

# 2015中期経営計画

2013年4月、NECは2016年3月期までの3ヵ年計画として、「2015中期経営計画」を発表しました。ICTを活用して高度な社会インフラを提供する「社会ソリューション事業」によって、人が豊かに生きるための安全・安心・効率的・公平な社会の実現に貢献するとともに、中長期的な事業の拡大と収益性の向上を目指します。

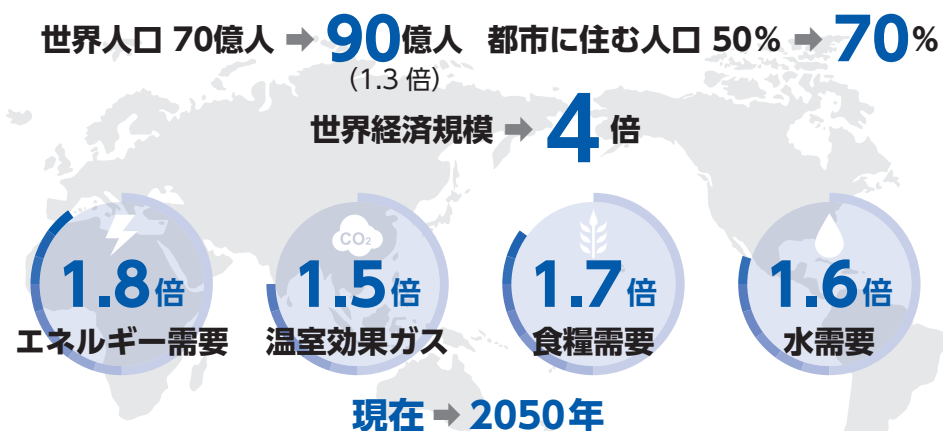
## 市場環境の見通しと長期展望

今後のICT市場環境について、国内市場は政府の経済政策による活性化が期待でき、消費財を中心に活況が戻りつつあります。しかし、公共投資や各企業の設備投資はまだ少し回復に時間がかかるものと推察され、この3ヵ年での高い成長は期待できないと考えています。一方で、海外市場については欧州経済の停滞による不透明感が残るものの、新興国の経済成長は今後も継続すると考えています。

長期的には、今後2050年にかけて、世界の人口が現在の70億人から90億人に増加するとともに、都市に住む人口の比率が50%から70%へと高まり、一層の都市化が進むと予想されています。これに伴

い、エネルギーや食糧、水などの需要は人口増を上回るペースで高まり、急速な経済成長が期待されます。世界経済は新興国を中心に発展が続き、先進国と新興国の経済規模は2032年頃には拮抗し、2050年には世界全体で現在の約4倍にもなると見られています。こうした経済成長の一方で、都市化や人口増に伴う社会課題の発生も見込まれており、持続可能な社会の構築のためには、安全・安心な暮らし、効率的な資源活用などを実現する新しい社会インフラ、つまり、都市部を中心とした人口増を支えることのできる効率的な社会インフラがますます重要になってくるものと考えています。

## これからの世界経済



(国連、FAO、OECD、PwC、IMFなどの資料より当社にて作成)

## 2015中期経営計画の骨子

このような市場環境および長期展望をふまえ、当社はICTを活用した社会インフラの高度化に対する需要を積極的に取り込んでいくこととし、今後3ヵ年の中期経営方針として次の3つを定めました。

まず、1つめは「社会ソリューション事業への注力」です。中期経営計画の策定にあたり、NECグループが今後大きな力を発揮しうる成長領域、貢献領域についてマネジメント層で議論を重ねてきた結果、新興国を中心としたICTによる社会インフラの効率化・

