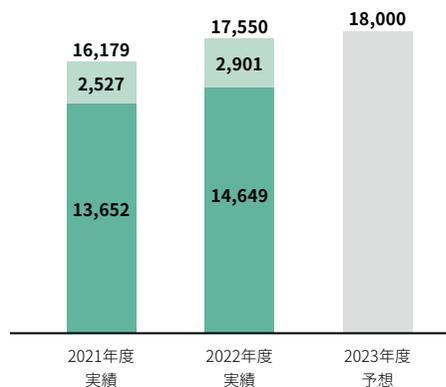


事業戦略

ITサービス事業

売上収益

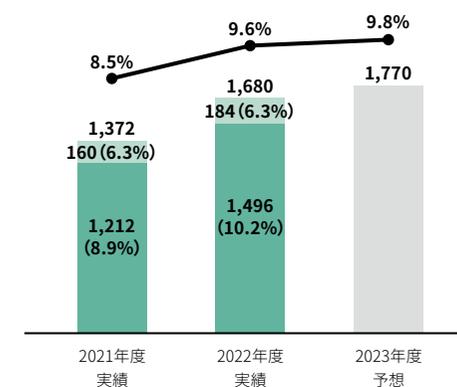
(億円)



■ 国内 ■ 海外 (DGDF)

調整後営業利益(率)

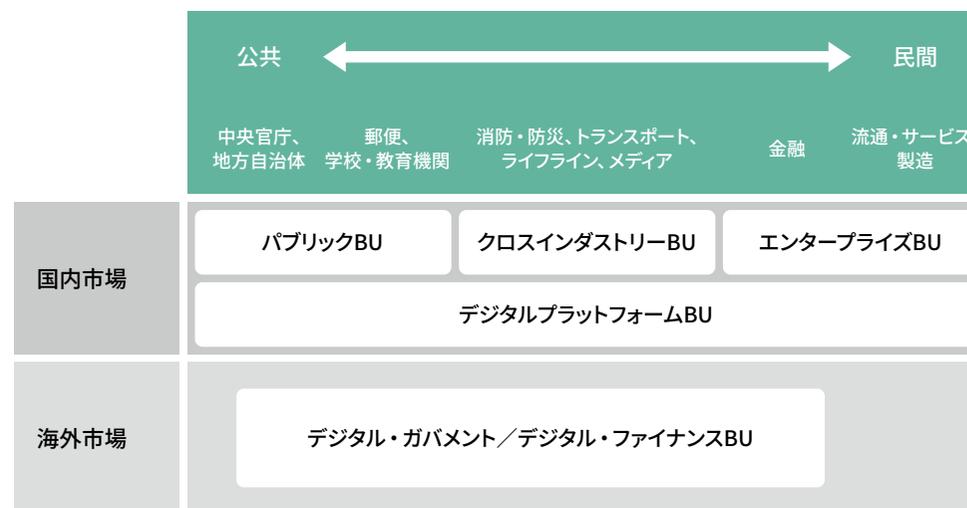
(億円)



■ 国内 ■ 海外 (DGDF)

● 調整後営業利益率

各組織と事業区分／領域



事業戦略

国内ITサービス

事業概要と目指す姿

今日の社会や企業を取り巻く環境はVUCAの時代といわれ、社会・企業の活動を持続可能なものとするにはデジタル技術を活用した変革(DX)が必要とされています。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、お客さまや社会のニーズをもとに、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。NECは、社会・お客さまの活動をITで支えるだけでなく、NECが保有する技術力やリソースを最大限に活用して社会や産業の変革をデジタルにより実現します。

市場環境と社会課題

日本国内のIT市場は、異業種間での連携加速、業界を超えた再編の活発化といった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を背景に、社会・企業のデジタル化によるIT需要が継続しています。エンタープライズ領域のIT投資は、従来型のITサービスから、既存システムのクラウド化および

オペレーションのデジタル化支援へとシフトし、将来的にはビジネス拡大に向けデジタル技術を活用したクラウドベースのサービス導入の増加が見込まれます。また、日本における行政のデジタル化やデジタル田園都市国家構想もあり、社会全体でのデジタル化が必須となっています。

一方で、世界の企業と比較してDXに成功している日本企業は少なく、DXを進めるにあたっての課題も見受けられます。具体的にはDXに通じた人材の不足(量、質、リスキル)や、具体的なロードマップを描く難しさ、実事業への展開が進まな

