

## 「2015中期経営計画」の進捗

当社は、2013年4月に発表した「2015中期経営計画」に基づき、社会ソリューション事業の確立に向けて取り組んでいます。2014年3月期(当年度)は、その初年度として、注力領域への投資や事業買収、事業ポートフォリオの見直しなどを着実に進め、今後の成長に向けた種まきを行いました。

中期経営計画の2年目となる2015年3月期(次年度)は、これまでの1年間の取り組みをベースに、その成果を示す年であると考えています。ここでは、中計1年目の成果と、2年目の取り組みを紹介します。

### 当年度の業績について

2014年3月期(当年度)の売上高は、3兆431億円と前年度に比べ285億円(0.9%)減少しました。これは、パブリック事業、エンタープライズ事業およびシステムプラットフォーム事業が増収となったものの、携帯電話販売事業の非連結化や携帯電話の出荷台数の減少により、その他の事業が減収となったことなどによるものです。収益面では、営業利益は前年度に比べ85億円悪化

し、1,062億円となりました。これは、携帯電話販売事業などの売上減少に加え、前年度に液晶ディスプレイ関連の特許売却があったことなどによるものです。当期純利益は、営業利益の減少に加え、営業外費用の増加があったものの、関係会社株式売却益を計上したことなどにより、前年度に比べ33億円改善し、337億円となりました。売上高、営業利益、当期純利益ともに期初計画を上回った結果、配当金についても、期初にお約束した1株につき4円を実現しました。

(億円)	2013年3月期		2014年3月期	
	実績	期初計画	期初計画	実績
売上高	30,716	30,000		<b>30,431</b>
海外売上高	4,831			<b>5,692</b>
海外売上高比率	15.7%			<b>18.7%</b>
営業利益	1,146	1,000		<b>1,062</b>
売上高営業利益率	3.7%	3.3%		<b>3.5%</b>
当期純利益	304	200		<b>337</b>
自己資本利益率(ROE)	4.5%			<b>4.8%</b>

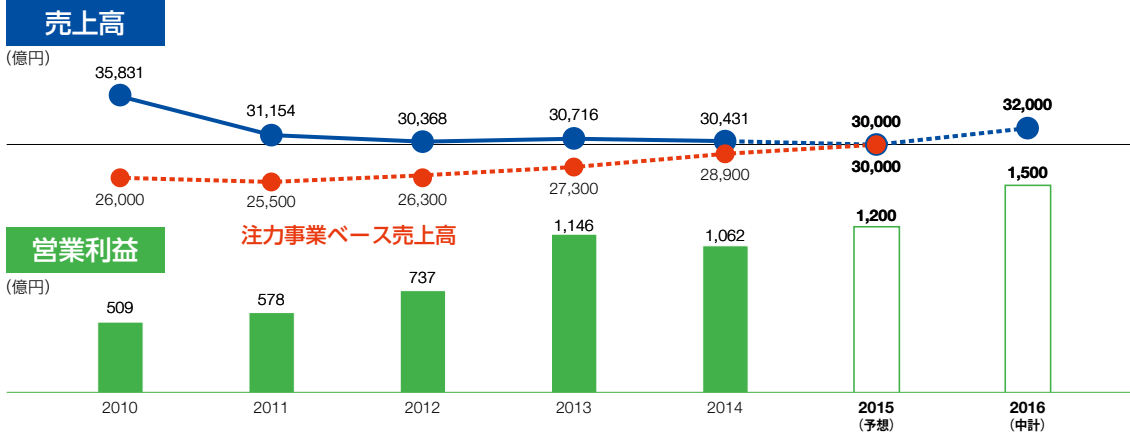
### 過去数年の振り返り

当社は過去数年にわたり、売上高3兆円規模であっても一定の利益水準を確保できる体質を目指し、構造改革、事業ポートフォリオの見直しに取り組んできました。その結果、売上規模は減少しましたが、前年度、当年度と、2期連続で期初の利益計画を達成することができました。また、現在注力している主要事業と比較した売上高は、2011年3月期から着実に増加しており、当年度も前年度比で約6%の増収となりました。営業利益についても、特許売却などの特殊要因があった前年度からは減益となりましたが、着実に改善しています。

