

\Orchestrating a brighter world

**NEC**



統合レポート 2019

An aerial photograph of a dense urban landscape, likely Tokyo, showing a high concentration of skyscrapers and buildings packed closely together. The perspective is from a high vantage point, looking down at the city. The sky above is a clear, pale blue with scattered white, wispy clouds.

# \Orchestrating a brighter



world

## 目次

### 経営戦略と目指す姿

- 03 What's NEC
- 05 NEC価値創造の軌跡
- 07 社長メッセージ
- 13 価値創造プロセス
- 15 特集：NEC Safer Cities
- 19 「社会受容性に配慮したプライバシー」をはじめとする人権尊重への取り組み
- 21 社会感度の高い人財育成
- 23 気候変動を核とした環境課題への対応
- 27 イノベーション・マネジメント
- 29 ステークホルダーとの対話・共創

### 事業活動

- 31 CFOメッセージ
- 33 パフォーマンス・ハイライト
- 35 主要事業一覧
- 37 事業別レビュー
- 37 パブリック事業
- 41 エンタープライズ事業
- 43 ネットワークサービス事業
- 45 システムプラットフォーム事業
- 47 グローバル事業
- 49 海外主要拠点

### 経営基盤

- 51 コーポレート・ガバナンス
- 55 コンプライアンスの徹底
- 56 社外取締役・社外監査役メッセージ
- 57 取締役および監査役
- 59 全社横断視点の戦略推進体制

### コーポレート・データ

- 61 財務セクション
- 64 非財務セクション
- 65 会社概要

### 編集方針

当社は、2013年より財務・非財務情報を統合したアニュアル・レポートを発行し、2018年からはマテリアリティの特定を機に、「統合レポート」として発行しています。

統合レポート2019は、「経営戦略と目指す姿」「事業活動」「経営基盤」「コーポレート・データ」の4章で構成されています。

「経営戦略と目指す姿」では、2020中期経営計画の進捗と、ESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」の実践など、価値創造の取り組みについて解説しています。「事業活動」ではCFOメッセージに加え、各セグメントの概要や海外の主要拠点を紹介し、「経営基盤」では当社のサステナブル経営を支える取り組みを紹介しています。

当社は今後も、さまざまなステークホルダーの意見を取り入れながら、よりわかりやすく継続的な情報発信に努めています。

### 報告対象期間

2018年4月1日～2019年3月31日（当年度）

※ 対象期間後の情報も含みます。

### 報告対象範囲

日本電気株式会社および連結子会社

### 参考としたガイドライン

- ・ISO26000
- ・GRIスタンダード
- ・国連グローバル・コンパクト
- ・国際統合報告フレームワーク（IIRC）
- ・価値協創ガイドンス



コミュニケーション・オン・プロジェクト

国連グローバル・コンパクトの原則の実践状況および国連の様々な目標の支持について、このコミュニケーション・オン・プロジェクトを通じて報告しています。

内容に関するご感想・ご意見を歓迎します。



### 関連する他の情報発信

- ・決算短信／有価証券報告書
- ・コーポレート・ガバナンス報告書
- ・サステナビリティレポート
- ・情報セキュリティ報告書

# What's NEC





\*1 2019年3月期実績

\*2 2019年3月末実績

\*3 2016年度に育児休職を開始した従業員が復職した割合

\*4 日本電気株式会社単体

\*5 米国国立標準技術研究所（NIST）主催の評価タスクで4回連続第1位

\*6 NIST主催の評価タスクで8回第1位

\*7 NIST主催の評価タスクで第1位

# NEC価値創造の軌跡

社名 日本電気株式会社  
創業 1899年7月17日

日本で最初の外資系合弁会社として創業（米国Western Electric社との合弁会社）  
電話機、交換機の輸入販売から事業を開始

日本電気株式会社設立



創業者：岩垂邦彦

創業の精神  
「ベタープロダクト・  
ベターサービス」

世界の一級品をお客さまにお届けし、  
アフターサービスまで責任を持って行う会社になる



コンピュータ技術と  
コミュニケーション  
技術の融合

「21世紀の初めには、『いつでも、どこででも、  
誰とでも』お互いに顔を見ながら話ができる」

1899

1977

ネットワーク



1899  
日本電気株式会社  
設立



1928  
昭和天皇即位の大典で  
写真電送に成功



1964  
東京オリンピック  
国際衛星中継



1970  
日本初の人工衛星  
「おおすみ」

IT



1954  
コンピュータの  
研究開発に着手

1958  
国産初の  
トランジスタ式  
電子計算機を完成

1974  
新コンピュータシリーズ  
「ACOSシリーズ77」を  
発売

AI



1960  
(Optical Character  
Recognition / Reader,  
光学文字読取装置)  
開発開始

1971  
全自動郵便処理システム

**企業理念**

NECはC&Cをとおして、  
世界の人々が相互に理解を深め、  
人間性を十分に發揮する豊かな社会の実現に貢献します。

ブランドステートメントを策定

創立120周年

## \Orchestrating a brighter world

未来に向かい、人が生きる、豊かに生きるために欠かせないもの。それは「安全」「安心」「効率」「公平」という価値が実現された社会です。NECは、ネットワーク技術とコンピューティング技術をあわせ持つ類のないインテグレーターとしてリーダーシップを発揮し、卓越した技術とさまざまな知見やアイデアを融合することで、世界の国々や地域の人々と協奏しながら、明るく希望に満ちた暮らしと社会を実現し、未来につなげていきます。

2014

2019

1987  
光海底中継器の  
製造を開始

2007  
超小型マイクロ波通信  
システム「パソリンク」が  
世界シェア1位を達成

2010  
小惑星探査機  
「はやぶさ」が  
地球に帰還



2016  
海底ケーブル  
地球6周分到達



1982  
16ビットパソコン  
「PC-9801」を発売

2002  
世界最高速の  
スーパーコンピュータ  
「地球シミュレータ」

2012  
ブラジルでのサッカー  
ワールドカップの会場となる  
複数のスタジアムの  
ICTインフラを構築

2015  
マイナンバー制度  
運用開始に貢献

これまで  
培ってきた  
NECの強み

1984  
米国で  
指紋照合業務を受注

2004  
指紋認証No.1<sup>\*1</sup>

2009  
顔認証 No.1<sup>\*2</sup>

2016  
生体認証ソリューション  
累計70カ国へ導入

\*1 米国国立標準技術研究所(NIST)主催の評価タスクで8回第1位  
\*2 NIST主催の評価タスクで4回連続第1位

## 社長メッセージ

激しく変化する時代を生き抜くために  
NECの文化とマインドを変革していく



2019年7月

代表取締役 執行役員社長 兼 CEO

新野 隆

- 
- 1954年 9月 福岡県出身
  - 1977年 3月 京都大学工学部卒業
  - 1977年 4月 当社入社
  - 2008年 4月 執行役員
  - 2010年 4月 執行役員常務
  - 2011年 6月 取締役 執行役員常務
  - 2012年 4月 代表取締役 執行役員副社長
  - 2016年 4月 代表取締役 執行役員社長 兼 CEO

## 社会価値創造型企業として価値を提供し続けていく

NECは1899年に創業し、2019年7月17日に120周年を迎えました。この120年を振り返ると、お客さまや社会が私たちに期待する価値は常に変化し続けてきました。その中で私たちが存続し続けてこられたのは、創業時に掲げた「ベタープロダクツ・ベーターサービス」の精神に基づき、強い技術力を活かしてより良い価値を提供し、お客さまや社会の課題解決に取り組んできたからだと考えています。そして、1977年に提唱した「C&C（コンピュータと通信の融合：the integration of computers and communications）」、2014年に打ち出した「Orchestrating a brighter world」と、NECはそれぞれの時代ごとに自らの在り方を示してきましたが、これらに共通しているのはNECが一貫して社会により大きな価値を提供することを目指してきたということです。

当社は2005年に社会と企業のサステナブルな成長を目指す世界的な取り組み（イニシアチブ）である「国連グローバル・コンパクト」に署名し、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野における10原則を遵守した企業活動を推進しています。さらに、環境分野では2018年7月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への賛同を表明しました。世の中の環境問題は年々深刻さを増しており、それらの解決には莫大なコストがかかりますが、当社はリスクと機会双方の観点で、積極的に課題解決に取り組んでいきます。

また、私たちが生み出す経済価値と社会価値を最大化するため、当社は2018年にESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」を特定しました。これは創業当初から私たちが実践してきた社会価値創造の考え方を整理し、事業戦略とESGの取り組みを結びつけることで、NECと社会、双方の成長を実現していくことをあらためて宣言したものです。社会とNECのサステナブルな成長に向け、このマテリアリティで掲げたテーマを中心に、お客さまをはじめとした多様なステークホルダーの皆さまと対話し、ともに取り組みを進めることで、持続可能な開発目標「SDGs」の達成にも貢献できると考えています。



\* SDGs達成に貢献するNECの取り組み

[URL] <https://jpn.nec.com/profile/sdgs/index.html>

## 2020中期経営計画の達成に向けて

さて、ここからはNECが2020年度までの目標として2018年1月に策定した2020中期経営計画について、「収益構造の改革」「成長の実現」「実行力の改革」の3つのテーマそれぞれの進捗をご説明します。

### 2020中期経営計画目標値

(億円)	2018年3月期 実績	2019年3月期 実績	2020年3月期 計画	2021年3月期 目標
<b>売上収益</b>	<b>28,444</b>	<b>29,134</b>	<b>29,500</b>	<b>30,000</b>
<b>営業利益</b> ( <b>営業利益率</b> )	<b>639</b> <b>2.2%</b>	<b>585</b> <b>2.0%</b>	<b>1,100</b> <b>3.7%</b>	<b>1,500</b> <b>5.0%</b>
<b>調整後営業利益</b> ( <b>調整後営業利益率</b> )	<b>725</b> <b>2.5%</b>	<b>699</b> <b>2.4%</b>	<b>1,250</b> <b>4.2%</b>	<b>1,650</b> <b>5.5%</b>
<b>当期利益</b>	<b>459</b>	<b>402</b>	<b>650</b>	<b>900</b>
<b>調整後当期利益</b>	<b>503</b>	<b>469</b>	<b>740</b>	<b>990</b>
<b>フリー・キャッシュ・フロー</b>	<b>1,158</b>	<b>-124</b>	<b>650</b>	<b>1,000</b>
<b>ROE(自己資本利益率)</b>	<b>5.3%</b>	<b>4.6%</b>	—	<b>10%</b>

(注) 計画値および目標値は2019年4月26日現在

### 収益構造の改革

まず、「収益構造の改革」の進捗についてご説明します。NECが社会の変化を先取りし、時代をリードしていく企業であるためには、自らが率先して変革し続ける必要があります。収益構造の改革では、SGA削減と事業構造の改革という2つの観点で取り組みを進めました。

SGA削減では、当年度に特別転進支援施策と生産拠点の再編を実施しましたが、これはNECのSGA水準が他社と比較して高く、このままでは市場環境の変化に乗り遅れ、淘汰されてしまうという危機感によるものです。変革のための投資を継続できるだけの強い収益体質を築き上げるため、引き続き固定費の削減に取り組み、グローバルで勝てる体質への改善を進めていきます。

事業構造の改革では、ワイヤレスソリューション事業、エネルギー事業、電極事業の変革を進めています。まずワイヤレスソリューション事業ですが、黒字化を最優先事項とし、構造改革や選別受注・機種の絞り込みに加えて、Ceragon社との協業による開発費の削減に取り組んでいます。これらの取り組みによって次年度の黒字化にめどが立つことから、当社は同事業の継続を決定しました。また、エネルギー事業は当年度の受注がグローバルでもトップ規模となりましたが、依然として収益性に課題を抱えており、次年度にはパートナリングも視野に入れて収益改善施策を実行します。電極事業については、計画通り当年度中に売却を完了しました。

SGA削減	特別転進支援施策	2018年12月に実施
	拠点再編	生産拠点集約、筑波研究所の稼働停止、海外拠点の効率化
	経費削減	不動産費用の効率化
事業構造の改革	ワイヤレスソリューション事業	Ceragon社との協業／選別受注・機種統一
	エネルギー事業	受注拡大も依然として収益性に課題
	電極事業	NECエナジーデバイス社およびオートモーティブエナジーサプライ社の株式を売却し撤退

## 成長の実現

次は、「成長の実現」についてご説明します。「NEC Safer Cities」では、政府のデジタル化が最も進んでいるデンマークにおいて、中央・地方政府向けソリューションでトップシェアを占めるデンマーク最大手のIT企業であるKMD Holding社（以下、KMD社）を買収しました。KMD社の優れたリカーリング型ビジネス（継続的に収益を生み出すビジネス）と世界に先行する政府のデジタル化のノウハウを取り込み、前年度に買収したNorthgate Public Services社（以下、NPS社）も含めたシナジーと、NPS社、KMD社を通じたさらなるM&Aによって提供価値を拡大し、2020年度の目標である海外売上高2,000億円、営業利益率5%の達成に向けて成長を加速させていきます。

一方、国内でも当社の大きな強みである顔認証技術を活用して、空港においてチェックインから搭乗までを“顔パス”で通過できるソリューションや、国際的なスポーツイベント会場でのスムーズな本人確認など、象徴的な事例が増えており、次年度以降の成長につなげていきます。

5Gでは、商用サービスの実現に向けてサムスン電子社と協業し基地局装置の開発を推進していますが、国内だけではなくグローバルへの拡大も視野に入れて協議を進めています。今後はグローバル通信業者への共同提案などを通じて事業拡大をはかっていきます。

NEC Safer Cities	海外	KMD社を買収 NPS社とNEC連携による受注獲得
	国内	成田空港での「One ID」に顔認証システムの採用が決定 国際的スポーツイベントでの本人確認システム採用
5G	サムスン協業	国内での基地局装置提供で合意 海外での拡大に向けて協議中
	楽天	OSS <sup>*1</sup> ／BSS <sup>*2</sup> を含むITプライムベンダーに選定 3.7GHzの基地局無線機の提供が決定
	共創トライアル事例	スポーツ観戦AR、緊急搬送高度化、建設機械による遠隔施工、など
その他	SDN、OSS／BSS	欧州Tier1 キャリアから大型受注を獲得
	海洋	過去最高の受注を達成（2018年度 1,000億円超）
	デジタルシフト対応	デジタルビジネスプラットフォームユニットおよび クロスインダストリーユニットの新設

\*1 OSS: Operation Support System

\*2 BSS: Business Support System

## 実行力の改革

最後に、「実行力の改革」についてご説明します。実行力の改革は、事業開発力の強化とNECのカルチャーの変革という2つの軸で取り組みを進めています。

事業開発力の強化では、従来の課題であった自前主義からの脱却を進め、既存の枠組みを超えた新たな価値を創造することで、最新技術のマネタイズを加速させます。その第1弾として設立したdotData社は、熟練のデータサイエンティストでさえも膨大な時間がかかるビッグデータのデータ分析プロセスを、AIにより自動化するソフトウェアを開発・販売しており、すでに20社以上への商用・トライアル展開を行うなど、着実に実績を積み上げています。加えて、当社は新たに創薬関連事業への参入を決定しました。最新技術を活用した医療システム事業とともに、ヘルスケア領域での価値創造を推進していきます。

カルチャー変革については、当社の2020中期経営計画において、社員の力を最大限に引き出し、やり抜く組織を実現するために「経営の結果を厳しく問う」「イノベーティブな行動や挑戦を促す」「市場の変化・複雑化にスピーディーに対応する」ことを掲げました。

これらの変革への取り組みとして、まず執行役員の評価制度を刷新するとともに、責任と権限をあらためて明確化し、1年任期の委任契約とすることで執行役員の結果責任を厳

格化しています。これは従業員への新評価制度導入にあたり、役員が率先して変革の姿勢を示すためでもあります。

NECのような企業が文化を変えていくためには、社員一人ひとりが変革に納得して実際の行動に移すことが必須だと考えています。一人ひとりに納得してもらうため、変革に対する私自身の思いを社員と共有し、そして現場の声を聞くため、各事業所を訪問し従業員との対話会（タウンホールミーティング）を実施しています。今後もこの活動は継続していくますが、当年度はこの対話会を数十回にわたって国内・海外で実施し、参加者は延べ1万人以上となりました。そこで感じたのは、国内外の事業の現場ではまだまだ多くの内向き工数や、不明瞭な責任分担、スピードの欠如など、私が想定した以上に多くの問題を抱えており、何かを変えようとしてもそれを阻害する要素があるということです。そして、多くの人は問題意識を持ちながらも、周囲が変化するのを待っているというのが現状であり、自ら率先して行動していく文化へと変革しなければならないと考えています。

一方で勇気を貰ったのは、若手をはじめとして前向きな意欲をもった社員もたくさんいるということです。社員一人ひとりから「もっとこうした方が良いのでは」という意見を多く引き出し、NECの成長、そして社員の成長にもつながる企業文化の変革を推し進めていきます。

### 経営の結果を厳しく問う

### イノベーティブな行動や 挑戦を促す

### 市場の変化・複雑化に スピーディーに対応する

事業開発力の強化	dotData	国内での商用トライアル20社以上
	NEC X	シリコンバレーを拠点に新事業開発
	ヘルスケア	創薬事業へ本格参入
社員の力を最大限に 引き出す改革 (カルチャー変革)	新評価制度導入	役員導入後、従業員へも導入
	執行役員制度刷新	1年任期の委任契約へ変更
	従業員との対話会	延べ1万人以上が参加

