

社長メッセージ

テクノロジーの力で安心と革新を世界に届ける。 そのために、NECグループは変わり続ける。

はじめに

「NECは本当に、変わりましたね」。ある経営者の方からこうお声がけいただきました。私どもとの日頃の関わりから、そう感じられたようです。

NECグループがその存在意義として、社会価値創造を志すPurposeを定めてから10年以上が経ちました。この間、企業文化、組織構造、事業ポートフォリオなど、さまざまな変革を進めてきました。従業員たちとともに力強く実行してきた成果として、歴史的にも高い利益を継続的に出せる企業体質になってきました。しかしまだまだ上を目指していく必要があります。絶えず変化し続ける世界において、私たちの変革に終わりはありません。私がかねて「変わり続けることを、変えない」と社内に伝えていました。

それも、ただ変わればよいのではなく、本質的に変わっていく必要があります。仕組みを変えただけ、コスメティックに見栄えを変えただけでは何の意味もありません。変革の目的が社内に浸透し、自律的な取り組みが広がり、組織が良い方向にどんどんアップデートされていくべきです。

ステークホルダーのみなさまには「NECグループは本当に良い方向に変わっているな」とご期待いただき、そして社会価値創造の旅路を私たちとともに歩んでいただきたい。そう思いながら今年も筆をとりました。私たちの等身大の姿をお伝えするために、長文ですが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

社長メッセージ

現中計の進捗への評価と次期中計に向けて

4月下旬のある朝、いつもの会議室に弾けるような拍手が響き渡りました。2024年度通期決算を諮る取締役会でのこと。私たちからのご説明を終えると、ある社外取締役が最後に「みなさん、こんな時に海外の取締役会では拍手をするものです。いかがでしょう」とご提案くださいました。思いがけない拍手に、面映ゆくもうれしい気持ちになりました。

遠くない過去、私たちは約束を守れない企業でした。そう認知されていたためか、2025年度を最終年度とする中期経営計画を発表した翌日に株価は急落。「無理だ」と市場から評価されたことへの悔しさは今も忘れられません。それが今、重要指標を前倒しで達成したばかりか上方修正をして最終年度を走っています。個々の進捗には濃淡があり私の率直な評価は「及第点」ですが、間違いなく正しい方向に進んでいます。

ITサービス事業は国内のデジタルトランスフォーメーション(DX)や基幹システム等のモダナイゼーションの需要が旺盛です。これに対してお客さまの経営課題をDXで解決するBluStellarが好調で利益面も改善しています。社会インフラ事業は日本政府の防衛予算の拡大や利益キャップの見直しによりエアロスペース・ナショナルセキュリティ(ANS)領域の収益力が高まっています。配置転換などでリソースを安定的に増やし、力強い市場環境を業績拡大につなげていきます。

本質的な変化の事例がデータドリブンの商談管理です。従業員が「森田さん、本気でやろうと思っていたんですか」と戸惑うほど大変な試みでしたが、導入の結果、リアルタイムに個々の状況を数値で把握でき、裏づけのもとで改善策を打てるようになりました。これが収益の押し上げに寄与しています。

苦戦領域については早めの判断と行動で軌道修正しています。グローバル5Gなどインフラ投資が依然として振るわないテレコム領域は、リソースシフト等によるコスト適正化を継続しています。海底ケーブルでは不採算案件が発生したものの、体制や品質管理の強化など事業性まで含めたすべてのプロセスを見直し、旺盛な需要の取り込みに向けた投資もしました。

2025年度は現中計を完遂しつつ、次の5～10年の成長のための仕掛けを施していきます。デジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス(DGDF)領域はグローバル本社機能をスイスへ移転し、市場の近くで「世界のDX」のビジネス機会を機動的に広げます。すでに海外グループ会社間での連携による受注が進み、頼もしい限りです。

また、NECネッツエスアイ(株)やNECネクサソリューションズ(株)の再編で生まれたNESICホールディングス(株)の力を最大化するために機能統合・強化を進めるなど、グループ力を活かして「日本のDX」を推進します。M&Aなど企業価値の向上に資する案件は冷静に検討しつつも大胆に実行していきます。

