりました。

純資産は親会社株主に帰属する当期純利益を計上したものの、退職給付に係る調整累計額や為替換算調整勘定が減少したことなどにより、前年度末に比べ317億円減少し、8,525億円となりました。

この結果、自己資本は7,921億円となり、自己資本比率は31.8%(前年度末比0.4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978億円の収入で、運転資本が改善したことなどにより、前年度に比べ99億円改善しました。

投資活動によるキャッシュ・フローは322億円の支出で、事業買収に伴う支出が減少したことなどにより、前年度に比べ153億円支出額が減少しました。

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656億円の収入となり、前年度に比べ252億円改善しました。

#### 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中期経営計画および次年度の取り組み

当社は次年度から国際財務報告基準(IFRS)を適用することを決定しました。2016年4月に発表した2018中期経営計画では、2019年3月期までの3年間で売上高は年平均2%の伸長、営業利益は約1.6倍、約600億円増加の1,500億円を目標としています。経営方針として、まず、収益の点では、収益構造の立て直しに取り組み、さまざまな全社横断的施策を実行し、5%の営業利益率とROE10%を2019年3月期までに実現する計画です。次に、成長の点で

は、成長軌道への回帰をはかり、新たに定義した3つの注力事業を中心に、あらためて売上高3兆円以上を目指します。

次年度はこれら2つの観点から、スピード感のあるPDCAによる損益改善と安定したキャッシュ・フローの創出に努めます。新しい中期経営計画の方針・目標を念頭に置きつつ、全社一丸となって次年度の目標実現に努めるとともに、3カ年計画の初年度として成長軌道への回帰に向けて行動する年にしていきます。

### 資本政策の考え方

2018中期経営計画では、成長領域への投資や財務基盤の充実をはかりつつ、株主還元を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。成長に向けた課題対応や事業効率化の推進により、2019年3月期の親会社の所有者に帰属する当期利益は850億円を目標としました。また、フリー・キャッシュ・フローは、利益の上積みはもちろん、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)などの改善によ

るキャッシュ創出により、1,000億円を目指します。

成長へ向けた投資では、M&Aを含めたインオーガニックな枠を2,000億円確保しており、3つの注力事業の成長を加速させるべく、投資を実行していきます。財務基盤の充実については、2019年3月末のデット・エクイティ・レシオ(NETベース)は、0.5倍を意識し、株主還元は、年間配当6円からの増配を目指します。

### 資本政策の考え方

成長領域への投資や財務基盤の充実をはかりつつ、株主還元を努める		
親会社の所有者に帰属する当期利益 2019年3月期目標： 850億円	フリー・キャッシュ・フロー 2019年3月期目標： 1,000億円	成長投資 インオーガニック施策枠として 2,000億円を確保
● 課題対応、事業効率化による 営業利益確保	● CCC改善活動の促進による 運転資金の圧縮	財務基盤の充実 ネットD/Eレシオ0.5倍を 意識(2019年3月末)
		株主還元 年間配当6円からの 増配を目指す

## 社会価値創造テーマへの取り組み

NECは、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、お客さまや社会が抱える課題の解決に向け、7つの社会価値創造テーマに取り組んでいます。

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て定めた7つの社会価値創造テーマは、2015年9月の「国連持続可能な開発サミット」で、193の国連加盟国により採択された「持続可能な開発目標（SDGs）」で掲げられている17の目標にもつながる内容になっています。

たとえば、7つの社会価値創造テーマの「地球との共生」は、SDGsの目標7「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」や、目標13「気候変動に具体的な対策を」などに関連しています。また、「安全・安心な都市・行政基盤」「安全・高効率なライフライン」「豊かな社会を支える情報通信」は、目標9「産業と技術革新の基盤をつくろう」や、目標11「住み続けられるまちづくりを」などに関連します。そして、「産業とICTの新結合」も、目標9のほか、目標8「働きがいも経済成長も」などに関連しています。さらに、「枠を超えた多様な働き方」「個々人が躍動する豊かで公平な社会」は、目標8や目標16「平和と公正をすべての人に」などにつながるテーマです。

ここでは、7つの社会価値創造テーマのうち、SDGsの目標9「産業と技術革新の基盤をつくろう」に共通して貢献できる、「安全・安心な都市・行政基盤」「安全・高効率なライフライン」「産業とICTの新結合」という3テーマでの当社の取り組みを紹介します。

## SDGsについて

SDGsは、「Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標」の通称です。

SDGsには以下17の目標があり、さらに、計169個のターゲット（細目）が設定されています。

当社は、2005年に署名した国連グローバル・コンパクトの枠組みに基づいた「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関わる10原則を遵守した企業活動を推進しています。

加えて、グローバルに社会価値を提供する企業として、今後はSDGsの17の目標と169のターゲットも意識した事業活動を推進していきます。



## 「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リスクが高まっています。また、日々、世界中で発生する災害に対する備えも必要です。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、地域の魅力を発揮できる行政基盤の実現に貢献します。

### 東京都豊島区との取り組み

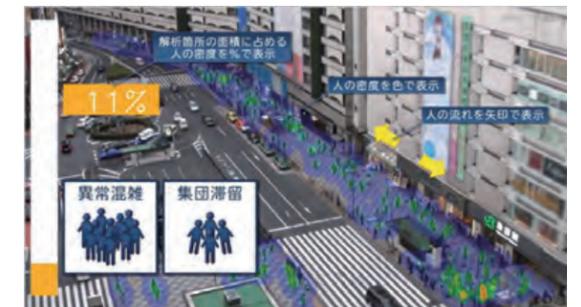
#### 世界初\*の「群衆行動解析技術」を用いた総合防災システムを構築

\*NEC調べ

2011年3月に発生した東日本大震災当日、日本各地で被害状況や帰宅困難者に関する情報収集に時間を要し、速やかな対策を講じることができなかった教訓をふまえ、災害情報の収集・管理・配信を一元的に管理する「総合防災システム」が導入されました。

区内の救援センターや、主要駅の周辺、幹線道路に、51台の防災カメラを整備したことに加え、NEC独自のAI技術である「群衆行動解析技術」を活用することで、映像から人の混雑、滞留状況をリアルタイムに解析できるようになりました。また、通報や被害の情報、救援センター開設状況などを地理情報システムに集約、視覚的に表示することができます。

NECは、リアルタイムな情報収集と一元的な全体状況の“見える化”を、災害発生時における迅速な意思決定、適切な情報発信、帰宅困難者対策などに活かし、災害に強いまちづくりに貢献していきます。

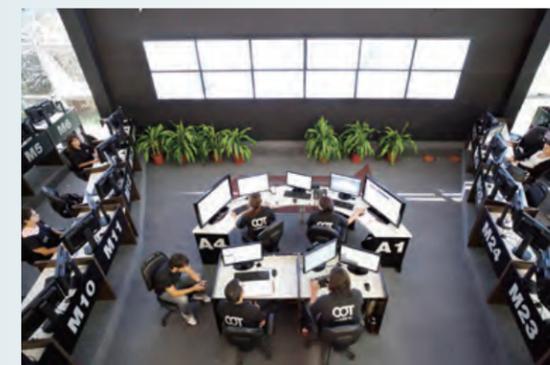


群衆行動解析技術により混雑・滞留状況をリアルタイムに解析。あらかじめ設定したしきい値を超えた場合、異常とみなしアラートが通知され、見逃すことなく迅速な初動対応を実現します。

### アルゼンチン・ティグレ市との取り組み

#### 不審な行動などを検知する街中監視システムにNECの顔認証技術を導入

都市部における安全対策として、NECの世界No.1\*の顔認証技術をティグレ市の街中監視システムに導入しました。主に、鉄道のターミナル駅や港湾などに設置



アルゼンチン・ティグレ市の街中監視システムを統括するオペレーションセンター。安全の向上にNECのICTソリューションを積極的に活用しています。

されたネットワークカメラの映像と膨大な写真データベースをリアルタイムに照合することで、検察・司法機関・公共福祉団体において、行方不明者の捜索などを行っています。

また、ひったくりなどの犯罪につながりやすい「バイクの2人乗り検知」や、不審な行動や車両を見つける「行動検知」、不審車両や盗難車両特定のための「ナンバープレート認証」などの独自技術、さらに過去の犯罪発生地域を表示する「犯罪発生マップ」などの先進機能により、犯罪率の低減にも貢献しています。

\*米国立標準技術研究所 (NIST) のベンチマークで第1位を獲得



## 「安全・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。これからの社会インフラは、人口構造や技術の変化、老朽化、巨大災害リスクなどへの柔軟な対応が必要です。NECは、高度で柔軟なICTシステムで地域や時間などによる格差を解消し、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。

### 多様化・複雑化が加速する社会インフラにおいても 高度で柔軟な対応が可能なNECのSDN/NFVソリューション

IoTの浸透で、セキュアなネットワークや、帯域が確保されたネットワークなど、通信環境への要求も多様化しています。一方、通信事業者にとって、多様なニーズを満たすネットワークを構築する投資負担は大きく、構築期間の長期化による機会損失の可能性も少なくありません。

NECのSDN/NFVソリューションは、仮想化技術を活用し、ネットワークシステム全体をダイナミックに再構築できるため、費用対効果の高い投資と柔軟な対応が可能になります。

NECはスペインのテレフォニカ社と共同で、家庭内通信機器の仮想化(vCPE\*)において、商用ネットワークを活用した世界初の実証実験に成功しました。これまでユーザー宅内のホームゲートウェイ端末内にあった各種ネットワーク機能を、仮想化技術を使用して同社の局舎内に収容し、IPアドレスの払い出しやセキュリティなどの機能を局舎内のサーバから提供することで、ネット

ワークサービスの運用・保守を効率化するとともに、ネットワークの簡素化も実現しました。また、エンドユーザーにも多様なサービス提供が可能になり、利便性や顧客満足度の向上にもつながります。



ブロードバンドアクセスネットワークサービスの運用・保守がより改善され、家庭内のさまざまな端末でエンドユーザーに向けた新ビジネスの創出が期待されます。

\* vCPE: virtualized Customer Premises Equipment

### 50年以上にわたり提供している NECの空港ソリューション

年々拡大する航空需要は、主要空港や航空路の超過密状況をもたらしているため、効率的かつ安全な航行を実現する、故障しない、故障しても停止しない、信頼度の高いシステム構築が必要不可欠です。また、不正侵入防止や空港内のサービス向上へのニーズも高まっています。



成田国際空港フライト・インフォメーションディスプレイ(左上)  
空港監視レーダー(右下)

NECは、空港ソリューションを、50年以上にわたり、日本・アジアを中心とした世界50カ国以上の国と地域に提供しています。例えば、NECが提供している航空管制レーダーは、最新の半導体回路技術と信号処理技術により、空域内の航空機を正確に検出できます。

ブラジルのトム・ジョビン(ガレオン)国際空港の運営に関わるICTシステムもその一例です。不正侵入を防止するための監視カメラシステム・入退場システムをはじめ、運航に関連する情報を表示するディスプレイ、職員間の連絡を効率化するコミュニケーションツール、無線インターネット接続環境、火災報知システムなどをトータルに提供し、安全かつ効率的な空港運営に貢献していきます。



## 「産業とICTの新結合」で変革する世界への対応

IoTにより、人やモノ、コトが常につながること、生産や販売のプロセス状況がリアルタイムに可視化され、生産性や効率性の高いバリューチェーンが実現しています。一方、モノよりコトの消費を優先する、所有からシェアを志向するといったユーザーの消費行動の変化やニーズの多様化に 대응するため、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。

### ヤマトシステム開発(株)との取り組み 検品作業における人手と時間の効率化を実現

物流アウトソーシング事業では、バーコードなど商品識別情報のついていないパンフレットやマニュアルなどを大量に取り扱っていますが、これらの出荷品質維持には、目視と手作業による検品が必要で、人手と時間の効率化を模索していました。

そこでNECでは、当社の強みである画像認識技術と重量計を用いて、商品の品目と数量を即時に検出する画像・重量検品システムを開発し、作業員が行う検品作業の負担を軽減しました。また、ヤマトシステム開発(株)(YSD)の物流・検品ノウハウや倉庫管理システムと連携し、商品マスタや出荷指示データ、検品実績データなどをトータルに管理することができるようになりました。物流業界初の本格運用となるこの検品支援システムは、検品作業の効率化と全体コスト約2割の削減

とともに、精度の高い出荷品質を実現し、私たちが安心して暮らせる社会を支えています。



ヤマトグループの総合物流ターミナル「羽田クロノゲート」内にあるYSDの倉庫で検品支援システムを導入し、高効率化とコスト削減を実現。より快適なライフラインに貢献しています。

### カゴメ(株)との取り組み 農作物の収穫量増加や栽培効率化に向けたICTの活用

NECは、地球規模で広がる気候変動や食の安全をめぐる社会課題を背景に、農資材から生産・加工・流通までの食・農バリューチェーンの各事業者に対して、IoTを活用した価値を提供することで、世界規模で急増する食糧需要を満たす生産改革と公正な分配の実現、およびあらゆる場所での安全・安心な食環境の実現に貢献したいと考えています。

NECとカゴメ(株)は、ICTを活用した加工用トマト栽培技術の開発で協業することに合意し、2015年

3月から、同社の子会社のあるポルトガルのトマト圃場において、各種センサや営農環境などのデータをもとにコンピュータ上に生成した仮想圃場での生育シミュレーション結果を活用した実証実験を行いました。

その結果、圃場間で収穫量の差が生じる原因の分析や、圃場ごとの最適な栽培方法の導出が可能であること、また、収穫量や収穫適期を正確に予測することも可能であることが分かりました。



