

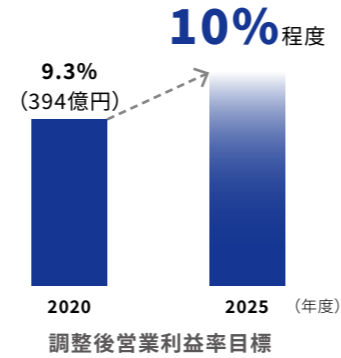
## 事業紹介

## 社会公共事業

2025中計における目指す姿(社会価値)

## 豊かな地域社会の実現に向けた価値提供の拡大

- ビジネスモデルの変革により、継続的な成長を実現
- 従来の枠を超えた価値提供により、社会課題の解決に貢献



## 2020中計における成果と課題

## 成果

- 不採算案件の削減等の施策の実行による営業利益率の改善
- 新型コロナウイルス感染症拡大等による急激な外部環境変化に対応する戦略見直しと実行

## 課題

- 事業単位での採算性分析・改善施策の実行等、更なる収益力の強化
- 社会課題の解決に貢献する新たな社会価値創造への挑戦

## 中長期的な事業機会と重要施策

## 事業機会

- ライフスタイル、ビジネススタイルの変化によるデジタル化の加速
- 社会課題解決に対するICTへの期待の高まり

## ● 社会価値提供の拡大に向けた事業領域の拡充

新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、ライフスタイルやビジネススタイルが大きく変化しています。我々も、従来のICTベンダの枠を超え、お客様やパートナー様との共創やパートナーリングによって更に提供価値を高めるべく変革を進めています。

そのために、日本が抱える社会保障費の増加や労働力の減少といった様々な課題を最前線でしっかりと受け止め、これまで培ってきた公共、医療、地域産業領域における各種システムの納入実績、信頼性に加え、最新の技術や仕組み

を活用しながら、生活者目線で真に価値のあるサービスをつくり上げていきます。激甚化・頻発化している自然災害、環境問題にも、これまで培ってきた実績、信頼、そして先進技術を活用して、お客様そして社会の課題解決に貢献します。

## ● ビジネスモデルの変革

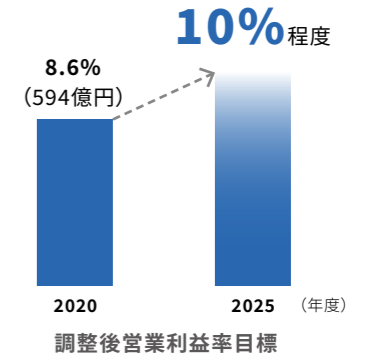
お客様そして社会へ新たな価値を提供するとともに、そして我々の事業を成長させ続けるために、ビジネスモデルを変革していきます。具体的には、従前からパッケージビジネスを推進してきたノウハウを活かしながら、オフリング化を進めます。デジタル・ガバメント、デジタル・ヘルスケア、シティマネジメント、パブリックセーフティ、交通の領域でのアセットを整備しながら、その仕組みづくりと体制整備を行います。安定的に高品質を確保することに加え、デリバリスピードを向上させることで、更なるお客様への提供価値の向上、事業の収益性向上に寄与させていきます。

## 社会基盤事業

2025中計における目指す姿(社会価値)

## 社会システムのトランスフォーメーションの実現

- 国民一人ひとりが豊かで利便性を享受できる社会システムへの貢献
- 安全で安心な暮らしを実現する社会インフラの具現化



## 2020中計における成果と課題

## 成果

- 2020中期経営計画の会社計画値をすべての年度で過達
- 保有技術アセットの横展開、行政・教育・放送・安全保障領域等での新たな社会価値創造への着手

## 課題

- 不採算案件は減少傾向も更なる抑制に向けた活動が必要
- 高い収益性を維持するも資本効率性に改善の余地あり

## 中長期的な事業機会と重要施策

## 事業機会

- 社会システムのトランスフォーメーションにおけるICTの貢献拡大
- デジタル・ガバメントの推進により新たな事業領域が拡大

## ● 新たなICT領域への事業拡大

「誇れる社会を。そして未来へ。」社会基盤セグメントが、2025中期経営計画策定の際に掲げたビジョンです。すべての人が豊かさを享受できる社会の実現を目指し、NECの持つ技術・製品・ソリューション群を組み合わせ、パートナー企業と連携することで、新たな社会価値を創出していきます。近年では、NEC教育クラウド「OPE」\*と1人1台端末を活用したデジタル教育の推進、デジタル・ガバメントの加速に向けた、官公庁向けクラウドオフリングサービスの整備、データ連携による航空業界での新たな価値創造に向けた検討など、新たな取り組みを始めています。社会基盤の構築・

