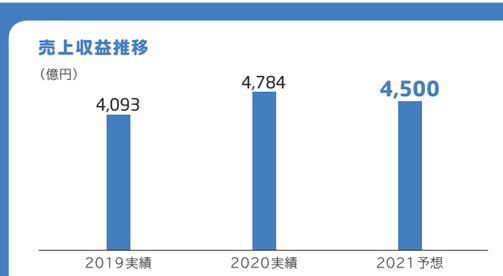
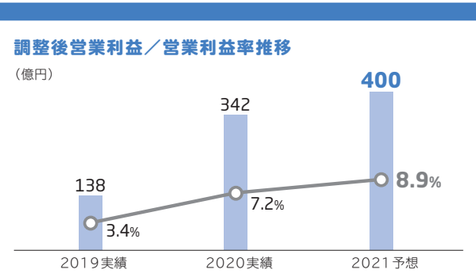
事業別レビュー

社会公共事業

社会課題解決に向けた事業領域の拡大

執行役員常務
中俣 力





（3月31日に終了した連結会計年度）

従来のICTベンダーの枠を超えた価値提供により社会課題を解決

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

我々を取り巻く環境と新たな市場機会

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

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

豊かな地域社会を実現する社会インフラの提供

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

デジタル・ガバメント実現への貢献

マイナンバー制度の基盤システムなど、国のインフラやAI、生体認証をはじめとした先進技術を活用し、利用者にとって真に利便性の高いサービスの創出を加速し、日本のデジタル・ガバメント実現に貢献していきます。

ICTを活用したデジタルヘルスケア

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

レジリエントな街づくりの実現への貢献

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

安全・安心な東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の実現に向けて

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

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

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

STRENGTHS［強み］

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

WEAKNESSES［弱み］

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

OPPORTUNITIES［機会］

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

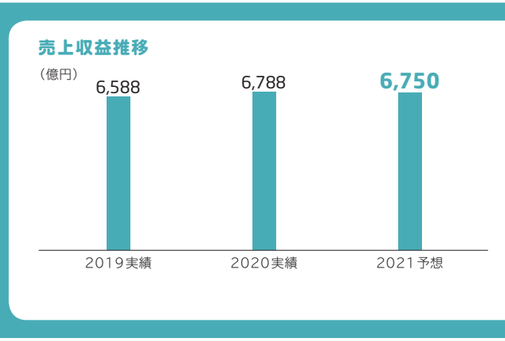
THREATS［脅威］

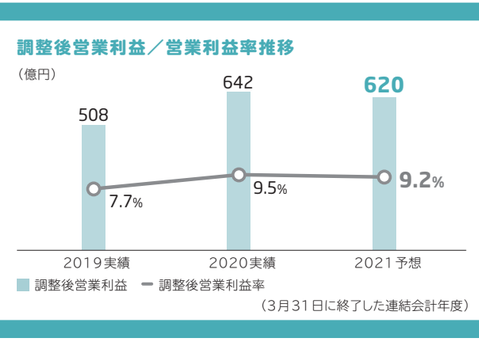
- 受注競争の激化に伴い、価格・納期などの点で厳しい案件が増加
  - 対策 機能面・性能面での差別化を徹底すると同時に、コスト競争力と品質の絶え間ない向上
- デジタル化を契機に他社・他業界からの新規参入が活性化する可能性
  - 対策 既存事業領域のゲームチェンジを見越した事業戦略の策定と実行
- 新型コロナウイルス感染症の拡大により経済環境が悪化し、お客さまの業績も悪化することによるICT投資の抑制
  - 対策 New Normalに必要とされるソリューションの開発・提供に注力