当社は「2015中期経営計画」の策定にあたり、社会ソリューション事業を中心とした事業構造へと舵を切ることを決意しました。当社がやりたい姿に向けて事業ポートフォリオの見直しを加速するとともに、社会ソリューション事業への注力によって社会価値創造型企業へと変革することを経営方針の1つとして掲げました。そして、経営陣はこの1年間、「事業ポートフォリオの見直しを行う中で、売上規模が3兆円にまで減ったNECグループが何に注力すべきか」「100年先もNECグループが存続し、社会への貢献を続けるために、どのような文化を形成すべきか」「市場の変化に対応するために組織はどうあるべきか」「グローバルな競争力をどのように培っていくべきか」といったことを議論してきました。

## 業績の推移 (2010年～2014年3月期末実績、2015年3月期予想、2016年3月期目標)

※ 予想値は、2014年4月28日現在



こうした議論をふまえ、当年度は、ここ数年の課題であった携帯電話端末事業の構造改革に踏み切りました。スマートフォンの新規開発を中止して事業を大幅に縮小したことで、当社は同事業の構造改革費用として約220億円の特別損失を計上しましたが、これにより、同事業の課題は解消しました。さらに、携帯電話販売を担っていたNECモバイルリング(株)(現MXモバイルリング(株))や、インターネット・サービスを提供するNECビッグローブ(株)(現ビッグローブ(株))の株式売却を行い、社会ソリューション事業への注力を、より明確なものとしました。

一方で、運用・保守サービスを手がけるNECフィール

ディング(株)の完全子会社化やスマートエネルギー事業における事業買収をととして社会ソリューション事業の執行体制を強化しました。また、シンガポールに「グローバルセーフティ事業部(GSD)」「NECラボラトリーズシンガポール(NLS)」を設置したほか、流通関連の拠点としてマレーシアに「リージョナル・リテール・ビジネス・サポート・センター(RBSC)」を設置するなど、本格的な海外展開に向けた体制を強化しました。

当年度の業績は、これらの事業ポートフォリオ見直しの取り組みに負うところが大きいと考えています。今後は、より一層、成長を意識した取り組みに重点を置いて活動を展開していきます。

## 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、FCF\*1,000億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

\* FCF:フリー・キャッシュ・フロー

## 1年間の主な取り組みと成果

当年度は、「2015中期経営計画」の初年度として、「社会ソリューション事業への注力」「アジアへの注力、現地主導型ビジネスの推進」「安定的な財務基盤の構築」という3つの経営方針に基づき、グローバルな競争力を有する社会ソリューション事業の確立を目指した取り組みを進めました。

一方で、成長戦略のさらなる具体化と、その実行スピードの加速を2年目の課題としてとらえています。グローバルな競争力を有する社会ソリューション事業を確立し、当社の持続的な売上成長を実現するためには、注力事業の本格的な立ち上げや海外での売上拡大を実現することが不可欠です。併せて、海外事業や低収益事業の収益改善活動、事業統合効果の着実な刈り取りなどをとおして、コスト競争力の強化を加速していかなければいけないと考えています。

### (1) 社会ソリューション事業への注力

世界の人口増加や都市化の進展などに伴って生じる社

会課題の解決を目指し、ICTの活用によって社会インフラの高度化を実現するソリューションの創出に努めました。具体的には、当社が強みを有するSDN、ビッグデータ、クラウドなどの領域で成長に向けた投資を加速するとともに、受注の獲得や実証実験への参画などの成果を積み上げました。

社会インフラ領域では、交通、水、通信、都市開発・工業団地、サイバーセキュリティなどに注力し、結果を着実に積み上げました。例えば、航空管制レーダや防災システムなどは、日本だけでなくアジアでの納入実績も出てきています。また、新たな取り組みとなる下水道関連では、新事業の創出を目指して国内の自治体と共同で実証実験を行いました。加えて、2016年に予定されているマイナンバー制度の運用開始を控え、当年度に複数の関連システムを受注しており、今後の案件の本格化を見据えてさらに取り組みを強化していきます。

TOMS (Telecom Operations and Management Solutions: 通信運用管理ソリューション) では、高い製品競争力とグローバルなサービス提供体制を強みとして、着実に事業を拡大しました。同事業を手がけ

### 社会ソリューション事業の主な取り組み

- JAXAの惑星分光観測衛星「ひさき」(SPRINT-A)の打ち上げ **宇宙**
- 日本海溝海底地震津波観測網の敷設工事を開始 **海底**
- シンガポールとフランスを結ぶ大型海底ケーブルプロジェクト「SEA-ME-WE-5」契約を締結 **海底**



