

2025中期経営計画

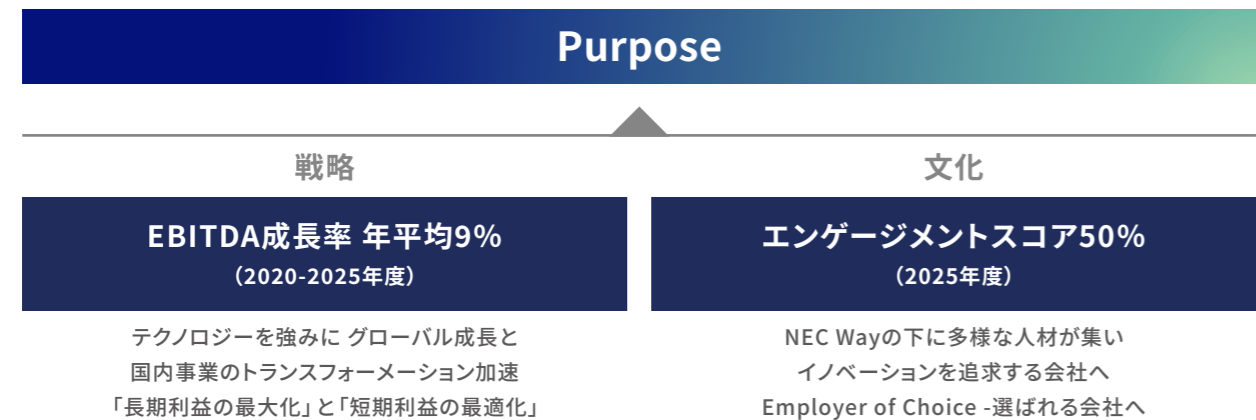
2025中期経営計画

戦略・文化と結びつけPurposeを実現していく

NECグループは、NEC Wayで掲げたPurpose(存在意義)、そしてNEC 2030VISIONの具現化に向けて2025年度を最終年度とする「2025中期経営計画」を策定しました。2025中計ではPurpose経営を推進するために、戦略・文化の両面で目標とする指標を設定しています。

戦略：テクノロジーの強みを顧客価値に転換し、グローバル成長と国内事業のトランスフォーメーションを加速させることにより成長を図ります。財務面では、事業戦略と一体化した財務戦略を立て、「長期利益の最大化」を第一に、「短期利益の最適化」を図ります。

文化：文化の強さは、戦略を実行しパーパスを実現する人の強さであると考えています。NECグループの共通の価値観であり行動の原点であるNEC Wayの下に、多様な人材が集い、イノベーションを追求する会社を目指していきます。



中期経営目標

	2020年度実績	2025年度目標
売上収益	29,940	35,000
(2020年度比成長率)	—	3.2%
調整後営業利益	1,782	3,000
(売上収益%)	6.0%	8.6%
調整後当期利益	1,654	1,850
(売上収益%)	5.5%	5.3%
EBITDA*1	2,958	4,500
(売上収益%)	9.9%	12.9%
ROIC*2	4.7%	6.5%