社会基盤事業

社会の重要インフラを支え
将来に向けて発展し続けるために

執行役員常務
田熊　範孝





（3月31日に終了した連結会計年度）

安定した収益の確保により
2020中期経営計画の達成に貢献

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

継続的な投資により
持続可能な社会の実現に貢献

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

中長期的な事業成長に向けて

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

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

STRENGTHS［強み］

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

WEAKNESSES［弱み］

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

OPPORTUNITIES［機会］

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

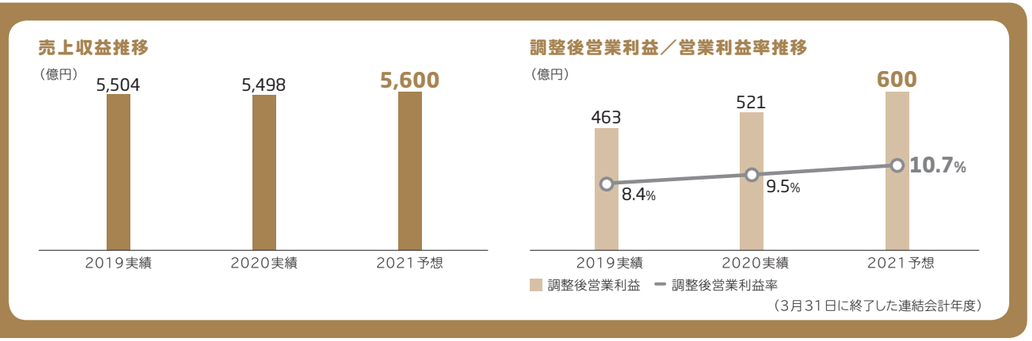
THREATS［脅威］

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

エンタープライズ事業

NEC Value Chain Innovationで加速するデジタル革新

執行役員常務
堺　和宏



社会課題をVCIで解決する

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

オファリングを拡充し サービス型のビジネスモデルへ転換

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

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

New Normal需要をとらえVCI事業展開を加速

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

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

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

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

STRENGTHS［強み］

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

WEAKNESSES［弱み］

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

OPPORTUNITIES［機会］

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

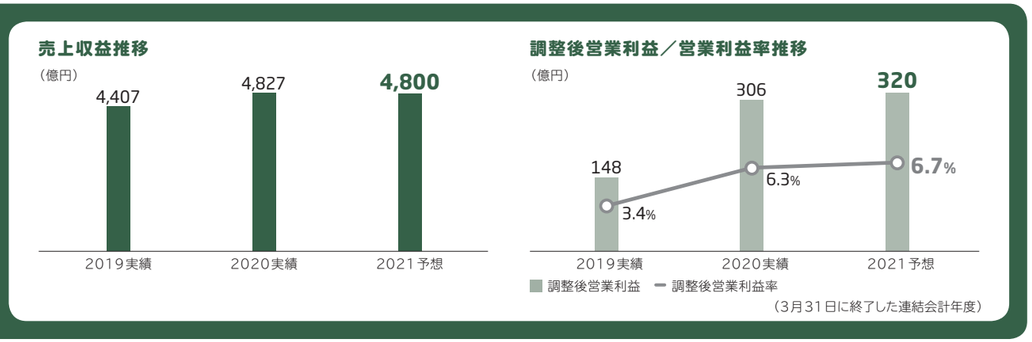
THREATS［脅威］

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

ネットワークサービス事業

つなぐ価値の提供による デジタルトランスフォーメーションの 加速

執行役員常務
河村　厚男



デジタル化時代のネットワークサービス事業の取り組み

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

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

ネットワークサービス事業のさらなる展開

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

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

DXを支える革新的な「つなぐ」の提供

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

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

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

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

STRENGTHS［強み］

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

WEAKNESSES［弱み］

- 5G製品のポートフォリオを構築するうえでの製品バリエーション不足
- コモディティ領域における価格競争力の低さ
- 建設機械などの産業機器や、デバイス、業務アプリなど産業向け事業展開におけるアセットの不足

› **対策** お客さまや各ベンダとのパートナー連携により拡充（上記3つの弱みに対応）

- グローバル実績／フットプリントの不足

› **対策** オープン化やエコシステムを軸にグローバル市場で競争力のある製品作りこみ

OPPORTUNITIES［機会］

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

THREATS［脅威］

- グローバルメガベンダによるオープン化潮流への抵抗

› **対策** リーディングキャリアと連携したオープン化市場拡大とオープン化市場での実績拡大

- ローカル5Gの市場の立ち上がり遅れ、競合メガベンダー／新興ベンダーによる市場侵攻

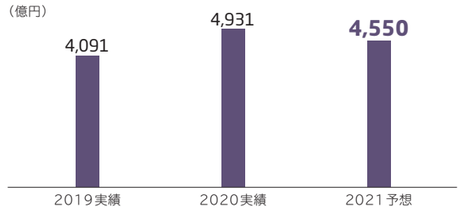
› **対策** 顧客基盤を活かしたユースケースの共創と事例の横展開によりローカル5Gの活用フェーズに移行し市場を牽引

グローバル事業

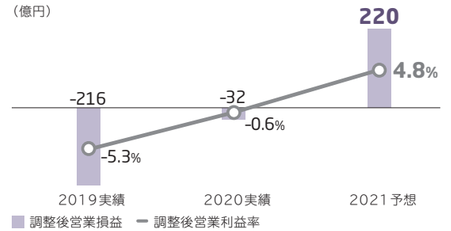
真のグローバルカンパニーへの変革 —Profitable Growth実現のための ビジネスモデル変革—

執行役員副社長
熊谷 昭彦

売上収益推移



調整後営業損益／営業利益率推移



（3月31日に終了した連結会計年度）

中長期でのありたい姿

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

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

2020年度の計画達成に向けて

グローバル事業の成長実現に向けては、事業の黒字化が次年度の最優先課題です。

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

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

最後に

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

STRENGTHS［強み］

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

WEAKNESSES［弱み］

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

OPPORTUNITIES［機会］

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

THREATS［脅威］

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