次期中計では私たちの得意領域におけるグローバルトップ層の位置づけを確立していきます。そう考えると「企業価値10兆円」「Non-GAAP営業利益率15%」という水準も視野に入ってきます。具体的にご紹介できる時には、みなさまにご期待いただける力強い中計をお示しします。

NECグループの根幹にあるPurpose

「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グループのすべての活動はこのPurpose実現のために行われ

ます。創業以来、私たちは人間を中心とした安全・安心・公平・効率な世界をテクノロジーイノベーションを通じて実現してきました。経営危機を経て紡ぎ出されたPurposeをあらためて従業員が自覚することで、進む方向が1つになりました。Purpose実現のために何が必要で何を变えるべきかが明確となり、従業員は納得のもとでさまざまな変革を実行できます。これが力強い成長を実現してきた背景にあります。

Purposeの実現は、持続的な利益成長＝長期利益の最大化の追求と同義です。なぜならば事業とは社会におけるさまざまな課題の解決を提供価値とし、正当な対価をいただいて新たな価値創出に向け再投資する、このサイクルを繰り返し続けることだからです。加えて、Purposeは単純なモノ売りからの脱却を宣言するものでもありました。お客さまの課題解決を目的に、テクノロジーや知見を最適な形でコーディネートし実装する。これらのポイントは、BluStellarを核に広げているDXビジネスでのDiscipline(規範)となっています。

これからの社会におけるNECの使命

私たちは今、「第四次産業革命」と呼ばれる人類史の転換点に生きています。AIなどテクノロジーによる革新があらゆる領域に広がり、人間の知的活動に計り知れない発展をもたらす。企業のみならず国家の競争力をも左右し、個人の一瞬一瞬にまで関与する。並行して国際情勢も様変わりしています。長くバランスしていた関係性が崩れ、新たな対立が生まれ、既存の対立はさらに先鋭化する。ここでもテクノロジーが趨勢に影響しています。テクノロジーによる恩恵はあらゆる人が公平に享受すべきです。繁栄する社会と置き去りにされる社会とに分断されてはならない。

社長メッセージ

不均衡を回避できたとしても、特定の国や企業に依存するあまり、個々の社会の文化や倫理観を「矯正」せざるをえない状況もあるでしょう。

企業には国籍があります。NECグループは、世界においてさまざまな重要な役割を担って信頼を重ねてきた国＝日本の企業です。そのうえ、AI、サイバーセキュリティ、生体認証、海底ケーブル、人工衛星、官民における重要なシステム構築など、世界でも稀有な技術／事業ポートフォリオを持ちます。これらをふまえると、Purposeに掲げる一言一言が時代から課せられた使命であり、私たちは極めて重要な立ち位置にあるのだと実感します。私たちだからこそ果たせる役割を自覚し、偏りのない姿勢のもとで先進テクノロジーを使う。そうすることで世界に安心と革新を提供していきます。

価値創造の根拠となるテクノロジー

先日、あるアナリストから「NECはサイエンスの領域に踏み込んでいる。それがエンジニアリングにとどまる他社との違いだ」とお話しいただきました。私たちを形容する表現として、ストーンと腹落ちしました。長期的な目線で高い研究開発費比率を維持し、生体認証、量子計算、サイバーセキュリティ、AI創業などと未来への種まきを大切にしてきました。ただ、他社にない個性は価値の源泉のほうですが、十分に社会価値・利益に結びつけてきたとは言えません。あらためて「NECグループでなくてはならない」価値を育てる必要があります。

サイバーセキュリティ

その代表格がサイバーセキュリティです。さまざまなシステム、ネットワーク、データセンター。これらは社会の神経網であり電気・

ガス・水道に並ぶ社会インフラです。これらを狙うサイバー攻撃が世界で頻発し、日本でも交通網の停止など現実の脅威となりました。政府は法整備や対策を急ピッチで進めており、官民一体の取り組みが求められています。国家間や企業間のグローバル連携においても、セキュリティ面で安心して付き合えることが必須条件の時代。セキュアさは他国企業に委ねるのではなく、自国で担保することが世界の常識です。

