

2023

NEC Integrated Report

NEC 統合レポート



目次・編集方針

1 目次・編集方針

01 Cover Story

2 NECのサステナビリティ経営

02 NECの企業価値

3 社長メッセージ

8 価値創造の軌跡

9 NECの強み

11 事業紹介

12 CFOメッセージ

16 NECの価値創造プロセス

17 企業価値向上に向けた マテリアリティの考え方

03 戦略と進捗

18 2025中期経営計画

19 事業戦略

19 ITサービス事業

20 国内ITサービス

21 海外デジタル・ガバメント／ デジタル・ファイナンス

22 社会インフラ事業

23 テレコムサービス

24 航空宇宙・防衛

25 次の成長の柱

25 グリーン・カーボンニュートラル事業

26 ヘルスケア・ライフサイエンス事業

27 従業員座談会

30 イノベーション：R&Dと事業開発

04 取り組みと体制

36 挑戦する人の、NEC。

42 地球と共生して未来を守る

48 人権の尊重

50 サプライチェーンサステナビリティ

52 コーポレート・ガバナンス対談

54 コーポレート・ガバナンス

60 新任社外取締役メッセージ

63 取締役一覧

65 リスクと機会

05 コーポレート・データ

67 財務・非財務ハイライト

68 会社概要

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2023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。社長メッセージでは、NEC WayとNEC 2030VISIONに込めた思いを、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、カゴメ(株)とNECの合併会社であるボルトガルのDXAS Agricultural Technology社従業員による座談会を掲載しています。さらに、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、さまざまなステークホルダーの意見を取り入れながら、よりわ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

2022年4月1日～2023年3月31日(当年度)
※ 対象期間後の情報も含まれます。

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
- ・ESGデータブック
- ・情報セキュリティ報告書

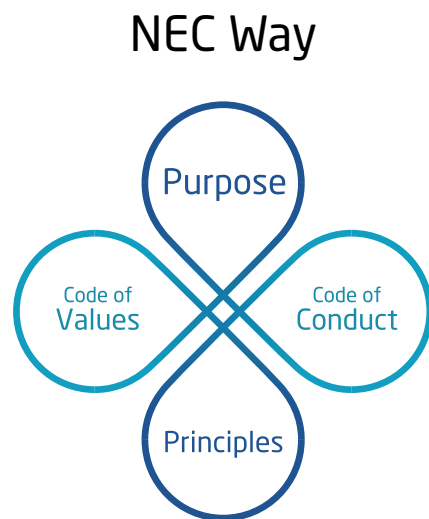
NECのサステナビリティ経営

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

社長メッセージ

**NECの「変わり続ける力」を
最大限に発現させ、
有言実行で社会価値を
創出していきます。**

取締役 代表執行役社長 兼 CEO

森田隆之



社長メッセージ




「世の中になくてはならない」存在を目指して

NECはこれまでに蓄積したユニークかつ優れたテクノロジーにより、120年以上にわたり社会に変革をもたらしてきました。「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」というNECのPurposeは、当社の企業活動のすべての起点です。私はこのPurpose実現に向け、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、新たな社会価値に変え、NECを「世の中になくてはならない」存在にしていきたいと考えています。

このPurposeに基づき、NECが論理的に実現可能な未来の社会像を具体的に描いたものがNEC 2030VISIONです。「環境」「社会」「暮らし」のそれぞれで定めた社会像を進むべき羅針盤として、強みを活かしながらNEC 2030VISIONの実現を目指します。

NEC 2030VISION

暮らし	 Life	人に寄り添い心躍る暮らしを支える	生活者の求める多様な価値観に沿う わくわくする暮らしをリアルとバーチャルを融合した体験により実現
		個人と社会が調和し 豊かな街を育む	生活者を支える持続可能なモビリティや 街の効率的な経営と、個人に最適化された シティサービスの両立を実現
		時空間や世代を超えて共感を生む	時空間・言語・世代を超えた豊かな コミュニケーションにより生活者間での 知恵の共有や共感、意志共鳴の醸成を実現
社会	 City	とまらない社会を築き 産業と仕事のカタチを創る	多様な働き方と創造的な仕事を通じた 自己実現を強くしなやかに支える環境を実現
		地球と共生して未来を守る	環境負荷の見える化により行動変容を促し 全体最適を維持する新たな社会の仕組みを 創り持続可能な地球環境を実現
環境	 Environment		

NEC 2030VISIONの詳細は、下記をご覧ください。
<https://jpn.nec.com/profile/purpose/vision/>

2025中期経営計画は達成に向けて順調に進捗

私はCEOに就任した2021年に、NEC 2030VISION実現に向けて5年間でどこまで進むかを明確にした、2025中期経営計画（以下、中計）を策定しました。これを達成し、ステークホルダーのみなさまからの信頼にお応えすることが、経営を負託されている身として、当然に果たすべき私のコミットメントです。

2023年度から、NECの事業セグメントを「ITサービス」と「社会インフラ」に変更しました。これは2025中計を実現するための最適な組織体制とすることが目的です。またその進捗をトレースすることが可能な情報開示が必要と考えました。株主・投資家のみなさまからも、「NECはわかりにくい」という声をいただいていたので、資本市場のみなさまの声にも応える形となっています。

2025中計発表から2年が経過しました。グローバル5Gでは海外5G市場の立ち上がりの遅れなどの事業環境変化はあるものの、国内ITサービス事業では当初の想定を上回る旺盛な需要を確実に取り込むことで業績が好調に推移するなど、会社全体の財務数値で見ると、折り返し地点としては堅調に進捗していると評価しています。中計達成に向けての基盤づくりについては、

グローバル事業体制の確立やDX製品・サービスの一元化など、CEO就任直後からハンズオンで精力的に進めてきましたが、こちらも予定どおりに進んでいます。加えてここ数年、知財の収益化も進捗しており、グローバル特許ポートフォリオの構築などにも取り組んでいます。

また2023年6月には、経営の意思決定の迅速化とガバナンス体制の強化を目指し、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へと機関設計を変更しました。マネジメントチームで1年以上にわたり侃々諤々の議論をし、現時点で考える最適な組織体制だと確信しています。

このように、これまでの2年間はホップ、ステップを着実に踏んできました。ステークホルダーのみなさまとの対話を重ねる中で、中計の方向性には自信を深めています。2023～2025年度はまさに「ジャンプ」のステージとして、しっかりと結果につなげることに注力していきます。

<ITサービス事業>

国内では、企業によるITを活用した経営変革や、行政のデジタル化など、いわゆるDX投資の需要が旺盛です。こうしたお客さまの取り組み

社長メッセージ

においては、お客さまの課題分析、発見からシステムの導入、運用までEnd to Endで対応できるパートナーとしての対応が重要です。そのために、国内でも有数のコンサルタントリソースを有するグループ会社のアビームコンサルティング(株)と連携しながら、さらなるアプローチ力の強化を図っています。またこれまで、マイクロソフト社、AWS社、オラクル社、SAP社やService Now社などとのグローバルベースでのアライアンスを締結し、競争力を強化してきました。自社を実験場として、すなわちNECが「クライアントゼロ」となって、最先端技術実装のユースケースを示すことで、より説得力を持った提案活動を展開しています。また、顔認証を中心としたDigital IDや、データドリブンサイバーセキュリティサービスなど、NECの技術の強みやノウハウをNEC Digital Platform (NDP) という共通基盤に集約させ、お客さまへの展開をさらに加速させていきます。

海外ではデジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス事業(以下、DGDF)を進めています。欧州の景況感の悪化に伴う影響を懸念する声もありますが、NECのDGDF事業はこれまで欧州で買収した3社(NEC Software Solutions UK社、KMD Holding社、Avaloq社)を中心とした事業

で、主に政府・自治体や金融機関向けのSaaSビジネスモデルが中心であり、影響は比較的軽微であると考えています。クロスセルやオフショアリソースの共有などによるシナジー創出にも取り組んでおり、中計目標実現に向けて成果を示していきたいと考えています。2023年6月にはAvaloq社が米国の資産運用会社であるBlackRock社と戦略的パートナーシップを締結しました。ウェルスマネージャーやプライベートバンク向けに両社の強みを掛け合わせ、統合ソリューションを提供します。こうして市場競争力を強化し、幅広い顧客へとアプローチすることで、事業を拡大できると確信しています。

<社会インフラ事業>

社会インフラ事業は、経済安全保障の観点や、地政学的要因による安全保障への関心の高まりなどを受け、市場成長が期待される領域です。また、通信や宇宙、ナショナルセキュリティの領域は、今後、安全保障の高まりに伴い技術の融合が進んでいくことが見込まれています。例えば、ナショナルセキュリティ領域においては宇宙空間への取り組みがスタートしていますし、宇宙空間における光通信を活用した衛星コンステレーションの構想も日本政府が検討を

始めています。光通信技術や無線技術、防衛暗号・セキュリティ技術など、NECがこれまで取り組んできた強みを最大限に発揮、結集することで、国家の安全保障や国民の安全・安心に関するソリューションを提供していきます。成長事業の1つであるグローバル5G事業は、海外の通信事業者によるOpen RAN導入本格化に当初の見通しよりも時間がかかっている

2030年を見据えた企業価値向上

NECはNEC 2030VISIONの実現に向けたさらなる社会価値創造のため、社会課題の解決を起点とする新たな成長事業の創出にも取り組んでいます。

ヘルスケア・ライフサイエンスのAI創薬事業は、個々人に最適な医療を提供する個別医療への需要が高まっており、AIをはじめとする広範なIT技術を用いて個別化がん免疫療法などの創薬に挑戦しています。農業の領域ではカゴメ(株)との合併会社を設立し、AIを用いることで少ない肥料・灌漑量でより多くの収穫を可能とするサステナブルな農業の実現に取り組んでいます。またNECは長年、カーボンニュートラルソリュー

ますが、ネットワークのオープン化と仮想化は確実に進展しています。OSS／BSS(運用管理ソフト)でグローバルに高いプレゼンスを誇るNetcracker社も含めて、ソフトウェアを中心としたグローバルレベルでの事業機会が中長期視点で多いということに変わりはありません。市場が拡大する時間軸を見極めながら、当面は先行費用をコントロールしていきます。

ションを展開しており、防災・減災ソリューションや、CO₂排出量の見える化などの環境ソリューションも次の成長の柱となる事業としてしっかりと立ち上げていきたいと考えています。

これらの新事業開発は、技術をより迅速に社会価値創造につなげるため、オーナーシップにこだわらずパートナーリングを含めたさまざまな資本形態での可能性を追求していきます。NECのみで事業化するよりも、オープンイノベーションによって既成概念の枠を超え、多彩な知の新結合による創造に挑戦する方が革新的な新事業の確立が高まると考えているためです。また、テクノロジーの進化に伴いAIと社会の関

社長メッセージ

係性が強まったことで、NECが社会に価値を提供できる領域が広がっています。一例として、ChatGPTなどの生成AIを活用した業務変革の検討が多くの企業や大学などで行われており、大きく注目されています。当社においても、日本企業による産業の変化に応じた新しい企業価値

創造への挑戦に向けて、お客さまに合わせたカスタマイズが可能な生成AI「NEC Generative AI Service」の提供を開始しています。NECと、パートナーであるお客さまの知見を連携させることで、生成AIを活用した新たな価値をともに創出していきます。

戦略実現の鍵は「人」

新たな社会価値を創造するためのイノベーションには、「人」の実行力向上と、インクルージョン&ダイバーシティ（以下、I&D）の推進が必要です。

NECは、2000年頃を境に事業環境の変化などにより業績が低迷する中、事業戦略が定まらず、従業員の会社に対する信頼が低下した結果、戦略を実行する力も弱まってきました。そこで将来を賭けて「実行力の改革」に取り組みました。「実行力の改革」のためにまずやるべきことが、誰もが主体的に考え、新しいやり方を次々に試せる企業風土へと「文化を変えること」でした。歴史ある大企業が「文化を変える」に

は10年かかるともいわれており、短期間で結果が出るものではありません。しかし前中計期間中（2018～2020年度）から、マネジメント一丸となって決して諦めずに変革に取り組み、2021年度以降は私が総責任者として活動を継承しました。そして改革の進捗を計る指標として、2025年度までに「エンゲージメントスコア50%」という、グローバルでもトップ水準となる目標を立てました。「エンゲージメントスコア50%」というのはただの数値目標ではありません。NEC Wayに共感する多様な人が集い、Purposeの実現を目指すチームの一員として個々の能力を最大限に発揮し、同じ志を持つ者同士が相互

に刺激し合いながら活躍する職場、Employer of Choiceの実現を意味しています。

2022年度のNECグループのエンゲージメントスコアは36%となり、2020年度の25%から大きく上昇しました。しかしながら、2025年度に50%という目標までにはまだ大きなギャップがあります。

この目標達成のため、月1回のタウンホールミーティングでの毎回1万人を超える従業員との対話を通じて会社の戦略や方向性を伝えることで、納得感を高める活動を継続しています。また、市場価値に応じた処遇となる報酬制度の導入や、自身の経験やスキルを存分に活かし、理想のキャリアにつながるポジションに就きやすいようにサポートする社内人材公募制度であるNEC Growth Careersなどを導入しており、いきいきと働けるよう個々人にとって最適なワークスタイルを選択できる勤務制度や仕組みを提供することで、従業員自らが個人・チームの働き方をデザインし成長することを可能とするなど、さまざまな施策を実行しています。

実行力の向上と併せて欠かすことができないのがI&Dです。市場環境の変化に適応し、イノベーションを創出するためには、多様な視点や視野を持って物事を見直し、考え、そのうえで時機を失することなく判断する必要があります。国籍、年齢、宗教、性別、性的指向・性自認、障がいの有無にかかわらず、どんな人でも事業の成長に向けて持てる力を最大限発揮できるような職場環境を築いていきます。このことが多様で魅力的な人が集う誘因となり、世界中のより多くの人材プールから、NEC Wayに強く共感する人を選んでもらえる会社になることで、多様性に裏打ちされた組織や文化が、予測困難な時代に合ったイノベーションを生み出す源泉となると考えています。

自ら変化を起こし変わり続けることが、 企業の存続の必要条件

C&Cを提唱し、NECの第二の創業期を主導した小林宏治がまとめた「経営の心得10箇条」の中に、「安定な企業は不安定で、不安定な企業は安定であると心得よ」という言葉があります。世の中が絶えず変化する中で、会社が安定を求めて変化することを止めてしまったら、その会社は世界から取り残され衰退していく、そういう意味だと解釈しています。自ら変化を起こし変わり続けることが、企業が存続するための必要条件です。

変化・変革はリスクでもありチャンスでもあります。どのような状況に直面してもNECが「世の中になくてはならない」存在であり続けるためには、自らの歴史の中で大切にしてきた価値観であり行動の原点であるNEC Wayを徹底することが大事であると考えています。

私は、NEC Wayの実践において「インテグリティ」と、「プロフィット（利益）」を意識することが必要であると考えています。「インテグリティ」とは、誠実さ・素直さ・真摯さであり、単にコンプライアンスやルールを守るだけではありません。社会、お取引先、仲間、そして自分自身

に対しても、誠実に、正しいことをする。そうした私たち従業員一人ひとりの行動により、誠実な企業として社会価値を創造していくことが大変重要だと考えています。その誠実な、正しい行いに対する正当な対価が「プロフィット（利益）」であり、それを原資としてまた新たなイノベーションを起こし、より大きな価値を創出する。このサイクルを循環させることで、Purposeを実現していきます。

企業の寿命は一般的に30年ともいわれています。NECが幾度の危機に直面しながらも120年以上の歴史を経て今日在るのは、技術の強さだけでなく、人の強さがあったからだと思います。そして人の強さとは、「変わり続ける力」だと思います。社長として指揮を執るようになってから、この変わり続ける力を最大限に発現させることが自分にとって最も重要な役割であると感じるようになりました。

NECが変わり続ける力を最大限に発現できるよう、私がインテグリティを体現する模範となり、プロフィットにコミットしていきます。



価値創造の軌跡

NECは、創業から「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きました。

こうして培ってきた強みをもとに社会に価値を提供し続け、企業価値の持続的向上を実現していきます。

市場環境

1910年代、一般家庭にも電力が供給され、1923年の関東大震災後はラジオやテレビなどの情報通信が進展。第二次世界大戦後の1950年代は空前の高度経済成長期に突入、第二次産業の拡大により人々の暮らしが大きく変化しました。

1970年代には日本産業の主力が自動車・電機・エレクトロニクスなどへ移行し、産業構造の変化が加速。1990年代にはインターネットの普及により、セキュリティ基盤の整備が重要な課題に。グローバル化の加速により、国際競争が激化しました。

2000年代、FRB*の利上げを契機としたIT不況や、リーマンショックによる金融危機など、世界規模での不況により、日本経済も本格的なデフレに。一方、携帯電話やパソコン、インターネットの普及拡大により、人々の生活様式は大幅に変化しました。

* FRB：米国の連邦準備制度理事会

NECの歴史

1899年 第一の創業

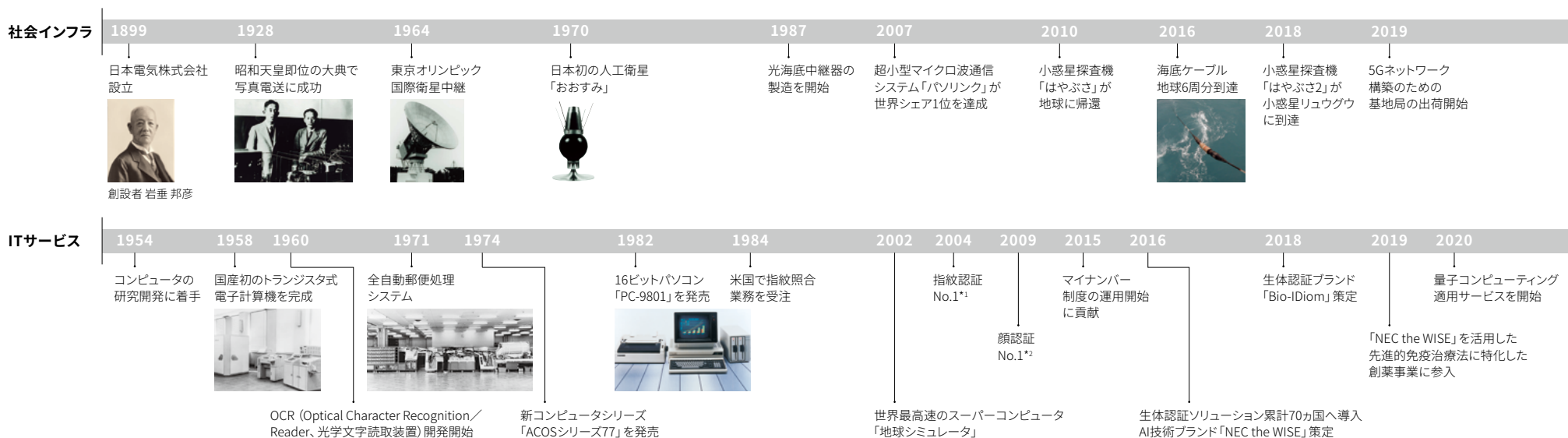
「ベタープロダクツ・ベターサービス」

1977年 第二の創業

C&C宣言：コンピュータと通信の融合

2013年 第三の創業

社会価値創造型企業への変革



*1 米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位の評価を獲得

*2 NIST主催のベンチマークテストで第1位の評価を複数回獲得

※ NISTによる評価結果は米国政府による特定のシステム、製品、サービスを推奨するものではありません。

<https://jpn.nec.com/biometrics/face/history.htm>

NECの強み

価値創造の源泉となる強み

NECは120年以上にわたり社会課題を解決し、社会の発展に貢献してきました。その歴史の中で培われた「技術」「人材」「顧客基盤／信頼」は、当社独自の強み＝競争優位性となっています。

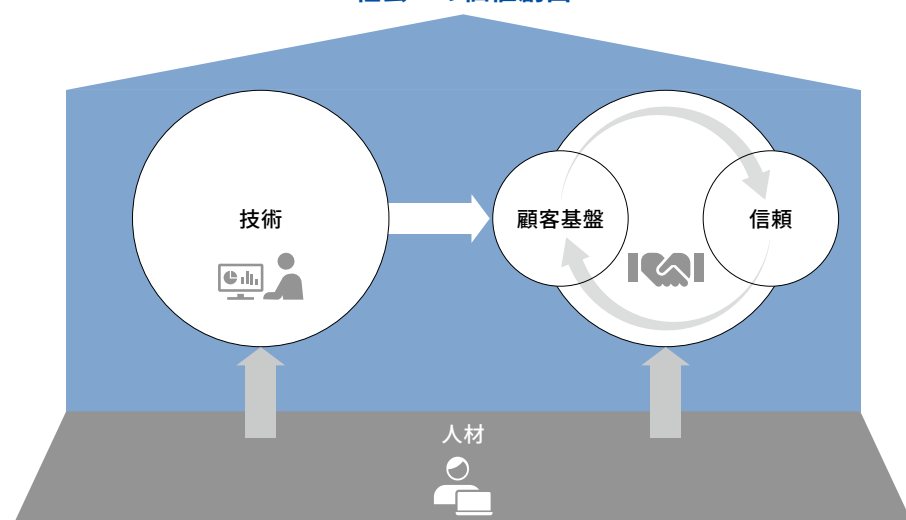
最大の経営資源である「人材」が基盤となり、そこから創出された「技術」を活用することで社会やお客さまの課題を解決へと導き、その実績の積み重ねにより「顧客基盤／

信頼」を構築してきました。この循環によりNECが持つ強みをさらに強化することで、どのような時代であっても「社会への価値創出」を可能とし、持続可能な社会の実現に貢献してきました。

これからも3つの強みを軸に、社会へ価値を提供し続けることで、NECのPurposeを実現していきます。

NECの強みと関係性

社会への価値創出

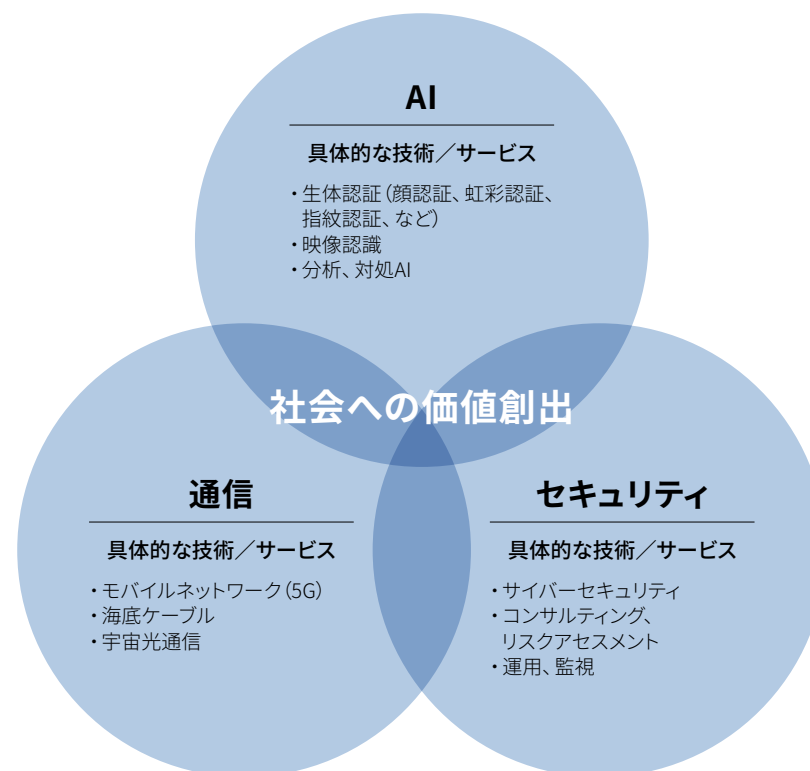


技術

NECはAI、通信、セキュリティの領域で、グローバルでも高い競争力を有しています。これらの技術力をベースに、激しく変化する社会課題や多様なニーズに迅速に適応し、社会全体の創造

性や生産性を向上させ、高付加価値なサービス・製品を提供していきます。今後もこれら3つの技術を中心に、社会価値を提供し続けていきます。

❶ 詳細はP30「イノベーション：R&Dと事業開発」をご覧ください。



NECの強み



人材

NECは「人材」を最大の経営資源と位置づけ、そ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。新たなビジネスを創出する情熱と志を持ち、また枠を超えて挑戦し、最後までやり抜くことの

できる人材の育成と組織風土・文化の醸成に取り組むことで、社会課題の解決に資する技術開発や、お客さまとの信頼関係の構築を推進し、Purposeを実現していきます。

AI人材

NECは実用的な「役に立つAI」を目指しています。そのためには、あらゆるテクノロジーや知見を駆使しながら、お客さまや世の中にとって「役に立つAI」の導入・運用を支援する人材が必要になります。NECはAIに精通した経験豊富な人材が専門チームを組むことで、お客さまの価値創出を支援します。

AI専門組織に所属する人数：

500人以上



グローバル人材

NECの研究所は、NECグループの技術コンピタンスを強化するための研究開発を担い、グローバルな視野で世界の拠点や各研究所とも連携しながら、新たな社会価値を共創し未来を切り拓くR&Dを推進しています。



① 詳細はP35「イノベーション創出のための人づくり・場づくり」をご覧ください。

コンサル人材

NECでは、上流から下流までの一貫通貫の支援やNECの持つノウハウや知見を活かしたプロジェクト推進をお客さまとともに実施しており、実行後はお客さまの継続的なアップデートを支援する体制を整えています。

アビーム社コンサルタント：

約6,900人

DX戦略コンサルタント：

約300人



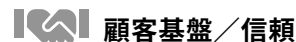
DX人材

VUCA*時代において、社会・企業のDX推進の重要性がますます高まっています。NECはこれまで幅広いお客さまにDXソリューションを提供してきました。NECには8,000人のDXスペシャリストが在籍し、攻めのデータ起点ビジネスにより、お客さまの真のデジタル経営変革を推進しています。

* VUCA：Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)

のべ8,000人

(2022年度)



顧客基盤／信頼

NECの存在意義は、事業活動を通じて社会に価値を提供し続けることにあります。お客さまをはじめとする社会の声に耳を傾け、「次もNECにお願いしたい」というお客さまからの信頼を積

み上げ、多様な顧客基盤を構築してきました。今後も、お客さまや社会から信頼され「選ばれた企業」を目指していきます。

事例① 行政デジタル化 (ITサービス事業)

持続的な経済成長を実現し、社会全体の生産性を向上させるためには、社会全体の仕組みを利用者視点で抜本的に見直し、デジタル化することが必須です。NECは、先進的なデジタル技術を用いて安全かつ柔軟に短期間で行政サービスの構築・運営を実現するため、コンサルティングから設計、構築、運用保守までを一貫して提供することで、デジタル化による効率的かつ計画的な運営や、官民連携による新サービス創出を支援し、すべての人にやさしい社会や未来の実現に貢献していきます。



事例② 社会インフラとしてのネットワークを支えるNECの5G技術

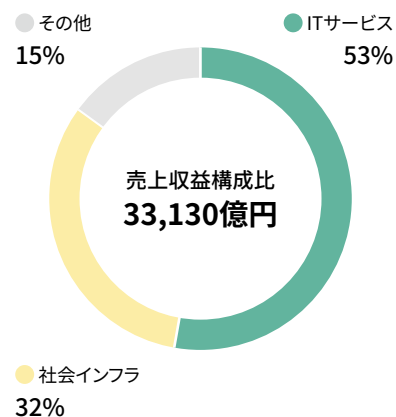
NECでは、創業から120年以上にわたって通信事業者に固定・無線技術を提供し、ノウハウを培ってきました。現在は、5G基地局の小型化・軽量化・省電力化に取り組み、設置の容易性と運用コストの軽減を実現し、オープン化や仮想化クラウド技術を活用した効率的で効果的な5Gの展開をサポートしています。今後も、業界をリードするパートナーと連携し、人々の生活や社会の基盤となる通信網の構築に貢献していきます。



楽天モバイル(株)での5G

事業紹介

NECは、Purposeの実現に向けて「ITサービス」と「社会インフラ」の2つの事業領域に加えて、
将来の成長の柱となるヘルスケア・ライフサイエンス事業を含む「その他」の3区分により事業を推進しています。



売上収益
33,130億円

調整後営業利益
2,055億円

調整後当期利益
1,386億円

フリー・キャッシュ・フロー
1,025億円

ITサービス

売上収益：
17,550億円

調整後営業利益(率)：
1,680億円
(9.6%)

事業内容

- 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)
- サポート(保守) ● アウトソーシング・クラウドサービス
- システム機器 ● ソフトウェア・サービス

主要顧客

- 国内：中央省庁・地方自治体向け、金融・産業領域、消防防災・放送・電力領域
- 海外：各国政府・地方自治体向け、金融領域、他



社会インフラ

売上収益：
10,622億円

調整後営業利益(率)：
738億円
(6.9%)

事業内容

- テレコムサービス：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、海洋システム)、通信事業者向けソフトウェア・サービス(OSS*1/BSS*2)
- 航空宇宙・防衛：システム機器、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)、およびサポート(保守)

*1 OSS: Operation Support System、*2 BSS: Business Support System

主要顧客

- テレコムサービス：通信キャリア(国内、海外) ● 航空宇宙・防衛：中央省庁、宇宙事業者



その他

売上収益：
4,958億円

調整後営業利益：
238億円

事業内容

- ヘルスケア・ライフサイエンス
- 国内連結子会社、他



※ 売上収益、調整後営業利益、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、2023年3月31日に終了した連結会計年度の実績(IFRS)です。

CFOメッセージ

長期利益の最大化と短期利益の最適化の循環を回し、中期経営計画の達成により持続的な企業価値向上を目指します。



取締役 代表執行役 Corporate EVP 兼
CFO (チーフフィナンシャルオフィサー)

藤川 修

2025中期経営計画の2年目を終えて

現在取り組んでいる2025中期経営計画(2021～2025年度)では、「長期利益の最大化」と「短期利益の最適化」により事業活動からのキャッシュ創出力を継続的に向上させ、積極的な投資を行うことで企業価値の向上を実現していくことを基本方針としています。目標指標としては、EBITDAの年平均成長率9%のキャッシュ創出に加え、2025年度のROIC6.5%を設定し資本効率も高めていくこととしています。この中期経営計画の実行期間のうち2年を終え、折り返し地点となる3年目を迎えました。2021年度第2四半期からの部材逼迫、2022年度の急激な為替変動や物価高騰など外部経済環境の変化に直面しましたが、迅速に対応方針や施策を立て、全社へ展開することで影響を最小限に抑えることができました。また、成長事業の1つであるグローバル5G事業においては、海外のOpen RAN市場の立ち上りが想定よりも遅れ一時的な費用増加なども発生しましたが、国内の旺盛なDX需要をしっかりと事業機会につなげ、低収益事業の利益改善も順調に進めるなど全社としてバランスを取ることで、2021～2022年度は期初予想の売上収益、調整後営業利益を上回る実績を収めることができました。

