

Orchestrating a brighter world

NEC



統合レポート  
Integrated Report  
**2021**



# Orchestrating a brighter world

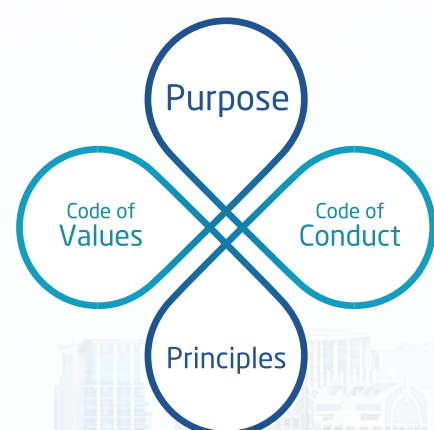
NECは、安全・安心・公平・効率という社会価値を創造し、  
誰もが人間性を十分に発揮できる  
持続可能な社会の実現を目指します。

## NEC Wayの実践を通して 社会価値を創造していく

NECは創業以来、それぞれの時代ごとに自らの在り方を示し、  
社会に価値を提供することに努めてきました。

私たちはイノベーションを追求し、  
いつの時代のどのような状況であっても、  
人々の相互理解が深まることを目指して  
地球と共生しながらPurposeを実現していきます。

### NEC Way



NEC Wayは、NECグループが共通で  
持つ価値観であり行動の原点です。

#### 会社としての姿勢

##### Purpose 存在意義

### Orchestrating a brighter world

NECは、安全・安心・公平・効率という社会価値を創造し、  
誰もが人間性を十分に発揮できる  
持続可能な社会の実現を目指します。

##### Principles 行動原則

創業の精神「ベタープロダクツ・ベターサービス」  
常にゆるぎないインテグリティと人権の尊重  
あくなきイノベーションの追求

#### 良き企業人としての姿勢

##### Code of Values 行動基準

##### Code of Conduct 行動規範



# NEC 2030VISION

地球温暖化や自然破壊などの地球環境問題、  
水や食糧の不足、エネルギー問題、世界における貧困 ....  
私たちが目指す社会を実現するための道筋には、  
様々な世界規模の課題が立ちふさがっています。  
社会の変化が急速に進む時代においてPurposeを  
具現化するために、NECの進む道筋や事業の方向性を  
可視化したものがNEC 2030VISIONです。

暮らし

社会

環境

## 変化する生活者の欲求

生活者の欲求が顕在化する場を3層に大別しています。  
人や生物が地球上で生きていくうえでの土台である「環境」  
都市や仕事、それらをつなぐコミュニケーションの拠点といった  
社会全体を支える基盤としての「社会」  
快適な暮らしや生活者一人ひとりの日常の営みを支えて、  
より良いものにしていく「暮らし」  
これらを価値創出の起点としています。

暮らし

人に寄り添い心躍る暮らしを支える

Well-being心身の良好な状態

生活習慣の改善

自由で開かれた学びの機会

社会

個人と社会が調和し豊かな街を育む  
とまらない社会を築き産業と仕事のカタチを創る  
時空間や世代を超えて共感を生む

街のデータ活用を民主化

渋滞/事故のない都市

データ民主化による社会安定

生活者目線の行政サービス

就労機会の格差解消

自由で平等な通信サービス

安全/安心なサイバー空間

環境

地球と共生して未来を守る

脱炭素社会

地球温暖化対策の実施

水・食の安全



## NECのSDGsへの取り組み

NECは、2005年に社会と企業のサステナブルな成長を目指す世界的な取り組み（イニシアティブ）である「国連グローバル・コンパクト」に署名し、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則をふまえた企業活動を推進しています。その企業としての行動原則を、NEC WayにおけるPrinciplesの「常にゆるぎないインテグリティと人権の尊重」で示すとともに、役員から従業員に至るまでの一人ひとりがNECグループ行動規範（Code of Conduct）に基づいた行動を日々実践しています。

更に、これら10原則に基づいて達成を目指す、持続可能な開発目標SDGsが掲げる「誰一人取り残さない」と、Purposeで謳う「誰もが人間性を十分に発揮できる持続可能な社会の実現を目指す」とは方向性を同じくしています。

ICTには様々な課題に対応できるポテンシャルがあります。生体認証、AI、5Gといった先端技術を活かしたNECのR&D力、実装力を強みに、NECは、お客様をはじめとする多様なステークホルダーとの対話・共創を通し、SDGsの達成に貢献できると考えています。

## NEC 2030VISION貢献領域(2021年度～)

NEC 2030VISIONの実現に向け取り組むことで、特に達成に貢献できると考えているSDGs目標は次の通りです。NECでは、SDGsから社会課題への気づきのヒントを得るとともに、SDGsに照らし、事業により創出を目指す社会価値の目標設定や進捗管理を行っています。

	1 貧困	2 飢餓	3 健康福祉	4 教育	5 ジェンダー平等	6 水と衛生	7 エネルギー	8 雇用	9 インフラ構築	10 不平等	11 都市	12 生産消費	13 気候変動	14 海洋	15 陸	16 平和公正	17 パートナースhip
地球と共生して未来を守る	●	●				●	●		●			●	●				●
個人と社会が調和し豊かな街を育む									●		●		●				●
とまらない社会を築き産業と仕事のカタチを創る								●	●	●	●					●	●
時空間や世代を超えて共感を生む								●	●	●			●				●
人に寄り添い心躍る暮らしを支える			●	●					●							●	●

## 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、2018年からはマテリアリティの特定を機に、「統合レポート」として発行しています。

統合レポート2021は、NECのPurposeを軸に、NEC 2030VISIONと2025中期経営計画の実現に向けた取り組みを掲載しています。また、非常に注目度の高い人材については、文化と併せNECの魅力ある人材にも焦点をあてて編集しています。

社長メッセージでは、NEC WayとNEC 2030VISIONに込めた想いを、2025中期経営計画では戦略と文化の両面から解説しています。また、Purpose経営推進の原動力となる「人」に焦点をあて、若手研究者による座談会や、現場の第一線で活躍し価値創造に取り組む社員のメッセージを掲載しています。更に、企業価値創造を支えるマネジメントについてESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」を中心にまとめています。

当社は今後も、様々なステークホルダーの意見を取り入れながら、より分かりやすく継続的な情報発信に努めていきます。

## 報告対象期間

2020年4月1日～2021年3月31日（当年度）

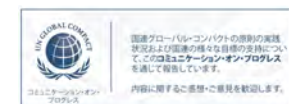
※ 対象期間後の情報も含みます。

## 報告対象範囲

日本電気株式会社および連結子会社

## 参考としたガイドライン

- ISO26000
- GRIスタンダード
- 国連グローバル・コンパクト
- 国際統合報告フレームワーク（IIRC）
- 価値協創ガイダンス



NECは、国連グローバル・コンパクトに署名しています。

## 関連する他の情報発信

- 決算短信／有価証券報告書
- コーポレート・ガバナンス報告書
- サステナビリティレポート
- 情報セキュリティ報告書

## 目次

## カバーストーリー

## NECの過去・未来・現在

- 06 社長メッセージ
- 14 NEC価値創造の軌跡
- 16 What is NEC

## NECのビジネスモデル

- 18 価値創造プロセス
- 20 2020中期経営計画の振り返り
- 22 2025中期経営計画
- 30 CFOメッセージ
- 34 R&Dと事業開発
- 38 座談会：社会価値創造に向けたNECのR&D
- 40 挑戦する人の、NEC。
- 43 CHROメッセージ
- 44 社員メッセージ
- 46 地球と共生して未来を守る
- 50 主要事業一覧
- 52 事業紹介

## 企業価値創造を支えるマネジメント

- 58 リスクと機会
- 60 人権の尊重
- 62 サプライチェーンサステナビリティ
- 64 コーポレート・ガバナンス
- 69 社外取締役メッセージ
- 70 取締役および監査役
- 72 全社横断視点の戦略推進体制

## コーポレート・データ

- 74 財務・非財務ハイライト
- 76 会社概要



## 社長メッセージ

## 森田 隆之

1983年4月 当社入社  
2002年4月 事業開発部長  
2006年4月 執行役員 兼 事業開発本部長  
2008年4月 執行役員  
2011年7月 執行役員常務  
2016年4月 執行役員常務 兼 CGO (チーフグローバルオフィサー)  
2016年6月 取締役 執行役員常務 兼 CGO (チーフグローバルオフィサー)  
2018年4月 代表取締役 執行役員副社長  
2018年6月 代表取締役 執行役員副社長 兼 CFO (チーフフィナンシャルオフィサー)  
2021年4月 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)

## Purpose経営のもと、社会とお客様の 未来を共に考え、社会全体のDXを推進し 新たな社会価値を創造していきます。

2020年に拡大した新型コロナウイルス感染症は今もなお世界に大きな影響を及ぼしています。この新型コロナウイルス感染症は私たちの生活に大きな変化をもたらし、様々な恩恵と課題を浮き彫りにしました。デジタル化の加速や働き方改革、キャッシュレス決済の拡がりといった前向きな変化をもたらした一方で、日本の社会のデジタル化の遅れや、デジタルディバイドといった課題も明らかになり、改めてテクノロジーが与える影響の大きさを実感することとなりました。

図らずも次の時代への変化が加速し、我々が向かうべき方向性を垣間見たことで、今後は社会のデジタル化が大きく進展するのではないかと期待しています。今回の経験は、デジタル化を進めていくために必要なのは技術だけではなく制度や社会のシステムの変革、そして変化を受け入れる人の心の変革が重要であることを教えてくれました。人の心の変革には、弱者を取り残さないこと、デジタル化に対する国民の信頼を構築すること、そして自助も含め国民一人ひとりがデジタル化に適応していく意思を持つことが重要だと考えます。

デジタル化への取り組み次第で国の将来や、私たちの生活は大きく変わります。NECは、社会価値創造型企業として、これからも継続的な研究開発 (R&D) と、高い信頼性を持つ実装技術をベースに社会全体のデジタル変革を推進し、社会とお客様のより良い未来に向けて新たな社会価値を創造していきます。



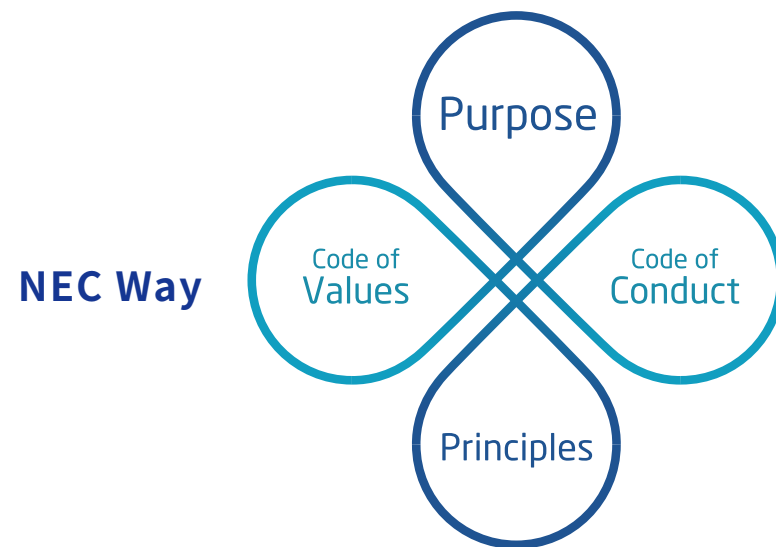
## NEC WayとNEC 2030VISION

### 誰もが人間性を十分に発揮できる持続可能な社会の実現へ

NECは創業時から一貫して社会課題を解決することで価値を創造し、社会に貢献してきました。創業の精神として「ベタープロダクツ・ベターサービス」を掲げ、1977年には「C&C(コンピュータと通信の融合)」を提唱し、今日のインターネット世界を予見したその概念は現在の社会に広く浸透しています。

NECが目指す将来の方向性を定めるため、改めてNECは何の会社なのか、何をしていくのか、過去の歴史や培った強みを振り返り、我々の存在意義(Purpose)を考え直しました。NECの強みである日本のインフラやミッションクリティカルなシステムを支えてきた技術と実績を再認識し、その強みを新たな価値に変え社会に貢献する。これこそがNECの存在意義であるという想いから、2013年に社会価値創造型企業への変革を宣言しました。

2020年4月には、私たちNECグループが共通で持つ価値観や行動の原点をNEC Wayとして再定義しました。その中で「Orchestrating a brighter world、安全・安心・公平・効率という社会価値を創造し、誰もが人間性を十分に発揮できる持続可能な社会の実現を目指す」ことを、NECのPurposeとして定めています。



### NEC 2030VISIONを経営の羅針盤に

我々のPurposeに対して社会からの共感があれば、信頼され、NECが存在する価値を認めていただけてと考えています。このPurposeで実現するものをより具体化するため、2030年の目指す未来の姿をNEC 2030VISIONとして策定しました。

NEC 2030VISIONは、未来の生活者を思い、ありたい「環境」「社会」「暮らし」を、NECの進む道筋や事業の方向性を示す羅針盤として設定しています。未来への方向性が共有できれば、実現に至る様々な困難も乗り越えていけるはずです。

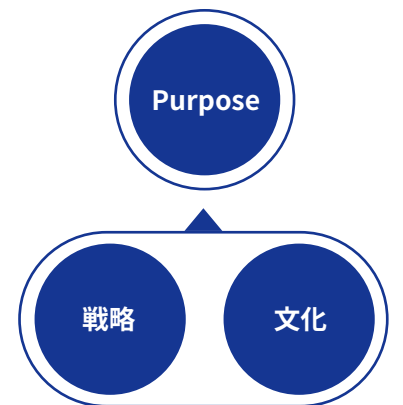
NECは事業活動を通じNEC 2030VISIONを実現していくことで、未来の共感を創っていきます。

## 2025中期経営計画

### 戦略と文化が一体となったPurpose経営

今回の2025中期経営計画は、NEC WayとNEC 2030 VISIONの実現に向けた事業計画として策定しています。5年間の計画としたのは、このような変化の時代であるからこそ、従来の延長線ではない企業変革のための投資を行い、結果を出すまで責任を持って実行するべきであるとの考えからです。そのために事業戦略と財務戦略をより一体化し、5年後の事業の姿を実現するためのリソースプランも徹底して検討しました。

我々が考えるPurpose経営とは、戦略と文化を一体として取り組んでいくものです。2025中計の戦略として、NECが持つ技術の強みを顧客価値に転換し、グローバルでの事業拡大と国内事業のトランスフォーメーションを加速させ、成長を図っていきます。この戦略を実行しPurposeを実現するのは人であり、高いモチベーションを保つ人材を支える強い文化が必要です。このような思いから戦略と文化を一体として位置づけています。



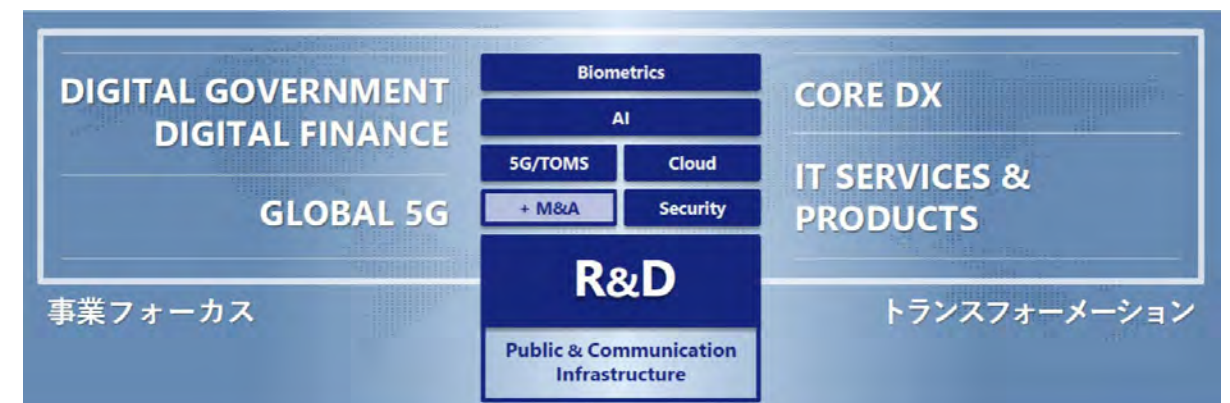
### NECの成長モデル

NECの強みはR&Dと、これまで社会のインフラやネットワークの基盤を支えてきたクオリティの高い実装力です。この強みを顧客価値へと転換するため、生体認証やAIなどの技術を共通基盤として整備するとともに、必要に応じてM&Aにより外部補完し、これらを源泉にグローバルと日本で高い収益とキャッシュを創出する事業を展開していきます。

日本を含むグローバルでは、デジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンスとグローバル5Gにフォーカスしていきます。

国内ではIT事業のトランスフォーメーションを進めます。上流のコンサル領域から下流での実装力までを一体化とした強みや、優位性のある技術を共通基盤化し、それらを最大活用することで、社会や企業のDXをターゲットに、新たなマーケットへと拡大し国内事業全体の成長を牽引していきます。

また、既存のIT事業においても、その資産を最大限活用することで全体最適化を図ります。更に低収益事業を改善させることで競合他社を上回る高い収益性を実現させていきます。



事業戦略：強みの技術を顧客価値に転換し成長を実現

①デジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス

グローバルにおいては、前中計期間で買収した欧州のNEC Software Solutions UK社(旧Northgate Public Services社)、KMD社、Avaloq社の3社が中心となります。2025中期経営計画期間では欧州3社とNECの事業によりシナジーを出していきます。販売面やコスト面、アセットの活用によるシナジーだけではなく、行政と金融の融合領域へとシナジーを拡大していくことで事業成長を目指します。

買収をすると、何時その会社を統合するのかとよく聞かれますが、ただ一律に統合するのでは買収した会社が持つ良さもなくなってしまうと考えています。彼らが持っている強みや文化をできる限り活かし、良いところを尊重しながらベクトルを合わせ、健全で持続的なシナジーを創出していきます。

日本国内では、行政のデジタル化を推進していきます。行政のシステムは長く運用し、信頼性が求められるため、技術や実績、財務体質も含めて社会的責任を全うできる会社でなければその推進役にはなりえないと考えています。NECはミッションクリティカルな社会インフラにより貢献してきた実績や、これまでも機微なデータを扱いながらも大きな問題を起こさずに日本を守ってきた自負があります。日本の行政のデジタル化にも大いに貢献していきたいと考えています。

加えてこの領域では、欧州のデジタル・ガバメント先進国で中核、一翼を担ってきた英国のNEC Software Solutions UK社とデンマークのKMD社が培ってきた様々なノウハウや経験も、日本のデジタル化を進めるうえで大いに活用できると考えています。また、NECには、生体認証など個人認証の面での技術的優位性に加えて、これまで地方自治体や中央官庁のビジネスを長い間支え培ってきた信用力といった強みがあります。デジタル化に際しては、システムの安定的な移行のための経験とリソースも含めた総合力が重要であり、ここでもNECの強みを活かせると考えています。

②グローバル5G

グローバル5Gでは、国内での商用実績をベースに、グローバル市場でのシェアを獲得していきます。基地局のオープン化に関する様々なルール化・標準化が成されたことや、ハードウェアの性能が向上したことで、Open RANはグローバルでも実用化の局面に入っています。また、日本電信電話株式会社や楽天モバイル株式会社といったグローバルを志向する会社と国内の5G事業を行っていることは、グローバル市場向け製品の開発にも活かしています。

グローバルでの市場環境ですが、モバイルオペレーターは通信機器に関して選択肢を増やすことで競争環境をより高めたい、より効率的な運用を行いたいという強い要望を持っており、サプライヤーが増えることを歓迎しています。このような環境の中で、NECは2021年6月には英国のVodafoneの商用Open RANのベンダに、同じく6月にドイツテレコム(Deutsche Telekom)の商用プロジェクトに向けたOpen RAN構築のベンダにそれぞれ選定されています。

現在は基地局が中心ですが、今後はソフトウェア・サービスの領域へも事業を拡大していきます。20年程前にコンピュータ市場で起こったような、独自仕様からオープン化されソフトウェアで制御するという変化が、ネットワークの世界でも起こっており、通信機器とソフトウェアは今後もっと融合していくでしょう。このような動向から、基地局だけでなく、効率的にネットワークを運用するためのソフトウェアや仮想化技術の市場も併せて発展・拡大していくと想定しています。ソフトウェア領域であるOSS・BSSに強いNetcracker社の製品も含め、日本を含めたグローバル市場で事業を拡大していきます。

③コアDX

コアDXでは、ABeamコンサルティングを含む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る提供価値の拡大や、ICT共通基盤技術とオフアリングの充実化、AWS(アマゾン)やAzure(マイクロソフト)とのグローバル戦略協業による競争力強化、国や自治体・スーパシティなどのフラッグシッププロジェクトにより事業成長を図ります。

お客様の需要として、コンサルティングからデリバリまで一気通貫のソリューション提供を求める声が増えてきています。日本でトップクラスのコンサルタント数や売上規模を持つABeamコンサルティングをグループ会社に加えたのはこのような状況を見据えてのことですし、NEC自身でも戦略コンサル部隊を立ち上げて戦略パートナーへのアプローチを強化しています。未来の共感という側面でも、技術を実装する時に社会がどう変わるべきか、データの保有や利用の仕方をどうするべきか、それならこういうシステムが必要ということを良い点、悪い点含め提示しなければなりません。今まで以上に、こうすべき、こう変えたらどうでしょう、と利用者側に立ってプロアクティブに将来像を提案する活動を活発化させていきます。

また、NECは自らをDXの実験場とした変革も進めています。これには2つ重要な意味があります。1つは自身のDXにより企業としての競争力を上げること。もう1つは最先端の実証を自ら行うことでお客様に提供できる強力なユースケースを持つことです。これらを進めるため私の直下にTransformation Officeを設置し、3年を目途に業務プロセスまで含めたコーポレートトランスフォーメーションを行う計画です。これによりNECは名実ともにグローバルトップレベルのDX最先端企業になります。

難しいのはITシステムそのものを作ることよりも、業務プロセスの変革、そして、データレジストリの整備です。システムの前提となる業務プロセス、そのための働き方や考え方、そしてシステムごとに記載方法が異なっているデータをきれいに整えなければなりません。時間は掛かりますが地道に進めていきます。

過去1年半で変革の青写真はほぼできており、現場へと展開を始めています。

④次の成長の柱となる事業

2025中計では、NEC 2030VISIONで示したありたい環境、社会、暮らしの実現に資する「次の成長の柱となる事業」にも取り組んでいきます。NECが持つディスラプティブな技術を、この10年で培ってきた新事業開発のノウハウや手法に活かして事業化を推進していきます。



具体的な取り組み例として、ヘルスケア・ライフサイエンス事業とカーボンニュートラル関連事業があります。ヘルスケア・ライフサイエンス事業は、2030年度に事業価値を5,000億円とすることを目標に掲げ、AI創薬や内視鏡画像解析、健康状態の可視化によるライフサポートなどに取り組んでいます。また、カーボンニュートラル関連事業は脱炭素経営ソリューションの商品開発やサーキュラーエコノミー分野の事業化により、エネルギーマネジメントの効率化・最適化を実現することで、脱炭素社会へ貢献することを目指しています。

これらの事業の評価にあたっては、IRRを指標として投資回収性を評価して個々の投資の是非を決めるとともに、新規領域全体のリスク規模を鑑みながら継続的にマネジメントしていきます。安定的な既存ビジネスと同一の指標では新規ビジネスを評価することはできません。新しい領域に関しては、定性・定量両方の側面で指標を設定し、進捗をチェックしながらNECの事業価値向上につなげていきます。

#### 財務戦略：長期利益の最大化、短期利益の最適化

財務戦略では、企業価値を更に向上させていくため、持続的にキャッシュを創出し、サステナブルな成長の原資とします。そのためには、従来のPL経営から資本効率重視の経営へと転換し、事業成長を重視したキャピタル・アロケーションの実行により、強固な財務／非財務基盤を維持・強化していきます。

財務基盤は、マーケットの期待に応える事業成長と財務健全性の維持・向上を両立し、非財務基盤は2025中期経営計画を通じてサステナブル経営を更に推進するため、E(気候変動)、S(セキュリティ、AIと人権、多様な人材)、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)、それぞれの観点でKPIを設定し、これらをマテリアリティに特定し取り組んでいます。マテリアリティを中心とした非財務面での取り組み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標としています。ESGインデックスへの組み入れは、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ます。