私たちは国家レベルの高度領域でセキュリティを担ってきました。しかしその他のビジネスではシステム構築の「おまけ」のように提供し、価値に見合った対価をいただくことをしてきました。極めて高い知見と実績がありながらも、他社に比べて事業規模が小さいと評価される理由の1つです。今こそ私たちが持つセキュアな価値を社会に訴求すべき時です。

サイバーセキュリティとAIはコインの裏表です。昨今のサイバー攻撃の裏にはAIによる高度かつ膨大なアクションがあります。また、これまで日本語という言葉の壁がありましたが、AIの前では意味を成しません。反対に、攻撃を把握し守る側でもAIの働きが重要です。私たちはコインの裏表双方に高い知見を持っており、期待される以上の役割を果たせるはずです。

2025年5月、私たちの前に報道陣のカメラがずらりと並びました。事業強化とともに「.JPを守る」との決意を宣言した記者発表は、大いに注目されることとなりました。グローバルに拠点や人員を拡充して24時間の監視・評価体制を築くなど、責任を果たすためサイバーセキュリティとAIの両面で進化していきます。

AI

NECは自社内でAIを開発できる体制を持っています。社内に研究開発部門や大規模GPUを活用できる環境が整備されており、自社開発の生成AI「cotomi」をはじめ、AIモデルの学習から実運用まで一貫して手掛けている点が特長です。研究段階で培った知見

を、社内システムへの導入を通じて検証し、その成果をサービスやソリューションとして外部に展開できる強みを持っています。

NECが取り組む「Agentic AI」は、従来のAIに自律的な判断・行動を組み込んだ次世代のアプローチです。単に与えられたデータを分析するだけでなく、自ら複数のタスクを最適に組み合わせたり、環境変化を検知したりして方針をリシェイプ（再構築）するといった高度な判断を行えるのが特長です。例えば環境領域のレポート作成など、人間が時間を費やしてきた業務を大幅に自動化し、運用コストの削減や対応スピードの向上を可能にしています。こうした「エージェント型」のAIを安全かつ柔軟に使いこなすため、NECでは独自のセキュリティ技術や運用ノウハウも組み合わせ、安全・安心を前提としたソリューションとして提供しています。

NECのAIの最大の魅力は、「まず自社で使いこなし、その成果をお客さまや社会に還元する」という姿勢にあります。長年培ったセキュリティ技術や社会インフラでのノウハウと組み合わせることで、AIを単なるツールに終わらせず、安全・安心の仕組みごと提供できる点が大きな強みです。実際の業務の中で高度な自動化や情報分析を試し、そこで得た実装知見を外へ広げるという「クライアントゼロ」戦略によって、AI導入の課題やリスクを早期に洗い出し、お客さまの現場での導入までスムーズにサポートできる体制が整っています。

クライアントゼロ

「クライアントゼロ」とは、新たに開発した技術やソリューションを自社内でまず実装し、使いこなすことで問題点を早期に洗い出し、得られたノウハウを顧客に展開する考え方です。NECでは生成AIを含む最新技術を自社業務に活用しながら、本番運用で培った知見や改善ポイントをサービスに反映し、導入効果やリスク対応をよりの確にお客さまへ提案しています。

社長メッセージ

何を隠そう、「AI」の項からここまでの文章はすべて、私の発言データをもとに構築した生成AIが書いた文章です。この「森田社長AI」と名づけられたAIはリーダー層のさまざまな検討において経営視点のフィードバックを得る目的で使われています。こうした試みは社内の至る所で起きており、チャレンジと試行錯誤を重ねています。AIを操る企業である私たちが自身をアップデートしていき、テクノロジー活用の可能性をどんどん広げています。

そうすることでお客さまにお見せできるものも増えます。本社の見学施設には、公的機関や民間のお客さま、日米の大臣や議員、一国の首相までご訪問くださいます。失敗や教訓までお伝えすると、お客さまからは「他社は良い話だけが、NECの話はリアルで参考になる」と好評です。私たち規模の会社の実績はパートナーであるグローバルテック企業にも有益な学びであり、強固な関係構築にも役立ちます。クライアントゼロは「三方よし」のパワフルなツールです。