ポルトガルのトマト圃場での実証実験の様子



## パブリック事業

国内外の政府、官公庁、自治体、公共機関、金融機関などに向け、ネットワーク技術やセンサ技術、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。



執行役員常務 西村 知典

売上高  
(億円)



官公向けに前年度にあった大型案件の売上が減少したことなどにより、前年度比で6.7%減少し、7,668億円となりました。

営業利益、売上高営業利益率  
(億円)



売上の減少に加え、不採算案件の増加などにより、前年度比で172億円悪化し、575億円となりました。

(3月31日に終了した連結会計年度)

### 強み

- 人工衛星や野外通信システム、消防デジタル無線、放送システムなど社会のインフラを支える製品・システムの長年にわたる納入実績と、その過程で培った絶対的な信頼性と高度な技術。国内市場における非常に高いシェア。
- 官公庁・公共機関や金融機関への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とプロジェクトマネジメント力。
- センサ技術、ネットワーク技術、情報技術の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(世界トップレベルの顔認証・指紋認証、ビッグデータ解析など)。

### 市場環境(リスクと機会)

#### リスク

国内のICTインフラ整備という事業の性格から、大型公共投資の有無などによって、業績に影響を受けることがあります。このため、繁忙期と端境期における人員などのリソースの配置を適切に見直すことにより平準化をはかっています。

#### 機会

マイナンバー制度は現在、利用拡大に向けた基盤整備の中程にあり、今後の活況が予想されています。基盤整備事業に加えて、医療や金融領域、さらにはその他民間領域への活用拡大が期待されます。また、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。

## 当年度の主な成果

政府・地方公共団体を中心にマイナンバー導入に向けたサポートに注力し、関連売上高は420億円と前年度の100億円から大きく拡大しました。



マイナンバーでは、制度全体の基盤となる「中間サーバー・プラットフォーム」の構築を完了したほか、全国の地方公共団体の窓口向けに個人番号カード交付時の住民の本人確認に利用される顔認証システムを納入しています。今後もマイナンバーシステムのセキュリティ強化や民間活用の拡大など、多方面に貢献できるように事業に取り組んでいきます。

消防無線ネットワークのデジタル化は2016年5月の導入期限に向け、大型需要のピークとなりました。NECはこの領域で国内No.1の実績を活かし、多くの

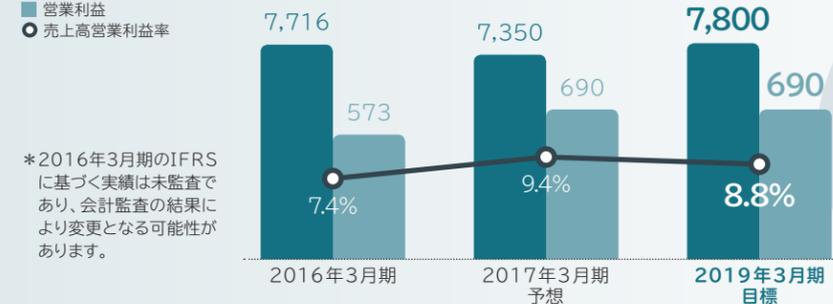
自治体へのシステム導入を完遂しました。

今後の成長に向けた新たなソリューションの展開も進んでいます。NECの画像認識技術とビッグデータ分析技術を活用した群衆行動解析ソリューションなどのサーベイランスは多くの人が集まる駅周辺などの安全確保のため導入が進んでいます。また「サイバーセキュリティ・ファクトリー」が提供するセキュリティ監視サービスや異常検知時の緊急対応サービスは、既に100団体を超えるお客さまが活用しています。

### 中長期的な取り組み

#### 売上高、営業利益、売上高営業利益率(IFRS)

(億円)  
■ 売上高  
■ 営業利益  
○ 売上高営業利益率



\*2016年3月期のIFRSに基づく実績は未監査であり、会計監査の結果により変更となる可能性があります。

#### 重点領域

- 2020年に向けたインフラ整備
- サイバーセキュリティ

2019年3月期の売上高目標は、当年度比で年率0.4%増と小幅な伸びを計画しています。これは、消防デジタル無線などの大型案件が一巡することによる減収を見込んでいる一方で、安全・安心な社会に貢献するセーフティ領域を中心とした成長を見込んでいるためです。現在、2020年に向けて、安全・安心なまちづくりのためのインフラの整備とセーフティの強化が期待されています。NECは世界トップレベルの顔認証技術や独自の群衆行動解析技術を活用した出入国管理システムや新しいスタイルの警備サービス、センサを活用して斜面の危険性を解析する土砂災害対策支援システムなどの提供によってこれに貢献していきます。

また、脅威を増すサイバー犯罪に対応する領域でも「サイバーセキュリティ・ファクトリー」によるセキュリティ監視サービスや、NECが国内で豊富な実績を有するSDN技術を活用したネットワーク構築・情報漏えい対策ソリューションなどにより政府が推進する「自治体情報システム強靱性向上モデル」への対応を加速していきます。

さらに、金融とICTが融合するFinTechやICTを活用した医療の高度化などの先進的な領域についてもいち早く取り組み、新たな価値の創造を目指します。

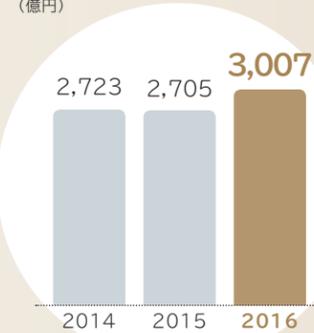
## エンタープライズ事業

製造業、流通・サービス業を中心とする民需向けにITソリューションを提供し、新サービス立ち上げなど、お客さまにとっての新たな価値創造に貢献します。特に、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・イノベーションについては、今後の成長領域として国内外での展開を加速していきます。



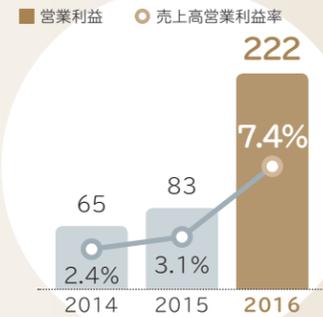
執行役員常務 石井 力

売上高  
(億円)



流通・サービス業向け、製造業向けとともに大型案件があったことなどにより、前年度比で11.2%増加し、3,007億円となりました。

営業利益、売上高営業利益率  
(億円)



売上の増加に加え、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139億円改善し、222億円となりました。

(3月31日に終了した連結会計年度)

### 強み

● 40年にわたる国内のコンビニエンスストア、スーパー、ドラッグストアなど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信頼とノウハウ。

● 製造業として自社工場で行ってきたものづくり革新や、グローバル企業のSCM改革で蓄積した知見とノウハウ。

### 市場環境 (リスクと機会)

#### リスク

国内民需向けIT市場は競争が多く、価格競争が激しい状況が続いており、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、PaaS、IaaSの利用が拡大するなどクラウド化の加速が進んでおり、既存のソリューションは漸減が見込まれています。

#### 機会

世界中で都市化が進展しており、コンビニエンスストア、物流業界における日本のビジネスモデルの海外展開が期待できます。また、IoTを活用した市場の立ち上がりが進んでおり、新たな成長基盤を確立する機会となっています。

## 当年度の主な成果

収益性の改善のため、横展開を前提とした事業モデルの拡大、コンサルティングなどの上流工程の強化に取り組みました。大型案件による売上高の増加といった特殊要因はあったものの、収益性の改善は着実に進展しています。

営業利益率が  
7.4%に改善

**造る** オムロン(株)向けに、製品技術情報をグローバルで一元管理するPLM(Product Lifecycle Management)システムを構築したほか、IoTを活用した次世代ものづくりを支えるソリューション「NEC Industrial IoT」の提供を開始し、建設機械メーカーの(株)竹内製作所に、SDNを活用した本社工場のネットワーク基盤を納入しました。

**運ぶ** 業界で初めて画像認識技術を活用し、立体物の商品を自動検品する「画像・重量検品ソリューション」を発売しました。また、インドのデリー・ムンバイ間産業大動脈開発公社と物流可視化サービス事業を行う合弁会社を設立しました。

**売る** (株)セブン&アイ・ホールディングス傘下の全国約40店舗の「イトーヨーカドー」「Ario」に、EV・PHV用充電器を設置し、お客さまのサービス向上に貢献しました。また、総合警備保障(株)と連携し、(株)セブン-イレブン・ジャパンの店舗にクラウド型の防犯カメラサービスの提供を開始しました。

**暮らす** 着るだけで生体情報の計測が可能な衣料型ウェアラブルシステムをグンゼ(株)が開発するにあたり、当社がIoT技術で協力しました。また、熊本県内の公共交通機関や商業施設で利用できる「熊本地域振興ICカード」のシステムを構築しました。

## 中長期的な取り組み

売上高、営業利益、売上高営業利益率 (IFRS)  
(億円)

■ 売上高  
■ 営業利益  
● 売上高営業利益率



\*2016年3月期のIFRSに基づく実績は未監査であり、会計監査の結果により変更となる可能性があります。

### 重点領域

- リテール向けITサービス事業
- ものづくり共創

エンタープライズ事業では、2018中期経営計画の3年間を、将来の成長基盤の基礎固めの期間と位置づけており、この期間をとおして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を進めていきます。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\*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新たな価値を加え、異業種への展開も見据えてグローバルでの横展開の加速を目指します。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、当社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。

\*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

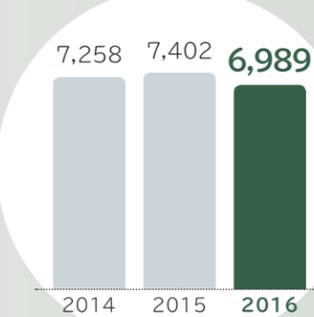
## テレコムキャリア事業

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て、信頼性の高い通信基盤の実現に貢献します。



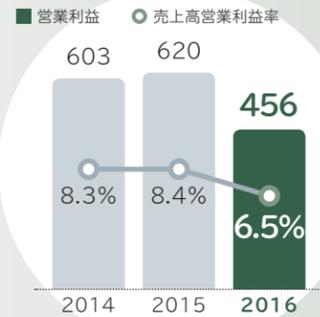
執行役員常務 手島 俊一郎

売上高  
(億円)



海外において海洋システムや通信運用管理ソリューション(TOMS)などが増加したものの、国内事業が減少したことにより、前年度比で5.6%減少し、6,989億円となりました。

営業利益、売上高営業利益率  
(億円)



売上の減少に加え、海外プロジェクトで不採算案件が発生したことなどにより、前年度比で164億円悪化し、456億円となりました。

(3月31日に終了した連結会計年度)

### 強み

- 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。
- 通信運用管理ソリューション(TOMS)領域における200社以上の通信事業者への経営・運用支援をはじめとするグローバルな実績。

- 最新のネットワーク技術であるSDN/NFVにおける仮想化モバイルコア(vEPC\*)などの商用実績を有し、技術開発と商用展開実績で業界を牽引。

\* vEPC: virtualized Evolved Packet Core

### 市場環境(リスクと機会)

#### リスク

国内市場では、通信事業者による設備投資の抑制リスクがあります。また、海外ベンダーの参入によるボーダーレス化が進んでおり、競争が激化する可能性があります。

#### 機会

通信事業者におけるサービス提供の迅速化、ネットワークリソースや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およびTOMSは、今後さらなる市場の拡大が見込まれています。2020年に向けては、国内およびアジア市場を中心に次世代の移動通信規格である5G通信の商用化も計画されており、事業機会の拡大が期待されます。

## 当年度の主な成果

- ・ 中長期的な注力事業であるTOMSおよびSDN/NFVにおいて導入実績を拡大しました。
- ・ 既存事業領域における大型プロジェクトの受注などにより、グローバル事業が拡大しました。



TOMSでは、当社の子会社であるネットクラッカー・テクノロジー社を通じて事業の拡大に取り組み、ラテンアメリカ最大の移動通信事業者であるメキシコのアメリカ・モバイル社やインドネシアの大手通信事業者インドサット社から運用支援システム(OSS: Operation Support System)を受注しました。

今後急拡大が期待されるSDN/NFVでは、(株)NTTドコモの商用ネットワークに仮想化モバイルコアなどを納入しました。また、スペインのテレフォニ

カ社と共同で、家庭内通信機器の仮想化(vCPE\*)に関して、商用ネットワークを活用した世界初の実証実験に成功しました。

既存事業領域では、世界初の南大西洋横断光海底ケーブル「SACS」などの大型プロジェクトの受注をはじめ、モバイルバックホール、光伝送装置などの伸長により、グローバル事業が拡大しました。

\* vCPE: virtualized Customer Premises Equipment

## 中長期的な取り組み

売上高、営業利益、売上高営業利益率(IFRS)  
(億円)

■ 売上高  
■ 営業利益  
○ 売上高営業利益率



\*2016年3月期のIFRSに基づく実績は未監査であり、会計監査の結果により変更となる可能性があります。

### 重点領域

- TOMS、SDN/NFVを柱とした事業拡大
- 5Gにおける競争力維持に向けた開発強化

テレコムキャリア事業の中長期的成長の要は、グローバルに競争優位性があるTOMSおよびSDN/NFVなどによるグローバル市場での事業拡大にあります。TOMSソリューションの提供力と顧客基盤およびSDN/NFVの商用実績に加えて、TOMS・SDN/NFVの連携や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などにより、通信事業者による新サービスの迅速な実現に貢献していきます。