① 財務戦略についてはP.30 CFOメッセージを、マテリアリティについてはP.28 2025中期経営計画 財務戦略もご参照ください。

#### 人材と文化

これからの時代、社会価値創造に取り組んでいくためには高い能力を持った人材、そして人材を引き付け、活躍することができる企業文化が鍵になると考えています。人材を確保するためには、外を見て仕事ができるオープンな組織や環境を提供していくことが重要であり、前中計期間での様々な施策によりNEC内のエンゲージメントスコアは大きく改善しました。そして今、力を入れているのはインターナル・コミュニケーションです。従業員と顔を合わせる場や、双方向でコミュニケーションする機会を設けるなど、経営層と従業員の距離を近づけることが大事だと思っています。この取り組みの一環として、タウンホールミーティングをオンラインでも開催しており、今年に入って国内だけでなく海外でも既に12カ所で実施しました。よりフラットでよりオープンな組織環境を実現していくことが、組織力の強化に重要だと考えています。

## Purposeを経営の羅針盤に、 戦略と文化の両面で施策を 着実に実行し、新しい社会価値を 創造していきます



そして人材のポートフォリオですが、外部からの採用を継続強化するとともに、女性、外国人、そして若年層などのダイバーシティを推進し、やる気のある優秀な人を積極的に登用することで、HR方針である「挑戦する人の、NEC。」にふさわしい会社に変革していきます。

① 人材については P.40 挑戦する人の、NEC。もご参照ください。

## 新たな成長へのスタート

2020年度は前中期経営計画で目標としていた営業利益率5%を達成し、財務的な体質改善と事業成長のための布石もしっかりと打つことができたと評価しています。これにより新たなスタートとなる2025中期経営計画においては、グローバル市場で競争していくための将来に向けた戦略を考え、成長に向けた攻めの投資を行い、市場を創っていくことのバランスが取れた、あるべき姿の実現に向けた計画を策定することができました。私自身、中計策定のリーダーとして、策定プロセスの中でそれぞれの重要施策をリードする役員と共同して準備をしてきたことで、地に足が着いた実現性のある計画が策定できたと思っています。そして戦略を実現するための人材については、前中期経営計画から進めた文化の改革を、更に一歩進めていきます。社員のエンゲージメントがグローバルのトップ水準になれば、創造力や生産性、競争力などあらゆる面が、企業としての競争力の大きな差として表れてくるでしょう。

これら戦略と文化、両面での施策を着実に実行することにより、社会価値創造を通じて2025中期経営計画の財務目標と非財務目標を達成し、NECのPurposeの実現につなげていきます。これからもNECが良き市民として、社会に必要な会社として、より良い未来の実現のために、サステナブルに成長し続けられるよう邁進していきます。



## NEC価値創造の軌跡

日本電気株式会社 (NEC) は、日本初の外国資本との合併企業として1899年に設立しました。創業以来、「ベタープロダクツ・ベターサービス」の精神で、情報通信技術 (ICT) により社会のインフラやミッションクリティカルなシステムを支えています。

1899

## 日本電気株式会社設立

創業の精神「ベタープロダクツ・ベターサービス」

常により良い製品・サービスを提供することで、お客様の満足と喜びを創造



創業者：岩垂邦彦

1977

## C&amp;C宣言

コンピュータと通信の融合

世界中の人々がいつでも、どこでも、誰とでもつながるようにしたいという思いは、SDGsが目指す「誰一人取り残さない」にも通じる



インテルコム77でC&amp;Cを提唱

2013

## 社会価値創造型企業への変革

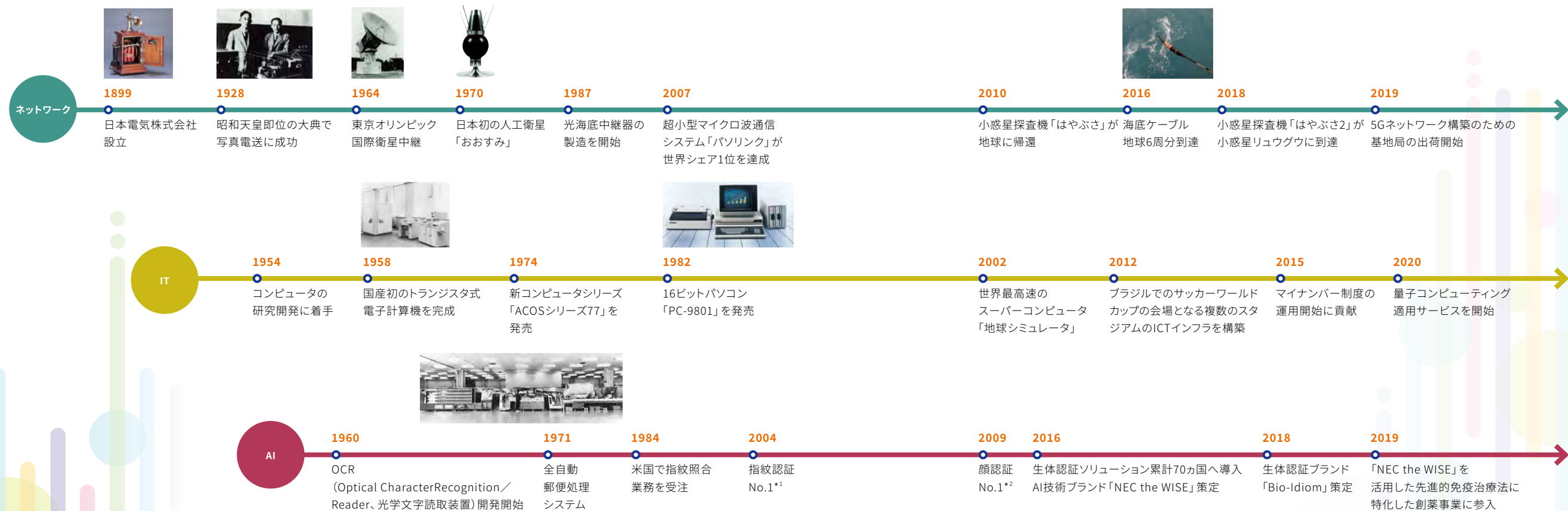
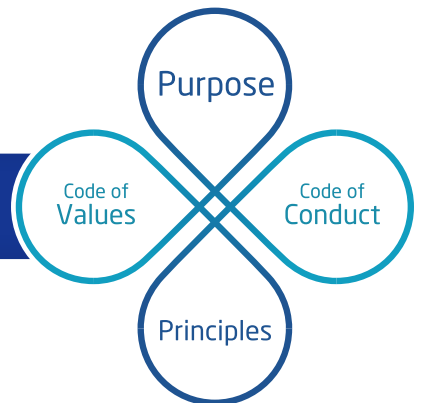
Orchestrating a brighter world

NECに対し、お客様や社会から期待される価値が、私たちの技術や製品そのものから、価値を生み出すコトに変化していることを受け、「2015中期経営計画」で、社会にとっての価値を創出する社会価値創造型企業への変革を宣言

2020

## NEC Way

創立120周年を迎えたことを機に、2020年、「NECは、安全・安心・公平・効率という社会価値を創造し、誰もが人間性を十分に発揮できる持続可能な社会の実現を目指します」を、私たちの存在意義「Purpose」としNEC Wayに規定



これまで  
培ってきた  
NECの強み

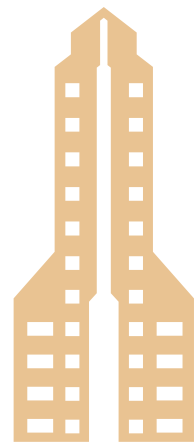
<sup>\*1</sup> 米国国立標準技術研究所 (NIST) 主催のベンチマークテストで第1位の評価を8回獲得 <sup>\*2</sup> NIST主催のベンチマークテストで第1位の評価を6回獲得



## What is NEC

## 設立

1899年



## 従業員数\*2

約11万人



## 従業員平均年齢\*1\*2

男性 44.2歳  
女性 41.5歳



## CDP

気候変動・ウォーター・サプライヤーエンゲージメント



Aリスト

## 重大なカルテル・談合行為の発生



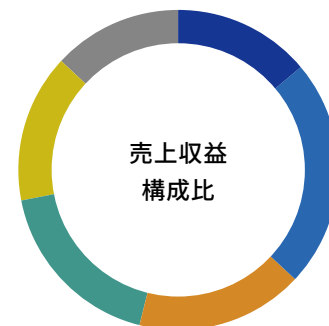
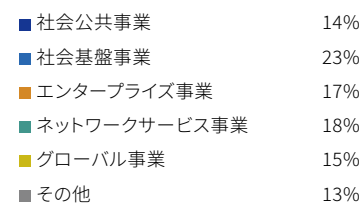
0件

## 時価総額



約1.6兆円

## 売上収益\*4



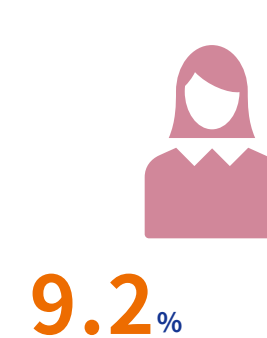
2兆9,940億円

## ダイバーシティ関連指標

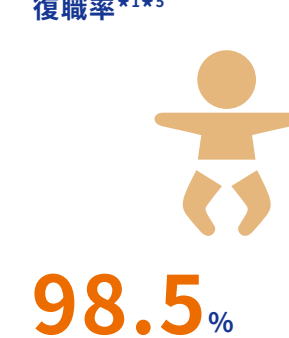
採用男女比率\*1\*4



女性管理職比率\*2



育児休職後の復職率\*1\*5



障がい者雇用率\*1\*6



## EBITDA\*4

2,958億円  
9.9%

## 自己資本比率\*3



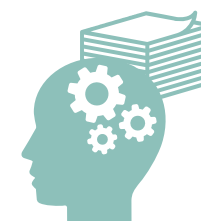
35.7%

## 研究開発費\*4



1,146億円

## 特許件数\*2



約46,000件

## 技術力



世界No.1

\*1日本電気(株)単独 \*2 2021年3月31日現在 \*3 2021年3月末実績 \*4 2021年3月期実績 \*5 2018年度に育児休職を開始した従業員が復職した割合

\*6 2021年6月1日現在 障害者雇用促進法に基づく \*7 米国国立標準技術研究所(NIST)主催のベンチマークテストで第1位の評価を6回獲得

\*8 NIST主催のベンチマークテストで第1位の評価を8回獲得 \*9 NIST主催のベンチマークテストで第1位の評価を2回獲得



## 価値創造プロセス

NECは「2030中期経営計画」実行にあたり、NECならではの有形、無形の資産をもとに、戦略と文化を結び付け、様々なステークホルダーに価値を提供していきます。

そして、Purposeの具体的な姿であるNEC 2030VISIONの実現を目指します。

PurposeおよびNEC 2030VISIONの方向性は「誰一人取り残さない」SDGsの精神と同一であり、NECが培ってきた技術と実装力を強みに、様々なステークホルダーと対話・共創することを通して、SDGs達成にも貢献していきます。

### 投入資本

#### 財務資本

営業キャッシュ・フロー 1.3兆円  
※ 2021-2025年度累計

#### 製造資本

業務プロセス/IT整備  
Transformation Office新設

#### 知的資本

R&D費 売上収益の約4%

#### 人的資本

連結従業員数(2021年3月末)  
114,714人

#### 社会関係資本

長期的な顧客基盤と  
ドメインナレッジ  
M&Aによるシナジー効果

#### 自然資本

再生可能エネルギー設備導入拡大  
購入電力のグリーン化

### 戦略

#### NECの成長モデル

「長期利益の最大化」と「短期利益の最適化」

サステナブルな成長を支える非財務基盤

### 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

#### 投資家

事業成長と  
財務健全性の  
維持・向上の両立

#### 顧客

強みの技術を活かした  
安全・安心な社会インフラ、  
サービスの提供

#### サプライヤー

調達取引先と協働・共創し  
サステナブルな  
社会価値創出

#### 従業員

多様な人材が集い  
イノベーションを  
追求する選ばれる会社へ

#### 社会 / 環境

気候変動(脱炭素)  
対策への貢献

### Orchestrating a brighter world

NECは、安全・安心・公平・効率という  
社会価値を創造し、  
誰もが人間性を十分に発揮できる  
持続可能な社会の実現を目指します。

## NEC 2030VISION

暮らし

社会

環境

SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT  
GOALS



## 2020中期経営計画の振り返り

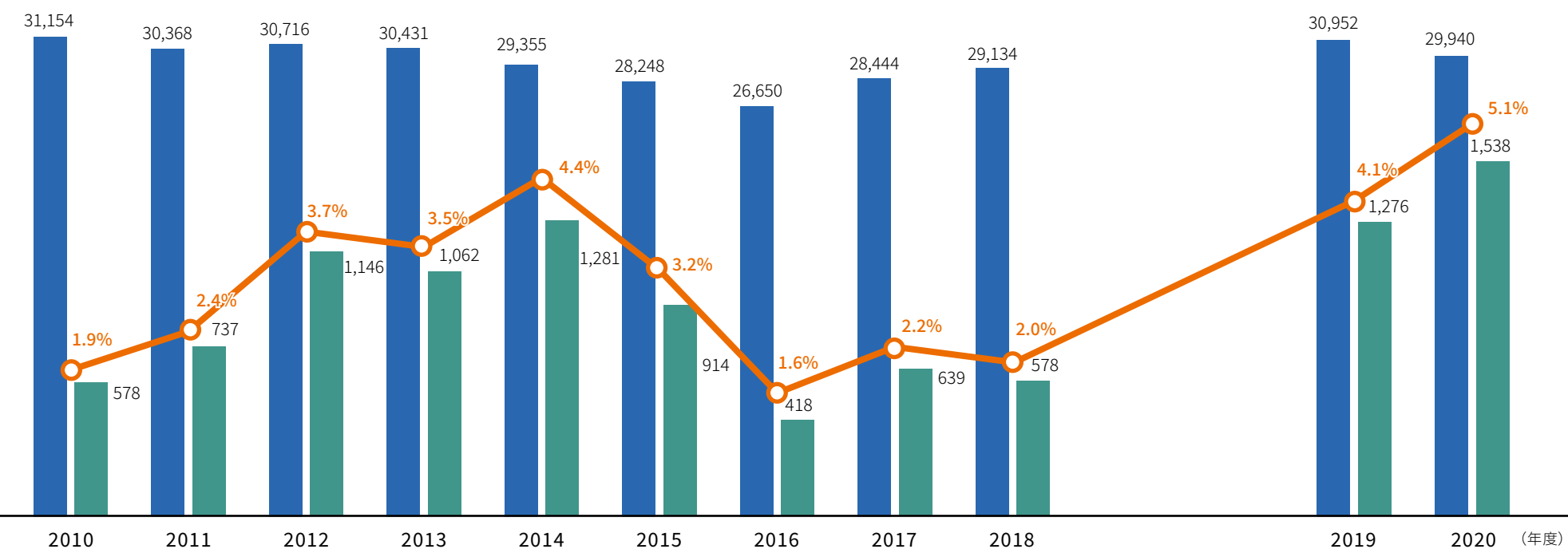
## 業績推移と主な経営施策

事業ポートフォリオの見直しや成長戦略の実行と財務基盤の強化など、  
成長への軌道回帰を進め、2020中計で掲げた営業利益、利益率目標を達成

- **2010年度**  
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
- **2011年度**  
コンシューマPC事業を  
持分法適用会社化
- **2012年度**  
米国Convergys社の  
事業支援システム事業を買収
- **2013年度**  
携帯電話販売事業のNECモバイルリング(株)  
(現 MXモバイルリング(株))の株式を売却
- **2014年度**  
インターネット・サービス事業の  
NECビッグローブ(株)(現 ビッグローブ  
(株))の株式を2014年3月に売却
- **2016年度**  
日本航空電子工業(株)を  
連結子会社化
- **2017年度**  
Northgate Public Services社を買収  
(現 NEC Software Solutions UK社)
- **2018年度**  
米国にdotData社を設立  
米国にNEC X社を設立  
デンマークのKMD Holding社を買収  
電極事業の株式を売却
- **2019年度**  
日本アビオニクス(株)の株式を売却
- **2020年度**  
NECディスプレイソリューションズ(株)  
を合併会社化  
スイスのAvaloq Group社を買収

## 業績の推移

■ 売上収益(億円) ■ 営業利益(億円) ○ 営業利益率(%)



(注) 2014年度までは日本会計基準(JGAAP)、2015年度からは国際財務報告基準(IFRS)

## 2020中計策定の背景

収益性の低迷  
(2016年度営業利益率1.6%)

既存事業が想定以上に  
落ち込み

やり抜く実行力の不足

## 2020中期経営計画の柱と主な取り組み

## 1 収益構造の改革

## SGA削減

▶ 特別転進支援施策

## 事業構造の改革

▶ エネルギー事業の新規受注を停止  
▶ 電極事業を売却  
▶ ディスプレイ事業を合併会社化

## 生産体制効率化

▶ NECプラットフォームズ生産体制効率化、筑波研究所売却

## 2 成長の実現

## Safer Cities

▶ NEC Software Solutions UK社(英国)、KMD社(デンマーク)、  
Avaloq Group社(スイス)の買収

## 5G

▶ NTTや楽天との戦略的協業  
▶ 英国、ドイツでの実証実験開始

## DX

▶ デジタルプラットフォーム／オフアリング等の整備

## 3 実行力の改革

## 事業開発力の強化

▶ 最新技術のマネタイズを目指しdotData / NEC X設立  
▶ 創業事業へ本格参入

## カルチャー変革

▶ NEC Wayの改定  
▶ 執行役員制度を刷新し、1年任期の委任契約  
▶ イノベティブな行動や挑戦を促す新評価制度の導入  
▶ 多様なタレントの幹部・社員への採用・登用

## ESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」の取り組み

世界的に著名な国内外のESGインデックスに組み入れ

E...事業を通じた脱炭素への貢献

S...重大セキュリティインシデントによる影響の最小化、人権尊重を最優先にした事業  
推進、カルチャー変革、インクルージョン&ダイバーシティ推進

G...重大なカルテル・談合行為発生件数0件、取締役会体制強化、役員報酬制度の改定、  
調達取引先と連携した取り組み推進

[S] 詳細はサステナビリティレポート2021 P.11 ESGに関する目標・成果・進捗、達成度をご参照ください。



2025中期経営計画

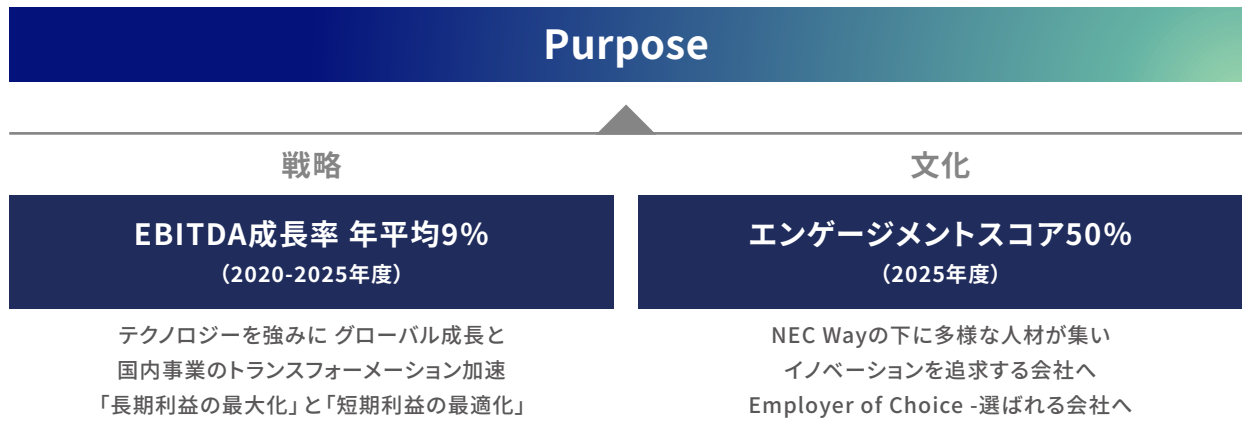
2025中期経営計画

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 <sup>*1</sup>	2,958	4,500
(売上収益%)	9.9%	12.9%
ROIC <sup>*2</sup>	4.7%	6.5%

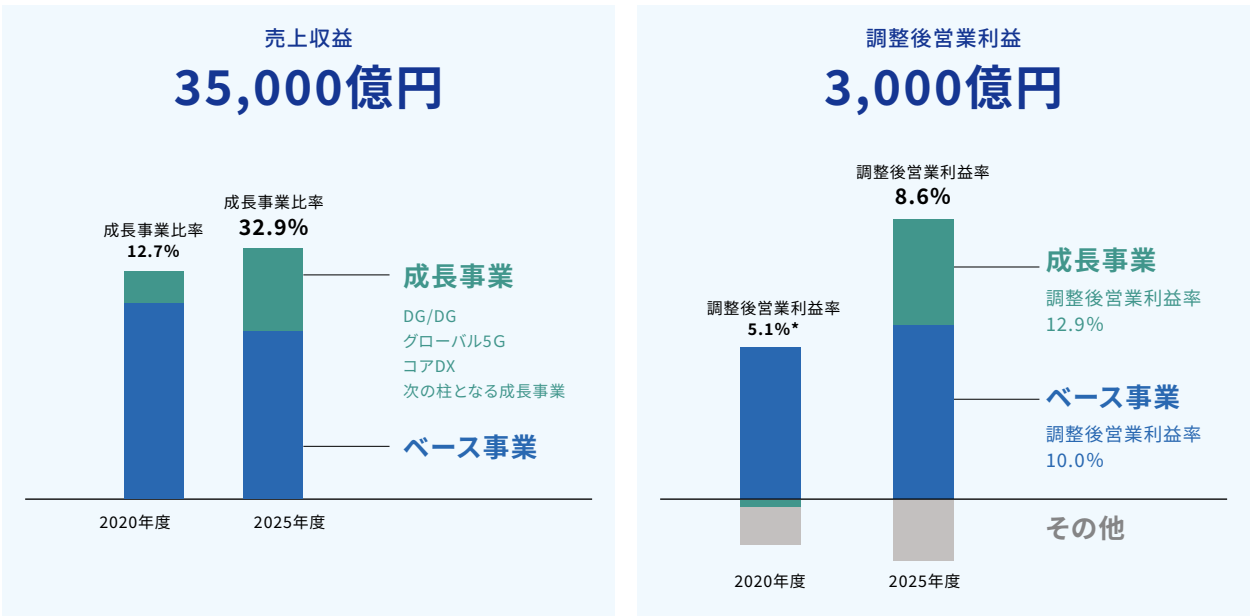
<sup>\*1</sup> EBITDA=売上総利益－販売管理費+減価償却費/償却費

<sup>\*2</sup> 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	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	・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アリング 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
文化	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	文化と経営基盤の変革	・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

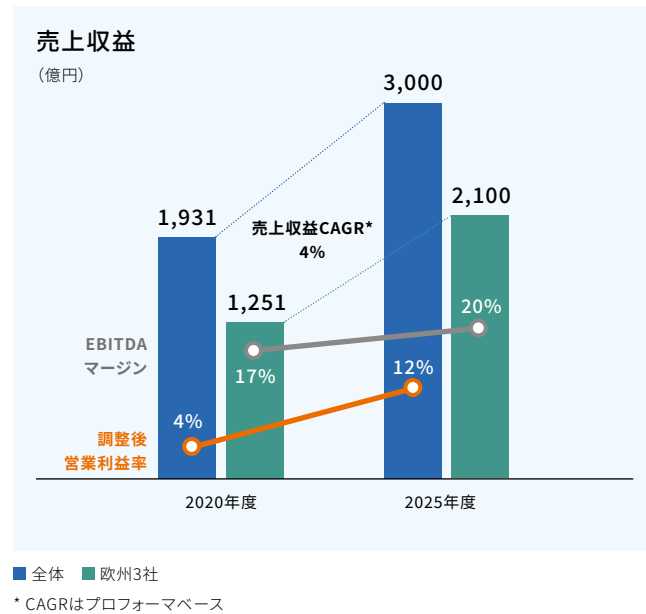


## NECのビジネスモデル

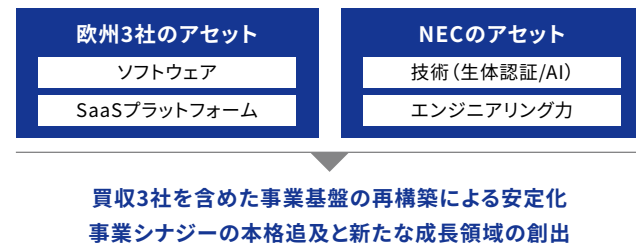
## 2025中期経営計画

## 事業戦略

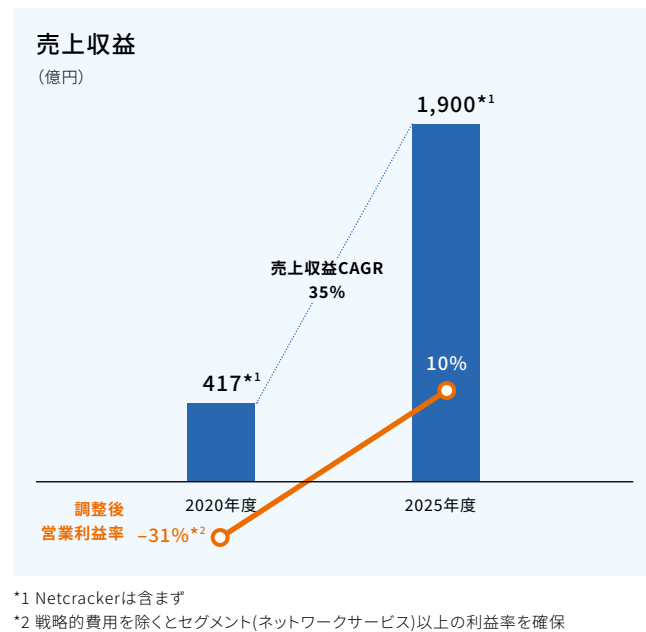
## デジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス事業



