

## 財務戦略

2025中期経営計画(以下、中計)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。

### フリー・キャッシュ・フロー

2023年度のフリー・キャッシュ・フローは、前年度比で927億円増となる1,952億円の収入となりました。営業キャッシュ・フローは、調整後営業利益の増加で180億円の収入増、運転収支は、主に大型プロジェクトの前金獲得や、2022年度の期末に積み上げた売上債権の回収に加えて、2022年度末までに戦略的に積み増した

棚卸資産が減少したことで約1,010億円改善し、前年度比で1,191億円の収入増となりました。一方、投資キャッシュ・フローは、2022年度の資産売却の反動減やデータセンターへの投資により264億円の支出増となりました。

### CCC (Cash Conversion Cycle) 改善活動

資産効率の向上に向けて前中期経営計画から取り組んでいるCCCは、2021年度は部材逼迫に対応するための戦略的な棚卸資産の積み増し等により悪化しましたが、2024年3月末までに積み増した棚卸資産が減少し、前年度末から3日改善の67日となりました。

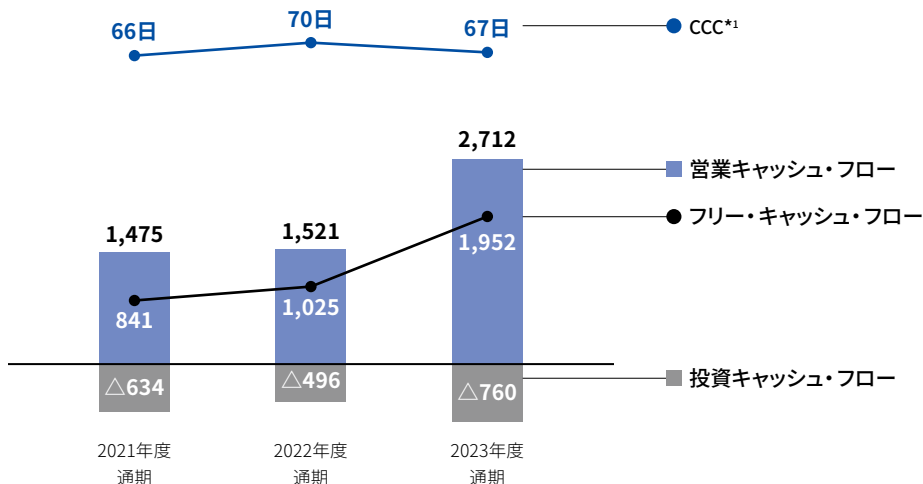
### 政策保有株式

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。保有する株式の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(みなし保有除く)は、2020年3月末の108銘柄から2024年3月末までに27銘柄と、7割強削減しました。残る27銘柄につきましても、すでに合意済みの銘柄まで含めると、銘柄数ベースで約8割の減少まで進捗しており、引き続き取り組みを進めていきます。また

### フリー・キャッシュ・フローの状況

(億円)

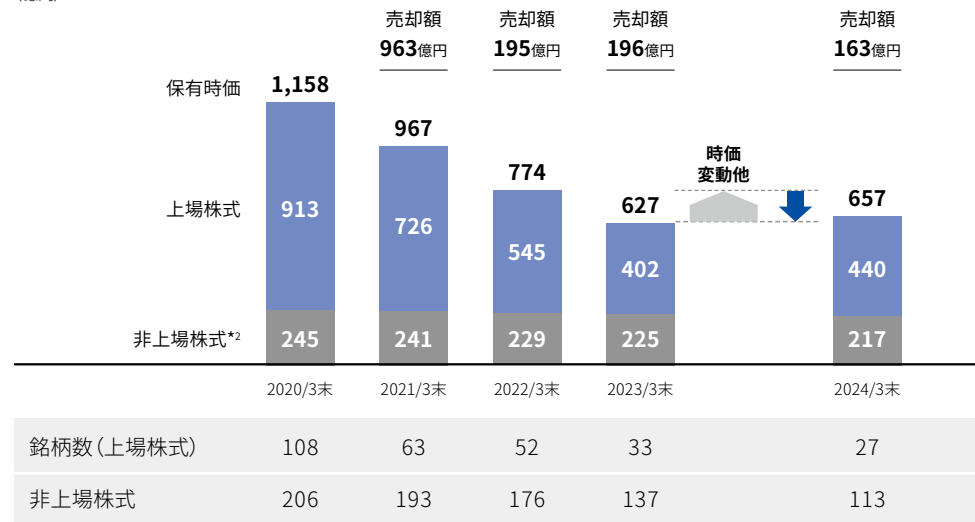
#### 棚卸資産の減少により運転収支が大幅改善



\*1 CCC : Cash Conversion Cycle

### 政策保有株式(みなし保有除く)の状況

(億円)



\*2 除くアライアンス銘柄

財務戦略

2024年1月には、みなし保有株式として、政策保有株式のうち最も大きな割合を占めていたルネサスエレクトロニクス(株)の株式を1,749億円で売却しました。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、2020年3月末の206銘柄から2024年3月末の113銘柄まで減少しました。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。

■ **キャピタル・アロケーション**

中計におけるキャピタル・アロケーションの基本方針には変更はなく、財務健全性を維持したうえで成長投資を最優先に行います。引き続き企業価値向上に向けた成長領域への投資機会を探っていきたくと考えており、これまでに、前中計期間中に買収したDGDF欧州3社のポートフォリオを強化するため、合計350億円のポルトオンM&Aを実施しています。現在の財務状況を勘案し、現行の格付け水準を維持したうえで将来に向けた総額5,000億円規模の成長投資を検討しています。また配当については安定的に増配を実施することとしており、利益水準の増加に伴い、1株当たりの配当金を2024年度に年間

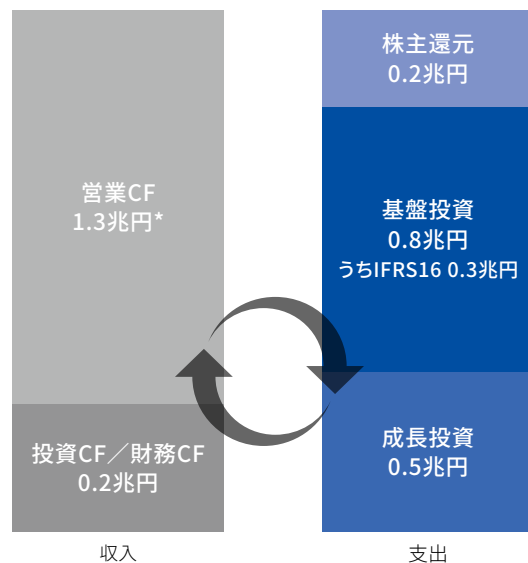
140円、中計最終年度の2025年度には年間160円への増配を予定しています。

自己株式の取得については、余剰資金の水準などを勘案し、機動的に判断をしていきます。

■ **資本コストを意識した経営**

市場が想定するNECのWACCは6.5%程度と認識しており、中計を達成すると、ROICは、M&Aを実施した場合で6.5%、実施しなかった場合には7.0%の水準となる見込みです。市場が期待するWACCは超過すべき水準と認識しており、さらなる改善に向けて競争環境や経営戦略と整合を図りながら、マネージしていきます。

利益のサイクルとキャピタル・アロケーション



ROICの推移

2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 4/26予想	2025年度 目標
4.7%	3.9%	4.7%	5.0%	5.9%	6.5% M&A実施前提
					7.0% M&A実施なし

\* 2021~2025年度累計値