## NECが生き抜くためには変革が必要

NECが創業してから120年間の社会の変化を振り返ると、創業からの100年間では社会の変化の波に乗ることでNECが成長してこられたのに対して、直近の20年間においては、逆にNEC自身が大きな変化を迫られる時代になったといえます。もしかすると次の10年間には、これまでの120年間よりも大きな変化が待っているかもしれません。NECの強みは、AIや生体認証、セキュリティ、ネットワーク・無線など、ITとネットワーク両方の技術をもっていることです。これらの技術を掛け合わせることで、「NEC Safer Cities」や「NEC Value Chain Innovation」などをとおして、NECならではの安全、安心、効率、公平といった価値を創出することができます。しかし、大きく変化する時代において、NECがこれからの50年間、100年間をサステナブルに生き抜いていくためには、変化に対応する力を身につけなければなりません。また、社会の変化に対応しながら、NECが世界で戦っていくための新たな事業の柱を築いていく必要があります。

その新たな柱を生み出すため、AIや生体認証、セキュリティなどNECが持つ強い技術を集約し、新たなビジネスとして市場へと展開するミッションを担う組織として、デジタルビジネスプラットフォームユニットを新設しました。組織名に敢えて「デジタル」とつけたのは、社会の隅々までデジタルシフトが浸透し世の中が確実に変化していくこと、そしてそのスピードがますます加速していくことに対し、「NEC自身も変わっていくのだ」という意志を込めています。

市場で価値のあるものをタイムリーに作り出すためには、サービス・ソリューションの作り手自らが市場に深く入り込み、求められているものを理解し、作り、販売していかなければなりません。加えて、トップダウンで動くのではなく、現場の一人ひとりが自ら深く考えて行動する必要があります。つまり、従来のNECのままでは生き残れないということです。NECの文化（カルチャー）を変革し、現場が変化に対応していく力を身につけ、スピードをもって動いていくことが、我々が生き残るために必要なのです。

私は次年度を業績面だけでなく、NECの文化の変革も含め、総合的にターンアラウンドする年と位置づけています。当年度はさまざまな制度や仕組みを変更し、変革に向けた環境を整えてきました。次年度は、2020中期経営計画、さらにはその先を見据えた成長の土台を作るべく、NECの文化とマインドを変革していきます。



従業員との対話の様子

# 価値創造プロセス

NECの存在意義は、より良いプロダクトやサービスの提供をとおして、世界の人々が相互に理解を深め、人間性を十分に発揮する豊かな社会の実現に貢献することにあります。

豊かな社会の実現に向けて、社会とNEC双方のサステナブルな価値創出の基盤となるESGの取り組みと事業戦略とを結びつけたESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」の実践により、技術をはじめとするNECの強みを構築し、各事業セグメントの活動をとおして、経済価値と社会価値を創出しています。この価値創出により、Orchestrating a brighter worldを実現し、SDGs達成にも貢献していきます。

## 社会課題

## 強みの構築：マテリアリティの実践

グローバル  
メガトレンド、  
SDGsなど

社会価値を創出する  
2020中期経営計画  
成長領域

成長に向けた  
変革のエンジン

持続的な  
成長実現の鍵

NEC Safer Cities

NEC Value Chain Innovation

ステークホルダーとの  
対話・共創

p.29

社会感度の  
高い  
人財育成

p.21

社会受容性に  
配慮した  
プライバシー

p.19

ICTの可能性を  
最大限に広げる  
セキュリティ

URL 情報セキュリティ報告書

ガバナンス／コンプライアンス

# orchestrating a brighter world



## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

### 経済価値

さらなる成長に向けた  
2020年度目標

営業利益率

5 %

### 社会価値



Safety



Security



Efficiency



Equality

安全  
安心  
効率  
公平

## 特 集

# NEC Safer Cities

### 目指す姿

都市への急速な人口集中により、経済の発展や生活・文化の多様化が新たな価値を創造する一方で、犯罪やテロなどの増加が懸念されています。

NECは生体認証や映像解析を含むAI、IoT関連の先端技術を活用し、人々がより自由に、個人の能力を最大限に発揮して豊かな生活を送ることのできる、安全・安心で、効率・公平な都市の実現を支えていきます。

### 実現する社会価値

前年度より、「NEC Safer Cities」をとおして提供する、安全、安心、効率、公平という社会価値を、事業事例に照らして具体的に示し、価値拡大の進捗を測ることに取り組んでいます。

現在は、「Public Safety」と「Digital Government」の事業の一部（警察向け、地方政府向けソリューション）を題材に、これらの事業の社会価値を定量的に示す検討を進めています。当年度は、事業を推進することで、SDGsの目標16番<sup>\*1</sup>や目標11番<sup>\*2</sup>の実現に貢献できるだけでなく、事業を展開する地域に暮らす住民の幸福度も増すのではないかという仮説を立て、国連の統計などを参考し、その相関を考察しました。

その結果、犯罪率の低い地域ほど、また、政府の電子化が進んでいる地域ほど、住民の幸福度が高い傾向にあることが認められました。

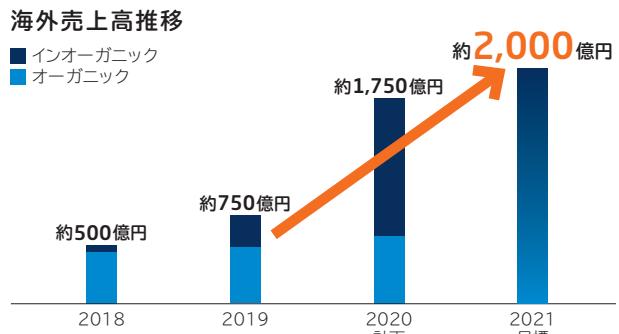
今後、継続して社会価値の具体化を進め、プライバシーをはじめとする人権課題にも十分留意しながら、その価値をより多くの地域に広げ、地域に暮らす人々の幸福度が増すよう、シェア拡大に努めることで、社会価値と経済価値の両立を目指します。

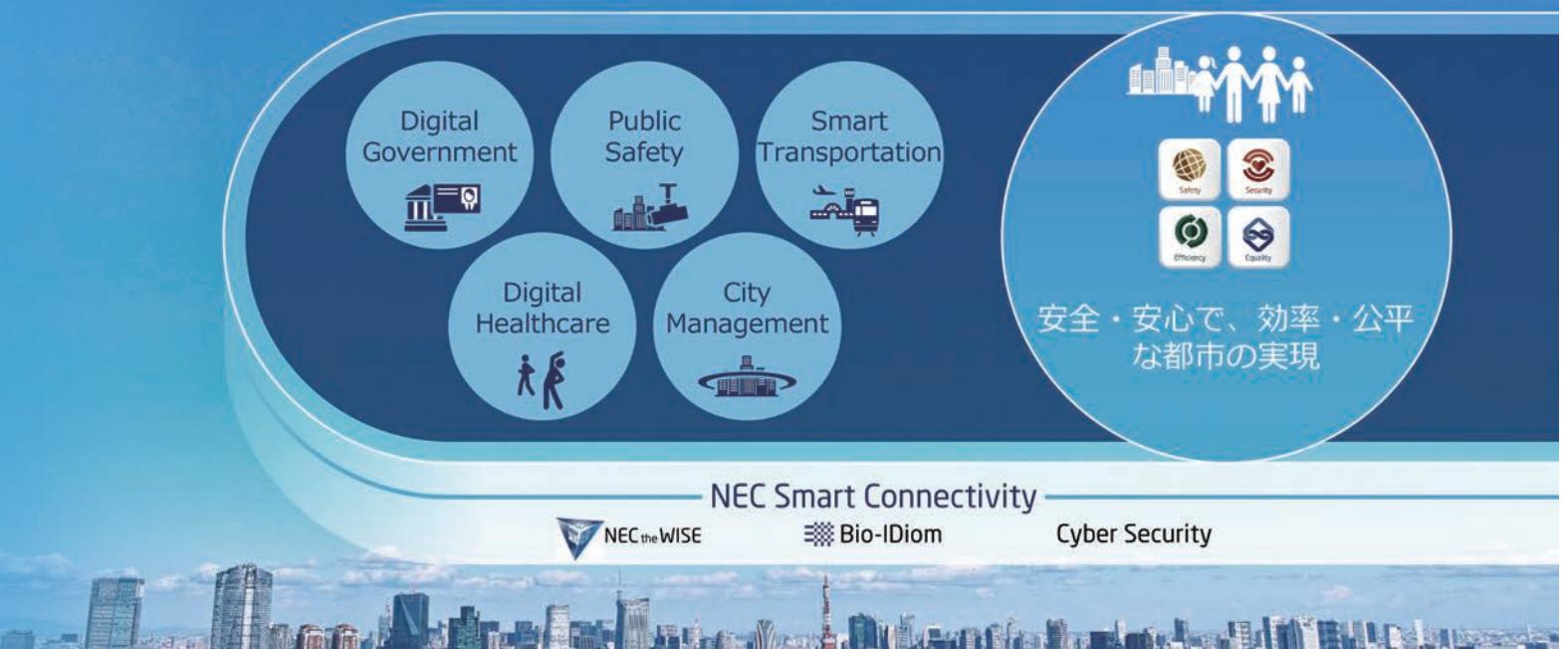
\*1 ターゲット16.a「特に開発途上国において、暴力の防止とテロリズム・犯罪の撲滅に関するあらゆるレベルでの能力構築のため、国際協力などを通じて関連国家機関を強化する」

\*2 ターゲット11.3「2030年までに、包摂的かつ持続可能な都市化を促進し、すべての国々の参加型、包摂的かつ持続可能な人間居住計画・管理の能力を強化する」

### 実現する経済価値

売上収益の成長とともに利益率の高いビジネスモデルに転換し、2020年度における海外市場での目標として、売上収益2,000億円・営業利益率5%以上・EBITDA率20%以上を実現します。





### Digital Government

デジタル化と仕組みの改革で  
人にやさしい社会を実現  
デジタル化による行政サービスの効率化と抜本的な社会システムの改革で、官民連携の新サービス創出を支援し、生活者、行政、企業、すべての人にやさしい社会を実現します。

### Public Safety

安全・安心な社会の実現  
人やモノ、あらゆる動きをリアルタイムに把握し、犯罪や災害等の事前予測や発生後の支援を行います。安全・安心な街づくりを支援します。

### Smart Transportation

安全で快適な移動体験の実現  
あらゆる交通手段をシンプルな手続きでシームレスにつなぎ、安全・安心の上に最適なルート・コストで便利・快適な移動環境を実現します。

### Digital Healthcare

健康で活き活きと暮らせる社会の実現  
ICT活用により、医療に関する様々な課題解決を行うと同時に、人々が活き活きと暮らすことができる健康長寿社会の実現を目指します。

### City Management

スマートで快適な都市づくりを支援  
都市のデジタル化の推進とデータ利活用基盤サービスで、官民の垣根を超えたデータの利活用やサービス連携を実現します。

### 価値創出に向けた取り組み

NEC Safer Citiesは、「NECグループ AIと人権に関するポリシー」の制定と運用や、GDPRをはじめとする各國法制度へ着実に対応するなど、プライバシーへの配慮や人権の尊重を最優先とした事業活動を行っています。

これらを活動の基盤とし、最先端AI技術群「NEC the WISE」、生体認証「Bio-IDiom」、あらゆるデータを賢くつなぐ「NEC Smart Connectivity」、「Cyber Security」といった強みを活かし、事業を展開しています。さらに、事業拡大に向けて前年度に英國のNorthgate Public Services社

(以下、NPS社)を、当年度にデンマークのKMD Holding社(以下、KMD社)を買収しています。この買収により、新たにNPS社、KMD社が持つプラットフォームや、顧客基盤、ビジネスモデル、文化といったアセットを獲得しました。

従来からNECが持つ強みと新たなアセットのシナジーに加えて、ステークホルダーとの対話・共創に積極的に取り組むことで、社会価値と経済価値を創出し、安全・安心で、効率・公平な都市の実現を支えていきます。

## Northgate Public Services社、KMD Holding社とのシナジーによる提供価値拡大

NECはコア技術やソリューションの開発を推進するとともに、M&Aや協業を通じて新たな顧客基盤、デリバリリソース、コア技術、ビジネスモデルを獲得することで、一層の事業拡大および収益性向上を目指します。

### Northgate Public Services社



Northgate Public Services社は、英国を中心に公共分野向けのソフトウェア事業やサービス事業を展開しており、英国とインドに約1,400人のソフトウェア技術者を有しています。英国の全警察や中央政府、95%の地方政府と取引関係があり、特に警察業務、税徴収・社会保障給付、公営住宅管理の領域で強固な顧客基盤と水平展開可能な共通業務プラットフォームを有しています。

### KMD Holding社



KMD Holding社（以下、KMD社）は、デンマークを中心にソフトウェア、ITサービスなどを主にリカーリング型（継続的に収益を生み出すビジネスモデル）で提供しています。特に中央・地方政府向けの強固な顧客基盤と幅広い種類のソフトウェアを有しており、国連の経済社会局が発表した2018年の「世界電子政府ランキング」で首位となったデンマークのデジタル化を支えています。また、M&Aも積極的に活用しさまざまな業種への事業展開を進めています。

## KMD社でのタウンホールミーティング

2019年2月、KMD社のチエアマンを務めるNEC執行役員常務の山品がKMD社員とタウンホールミーティングを行いました。

タウンホールミーティングには、1,000人以上が参加し、NECの技術やビジネスの方向性、ヨーロッパとアジアの企業文化の違い、NECの技術を学ぶためのコミュニケーションについてなど、さまざまな意見や質問が寄せられました。



KMD本社でのタウンホールミーティング

### 異なる文化間で育む シナジーを事業の力に

執行役員常務  
山品 正勝



当社とKMD社とは、国も企業文化も異なりますが、今回の対話をとおして、KMD社の社員がNECグループの一員となることに非常に前向きで、かつ熱い期待をもっていることを実感しました。デンマークは、「デジタルガバメント」が最も進んでいる国のひとつといわれており、そのデンマーク政府のデジタル化を支えるKMD社から学んだ知見を、日本や他の地域でのデジタルガバメント事業推進にも活かしていきます。

## ダイアログセッション：NEC Safer Citiesが生み出す社会価値

2019年4月、「NEC Safer Cities」が生み出す社会価値とは何か、その価値をどのように測るかをテーマに、サステナブル経営、投資、人権の各領域に精通した社外有識者の皆さまからご意見を伺いました。ダイアログには、事業部門の代表者として山品が参加したほか、CMOおよびデジタルトラスト推進本部長が参加し、NEC Safer Citiesの事業事例のご紹介や2019年に公表した「NECグループ AIと人権に関するポリシー」についてご説明しました。これに対し、有識者からは、「買収をとおして取り入れた異文化は多様性や社会受容性の理解・深耕につながり、NECの強みにもなる」「saferにhumanenessの担保、livabilityの確保といった人権の考え方方が含まれるのであれば、NECが創出する社会価値は一段高いレベルになる」「非財務指標を定量化できればベストだが、まずは中長期に何に投資し、資産をどのように配分するかをストーリーで示してほしい」といったコメントをいただきました。AIと人権のポリシーをよりどころに、多様性への配慮や社会受容性の高さを強みにして、NEC Safer Citiesが提供する社会価値を拡大していきます。



写真左から 一般社団法人 NELIS 代表理事  
ピーター D. ピーダーセン氏

三井住友トラスト・アセットマネジメント(株)  
執行役員 チーフ・スチュワードシップ・オフィサー

堀井 浩之氏

BSR (Business for Social Responsibility)  
ディレクター  
永井 朝子氏



詳しくはサステナビリティレポート2019  
「『NEC Safer Cities』が生み出す社会価値」をご覧ください。

## 事例：生体認証を活用した空港での安全性・利便性の向上

世界の旅行者数が飛躍的に増加する一方で、空港での搭乗プロセスは複雑で時間がかかる傾向がさらに強くなることが予想されます。NECは顔認証などの生体認証技術を活用することで、度々パスポートを提示するなどの煩わしい手続きを軽減し、スムーズな搭乗や入国を可能にします。また、各手続きにおける本人確認精度を向上させることで、テロなどの未然防止にも一層万全を期することができるようになります。加えて、労働力不足が深刻化するなか、手続きの自動化によりスタッフの省力化、省人化もはかります。

国内では、成田空港における新しい搭乗手続き「One ID」にNECの顔認証システムの採用が決定し、2020年春から運用の開始を予定しています。海外でもさまざまな空港にNECのシステムが導入され、安全で快適な空港を支えています。

将来的には、空港内だけでなく街なかの各種施設・サービスと連携することで、生体認証によるショッピングの決済や免税処理、観光施設への入場、迅速で的確な医療サービスなど、街なかでも快適でスムーズなサービスの提供が可能となります。