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/ボ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。



## グローバル5G事業



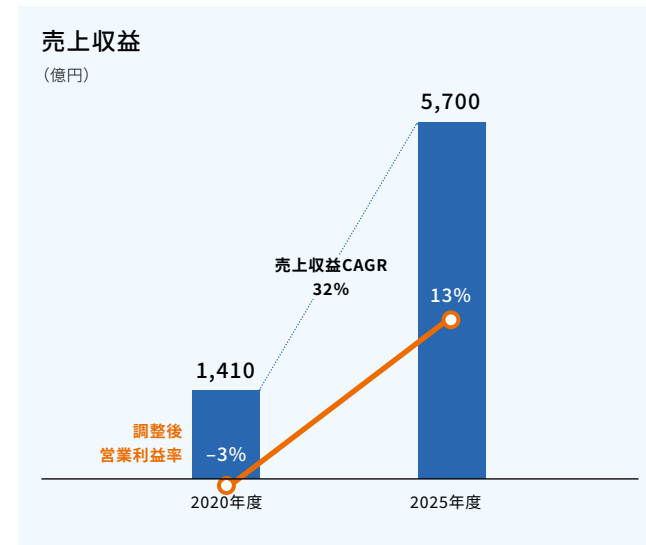
グローバル5Gでは、2022年度までをフェーズ1として、NTT・楽天との協業による世界初の商用実績をグローバルに展開し、それをベースに圧倒的なTCO\*性能と差別化技術により、海外市場でのOpen-RANのリーディングベンダポジションの獲得を図ります。

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



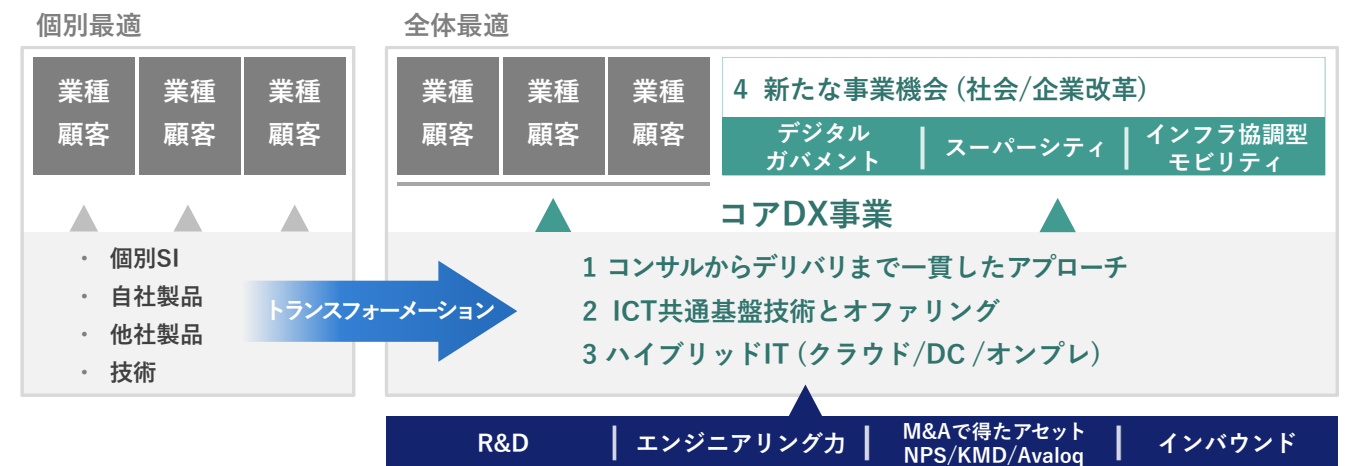
国内IT事業については、コアDXへの投資を加速させ、変革を進めていきます。これまで業種・顧客ごとに個別最適になっていたところを、DXにより可能となった全体最適へのトランスフォーメーションを実現していくことで調整後営業利益率を8%から13%に改善していきます。そのために、NECの強みであるR&D、エンジニアリング力を共通基盤化したうえで、M&Aやベンチャーインバウンド技術など外部活用も含めて、お客様にとっての価値がより分かる形で提供できる仕組みを作ります。

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、一気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) などと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が持つディスト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

**ディストラプティブ技術**

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\*

\* コーポアアウト、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

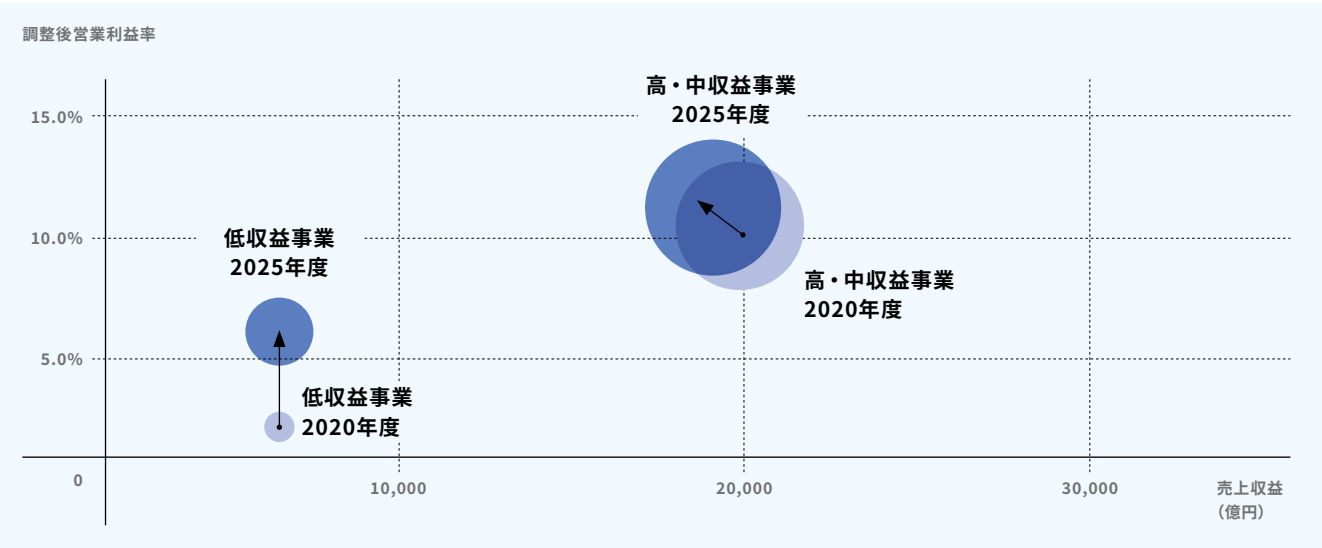
\*2 出典：次世代ヘルスケア産業協議会の今後の方向性について(経済産業省・2018年発表)より。市場規模は2025年の国内市場の推定値

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

① 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

実行評価

成果の刈取り

**2020年度下期**

- ハードルレートの設定
- ターンアラウンド計画の策定

-----

- 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

-----

**2025年度末**

- 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の獲得
- ・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
<div>E</div> 気候変動(脱炭素)	1. SBT <sup>*1</sup> 1.5℃達成(2030年)に向けた環境経営の加速 2. 顧客DX化によるCO <sub>2</sub> 排出量削減への貢献	1. 33.6%削減 <sup>*2</sup> (2017年度比)
<div>S</div> 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
<div>G</div> 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% <sup>*3</sup> 3. 重大違反件数0件


<sup>\*1</sup> 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

<sup>\*2</sup> Scope 1、2

<sup>\*3</sup> 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%<sup>\*</sup>  
(2020年度 25%)

<sup>\*</sup> 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%<sup>\*</sup>

20%<sup>\*</sup>

<sup>\*</sup> 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

## NECのビジネスモデル



## CFOメッセージ

長期利益の最大化・短期利益の  
最適化を図り、社会貢献により  
企業価値を向上させていく

執行役員常務 兼  
CFO (チーフフィナンシャルオフィサー)  
藤川 修

2020中期経営計画の最終年度であった2021年度は、新型コロナウイルス感染症拡大による影響がありましたが、5G基地局の出荷が本格化したことや、New Normal需要の獲得などもあり、売上収益は前年度比で3.3%のマイナスに抑えることができました。営業利益につきましても、不採算案件の抑制などによる収益性改善や、急激な環境変化に対応すべく費用削減や特別対策を実行したことにより、2020中期経営計画の目標である営業利益率5.0%を達成することができました。当期利益では、営業利益の増加に加え、税金費用の減少などもあり、2期連続で過去最高益を更新し、1,496億円となりました。この結果を受けて、株主の皆様への期末配当金を当初予定の1株40円から10円増額となる50円とし、年間で1株90円の配当を実施しました。

フリー・キャッシュ・フローは前期比マイナス254億円の1,524億円となりました。これは、2020年12月末にスイスのAvaloq社買収に伴う約2,390億円のキャッシュアウトがあったことを考慮すると、キャッシュ創出力が向上している結果であると評価しています。

## 財務戦略

2021年5月に発表しました2025中期経営計画では、成長の原資となるキャッシュを事業活動により継続的に創出し、適切なキャピタル・アロケーションにより長期利益の最大化、短期利益の最適化を図り、その利益のサイクルを通じて企業価値の向上を実現していきます。

また、達成を計る目標指標として、EBITDAとROICを設定しました。キャッシュ創出力の観点より、EBITDAの年平均成長率を9%と設定、資本効率の観点でROICは2025年度に6.5%と設定しました。

グローバルでの競争に勝ち抜くためには、必要な投資余力を保持することのみならず、社会と企業のサステナブルな成長を支える非財務基盤の強化も重要です。NECは社会価値を創造する企業として、社会に貢献するという責任があり、事業活動の結果を出しながら社会に貢献していくことが大変重要です。ESGをはじめとした非財務の領域における投資もこのような考えに伴い実行していきます。非財務基盤の強化は、すぐに数字として表れるものではないかもしれませんが、長い目で見るとその責任を果たすことでNECの企業価値向上につながると考えています。

## キャッシュの創出

営業活動によるキャッシュ・フローは、2021年度から2025年度までの累計で1.3兆円を目指しています。機会損失を避けるためにも、必要なキャッシュは確保しておき、最適な投資がいつでも実行できる状態にしておくべきだと考えています。キャッシュの創出は、成長事業、ベース事業の収益性改善、資産効率の向上、保有資産の現金化、それぞれの観点からお話ししていきますが、成長事業については投資戦略と併せて後程ご説明させていただきます。

## ベース事業の収益性改善

前中期経営計画期間において、事業ポートフォリオを見直し、創出されたキャッシュをNECのコア事業へと振り向けてきましたが、残っている低収益事業についても引き続き手を打っていく必要があります。各事業を継続するためのハードルレートを営業利益率7%と設定し、ハードルレートに満たない事業については、7%以上まで営業利益率を高めるべく、まずは事業の変革を図っていきます。2025年度までにハードルレートに至らない場合、事業ポートフォリオの整理など適切な判断をしなければならぬ可能性もありますが、まずは目標と時間軸を設定し、全体的な収益性の底上げを図り、利益を生み出せるより強い体質に変えていきます。

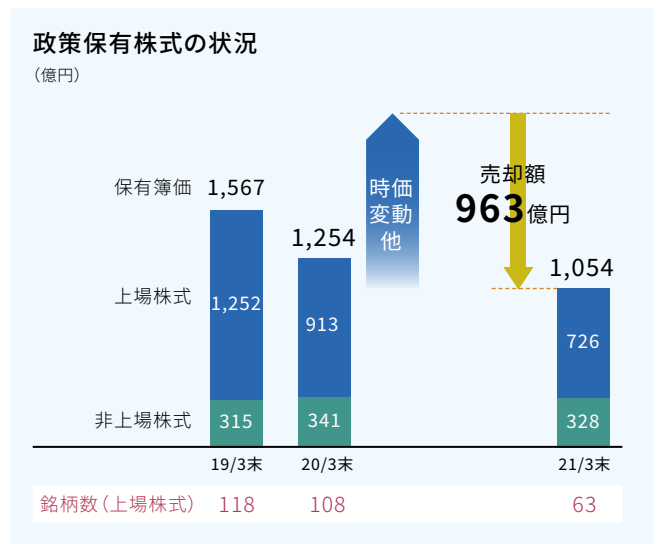
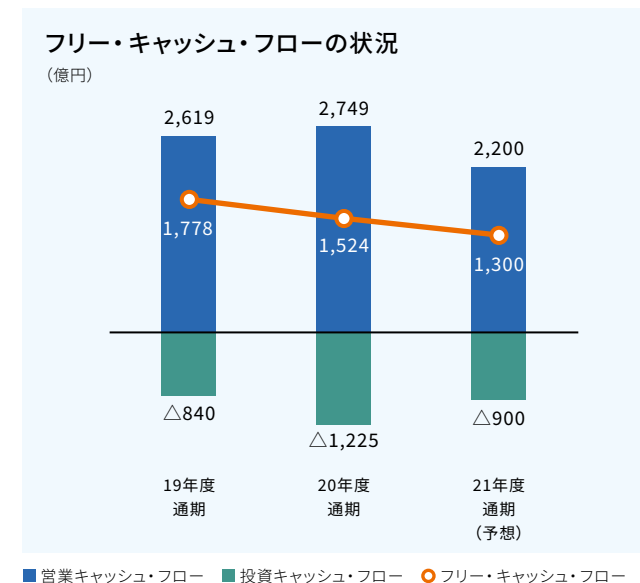
## 資産効率の向上と資本効率への意識

資産効率の向上という観点では、前中期経営計画から、全社でCCC (Cash Conversion Cycle) 改善活動を実施してきました。その結果、CCC日数は2019年3月末の72日から、2021年3月末には60日となり、2年間で12日の改善を実現することができました。

また、今回の中期経営計画でROICを全社の目標指標として設定しましたが、個別の事業を測る指標としてはROICの適用が適切な事業と、そうでない事業があると考えています。例えば成長事業などでは、ROICを重視しすぎると投資ができなくなり、事業機会を逸することとなります。まずは収益の安定している事業から、ROICを適用して資本効率を重視した事業運営を実践し、徐々にこの取り組みを全社に展開していきます。

## 保有資産の現金化

政策保有株式については、原則ゼロとするガイドラインを2019年4月に定め、2020年度には45銘柄、963億円分を売却しました。株式を保有する場合は戦略的な位置づけを明確にし、資本コストの観点から保有することで得られるリターンを検証したうえで、取締役会においてその合理性が認められた場合のみ保有することとしています。また、政策保有株式に限らず、売却可能なノンコア資産の現金化も積極的に進めています。





## キャピタル・アロケーション

### 財務体質の健全性確保

2025中期経営計画では企業価値向上に向けた戦略的な費用投入や投資を実行していきます。費用投入や投資を継続するにあたっては、財務的な規律が必要だと考えています。これまでの取り組みにより、財務体質はかなり健全になってきており、親会社所有者帰属持分比率（自己資本比率）やネットD/Eレシオも改善してきました。格付会社からワンノッチ格上げの評価をいただいた2021年3月末時点の財務体質を中期的に維持すべき一つの目安とし、引き続き財務健全性を確保しつつ成長領域へと投資していきます。

### 株主還元

配当性向は、過去5年間で30%程度を目安としており、安定した配当を方針としています。また、投資を行い、成長の実現や収益性を改善させることにより、企業価値を高め、株主の皆様への還元につなげていきたいと考えています。

### 成長を実現するための戦略的費用の投入

2025中期経営計画においては、営業活動により創出するキャッシュ・フローの中で成長投資を行い、企業価値を拡大していきたいと考えています。成長事業や既存事業の収益性改善に向けた投資はもちろん、それを支えるビジネスインフラ整備や人材投資も積極的に行っていきます。これらは財務健全性を保つ範囲内での投資という考え方に変わりはありません。

デジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンスは、前中期経営計画期間中に買収した、英国のNEC Software Solutions UK社(旧Northgate Public Services社)、デンマークのKMD社、スイスのAvaloq社の欧州3社が持つソフトウェアやSaaSプラットフォームといったアセットと、NECの持つ生体認証やAIなどの技術やエンジニアリング力、更に顧客基盤を掛け合わせ、シナジーを追求していきます。

グローバル5Gですが、国内での基地局ハードウェア供給から、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

ジションを目指します。2025年までには、利益の軸足をハードウェアからソフトウェアライセンス領域へシフトさせ、サービス型のソリューション提供を行うなど、高水準な収益性を実現すべく取り組んでいきます。グローバル市場でのシェアを拡大するため、開発や販売体制などの増強に向けた戦略的費用を投じます。

コアDXでは、ABeamコンサルティングのリソースを活用し、より上流からお客様の需要を汲み取り、コンサルティングからデリバリー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。また、NECの持つ技術の強みを共通基盤としてプラットフォーム化し、価値提供型のサービスとすることで収益性の向上を図ります。加えて、ハイパースケーラーとの戦略協業を強化し、高セキュアな自社保有クラウドとのハイブリッドな環境も提供していきます。こうしたビジネスモデルの転換やICT共通基盤開発にも、戦略的費用を積極的に投じていきます。

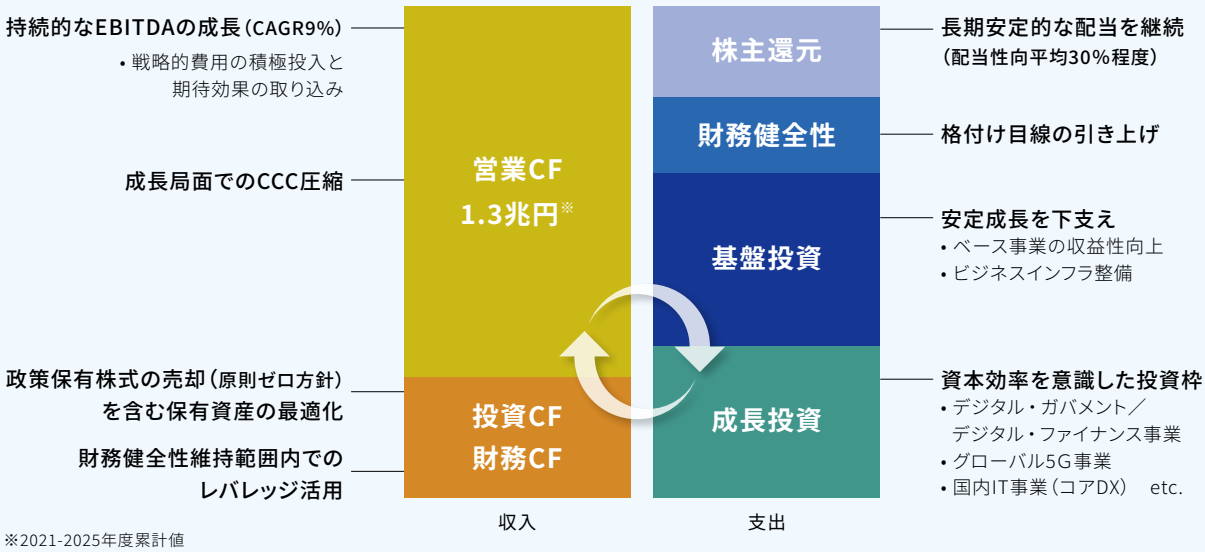
ビジネスインフラ整備については、IT整備のみならずグループ全体の業務プロセスをシンプル化し、データドリブン型経営へのシフトを加速することにより、経営の自由度の向上を図っていきます。

人材面では、イノベーションの源泉となるダイバーシティの確保と、生産性を向上するための働き方改革を継続するとともに、事業の成長を牽引する次世代リーダーの育成など必要なコストを投入することで今後の成長を促し、より大きなリターンにつなげていきます。

キャッシュをより成長性の高い領域に集中的に投入し、最適なタイミングで最適な投資をして効果を刈り取ることで、更なるキャッシュを生み出し、次の成長に向けた投資をしていく、このようなサイクルにより企業価値の最大化を図ります。

マーケットの期待に応える事業戦略と、これを支える財務健全性の維持・向上という戦略の両立を実現するために、成長投資、株主還元、財務体質の健全化のバランスを取っていくことがキャピタル・アロケーションの基本方針です。

### 利益のサイクルとキャピタル・アロケーション



## ステークホルダーの皆様へ

私はこれまで事業の最前線で様々なITサービスの提供に携わり、また国内外においてNECの優れた技術の事業化や立ち上げを行ってきました。その経験から、CFOの役割は事業を見極め、今後の成長に向けた投資のマネジメントを行い、また財務指標上の数字のみならずその背景をも理解し、適切なタイミングでの判断や事業運営のサポートをすることだと考えています。そして企業の持つ資産を最大化し、より大きな事業成長を実現していくためには、事業と財務の両側面を理解できる人材を育てることも大切であり、CFOとして、そのような人材育成をしていきたいと考えています。

あらためてNEC全体を見渡しますと、NECの人々が持つ潜在的な能力には大きな可能性があると感じています。人

としても魅力的な人が多く、そして新たにNECに加わる多くの魅力ある人々が、お互いを尊重しあいながら、日々優れたものを生み出しています。この「人」こそがNECの財産です。マネジメントとしてこの財産を活用し、より大きな価値を創出すべく取り組んでいきます。まだ多くの課題がありますが、財務基盤も健全になり、新たな投資ができるようになった今、NECで働く人が自信や誇りを持って仕事をし、そして結果を出すという好循環のサイクルを生み出し、企業価値を向上させていきます。

## R&Dと事業開発

NECでは研究開発力の向上と実用化加速に必要な機能を集約し、外部共創による成果拡大、実用化スピード強化、全社技術シナジーに取り組んでいます。人材、共創、シナジー、実用化をポイントに、差異化技術の持続的な創出とその実用化加速を通じ、NECの成長を牽引していきます。

### 注力する技術領域



### グローバルな研究開発体制



AIと人権に関するポリシーについてはP.61 人権尊重を最優先にしたAI提供と利活用(AIと人権)をご参照ください。

### 研究開発の競争力

#### 人工知能

- 機械学習に関する難関国際学会\*1論文採択数(企業)で世界7位、B2B企業としてはIBMに次ぐ2位を堅持、日本企業中1位
- 映像・画像処理に関しても同様\*2に、世界トップ群に位置し日本企業中1位を堅持

\*1 NeurIPS、ICML、KDD、ECML-PKDD、ICDM  
\*2 CVPR、ICCV、ECCV、ACCV、ICPR

#### 機械学習 難関学会採択ランキング(企業)

順位	企業名	文献数
1	Microsoft	994
2	IBM	831
3	Google	830
4	Yahoo	336
5	DeepMind	267
6	Facebook	205
7	NEC	184
8	Alibaba	150
9	Amazon	132
10	Tencent	126

2000-2020当社調べ

#### 通信／セキュリティ\*

- サイバーセキュリティ関連の難関学会で論文採択多数  
→最難関学会 CRYPTO2019で最優秀論文賞受賞
- 光通信に関する難関学会において30年以上連続で多数の論文採択