- 大規模プラント向け故障予兆監視システムを開発 **重要施設**
- ブラジルのスタジアムICTシステムを構築 **重要施設**
- アルゼンチン サンタフェ州政府の映像監視システム受注 **重要施設**
- 千葉県消防救急デジタル無線と共同消防指令システムを構築 **消防署**
- マイナンバー関連システムの受注 **行政**
- 陸上自衛隊向け「野外通信システム」納入 **行政**
- JR東日本 東京駅でSDNを活用した駅構内共通ネットワークを構築 **企業**

### 強化

- 「サイバーセキュリティ戦略室」設置
- 「番号事業推進室」設置
- TOMS9.0発表 **通信 企業**
- 「NEC SDN Solutions」発表 **通信 企業**
- HP社と企業向けネットワーク分野SDN領域で協業 **企業**

- 東京電力(株)向けのスマートメーターの通信ユニット受注 **エネルギー**
- 蓄電池レンタルによる家庭向けサービス開始 **エネルギー**
- エネル社に大容量リチウムイオン蓄電システムを納入 **エネルギー**
- A123社の蓄電システム事業の買収 **エネルギー**



社会課題	新たなビジネスモデル例／実証実験
安全・安心な都市の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>・シンガポールで安全・安心な街づくりのための実証実験「Singapore Safe City Test Bed」に参加</li> <li>・アルゼンチン サンタフェ州政府から映像監視システムを受注(都市の治安向上)</li> <li>・公共空間や大型施設における事件・事故のリスクを軽減する群衆行動解析技術を開発</li> </ul>
効率的なエネルギー利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・異種混合学習技術を活用したエネルギー需要予測システム(ビルのエネルギー需要の予測)</li> <li>・再生可能エネルギー普及に向けたリチウムイオン蓄電システムによる配電網の電力最適化</li> </ul>
高信頼なインフラの実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地方共同法人 日本下水道事業団と共同で専用調査ロボットなどを用いる管路マネジメントシステムのフィールドテストを千葉県船橋市で実施</li> <li>・インバリエント分析*技術を用いた大規模施設の故障予兆監視システム</li> </ul>
新興国における都市インフラ構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住友商事(株)、エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ(株)とミャンマー向け通信インフラ構築を受注(無償ODAの活用)</li> <li>・住友商事(株)、(株)東芝、(株)モリタとミャンマー向け空港・航空保安インフラ構築を受注(無償ODAの活用)</li> <li>・ネパール民間航空公社から国際空港近代化プロジェクトを受注(無償ODAの活用)</li> </ul>
災害対応の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フィリピンの地震や津波の監視体制強化、および国民に向けたリアルタイムな情報提供を実現し、災害対策に役立てる広域防災システムを受注(日本政府の防災・災害復興支援無償資金協力)</li> <li>・インドネシアにあるASEAN防災人道支援調整センターの災害情報通信システム構築プロジェクトへの参画(ASEAN加盟国の災害関連情報のスムーズな伝達・共有)</li> </ul>

\*インバリエント分析:大量に収集したデータの中から不変的な関係性を抽出・モデル化し、モデルと一致しない「いつもと違う」挙動から障害などの予兆を検知する技術

るネットクラッカー・テクノロジー社は、2012年5月の米国コンバージェス社のBSS(事業支援システム)事業の買収以降、新規顧客を着実に拡大しており、2008年に50社程度であった顧客数が、足もとでは世界58ヵ国・250社以上となっています。当年度には、ネットクラッカー・テクノロジー社のOSS(運用支援システム)とBSSを統合した新ソリューションを製品化し、より短期間・低コストでのシステム構築・機能追加を実現しました。当社は、次年度のテレコムキャリア事業の売上成長の牽引役として同事業に期待しています。

SDNは、大きく企業・官公庁向け、データセンター事業者向け、通信事業者向けに分類できますが、当社はそれぞれで取り組みを進めました。企業・官公庁やデータセンター事業者向けでは、複雑な既存ネットワークを簡素化し、利便性を高めることを目的にSDNを適用する動きが増えています。当年度は、企業や病院、交通機関などに納入し、これまでの納入実績は累計で100社以上となりました。また、SDNの今後の普及に向け、同領域におけるオープンなエコシステム構築のための取り組みの一環として、米国HP社との協業も開始しました。通信事業者向けでは、ネットワーク運用管理の高度化/自動化を実現するSDN導入への関心が高まっており、2016年3月期頃と予想されている本格的な市場の立ち上がりに向けて、当社はスペインのテレフォニカ社などのグローバルキャリアとの共同実証を推進しました。