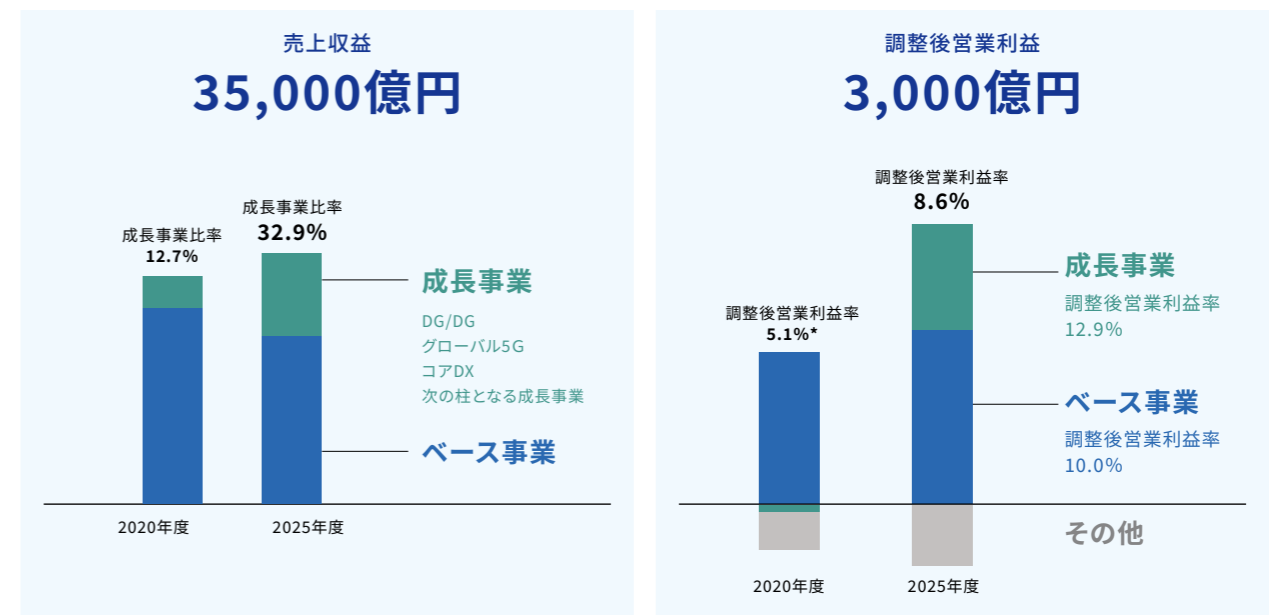
*1 EBITDA=売上総利益-販売管理費+減価償却費/償却費

*2 ROIC=(調整後営業利益-みなし法人税<30.5%>)÷(期末有利子負債+期末純資産<非支配株主持分含む>)

成長事業／ベース事業の両輪で収益成長を実現

成長事業を、デジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス、グローバル5G、コアDX、そして次の柱となる成長事業とし、それ以外の事業をベース事業と区分しています。

成長事業は、競争優位の獲得・強化のため優先的に資源配分を進め、増収増益をけん引することを目指します。ベース事業は、慎重な事業環境を前提として、収益性の改善に軸足を置き、着実な利益改善を目指します。

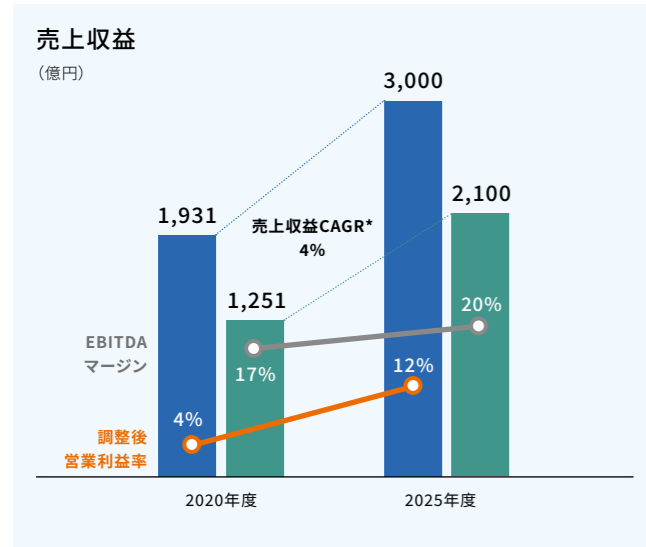


戦略	デジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス事業	・DG/DF市場でグローバルトップクラスのVertical SaaSベンダへ
	グローバル5G事業	・国内での基地局ハードウェア供給業者からソフトウェア領域への事業拡大を含め2030年にOpen-RAN市場でグローバルシェア20%を獲得しトップポジションを目指す
	コアDX事業	・コンサルからデリバリまで一貫したアプローチで提供価値拡大 ・ICT共通基盤技術とオフリングによる売上総利益改善と価格戦略 ・ハイブリッドIT(クラウド/DC/オンプレ)、アライアンスや自社製最適化により競争力強化 ・新たな事業機会(社会/企業改革)、技術/政策連動/E2Eの実装力を活かしDX領域拡大
	次の柱となる成長事業	・強い技術とインバウンドを起点に新事業開発実績/手法を活用しNEC 2030VISIONを実現する成長事業を創造
	ベース事業の収益性改善	・高・中収益事業は競合を上回る利益率を獲得 ・低収益事業はモニタリング体制を整備し収益性を改善
財務戦略	長期利益の最大化と短期利益の最適化	・持続的に創出するキャッシュ・フローをサステナブルな成長の原資とし、適切なキャピタル・アロケーションと強固な財務/非財務基盤の構築により、企業価値の向上を実現
	文化	・人・カルチャーの変革 ・ビジネスインフラの整備 ・顧客との未来の共感創り