いなどが挙げられます。このような現状からDX実現に向けて上流のコンサルティングから導入・運用といった下流までを統合したDX導入支援への需要が増加しています。

NECの強み

- 長年にわたって培ってきたお客さま基盤/ノウハウ：パブリック領域におけるミッションクリティカルなシステム運用実績、エンタープライズ領域における大手お客さまとの平均取引年数は25年以上
- 上流から下流までお客さまのDXを強力に推進する実行力：上流のコンサルティングから、デリバリー、運用・保守といった下流までアジャイルにソリューションを提供できる体制・リソース

- DXの強力なユースケース：NECは自らをDXの実験場として変革を推進し、最先端の実証を自ら行うことで競争力を向上させると同時に、お客さまに提供できる強力なユースケースを保有
- 豊富なDX人材：のべ約8,000人のDX人材*、2025年度に10,000人のDX人材確保に向けた育成プログラム

* 2023年3月末時点

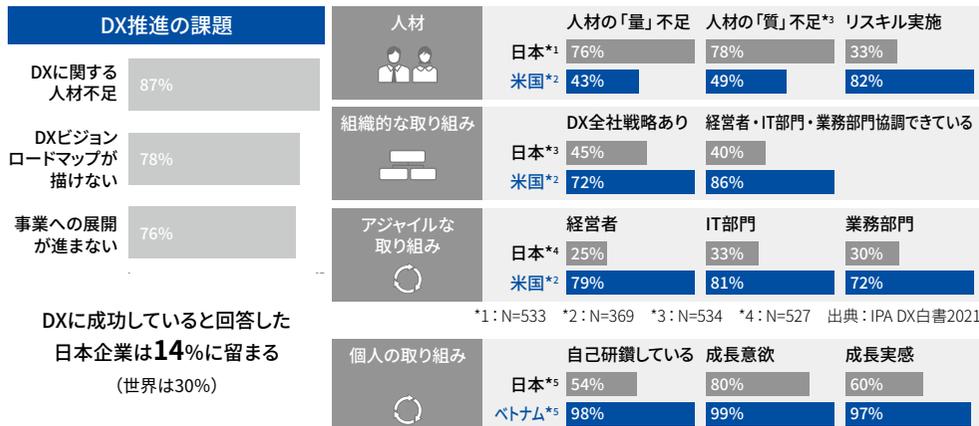
事業成長に向けた戦略

- コンсалティングからデリバリーまで一貫した価値提供の拡大：お客さまが抱える経営課題に対して、上流のコンサルティングからアプローチし、お客さまマネジメントの経営アジェンダを解決するパートナーとして併走して課題解決を目指します。課題解決に向けた全体設計だけでなく、各業界に通じたノウハウを活かし実現に向けた具体的な計画への落とし込みや提案、NECが持つ強いデリバリー、導入後の運用・サポートまで一貫した価値提供をしていきます。中でも各業界のリーディング企業とNECとのパートナーシップを戦略パートナープログラムと位置づけ、各業界に求められるモデルケースを創出し、それらをオフリングメニューへと組み込み、広く展開していきます。
- 共通基盤によるビジネスモデル変革：従来は業種・お客さまごとに個別最適で展開していた製品・サービス・アセットを、NECが保有する技術・

ノウハウをベースとしたサービスメニューとして共通基盤として整備しています。これによりお客さまへより迅速な価値提供が可能となるだけでなく、従来の工数型からバリュープライシングへとビジネスモデルを変革し、リピータブルに活用することで収益性の向上も図ります。

- 競争力強化に向けたアライアンスの継続的な強化：パブリッククラウドやプライベートクラウド、オンプレミスといった多様化する需要に対して、NECは自社で各種環境を保有するだけでなく、グローバルなITパートナーシップにより競争力を強化していきます。具体的にはAmazon Web Services (AWS) 社やMicrosoft社、Oracle社、Red Hat社と協業し、お客さまのニーズに適したIT環境を提供していきます。
- 行政デジタル化への貢献：NECは長年の実績・ノウハウを活かして、行政における業務の標準化・効率化や、国民の利便性向上、デジタル基盤

DXに取り組むうえでの課題



出所：日本能率協会/ボストンコンサルティング *1: N=533 *2: N=369 *3: N=534 *4: N=527 出典：IPA DX白書2021 *5: 各国 N=1,000 出所：パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意欲調査(2019)」

