

社長メッセージ

**約束を守り続けるために、
期待を超え続けるために、
NECは変わり続けます。**

はじめに

社長に就任してから3年が経ちました。私は経営トップとして、社員やお客さま、国内外のパートナー、各国政府関係者、そして投資家のみなさまと積極的に対話してきました。当然ですが、コミュニケーションは互いの考えを知り、理解し合うための最も原始的であり最善の手段です。私は国際会議に積極的に参加して自分の言葉でディスカッションしています。すると世界の最先端で活動する組織や人材の動きの情報をキャッチできるだけでなく、NECもそのサークルの一員とみなされます。コミュニケーションによって得られる関係性は大変な価値があります。

この欄に向けて筆をとるのも4度目です。ステークホルダーのみなさまに私の考えをお伝える大切なコミュニケーションの場ととらえ、今回はNECの経営をよりご理解いただき、もっと親しみを感じていただきたいと考えて執筆しました。少しでもお付き合いください。



取締役 代表執行役社長 兼 CEO

森田隆之

約束を守る、ということ

「あなたの会社をどうして信じられるのか」——。こんな言葉とともに、過去の中期経営計画（以下、中計）の資料が目の前に放り出されました。2018年、私が最高財務責任者（CFO）として、ある投資家に「2020中計」についてご説明したときのことです。当時のNECは市場にお約束した中計や毎年度の業績計画を守ることができていませんでした。この時に私がご説明した2020中計における3つの経営方針のうちの1つが「実行力の改革」。この投資家はきっと愛想を尽かしていたのだと思います。

残念ながら、かつての私たちは市場からも社会からも「約束を守れない会社」だとみなされていました。きっと社員からもそう思われていたことでしょう。私はこの投資家に突き放されたとき、「約束を守れない会社は信頼されず、話すら聞いてもらえないのだ」と感じました。この場面は今も私の脳裏に焼き付いています。社長に就任して3年間、社員と対話するCEO Town Hall Meetingを毎月欠かさずに行っていますが、約束を守り続けることや信頼を得ることの大切さを象徴するエピソードとして、折に触れて紹介しています。

今のNECは「2025中計」において、市場にお約束したマイルストーンをクリアし続けています。個々の事業においては当初計画からの修正があるものの、全体として力強く前進しています。国際情勢や金融市場など見通しにくく不確実性の高い状況が続いていますが、そのような中においても中計達成への道筋が見えていることに疑いはありません。約束を守るためにすべきことがロジカルに見えています。このことは経営を担う者としての自信につながると同時に、道を誤らずに前進することへの責任を感じています。

事業の方向性

善戦している事業分野では、勝ち筋をさらに突き詰め、果敢に事業機会を開拓していきます。堅調な国内DX需要の刈り取り、航空宇宙・防衛（エアロスペース・ナショナルセキュリティ＝ANS）分野の獲得案件増と利益水準の改善に期待しています。一方、苦戦する事業分野においては、低収益事業のターンアラウンドが次々と進んでいます。懸案だった5G事業については4Gからの移行投資の到来が遅く、当初の戦略を大幅に見直してキャッシュアウトを抑え、潮目の変化を伺います。かつて海外ビジネスの主役だったパソリンク（ワイヤレスバックホール事業）は他社と事業統合し、お客さまへのサポートを継続しつつ健全化しました。

デジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス（DGDF）分野については欧州3社の利益貢献があるものの、NECのリソースをさらに活用し、シナジーを引き出してビジネスを展開していくことで、まだ伸びる余地があると考えています。本社と各拠点社員とのコミュニケーションを対話会やミーティングを通じて深めており、勝ち筋や課題感など現場からの情報を得て具体的な改善につなげていきます。