次世代の移動通信規格である5Gでは、国内外の通信事業者と共同で実証実験を進めています。また、8K/4Kなどの高精細動画配信や自動運転など、IoT時代の新しい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、低遅延化を実現する5Gの先行開発を行っています。

このように、新しい技術によって高度化された安全・安心で効率的な高付加価値ネットワークをグローバルに提供することで、社会課題の解決に貢献するとともにNECグループの発展につなげていきます。

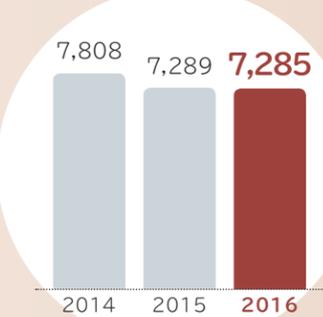
## システムプラットフォーム事業

端末およびネットワーク機器、コンピュータ機器、ソフトウェア製品、サービス基盤までのビジネス向け製品と、これらをベースとしたソリューション・サービスを一括提供しています。お客さまの業務の省力化・効率化を実現するとともに、ICTを活用した新たな価値を創出していきます。



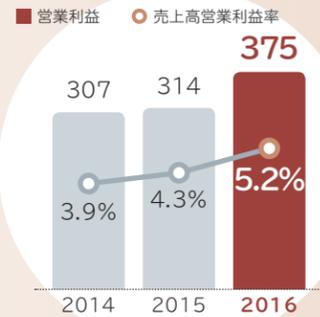
執行役員常務 福田 公彦

売上高  
(億円)



ハードウェアが増加したものの、保守サービスが減少したことなどにより、前年度並みの7,285億円となりました。

営業利益、売上高営業利益率  
(億円)



ハードウェアを中心とした収益性改善などにより、前年度比で61億円改善し、375億円となりました。

(3月31日に終了した連結会計年度)

### 強み

- SDN、クラウド、ビッグデータ、セキュリティなどの領域における特長ある技術（世界トップレベルの画像認識技術、先進的なビッグデータ解析技術、ベクトルコンピューティング技術など）。
- 国内の激しい競争環境下で培ってきた信頼性と品質。
- クラウドからネットワーク、センサなどのデバイスまでの広範囲にわたり、IoT基盤構築に必要なアセットの所有と、その総合力。

### 市場環境（リスクと機会）

#### リスク

ハードウェア市場は引き続き減少傾向が見込まれており、競争環境の激化が予想されます。そのため、製品単体で提供される汎用ハードウェアなどを中心に売上や損益が圧迫されるリスクがあります。

#### 機会

SDNやクラウド、ビッグデータ、セキュリティなどの拡大傾向にあわせて、IoT市場の立ち上がりにも期待が持たれています。これらの領域はNECにとっての事業機会である一方、IoTでは他業界からの参入も含め、多くの競合がそれぞれのポジション確立に向けて動きを加速しており、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

国内PCサーバ市場で、20年連続となるシェアNo.1\*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、製品を提供し続けることで、お客さまの満足度のさらなる向上を目指します。

国内PCサーバ市場で  
20年連続の  
シェアNo.1  
を達成

当年度は、クラウド基盤やSDNなど、成長領域に向けた製品力の強化に取り組みました。クラウド関連では、西日本のフラグシップデータセンターとなる「NEC神戸データセンター」を開設したほか、当社のクラウド基盤サービス「NEC Cloud IaaS」のセキュリティ強化などに取り組みました。

また、企業向けSDNでは、着実に納入実績を拡大し、お客さまの経営基盤強化、競争力強化に貢献しました。

さらに、今後のIoT基盤の確立に向けて、IoTソリューションを支えるICTプラットフォーム製品事業を強化するための開発体制強化を決定し、次年度以降の開発・事業展開の加速を目指します。

\*1996～2015暦年国内x86サーバ（出荷台数、出荷金額）  
出典：IDC Japan, Japan Quarterly Server Tracker CY16Q1  
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

### 売上高、営業利益、売上高営業利益率（IFRS）

(億円)  
■ 売上高  
■ 営業利益  
● 売上高営業利益率



\*2016年3月期のIFRSに基づく実績は未監査であり、会計監査の結果により変更となる可能性があります。

### 重点領域

- 既存事業の利益最大化
- セーフティ、リテールを中心としたIoT基盤の確立
- 成長領域への注力強化

システムプラットフォーム事業では、2018中期経営計画において、収益力の強化を目指して、まず既存事業の効率化に取り組みます。具体的には、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進めることで、利益の最大化をはかっていきます。

加えて、システムプラットフォーム事業としての提供価値を拡大するため、IoT基盤の確立に取り組みます。ここでは、映像解析やセキュリティなど、当社が強みを持つ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、ネットワークも含めたNECならではの高

品質な共通基盤をお客さまにタイムリーに提供することを狙いとしています。IoT基盤自体はさまざまな領域への横展開が期待されますが、まずは中期経営計画で掲げたセーフティ事業やリテール向けIT事業の立ち上げの加速にリソースを振り分けていきます。

さらに、クラウド基盤やSDN、ビッグデータ、セキュリティなど、2015中期経営計画で強みを磨いてきた成長領域については、お客さまの活用場面までを想定することで提供価値を明確にし、お客さまにとっての価値の最大化をはかっていきます。

## 国内営業体制



執行役員副社長 営業統括ユニット担当 木下 学

### One NECとしての総合力を活かしたソリューションを国内全域に提供

NECの国内営業は全国64カ所の支社・支店拠点網を有しています。各ビジネスユニットや関係会社のソリューション・アセットを統合したOne NECとしての総合力を活かした提案を

行い、通信事業者や政府、官公庁、自治体、公共機関や民間事業者まで、幅広いお客さまにICTを活かした高度な社会インフラを実現するソリューションを提供しています。

### 市場のニーズを掘り起こし、新たな価値を創造

当社の国内事業は全社売上高の約8割を占めており、全社の事業基盤を支えています。一方で、当社は2018中期経営計画において、2019年3月期の国内売上高は当年度比で横ばいにとどまるという見通しを立てています。これは、通信事業者の設備投資抑制の傾向や、ここ数年好調を維持していた自治体向け消防無線のピークアウトなどにより、既存の事業が減少傾向にあるためです。それに対し、当社はマーケット環境の変化をチャンスととらえ、当社が強みを有するSDN、ビッグデータ、クラウド、サイバーセキュリティの領域での受注獲得に注力しています。また、今後はマイナンバー制度の民間活用によるビジネスや、2020年に向けた社会インフラ整備や訪日

観光客増加への対応など、タイムリーな活動により受注を拡大していきます。さらにスマートファクトリーなど、今後のIoT時代を見据えて、大きな需要が見込めるマーケットでの新たな事業創出を加速し、全社の成長を牽引していきます。

また、販売店との協業拡大も国内事業を支える重要なポイントです。従来のハードウェア製品に加え、クラウドやSDNなど新たな領域で、付加価値の高い競争力のある製品・サービスを提供し、ともに拡販していきます。そして、お客さまの製品の中への組込みソリューションなど、新しい価値の共創についても、販売店と一緒に推進していきます。

### 営業力を強化し、お客さまの本質的課題を解決

当社がこれらの新たな領域で、より大きくお客さまに貢献するため、マーケットの変化に即応し、自ら考え、行動する現場力の養成を進めています。お客さまの経営課題をより深く追求し、それを社内の技術・アセットと結びつけることで、お客さまや社会の本質的な課題を解決する新たな価値を創出することを目指しています。営業一人ひとりの意識レベルからの変革を促し、マーケットやお客さま課題に対する深く多面的な分析力と、当社の先進技術やアセットに関する豊富な知識を有する、高度な営業力を持つ人材の育成に注力しています。

国内営業は、今後も全国の最前線でお客さまとの接点となって新たな社会価値の創出に努め、人々がより豊かに生きるための社会の発展に貢献していきます。

#### 全国に広がるNECの支社・支店網

- ▲ NEC本社
- 支社・支店 64拠点



当社の拠点所在地およびアクセスマップ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/branch.html>

## 海外事業執行体制



執行役員常務 兼 CGO (チーフグローバルオフィサー) 森田 隆之

### 2015中期経営計画の振り返り

NECは、2015中期経営計画において、アジアへの注力と現地主導型ビジネスの推進によるグローバルでの成長基盤の確立を経営方針として掲げました。この期間中、当社のグローバル事業は着実に伸張しており、バイオメトリクス、

サイバーセキュリティ、ビデオアナリティクスなどセーフティ事業の拡大や、公共向けマネージドサービス、リテール向けITサービス、50件を超えるSDNの実証実験など具体的な成果が出てきています。

### 社会ソリューション事業のグローバル化に向けて

次年度からの3ヵ年計画である2018中期経営計画では、グローバル事業でのさらなる売上増を目指します。3つの注力事業として掲げたセーフティ、グローバルキャリア向けネットワーク、リテール向けITサービスは、いずれもグローバル市場での伸張が計画達成の大きな鍵となるため、当社はこれらの競争力強化に重点を置き、社会ソリューション事業のグローバル化を進めていきます。

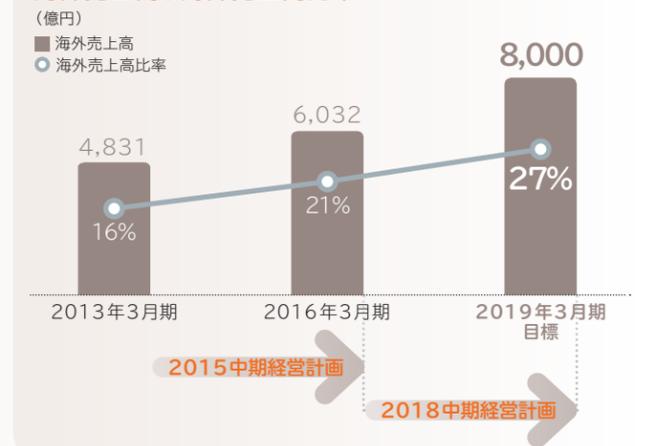
そのためには、グローバルレベルの意思決定や実行面も含めた経営スピードの向上、多様なパートナーングの活用も含めた実行力の強化、そして、世界中にあるNECグループのアセットをOne NECとして最大限に活用し、グループの総合力を発揮することがポイントとなります。

2015中期経営計画の3ヵ年をとおして醸成された各事業部門のグローバル事業に対する高い意識を追い風として、CGOとして社会ソリューション事業のグローバル展開を進めるうえでの全社横断的な課題の解決に取り組んでいきます。また、当社がグローバルでプレゼンスを向上していくため、アライアンスやM&Aに加え、各国政府や国際機関、あるいは現地企業との連携強化を進めていきます。さらに、グループの

総合力という観点では、地域間連携やビジネスユニット間連携を積極的に進め、よりトータルなソリューション提供に取り組んでいきます。

2018中期経営計画では、グローバル事業がNECの成長の鍵となります。グローバルの成長は私たちNECグループの未来を創る、という強い覚悟を持って、グローバル事業の拡大に努めます。

#### 海外売上高、海外売上高比率



IV 事業活動とおとした社会価値創造

# 海外事業執行体制（地域別の取り組み）

(2016年7月1日現在)



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

NECは、北米、中南米、EMEA（欧州、中東、アフリカ）、中華圏、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、グローバル事業拡大に取り組んでいます。

2018中期経営計画では、注力3事業を中心とした社会ソリューション事業のグローバル展開の加速と収益力強化に取り組めます。セーフティ事業は、シンガポールのグローバルセーフティ事業部（GSD）を拠点に、2015中期経営計画の3年間で売上を大きく拡大しました。次年度からは、バイオメトリクスの技術開発や警察指紋などのミッションクリティカルシステムの提供実績がある国内の事業部門とオペレーションを統合し、ソリューション提案力やデリバリー力を強化することで、さらに事業規模を拡大していきます。また、グローバルキャリア向けネットワーク事業では、当社子会社であるネットクラッカー・テクノロジー社との連携を活用してSDN/NFVの展開を加速します。さらに、リテール事業者向けITサービス事業は、アジア・北米などの主要地域においてリージョナル・ビジネス・サポート・センターを活用し、拡販を進めていきます。このほか、オーストラリアやシンガポールの中核事業であるマネージドサービス事業をより一層拡大するとともに周辺国にも展開していきます。

収益力強化の取り組みとしては、One to Manyの考え方を実践してグローバルでの成功事例の横展開を進め、売上・利益双方の拡大をはかるとともに、プロジェクトリスク管理の徹底など現地オペレーションの最適化を進めていきます。

## 北米



NEC Corporation of America  
President & CEO

高橋 信介

NEC Corporation of America社は、安全・安心で効率の良いスマートエンタープライズソリューションの提供をとおして、人々の暮らしや働き方、コミュニケーションの改善に取り組んでいます。

当年度は、米国国土安全保障省および、その他の米国連邦政府機関から生体認証システムの長期契約を受注したほか、大手コンビニエンスストアチェーンとサービス提供契約を結ぶなどの成果をあげました。また、連邦政府に対する当社のプレゼンス向上を狙いワシントンD.C.に新たなオフィスとバイオメトリクスのショールームを設置したほか、提供サービスの質やスピードの向上のために

ネットワークとIT部門を統合し、体制強化を加速しました。

当社は今後、北米における空港、スタジアムなど公共の場所での安全・安心に対するニーズの高まりや、米国での個人消費の安定成長を背景とする、リテール事業者のICTを活用したサービス向上へのニーズの高まりを機会としてとらえ、セーフティやリテール向けITサービスを中心に事業拡大に努めます。