## 中期経営方針

### (1) 社会ソリューション事業への注力

#### 社会価値創造型企業への変革

- ICTによる社会インフラ高度化事業に経営資源を集中
- 社会課題の解決を成長機会ととらえ、新たなビジネスモデルを確立

### (2) アジアへの注力、現地主導型ビジネスの推進

#### グローバルで戦える成長基盤を確立

- アジアを中心とした新興国、発展途上国に注力
- 現地ニーズに対する感度を高め、事業スピードをアップ

### (3) 安定的な財務基盤の構築

- コスト競争力の強化
- 営業利益1,500億円、FCF1,000億円を創出する収益構造の確立
- ハイブリッド・ファイナンスによる財務余力の確保

営業利益率  
**5%**  
海外売上高比率  
**25%**の  
早期実現を目指す

高度化事業に経営資源を集中するべきであるとの結論に達しました。当社は今後、企業活動とおしてエネルギー領域も含めた社会課題を解決し、人々に対して安全・安心・効率・公平といった価値を提供することによって自らも成長していく「社会価値創造型企業」への変革を進めていきます。

2つめは、「アジアへの注力」と「現地主導型ビジネスの推進」です。現在、売上高の約84%を占める国内事業をしっかりと維持していくことはもちろんですが、今後の成長のためには、グローバル競争に勝ち抜くための体制が必須となります。社会インフラの高度化に対する需要が旺盛なアジアの新興国や発展途上国を中心として事業の拡大をはかるとともに、現地ニーズに対する感度を高め、現地が主体となってスピーディーな事業展開ができる体制を整備することで、長期的なグローバル成長を支える基盤

をしっかりと固めていきます。

3つめは、「安定的な財務基盤の構築」です。グローバル成長に不可欠なコスト競争力の強化を進めるとともに、利益構造の改善による当期純利益の確保、年間1,000億円以上のフリー・キャッシュ・フロー（FCF）を創出する収益構造の確立、ハイブリッド・ファイナンスの実行による財務基盤の強化などにより、環境変化に対応できる財務余力を確保していきます。

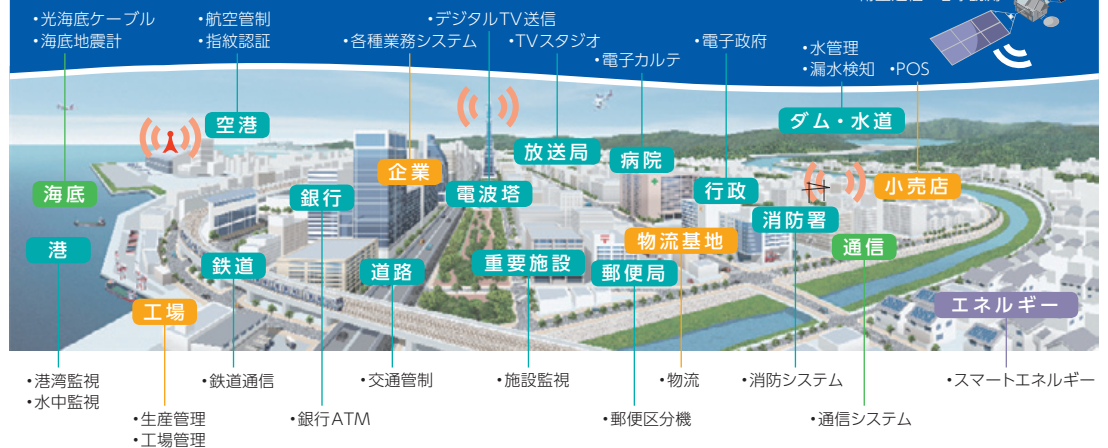
これらの経営方針をふまえ、当社は2016年3月期の売上高3兆2,000億円、営業利益1,500億円、当期純利益600億円、フリー・キャッシュ・フロー1,000億円、ROE10%を中期経営目標として設定しました。加えて、営業利益率5%、海外売上高比率25%の早期実現を目指して事業に取り組んでいきます。