空港と空港をつなぎ、街なかのオフエアポートの領域にまで踏み込み、新たな体験や価値の創造に貢献していきます。



成田空港での「One ID」による搭乗手続きのイメージ

# 「社会受容性に配慮したプライバシー」をはじめとする人権尊重への取り組み

ICTの進展により、スマートフォンなどのモバイル端末も急速に普及しているなか、人権の尊重、個人情報保護やプライバシーへの配慮に対する関心が高まっています。

安全、安心、効率、公平な製品やサービスを提供するNECにとって、これらへの配慮を欠くことは大きなリスクともなります。一方、これらに配慮することは、お客さまはもとより、社会に対して信頼性の高いサービス・ソリューションを提供することにつながります。

そこでNECでは、「社会受容性に配慮したプライバシー」をESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」のひとつとして、人権の尊重を最優先とする事業活動を進めています。

## プライバシーへの配慮や人権の尊重を最優先に事業を推進

AIの社会実装や生体情報をはじめとするデータの利活用（以下、AIの利活用）は、人々の生活を豊かにする反面、その使い方によってはプライバシー侵害や差別などの人権課題を生み出す恐れがあります。NECは、2018年5月から施行されたEUの「一般データ保護規則（GDPR）」への対応にとどまらず、国・地域や文化によってとらえ方に違いのあるプライバシーや、AIの利活用によって助長される可能性のある差別などの人権課題に配慮した製品・サービスを開発・提供することで、社会への負の影響を最小化するだけでなく、その取り組みをとおして社会価値を最大化していきます。

AIの利活用に関する事業を推進するにあたり、当年度には、人権尊重の考え方に基づいた戦略策定・推進を行う組織として「デジタルトラスト推進本部」を新設し、2019年4月には、「NECグループ AIと人権に関するポリシー」

（以下、ポリシー）を制定しました。本ポリシーは、NECグループの役員および従業員一人ひとりが企業活動のすべての段階において人権の尊重を常に最優先なものとして念頭におき、それを行動に結びつける指針となるものです。

NECグループ AIと人権に 関するポリシー	1. 公平性	2. プライバシー	3. 透明性
説明する責任			
適正利用			

なお、本ポリシー制定にあたっては、デジタルトラスト推進本部が中心となり、技術部門、サステナビリティ推進部門、リスク管理部門、マーケティング部門、関連事業部門などと検討を行い、社外の有識者、NPO、生活者など、さまざまなステークホルダーとの対話を実施しました。

## 社内啓発や社外との連携・協働

AIの利活用に関する事業を推進するにあたり、プライバシーへの配慮や人権の尊重に対する意識・理解向上のため、社内啓発や社外との連携・協働にも積極的に取り組んでいます。

社内啓発としては、Web研修を実施したほか、社外から有識者（大学教授や弁護士をはじめとした専門家など）を招聘し、講演に加え、パネルディスカッションや質疑応答による対話を実施しました。社外との連携・協働としては、「NEC Safer Cities」が生み出す社会価値

をテーマとした対話（p.18）をはじめ、社外有識者（大学教授、弁護士など）や生活者と、AIの利活用とプライバシー・人権をテーマとした対話などを実施しました。

さらに個々の提案活動やプロモーション活動においては、それらの内容が社会受容性の高いものとなるよう、デジタルトラスト推進本部が中心となって、助言や支援を行い、全社一体となってプライバシーへの配慮や人権の尊重を最優先に事業を推進しています。

## バリューチェーン全体で課題に取り組む

プライバシーへの配慮はもとより、人権尊重に関する課題に取り組む方針として、NECは2015年に、「NECグループ人権方針」を策定しました。この方針に基づき、ステークホルダーとの対話と協議を進め、人権デュー・ディリジェンスを実行することで、購買から販売に至るバリューチェーン全体にわたって人権尊重の取り組みを推進しています。

当年度は、人事部門とサステナビリティ推進部門などで構成するタスクフォースで、人権デュー・ディリジェンス実行のための全社共通フレームワークを策定しました。また、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠しながら、当社および連結子会社の主要事業を対象とした人権影響評価に着手しました。

今後は、この人権影響評価の結果をふまえて重点人権課題を特定し、その重点課題への対処スキームを検討するなど、人権デュー・ディリジェンスの実行を継続して進めます。

## 現代奴隸防止への取り組み

NECでは、現代奴隸防止への取り組みの一環で、英国現代奴隸法に基づく、現代奴隸防止措置に関する宣言文を2017年から公表しています。

英国現代奴隸法54条は、英国法人だけでなく、一定の要件を満たす英国外の法人に対しても、自社およびそのサプライチェーンにおいて現代奴隸を防止するために講じた措置に関する宣言文を公表するよう義務づけていますから、当社は、取締役会の承認のもと、当年度もNECグループを代表して宣言文を公表しました。

当年度の主な取り組みは以下のとおりです。

### NECグループにおける取り組み

- 経営幹部やグローバル事業幹部層向けの外部有識者による講演、全役員・全従業員向けのWeb研修に、英国現代奴隸法制定の背景や目的、当社の対応などを盛り込み、同法への理解・深耕をはかりました。

### サプライチェーンにおける取り組み

- 調達取引先向けの「CSR・情報セキュリティ施策説明会」において、英国現代奴隸法の制定目的や内容、および、それをふまえた「NECグループ調達基本方針」「CSR調達ガイドライン」の改訂内容や当社の対応などを説明し、現代奴隸の防止を要請しました。



CSR・情報セキュリティ施策説明会

- 主要な調達取引先約200社にご協力いただき、強制労働の防止を含め、労働に関する人権の尊重への取り組み状況を確認するための人権サーベイを実施しました。また、調達取引先訪問時にサステナブル調達の要求事項への対応状況を点検するSVR (Supplier Visit Record) を実施する際、強制労働の有無に関する点検項目を盛り込みました。



詳しくはサステナビリティレポート2019「個人情報保護、プライバシー」「人権の尊重」「サプライチェーン・マネジメント」をご覧ください。

# 社会感度の高い人財育成

NECは、ビジネスの最大の経営資源は「人」であり、お客さまや社会に真の価値を提供するためには、「社会感度の高い人財の育成」が重要であると考えています。

これを、ESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」のひとつと位置づけ、社会課題を知る教育プログラムの拡充や、異なる価値観・文化を理解し受け入れる、インクルージョン&ダイバーシティを推進しています。また、一人ひとりの力を最大限に引き出し、やり抜く組織の実現に向けた人事制度改革や働き方改革にも取り組んでいます。

## 社会感度の高い人材育成のためのプログラム

NECでは、次世代のリーダー育成を目的に、2016年度から当社会長が塾長を務める研修プログラム「NEC社会価値創造塾」を実施しています。

当年度の経営・幹部候補生向けプログラムには国内外から32人が参加し、当社の存在意義や社会価値創造について追究し、経営構想を考え抜きました。

現場リーダー向けプログラムでは、94人が20チームに分かれ、社会価値創造につながるビジネスモデルを作成し、実際の現場において仮説検証を行いました。

次年度は、全従業員を対象にした「社会課題体感型人材開発プログラム“Sense”」を新設し、より幅広い層の従業員に社会課題を学ぶ機会を提供していきます。

## 変革イニシアチブ「Project RISE\*」始動

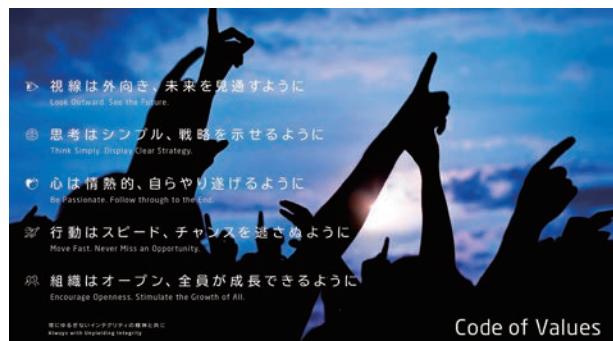
一人ひとりの力を最大限に引き出し、やり抜く組織の実現に向け、経営や戦略、組織の在り方、従業員の価値観や行動の抜本的な変革を担うイニシアチブ「Project RISE」を2018年に立ち上げました。

時代に合った行動基準「Code of Values」を策定し、成果だけではなく行動面にもフォーカスしたフェアな人事評価・育成制度の仕組みを整備したほか、社長が、国内および海外主要拠点にて延べ1万人以上の従業員と直接対話をし、変革の重要性を唱えるとともに従業員の問題意識や変革アイデアに耳を傾けました。

また、現場レベルで削減可能な仕事を決め、各組織で半年間、徹底して無駄の排除に取り組むことで業務効率化を実現したり、イノベーティブな働き方を推進することで「会社の成長」と「従業員の成長・幸せ」を目指す、スマートワークの実現にも積極的に取り組んでいます。さらに、3ヶ月に1度、従業員の変革に対する実感値をサーベイで収集し、従業員の声を反映した変革を推進しており、今後も従業員やお客さまなどさまざまなステークホルダーの声に耳を傾け、変革を加速していきます。



社長と従業員による対話の様子



Code of Values

\* Project RISEとは、NECグループの社内変革プロジェクトの総称です。

## インクルージョン&ダイバーシティの推進

NECは、事業活動のみならず会社の制度や研修機会をとおして各自の能力・経験値を上げ、相互を高め合い成長できる文化を創り、事業成長への貢献を目指すインクルージョン&ダイバーシティを推進しています。

この一環として、当社では、1985年の男女雇用機会均等法の制定以前から、性別を問わない人材採用と登用を進めており、新卒採用に占める女性の比率は約30%となっています。

### グローバルに活躍する若手社員

#### 「NECの技術を世界に広め、社会課題解決に貢献したい」

NEC グローバル事業推進本部 佐伯 明莉



入社1年目に、アフリカの電子マネー基盤や、バングラデシュの主要空港の顔認証の導入支援を担当したのち、現在は、国連工業開発機関(UNIDO)や国際移住機関(IOM)などの国際機関、同機関が支援する相手国政府と、私たちNECの3者間のコーディネーターとして、まさにSDGsの目標17「パートナーシップで目標を達成しよう」を体現する仕事を担当しています。

国際機関のプロジェクトは、関係するステークホルダーが多く、イニシアチブをとってプロジェクトを進めていく力が求められます。私が所属する部門は、年齢や性別、国籍に関係なく、一人ひとりがさまざまな仕事にチャレンジできる文化があります。私も、先日、UNIDO本部で開催されたJapan Weekにおいて、NECと国際機関との連携事例についてプレゼンテーションをするという大役を任せられました。

これからも、さまざまなパートナーの皆さんと連携し、NECの技術やソリューションを世界に広め、社会課題解決に貢献ていきたいと考えています。

### インクルージョン&ダイバーシティを実体験

#### NECボッチャ部

重度脳性麻痺者や、同程度の四肢重度機能障がい者向けに考案され、パラリンピックの正式種目となっているボッチャは、老若男女、障がいの有無にかかわらず、すべての人がともにプレイできるスポーツです。

NECボッチャ部は、パラリンピックスポーツとインクルージョン&ダイバーシティへの理解を深めることを目的に、2017年に設立した企業内クラブです。

当年度は、誰でも参加可能で、日本代表「火ノ玉ジャパン」も出場する「ボッチャ東京カップ」に出場し、日本代表A、B2チームのうちBチームを下し、準優勝しました。今後もボッチャ部の活動を通じて、一人ひとりの個性を尊重し、相互を高め合い成長できる文化を創るインクルージョン&ダイバーシティを推進していきます。



「ボッチャ東京カップ」で準優勝



詳しくはサステナビリティレポート2019「人材開発・育成」「インクルージョン&ダイバーシティ」「多様な働き方への環境づくり」をご覧ください。

# 気候変動を核とした環境課題への対応

異常気象の発生による自然災害の増加、水資源の枯渇、食料需給への影響など、気候変動によってもたらされる負の影響は多岐にわたります。こうした環境課題に対して、NECはICTを活用することで、負の影響の緩和や、リスクに強い安全・安心な社会の実現に貢献できると考えています。

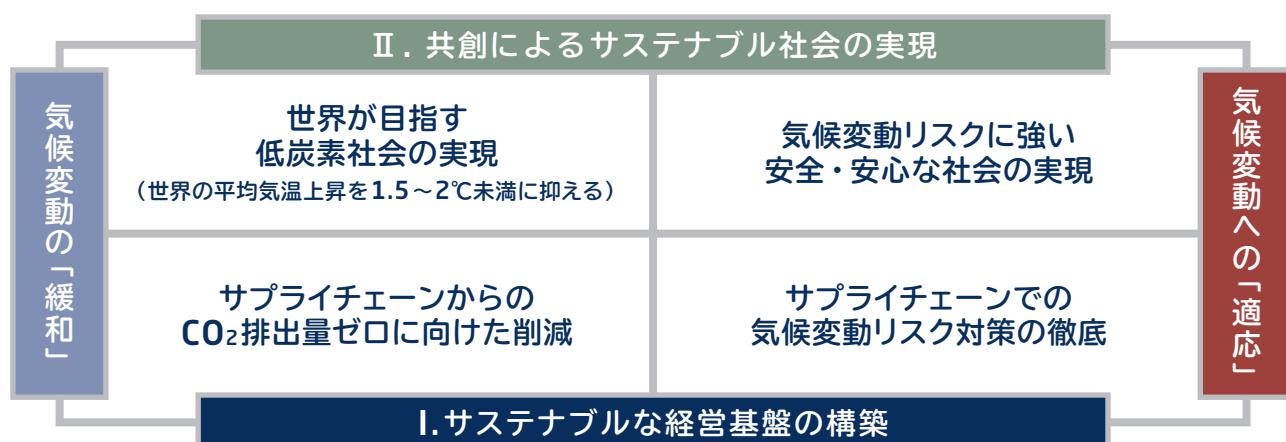
NECでは「気候変動を核とした環境課題への対応」をESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」のひとつと位置づけ、徹底した省エネ対策や、再生可能エネルギーへの転換を進めることで事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組むとともに、気候変動の緩和や適応に資するソリューション、サービスの開発・提供を推進しています。

## 2050年までにCO<sub>2</sub>排出量“実質ゼロ”を目指して

2050年に向けて、NECのサステナブルな経営基盤の強化と、NECとお客さまとの持続可能な社会の共創を進めるために、2017年7月に「2050年を見据えた長期視点の気候変動対策指針」を策定しました。

本指針に基づき、NECの事業活動にともなうCO<sub>2</sub>排出量(Scope1、Scope2)を、2050年までに実質ゼロとすることを目指します。

### 2050年を見据えた長期視点の気候変動対策指針



### NECグループの温室効果ガス排出削減目標が「SBTイニシアチブ」の認定を取得

NECの温室効果ガス排出削減目標は、パリ協定が目指す「2℃目標」の達成に科学的に根拠ある水準の目標(SBT: Science Based Targets)として、当年度、SBTイニシアチブから認定を受けました。この目標達成に

向け、当年度は再生可能エネルギーの活用を、2020年度までに2017年度比で約75倍へと拡大する目標を再設定し、取り組みを開始しています。

#### NECグループのSBT

Scope1+2 <sup>*1</sup>	2030年度までに温室効果ガス排出量を2017年度比で33%削減
Scope3 <sup>*2</sup>	2030年度までに販売した製品からの温室効果ガス排出量を2017年度比で34%削減

\*1 Scope1(事業者が所有または管理する排出源から発生する温室効果ガスの直接排出)と

Scope2(電気、蒸気、熱の使用に伴う温室効果ガスの間接排出)の合計値

\*2 Scope3(Scope1+2を除く企業群(サプライチェーン)全体からの間接排出)



## 2050年の指針に向けたマイルストーン

NECでは2050年の指針実現に向けたマイルストーンとして、「NECグループ環境経営行動計画2020／2030」を設定しています。その一例として、気候変動の「緩和」対策として、ITソリューションの提供を通じてお客様・社会からのCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献し、その削

減量を2020年度に2,300万トン、2030年度に5,000万トンまで拡大することを目指しています。また、事業活動からのCO<sub>2</sub>排出量についても効率化や再生可能エネルギーへの転換を進めることで削減していきます。

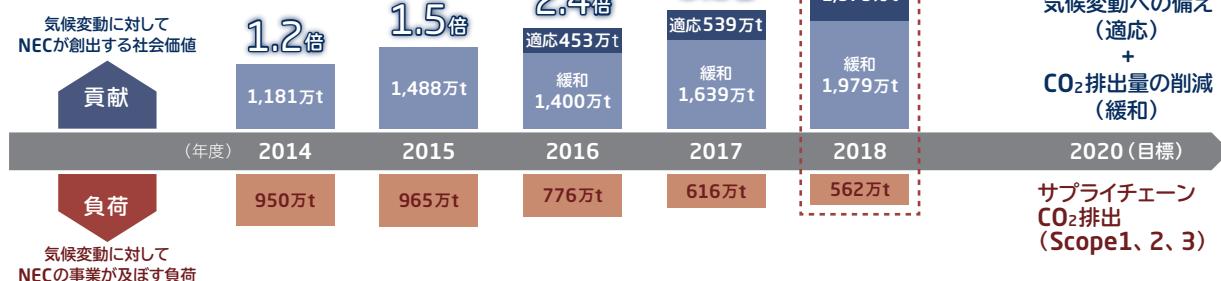
### NECグループ環境経営行動計画2020／2030

		2020年度	2030年度
<b>1 「緩和」への貢献</b>	1. ITソリューションの提供を通じたお客様・社会からのCO <sub>2</sub> 排出量の削減	2,300万t	5,000万t
	2. 製品エネルギー効率の改善(2013年度製品比)	30%改善	80%改善
<b>2 「適応」への貢献</b>	3. 社会ソリューションの提供を通じた気候変動の影響への備え	課題解決に寄与するソリューション競争力強化と事業を通じた貢献の拡大	
<b>3 事業活動からの排出削減</b>	4. 効率化によるCO <sub>2</sub> 排出量原単位の改善(2012年度比)	18%改善	30%改善
	5. 再生可能エネルギーへの変換(2011年度比)	10倍	-