長期的には利益の50％ずつを国内と海外で得ることがグローバル企業として目指すべき姿でしょう。安定的に利益を得て自らに再投資し新たな価値を生む、このサイクルを回していくための条件でもあります。企業価値の向上には資本効率と利益成長が重要だと考えており、グローバルの伸びはオーガニックでは時間がかかってしまい非効率です。M&Aが有力な手立てであり、成長投資をどのように進めていくか、戦略をゼロベースで組み立て直しているところです。

追い風に怠けない

2025中計では「戦略」と「文化」の両軸で数々の企業変革を実行しています。社員に苦勞をかけていますし、時にお客さまにもご協力いただいています。その甲斐あって、調整後営業利益ベースで最高益を重ね、資本合計が2兆円を超す健全な財務体質を持つ企業となりました。2012年度の株価が100円、今の株価で換算して千円を切っていた水準と比べると、私たちへの評価は本項の執筆時点で十数倍も高まったことになります。変革の歩みは間違いでなかったと確信していますし、社員もそれを実感してくれていると思います。

さて、数字上は経営がうまく進んでいるように見えますが、果たしてそうなのでしょうか。株価は、これまでディスカウントされていたのが正常化してきたとも言えます。先日のCEO Town Hall Meetingでも社員にこう伝えました。「表面的には良く見えても、一つひとつのを見てみると『あれ？ちょっとまずいよな』とか『このままで大丈夫かな』というものがあるはず。それを『株価も業績も良いし大丈夫だろう』と見過ごしてしまうと、そうしたことが積み重なって取り返しのつかないことになってしまう」と。調子が良く感じるときほど、ごまかされたり錯覚したりして本質を見失ってしまうものです。

わかりやすい例は利益です。かつてのNECはトップラインばかりを追求め、利益は二の次でした。売上収益と株価が好調なら見栄えは良かった。でも利益面はどうだったか。極端な投資サイクルを持つ半導体事業を抱えていたこともありますが、安定して利益を稼ぎ、そこから適切な投資配分をすることができていませんでした。このことが、ポートフォリオの大規模な見直しと、多くの

社長メッセージ

仲間が会社を去ることにつながりました。現在、低収益事業をテコ入れし次々とターンアラウンドできてはいるものの、競合に比べて利益率がまだ劣後しているという事実があります。決して満足できる状態だとは言えません。

私は常々「お客さまから正当な対価を得られないのなら、構わないから仕事をお断りしなさい」と社員に伝えています。お客さまに寄り添い過ぎていた、かつてのNECでは聞かれなかった指示でしょう。利益率改善への施策に関しては、提案時から採算性をデータで見える化する仕組みを2023年度から始めています。これまで現場層のみが触れていたマージン情報を経営層も初期段階から見るができます。これが軌道に乗れば採算性が高まるだけでなく、社員の利益に対するマインドセットも変わると期待しています。徐々に成果も見えており、適用範囲を拡大させて効果を最大化したいと思います。

長期目線で針路を誤らない

2025中計も4年目に入りました。メディアのみなさまからは進捗について「いま何合目にいるか」と山登りに例えた質問をよくいただきます。これに答えることは難しい。なぜなら山登りは頂上に行けば1つのゴールですが、中計は達成することだけが私たちのゴールではないからです。私は利益の考え方について「長期利益の最大化、短期利益の最適化」と社員に伝えています。長期的な視野で目指すものを明確にしたうえで、足元ですべきことを逆

算して考え、行動する。こうした視野を持つことが重要だと考えています。

長期的な視野のもとでどんなアクションを選んでいくかによって、その後の未来は本当にがらりと変わります。追い風に急いで帆を張りっぱなしでは目指すべきゴールに辿り着けません。時に帆を畳んで身がかがめることも、風を読んで針路を変えることもしなければならない。私のCFO時代から今に至るまで、仕組みも文化も変えていくことで徐々に目線が遠くに向くようになってきたと感じています。中計を着実に達成することは長期的にすべてのステークホルダーのみなさまに価値を届け続けるためです。みなさまにおかれましても、ぜひ長期視点から私たちを評価していただき、ともに歩んでいただきたいと思います。