こうした事業遂行と並行して、中期経営計画の実現を支える経営の仕組みの強化にも取り組

みました。1つは全社の企業価値向上に向けたロジックツリーの構築です。個々の事業の特性やステージに合わせて、売上収益や調整後営業利益にとどまらず資本効率関連まで最適な指標を設定し、2023年度から運用を開始しました。もう1つは組織改革です。2022年度には階層削減による組織のフラット化と権限委譲を実施し、ダイナミックで柔軟なリソースアロケーションや意思決定の迅速化を図り、2023年度からはコアDX事業加速に向けた関連部門の統合や、行政デジタル化やナショナルセキュリティ領域への対応強化など中期経営計画の戦略単位を基軸とした事業体制を確立しました。このように、中期経営計画の最初の2年間はしっかりと業績の成果を出しながら、中期経営計画達成に向けた経営基盤も着実に確立できたと評価しています。今後も、事業環境の変化に合わせて迅速かつ柔軟に対応しながら、中期経営計画目標の実現に取り組んでいきます。

キャッシュの創出

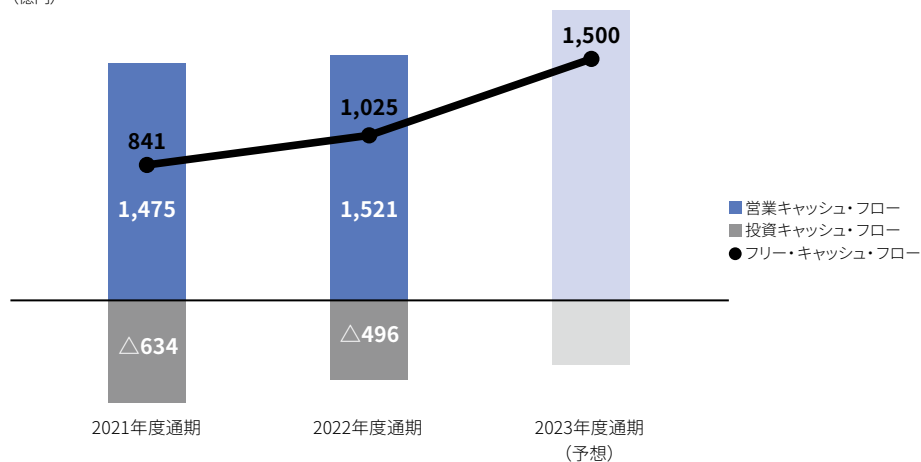
2022年度のフリー・キャッシュ・フローは前年度比184億円増の1,025億円の収入でした。前年度に部材逼迫への対応策として戦略的に積み増した棚卸は、部材逼迫の影響は残るものの適正化に向けた削減を進めました。一方、国内の通信事業者の5G投資時期の偏りなど、

CFOメッセージ

例年以上に売上が第4四半期末に偏重し運転資本残高が一時的に増加したため営業キャッシュ・フローの改善は小幅にとどまりました。2023年度は、戦略棚卸や一時的な売掛債権の増加を改善し、運転資本を通常オペレーションベースに戻していくことで、1,500億円のフリー・キャッシュ・フロー収入を計画しています。2021～2022年度は、経営判断としてマクロ経済環境への対応を優先したため、フリー・キャッシュ・フローの拡大が少し停滞していますが、中期経営計画で掲げている基本方針に従い、引き続き事業の収益性改善による利益拡大とともに、資産効率の向上、保有資産の現金化を通じて、キャッシュの創出を推進していきます。

フリー・キャッシュ・フローの状況

(億円)



事業の収益性改善によるキャッシュ創出

事業の利益拡大に向けては、事業戦略でご説明している成長事業の伸長とともに、低収益事業の利益率改善が重要と考えています。この低収益事業の改善モニタリングについては、CFOである私がハンズオンで取り組んでいます。調整後営業利益率7%を事業継続のためのハードルレートと設定し、ハードルレートを満たしていない事業については7%以上まで営業利益率を高めるための計画を事業部門とともに策定し、改善に向けた施策を遂行しています。これまでの取り組みの結果、確実に低収益事業の収益力は底上げされ、2022年度は低収益事業の調整後営業利益率が2.4%改善し、6%強の

水準まで向上しました。また、2021年度からモニタリング対象としてきた16事業のうち4事業が安定的に利益を出せる事業構造への転換を実現し、ほかの4事業も順調に改善が進んでいます。一方で、2025年度までにハードルレートの達成が見込めないと判断した事業については、ポートフォリオから外すことも選択肢の1つとして、パートナーングやカーブアウトを含む大幅な構造改革なども実行していきます。

資本効率向上によるキャッシュの創出

資産効率の向上に向けて、前中期経営計画からCCC (Cash Conversion Cycle) の改善活動に取り組んできました。CCC日数は2019年3月末の72日から毎年6日ずつ改善し、2021年3月末には60日となりました。しかしながら、2021年度以降は、部材逼迫に対応するための戦略的な棚卸の積み増しや売上の期末偏重により、2023年3月末には70日となり、当該特殊要因を除いても64日へとやや悪化しました。2023年度は、まずこうした一過性で積み上がった資産を確実に正常化させるとともに、あらためて各事業部門のリーダーによる自律的な

取り組みを促すことで、さらなる改善を推進していきます。

2025中期経営計画では、PL経営から資本効率も重視する経営への転換を掲げています。資本効率を測る代表的な指標としてROICが挙げられますが、ROICだけではなく人的資本効率や生産効率など、事業活動の中におけるさまざまな効率性を重視していきます。ただし成長事業や新規事業では効率性を重視し過ぎると成長に向けた投資を抑制してしまうため、効率性のモニタリング指標は、全社一律ではなく、長期的な視点で事業特性やステージに応じた指標の目標設定が重要になります。冒頭でも触れましたロジックツリーを構築する中で事業ごとに適切な指標と目標値を選定し、2023年度から本格的なPDCAの運用を開始しています。この実効性を高めるために、「資本コストを上回る利益を生み出すことが資本市場に対する責務であり企業として存続するための条件である」という共通認識を浸透させながら、全社のさらなる資本効率向上を目指していく考えです。

CFOメッセージ

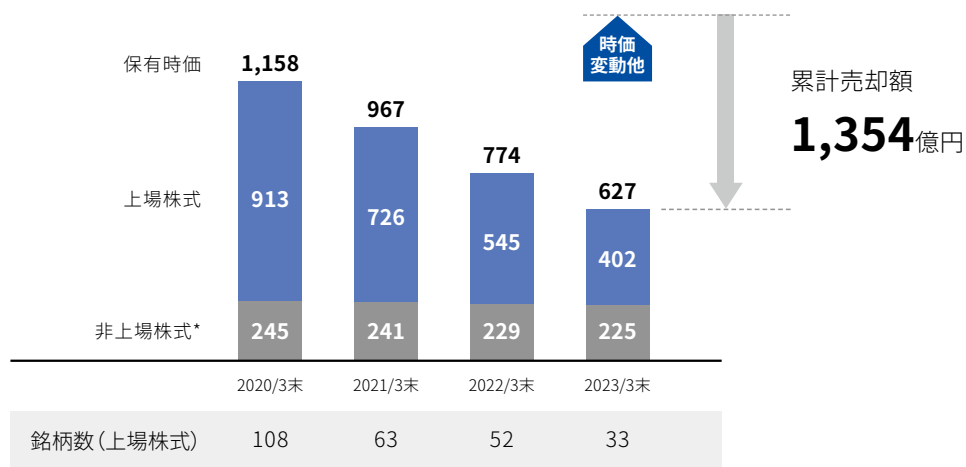
保有資産の現金化によるキャッシュ創出

NECは2020年4月に政策保有株式を原則ゼロとするガイドラインを定めています。株式を保有する場合は、戦略的な位置づけを明確にし、資本コストの観点等から保有することで得られるリターンを検証するなど総合的に評価したうえで、毎年取締役会において保有の合理性を検証し、その合理性が認められた場合のみ保有することとし、該当しない株式は売却を進めています。上場株式の政策保有株式は、2020年3月末（2019年度）の108銘柄から3年間で

33銘柄にまで削減しました。残っている33銘柄につきましても、すでに合意済みで売却のタイミングを待っているものが多くあり、上場銘柄については原則ゼロ化のめどがついてきました。一方で、非上場銘柄については、出資時からの背景などにより解消に時間を要する株式もありますが、粘り強く取り組みを進めています。また、政策保有株式に限らず、不動産などの資産についても、保有を継続する意義を見極め、現金化を積極的に進めています。

政策保有株式の状況

(億円)



* 除くアライアンス銘柄

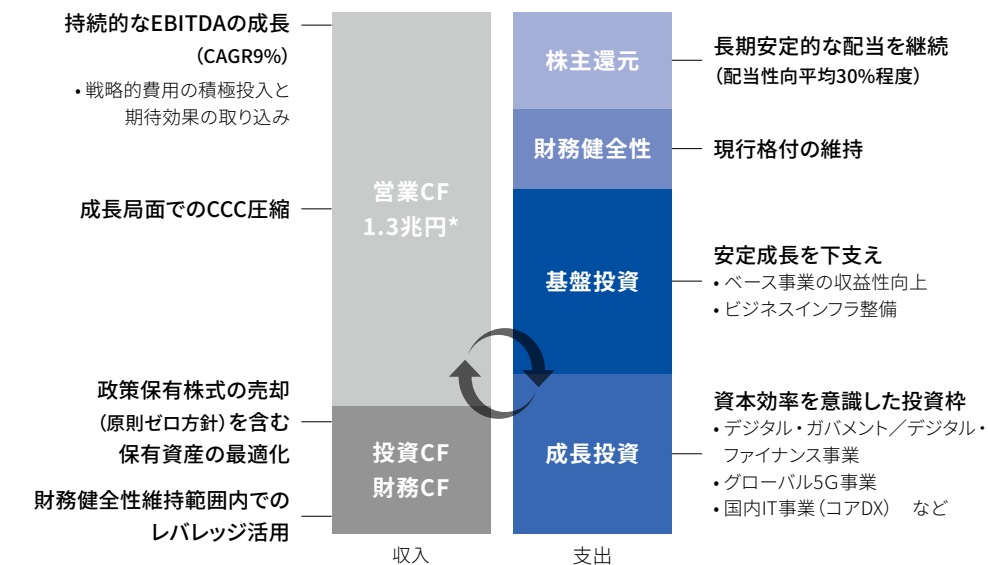
キャピタル・アロケーション

これまでお話ししてきた施策により、営業キャッシュ・フローについては、2021年度から2025年度までの5年間で1.3兆円の創出を目指しています。創出したキャッシュは、安定配当を最優先し、財務健全性を維持したうえで、企業価値向上に向けた投資の余資として保持し、今後の成長ドライバーとなる領域には、機会をとらえて積極的に投資していく方針です。財務健全性については、現在、格付会社から評価してい

ただいている水準を中期的に維持すべき目安とし、配当については、5年間平均で30%程度の配当性向を目安とする安定した配当を基本方針としていきます。

変動が激しいICT市場においては、事業拡大のための投資機会が豊富にあります。こうした投資機会を収益の拡大につなげて、企業価値を向上させることによるキャピタルゲインと、前述の安定配当により株主のみならずへの還元を最大化していくというのがキャピタル・アロケーションの基本的な考え方です。

利益のサイクルとキャピタル・アロケーション



* 2021～2025年度累計値

CFOメッセージ

企業価値につながる非財務戦略

社会課題の複雑化や開示要請の高まりなどを背景に、年々、統合的思考に基づく経営の重要性が高まっています。私たちは非財務戦略をサステナブルな成長を支える重要な基盤と位置づけ、外部の要請に対応した非財務情報の開示にとどまらず、財務と非財務をより明確に関連づけて企業価値の持続的向上に活かしていくことを目指しています。リスクマネジメントの視点から中長期の資本コスト低減を図るとともに、気候変動対策や情報セキュリティ対策など社内での取り組みで培った知見やノウハウをお客さまへのソリューション提案に活かし、事業機会の拡大やフリー・キャッシュ・フローの増大につなげていきます。また、企業価値につながる指標と非財務データ、施策の因果分析も進めています。こうしたデータを蓄積しつつ、非財務指標をデータドリブン経営にも取り入れ、マネジメントに活かしていきたいと考えています。2022年に続き2023年7月、国内社債市場において公募形式によりサステナビリティ・リンク・ボンドを発行しました。本社債発行は、ESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」の1項目である「気候変動(脱炭素)」を核とした環境課題への対応に、資金調達を通じて強くコミットするものです。SDGsファイナンスへの取り組みを

通じて、NECグループのPurposeを実践するとともに、当社のサステナビリティ経営の取り組みについて、さまざまなステークホルダーのみならず、さまとの対話や共創を継続していきます。

最後に

2023年度は、売上収益は2.0%の増収、調整後営業利益は売上増加や収益性改善の取り組みにより約150億円の増益を図り2,200億円を計画しています。世界的な物価高騰に起因する景気後退懸念や、地政学リスクなど不透明な事業環境は継続していますが、旺盛なDX需要の取り込みや情勢変化に対する対応力を駆使して確実に事業を遂行していきます。

また、2023年度から従来の調整後損益に加え、新たにNon-GAAP損益を開示していきます。従来の調整後損益で足し戻していたM&Aの実行により計上されるPPA (Purchase Price Allocation) 償却費などに加え、構造改革関連費用、減損損失、不動産や事業売却損益など一過性の損益を取り除くことで、より本源的な収益力をお示しするものです。これらの調整対象項目は、グローバルな資本市場においては一般的なものであり、グローバルな競合他社との比較可能性を高めることを狙いとしています。



経営環境の見通しが立たない不安定な時代、企業は過去の延長線上で存続することが難しくなっています。逆に、市場環境が大きく変わり、これまでにないチャンスが生まれやすくなっているとも言えます。さまざまなモノやコトがデジタル化され、データが蓄積されていく中で、AIやセキュリティ技術、これを活用するエンジニアリング力を駆使することで、NECが社会的価値を創出できる領域が大きく広がっています。かつてはNECの事業とは程遠い世界にあった創薬分野も、ヒトゲノムの解読に始まる遺伝情

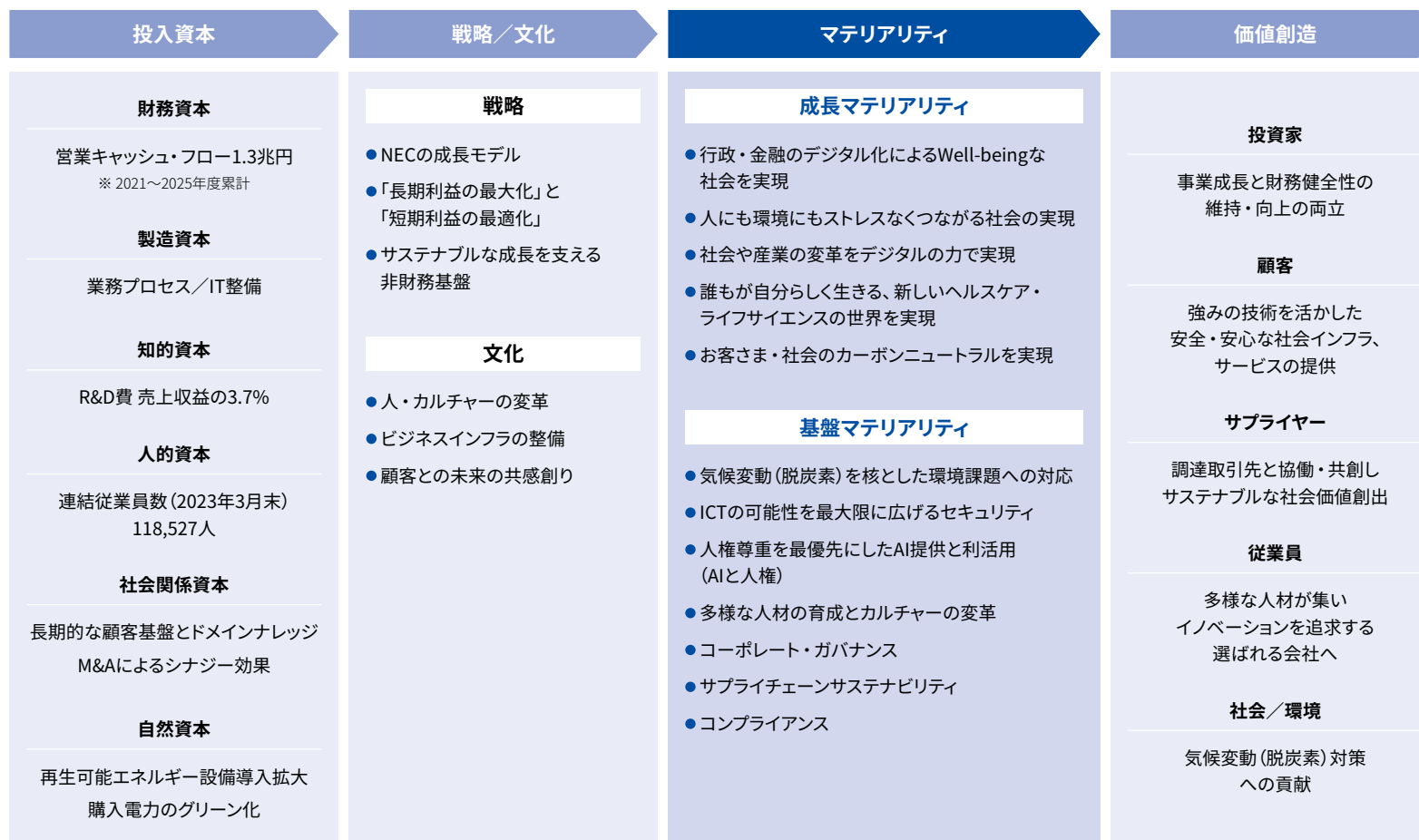
報のデジタル化および免疫療法の発展がAI技術の進化とシンクロしたからこそ興った事業です。

NEC 2030VISIONを見据えながら、NECの強みを掛け合わせ、社会に価値を提供していくことで、2025中期経営計画の達成という結果を出し、企業価値の持続的向上を実現していきたいと考えています。

NECの価値創造プロセス

NECは「2025中期経営計画」において、NECならではの有形、無形の資産をもとに、Purposeを戦略、文化に結びつけ、マテリアリティの実践を通じて企業行動で実現していくことを目指しています。そして、自社と社会のサステナブルな成長に資する「マテリアリティ」に優先的に取り組むことをとおして、さまざまなステークホルダーに価値を提供し、NEC 2030VISIONを実現するとともに、SDGs達成にも貢献していきます。

🌐 NEC 2030VISIONの詳細は、下記をご覧ください。
<https://jpn.nec.com/profile/purpose/vision/>



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

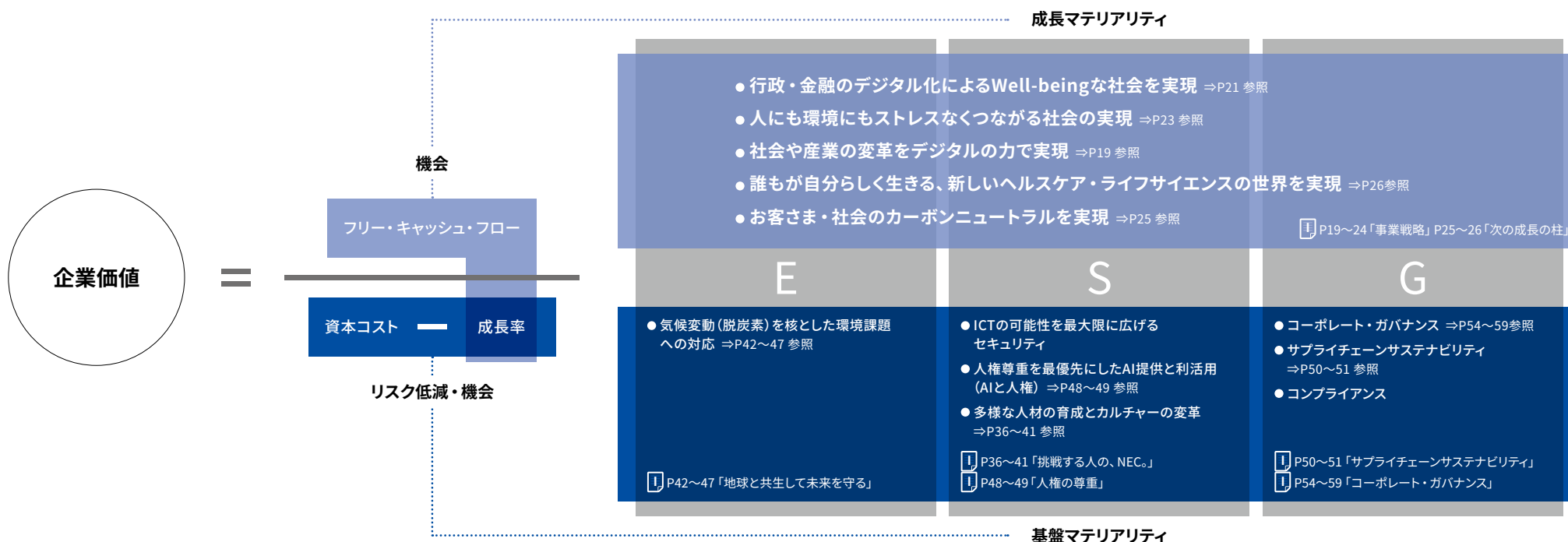
社会

環境



企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方

NECは2025中期経営計画において、企業と社会のサステナブルな成長を支える非財務（ESG／将来財務）基盤の強化に向けて取り組むテーマをマテリアリティとして7つ特定しました。さらに、2023年度から、ESGをリスク低減と成長・機会創出の両面で統合的に取り組むことをとおして企業価値を高めていく姿勢をより明確に示すため、これまでの7つのマテリアリティを、リスク低減および成長率向上を目的とする「基盤マテリアリティ」と位置づけるとともに、2025中期経営計画の成長事業が創出を目指す社会・環境テーマを、成長・機会の創出と成長率向上を目的とした「成長マテリアリティ」として5つのテーマに整理しました。NECはマテリアリティの実践を通じて社会・環境価値および経済価値の大きな事業を推進するとともに、主要なESGインデックスへの継続的な組み入れを目指します。



ステークホルダーとの対話機会としてのサステナビリティ・アドバイザリ・コミッティ

NECのマテリアリティは、ISO26000、GRIスタンダード、国連グローバル・コンパクト原則、SDGs、SASBの業種別マテリアリティなどを参考に、さまざまな分野の有識者やステークホルダーの代表との対話をとらして特定しています。

CFOおよびサステナビリティ推進に携わる担当役員がサステナビリティに関する社外有識者に諮問するサステナビリティ・アドバイザリ・コミッティにおいては、企業価値と社会価値双方の向上に資するマテリアリティをテーマにハイレベルな議論を行い、不確実性が高く変化が急速に進む時代における自社の方向性を確認し、取り組みの改善につなげています。

🌐 サステナビリティ・アドバイザリ・コミッティの詳細は、下記をご覧ください。
https://jpn.nec.com/sustainability/ja/management/advisory_committee.html



NPO法人NELIS
代表理事
Pedersen氏
(議長)

NPO法人
日本JSIF
会長
荒井氏

BSR
マネージング・
ディレクター
永井氏

NEC
CFO 藤川

2025中期経営計画

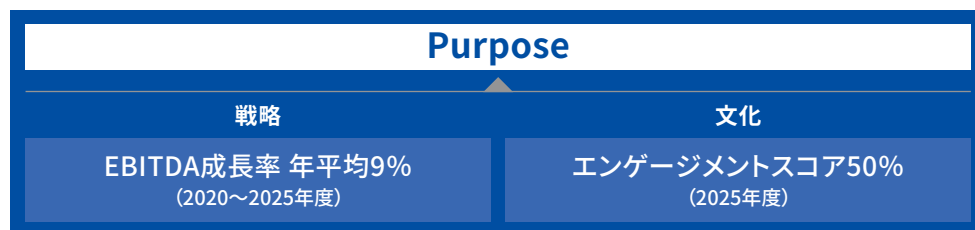
戦略と文化を結びつけPurposeを実現していく

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Purpose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

(億円)	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2025年度目標
売上収益	29,940	30,141	33,130	35,000
(2020年度比年平均成長率)	—	0.7%	5.2%	3.2%
調整後営業利益	1,782	1,710	2,055	3,000
(売上収益%)	6.0%	5.7%	6.2%	8.6%
調整後当期利益	1,654	1,672	1,386	1,850
(売上収益%)	5.5%	5.5%	4.2%	5.3%
EBITDA ^{*1}	2,958	3,040	3,478	4,500
(売上収益%)	9.9%	10.1%	10.5%	12.9%
ROIC ^{*2}	4.7%	3.9%	4.7%	6.5%

^{*1} EBITDA＝売上総利益－販売管理費－減価償却費・償却費

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

成長事業／ベース事業の両輪で収益成長を実現

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

成長事業は、競争優位の獲得・強化のため優先的に資源配分を進め、増収増益を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。

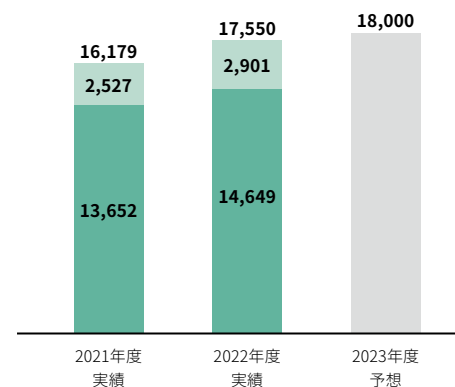
戦略	事業戦略	デジタル・ガバメント／ デジタル・ファイナンス事業	・DG／DF市場でグローバルトップクラスの Vertical SaaSベンダへ
		グローバル5G事業	・国内での基地局ハードウェア供給業者からソフトウェア領域への 事業拡大を含め2030年にOpen RAN市場でグローバルシェア20% を獲得しトップポジションを目指す
		コアDX事業	・コンサルティングからデリバリーまで一貫したアプローチで提供価値 拡大 ・ICT共通基盤技術とオフアリングによる売上総利益改善と価格戦略 ・ハイブリッドIT（クラウド／データセンター／オンプレミス）、 アライアンスや自社製最適化により競争力強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

事業戦略

ITサービス事業

売上収益

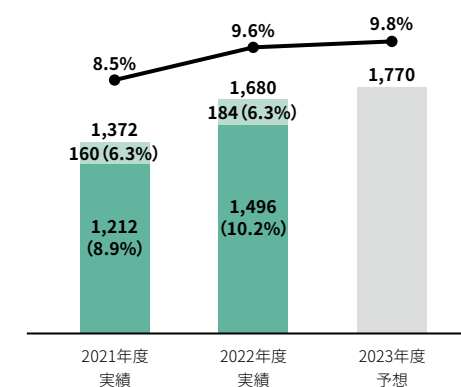
(億円)



■ 国内 ■ 海外 (DGDF)

調整後営業利益 (率)

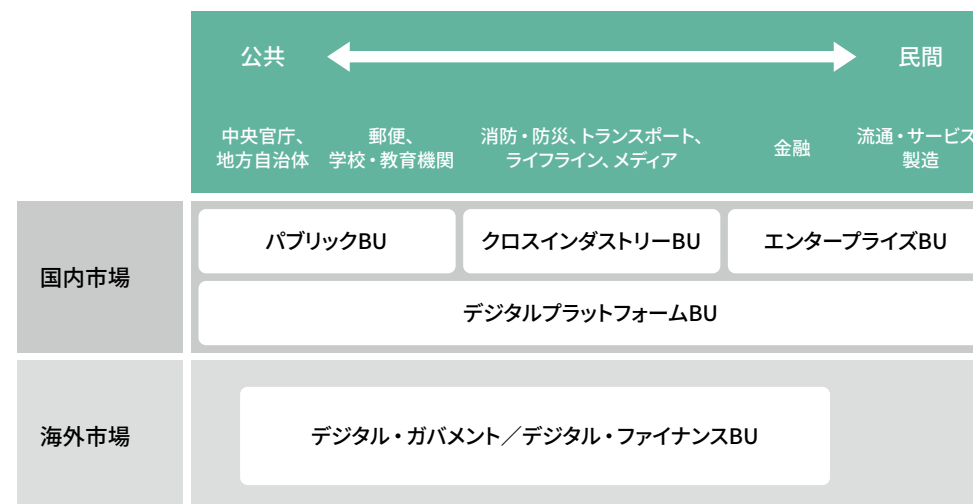
(億円)



■ 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

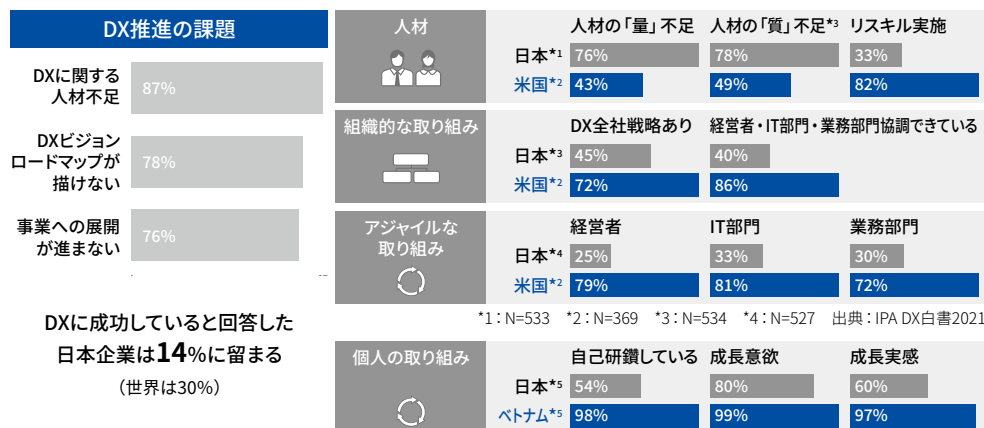
するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義されています。NECは、社会・お客さまの活動をITで支えるだけでなく、NECが保有する技術力やリソースを最大限に活用して社会や産業の変革をデジタルにより実現します。

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。

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

*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)」

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、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