### 2020年の気候変動対策目標

この行動計画に沿って、2014年に「2020年までに、NECのサプライチェーンからのCO<sub>2</sub>排出量に対して、NECの製品やサービスの提供によって気候変動対策に対して創出する価値を5倍とする」目標を掲げ、取り組みを進めてきました。当年度は、負荷562万トンに対して貢

献が3,358万トンと6倍となり、前年度(3.5倍)と比べ大幅に増えました。これは、サプライヤーに対する取り組みを強化したことと、国内子会社からの災害対策関連ソリューション提供数が増えたことによるものです。



### TCFD提言への賛同

気候変動がリスクと機会の両面から経営に大きく影響を与えること、また気候変動対応に関する情報開示要求が強まっていることを受け、2018年7月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言への賛同を表明しました。TCFD提言を踏まえ、政策や市場の変化などの移

行リスクや、災害などによる物理的なリスクなどを評価し、対策を検討するとともに、気候変動を機会ととらえた提供価値の拡大に向けて事業部門との対話を重ねています。そして、それらの結果を事業計画へ反映させるとともに、ステークホルダーへの情報開示を充実させていきます。

## 環境視点での経営改善に向けたステークホルダーとの対話

当社の環境分野の取り組みに対する理解促進と、社外有識者の意見や投資家が求めるESG情報を把握して今後の取り組みや情報開示を改善することを目的とした、ステークホルダーとの対話を2016年から継続して実施しています。

### 気候変動を核とした環境課題への対応に関する社外有識者との対話

「気候変動を核とした環境課題への対応を持続的な成長実現の鍵としていくために必要なことは何か」をテーマに、2019年3月に当社執行役員副社長 兼 CFO、環境経営推進責任者である執行役員 兼 CSCOおよびグローバルビジネスの推進担当者がサステナブル経営、金融、責任投資に関する社外有識者と対話をしました。「環境課題を経営課題とらえること」「環境課題に貢献するベストプラクティス事例の社内での共有と、社外への情報発信を強化すべき」といった課題が明確になりました。

 詳しくはサステナビリティレポート2019  
「気候変動を核とした環境課題への対応」をご覧ください。



写真左から 野村アセットマネジメント(株) 責任投資調査部長  
**今村 敏之氏**  
(株)大和総研 研究主幹  
**河口 真理子氏**  
一般社団法人 NELIS 代表理事  
**ピーター D. ピーダーセン氏**

### CDP\* エグゼクティブ・チェアマン ポール ディッキンソン氏との対談

2019年6月にCDPの創設メンバーの一人で、エグゼクティブ・チェアマンであるポール ディッキンソン氏と、当社執行役員常務 兼 CHROおよび執行役員 兼 CSCOとの対談を行いました。当社のサプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出削減活動と、事業を通じた社会の気候変動対策への貢献事例に対し、ディッキンソン氏からは、「世界が気候変動対策を進めていく上で、NECのITソリューションが貢献できる機会はますます増えていくので、今後のグローバルでの活躍に期待したい」とのコメントがありました。



写真左手前 CDP エグゼクティブ・チェアマン  
**ポール ディッキンソン氏**

\* CDP：企業や都市の環境への取り組みを調査・評価・開示するための国際NGO

## 事業を通じた環境価値の提供事例

### インドネシア 森林火災監視・即応システム

インドネシアでは、野焼きなどを原因とする森林火災による森林喪失や周辺国を含めた煙害による健康被害、航空機や船舶の遅延に伴う経済的損失、CO<sub>2</sub>排出量の増加などの被害軽減と森林火災の予防が喫緊の課題となっています。

NECは、2017年11月から独立行政法人国際協力機構（JICA）の民間技術普及促進事業として住友林業（株）と協働で、パランカラヤ大学、中部カリマンタン州地方防災局などと連携し、火災発生の検知から発生場所の特定、消火隊員の部隊運用までをトータルに支援する「森林火災監視・即応システム普及促進事業」を推進してきました。当年度は、システムの有効性と実用性の検証を目的に、擬似火災を起こして導入評価を行い、火災発生から消火隊員の出動や消火活動状況に至るまでをシステムで把握できることを現地の消火隊員とともに確認しました。

今回の導入評価結果をもとに、システムや運用の改善を行い、次年度の本格導入・拡大を目指しています。



赤外線カメラによる火災検知画面



評価に参加された現地の皆さまとの集合写真

### 食品ロス・廃棄の解決に向けた需給最適化

2050年には、世界の人口は現在の1.3倍となる90億人を超える、食料需要は1.7倍になると予想されています。一方で現在、世界では生産された食料の1／3に相当する13億トンもの食料が食べられることなく廃棄されています。日本でも年間643万トンもの食料が廃棄されており、その半分以上は流通過程（製造、卸・物流、小売）での過剰生産や売り残しを原因とする事業系の食品ロスです\*。

\* 農林水産省「食品ロス量（平成28年度推計値）の公表について」（平成31年4月12日）



NECでは、ICT、特にAIを活用してサプライチェーンを最適化し、食品ロス・廃棄を減らすための仕組み「需給最適化プラットフォーム」を提供しています。従来の需要予測は食品製造や小売業が個別に行っていましたが、需給最適化プラットフォームでは、個々のプロセスを最適化するだけでなく、バリューチェーン全体でデータを収集し、AIを活用して需要予測の精度を高めることで、バリューチェーン上の生産や在庫、発注の最適化を実現します。

2018年2月から一般財団法人日本気象協会、同年6月から（株）インテージと協業し、多様な業種・業界における製造、卸・物流、販売のバリューチェーン全体で需給を最適化するビジネスの展開を開始しています。

今後も需給最適化プラットフォームを活用することでバリューチェーン全体での効率化を実現し、SDGsの目標12のターゲット番号12.3\*に貢献するほか、エネルギー・資源の消費低減にも貢献していきます。

\* ターゲット12.3「2030年までに小売・消費レベルにおける世界全体の一人当たりの食品廃棄物を半減させ、収穫後損失などの生産・サプライチェーンにおける食品の損失を減少させる」



詳しくはサステナビリティレポート2019「環境経営への取り組み」をご覧ください。

## イノベーション・マネジメント

社会の変化に伴い、求められる技術も変容しますが、時代の変化を適切にとらえたマネジメントを実行し、社会価値を生み出す技術を提供していきたいと考えています。そこでNECでは、CTO（チーフテクノロジーオフィサー）のもとで、社会価値創造の次なる成長に向けた技術戦略を策定し、売上収益の4%程度を継続的に研究開発費にあて、NECが有するNo.1／Only 1のコア技術へ集中投資しています。

また、知的財産を、NECグループの事業競争力や事業安定性、さらにはお客さまとの共創に資する重要な経営資源と位置づけ、権利の強化と保護を推進しています。

さらに、既存ビジネスの枠組みを超えた技術の事業化や、グローバルなオープンイノベーションを積極的に推進し、競争力のある技術のマネタイズの加速に取り組んでいます。

### 強みのある技術領域へ集中投資

独自性や競争優位性のある技術アセットを数多く有している、データサイエンスとICTプラットフォームの2領域に集中投資を行っています。

データサイエンス領域では、実世界のデータの見える化・分析・対処を行うことで、新たな価値創造に貢献するAI技術の開発に取り組んでいます。また、ICTプラットフォーム領域では、実世界の変化にリアルタイムでダイナミックに対応できるコンピューティング技術やネットワーク技術に加えて、社会システムをセキュアに安定稼働させるためのセキュリティ技術の開発に取り組んでいます。

最先端AI技術群のブランド「NEC the WISE」や、顔、虹彩、指紋・掌紋、指静脈、声、耳音響の6つの生体認証技術を活用した生体認証製品・サービスの統一ブランド「Bio-IDiom」の強化はこの一環です。

2019年4月には、NECのネットワーク技術の強みを活かした新ブランド「NEC Smart Connectivity」を立ち上げました。実世界の見える化・分析・対処技術に加え、膨大なデータを「つなぐ」ネットワークも、お客さまへの価値提供に際して、今後大きな役割を担うと考えています。



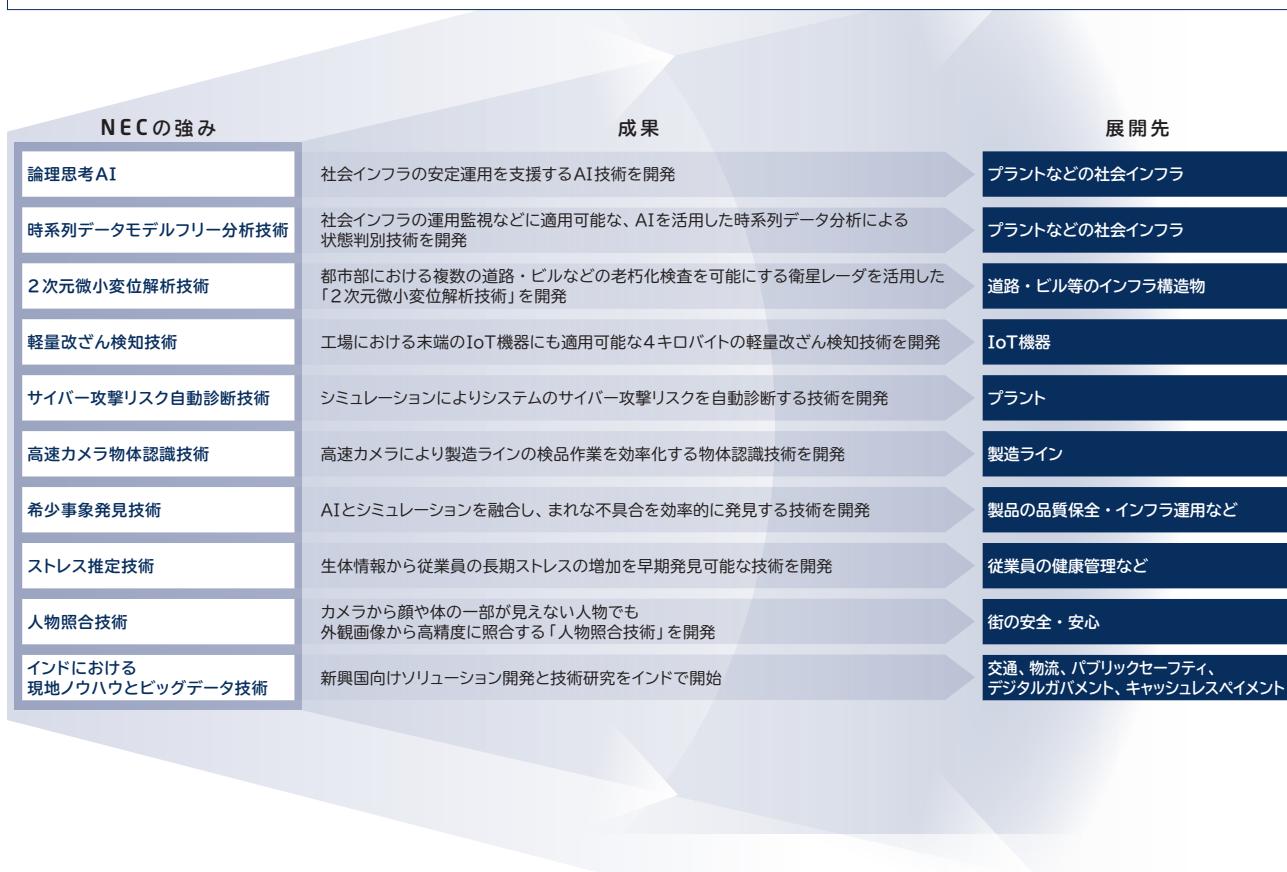
### コア技術強化のためのダイバーシティ強化と人材育成

社会ソリューションに有効なコア技術強化と技術力継続のために、注力領域へ人材を集中させるとともにダイバーシティの強化をはかっています。

具体的には、中央研究所のデータサイエンス・バイオメトリクス領域の研究者数を2015年度比で倍増させる方針のもと人材を拡充しているほか、海外の各研究所では

各地域のトップ人材を積極的に採用し、国内では博士採用を増強しています。次年度も新規採用の半数近くを博士採用とする方針であり、インド工科大学など海外大学院からの採用も増強します。これらの施策により、新規採用の3~4割がグローバル人材となっています。

## 主な研究成果



## 知的財産戦略

NECでは、特許権やノウハウはもとより、グローバルブランドを支える意匠権や商標権の強化と保護を推進しています。

また、社会価値を創造し発展させていくために、知的財産権による参入障壁の構築や競争優位性の担保だけ

でなく、お客さまやパートナーとの連携を強化し、守るために知的財産網の構築や活用も進めています。

2019年3月現在、NECは、国内外合わせて約49,000件（うち、国内約22,000件）の特許を保有しています。

## 新事業開発を加速

技術の事業化をさらに加速するため、2018年7月に米国シリコンバレーに新設したNEC X社は、NECの人材と研究所の最先端技術を核として、シリコンバレーの企業家やベンチャーキャピタルといった外部の関係者を巻き

込んだ共創型ソリューションの開発を推進しています。その推進の一環として、新事業開発の加速を狙い、最短1年で新事業を立ち上げることを目指す「NECアクセラレータープログラム」を開始しました。



詳しくはサステナビリティレポート2019「イノベーション・マネジメント」をご覧ください。

## ステークホルダーとの対話・共創

お客さまや社会の価値観が常に変化する中、お客さまや社会にとって真に価値のある製品・サービスを提供するためには、さまざまなステークホルダーと対話し、共創するプロセスを、企業活動に常に組み込んでいく必要があります。ステークホルダーとの対話を通じて、お客さまや社会の課題やNECの取り組みに対する社会の声に気づき、ともに価値を創る仲間をつくり、共創へつなげることで、NECが目指す「Orchestrating a brighter world」で描く世界を実現していきます。当年度の取り組み事例は次のとおりです。

### 国際機関との共創で開発途上国の課題解決に貢献

2019年3月、外務省とFAO (Food and Agriculture Organization、国連食糧農業機関) が共催する公開イベント「SDGsの達成に向けたFAOの貢献と日本の役割」に、当社グローバル事業推進本部の今仲 保宏が民間企業の代表パネリストとして登壇しました。

今後も国連をはじめとする国際機関とのパートナーシップの締結や事業開発などの共創を行い、開発途上国のさまざまな課題解決に貢献していきます。

 詳しくはサステナビリティレポート2019  
「多様なステークホルダーとの対話事例」をご覧ください。



モザンビークでの取り組みを紹介

Orchestrating

お客さまとの共創



安全

安心

### SDGs時代の主役にグローバル体験を共有

NECの「事業活動をとおして社会に、安全、安心、効率、公平という4つの価値を提供したい」という思いを、SDGsの達成を担う次世代の若者にも伝える機会として、2018年11月、当社グローバル事業推進本部主席主幹の吉川 理裕（役職は当時）が、中学生向けに特別授業を行いました。

 詳しくはサステナビリティレポート2019  
「多様なステークホルダーとの対話事例」をご覧ください。



中東・アフリカ地域での  
ビジネス体験を共有

社会課題への  
気づき

### 株主・投資家との対話で得た知見で 経営改善と企業価値向上をドライブ

当社は、執行役員社長やCFO、コーポレートコミュニケーション本部IR室を中心に、株主との面談や四半期ごとの決算説明会、事業説明会などのIR活動に注力しています。同時に、対話から得られた知見を経営陣へ積極的に展開するとともに、取締役会でも定期的に報告しています。当年度は、2018年7月に特定したESG視点の経営優先テーマの策定背景や目指す姿をテーマに対話する「マテリアリティ意見交換会」を開催しました。

 関連コンテンツ：  
統合レポート2019「特集：NEC Safer Cities」のp.18「ダイアログセッション」、  
p.25「環境視点での経営改善に向けたステークホルダーとの対話」  
サステナビリティレポート2019「マテリアリティに関する有識者との対話」



マテリアリティ意見交換会

## トップマネジメントと従業員の直接対話で 透明性とモチベーションの高い組織に変革

NECは、重要なステークホルダーである従業員とトップマネジメントとの直接対話の機会を設けています。

➡ 詳しくは統合レポート2019

「特集：NEC Safer Cities」のp.17「KMD社でのタウンホールミーティング」、  
「社会感度の高い人財育成」のp.21「変革イニシアチブ『Project RISE』始動」をご覧ください。

## NPOとの協働プロジェクト「NEC社会起業塾」の知見を 従業員育成に活用

2002年度にNPO法人ETIC.と協働で開始した、若手社会起業家育成プロジェクト「NEC社会起業塾」では、これまでに、SDGsをはじめとしたさまざまな社会課題に取り組む社会起業家62団体の育成に取り組み、その卒塾生の多くが事業モデルを確立し、社会変革を加速させ始めています。