## 中南米



NEC Latin America  
President & CEO

高田 正純

NEC Latin America社は中南米地域に根差し、地域のニーズにマッチしたビジネスを展開しています。特にセキュリティやデジタルデバйд解消といった領域でのお客さまの課題解決に貢献しています。

当年度は、パブリックセーフティ領域の実績拡大に注力し、各国に国民IDや空港、港湾、鉄道向けのセキュリティソリューションなどを提供しました。当社は引き続き、域内におけるセキュリティのNo.1 Value Providerを目指して取り組みを進めていきます。

今後、同地域がさらなる発展を遂げるためには、イノベーションと生産性の向上が必要となります。

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ヘルスケアや農業、リテールといった領域でも新たな価値の創出に取り組み、社会に貢献していきます。当社は引き続き、お客さまやパートナーとの連携強化に努め、人々がより明るく豊かに生きていくための社会の実現に尽力していきます。



## 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カ国に対し事業を展開しています。技術トレンドを牽引する欧州と高成長を続ける中東アフリカ、両市場の多様なニーズに対し、当社は選択と集中による事業拡大をはかっています。

当年度は、アフリカでの事業展開の加速に向けて南アフリカのICTソリューション企業XON社への資本参加を行ったことに加え、社会ソリューション事業への取り組みを強化して中東およびアフリカを中心に顔認証製品の受注を大幅に伸ばしました。欧州ではスマートシティの実現に向けて政府顧客と協業を始めたほか、ネットワーク関連事業で大手通信事業者との関係を強化し、グロー

バル契約を締結しました。また、ニーズが拡大している企業向けSDNの拡販も強化しました。

中東およびアフリカは今後も高成長が見込まれており、当社はこれらの地域の攻略に注力します。当社は引き続き、社会ソリューション事業の展開を強化して売上拡大に努めるとともに既存事業の収益性改善を進め、安定的収益の実現をはかります。



## 中華圏



NEC (China)  
President

吉田 直樹

当社は、香港・台湾を含む中華圏において、「安全」「安心」「効率」「公平」を価値とする社会インフラ基盤の整備を進めています。

当年度は、同地域のお客さまに対し、顔認証やバス運行システム、サイバーセキュリティ・ソリューション、ビル管理システム（BEMS）、ディーラー管理システム（DMS）、モバイルバックホール（パソリンク）や光デバイスの通信装置、ディスプレイ関連製品などを提供しました。また、当社は地域主導でお客さまの価値を創出していくため、空港や医療、大気汚染対策に向けた実証実験をお客さまと共同で進めており、これらの早期事業化を目指しています。

今後も同地域では、事業展開におけるパートナーとの連携が重要となります。当社は既に各分野で有力なパートナーとの協業を進めていますが、引き続き関係を強化し、事業拡大に努めていきます。

また、当社はオフショア開発拠点としての役割も有しています。中華圏での事業拡大に加え、同地域から日本を含むグローバル市場にも貢献していきます。



## APAC (アジア太平洋地域)



執行役員  
NEC Asia Pacific  
CEO

赤木 鉄朗

NEC Asia Pacific社は、成長著しいASEAN 10カ国およびインド・オセアニア地域において事業を展開しています。当社は各国政府・企業向けにICTを通じた社会ソリューション事業を推進しており、NECシンガポール研究所、GSD（シンガポール）と連携のうえ、地域ニーズに根差した事業開発や先進的なビジネスモデルの構築を行っています。

当年度は、サイバーセキュリティ・ファクトリーをシンガポールに開設し、グローバルなセキュリティ監視ネットワークを強化しました。また、セーフティではオーストラリア連邦政府向け生体認証（指紋および顔認証）システム、フィリピン警察向

け指紋認証システムを受注し、安全・安心な社会の実現に寄与できるように努めました。

今後は、2018中期経営計画における注力事業であるセーフティ、グローバルキャリア向けネットワーク、リテール向けITサービスを中心としてさらなる事業拡大をはかり、グローバルビジネスをリードしていきます。

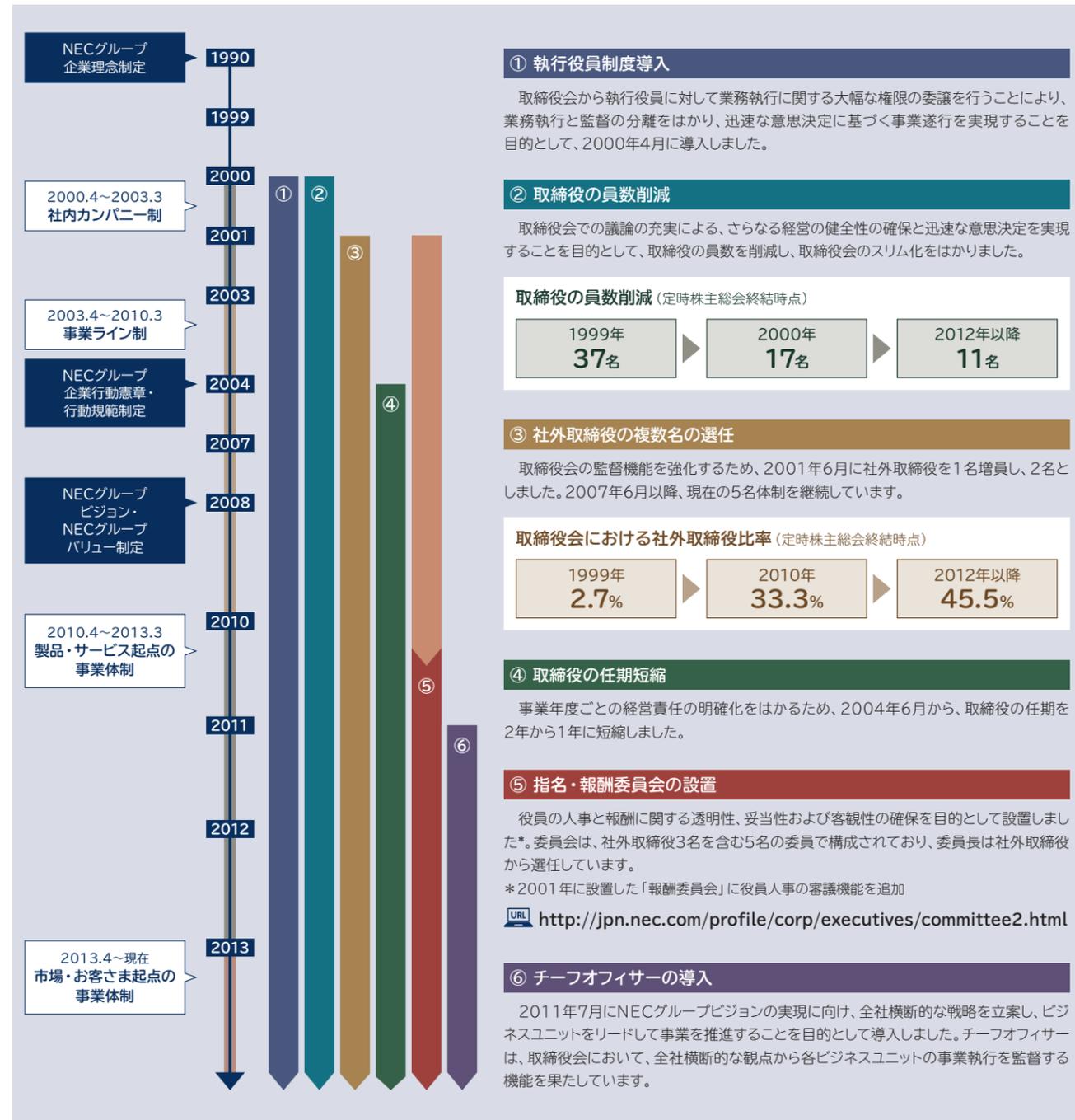


IV  
事業活動をおとした社会価値創造

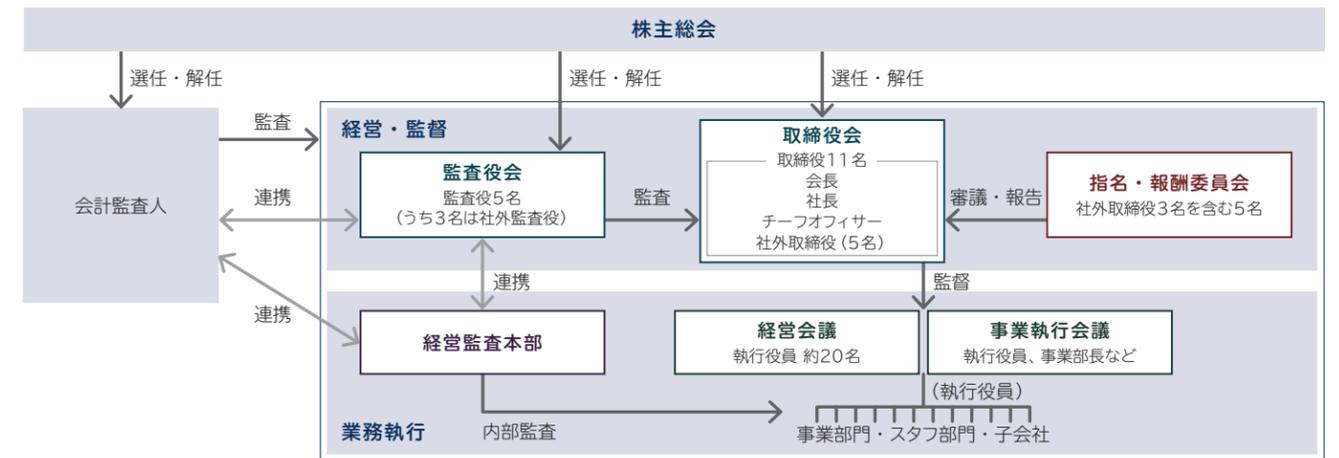
# コーポレート・ガバナンス

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

## これまでのコーポレート・ガバナンス強化への主な取り組み



## コーポレート・ガバナンスの体制図と概要



### 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。

#### 2016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、コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み、課題事業への対応策、業務改革推進プロジェクトなどについて関連な議論を行い、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。

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 (2016年3月期)	取締役	定額報酬 11名 総額363百万円 (うち社外5名 総額60百万円)
	賞与	6名 総額 37百万円
	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 取締役賞与は、NECグループの業績に連動させ、成果主義に基づくインセンティブとしての性格を明確化しています。なお、社外取締役に対しては、独立性を確保する観点から賞与は支払っていません。

\*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・ガバナンス報告書をご覧ください。

\*3 2015年6月22日開催の第177期定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名を含んでいます。

### 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・報酬水準について客観的視点から審議を行い、その結果を取締役に報告することとしています。

### 監査役会

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。

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。

これらの体制により、当社のコーポレート・ガバナンスは十分に機能していると考えていますが、社会ソリューション事業に注力し、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・ガバナンスのさらなる強化が重要です。

当社は、2015年6月から適用が開始された「コーポレートガバナンス・コード」をふまえ、主に次の取り組みを行いました。

株主総会の招集通知の早期開示

第178期定時株主総会（2016年6月22日開催）の招集通知について、発送日（同年5月31日）前に当社ウェブサイトによる早期開示を実施しました。

取締役会付議基準の見直し

取締役会の監督機能強化および業務執行のスピードアップをはかるために、取締役会付議基準の見直しを行い、業務執行に関して取締役会から執行役員に委譲する権限をさらに拡大しました。

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、取締役会の実効性についての評価・検証を行いました。当年度は、取締役会

および監査役に対し、取締役会の役割、構成、運営に関するアンケートを行うとともに、個別インタビューを実施し、これらの結果をふまえて取締役会で審議を行いました。

その結果、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、概ね適切に運用されていると評価されました。一方で、取締役会における議論を一層充実させ、取締役会が経営の戦略的方向をよりの確に示していくためには、審議の対象とするテーマの絞り込みや論点の明確化を徹底すること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。

また、当社は、すべてのステークホルダーとの信頼関係をより強固なものにし、持続的な成長と企業価値の向上に資することを目的に、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な枠組みと考え方を示した「NECコーポレート・ガバナンス・ガイドライン」を2016年6月に策定しました。

本ガイドラインでは、有価証券報告書やコーポレート・ガバナンス報告書で開示しているコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方や方針に加え、取締役会の審議の充実化、指名・報酬委員会による社長後継者計画の監督、株主総会において株主が適切に議決権を行使するための体制の整備、役員支援体制およびサステナビリティを巡る課題などについての考え方を開示し、当社のコーポレート・ガバナンスの状況を体系的に示しています。

当社は、今後もより実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実現を目指して、継続的にその強化と改善に取り組んでいきます。

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

<http://jpn.nec.com/profile/governance.html>

「NECコーポレート・ガバナンス・ガイドライン」の構成

第1章	総則	目的 企業理念および経営戦略 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
第2章	コーポレート・ガバナンス体制	取締役会 指名・報酬委員会 事業執行における重要会議体 監査役会 内部者通報制度、役員支援体制
第3章	ステークホルダーとの関係	株主との関係 株主以外のステークホルダーとの関係
第4章	情報開示	基本方針 情報開示体制

本ガイドラインの内容は、下記URLをご覧ください。

[http://jpn.nec.com/profile/pdf/nec\\_governance\\_20160601.pdf](http://jpn.nec.com/profile/pdf/nec_governance_20160601.pdf)