- コンサルティングからデリバリ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、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、それらをオフオ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

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

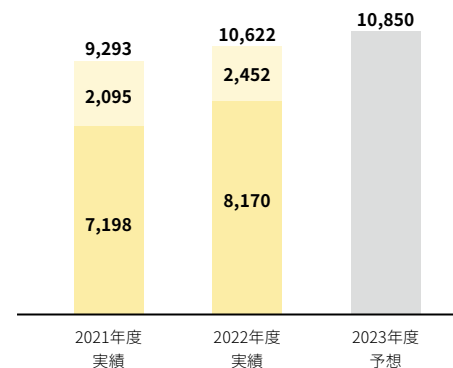
させていきます。同時にソフトウェア事業へのシフトを加速させて収益性の向上を図ります。また、低収益事業のカーブアウトや、事業成長に向けて事業領域・顧客基盤を拡大するためのボルトオンM&Aにより、事業ポートフォリオを変革していきます。

● 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

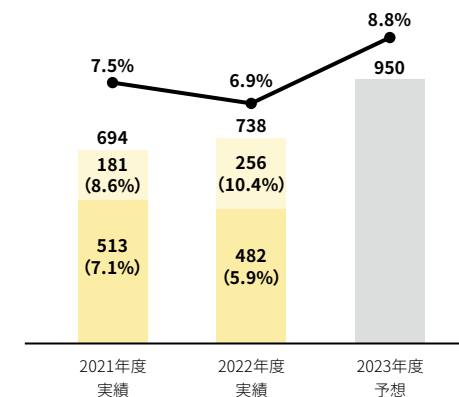
(億円)



■ 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

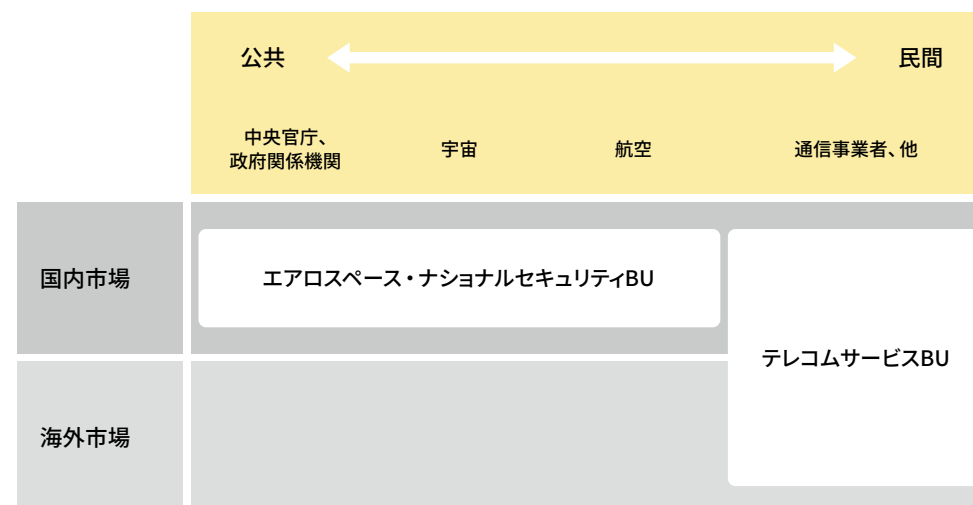
調整後営業利益 (率)

(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。

市場環境と社会課題

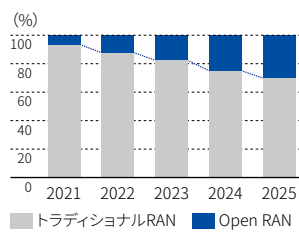
近年は、スマートフォンやPCだけでなく各種センサやスマートメーター、家電、自動車、医療機器などもネットワークへとつながり、社会全体でのトラフィックは増大傾向が続いています。トラフィックの増大とともに、通信機器の電力消費の増加による環境負荷への対策も対処すべき課題です。

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

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。

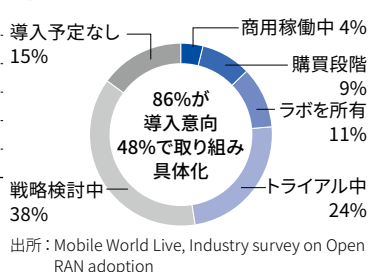
ワーク運用、カーボンニュートラル対応を可能にするソリューションの需要が高まっています。また、通信収入の伸び悩みに伴い通信事業者は非通信領域での収入拡大を図る動きがあります。ネットワークは社会を支えるインフラであり、経済安全保障の観点からもセキュアな通信の重要性が高まっており、政策連携・活用がより重要となっています。

グローバル基地局市場動向



※ 各種市場レポートをもとにNECが作成

Open RANの導入意向



ドライバー

Open RANがイノベーションを加速
ベンダ選択の柔軟性を期待
コストを削減することへの関心

障壁

マルチベンダによるシステムの複雑化
新たなシステム導入によるTCO削減の実現性

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

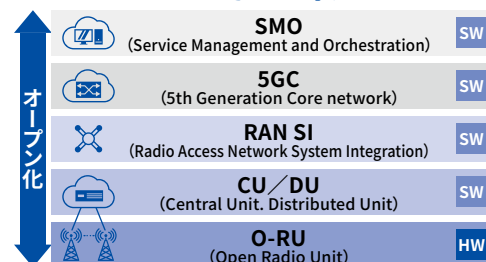
事業成長に向けた戦略

● 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、

● 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

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。

NEC 5G ポートフォリオ



ポートフォリオの拡充・拡大施策

- モバイルネットワークの運用サポートシステム
- 運用の効率化、自動化を実現
- 柔軟なサービスを実現するオープンで仮想化されたモバイルコアソフトウェア
- 自製品とパートナー製品で組み上げたOpen RANのエコシステム
- ミッションクリティカルによる安全・安心なシステム
- オープンで仮想化された無線制御ソフトウェア
- 自製品とパートナー製品の組み合わせで幅広いRUをサポート
- 5Gの特徴を実現できるM-MIMO* O-RU
- パートナーを活用しポートフォリオを拡充

* M-MIMO : Massive Multiple Input Multiple Output

● 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わる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性が増しています。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。

次の成長の柱

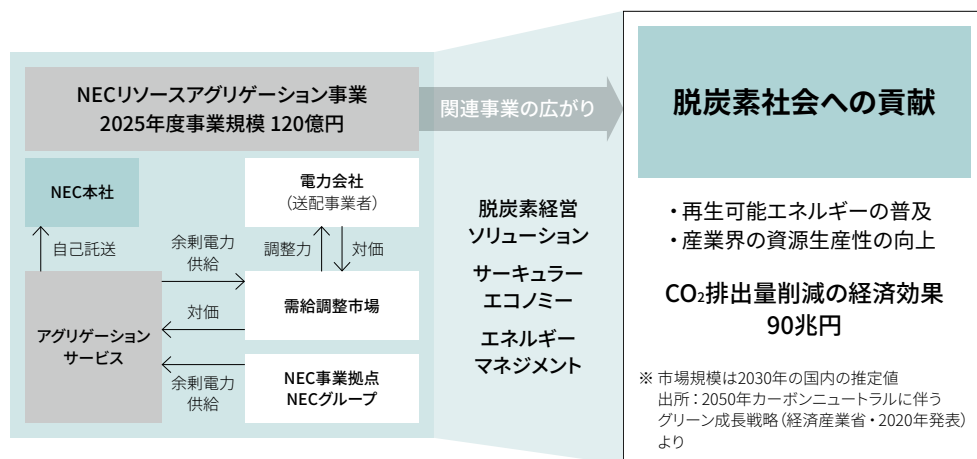
NEC 2030VISIONで描いた環境、社会、暮らしのありたい姿の実現に向けて、中長期の視点で貢献する新たな事業の創造に取り組んでいます。現在の主流技術を破壊しうる、NECが持つディスラプティブな技術をベースに、海外を含む先端顧客、研究機関との協業と、近年NECが培ってきた新事業開発ノウハウ・手法を使って事業化を進めています。

グリーン・カーボンニュートラル事業

■カーボンニュートラル関連事業

NECは脱炭素社会への貢献を目指してカーボンニュートラル関連事業を展開しています。EVやオール電化の普及などで電力需要が拡大していく中、再生可能エネルギーから生まれる余剰電力を市場でマッチングし、効率・最適化を実現しています。事業を通じて、社会の余剰電力の効率化・最適化を促進し、社会全体のカーボン

ニュートラル化へ貢献していきます。中長期的には、デジタル・ガバメントやコアDX、グローバル5Gといった成長事業におけるグリーン化も推進するとともに、リソースアグリゲーションなどカーボンニュートラル関連事業を強化し、規模を拡大していきます。



■AI営農（農業）

地球温暖化や気候変動、土壌汚染、水・肥料の高騰といった厳しい地球環境の中、消費者に安全な食を届ける必要があります。農業における、過酷な農作業と重いリスク、気候変動／異常気象にも対応した安定的な食料調達と再配分の実現、多様化する食ニーズをとらえた新しい事

業形態の創造といった課題に対して、土壌水分データや衛星画像データを用いて営農に必要な圃場の状態を可視化し、AIを活用した営農アドバイスや収穫コントロールを提供し、食・農におけるバリューチェーン全体の最適化を実現します。

社会課題		営農サービス CropScope	創出する社会価値	
人口増加による食糧需給問題	農業従事者の高齢化と減少		単位面積当たりの生産量UP	熟練農家と同等の営農をAIで実現
肥料の高騰・環境負荷低減への対応	アグリテック市場 2027年5.16兆円 年平均成長率 12～13%	作物 シミュレーション 農業 デジタルツイン	ポルトガル 実証実験（2020年） 窒素肥料 20%削減 （一般農家平均と比較）	ポルトガル 実証実験（2022年） 灌漑量15%削減 しつつ収穫量20%増

取り組み事例①

DXAS Agricultural Technology社（カゴメ（株）とNEC、AIを活用して加工用トマトの営農支援を行う合併会社をポルトガルに設立ー

AIの活用により施肥や灌漑を自動化し、農業デジタルツインにより窒素肥料の20%削減や灌漑量を15%削減しつつ収穫量を20%増加させることに成功しています。実証実験を経て、全世界でのサービス提供を積極的に展開していきます。



取り組み事例②

トマト栽培のノウハウを他作物へと展開

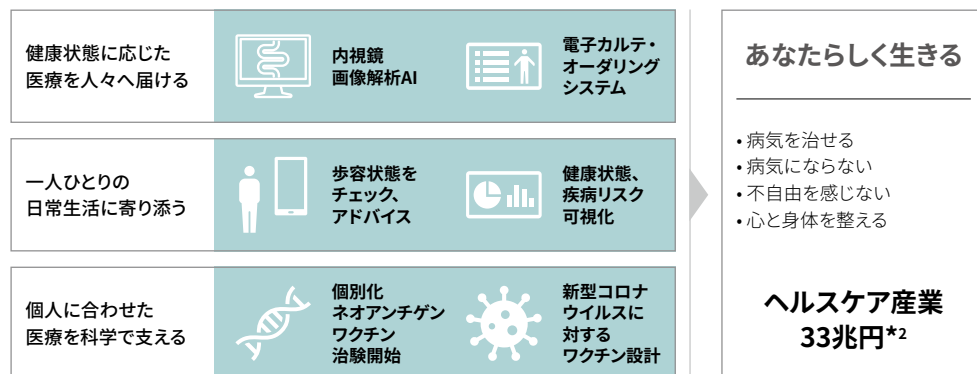
トマト栽培で培ったAI営農のノウハウを他の作物へも応用し、すでに14種の作物に対応、11カ国へと展開しており、さまざまな企業や研究機関と連携し世界中へ拡大していきます。世界中で消費される水の約7割を占める農業用水を、AI営農により大きく節減し、地球の環境課題への貢献を目指します。

次の成長の柱

ヘルスケア・ライフサイエンス事業

NECではAIなどの強みの技術を活用して Medical Care、Lifestyle Support、Life Scienceの領域を中心に事業を拡大させていきます。患者自身だけでなく家族や医療に関わる人にとって、一人ひとりにあなたらしく生きてほ

しい、というコンセプトに基づき「live as you あなたを知り、あなたらしく選ぶ」を目指す姿として事業を展開し、2030年度にヘルスケア・ライフサイエンス事業の事業価値を5,000億円*1とすることを目標としています。



*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

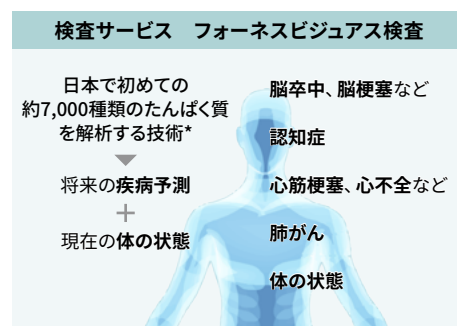
*2 出所：次世代ヘルスケア産業協議会の今後の方向性について（経済産業省、2018年発表）より。市場規模は2025年の国内市場の推定値

健康増進・検査サービス - フォーネスビジュアス -

「超高齢化社会」と呼ばれる日本では、医療・福祉の在り方をはじめ、医療費を中心に社会保障費が増大しています。また、地方では高齢化の進行が一層深刻な問題となっています。持続可能な社会保障制度を確立し、国民の誰もが、より長く、元気に活躍する社会を構築するためには、国民の健康寿命を延伸し、健康長寿社会を実現することが急務です。

NECは、約7,000種類のたんぱく質を解析する技術を活用し、将来の疾病予測と現在の体の状態を把握する検査サービスを提供しています。加えて、食事や心のケア、オーラルケアなどの

ニーズにマッチした生活習慣改善サービスも提供しています。



* SomaLogic社の解析技術を活用した検査は、日本国内ではフォーネスビジュアスが初めてかつ唯一です。

AI創薬

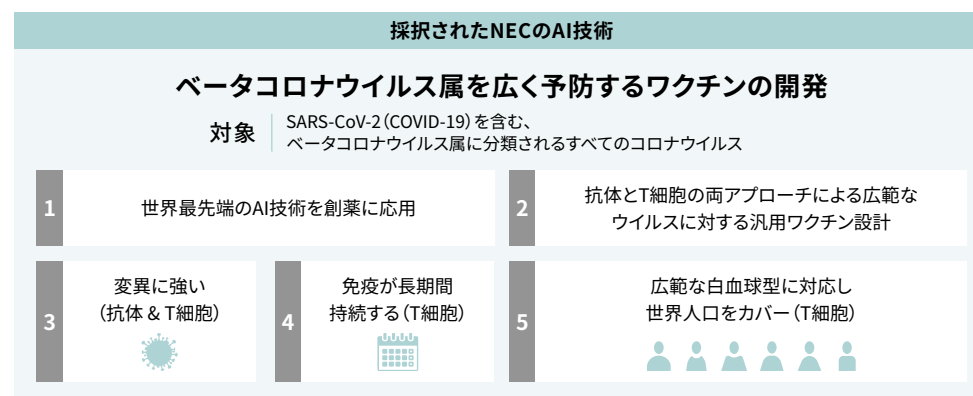
世界の新規がん患者数は2018年で約1,800万人*1、日本国内でも死因の1位はがんによるもの*2とされ、効果的ながん治療の向上が求められています。NECは最先端のAIを創薬分野に活用し、より安全で効果の高い先進的免疫治療法の開発を行っています。日本企業で初めてワクチン開発を行う製薬企業や研究機関に資金を拠出する国際基金CEPI(感染症流行対策イノベーション連合)から採

択され、新型コロナウイルスとその近縁種ウイルスを含む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するなど、創薬・ゲノム領域等の次世代医療への貢献を目指しています。

*1出所：Global cancer statistics 2018：GLOBOCAN estimates of incidence and mortality worldwide for 36 cancers in 185 countries
<https://doi.org/10.3322/caac.21492>

*2出所：厚生労働省「平成29年（2017）人口動態統計（確定数）」

感染症ワクチン開発の革新～100 Days Missionに向けて～



がん患者さんの個別化治療推進

NECは、がん患者さんへの個別化治療支援のゲノム検査を医師向けに提供しているBostonGene社との戦略的グローバルパートナーシップにより、個別化治療を推進しています。2020年10月には、治療中の卵巣がんおよび頭頸部がん患者さんの遺伝子解析で協業し、2021年12月にはその協業をグローバルへと拡張しています。

BostonGene社の解析技術により、推奨される治療法や起こりうる変異、治療に対するバイオマーカーの反応などを提示することが可能です。これによりがん患者さんへの個別化治療、特にがん免疫療法の提供に向け臨床現場での精密医療を推進します。

従業員座談会

DXAS Agricultural Technology社によるサステナブルな農業の実現

2022年6月に、カゴメ(株)とNECは合併会社DXAS Agricultural Technologyをポルトガルに設立しました。気候変動、人手不足、環境配慮といった数々の課題を抱えつつ、いかに栽培効率を高め、農作物を安定的に収穫・供給するかという難題に向けて、農業ICTプラットフォーム「CropScope(クロップスコープ)」を軸に、トマト生産者とともに日々奮闘している3名のみなさんにお話を伺いました。

🌐 CropScopeの詳細は、下記をご覧ください。
https://jpn.nec.com/solution/agri/service/farm_analysis.html



Ana Duarte
Business Developer

アナ

Tiago Caetano
Agricultural Technician

ティアゴ

入江 丘
Chief Operating Officer

入江

DXAS Agricultural Technology(以下、DXAS社)でお仕事をされることになった経緯や、ご自身のご経験をお聞かせください。

アナ

私はNECのエンジニアで、現在NECポルトガルで新事業開発を行っています。趣味で家庭菜園もしており農業には興味がありましたので、2015年のカゴメ(株)との協業プロジェクト開始時に自ら手を挙げました。アグリテックは、農業に必要な前提条件に基づき開発するテクノロジーですので、私の知見を活かせます。テクノロジーにとっての農業は、予測不可能な天候という要素に大きく左右される、最も難しい領域ですが、そこに貢献することはNECのPurpose実現そのものと捉えています。

ティアゴ

私は農学修士課程の期間中の2019年にカゴメのアグリセンターに入社し、進行中のCropScopeのプロ

ジェクトに参加しました。農家出身で祖父母や両親の営農を見て育ちましたので、農業は私のDNAの一部です。テクノロジーの活用にも関心があり、2つを組み合わせることで農業に貢献できることを、とても誇りに感じています。

入江

私はNECで日本の国内営業からスタートし、海外営業として欧州市場、そしてケニアに5年間駐在してアフリカ東部の事業を担当し、日本に帰国してから新事業開発に携わりました。2021年からアグリテックのチームに入り、2023年5月からポルトガルに来てアグリテック事業を推進しています。

どのような思いで農業の変革に取り組んでいるのでしょうか。

アナ

今も昔も農業というのは最も大変な仕事です。長時間労働で、広大な圃場を管理し、日々数えきれないほどの決断を迫られ、常に想定外のことが

起こります。農家の仕事を知れば知るほどリスクの念を抱かずにはいられません。CropScopeでは、ベテラン農家の知見をAIに学習させ、既知の事象についての意思決定や対応はAIに任せることが

従業員座談会

できます。これにより、人が未知の問題への対応や栽培効率の向上などに専念することを可能にし、農家の事業拡大に貢献することができます。アグリテックにはこのように大きな可能性があり、テクノロジーが少しでも農家のみなさんに貢献できるのであれば、私にとってそれに勝る喜びはありません。

ティアゴ

農家にとって農業は生きる手段です。将来を見据えて投資を行い、会社を経営しています。そこには従業員の家族も含めた大家族の将来がかかっていますから、既存のやり方を変えることをリスクととらえることは不思議ではありません。例えば、収穫量向上のための新たな提案を受け入れていただくために、粘り強く交渉することもあります。私たちの仕事は製品やサービスを作って売るだけではありません。農家が抱える課題や不安、苦しみなどすべてを自分事として、ともに本気で悩み、考えます。エ

モーショナルな側面でもエネルギーがとても必要な仕事です。しかしそうして思いを共有し、信頼関係を築いてきたからこそ、農家のみなさんと一緒に、同じ目標に向かってここまで歩んでくることができたのだと思います。

入江

食料の安定供給というテーマは近年の世界的な人口の増加、異常気象などの外部要因を考えたときに大変重要です。このテーマへの貢献、および事業化を実現するべくカゴメ(株)と2015年からさまざまな協業を重ねてきました。私自身は携わるようになって1年半ですが、よりよい未来の実現に貢献できるという観点でとても魅力的、かつチャレンジングな事業分野だと感じています。ICTというNECのアセットを、一見関連がなさそうな農業の分野で活用することで大きな学びを得ており、また刺激を受けています。

これまでの道程における多くの困難を、どのように乗り越えてきたのでしょうか。
またDXAS社の事業成長の要因は何だと思われますか。

アナ

プロジェクト発足当初は自分たちの理想を追求していました。しかし2〜3年後に抜本的な見直しをすることとなり、お客さまにもご迷惑をおかけしました。新たな挑戦に軌道修正はつきものですが、その決断をするのは大変なことです。リーダーの当時の勇気ある決断に感謝しています。その見直しを機に皆が一丸となって、視野を広げ、ユーザーのご意見を真摯に受け入れて改善を重ねた結果、次第にお客さまからCropScopeへの高い評価をいただけるようになりました。またその後も、新型コロナウイルス感染症により2年間、農家のみなさんと物理的に会えなくなりました。しかしその間に農家のみなさんもZoomなどのオンラインツールなどを使うようになり、私たちもティアゴさんのような若い方のアイデアなどを多く取り入れつつ、ウェビナーで提案活動を行うなどして、事業を拡大させてきました。

ティアゴ

ポルトガルの就農人口は高齢化しており、スマートフォンなどを使いこなすのが困難な方も多くいます。またアナさんが言ったとおり、農業は長時間労働で、農家のみなさんがそうしたデバイスに触れる時間がほとんどないことも多くあります。一方技術は日々進化していて、このままでは農家のみなさんが

その恩恵を受けられず取り残されてしまう。そのような状況を打破するため、直感的に理解できる、使いやすいものを作る必要がありました。日々進化する複雑なテクノロジーを、どれだけシンプルな形で取り入れるかということに常に知恵を絞っています。CropScopeが好評をいただいているのは、誰にとってもわかりやすく、簡単に使えるからです。まだまだ改善の余地はありますが、ペースとしてはとても良いものができたと評価しています。

アナ

こうした評価が農家のみなさんの間で口伝えにより広まったことも大きいと思います。ユーザーの実感はとても説得力がありますから。

入江

ここまで事業を拡大できた要因にはカゴメ(株)との協業があると考えています。NECが単独でこの事業に取り組んでいたら、農業の知見がないことで事業開発により時間がかかり、また生産者の方々からの信頼を得ることも難しかったと思います。カゴメ(株)、NECの2社が農業、ICTのそれぞれの分野での知見をフルに活用できたからこそ、今の事業があり、そして今後さらなる事業拡大が実現できるのだと思います。



従業員座談会

DXAS社は世界中で事業を展開しています。今後新たな地域で展開していくうえで、どのようなことが大切とお考えでしょうか。

アナ

事業展開の鍵となるのは各地域の地元の農家のみなさんといかに信頼関係を築き、協働できるかです。ポルトガルでは起こらないような問題が他の地域では起こります。そこに対応できるテクノロジーを地元の農家のみなさんと作っていくことは、これまで同様、とてもチャレンジングです。しかしそれがアグリテックの醍醐味でもあります。

ティアゴ

また地域によって抱えている事情も、農家のメンタリティも異なります。例えば、昨年センサーのインストールに行ったセネガルでは、必要な道具を探すことから始めなくてはなりませんでした。どのような

状況でも諦めずにチャレンジすることが大切で、またそれは自身の成長につながると実感しています。

入江

プラットフォームの共通化とサービスの個別最適化のバランスも重要です。CropScopeというプラットフォームは極力共通化を図り、効率的に生産者の方々をサポートする仕組みです。一方で、農業は地域によって同じ作物でも作り方が大きく異なることがあり、共通化されたものをそのまま提供することにはリスクが伴います。共通化を図りつつも、各地域に個別最適化されたサービスを組み込んでいくことこそが、新たな地域での展開の鍵と考えています。

食料危機や環境問題は今日、地球規模で喫緊の課題です。

そこに正面から取り組んでいるDXAS社のチームの一員であるみなさんから、NECのステークホルダーのみなさんにお伝えしたいことはあります。

アナ

DXAS社のソリューションは世界中から強いニーズがあり、事業拡大は必然です。DXAS社へのご支援はグバアンドテイクで、植物に水や肥料を与えているようなものだのとらえていただきたいです。私たちは必ず果実という形でお返しができるよう、結果にしっかりコミットしていきます。

ティアゴ

サステナブルな農業の実現には投入資源の最適化が大きな課題であり、DXAS社ではよりよい世界の実現に向けて、みんながオープンマインドに志をともにし、こうした課題にも全力で取り組んでいます。私たちをご支援いただくことで、一緒に社会課題の解決に向けて取り組んでいるとステークホルダーのみなさんにも感じていただければうれしいです。

入江

DXAS社の営農支援事業は食料危機、環境問題という事業化が難しいテーマに取り組みつつ、ビジネスの成功も目指す、とてもチャレンジングな事業です。しかし、生産者からのDXAS社への期待はとても高く、現場を重視しながら農業の革新による課題の解決に取り組む姿勢を高く評価していただいています。DXAS社の事業成長を通じて、カゴメ（株）とNECにビジネスの面からも貢献できるよう、全力で取り組んでいきたいと思っています。引き続き、応援をお願いします。

関連記事：

🌐 カゴメとNEC、AIを活用して加工用トマトの営農支援を行う合弁会社をポルトガルに設立
https://jpn.nec.com/press/202206/20220615_01.html

🌐 カゴメとNECによる合弁会社DXAS、少量多頻度灌漑に対応したAI営農アドバイスと自動灌漑制御サービスを提供
https://jpn.nec.com/press/202210/20221020_01.html



イノベーション：R&Dと事業開発

NECは創業以来、ICTの領域におけるさまざまな独自技術を開発し、社会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ました。

複雑で予想不可能なVUCA時代といわれる現代の社会において、NEC 2030VISIONを実現していくために、R&Dの共創、オープンイノベーションの拡大、社会にインパクトのある事業を創造する新事業領域への挑戦などに取り組んでいます。

NECの技術力

技術領域

NECはAI（生体認証、映像認識、分析・対処AI）、通信、セキュリティそれぞれの技術領域において、グローバルNo.1の技術力を多数保有しており、これらはNECの最大の差異化要素の1つです。その証左として、世界トップクラスの特許保有件数や論文の採択数を誇っています。特に「顔認証」においては、NIST^{*1}のベンチマークテストで5回連続No.1の評価を獲得し、想起率もグローバルNo.1となっています。こうした高い技術力の数々は、今後のNECの成長を実現する重要なアセットです。

また、時間をかけて培った多数の技術を社会価値へと転換していくためには、開発した技術をいかに早く社会へと実装していくかが重要となります。一例として、NECでは保有する多数の技術をベースとしたソリューションをNEC Digital Platformとしてオフリングメニュー化し、ビジネス創出に取り組んでいます。これにより、スピード感を持ってお客さまへの価値提供が可能となるだけでなく、この共通基盤をリピータブルに活用することで収益性の向上にもつながります。

^{*1} NIST：米国国立標準技術研究所 (National Institute of Standards and Technology)。NISTによる評価結果は米国政府による特定のシステム製品、サービス、企業を推奨するものではありません。

AI (含む生体認証)	<ul style="list-style-type: none"> 機械学習 難関国際学会^{*2} 論文採択数 世界企業中8位 映像・画像処理 難関国際学会^{*3} 論文採択数 日本企業中1位 	<ul style="list-style-type: none"> 顔認証 世界No.1 虹彩認証 世界No.1 指紋認証 世界No.1 NECのバイオメトリクスソリューション（世界62社中） 世界No.1 「生体認証」想起率No.1
通信 ^{*4}	光通信難関学会 論文採択 45年連続	
セキュリティ ^{*5}	サイバーセキュリティ 山下記念研究賞、CSS2021ほか 論文賞を多数受賞	
特許	<ul style="list-style-type: none"> 企業の特許影響力のグローバル調査 世界の革新的企業トップ100^{*6} 11年連続選出 	<ul style="list-style-type: none"> 生体認証＋映像認識＋分析・対処AI 国際特許出願件数^{*7} 世界No.1

^{*2} NeurIPS、ICML、KDD、ECML-PKDD、ICDM

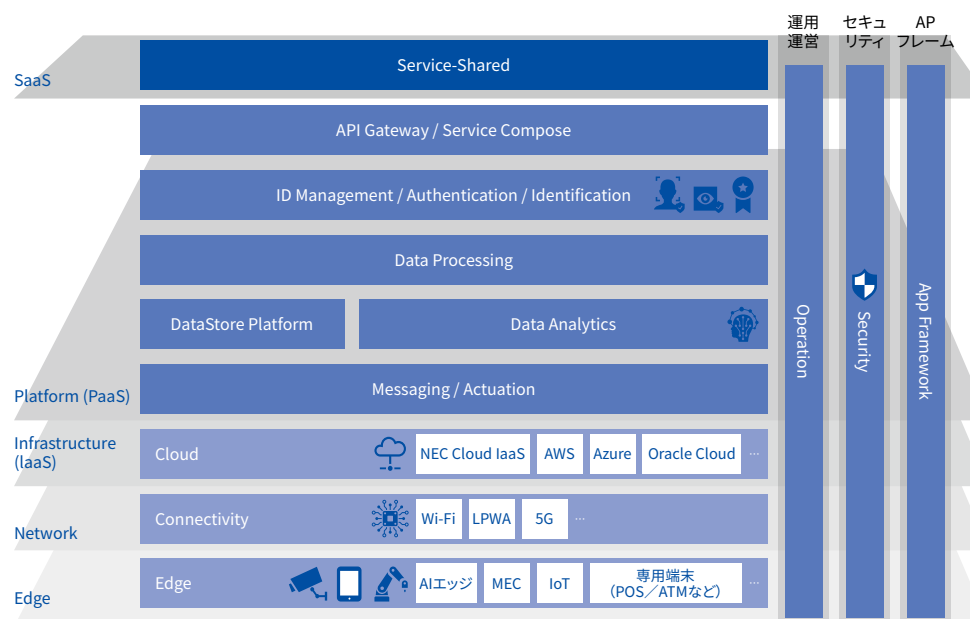
^{*3} CVPR、ICCV、ECCV、ACCV、ICPR

^{*4} 通信：OFC/ECOC等

^{*5} セキュリティ：ACM CCS、Eurocrypt、IEEE S&P等

^{*6} 出所：https://clarivate.com/top-100-innovators/

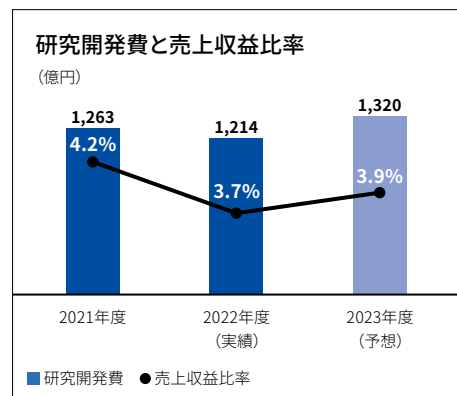
^{*7} 国際特許出願件数：当社調べ、2022年11月時点での累積PCT出願件数