NECのビジネスモデル

2025中期経営計画
事業戦略

デジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス事業



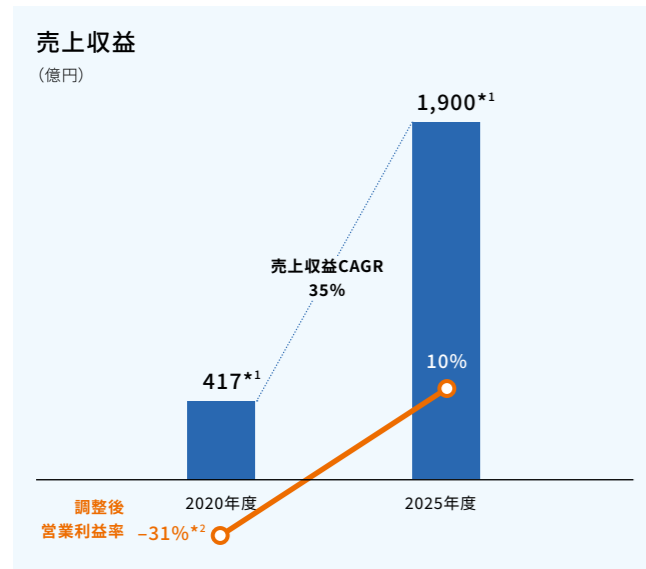
■ 全体 ■ 欧州3社
* CAGRはプロフォーマベース

2020中計で買収したNEC Software Solutions UK社、KMD社、Avaloq社の欧州3社による欧州市場でのオーガニックな成長と、クロスセル/ポルトオン買収により事業を拡大していきます。また、NECが持つ既存アセットとの融合と最適化、事業基盤の再構築により事業基盤の安定化を進めます。加えて、コストシナジー、販売シナジー、更にはデジタルID活用による行政と金融の融合領域などの深耕により事業シナジーを拡大するとともに、異業種顧客の新規事業機の獲得など、新たな成長領域の創出を図ります。



買収3社を含めた事業基盤の再構築による安定化
事業シナジーの本格追及と新たな成長領域の創出

グローバル5G事業



*1 Netcrackerは含まず
*2 戦略的費用を除くとセグメント(ネットワークサービス)以上の利益率を確保

グローバル5Gでは、2022年度までをフェーズ1として、NTT・楽天との協業による世界初の商用実績をグローバルに展開し、それをベースに圧倒的なTCO*性能と差別化技術により、海外市場でのOpen-RANのリーディングベンダポジションの獲得を図ります。

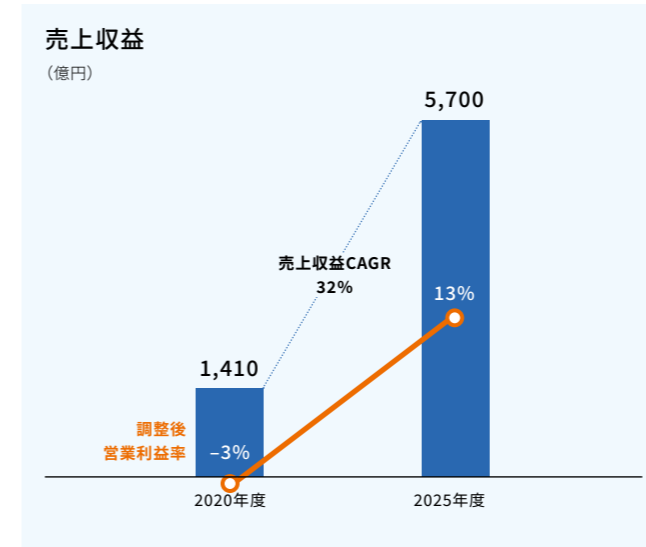
そして、2025年度までをフェーズ2として、アプリケーション領域を含むEnd to Endのケーパビリティを強化することで、利益の軸足をハードウェア領域からソフトウェアライセンス領域へシフトさせていきます。