### 当年度の実績と2016年3月期の経営目標

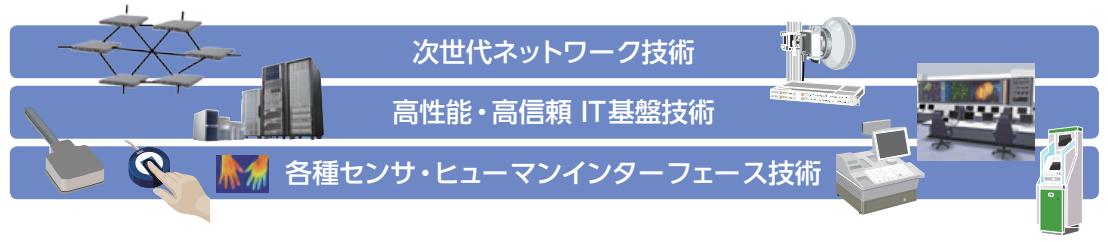
(億円)	2013年3月期 実績	2016年3月期 目標
売上高	30,716	<b>32,000</b>
営業利益	1,146	<b>1,500</b>
当期純利益	304	<b>600</b>
フリー・キャッシュ・フロー (FCF)	420	<b>1,000</b>
自己資本利益率 (ROE)	4.5%	<b>10%</b>

## 当社が手掛ける社会ソリューション事業

担当ビジネスユニット: ■パブリック ■エンタープライズ ■テレコムキャリア ■スマートエネルギー



## 社会インフラを支えるNECのICT



### 経営戦略

3つの中期経営方針に沿った具体的な戦略は次のとおりです。

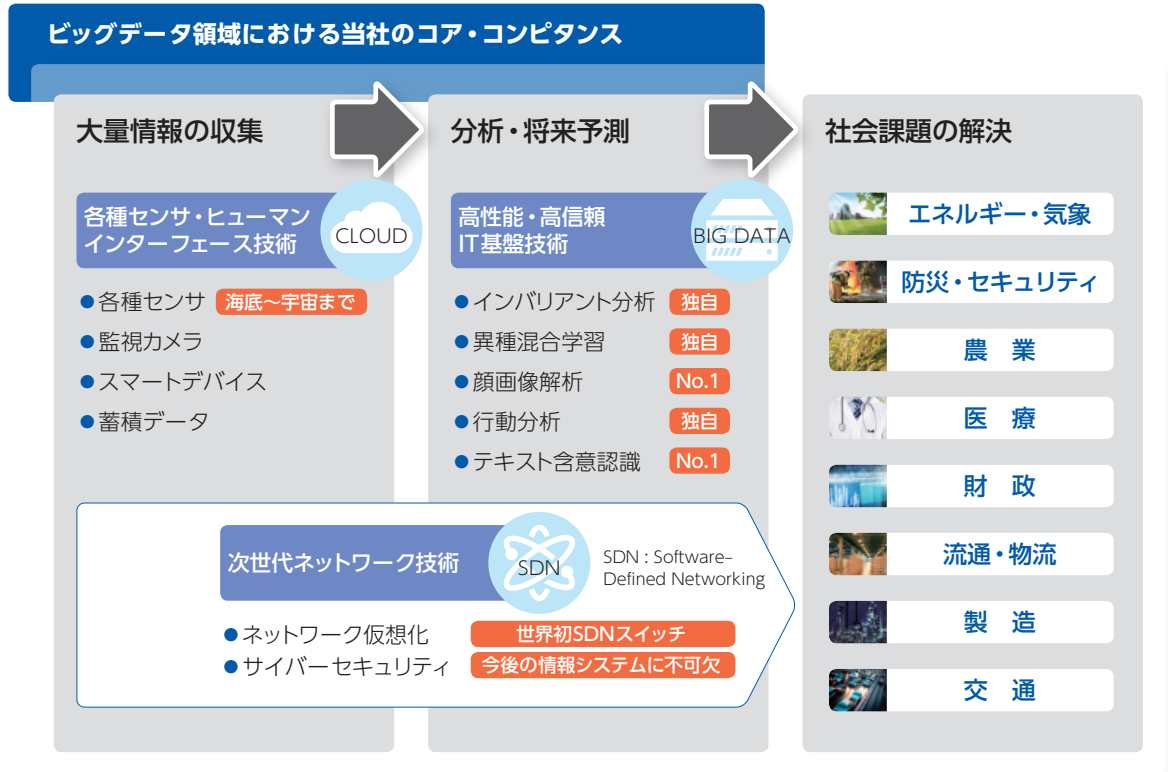
#### (1) 社会ソリューション事業への注力

当社は既に、交通管制や消防・防災システム、水資源管理システム、さらには海底地震計や電子カルテなど、ICTを活用した社会インフラの高度化について数多くの実績を有しています。これらのシステムは、海底から宇宙までカバーする当社の各種センシング技術や次世代ネットワーク技術、IT基盤技術の上に成り立っており、それぞれ目には見えにくいですが、日常生活になくはならないインフラ、生きるためのインフラとして、人々の生活を支えています。