イノベーション：R&Dと事業開発

■研究開発費の考え方

NECでは、景気動向に左右されことなく中長期的な視点で研究開発力を維持・向上していくために、売上収益、研究開発費比率の目安を4%前後に設定しています。



■NECの研究開発マネジメント

研究開発で重要なのは、その成果をいかに適正なタイミングかつ効率的に製品やサービス、事業創出につなげられるかです。NECでは、市場課題を的確にとらえ、ニーズに合った製品・サービスを素早く提供することで価値を創出する「アジャイル型開発」を導入しています。「時間」は競争優位の源泉となりますので、適正なタイミングで技術を実装することができれば大きな差異化要因となります。

技術開発は、ニーズ指向とシーズ指向の2つのアプローチをしています。ニーズ指向は、事業部門からのリクエストによるもので、収益貢献がより確実であることと、アジャイルな製品化を目指しています。場合によっては外部の技術を

ベースにすることもあり、NECオリジナルの技術に限定するのではなく、研究者が有する高度な技術試験を活かすことでニーズに対応していきます。一方のシーズ指向は、トップ研究者による技術提案をベースに製品化を目指しており、双方向でのアプローチにより早期の事業化に取り組みます。

また、研究予算は基礎研究と応用研究で二分されており、基礎研究は自由裁量とし従来どおり難関論文や特許をKPIとしています。応用研究に関してはROI／ROICをベースに貢献実績を観測することで、適宜必要な改善を図れる運営をしています。

知的財産戦略

■知的財産戦略方針

NECは、知的財産を事業競争力や事業安定性、さらにはお客さまやパートナーとの共創を促進する重要な経営資源と位置づけています。NEC 2030VISIONの実現に向けて、コアDX、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といった2025中期経営計画における成長事業の領域や、次なる成長の柱を生み出す

技術領域の知的財産に知財リソースを集中することで効果的な知的財産網を構築し、幅広く活用しています。

また、市場におけるこれら知的財産のプレゼンスを向上させるために、標準化、エコシステム、ソートリーダーシップなどの観点で戦略的に活動しています。

具体的な活動方針

- ・成長事業領域の出願件数・保有件数の割合向上、特許ポートフォリオの継続的な強化。
- ・特許権やノウハウだけでなく、グローバルブランドを支える意匠権や商標権の強化と活用の推進。
- ・自社技術を活用した外部とのコラボレーションによる事業化支援（事例：NEC X社）。
- ・知的財産の総合的な活用促進に向け知的財産部門の新組織を設立。実行体制と活用戦略の強化。

■推進体制

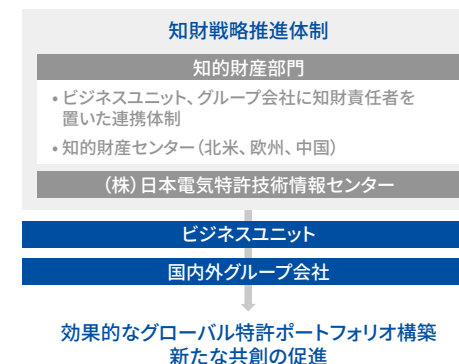
特許ポートフォリオをグローバルに構築・活用するべく、ビジネスユニット、グループ会社に知財責任者を設置しました。加えて、北米、欧州、中国に知的財産センターを設置しています。

また、外部パートナーとの価値共創型R&D事業の遂行や新事業の創出に向けた知財支援体制を構築しています。さらに、NECのブランド、商品デザインなどの権利保護を関係部門と連携して推進しています。

2022年度には、知的財産の全社ビジネスへの活用、リスク低減、収益化を強化するため、それらに関する全体方針を策定し、知財の高度な法律業務を扱う組織を新設しました。弁護士資格

保持者や外国籍人材といった多様な人材を増強し、これらの活動を推進しています。

知的財産力の強化を担う知的財産部門



イノベーション：R&Dと事業開発

さまざまなマネジメント体制による事業化の加速

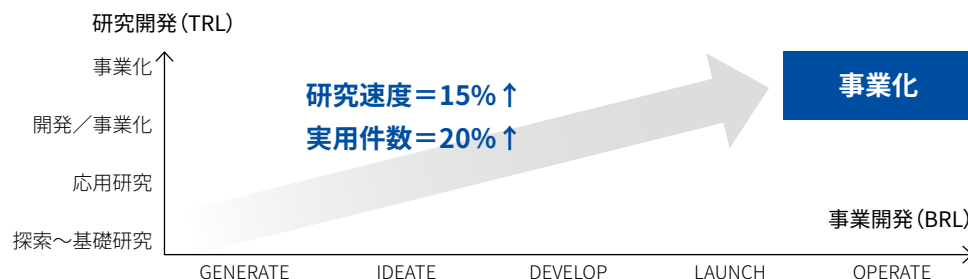
■事業化に向けたプロセス

社会課題を解決し、NEC 2030VISIONを実現していくためには、強みである技術を新たな価値へと転換し、既存事業の拡大ならびに新事業の創出につなげることが重要です。そのためにも、マーケットインテリジェンス、技術開発、ビジネス開発、社会受容のスキームを確立することが必要不可欠となります。

■BRL／TRLによるプロセス管理

NECは、技術を迅速かつ効率的に事業化すべく、「事業開発の進捗（BRL^{*1}）」と「技術実用化の進捗（TRL^{*2}）」の2軸での管理を導入しています。BRLが事業の成熟度、TRLが技術の成熟度を示しており、研究から実用化までの研究速度は15%短縮され、実用化された件数も20%の増加となり、両指標を総合すると事業化された件数は従来比でおよそ1.5倍となっています。これらを細かくトレースし、研究成果と事業を擦り合わせることで、実用化までの時間短縮ならびに研究開発の効率化を実現しています。

BRL／TRLによる事業化プロセスの管理



※ 2020年度BRL／TRL評価進捗に対する2021年度分の比較結果

NECは、R&Dの共創やオープンイノベーションの拡大、社会にインパクトのある新事業の創造などに挑戦し、強みである技術を社会へ実装すべく取り組んでいます。

また、既存事業領域での事業化におけるプロセス管理ではROICをKPIとして、研究速度の加速と実用化件数の増加による領域の拡大を図っています。新事業領域の場合には、事業化の進捗に合わせたゲート審査やGenerate／Ideate期間の制限、外部評価による事業価値の成長度合いなどによるプロセス管理を導入し、事業としての確立性を検討していきます。

^{*1} BRL : Business Readiness Levels

^{*2} TRL : Technology Readiness Levels

事業インキュベーションの進捗（BRL）

前述の事業開発の進捗、BRLでは事業化までをGenerate、Ideate、Develop、Launch、Operateの5つの段階に分けて管理しています。最初の段階であるGenerateは市場調査や事業機会のアイデア・ビジョン・戦略を、Ideateでは事業検証やビジネスモデル・大まかなビジネスプランを策定し、Developで製品開発と事業化の準備に加えて投資回収・資金調達計画も行い、Launchで市場投入し事業拡大および収益化の加速を図り、Operateで継続的な事業運営へと移行します。

これらの事業開発プロセスの実行性を高めるために、それぞれの段階ごとにマイルストーンを設定し投資判断をするとともに、一定の市場検証を経たビジネスプランに対しては第三者が成熟度・事業価値を評価することで事業の先行指標としています。加えて、事業開発の人材を強化するための各種プログラムにより実行性の向上を図っています。

事業開発プロセス

GENERATE	IDEATE	DEVELOP	LAUNCH	OPERATE
市場調査 事業ビジョン 事業戦略 事業機会アイデア	事業検証 ビジネスモデル 粗いビジネスプラン	製品開発 事業化準備 投資回収・ 資金調達計画	市場投入 事業拡大・収益化加速	
プロセス		リーンスタートアップ手法を取り入れ、事業アイデアから収益事業化までの全体プロセスを定義		
投資判断		ステージゲートのマイルストーンごとに、プロジェクトの投資可否を判断し、ポートフォリオ管理で、フォーカス領域の設定と撤退／PIVOTを実施		
プロジェクト評価		一定の市場検証を経たビジネスプランに対して先行指標として、定期的に成熟度と事業価値を第三者が評価		
人材育成		教育・実践・内省のサイクルで事業開発担当者の成長を促す豊富なメニューを提供し相互学習や情報共有の場として1,600人のコミュニティを運営		

イノベーション：R&Dと事業開発

新事業開発

■ 目指す事業価値創出

NECは創業以来、テクノロジーを社会に実装するというイノベーションを起こすべく、さまざまな手法で新事業開発に取り組み、新たな価値を社会に提供してきました。

新事業創出の起点は社会課題の解決であり、現在はNEC 2030VISIONに紐づいた新領域

(ヘルスケア・ライフサイエンス、カーボンニュートラル、農業、データドリブンDXなど)における価値創出を目指しています。2025年度での新事業による価値創出の目標を3,000億円に設定し、多様な共創の手法により事業価値の創出に挑戦しています。

■ 新事業開発のマネジメント方針

新事業開発は、NEC内からだけではなく、技術シーズ指向やマーケット指向の提案など、世界中の英知からアイデアを集結するところからスタートします。それらのアイデアをグローバルなコラボレーションやエコシステムによる事業創出の出入り口を拡大するための体系化した新事業創出プロセスに組み込み、社内での事業化

を目指すのか、スタートアップ企業を設立するのか、外部パートナーとジョイントベンチャー（JV）を作るのかといった、多様な出口戦略を検討しています。

また、新事業創出で得たノウハウを、コンサルティングサービスとして外部に展開していくことで、さらなるシナジー創出にも取り組んでいます。

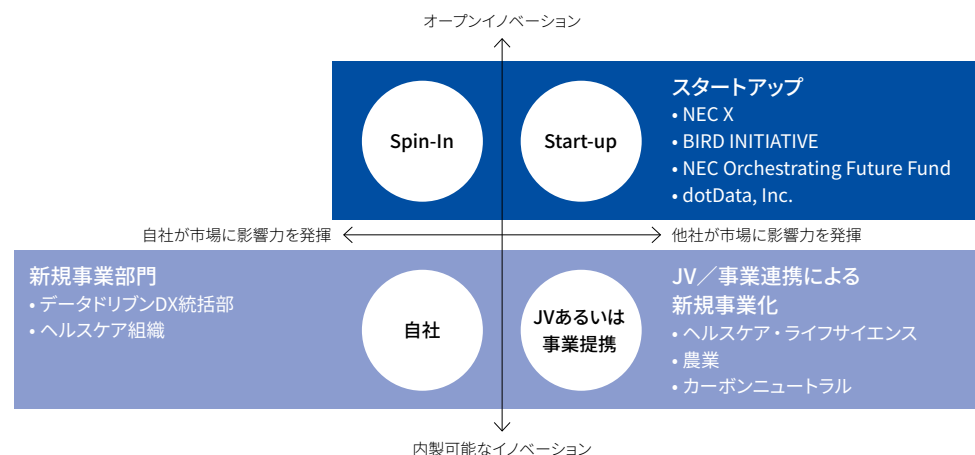


出口戦略

出口戦略の形態としてはドメイン型、スタートアップ連携型の2種類があります。

ドメイン型新規事業は、他社が事業展開する市場でありながらNECが技術的なケイパビリティや既存事業で培った顧客ドメインの知識・ノウハウを有している場合に、JVあるいは事業提携といった形態で新たに事業化します。ドメイン型新規事業の場合には、事業拡大に伴う収益貢献を目指します。

一方、スタートアップ連携型は、非常に有望な市場であるものの、他社が優位性を有している領域において、NECが技術を提供するなどしてスタートアップを設立することで新規事業の創出を目指します。スタートアップ連携型の場合には、そこで得たノウハウやキャピタルゲインなどをNECに還元します。



▶ 1 ドメイン型新規事業

ドメイン型新規事業は、ヘルスケア・ライフサイエンス、農業、カーボンニュートラルの分野に重点的に取り組んでいます。ドメイン型の新規事業で必要となるのは、ICTおよびドメインに関する技術の蓄積であり、NECは重点的に取り組んでいる領域においてこれらを有しています。具体例として、ライフサイエンスでは1998年から、

農業には2013年から取り組んでおり、これらの領域で優位性のある技術を保有しています。加えて必要となるのが、信頼関係のあるパートナーが保有するドメイン知識やデータです。これらの要素を掛け合わせることで競合他社に対して優位性のあるビジネスモデルを構築していきます。

❏ 詳細はP25「グリーン・カーボンニュートラル事業」、P26「ヘルスケア・ライフサイエンス事業」をご覧ください。

イノベーション：R&Dと事業開発

2 スタートアップ連携型

スタートアップ連携型は、NECと外部パートナーの共創によりスタートアップを立ち上げることで、将来が期待される有望な領域で事業を立ち上げます。特徴としては、外部を巻き込んだオープンイノベーション、外部からの資金調達、外部技術の活用などが挙げられ、NECだけではなく外部との連携により迅速な事業化を可能としています。

現在進めている主な取り組みとしては、dotData社、BIRD INITIATIVE (株)、NEC X社において新事業の創出があり、これらの取り組みから得た事業開発のノウハウをコンサルティングサービスとして外部へも提供することで共創の拡大を図っています。

(1) dotData社

dotData社 × NECデータドリブンDX事業による新事業の拡大

- NECのトップ研究者が創業者となり事業推進。
- AI技術を活用し、人手では膨大な時間がかかるデータ分析プロセスを自動化することでその時間を短縮し、DX推進の早期実現を支援。累計で約100社へ製品を提供。
- 2022年春にSeries-B資金調達完了（累計74.6百万米ドル）。

(2) BIRD INITIATIVE (株)

世界でも類を見ない研究開発事業を日本発で開始

- NECを含む事業会社、金融会社、アカデミアの6社により設立。共創型R&Dにより新事業創出を加速。
- デジタル技術に関する研究開発および受託研究、コンサルティング、投資などを行う。デジタル化の進展により複雑化する社会や組織の課題に対し、課題解決と新規事業の創出に取り組む。



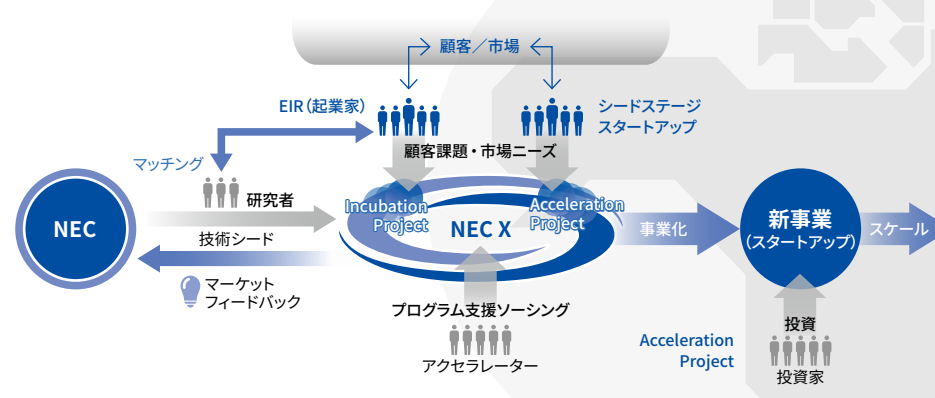
(3) NEC X社

米国投資家・起業家ネットワークによる新事業開発

- シリコンバレーのスタートアップ・エコシステムと連携し、研究所の技術を活かした新事業開発を加速するため、米国カリフォルニア州に設立。
- 早期事業化のため、外部人材との積極的なコラボレーションや、NECが保有する技術を公開することで起業家から事業化のアイデアを募集。
- 2021年から累計で計12件を立ち上げ。

NEC X

シリコンバレーのリソースを活かした事業創出



Metabob	ソフトウェア開発者向けコードレビュー、デバッグ支援ソフトウェアサービス
eCommerceInsights.ai	eコマース販売者向け製品レビューコメント分析サービス
NavigateIO	初動対応者向け、インフラ不要のリアルタイム位置情報ソリューション
Real Quali	不動産仲介エージェントと売買主のマッチングを提供するプラットフォーム
Beagle Technology	農場向け、剪定／芽摘み自動化ソリューション
Peace of Mind	従業員のメンタルレジリエンス向上プログラム提供プラットフォーム&アプリケーション
Flyhound	ドローンで行方不明者の位置を特定する捜索・救助支援ソリューション

イノベーション：R&Dと事業開発

イノベーション創出のための人づくり・場づくり

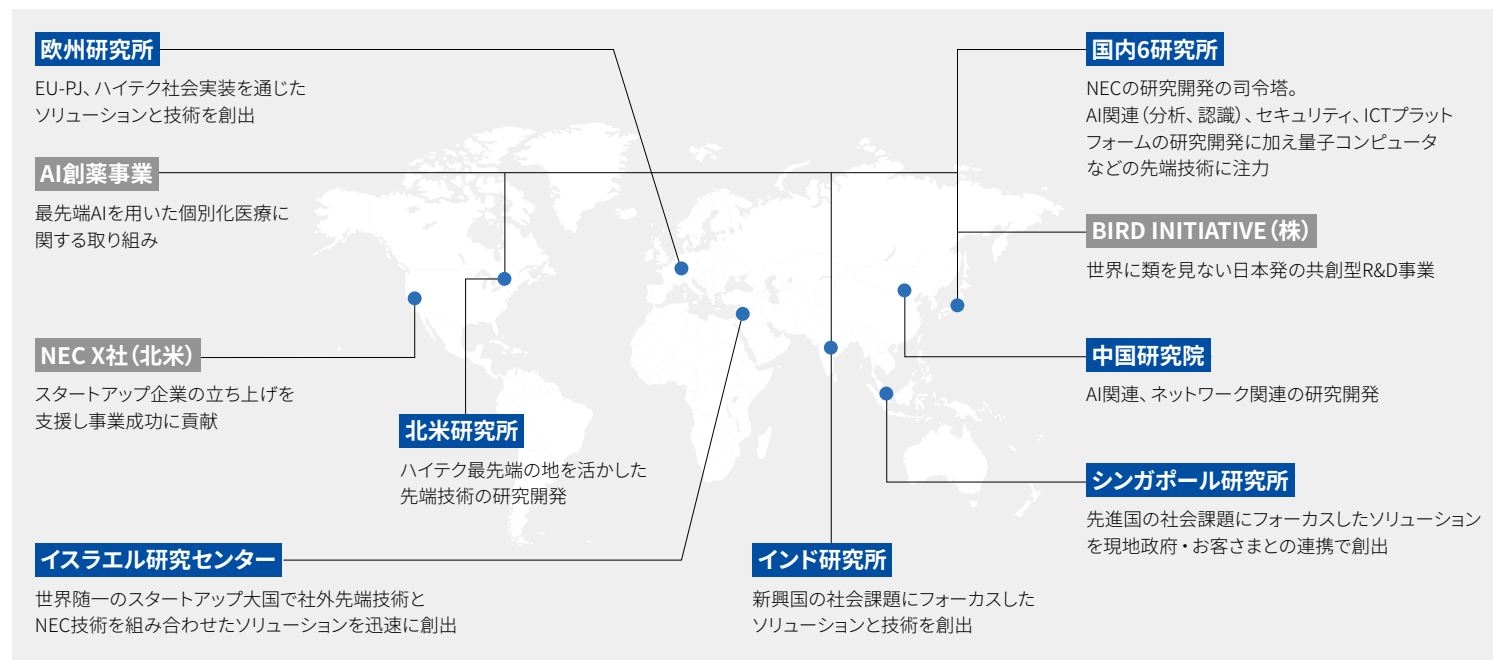
NECは、イノベーション創出には人材の力が必要不可欠であると考えます。世界中の優秀な人材を集めた研究開発部門のうち約4割は海外研究所に所属しており、完全実力主義による人材配置を行っています。また、イノベーション創出を担うハイポテンシャル人材の育成にも注力し、突出したスキルを持つ高度な専門職に対し市場価値をふまえたハイリターンな処遇をしています。具体的には、若手トップ研究者向けに「選択制研究職プロフェッショナル制度」を導入するなど、新たなDNAを持つプロフェッショナル集団の構築を目指しています。

また、NECの研究所は、技術のコアコンピタンスを強化するための研究開発を担い、グローバルな視野で世界中の拠点や各研究所とも連携しながら、新たな社会価値を共創し未来を切り拓くイノベーションを推進します。

さらには、国内企業で最大規模のAI研究用スーパーコンピュータを自社保有することで、イノベーションを創出するための環境整備にも取り組んでいます。

❏ 詳細はP36～41「挑戦する人の、NEC。」をご覧ください。

イノベーションの源泉となる人材



イノベーション強化に向けた人材獲得と育成

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	<ul style="list-style-type: none"> 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 累計登用者数：22人 	ユニット内兼業制度 (グローバルイノベーションユニット内)	<ul style="list-style-type: none"> R&D部門と事業開発部門の新結合を加速する施策 技術・事業の双方に優れた人材の育成
インドなど海外の優秀な人材の獲得を継続して強化	<ul style="list-style-type: none"> インド最高学府のインド工科大学 (IIT) で2012年から採用活動を実施 今後さらにグローバルで優秀な人材の獲得を継続的に強化 	事業開発職・高度専門職制度	<ul style="list-style-type: none"> 突出したスキルを持つ高度な事業開発職に市場価値をふまえてハイリスク・ハイリターン型で処遇 AI創業などに続き、2021年度にデータドリブンDX領域でExecutive Analytics Consultant Leadという新たなポジションを設置

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。

市場やお客さまのみならず、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。

文化と経営基盤の変革

■エンゲージメントの向上：人・カルチャーの変革

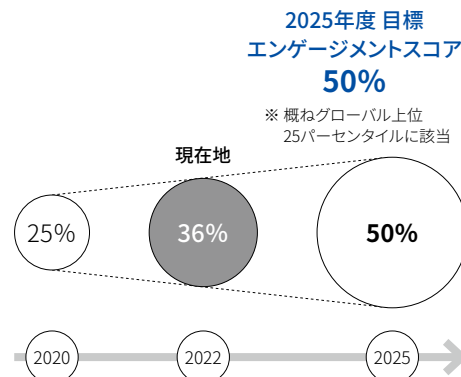
NEC Wayのもとに多様な人材が集い、イノベーションを追求する会社、選ばれる会社を目指します。2025年度のエンゲージメントスコア50%達成を目標に、取り組みを推進していきます。イノベーションの源泉であるダイバーシティの加速、多様なタレントのワークスタイルを支える働き方改革を取り組みの柱として変革を進めます。具体的には、女性や外国人従業員を含む多様な人材の積極的な登用と計画的な育成を進め、ダイバーシティを加速させます。加えて、従来の

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さらなる高度化に向けた取り組みSmart Work 2.0などにより、働き方マインドセット改革を押し進め、エンゲージメント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人材マネジメントや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。

HR方針

Right Time, Right Position, Right Person
多様な挑戦機会 基本理念は、適時・適所・適材。多様な挑戦の機会が提示され、それを握むことで自分らしいキャリアを柔軟に構築できる。
Keep Growing with Code of Values
限らない成長機会 高みを目指す姿勢があれば、自分の能力をどこまでも伸ばし、成長し続けられる。
Pay for Performance
フェアな評価／次へ繋がるリワード 成果はフェアに評価され、正当な報酬、次への成長機会やポジションなどで報いられる。
Workplace, Culture, Benefit for the Best Performance
ベストを尽くせる環境／文化 働きやすい環境やカルチャー、QOLの充実をサポートする制度があり、全力で挑戦できる。

エンゲージメントスコア



2025人事中期経営戦略の4つの柱

2025人事中期経営戦略では、人・カルチャーの変革をテーマに「イノベーションの源泉であるダイバーシティの加速」や「多様なタレントのワー

クスタイルを支える働き方改革」を実行するための4つの柱を定めています。

■4つの取り組みと達成指標

多様なタレント人材の活躍	働き方マインドセット改革
<p>20%*1 20%*1</p> <p>女性／外国人役員 女性管理職</p> <p>2025年度目標</p> <p>*1 数値目標はNEC単体</p>	<p>オフィスは作業空間からコミュニケーション・共創空間へ</p> <p>ロケーションフリー 生産性の向上</p> <p>NECデジタルワークプレイス</p> <p>オフィス コミュニケーションハブ</p> <p>共創空間 イノベーション創出の場</p>
適時適所適材の実現	タレントマネジメント
ジョブ型人材マネジメント	リーダー育成・DX人材育成
多様なタレント人材の活躍	<ul style="list-style-type: none"> 取締役、執行役、Corporate SEVP、Corporate EVPおよびCorporate SVPに占める女性または外国人の割合*2：20%（2023年7月1日時点15.3%） 全管理職に占める女性の割合*2：20%（2023年4月1日現在8.9%）
適時適所適材の実現 ・ジョブ型人材マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 主要ポジション充足率
タレントマネジメント ・リーダー育成 ・DX人材育成	<ul style="list-style-type: none"> DX人材*3：10,000人（2022年度末時点8,163人） POOL人材*4育成カバー率
働き方マインドセット改革	<ul style="list-style-type: none"> 仕事の充実度、生産性、心身のコンディションに関する従業員サーベイスコア

*2 2025年度末時点の目標（2026年4月1日付異動が決定された場合も含む）（NEC単体）

*3 2025年度の目標

*4 若手を含む全階層から、女性や外国人など多様性に配慮し確保しているハイポテンシャル人材プール

挑戦する人の、NEC。

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はインクルージョン&ダイバーシティをカルチャーとして根づかせ、新たなイノベーションを創出し続けることで、変化に強く勝てる組織を目指していきます。

社員	<ul style="list-style-type: none"> 全員がプロフェッショナルになる、得意の多様性を尊重し合う 多様な人材が自分らしく働き、与えられた責任をやり抜く
組織	<ul style="list-style-type: none"> 多様な視点が尊重され、必要とされ、活かされる組織 フラットで変化に強く、グローバルで勝てる組織

NEC Way : Code of Values (行動基準)

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

I&Dの実現に向けた3つの注力コンセプト

役員級のプロフェッショナルがリードする「I&Dグループ」では、社内の関係部門と連携しながら、女性の登用・活躍推進、障がい者雇用促進、性的マイノリティ(LGBTQ)に対する理解・支援諸施策の実施などに加え、日本で働く外国人

従業員やキャリア採用者のスムーズなオンボーディングに関する施策を展開し、社内の多様な人材がその個性や特性を活かしながら、能力を最大限に発揮できる施策の立案と実行、カルチャーの醸成を行っています。

役員のダイバーシティ

ジェンダー、国籍、年齢、経験の多様性確保

全管理職に占める女性の割合の向上

誰でもSpeak up

性別・年齢・キャリア・役職に関係なく意見が言える、心理的安全性の確保

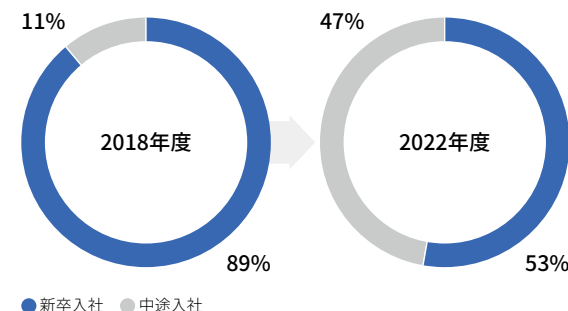
たて・よこ・ななめ コミュニティ

Employee Resource Groups

インクルージョン&ダイバーシティ推進の具体的な取り組み

- 女性の登用、活躍推進
- 障がい者雇用の推進
- シニア層の多様な働き方の支援
- LGBTQ に対する取り組み
- キャリア採用者のインクルージョン
- 地域コミュニティにおける取り組み

入社比率の変化(NEC単体)



役員におけるダイバーシティの推進

NECでは、役員におけるダイバーシティ(女性・外国人)を推進しています。2023年は、女性役員の増員(計7名)、またグローバル経営の強化

に向け海外RHQ(地域統括会社)のTopも登用(2名)するなど、着実にダイバーシティへの歩みを進めています。

	2021年	2022年	2023年
取締役	2/12 女性2(うち1名は外国人)	2/10 女性2(うち1名は外国人)	2/12 女性2(うち1名は外国人)
監査役	1/5 女性1	1/5 女性1	—
Corporate SVP以上の執行側の役員 ^{*1}	0/45 —	2/42 女性2	7/50 女性5、外国人2
計 ^{*2}	3/57 女性または外国人[5.3%]	5/53 女性または外国人[9.4%]	9/59 女性または外国人[15.3%]