当年度は、病気・障がい当事者と家族のためのオンラインコミュニティを運営する「一般社団法人日本障がい疾患家族支援協会」と、日本のシニアと東南アジアの学生との連携をテーマとして事業加速を目指す「(株)Helte」の2団体を支援し、卒塾生とNECとの共同研究や実証、ソリューション開発などに活動が発展しています。

また「NEC社会起業塾」の知見やノウハウを、NECグループの次世代リーダー育成プログラム「NEC社会価値創造塾」や、留職プログラム、社会起業家とのプロボノプロジェクトなどにも活用しています。



2002年度創塾以来62団体が  
卒業した「NEC社会起業塾」

a brighter world

による社会価値



ICTを活用した  
価値づくり

価値創造への  
仲間づくり

## 従業員のプロフェッショナルスキルを活かす プロボノで地域創生に貢献

NECは、従業員の持つプロフェッショナルスキルを社会課題解決に活かすプロボノ活動を、2010年にNPO法人サービスグランツと協働で、国内企業として初めて実施し、以降NECグループの企業市民活動「NEC Make-a-Difference Drive」の一環として推進しています。

当年度は、4つの自治体と連携したプロジェクトを実施しました。そのうち、静岡県掛川市と連携した地域創生プロジェクトでは、地域の伝統産業を守り、その産業を次世代に継承するため、掛川市の伝統工芸品である葛布（かつぶ）の利活用拡大のための戦略策定に取り組みました。

また、NECは2011年より、従業員が被災地でボランティア活動を行う東北復興支援活動「NEC “TOMONI” プロジェクト」に取り組んでいます。2015年には南三陸町と復興連携協定を締結し、毎月末に行われている「福興市（ふっこういち）」などを継続支援しています。



掛川市役所で実施した  
ワークショップ

# CFOメッセージ



代表取締役 執行役員副社長 兼 CFO (チーフファイナンシャルオフィサー)

森田 隆之

## 財務体質の健全性を維持しつつ、 適切な資本配分により収益力の改善と企業価値の向上を実現する

2020中期経営計画の初年度である2019年3月期は、「収益性の改善」に向けて構造改革費用350億円と、グローバルセグメントでの減損など資産のクリーンアップのための費用150億円、合わせて500億円を一過性の費用として計上しました。

また、「成長の実現」に向けては、KMD Holding社を1,360億円で買収し「NEC Safer Cities」を拡大しました。この買収は収益貢献が期待でき、かつNECが持つ強みを活かせる領域である、という従来からの指針に沿ったものです。2018年3月期に実施したNorthgate Public Services社の買収と合わせて、2017年3月

期の前中期経営計画で設定したM&A投資枠2,000億円を実施しました。この2社のM&Aにより無形固定資産の償却費用などが会計上発生しますが、キャッシュフロー創出による貢献が期待でき、M&Aも含めた企業の本源的な収益力を明確にするため、当社は当年度の決算から「調整後営業損益\*1・調整後当期損益\*2」を新たに開示することとしました。

なお、今後のM&Aは従来からの指針を維持し、フリー・キャッシュ・フローを原資として財務基盤を毀損しない範囲で継続して検討していきます。

### 営業利益の調整項目について

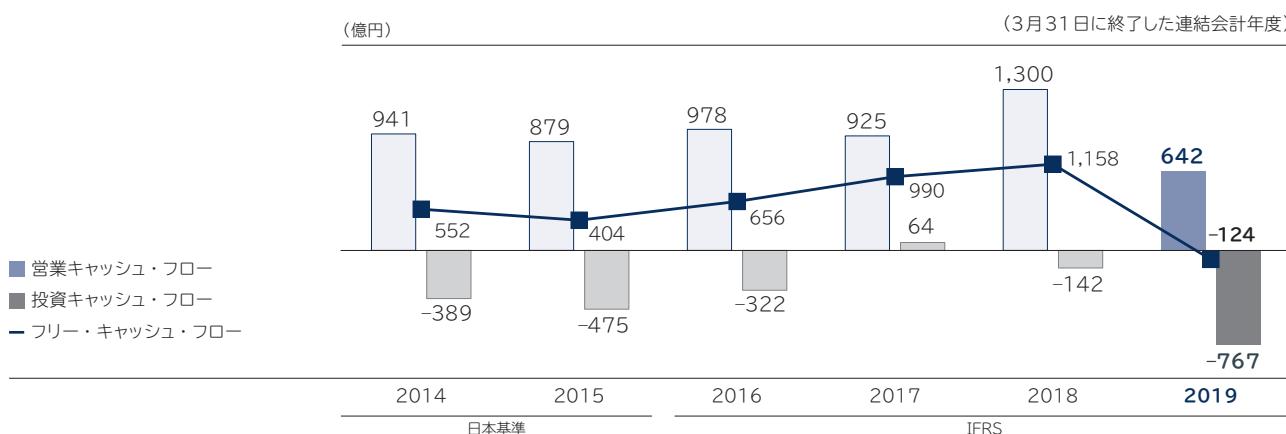
(億円)	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期(計画)
<b>営業利益</b>	<b>639</b>	<b>585</b>	<b>1,100</b>
<b>調整項目</b>	<b>87</b>	<b>114</b>	<b>150</b>
買収に伴う無形固定資産の償却費	75	97	
M&A関連コスト	12	18	
<b>調整後営業利益</b>	<b>725</b>	<b>699</b>	<b>1,250</b>
<b>当期利益</b>	<b>459</b>	<b>402</b>	<b>650</b>
<b>調整項目</b>	<b>44</b>	<b>67</b>	<b>90</b>
<b>調整後当期利益</b>	<b>503</b>	<b>469</b>	<b>740</b>

## 成長に必要な領域へ投資するためのキャッシュ創出

次に、資産効率の向上についてですが、ここ数年はCCC<sup>\*3</sup>の改善が横ばいとなっており、この現状を改善することが、重要な課題の1つであると考えています。2019年2月に「CCC改革推進室」を新設し、この課題

の解決に取り組んでいます。簡単ではありませんが、運転資本の効率化によりキャッシュを捻出し、M&Aや研究開発、設備投資など成長に必要な領域へ投資を振り向けることで、さらなる企業価値の向上につなげていきます。

### 営業キャッシュ・フロー、投資キャッシュ・フロー、フリー・キャッシュ・フロー



## キャピタル・アロケーションの考え方

次年度の年間配当は、前年度と同等水準の60円を計画しています。それに加えて、株主の皆さんにとっての期待利益を確定させるため、12年ぶりとなる中間配当の再開を決定しました。

当社は長期的な企業価値の拡大と、キャピタルゲインの実現を重要視しています。私はCFOとして、「成長投資」「財務体質の健全化」「株主還元」のバランスを取りながら資本を配分し、長期的な視点で収益力を高めるとともに、企業価値の拡大に努めています。

\*1 「調整後営業損益」＝「IFRS営業損益」－「調整項目」

[調整項目]

- ・M&A実施により認識した無形固定資産の償却費
- ・会社取得のための支出（ファイナンシャル アドバイザリー費用など）

\*2 IFRS当期損益から営業損益に係る調整項目、これらに係る税金相当、非支配持分損益相当を排除した指標

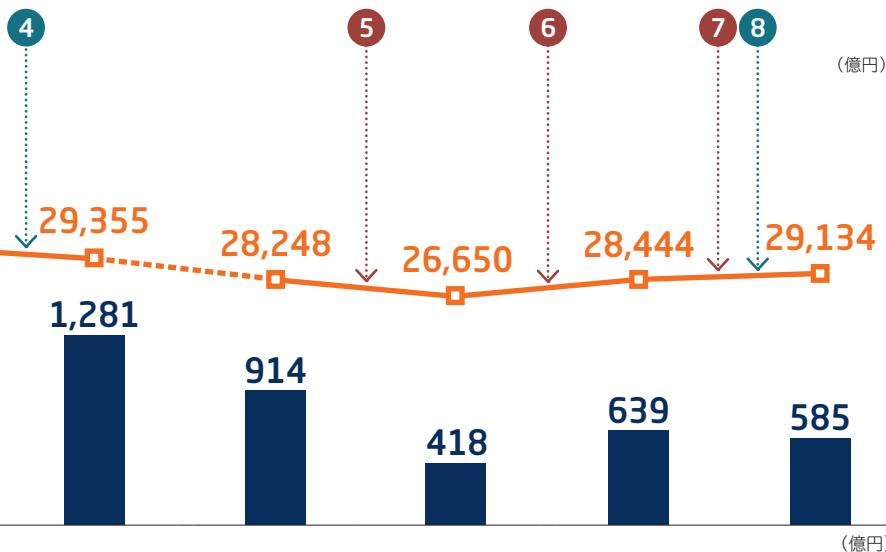
\*3 CCC：キャッシュ・コンバージョン・サイクル、棚卸（日数）+売掛金回収（日数）-買掛金（日数）=原材料の支払いから製品サービスの代金回収までの日数

## パフォーマンス・ハイライト

日本電気株式会社および連結子会社  
3月31日に終了した各連結会計年度または各年3月31日現在



	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
	日本基準 (JGAAP)				
売上収益 .....	¥35,831	¥31,154	¥30,368	¥30,716	¥30,431
海外売上収益 .....	7,129	4,793	4,815	4,831	5,692
海外売上収益比率 (%) .....	19.9	15.4	15.9	15.7	18.7
営業利益 .....	509	578	737	1,146	1,062
調整後営業利益 .....	—	—	—	—	—
親会社の所有者に帰属する当期損益 .....	114	(125)	(1,103)	304	337
調整後当期損益 .....	—	—	—	—	—
営業活動によるキャッシュ・フロー .....	1,348	337	839	1,437	941
投資活動によるキャッシュ・フロー .....	(412)	(1,462)	(497)	(1,017)	(389)
フリー・キャッシュ・フロー .....	936	(1,126)	342	420	552
研究開発費 .....	2,760	1,765	1,620	1,517	1,427
設備投資額 (有形固定資産) .....	831	529	420	456	987
減価償却費 (有形固定資産) .....	1,112	621	533	512	452
1株当たり金額 (円) :					
親会社の所有者に帰属する当期損益 .....	5.04	(4.82)	(42.44)	11.71	12.99
配当金 .....	4.00	0.00	0.00	4.00	4.00
資産合計 .....	29,376	26,289	25,576	25,810	25,053
自己資本 .....	7,909	7,571	6,570	7,107	6,959
自己資本利益率 (ROE) (%) .....	1.6	—	—	4.5	4.8
自己資本比率 (%) .....	26.9	28.8	25.7	27.5	27.8
有利子負債残高 .....	7,295	6,758	6,927	6,035	5,752
D/Eレシオ(倍) .....	0.92	0.89	1.05	0.85	0.83
連結子会社数 (社) .....	310	283	265	270	258
従業員数 (人) .....	142,358	115,840	109,102	102,375	100,914
ITソリューション提供による					
CO <sub>2</sub> 排出削減貢献量 (千t) .....	1,900	2,120	2,310	2,980	2,290
製品のエネルギー効率改善 (%) .....	44	53	66	64	75



国際財務報告基準 (IFRS)				
2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
¥29,355	¥28,248	¥26,650	¥28,444	¥29,134
5,868	6,031	5,710	7,402	6,891
20.0	21.4	21.4	26.0	23.7
1,281	914	418	639	585
—	—	—	725	699
573	759	273	459	402
—	—	—	503	469
879	978	925	1,300	642
(475)	(322)	64	(142)	(767)
404	656	990	1,158	(124)
1,342	1,236	1,093	1,081	1,081
374	363	315	454	627
485	505	499	638	644
22.05	29.22	10.51	176.54*	154.75*
4.00	6.00	6.00	60*	40*
26,207	25,289	26,840	28,214	29,506
8,237	7,698	8,543	8,808	8,596
7.5	9.5	3.4	5.3	4.6
31.4	30.4	31.8	31.2	29.1
5,208	4,795	4,669	5,207	5,525
0.63	0.62	0.55	0.59	0.64
232	217	238	303	327
98,882	98,726	107,729	109,390	110,595
2,540	2,620	2,630	4,220	5,300
91	97	17	35	74

## 主な経営施策

- 事業ポートフォリオの見直し
- 成長戦略の実行と財務基盤の強化

## 2011年3月期

- ① 半導体事業のNECエレクトロニクス(株)  
(現 ルネサスエレクトロニクス(株))を  
持分法適用会社化

## 2012年3月期

- ② コンシューマPC事業を持分法適用会社化

## 2013年3月期

- 米国Convergys社の  
事業支援システム事業を買収

## 2014年3月期

- ③ 携帯電話販売事業のNECモバイリング(株)  
(現 MXモバイリング(株))の  
株式を売却

## 2015年3月期

- ④ インターネット・サービス事業の  
NECビッグローブ(株)(現 ビッグローブ  
(株))の株式を2014年3月に売却

## 2016年3月期

- 当社からNECマネジメントパートナー(株)  
へのスタッフ機能および共通IT資産の移管  
(業務改革推進プロジェクト)

## 2017年3月期

- ⑤ 日本航空電子工業(株)を連結子会社化

## 2018年3月期

- ⑥ 英国のNorthgate Public Services社を  
買収

## 2019年3月期(当年度)

- 米国にdotData社を設立

- 米国にNEC X社を設立

- ⑦ デンマークのKMD Holding社を買収

- ⑧ 電極事業の株式を売却

(注) 1. 親会社の所有者に帰属する当期損益(1株当たり)  
は、期中平均株式数に基づいて計算しています。  
2. 自己資本=親会社の所有者に帰属する持分  
3. D/Eレシオは、「有利子負債残高」を「自己資本」で  
除して計算したものです。  
4. 製品のエネルギー効率改善は、2006年3月期時点  
との比較です。

\* 2017年10月1日を効力発生日とする株式併合(併合割  
合は10株につき1株)後の金額を記載

# 主要事業一覧

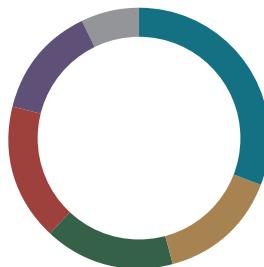
日本電気株式会社および連結子会社

売上収益、調整後営業損益および売上収益構成比は、2019年3月31日に終了した連結会計年度の実績（IFRS）です。

## 売上収益

29,134 億円

## 売上収益構成比



パブリック事業	31%
エンタープライズ事業	15%
ネットワークサービス事業	16%
システムプラットフォーム事業	17%
グローバル事業	14%
その他	7%

### パブリック事業

#### 売上収益

9,080 億円

#### 調整後営業利益

526 億円

#### 主要製品・サービス

- システム・インテグレーション（システム構築、コンサルティング）
- サポート（保守） ■ アウトソーシング／クラウドサービス ■ システム機器

### 社会公共

#### 主要顧客および主なソリューション例

- 公共：  
消防指令システム、消防デジタル無線、防災システム、交通管制システム、鉄道ネットワークシステム、地方公共団体向けシステム
- 医療：  
電子カルテシステム、地域医療連携ネットワーク
- 地域産業：  
基幹業務システム

### 社会基盤

#### 主要顧客および主なソリューション例

- 官公：  
税・社会保障システム、指紋認証システム、航空管制システム、衛星通信・地球観測、野外通信システム、学校教育システム、郵便追跡システム、施設監視・エネルギー管理
- メディア：  
テレビ番組制作・報道・送出システム、デジタルテレビ送信機

#### 主要な連結子会社

- NECネクサソリューションズ（株）

#### 主要な連結子会社

- NECネットワーク・センサ（株）
- NECスペーステクノロジー（株）
- 日本航空電子工業（株）

### エンタープライズ事業

#### 売上収益

4,318 億円

#### 調整後営業利益

358 億円

#### 主要製品・サービス

- システム・インテグレーション（システム構築、コンサルティング）
- サポート（保守）
- アウトソーシング／クラウドサービス

#### 主要顧客および主なソリューション例

- 製造：  
グローバルSCMシステム、設計管理システム、生産管理システム、販売管理システム
- 流通・サービス：  
小売本部・店舗システム、物流管理システム
- 金融：  
銀行勘定系システム、営業店システム、保険・証券基幹系システム、保険・証券チャネルシステム

#### 主要な連結子会社

- アビームコンサルティング（株）

(注) 売上収益、調整後営業損益および売上収益構成比は、2019年3月31日に終了した連結会計年度の数値を変更後のセグメントに組み替えて表示しています。  
なお、変更後のセグメント実績は会計監査人による監査を受けたものではありません。

## 調整後営業利益

## 調整後当期利益

## フリー・キャッシュ・フロー

**699** 億円

**469** 億円

**-124** 億円

ネットワーク  
サービス事業

売上収益

**4,603** 億円

調整後営業利益

**207** 億円

## 主要製品・サービス

- ネットワークインフラ：  
コアネットワーク、携帯電話基地局、  
光伝送システム、ルータ／スイッチ
- システム・インテグレーション  
(システム構築、コンサルティング)
- サービス＆マネージメント：  
OSS<sup>\*1</sup>／BSS<sup>\*2</sup>、  
サービスソリューション
- ハードウェア：  
無線LANルータ
- 企業ネットワーク：  
IPテレフォニーシステム、  
WAN／無線アクセス装置、LAN製品

<sup>\*1</sup>OSS : Operation Support System<sup>\*2</sup>BSS : Business Support Systemシステム  
プラットフォーム事業