Beyond 125へ、変化し続ける

さて2024年、おかげさまでNECは創業125年を迎えました。トーマス・エジソンに認められ近代産業技術の発展に尽くした岩垂邦彦を創業者に持ち、日本の情報通信の発展を支え、世界を舞台に通信とコンピューティングの融合に貢献してきました。そして今はデジタルトランスフォーメーション(DX)を軸に、先進技術で新たな社会価値を創造する会社に進化しています。先人たちが積み重ねてきたこの歴史を、私は誇らしく思います。

CEOに就任してから驚いたことの1つに、「会いたい」と思って会えない人がほとんどいないことが挙げられます。国内だけで

なく海外でも、会えば信頼と敬意を持って接していただけます。face to faceの面談や国際的な重要カンファレンスへの登壇の機会は、日本企業ではNECだけかもう1社か、ということがめずらしくありません。

例えば先日、米国の高官の方にお招きいただきました。初対面だったので私がNECについてご説明しようとしたところ、先方はすでにご存知であり、それどころか私たちへ向けていただいている期待や小さな事業案件についてまでお話をいただきました。NECが125年にわたって事業を続けて価値を生み出してきたことを象徴する場面だと感じましたし、今この時代にも私たちは必要とされていることを確信しました。

ただ、私は125年という歴史に対して感傷的ではありません。ただの数字に過ぎないとさえ思います。今、私たちにとって重要なのは過去を振り返ることではなく、ここから5年、10年と未来を創り続けていくこと。そして世界から「NECのおかげだ」「彼らがいなければ困る」と思われ続けることだからです。

「森田さんが経営者として一番リスクだと感じていることは何ですか」。あるとき社員からこんな質問をされました。私はすぐにこう答えました。「社員のみなさんが『このままで居続ければいい』と思うことです」と。人の心は甘えやすいものです。立ち止まり、考えることもやめればもうおしまい。現状維持どころか後退してしまい、時代に取り残されます。会社を動かすのはヒトです。かつての経営危機時にNECはそれぞれの組織の論理や旧弊にとらわれ、社員も自分たちを客観的に見られず、そして変われなくなっていました。

事業は生き物であり変化するものです。企業に「最適な状態」などありはしない。過去の成功体験にとらわれてばかりいては、企

社長メッセージ

業は変化できません。ダーウィンの「進化論」にもあるように、時代の変化に適応できる者のみが生き残り、時代の変化を作る者のみが繁栄することを、歴史は私たちに教えてくれています。NECの先人たちは時代の変化に合わせて扱う技術を変え、会社の姿をも変えて社会に新しい価値を提供してきました。それが125年にわたって存在し続けられている大きな理由でしょう。

「変化の激しい時代」とはいつの時代も言われてきた言葉です。すなわちどんな時代も変化が起きているということ。私は常に「何を変えなければいけないか」と考えながら経営をしています。私が先人たちの足跡を追う部分があるとすれば、時代の変化に合わせて自らを変えていくということです。

経営層の活発な議論

経営の針路を定める経営層も変わっています。2023年度には、注目していた何社かの先進企業に倣い、より健全な企業経営を目指して「監査役会設置会社」から「指名委員会等設置会社」へと移行しました。社外取締役によって大きく強化された取締役会の監督機能のもと、執行への権限委譲によりスピーディーな経営体制になりました。社外取締役の方々にはグローバル経営を経験された方も増え、キャピタル・アロケーション、グループ経営、M&A、中計などについて建設的な意見をいただいています。余談になりますが、かつては社内と社外とで分かれていた取締役会の席次が、ある社外取締役からの発案で「互い違い」に座るよ

うになりました。テーブルも大きなものだったのが、互いの距離が近いサイズに変わりました。以前よりも議論が活気づいたように感じます。異なるバックグラウンドをベースに持つ多様な人材がそれぞれの考え方を共有し、打ち解け、チームとして融合し、同じ視点で議論ができるようにする仕掛けは大切です。

