

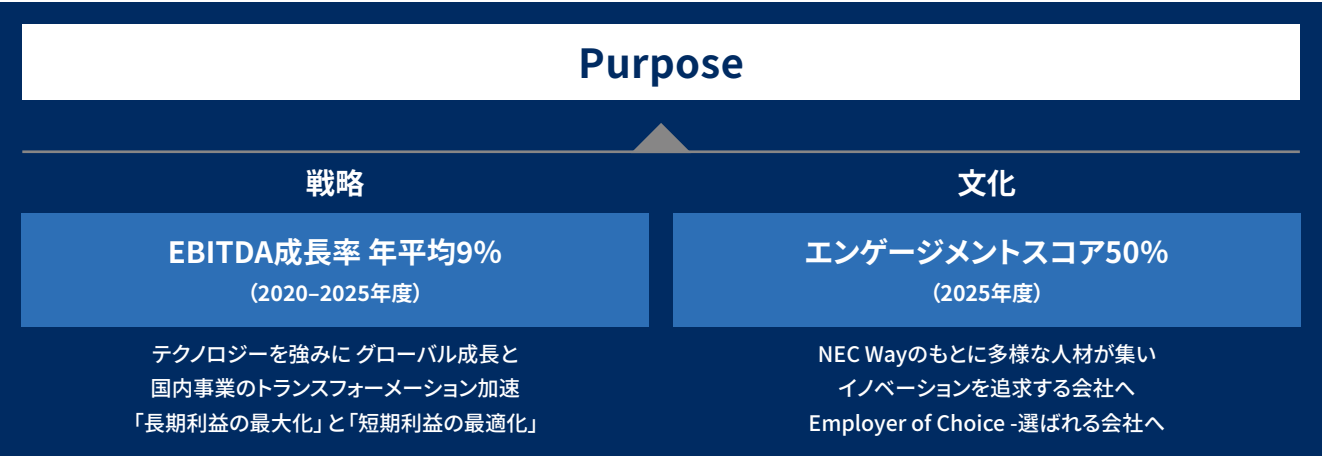
2025中期経営計画

戦略と文化を結びつけ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（以下、2025中計）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のもとに、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	2021年度実績	2025年度目標
売上収益	29,940	30,141	35,000
(2020年度比成長率)	—	0.7%	3.2%
調整後営業利益	1,782	1,710	3,000
(売上収益%)	6.0%	5.7%	8.6%
調整後当期利益	1,654	1,672	1,850
(売上収益%)	5.5%	5.5%	5.3%
EBITDA*1	2,958	3,040	4,500
(売上収益%)	9.9%	10.1%	12.9%
ROIC*2	4.7%	3.9%	6.5%

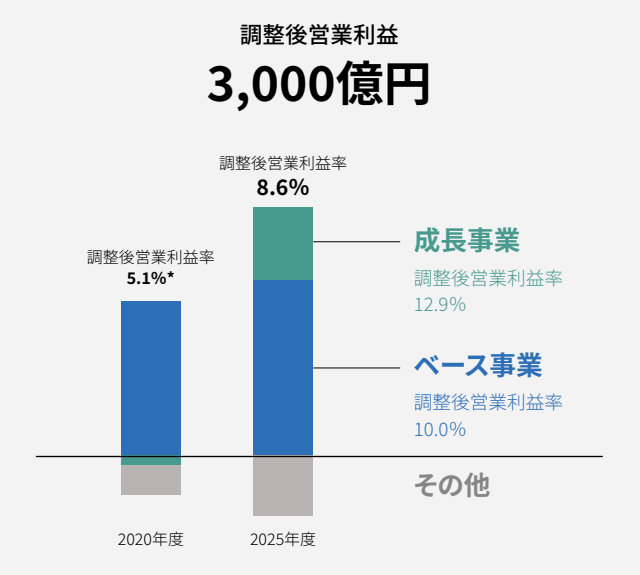
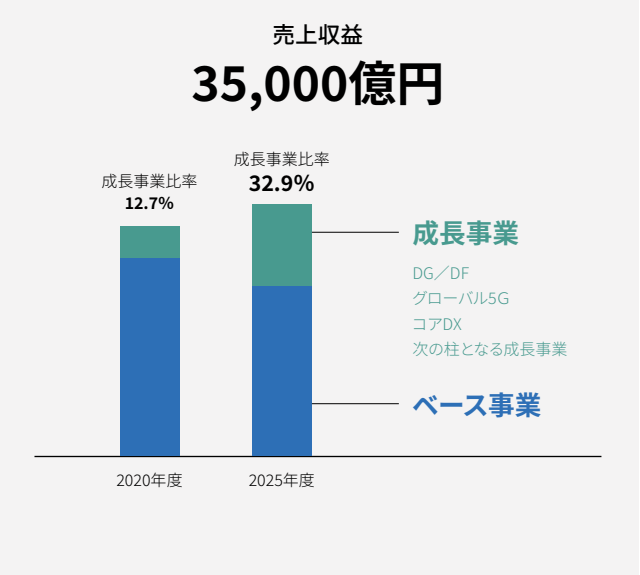
*1 EBITDA＝売上総利益－販売管理費＋減価償却費・償却費
*2 ROIC＝(調整後営業利益－みなし法人税＜30.5%＞)÷(期末有利子負債＋期末純資産＜非支配株主持分含む＞)

成長事業／ベース事業の両輪で収益成長を実現

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

成長事業は、競争優位の獲得・強化のため優先的に資源配分を進め、増収増益を牽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	P22
		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	P24
		コアDX事業	・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で提供価値拡大 ・ICT共通基盤技術とオファ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／データセンター／オンプレミス)、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／End to Endの実装力を活かしDX領域拡大	P26
		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	P28
		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	P29
	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	P30
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	P31