※ 2023年は7月1日時点、2022年までは6月30日時点

^{*1} 執行役、Corporate SEVP、Corporate EVPおよびCorporate SVPの数。2022年までは執行役員の数

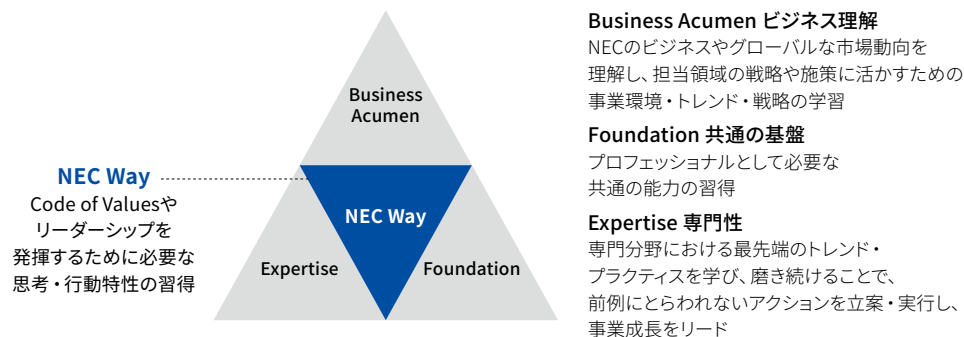
^{*2} 取締役を兼務する執行側の役員を除いて算出

挑戦する人の、NEC。

タレントマネジメント：人材育成

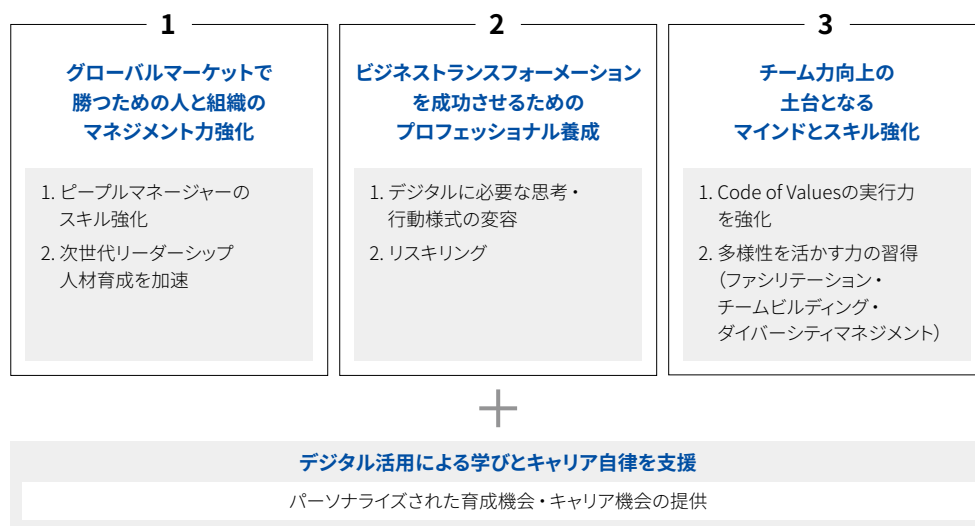
■人材育成方針と取り組み体系

人材育成方針



施策

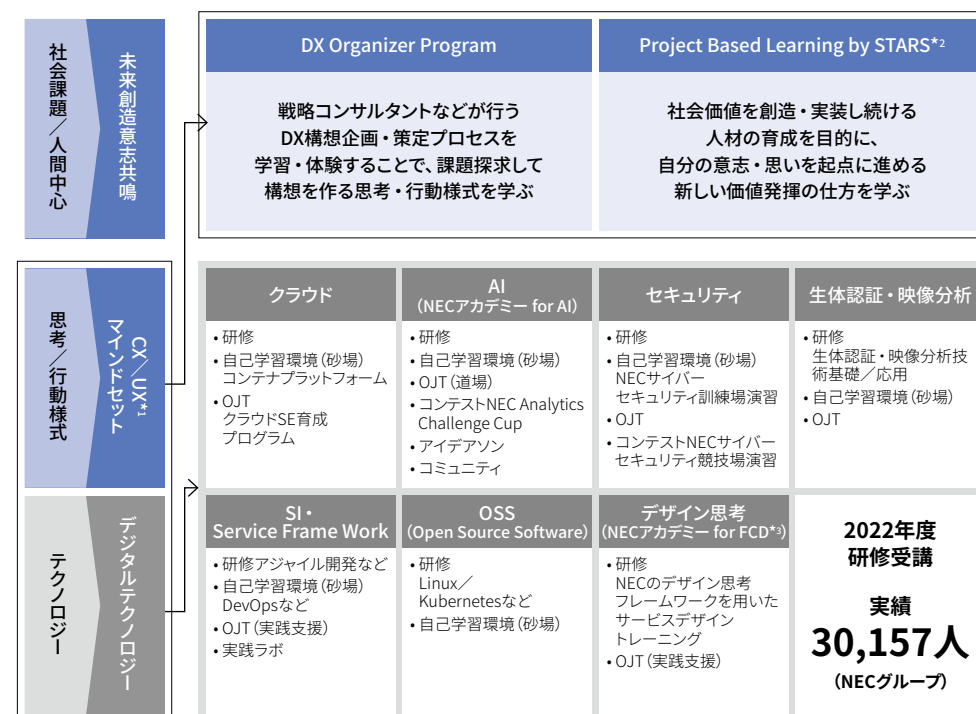
一人ひとりが「事業マインド」「圧倒的な専門性」「変革をリードする力」を追求。オーナーシップ／マネジメントの力を高め、個人とチームの力を強化



人材育成プラットフォーム

産学連携	人材の獲得	人材の育成	人材の活用	人材の開発	社会還元
	<ul style="list-style-type: none"> ・新卒採用に加えた新たな取り組み ・経験者採用 ・リファーマル採用 	<ul style="list-style-type: none"> ・役割・職種別 ・次世代リーダー育成 ・テーマ別 <ul style="list-style-type: none"> ・マネジメント力強化 ・自ら学ぶ機会 <ul style="list-style-type: none"> ・LinkedInラーニング ・能力開発費用補助 ・仕事の経験 <ul style="list-style-type: none"> ・社会課題体験型プログラム 	<ul style="list-style-type: none"> ・適時適所適材 <ul style="list-style-type: none"> ・NEC Growth Careers (自律的なキャリア形成) ・ジョブ型人材マネジメント ・職務定義 	<ul style="list-style-type: none"> ・さらなる活躍 <ul style="list-style-type: none"> ・年齢に関わらない活躍機会 (シニア活用) ・Re-skilling Camp 	

DX人材育成プログラム



*1 CX/UX : Customer Experience / User Experience

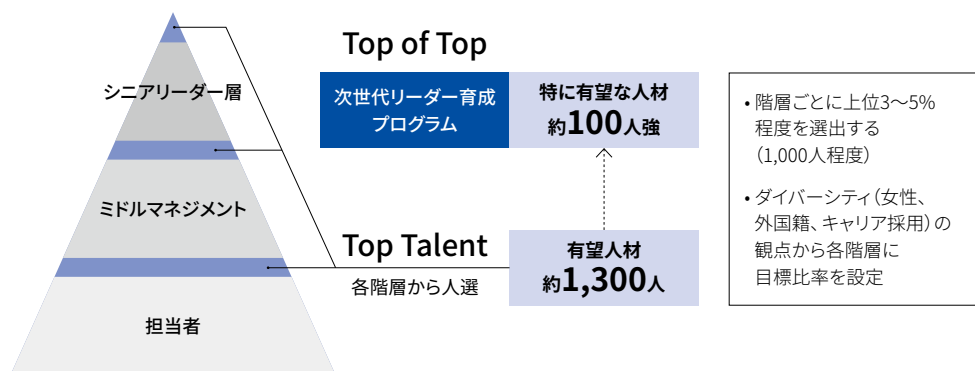
*2 STARS : Self Transformation And Reform based on System Design and Management

*3 FCD : Future Creation Design

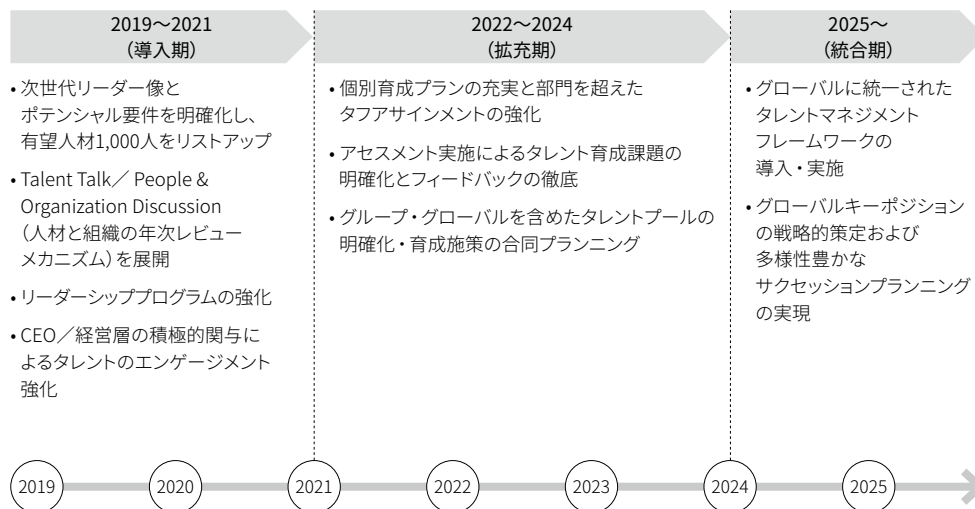
挑戦する人の、NEC。

■次世代リーダー人材の育成

次世代リーダーシッププログラムを開発し、リストアップされた約1,300人のうち特に有望な人材約140人に対してタフアサインメントやトレーニングなどの成長機会を計画的・意図的に付与し、グループの垣根を越えて、グローバルマーケットで勝ち続けるためのリーダーシップ育成とマネジメント力の強化を目指していきます。



ロードマップ



■キャリアオーナーシップ：個人のキャリア形成を支援するワークショップ

従業員と企業が対等の立場になるためには、ただ経営から話を聞くのではなく、一人ひとりがキャリアについて自分で考え、自ら行動するというマインドセットに変革することが重要です。当初は50代以上の従業員を対象に幅広いワークショップを展開してきましたが、現在では年齢層を広げて展開しており、現在はキャリアデザインワークショップを年間約5,000人が受講するよう

になりました。受講者が自身のキャリアについてさらなる相談を希望する場合、キャリアコンサルタントが1対1での面談を実施しています。上司とは異なる視点を持つ第三者に個人のキャリアについて相談ができます。このようなサイクルを回すことで、従業員のキャリアオーナーシップを高めています。

Career Design Workshop



挑戦する人の、NEC。

適時適所適材：ジョブ型人材マネジメント

NECは、2025中期経営計画の実現を目指し、多様な人材が活躍する企業への変革に注力しています。この一環として、「適時・適所・適材」を実現するジョブ型人材マネジメントや、イノベーションの源泉であるダイバーシティのさらな

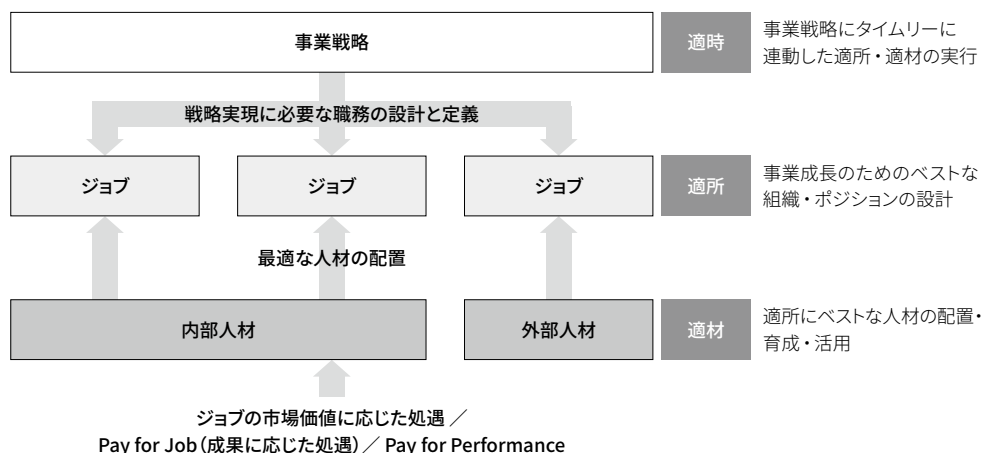
る加速に向けた採用計画を決定しています。こうした「人への投資」に注力することで、市場やお客さまのみならず、働く人から選ばれ続ける会社になることを目指していきます。

ジョブ型人材マネジメントのための4つの柱

2018年～	個人の成長と成果を最大化する パフォーマンスディベロップメント	<ul style="list-style-type: none"> 役割に即した目標と期待値 チームとしての整合性 フェアで透明性を持った評価と報酬
2020年～	事業戦略に基づいた組織と ポジションのデザイン	<ul style="list-style-type: none"> Workforce Planning (ポジション × 人数) ポジション要件・人材定義
2021年～	フィロソフィーを反映したHRIS*と オペレーション	<ul style="list-style-type: none"> シンプルかつ生産性高いオペレーション 施策がにつながるHRIS
2023年 以降～	マーケットと組織の論理で 決まっていく報酬	<ul style="list-style-type: none"> ジョブに見合った報酬 会社と個人の契約

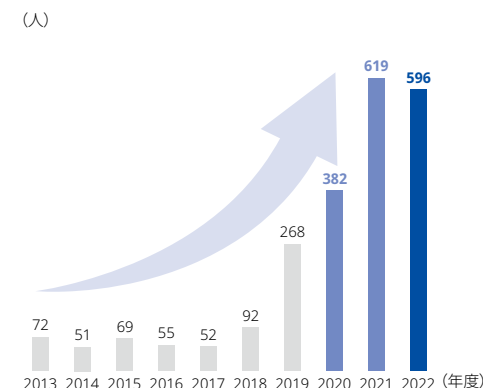
* HRIS : Human Resource Information System

ジョブ型人材マネジメント体系図



キャリア採用：採用人数の変遷

NECでは、「適時・適所・適材」を実現すべく、人材活用の在り方を大幅に見直すことで外部人材の活用をはじめ、ビジネス戦略を即実行するためのキャリア採用を拡大していきます(2022年度実績：約600人)。このような取り組みにより、新卒採用とキャリア採用の比率は概ね1:1となり、ジョブ型人材マネジメントは今後も加速し続けています。



社内人材公募制度：NEC Growth Careers

NECでは、従業員の職務経歴と募集ポジションを社内プラットフォームに公開してマッチングを図る、「NEC Growth Careers」という制度を導入しました。自身の経験やスキルを存分に活かし、理想のキャリアにつながるポジションに就きやすきようにサポートしています。

制度は通年で実施されており、マッチング成立による異動は毎月行われています。従来は、キャリア機会(募集ポジション)が開示されるのは年2回でした。通年で実施することにより、個人と組織、双方の成長スピードを加速させることに成功しました。



AI分析



挑戦する人の、NEC。

働き方マインドセット改革：「人の創造力」を発揮できるワークプレイス

NECグループは2018年にSmart Workを開始し、オフィス・制度・IT面で働きやすい環境を整備してきました。今後も従業員一人ひとりが

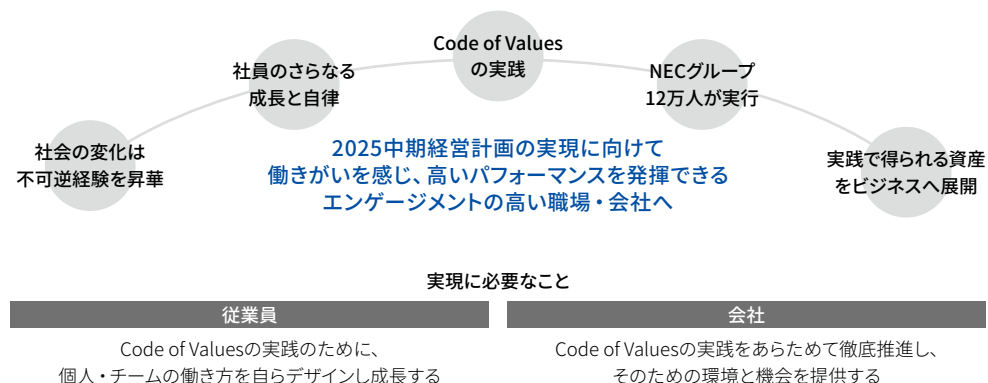
Code of Valuesを実践することで働きがいの実感を高めていく活動を加速していきます。

Smart Work：ツール・制度・空間による「働きやすさ」を起点に「働きがい」へ

Smart Work 2.0では、ロケーションフリーを原則とし、従業員に働く場所や時間などの自律的なデザインを促します。オフィスは集う場所として再定義し、従業員がホームグラウンドとしてエネルギーを結集する場「コミュニケーション・ハブ」および、お客さまやパートナーをはじめ社内外のメンバーが集う場「イノベーション・ハブ」とします。「ロケーションフリー」「コミュニケーション・ハブ」「イノベーション・ハブ」をハイブリッドに組み合わせる3つのワークスタイルと最先端のデジタルテクノロジーをもとに、従業員がいきいきと働ける勤務制度や仕組みを提供していきます。

Smart Work 2.0のコンセプトである3つのワークスタイルを組み合わせる働き方は、NECグループ従業員の共通の価値観を示した「Code of Values（行動基準）」の体現につながります。Smart Work 2.0の浸透により、従業員がCode of Valuesを実践し、NECグループで働くことへの誇りにつながる経験をする中で、働きがいを獲得できると考えています。また、社会の変化に柔軟に対応し、多様な人材が集い、イノベーションを追求する企業として、デジタルの力で社会に貢献し、お客さまや社会との共創により、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。

Smart Work 2.0の考え方



エンゲージメント向上に向けた取り組み ～トップと現場のベクトルを合わせる～

NECの人・カルチャーの改革における最初の取り組みは、トップマネジメントのコミュニケーションでした。それまでの「経営と現場の距離が離れている」という経営陣の大きな反省に基づき、経営陣が現場と幅広くコミュニケーションを取ることが人・カルチャーの変革に最も重要なポイントと考え、実践してきました。デジタルもフル活用し、タウンホールミーティングやNEC Way Dayなど、社長との対

話のセッションが毎月行われています。また、マスメディアへの露出というコミュニケーション戦略も積極的に推進しています。これらは経営と現場のベクトルを合わせるうえで、大変重要な意味を持っていると考えています。良い情報も悪い情報も、社長がフランクに直接従業員に語りかけ対話をするにより、NECが変化していることが従業員にも伝わってきており、エンゲージメントスコア上昇の要因となっています。



CEO Town Hall Meeting
森田社長と従業員との対話セッション

2022年度
国内： 月例で開催 11回
のべ120,000人参加
海外： 地域別や時間帯別で開催 9回
のべ11,000人参加
満足度：95%以上（国内外ともに）



NEC Way Day
NECグループ社員全員であらためて「NEC Way」を理解し、各組織・チームでNEC Wayに基づいた実践を加速させるための機会

当日視聴者数：22,300人
(グローバルの関連施策参加人数を含めた参加人数は40,800人)
結果： 98%がNEC Wayの理解が深まったとポジティブな回答

地球と共生して未来を守る

NECでは、NEC Wayに基づき、持続可能な社会の実現を目指すために、「環境経営」を推進しています。企業の社会的責任として、気候変動はもちろん、水や資源循環、化学物質、生物多様性など、自らの事業活動に伴う環境負荷の低減を行います。特に、気候変動に関しては2022年9月に、サプライチェーン全体からのCO₂排出量を2040年までにゼロにする野心的な目標を掲げて取り組みを強化しています。また、ICTや自社の技術を活用した製品・サービスの提供をととして、お客さまや社会全体の環境負荷低減へ貢献しています。これら事業と一体となった「環境経営」をグループ全体で推進するために「環境方針」を制定し、役員から従業員に至るまで方針の遵守と、環境に配慮した行動を徹底しています。

2030年に目指すべき 未来像であるNEC

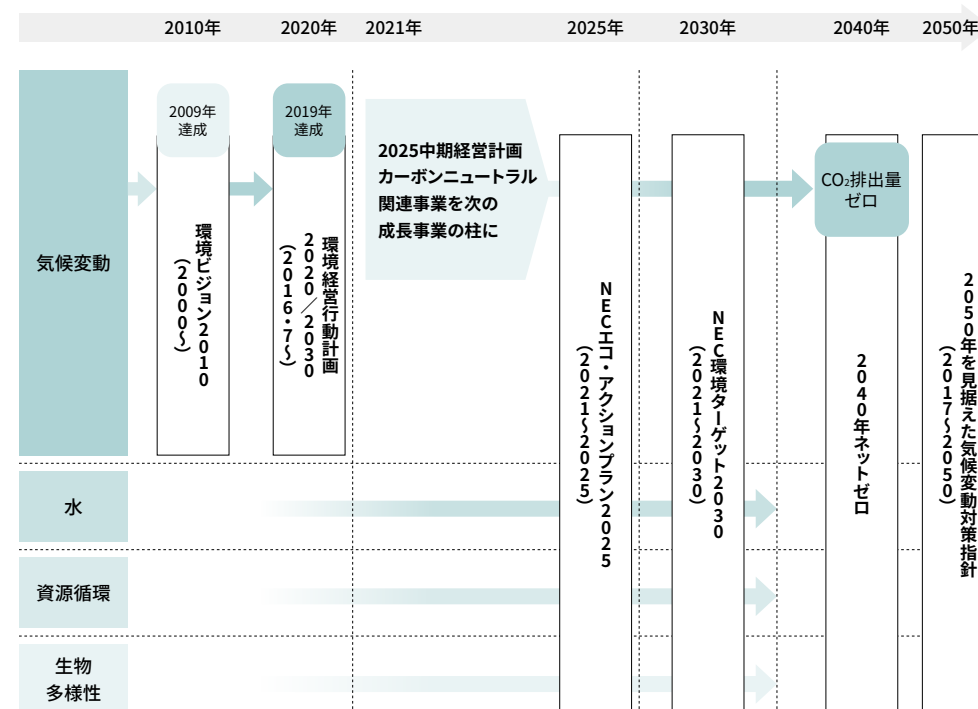
NEC 2030VISIONにおいても、すべての営みの土台として環境を位置づけています。そこで描いた目指す社会像の実現に向け、これからもさまざまな環境課題の改善や解決に向けて価値を発揮していきます。

環境方針

NECは環境との調和を経営の最高課題のひとつとして位置づけ、グローバルサプライチェーン全体で環境負荷の低減に努め、持続可能な社会づくりに貢献します。

1. 社会価値の創造を、先進技術によるICTソリューション・サービスにより実現し、お客さまや地球環境の環境負荷低減、気候変動の影響軽減に貢献します。
2. ICTソリューション・サービスの開発においては、ライフサイクル全体の環境影響を評価し、環境負荷の低減に配慮します。
3. 事業活動に伴う環境関連法規制、およびステークホルダーとの合意事項を遵守すると共に、サプライチェーン全体での、省エネルギー、省資源、化学物質や廃棄物などによる環境汚染の予防に努めます。
4. 環境負荷の少ないハードウェア、ソフトウェア・サービスを優先的に調達します。
5. 事業活動、ICTソリューション・サービスにおける環境関連情報を、ステークホルダーに対し開示します。
6. 社員一人ひとりの環境意識を高め、気候変動対応や資源循環推進、生物多様性保全を始めとした地球環境保全に貢献します。
7. 環境マネジメントシステムを構築し、環境目標を定めて運用するとともに、定期的に見直しを行い、継続的な改善に努めます。

「持続可能な社会」の実現に向けた環境への取り組み



地球と共生して未来を守る

気候変動：2040年までにCO₂排出量“実質ゼロ”を目指して

気候移行計画

NECは、パリ協定の目標に則した2040年のネットゼロ社会と整合したビジネスモデルへの移行を図るため、既存の指針や取り組みを整理し、気候移行計画を策定しました。シナリオ分析による未来予想、事業リスクと機会の明確化、

中長期計画の策定、施策の実行と評価という一連のPDCAを回しています。また、その進捗について取締役会で報告するとともに、TCFD提言に沿った情報開示を行っています。

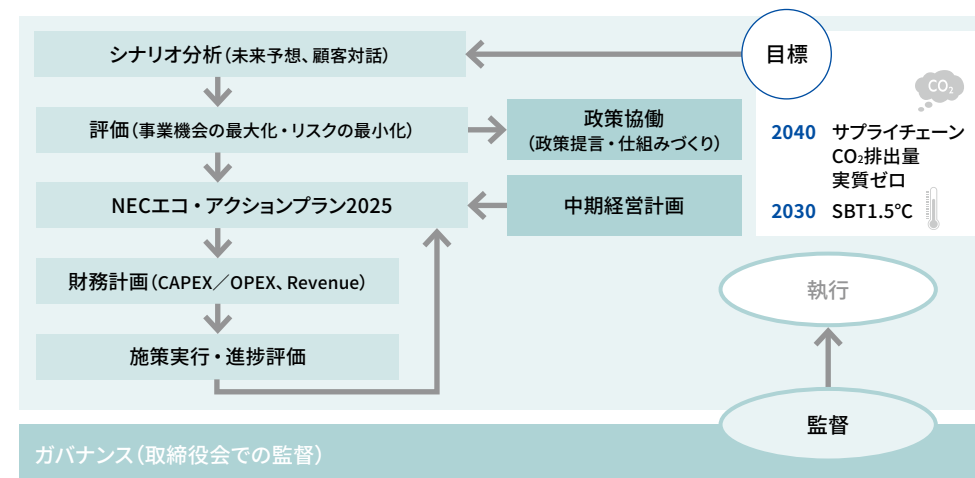
【E】 詳細はESGデータブック2023 P20「TCFDの提言に沿った取り組み概要」をご覧ください。

CO₂排出削減に向けた長期目標

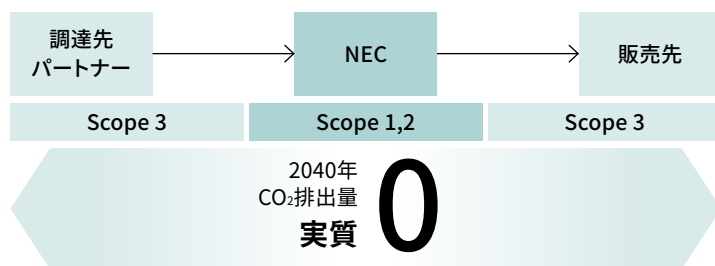
NECは2017年に「2050年を見据えた気候変動対策指針」を策定しました。2021年9月には、Business Ambition for 1.5°Cに署名し、「2050年にScope1,2,3からのCO₂排出量実質ゼロ」を宣言しました。これは、従来の目標であった自社の事業活動 (Scope1,2) に加え、Scope3を含

むサプライチェーン全体からのCO₂排出量を実質ゼロにすることです。また2022年9月には、パリ協定の目標より10年早く2040年までのネットゼロカーボン達成を約束する「The Climate Pledge (気候変動対策に関する誓約)」に署名しました。

NECの気候移行計画



サプライチェーン全体からのCO₂排出量“実質ゼロ”へ



Scope 1：事業者が所有または管理する排出源から発生する温室効果ガスの直接排出
Scope 2：電気、蒸気、熱の使用に伴う温室効果ガスの間接排出
Scope 3：Scope 1,2を除く企業群（サプライチェーン）全体からの間接排出

SBT1.5°C	2021年5月 再認定	SCIENCE BASED TARGETS DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION	Scope 1+2：2030年度までに2017年度比で55%削減 Scope 3：2030年度までにカテゴリ1（購入した製品・サービス）、カテゴリ3（Scope1,2に含まれない燃料、エネルギー活動）およびカテゴリ11（販売した製品の使用）を2017年度比で33%削減 Scope 3の対象範囲：カテゴリ1の35%、カテゴリ3の100%、カテゴリ11の100%
RE 100	2021年5月 加盟	RE100 CLIMATE GROUP CDP	国内外の拠点で消費する電力を 2050年までに100%再生可能エネルギーとする
BA1.5°C	2021年9月 署名	BUSINESS AMBITION FOR 1.5°C	サプライチェーン全体からの温室効果ガス排出量を 2050年までに実質ゼロ
THE CLIMATE PLEDGE	2022年9月 署名	THE CLIMATE PLEDGE	サプライチェーン全体からの温室効果ガス排出量を 2040年までに実質ゼロ

【E】 詳細はESGデータブック2023 P19「気候変動に関するイニシアチブへの参画」をご覧ください。

地球と共生して未来を守る

シナリオ分析

NECは、気候変動を考慮したシナリオ分析なくして企業の存続や成長はないと考えます。最新のグローバルリスクでも気候変動に関連したリスクが多く挙げられ、企業の事業活動や収益のみならず、私たちの暮らしに非常に大きな影響を及ぼします。そのため、どのような未来になっても、NECが存続・成長し、安全・安心な社会を実現するために、複数のシナリオを用いて進むべき方向性を検討しています。2019年には、全社のシナリオ分析を実施し、2つの異なるシナリオにおいて、自社のリスクと機会がどのように変化するのかを分析しました。

NECでは、海底から宇宙までグローバルでさまざまな事業を展開しています。その個々の事業分野ごとに与えられるべき気候変動によるリスクや機会が異なるため、NECグループ全体をひとまとめにして未来の気候変動によるリスクと機会を語ることは、必ずしも適切とは言えません。そこで、2021年度より事業分野ごとにシナリオ分析を行っています。

2022年度は、中期経営計画の事業戦略の1つである「デジタルガバメント」の領域から国内行政DXと2030年の脱炭素社会への移行度合い（1.5℃と4℃）をシナリオに用いて分析し、そこでNECの事業機会について検討しました。

E 詳細はESG データブック2023 P21「シナリオ分析」をご覧ください。

シナリオ分析から得られた示唆の例

- 1.5℃シナリオにおいては「地域エネルギーマネジメント」、4℃シナリオにおいては「地域防災」と「インフラ整備」、そして両シナリオともに「ヘルスケア事業」においてニーズが高まり、事業機会が生まれる
- それらニーズに対して、NECグループの既存サービスを発展し掛け合わせて価値提供を行うことで、強みを発揮できる可能性が高い
- どちらのシナリオにおいても「データプラットフォーム化」（標準化、統一化）が進むため、従来のビジネスモデルからの転換が必要となる

シナリオ分析の評価：事業リスクと機会

リスク	内容	リスク管理と対策
移行リスク	カーボンプライシングによるリスク <ul style="list-style-type: none"> CO₂排出実質ゼロ（2040年）に向けた2030年度新目標達成時のNECのScope 1、2（約16.4万t）すべてにカーボンプライス（130米ドル／t-CO₂）がかかる想定すると、28億円のコスト増（1米ドル＝130円で想定） サプライチェーンの上流、下流のコスト増もインパクトを与えると想定 	CO ₂ 排出実質ゼロ（2040年）達成に向けた効率化の徹底と再生可能エネルギーの活用拡大（サプライヤーエンゲージメントや製品の省エネ性能向上への継続的な取り組みを含む）
物理リスク	気象災害（洪水、土砂崩れ、水不足など）に伴うサプライチェーンの寸断、電気・ガス・水道などライフラインの長期間にわたる停止を想定	サプライチェーン全体のリスク評価と河川氾濫など気象災害を含むBCP対策（防水扉の設置や電源設備の移動など）、データセンターでの発電設備強化