BluStellar

先日、ある企業のDX担当役員の方が当社を訪問される予定でした。それを知った先方の社長が「自分の目で見たい」と半日かけてご見学くださいました。このように社長自らお越しになるケースが非常に増えており、それだけDXは重要な経営課題なのだ実感しています。

DXの本質はコーポレートトランスフォーメーション(CX)です。単純に何かしらのデジタル技術やサービスを導入するだけでCXは実現し得ません。抱えている課題を正しく認識することを起点に、課題解決のために最適なテクノロジーをどう実装し、お客さまの組織でどう運用していくかなど、一連の変革プロセスを辿って目的地に辿り着く。言わば旅路のようなものです。

お客さまのDXを導く価値創造モデル「BluStellar」は、その旅路に力強く伴走できます。私たちがクライアントゼロで得た、成功も失敗も含めた知見。さまざまな業種・業界のお客さまとの長年の伴走で蓄積してきた知見。これらの実践知をかけ合わせ、上流コンサルティングからシステム構築、人材育成に至るまでEnd to Endでの価値をワンストップで提供します。

CXの旅程表が、BluStellarが擁するDXシナリオです。企業・政府・自治体・公共団体まで網羅し、業種や業務に特化・型化した豊富なラインアップ。それを最新の成功事例をもとにアップデートし拡充します。自社とお客さまの変革を続けるほどに、BluStellarも進化し続けます。

ビジネスの主役は人材

2025年4月1日、新年度にあたって全社に「NECグループをキラキラとした会社になりたい」と伝えました。ビジネスの主役であるすべての従業員には、働きがいを持って自分たちの力で会社をキラキラと輝かせてほしい。自組織における責任を効率的・効果的に果たし、会社の成長に最大限貢献する。それによって個人が自己実現や成長を感じられる。組織や個人の価値を高められる人材の集合体になれば、自ずとキラキラとした会社になっていくはずです。

NECではジョブ型人材マネジメントがスタートしています。長期的なメリットが大きいものであり、グループ内で横展開されるにつれ効果が顕著になります。11万人の組織体で最大限に活用すればどうなるか。それぞれの組織にとっては、グループの豊富な人材ポートフォリオの中から必要なポジションに最適な人材を

招き、力を発揮してもらえます。個人にとっては強みとなるスキルを磨き、自律的にキャリアを築いていく動機になります。

並行して、能力のある人や頑張る人に対して報いるため、そして優秀な人材を得るために、公正な評価と市場競争力ある処遇を徹底します。そして従業員が会社の成長に責任を持ち成果を分かち合えるよう、まず幹部層からですが、株式報酬制度を充実させていきます。

NECグループで働く従業員の、仕事への情熱と会社への愛着を計るエンゲージメントスコア。2024年度の結果は42%と日本企業の上位層に入ってきました。2018年度調査が14%だったことを思うと、従業員たちの前向きな心の変化をうれしく思います。中計目標の50%はまだまだ見上げるばかりですが、最後までやり抜きます。

次期中計ではエンゲージメントスコアの数値に一喜一憂するのではなく、構成要因に踏み込みます。構造改革など変化を経た組織は一時的に数値が下がり、その後は急激に回復するとわかってきました。部門内で戦略や方向性をしっかりと共有して理解が深まれば、組織が一体となってポジティブに前進します。組織ごとに意識のギャップをなくす取り組みをすでに始めています。

社長就任から4年以上、会社方針を理解してもらうために従業員との接点を多く持ってきました。Town Hall Meetingは通算50回を超え、国内外のメディア露出、テレビCMへの出演にも挑戦しました。個人のLinkedInでも活動を詳細に伝えています。こうしたコミュニケーションの数々をきっかけに従業員との距離が縮まり、エンゲージメントの改善に結びつきました。最近のTown Hall Meetingで冗談半分に「結構大変で、しばらくしたらやめようと思っていた」と話したところ「やめないでほしい」との声が事務局に多く寄せられたそうです。もう、やめるわけにはいきません。