*一時損益を除く

デジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス事業

デジタル・ガバメント（以下DG）とは、ITを行政のあらゆる分野に徹底活用することにより、市民や企業の事務負担の軽減や利便性の向上、行政事務の簡素化・合理化などを図り、効率的・効果的な電子政府・電子自治体を実現することです。デジタル化は様々な業種間の連携・融合を促しますが、特に行政と金融の連携は先行して加速すると見られています。欧州の幾つかの国々では、デジタルIDを活用して本人認証、身元確認、適格性評価を行政と金融機関のシステムが連携して行う取り組みがすでに実用化されており、英国ではブロックチェーンを活用した不動産取引・登記管理の実証実験が行われるなど、デジタルトークン（独自発行のデジタル通貨）を起点とした新たなイノベーションが進行しています。デジタル技術の活用が進み、高度な資産運用アドバイスや資産取引の利用者の裾野が広がることで、デジタル・ファイナンス（以下DF）の長期的な市場成長が期待されています。

NECのデジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス事業

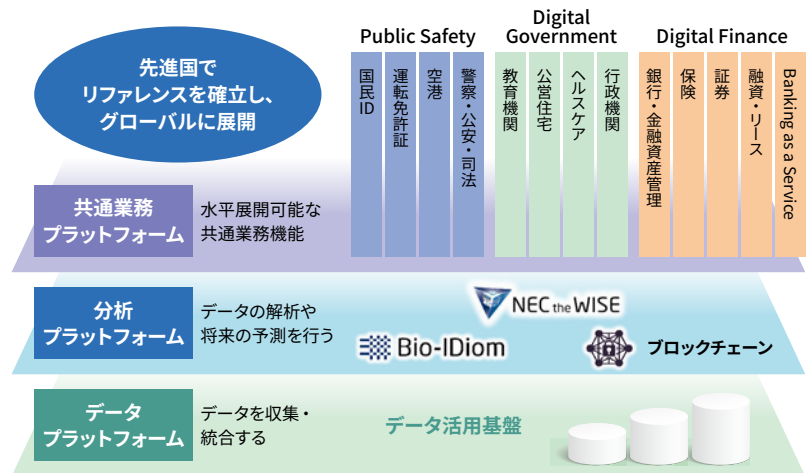
行政のシステムは長く運用され、信頼性が求められるため、社会的責任を全うできる会社でなければその推進役にはなりません。NECは従来よりミッションクリティカルな社会インフラに貢献し、機微なデータを扱いながらも大きな問題を起こさずに日本を守ってきました。グローバルでも、生体認証を強みとしてPublic Safety関連ソリューションの事業を展開してきました。加えて、NEC Software Solutions UK社（旧Northgate Public Services社）、KMD社を買収し、Public Safetyを包含する形で、パブリックセクターのお客様向け業種のノウハウをソフトウェア化する事業を行いました。さらにDGとのシナジーが期待できるDF事業に進出するため、スイスのAvaloq社を買収。DXのグローバルな潮流を捉え、事業を拡大・展開しています。また、SaaS型事業モデルへの転換を進めています。

買収3社

NEC Software Solutions UK (SWS) (旧Northgate Public Services) 英国のITサービス企業。特に警察業務、税徴収・社会保障給付、公営住宅管理の領域で強固な顧客基盤と水平展開可能な共通業務プラットフォームを持つ。	KMD Holding 政府向けソリューション事業における強固な顧客基盤と幅広いプラットフォーム、金融・保険向けソリューション事業展開、ユーザーエクスペリエンスやアナリティクスでの豊富な実績を有する、政府デジタル化を支えてきたデンマーク最大手のIT企業。	Avaloq ソフトウェアをSaaS型で提供するなどリカーリングビジネスで成長を続けているスイスのソフトウェア会社。ウェルスマネジメントの領域において欧州では1位、APACでは2位と、トップクラスのシェアを持つ。
---	---	--

NECは共通業務、分析、データという3つのソフトウェアのプラットフォームを軸として、先進国におけるリファレンスを活用し、グローバルに展開してきました。また、アナリティクスの「NEC the WISE」、バイオメトリクスの「Bio-IDiom」、ブロックチェーン等の商材の強化・技術的優位性に加えて、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、そしてデジタル化において重要となる、システムの安定的な移行の経験とリソースも含めた総合力が、今日のNECの強みです。

3つのプラットフォームを起点とした事業拡大



事業機会

- 行政事務の軽減や利便性の向上、簡素化・合理化への需要増加
- 行政と金融等、様々な業種間の連携・融合
- 高度な資産運用アドバイスや資産取引における利用者の裾野拡大

NECの強み

- 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および実績
- 生体認証・ブロックチェーンなどの商材および技術的優位性
- DG先進国の顧客基盤

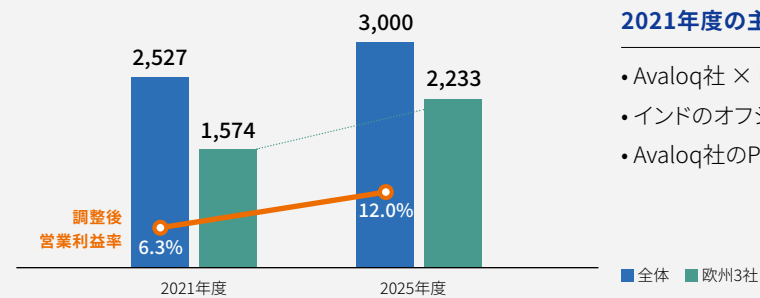
リスク

- 期待するシナジーの創出の未達成に伴う収益性の伸び悩み
- 市場要因に伴う立ち上がり時期の遅れ等

事業の状況

売上収益

(億円)



2021年度の主な成果

- Avaloq社 × NECアジア現地法人のシナジーによる新規案件の獲得
- インドのオフショア拠点活用による開発効率化
- Avaloq社のPMI完遂とSWS社のボルトオンM&A