運用を継続しながらも新たな価値創出へ挑戦することで、社会システムの構造そのものを変革し、お客様と共に誇れる社会を創りだしていきます。

\* OPE : Open Platform for Education

## ● ROIC経営の先行導入

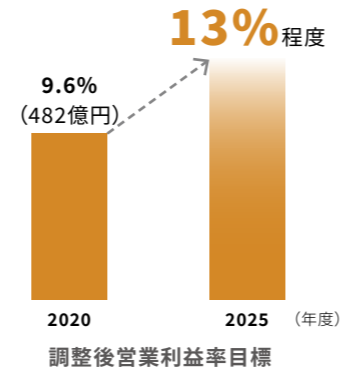
社会基盤セグメントは、官公庁や放送局、安全保障分野などのお客様の業務を、スーパーミッションクリティカルなICTシステムの安定稼働で支えています。高度な技術水準の要求や大規模プロジェクトが多い中、安定した売上収益および営業利益率を維持しています。今年度からは更に「経営の質」を高めるべく、多彩な事業特性を持つ社会基盤セグメントが先行して「ROIC経営」に挑戦します。各事業特性に合わせた施策を実行することにより、高い収益性を維持するだけでなく、資本効率性を改善していくことで持続的な企業価値・事業価値向上に努めていきます。

## エンタープライズ事業

### 2025中計における目指す姿(社会価値)

#### お客様や市場のニーズに合わせた価値提供と新たな事業機会の創出

- 企業と産業の枠を超え、社会課題を解決するDXへの取り組み強化
- NECの強みとお客様とのパートナーシップによる成長事業の共創



### 2020中計における成果と課題

#### 成果

- DXを加速するためのソリューションやサービスの整備、オフライン化の推進
- 営業利益率10%水準を安定的に維持できる事業基盤の確立

#### 課題

- マクロ環境の変動に左右されない事業構造への転換
- 収益性の更なる向上

### 中長期的な事業機会と重要施策

#### 事業機会

- 環境問題、脱炭素、労働力不足など様々な社会課題の解決策としてICTへの期待が拡大
- 新型コロナウイルス感染症拡大を契機に、市場のICT活用が更に加速し、新たなビジネスチャンスが拡大

#### ● 成長領域への対応強化

我々は社会の急速な変化に対応する市場のニーズに応えるべく、これまで製造業、流通・サービス業、金融業のお客様向けにソリューションやサービスの整備を進めてきました。これを更に進め、企業と産業の枠を超え、社会課題を解決するDXへの取り組みを加速・拡大させていきます。

また、更に先の未来を見据え、サステナブルな社会の実現に向けた取り組みを進めていきます。自社のみでなく、こうした取り組みに共感するお客様やパートナー様と、双方の強みを活かした中長期的な構想を共に描き、実行することで価値共創を実現していきます。

#### ● SIサービス事業の収益力強化

事業の中核であるSIサービス事業において、モデル化・オフライン化を進めていきます。これにより生産性、品質、デリバリスピードの向上を実現させながら価値提供型ビジネスへシフトしていくことで収益力を強化していきます。併せて、ビジネスに必要なコンサルティングや高度専門職といったDX人材の育成も強化していきます。

#### ● 経営効率の改善

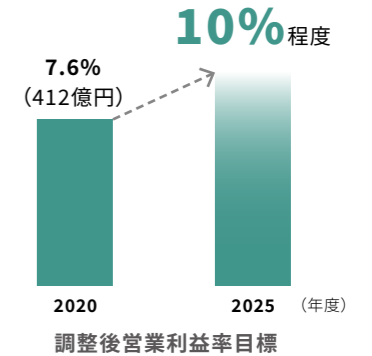
持続的な利益成長サイクルを実現するため、事業の収益性をモニタリングする体制を整備、運用強化するとともに、CCC日数の改善など事業投下資産の効率化の取り組みを進めていきます。こうして生み出した原資を成長事業へ持続的に投資し、我々の強みや競争力を更に磨いていきます。

## ネットワークサービス事業

### 2025中計における目指す姿(社会価値)

#### 5Gを軸にした通信価値の最大化による社会全体のDXへの貢献

- オープン化推進により社会インフラとしての5G拡大に貢献
- キャリアオペレーターのモダナイゼーションやDX対応を実現し顧客価値を最大化
- NW/IT融合による産業DX発展への貢献