事業戦略

の提供、マイナンバーカードの活用拡大などを実現していきます。行政のデジタル化に際しては、高い安全性・品質と、システム導入に向けた迅速性・柔軟性・生産性が求められ、政府のガイドラインに準拠し最適なバランスを確保していきます。

また、行政デジタル化の先進国であるデンマークにて、デジタル化を支えてきたKMD社と連携し、デジタルディバイドの解消や実現に向けた課題解決など彼らが持つノウハウを活かした積極的な提案も行っています。

海外デジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス

事業概要と目指す姿

行政・金融のあらゆる分野においてITの活用により事務負担の軽減や利便性の向上、事務の簡素化・合理化などを図り、効率的・効果的な運営が可能となります。デジタル化はさまざまな業種間の連携・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。NECは、買収した英国のNEC Software Solutions U.K. 社 (SWS 社、旧 Northgate Public Services

● 新たな事業機会の取り込み：既存領域でのビジネス拡大に加えて、新たな領域での事業機会の取り込みも図っています。具体的には、生体認証技術を活用した空港・ビル・ホテル向けのDigital ID事業や、デジタル田園都市国家構想の実現に向けたスマートシティ事業、交通インフラとモビリティが協調し安全・安心な交通社会を実現するインフラ協調型モビリティ事業、業務プロセスをデジタル化した高度なBPOサービスを提供するDigital Process Innovation事業により事業成長を目指します。

社)、デンマークのKMD社、スイスのAvaloq社の欧州3社を中心にデジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス事業を展開しています。高信頼なデジタル技術によって、透明性が高く、公平に利用できる行政・金融基盤を構築し、一人ひとりに合わせた生活者中心の行政・金融サービスを提供することでWell-beingな社会を実現します。

買収3社

NEC Software Solutions U.K. (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型で提供するなごり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。

市場環境と社会課題

欧州の幾つかの国々では、デジタルIDを活用した本人認証や身元確認、適格性評価といった行政と金融機関が連携した取り組みもすでに実用化されています。加えて、デジタル・ファイナンス領域では、デジタル技術を活用した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による長期的な市場成長が見込まれています。

このような事業機会が見込まれる一方で、高齢化の拡大やデジタルディバイドによる行政サー

ビスの地域差拡大、富の偏重・格差拡大、地球温暖化対策のためのCO₂排出量の削減といった課題もあります。特に地球温暖化対策は、電力需給の管理や化石燃料からの脱却と同時に、ITを駆使して新たな社会の仕組みを創っていく必要があり、デジタルを基盤としたグリーン社会への移行は最も注力すべき領域の1つといえます。また、行政・金融のシステムは長く運用されるため、その役割を担うには社会的責任と信頼性が求められます。

NECの強み

● グローバルなお客さま基盤と実績：英国の45%の地方政府に対して税金徴収や社会保障給付システムを提供、政府の電子化先進国であるデンマークの自治体向け行政ソリューションで50%を超えるシェア、ウェルスマネジメント向けコア

バンキングシステムにおいて欧州でNo.1、APACでNo.2のシェア

● 優位性のある技術：AI・生体認証、セキュリティ、先進的なシステムアーキテクチャ、豊富な行政向けDXオファリングメニュー

事業成長に向けた戦略

● ビジネスエリアの拡大：英国のSWS社は、すでに事業展開しているオーストラリアやニュージーランドに加えて、英連邦各国(コモンウェルス圏)へと事業を展開していきます。また、デンマークのKMD社は北欧を中心とする欧州への展開だけでなく、NECが強みを持つAPACや日本への展開も進めています。スイスのAvaloq社は、日本市場へもソリューション提案と、BlackRock社との戦略的パートナーシップによりウェルスマネジメント領域での革新的なソリューション提供により価値提供を拡大していきます。

● 事業ポートフォリオの変革：欧州3社のSaaS比率は7割を超えていますが、この水準をさらに向上

させていきます。同時にソフトウェア事業へのシフトを加速させて収益性の向上を図ります。また、低収益事業のカーブアウトや、事業成長に向けて事業領域・顧客基盤を拡大するためのボルトオンM&Aにより、事業ポートフォリオを変革していきます。