中長期的な事業機会と重要施策

1. グローバル展開の加速

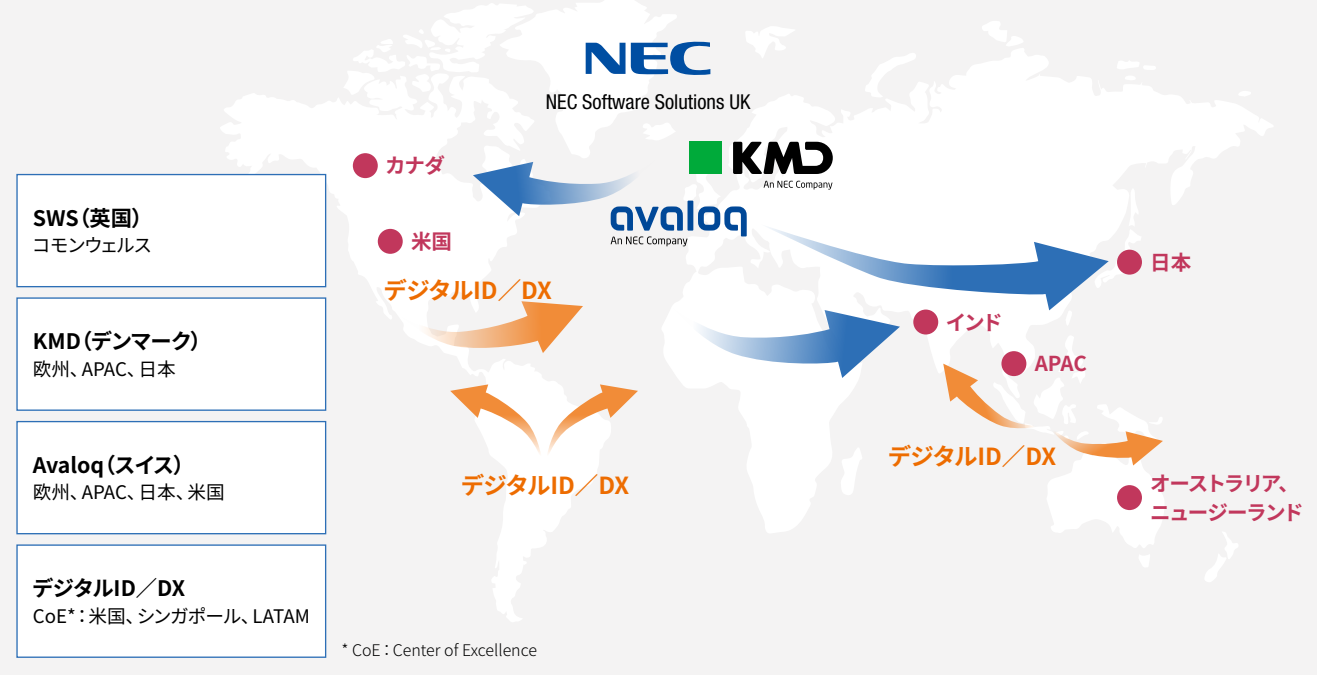
ロンドンに本社があるSWS社は、すでにオーストラリア、ニュージーランド等の英連邦各国へ展開しており、ここを一層強化していきます。またKMD社は現在欧州への展開、またNECと連携し、APACや日本への展開を進めています。スイスに本社があるAvaloq社は、日本のお客様に向けてソリューションのご提案を進めており、米国での展開も視野に入れています。またデジタルID／DXについては、米国、シンガポール、LATAMではアルゼンチンをCenter of Excellenceとして、NECのソリューションを世界各国へ展開していきます。

2. ビジネスモデル変革の推進

注力事業への投資の継続と、SaaS事業比率の向上が大切と考えています。買収した3社の2022年度の売上高は1,695億円を計画しており、うちSaaSソフトウェア事業の比率は77%となる見込みですが、これをさらに向上させ、80%以上にしていきます。併せてボルトオンM&Aによる事業領域／顧客基盤の拡大を進めていきます。また低収益事業の撤退、事業ポートフォリオ入れ替えなどにより、投資収益率 (ROI) の最大化を推進していきます。

3. 開発、オペレーションの効率化

NECグループ全体でのコストシナジー追求、また選択と集中、資産の相互活用により、ソフトウェアの競争力を強化します。特にソフトウェア開発においてはオフショアの活用が重要です。買収3社合計で約9,000人の人員がいますが、そのうちの開発要員が3,800人、うち40%がオフショア／ニアショアです。この比率を2025中計期間中に55%にまで向上させることで、約50億～60億円の営業利益の改善が可能となります。



* CoE : Center of Excellence

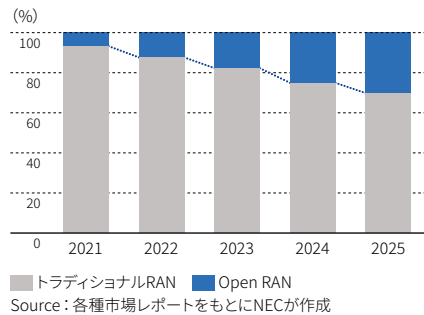
グローバル5G事業

近年はスマートフォンやPCだけでなく、各種センサー、スマートメーター、家電、自動車、医療機器などがネットワークにつながり、データ活用の領域を劇的に広げ、リアルタイムな分析・検知・操作などが可能になりつつあります。この、4GだけではカバーできないIoTビジネスに対応する無線通信規格として、5Gの技術開発がグローバルに進められてきました。5Gの商用サービスにより、ビジネスや社会環境が激変する可能性があります。社会の根幹を支えるインフラとなる5Gの信頼性を担保するのは、通信事業者の重要な役割となってくるでしょう。

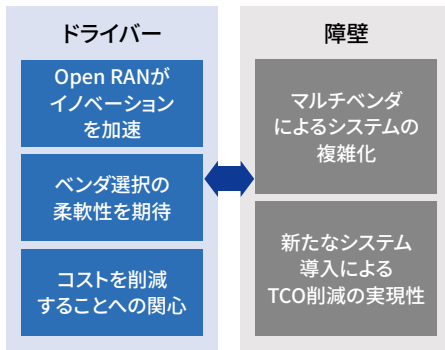
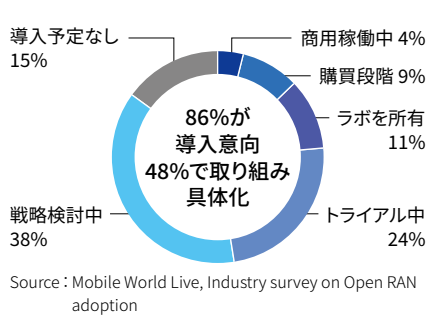
通信事業者は従来、通信機器一式を1社から調達していました。しかし、基地局のオープン化に関する様々なルール化・標準化が成されてきたことや、ハードウェアの性能の向上などにより、通信機器を複数の調達先から仕入れることが可能なOpen RAN（以下O-RAN）が、グローバルでも実用化の局面に入っています。モバイルオペレーターは通信機器に関して選択肢を増やすことで競争環境を高め、より効率的な運用を行いたいという強い願望を持っており、サプライヤーが増えることを歓迎しています。一方で、O-RANにはチャレンジもあります。例えば、通信機器を複数のサプライヤーから調達することによるシステムの複雑化や、それによるコスト削減の実現性などです。