### 2020中計における成果と課題

#### 成果

- 国内キャリアの5G商用ネットワーク本格立ち上げによる5G事業の拡大
- テレコムキャリア事業でのトップポジションを堅持し収益性を確保
- NEC Smart Connectivityの商材の整備と共創体制の確立

#### 課題

- 5G事業のグローバルでの拡大に向けたフットプリント拡大、ソフトウェア領域のポートフォリオ拡充(コア、RIC等)
- NEC Smart Connectivity事業におけるEnd to Endソリューションによる顧客の収益モデルの確立

### 中長期的な事業機会と重要施策

#### 事業機会

- 5G市場の本格化およびオープン化進展によるグローバルでの機会拡大
- 国内キャリア向けの経営全体最適化／付加価値領域事業の拡大
- 産業・パブリック分野のDXを支える事業機会の拡大

5G/IoT時代の到来によりデジタルシフトが急激に進み、産業界においてもAI・IoT・クラウド等を活用した効率的な経営や新たな事業獲得を目指すためのDXが一層加速しています。このような環境下で、3つの柱により事業を拡大していきます。

#### ● オープン化をリードしグローバル5G事業を推進

現在、テレコムキャリア市場では、多様なニーズへのフレキシブルな対応が求められ、ITによるオープン化や仮想化がネットワークの領域にも広がっています。テレコムオペレータは、5Gをきっかけに次世代の通信/DXへの投資に舵を切っ

ています。NECは、その市場環境を捉えて、OpenRAN市場においてリーダー的ポジションとなり、モバイル通信インフラのグローバルな価値提供のための事業運営体制を確立します。更に、NECの強みである無線技術やSI等も活用し、グローバル5G事業の拡大を推進します。

#### ● 国内キャリア向けに経営全体最適化／付加価値領域事業を拡大

これまでの商用ネットワークを支えてきた実績をもとに、顧客とのエンゲージメントを活かして顧客の期待に応える堅実な事業貢献に加え、情報基盤のモダナイゼーション等のイノベーションを活用し、経営全体最適化／付加価値領域の拡大を推進します。

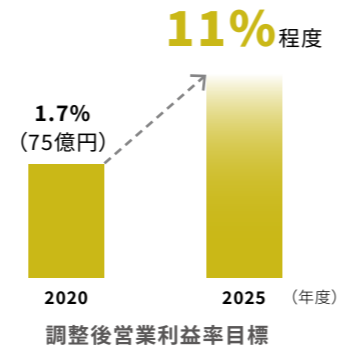
● 産業・パブリック分野のDXを支える事業の拡大  
通信×ITの融合により社会変化を捉え、ローカルネットワークとデータ流通を軸に、NECの総合力を活かして産業向けEnd to Endソリューションを提供し、事業拡大を図ります。

## グローバル事業

### 2025中計における目指す姿(社会価値)

### Profitable Growth実現による 真のグローバルカンパニーへ

- 成長領域であるデジタル・ガバメント(DG)／デジタル・ファイナンス(DF)、海洋システムへの積極投資によりソートリーダーへ
- 組織・制度・文化を改革し、真のグローバルカンパニーへ



### 2020中計における成果と課題

#### 成果

- ポートフォリオ入れ替えを完了し、Profitable Growthを実現させる基盤を整備
- 事業収益性を改善し調整後営業利益の黒字化を達成

#### 課題

- DG/DF事業のグローバル展開、シナジー最大化の加速
- サービス化/SaaS型ビジネスモデルへの変革加速

### 中長期的な事業機会と重要施策

#### 事業機会

- ガバメント領域やファイナンス領域のデジタル化による事業機会の拡大
- 世界的な通信トラフィック増大による海底ケーブル需要の増加

#### ● DG/DF: シナジー活用によるグローバル展開加速

買収会社3社のソフトウェア資産の共有・共通プラットフォーム化による製品シナジーと、NECの調達力活用やソフトウェア開発の集中化によるコストシナジーを両輪として、北欧・コモンウェルス諸国・アジア・日本におけるDXの潮流を捉え、行政サービス・警察・ヘルスケア・空港・交通・教育・金融等の領域での事業拡大を、バイオメトリクスにおける技術優位性を活用しつつ各国の販売網を通じて加速していきます。

また新型コロナウイルス感染症拡大により停滞しておりますが、空港ソリューションはハワイ州の主要5空港における

感染対策ソリューションやSITA連携によるローマ国際空港におけるタッチレス搭乗プロジェクトなどとして需要が徐々に回復傾向にあります。その他のパブリックセーフティ領域においてはSaaS型ビジネスモデルへの転換を加速していきます。