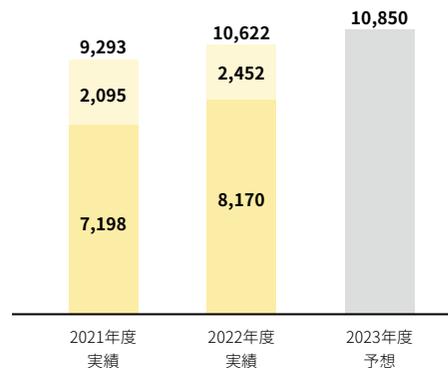
● 開発・オペレーション効率化：NECグループ全体での調達を含むコストシナジーの追求や選択と集中、資産の相互活用により競争力を強化します。特にソフトウェア開発でのオフショア・ニアショア比率は約40%ですが、2025中期経営計画期間中に55%にまで向上させ、収益性を向上させていきます。

社会インフラ事業



売上収益

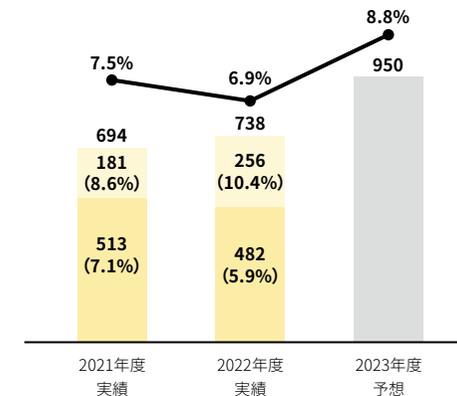
(億円)



■ テレコムサービス ■ エアロスペース・ナショナルセキュリティ

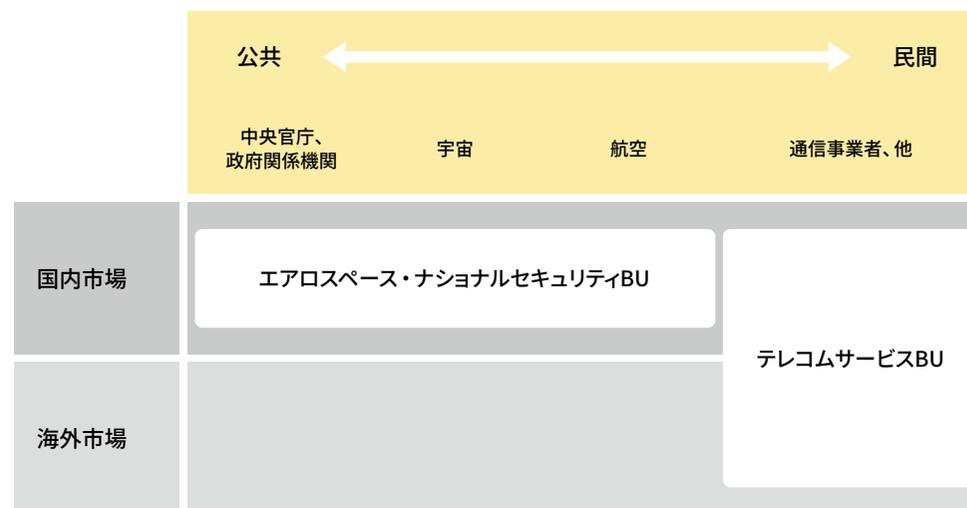
調整後営業利益(率)

(億円)



■ テレコムサービス ■ エアロスペース・ナショナルセキュリティ ● 調整後営業利益率

各組織と事業区分／領域



事業戦略

テレコムサービス

事業概要と目指す姿

NECは創業時から通信事業を行っており、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、お客さまサポートを行うBSS、そしてエンドユーザ向けサービスプラットフォーム、国際通信を担う海底ケーブルなどを提供しており、デジタル社会の根幹であるネットワークを支えています。

高速・大容量・低遅延な通信環境により個人から事業者・官庁まで幅広い情報活用をもたらし、人にも環境にもストレスなくつながる社会に貢献します。人・モノ・コトを豊かにつなげることで、いつでも、どこでも、誰でも、充実した情報生活や新たなDXサービス、安全・安心のための防災など、明るく豊かな暮らしを享受できる社会を実現します。

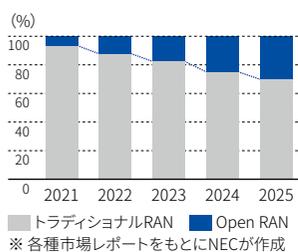
市場環境と社会課題

近年は、スマートフォンやPCだけでなく各種センサやスマートメーター、家電、自動車、医療機器などもネットワークへとつながり、社会全体でのトラフィックは増大傾向が続いています。トラフィックの増大とともに、通信機器の電力消費の増加による環境負荷への対策も対処すべき課題です。