売上収益

**5,002** 億円

調整後営業利益

**201** 億円

## 主要製品・サービス

- ハードウェア：  
サーバ、メインフレーム、  
スーパーコンピュータ、ストレージ、  
企業向けパソコン、POS、ATM、制御機器、  
無線LANルータ
- ソフトウェア：  
統合運用管理、アプリケーションサーバ、  
データベース
- 保守サービス

## グローバル事業

売上収益

**4,094** 億円

調整後営業損益

**-225** 億円

## 主要製品・サービス

- セーフาร์シティ  
(パブリックセーフティ、  
デジタルガバメントなど)
- サービスプロバイダ向けソフトウェア・  
サービス(OSS／BSS、SDN<sup>\*3</sup>／NFV<sup>\*4</sup>)
- ネットワークインフラ：  
海洋システム  
(海底ケーブル、海洋観測システム)、  
ワイヤレスバックホール
- システムデバイス：  
ディスプレイ、プロジェクタ
- 大型蓄電システム

<sup>\*3</sup>SDN : Software-Defined Networking<sup>\*4</sup>NFV : Network Functions Virtualization

## 主要な連結子会社

- NECネットワースアイ(株)

## 主要な連結子会社

- NECプラットフォームズ(株)
- NECフィールディング(株)
- NECエンベデッドプロダクツ(株)

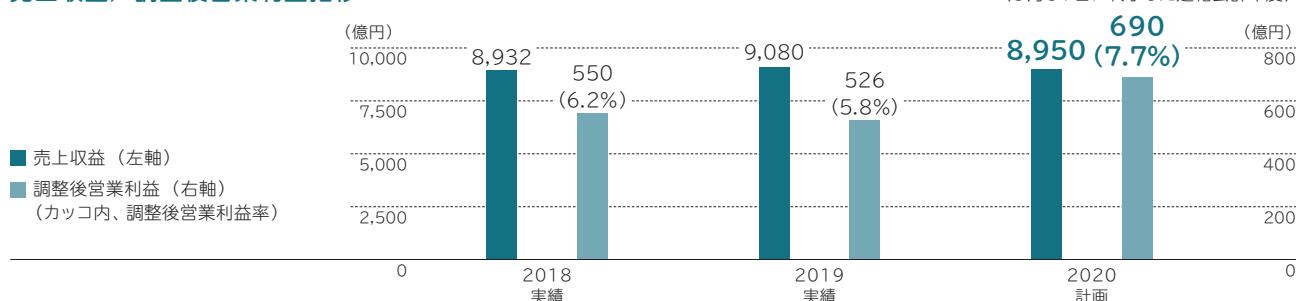
## 主要な連結子会社

- NECディスプレイソリューションズ(株)
- (株) OCC
- NEC Energy Solutions社
- Netcracker Technology社
- Northgate Public Services社
- KMD Holding社

# 事業別レビュー

## パブリック事業

### 売上収益／調整後営業利益推移



### パブリック事業を構成する2つの領域

パブリック事業は、国内各地域の営業機能および地方公共団体・医療機関向け事業を担う「社会公共領域」と、政府・官庁および社会基盤を支える企業向け事業を担う「社会基盤領域」からなっています。

2017年4月より発足した新体制において、「社会公

共領域」では地域ニーズと政策シーズの両面をふまえ、地方公共団体・大学・企業など地域ステークホルダーとの共創によりスマートシティやマイナンバー制度利活用、ヘルスケアなどの領域で新規事業開発を加速します。また「社会基盤領域」では、長年にわたり政府・官庁などのお客さまを支えてきた実績をもとに、人々の安心で快適な生活を支えるインフラの提供をさらに強化していきます。

#### [強み]

- 政府機関、地方公共団体、放送および電力会社向けの各種システムや、サイバーセキュリティなどの納入実績、信頼性、高度な技術、国内における高いシェア
- 長年の取引から得た業務ノウハウと取り扱うデータへの深い理解(=ドメイン・ナレッジ)をベースとした、お客さまの将来構想に対する提案力
- AI技術群「NEC the WISE」、生体認証「Bio-IDiom」、セキュリティを含むITとネットワーク、さらにセンシングまで含めたICTフルレイヤーでの垂直統合型ソリューションの提供

#### [弱みおよび対策]

- 高度な技術と信頼性維持のために継続的な投資が必要
- 追加コストの発生による業績への影響を抑制するため、大型案件におけるプロジェクトマネジメントの複雑性や最先端技術を駆使したシステム開発の固有課題への対処が必要

#### [機会]

- 日本政府の「デジタル・ガバメント構想」による行政サービスのデジタル化と、マイナンバー制度利活用の拡大
- 東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会における安全・安心で効率的な運営と、増加する訪日観光客への対応に向けた投資活性化
- 社会インフラ事業(電力、放送、道路など)におけるシステムの世代交代と革新
- サイバーセキュリティのためのシステム強化や監視サービスの需要拡大
- ヘルスケアや教育用途をはじめとしたさまざまな分野におけるAIやIoTなどのICT利活用に向けた投資拡大

#### [脅威および対策]

- 人口減少に伴う税収減により、これまで以上の行政の業務効率化、および高度化を実現するソリューションの提供が必要
- 放送のIP化や視聴率・広告モデルの変革に代表されるような産業自体の転換など、市場環境の変化に対応できる事業体制の構築が必要
- 受注競争の激化に伴い、価格・納期などの条件が厳しい案件が増加しており、コスト競争力と品質の絶え間ない向上が必要
- 新規参入事業者による既存事業領域のゲームチェンジを見越した事業戦略が必要

## 社会公共領域

## デジタルヘルスケア：AIを活用した医療・社会改革への貢献

医療法人社団KNIとNECは、医療と社会の課題解決に向けた共創としてAIを活用した実証に取り組んでいます。入院患者の不穏行動の40分前に71%の精度で検知する実証や、誤嚥性肺炎のハイリスク患者を87%の精度で抽出する実証により、看護師は当該患者への重点的な予防介入が可能となり、患者の入院長期化の回避と医療スタッフの業務負荷軽減が期待できます。さらに、発話情報の分類・構造化技術により看護記録業務の58%削減を実現しました。NECは、AIやIoTなど先進のICTを活用し、未来の医療と人々を支えるシステムの構築を推進します。



デジタルホスピタルへの取り組み

## 社会基盤領域

## 将来を見据えた最先端技術への投資～航空・宇宙分野の管制への挑戦～

最先端技術による社会課題の解決に向けて、無人航空機・人工衛星の制御技術、航空管制・人工衛星管制技術や電波監視技術などの開発にも長年取り組み続けています。

## 衛星運用

当社は2018年に、衛星や関連する地上システムの開発に加えて、自社で保有する地球観測衛星の衛星管制・ミッション運用・画像販売までを一貫して行う宇宙利用サービス事業へ参入しました。メーカーによる衛星自主運用は国内初となります。災害状況の把握や、環境資源の監視・管理などの事業を通じて、社会課題の解決に貢献していきます。



衛星の運用業務を行うNEC衛星オペレーションセンター

## 空飛ぶクルマ

空飛ぶクルマは、通勤・通学、離島や山間部への移動、救急搬送や物資輸送などへの活用が期待されています。当社は日本発の空飛ぶクルマの開発活動を運営する一般社団法人CARTIVATOR Resource Managementとスポンサー契約を締結し、経済産業省・国土交通省設立の「空の移動革命に向けた官民協議会」にも参画しました。当社は飛行制御系技術を提供しており、空の交通管制の実現への貢献を目指しています。

## 社会公共領域

### 社会課題解決に向けた 事業領域の拡大

執行役員常務  
中俣 力



#### 社会課題の解決により、枠を超えた価値を提供

少子高齢化に伴う社会保障費の増加や労働力の減少、消費経済力の低下など、日本が抱える社会課題を最前線でしっかりと受け止め、サステナブルな社会価値を創造していくのが我々の役割です。蓄積された経験と最新のAIや生体認証技術、さらには共創により、自らがリーダーシップを発揮して枠を超えた価値提供を進めていきます。これにより2020中期経営計画における継続的な成長と全社の利益目標の実現に貢献します。

#### 我々を取り巻く環境と新たな市場機会

国内市場は活況を維持しており、特にAIやIoTによる事業モデルの革新（デジタルトランスフォーメーション）は、従来のICTベンダーの枠を超えて急速に進展しています。一方で、既存のICT市場は縮小しているため、我々が成長し続けるには、新たな領域へ事業を拡大することで、社会課題の解決により一層貢献していく必要があります。

#### ■ デジタル・ガバメント構想実現への貢献

このような環境の中、日本政府の「デジタル・ガバメント構想」では、国民や事業者の利便性向上に重点が置かれ、デジタル化を前提とした行政の在り方そのものの見直しが進められています。NECは、行政分野や行政・民間が連携するさまざまな領域で、マイナンバーカード制度や生体認証を活用し、利用者視点に基づく利便性

の高いサービスを創出することで、「デジタル・ガバメント構想」の実現に貢献します。

#### ■ ICTを活用したデジタルヘルスケア

ヘルスケア領域では、AIを活用した内視鏡画像診断サポートシステムや、健診結果予測シミュレーション、不穏行動の予兆検知など先進技術を活用した医療の質の向上と、労働力不足への対応、社会保障費の抑制に貢献します。将来の医療データ利活用を見据えて、一人ひとりに適した質の高い健康・医療サービスが無駄なく提供される健康長寿社会を実現していきます。

#### ■ 東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会を契機とした新たな社会インフラへの世代交代

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催に向けては、生体認証や行動検知・解析、業務無線や都市オペレーションセンターなどのパブリックセーフティ関連ソリューションにより、安全・安心を確保していきます。

さらに、同大会は、短期的な国内市場の活性化だけではなく、高度経済成長期に整備した多くの社会インフラの世代交代に向けた大きな転換点となります。新たなインフラには、安全・安心はもとより、今後の社会課題の解決を見据え、より効率・公平といった価値の実現も求められます。我々はAIやIoTなどの先進ICTを活用し、その実現に貢献します。

当事業では、これら「NEC Safer Cities」に注力し、人々が豊かに生きるための基盤を構築していきます。

## 社会基盤領域

# 安定した収益性の確立と、 将来を見据えた最先端技術への投資

執行役員常務  
田熊 範孝



### 重要インフラを支え、安定した収益性を確立

社会基盤領域は、政府・官公庁や放送局、電力会社などのお客さまに対して、安全保障分野を含むミッションクリティカルな業務の安定稼働をICTで支えています。こうした国的重要インフラを長期にわたり支えることで安定した収益性を確立し、2020中期経営計画においては、全社目標以上の営業利益・営業利益率を確実に創出し、NECの収益基盤としての役割を果たしていきます。

### 将来を見据えた最先端技術への投資

私が担当する社会基盤事業領域は、NECの中でも一つひとつのプロジェクト規模が大きく、開発が長期間にわたるものが多く存在しています。国的重要インフラを担うプロジェクトも多いため、継続的な技術開発による先進性の維持とリソース確保が重要となります。そのため、原価低減を含めたコストの効率化、プロジェクトマネジメント力の強化、適正な売価の獲得などにより収益性を改善し、原資を確保することで、最先端技術への継続的な投資を行っています。当事業がこれまで育んできた強みとしては、警察・司法分野で培った世界トップレベルの精度を誇る生体認証や、安全保障分野で取り組んできた最先端のサイバーセキュリティ、「はやぶさ2」に代表される厳しい環境で前

人未踏の任務を遂行する宇宙関連での実績などが挙げられます。これらは現在、NECの顔となる強みとしてさまざまな分野の事業に活かされています。

これからも、将来の技術優位性確保のために最先端技術へ継続的に投資し、我々の事業領域のみならず、全社の技術基盤を支えていきます。

### 中長期的な事業拡大に向けて

中長期的な事業拡大に向けては、当社が保有する最先端技術を強みとし、サイバーセキュリティ、映像解析や事件予測ソリューションなどの警備ICT、空港での搭乗手続きや税関手続きに利用される生体認証ソリューションといった分野で、安全・安心な社会づくりに貢献していきます。また、2018年12月に開始した4K／8K衛星放送では、日本放送協会や民放キー局系列、その他BS／CS局の次世代放送の実現に大きく貢献しています。

その他、2020年に施行される法的発送電分離を直前に控え、注目度が高まるVPP（Virtual Power Plant）の実証や、人工衛星などを活用した宇宙利用サービス事業、初中等教育におけるAIなどを活用した学習状況の可視化・分析、GPSや準天頂衛星を活用した高度な航空管制システム、官民連携での検討が開始された「空の移動革命」など、当社が保有する最先端技術を駆使することで、新たな価値を創造し、事業拡大を進めています。

# NEC Value Chain Innovationで 社会価値を創造

執行役員常務  
堺 和宏



### 中長期的な取り組み

食料廃棄や労働力不足、消費環境の変化、多様化する脅威など、社会や企業はさまざまな課題に直面しています。それらの課題に対して最先端のデジタル技術を活用し、お客さまとの共創活動を通じて人やモノ、プロセスを企業・産業の枠を超えてつなぎ、新たな価値を生み出す、これが「NEC Value Chain Innovation」（以下、VCI）を通じて、エンタープライズ事業が目指す世界です。現場とデジタルの融合で製造業から産業の革新をもたらす「Connected Manufacturing」、インテリジェントICTで人の移動をより快適に、モノの流れをより最適にする「Intelligent Logistic & Mobility」、オペレーションとカスタマーエクスペリエンス（以下、CX）を革新しデジタルシフトのその先へと導く「Smart RetailCX」、感性とデジタルの融和が生み出す感動空間の連鎖が、人、地域、社会の絆を深める「Smart VenueCX」、デジタルパワーで金融サービスをあらゆる人と産業へ提供する「Digital Finance」、これら5つのバリューによって、地球との共生、企業の持続的な成長と人が豊かに生きる社会の創造を支えています。

### 中長期目標の実現に向けた当年度の成果

当事業では、長年にわたり金融、製造、物流、小売、サービス業のお客さまにITサービスを提供していますが、当年度は市場成長以上の伸長を果たしました。引き続きベースとなる事業領域へはしっかりと対応していく一方で、VCIによる社会価値提供もすでに始めており、以下のように具体的なユースケースを実現しています。

■（株）インテージ（以下、インテージ）と、食品ロス・廃棄の解決に向け、バリューチェーン全体で需給を最適化するビジネスで協業を開始。NECのデータ流通基盤と、インテージのさまざまなデータや分析ノウハウを組み合わせ、需要予測精度の向上とそれらを活用した商品需要予測サービスの提供を目指す。

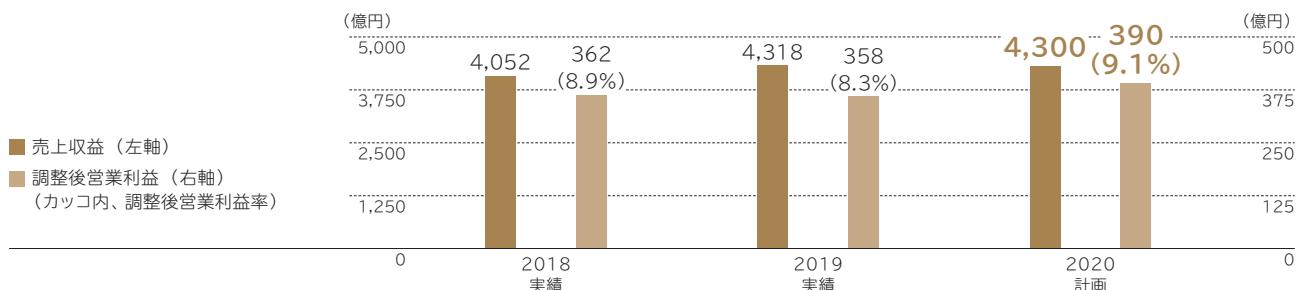
■ 統一超商股份有限公司（台湾セブン-イレブン）が開設した台湾初の未来コンビニ「X-STORE」に、顔認証AIエンジン「NeoFace」を活用した顔認証システム、および画像認識を活用したPOSシステムを提供。利用者の新しい購買フローと、決済の効率化を実現。

■（株）三井住友フィナンシャルグループに、NECからカーブアウトしてシリコンバレーに設立されたdotData社のデータサイエンスプロセスを自動化する分析ソフトウェア「dotData」を導入。グループ各社のデータ分析業務の高度化を促進。

次年度は、さらなる社会価値提供の拡大に向けて、活動を強化してまいります。

## 売上収益／調整後営業利益推移

(3月31日に終了した連結会計年度)



## [強み]

- 国内の製造業、流通・サービス業、金融業のお客さまへの長年にわたるITサービス提供をとおして培ってきた信頼と実績
- 先進技術とビジネスを融合して価値を創出し、バイモーダルに対応する力
- 製造業として自社工場で取り組んだものづくり革新や、グローバル企業のサプライチェーンマネジメント改革で蓄積した知見とノウハウ

## [弱みおよび対策]

- 社会課題解決に向けて、企業・産業の枠を超えた社会全体での取り組みのより一層の強化
- 市場の需要に応じ、新しい領域に対応するためのIT人材の確保
- さらなる成長に向けて、業種やお客さまごとに蓄積したノウハウ・リソースを組織横断的に集約し、活用できる事業モデルへの変革