* Total Cost of Ownership

Phase1 ~2022年
海外市場でOpen-RANベンダポジションを獲得

Phase2 ~2025年
SW・サービス事業領域を拡大し利益の源泉を追求

コアDX事業



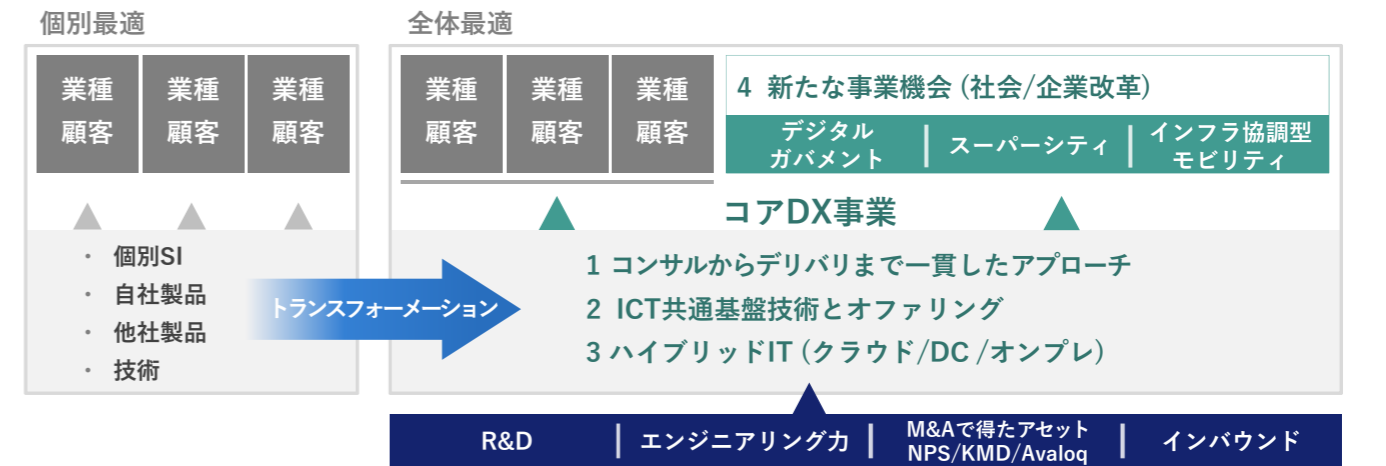
国内IT事業については、コアDXへの投資を加速させ、変革を進めていきます。これまで業種・顧客ごとに個別最適になっていたところを、DXにより可能となった全体最適へのトランスフォーメーションを実現していくことで調整後営業利益率を8%から13%に改善していきます。そのために、NECの強みであるR&D、エンジニアリング力を共通基盤化したうえで、M&Aやベンチャーインバウンド技術など外部活用も含めて、お客様にとっての価値がより分かる形で提供できる仕組みを作ります。

1つめのポイントは、コンサルティングからデリバリまで一貫したアプローチにより提供価値を拡大していきます。ABeamコンサルティングの国内5,000人規模の上流コンサルティングの強みを、NECが持つ強いデリバリ力とつなげ、一貫通貫の提供力を強みに、社会と企業のDXを支援していきます。

2つめのポイントは、ICT共通基盤技術の拡充・整備とオフリングの標準化による収益性改善と価格競争力の強化です。社会や企業のDXに有効なNECの技術をプラットフォーム化し、リピータブルに活用することで原価を低減していきます。また、提供ソリューションのオフリング標準化をすすめ、価値提供型の価格設定も組み合わせることで、価格競争力を向上させます。

3つめのポイントは、クラウド、データセンター、オンプレミスを最適に組み合わせることによりハイブリッドIT環境を実現し、競争力を強化していきます。AWS(アマゾン)、Azure(マイクロソフト)などのグローバルな戦略協業と、高セキュアなNECのマルチクラウドにより、個別のニーズに合わせた最適なIT環境を提供します。