社員が生き活きと働けるか

再びCFOの頃の話になりますが、あるイギリスの投資家に「社員は幸せですか？」と聞かれたことがあります。これにはハッとしました。それまでそうしたことに真剣に向き合ったことはなく、非常に印象的な質問でした。社長になってなおのこと、社員がやりがいを持って幸せに働けていることの重要性を身に染みて感じます。

2018年度、初めて調査したエンゲージメントスコア*は19%でした。「こんなにも低いのか」とショックを受けました。それが2023年度には39%にまで上昇し、日本のトップ水準を上回るほどになりました。変革を経て会社が活気づき元気になってきたこと、それを社外の方々から評価していただけていることが理由でしょう。ただ、中計でお約束した50%に向けてはまだ道半ば。グローバルトップ水準を目指して、社員に向けて語り掛け続けます。特にPurposeの浸透やカルチャー変革に向けては、使う言葉やエピソードは変わっていたとしても、伝える中身・本質はぶらさずに絶えず伝えています。社長就任時に始めたCEO Town Hall

Meetingは通算40回を超え、参加人数も今年度に入ってから毎回1万4,000人ほどと、当初から数千人増えています。最初は一部の人にしか思いが伝わっていなかったかもしれません。しかしメッセージを届け続けていれば、湿っていた薪はだんだん乾いていきます。いったん火がつけば、さらに他の湿った薪も乾いて火が付いていくものです。

社外に向けては、国際イベントへの登壇やグローバルなメディアからのインタビューに積極的に取り組んでいます。これはグローバル社員の目に触れることにつながります。また若い世代がスマートフォンで見えるような動画メディアに出演したり、転職サービスでメッセージを発信したり、LinkedInでは私の活動や社外パー



* グローバル人事コンサルティング会社Kincentric社サーベイによる。スコア50%は概ねグローバル上位25パーセンタイルに該当し、Tier1レベル

社長メッセージ

トナーとの面談をタイムリーに紹介するなど、従来よりも活動の幅を広げています。こうした社外発信もまた、社員やそのご家族にメッセージを届ける機会になると考えています。

2024年度はこれまで以上に社員の声に耳を傾け、丁寧にメッセージを届ける必要があります。NECにジョブ型人材マネジメントを導入しました。変化には不安がつきもので、誤解の声も私のもとに届きます。会社の変革や各組織の目的達成のために必要なことであり、社員がやりがいを持って幸せに働いてもらう仕掛けにもなります。社員には趣旨をよく理解してもらい、自らを磨いて成長していくチャンスととらえてほしい。会社として社員のさまざまな成長機会を整えていきたいと思います。

社員には「働き方のアップデート」にも取り組んでもらっています。COVID-19によるさまざまな制限を経た今、あらためて「リアルで集うメリット」を再評価し、組織の目標を達成するためにチーム力を最大化するためのものです。会社からは「1週間のうち40%の出勤」といった「目安」を示すだけでなく、各チーム単位でのディスカッションをもとに、最適な働き方を自分たちで見出してもらいました。すると社員はリアルとオンラインをこれまで以上にうまく組み合わせて働くようになり、「意思決定が早くなった」「効率が良い」など明るい声が届いています。一方で「会議室が足りない」「IT環境をもっと良くしてほしい」といった要望もありますので、より効率的に働ける環境を用意していきます。

こうした新しい働き方は、私たちがDXをご支援するお客さまの間でも広がっています。私たち自身の経験をお客さまへのご提案に反映させる「クライアントゼロ」においては、私たちの新しい経験が学びになりお客さまへの提供価値になります。NEC内で新しい働き方のトライアル&エラーを重ね、お客さまのお役に立ちたいと思います。