機会	内容	機会創出と拡大
移行リスク対策への価値提供（緩和）	CO ₂ 排出の少ない交通インフラ整備	AIおよびIoTを活用した物流可視化・ルート最適化、EV・PHV充電クラウドなど
	再生可能エネルギーの活用拡大支援	仮想発電所（VPP）、電力需給管理、リソースアグリゲーション事業（需給調整市場）、xEMS（エネルギーマネジメントシステム）、再生可能エネルギーを活用したデータセンターサービス提供など
	エネルギーの無駄の削減支援	DXによるプロセス改革（業務自動化、スマートファクトリー、需給最適化）、データセンターの省エネ化を支える製品・技術（新冷媒）など
物理リスク対策への価値提供（適応）	気象災害の増加への備え	<ul style="list-style-type: none"> AIおよびIoT、画像解析などを活用した災害発生前の予兆検知、河川氾濫シミュレーション、避難支援など 防災・減災による将来のCO₂抑制量を可視化し、金融商品化することで防災・減災対策への投資を促進する仕組みを検討
	森林火災の増加への備え	森林火災監視・即応システム、衛星による災害監視など
	農業生産適地の変化への備え	影響予測シミュレーション、農業ICTソリューションなど
	感染症の拡大への備え	感染症対策ソリューション、地球規模感染症発生時の物流情報管理プラットフォーム、リモートワーク、遠隔診療支援、教育クラウドなど

E 詳細はESG データブック2023 P22「シナリオ分析から見たリスクと機会」をご覧ください。

地球と共生して未来を守る

「NECエコ・アクションプラン2025」の進捗と見直し内容

長期の環境指針・目標の達成に向けてグループ全体で推進するための中期的な活動計画を「NECエコ・アクションプラン2025」としてまとめ、各ビジネスユニット、グループ会社へ展開しています。なお、以下の3つの視点から、特に重点的に取り組む項目を選定しています。

1. 自社のリスク・負荷低減
2. 事業を通じた貢献の拡大
3. 環境経営を推進するための基盤づくり

1. 自社のリスク・負荷低減

	活動テーマ			指標	2022年度 (目標)	2022年度 (実績)	評価	2023年度 目標	2025年度 目標
(1)	CO ₂ 排出削減	Scope1,2	総量（絶対値）削減（SBT）	エネルギー由来CO ₂ 排出量（絶対値）の削減率（2017年度比）	-21.9%	-45%	○	-15%	-25%
(2)			再生可能エネルギー拡大	再生可能エネルギー電力使用量（MWh）	74,000	180,072	○	※ TCP加盟をふまえ、2020年度を基準とした新たな目標へ強化 213,000	220,500
(3)		Scope3	カテゴリ1削減（SBT）	削減率（2017年度比）	-3%	+5%	×	-4%	-6%
(4)			カテゴリ11削減（SBT）	各製品のエネルギー効率改善率（2013年度製品比）	75%	61%	×	※ 製品ミックスの変化をふまえた目標へ見直し 70%	80%
(5)	水使用量の削減			削減率（2018年度比）	-2.0%	-25%	○	-9.5%	-10.5%
(6)	廃棄物排出量の削減			削減率（2018年度比）	-2.7%	-9.9%	○	-3.4%	-4.8%
(7)	プラスチック資源循環促進（2023年度からの新規目標設定項目）			プラスチック廃棄物排出量削減	削減目標	—		-2.8%	-4.2%
				情報開示	—	開示			

2. 事業を通じた貢献の拡大

	活動テーマ	2022年度 (目標)	評価	2023年度 目標	2025年度 目標
(8)	環境アセットの整理とエコアピール促進	・環境アセットの更新(随時、年1回全体見直し) ・エコアピール促進(実績管理)	○	(目標継続)	
(9)	新たな環境ソリューション、研究開発テーマ創出	・環境ビジネス検討ワークショップ開催(1回以上)	○	(目標継続)	

3. 環境経営を推進するための基盤づくり

	活動テーマ	指標	2022年度 (目標)	2022年度 (実績)	評価	2023年度 目標	2025年度 目標
(10)	全従業員の環境意識向上	受講率	国内	95%以上	96.6%	○	95%以上
			海外	90%以上	95.3%	○	95%以上

管理項目

「重点活動項目」の他に、目標および計画策定は必須としないが活動レベルの改善・向上に努める「管理項目」を設定し、環境経営を推進しています。

E 詳細はESGデータブック2023 P15「環境経営中期計画の進捗 管理項目」をご覧ください。

地球と共生して未来を守る

気候変動緩和に寄与する製品・サービス

■カーボンニュートラルに向けたESG戦略コンサルティングサービス

お客さまのカーボンニュートラル実現に向けて、NEC自身の取り組みから得た知見も活かしながら、ESG全体の課題整理、全体戦略策定、施策実行までを支援するコンサルティングサービス

を提供します。また、その実行を下支えするソリューションをご用意し、さまざまなお客さま課題の解決をトータルサポートします。

NECのESG経営 コンサルティング	ESG全体の課題整理	全体戦略計画策定	施策実行	情報発信
	ESGと経営戦略の課題分析・評価&具体化オプション導出	カーボンニュートラル全体戦略&導入効果と変革構想 Purposeドリブンデザイン思考	DX戦略&脱炭素ビジネスモデル変革支援 新規事業起動&スケールコンサルティング カーボンニュートラルAction for Branding	

実行を下支えするカーボンソリューション	再生可能エネルギー活用	【再生可能エネルギー100%データセンター】 NEC Cloud IaaS／ハイブリッドクラウド					
	見える化	リソースアグリゲーション NEC Energy Resource Aggregation クラウドサービス	業種特化型ソリューション				
	業務変革	サプライチェーン全体のCO ₂ 排出量見える化 GreenGlobe X	製造	ロジステイクス	エネルギー	自治体	交通
		データモニタリング・分析・ロードマップ見直し GXマネジメントサイクル (ABeam)	スマートファクトリー	物流効率化・物流可視化	各種XEMS	グリーン調達ソリューション	EV充電・クラウドサービス

■ESGコンサルアプローチ：脱炭素実現ステップ

お客さまの課題解決プロセス（＝脱炭素実現ステップ）をもとに、All NECでお客さまを支援します。

お客さまの課題解決プロセス	脱炭素実現ステップ	カーボンニュートラル (CN) 推進					
		ESG全体の課題整理	CN全体戦略計画策定	施策実行			
				P	D	C	A
実施内容	企業課題の整理	全社の脱炭素戦略策定	現状把握	GHG削減施策の実施	GHG削減施策の評価	GHG削減計画、施策見直し	情報開示・情報発信
	・GHG見える化 ・脱炭素推進における課題分析 ・環境、シナリオ分析（機会とリスクの抽出）	・ネットゼロに向けた全体施策策定 ・ロードマップ策定 ・体制構築、制度設計 ・イニシアチブ参画 等	・GHG削減施策策定 ・施策優先度づけ ・移行リスクと機会 ・リスク：既存事業の变革 ・機会：新規事業の立案	・要件の具体化 ・選択肢の比較、選定 ・設置、導入	・モニタリング・分析・シミュレーション ・評価	・施策改善提案 ・ロードマップ更新 ・排出権・クレジット取引の検討	・統合レポート ・ESGデータブック ・CDP他各種ESG調査

NECのサービスメニュー	戦略コンサルティング	ESG経営課題整理					
		全体戦略策定	DX戦略コンサル、脱炭素シミュレーション	施策優先度検討	施策実施効果分析	施策改善検討	情報開示、報告支援
		CNアセスメント、導入効果算定	脱炭素ビジネス創出	施策導入	施策効果検証	新施策検討、実行計画立案	
施策実行支援	ESG経営課題整理	CN Action for Branding					
		各種ソリューション例					
		課題別セットニュー・パッケージ	見える化ツール (GreenGlobeX)	資源循環ソリューション	ファンド		

地球と共生して未来を守る

水リスク管理と水資源の有効活用

NECは環境関連法規制を遵守し水利用量の削減や環境負荷の低減に努めるとともに、水不足、水質汚濁、洪水などの水リスク管理を進めています。

リスク／機会	内容	リスク低減対策／機会の具体例
リスク	渇水や災害による断水により、事業存続や生産の遅延・停滞が生じる	各拠点で断水に備えたBCP対策を実施済み
機会(経済価値)	台風など風水害での被害を低減させる防災ビジネスの市場ニーズが高まる	河川水位予測など、水害対策支援システムの導入拡大

資源循環と汚染防止への取り組み

NECは生産から使用、リサイクルまで一貫した資源循環への取り組みと各過程で発生する廃棄物などの環境負荷の低減を行っています。お客様さまにご使用いただいているハードウェア製品には、多くの資源が使用されており回収・リサイクルすることで限りある資源を有効に活用しています。

リスク／機会	内容	リスク低減対策／機会の具体例
リスク	国内外の使用済み製品の回収やリサイクルに関する規則の強化に対応するため、コストや時間を要する。対応が遅れた場合、競争力や評価の低下に関わる	法規制前の情報収集により、早期対応を実施
機会(経済価値)	サーキュラーエコノミー関連ビジネスの新市場開拓や市場拡大が進む	自社バイオプラスチック製品やAIを使用した食品ロス対応ソリューションの需要拡大

自然資本／生物多様性への取り組み

NECは事業活動や従業員の生活が生物に及ぼす影響をできる限り小さくするとともに、生物多様性に貢献する活動やICTソリューションの提供を推進しています。近年、自然や生物多様性に関連したさまざまなイニシアチブが、気候変動に続いて世界で始動し、数年内には本格的に導入・普及していくことが見込まれています。2021年度より、NECはビジネス界で影響力を持つことが予想される2つの国際イニシアチブ(SBTs for Nature^{*1}／TNFD^{*2})に、枠組みの検討段階で企業メンバーとして参画しています。2023年7月10日には、TNFDより発行された「TNFDの自然関連リスクと機会管理・情報開示

フレームワークベータ版v0.4^{*3}」(以下、TNFDベータ版v0.4)を参照し、生物多様性を含む自然資本に関わる事業リスクや機会を開示するレポートを公開しました。TNFDベータ版v0.4を参照した情報開示は日本初の取り組みとなります。

🌐 「NEC TNFDレポート 2023」は、下記をご覧ください。
<https://jpn.nec.com/sustainability/ja/eco/pdf/NEC-tnfd-2023-j.pdf>

^{*1} SBTs for Nature：企業参画プログラム
 企業・自治体が地球の限界内で行動するための科学に基づく目標。気候変動の1.5℃目標を推進したSBTの「自然」版。2022年に目標設定手法を公開予定

^{*2} TNFD：自然関連財務情報開示タスクフォース
 TNFDフォーラムでは、自然を保全・回復する活動に世界の資金の流れを向けるため、企業の自然関連の財務情報を開示する枠組みを設定

^{*3} https://framework.tnfd.global/wp-content/uploads/2023/03/23-24287-TNFD_v0.4_Short_Summary-JA_FINAL.pdf

リスク／機会	内容	リスク低減対策／機会の具体例
リスク	生産拠点における土地の改変、地下水や地表水の利用、排水・排ガスおよび廃棄物がその地域の生物多様性に影響を与える	NECの事業場では有機溶剤や酸・アルカリ性の材料などを使用しているため、排水、大気、土壌への漏えい防止の対策や訓練を実施
機会(社会価値)	拠点や近隣地域での生物多様性保全により、多様なステークホルダーとの協働やブランド価値の向上につながり、潜在的なビジネス発掘にもつながる	絶滅危惧種(オオモノサシトンボ)の保全や田んぼづくりプロジェクトにおける生物多様性保全と地域交流を実施

📖 詳細はESGデータブック2023 P30「生物多様性への取り組み」をご覧ください。

環境に関する社外からの評価

NECはCDP2022において、気候変動および水セキュリティの2部門で、4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、3年連続で最高評価となる「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。

^{*} 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。



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りますと考えています。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。

NECグループ人権方針

NECは、2015年に、ステークホルダーとの対話と協議、人権デュー・ディリジェンスの実行により、NECのバリューチェーン全体にわたって人権尊重の取り組みを推進していくことを宣言する「NECグループ人権方針」を策定しました。さらに、2022年6月、国連「ビジネスと人権の指導原則（UNGP）」で求められている、人権の尊重への経営トップのコミットメントとガバナンス体制を明確に示す内容に改定し、2022年度の取締役会で報告しました。

🌐 NECグループ人権方針の詳細は、下記をご覧ください。
https://jpn.nec.com/sustainability/ja/pdf/human_rights.pdf

顕著な人権課題を核とした人権デュー・ディリジェンスの推進

NECは、国際NPO BSR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として「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」の3つを特定しています。さらに2022年度、サステナビリティ・アドバイザリ・コミッティにおいて、地政学リスクに伴う人権リスクについて討議した結果をふまえ、リスク・コンプライアンス委員会において、バリューチェーン上での人権侵害リスクの防止・軽減へ

この方針の適用対象は、当社およびその連結子会社の全役員・全従業員（有期契約従業員・嘱託・パートタイマーを含む）ですが、調達取引先、ビジネスパートナー、お客さまにも、本方針のご理解とともに、人権の尊重に努めていただくよう、働きかけていきます。また、本方針および本方針に基づく人権の尊重に関する取り組みについては継続的に見直しを行い、必要に応じて、更新・改定を行います。

の取り組み体制強化の一環で、「地政学的情勢や紛争影響をふまえた人権リスク」を顕著な人権課題として新たに特定することを討議・決定し、取締役会で報告しました。

NECの顕著な人権課題

- AIなどの新技術と人権
- 地政学的情勢や紛争影響をふまえた人権リスク
- サプライチェーン上の労働
- 従業員の安全と健康

AIなどの新技術と人権

NECは、「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。

1. AIの利活用が、NECグループだけでなくお客さまやパートナーにおいても適正な用途で行われること
2. 人権尊重を最優先としたAIの利活用促進に向けた技術開発と人材の育成を行うこと
3. AIの利活用に関して、さまざまなステークホルダーとの連携・協働を促進すること

AI社会の仕組みづくりに向けて産業界、政府機関、国際機関、アカデミアなど国内外の多様なステークホルダーとの連携を積極的に行っています。加えて、シンポジウムへの参加や社外向けのAI人材の育成なども行っています。

デジタルトラスト諮問会議

2019年度に有識者会議として設置した「デジタルトラスト諮問会議」では、法制度や人権・プライバシー、倫理に関し専門的な知見を有する外部有識者から継続的に多様な意見を取り込み、AIの利活用において生じる新たな課題への対応を強化しています。2022年度の会議では、国内外の法

規則や社会の期待・要請に関する動向に基づく当社のAIガバナンスの強化方針、情報発信の在り方、バリューチェーン上のステークホルダーへの対応に関する責任の考え方などについて意見を交換し、リスク軽減策を強化するための体制・プロセスの参考としました。

2022年度メンバー

法学者、法律家、消費者団体代表、サステナビリティや人権などの分野のNPO関係者などを含む5名で構成。

議長：	板倉 陽一郎	ひかり総合法律事務所
議員：	永井 朝子	BSR東京事務所 マネージング・ディレクター
	古谷 由紀子	サステナビリティ消費者会議 代表
	山本 龍彦	慶應義塾大学 法科大学院教授
	野口 誠	NECデジタルトラスト推進部 シニアディレクター

G7デジタル・技術大臣会合公式官民イベント「デジタル・トランスフォーメーション・サミット (DXサミット)」で人間中心のAI利用について提言

2023年4月に群馬県渋川市で開催された世界経済フォーラム (WEF) 第四次産業革命日本センター主催、経済産業省共催のDXサミットにおいて、当社副社長の田中が「AI and Governance」と題したパネルディスカッションに登壇しました。「生成AIは、広範な変革をもたらすテクノロジーとなるでしょう。その潜在的な恩恵や影響とは?人間中心の方法で設計し、活用するには?」をテーマに、日本企業を代表して田中から以下の意見を述べました。本パネルディスカッションの議論の内容は、G7デジタル・技術大臣会合の閣僚宣言にも盛り込まれました。

- 「閣僚宣言G7デジタル・技術大臣会合」については、下記をご覧ください。
https://www.soumu.go.jp/main_content/000879093.pdf
- NECではPurpose実現に向け、AIを社会課題解決や社会価値創造に活用することが重要だと考えている。例えば、AIを用いた短期間での感染症ワクチン開発 (CEPIとのパートナーシップ) などとおして、国際的な課題の解決に貢献してきた。
- NECではAIの利活用に関して人間中心の考え方に基づくAI原則や、開発においては品質ガイ

ド

ラインを導入している。生成AIに対しても、求められる透明性、プライバシー、知的財産権の保護など、基本的な考え方は変わらない。従業員から顧客に至るまでAI原則とリスクを理解したうえで利活用していく必要があると考えており、社内での利活用ルールのほか、顧客提供の際のガイドラインも整備している。

- 安心、信頼して利用できる人間中心のAIを技術的に実現するためにはグローバルに互換性のあるルールが必要である。NECはOECDやBIAC (Business at OECD)、WEFでのマルチステークホルダーな協議に積極的に取り組んできた。また、国際標準による互換性の担保も必要であり、標準化機関での活動などを通じ、ルールづくりにタイムリーに貢献すべく検討に参加している。
- AIが特定の国や組織を利する技術とならないよう、国際連携型のAI人材の育成プログラムを導入している。ダイバーシティやインクルージョンの観点からバランスの取れたAI人材によって、AIの社会実装が促進されることで、創造的で革新的な社会課題の解決や社会価値の創造が期待できる。



(左側から) モデレーター
University of Turin : Ugo Pagallo氏、
NEC : 田中副社長、
Google : Michaela Browning氏、
Meta : Mia Garlick氏、
Microsoft : Mike Yeh氏
出所 : 世界経済フォーラム第四次産業革命
日本センター

地政学的情勢や紛争影響をふまえた人権リスク

輸出管理においては、取引前に製品・サービスの用途を確認するとともに、国連や各国の制裁リストなどによる需要者の確認をしています。各国の制裁リストには、米国財務省外国資産管理室 (OFAC) の制裁リストなど、人権に関わる制裁を受けている団体・個人も含まれています。また、OECD States of Fragility 2022*のリストを

もとに人権ハイリスク国・地域を特定し、該当地域の顧客については、取引前に人権に関する情報を確認しています。リスクが確認された場合は、契約書などでリスク防止・軽減を図り、リスク・コンプライアンス委員会に報告しています。

* OECD States of Fragility 2022 : 経済、環境、政治、安全保障、社会、人の6つの側面について、各国のリスク状況と対応能力を評価する指標

サプライチェーン上の労働

NECは、「サプライチェーンサステナビリティ」をマテリアリティに特定し、協働・共創による調達取引先との連携を強化しています。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」には、リスクベースアプローチに基づき、点検・監査や是正の働きかけなどの取り組みを進めています。

2022年9月に日本政府によって策定・公表された「責任あるサプライチェーン等における人権

尊重のためのガイドライン」や、海外でのサプライチェーン上の人権侵害を防止する法整備の進展に加え、NECでの顕著な人権リスクの1つに「サプライチェーン上の労働」が位置づけられたことを受け、従来の取り組みに加えて、人権デュー・ディリジェンスの取り組みを強化しました。

📄 詳細はP50「サプライチェーンサステナビリティ」をご覧ください。

従業員の安全と健康

NECでは、「NECグループ労働安全衛生マネジメントシステム」に基づき、リスクの特定および対策を行っています。2023年度には、国内外

グループ会社の労働安全衛生に関する管理強化のため、セルフアセスメントチェックを開始しました。

📄 詳細はESGデータブック2023 P56「顕著な人権課題を核とした人権デュー・ディリジェンスの推進」をご覧ください。

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、社会から信頼されるサステナブルな社会価値創造に貢献していきます。

サプライチェーン・マネジメントの方針

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、調達統括部長を議長とする調達統括部会議で行っています。また海外関係会社については、主要な現地法人の調達責任者と、年間の活動方針と計画を整合したうえで、四半期ごとに業務レビューを

行い、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。

さらに、「NECグループ調達基本方針」や「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」において、6重点リスクを明らかにし、調達取引先には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。

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・倫理

環境

情報セキュリティ

品質・安全性

人権については、「NECグループ調達基本方針」の中で、奴隷および人身売買の拒否を明言するとともに、「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」において強制労働・児童労働の禁止や、労働者の団結権の尊重、適切な賃金・労働時間の管理を要請しています。

またOECDのガイダンスに則った人権デュー・ディリジェンスを実施し、リスクを評価・特定してリスク軽減の取り組みを進めています。

サプライチェーンのリスク評価結果と是正措置

書類点検

人権、安全衛生、環境、公正取引・倫理、情報セキュリティなどの分野で、要求事項に対する調達取引先の遵守状況や取り組み状況を確認するための書類点検を実施しています。「サステナブル調達セルフチェックシート」は、従来の点検テーマである「人権」「安全衛生」「環境」「公正取引・倫理」「その他」のほか、今回新たに外国人技能実習生の受け入れ状況の詳細や2次以降の調達取引先における人権対応など直近の重要テーマについて確認する設問を追加しました。回答を依頼した1,081社のうち1,009社から回答

を受領し、調達取引先の取り組み状況を「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、テーマ単位にA、B、C、D、Zの5段階で評価しました。

Z評価の調達取引先に対しては、実態把握や是正指導などのサプライヤー・エンゲージメントを通じて、2023年度上期中の是正完了に向けた対応を進めていきます。

* クリティカルポイントとは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%以下	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

E 詳細はESGデータブック2023 P86「サプライチェーン・マネジメント」をご覧ください。

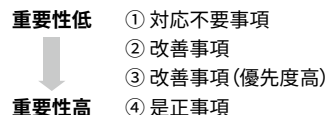
サプライチェーンサステナビリティ

人権の尊重

2022年9月に日本政府によって策定・公表された「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」や、海外でのサプライチェーン上の人権侵害を防止する法整備の進展に加え、NECでの顕著な人権リスクの1つに「サプライチェーン上の労働」が位置づけられたこと

を受け、従来の取り組みに加えて、人権デュー・ディリジェンスの取り組みを強化しました。「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」に規定された以下のステップに基づいて活動を進めています。

ステップ1	『ビジネスと人権に関する国連指導原則』の実施に係るICT部門向けガイドライン」、国際労働組合総連合 (ITUC) による「地域別人権評価レポートとリスクマップ」などの外部調査結果とNECの調達構造に対する内部分析結果をふまえ、ICTセクター、地域およびNEC企業固有の視点から各々リスクについて情報収集、評価
ステップ2	国際NPOのBSRの人権影響評価の結果を加味し、優先度の高い事業領域 (生産委託など調達取引先の海外工場における製造工程での労働者に対する人権リスク、調達取引先の国内工場における製造工程での外国人技能実習生に対する人権リスク、ソフトウェア開発の長時間労働リスク) を特定
ステップ3	上記リスクに関連する調達取引先をマッピングし、潜在的影響の性質や範囲を評価したうえで、選定した調達取引先5社に対し、人権・労働安全に特化した外部監査会社による第三者監査を実施。当該監査を通じて特定された不適合事項 (例：人権方針がない、非常口の表示がない、保護メガネといった適切な保護具をしていないなど) について、国内法およびグローバル基準の人権、労働安全衛生の視点から以下4つのカテゴリーに評価・区分、調達取引先へフィードバックし、是正対応を要請



ステークホルダーエンゲージメント

調達取引先への研修・啓発活動

NECは調達取引先におけるサステナビリティ推進活動を支援するために、研修の機会や情報の提供を行っています。

2022年度は、外部講師を招き、調達取引先の経営者層向けに「ビジネスと人権」セミナーや

ソフトウェアの重要調達取引先向けの「ビジネスと人権 ICT・ソフトウェア企業に求められる対応」についての講義を実施しました。環境については、気候変動対策に関する説明会や情報提供を継続的に行っています。

社内研修・啓発活動

当社および連結子会社では、調達の社内規程などに則り、調達担当者を対象とした定期的な各種研修プログラムの実施と、新しい法規制や

顕在化した新たなリスクへの対応のために、適時に個別テーマ研修を実施することで、適正な業務遂行を維持できるよう努めています。

戦略サプライチェーンパートナー交流会

重要調達取引先を対象に、戦略サプライチェーンパートナー交流会を毎年開催して、NECのサステナブル調達活動について、人権・労働、安全衛生、環境、情報セキュリティを柱に理解と協力を求めるとともに、サステナビリティへの取り組み推進において特に貢献していただいた

調達取引先に「サステナビリティ表彰」を授与しています。

2022年6月の交流会は、オンラインで開催し、国内および海外の調達取引先204社の経営幹部418人が参加しました。

苦情処理メカニズムの整備

NECでは、コンプライアンス相談・申告の窓口である「コンプライアンス・ホットライン」を2003年から調達取引先にも広げています。2021年8月には、人権・労働、安全衛生なども含めた責任ある調達全般に関する相談を受け付ける形に変更し、2022年度に調達取引に関する「コンプライアンス・ホットライン」に入った7件の通報に

対し事実関係を確認、すべて適切に対応を完了しています。

また、2022年度からは、業界横断のイニシアチブであるビジネスと人権対話救済機構 (JaCER) の集团的苦情処理メカニズムに参加し、UNGPの要件に沿った実効性の改善を目指しています。

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2019年に加盟した環境NGOであるCDP主催の「CDPサプライチェーンプログラム」を活用し、2022年度はハードウェア調達取引先を中心とした68社に対して気候変動に対する取り組みの実態把握ならびに調査結果のフィードバックを実施しました。



コーポレート・ガバナンス対談

企業価値向上に向けた
コーポレート・ガバナンス改革

松倉 肇

取締役 執行役
Corporate Secretary

岡 昌志

社外取締役
(報酬委員長 指名委員)

NECは今、指名委員会等設置会社への移行を含めた、コーポレート・ガバナンス改革に取り組んでいます。ここでは、その改革を推進しているCorporate Secretaryである取締役の松倉と、報酬委員長かつ指名委員である岡取締役との対談を実施し、改革における背景や狙い、今後の重点施策などについてお聞きしました。

社外取締役の重要な役割は
「外部視点」を提供すること

松倉

NECは、2000年頃から非常に厳しい時代を過ごし、まさに生き残りを懸けて、財務面の構造改革やポートフォリオの転換、NEC Wayの刷新、社内風土の改革などに取り組んできました。ガバナンスについても、社外取締役の増員や報酬体系の見直しなどを行ってきましたが、必要に迫

られて手を打ってきたというのが実態でした。現在進めている本格的な「変革」は、NECの企業価値をさらに高め、次のステージに飛躍することを目的とし、経営の意思決定のプラットフォームとしてのガバナンスを確立する取り組みです。グローバル社会で競争力を発揮するためにも、避けては通れないポイントと考えています。

岡

私はこれまで日米の企業で経営経験がありますが、キーワードとしてきたのは「自己変革」です。

2022年、社外取締役をお引き受けしましたが、これは森田社長の変革への強い思いに共感し、本気度を確信したためです。取締役会の一員として、NECのポテンシャルを最大限に引き出し、変革を後押ししたいと思っています。私はこれまでの経験から、経営を進めるうえで重要なのは「外部視点」だと考えています。社内論理や過去の成功体験に流されることなく、不都合な真実も真摯に受け入れ、ファクトに基づき冷静に判断する。そのためにも投資家や外部有識者との対話を重視し、そこで得た見識を変革の原動力

コーポレート・ガバナンス対談

にしてきました。特に取締役会は、執行にとっての最も身近な「外部」であり、短期的な期間損益や部門損益優先などに陥りがちな執行に対し、中長期的な企業価値向上の視点で、収益性を伴った持続的利益成長と経営品質の向上を後押ししていくことが求められます。いわば仮想投資家として、企業価値の番人でなくてはならないと考えています。

執行と監督の信頼関係の構築が

コーポレート・ガバナンスの実効性を高める

松倉

コーポレート・ガバナンスの変革を進めていく中で、特に重要なのは、取締役会の実効性向上だと考えています。社外取締役の選任においては、NECの改革に共感し、執行との信頼関係を創出できるかという視点で検討を重ねた結果、非常に期待ができる方々に加わっていただくことができました。また、役員報酬制度においても、役員全員が企業価値向上という最終目標を共有し、そのための中期経営計画の達成に邁進できるようにインセンティブが働く仕組みに変更しました。こうした改革は2022年6月に社外取締役に就任していただいた岡さんとも一緒に議論しながら進めてきましたが、グローバルで勝てる会社になっていけるかという視点で、引き続きさらなる実効性の向上に取り組んでいきます。

岡

取締役会の実効性向上は最重要課題です。2022年度は報酬委員長として、役員報酬制度がグローバルに事業を展開するテクノロジー企業として適切か、株主価値とも連動したものであるかという観点から、報酬の構成・水準やKPIなど、制度の見直しを主導しました。2023年度からの指名委員会等設置会社への移行を含めて、体制、制度面は整ってきたと思います。より実効性を高めていくためには、この体制、制度が目的どおりにしっかり機能しているのかモニタリングをしていくとともに、取締役会での議論の質をさらに高めることや、企業価値視点の経営を執行の現場に浸透させることが今後の課題と考えています。

また、コーポレート・ガバナンス改革を企業価値の向上につなげるためには、執行を担う経営陣と監督を担う取締役会の「双方向の信頼」が最も重要と考えています。取締役は執行にとって耳が痛いことも伝えていかなければなりません。執行がそれを経営に活かしていくためには、相互理解と信頼関係がなければなりません。大幅な権限委譲を受けた執行に求められるのは、常に企業価値の向上が最上位の経営目標であることを意識し、自身の事業や役割がその目標にどのように貢献しているかを、いつでも定量的に説明できるようにしながら経営課題に取り組んでいくことです。一方で取締役に求められるのは、企業のことを深く理解したうえで、

多様なステークホルダーを代表し、執行との建設的で忌憚のない議論を通じて監督機能を果たしていくことです。執行は取締役会を仮想投資家として上手に活用していく姿勢が重要だと思います。

松倉

岡さんのおっしゃるとおり、執行と監督の間には相互の緊張関係が必要不可欠ですが、前提としての信頼関係は重要で、それがなければ有意義な議論はできないと思っています。厳しくも温かいフィードバックがあるからこそ、高いゴール設定や新しい視点の創出、方針のブラッシュアップにつながり、それが結果として、執行の背中を押すことになるのだと思います。

変革の実現に向けて

松倉

今回の機関設計の変更により、取締役会の位置づけや議論の内容は大きく変わっていくと思っています。経営の権限の多くを執行に委譲することになりますので、取締役会での議論は中長期的な戦略をどうしていくのか、いかに企業価値を高めていくのかという、より大きなテーマを決めていくことになります。そうすると当然、多様な視点、多様な経験を持っている人たちが集まって議論する方が良いわけで、社外取締役

がマジョリティになるのは自然な流れだと考えています。

NECのガバナンス変革はまだ始まったばかりです。社外取締役のみなさまと一緒にステークホルダーとの信頼関係を構築し、NECを有言実行で決めたことを着実に実行し、ステップバイステップで成長していく会社にしていきたいと思っています。