4つめのポイントは、DXによる社会の変革のリードです。デジタル庁の創設に伴う国内の行政DX化、スーパーシティ建設、インフラ協調型モビリティなど、社会の変革を後押しするプロジェクトを、政策と連動し、NECが持つ生体認証・AIなどの技術とEnd to Endの実装力を活用して変革をリードしていきます。



NECのビジネスモデル

2025中期経営計画

次の柱となる成長事業

2025中計では、DG/DF、5G、コアDXに加えて、将来に向けた「次の成長の柱となる事業」の創造への取り組みも行います。現在の主流技術を破壊しうるNECが持つディスラプティブな技術をベースに、海外を含む先端顧客、研究機関との協業と、近年NECが培ってきた新事業開発ノウハウ・手法を使って、事業化を進めます。対象とする領域は、NEC 2030VISIONにある環境、社会、暮らしの実現に貢献する領域です。

NECの持つ強い技術と海外のビジネスモデルや業種ノウハウ、研究機関ベンチャーキャピタルとの協業などを起点に、NEC 2030VISIONを実現する成長事業を創造していきます。

研究開発と事業開発の融合による事業化加速

ディスラプティブ技術
現在のビジネスモデルを破壊しうるユニークな技術(個人情報保護型データ分析) 防衛技術(量子暗号やレーザー通信技術)

インバウンド活用
海外のビジネスモデルや業種ノウハウ
先端顧客や研究機関ベンチャーキャピタルとの協業

新事業開発実績/手法
dotData、AI創薬などの新事業開発実績
社内外の資本を活用した事業開発手法*

* カーブアウト、M&A、Spin-in/Spin-out、クラウドファンディング

具体的な取り組み事例①：ヘルスケア・ライフサイエンス事業 2030年度事業価値5,000億円*1

健康状態に応じた医療を人々へ届ける	内視鏡画像解析AI	電位カルテ・オーダーリングシステム
一人ひとりの日常生活に寄り添う	歩容状態をチェック、アドバイス	健康状態、疾病リスク可視化
個人に合わせた医療を科学で支える	個別化ネオアンチゲンワクチン 治験開始	新型コロナウイルスに対するワクチン設計