お客さまと社会のDXを導く「BluStellar」

2024年5月、NECグループにとって重要な発表をしました。お客さまを未来に導く価値創造モデル「BluStellar」です。これはゼロから作り始めるものではなく、製品名でもありません。私たちが有する自社やグローバルパートナーのテクノロジー、ソリューション、人・組織。これらをクライアントゼロとして私たち自身が変革し、お客さまのDXをお手伝いする中で得た知見・経験の総称として名前をつけました。こうした価値創造フローはかつてのNECと大きく異なっており、ICT企業から社会価値創造型企業へと変革した私たちを象徴するものと言えるでしょう。

BluStellarは絶えず進化していくものです。私たちが自社やお客さまの変革を進める中で得た知見・経験はBluStellarの提供価値をさらに拡大していくことになります。BluStellarを核にしてNECの強みをどう膨らませ続けるか。これが今後の重要テーマとなっていきます。



生成AIの勝ち筋

このBluStellarを構成する要素の中で大きな可能性を秘めているものの1つが、自社開発の生成AI「cotomi(コトミ)」です。2023年、世界がLarge Language Model (LLM) に注目し、多くの企業が「開発を始める」または世界大手のLLMを「活用する」と表明する中、私たちは2023年夏に「自社開発の完成品」「産業利用を始める」ことを発表しました。すでに使っていただいているお客さまの中には大きな成果も生まれています。日本語ベースの生成AIで他社をリードしていると自負していますが、これが十分に認知されていないことには課題も感じています。生成AIの研究開発の加速、そして具体的な成果を積み上げていくことが重要だと考えています。

LLMは今後、システムに組み込むフェーズに入っていきます。すなわちビジネスやマニファクチャリングといった現場の仕組みの1つになり、実社会に対して真価を発揮するようになります。その際には汎用的な生成AIではなく、個別業界の特色あるデータやビジネスの仕組みに対応するノウハウが不可欠です。

どんなデータをどのように扱うのか、どうガバナンスを担保するのか。私たちは早くからここに着目し、さまざまな業界のお客さまとユースケースを積み重ねています。他社より早く生成AIを開発したリードタイムはあっという間になる可能性があります。ですが、個別産業への導入ノウハウは一朝一夕で得られるものではありません。私たちは先行者としてcotomiをはじめとする生成AIを実社会に導入し、お客さま・社会のDXに貢献していきます。

社長メッセージ

これからのNEC

なぜNECは存在し、お客さまや社会にとってなぜ私たちでなければならないのか。Purposeは、それを示しています。私たちは「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」と掲げたことで、変革を進められ成長軌道に戻ることができました。

これから数年後、AIが生活のあちこちに当たり前にある未来がやってきます。するとビジネス環境も社会そのものも変化のスピードは速まります。世界の経済安全保障の構図も大きく変わっているかもしれません。その時に私たちはどのようにPurposeの実現を追い求めているのでしょうか。人知を超えるテクノロジーに対して脅威を感じる向きが少なくありませんが、Good Willの考えのもとに扱えば、人類はより明るい方へ進化していけるはずです。私たちは正しくテクノロジーを扱う企業です。宇宙や海底を使った国際通信、AI、量子技術、国家レベルのセキュリティ技術。官民の日々の活動を支える安定し信頼できる品質のシステム群やハードウェア。こうした世界的にも稀有なポートフォリオは、来るAI時代に、より必要とされます。Purposeに掲げる言葉を追い求めていけば、自ずと世界から選択肢として挙げられる、信頼されるパートナーでいられるのです。

その時に重要なのがグループ11万人の多様性の力でしょう。多様性あふれる集団であるからこそ、新たなことに気づき、前例にとられないチャレンジができ、世界にイノベーションを起こせる。グループ11万人は、お客さまや社会からすれば1つのNECです。お客さまが期待する以上の価値をお届けするために、互いを知り、理解を深める必要があります。社内では「One NEC」という言葉が使われていますが、実態もそうなるように、私も引き続きコミュニケーションを深めていきます。冒頭にお伝えしたとおり、原始的ですが、それが最善の手段ですから。