基本はコミュニケーション

コーポレート・ガバナンスとは、究極のところ、効率性の向上、健全性の維持およびこれらを達成するための透明性の確保です。

そのための基本は、社員一人ひとりが円滑なコミュニケーションを通じて、いきいきと活躍できる環境を整えることです。それが組織のリーダーの最大の使命です。コミュニケーションを通じて組織の戦略と情報を共有することにより、一人ひとりが持てる力を最大限に発揮し、それぞれの役割を十分に果たすことができます。その結果、社員一人ひとりが達成感を得るとともに、組織目標の実現に貢献することになります。

また、コンプライアンスの徹底のためにも、コミュニケーションが基本となります。上下左右のコミュニケーションが円滑に行われている組織では、コンプライアンス違反が発生することはないと考えています。万が一違反が発生したとしても、組織のトップに直ちに報告が上がり、適切な対応によって問題を迅速に解決することができます。

円滑なコミュニケーションのために大切なことは、組織のリーダーが方針・戦略について自ら組織のメンバーと対話し、納得してもらうこと、また、組織のメンバーの話を聞き、それを戦略に反映させることです。これを繰り返し実行することで、風通しの良い組織になります。そのためにも、日頃から意識してコミュニケーションを積み重ねていくことが重要であり、あいさつはその第一歩となります。

私は、良い会社とは、社員一人ひとりがいきいきと活躍している会社だと考えています。適切なガバナンス体制のもとで、NEC社員一人ひとりがいきいきと活躍することに期待しています。

社外取締役 岡 素之



コンプライアンス経営を全うしつつ、ビジネスの発展を

2015年6月、折しもコーポレートガバナンス・コードの施行直後に、社外監査役に就任し、1年あまりが経過しました。

当社に特徴的なのは、取締役会での議論、特に社外取締役の発言が非常に活発であるということです。社内取締役6人、社外取締役5人という構成の中、大きな経営方針から、財務、マーケティング、個別案件への対処まで、積極的に社外取締役からの質問や意見表明がなされています。また、監査役会においても、内部監査部門との緊密な連携に基づいて豊富な情報が提供され、実のある議論がなされています。コーポレートガバナンス・コードの趣旨に十分に沿った運営がなされていると思います。

しかし、連結ベースで約10万人という大組織において、このような議論やその結果を全社に浸透させることは、必ずしも容易ではありません。これに対処するため、当社の内部統制システムにおいて、社内へのメッセージ発信や教育、トラブル発生時の報告システムなど、コンプライアンス上の問題の防止・早期発見のための体制整備が進んでいます。

2016年4月に発表した2018中期経営計画における目標達成のためには、海外売上高の拡大が重要となります。海外ビジネスは、競争法や賄賂の問題など、特に外国法のもとで気を付けなければならないリスクを伴います。こうした点も含め、外部の視点から、当社が適切にリスクを管理し、コンプライアンス経営を全うしながらビジネスの発展を遂げられるよう、引き続き力を尽くしてまいります。

社外監査役 菊池 毅



# 取締役および監査役

(2016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**  
取締役  
株式会社三井住友銀行 頭取 兼 最高執行役員  
株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役

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12/12



**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。



**萩田 伍**  
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、現在はグローバル事業戦略を担当しています。



**佐々木 かをり**  
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



**清水 隆明**  
取締役執行役員常務 兼  
CMO (チーフマーケティングオフィサー)

官公ソリューション事業の担当およびITソリューション事業の責任者を経た後、現在はマーケティングおよびビジネスイノベーション戦略を担当しています。



**岡 素之**  
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



**川島 勇**  
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。



**野路 國夫**  
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11/12



**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。

(注) 1. 当社は、萩田伍、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しています。  
2. 出席状況は、2016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



**岡田 不二郎**  
監査役 (常勤)

当社における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。



**藤岡 哲哉**  
監査役 (常勤)

当社における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。



**奥宮 京子**  
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16/16



**菊池 毅**  
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10/10、監査役会12/12

(2015年6月就任)



**山田 和保**  
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。

(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：

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

監査役：

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

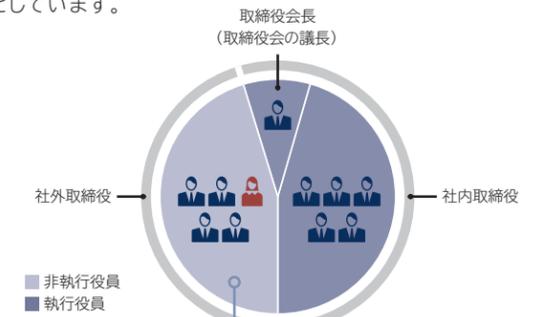
## 取締役会

取締役 11名

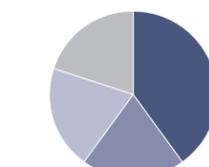
社内取締役 6名

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。

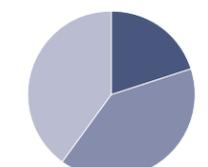


社外取締役の  
職務経歴・専門分野 5名



■ 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



■ 5年 1名  
■ 4年 2名  
■ 3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。

# 事業執行体制

(2016年7月1日現在)

当社は、会長、執行役員社長、チーフオフィサー、ビジネスユニット担当執行役員を中心とする以下のメンバー間での定期的な情報共有やオープンな議論を通じて、経営スピードの向上や全社横断的視点での事業の推進をはかっています。



会長  
遠藤 信博

## ICTによる継続的成長の実現

人間社会の課題に対するICTの貢献に期待が集まっています。NECは自らのコンピューティング力、ネットワーク構築力、ソリューション力を高度化し、最大活用するとともに人材育成に注力し、倫理観ある企業文化のもとで“人が豊かに生きる社会”の実現に貢献します。



執行役員副社長  
営業統括ユニット担当 木下 学

## お客さま起点での価値提案による受注拡大

マーケットの変化に即応できるよう、自ら考え行動する現場力を養成し、当社の技術を活かした価値提案やお客さま・販売店との共創によって全社成長を牽引します。



執行役員常務  
パブリックビジネスユニット担当 西村 知典

## 安全・安心な社会づくりに向けた事業領域の拡大

「世の中のすべての人々を幸福にしたい」。そのために社会の仕組みをより深く理解し、お客さまの運用領域まで踏み込んだICTサービスをグローバルに提供できる事業体として成長を目指します。



執行役員常務 兼 CGO  
森田 隆之

## グローバル市場での事業成長の実現

セーフティ、グローバルキャリア向けネットワーク、リテール向けITサービスの3事業の競争力強化に重点を置いて戦略を立案・実行します。また、ビジネスユニット横断でのグローバル課題の解決や、NECのプレゼンス向上のため国際機関などとの渉外活動にも積極的に取り組みます。



執行役員常務  
テレコムキャリアビジネスユニット担当 手島 俊一郎

## グローバルに成長を実現

IoTの拡大による事業機会をとらえ、NECのIT/ネットワーク技術を結集することにより、ソフトウェアで高度化された、安全・安心で効率的な高付加価値のネットワークをグローバルに提供し、社会課題の解決に貢献するとともにNECグループの発展につなげていきます。



執行役員常務 兼 CMO  
ビジネスイノベーション統括ユニット担当 清水 隆明

## イノベーションの実践とマーケティング改革

新事業創造を通じて社内にフレームワークなどの文化を定着させることにより、NECをイノベティブな企業に変革させます。また、デジタルマーケティングなどマーケティングプロセスの革新を進め、投資利益率（ROI）の改善に努めます。



執行役員常務 兼 CFO  
川島 勇

## 収益構造の強化と注力事業の拡大

課題事業への対応を行い、安定的な財務基盤を維持・強化すると同時に成長戦略の展開を財務面から支えることで、事業拡大に向けた基盤を整備していきます。



執行役員常務 兼 CTO  
江村 克己

## 成長に資する全社技術戦略の立案と実行

NECが保有する強いコア技術を基点に将来社会を予測し、NECが創り出す新たな社会価値をビジョンとして発信します。そのビジョンを実現するため、社内外の強い技術を糾合し、NECならではの社会ソリューション事業の創出と提供価値の最大化に貢献します。



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

## One NEC サプライチェーン基盤の強化

顧客満足（CS）志向のサプライチェーンをOne NECの視点で整備・強化し、NECグループ体となった“つながる工場”が、お客さまと“つながる製品”を数多く生み出し、社会ソリューション事業をととした価値創造に貢献します。



執行役員常務  
システムプラットフォームビジネスユニット担当 福田 公彦

## 価値あるプラットフォームの提供

社会ソリューション事業の展開をとおして世界の人々に価値を感じてもらえる強いICTプラットフォームの提供に努め、お客さまとNEC、双方の事業拡大に貢献していきます。



執行役員常務  
SI・サービス&エンジニアリング統括ユニット担当 堺 和宏

## サービス事業基盤の整備とグローバルなSI展開の実行

IoTに代表される新たなサービス事業をスピード感を持ってグローバルに展開するため、オープンイノベーションを活用して全社の共通事業基盤を整備し、事業成長を牽引していきます。



執行役員常務 兼 CIO 兼 CISO  
龍野 康次郎

## 事業成長に貢献するICT環境の実現

NECの成長軌道への回帰を支えるため、事業スピードを加速して成長に貢献するICT活用のあり方を追求します。多様化するワークスタイルや、お客さま・パートナーとの共創を支えるICT環境の実現に注力していきます。



執行役員常務  
人事部、総務部担当 牧原 晋

## ダイバーシティを成長力の源泉に

当社がグローバルに社会ソリューション事業を拡大するためには、多様な人材が糾合し、いきいきと働ける会社でなければなりません。多様な人材の採用・登用と、それを支える制度・仕組み・文化の構築、そして多様性を活かすリーダーシップの強化に取り組みます。



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

## グローバル市場での「社会ソリューションによるお客さまへの貢献」と「収益力の強化」

NECの世界No.1の認証技術を用いたセーフティ事業や豊富な実績を有するネットワーク事業を基盤として社会ソリューション事業の展開を加速し、社会課題の解決と事業の収益性改善の両方に同時に取り組みます。



執行役員常務  
エンタープライズビジネスユニット担当 石井 力

## 提供価値をベースとした成長基盤の確立

「造る」「運ぶ」「売る」「暮らす」をつなぐ「バリューチェーン・イノベーション」を中核として提供価値を拡張し、グローバル市場への事業拡大に取り組みます。製造業、流通・サービス業のお客さまに対する提供価値をベースに、事業の最大化をはかっていきます。

CGO：チーフグローバルオフィサー  
CMO：チーフマーケティングオフィサー  
CFO：チーフフィナンシャルオフィサー  
CIO：チーフインフォメーションオフィサー  
CISO：チーフインフォメーションセキュリティオフィサー  
CTO：チーフテクノロジーオフィサー

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。

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

## 人権・ダイバーシティ

NECは、「国際人権章典」や「国連ビジネスと人権に関する指導原則（UNGP）」などを参照した「NECグループ人権方針」を策定し、あらゆる企業活動の場面で女性や障がい者、LGBT\*の方々にも配慮した人権の尊重に努めています。また、多様な人材が力を発揮できる環境・文化の醸成を重要な経営戦略の一つととらえ、働き方改革によるワーク・ライフ・バランスなどダイバーシティの取り組みにも注力しています。

### 女性が輝く社会に向けた国際シンポジウム「WAW！2015」への参加

2015年8月に外務省が主催した「女性が輝く社会に向けた国際シンポジウム(World Assembly for Women in Tokyo: WAW！2015)」のハイレベル・ラウンドテーブルに遠藤(当時社長)が出席し、ワークライフマネジメントをテーマに海外の政府首脳やグローバルIT企業の幹部などと対話を行いました。

対話の中で遠藤は、私たちの働き方を価値あるものにしていくために、女性に限らず、多様な人たちが自ら選択できる仕組みが重要であることを説明しました。そして、ダイバーシティを活かす仕組みづくりとして、NECでは労働時間の短縮や業務プロセスのシンプル化と、いつでも業務を代替できる環境づくりに向けた情報の共有化を推進していることにも言及しました。

この対話を受け、WAW！2015の報告書には、「ICTを活用して、新しい柔軟な働き方をデザインする」ことが盛り込まれ、国連文書として登録されました。



NECの取り組みを説明する遠藤(当時社長)

### 働き方改革とワーク・ライフ・バランスの実現

NECでは、柔軟な働き方の実践と、過重労働の防止および休暇取得の促進に向けて、労使で協力して取り組んでいます。

各ビジネスユニットや各拠点の労使委員会での状況を確認し、労働時間短縮や健康確保を行うとともに、休暇取得を促進しています。また、事業環境の変化や多様化する従業員のニーズに対応するため、在宅勤務やBYOD(Bring Your Own Device: 私品の業務利用)の利用対象者を拡大し、従業員のワーク・ライフ・バランスの実現に寄与するとともに、労働生産性の向上につなげています。

なお、当年度の当社\*の有給休暇取得率は67.9%で前年度からわずかに減少しており、平均残業時間は1月あたり17.4時間で変わらず推移しています(前年度はそれぞれ68.4%、17.4時間)。

\*日本電気(株)単独



働き方改革に向け、労使で話し合っている様子

### 聴覚障がいのあるNECグループ従業員の自己啓発の支援

当年度から、NECグループに在籍する聴覚障がいのある従業員を対象に、隔月でNECについての知識を深めるための勉強会を開催しています。これは、当社が毎年開催している「C&Cユーザーフォーラム&iEXPO」で、自らと同様に聴覚障がいのあるお客さまのご案内を担当した従業員からの「会社の事業について、イベントの直前に学ぶだけでなく、日頃から理解を深めたいが、学ぶ機会が少ない」との意見をきっかけとして、始めたものです。