岡

取締役会に期待されているのは、NECの企業価値を中長期的に高めていくことです。そのために、取締役は常に自身の「外部目線」の鮮度を保ち、上げていく努力をすること、そして執行とのオープンで建設的な議論の場を担保することが重要と考えています。

また、中長期的に企業価値を向上させていくためには、財務面での持続的な利益成長に加え、非財務面の強化も極めて重要となります。ESGの枠組みで言えば、これまで行ってきたG(ガバナンス)の改革を起点に、E(環境)やS(社会)の面でもさらなる高みを目指すよう、取締役会の議論を喚起し、企業価値の最大化に貢献することで、企業価値の番人としての責任を果たしていきます。

コーポレート・ガバナンス

当社は、社会価値の継続的な創出と企業価値の最大化に向け、監督と執行の両面からコーポレート・ガバナンスを強化しています。
また、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としてその実現に努めています。

コーポレート・ガバナンス改革のポイント

■監督・執行機能の強化

当社は、2023年6月に、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しました。この移行を契機として監督と執行を明確に分離し、取締役の過半数を独立社外取締役とすることにより、取締役会の監督機能を強化します。また、業務執行に関しては取締役会から執行役に大幅な権限委譲を行うことで、意思決定と実行の迅速化を図ります。加えて、全社横断でリスクマネジメント体制を整備し、経営会議を中心と

した執行側の会議体における意思決定の質の高度化などにより執行側のガバナンスを強化します。新たに設置したCorporate Secretaryは、取締役会と執行役をつなぎ、効果的なコミュニケーションを促すことで信頼関係を醸成し、取締役会および経営会議の適切な運営と高度化に向けたコーポレート・ガバナンス改革を牽引し確実に実行する責務を担っています。

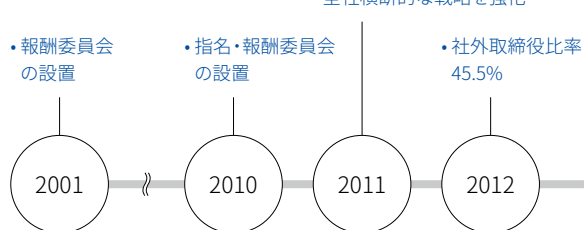
■役員報酬制度の改定

指名委員会等設置会社への移行を契機とするコーポレート・ガバナンス改革と連動し、企業価値の持続的な成長および株主価値経営の実現につながる役員報酬制度へと改定しました。2025中期経営計画の実現に向け、賞与はその

重要指標であるEBITDAおよびエンゲージメントスコアの達成度を、株式報酬は、当社TSR(株主総利回り)のインデックスや競合他社との比較を評価に反映する仕組みとしました。

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

監督・執行機能の強化



役員報酬制度の改定

2017: 株式報酬制度の導入

2019: 業務執行取締役の業績連動報酬の割合を増加
基本報酬：賞与：株式報酬を5：3：2に

2023: 執行側の役員の賞与算定式に、中期経営計画指標であるEBITDAやエンゲージメントスコアの達成度を、株式報酬の算定式にTSR比較を設定

2023: 総報酬に占める業績連動報酬の割合を拡大

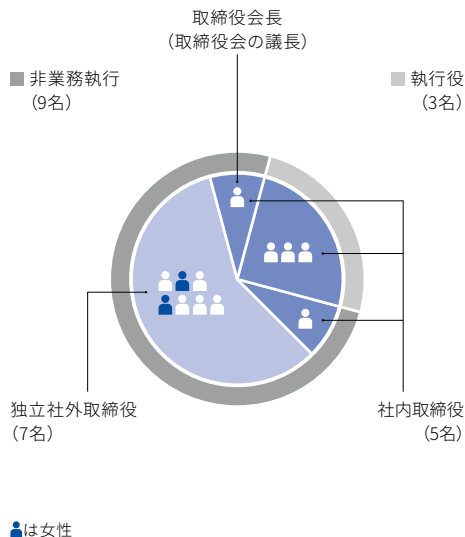
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制の概要

取締役会は、取締役および執行役の職務執行の監督と、当社の経営の基本方針に関する重要事項の審議を通じて経営の方向性を定める機能を担います。また、独立性確保の観点から、取締役の過半数を独立社外取締役で構成し、独立社外取締役が指名委員会、報酬委員会および監査委員会の各委員長を務めることとしています。なお、当社では、取締役会長が当社の取締役会の議長を担っています。当社における会長の役割は、主として経営の監督を行うことであり、執行役を兼務せず、日常の業務執行には関与していません。

体制および取締役会・委員会での主な議題や検討内容については、「コーポレート・ガバナンス報告書」をご覧ください。
https://jpn.nec.com/profile/pdf/nec_governance.pdf

取締役会(取締役12名)

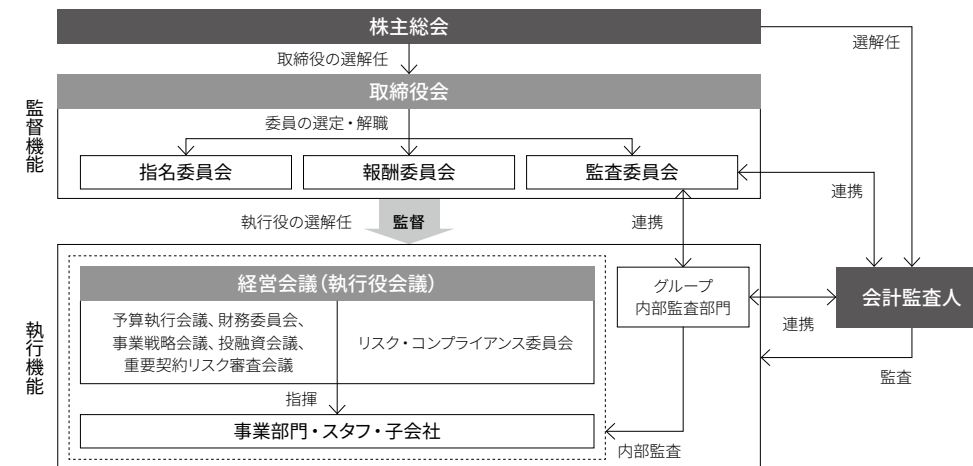
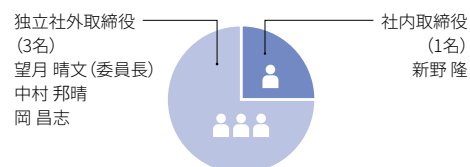


執行役は、取締役会からの委任を受けて当社の業務執行を担います。執行役に大幅な権限委譲を行うことにより、業務執行に関する意思決定と事業遂行の迅速化を図ります。それに合わせ、CRO (チーフリスクオフィサー)*主導での全社横断的リスクマネジメント体制の強化、経営会議を中心とした執行側の会議体の再整備による意思決定の質の高度化、CAO (チーフオーディットオフィサー)*を中心とした内部監査機能の強化など、執行側のガバナンス強化を推進します。

* CROおよびCAOは2023年度に新たに設置されました。

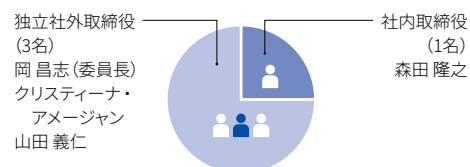
指名委員会(委員4名)

株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容のほか、当社の役員人事に関する事項(代表執行役社長のサクセッションプランを含む)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。



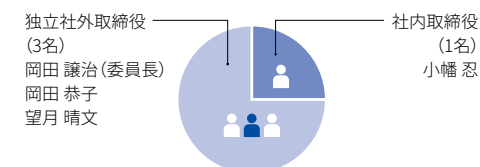
報酬委員会(委員4名)

取締役および執行役の報酬等の方針の策定、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容の決定など当社役員の報酬に関する事項について、客観性、公平性、透明性の観点から審議を行います。



監査委員会(委員4名)

執行役および取締役の職務の執行の監査等を行います。また、取締役会において監査計画および監査結果の報告を定期的に行うほか、監査結果をふまえ、代表執行役社長等に対し提言を行います。当社の役員が関係する不正行為等を申告しやすくするため、当社の役員から独立した内部通報制度(監査委員会ホットライン)を監査委員会に設置しています。



監督機能の強化

取締役会体制の強化

当社では、指名委員会において、企業価値の持続的な成長につなげるための取締役会の構成や役割の強化策について審議を行います。2020年度には、取締役に求めるキャリア・スキルを規定し、強化すべきポイントを明らかにしました。このキャリア・スキルマトリックスの強化ポイントをふまえ、2021年度には、コーポレート・ガバナンスの強化および取締役会における全社戦略の多面的な議論の深化に向けて取締役会の構成を見直した結果、独立社外取締役、

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。さらに、2022年度には、指名委員会等設置会社への移行により、取締役会の果たすべき役割が変化することを念頭に、取締役に期待するキャリア・スキルについてゼロベースで見直し、8項目を定めるとともに、強化ポイントである「コーポレート・ガバナンス」および「グローバル事業」の専門性を有する取締役に選任しました。また、取締役の過半数を独立社外取締役

で構成することとし、2023年度はその比率が58.3%に増加しました。
当社は、キャリア・スキルマトリックスをもとに取締役会全体としての保有キャリア・スキルの

充足度を定期的に確認し、不足するキャリア・スキルの項目や多様性の観点もふまえながら、取締役候補者を選定していきます。

	2021年	2022年	2023年
独立役員	41.7% (5名)	50.0% (5名)	58.3% (7名)
非業務執行	58.3% (7名)	60.0% (6名)	75.0% (9名)
女性	16.7% (2名)	20.0% (2名)	16.7% (2名)
外国人	8.3% (1名)	10.0% (1名)	8.3% (1名)
取締役数合計	12名	10名	12名

各年6月末現在

キャリア・スキルマトリックス

豊富な経験と深い見識を有するものを●で表しています

キャリア・スキルマトリックス			新たに見直したキャリア・スキル8項目										
豊富な経験と深い見識を有するものを●で表しています		在任年数 2023年6月末現在	企業経営	グローバル事業	テクノロジー・イノベーション	サステナビリティ・ESG	マーケティング	財務会計・投資	監査・法務・リスクマネジメント	コーポレート・ガバナンス	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
取締役 会長	新野 隆	12年	●			●				●	●		
取締役 代表執行役 社長 兼 CEO	森田 隆之	7年	●	●			●	●		●		●	
取締役 代表執行役 Corporate EVP 兼 CFO	藤川 修	1年			●	●	●	●					
取締役 執行役 Corporate Secretary	松倉 肇	6年				●		●	●	●			
取締役	小幡 忍	1年							●	●			●
社外取締役	中村 邦晴	4年	●	●		●	●			●	●		
	クリスティーナ・アメージャン	2年		●		●			●	●		●	
	岡 昌志	1年	●	●				●	●	●	●	委員長	
	岡田 恭子	1年				●			●				●
	望月 晴文	-	●	●					●	●	委員長		●
	岡田 譲治	-		●				●	●	●			委員長
	山田 義仁	-	●	●	●		●			●		●	

取締役に特に期待するキャリア・スキルの項目	具体的な内容
企業経営	事業会社の最高経営責任者としての経験に基づく会社経営に関する実践的な見識
グローバル事業	多国籍企業における最高経営責任者または部門責任者としての経験、もしくはグローバルマーケットに関する専門的見識
テクノロジー・イノベーション	主としてICTおよびデジタルトランスフォーメーションにかかるテクノロジーに関する事業の経験または専門的見識、もしくは新規事業創出や市場革新の経験または専門的見識
サステナビリティ・ESG	女性、外国籍、障がい等に関する多様な価値観についての見識、ESG活動のリーダーとしての経験、またはESG経営に関する専門的見識
マーケティング	事業会社のマーケティング、ブランド戦略または営業部門における部門長としての経験、もしくは企業間の取引またはマーケティングに関する専門的見識
財務会計・投資	事業会社での最高財務責任者としての経験、大手会計事務所、投資会社等における専門的な業務経験、または投資、財務会計等の専門的見識
監査・法務・リスクマネジメント	事業会社における会計、法務、テクノロジー、サイバーセキュリティ等に関するリスクマネジメント経験、監査委員・監査役・監査部門責任者としての経験、もしくは国際・国内法務または地政学に関する専門的見識
コーポレート・ガバナンス	グローバルでの最新のコーポレート・ガバナンスに関する専門的見識、もしくは事業会社におけるガバナンス改革の実行経験または実践的な見識

コーポレート・ガバナンス

取締役会の審議状況

2022年度は取締役会を14回開催しました。主な議題は以下のとおりです。

- 2025中期経営計画の進捗状況報告、達成に向けた戦略の討議
 - コーポレート・ガバナンス体制に関する検討
(指名委員会等設置会社への移行)
 - 自己株式の取得
 - 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、I&D等)
- 監査活動報告
 - 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)
 - サイバーセキュリティへの取り組み
 - 取締役会の実効性評価

重要審議事項の明確化

取締役会は、取締役および執行役の職務執行の監督に加え、経営の方向性を定める役割を担います。そのため、取締役会における重要審議事項を明確化し、今後は以下に掲げる6項目を中心に重要なテーマを集中的に議論していきます。

中長期戦略／中期経営計画	<ul style="list-style-type: none">• 次期中期経営計画の策定• NEC Way (Purposeを含む)／NEC 2030VISIONの浸透方針	<ul style="list-style-type: none">• 経営戦略等で掲げる経営目標 (KPIを含む)• グローバル戦略
ガバナンス体制／意思決定プロセスの方針策定	<ul style="list-style-type: none">• 経営戦略等の達成に向けた重要な組織体制の変更• グループガバナンスの強化に向けた対応方針	<ul style="list-style-type: none">• 関係会社政策
資本政策、バランスシート	<ul style="list-style-type: none">• 成長投資と株主還元のバランスに係る方針・考え方	
事業ポートフォリオの方針策定	<ul style="list-style-type: none">• 注力事業、撤退事業の選定に係る方針・考え方	
大規模M&Aおよび大規模投資	<ul style="list-style-type: none">• 事業ポートフォリオの方針に基づくM&Aの具体的な活用方法	
NEC Wayを起点とした企業価値向上施策	<ul style="list-style-type: none">• ESGを考慮したマテリアリティの選定	

実効性の強化

当社は、取締役会の機能向上のため、取締役会の実効性につき毎年1回、評価・検証を行い、改善を図るとともに、その結果の概要を開示しています。

2022年度は、第三者機関を起用して取締役会の実効性評価を行いました。また、指名委員会および報酬委員会(2022年6月までは指名・

報酬委員会)の実効性についても同プロセスを含めて評価・検証を行いました。

当社では、特段の事情がない限り、取締役の一事業年度における取締役会への出席率75%以上を確保することとしています。なお、当社は2022年度において監査役会設置会社であり、監査役についても同様に、一事業年度における

取締役会および監査役会への出席率75%以上を確保することとしていました。2022年度における取締役および監査役の取締役会、監査役会、指名委員会および報酬委員会(2022年6月までは指名・報酬委員会)への出席率は100%でした。

2022年度の実効性評価結果および各取締役・監査役の取締役会等への出席状況については、「コーポレート・ガバナンス報告書」をご覧ください。
https://jpn.nec.com/profile/pdf/nec_governance.pdf

コーポレート・ガバナンス

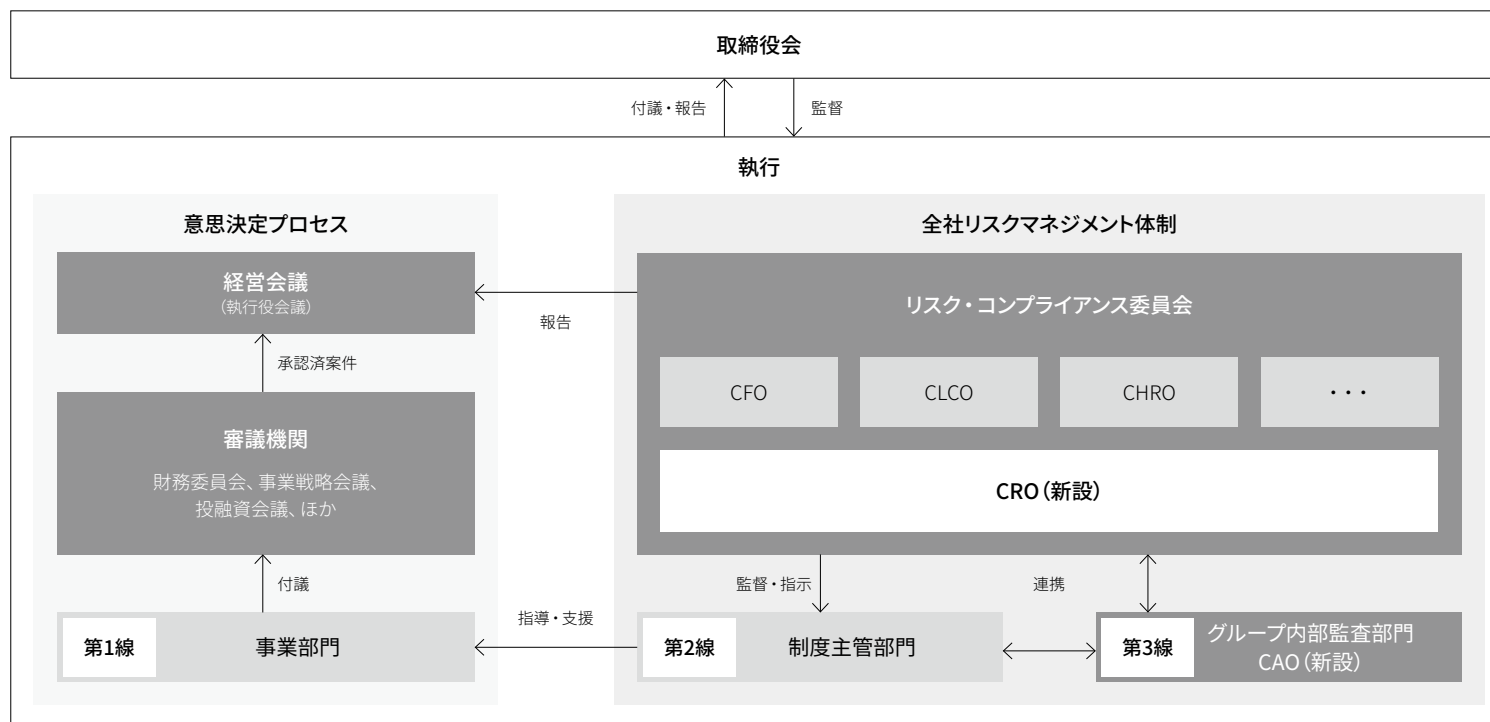
執行側のガバナンス体制

当社は、機会とリスクの両面から質の高い意思決定を行うため、執行側の最上位審議体である経営会議および経営会議と連携する会議体を設置しています。経営会議は、執行役で構成し、NECの経営方針や経営戦略などNECの経営に関する重要事項の審議および重要な業務執行案件の審査を行います。また、予算執行会議、財務委員会、事業戦略会議、投融資会議および重要契約リスク審査会議等の会議体は、その役割・権限に応じて各担当事項の審議等を事前に行い、かつ経営会議と連携すること

により、適正な意思決定が行える体制としています。

また、NECの事業に関連する社内外のリスクを的確に把握し対応するため、リスク・コンプライアンス委員会を中心とした全社横断的リスクマネジメント体制を整備しています。経営上の重大なリスクへの対応方針その他リスク管理の観点から重要な事項については、リスク・コンプライアンス委員会において十分な審議を行うほか、特に重要なものについては経営会議および取締役会において報告します。リスク・コンプライ

アンス委員会が定めたリスクマップは内部監査にも活用しており、内部監査の結果はリスク・コンプライアンス委員会の事務局や制度主管部門とも共有するなど相互に連携しています。さらにリスク・コンプライアンス委員会は、制度主管部門が事業部門に対する指導・支援を適切に行えるよう、最新のリスク認識を共有し、必要に応じて施策を改善・強化するための方向性の指示等を行っています。



役員報酬制度の改定

指名委員会等設置会社への移行を契機とするコーポレート・ガバナンス改革と連動して、次の役員報酬の基本方針をもとに、企業価値の持続的な成長および株主価値経営の実現につなが

る役員報酬制度へと見直しを行いました。この役員報酬制度は、取締役、執行役および執行側の役員であるCorporate SEVP、Corporate EVPおよびCorporate SVPIに適用します。

役員報酬制度の概要

基本報酬、賞与および株式報酬の割合は、役職ごとに定められており、執行役社長については、その割合はそれぞれ3分の1ずつに設定されています。

基本報酬

役職ごとの役割、権限および責任の大きさに応じ、市場競争力をベースに支給額を決定する固定報酬です。執行役および執行側の役員については、事業年度ごとに成果に応じて増減する仕組みを取り入れており、成果指標には、NEC WayやESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」の実践などをはじめとする非財務指標が含まれています。

賞与

中期経営計画における重要指標の各事業年度の目標の達成度に連動する「全社業績連動部分」と、各担当部門における各事業年度の目標の達成度に連動する「部門業績連動部分」から構成されています。賞与支給額は、目標の達成度を反映し、賞与基準額の0%から200%までの範囲で決定します。全社業績連動部分の指標と

して、2025中期経営計画の重要指標として掲げている非財務指標であるエンゲージメントスコアの達成を含む3つの指標を設定しました。指標と割合は右図のとおりです。

株式報酬

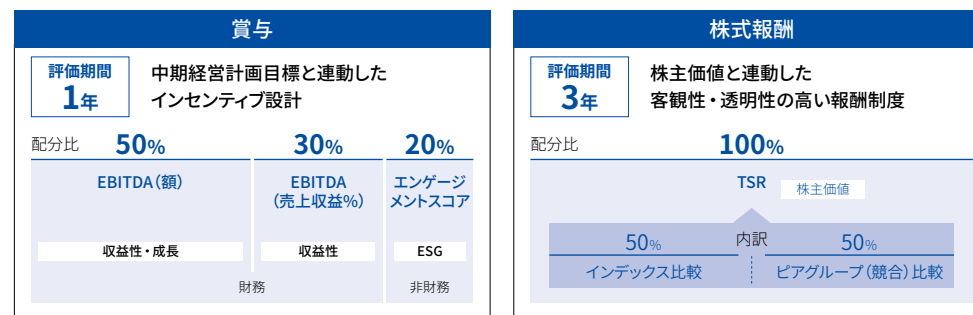
交付株式数は、企業価値の持続的な成長と株主価値向上との連動性をより明確化するため、当社のTSR（株主総利回り）を東証株価指数等のインデックス等との比較に応じて、権利付与株式数の0%から150%までの範囲で決定します。株式報酬の対象期間は3事業年度で、株式の交付は、対象となる事業年度の始期から3年経過後とします。比較対象と割合は右図のとおりです。

役員報酬の基本方針

- ① 企業価値の最大化を目指し持続的な成長につながる内容であるとともに、株主価値に連動する経営を進めていることが株主に確認できる客観性・透明性の高い報酬制度であること
- ② 中期経営計画目標の指標と連動しており、執行役に中期経営計画に示す経営目標の達成を目指すインセンティブになっていること
- ③ 当社の役員報酬制度がグローバルに事業を展開するテクノロジーカンパニーとして、人材マーケットにおけるコンペティティブな報酬構成、水準であること

固定	変動（業績連動）	
基本報酬	短期インセンティブ報酬（賞与）	中長期インセンティブ（株式報酬）
	中期経営計画の重要指標に連動 支給率は基準額に対し0～200%	TSR比較 支給率は権利付与株式数の0～150%

※ 非業務執行の取締役の報酬は、原則として基本報酬とします。ただし、社内取締役には株主価値向上の観点から、中長期インセンティブ報酬（株式報酬）を総報酬の30%程度を上限に支給します。



固定報酬

人材市場において競争力の高い報酬構成・水準

当社は、役員によるコンプライアンス違反または不適切な会計処理の発覚や、財務諸表の遡及修正による会社の価値の毀損がある場合等に、報酬に対する受益権の没収（マルス）または返還（クローバック）を請求できる一定の制限事項を、

業績連動報酬である賞与および株式報酬に設定しています。

なお、株主価値創造経営の推進に向け、社内取締役と執行役には自社株の保有を奨励しています。

2022年度の報酬等の額については、「コーポレート・ガバナンス報告書」をご覧ください。
https://jpn.nec.com/profile/pdf/nec_governance.pdf

新任社外取締役メッセージ



将来に向けて変わる、 その熱い思いを共有し 変革を推進していく

望月 晴文

社外取締役、指名委員長、監査委員

本気の変革を実現するために

私は行政で30年以上、企業の社外取締役も10年以上にわたり務め、その間、指名委員会等設置会社で取締役会議長を務める機会もいただきました。こうした経験などをふまえ、森田社長と意見交換を重ねる中で、NECがガバナンス変革に取り組むその本気度を感じ、私の経験が実現の一助になるのではないかと思います、NECの取締役を引き受けることとなりました。今、NECは指名委員会等設置会社へ移行し、新たな体制で企業価値の向上に取り組んでいます。この改革を支援し成功させることで、期待に応えたいと思います。

社外取締役の役割は次の手を 追求すること

社外取締役の役割は、外部の視点で目標の達成に向けた戦略を納得できるまで追求することだと考えています。以前、社外取締役を務めた企業では、執行側による議題の背景や原因についての詳細な説明に対し、社外取締役の方々は「ただ原因や経過を報告するだけではなく、セカンドプランの進捗も報告せよ」と言及していました。こうした厳しくも的確な指摘により、経営会議でも現状の課題報告にとどまらず今後の対処策に重点を置いた有意義な議論が

されるようになりました。これこそが取締役会が果たすべき監督機能です。事業環境の変化が激しい中で、確実に結果を出していくためには適時、進捗をレビューし、状況に応じた対処策を実行していく必要があります。指名委員会等設置会社への移行が形だけのものとならないよう、私も責任を持って率直に意見を述べていこうと思っています。

勝つためのシナリオ構築

総じて日本をリードする大企業のテクノロジーを追求する能力はすばらしく、グローバル市場で競争していく中でも潜在的な力があると思っています。ただ、日本の歴史を振り返ると経済面や政治面で大きな変化もあり、高度成長の後、低迷した時代がありました。NECも苦難の時代を経験したわけですが、NECのさまざまな資料を読んで感じたのは、120年の歴史においてテクノロジーで負けたというのは1つもないということ。その代わりにビジネスで負けてしまうことがあるということです。私はNECのテクノロジーを高く評価しており、これを社会価値につなげることができれば、今以上に成長していけると確信しています。そのためには、ビジネスで勝つためのシナリオを突き詰めていく、これが私の最大の関心事です。

そして、ビジネスで勝つということは、トップラインの拡大ではなく、利益を上げるということです。トップラインではなく利益である、という森田社長の言っていることは正しいと思います。その利益の源泉となるトップラインは、営業が担っていますが、「営業担当」ではなく「利益担当」として最前線に立つべきです。利益をどのように追求するか、どのマーケットに目標を定めるのか、一貫した戦略が必要となります。まず、その一貫した戦略があり、そのうえで投資や設備、人材、研究開発などの計画を立て、投資効率も考えて経営に落とし込んでいくべきです。このような観点を最も重視し、経験豊富な他の社外取締役の方々と大いに議論をし、勝つためのシナリオ構築に貢献していきたいと思っています。

従業員を含めたステークホルダーのみなさまにお伝えしたいことは、NECの成長のヒントは自らの歴史にあるということです。将来に向けて変わるべきだという熱い思いやアイディアを共有し成長していくことが重要です。さまざまな手段を通じて、ステークホルダーのみなさまとのコミュニケーションを深化させ、ともに変革を推進していきます。



ステークホルダーの代表として、 幅広い声に耳を傾け、 企業価値の向上につながる ガバナンス体制の構築へ

岡田 譲治

社外取締役、監査委員長

ガバナンス体制の強化により 迅速な経営判断を

私は長く三井物産(株)で財務経理部門を、その後はCFOも経験し、監査役を務めていたときには日本監査役協会の会長も務めました。今回、NECは指名委員会等設置会社に移行し、そのタイミングで私は社外取締役監査委員長をお引き受けすることとなりました。この移行の狙いは執行と監督を分離し、迅速な経営判断をしていくことです。指名委員会等設置会社はモニタリングモデルと呼ばれており、取締役はモニターとして執行を監督する立場となります。執行側は今までのように都度、取締役会の決裁を仰がなくても、大きな権限により迅速な意思決定ができるようになることが、この制度の大きなメリットです。

しかし、そのためには内部統制とリスク管理のための社内制度が確立されていること、制度が規定どおりに運用されていることを確認する内部監査組織が有効に機能していること、さらには役職員がNEC Wayでうたわれている倫理規定を正しく理解して自らを律していることが前提条件となります。

取締役の役割は、これらの管理体制・制度がしっかり運用されているか、管理体制や会社の理念たる Purpose、Principlesなどが社会や環境の変化に適合しているかをモニターし、そうでないときには執行に対して早急な対応を促すことです。

ステークホルダーの声を聴き、 しっかりと受け止める

取締役として執行側をモニターしつつ、監査委員長としては不正や問題を見逃さない、言わばゲートキーパーとしての役割もあります。

この役割を果たしていくためには、監査委員は積極的に情報を収集しなければなりません。

内部監査部門・会計監査人と連携し、また公益内部通報といった制度による内部の声を聴き、不正は絶対に見逃さない、という覚悟を持って監査を行います。内部監査部門には、彼ら独自で行う監査だけでなく、社長からの要請や我々監査委員会からの要請で行う監査もありますが、常に我々に情報をインプットしてもらえることになっています。また、従業員の方で、これは執行側には言えない、といったようなことが万が一あれば、公益内部通報の制度を利用して遠慮なく監査委員に連絡をしてほしいです。

監査は英語で「Audit」、この語源は「聴く」ということです。株主やお客さまなどさまざまなステークホルダーの声をよく聴いて、それをしっかりと受け止める必要があります。監査委員の責任はとても重いものです。いろいろな声を聴くことで、監査委員は何かが起こったときに正面からそれを受け止めていかなくてはならないですし、私はその覚悟を持って臨んでいきます。内部統制の重要な要素の1つに情報と伝達、すなわちコミュニケーションがあります。自由闊達な議論が行われる環境があることが大事であり、そういった環境があれば上司から指示されて従うのではなく、議論を経て納得し、そのうえで実行し

て初めて執行側のみなさんや従業員のみなさんがこれまで以上に自由に業務に取り組めるようになります。自由に発言できるようになれば、より良くするための話し合いもさらに進むと考えています。