全世界のRAN全体の市場規模は3.5兆～4兆円で、うちO-RANの市場は年率30%以上（2022～2025）の成長率が期待でき、2025年には1兆円を超えると予想しています。主要な通信事業者の85%がO-RANを採用する意向を示しており、O-RANへの期待が高まっています。

グローバル基地局市場動向



Open RANの導入意向



NECのグローバル5G事業

NECは従来より、テレコムキャリア向けに固定系および無線系の通信設備や、設備管理を行うOSS、顧客サポートを行うBSS、そしてエンドユーザ向けサービスプラットフォームなどを中心に提供してきました。競合各社と比較し、幅広い領域でソリューションを提供しており、お客様の要望への対応力や、堅牢かつ信頼性の高い製品やソリューション、テレコムキャリア・産業パートナーとの5Gユースケース共創の実績を持ち、国内ではトップポジションにいます。5GのO-RANにおいても、お客様のニーズに合ったソリューションをミッションクリティカル性を担保しながら統合的にNECが責任を持ってシステム・インテグレートすることで、NEC製品単体ではなく、マルチベンダシステムによるサービス保証が可能です。すでに日本電信電話（株）（NTT）や楽天モバイル（株）などグローバルを志向する会社と5G事業を行っており、これがグローバル市場向け製品の開発にも活かしています。

また急増する通信トラフィックへの対応や事業機会の拡大に向けて、ネットワーク設備の運用効率化や、サービス導入・管理の迅速化・効率化が求められており、OSSやBSSの重要性もますます高まってきました。NECでは2008年10月にこの領域において、豊富な顧客基盤と導入実績を持つNetcracker社を買収しており、同社の製品も含め、グローバル市場での事業を推進しています。

事業機会

- 5Gの商用サービスによる、ビジネスや社会環境激変の可能性
- モバイルオペレーターからのO-RAN需要の高まり
- OSS、BSSの重要性の高まり

NECの強み

- アクセスからコア、ITサービスまで幅広い領域でのソリューション提供実績
- 国内トップポジションの対応力、信頼性および実績
- Netcracker社のOSS、BSSにおける豊富な顧客基盤と導入実績

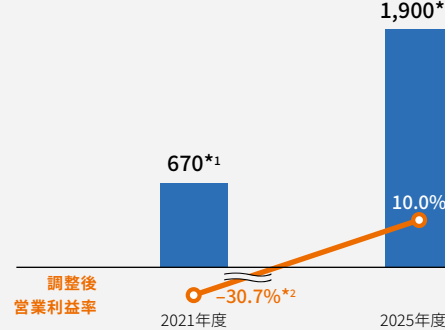
リスク

- 市場規制やマクロ環境変動に伴う導入時期の遅れ
- 既存商用案件における導入成否

事業の状況

売上収益

(億円)



2021年度の主な成果

- 国内キャリアの5G商用ネットワーク本格立ち上げにおいて、Open RAN対応商用装置の出荷・実用化、およびモバイルコア（ソフトウェア）の選定
- 国内の実績の評価に基づき、欧州のTier1キャリアからのベンダ選定
- 欧米、インド他を中心に16のトライアル
- 日本、欧米、インド他における30以上の商談が進行中

^{*1} Netcracker社は含まず

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

中長期的な事業機会と重要施策

1. O-RAN先行顧客に注力した市場拡大

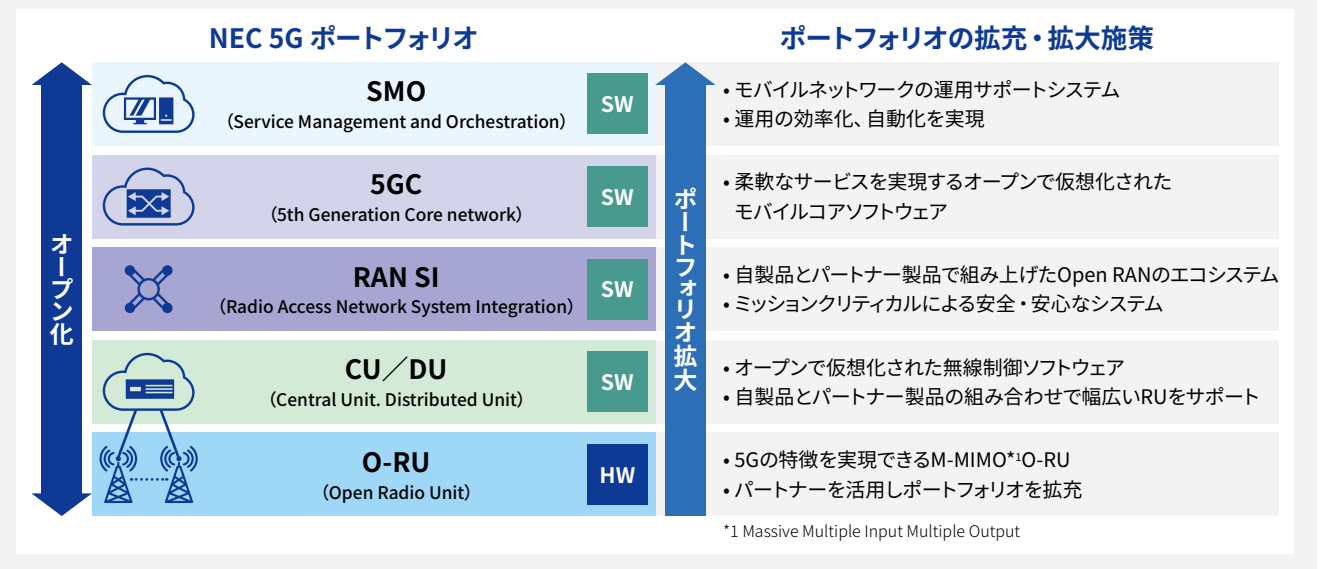
O-RANの積極導入を計画している通信事業者との関係強化を通じ、案件開拓およびO-RANの実績づくりを図ります。お客様や他ベンダとの協業により市場の活性化を図り、プロダクトを拡充・拡大することで、多様な方法・組み合わせを可能とし、お客様の期待に沿った確かなソリューションの提供が実現可能です。さらに、実証など迅速な顧客対応を可能にするためのグローバルでの体制を強化します。