これらの社会インフラが提供する価値は今後、利用する情報が広がるにつれて、一層高度化していき

ますが、そこでは情報の利活用、いわゆるビッグデータの領域の重要性がますます高まっています。当社は、情報を収集する先進的な各種センサやヒューマンインターフェースを含めたクラウド技術、収集した情報を分析する高性能・高信頼のIT基盤技術、大量の情報流通を支える次世代のネットワーク技術であるSDN、昨今大きな社会問題となりつつあるサイバーセキュリティなど、同領域で独自性・競争優位性のあるICTアセットを数多く保有しています。これらのICTアセットをフルに活用することで、さまざまな社会課題の解決に向け、新しい価値の創造に積極的に取り組んでいきます。

しかし、当社が保有するICTアセットのみで、多岐にわたる社会課題のすべてを解決できるわけではありません。このため、異業種を含めたパートナーリングやオープンイノベーション、金融機関とのコラボレーションなども従来以上に積極的に活用して当



社の競争力を強化し、お客さまに提供する価値を高めていきます。

次に、社会ソリューション事業を構成する個々の領域についてご説明します。

当社の社会ソリューション事業のうち、パブリック、エンタープライズ、スマートエネルギーを合わせた領域では、スマートエネルギーやセーフティなどを中心として2016年3月期に約1兆4,000億円と当年度比で約3,000億円の増収を目指しています。今後グローバルで増え続ける社会インフラの高度化需要に対して、当社の社会インフラ関連事業やスマートエネルギー事業の特長ある製品・技術アセットと、ITサービス領域のSI・サービスノウハウや幅広い顧客アセットとを有機的に組み合わせることで競争力を高め、新市場の開拓を進めていきます。

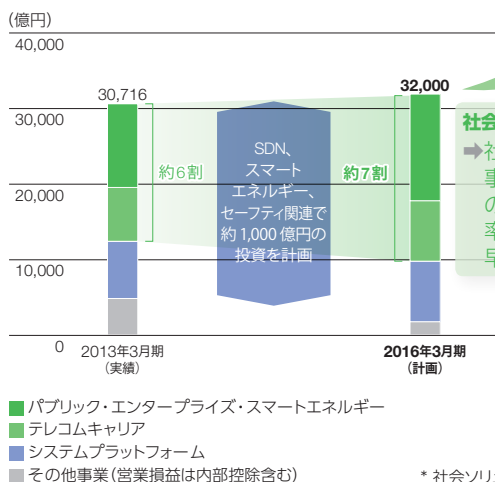
テレコムキャリアの領域では、スマートフォンやタブレット端末などスマートデバイスの普及によるサービス、アプリケーションの変革やデータ・トラフィック量の急増など、通信キャリアを取り巻くビジネス環境の変化を事業機会として着実に獲得してい

くことが重要となります。これに対して当社は、米国子会社のネットフロッカー・テクノロジー社のグローバルでの実績を強みとしてTOMS事業を拡大するとともに、ネットワークの仮想化によって通信キャリアの費用効率化を実現するSDNを強化し、ITとネットワークの技術力を結集したソリューション提供を進めていきます。特にSDNについては、欧米の有識者と議論してきた中で、相当早い時期に一般的な概念となってくると感じています。このようなビジネスチャンスを着実に取り込むことで、2016年3月期にテレコムキャリア全体で売上高約8,000億円を目指します。