スマートエネルギーの領域では、本格的に立ち上がり

つつある電力会社向け蓄電システム市場におけるプレゼンスを向上させ、事業展開を加速させるため、電力会社や企業向けに蓄電システムを提供するA123エナジーソリューションズ(現NECエナジーソリューションズ社)を買収しました。世界トップクラスの納入実績やシステム構築ノウハウなどの強みを活用し、グローバル市場への本格展開をはかるとともに、蓄電システムと当社のICTとの融合による次世代エネルギーサービスの創出にも取り組んでいきます。

さらに、社会ソリューション事業を支える基盤となるシステムプラットフォームの領域では、クラウド時代の市場環境の変化に対応できる最適なサービス提供体制の構築を目指して、NECフィールディング(株)の完全子会社化を決定し、株式の公開買付けを実施しました。

## (2) アジアへの注力、現地主導型ビジネスの推進

グローバルでの取り組みについては、インフラ領域での実績拡大に加え、現地主導型ビジネスの創出を推進するための体制強化に努めました。

セーフティ事業のグローバル戦略拠点として2013年4月にシンガポールに設置したグローバルセーフティ事業部に加え、同年9月には、現地の研究機関や大学、お客さまとのコラボレーションによってセーフティ領域をはじめとした先端ソリューションの開発や実証を行う研究拠点としてNECラボラトリーズシンガポールを開設しました。

## グローバル事業の主な取り組み

**行政** 中国重慶市とスマートシティ・クラウド分野で戦略的パートナーシップを締結

**企業** 中国・北京のホテルニューオータニ長富宮に基幹業務システムを一括納入



**通信** ミャンマー向け通信インフラを構築

**空港** ミャンマー向け空港・航空保安インフラ構築を受注



**銀行** ベトナム中央銀行のITインフラ構築プロジェクトを受注

**強化** ■マレーシアにRBSC設置

**小売店** マレーシアでコンビニの新規展開を行うハラリンク社に本部・店舗システムを提供



**小売店** タイで約7,500店のセブン-イレブンを運営するCPオール社から次期POS端末を受注

**空港** ネパール民間航空公社から国際空港近代化プロジェクトを受注

**行政** 台湾で防災救急情報クラウドシステムを受注

**銀行** 台湾で勘定系システムの共同バックアップシステムを構築

**空港** 台湾民用航空局飛行サービス総台から航空管制レーダを受注

**強化** ■グローバルセーフティ事業部設置  
■NECラボラトリーズシンガポール設立

- シンガポールで安全・安心な街づくりのための実証実験に参加



**行政** フィリピンの広域防災システムを受注

**海底** インドネシア国内の光海底ケーブル受注



GSDとNLSを擁するNECアジア・パシフィック社は、シンガポールの内務省とシンガポール経済開発庁によるパブリックセーフティ分野の実証実験「Singapore Safe City Test Bed」の参加企業にも選定されており、同実証実験への積極参加をととして現地主導型の事業創出を加速していきます。

当社が国内で培った経験・技術のグローバル展開という点でも成果がありました。国内で自治体向けに多くの納入実績がある、災害に強い通信インフラを利用した防災システムを台湾やフィリピンで受注したほか、ASEAN（東南アジア諸国連合）諸国から航空管制レーダを受注するなど、アジアを中心としたインフラ強化の需要をとらえ、今後のグローバル成長に向けた手ごたえを得ることができました。このほか、当年度には、施設監視、鉄道の通信セキュリティシステム、サイバーセキュリティ、顔認証などの領域での受注も獲得しました。

### (3) 安定的な財務基盤の構築

安定的な財務基盤の構築に向けて、社会ソリューション事業への機動的・戦略的な先行投資の実施と、不測の事態に対応できる財務余力の確保を目的として2013年5月にハイブリッド・ファイナンス(劣後特約付ローン)に