\*セキュリティ: ACM CCS、Eurocrypt、IEEE S&P等  
通信: OFC/ECOC等

#### 特許\*

- 企業の特許影響力のグローバル調査で「世界の革新的企業トップ100」に10年連続選出(2021)
- AI関連特許出願数で世界第5位(2019)
- 顔認証特許総合力で国内1位評価(2019)

\* TOP100: <https://clarivate.com/top-100-innovators/>  
AI特許数: WIPO / WIPO Technology Trends 2019  
- Artificial Intelligence  
顔認証: パテントリザルト社プレスリリース(2019)

#### 競争力の一例：生体認証



### 研究開発成果の事例

- AI創薬(グラフベース関係性学習)**  
Transgene社と共同で、AIによって開発されたがんワクチンの治験を開始
- 光ファイバセンシング**  
Verizon社と共同実証開始。既設の光ファイバNWをセンサとして利用し、交通流情報の取得に成功
- 大容量光伝送システム**  
光海底ケーブルシステムの通信容量拡大技術を開発、10,000kmの区間で平均25%の容量拡大を実証

- 新生児指紋認証**  
世界初、生後2時間を含む新生児の指紋を99.7%の精度で認証。長崎大学と共同でケニア共和国にて実証
- インバリエント分析 他**  
Lockheed Martin Space社と衛星・宇宙航空分野で提携。人工衛星等からの多様なデータ分析にAIを活用
- 内視鏡画像解析AI**  
AIによる内視鏡画像解析で、バレット食道の腫瘍検知技術を開発、世界で初めて製品としてCEマークに適合

### 知財戦略

知財から見た、世界の革新的企業トップ100\*に10年連続選出  
研究開発の競争力を担保すると同時に、グローバルビジネスに活用する知財網を構築  
コア特許だけではなく、事業計画も踏まえ海外ビジネスを行う際に必要となる特許群を築き、強い知財網を構築

#### 知財ビジネスの強化/5G標準特許の強化

知財を活用した新事業の創出や、研究開発の共創加速、知財を含むパートナーとの連携強化にも注力

\* <https://clarivate.com/top-100-innovators/>



## NECのビジネスモデル

## R&amp;Dと事業開発

## 強みの技術の系譜

## 技術の強みは“人材のつながり”

- 時代と場所を超えた人材のつながりが、強い技術を創出
- AIの歴史のキーパーソンがNEC研究所のAI研究の系譜を形成
  - ヤン・ルカン
  - ウラジミール・バブニック
  - レオン・ボトウ
  - 今岡 仁

Yann LeCun氏の写真はJérémy Barande氏による“Yann LeCun (41208595340)”、Geoff Hinton氏、Yoshua Bengio氏の写真はSteve Jurvetson氏による“Deep Thinkers on Deep Learning” いずれもライセンスはCC BY 2.0に基づく



## 系譜の継続強化に向けた人材獲得・育成

## フェアな評価、ベストを尽くせる環境整備等、人材への投資を継続しています。

## 2019年度 若手トップ研究者向けに「選択制研究職プロフェッショナル制度」を導入

- 研究者の市場価値を考慮し上限を定めない報酬を設定
- 2019年度に運用を開始し、北米での採用活動で、制度適用新卒者も入社

## 第一期の制度活用人材



小山田 昌史

江藤 力

## インドなど海外の優秀な人材の獲得を継続して強化

- インド最高峰のインド工科大学 (IIT) で2012年から採用活動を実施、39名を研究職として採用
- 研究所 (国内) の外国人社員割合は現在9%、今後更にグローバルで優秀な人材の獲得を継続的に強化

## IIT出身の研究人材



カandelワル・カニシュク

チャキ・ブラカシュ

## 事業創出の取り組み

## 全社技術シナジーによる“新たな強みの源泉”

- 長きにわたり社会基盤領域で特定顧客に提供してきたNo.1/Only1技術を、他の事業ドメインの強化に活用
- 技術を横展開/他の事業ドメインへ



## オープンイノベーションによる事業開発推進事例

NEC X, Inc.	シリコンバレーのエコシステムを活用したインキュベーション特化型事業開発会社 2018年設立以来、これまで23PJから3件が会社設立へ (Inguo, GAZIRU, Metabob)
dotData	データ分析プロセス自動化、世界トップレベルAI技術研究者がカーブアウトで起業 強いプロダクト/強いプロダクトをコアとした周辺事業/強いチームを創る
AI創業	創業におけるグローバル・オープンイノベーション事例 バイオテクノロジー企業への出資、買収、共同治験 ・米国BostonGene出資 ・仏Transgene治験開始 ・スイス VAXIMM共同開発 ・ノルウェー Oncolmunity買収
CropScope 農業支援ソリューション	食品加工業との戦略パートナーシップ、生産者をAI技術とエコシステムで支援 KAGOMEを介し現地加品メーカー・生産者とのグローバル・エコシステムを構築
Smart Wellness	先進ベンチャーとの協業 & クラウドファンディングでの消費者ニーズ検証 NEC、FiNC、Makuakeといった異色の組み合わせで消費者ターゲットのオープンイノベーション実践
BIRD INITIATIVE	事業会社・金融・アカデミアの6社JVによる共創型R&D事業会社 異業種6社で世界に類を見ない共創型R&D研究開発事業を日本発で始動

## エコシステム型のR&amp;Dの推進

技術を早期に社外展開し、社外パートナーを取り込んでR&Dを加速

Inbound/Outbound融合型のオープンイノベーション





## 座談会：社会価値創造に向けたNECのR&D

### 赤松 祐亮

担当領域：生体信号処理に関する研究開発  
選択制研究職プロフェッショナル制度適用者

### 梅松 旭美

担当領域：生体信号の分析による  
ヒトの内面状態(心と脳)のモデル化  
米国マサチューセッツ工科大学  
客員研究員(2017年～2019年)

### 小山田 昌史

担当領域：データベースと機械学習の融合  
およびその事業開発推進  
主任研究員(選択制研究職  
プロフェッショナル制度第1期生)

## NECのR&Dにおける特長や強みについて、研究員の視点からご紹介します。

日々の研究開発や今までの経験からNECには  
どのような特徴があると感じていますか？

**小山田** 大きく言うと、基礎研究をしっかりとやっている点と、それを実世界に応用していくという点で、どちらにも魅力があります。前者ですと、私の領域で言えばデータベース、機械学習、AIなどでグローバルのトップレベルです。基礎をしっかりとやるという意識があり、日本はもちろん、北米や欧州で研究している人が歴史的にもしっかりと育っていて、研究者の水準も高くなっています。結果、優秀な学生さんにも入っていただいている。

NECは、国内外で色々な領域のお客様がいるので、横断的にデータを見て、普遍的な課題を発見し、研究をその課題にアウトプットできるのも魅力だと思っています。

**梅松** 研究の立ち上げから事業部と共に事業として出していくこと、最後まで責任感を持ってやっていける点が強みだと思っています。また、海外や大学、他社とのつながりも、大きな強みではないでしょうか。あとは、研究テーマを立ち上げたいと言うと、とても真摯に聞いてくれる。ロジカルに成り立っていて、将来性があれば、自分で立ち上げていくことができる。これはかなり自由度が高いです。本当にやりたいことができて、社会に活かすところまで夢を持って取り組んで行けるので、毎日それを原動力に頑張っています。

チャレンジすることへのハードルはありますか？

**梅松** チャレンジして失敗しても、次も頑張りなよと言ってくれる。そこはすごく良いところだなと思います。そして、私がチャレンジして失敗した姿を赤松さんとかに見てもらって、失敗しても大丈夫なんだ、じゃあ自分もやろうかな、と感じてくれれば良いと思っていますいつもやっています。

**赤松** そうですね。梅松さんみたいにすごくパッションを持った先輩を見ると、チャレンジしやすい環境なんだなと思います。

赤松さんは2020年度入社ですが、学生目線ではNECは  
どう見えていたのでしょうか？

**赤松** NECの特性である社会ソリューション、つまり他の会社とコラボしながら課題を見つけ、技術を適用し課題を解決していくところにすごく魅力を感じていました。そこが他の研究所とは違うところかと思います。作ったものを使ってもらいたい、世の中の役に立ちたいという想いがあったので、社会実装して世の中の役に立つというゴールを目指す会社を選びました。

また、これは入社してから感じたことですが、色々な分野があるのも特徴で、それぞれプロフェッショナルの人がいて、アドバイスをくれたり、一緒に研究できるのは、非常に魅力的です。

**小山田** 北米研究所などにはディープラーニングの礎を作った方が所属しているなど昔から強いということもあり、学生の間では有名な研究機関であると思います。

入社する前と後でイメージしていたNECとの  
ギャップはありましたか？

**赤松** 一番大きかったのは、新技術の開発や既存技術の改善など技術開発を中心に研究をやっていくというイメージを持っていたのですが、実際は事業から考えていく機会がすごく多かった。例えば特許だと、技術はまだできていなくても、ここができれば面白いね、といったことを事業部の人と話し合ってから研究を始めるといったアプローチの仕方も知りました。

**小山田** 7年前くらいから事業のニーズから考えましよう、というのを推進していて、それが文化になってきたのかなと思います。

**梅松** 研究テーマを全社に発信する機会も増えてきています。コミュニケーション改革の効果もあって、こういうのはないの？という議論へと草の根レベルで繋がることもありますね。

**小山田** 縦割りではないですし、あまり縄張り意識も無く、これとこれを組み合わせたら？という議論もしやすいです。トータルのソリューションとして研究をやっている感じは本当にユニークだなと思います。

社内連携のお話しが出ましたが、海外の研究所との  
連携も盛んなのでしょうか？

**梅松** かなり盛んな印象はあります。敷居があるわけではなく、それこそ自分で、他の研究者に直接コンタクトして、ここを知りたい、と気軽に相談してどんどん進めていく。ロケーションが違うだけ、本社と玉川くらいの違いかなという意識です。最近では社内のアセットだけではなく、社外から取った方が早いのであれば、そうすべき、とスピード感を重視する流れがあり、ここ5年くらいでかなり変わってきたと感じます。入社した時はそこまでじゃなかったよね？

**小山田** そうですね。自分たちで作ったものでなければ、という風潮が前はあった気がします。

何がきっかけで変わっていったのでしょうか？

**梅松** SDGsのように、社会全体が複雑な問題を解いていかなければいけない時代になり、NECだけではできないというのが分かってきたのだと思います。オープンに、他の力も借りながら、NECとして事業化して社会に貢献していくと

いうマインドセットに変わってきた。課題感、危機感により柔軟な方向へ変わってきたのかなと思います。

**小山田** 危機感は確かにあります。学会もオンライン化、ソフトもオープンソースになって、海外でやっていることがリアルタイムで飛び込んでくる。圧倒的に差がある領域も痛感することになります。そうすると、あるものは使おう、と。

**梅松** 2年前くらいに海外に駐在したのですが、NECとの違いで非常にショックだったのが、研究者が起業も、経営も、マネージャーも、人のケアもして、研究ビジョンも立てる。すべて一人でできるスターのような存在を目の当たりにし、愕然としました。力の差を感じました。一方で、冷静になるとNECにはそれぞれのプロフェッショナルが揃っているの、自分の力だけではなく、皆で大きなものを作っていくことに注力すべきとも感じました。

**小山田** 僕も4年前くらいに海外のトップ大学の方々と一緒に仕事をしたのですが、とにかく毎日嫉妬していました。研究と資本と事業が有機的につながる流れを目の当たりにして悔しかったし、もっと社会の役に立ちたいという想いがありました。そんな中で研究者が事業化するプロセスがこの3年くらいでできたことと、横の異動がしやすい仕組み(\*NEC Growth Careers)ができたことで、まだ100点とまでは言いませんが敷居は下がっているの、チャンスがあると思います。

**梅松** 研究所からスピニアウトする例もあり、早く外に出せるというのは心理的な面も含め非常に大きな変化だと思います。

最後に皆さんの5～10年先の目標を教えてください。

**赤松** まずはがむしゃらに、専門性を磨くことに力を入れたいです。それ以降は、自ら研究内容を提案したり、予算を取ったり、或いはマーケティングの領域など、他のこともできるようになればと思っていますし、そういう方に伸ばさなくてはいけないと思っています。

**梅松** 効率性や安全性はもちろん、最後に手にする人の心に寄り添う、血の通ったソリューションを作っていきたいです。そういった大きなものを実現するために、スキルや技術面だけではなく、人としての魅力を高めていって、「この人と一緒に、この人とだったら」と言ってもらえるような魅力ある人間になりたいと思っています。

**小山田** 今は自分で立ち上げた事業をやっているの、それを軌道に乗せること。お客様はすごく便利だと言ってくれるのですが、便益と利益は直結しない。このジレンマを埋めて、持続可能な形で価値を提供し続けられる仕組みを、技術と事業のどちらをも見ながらやっていきたいです。



NECのビジネスモデル

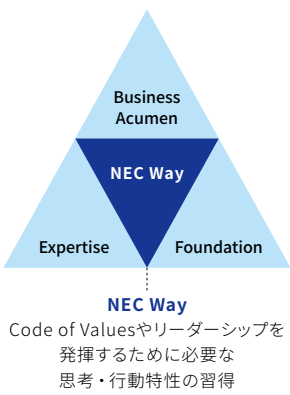
挑戦する人の、NEC。

NECは、最大の経営資源を「人」と位置づけ、組織と人材の力を最大限に活かすための制度改革や環境整備を「人への投資」として進めてきました。市場やお客様のみならず、働く人から選ばれ続ける企業「Employer of Choice」であるために、2019年に策定したHR (Human Resources) 方針「挑戦する人の、NEC。」のもと、人材一人ひとりへの多様な挑戦・成長機会の提供やフェアな評価、挑戦する従業員がベストを尽くせるよう環境や風土の変革を進めています。



人材育成における取り組み

人材育成方針



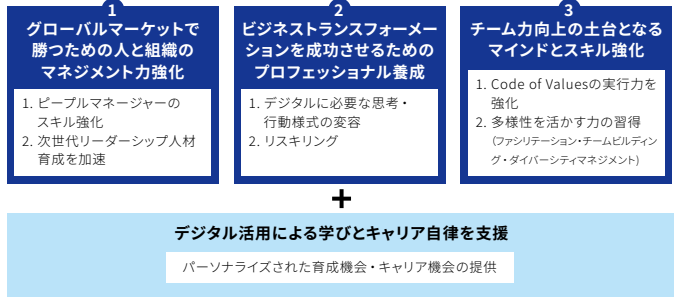
**Business Acumen** ビジネス理解  
NECのビジネスやグローバルな市場動向を理解し、担当領域の戦略や施策に活かすための事業環境・トレンド・戦略の学習

**Foundation** 共通の基盤  
プロフェッショナルとして必要な共通の能力の習得

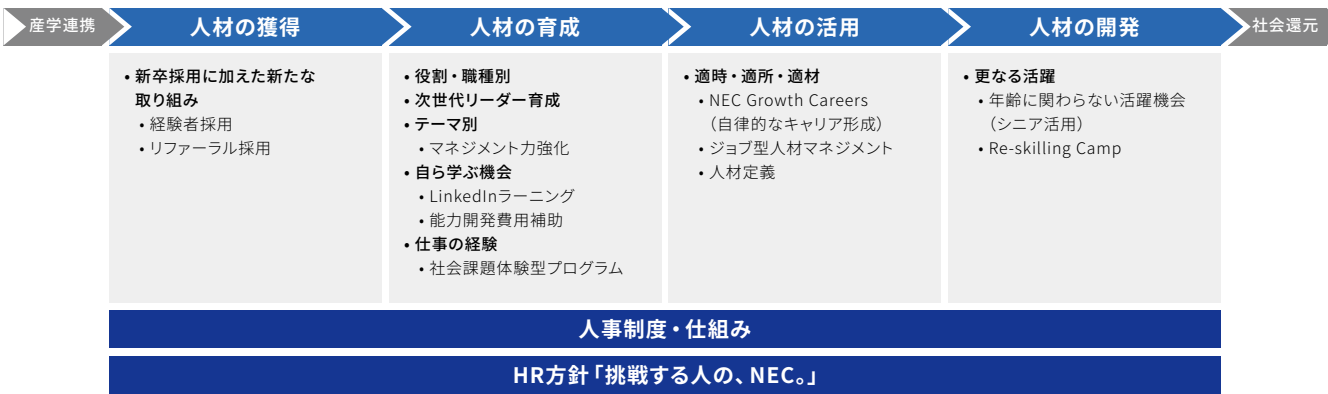
**Expertise** 専門性  
専門分野における最先端のトレンド・プラクティスを学び、磨き続けることで、前例に捉われないアクションを立案・実行し、事業成長をリード

施策

一人ひとりが「事業マインド」「圧倒的な専門性」「変革をリードする力」を追求。オーナーシップ／マネジメントの力を高め、個人とチームの力を強化



人材育成プラットフォーム



カルチャー変革とインクルージョン&ダイバーシティ

カルチャー変革

- 行動基準 Code of Values  
すべての社員が体現すべき日常的な考え方や行動の在り方を示したもの
- 四半期ごとに従業員へのサーベイを実施  
施策の進捗を確認するとともに、次につなげる今の生きた声を収集

行動基準：Code of Values

視線は外向き、未来を見通すように  
思考はシンプル、戦略を示せるように  
心は情熱的、自らやり遂げるように  
行動はスピード、チャンスを逃さぬように  
組織はオープン、全員が成長できるように

多様なタレント人材の活躍：インクルージョン&ダイバーシティ

NECはジェンダーや世代、異なる背景を持つあらゆる人たちが活躍できる場を創り、お互いの持っている強みを更に磨き上げることによって、新しい世界を生み出すことができますと考えています。NECがこれからも発展していくために、グローバルから異なる才能を持った人たちを集めて、最大のパフォーマンスを上げる機会を創り、クリエイティブに創発しあうことができるよう取り組んでいます。

詳細はサステナビリティレポート2021 P.52 インクルージョン&ダイバーシティをご参照ください。

2025年度目標

女性/外国人役員 女性管理職  
20%\* 20%\*

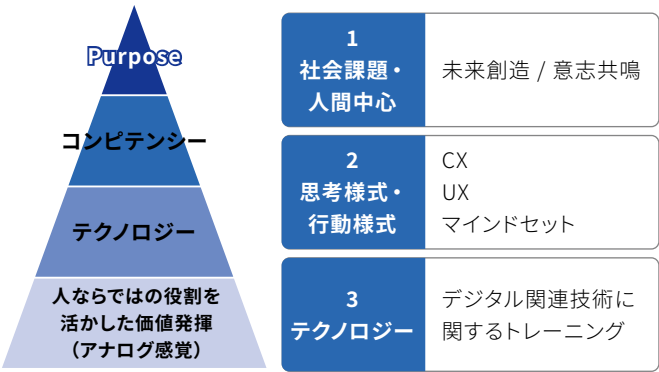
\* 数値目標はNEC単体

タレントマネジメント：人材育成

NECが目指すDXの世界を実現するためには人材強化が必須です。また、コミュニケーションの密度を上げていくためには、特にピープルマネジャーが非常に大きな役割を果たすことになるため、ミドルマネジャー層の人材プログラムを強化しています。

具体的な取り組み

- 次世代リーダー育成
- DX人材育成



適時適材適所の実現：ジョブ型マネジメント

具体的な取り組み

- NEC Growth Careers
- キャリア採用の増加とリファーマル採用の導入
- NECライフキャリアの設立  
社員一人ひとりのキャリアに寄り添いながらリスキリング、学び直しを推進
- 役割に応じた報酬水準で処遇する新たな仕組みにより、優秀な外部人材や若手を積極登用  
例) 報酬上限のない首席研究員ポストの設置  
報酬上限のない選択制研究職プロフェッショナル制度  
非管理職を対象に、トップレベルの研究開発人材の獲得と育成に取り組む新卒ジョブ型採用

詳細はサステナビリティレポート2021 P.56 人材開発・育成をご参照ください。

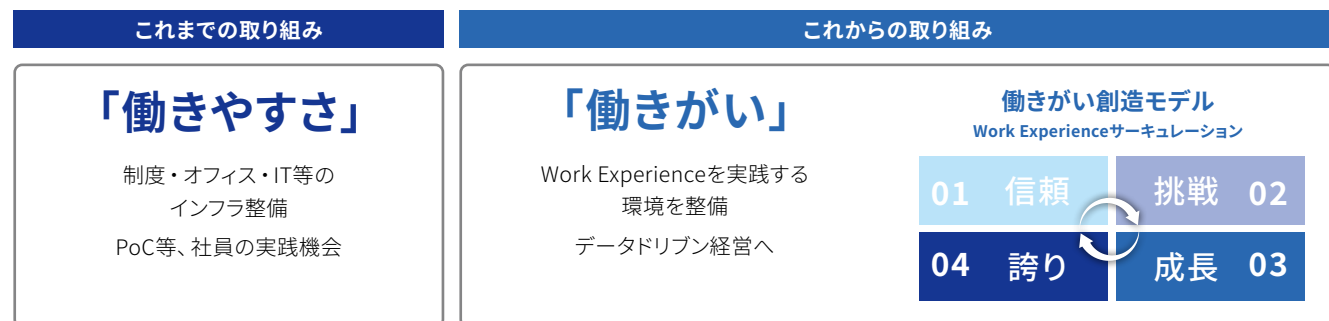
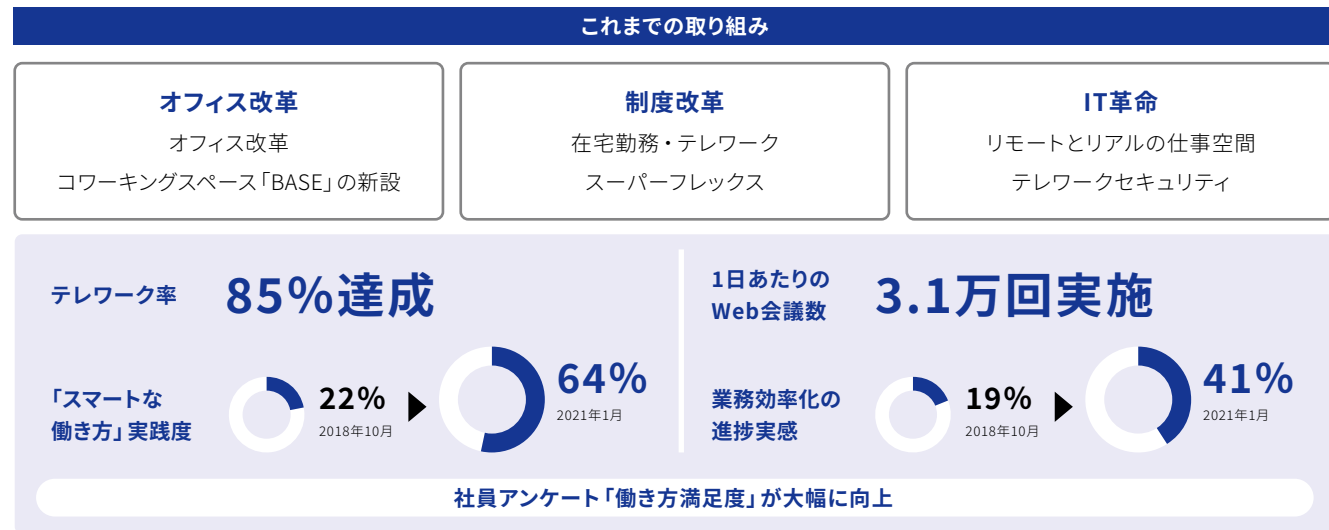
## NECのビジネスモデル

挑戦する人の、NEC。

## Smart Work 2.0：働き方改革とオフィス改革

### これまでの「働きやすさ」から「働きがい」の向上に向けた取り組みへ

働きがい創造モデルの構成要素、「信頼」「挑戦」「成長」「誇り」、このサーキュレーションを実践することで、社員の、自律的なキャリアデザインを可能にし、働きがいを実感できる環境を提供していきます。



### オフィス改革

最適な時間に、最適な場所で、最高のパフォーマンスが出せる環境を整備

Work Experience サーキュレーションの質と量を向上



### 「挑戦する人の、NEC。」を目指し、走り続ける

今、なぜ人とカルチャーの変革を懸命に推進しているのか。過去10年、中期経営計画が未達で成長が実現できない時期が続きました。皆が守りの意識を強くしたために実行力が弱まったことが最大の要因だと捉え、2020中期経営計画の3年間では、「実行力の改革」を経営戦略として掲げ取り組みました。人材・カルチャーを変革していく全社プロジェクト「Project RISE」を立ち上げ、トップ自らが「トップから変わっていく」という強いメッセージを発信し、マネジメントチームが行動で示すことで、「本気で変わろうとしている」と社内の空気も変わってきています。