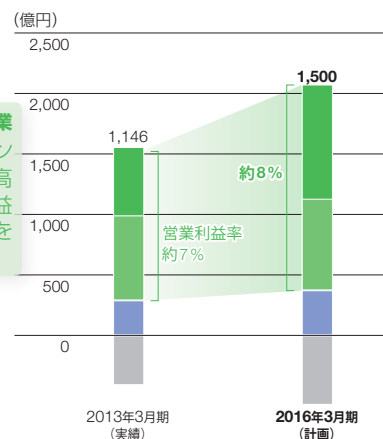
システムプラットフォームの領域は、サーバ、ストレージから各種の企業向け専用端末、ソフトウェア、インフラサービスまでを一括して提供することで社会ソリューション事業を下支えする基盤として位置づけています。この事業では、グローバルで生き残るためのコスト競争力の強化と安定品質の確保が重要ですが、加えて、これまでの製品単体の販売から、これらを垂直統合したソリューションプラットフォー

## 社会ソリューション事業を牽引役とした長期的成長と収益性向上

### 売上高



### 営業損益



\* 社会ソリューション事業の2013年3月期は概算値。計画値は、2013年4月26日現在

ムの提供へと転換をはかることでも競争力を強化していきます。また、グローバルでのボリュームを確保するため、パートナーングの強化やOEM販売の拡大も推進していきます。これらの取り組みにより、2016年3月期に約8,000億円の売上高を目指します。

当社は社会ソリューション事業への集中を進めることで、長期的な事業規模拡大と収益性向上をはかっていきます。社会ソリューション事業の当年度

の売上高は約1兆8,000億円と、全社の約6割を占めていますが、これを2016年3月期には約7割に引き上げ、全社の営業利益率5%の実現に向けた安定的な収益基盤としていきたいと考えています。また、この中計期間以降に市場の本格拡大が期待されているSDN、スマートエネルギー、セーフティに対しては、重点強化領域としてこの3年間で約1,000億円の投資を行い、長期的な成長につなげていく計画です。

## スマートエネルギー事業の取り組み

当社は、今後の人口増加に伴って需要増が見込まれているエネルギーについて、効率的な資源活用によって社会課題を解決するスマートエネルギー事業に注力しています。当年度は、小型(家庭用)蓄電システムの量産をNECコンピュータテクノ(株)甲府事業所で開始したほか、欧州最大級となる容量2MWhの実証実験用リチウムイオン蓄電システムをイタリアのエネルギー・ディストリビューターから受注するなど、今後の事業拡大を見据えた取り組み

みを着実に進めました。また、2013年4月には、オリックス(株)、(株)エプコと共同でONEエネルギー(株)を設立し、蓄電池レンタルによる家庭向けエネルギーサービスの提供を開始しました。

社会ソリューション事業への注力を掲げる「2015中期経営計画」では、これら取り組みに加え、当社の強みである蓄電池技術とICTとを融合したエネルギーサービス事業の創出に重点を置いた活動を進めていきます。蓄電池などのエネルギーコ

ンポーネントの運用を支える仕組みをICTで構築し、エネルギーの自立・分散・多様化を支えるソリューションを提供することで、より強固なエネルギーインフラの実現に貢献していきます。

当社は今後、国内外の有力企業とのアライアンスを活用したソリューション強化や販路開拓も視野に入れて、スマートエネルギー事業の拡大に努めていきます。

## (2) アジアへの注力、現地主導型ビジネスの推進

当社が2010年2月に策定した中期経営計画「V2012」では、海外での大きな売上成長を目標として掲げました。しかし、結果として新興国での事業は拡大しましたが、全体としては市場の伸びを大きく上回る目標は達成できませんでした。この反省をふまえ、「2015中期経営計画」では、グローバル全域での伸長をはかるのではなく、①社会ソリューション事業として都市化の進展に伴う大きな市場成長が見込まれ、かつ既にセーフティビジネスなどで一定の事業基盤があり、当社のネームバリューを活かせる「アジアへの注力」と、②現地特有のニーズをスピーディーに吸い上げて共通プラットフォームを作り、他地域へ展開する「現地主導型ビジネスの推進」を、海外事業戦略の軸としました。