当年度は、当社のバリアフリーへの取り組み、ブランド戦略、経営指標の読み方、製品・ソリューションの紹介などグループへの理解を深めるうえで重要なテーマを選定し、全4回、延べ200名が参加しました。

この勉強会では、講師の講演内容を手話で伝えるだけでなく、要約した内容のスクリーンへの投影や、磁気ループ(補聴器から聞き取りやすくする装置)の設置など、ICTを使った情報保障を実施しています。また、聴覚障がい者同士が、ディス

カッションや発表を行う機会を持つことで、業務の知識・ノウハウを深めるだけでなく、組織の壁を越えたネットワーク形成に寄与しています。

当社は、ICTがコミュニケーションを補い、情報格差の解消に貢献する技術であるという認識のもと、今後ともすべての従業員がいきいきと働ける職場づくりを進めていきます。



手話通訳者の横にあるディスプレイに、講演内容の要約を表示

### NECグループにおけるLGBT\*への取り組み

新たなイノベーションの創出には、多様な人材がその個性や特性の違いを最大限に活かし、多様なアイデア・意見を提案できる企業文化づくりが必要です。この考えのもと、2015年4月に制定した「NECグループ人権方針」では、「人種、信条」などに加え、「性自認、性的指向」を理由とした差別や個人の尊厳を傷つける行為をしてはならないことを明文化し、これを社内外に宣言しました。

当社では、若き社会起業家のスタートアップを支援するNEC社会起業塾の支援先で、「LGBTの子どももありのまま大人になるための普及支援事業」を行うNPO法人ReBit(リビット)と、数回にわたる対話とおして次の3つの取り組みを進めています。

- ① CSR・社会貢献室がLGBT就活生向けイベントを開催しました。多様な人材がその個性や特性の違いを活かした、多様なアイデア・意見を提案できる企業文化づくりと、LGBT就活生の不安を取り除くことを目的としています。
- ② ReBitより講師を迎え、人事部が3回にわたりLGBTに対する勉強会(基本の理解、ディスカッション)を開催しました。この勉強会には、NECグループの人事・総務部門、人権ホットライン相談窓口、健康管理部門などから約120名が出席しました。
- ③ 2016年4月からは、NECグループ各社で設置している「人権ホットライン窓口」に、LGBTに関する相談窓口としての役割も追加しています。



人事部がLGBT勉強会を開催



LGBTについて説明を行うReBit代表の薬師氏

\*LGBTとは、Lesbian(同性愛者)、Gay(同性愛者)、Bisexual(両性愛者)、Transgender(性同一性障がい者など、からだの性と心の性が一致しない人)の頭文字をとったもので、性的マイノリティの総称の一つです。

## 環境への取り組み

NECは、事業活動に伴う自社の環境負荷をサプライチェーン全体で削減することはもとより、お客さまに提供するソリューションを通じて、環境面からの社会価値創造に取り組んでいます。

### NECの環境経営、環境に対する責任

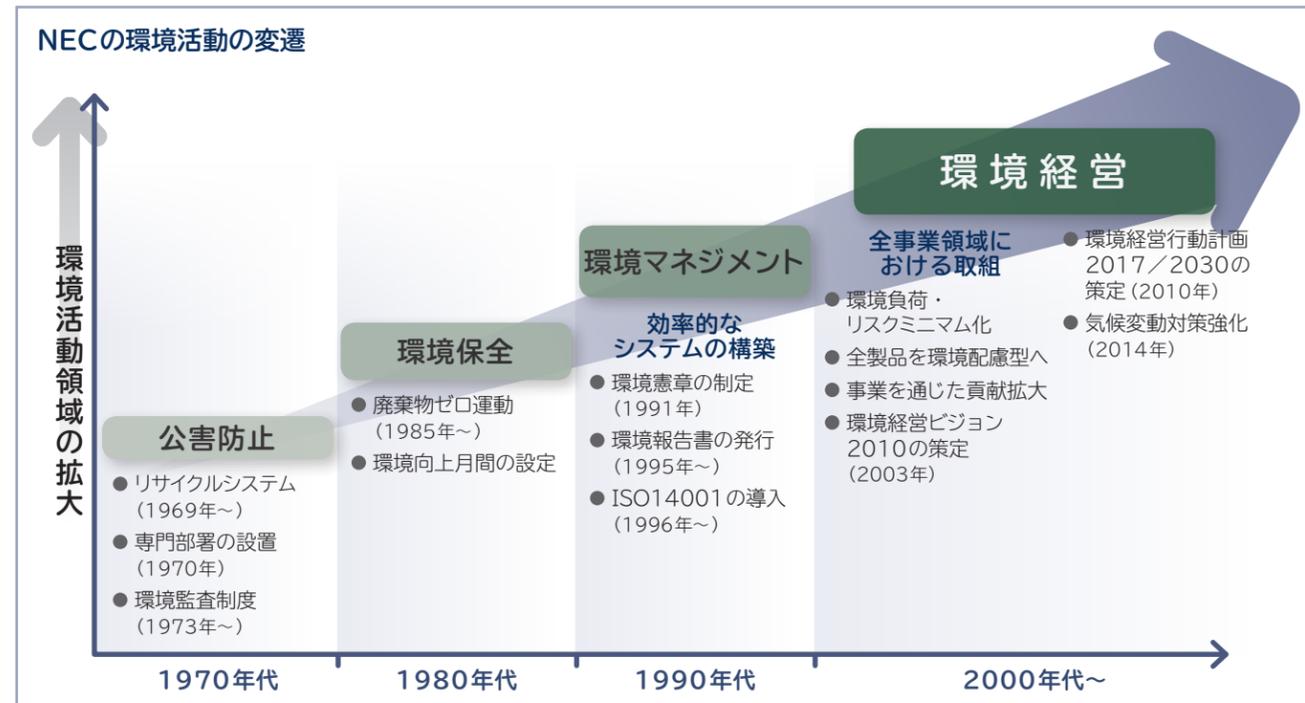
2015年、地球環境保全に関する2つの世界的な決定がなされました。一つは国連の「持続可能な開発目標 (SDGs)」で、もう一つは「国連気候変動枠組条約第21回締結国会議 (COP21)」でのパリ協定です。これらの目標の達成には、経済と地球環境との両立が不可欠であり、NECが注力する

「環境経営」の真の目的も、世界のさまざまな課題を解決し、社会を発展させていくことにあります。当社は、SDGsや気候変動対策など世界が目指す目標に対し、最大限に活用したソリューションを創出することで、「安全」「安心」「効率」「公平」といった価値を提供し続けていきます。

### 進化を続けるNECの環境経営

当社の環境活動は、環境専門組織を設置した1970年から本格的に始まりました。当時の社長自らが環境に対する企業の責任を強く認識し、当社が為すべきことを真摯に取り組んでいくことを社内外に宣言し、活動を開始したもので、企業の中では先進的な取り組みだったといえます。以来、当社は、常に一歩先を見据えることを心がけてさまざまな活動に取り組んできました。

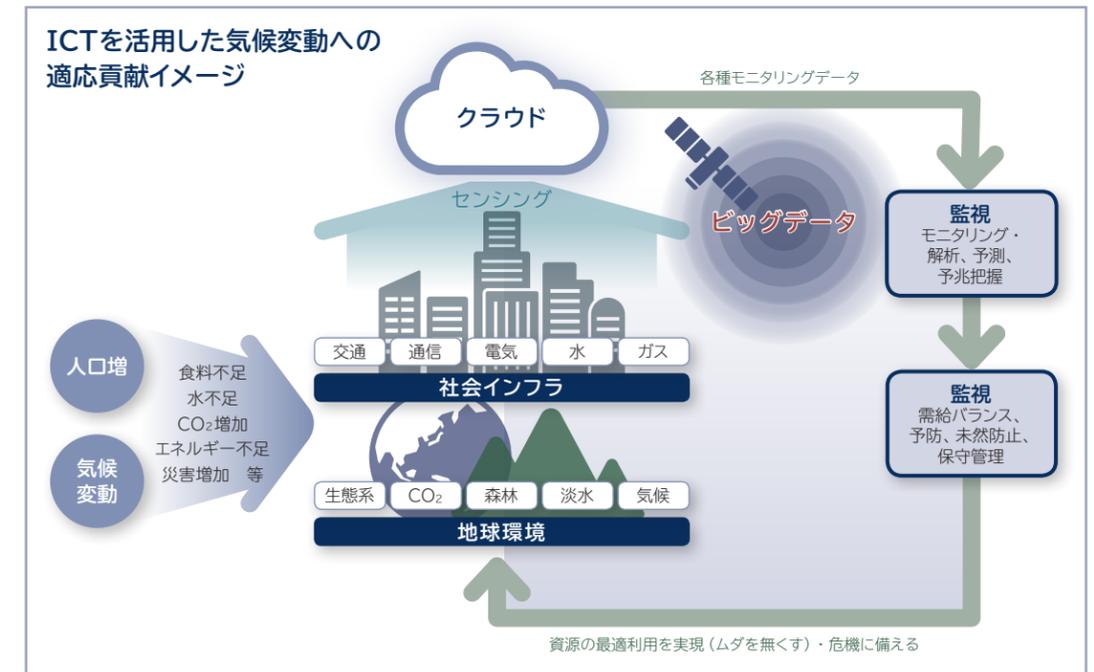
2003年に発表した「環境経営ビジョン2010」では、環境に特化したビジョンを打ち出し、ICTが社会全体からのCO<sub>2</sub>排出削減に貢献できることを訴求してきました。2009年には、生態系・生物多様性や資源循環・省資源を含めた取り組みへと拡大し、2014年からは気候変動対策の強化を目指した長期目標を策定するなど、事業と一体となった環境経営を進めています。



### 「緩和」と「適応」の両面から気候変動対策を実施

当社は、NECならではの技術やソリューションによって、どのような社会価値を提供できるかを検討し、従来の「緩和」を中心とした環境経営を一層強化するとともに、前年度から気候変動への「適応」をNECの環境経営の柱の一つに加えしました。地球環境や社会インフラなどあらゆるものから、刻々と変化する状況をデータで集め、ビッグデータ解析により、その

後に起こる大きな変化を予測し、適切な対策を導くことを支援することで、安全・安心な社会の実現に貢献できると考えています。CO<sub>2</sub>排出削減を実現する「緩和」を一層進める一方で、社会ソリューション事業を通じて「適応」での貢献を進めることで、気候変動という世界的な課題ヘトータルに価値を提供しています。



### 環境経営の進捗

IoT普及に伴う物流の効率化や需給精度の向上による廃棄ロスの削減など、社会全体の環境負荷の削減がこれまで以上に進み、「緩和」面での大きな成果につながっています。また、世界トップクラスの省エネ性能を実現した神戸データセンターを立ち上げ、次年度から稼働を開始することで、ICTの利用に伴う消費電力は、今後さらに削減されます。

一方、「適応」面では、気候変動に伴い深刻化する災害対策として、アジアを中心とした防災システムの導入を進め、安全・安心に暮らせる社会づくりに貢献しています。加えて、複雑で大規模なシミュレーションを高速に行うことが可能なベクトル型スーパーコンピュータ「SX-ACE」を活用することで、従来

では難しかった、地球環境問題の解決や地殻変動、地震発生機構の解明、自然災害の予測と対策などへの貢献が期待されています。これらの取り組みにより、「緩和」「適応」両面からの提供価値の拡大が順調に進んでいます。

また当社は、サプライチェーン全体の環境負荷の削減も進めています。例えば、当社玉川事業場の9号館リニューアルに伴い、省エネ・節電につながる最先端のICTソリューションを導入したことで、約50%の省エネ化を実現しました。さらに、この省エネノウハウを活かした取引先の省エネ支援や、ソリューションの提供をとおし、お客さまの環境負荷削減でも、着実に成果をあげています。

# イノベーション・マネジメント

グローバルな社会課題を解決するために、NECでは、新たな顧客価値を生み出す源泉となる技術領域へ投資を集中させています。さらに、コア技術の強化や将来技術の育成のために、オープンイノベーションを推進し、先端技術を有する社外の研究機関などと連携しています。これらの技術戦略を事業戦略とリンクさせて全社視点で遂行するために、2016年4月にCTO（チーフテクノロジーオフィサー）を新設しました。CTOは、NECの開発投資の全体最適化と、社外とのオープンイノベーション戦略の立案やプロセスデザインを行い、技術開発をより一層戦略的に進めていきます。

## 方針

NECは、高い価値を提供しうるソリューションを絞り込み、その提供のために必要なNo. 1 / Only 1のコア技術を、パートナーやお客さまとの共創を通じて徹底的に磨き上げ、その価値を実証する、というプロセスで研究開発に取り組んでいます。