2. ハードウェアからソフトウェアへのポートフォリオ拡充・リカーリングビジネスモデルの展開

CU/ DU、5Gコア、SMOといったソフトウェア領域へポートフォリオを拡大します。お客様にとって最適な組み合わせのソリューションを、責任を持ってSIサービスとして提供します。またNECの仮想化ソフトウェア技術により、汎用ハードウェアの適用領域を拡大することなどでコスト低減を可能とし、顧客との信頼関係を向上させていきます。よりソフトウェアに軸足を置いたビジネスへの転換を実現し、高い利益率を達成します。

3. グローバル展開体制確立

5Gの特性を最大限に活かせるインフラ製品、将来中核技術になるAIや機械学習などの高度な機能の開発・品質管理を日本で行うとともに、生産や接続保証のためのIoTはコスト競争力のあるインドを中心に、パートナー活用も含めグローバルでの開発・生産体制を構築します。顧客拠点はO-RAN推進が活発な北米や欧州に選択・集中し、体制を拡充します。推進体制を早期に確立し多数のお客様へサービスを提供することで、O-RANベンダとしてのポジションを獲得します。



コアDX事業

今日、社会や企業を取り巻く環境は日に日に変化し、複雑さや不透明さを増しています。

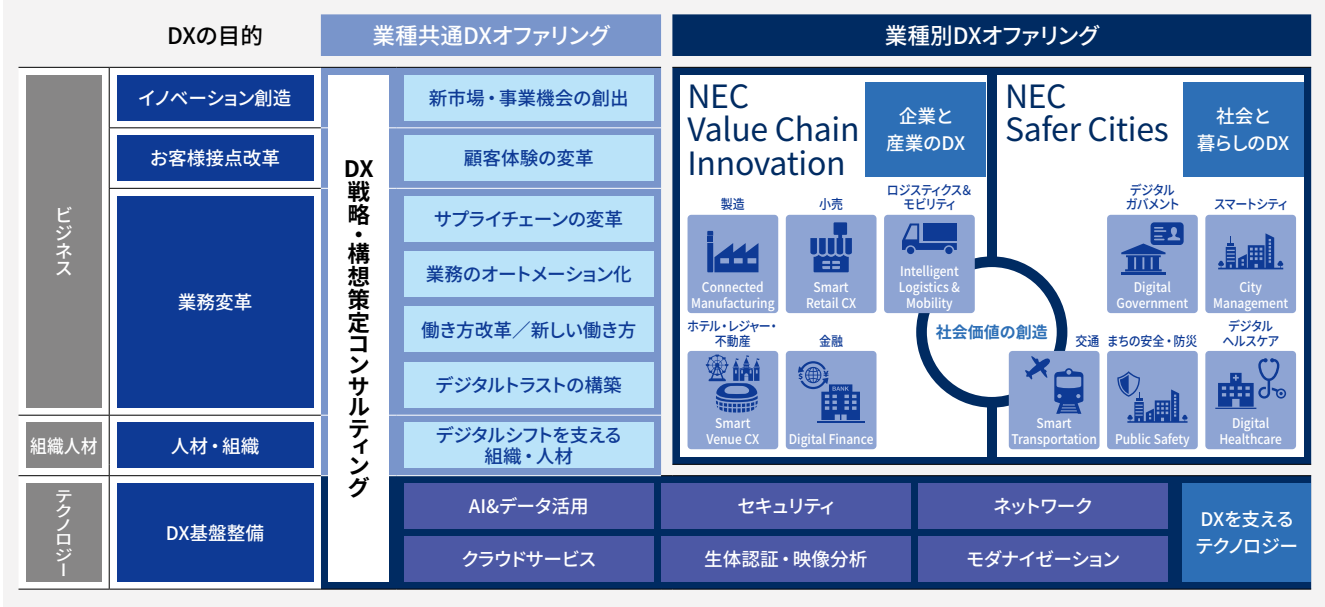
このような中、DXの重要性がますます高まっています。DXとは、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義されています。近年、異業種間連携の加速、業界を超えた再編の活発化などのビジネス環境の変化、AI、IoT、5Gネットワークをはじめとしたテクノロジーの進化などに伴い、社会・企業のDXが加速しています。また、コンサルティングからデリバリまで一気通貫のソリューション提供への需要が増えてきています。未来の共感という側面において、技術を実装するとき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、悪い点を含め、提示しなければなりません。従来以上に、こうすべき、こう変えたらどうでしょう、と利用者側にとってプロアクティブに将来像を提案することが求められています。

NECのコアDX事業

NECの強みは、効率の良いR&Dと、日本で長年にわたり、社会のインフラ、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。NECのすべての事業がDXに関わるものであり、これまで幅広い業種のお客様にDXオファリングを提供してきた実績があります。またNECは自らをDXの実験場として変革を進めています。これには2つの意味があり、1つ目は自身のDXにより企業としての競争力を上げること、2つ目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。2021年2月には、NECのビジョンや事業戦略、体制をはじめとするDXの取り組み全般が評価され、経済産業省が定めるDX認定制度に基づき、「DX認定取得事業者」としての認定を電機業界で初めて取得しました。

グループ会社には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アビームコンサルティング(株)があり、またNECでも戦略コンサルティング部門を立ち上げるなど、人材を強化し、NECの持つ強いデリバリ力との連携を強化しています。