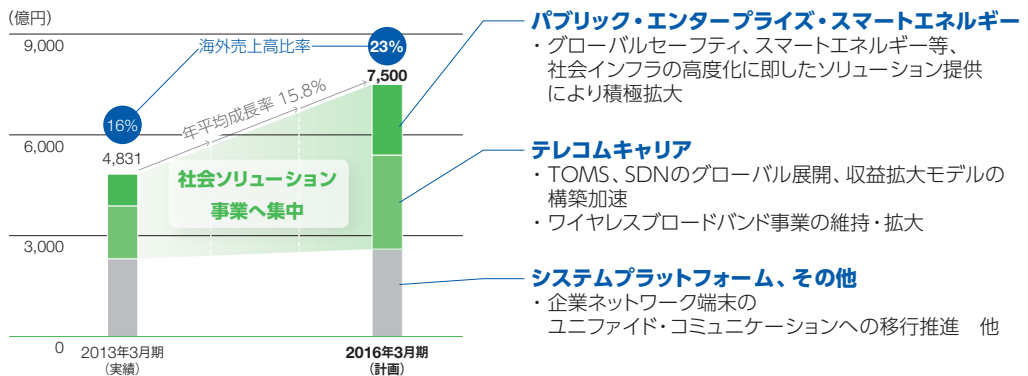
アジアへの注力については、社会ソリューション事業をグローバル展開するにあたり、各地域の市場成長率と社会インフラの高度化に対する需要が高く、加えて当社の現地法人にも競争力があることから、1つめの軸として設定しました。セーフティやスマートエネルギーなどの領域で都市化に伴って高まる需要を確実に獲得し、事業拡大をはかっていきま

す。セーフティでは、既にアジアで実績のある指紋認証などのバイオメトリクス(生体認証)を用いた「社会ID」のほか、「重要施設監視」や「サイバーセキュリティ」、当社が国内で手がける「防災システム」の海外展開などに注力していきます。中でも「サイバーセキュリティ」は今後あらゆるITシステムに必須となるものであり、当社は国際刑事警察機構(インターポール)との連携や(株)サイバーディフェンス研究所の買収などをとおして、積極的に競争力強化に取り組んでいます。また、スマートエネルギーでは、当社が強みとする蓄電池技術をICTと融合することで生まれる「エネルギーサービス」領域の創出に力を注ぎ、国内外の有力企業とのアライアンスを活用して、アジアを中心として世界的に高まる需要に対応していきます。

先進国では従来のプロダクト輸出型の事業から、新たな構造変化に見合うビジネスモデルへのトランスフォーメーションを進めていきます。特に、テレコムキャリア向けでは、ともに長期的な市場拡大が期待されているTOMSとSDNに注力します。当社はこの領域で世界的に先行しており、その優位性を活かしてエヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ(株)や

### 社会ソリューション事業へ集中、海外売上高比率25%を早期実現

#### 海外売上高



① アジア(新興国・発展途上国)への注力

② 現地主導型ビジネスの推進

\*計画値は、2013年4月26日現在

スペインのテレフォニカ社などと共同ソリューションの開発を進めています。今後、早期の事業化をはかることで、通信キャリアのオペレーション効率化における先導的な立場を築いていきます。

現地主導型ビジネスの強化・推進では、グローバルの各拠点がそれぞれの地域の社会インフラ高度化ニーズを確実に感じ取り、現地が主体となってマーケティングから開発までスピーディに行うことができる体制の整備を進めています。長期的には、各拠点がそれぞれ自立し、地域ごとの強みを相互展開できる体制を目指しており、その先行モデルとなるのが、2013年4月にシンガポールに新設した「グローバルセーフティ事業部」です。海外に拠点を

持つ事業部を設置するのは当社として初めての取り組みであり、同事業部にはセーフティ事業の司令塔としての役割を期待しています。当社は従来、指紋・顔認証やビデオ監視などの実績と顧客チャネルをシンガポールで有しており、今後は同事業部が主体となってそれらをより強化するとともに、アジア以外の地域にも展開できる共通ソリューションを開発し、世界各国のセーフティ事業に関わるプロジェクトの支援などを実施していきます。

