

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		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
社会		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
社会		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
環境		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
環境		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

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、デュードリブンスイパ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。