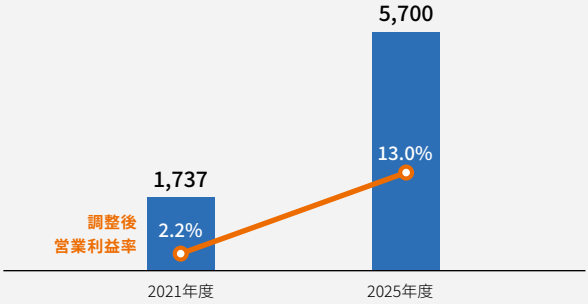
DXオファリングメニュー



事業機会 - DXの重要性の高まり - 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需要の増加	NECの強み - 効率の良いR&D - クオリティの高い実装力および実績 - アビームコンサルティング(株)の人材・基盤、自前の戦略コンサルティング部門など豊富なリソース	リスク DX人材不足に伴う収益成長の伸び悩み
--	--	---

事業の状況

売上収益
(億円)



2021年度の主な成果

- ・ハイパースケーラー協業によるクラウド事業での競争優位性獲得
- ・大型案件の獲得を見据えた戦略パートナーシッププログラム始動
- ・アビームコンサルティング(株)との連携による大型案件獲得

中長期的な事業機会と重要施策

1. コンサルティングからデリバリまでの一貫したアプローチによる価値提供

アビームコンサルティング(株)の国内5,000人規模の上流コンサルティングの強みに加え、DX人材育成プログラムの実施によりNECのコンサルティング人材の増強を行い、NECが持つ強いデリバリ力となげ、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。これにより、お客様への戦略コンサルティングから始まり、ライフサイクル全体の支援によって価値を創出する面積を広げていきます。

DX人材の育成については、P49をご参照ください。

3. ハイブリッドITの競争力強化

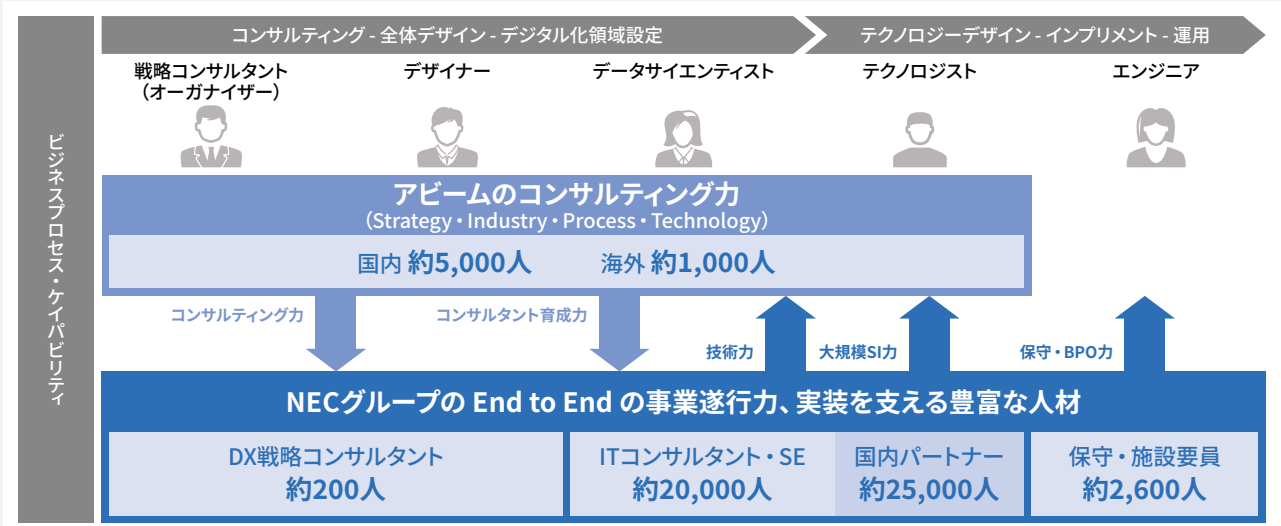
クラウド、データセンター、オンプレミスを最適に組み合わせることにより、ハイブリッドIT環境を実現し、競争力を強化していきます。AWS(アマゾン)、Azure(マイクロソフト)などとのグローバルな戦略協業と、高セキュリティなNECのマルチクラウドにより、個別のニーズに合わせた最適なIT環境を提供します。

2. ICT共通基盤技術の拡充・整備とオファリングの標準化

従来は業種・顧客ごとに個別最適で展開していたソリューションを、共通基盤であるNECデジタルプラットフォームをベースとした全体最適のビジネスに変換していきます。これにより、スピード感を持ってお客様への価値提供が可能となります。そしてこの共通基盤を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ァリング標準化を進め、価値提供型の価格設定を組み合わせることで、価格競争力を向上させます。

4. DXによる社会のリード

デジタル庁の創設に伴う国内の行政DX化、スーパースティ建設、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。



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

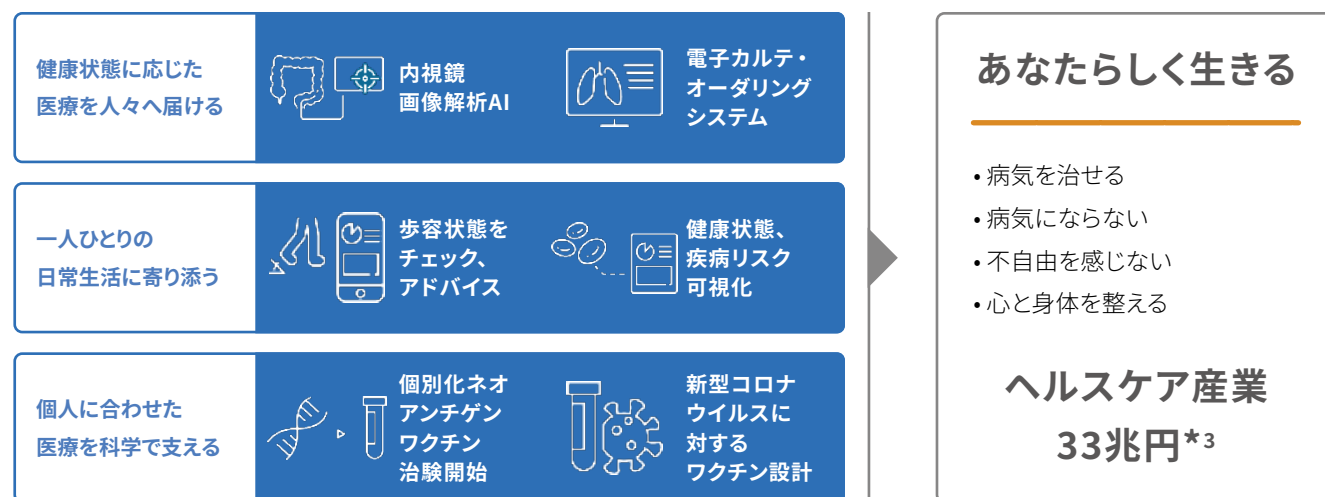
海外のビジネスモデルや業種ノウハウ
先端顧客や研究機関ベンチャーキャピタルとの協業