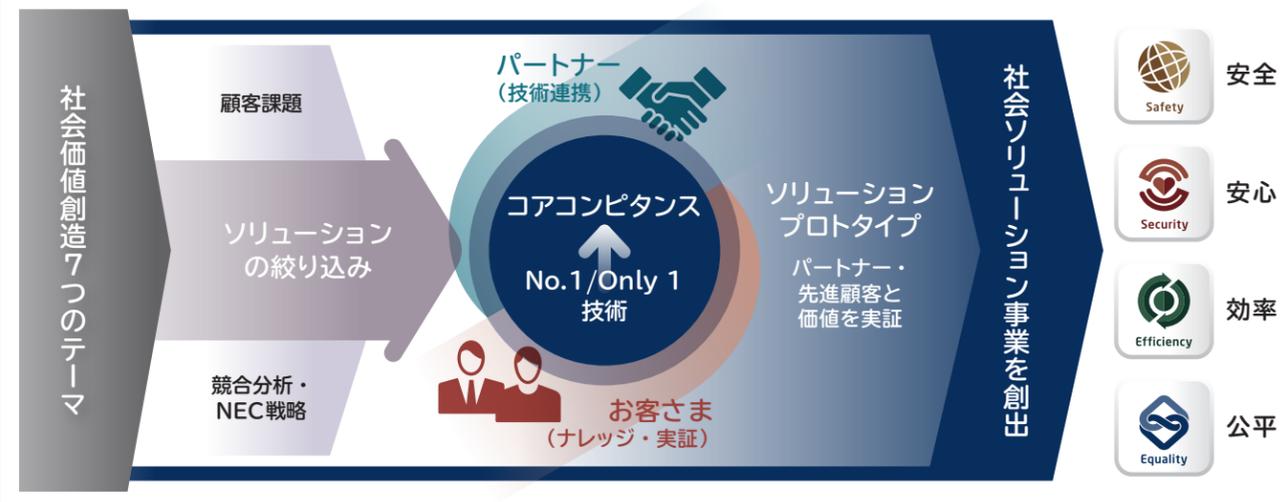
これらの研究開発を遂行するにあたり、売上高の4~5%としている研究開発投資を効果的かつ効率よく活用するため、全社視点で技術戦略を議論する「技術戦略委員会」を設置し、CTOを委員長として、集中投資すべきコア技術・領域の選定とオープンイノベーションの推進を実行しています。

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、海外の各研究所で各地域のトップ人材を積極的

に採用するとともに、日本でも博士採用やグローバルでトップレベルの大学からの採用を増強しています。さらに、新たな価値創造に向けて視野を広げるために、ダイバーシティに富んだ人材の採用と育成に取り組んでいます。NPOと連携した新興国での留職プログラムや海外研修などとおして、ダイバーシティのみならず事業マインドも学ぶ場を提供しています。

また、研究開発で創出されたコア技術から、新たなソリューションや新事業を創出する役割を「ビジネスイノベーション統括ユニット」が担っています。同ユニットでは、全社横断的に注力する事業領域に関する戦略や、既存ビジネスの枠組みを超えた新たなビジネスモデルを立案・推進しているほか、グローバルなサービス展開に向けた標準化活動にも取り組んでいます。

## 当社の研究開発プロセス



# 強みのある技術領域への集中投資とオープンイノベーションの推進

当社は、「データサイエンス」領域と、「ICTプラットフォーム」領域に集中投資しています。データサイエンス領域では、実世界の見える化、分析、制御・誘導を行い、新たな価値創造を目指したAI技術の開発に取り組んでいます。また、ICTプラットフォーム領域では、実世界の変化に対してリアルタイム、ダイナミックに対応できるコンピューティング・ネットワーク技術と

社会システムをセキュアに安定稼働させるためのセキュリティ技術に取り組んでいます。当社は既にこれらの領域で独自性・競争優位性ある技術アセットを数多く有していますが、さらなる競争力強化のために、2018年までにデータサイエンス領域の研究者を倍増し、AI技術の強化と新技術の創出をはかります。

## 集中投資領域の「データサイエンス」「ICTプラットフォーム」

データサイエンス	<b>見える化</b> No.1*1 顔認証 GLVQ (一般学習ベクトル量子化) Only 1 学習型超解像 Only 1 群衆行動解析 Only 1 物体指紋 Only 1 光学振動解析 特許保有数 国内No.1*2 音声認識 感情認識	<b>分析</b> Only 1 インバリエント分析 Only 1 異種混合学習 ニオイ分析 No.1*3 テキスト含意認識 高速 RAPID機械学習 (ディープラーニング) 高速 時空間データ横断プロファイリング	<b>制御・誘導</b> Only 1 自律適応制御 Only 1 予測型意思決定最適化
	<b>ICTプラットフォーム</b> No.1*4 ベクトルコンピューティング 世界初 I/O仮想化 (ExpEther) Only 1 NanoBridge® 世界初 相変化冷却 Only 1 CWB*5	<b>ネットワーク</b> Only 1 適応レート制御 事業化先行 SDN/NFV	<b>セキュリティ</b> 高速 認証暗号 世界初 秘匿計算 Only 1 自己学習型システム異常検知 統合アクセス制御

\*1 米国立標準技術研究所 (NIST) 主催の評価で3回連続第1位 \*2 2015年11月現在、NEC調べ  
 \*3 米国立標準技術研究所 (NIST) 主催の評価で第1位 (2012年) \*4 2013年11月現在、NEC調べ \*5 CyberWorkBench

## 知的財産戦略

NECは知的財産を、グループの事業競争力・事業安定性を支える重要な経営資源と位置づけ、知的財産力の強化・ブランドの保護をはかっています。

また、今後のグローバル事業の拡大を見据えて、北米、欧州、中国に知的財産センターの拠点を設け、グローバル特許網の構築に注力しています。さらに、社会ソリューション事業の

領域については、グループ横断的な戦略的特許プロジェクトを展開し、強い特許・活用される特許の取得を進めています。

なお、NECグループの保有している特許は、国内外合わせて約5万3千件 (うち、国内約2万1千件) です (2016年3月時点)。

## 当年度の主な事業成果

事業実績	No.1 / Only 1 技術
● 国内外の自治体で土砂斜面の危険度予測を実証	Only 1 データ解析技術
● 顔認証技術開発センター設置、ブラジルの空港などに導入	No.1 顔認証
● 東京都豊島区で「総合防災システム」構築	Only 1 群衆行動解析
● 英国市街で最適な水道施設管理を実証中	Only 1 ハイブリッドセンサ
● SDNをグローバルで600システム以上納入	Only 1 予測型意思決定最適化
● 次世代ものづくりソリューション「NEC Industrial IoT」提供開始	事業化先行 SDN
● 「補修部品需要予測ソリューション」提供開始	Only 1 物体指紋
● お客さまの声分析ソリューション発売	Only 1 インバリエント分析
● チリ民放最大テレビ局と4K地上波実験放送	Only 1 異種混合学習
	No.1 テキスト含意認識
	高速 超高精細映像圧縮技術

## コンプライアンスの徹底

NECではコンプライアンスを、法令遵守はもとより、社会通念、一般常識までも含めた社会からの期待や要請に応えることと考えています。また、リスクマネジメントの観点でも、競争法の遵守や贈収賄の防止など、コンプライアンスの徹底は極めて重要な取り組みです。当社は、コンプライアンスの徹底を企業の存続そのものに関わる重要事項と認識し、トップマネジメントも含めた全社的な取り組みを継続して実施しています。

### 公正な取引の実践のための社内制度の見直し・強化

当社では、2011年に「競合他社との接触に関する規程」を制定し、競合他社との不必要な接触を規制してきましたが、前年度および当年度に公正取引委員会の立ち入り検査を受けたことをふまえ、制度の強化および明確化をはかりました。

具体的には、競合他社との接触に関する事前相談事項の追加・整理を行い、官製談合に巻き込まれるリスクを低減するための項目を追加しました。これに伴い、規程名を「カルテル・

入札談合等防止規程」に変更しました。

また、同規程に関連して、事前相談を要する事項の詳細や、カルテル・談合を誘引された場合の対応方法、官製談合に巻き込まれないための留意事項などを記載した「カルテル・入札談合等防止規程マニュアル」を整備しました。

### 贈収賄防止のための社内制度の見直し・強化

贈収賄防止など腐敗防止は、国連グローバル・コンパクトの10原則の一つで、世界共通の関心事です。

NECでは、事業活動に関連して国内外において贈賄および収賄が行われないよう、贈収賄防止の体制ならびに役員および従業員が遵守すべき基本的事項を定めた「贈収賄防止基本規程」を制定しています。

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

当年度は、最近の政府機関のガイダンスなどをふまえた改正を行いました。

### コンプライアンス教育および啓発活動の展開

これら2つの制度を含め、コンプライアンスの徹底と浸透をはかるため、当社および国内子会社では、全役員・従業員を対象として、コンプライアンスに関するWeb研修を年1回実施してきました。海外拠点でのコンプライアンスの徹底がこれまで以上に求められていることから、当年度からは、Web研修を多言語化し（英語、スペイン語、ポルトガル語、中国語）、海外の子会社に対しても実施しています。

加えて、イントラネット上で、コンプライアンスに関する最新情報を国内外のグループ会社に周知し、共有をはかっています。

また、社長自らの言葉によるコンプライアンスの重要性に関するメッセージ発信や、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。当年度は、競争法を中心に、マネジ

メント層をはじめ各従業員が留意すべき事項をテーマとしました。このほか、新入社員教育や階層別教育なども活用し「NECグループ行動規範」に則った行動の重要性を浸透させています。



## 財務セクション

57 連結貸借対照表

59 連結損益計算書

60 連結包括利益計算書

61 連結株主資本等変動計算書

63 (要約) 連結キャッシュ・フロー計算書

(注) 米ドル金額は、便宜上、1ドル=112円で計算しています。

# 連結貸借対照表

日本電気株式会社および連結子会社  
2015年および2016年3月31日現在

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2015年	2016年	2016年
<b>(資産の部)</b>			
<b>流動資産</b>			
現金および預金	¥ 159,764	¥ 168,636	\$ 1,505,679
受取手形および売掛金	928,367	874,496	7,808,000
有価証券	23,340	25,505	227,723
商品および製品	88,301	72,937	651,223
仕掛品	101,989	102,443	914,670
原材料および貯蔵品	50,856	52,679	470,348
繰延税金資産	65,351	79,418	709,089
その他	163,968	157,982	1,410,554
貸倒引当金	(5,151)	(6,837)	(61,045)
流動資産合計	1,576,785	1,527,259	13,636,241
<b>固定資産</b>			
<b>有形固定資産</b>			
建物および構築物	172,177	168,001	1,500,009
機械および装置	20,189	19,516	174,250
工具、器具および備品	67,643	66,265	591,652
土地	57,787	57,189	510,616
建設仮勘定	20,319	20,823	185,919
有形固定資産合計	338,115	331,794	2,962,446
<b>無形固定資産</b>			
のれん	66,985	46,123	411,813
ソフトウェア	94,194	89,358	797,839
その他	27,230	22,190	198,125
無形固定資産合計	188,409	157,671	1,407,777
<b>投資その他の資産</b>			
投資有価証券	157,078	143,116	1,277,821
関係会社株式	90,153	91,626	818,089
長期貸付金	39,424	37,271	332,777
繰延税金資産	85,114	114,316	1,020,679
退職給付に係る資産	74,622	23,634	211,018
その他	75,452	70,830	632,411
貸倒引当金	(4,500)	(4,076)	(36,393)
投資その他の資産合計	517,343	476,717	4,256,402
固定資産合計	1,043,867	966,182	8,626,625
<b>資産合計</b>	<b>¥2,620,652</b>	<b>¥2,493,441</b>	<b>\$22,262,866</b>

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2015年	2016年	2016年
<b>(負債の部)</b>			
<b>流動負債</b>			
支払手形および買掛金	¥ 466,677	¥ 415,427	\$ 3,709,170
短期借入金	28,988	40,102	358,054
1年内返済予定の長期借入金	14,407	105,354	940,661
1年内償還予定の社債	90,000	10,000	89,285
未払費用	169,070	155,240	1,386,071
前受金	122,714	119,675	1,068,527
製品保証引当金	17,031	14,016	125,143
役員賞与引当金	331	251	2,241
工事契約等損失引当金	5,596	7,429	66,330
事業構造改善引当金	8,627	3,921	35,009
偶発損失引当金	13,526	12,018	107,303
その他	132,581	128,609	1,148,295
流動負債合計	1,069,548	1,012,042	9,036,089
<b>固定負債</b>			
社債	50,000	90,000	803,571
長期借入金	332,404	229,897	2,052,652
繰延税金負債	2,410	1,891	16,884
製品保証引当金	2,943	2,348	20,964
電子計算機買戻損失引当金	6,445	4,758	42,482
事業構造改善引当金	5,867	2,944	26,286
偶発損失引当金	5,480	7,179	64,098
退職給付に係る負債	228,686	258,632	2,309,214
その他	32,677	31,257	279,081
固定負債合計	666,912	628,906	5,615,232
<b>負債合計</b>	<b>1,736,460</b>	<b>1,640,948</b>	<b>14,651,321</b>
<b>(純資産の部)</b>			
<b>株主資本</b>			
資本金	397,199	397,199	3,546,420
資本剰余金	148,694	149,034	1,330,661
利益剰余金	207,021	265,404	2,369,678
自己株式	(3,025)	(3,077)	(27,473)
株主資本合計	749,889	808,560	7,219,286
<b>その他の包括利益累計額</b>			
その他有価証券評価差額金	47,385	36,710	327,767
繰延ヘッジ損益	(271)	(1,525)	(13,616)
為替換算調整勘定	12,795	(1,175)	(10,491)
退職給付に係る調整累計額	13,852	(50,478)	(450,696)
その他の包括利益累計額合計	73,761	(16,468)	(147,036)
<b>非支配株主持分</b>	<b>60,542</b>	<b>60,401</b>	<b>539,295</b>
<b>純資産合計</b>	<b>884,192</b>	<b>852,493</b>	<b>7,611,545</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>¥2,620,652</b>	<b>¥2,493,441</b>	<b>\$22,262,866</b>