まだ短い期間ではありますがNECのみなさんと接して、何でも発言できる社風を強く感じました。また、ダイバーシティを積極的に推進し、異なる意見やさまざまな発想に謙虚に耳を傾け、受け入れることによりさらなるイノベーションが生まれていると思います。

「変わるNEC」への期待に応える

NECは、組織体制とガバナンス体制の大幅な変革をしました。日本では100社にも満たない指名委員会等設置会社への移行に加え、社外取締役の割合を過半数へ増員するなど、大きなチャレンジをしています。ステークホルダーのみなさまからも「変わるNEC」を期待されていると感じています。我々社外取締役にはその期待に結果で応えていく責任があります。結果とは、目に見える形、つまり業績でお示しするのが一番良いのですが、それだけではなくこのガバナンス変革によってステークホルダーのみなさまから一層の信頼を獲得し、資本市場での企業価値向上につなげていくことが重要です。NECが企業価値の向上につながるような変革を遂げているか、しっかりと監督することで、社外取締役としての責務を果たしていきます。従業員のみなさまにもガバナンス改革を他人事とは思わず、我々社外取締役が責務を果たしているかどうか、監視して意見をいただければと思います。



執行側が正しくリスクを取り、 全速力で走るための 後押しを

山田 義仁

社外取締役、報酬委員

意思決定を先送りにすることが最大のリスク

NECは、指名委員会等設置会社へと移行したことで、より執行側へ権限を委譲するガバナンス体制となりました。一例として1,000億円以内のM&A等の投資が執行側で判断できるなど、格段に執行側の責任と権限のレベルが上がっています。これにより執行側は迅速な意思決定をし、実行する仕組みが整ったわけです。しかし、仕組みが整ったからといって、実行が伴わなければ、意味がありません。

国際情勢や経済状況などにより経営というものは年々難しさを増しています。先の変化が読めない以上、変化に素早く柔軟に適応し、新しい状況に対応していくしかなく、正しいタイミングで正しい意思決定をしなければなりません。変化が激しくなければ多少の先送りは致命傷になりませんが、現在では判断を先送りにすることが最悪の意思決定となります。

私はオムロンで12年間、社長を務めてきましたが、物事を決断するのはとても怖いものです。ただ、苦しくても決めなければなりません。そのときに判断の軸となるのが、企業理念です。そして大事なのは、先送りしないこと。意思決定をしないことが最大のリスクです。例えば、昨日の意思決定が間違いだと気づいたら、それを覆すことをいとわないことが執行側には求められます。

執行の気づきとなる本質的な問いかけ

私は執行と監督をアクセルとブレーキの関係とはとらえていません。執行側には思い切ってアクセルを踏んでほしいです。そして監督とは、執行が全速力で走ることができるための仕組みづくりだと思っています。その際、リスクを取って事業を進めるのは執行側の責任です。それに対して俯瞰した立場から、正しいリスクの取り方をしているか、無謀ではないか、と監督をするのが取締役会側の役割だと考えています。逆に、なんらかの理由で執行のスピードが上がらないときに、社長の背中を押すのも、取締役会の役割です。

私は長く執行長を経験してきたので、執行側の辛さや楽しさ、醍醐味といった気持ちがとても良くなります。私自身、社長として社外取締役からの厳しい問いや本質的な問いかけに真摯に答えていくことで、頭の中が整理されたり、洞察が深くなったりする経験をしました。

私は、独立社外取締役として本質的な問いを投げかけることで、執行側の視点を上げて、視野を広げる。そんな存在になれればと思っています。

NECだからできること

VUCAの時代といわれる現在、事業運営には数多くのリスクが存在します。ただし、リスクを取らなければリターンも得られません。得意な領域で正しくリスクを取り、価値を創出する。そのプロセスを早く回すことが大切です。もちろん、負け戦はダメなので、勝ち戦になるよう、NECの得意な領域は何か、NECにしかできないことは何か、NECだからこそできることは何かを一生懸命考えなければなりません。

技術の力、ITソリューションで社会インフラを支えるというNECが目指す方向性は間違っていないと思います。NECの得意な領域ですし、NECがやらなくてはならない領域だと考えるからです。苦難の時期を乗り越え、新たな戦略やビジョンのもとNECは発展していこうとしています。私もその一助となれればと思い、社外取締役を引き受けました。初めて引き受けた社外取締役の役割を十分に果たせるかどうかは、私にとっても大きな挑戦です。本質を問かけるその力により、NECの企業価値の向上に貢献したいと考えています。

取締役一覧 (2023年7月1日現在)



にいの たかし

新野 隆

取締役 会長

1977年 4月 当社入社
2004年 4月 第二ソリューション営業事業本部長
2005年 4月 第三ソリューション事業本副事業本部長
2006年 4月 金融ソリューション事業本部長
2008年 4月 執行役員 兼 金融ソリューション事業本部長
8月 執行役員
2010年 4月 執行役員常務
2011年 6月 取締役執行役員常務
7月 取締役執行役員常務 兼
CSO (チーフストラテジーオフィサー)
2012年 4月 代表取締役執行役員副社長 兼 CSO 兼
CIO (チーフインフォメーションオフィサー)
2016年 4月 代表取締役執行役員社長 兼 CEO
2021年 4月 代表取締役副会長
2022年 6月 取締役会長 現在に至る

- 所有する当社の株式数
14,400株
- 取締役会への出席状況
14/14回 (100%)
- 取締役在任年数
12年



もりた たかゆき

森田 隆之

取締役 代表執行役
社長 兼 CEO

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)
6月 取締役 執行役員常務 兼 CGO
2018年 4月 代表取締役 執行役員副社長
6月 代表取締役 執行役員副社長 兼 CFO
2021年 4月 代表取締役 執行役員社長 兼 CEO
2023年 6月 取締役 代表執行役社長 兼 CEO
現在に至る

- 所有する当社の株式数
6,000株
- 取締役会への出席状況
14/14回 (100%)
- 取締役在任年数
7年



ふじかわ おさむ

藤川 修

取締役 代表執行役
Corporate EVP 兼 CFO

1988年 4月 当社入社
2014年 4月 事業イノベーション戦略本部長
2017年 4月 執行役員
2021年 4月 執行役員常務 兼 CFO
2022年 6月 代表取締役 執行役員常務 兼 CFO
2023年 4月 代表取締役 Corporate EVP 兼 CFO
6月 取締役 代表執行役 Corporate EVP 兼 CFO
現在に至る

- 所有する当社の株式数
4,300株
- 取締役会への出席状況
11/11回 (100%)
- 取締役在任年数
1年



まつくら はじめ

松倉 肇

取締役 執行役
Corporate Secretary

1985年 4月 当社入社
2005年 4月 マーケティング企画本部長
2006年 4月 事業開発本部長代理
2008年 4月 経営企画部長
2012年 4月 経営企画本部長
2014年 4月 執行役員 兼 NECマネジメントパートナー (株)
代表取締役執行役員社長
2017年 4月 執行役員常務 兼 CSO (チーフストラテジーオフィサー)
6月 取締役 執行役員常務 兼 CSO
2018年 4月 取締役 執行役員常務 兼 CSO 兼
CHRO (チーフヒューマンリソースズオフィサー)
2019年 4月 取締役 執行役員常務 兼 CHRO
2022年 4月 執行役 執行役員常務 兼 CHRO 兼
CLCO (チーフリーガル&コンプライアンスオフィサー)
2023年 4月 取締役 Corporate Secretary
6月 取締役 執行役 Corporate Secretary
現在に至る

- 所有する当社の株式数
7,200株
- 取締役会への出席状況
14/14回 (100%)
- 取締役在任年数
6年



おばた しのぶ

小幡 忍

取締役

1985年 4月 当社入社
2013年 4月 法務部長
2017年 4月 執行役員 兼 CCO (チーフコンプライアンスオフィサー)
2018年 5月 執行役員 兼 CCO 兼 内部統制推進部長
2019年 4月 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)
2022年 4月 シニアアドバイザー
6月 監査役
2023年 6月 取締役 現在に至る

- 所有する当社の株式数
3,600株
- 取締役会への出席状況
11/11回 (100%)
- 監査役在任年数
1年



なかむら くにはる

中村 邦晴

取締役

1974年 4月 住友商事 (株) 入社
2009年 6月 同社代表取締役専務執行役員 兼
資源・化学品事業部門長
2012年 4月 同社代表取締役副社長執行役員 兼
資源・化学品事業部門長
6月 同社代表取締役社長
2017年 6月 同社代表取締役 社長執行役員 CEO
2018年 4月 同社代表取締役会長
6月 同社取締役会長 現在に至る
2019年 6月 当社取締役 現在に至る

- 所有する当社の株式数
0株
- 取締役会への出席状況
14/14回 (100%)
- 取締役在任年数
4年

取締役一覧（2023年7月1日現在）



クリスティーナ・アメージャン

取締役

1995年 1月 コロンビア大学ビジネススクール助教授
(2001年10月退任)
2001年 10月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授
2004年 1月 同大学大学院国際企業戦略研究科教授
2010年 4月 同大学大学院国際企業戦略研究科研究科長
2012年 4月 同大学大学院商学研究科教授
2018年 4月 同大学大学院経営管理研究科教授
(2022年4月退任)
2021年 6月 当社取締役 現在に至る
2022年 4月 立教大学経営学部国際経営学科特任教授
(2023年3月退任)

- 所有する当社の株式数
300株
- 取締役会への出席状況
14/14回 (100%)
- 取締役在任年数
2年



岡 昌志

取締役

1979年 4月 (株)三菱銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入行
2004年 6月 (株)東京三菱銀行(現(株)三菱UFJ銀行)
シンジケーション部長
2005年 6月 同執行役員
2008年 4月 (株)三菱東京UFJ銀行(現(株)三菱UFJ銀行)
執行役員 CIB推進部長
2009年 10月 同執行役員
2010年 7月 同執行役員 兼 ユニオンバンク
(現MUFGユニオンバンク)頭取 兼 最高経営責任者
2012年 5月 同執行役員 兼 米州総代表 兼
ユニオンバンク頭取 兼 最高経営責任者
2013年 5月 同執行役員 兼 米州総代表 兼
ユニオンバンク頭取 兼 最高経営責任者
2014年 7月 同顧問 兼 米州MUFGホールディングス
コーポレーション取締役会長 兼
MUFGユニオンバンク取締役会長
2015年 10月 同顧問(2016年6月退任)
2016年 5月 (株)ニコニコ顧問
6月 同社代表取締役 兼 副社長執行役員 兼 CFO
2020年 4月 同社取締役(2020年5月退任)
6月 ソニーフィナンシャルホールディングス(株)
(現ソニーフィナンシャルグループ(株))代表取締役社長
兼 CEO 兼 ソニーフィナンシャルベンチャーズ(株)
代表取締役社長(2023年6月退任)
2022年 6月 当社取締役、現在に至る
2023年 6月 ソニーフィナンシャルグループ(株)シニアアドバイザー
現在に至る

- 所有する当社の株式数
2,000株
- 取締役会への出席状況
11/11回 (100%)
- 取締役在任年数
1年



岡田 恭子

取締役

1982年 4月 (株)資生堂入社
2011年 10月 同社企業文化部長
2012年 10月 同社企業文化部長 兼
150年史編纂プロジェクトグループリーダー
2015年 4月 同社総務部秘書室部長
6月 同社常勤監査役(2019年3月退任)
2022年 6月 当社監査役
2023年 6月 当社取締役 現在に至る

- 所有する当社の株式数
0株
- 取締役会への出席状況
11/11回 (100%)
- 監査役在任年数
1年



望月 晴文

取締役

1973年 4月 通商産業省入省
2002年 7月 経済産業省大田官房商務流通審議官
2003年 7月 同省中小企業庁長官
2006年 7月 同省資源エネルギー庁長官
2008年 7月 経済産業事務次官
2010年 7月 経済産業省退官
8月 内閣官房参与(2011年9月退任)
10月 日本生命保険(相)特別顧問(2013年4月退任)
2013年 6月 東京中小企業投資育成(株)代表取締役社長
(2023年6月退任)
2023年 6月 当社取締役 現在に至る

- 所有する当社の株式数
2,000株
- 取締役会への出席状況
—
- 取締役在任年数
—



岡田 譲治

取締役

1974年 4月 三井物産(株)入社
2011年 6月 同社代表取締役常務執行役員CFO
2012年 4月 同社代表取締役専務執行役員CFO
2014年 4月 同社代表取締役副社長執行役員CFO
2015年 4月 同社取締役
6月 同社常勤監査役(2019年6月退任)
2017年 11月 (公社)日本監査役協会会長(2019年11月退任)
2023年 6月 当社取締役 現在に至る

- 所有する当社の株式数
0株
- 取締役会への出席状況
—
- 取締役在任年数
—



山田 義仁

取締役

1984年 4月 立石電機(株)(現オムロン(株))入社
2008年 6月 オムロン(株)執行役員 兼
オムロンヘルスケア(株)代表取締役社長
2010年 3月 オムロン(株)グループ戦略室長
6月 同社執行役員常務
2011年 6月 同社代表取締役社長 CEO
2023年 4月 同社代表取締役
6月 同社取締役会長 現在に至る
当社取締役 現在に至る

- 所有する当社の株式数
0株
- 取締役会への出席状況
—
- 取締役在任年数
—

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、環境・社会視点のテーマを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」のうち、「成長マテリアリティ」は機会の創出と成長率向上に貢献するテーマとして、また、「基盤マテリアリティ」はリスク低減と成長率向上に向けて注力するテーマとして特定し、実践しています。

重点対策リスクとその対応

当社では、事業部門やスタッフ部門に対して実施するリスクアセスメントの結果をもとにリスクマップを作成し、企業経営への影響度や切迫性の観点から、毎年特に影響が大きいと評価されるリスクを「重点対策リスク」として選定し、取締役会に報告し対策を講じています。リスクの影響度については、内部要因や外部要因の変化をセンシングし、その情報に基づき、CRO（チーフリスクオフィサー）を委員長とするリスク・コンプライアンス委員会で議論を行い、定期的に見直しを行っています。

i 詳細はP54「コーポレート・ガバナンス」をご覧ください。

2022年度は、「バリューチェーン上（特に地政学リスクの高い地域）における人権侵害リスク」を重点対策リスクとして選定しました。具体的な対応として、2015年に策定した「NECグループ人権方針」を改正し、NECのバリューチェーン全体にわたる人権の尊重に対する経営トップのコミットメントとガバナンス体制を明確化しました。また「地政学的情勢や紛争影響をふまえた人権リスク」を顕著な人権課題の1つに位置づけ、ハイリスク国・地域の事業における人権影響評価とリスク軽減施策を実行し、その結果を取締役会に報告しました。

i 詳細はP48「人権の尊重」をご覧ください。

機会創出と成長率向上に資するマテリアリティの取り組み

NECでは、自社および社会に負の影響を与える恐れがある一方で、適切なマネジメントをとおして成長率向上にも資するESGテーマを、ISO26000、GRIスタンダード、国連グローバル・コンパクト原則、SDGs、SASBの業種別マテリアリティなどを参考に「基盤マテリアリティ」として特定しています。また、2015年の国連総会で採択された「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」（SDGs）の前文に「ICTと地球規模の接続性は人間の進歩を加速化させ、デジタルディバイドを埋め、知識社会を発展させる大きな潜在力がある」とあるように、NECは生体認証、AI、5Gといった先端技術を活かしたR&D力や実装力を強みに、多様なステークホルダーとの共創による社会課題解決をとおして、自社にとっての機会創出と成長率向上も実現できると考えています。

そこで、NECではSDGsと方向性を同じくするPurpose実現に向け、2025中期経営計画における成長事業および次なる成長事業が創出を目指す社会・環境テーマを明確に示すため、成長・機会の創出と成長率向上に資する「成長マテリアリティ」を5つに整理しました。

そしてこれらの成長事業においても、基盤マテリアリティの取り組みが不可欠です。「ICTの可能性を最大限に広げるセキュリティ」や「AIと人権」で想定する技術的リスクへの対策はもとより、「気候変動（脱炭素）を核とした環境課題への対応」「コンプライアンス」の徹底、お取引先と連携したサステナビリティの取り組みなどを推進することで、自社の持続的発展だけでなく、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たいと考えています。

i 詳細はP17「企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方」をご覧ください。

ESG視点でのリスクと機会、およびそれらへの取り組み

急速な変化に柔軟に対応できるよう、リスクをマネジメントするとともに、機会につなげていきます。

	マテリアリティ	リスク	機会	取り組み
成長マテリアリティ	行政・金融のデジタル化によるWell-beingな社会を実現(DG/DF)	・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	・行政と金融等、さまざまな業種間の連携・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	高信頼なデジタル技術によって、透明性高く、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・金融サービスを実現。 ▶ I P21「海外デジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス」
	人にも環境にもストレスなくつながる社会の実現(グローバル5G)	・通信機器の電力消費の増加による環境負荷	・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への需要の増加 ・セキュアな通信への重要性の高まり	高速、大容量、低遅延の通信環境により、個人から事業者や官庁まで幅広い情報活用をもたらし、充実した情報生活、新しいDXサービス、安全・安心のための防災など、いつでも、どこでも、誰でも、明るく豊かな暮らしを享受することが可能。 ▶ I P23「テレコムサービス」
	社会や産業の変革をデジタルの力で実現(コアDX)	・DXに通じた人材の不足やロードマップ作成の難しさなどによる実事業への展開の遅れ	・社会・企業のデジタル化によるIT需要の継続 ・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	AI、生体認証、セキュリティ等の技術力とクラウドやアジャイル、データサイエンティスト等の豊富な人材を強みに、社会や産業のDXを推進。 ▶ I P20「国内ITサービス」
	誰もが自分らしく生きる、新しいヘルスケア・ライフサイエンスの世界を実現	・協業の遅れや市場の立ち上がり時期の遅れなど	・AIなど先進技術を活用したヘルスケアへの需要の増加	AIや画像認識技術を活用し、先進的な個別化治療／総合的医療サービス／ライフスタイルサポートの新事業開発を推進。 ▶ I P26「ヘルスケア・ライフサイエンス事業」
	お客さま・社会のカーボンニュートラルを実現			製造業のサプライチェーンをはじめとしたお客さまの脱炭素推進を、IT・ネットワーク、AI等のデジタル技術で支援し、社会全体のカーボンニュートラルに貢献。 ▶ I P25「グリーン・カーボンニュートラル事業」
基盤マテリアリティ	気候変動(脱炭素)を核とした環境課題への対応	・カーボンプライシング導入や、CO ₂ 排出量に伴う費用増 ・自然災害によるシステム障害	・カーボンニュートラル実現に向けたICTソリューション需要の増加	NECのみならずお客さまのビジネスおよびサプライチェーン全体からのCO ₂ 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、また「The Climate Pledge」に署名し、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。 ▶ E 有価証券報告書(2022年度) P23「NECグループの気候変動に関する戦略並びに指標及び目標」 ▶ I P42「地球と共生して未来を守る」 ▶ E P18「環境負荷低減に向けた取り組み」
	ICTの可能性を最大限に広げるセキュリティ	・情報漏えい、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。 ▶ I P30「イノベーション：R&Dと事業開発」 ▶ E P94「情報セキュリティとサイバーセキュリティ」
	人権尊重を最優先にしたAI提供と利活用(AIと人権)	・新技術に伴うプライバシー侵害 ・バリューチェーン上における人権侵害【2022年度重点対策リスク】	・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。「NECグループ人権方針」の改正と周知徹底。 ▶ I P30「イノベーション：R&Dと事業開発」、P48「人権の尊重」 ▶ E P54「人権の尊重」、P58「AIと人権」、P62「個人情報保護、プライバシー」、P92「イノベーション・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 ・バリューチェーン上における人権侵害【2022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。 ▶ I P36「挑戦する人の、NEC。」 ▶ E P34「インクルージョン&ダイバーシティ」、P40「従業員の確保と定着・労働慣行」、P46「人材開発」
	コーポレート・ガバナンス	・会計プロセス不備 ・秘密情報管理	・社会からの信頼獲得	コーポレート・ガバナンスの高度化とさらなる透明性向上。 ▶ I P3「社長メッセージ」、P12「CFOメッセージ」、P19「事業戦略」、P54「コーポレート・ガバナンス」 ▶ E P74「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 ・バリューチェーン上における人権侵害【2022年度重点対策リスク】	・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。 ▶ I P50「サプライチェーンサステナビリティ」 ▶ E P86「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。 ▶ I P65「リスクと機会」 ▶ E P54「人権の尊重」、P58「AIと人権」、P62「個人情報保護、プライバシー」、P68「品質・安全性」、P74「コーポレート・ガバナンス」、P76「リスク・マネジメント」、P80「コンプライアンス」、P86「サプライチェーン・マネジメント」

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)					(億円)	
	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	2021年度	2022年度	
売上収益	¥30,716	¥30,431	¥29,355	¥28,248	¥26,650	¥28,444	¥29,134	¥30,952	¥29,940	¥30,141	¥33,130	
海外売上収益	4,831	5,692	5,868	6,031	5,710	7,402	6,891	7,520	7,032	7,545	8,956	
海外売上収益比率 (%)	15.7	18.7	20.0	21.4	21.4	26.0	23.7	24.3	23.5	25.0	27.0	
営業利益	1,146	1,062	1,281	914	418	639	578	1,276	1,538	1,325	1,704	
調整後営業利益	—	—	—	—	—	725	699	1,458	1,782	1,710	2,055	
調整後営業利益率 (%)	—	—	—	—	—	2.5	2.4	4.7	6.0	5.7	6.2	
親会社の所有者に帰属する当期利益	304	337	573	759	273	459	397	1,000	1,496	1,413	1,145	
調整後当期利益	—	—	—	—	—	504	470	1,112	1,654	1,672	1,386	
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,437	941	879	978	925	1,300	642	2,619	2,749	1,475	1,521	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,017)	(389)	(475)	(322)	64	(142)	(767)	(840)	(1,225)	(634)	(496)	
フリー・キャッシュ・フロー	420	552	404	656	990	1,158	(124)	1,778	1,524	841	1,025	
研究開発費	1,517	1,427	1,342	1,236	1,093	1,081	1,081	1,098	1,146	1,263	1,214	
特許件数 (件)	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	約45,000	約42,000	
設備投資額 (有形固定資産)	456	987	374	363	315	454	627	674	576	593	676	
減価償却費 (有形固定資産)	512	452	485	505	499	638	644	1,234	1,228	1,231	1,302	
1株当たり金額 (円) :												
親会社の所有者に帰属する当期利益*1	11.71	12.99	22.05	29.22	10.51	176.54*2	152.75*2	385.02*2	557.18*2	518.54*2	424.51*2	
配当金	4.00	4.00	4.00	6.00	6.00	60.00*2	40.00*2	70.00*2	90.00*2	100.00*2	110.00*2	
配当性向 (%)	34.2	30.8	18.1	20.5	57.1	34.0	25.8	18.2	16.2	19.3	25.9	
資産合計	25,810	25,053	26,207	25,289	26,840	28,214	29,632	31,233	36,686	37,617	39,841	
自己資本*3	7,107	6,959	8,237	7,698	8,543	8,808	8,589	9,107	13,082	15,135	16,238	
自己資本利益率 (ROE) (%)	4.5	4.8	7.5	9.5	3.4	5.3	4.6	11.3	13.5	10.0	7.3	
自己資本比率 (%)	27.5	27.8	31.4	30.4	31.8	31.2	29.0	29.2	35.7	40.2	40.8	
有利子負債残高	6,035	5,752	5,208	4,795	4,669	5,207	5,525	6,754	7,029	5,974	6,085	
D/Eレシオ*4 (倍)	0.85	0.83	0.63	0.62	0.55	0.59	0.64	0.74	0.54	0.39	0.37	
従業員数 (人)	102,375	100,914	98,882	98,726	107,729	109,390	110,595	112,638	114,714	117,418	118,527	
全管理職に占める女性の割合 (%)	—	—	—	—	—	—	7.8	7.8	9.2	9.6	10.3	
全管理職に占める女性の割合*5 (単独、%)	4.9	5.1	5.2	5.4	5.5	5.8	5.9	6.2	6.9	7.8	8.9	
従業員エンゲージメント指数 (%)	—	—	—	—	—	—	14	20	25	35	36	
温室効果ガス 排出量 (Scope1+2) (千t)	—	—	—	—	350	338	329	373	327	324	259	
温室効果ガス 排出量 (Scope3*6) (千t)	—	—	—	—	7,410	7,606	7,585	6,996	6,158	6,535	6,894	

*1 親会社の所有者に帰属する当期利益 (1株当たり) は、期中平均株式数に基づいて計算

*2 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

*3 自己資本＝親会社の所有者に帰属する持分

*4 D/Eレシオは、「有利子負債残高」を「自己資本」で除して計算

*5 翌年3月31日時点

*6 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。そのため、合計と各Scopeの総和が異なる

非財務データの詳細は、下記をご覧ください。
<https://jpn.nec.com/sustainability/ja/data/index.html>

会社概要

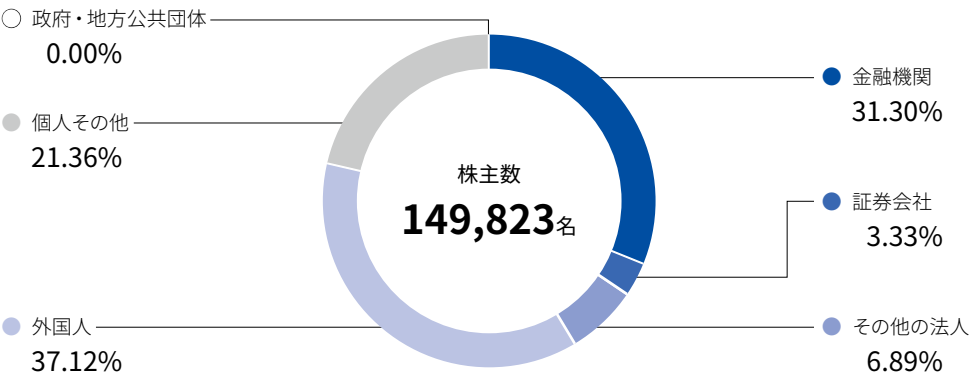
会社名	日本電気株式会社 NEC Corporation
本社	東京都港区芝五丁目7番1号
創立	1899年(明治32年)7月17日
従業員数	連結 118,527人 (2023年3月31日現在)
発行済株式の総数	272,849,863株 (2023年3月31日現在)
上場証券取引所	東京(証券コード: 6701)
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社

組織図



所有者別状況(持株比率)

(2023年3月31日現在)



大株主(上位10名)

(2023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)	46,724	17.52
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	20,781	7.79
日本電信電話株式会社	13,023	4.88
住友生命保険相互会社	5,600	2.10
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 505234	5,077	1.90
NEC従業員持株会	4,093	1.54
ステート ストリート バンク アンドトラスト カンパニー 505001	3,738	1.40
GOVERNMENT OF NORWAY	3,610	1.35
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	3,475	1.30
ステート ストリート バンク アンドトラスト カンパニー 505103	2,978	1.12

(注) 持株比率は、自己株式(6,209,767株)を控除して計算しています。

会社概要

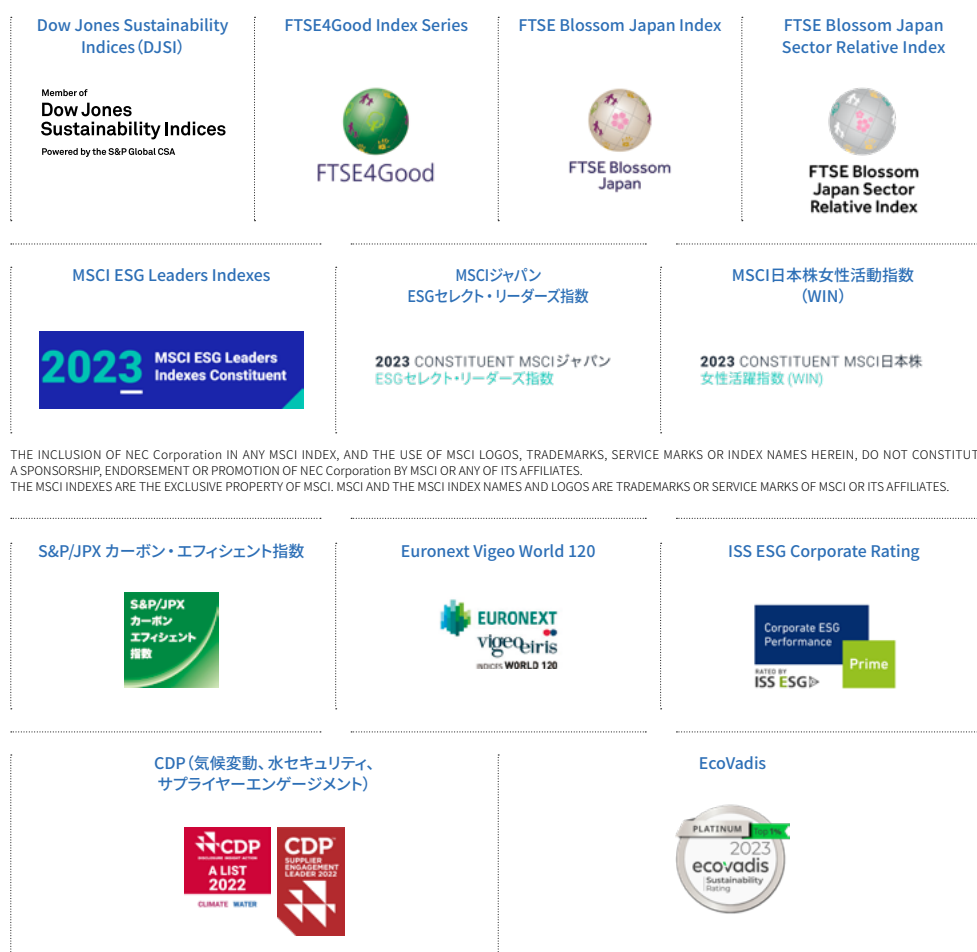
サステナビリティ

<https://jpn.nec.com/sustainability/ja>

ESGを軸にしたNECのサステナビリティ経営の考え方、取り組みの詳細、「NEC ESGデータブック2023」などを掲載しています。

担当部門 ステークホルダーリレーション部 サステナビリティ戦略企画室

社外からの評価 (2023年6月現在)



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 ステークホルダーリレーション部 IR室



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、2022年度は2023年3月期、2023年度は2024年3月期、2024年度は2025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。

\Orchestrating a brighter world **NEC**