新事業開発実績／手法

dotData社、AI創業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^{*1}

^{*1} カーブアウト、M&A、Spin-in/Spin-out、クラウドファンディング

具体的な取り組み事例①：ヘルスケア・ライフサイエンス事業 2030年度事業価値5,000億円^{*2}



^{*2} 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

^{*3} 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

NECのAI創業事業の直近の取り組み

2022年4月	- CEPI^{*4}とのパートナーシップにより、ベータコロナウイルス属全般に有効な次世代ワクチンの開発を開始 - 内容についてはP45 社会インパクトのある高加価値事業への挑戦 AI創業をご参照ください。 ^{*4} 感染症流行対策イノベーション連合 - 塩野義製薬（株）とB型肝炎に対する新たな治療ワクチンの創製に関する共同研究契約を締結 https://jpn.nec.com/press/202204/20220418_01.html
2021年11月	NECのAIによるネオアンチゲン予測システムを用いてTransgene社と共同開発した個別化がんワクチンについて、臨床的効果の初期的徴候を観察 https://jpn.nec.com/press/202111/20211124_01.html

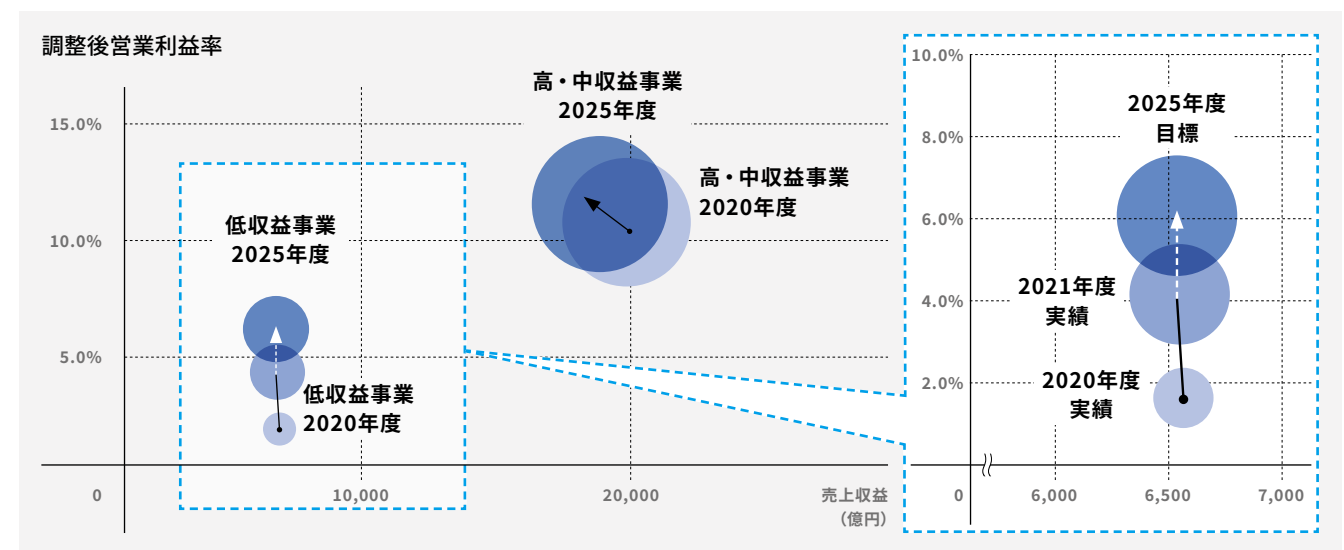
具体的な取り組み事例②：カーボンニュートラル関連事業

カーボンニュートラル関連事業についてはP57 2. 事業を通じた貢献の拡大をご参照ください。

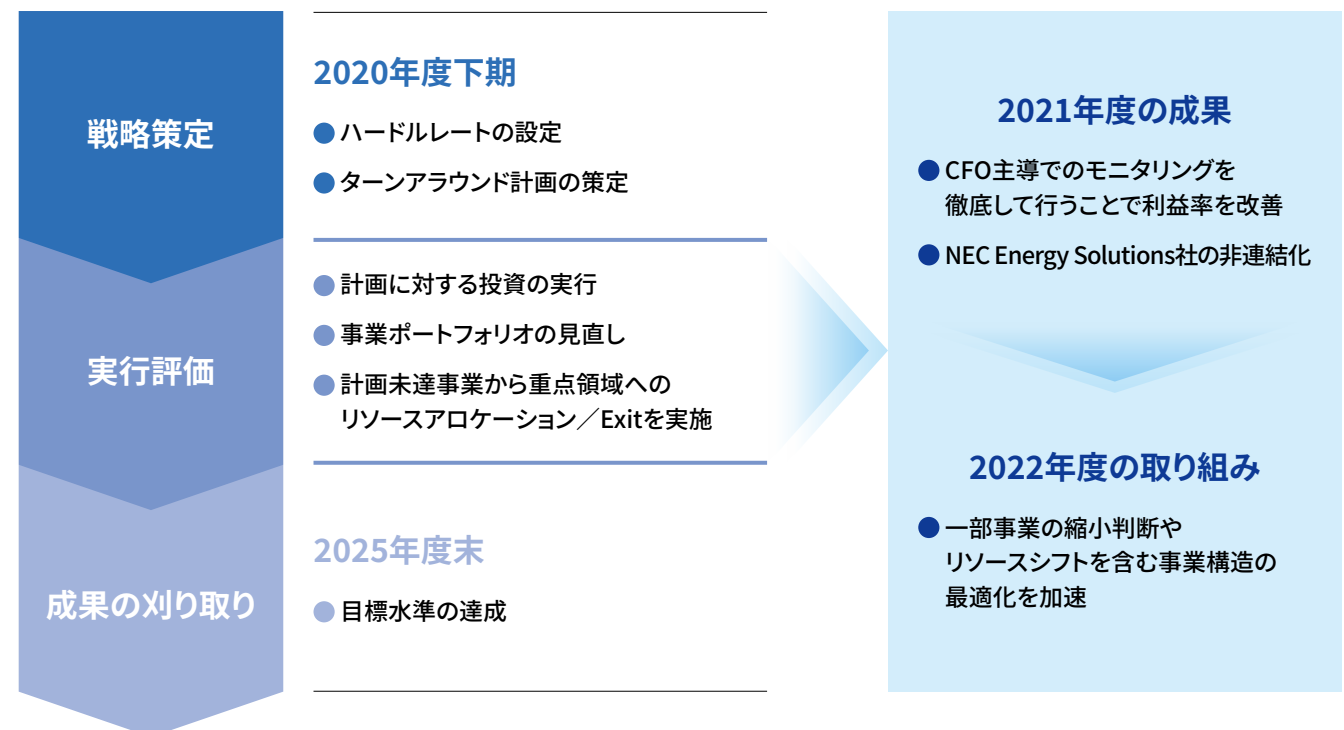
ベース事業の収益性改善

ベース事業の収益性改善については、営業利益率のハードルレートを設定しグループ分けを行い、対応方針を明確化、それに沿って個別の事業計画を立てています。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ており、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、収益性の改善が難しいと判断した場合にはしかるべき事業判断を実施します。2021年度からCFO主導でのモニタリングを開始し、調整後営業利益率が2.6%改善しています。2022年度はこの活動を加速し、一部事業の縮小判断やリソースシフト含む事業構造の最適化を図ることで、2021年度から1%強の利益率改善を計画しています。

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



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

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P36 CFOメッセージをご参照ください。

成長戦略を支える	好機を逃さず環境変化に対応
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	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ています。2021年度もDow Jones Sustainability Indices、FTSE4Good Index Series、MSCI ESG Leaders Indexesをはじめ、グローバルなESGインデックスに継続して組み入れられました。

ESGインデックスへの組み入れ状況についてはP83をご参照ください。

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	2021年度実績
E 気候変動（脱炭素）	1. SBT*11.5℃達成（2030年）に向けた環境経営の加速 2. 顧客DX化によるCO ₂ 排出量削減への貢献	1. 33.6%削減*2 （2017年度比）	1. 31.1%削減 （2017年度比）
S セキュリティ AIと人権 多様な人材	1. 社会インフラを担う高度なセキュリティ人材の育成 2. 人権尊重を最優先にしたAI提供と利活用	1. 国際認定資格の 取得者倍増 2. ポリシー*3の適用	1. CISSP*5取得者数約 200人 （2020年度比1.3倍） 2. ポリシーの適用