## 連結損益計算書

日本電気株式会社および連結子会社  
2015年および2016年3月31日に終了した連結会計年度

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2015年	2016年	2016年
売上高	¥2,935,517	¥2,821,181	\$25,189,116
売上原価	2,039,499	1,978,757	17,667,473
売上総利益	896,018	842,424	7,521,643
販売費および一般管理費	767,934	735,118	6,563,554
営業利益	128,084	107,306	958,089
営業外収益			
受取利息	1,960	1,673	14,937
受取配当金	3,698	4,243	37,884
持分法による投資利益	8,126	4,562	40,732
為替差益	4,468	—	—
その他	8,240	7,498	66,945
営業外収益合計	26,492	17,976	160,500
営業外費用			
支払利息	10,066	9,760	87,143
為替差損	—	8,482	75,732
和解金および損害賠償金	2,554	7,220	64,464
偶発損失引当金繰入額	5,872	4,745	42,366
退職給付費用	10,357	—	—
その他	13,615	12,340	110,179
営業外費用合計	42,464	42,547	379,884
経常利益	112,112	82,735	738,705
特別利益			
投資有価証券売却益	2,216	4,977	44,438
関係会社株式売却益	1,706	673	6,009
固定資産売却益	3,276	445	3,973
事業譲渡益	603	—	—
特別利益合計	7,801	6,095	54,420
特別損失			
減損損失	8,932	10,645	95,045
関係会社株式売却損	—	138	1,232
投資有価証券評価損	1,044	104	929
投資有価証券売却損	10	21	187
事業構造改善費用	11,849	—	—
固定資産売却損	672	—	—
企業結合における交換損失	669	—	—
特別損失合計	23,176	10,908	97,393
税金等調整前当期純利益	96,737	77,922	695,732
法人税、住民税および事業税	31,868	20,085	179,330
法人税等調整額	8,944	(16,202)	(144,661)
法人税等合計	40,812	3,883	34,669
当期純利益	55,925	74,039	661,063
非支配株主に帰属する当期純利益(損失)	(1,377)	5,290	47,233
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 57,302	¥ 68,749	\$ 613,830

## 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  
2015年および2016年3月31日に終了した連結会計年度

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2015年	2016年	2016年
当期純利益	¥ 55,925	¥ 74,039	\$ 661,063
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	12,028	(10,418)	(93,018)
繰延ヘッジ損益	674	(30)	(268)
為替換算調整勘定	11,218	(11,798)	(105,339)
退職給付に係る調整額	78,611	(63,674)	(568,518)
持分法適用会社に対する持分相当額	4,150	(6,120)	(54,643)
その他の包括利益合計	106,681	(92,040)	(821,786)
包括利益	¥162,606	¥(18,001)	\$ (160,723)
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	160,309	(21,480)	(191,786)
非支配株主に係る包括利益	2,297	3,479	31,063

# 連結株主資本等変動計算書

日本電気株式会社および連結子会社  
2015年および2016年3月31日に終了した連結会計年度

	単位：百万円											
	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
<b>2015年</b>												
当期首残高	¥397,199	¥148,402	¥182,570	¥(2,976)	¥725,195	¥34,292	¥(1,359)	¥(1,521)	¥(60,658)	¥(29,246)	¥71,714	¥767,663
会計方針の変更による累積的影響額			(22,458)		(22,458)						(1,608)	(24,066)
会計方針の変更を反映した当期首残高	397,199	148,402	160,112	(2,976)	702,737	34,292	(1,359)	(1,521)	(60,658)	(29,246)	70,106	743,597
当期変動額												
剰余金の配当			(10,393)		(10,393)							(10,393)
親会社株主に帰属する当期純利益			57,302		57,302							57,302
自己株式の取得				(54)	(54)							(54)
自己株式の処分		(2)		5	3							3
その他		294			294							294
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)						13,093	1,088	14,316	74,510	103,007	(9,564)	93,443
当期変動額合計	—	292	46,909	(49)	47,152	13,093	1,088	14,316	74,510	103,007	(9,564)	140,595
当期末残高	¥397,199	¥148,694	¥207,021	¥(3,025)	¥749,889	¥47,385	¥(271)	¥12,795	¥13,852	¥73,761	¥60,542	¥884,192
<b>2016年</b>												
当期首残高	¥397,199	¥148,694	¥207,021	¥(3,025)	¥749,889	¥47,385	¥(271)	¥12,795	¥13,852	¥73,761	¥60,542	¥884,192
当期変動額												
剰余金の配当			(10,396)		(10,396)							(10,396)
親会社株主に帰属する当期純利益			68,749		68,749							68,749
自己株式の取得				(56)	(56)							(56)
自己株式の処分		(2)		4	2							2
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		342			342							342
持分法の適用範囲の変動			30		30							30
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)						(10,675)	(1,254)	(13,970)	(64,330)	(90,229)	(141)	(90,370)
当期変動額合計	—	340	58,383	(52)	58,671	(10,675)	(1,254)	(13,970)	(64,330)	(90,229)	(141)	(31,699)
当期末残高	¥397,199	¥149,034	¥265,404	¥(3,077)	¥808,560	¥36,710	¥(1,525)	¥(1,175)	¥(50,478)	¥(16,468)	¥60,401	¥852,493

	単位：千米ドル											
	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
<b>2016年</b>												
当期首残高	\$3,546,420	\$1,327,625	\$1,848,401	\$(27,009)	\$6,695,437	\$423,080	\$ (2,420)	\$ 114,241	\$ 123,679	\$ 658,580	\$540,554	\$7,894,571
当期変動額												
剰余金の配当			(92,821)		(92,821)							(92,821)
親会社株主に帰属する当期純利益			613,830		613,830							613,830
自己株式の取得				(500)	(500)							(500)
自己株式の処分		(18)		36	18							18
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		3,054			3,054							3,054
持分法の適用範囲の変動			268		268							268
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)						(95,313)	(11,196)	(124,732)	(574,375)	(805,616)	(1,259)	(806,875)
当期変動額合計	—	3,036	521,277	(464)	523,849	(95,313)	(11,196)	(124,732)	(574,375)	(805,616)	(1,259)	(283,026)
当期末残高	\$3,546,420	\$1,330,661	\$2,369,678	\$(27,473)	\$7,219,286	\$327,767	\$(13,616)	\$ (10,491)	\$(450,696)	\$(147,036)	\$539,295	\$7,611,545

## (要約) 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  
2015年および2016年3月31日に終了した連結会計年度

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2015年	2016年	2016年
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税金等調整前当期純利益	¥ 96,737	¥ 77,922	\$ 695,732
減価償却費	78,717	73,026	652,018
持分法による投資損失(利益)	(8,126)	(4,562)	(40,732)
売上債権の減少(増加)額	(74,822)	43,771	390,812
たな卸資産の減少(増加)額	(21,830)	7,693	68,688
仕入債務の増加(減少)額	16,668	(44,723)	(399,313)
法人税等の支払額	(34,395)	(25,391)	(226,705)
その他	34,968	(29,907)	(267,027)
営業活動によるキャッシュ・フロー	87,917	97,829	873,473
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
有形固定資産の取得および売却	(28,671)	(29,776)	(265,857)
無形固定資産の取得による支出	(8,974)	(8,316)	(74,250)
投資有価証券等の取得および売却	(13,628)	2,755	24,598
その他	3,763	3,135	27,991
投資活動によるキャッシュ・フロー	(47,510)	(32,202)	(287,518)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
社債および借入金の純増加(減少)額	(59,333)	(36,978)	(330,160)
配当金の支払額	(10,358)	(10,368)	(92,571)
その他	(2,336)	(2,736)	(24,429)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(72,027)	(50,082)	(447,160)
<b>現金および現金同等物に係る換算差額</b>	6,115	(4,354)	(38,875)
<b>現金および現金同等物の増加(減少)額</b>	(25,505)	11,191	99,920
<b>現金および現金同等物の期首残高</b>	206,637	181,132	1,617,250
<b>現金および現金同等物の期末残高</b>	¥181,132	¥192,323	\$1,717,170

## 非財務セクション

日本電気株式会社および連結子会社  
2015年および2016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

	2015年	2016年	単位
<b>ITソリューション提供による</b>			
CO <sub>2</sub> 排出削減貢献量	2,540	2,620	千トン
製品のエネルギー効率改善*1	91	97	%
<b>温室効果ガス排出量*2</b>			
Scope 1	58	59	千トン
Scope 2	337	299	千トン
Scope 3	9,098	9,286	千トン
<b>エネルギー使用量</b>			
電気	5,626	5,689	千GJ*3
ガス	1,021	1,070	千GJ
燃料(重油・灯油)	86	99	千GJ
<b>水使用量</b>	2,375	2,294	千m <sup>3</sup>
<b>廃棄物排出量</b>			
排出量 (一般廃棄物+産業廃棄物)	32	35	千トン
再資源化率	83.3	87.2	%

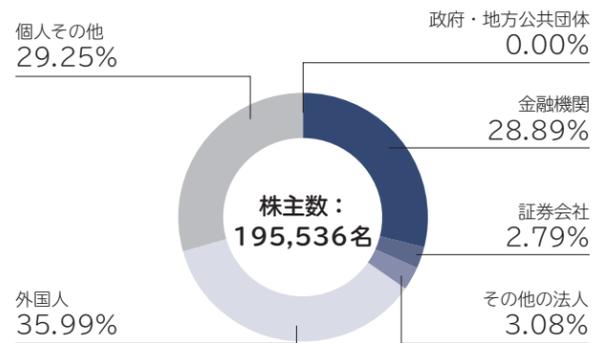
	2015年	2016年	単位
<b>地域別従業員数 合計</b>	98,882	98,726	人
日本	78,056	77,455	人
中華圏	4,882	4,058	人
APAC	6,926	7,678	人
EMEA	4,540	4,948	人
北米	2,502	2,495	人
中南米	1,976	2,092	人
<b>社外取締役比率*4</b>	45.5	45.5	%
<b>女性管理職数*4</b> (各年4月1日現在)	386	374	人
<b>女性管理職比率*4</b> (各年4月1日現在)	5.2	5.4	%
<b>障がい者雇用率*4</b> (各年6月1日現在)	2.03	2.07	%
<b>育児休職取得者数*4</b>	388	395	人
<b>介護休職取得者数*4</b>	16	19	人
<b>従業員平均年齢*4</b>	42.7	42.9	歳
<b>従業員平均勤続年数*4</b>	18.5	18.6	年
<b>従業員サーベイ</b>			
回答率(国内)*5	84	83	%
<b>従業員サーベイ</b>			
回答率(海外)*6	77	—	%
<b>従業員労働災害*7</b>			
度数率	0.27	0.25	
強度率	0.00	0.00	

- \*1 2006年3月期時点との比較です。  
 \*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 GJ: ギガジュール  
 \*4 対象範囲は、日本電気株式会社です。  
 \*5 対象範囲は、日本電気株式会社および国内連結子会社27社です。  
 \*6 対象範囲は、海外ビジネスユニット(現グローバルビジネスユニット)が主管する30カ国の現地法人です。海外グループ会社従業員を対象にしたサーベイは隔年で行っているため、当年度は実施していません。  
 \*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

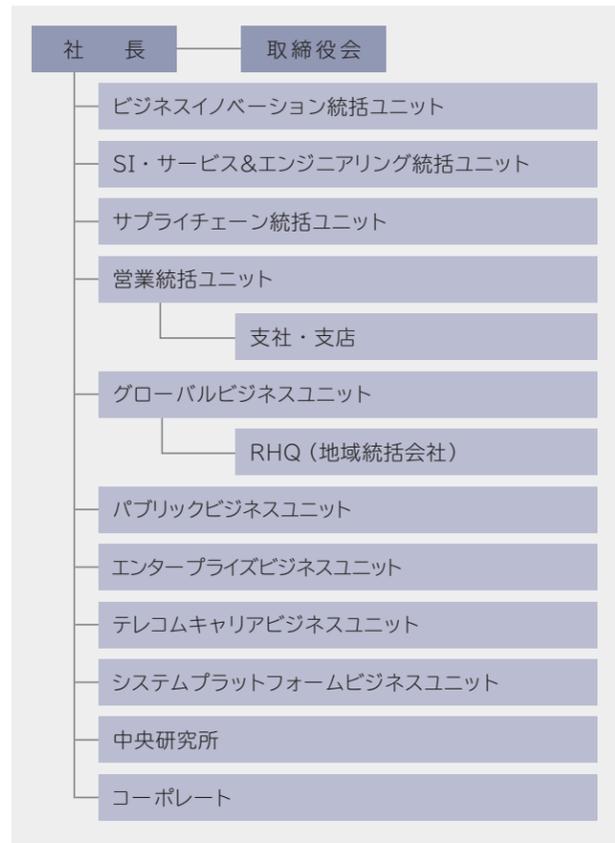
# 会社概要

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 98,726人(2016年3月31日現在)
発行済株式の総数	2,604,732,635株(2016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) (2016年3月31日現在)



## 組織図



## 大株主(上位10名)(2016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)	112,282	4.32
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	109,174	4.20
ザ チェース マンハッタン バンク エヌエイ ロンドン スペシャル アカウント ナンバー ワン	75,831	2.92
NEC従業員持株会	50,626	1.95
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)	41,113	1.58
住友生命保険相互会社	41,000	1.58
資産管理サービス信託銀行株式会社(投信受入担保口)	38,765	1.49
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	37,321	1.44
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	36,115	1.39

(注)持株比率は、自己株式(5,995,679株)を控除して計算しています。

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CSR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



## <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れと一致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
- ・事業に必要な知的財産権等の取得の成否およびその保護が不十分である可能性
- ・第三者からのライセンスが取得または継続できなくなる可能性
- ・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 東京都港区五丁目7番1号  
TEL: (03) 3454-1111 (代表)



ISSN 1345-8655  
©NEC Corporation 2016  
Printed in Japan