あなたらしく生きる

- 病気を治せる
- 病気になるらない
- 不自由を感じない
- 心と身体を整える

ヘルスケア産業 33兆円*2

*1 2030年目標(売上収益1,000億円規模)をもとに、類似企業比較法・DCF法の両手法を用いて計算

*2 出典：次世代ヘルスケア産業協議会の今後の方向性について(経済産業省・2018年発表)より。市場規模は2025年の国内市場の推定値

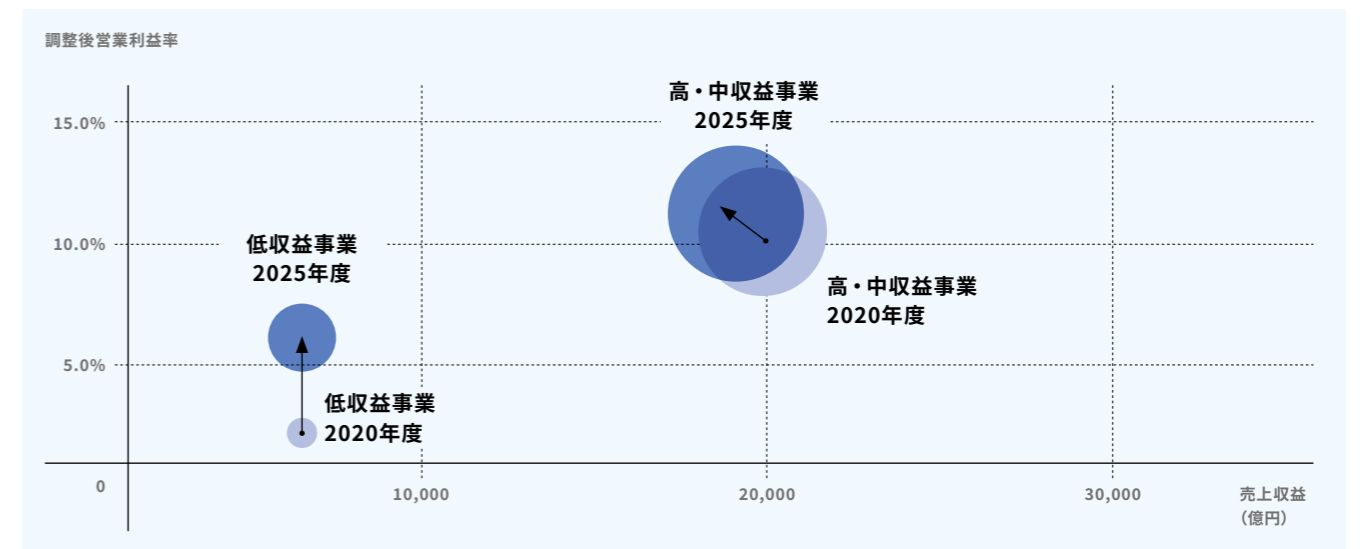
具体的な取り組み事例②：カーボンニュートラル関連事業

☑ カーボンニュートラル関連事業についてはP.48 事業を通じた脱炭素への貢献をご参照ください。

ベース事業

ベース収益性改善については、営業利益率のハードルレートでグループ分けを行い、対応方針を明確にし、それに沿って個別の事業計画を立てていきます。高・中収益事業は、ベンチマーク企業を設定し、それを上回る利益率を目指します。低収益事業については、収益改善に向けた個別のターンアラウンド計画を策定します。その後は、計画の進捗をモニ

タリングし、計画未達事業から重点領域へのリソースアロケーションや、しかるべき事業判断を実施します。これらにより2025年度末までに改善計画の成果刈り取りと、事業ポートフォリオの見直しを完了させ、収益性の目標水準を達成していきます。



低収益事業モニタリング体制

戦略策定	<ul style="list-style-type: none"> ● ハードルレートの設定 ● ターンアラウンド計画の策定
実行評価	<ul style="list-style-type: none"> ● 計画に対する投資の実行 ● 事業ポートフォリオの見直し ● 計画未達事業から重点領域へのリソースアロケーション/Exitを実施
成果の刈取り	<p>2025年度末</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 目標水準の達成

NECのビジネスモデル

2025中期経営計画

財務戦略

強固な財務/非財務基盤の構築によるキャッシュ創出力の向上

2025中計では、中長期的な成長を支えるための「資本効率重視の経営への転換」と「投資原資を確保するキャピタル・アロケーション」を実行し、更に、強固な財務および非財務基盤の維持・強化によってサステナブルな成長を維持し、好機を逃さず事業変化への対応力を上げます。

成長戦略と経営基盤変革を通して、キャッシュ創出力を持続的に高め、2025年度には持続的に調整後営業利益3,000億円を創出する事業構造を目指します。

📖 財務戦略についてはP.30 CFOメッセージをご参照ください。

成長戦略を支える

PL経営から資本効率も重視する経営への転換

- ・マーケット期待値(資本コスト)を上回る投資リターンを獲得
- ・CCC圧縮/政策保有株式縮減など、資本効率改善活動の継続

事業成長を重視したキャピタル・アロケーション

好機を逃さず環境変化に対応

サステナブルな成長に向けた強固な財務/非財務基盤の構築

- ・グローバルでの競争に勝ち抜く投資余力の保持
- ・企業と社会のサステナブルな成長を支える非財務基盤の強化

サステナブルな成長を支える非財務基盤の強化

2025中計で取り組む「マテリアリティ」(2021年度～)

重要テーマ「マテリアリティ」	主な取り組み	2025年度KPI
E 気候変動(脱炭素)	1. SBT ^{*1} 1.5°C達成(2030年)に向けた環境経営の加速 2. 顧客DX化によるCO ₂ 排出量削減への貢献	1. 33.6%削減 ^{*2} (2017年度比)
S セキュリティ AIと人権 多様な人材	1. 社会インフラを担う高度なセキュリティ人材の育成 2. 人権尊重を最優先にしたAI提供と利活用	1. 国際認定資格の取得者倍増 2. ポリシーの適用
G コーポレート・ガバナンス サプライチェーンサステナビリティ コンプライアンス	1. コーポレート・ガバナンスの更なる透明性向上 2. 人権・環境視点でのサプライヤーとの連携強化 3. 重大コンプライアンス違反の撲滅	2. 調達ガイドへの同意サプライヤー75% ^{*3} 3. 重大違反件数0件