G コーポレート・ガバナンス サプライチェーンサステナビリティ コンプライアンス	1. コーポレート・ガバナンスのさらなる透明性向上 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%*4 3. 重大違反件数 0件	2. 同意サプライヤー 80% 3. 重大違反件数 0件

*1 Science Based Targets *2 Scope 1、2 *3 NECグループAIと人権に関するポリシー *4 調達金額ベースでの比率 *5 Certified Information Systems Security Professional

また、非財務の取り組みが財務パフォーマンスにどのようなインパクトを与えているかを確認する取り組みの一環で、アビームコンサルティング(株)のESG経営支援システム「Digital ESG Data Analytics」を用いた、非財務指標とPBRとの相関分析に着手しました。2021年度は、NECグループで取り組んでいる273個の非財務指標の5年から10年分のデータとPBRとの相関を分析し、25個の非財務指標がPBRの向上に貢献しているという結果が得られました。当社が多様な人材の取り組み指標としている「部長級以上の女性管理職数」を1%増やすと、7年後のPBRが3.3%向上する、という結果がその一例です。今後、このような分析を継続して実施することを通して、企業価値向上につながる非財務の取り組みを特定し、適切な投資を配分するとともに、適宜マテリアリティの見直しも図っていきます。

詳細はサステナビリティレポート2022 P14 非財務指標の財務指標への影響分析をご参照ください。

文化と経営基盤の変革

NEC Wayのもと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」「顧客との未来の共感創り」の3つに取り組んでいます。

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ています。

詳細については、P46 文化と経営基盤の変革をご参照ください。

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ています。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んでいます。

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。

NECのPurposeとそれを具現化したNEC 2030VISIONの実現には、様々なステークホルダーと「未来の共感」をともに創り、デジタルの力でその未来を社会実装していくことが欠かせません。未来の共感創りにつながる社会への提言機能を強化するため、Thought Leadership活動を加速しています。

2022年4月には、NECグループのシンクタンクである(株)国際社会経済研究所(IISE)の新理事長として、社外シンクタンクで活躍されていた藤沢久美氏を招聘、同年7月には、理事に宇宙飛行士の野口聡一氏を招聘しました。

社会が共感できる未来像を構想・発信することで、市場形成を目指す仲間を集め、共創と実証実験を経て、事業創出により社会へ実装していきます。

エンゲージメントスコア2025年度目標

50%
(2021年度 35%)

* 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

2025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

- ・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

社会システム変革へ発信

NECフェロー 今岡 仁

NECマネージング エグゼクティブ 桃谷 英樹

文理融合によるAI倫理の強化

制定 2019年4月

- ・ライブネス／不正画像検知
- ・プライバシー保護学習
- ・ユニバーサルラーニング

業種の枠を超えた実効性の高い提言のための機能強化

- ・ソートリーダークシップ部の新設
- ・(株)国際社会経済研究所の理事長に藤沢 久美氏を、理事に野口 聡一氏を招聘

藤沢 久美氏

野口 聡一氏

オープンな共創と標準化

- ・ルールメイキング
データ利活用でのグローバルな協調活動を強化
- ・大学とのグローバルな共創

FIWARE FOUNDATION