しかし、人の気持ちは戻りやすいものです。アクセルを踏み、走り続けることを常態化しなければ激変する環境への適応力も向上せず、グローバルで勝てる組織にはなりません。この勢いを止めないために、2025中期経営計画で「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へ。Employer of Choice -選ばれる会社へ」を掲げエンゲージメントスコア50%というターゲットを設定しました。実現には社員一人ひとりが自ら考え、自ら行動を変革し、職場全体の変革につながる動きが必須です。そのための人事方針として「挑戦する人の、NEC。」を示しトップ自らの声を社員に直接届けるタウンホールミーティングの月次開催や、社

員の生の声(Voice of Employee)と真摯に向き合うための、3か月に一度のパルスサーベイなどを通じて経営と現場との距離を近づけ、風通しの良い風土づくりを進めています。

では、どんな人材像を目指すのか。まさにNEC WayにあるCode of Valuesを実践する人材です。採用、人材育成、評価といったあらゆる局面でCode of Valuesを活用し、日々の行動を高めようとしています。1on1による上司と部下との面談も、既に9割近くの社員が定期的実施しており、厳しいフィードバックや真摯なキャリア相談など面談内容を更に充実していくことがこれからのチャレンジであると考えています。

NECのポテンシャルを発揮し、グローバルで勝てる水準に達するためには、ジェンダーや国籍、経験、年齢など、あらゆる面で多様な人材が交わり、その交わりによりイノベーションが生まれます。単に多様な人たちが集うだけではなく、お互いを認め合い、活かすことでエネルギーは増幅します。このような会社には自然と人材が集まってきます。社員が自分の仕事に、自分の会社で誇りを持ち、今まで以上にワクワクしながら挑戦してみようと思うことが大切です。社員一人ひとりが、実現したい夢に向かって周りの人たちを巻き込み、夢中になった時、世界にインパクトをもたらす価値を生み出し、それが「未来への共感」の連鎖を生み出す。これが実現したい姿です。



## NECのビジネスモデル

## 社員メッセージ

NECでは、HR方針として「挑戦する人の、NEC。」を掲げ、社員の力を最大限に引き出すべく、人・カルチャー変革を推進しています。ここでは、社会価値の創造に取り組む社員のメッセージをご紹介します。



クリス ホワイト

NEC Laboratories America  
社長

## 破壊的イノベーションにより人のニーズに応えていく

真に価値あるイノベーションとは、既存の壁を取り払い、未知の需要やビジネスチャンスをも創出し、人のニーズに応えるものです。NEC北米研究所の使命は、このような破壊的イノベーションを生み出すことです。新中計では、来る技術革新を見据え、NECが新たな技術やプラットフォーム、ソリューションやアプリケーションの創出をリードするポジションの確立に取り組んでいくことを打ち出しています。NECは長年、幅広い技術分野で高い専門性を培ってきており、今日では世界を舞台に破壊的イノベーションを実用化できるユニークな存在です。

そのためには明瞭なコミュニケーションや、強力なコラボレーション、そしてこれまでにない速さでの実行が不可欠です。コミュニケーションは理解を深め、焦点を絞り、明晰なアイデアをもたらします。コラボレーションによりNECの実行力を増幅し、不可能と思われるような難題に対しても多様な視点で向き合うことで、まだ見ぬ解を生み出すことができます。研究開発からビジネスに至るまで、スピーディで優れた総合力を持って、顧客満足に至るまでのすべてを実現しなくてはなりません。

研究者というのは、自らの研究結果が世に影響を与えることを望んでいるものです。NECには素晴らしいお客様がいて、新技術がもたらす未来のビジョン、研究者の挑戦を応援する風土もある。そんなNECで仕事ができる幸せを実感しつつ、今後自分たちが何を成し遂げていけるのか、わくわくしています。

## 自治体の課題を解決して安全・安心な街づくりを

私はドライブレコーダのデータとAIを活用して、自治体を持つ道路面の劣化診断を自動で行う「くるみえ for Cities」という事業に携わっています。元々はドラレコを使用した安全運転の支援を行っていましたが、私自身も何か新しいことに挑戦してみたいと思っていた時に、既存ビジネスを発展させて新事業に取り組むチャンスがあり、現在の業務へと移りました。

従来、自治体が管理道路を網羅的に点検するには多くの予算や時間が必要でしたが、我々のソリューションでは専用車でなくても普通車にドラレコをつけて走行いただければ良く、点検業務の効率化や予防保全の実現につながり、多くの自治体が抱える道路維持管理の課題を解決することができます。また、この先は空港の滑走路診断にも事業を拡大すべく日々挑戦しています。

道路というものは私自身も一利用者ですし、家族や友人など身の周りの近い人達もその価値を享受していると考ええると嬉しく思います。目標として安全・安心な街づくりを掲げており、国内はもちろん世界中にその価値を拡げていきたいと考えています。



岩淵 香

システムプラットフォーム  
ビジネスユニット  
システムデバイス事業部  
マネージャー



樁野 沙織

グローバルビジネスユニット  
グローバル事業推進本部  
主任

## 途上国から始まる、NECの生体認証技術による社会価値創造プロジェクト

私は幼児指紋を利用したワクチン接種のプロジェクトを国際機関と連携しながら推進しています。このプロジェクトは、ワクチン接種の履歴管理が困難な途上国の幼児を、指紋認証を用いて管理することで接種の促進を目指すものです。非常に難しい幼児の指紋認証を、NECの優れた生体認証により実用化するという、世界初の試みを行っています。

以前、留学先で社会インフラが整備されていないしわ寄せを子供たちが受ける現実を目の当たりにしたことで、途上国と企業双方にとってwin-winとなる社会基盤強化に携わりたいと思い、NECに転職し、この事業に携わっています。

途上国は開発資金を必要としており、かたやNECは営利企業として持続的に事業を行うためにも利益創出しなければならないため、政府や国際機関と連携し、途上国が軌道に乗るまでの資金支援も一緒に考える必要があります。その点では前職の金融機関での業務経験が活かしています。

NECは社会価値創造企業です。課題を知る人の話に耳を傾け、技術を活かしてソリューションを一緒に作っていく。それができるのがNECの強みです。

## 安全・安心なインフラを提供する新たな事業の立ち上げ

私は2020年度に新入社員として入社し、道路の信号機等に5Gを取り付けることで交差点の状況を把握し、自動運転支援や事故の抑制等に活用する事業の立ち上げを行っています。日々の業務で大変なのはゴールへの道筋が明確ではないことです。時には手探りで進みながらも、先を見通して、そこから逆算してく力が必要とされますし、ただ事業化するだけではなく、いかにマネタイズしていくかも考えなければなりません。

元々、学生時代から地域創生やサステナビリティに興味があり、国と連携した取り組みができる会社ということでNECに入社しました。入社前はNECにカッコリとしたイメージを持っていましたが、思っていたよりもスピード感があって、周りにはアクティブに動いている方が多く、私も目の前の課題を一つずつクリアして経験を積んでいこうと思っています。まずは事業を立ち上げ、安全・安心なインフラの提供、更には収集したデータを活用した渋滞抑制なども実現すべく取り組んでいます。将来的にはこの事業立ち上げの経験を活かし、地域の活性化を目指して観光や農業などの分野における課題解決にも携わっていきたいと考えています。



松本 望

クロスインダストリーユニット  
クロスインダストリー事業開発本部

## コンサルティングを通じてお客様の描く将来像の実現に貢献

私は2020年3月に入社しましたが、想像以上に社内のコラボレーションは活発に行われていました。NECの人や技術を見渡すと、限りない可能性を感じます。技術を自ら創造し続けているNECだからこそ、先を見据えた思考ができていますが、まだまだ社会にもお客様にも貢献していけるはずです。多少のズレがあっても、お客様の成功に貢献できる“仮説”をもっと早いタイミングで、提案に行く姿勢が必要だと感じていますし、スピードを持って価値を届けるという点で、コンサルという存在がNECの内側にいる意義は大きいと考えています。

我々の役目は、お客様が描く将来の価値創出に貢献し、成功と挑戦を具現化することだと考えています。この価値創出というものは、差異化や付加価値だけではなく、価値創出を継続することでその価値は増幅し続けるのではないのでしょうか。デジタル技術を梃子に、価値のアップデートと社会貢献の両方を具現化してこそサステナブルに存在意義を実現することができるはずですし、例えば投入資源や資産をより効果的に活用し、バリューチェーンの効率を上げることでコスト削減だけでなく、資源のロス削減やカーボンニュートラルにも貢献し、サステナブルな社会貢献へとつながると思います。また、こういった取り組みこそが、お客様の先のお客様や最終受益者への付加価値を創出・増大させることにもつながるでしょう。NECは、お客様が将来像を具現化するための課題をどう解決するのかを共に考え、現在のテクノロジーとこれからの可能性を踏まえて試行し、成果を重ね、成長実現に貢献していきます。



桃谷 英樹

デジタルビジネスプラットフォーム  
ユニット  
DX戦略コンサルティング事業部  
マネージング・エグゼクティブ

## 地球と共生して未来を守る

NEC 2030VISIONで示した“地球と共生して未来を守る”には、「**脱炭素**」「**温暖化**」「**水・食の安全**」の3要素をいれました。これは、今日、地球で起きている気候変動などの様々な環境課題をNECの事業を通じて解決・改善し、持続可能な社会を実現するためです。NECは2018年よりマテリアリティの1つとして「気候変動を核とした環境課題への対応」を掲げており、「DXを通じたお客様・社会からのCO<sub>2</sub>排出量の削減」と「気候変動による様々な影響への備え」による、「緩和(脱炭素)」と「適応」の両面から気候変動対策による価値を提供しています。環境課題に貢献するソリューション・サービスの提供を一層拡大することで、地球環境の保全と企業と社会の持続可能な成長を支えます。

### 「持続可能な社会」実現に向けた環境への取り組み

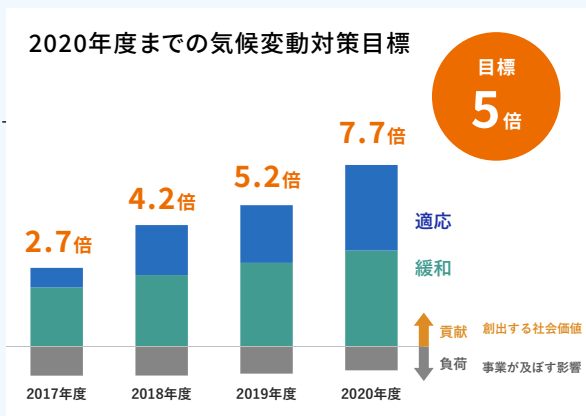
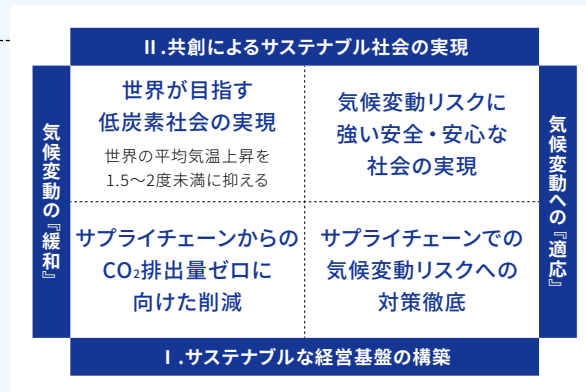
気候変動への対応として、2050年CO<sub>2</sub>排出量“実質ゼロ”を掲げ  
2030年までのSBT\*を設定するとともに、環境課題解決に貢献するソリューション・サービス提供を推進

- **2050**  
**2050年を見据えた気候変動対策指針**  
(2017年7月発表)  
2050年にCO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロへ

- **2030**  
**SBT\* 1.5°C** (2021年5月取得)  
Scope1,2からCO<sub>2</sub>排出量を2017年度比55%削減

- **2020**  
**事業を通じて環境価値5倍の創出**  
(2014年7月発表)

- **2018**  
マテリアリティの一つに『気候変動を核とした環境課題への対応』を位置づけ



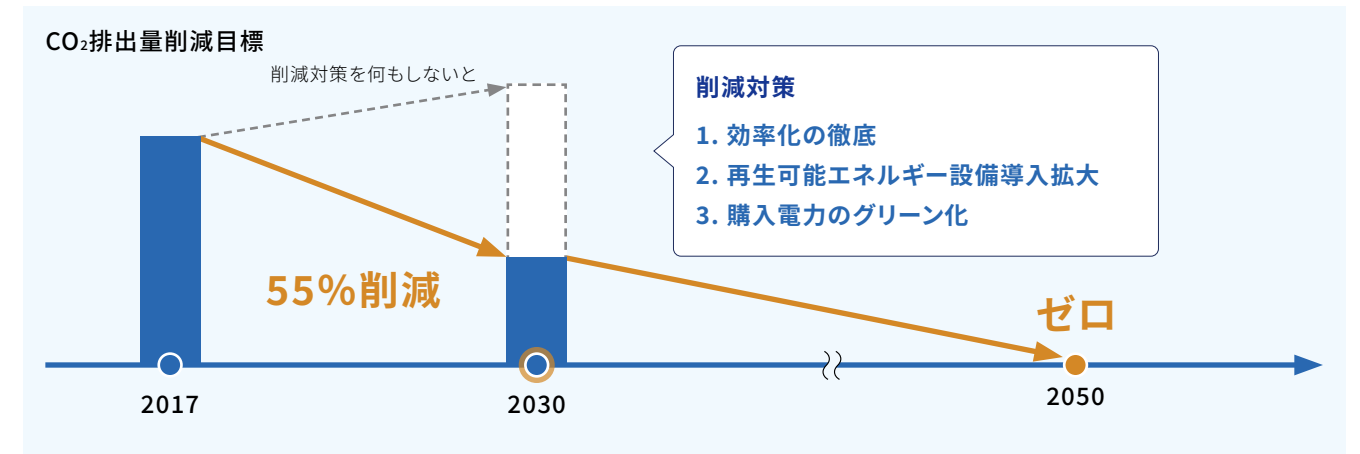
\* Science Based Targets

### 2050年までにCO<sub>2</sub>排出量“実質ゼロ”を目指して

脱炭素 温暖化

NECのサステナブルな経営基盤の強化と、お客様との共創による持続可能な社会を実現するために、2017年に「2050年を見据えた気候変動対策指針」を策定しました。本指針に基づき、NECの事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量 (Scope1、Scope2) を、2050年までに実質ゼロにすることを目指しています。2021年にはRE100 に加盟し、2050年までに再生可能エネルギーによる電力100%を目指し、活動を推進しています。

RE100  
CLIMATE GROUP | CDP



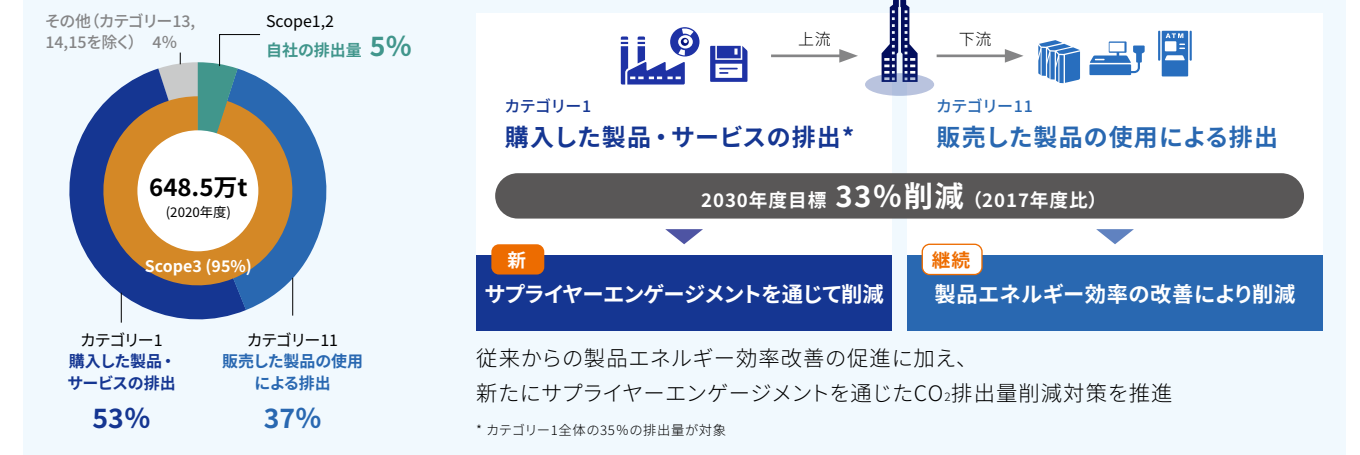
### NECのSBT達成に向けた取り組み

脱炭素

2021年に気候変動対策目標を「SBT well below 2°C」から「SBT1.5°C」へレベルを引き上げ、サプライチェーン全体での環境負荷とリスクの削減を強化しています。特に、NECの全CO<sub>2</sub>排出量のうちサプライチェーンからのCO<sub>2</sub>排出量が全体の95%を占めることから、従来から取り組んできた「販売した製品の使用による排出」に加えて、あらたに「購入した製品・サービスの排出」において、お取引先とのエンゲージメントを通じて削減に取り組んでいます。

SCIENCE  
BASED  
TARGETS  
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

### サプライチェーンからのCO<sub>2</sub>排出量 (Scope3) 削減





NECのビジネスモデル

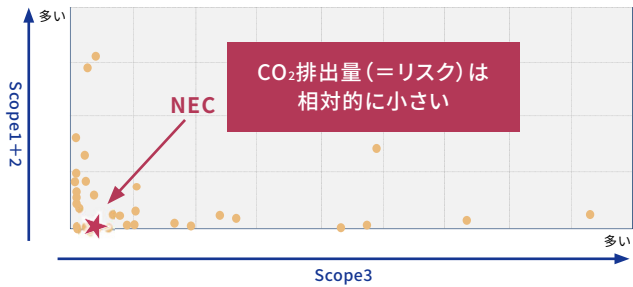
地球と共生して未来を守る

事業を通じた脱炭素への貢献

NECのCO<sub>2</sub>排出量は、産業界全体でみると相対的に小さく、社会に与えるインパクトは小さいですが、NECのICTを活用することで、CO<sub>2</sub>排出量の高い業界の削減に貢献することができます。社会全体の脱炭素を加速するため、事業を通じた脱炭素の取り組みを一層強化しています。

(注) 株式会社グリーン・パシフィック作成資料にNECが一部加工。禁無断転載

企業のCO<sub>2</sub>排出量によるマッピングから見たNECのポジション



脱炭素

CO<sub>2</sub>削減貢献量の算出方法

ICTソリューション導入による変化をCO<sub>2</sub>排出量で評価(CO<sub>2</sub>排出に関わる7つの活動に着目)

ICTの導入で負荷が減らせるもの

1. 人の移動

Web会議システムの活用

2. 紙の使用

電子ファイル共有、電子ブック

3. モノの使用

ネットワークサービス利用

4. モノの移動

物流の効率化、モノの電子化による移動削減

5. モノの保管

紙やモノの使用削減による保管場所の削減

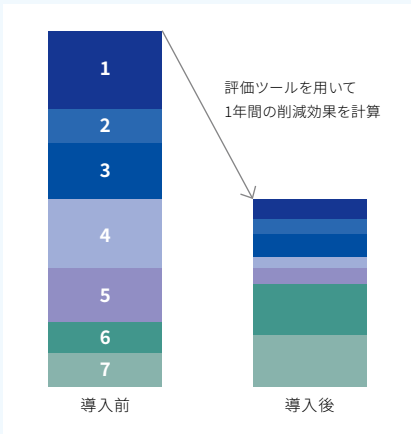
ICTの導入で負荷が増えるもの

6. IT機器の使用

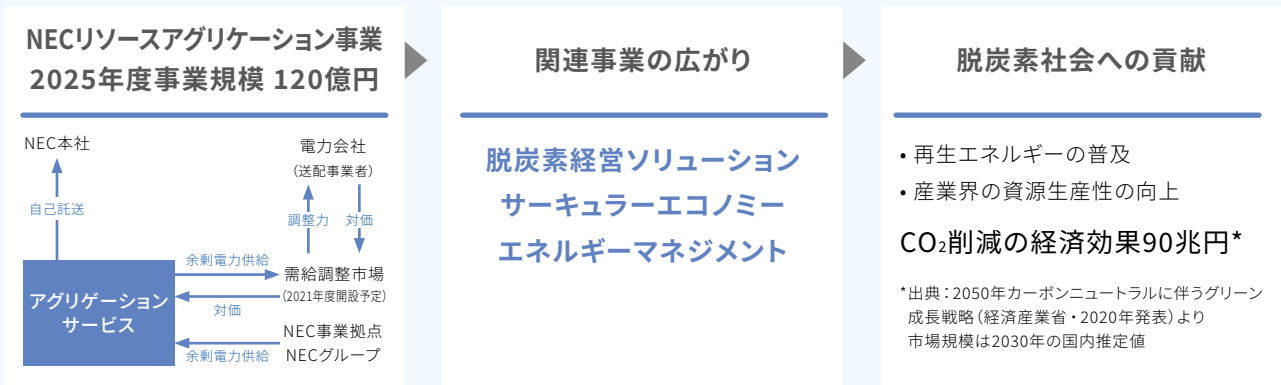
新規システムにより増えたIT機器の消費電力の増加

7. ネットワークサービス利用

ネットワークの負荷増加による消費電力の増加



脱炭素社会に貢献する「カーボンニュートラル関連事業」



その他の事例

サステナビリティレポート2021 P.41 アフリカでのハイブリッド蓄電システムによるCO<sub>2</sub>削減

脱炭素

サステナビリティレポート2021 P.40 温暖化への備えと水の安全に貢献する「河川水位IoT監視システム」

温暖化

水・食の安全

リスクと機会

NECでは、気候変動や有害物質による汚染などの環境リスクが事業に与える影響を認識し、評価、点検、教育などを通じて、リスクの低減や未然防止活動を行っています。特に気候変動では、TCFDの提言に沿ってリスクと機会を短期/中長期視点で捉え、将来に生じる影響を評価し、リスクへの対策と機会に対するアセットを確認しています。



リスクと機会一覧

気候変動

その他の環境課題

環境目標 エコ・アクションプラン2025

脱炭素

温暖化

水・食の安全

2050年までにCO<sub>2</sub>排出量“実質ゼロ”を達成するため、NEC 2030VISIONや2025中期経営計画を踏まえた5カ年の環境目標を設定しています。

「重点活動項目」では、3つの視点に分けて選定しました。

2.3の詳細はサステナビリティレポート2021 P.31-32 NECエコ・アクションプラン2025をご参照ください。

1. 自社のリスク・負荷低減

活動テーマ		指標	2025年度目標
CO <sub>2</sub> 排出量削減	自社	総量（絶対値）削減（SBT）	エネルギー由来CO <sub>2</sub> 排出量（絶対値）の削減率（2017年度比） －33.6%
		再生可能エネルギーの導入拡大	再生可能エネルギー電力使用量 78,000MWh
	サプライチェーン	カテゴリ1削減（SBT）	購入した製品・サービスのCO <sub>2</sub> 排出量削減率（2017年度比） －6.0%
		カテゴリ11削減（SBT）	製品のエネルギー効率改善率（2013年度製品比） 90.0%
水使用量の削減		削減率（2018年度比）	－3.5%
廃棄物排出量の削減		削減率（2018年度比）	－4.8%

環境に関する社外からの評価

脱炭素

温暖化

水・食の安全

CDP2020において、気候変動およびウォーターの2部門で、2年連続で「A」の評価を受けました。サプライヤーエンゲージメント評価においても最高評価となる「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボード」に選定されました。