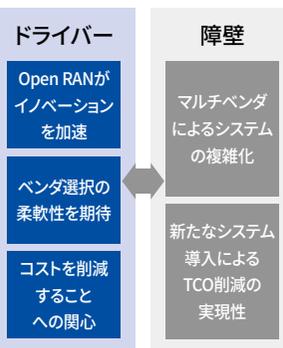
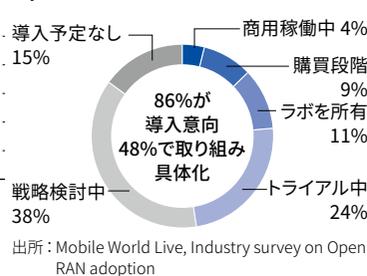
ワーク運用、カーボンニュートラル対応を可能にするソリューションの需要が高まっています。また、通信収入の伸び悩みに伴い通信事業者は非通信領域での収入拡大を図る動きがあります。ネットワークは社会を支えるインフラであり、経済安全保障の観点からもセキュアな通信の重要性が高まっており、政策連携・活用がより重要となっています。

このような背景から、通信事業者には効率的かつ柔軟な事業運営が求められ、効率的なトラフィック収容やネットワーク構築、柔軟なネット

グローバル基地局市場動向



Open RANの導入意向



NECの強み

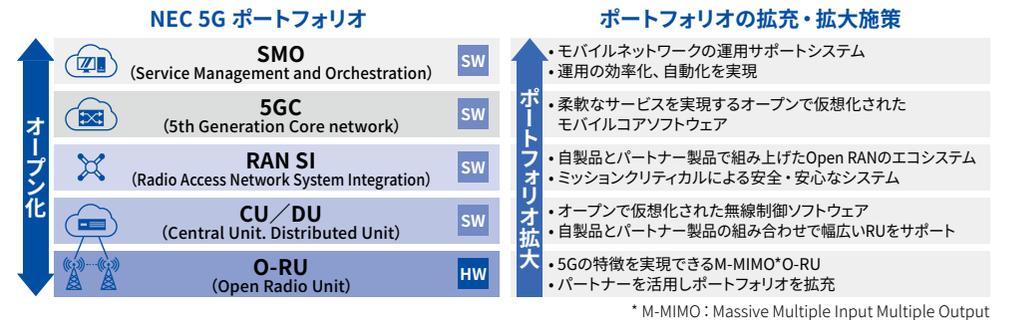
● 長年のネットワーク基盤の構築による実績と深い知見：ミッションクリティカルなインフラを構築・運用してきた実績、通信事業者向け事業で長年培ったアセットとノウハウ、海底ケーブルでの世界トップクラスのシェア

● 幅広い技術と提案力：固定系および移動系ネットワーク、海底ケーブルでの光通信の先端技術、OSS/BSSなどのITサービス、セキュリティ

事業成長に向けた戦略

● グローバル市場での5G事業の成長とビジネスモデルシフト：電力消費を含むTCO (Total Cost Ownership) 意識の高まりを背景に、効率的かつ柔軟なネットワーク運営への期待が高まっており、欧州を中心に実証および商用案件を拡大していきます。また、ネットワーク運用の面では、自動化、

効率化、ネットワークリソースの最適化を求める動きがあり、これらに対応した高付加価値のソリューションを拡充していきます。併せて従来のハードウェア売り切り型から、ソフトウェア比率・リカーリング比率を向上させ収益性の向上と安定化を図ります。



● 非通信領域での収入拡大：通信事業者は、TCOの増加と価格競争などによる通信収入の伸び悩みに伴い、非通信領域での収入を拡大するニーズが高まっています。NECは顧客業務への知見と戦略コンサルティングでのシナジーにより非通信領域での新サービス創出・DXによる事業拡大を共創していきます。

● 海底ケーブルでの事業機会の取り込み：海底ケーブル市場は、OTTの旺盛な設備投資もあり市場規模は2018～2025年で年平均+3%の成長が見込まれています。先端光通信技術による差異