当社はこれらの施策により、当年度の海外売上高4,831億円を2016年3月期に7,500億円まで拡大し、目標とする海外売上高比率25%が視野に入る水準に引き上げていきます。

## ネットワークを革新するSDN

当社は「2015中期経営計画」において、従来のネットワークに対する常識を根本から覆す革新的コンセプトとして期待を集めている「SDN」に注力することを掲げました。

SDNは、ソフトウェアによってネットワークの構成や機能を柔軟に制御可能にするものです。これにより、通信キャリアや企業などのお客さまは、システムの大規模化や複雑化、多様化などによって膨らんだネットワークインフラの利用を効率化し、設備投資や運用・保守コストを軽減することができます。また、たとえば災害時

に重要なサービスを優先的に提供するため、電話・メール・音楽・動画視聴などのサービスごとにネットワークリソースの配分を柔軟に変更することもできます。さらには、従来は手作業で行われていたネットワークの増設・変更作業などを自動化し、新サービスの提供に要する期間を大幅に短縮することも可能となります。これらは、従来のネットワークの仕組みでは実現できなかった新たな価値であり、お客さまの競争力向上に貢献するものです。

当社は、2008年にSDNを実現するネットワーク制御技術の標準となる

<sup>オープンフロー</sup>「OpenFlow」の研究開発を開始し、2011年にはデータセンターや企業向けに「UNIVERGE PFシリーズ」を世界で初めて製品化するなど、この領域で常に最先端の地位を維持しています。今後は、この先進性を活かして対象領域を通信キャリア向けにも拡大するとともに、当社のIT・ネットワーク双方のアセットを活かして、製品単体での提供からソリューション提供に軸足を移し、積極的な事業拡大をはかっていきます。

### (3) 安定的な財務基盤の構築

ここまで、社会ソリューション事業への注力やグローバル展開についての考え方をご紹介してきましたが、これらの成長戦略を実現するためには、より一層のコスト競争力の強化が不可欠です。当社はこれまで製品・サービスごとの継続的な原価低減によりコスト競争力の強化に努めてきましたが、当年度はこれに加えて構造改革を完遂し、利益体質への転換を果たしました。今後は、激化するグローバル競争に勝ち抜いていくため、その対象領域を広げ、グローバルSCM(サプライチェーンマネジメント)体制の拡充による調達力強化や最適生産、中国・インドを中心としたオフショア活用の拡大、グループ共通経費の集約化、プロジェクトマネジメントや品質管理の一層の強化などを実行していきます。これらの施策により2016年3月期には、当年度比で300億円のコストダウンを実現する計画です。

また、前年度に大きな損失を計上したことをふまえ、当社にとって最重要課題の1つと言える財務基盤の強化にも取り組んでいきます。財務体質を改善するためには、当期純利益とキャッシュ・フローの確保が基本となります。キャッシュ・フローについては、営業キャッシュ・フローで着実に利益を積み上げるとともに、現在全社を挙げて取り組んでいるキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)圧縮活動をさらにきめ細かくグループ全体に展開して運転資金の効率化を追求し、年間1,000億円以上のフリー・キャッシュ・フローを安定的に生み出せる収支構造を構築していきます。このほか、2013年5月に実施したハイブリッド・ファイナンスによる1,300億円の資金調達も含め、不測の事態に対応できる財務余力を確保すると同時に、SDNやエネルギーなど注力領域への先行投資を行っていきます。



### まとめ

最後に、今回の「2015中期経営計画」は、創業100年を超える歴史を有する当社の「次の100年」の基礎を築く期間にするという想いで策定しました。当社はこの3年間をとらして社会に貢献できる価値を自ら生み出すという文化を育み、当社の課題であ

る成長性と収益性を改善して、「社会価値創造型企業」としてこの先の100年も社会に継続的に貢献できる強い会社へと変革していきたいと考えています。引き続き、みなさまのご理解とご支援をよろしくお願いいたします。