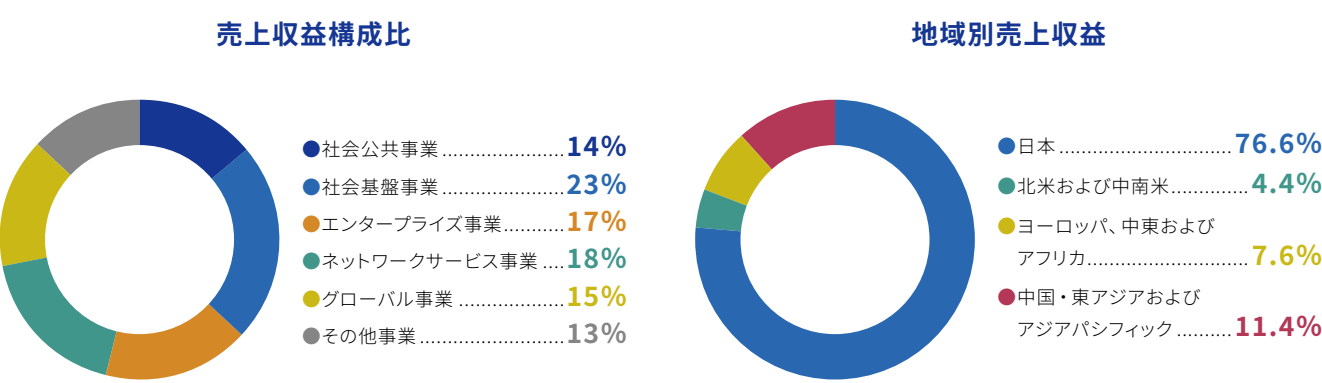


NECのビジネスモデル

主要事業一覧

日本電気株式会社および連結子会社  
売上収益、調整後営業損益、調整後当期利益、フリー・キャッシュ・フローおよび売上収益構成比は、2021年3月31日に終了した連結会計年度の実績 (IFRS) です。

(注) 売上収益、調整後営業損益および売上収益構成比は、2021年3月31日に終了した連結会計年度の数値を変更後のセグメントに組み替えて表示しています。  
なお、変更後のセグメント実績は会計監査人による監査を受けたものではありません。



<div>社会公共事業</div> <div>売上収益 4,251億円</div> <div>調整後営業利益 394億円</div> <div>主要製品・サービス<ul style="list-style-type: none"><li>システム・インテグレーション (システム構築、コンサルティング)</li><li>サポート(保守)</li><li>アウトソーシング／クラウドサービス</li><li>システム機器</li></ul></div> <div>主要顧客および主なソリューション 公共： 消防指令システム、消防デジタル無線、 防災システム、交通管制システム、 鉄道ネットワークシステム、 地方公共団体向けシステム、 エネルギー管理システム 医療： 電子カルテシステム、地域医療連携ネットワーク 地域産業： 基幹業務システム</div> <div>主要な連結子会社 NECネクサソリューションズ(株)</div>	<div>社会基盤事業</div> <div>売上収益 6,929億円</div> <div>調整後営業利益 594億円</div> <div>主要製品・サービス<ul style="list-style-type: none"><li>システム・インテグレーション (システム構築、コンサルティング)</li><li>サポート(保守)</li><li>アウトソーシング／クラウドサービス</li><li>システム機器</li></ul></div> <div>主要顧客および主なソリューション 官公： 税・社会保障システム、指紋認証システム、 航空管制システム、衛星通信・地球観測、 野外通信システム、学校教育システム、 郵便追跡システム メディア： テレビ番組制作・報道・送出システム、 デジタルテレビ送信機</div> <div>主要な連結子会社 NECネットワーク・センサ(株) NECスペーステクノロジー(株) 日本航空電子工業(株)</div>	<div>エンタープライズ事業</div> <div>売上収益 5,031億円</div> <div>調整後営業利益 482億円</div> <div>主要製品・サービス<ul style="list-style-type: none"><li>システム・インテグレーション (システム構築、コンサルティング)</li><li>サポート(保守)</li><li>アウトソーシング／クラウドサービス</li><li>システム機器</li></ul></div> <div>主要顧客および主なソリューション 製造： グローバルSCMシステム、設計管理システム、 生産管理システム、販売管理システム 流通・サービス： 小売本部・店舗システム、物流管理システム 金融： 銀行勘定系システム、営業店システム、 保険・証券基幹系システム、 保険・証券チャネルシステム</div> <div>主要な連結子会社 NECファシリティーズ(株)</div>	<div>ネットワークサービス事業</div> <div>売上収益 5,388億円</div> <div>調整後営業利益 412億円</div> <div>主要製品・サービス<ul style="list-style-type: none"><li>ネットワークインフラ： コアネットワーク、携帯電話基地局、 光伝送システム、ルータ／スイッチ</li><li>システム・インテグレーション (システム構築、コンサルティング)</li><li>サービス&amp;マネジメント： OSS<sup>*1</sup>／BSS<sup>*2</sup>、サービスソリューション</li></ul><div><div><sup>*1</sup> OSS：Operation Support System</div><div><sup>*2</sup> BSS：Business Support System</div></div></div> <div>主要な連結子会社 NECネットズエスアイ(株)</div>	<div>グローバル事業</div> <div>売上収益 4,500億円</div> <div>調整後営業利益 75億円</div> <div>主要製品・サービス<ul style="list-style-type: none"><li>デジタル・ガバメント、 デジタル・ファイナンス</li><li>サービスプロバイダ向けソフトウェア・ サービス(OSS／BSS)</li><li>ネットワークインフラ： 海洋システム(海底ケーブル、海洋観測 システム)、ワイヤレスバックホール</li></ul></div> <div>主要な連結子会社 (株)OCC Netcracker Technology社 NEC Software Solutions UK社 KMD Holding社 Avaloq Group社</div>	<div>その他</div> <div>売上収益 3,842億円</div> <div>調整後営業利益 77億円</div> <div>主要製品・サービス<ul style="list-style-type: none"><li>ビジネスコンサルティング</li><li>パッケージソリューションサービス</li></ul></div> <div>主要な連結子会社 アビームコンサルティング(株) NECプラットフォームズ(株) NECフィールドینگ(株) NECエンベデッドプロダクツ(株)</div>
---	--	--	--	--	---



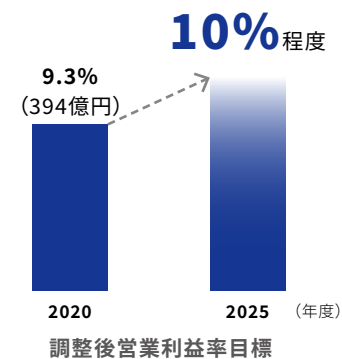
## 事業紹介

## 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

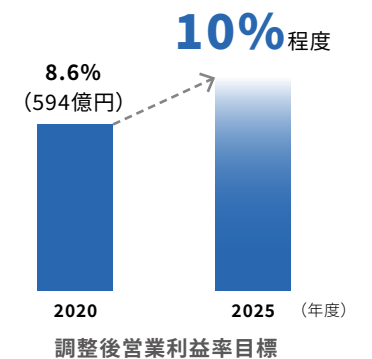
お客様そして社会へ新たな価値を提供するとともに、そして我々の事業を成長させ続けるために、ビジネスモデルを変革していきます。具体的には、従前からパッケージビジネスを推進してきたノウハウを活かしながら、オフアリング化を進めます。デジタル・ガバメント、デジタル・ヘルスケア、シティマネジメント、パブリックセーフティ、交通の領域でのアセットを整備しながら、その仕組みづくりと体制整備を行います。安定的に高品質を確保することに加え、デリバリスピードを向上させることで、更なるお客様への提供価値の向上、事業の収益性向上に寄与させていきます。

## 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ア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

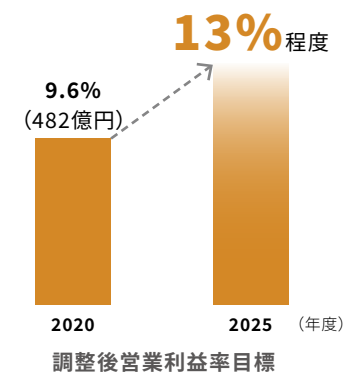
社会基盤セグメントは、官公庁や放送局、安全保障分野などのお客様の業務を、スーパーミッションクリティカルなICTシステムの安定稼働で支えています。高度な技術水準の要求や大規模プロジェクトが多い中、安定した売上収益および営業利益率を維持しています。今年度からは更に「経営の質」を高めるべく、多彩な事業特性を持つ社会基盤セグメントが先行して「ROIC経営」に挑戦します。各事業特性に合わせた施策を実行することにより、高い収益性を維持するだけでなく、資本効率性を改善していくことで持続的な企業価値・事業価値向上に努めていきます。

## 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ヘ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

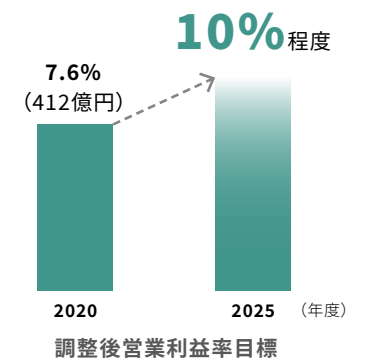
持続的な利益成長サイクルを実現するため、事業の収益性をモニタリングする体制を整備、運用強化するとともに、CCC日数の改善など事業投下資産の効率化の取り組みを進めていきます。こうして生み出した原資を成長事業へ持続的に投資し、我々の強みや競争力を更に磨いていきます。

## 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。

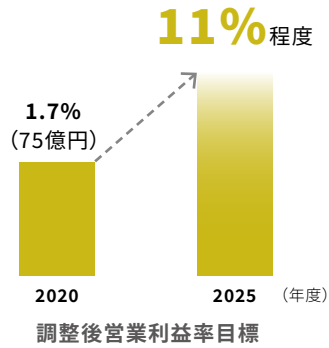


# グローバル事業

## 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した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

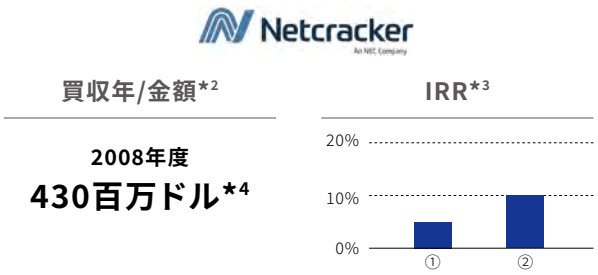
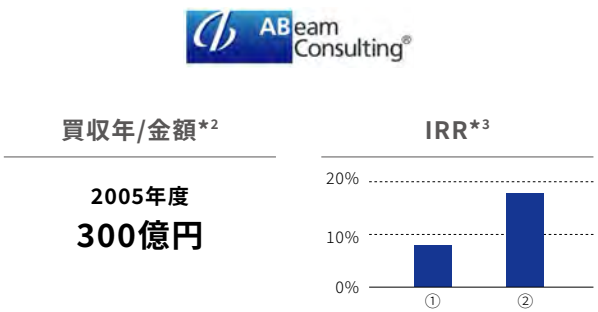
動画コンテンツやリモートワーク、オンライン授業の増加により伝送容量拡大が急務となっており、特にOTTによる海底ケーブルへの活発な直接投資が顕著になってきています。NECは伝送容量の拡大・品質向上に資する新製品を他社に先駆けて開発・高機能化することで、従来から高いシェアを有する太平洋のみならず、インド洋や大西洋でのシェア向上を図っていきます。また事業規模拡大に合わせ生産・敷設工事・品質管理などの事業遂行能力を継続して拡充していきます。

## 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					●

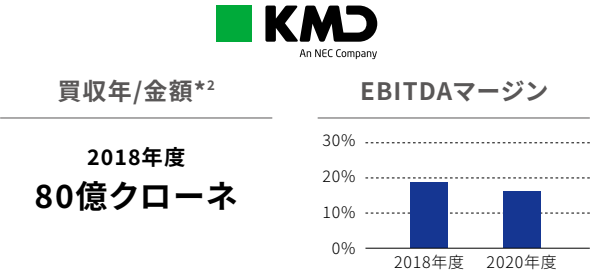
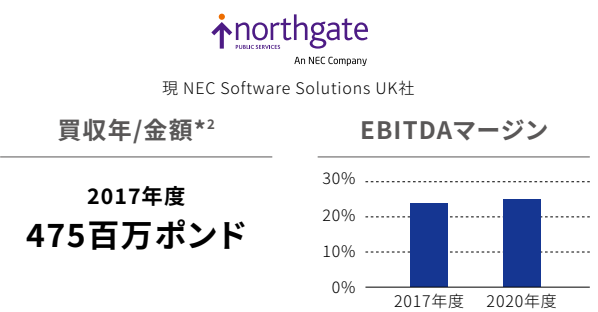
## M&A<sup>\*1</sup>成果と今後の方針

### 2010年度以前のM&A実績(100億円以上)



<sup>\*1</sup> 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  
<sup>\*2</sup> 買収年は初年度、金額は累計を記載  
<sup>\*3</sup> ①は企業価値を含まず。②は企業価値含む参考値(買収時～現在で算出)  
<sup>\*4</sup> 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

### 直近のM&A実績(100億円以上)



リスクと機会

NECは、財務リスクと、NECが環境・社会にも負の影響を与える恐れのある非財務（ESG）リスクを適切に把握し、効果的・効率的に対策を講じるとともに、リスクを新たな事業機会として活かすための取り組みを進めています。例えば、ESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」の取り組みをとおし、リスクの最小化と提供価値の最大化をはかり、将来の財務パフォーマンス向上やSDGs達成への貢献にもつなげていきたいと考えています。

リスク・マネジメント体制




全社リスク管理の監督機能は、委員長をCLCO（チーフリーガル&コンプライアンスオフィサー）とし、役員で構成されるリスク・コンプライアンス委員会が担っています。当委員会では、毎年重点対策リスクを選定し、担当部門から具体的な施策や進捗状況について定期的に報告を受け、必要に応じて施策の改善や強化に向けた対策を講じています。特に重要な案件は、CEOが出席する経営会議や事業執行会議などでも報告します。

重点対策リスクは、対策の必要性、企業経営への影響の大きさ、および社会への影響度などの観点から抽出された重要リスクの中から、特に影響が大きいものが選定されます。

また、近い将来発生し企業経営に対して長期的に影響を与える可能性のあるリスク（エマージング・リスク）について、それが事業に与える潜在的なインパクトを予測し適切な対策を打つことで、そのリスクを最小限に抑えられるよう対処しています。

主なリスクと機会、およびそれらへの取り組み


NECが把握する主なリスクと機会、およびそれらに対するNECの主要な取り組みは次の通りです。これらのリスクは、急速な変化に柔軟に対応するよう、適宜見直しを図ります。

	リスク(●)と機会(○)	取り組み (統合レポート参照ページ)
経済環境や金融市場の動向	● 経済動向、市況変動による影響 ● 為替相場および金利の変動 ● 感染症、人為災害、自然災害による悪影響 ○ 社会課題の解決策として、ICTへの期待の拡大	▶  P.46 地球と共生して未来を守る P.52 事業紹介
NECグループの経営方針	● 財務および収益の変動 ● 企業買収・事業撤退 ● 戦略的パートナーとの提携関係の維持困難 ● 市場参入の失敗、カントリーリスク ○ 2025中計の実行による新たな成長	▶  P.22 2025中期経営計画 P.30 CFOメッセージ P.34 R&Dと事業開発 P.40 挑戦する人の、NEC。 P.46 地球と共生して未来を守る
NECグループの事業活動	● 特定の主要顧客への依存 ● 新規事業の展開、競争の激化 ○ 事業機会の拡大	▶  P.52 事業紹介

非財務

マテリアリティ	リスク(●)と機会(○)	取り組み
気候変動を核とした環境課題への対応	● 自然災害によるシステム障害 ● CO <sub>2</sub> 排出量に伴う費用増 ○ ICTソリューションの提供 	自社のみならずお客様のビジネスからのCO <sub>2</sub> 排出量削減に貢献。「NECエコ・アクションプラン2025」に基づき、SBT1.5°C達成に向け、省エネ化の徹底と再生可能エネルギーの活用拡大を推進。 ▶  P46 地球と共生して未来を守る ▶  気候変動への対応
ICTの可能性を最大限に広げるセキュリティ	● 情報漏洩、不正アクセス、システム障害 ○ セキュリティ人材の育成 ○ 堅牢な情報システムの提供・運用 	情報セキュリティ対策の確実な推進。セキュアな製品・システム・サービスの提供。情報セキュリティ人材の育成。 ▶  P34 R&Dと事業開発 ▶  情報セキュリティとサイバーセキュリティ
AIと人権	● 新技術に伴うプライバシー侵害 【2020年度重点対策リスク、エマージング・リスク】 ○ 競争力強化 	「NECグループ AIと人権に関するポリシー」をもとに、適正なAIの利活用、技術開発と人材育成、ステークホルダーとの連携・協働を推進。 ▶  P34 R&Dと事業開発、P60 人権の尊重 ▶  人権の尊重、AIと人権、個人情報保護、プライバシー、インベーション・マネジメント
多様な人材の育成とカルチャーの変革	● ハラスメント【2020年度重点対策リスク】 ● 人材の確保、育成 ○ 従業員エンゲージメント向上による組織力アップ 	イノベーションの源泉であるダイバーシティの加速と、多様なタレントのワークスタイルを支える働き方改革の実行。 ▶  P40 挑戦する人の、NEC。 ▶  人材開発・育成、インクルージョン&ダイバーシティ、多様な働き方への環境づくり
コーポレート・ガバナンス	● 会計プロセス不備【2020年度重点対策リスク】 ● 秘密情報管理【2020年度重点対策リスク、エマージング・リスク】 ● グループガバナンス ○ 社会からの信頼獲得 	コーポレート・ガバナンスの更なる透明性向上。 ▶  P6 社長メッセージ、P22 2025中期経営計画、P30 CFOメッセージ、P64 コーポレート・ガバナンス ▶  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	● 環境・人権リスク ○ サプライヤーとの協働・共創 	すべての調達取引先への「サプライチェーンにおける責任ある企業行動ガイドライン」の周知と宣言書の取得推進。 ▶  P62 サプライチェーンサステナビリティ ▶  サプライチェーン・マネジメント
コンプライアンス	● コンプライアンス事故（違法行為、不正行為） ● レピュテーションリスク ● 製品およびサービスの品質、欠陥 ○ 社会からの信頼獲得 	役員から従業員に至るまで「NECグループ行動規範」（Code of Conduct）に基づく行動を日々実践。 ▶  P58 リスクと機会 ▶  コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスとリスク・マネジメント、人権の尊重、AIと人権、個人情報保護、プライバシー、サプライチェーン・マネジメント、品質・安全性の確保

SDGsは特にインパクトの大きいゴールを記載しています。

 : NEC統合レポート2021、 : サステナビリティレポート2021



## 人権の尊重

NECは、グローバルにビジネスを展開していく中で、自らの企業活動がステークホルダーの人権に及ぼす負の影響を低減し、その発生を防止する必要があると考えています。

特に、AI（人工知能）の社会実装や生体情報をはじめとするデータの利活用など、ICTを活用した事業推進においては、役員から従業員一人ひとりに至るまで、人権の尊重を常に最優先として念頭に置き、それを行動に結びつけていきます。

### 取り組み方針

NECは、Principlesで「常にゆるぎないインテグリティと人権の尊重」を約束するとともに、Code of Conductでも、あらゆる場面において人権を尊重することを明示しています。

また「人権尊重を最優先にしたAI提供と利活用（AIと人権）」をESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」として特定し、法令遵守のみならず、国や地域、文化によって捉え

方に違いのあるプライバシーや、差別などの人権課題に配慮した製品・サービスを開発・提供することで、社会への負の影響を最小化するだけでなく、その取り組みを通して社会価値を最大化していくことに努めています。

加えて、個人情報の適切な保護を社会的責務と考え、「NEC個人情報保護方針」を定めています。

NECグループ人権方針

NECグループ  
AIと人権に関するポリシー

NEC個人情報保護方針

### 国連「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGPs）」に則った人権デュー・ディリジェンスの推進

NECは、人権デュー・ディリジェンスの取り組みを、適時、取締役会に報告しています。

2020年度は、国際NPOのBSR(Business for Social Responsibility)の人権リスクデータを活用し、NECの人権課題リストをまとめ、その中から特に顕著な人権課題を右記の3課題に特定しました。

更に、BSRが第三者の立場で、事業部門を中心とした22部門に対し、事業活動の具体的な内容や管理体制、現場で直面している課題の確認を行い、NECの人権課題リストを、より実態に照らした内容に更新しました。

NECにとっての顕著な人権課題

- ・新技術と人権（AIと人権）
- ・サプライチェーン上の労働
- ・従業員の安全と健康

#### 有識者とのダイアログ：サプライチェーン上の人権デュー・ディリジェンス強化に向けて

NECにとっての顕著な人権課題の1つである「サプライチェーン上の労働」をテーマに、2019年度に引き続き、真和総合法律事務所 高橋様、ILO駐日事務所 田中様、BSR 永井様をお招きし、当社の役員・現場レベルの担当者とダイアログを行いました。

有識者の皆様から、この1年間で取り組みが急速に進んだ点や、取引先の積極的な取り組みに対して感謝の意を示す「サステナビリティ表彰」やコロナ禍で取引先と当社のスタッフを守るための迅速な仕組みづくりなどを評価いただきました。

一方、今後は潜在的な人権リスクを見つける取り組みを進め、影響が大きいリスクから重点的に確認し、取引先とともに是正することで、ポジティブなインパクトを創り出してほしいというコメントや、労使の対話や社会との対話を進めることはコロナ禍のような緊急時にも非常に重要であるとの示唆もいただきました。

これからも様々なステークホルダーとの対話を継続しながら、取引先と目指す姿を共有し、取り組み過程を開示することで透明性を確保していきます。



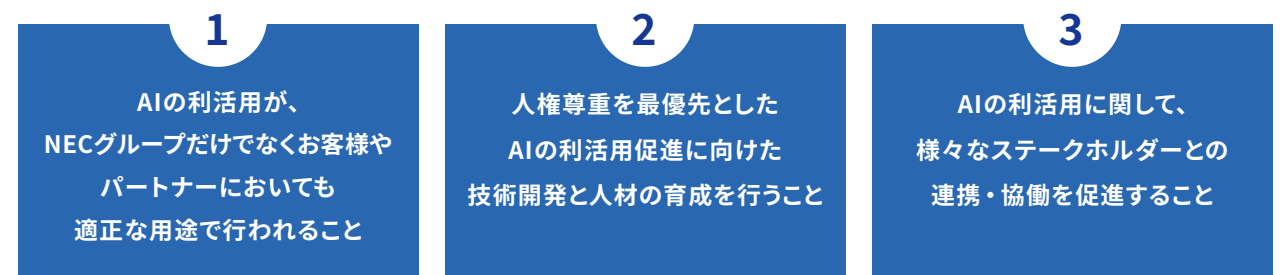
→詳細は「サプライチェーン上の人権デュー・ディリジェンス強化に向けて」をご参照ください。

### 人権尊重を最優先にしたAI提供と利活用（AIと人権）

AIやIoTは、人々の生活を豊かにする反面、その使い方によってはプライバシー侵害や差別などの人権課題を生み出す恐れがあることから、NECは、2019年に「NECグループAIと人権に関するポリシー」を発表しました。

この指針で、NECグループがAIの社会実装や生体情報をはじめとするAIの利活用に関する事業を推進する際、役員から従業員一人ひとりに至るまで、企業活動のすべての段階において人権の尊重を常に最優先として念頭に置き、それを行動に結びつけることをうたっています。

「NECグループAIと人権に関するポリシー」に基づき、以下3点に取り組んでいます。



2020年度は、新型コロナウイルス感染症の世界的な蔓延に対し、感染者の特定や追跡と人権・プライバシーへの影響に関する動向の迅速な把握と分析を行い、分析結果に基づいて公衆衛生と人権・プライバシーのバランスの在り方を仕様に反映した感染症対策ソリューションを空港やスタジアム向けに早期に提供しました。

⑨ 詳細は「NEC、ハワイ主要5空港に生体認証・映像分析技術とサーマルカメラによる感染症対策ソリューションを提供」をご参照ください。

また、AIの利活用において生じる新たな課題への対応を強化するため、2019年度に設置した「デジタルトラスト諮問会議」を2020年度も継続して開催しました。法制度や人権・プライバシー、倫理に関して専門的な知見を有する外部有識者の皆様から、左記事例に代表される、公衆衛生と人権・プライバシーのバランスに配慮したテクノロジー利用の在り方や、当社が研究開発する最先端技術の利用にあたり留意すべき事項について貴重なご意見をいただきました。

#### 「ヒューマンライツと調和したAI利活用を考える」シンポジウムの開催

NECは、AIを開発・利活用するにあたって配慮すべき課題について、様々なステークホルダーと対話し、対話から得た声を企業活動に反映させています。

2021年3月には、慶應義塾大学グローバルリサーチインスティテュート（KGRI）とともに「ヒューマンライツと調和したAI利活用を考える」シンポジウムを開催し、グローバルなAI原則の設定状況、AI原則を具体化するためのアプローチについて、産官学の有識者とのパネルディスカッションを行いました。