よる1,300億円の資金調達を行ったことに加え、コスト競争力強化やキャッシュ・フロー創出のための収益構造改善に向けて、さまざまな取り組みを行いました。

コスト競争力の強化については、ハードウェアの開発・生産を行う子会社4社の統合による生産体制の強化・効率化や、スタッフサービス子会社4社の再編による人事・総務などの間接業務の効率化に向けた取り組みを開始しました。また、グローバルSCM(サプライチェーン・マネジメント)体制の拡充のため、物流ネットワークのグローバル最適化や、海外の地域統括会社と国内拠点が一体となったSCM活動体制の構築などにも取り組みました。このほか、インドなどのオフショア活用の拡大や、さらに、受注前のリスク分析、プロジェクト・マネジメント教育の徹底などにも取り組み、コスト競争力の強化を進めていきます。

キャッシュ・フローについては、運転資金の効率化を追求するため、全社を挙げてキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)圧縮活動に取り組みました。入金管理や債権管理の徹底、事業形態に合わせた支払条件の最適化などの改善活動を進めた結果、当年度のフリー・キャッシュ・フローは、玉川ルネッサンスシティ内の土地建物に設定された信託受益権の取得のために約600億

円の支出があったものの、合計では552億円の収入と前年度に比べて改善しました。

## 成長戦略の実現に向けて

次年度は、「2015中期経営計画」の2年目として、非常に重要な意味を持っています。中期経営計画の達成に向けて、SDN、クラウド、ビッグデータなどの注力領域で1年目に用意した成長の基盤を活かし、最終年度の伸長につながる実績を示すことが求められる年となります。いくつかの領域では既に実績が出始めていますが、当社はこうした成長の兆しをより強く、確かなものとするための取り組みを加速していきます。

SDNについては、企業向け、データセンター事業者向け、通信事業者向けのそれぞれで、普及に向けた機運が高まってきています。当社はこの機運を逃すことなく着実に実績を積み重ね、市場成長期における優位なポジションの確保を狙って、先行的な取り組みを継続していきます。特に、通信事業者向けSDNの領域では、いち早く商用ベースの実績を獲得することが非常に大きな意味を持っており、当社は引き続き、早期の受注獲得に向けて注力していきます。

クラウドについては、各種サービスのクラウド対応を進めるとともに、神奈川データセンターを活用したクラウド基盤サービスの拡販にも注力していきます。

ビッグデータ関連では、当社が有する世界トップクラスのビッグデータ分析技術を活かした故障予兆監視やエネルギー需要予測、顔認証などのソリューション強化に努め、幅広くお客さまに展開することで、事業の本格的な立ち上げを目指していきます。

このほか、スマートエネルギーの領域では、当年度に受注したスマートメーターの通信ユニットの着実な展開を進めるとともに、本格的な普及期に向けて家庭用蓄電システムの拡大をはかります。加えて、電力会社向け大型蓄電システム事業のグローバル展開を本格化し、新しい領域の事業拡大に努めます。

こうした注力領域における事業育成に加えて、次年度は、グローバルでの拡大をより強く意識して事業を遂行します。航空管制用レーダシステムや防災システムなど、既に実績が出始めていますが、引き続きアジア市場

に注力し、社会インフラの高度化に対する需要に応じていきます。

さらに、現地主導型ビジネスの創出に向けた取り組みも加速していきます。当社は既に、シンガポールなどに現地主導型ビジネス創出の拠点を設置しましたが、次年度は、こうした拠点での取り組みを本格化し、まずは小売業向けやセーフティなどの領域を中心として現地ニーズに根差したソリューションを創出し、スピード感を持ってグローバルへの展開をはかっていきます。

当社は次年度に、SDNやクラウド、ビッグデータなどの領域に対し、当年度比でほぼ倍増となる150億円の戦略投資を計画しています。海外の通信事業者向けSDN案件受注を最優先課題として注力するほか、クラウドやビッグデータに関する新たなソリューション開発やセーフティソリューションの創出など、成長事業の育成に注力します。

最後に、繰り返しとなりますが、これまでに重ねてきた議論の中で、「社会ソリューション事業への集中」という、当社が進むべき方向は明確になりました。加えて、社会ソリューション事業へと舵を切る中で、当社の強みを活かせる事業領域も具体化しつつあります。次年度は、こうした領域での進捗・成果を示すことで、「2015中期経営計画」の実現性を、より高めていく年となります。

当社は、今後も引き続き、社会ソリューション事業への取り組みをとおして社会課題の解決に貢献し、社会価値創造型企業としてより広範なステークホルダーのみなさまから愛される企業を目指して事業に取り組んでいきます。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。