## [機会]

- 地球規模で進む食料廃棄やエネルギー消費問題、労働力不足による人材環境の変化、CXの重視、キャッシュレス化などの消費スタイルの多様化、インターネットバンキングでの不正取引など、社会や企業はさまざまな課題に直面しており、AI・IoTなどの先進ICTを活用したソリューションによる、これらの社会課題解決への期待と役割が拡大

## [脅威および対策]

- 民需向けIT市場は拡大しているものの、クラウド化の加速、AI・IoTの浸透に伴い、顧客の投資領域や競合他社など我々を取り巻くビジネス環境が大きく変化する中、既存のソリューションビジネスは中期的に漸減する見込みであり、成長を実現するためには、新たなビジネスモデルの創出や、顧客のデジタルトランスフォーメーションを支援する能力の強化が必須

## 労働力不足の解決に向けた取り組み

小売業では労働力不足が深刻で、店舗運営の効率化が必須です。同時に限られた労働力で顧客体験を向上させ、顧客との良好な関係を築く必要があります。

こうした課題解決に向け、(株)セブン-イレブン・ジャパンと、NECのAI・IoT技術を活用した省人型店舗を2018年にオープンしました。本店舗には、NECとして国内初導入となる「顔認証による決済」をはじめ、「ターゲット広告サイネージ」など、お客様の快適・便利を支えるシステムに加え、冷蔵庫などの設備情報を24時間自動収集し、安定稼働をサポートする「設備の稼働

管理」や「AIを活用した発注提案」など、従業員を支えるシステムを活用することで店舗の省人化をはかっています。

NECは今後もAI・IoTなどの最先端デジタル技術を活用し、顧客のビジネスや市場ニーズに沿ったシステムを提供することで、小売業におけるサービス品質の向上と業務効率化に貢献していきます。



AI・IoT技術を活用した省人型店舗

# 「つなぐ」価値により、 デジタルトランスフォーメーション(DX)を リードする

執行役員常務  
河村 厚男



### DX時代のネットワーク：「つなぐ」価値の重要性

近年、環境問題や労働力不足、セキュリティへの脅威などの社会課題の解決に向け、さまざまな産業においてDXが進んでいます。

DXでは、実世界とサイバー世界をネットワークでつなぎ、デジタル技術を活用した新たな価値創造が鍵になります。情報が増大しネットワークが複雑化する中でDXを実現するためには、安心かつ迅速に「つなぐ」ことが非常に重要です。

さらに、5Gの普及により高速、大容量、低遅延な通信が可能となり、自動運転や遠隔医療、遠隔工事など繊細な制御が必要なサービスも実現されます。

当社は、テレコム市場で培ったネットワークの強みと、AI、セキュリティ、生体認証をはじめとする高度なITアセット、業種ノウハウを組み合わせ、テレコム市場だけでなくエンタープライズおよびパブリック市場においても、幅広く「つなぐ」ことで、社会のDXをリードしていきます。

### 2018年度と2019年度の取り組み

当社は当年度に構造改革を実行し、収益性の高い体质への転換をはかりました。次年度は、将来の成長に向け、重点領域である5Gと産業向けネットワークサービス領域への投資を継続しながらも、構造改革で実現した体质を維持し、収益性の高い事業を拡大していきます。特にグローバルでトップクラスの評価を得ているNetcracker Technology社のOSS／BSSの展開や、

これまでのノウハウを活かした保守運用サービス領域の拡大により収益性の向上をはかります。

### 5Gの実現に向けて

5Gでは、小型化・低消費電力化、ビームフォーミング技術などの高度な無線技術を活かした製品をタイミングに提供していきます。2019年7月には、(株)NTTドコモ向けに商用5G無線機の出荷を開始しました。また、サムスン電子社との協業により、製品ポートフォリオを拡充するだけでなく、グローバルキャリアへも共同提案していきます。さらに、当社はクラウドネイティブネットワークに対応した5G Open vRANを推進しており、楽天モバイル(株)でのOpen vRANの選定を契機に、オープンなネットワークの構築を指向するキャリアへも事業を拡大していきます。

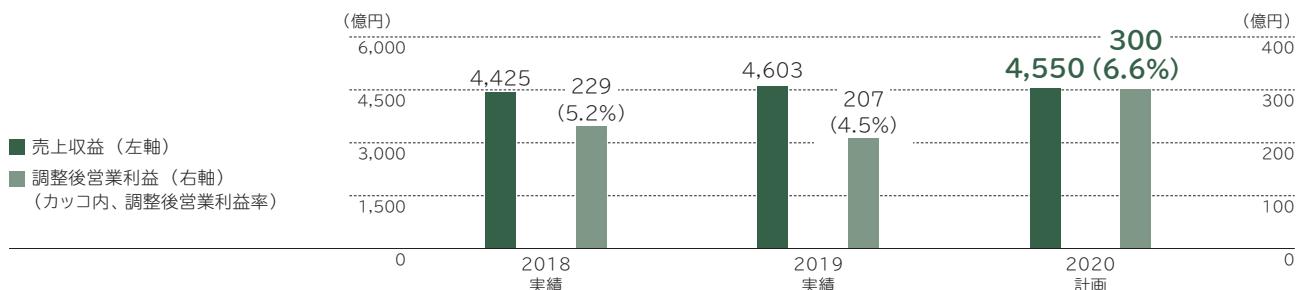
### 産業向けネットワークサービス領域での共創

産業向けネットワークサービス領域では、アプリケーションのみならず、業務に最適なネットワークを実現するためのコンサルティングから運用まで、ワンストップなサービスを提供していきます。ITとネットワークの両方の強みを活用することで、お客様のDXを推進とともに、5Gも活用した事業間、企業間の共創にも継続的に取り組みます。

当事業は、これらの「つなぐ」価値の提供と拡大により、新たな価値を創造し、社会のDXに貢献していきます。

## 売上収益／調整後営業利益推移

(3月31日に終了した連結会計年度)



## [強み]

- 通信事業者向けネットワーク、企業向けネットワーク、ITシステム提供における国内トップクラスの納入実績と蓄積されたノウハウ
- 5Gをはじめとするネットワーク領域での中核技術（モバイル、光IP、運用管理、IT）
- 通信事業者向けシステムで培った大規模ミッションクリティカルシステムのインテグレーション力
- Open vRANへの取り組み実績と、ベンダー連携によるエコシステム形成

## [弱みおよび対策]

- 製品ポートフォリオの拡充と、コモディティ領域における価格競争力の強化の必要性に対し、ネットワークベンダー間でのエコシステム形成により対応
- 建設機械などの産業機器や、デバイス、業務アプリなど当社が保有していないアセットを、お客さまや各ベンダーとのパートナー連携により拡充
- 事業拡大に向けて、当社単独での価値創出のみならず、お客さまとの共創による新たな価値と事業モデルの創造が必須

## [機会]

- 5Gの技術の進展によるネットワークのニーズ多様化と高度化
- オープンなネットワークを指向するテレコムキャリアの増加
- 企業における業務改革などのDXにより人・モノ・コトがネットワークにつながることによる事業機会の拡大

## [脅威および対策]

- 国内通信事業者の設備投資は5G本格投資までの端境期であり、5Gのユースケースを顧客と共に創することで、市場の立ち上がりを牽引
- セキュリティの脅威が増加しており、当社が保有するノウハウと、ネットワークベンダーとのパートナー連携により、ハードウェアから運用サービスまで、さらに無線から固定までを、ワンストップに提供することでお客さまのセキュリティリスクを低減

## 社会のDXをリードするための取り組み

NECは、テレコムキャリアおよび産業パートナーとの共創により、5Gを活用したさまざまなサービスの創出を行っています。その一つとして、「建設機械の遠隔操作による安全な災害復旧」に取り組んでいます。

災害現場においては、社会インフラの迅速な復旧が急務である一方、土砂崩れなどの二次災害のリスクを回避、作業現場の安全を確保する必要があります。このような課題の解決のために、(株)大林組とKDDI(株)と共同で、5Gを活用した建設機械の遠隔操作の実証実験を行いました。

建設機械に搭載したカメラの高精細映像と音声情報を5Gでリアルタイムに伝送することで、遠隔操作システムによる操作においても搭乗操作と同等の操作性を実現しました。

NECは、さまざまな実証試験を通じて、新しい5Gサービスの実現に貢献します。



5Gを活用した建設機械の遠隔操作

## システムプラットフォーム事業

### デジタル化によるビジネス変革を支える プラットフォームの提供

執行役員常務  
西村 知泰



#### お客さまの価値創出のために

システムプラットフォーム事業は、信頼性の高いICT製品でお客さまの業務を効率化することにとどまらず、先進性と信頼性を両立して素早いサービス立ち上げと安定運用を実現するプラットフォームを提供することで、デジタルトランスフォーメーション(DX)によるビジネス変革を目指すお客さまの価値創出を加速するパートナーとなることを目指しています。

そのため、当事業では先進のデジタル技術への知見と幅広い業種への対応経験をもとに、お客さまを深く理解して新たな価値を提案する力と、その実現のために最適なICT技術・製品・サービスをさまざまな現場に合わせて優れた品質で融合して提供し、信頼のおけるシステム運用をサポートする力を磨き続けていきます。

#### 中長期的な方針

お客さまがDXによるビジネス変革を目指す中で、従来型IT資産およびそこに蓄積されたデータの活用に加え、より柔軟性に富んだパブリック／プライベートクラウドの適材適所での活用(ハイブリッドIT)と、爆発的に増加するデータを高速／高精度に分析しビジネスに結びつけるニーズが増加しています。

当事業では、これまで培った信頼性・高品質と、国内における高いシェア、全国展開するサービス拠点網を通じた保守・運用・サポート力などの強みを活用しながら、ハイブリッドITやデータ分析のためのAI(顔認証をはじめとする画像認識技術など)、アクセラレータ(ベクトルコンピューティング技術など)などにより、プラットフォームの差異化をはかっていきます。

#### 2020年度までの取り組み

当事業にとって厳しい事業環境の継続が見込まれますが、既存の事業の効率化を進めながら注力事業を拡大します。当年度は国内生産拠点の再編など事業構造改革を実施し、生産体制の効率化を進めました。次年度も継続して費用改善に取り組むとともに、自らの開発／生産／保守現場におけるDX化を加速し、効率化につなげていきます。

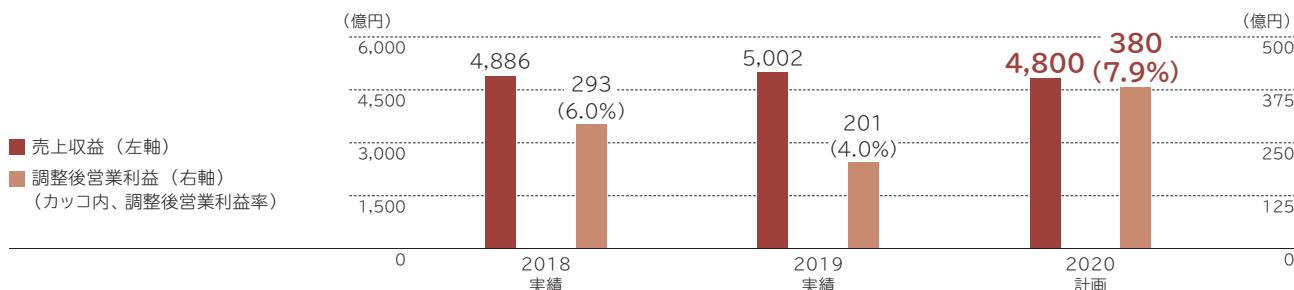
一方、注力事業では、ハイブリッドITへの取り組みとしてハイパー・コンバージド・システム<sup>\*1</sup>やコンテナ・プラットフォーム<sup>\*2</sup>の提供拡大をはかるとともに、ベクトル技術を活用した次世代プラットフォーム「SX-Aurora TSUBASA」のAI・ビッグデータ解析や資源探査など新領域への拡大に注力していきます。

\*1 サーバ／ストレージ／ネットワーク／仮想化ソフトウェアなどを一体化して提供する統合型製品

\*2 ハイブリッド／マルチクラウドにおいてアプリケーションの実行環境を仮想化するために用いられるコンテナ環境を統合管理するためのプラットフォーム

## 売上収益／調整後営業利益推移

(3月31日に終了した連結会計年度)



## [強み]

- 激しい競争環境下で培ってきた信頼性・高品質と、国内における高いシェア
- 国内全国に展開するサービス拠点網を通じた保守・運用・サポート
- AI、コンピューティングなどの領域での特長ある技術群\*と、それらをお客さまに合わせて価値提供する適用力

\* 頭認証をはじめとする画像認識技術、ベクトルコンピューティング技術など

## [弱みおよび対策]

- グローバルメガバンダーと比較した場合、事業規模の差に起因して相対的にコストが高く、現場のDXによる開発／生産／保守などの効率化が必要
- ハード単体販売を中心とする従来型ビジネス比率が高く、お客さまのビジネス課題を解決する「ソリューション販売」へのシフトが必要

## [機会]

- DXによるビジネス拡大を狙うお客さまの増加により、従来型ITとパブリック／プライベートクラウドの組み合わせ（ハイブリッドIT）へのニーズ拡大
- お客さまのデータ活用ニーズの高まりにより、データを収集／蓄積するプラットフォームと高速・高精度に分析するためのAI／アクセラレータへの需要が拡大

## [脅威および対策]

- ハードウェア領域のコモディティ化の進行によるグローバル競争の激化に対し、ハイブリッドITによる付加価値の向上が必要
- AIなどデジタル化のためのデータ活用領域において、異業種も含め参入企業が増加しており、強みである頭認証をはじめとする画像認識技術、ベクトルコンピューティング技術などを活かした差異化要素の確立が必要

## 次世代プラットフォーム「SX-Aurora TSUBASA」

ビッグデータ時代が到来し、さまざまな領域で大量に生み出されるデータを高速・高精度に処理して活用するニーズが高まっています。

「SX-Aurora TSUBASA」は、これまでスーパーコンピュータに搭載されていたベクトルプロセッサをカード型にすることで、オフィスのデスクトップでの利用から大規模データセンター向けモデルまで、お客さまの幅広いニーズに対応し、高速・高性能なシステムを提供するプラットフォームです。これにより、気象やアカデミックを中心としたスーパーコンピュータ適用領域のさらなる発展に貢献するとともに、製造業などの産業領域やAI／ビッグデータ解析など、適用領域・用途の拡大を推進し、安全・安心で高効率かつ豊かな社会の実現に貢献します。



# Profitable Growth －持続的成長に向けた収益力強化－

執行役員副社長  
熊谷 昭彦



### 中長期的な成長に向けた取り組み

グローバル事業における成長ドライバはセーフティ事業をベースとした「NEC Safer Cities」の実現です。グローバル化、技術の進化により利便性が向上する一方で、世界中で労働力不足や急速な都市化、地政学に起因するテロ拡散リスクといった課題への対応がますます重要となっています。NECは従来から取り組んできた生体認証技術を活用した安全・安心の実現を目的とするパブリックセーフティ分野に加え、空港IDソリューションに代表されるような、お客さまだけでなく、さらにその先のお客さまの効率と利便性を追求したソリューションを提供していきます。

また、2018年1月に英国のNorthgate Public Services社、2019年2月にデンマークのKMD Holding社を買収し、子会社化しました。両国は行政や地方自治体向けの資産管理、料金支払いなどのデジタル化における先進国であり、彼らが培ったプラットフォームをベースとして当社の提供ソリューションの拡充をはかるとともに、デジタルガバメント領域の事業を拡大していきます。

NECは、人権の尊重、各国法令の遵守を常に最優先として先端のAIや生体認証技術を活用し、またM&Aやパートナーの拡大をはかることで、安全、安心、効率、公平な社会の実現に貢献していきます。

通信事業者をはじめとするサービスプロバイダ向け市場では、オペレーションの効率化や、デジタルトランスフォーメーション(DX)による新サービスに柔軟かつ迅

速に対応できる顧客・料金・運用管理システムといったソフトウェア、サービス領域への投資が拡大しています。Netcracker Technology社が持つ顧客・料金・運用管理ソリューションの高い競争力に加え、先進的な仮想化技術を取り入れた新たなソリューションを提供することで、これからの中長期的な時代のニーズに応えていきます。

また、今後本格的な需要が見込まれる5Gネットワークの領域においては、日本国内で先行する導入実績を活かしつつ、これまでに構築してきた仮想化技術とパートナー連携による製品ポートフォリオの拡充により事業拡大をはかっていきます。

### 収益力強化に向けた取り組み

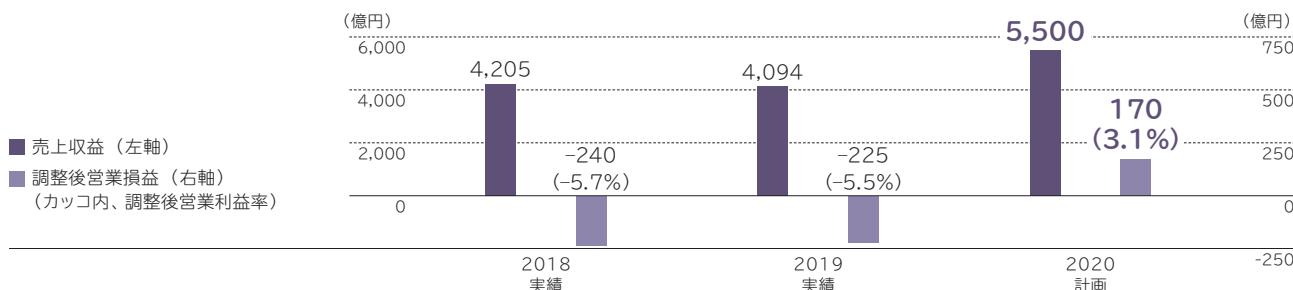
グローバル事業の成長実現に向けては、事業の黒字化が次年度の最優先課題です。

ワイヤレスソリューション、海底ケーブル、ディスプレイなど、市場の成熟や競争激化が見込まれる領域では、積み上げた導入実績や技術を活かしながら、パートナリングやビジネスモデルの変革により事業規模の維持と収益力の強化をはかります。