⑨ 詳細はサステナビリティレポート2021 P.17 人権の尊重をご参照ください。

## サプライチェーンサステナビリティ

NECは、自社のみならずサプライチェーンを構成する調達取引先との協働・共創を通じて、環境や社会全体に与える影響に十分配慮しながら事業を行うことで、社会から信頼され、サステナブルな社会価値創造に貢献できると考えています。こうした考え方のもと、調達取引先と、社会における重要課題と事業が社会に及ぼしうる影響について共に学びながら、より良いサプライチェーン構築に向けた取り組みを続けています。

2021年5月にはマテリアリティとして「サプライチェーンサステナビリティ」を新たに特定し、人権や環境デュー・ディリジェンスの実施などの取り組みを一層強化しています。

### 調達取引先と連携した取り組みの推進

NECのサステナブル調達は、CSCO(チーフサプライチェーンオフィサー)がNECグループ全体の責任を担い、意思決定は、調達本部長を議長とする調達本部会議で行っています。また海外関係会社については、毎年開催されるグローバル・SCM(サプライチェーンマネジメント)責任者会議を意思決定機関とし、各国の文化や商習慣にも配慮した調達を推進しています。

またNECは、調達取引先に上流の取引先も含めた責任ある企業行動を要請しています。

具体的には、契約、周知徹底、書類点検、訪問点検といった各段階で、調達取引先と連携しながら、6つの重点リスクに対処しています。

2020年7月には、「CSR調達ガイドライン」を「サプライチェーンにおける責任ある企業行動ガイドライン」へ改訂し、調達取引先に対し、「サプライチェーンにおける責任ある企

#### 調達取引先における6重点リスク

人権	労働・安全衛生
公正取引	環境
情報セキュリティ	品質・安全性

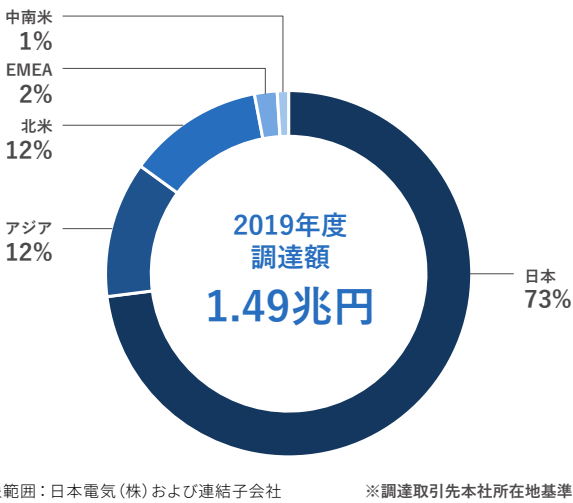
業行動に関する宣言書」への署名を求める活動を開始しました。2021年3月末時点で、既存の調達取引先含め国内外で調達金額の68%をカバーする7,000社以上の調達取引先から宣言書を取得しています。なお、新規取引開始時には宣言書の取得を必須としています。

#### 地域ごとの調達額と割合

右のグラフは2019年度の調達額を示したものです。

日本の調達額が全体の73%を占めており、アジア12%、北米12%、EMEA(ヨーロッパ、中東およびアフリカ)2%、中南米1%となっています。

NECでは、取引金額の大きい調達取引先、また、希少部品の調達取引先や代替困難な調達取引先を重要調達取引先と位置づけ、サステナブル調達施策に重点的に取り組んでいます。



### 書類点検と評価結果のフィードバック

従来より、重点リスクである「人権」および「環境」の取り組みについて、「サステナブル調達セルフチェックシート」を使った書類点検を実施していました。2020年度は、重点リスクへの取り組みをより詳細に確認するため、設問テーマを「労働・安全衛生」「公正取引」に拡大し、設問数も69問から151問へ大幅に拡充した書類点検を行いました。

回答を得られた重要調達取引先を中心とした696社の取り組み状況を「得点率」および「クリティカルポイント\*」の評価基準に照らして、A、B、C、D、Zの5段階で評価しました。

評価結果は、ご回答いただいた全調達取引先に、点検テーマ別の得点および調達領域ごとの平均との比較を示したフィードバックシートで共有しました。また、潜在リスクの可能性がある調達取引先36社については、個別にコミュニケーションの機会を設け、2021年度上期中に実態の把握と是正指導を完了しました。

\* クリティカルポイント  
NECが2020年7月に発行した「サプライチェーンにおける責任ある企業行動ガイドライン」や法規制などに照らして、取り組みが未対応の場合には、潜在リスクが存在する可能性があるとしてNEC側で特定した設問。

評価区分	基準	定義
A	得点率80%超～100%	優れた取り組みができています
B	得点率60%超～80%以下	一般的な取り組みができています
C	得点率50%超～60%以下	取り組みは行っているが、一部課題が見られる
D	得点率50%未満	取り組み自体が不十分である
Z	クリティカルポイントがクリアできていない	リスクがあると想定

#### CDPサプライヤーエンゲージメントで最高評価を受賞

NECは、環境NGOのCDPが実施する「サプライヤーエンゲージメント評価\*」において、最高評価の「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボード」に認定されました。

NECは、CDPの気候変動およびウォーターの2部門でも「A」評価を受けており、2020年は3部門での受賞となりました。NECの環境長期目標である「2050年を見据えた気候変動対策指針」のもと、サプライチェーンからのCO<sub>2</sub>排出量ゼロに向けた削減への各種取り組みが評価されたものと認識しています。今後も調達取引先との協働・共創を通じて、サプライチェーン全体での気候変動対策を推進していきます。

\* 「サプライヤーエンゲージメント評価」とは、企業のサプライチェーン全体での気候変動・温室効果ガス排出量削減への取り組みを調査し、取り組みに応じて企業を格付けするものです。



### 現代奴隷法への対応

当社とNEC Europe社は、取締役会の承認のもと、2018年度から、奴隷労働および人身取引防止を目的とした「英国現代奴隷法(The UK Modern Slavery Act 2015)」に関する取り組みを報告する宣言文を公表しています。また2020年度、当社とNEC Australia社は、「オーストラリア現代奴隷法(Australia Modern Slavery Act 2018)」に対応する宣言文も、取締役会の承認のもと、公表しています。

📄 NECグループの現代奴隷法への対応(宣言文)

📖 詳細はサステナビリティレポート2021 P.85 サプライチェーン・マネジメントをご参照ください。



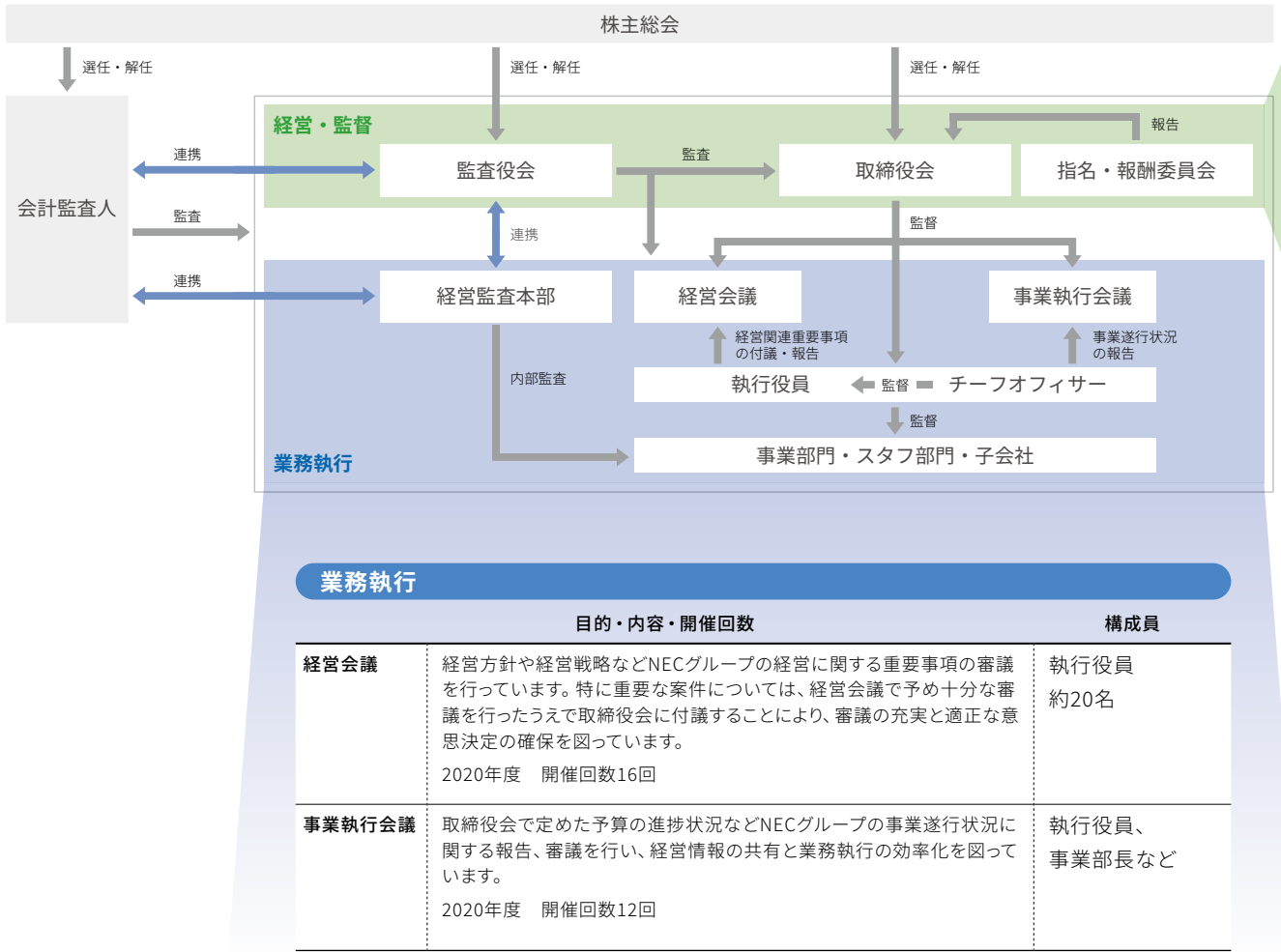
コーポレート・ガバナンス

社会価値の継続的な創出と企業価値の最大化を図るためには、コーポレート・ガバナンスの強化が重要です。(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に、コーポレート・ガバナンスの強化に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制と概要

当社は、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た監査役設置会社形態を採用しています。更に、執行役員制度の導入や、社外取締役が過半数を占める任意の指名・報酬委員会の設置によりハイブリッド型の体制を構築し、業務執行と監督の分離を図り、経営の透明性と健全性の確保および迅速な意思決定に努めています。

今後も、経営環境の変化などを踏まえたより実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実現に向けて、継続的にその体制の強化および改善に取り組んでいきます。



業務執行	
目的・内容・開催回数	構成員
<b>経営会議</b> 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図っています。 2020年度 開催回数16回	執行役員 約20名
<b>事業執行会議</b> 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図っています。 2020年度 開催回数12回	執行役員、 事業部長など

経営・監督

目的・内容・開催回数		構成員
取締役会	<p>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。原則として月1回の定時開催とし、必要に応じて臨時開催しています。</p> <p><b>2020年度の主な議題(開催回数15回)</b></p> <p>経営方針・経営戦略に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・2025中期経営計画案</li><li>・資本・業務提携の件</li><li>・事業拡大に向けた技術・知財戦略</li><li>・買収による事業拡大戦略</li><li>・グローバル5G戦略</li><li>・New Normalに向けたDX戦略</li><li>・サイバーセキュリティへの取り組み</li><li>・マーケティング戦略</li><li>・サステナビリティに係る推進活動(マテリアリティ、環境、人権尊重への取り組み等)</li><li>・人事戦略</li></ul> <p>ガバナンスに関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・経営監査活動報告</li><li>・内部統制システムの整備・運用状況報告(重点対策リスクを含む)</li><li>・取締役会の実効性評価</li><li>・取締役および監査役候補者選定</li><li>・政策保有株式の売却</li></ul>	<p><b>取締役12名</b></p> <p>取締役会長 (取締役会の議長)</p> <p>● 非業務執行 7名 ● 執行役員 5名</p> <p>社外取締役 (6名、うち独立役員5名) 社内取締役 (6名)</p> <p>👤は女性</p>
指名・報酬委員会	<p>取締役や監査役、会長、副会長および社長などの役員人事(サクセッションプランを含む)の他、取締役や執行役員の報酬構成や報酬水準について、客観性、公平性、透明性の観点から審議を行います。その結果を取締役に報告しています。</p> <p><b>2020年度の主な審議内容(開催回数9回)</b></p> <p>指名関係</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・取締役および監査役、ならびに重要な執行役員人事</li><li>・社長のサクセッションプラン</li><li>・取締役会の構成強化</li></ul> <p>報酬関係</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・取締役の賞与支給額決定</li><li>・株式報酬制度における追加信託決定および運用確認(支給状況)</li><li>・報酬制度に基づく取締役の支給額のモニタリング</li></ul> <p>集中議論事項</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・社長のサクセッションプラン：後継者選定フローに合わせた選定</li><li>・取締役の構成強化および社外取締役のサクセッションプラン：取締役の構成／取締役会の役割強化策についての討議、社外取締役のサクセッションプランの運用ルール制定</li></ul>	<p><b>委員4名</b></p> <p>全員が非業務執行</p> <p>社内取締役(1名) 社外取締役(3名)</p> <p>遠藤 信博 瀬戸 薫(委員長) 中村 邦晴 伊藤 雅敏</p> <p>委員長は社外取締役から選任することとしています。</p>
<p><b>当社のサクセッションプランの全体像</b></p> <p>社長のサクセッションプラン</p> <p>次候補者/将来の候補者</p> <p>GKP(Group Key Position)サクセッションプラン 執行役員／事業部長／主要関係会社社長</p> <p>部長以下</p> <p>全社人材プール(約1,000名)</p> <p>若手を含む全階層から、女性や外国人など多様性に配慮のうえハイポテンシャル人材を全社人材プールとして確保。将来の社長や幹部について、適切な人材を候補者として選定し、育成しています。</p>		
監査役会	<p>監査の方針、基準、年間監査計画等を決定し、各監査役の監査役状況等の報告を受けています。原則として月1回の定時開催とし、必要に応じて臨時開催しています。</p> <p><b>2020年度の主な活動状況(開催回数17回)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・監査方針・計画の策定</li><li>・監査報告書の検討・作成</li><li>・会計監査人の選解任等に関する事項</li><li>・内部統制システムの整備・運用状況の確認</li><li>・重要経営課題に関する社長との意見交換</li><li>・会計監査人、内部監査部門からの監査結果報告聴取</li><li>・監査役会の実効性評価</li></ul>	<p><b>監査役5名</b></p> <p>社内監査役(2名) 社外監査役(3名：全員が独立役員)</p> <p>社外監査役 (3名：全員が独立役員)</p> <p>👤は女性</p>

取締役および監査役の選任にあたり、他の上場会社の取締役または監査役を兼務する場合、次に定める兼務数を超えないことが望ましいと考えています。

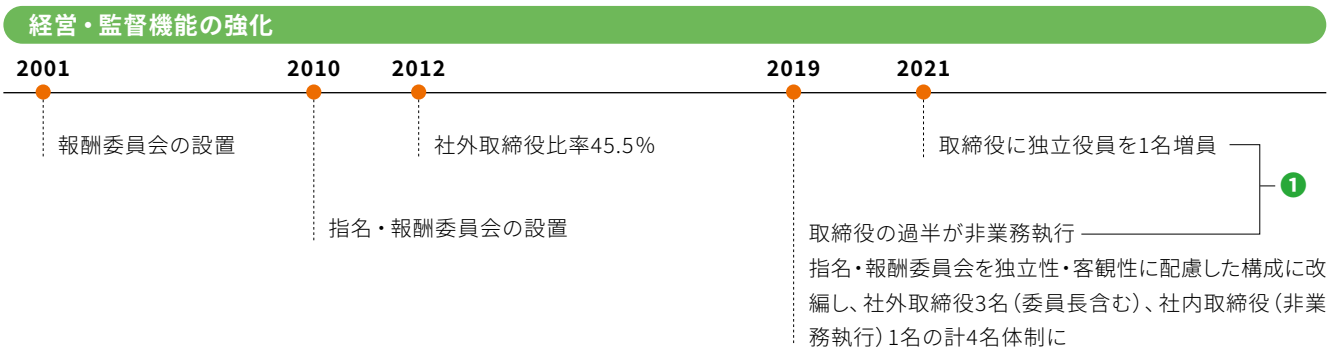
・当社または兼務先の業務執行者であるとき、当該業務執行を行う会社のほか1社のみ。

・上記以外のとき、当社以外に4社まで。

ただし、取締役および監査役が、当社または兼務先のグループ会社内にて複数の兼務をしている場合、当該グループ会社内の兼務数は1社とみなします。

企業価値創造を支えるマネジメント  
コーポレート・ガバナンス

これまでのコーポレート・ガバナンス強化への主な取り組み



① 取締役会の体制強化

指名・報酬委員会では、2020年度に、更なる企業価値向上につなげるための取締役会の構成や役割の強化策を集中的に審議しました。取締役会に求めるキャリア・スキルを規定し、現在の取締役構成を評価した結果、コーポレート・ガバナンスの強化と、取締役会における全社戦略の多面的な議論の深化の必要性が明らかになりました。これを受け、2021年度より、多様性および独立取締役比率の向上と取締役会の審議を深めるため、リスクマネジメント、サステナビリティおよびグローバルに専門経験および知見のある独立社

外取締役を1名増員しました。これにより当社の取締役会は、独立役員、女性および外国人の比率が向上し、独立性が高まり多様性により富んだ構成となりました。

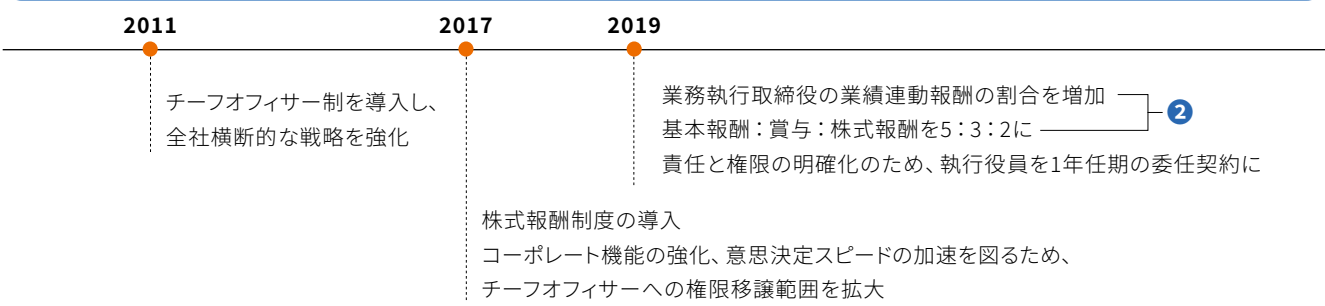
		強化後
独立役員	36%	42%
非業務執行	55%	58%
女性	9%	17%
外国人	0%	8%

取締役のキャリア・スキル評価

在籍年数			企業経営	テクノロジー	グローバル事業	財務会計M&A	リスクマネジメント	サステナビリティESG	マーケティング
取締役 会長	遠藤 信博	12年	●	●	●	○	●	●	●
代表取締役 副会長	新野 隆	10年	●	●	○	○	●	●	●
代表取締役 執行役員社長兼 CEO	森田 隆之	5年	●	○	●	●	●	●	●
取締役 執行役員副社長	石黒 憲彦	3年		○	●	○	○	●	○
取締役 執行役員常務兼 CHRO	松倉 肇	4年	○	○	○	●	●	●	○
取締役 執行役員常務兼 CTO	西原 基夫	2年		●	●	○	○	○	○
社外取締役	瀬戸 薫	3年	●		○	○	●	●	●
社外取締役	伊岐 典子	3年	●		●		●	●	
社外取締役	伊藤 雅俊	2年	●		●	○	●	●	●
社外取締役	中村 邦晴	2年	●		●	○	●	●	●
社外取締役	太田 純	1年	●	●	●	●	●	●	●
社外取締役	クリスティーナ・アメージャン	—	○		●	○	●	●	○

○深い見識を有する ●深い見識に加えて豊富な経験を有する

執行体制の強化・役員報酬の改定



② 役員報酬の改定

当社の役員報酬は、継続的な企業価値の向上および企業競争力の強化のため、優秀な人材を確保するとともに、業績向上へのインセンティブとして機能する、グローバル企業としてふさわしい水準・構成とすることを基本方針としています。また、役員報酬の客観性、適正性を確保するため、事業内容、規模等の類似する企業を対象とした第三者による役員報酬調査結果を踏まえて、報酬水準を決定しています。

2017年に株式報酬制度を導入した他、2019年より、業務執行取締役の業績連動報酬の割合を増加させました。なお、賞与および業績連動型株式報酬の割合は、業績目標の達成度を反映する前の基準額をもとに算出しています。

基本報酬	賞与	株式報酬
<ul style="list-style-type: none"><li>基本報酬</li><li>固定の月額報酬</li><li>一部の業務執行取締役は成果に応じて増減(成果指標にはNEC Wayやマテリアリティの実践などをはじめとする非財務指標を含む)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>賞与</li><li>短期インセンティブ</li><li>成果に連動、支給率は0-200%</li><li>全社業績連動部分と部門業績連動部分で構成し、役職ごとに比率を設定</li><li>全社業績連動部分の指標： 連結売上収益、連結営業利益、連結FCF</li><li>部門業績連動部分の予算指標： 担当部門における連結売上収益、連結営業利益、連結FCF等</li><li>部門業績連動部分の中計指標： 事業年度ごとに設定</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>業績連動型株式報酬</li><li>中長期インセンティブ</li><li>成果に連動、支給率は0-100%</li><li>指標： 連結売上収益、調整後連結営業利益、親会社の所有者に帰属する調整後連結当期利益</li><li>定額株式報酬</li></ul>

・非業務執行の社内取締役は賞与の支給なし  
・社外取締役および社内・社外監査役は基本報酬のみ  
・株式報酬は対象となる期間の始期から3年経過後に株式を交付  
・株式報酬制度においては、コンプライアンス違反または不適切な会計処理が確認された場合、株式の交付前においては、交付を受ける権利の全部または一部を付与せず、株式の交付後においても、交付済の当社株式の全部または一部について返還を請求することができる

📄 役員報酬の詳細は「コーポレート・ガバナンス報告書」をご参照ください。



企業価値創造を支えるマネジメント

コーポレート・ガバナンス

2020年度の報酬等の額

(単位：百万円)

	基本報酬		賞与		業績連動型株式報酬		定額株式報酬	
	人数	支払総額	人数	支払総額	人数	費用計上額	人数	費用計上額
取締役 (うち、社外取締役)	12名 (6名)	400 (60)	5名 —	184 —	6名 —	126 —	6名 —	42 —
監査役 (うち、社外監査役)	6名 (4名)	96 (36)	— —	— —	— —	— —	— —	— —

上記のうち、報酬等の総額が1億円以上である者は以下の通りです。  
新野隆 報酬等の総額134百万円(基本報酬78百万円、賞与57百万円)

役員の自社株保有ガイドライン

当社では、取締役(社外取締役を除く)と執行役員を対象に、一定以上の株式を保有する「自社株保有ガイドライン」を設けています。

実効性強化と継続的な改善に向けて

当社は、取締役会の実効性向上に向けて、取締役会実効性についての評価・検証を毎年行っています。

2020年度の実効性評価の概要は次の通りです。

分析・評価 プロセス	取締役会および監査役全員を対象としたアンケートおよび個別インタビューを通じて、次の事項を中心に意見を聴取し、取締役会の実効性の更なる向上に向けた課題や改善点を抽出したうえで、今後の改善方針を2021年2月定時取締役会において審議しました。 ①取締役会の役割・機能について ②社外役員の知見・識見の更なる活用について ③NECグループのコーポレート・ガバナンス体制について
評価結果の 概要	① 取締役会の役割・機能について 大局的・全社横断的な経営戦略およびコーポレート・ガバナンスに係る事項を中心に適切に審議しており、取締役会の役割・機能は概ね適切に果たしているが、今後は社外役員の知見・識見の更なる活用、外部環境の変化による影響やリスク等を踏まえた審議テーマの選定を意識した改善検討が必要である。 ② 社外役員の知見・識見の更なる活用について 2019年度に「社外取締役に求める役割」を明確にしたことは有益であったが、今後は社外役員に対する情報提供の充実化、審議テーマに応じた審議方法の選定(オフサイトミーティングの活用等)を意識した改善検討が必要である。 ③ コーポレート・ガバナンス体制について 現状の体制は概ね妥当であるが、NECグループが目指す方向性を踏まえて、最適なコーポレート・ガバナンス体制を検討し続けることが重要であり、中長期的には取締役会の監督機能を更に強化する方向で検討することが望ましい。
今後の取り組み	① 社外役員から更に多様な意見・助言を得られるよう、社外役員に対する情報提供の内容・方法を含めて取締役会の運営方法の見直し ② 外部環境の変化がNECグループに与える影響やリスク等を踏まえた審議テーマの選定 ③ NECグループにとって最適なコーポレート・ガバナンス体制の構築に向けて取締役会が果たすべき役割の明確化とその役割を果たすために必要な監督機能の強化