#### ● 海洋システム:

##### 市場拡大への着実な対応・事業遂行力強化

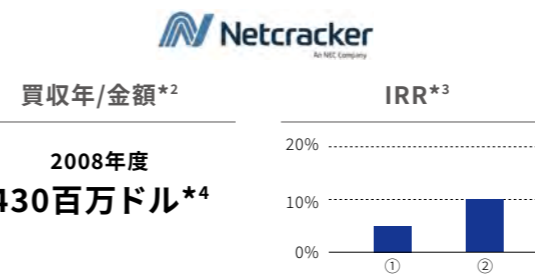
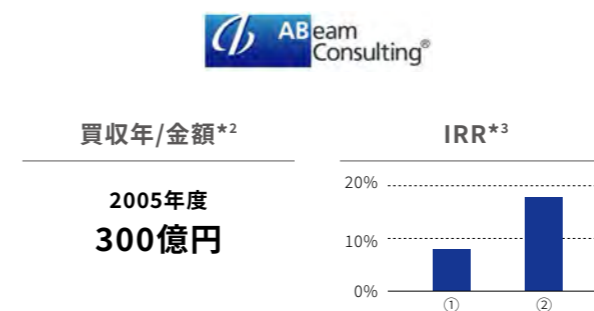
動画コンテンツやリモートワーク、オンライン授業の増加により伝送容量拡大が急務となっており、特にOTTによる海底ケーブルへの活発な直接投資が顕著になってきています。NECは伝送容量の拡大・品質向上に資する新製品を他社に先駆けて開発・高機能化することで、従来から高いシェアを有する太平洋のみならず、インド洋や大西洋でのシェア向上を図っていきます。また事業規模拡大に合わせ生産・敷設工事・品質管理などの事業遂行能力を継続して拡充していきます。

### 各セグメントと2025中計における目標および成長事業の関係

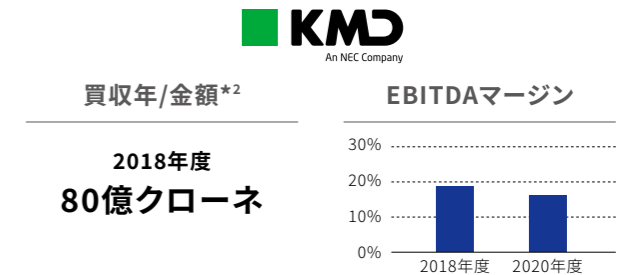
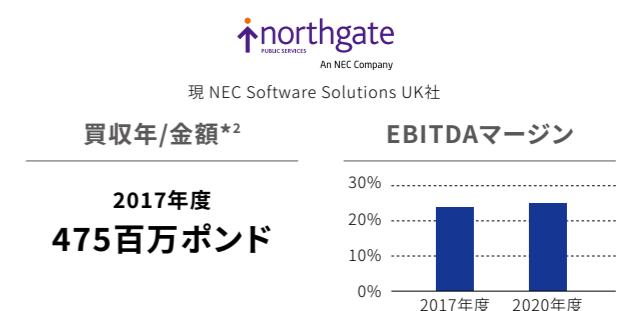
	社会公共	社会基盤	エンタープライズ	ネットワークサービス	グローバル	その他
2020年度から2025年度の売上収益CAGR	0%~1%程度	横這い	1%~5%程度	3%~8%程度	4%~6%程度	—
2025年度目標 概算調整後営業利益率	10%程度	10%程度	13%程度	10%程度	11%程度	—
成長事業	デジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス事業	●	●	●	●	—
	グローバル5G	—	—	—	●	—
	国内IT事業のトランスフォーメーション	●	●	●	●	—
	次の柱となる成長事業の創造	—	—	—	—	●

### M&A<sup>\*1</sup>成果と今後の方針

#### 2010年度以前のM&A実績(100億円以上)



#### 直近のM&A実績(100億円以上)



\*1 上記4社以外にFY2005から3件(CSG/2012年/2億2,750A\$,A123/2014年/US\$100mil, Avaloq/2020年/CHF2.05bil)の買収を実施

\*2 買収年は初年度、金額は累計を記載

\*3 ①は企業価値を含みます。②は企業価値含む参考値(買収時~現在で算出)

\*4 Netcrackerの430百万ドルは同社の株式取得費用のみ。IRRの計算においてはNECからNCに対する貸付も加味して試算