化とアジア太平洋を中心としたフットプリントを強みに事業機会を取り込んでいきます。

● 将来ネットワークの実現に向けた取り組み：Beyond 5GやIOWN構想の実現に向けて、日本電信電話(株) (NTT) との業務提携を進め、新たな価値を生む製品・技術の共同開発研究により国際競争力を獲得し、グローバルでのビジネス拡大を目指します。同時に電力効率化や再生エネルギーソリューションなどによる通信業界全体のカーボンニュートラルの実現にも貢献していきます。

事業戦略

■ 航空宇宙・防衛

事業概要と目指す姿

エアロスペース・ナショナルセキュリティ事業は、航空宇宙および国家安全保障領域に関するICTソリューションを、主に政府機関向けに提供しています。具体的には、人工衛星やレーダー装置、セキュアな通信や、大型のミッションクリティカルシステムおよび人工衛星の管制・データ処理を行う地上システムの提供をしています。NECの宇宙事業は、約70年の事業の歴史の中で約80

機の衛星を開発・製造し、世界の約300機の衛星に約8,000台の機器を供給してきました。衛星によって得られるデータを防災やインフラ管理に活用することで社会課題の解決に貢献しています。

長年培った高い技術力を強みに、安全・安心・公平・効率的な社会の実現に寄与し、人々の豊かな暮らしを守ります。

市場環境と社会課題

世界的な政治情勢や経済状況の変化が激しさを増す中、国家安全保障への意識が高まっており、通信を含むセキュリティや、防災のための災害監視といった領域の重要度が増しています。このような状況の中、通信の領域では、観測衛星のセンサの高解像度化に伴い軌道上で取得できるデータ量が増加しており、宇宙と地球との間のリアルタイム通信の速度向上手段として宇宙光通信技術に期待が集まっています。

また、災害監視においても地震や津波、浸水、土砂崩落、林野火災などの状況を把握することは、災害時の迅速な復旧や被災低減に必要不可欠です。高度数百kmを地球周回する衛星は

災害の影響を受けにくいことなどの利点があります。人工衛星で広域の災害状況を把握し、宇宙空間や宇宙と地上間のデータ通信を経て、さまざまな情報を収集・分析・評価し、その情報を必要とする人々へ迅速に伝達することが求められています。

加えて、航空領域では年々拡大する輸送需要により主要空港や航空路の超過密状況をもたらしており、効率的かつ安全な航行の実現が求められています。また、これらのシステムの故障/停止がもたらす社会的影響は大きく、絶対に信頼度の高いシステムが必要不可欠です。

NECの強み

● ミッションクリティカルなシステムの運用実績：航空宇宙および国家安全保障に関わるミッションクリティカルなシステムを長年にわたって運用してきた実績

- 長年培った高い技術力：海底から宇宙まで網羅する高度な通信技術、世界トップレベルの生体認証・AI・サイバーセキュリティ技術
- 開発・製造から運用まで一貫した事業体制：自社での開発・設計から製造、導入、運用・保守まで一貫して提供できる事業体制

事業成長に向けた戦略

- 宇宙から海中までを広く活用し安全・安心な社会を実現：安全保障および経済安全保障がますます重要となる中、NECは宇宙から海中までを広く活用し安全・安心な社会を実現していきます。具体的には、衛星通信や衛星運用・宇宙の状況監視を活用した宇宙空間での次世代の通信イン

フラ構築、ミッションクリティカルなSIや電波センシングといった技術と50年以上の実績を活かした防空システムの高度化、音波センシングや秘匿通信といった技術を活用して海中での資源調査・海中監視・災害検知の高度化を実現していきます。



- 航空業界のトランスフォーメーションへの貢献：NECが保有する航空管制・レーダー技術や、空港エアラインシステム、DXオフリングメニューなどのアセットを活用し、政策提言・施策提案を加速するとともにパートナーシップを強化し、航空業界全体での国際競争力の強化へ貢献していきます。
- 不採算案件の抑制による収益性の改善：不採算案件を抑制するため、特別対策チームによるプロジェクトマネジメントの強化、第三者による定期的な状況確認・分析、エンジニアリング力向上のための教育推進およびプロセス改善を継続していきます。加えて世界発・業界初といった初物案

件への対策としては、研究開発を伴う案件の研究開発部分の事業化、顧客商習慣への提言、提案段階でのリスク検証の強化を推進しています。

このようにプロジェクト特性に応じたリスク管理を徹底することで不採算案件を抑制し、収益性を改善させていきます。