また、指名・報酬委員会や監査役会についても、同様に実効性評価を行っています。

📄実効性評価については「コーポレート・ガバナンス報告書」をご参照ください。

社外取締役メッセージ



社外取締役

中村 邦晴

長期的な視点での人材育成をどうしていくか、  
企業のあり方が問われている

この1年は環境がとても大きく変化した年でした。DXが加速し、海外での事業展開が更に拡大する中で、人材をどうしていくのか、企業としての在り方が問われていると感じます。

企業と人材を結び付けるために重要なのは、企業としての方向性を明確にすること、皆が同じ使命感を持つこと、事業によりサステナブルに社会貢献すること、そしてこれらに自身の目標や夢を乗せられることです。そして人材育成を考える過程では、10～15年先を見据えNECが何を実現して成長していくのかということと、実現するためにはどのような資質や能力を持った人材が必要かを、企業と人材の両面から常に議論をしています。人材を育てるにあたっては、必要とされる能力を身につけるためにどのような仕事に就いてもらい、どのような経験を積んでもらいたいかを明確にする必要があります。その候補となる人はジェンダーや国籍、年齢といった面でも多様な人材を社内外、分野を問わず、資質の有無によりリストアップしていくことも大切です。幅広い経験をしてもらうことで良い人材を育て、全員で支え合うことができる会社を創り上げていきます。NECには優秀な方が多いですが、自らが担当してきた範囲に留まるだけでなく、他の部門が何をやっているのかを知り、様々な領域の要素を掛け合わせていけば、より大きな事業を成していけるでしょう。実現は容易ではありませんが、こうしたプランを持って取り組んでいかなくてはなりません。

NECの事業は変化しており、これからも変化を続けるでしょう。NECの優れた技術を組み合わせ、実現すべきビジョンをより多くの人材が共有し、様々な分野の人材が垣根を越えて幅広く活躍することで、より大きく成長していくことを期待しています。



社外取締役

クリスティーナ・アメージャン

多様性を重視し、同じ目的に向かい  
企業価値の最大化に取り組んでいく

私は長くコーポレート・ガバナンスや経営学、組織論などの研究をしており、特に企業の組織改革については欧米企業の組織改革の研修なども行っています。その経験から、良い取締役会であるためには、多様性を重視しつつ、全員が同じ目的に向かい、会社の企業価値を最大化するために取り組んでいくことが重要であり、そのためには一人ひとりが個々の特徴を活かして、どうしたら良いか、課題は何か、といったことを長期的な目線で考え、サステナビリティを実現するためにお互いをリスペクトし合いながら価値観を共有していく必要があると考えています。

取締役の構成という点では、なにも経営経験があれば良いということではありません。グローバルのテクノロジーカンパニーを見ると女性や異なる国籍、30代の企業家、若いテック・ジニアスなどが取締役として活躍していますので、やはり多様な属性を持った人材が必要だと考えています。日本には、事業はグローバルでも取締役会は日本人という企業が多く、海外経験がある日本人ではなく、異なるバックグラウンドを持った人材を増やしていかなければなりません。

また、女性も外国人もウェルカムだけど、昔ながらの働き方は変えず、適合できる人だけを求めている例もあります。やはりゼロベースであり方を見直し、抜本的に変わっていかなければ、多様な人材を迎え入れることは難しいでしょう。あるべき形に変化していくために、しっかりと時間をかけて、若い層から変えていき、将来のパイプラインを増やしていく、日本企業にはそのような努力が必要ではないでしょうか。

新任の取締役として、取締役会における議論の仕方や有益な情報提供、取締役会メンバーのトレーニングなどにも取り組んでいきたいと考えています。

# 取締役および監査役

(2021年7月1日現在)

## 取締役



遠藤 信博

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い、2019年6月からは非業務執行の取締役会長を務めています。



瀬戸 薫

社外取締役  
ヤマトホールディングス株式会社 特別顧問

物流サービス事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 15/15  
指名・報酬委員会 9/9  
(2018年6月就任)



新野 隆

代表取締役 副会長

金融ソリューション事業やNECグループの経営戦略の担当を経た後、2016年から代表取締役執行役員社長として、また2021年4月からは代表取締役副会長として、当社の経営を担っています。



伊岐 典子

社外取締役  
公益財団法人 21世紀職業財団 会長

行政および外交分野における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 14/15  
(2018年6月就任)



森田 隆之

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)

グローバル事業の責任者および代表取締役執行役員副社長兼CFOとしてNECグループの経理・財務戦略、経営戦略およびM&Aの担当を経た後、2021年4月からは代表取締役執行役員社長兼CEOを務めています。



伊藤 雅俊

社外取締役  
味の素株式会社 執行役会長

製造業の経営者としての豊富な経験とマーケティングや経営戦略に関する深い見識を有しています。

出席状況：取締役会 14/15、  
指名・報酬委員会 5/6  
(2019年6月就任)



石黒 憲彦

取締役 執行役員副社長

経済産業省における職務を通じて、産業政策および通商政策に関する豊富な経験と実績を有し、2016年10月からは当社の執行役員副社長としてグローバルビジネス戦略および渉外を担当しています。



中村 邦晴

社外取締役  
住友商事株式会社 取締役 会長

総合商社経営者としてのグローバル事業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 15/15、  
指名・報酬委員会 9/9  
(2019年6月就任)



松倉 肇

取締役 執行役員常務 兼  
CHRO (チーフヒューマンリソースズオフィサー)

コーポレート部門において経営企画を担当した後、NECグループの業務改革責任者を務め、現在はNECグループの企業文化の変革および人材戦略を担当しています。



太田 純

社外取締役  
株式会社三井住友フィナンシャルグループ  
取締役 執行役社長 グループCEO

銀行経営者としての豊富な経験と深い見識を有しています。

出席状況：取締役会 12/12  
(2020年6月就任)



西原 基夫

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)

執行役員として研究開発の責任者を務めた後、NECグループの研究開発、ビジネス開発および技術戦略を担当しています。



クリスティーナ・アメージャン

社外取締役  
一橋大学大学院経営管理研究科教授

グローバルでの企業戦略、コーポレート・ガバナンスおよびダイバーシティにおける豊富な経験と深い見識を有しています。

(2021年6月就任)

## 監査役



川島 勇

監査役 (常勤)

当社での長年にわたる経理および財務の責任者としての経験を有しています。



大嶽 充弘

監査役 (常勤)

当社での長年にわたるサプライチェーン戦略の統括や、NECグループ会社の取締役として同社の事業部門の監督を担うなど、NECグループの事業に関する豊富な経験と実績を有しています。



石井 妙子

社外監査役  
弁護士

人事・労務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 15/15、監査役会 17/17  
(2018年6月就任)



中田 順夫

社外監査役  
弁護士

M&Aをはじめとする企業法務に関す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 14/15、監査役会 17/17  
(2019年6月就任)



新田 正実

社外監査役  
公認会計士

会社経営に関与した経験および公認会計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 13/13  
(2020年6月就任)

特段の事情がない限り、取締役および監査役については、一事業年度における取締役会への出席率75%以上、また、監査役については、一事業年度における監査役会への出席率75%以上を確保することとしています。出席状況は、2021年3月期における取締役会、監査役会および指名・報酬委員会それぞれの開催回数に対する出席回数です。出席状況の記載がない社内取締役はすべての取締役会に、社内監査役はすべての取締役会および監査役会に、指名・報酬委員会委員のうち社内取締役はすべての指名・報酬委員会に出席しました。

当社は、瀬戸 薫、伊岐 典子、伊藤 雅俊、中村 邦晴、クリスティーナ・アメージャン、石井 妙子、中田 順夫および新田 正実の8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け出しています。

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：**  
<https://jpn.nec.com/profile/corp/executives.html>  
**監査役：**  
<https://jpn.nec.com/profile/corp/executives/auditors.html>



全社横断視点の戦略推進体制

(2021年7月1日現在)

当社はチーフオフィサー制を導入し、全社横断的な視点で当社が抱える課題の解決に取り組んでいます。2019年からは執行役員の任期を一年と定めてミッションの明確化と結果責任をより厳しく追求する経営体制へと変革し、各々がスピード感を持って最後までやり抜くことでNECの実行力の向上を図っています。



**石黒 憲彦**  
執行役員副社長



**熊谷 昭彦**  
執行役員副社長



**堺 和宏**  
執行役員副社長 兼  
CDO (チーフデジタルオフィサー)



**石井 力**  
執行役員常務  
デジタルサービス&エンジニアリングユニット担当  
アビームコンサルティング(株)取締役会長



**松倉 肇**  
執行役員常務 兼  
CHRO (チーフヒューマンリソースズオフィサー)



**河村 厚男**  
執行役員常務  
ネットワークサービスBU担当



**中俣 力**  
執行役員常務  
国内営業統括



**山品 正勝**  
執行役員常務



**小玉 浩**  
執行役員常務 兼  
CIO (チーフインフォメーションオフィサー) 兼  
CISO (チーフインフォメーションセキュリティオフィサー)



**西原 基夫**  
執行役員常務 兼  
CTO (チーフテクノロジーオフィサー)  
グローバルイノベーションユニット担当



**田熊 範孝**  
執行役員常務  
社会基盤BU担当



**松原 文明**  
執行役員常務  
エンタープライズビジネスユニット担当



**藤川 修**  
執行役員常務 兼  
CFO (チーフフィナンシャルオフィサー)



**吉崎 敏文**  
執行役員常務  
デジタルビジネスプラットフォームユニット担当



**須藤 和則**  
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



**雨宮 邦和**  
執行役員常務  
社会公共ビジネスユニット担当



**受川 裕**  
執行役員  
クロスインダストリーユニット担当



**榎本 亮**  
執行役員 兼  
CMO (チーフマーケティングオフィサー)



**小幡 忍**  
執行役員 兼  
CLCO (チーフリーガル&コンプライアンスオフィサー)



**清水 茂樹**  
執行役員 兼  
CSCO (チーフサプライチェーンオフィサー)

財務・非財務ハイライト

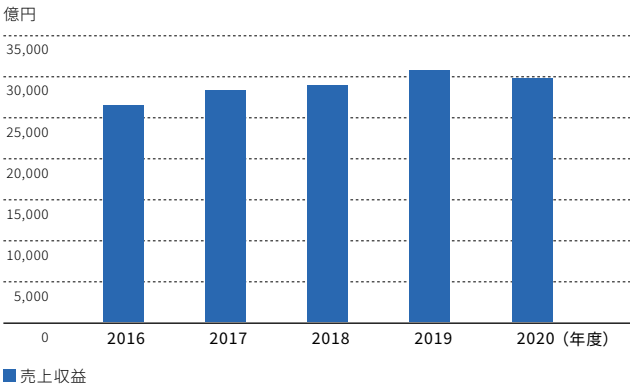
	日本会計基準 (JGAAP)					国際財務報告基準 (IFRS)					
	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
売上収益	¥31,154	¥30,368	¥30,716	¥30,431	¥29,355	¥28,248	¥26,650	¥28,444	¥29,134	¥30,952	29,940
海外売上収益	4,793	4,815	4,831	5,692	5,868	6,031	5,710	7,402	6,891	7,520	7,032
海外売上収益比率 (%)	15.4	15.9	15.7	18.7	20.0	21.4	21.4	26.0	23.7	24.3	23.5
営業利益	578	737	1,146	1,062	1,281	914	418	639	578	1,276	1,538
調整後営業利益	—	—	—	—	—	—	—	725	699	1,458	1,782
調整後営業利益率 (%)	—	—	—	—	—	—	—	2.5	2.4	4.7	6.0
親会社の所有者に帰属する当期損益	(125)	(1,103)	304	337	573	759	273	459	397	1,000	1,496
調整後当期損益	—	—	—	—	—	—	—	504	470	1,112	1,654
営業活動によるキャッシュ・フロー	337	839	1,437	941	879	978	925	1,300	642	2,619	2,749
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,462)	(497)	(1,017)	(389)	(475)	(322)	64	(142)	(767)	(840)	(1,225)
フリー・キャッシュ・フロー	(1,126)	342	420	552	404	656	990	1,158	(124)	1,778	1,524
研究開発費	1,765	1,620	1,517	1,427	1,342	1,236	1,093	1,081	1,081	1,098	1,146
特許件数 (件)	約68,000	約64,000	約65,000	約68,000	約65,000	約53,000	約53,000	約51,000	約49,000	約47,000	約46,000
設備投資額 (有形固定資産)	529	420	456	987	374	363	315	454	627	674	576
減価償却費 (有形固定資産)	621	533	512	452	485	505	499	638	644	1,234	1,228
1株当たり金額 (円) :											
親会社の所有者に帰属する当期損益	(4.82)	(42.44)	11.71	12.99	22.05	29.22	10.51	176.54*1	152.75*1	385.02*1	557.18*1
配当金	0.00	0.00	4.00	4.00	4.00	6.00	6.00	60*1	40*1	70*1	90*1
配当性向 (%)	—	—	34.2	30.8	18.1	20.5	57.1	34.0	25.8	18.2	16.2
資産合計	26,289	25,576	25,810	25,053	26,207	25,289	26,840	28,214	29,632	31,233	36,686
自己資本	7,571	6,570	7,107	6,959	8,237	7,698	8,543	8,808	8,589	9,107	13,082
自己資本利益率 (ROE) (%)	(1.6)	(15.6)	4.5	4.8	7.5	9.5	3.4	5.3	4.6	11.3	13.5
自己資本比率 (%)	28.8	25.7	27.5	27.8	31.4	30.4	31.8	31.2	29.0	29.2	35.7
有利子負債残高	6,758	6,927	6,035	5,752	5,208	4,795	4,669	5,207	5,525	6,754	7,029
D/Eレシオ (倍)	0.89	1.05	0.85	0.83	0.63	0.62	0.55	0.59	0.64	0.74	0.54
従業員数 (人)	115,840	109,102	102,375	100,914	98,882	98,726	107,729	109,390	110,595	112,638	114,714
女性管理職比率 (%)	—	—	—	—	—	—	—	—	7.8	7.8	9.2
女性管理職比率 (単独、%)	4.7	4.9	4.9	5.1	5.2	5.4	5.5	5.8	5.9	6.4	7.2
従業員エンゲージメント指数 (%)	—	—	—	—	—	—	—	—	14	20	25
製品のエネルギー効率改善 (%)											
(製品使用時におけるCO <sub>2</sub> 総排出量削減率 (2013年度製品比))	—	—	—	—	—	—	17	35	74	71	65
温室効果ガス 排出量 (Scope1+2) (千t)	—	—	—	—	—	—	350	338	329	373	327
温室効果ガス 排出量 (Scope3*2) (千t)	—	—	—	—	—	—	7,410	7,606	7,585	6,996	6,158

(注) 1. 親会社の所有者に帰属する当期損益 (1株当たり) は、期中平均株式数に基づいて計算しています。  
2. 自己資本=親会社の所有者に帰属する持分  
3. D/Eレシオは、「有利子負債残高」を「自己資本」で除して計算したものです。  
4. 製品のエネルギー効率改善は、2006年3月期時点との比較です。

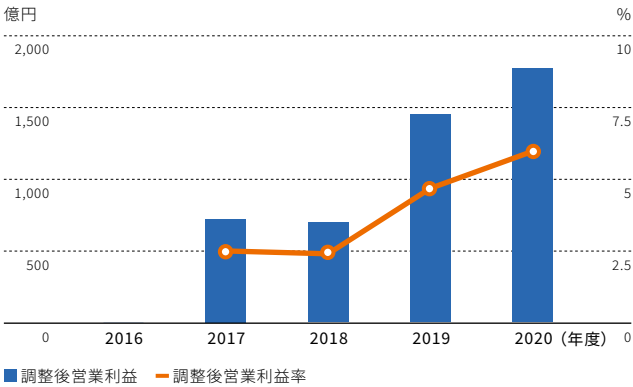
\*1 2017年10月1日を効力発生日とする株式併合 (併合割合は10株につき1株) 後の金額を記載  
\*2 カテゴリー1の係数を見直したことにより、2017~2019年度の数値を修正

非財務データの詳細はサステナビリティレポート  
2021データ集をご参照ください。

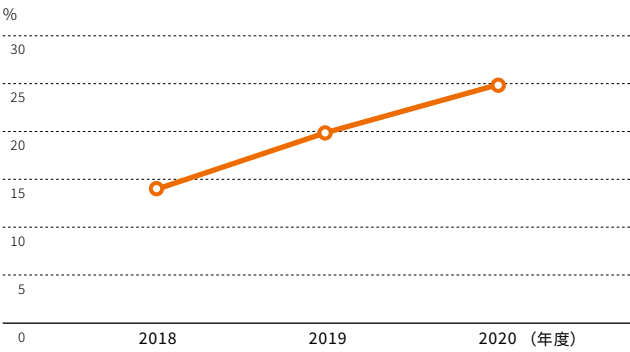
売上収益



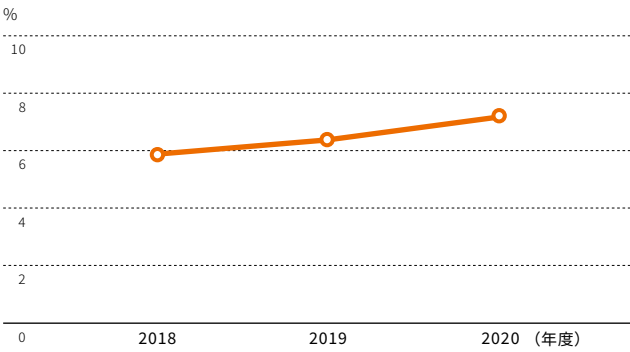
調整後営業利益／調整後営業利益率



従業員エンゲージメント指数



女性管理職比率 (単独)



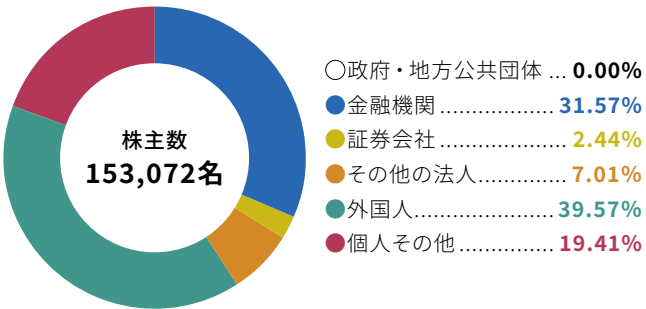


会社概要

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 114,714人 (2021年3月31日現在)
発行済株式の総数	272,849,863株 (2021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)

(2021年3月31日現在)

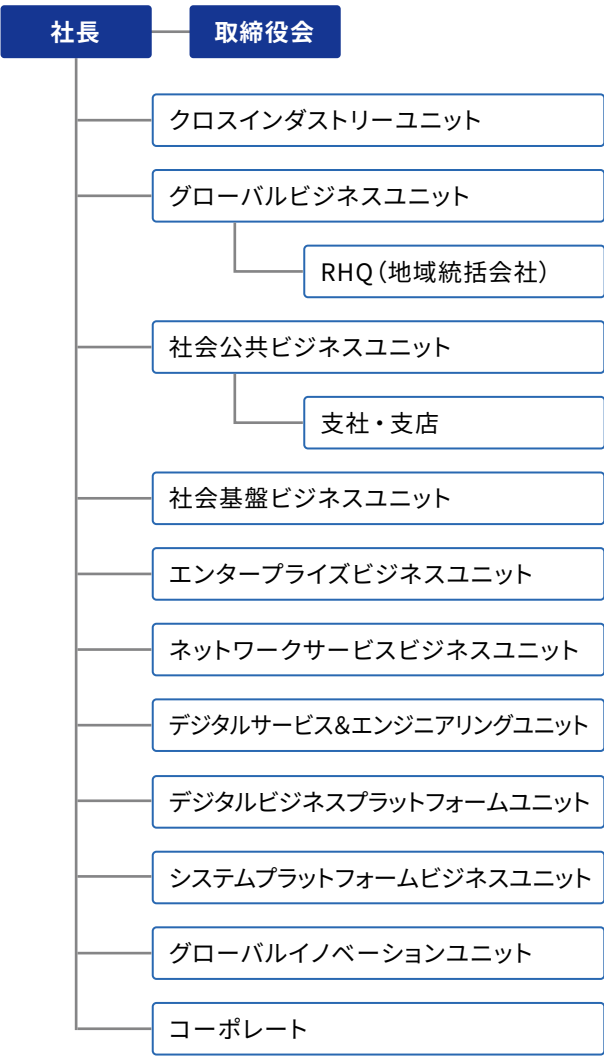


大株主(上位10名)

(2021年3月31日現在)

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	24,945	9.14
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	16,606	6.09
日本電信電話株式会社	13,023	4.77
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	5,649	2.07
住友生命保険相互会社	5,600	2.05
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	5,381	1.97
NEC従業員持株会	4,231	1.55
GOVERNMENT OF NORWAY	4,158	1.52
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	3,895	1.43
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	3,604	1.32

組織図



株主・投資家情報(IR)

https://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 財務部 IR室

社外からの評価

(2021年7月現在)

NECは、世界的に著名な国内外のESGインデックスに組み入れられています。

Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)

FTSE4Good Index Series

FTSE Blossom Japan Index

MSCI ESG Leaders Indexes

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株女性活動指数 (WIN)

S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

Euronext Vigeo World 120

STOXX Global ESG Leaders Index

ISS ESG Corporate Rating

CDP(気候変動、ウォーターセキュリティ、サプライヤーエンゲージメント)

EcoVadis

Daiwa Investor Relations Internet IR 最優秀賞2020

ゴメスIRサイト総合ランキング 金賞 2020

2020 日興アイ・アール ホームページ充実度ラインキング 総合ランキング 企業ホームページ最優秀サイト

将来予想に関する注意

本資料に記載されているNECグループに関する業績、財政状態その他経営全般に関する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいております。これらの判断および前提は、その性質上、主観的かつ不確実です。また、かかる将来に関する記述はそのとおりに実現するという保証はなく、実際の業績等は様々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。

- 国内外の経済動向、為替変動、金利変動および市況変動
  - 新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行による悪影響
  - 中期経営計画を達成できない可能性
  - 売上および収益の期間毎の変動
  - 企業買収・事業撤退等が期待した利益をもたらさない可能性
  - 戦略的パートナーとの提携関係の悪化、または戦略的パートナーの製品・サービスに関連する問題が生じる可能性
  - 海外事業の拡大が奏功しない可能性
  - 技術革新への対応または新技術の商品化ができない可能性
  - 競争の激化にさらされる可能性
  - 特定の主要顧客への依存
  - 新規事業の成否
  - 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
- 事業に必要なとなる知的財産権等の取得の成否およびその保護が不十分である可能性
  - 第三者からのライセンスが取得または継続できなくなる可能性
  - 顧客の財務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
  - 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、情報管理等に関連して行政処分や司法処分を受ける可能性または多額の費用、損害等が発生する可能性
  - 実効税率もしくは繰延税金資産に変更が生じる可能性または不利益な税務調査を受ける可能性
  - コーポレート・ガバナンスおよび企業の社会的責任に適切に対応できない可能性
  - 自然災害、公衆衛生上の問題、武装勢力やテロリストによる攻撃等が発生する可能性
  - 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
  - のれんの減損損失が発生する可能性

将来予想に関する記述は、あくまでも本資料の日付における予想です。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。

(注) 年度表記について、19年度は2020年3月期、20年度は2021年3月期、21年度は2022年3月期(以降も同様)を表しています。

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 東京都港区芝五丁目7番1号

TEL: (03) 3454-1111 (代表)