*1 SBT (Science Based Targets) : パリ協定が求める水準と整合した、5~15年先を目標年として企業が設定する、温室効果ガス排出削減目標

*2 Scope 1、2

*3 調達金額ベースでの比率

2025中計では、ESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」を中心とした非財務の取り組みの強化と透明性の高い情報開示によって、ESG投資に活用されるESGインデックスに継続して組み入れられることを目指します。これは、ESGインデックスへの組み入れが社会および資本市場からの信頼の証左であることに加え、従業員の自社に対する誇りの醸成とモチベーション向上にもつながると考えていることからです。

2025中計におけるマテリアリティは、「2020中期経営計画」に基づき2018年度に特定したマテリアリティをベースに、事業環境や社会からの要請の変化に鑑み、2025中計の成長事業の関係者とのワークショップや、社外の有識者との対話を経て、見直しを図りました。

📖 詳細はサステナビリティレポート2021 P.8 ESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」をご参照ください。

文化と経営基盤の変革

NEC Wayの下に多様な人材が集い、イノベーションを追求する会社、社員に選ばれる会社を目指します。

エンゲージメントスコア50%達成を目標に、「人・カルチャーの変革」「ビジネスインフラの整備」「顧客と未来の共感創り」の3つに取り組んでいきます。

1. 人・カルチャーの変革

イノベーションの源泉であるダイバーシティの加速、多様なタレントのワークスタイルを支える働き方改革を取り組みの柱として変革を進めます。

具体的には、女性や外国人社員をふくむ多様な人材の積極的な登用と計画的な育成を進め、ダイバーシティを加速させます。加えて、従来の作業空間としてのオフィスから、NECデジタルワークプレイスの更なる高度化により、ロケーションフリーで生産性を向上し、オフィスはコミュニケーションハブの機能と、イノベーションを生む共創空間へと変容させます。これを一例として、働き方・マインドセット改革を推し進め、エンゲージメントスコアの向上を目指します。

また、適時適所適材を実現するジョブ型マネジメントやDX人材育成を中心とした人材・タレント育成も実行します。

2. ビジネスインフラの整備

これまで各部門で様々な取り組みを推進し成果を上げてきましたが、コーポレートトランスフォーメーションとしての改革を徹底的に実行するため、今回、CEO直下に業務プロセス改革、財務制度改革、全社ITシステムに責任を持つTransformation Officeを新設し、この組織を核に業務プロセス・制度およびITシステムの三位一体改革を推進します。

ITシステムについてはNECグループ基幹システムのクラウドシフト、ITと一体での業務プロセス・制度の再設計、それに基づくデータドリブン経営の強化に取り組めます。

3. 顧客との未来の共感創り

市場のリーダーとして、将来ビジョンを社会や顧客に向けて積極的に発信していくことで顧客との未来の共感を創っていくこともその責務であると考えています。それにより新たな価値創造に貢献したいと考えています。

社会、市場の洞察と深い技術の理解に基づくNEC 2030VISIONへの共感を創り、より良い未来のためのThought Leadership活動を2021年度より本格化させます。

発信活動の中核となる総研機能を強化するとともに、社外の知見をあつめたアドバイザリーボードを新設し社会変革を推進していきます。

エンゲージメントスコア
2025年度目標

50%*
(2020年度 25%)

*グローバル人事コンサルティング会社Kincentric社サーベイによる。スコア50%は概ねグローバル上位25パーセンタイルに該当し、Tier1レベル

多様なタレント人材の活躍

2025年度目標

女性/外国人役員 女性管理職
20%* **20%***

* 数値目標はNEC単体

新中計での取り組み

- ・全社基幹システムのクラウドシフト(人事/調達等)
- ・プロセス/制度/ITシステムの一体的リデザイン
- ・データドリブン経営の強化(AI活用・データ構造最適化)

Thought Leadership活動の本格的な開始

- ・社会/市場の洞察に基づく未来像の探索
- ・社会システム変革への発信活動
- ・総研機能の強化と外部知見との融合