社長メッセージ

価値創造を支えるガバナンスとコンプライアンス

変革は事業面や文化面で先行して実行してきました。続いて重要なピースであるガバナンス改革を進めています。言わばインテグリティ(直訳は「誠実さ」ですが私は「お天道様に恥じない行動や価値観」ととらえています)の徹底であり、長期利益を最大化するための仕掛けです。

指名・報酬・監査の各委員会は法定委員会であり、それぞれ重要な決定権を持っています。ここが盤石であるほど、監督と執行が互いの責任を果たすために良き緊張感を保てる。これがガバナンス改革の肝です。執行側が与えられた責任のもとで質の高い意思決定をし、そして結果にコミットする。この仕組み・仕掛けが持つパワーを最大限に活かします。

CEOの選定プロセスを開示するなど、透明性や客観性などといった部分は改善しています。取締役会も社外比率が大きく高まり、執行サイドにもグローバル人材が顔を並べるようになりました。経営層の多様性は、従業員の多様性と並行して広がっていきます。

残念ながらNECグループの歴史には、コンプライアンスに背いた事案が爪痕を残しています。全社で振り返る時間を毎年設けていますが、それでも時おり残念な報告が届き、憤りと失望を覚えます。2024年度には社外から大変厳しいご意見を頂戴し、信頼が傷ついたと実感する事案がありました。経営者として厳しく強い意志を持って臨んでいく必要があります。

言わずもがな、信頼はビジネスの大前提です。信じて頼られるからこそ、お客さまから機会を得られます。社内も同様に、私たちが従業員を、従業員が私たちを信じ頼ることでPurposeの実現

を力強く目指すことができます。「あれ?ちょっとおかしいぞ?」と思ったらすぐにチームで共有しよう」と全社に伝えており、過ちを未然に防ぐ意識を育てていきます。NECグループへの信頼を裏切らないためにも、爪痕の上から教訓をあらためて刻み直していきます。

ステークホルダーのみなさまへ

「変わり続けることを、変えない」との考えのもと、NECグループは先進テクノロジーを使いこなしつつ自らをアップデートし成果を積み重ねてきました。従業員にとって現状を変えることは多かれ少なかれ抵抗感があるものですし、時に厳しい感情に苛まれることもあります。変革を進める中で私は「To Be」を理解してもらうことの重要性に気づきました。長期的な視点で「なぜこの変化が必要なのか」と将来像を理解してもらうことで、従業員には「組織として先に進むために通るべき道なんだ」と納得感とともに自分事として取り組んでもらえます。

テクノロジーに向けられる社会からの不安に対しての処方箋も同じかもしれません。過去の産業革命ではイノベーションが人々の仕事を奪うとの不安や反発があり、先鋭化した一部の不安に配慮しすぎるあまり規制が強化され真価を發揮できなくなった例もあります。一方で、多くの試行錯誤を経て具体的なメリットがひとつひとつに理解されることで、また多くのユースケースが積み重ねることで、イノベーションは社会全体にどんどん広がっていきました。

イノベーションは1人の発明家が一夜で成し遂げられることではありません。多くの人が挑戦と失敗を積み重ねることによって

徐々に実現されていきます。今このテクノロジードリブンな変化の時代において信頼していただけるテックカンパニーである私たちが、11万人による試行錯誤で失敗と成果を積み重ね、それを伝えていく。そうすることで、テクノロジーを使うことによる「To Be」を社会に示すことができます。

クライアントゼロとして一人ひとりの従業員が新たなテクノロジーを率先して使いこなし社会に貢献する。こうした役割は、過去のNECグループにはなかったはずですが、しかし変革を実行してきた従業員たちを擁する現在のNECグループは、その役割を果たせる企業に変わってきています。Purposeの実現に向けた正しい発展の姿であり、これからも信念を持って、やるべきことに果敢に取り組んでいきます。

私たちは、テクノロジーの力で安心と革新を世界に届ける存在になります。ステークホルダーのみなさまはその実現を目指す同志です。NECグループが示す「To Be」に共感いただき、永くともに歩んでくださいますと幸いです。

2025年9月

取締役 代表執行役社長 兼 CEO

森田隆之