また、エネルギー事業については、これまで蓄電システムの先進市場である英国・米国に注力し、導入実績の拡大を優先してきましたが、原価低減の推進と、電力自由化などの市場変化に対応したソフトウェアやサービスといったソリューションの拡充によって収益力のある事業構造を作り込み、さらなる市場の成長に備えていきます。

## 売上収益／調整後営業損益推移

(3月31日に終了した連結会計年度)



## [強み]

- セーフティ：世界トップクラスの生体認証技術や分析技術（状況認識、群衆行動解析、予兆検知など）と、デジタルガバメント領域のソフトウェアプラットフォーム
- サービスプロバイダ：顧客・料金・運用管理システム領域における提供ソリューションの製品力と先行性
- ネットワーク機器（ワイヤレスソリューション）、海底ケーブル、ディスプレイ・プロジェクトにおける市場での高いプレゼンスと導入実績

## [弱みおよび対策]

- セーフティなど、個々のお客さまに適したソリューションを提供できる国や地域での体制拡充の必要性
- 機器販売主体から、ソフトウェア、サービス型事業への転換加速

## [機会]

- 安全・安心への意識の高まりを受けた各国でのセーフティ・ソリューションへの需要拡大
- サービスプロバイダのDXに関わるソフトウェア・サービス領域と5Gネットワーク領域の需要拡大
- 電力自由化、再生可能エネルギー利活用の広がりに伴う、蓄電システムの需要拡大と関連するサービス事業の多様化の進展

## [脅威および対策]

- 生体認証領域における新興国ベンダーなどの攻勢
- ワイヤレスソリューション、ディスプレイなど製品事業における市場の成熟に伴う価格競争の激化に対し、パートナリングやビジネスモデルの変革による収益力の強化が必要

## カスタマーエクスペリエンスを革新する空港IDソリューション

空港では、チェックインや手荷物預け、搭乗ゲートにおける各種手続きのたびにパスポートや搭乗券の提示が必要です。NECでは、これまで築き上げてきた世界一の生体認証技術\*を活用して、この煩雑なプロセスをシンプル、かつシームレスに行えるようにし、旅行者や空港事業者の手続きの軽減、待ち時間の短縮など、カスタマーエクスペリエンスを革新する空港IDソリューションを、米国をはじめとするさまざまな国の空港や航空会社に提供していきます。

今後は空港内のラウンジなど、空港内外の各種施設・サービスとの連携により事業領域を拡大し、さらなる顧客価値の向上を目指していきます。



\* 米国国立標準技術研究所 (NIST) 主催の評価タスクで第1位

# 海外主要拠点

(2019年3月末時点)



**Andrew Feinberg**

Netcracker Technology  
President and CEO



**EMEA 地域代表**

**黒崎 裕伸**

NEC Europe  
President and CEO

連結子会社数

**327**

169の国と地域



地域統括会社  
(RHQ, Regional Headquarter)



その他海外主要拠点



**北米 地域代表**

**池野 昌宏**

NEC Corporation of America  
President and CEO



**中南米 地域代表**

**高田 正純**

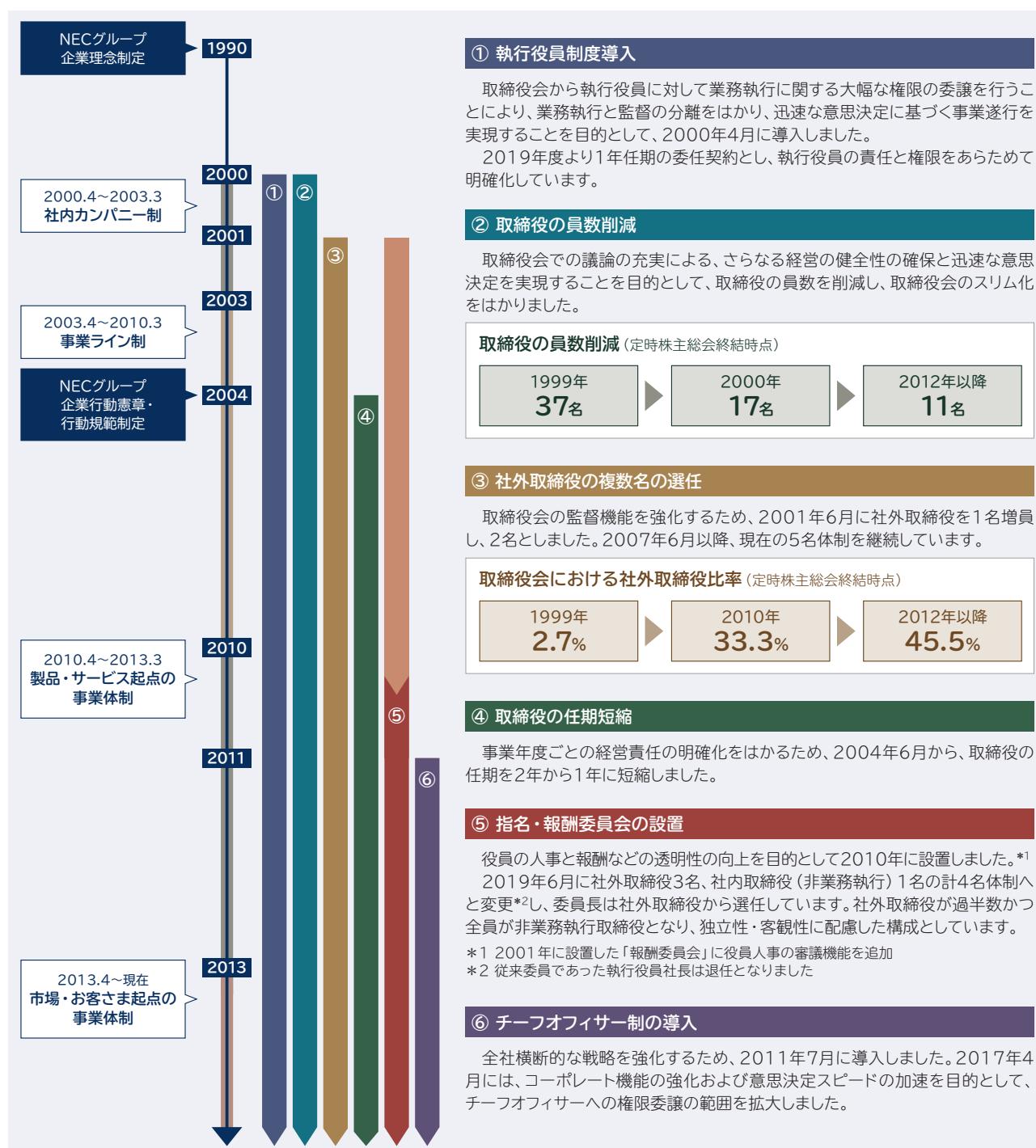
NEC Latin America  
President and CEO



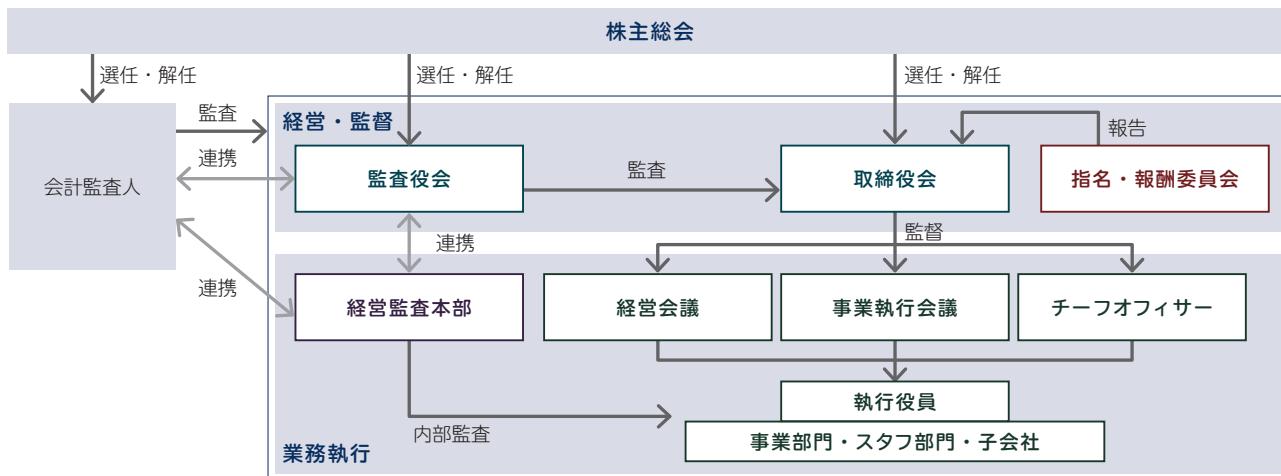
# コーポレート・ガバナンス

社会価値の継続的な創出と企業価値の最大化をはかるためには、コーポレート・ガバナンスの強化が重要であると認識しており、(1) 経営の透明性と健全性の確保、(2) スピードある意思決定と事業遂行の実現、(3) アカウンタビリティ（説明責任）の明確化および(4) 迅速かつ適切で公平な情報開示を基本方針としてその実現に努めています。

## これまでのコーポレート・ガバナンス強化への主な取り組み



## コーポレート・ガバナンスの体制図と概要



	目的・内容	構成員	2019年3月期の開催回数
取締役会	<p>原則として月1回定期に開催するほか、必要に応じて臨時に開催し、経営計画に関する事項をはじめ、事業再編、資金計画、投融資などの重要な業務執行について決定しています。</p> <p><b>2019年3月期の主な付議内容</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① チーフオフィサーによる活動報告</li> <li>② 事業分野別の経営計画・進捗報告</li> <li>③ 特別転進支援施策の実施</li> <li>④ KMD Holding社の買収</li> <li>⑤ 「NECグループ AIと人権に関するポリシー」の制定</li> <li>⑥ 取締役、監査役および執行役員の報酬制度の改定</li> </ul>	<p>取締役 11名   社内取締役 6名   社外取締役 5名 (うち独立役員 4名)</p>	13回 <p>社外取締役の出席状況： 96.9%      社外監査役の出席状況： 97.4%</p>
経営会議	経営方針や経営戦略などNECグループの経営に関する重要事項の審議を行っています。特に重要な案件については、経営会議で予め十分な審議を行った上で取締役会に付議することにより、審議の充実と適正な意思決定の確保をはかっています。	執行役員 約20名	11回
事業執行会議	取締役会で定めた予算の進捗状況などNECグループの事業遂行状況に関する報告、審議を行い、経営情報の共有と業務執行の効率化をはかっています。	執行役員、事業部長など	12回
指名・報酬委員会	<p>(1) 取締役、代表取締役および監査役ならびに会長および執行役員社長の人事、ならびに(2) 取締役、代表取締役および執行役員の報酬構成・報酬水準について会社の業績等の評価をふまえ、客観的視点から審議を行い、その結果を取締役会に報告しています。</p> <p><b>2019年3月期の主な審議内容</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 取締役に対する報酬制度の改定</li> <li>② 取締役・監査役の人事</li> <li>③ 社長の後継者計画</li> </ul>	<p>取締役 4名  <b>社外取締役</b>          國部 毅          瀬戸 薫 (委員長)          中村 邦晴  <b>社内取締役 (非執行役員)</b>          遠藤 信博</p>	5回
監査役会	原則として月1回定期に開催するほか、必要に応じて臨時に開催し、監査の方針、基準、年間監査計画等を決定し、各監査役の監査状況等の報告を受けています。	<p>監査役5名   社内監査役 2名   社外監査役 3名 (全員が独立役員)</p>	16回 <p>社外監査役の出席状況： 97.9%</p>

## 継続的な体制の強化と改善に向けて

当社は現在、監査役設置会社形態を採用しており、業務執行に対する取締役会による監督と、監査役会による適法性・妥当性監査の二重チェック機能を備えています。そこに執行役員制度、社外取締役の複数名の選任、社外取締役を過半数とする任意の指名・報酬委員会の設置などを組み合わせたハイブリッド型の体制とすることにより、業務執行と監督の分離をはかり、経営の透明性と健全性の確保に努めています。

当社はこれらの体制により、当社のコーポレート・ガバナンスが十分に機能していると考えていますが、経営環境の変化などをふまえた、より実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実現に向けて、継続的にその体制の強化および改善に取り組んでいきます。

### 取締役会の実効性評価

当社は、2016年3月期から、取締役会の機能向上のため、取締役会の実効性評価プロセスにつき外部専門家の確認・評価を受けながら、以下の手法を用いて、取締役会の実効性についての評価・検証を行っています。

2019年3月期は、前年度における取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、長期的な経営戦略について取締役が審議する機会を取締役会とは別に設けるとともに、取締役会における中長期的な経営戦略に係る審議をさらに充実させるため、取締役会付議基準の見直し、取締役に対する事前の情報提供の充実化、取締役会における報告資料フォーマットのさらなる改善等を行いました。また、取締役会における社外取締役等からの意見および指摘事項を業務執行に反映させるための取り組みを継続するとともに、会長、執行役員社長および社外取締役間でさまざまなテーマについて自由に意見交換する機会を設ける等の取り組みを行いました。

#### ■ 分析・評価プロセス

2019年3月期は、取締役および監査役全員を対象としてアンケートを実施するとともに、その結果を踏まえて個別インタビューを実施しました。アンケート・個別インタビューにおいては、当社が目指すべきガバナンス体制（機関設計、取締役構成等）や取締役会の役割・機能、運営方法に係る事項を中心に意見を求めました。それらの分析・評価の結果を踏まえて、取締役会において、今後のガバナンスの強化の方針や改善計画について審議を行いました。

また、アンケート手法についても改善を加えており、これまでの実効性評価に基づき策定した施策の達成度に加えて、前年度からの改善度を確認するための評価項目を新設するなど、調査手法の向上に取り組みました。

#### ■ 評価結果の概要

2019年3月期の取締役会の実効性評価に係る総括は次のとおりです。

- 取締役会において、重要な業務執行に関する意思決定および中長期の経営戦略その他の重要事項について、取締役の間で活発な議論が交わされていることから、適切な業務執行の監督が行われていると評価できる。
- 現在のガバナンス体制（機関設計、取締役構成等）は概ね妥当といえるが、取締役会の運営面については、大局的・全社横断的な経営戦略およびガバナンス面を重視した審議を行うなど、改善の余地がある。
- 取締役に対する情報提供の充実化については引き続き改善に取り組む。

#### ■ 今後の取り組み

上記の評価を踏まえ、次のような取り組みを通じて取締役会の機能の強化をはかっていきます。

- 取締役会において、大局的・全社横断的な経営戦略およびガバナンスに関する審議をより一層深めていくため、取締役会に付議する事項のテーマ設定や年間討議計画を見直す。
- 重要・複雑な付議事項等については、取締役会における複数回審議や事前説明等の充実化をはかる。
- 長期的な経営戦略等のテーマについては、取締役会およびそれ以外の場の活用を組み合わせて審議を深める。
- 社外取締役への情報提供の充実化をはかるため、事業場視察、新任役員向けガイダンスを開催するほか、新たな取締役会審議テーマに即した取締役会資料の改善を行う。

## 役員報酬

当社の役員報酬は、継続的な企業価値の向上および企業競争力の強化のため、優秀な人材を確保するとともに、業績向上へのインセンティブとして機能する、グローバル企業としてふさわしい水準・構成とすることを基本方針としています。また、役員報酬の客觀性、適正性を確保するため、事業内容、規模等の類似する企業を対象とした第三者による役員報酬調査結果を踏まえて、報酬水準を決定しています。

### 報酬体系

対象	基本報酬	賞与 (短期インセンティブ)	株式報酬 (中長期インセンティブ)
社内取締役	○ (57%)*	○ (34%)*	○ (9%)*
社外取締役	○	—	—
監査役	○	—	—

\* 2019年3月期の社内取締役の報酬構成（総額）

### 取締役報酬

		業績連動報酬 (50%)*		業績連動 報酬以外 (50%)*
		短期 インセンティブ (30%)*	中長期 インセンティブ (20%)*	
① 基本報酬	全取締役			○
② 賞与	業務執行取締役	○		
③ 株式報酬	社内取締役		③-(a)	③-(b)

\* 業務執行取締役に対する業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の割合。賞与および本業績連動型株式報酬の割合は、業績目標の達成度を反映する前の基準額をもとに算出しています。

#### ① 基本報酬

固定の月額報酬であり、株主総会の決議により定められた報酬限度額\*の範囲で、役職の別および社内取締役、社外取締役の別により定めます。

ただし、一部の業務執行取締役の基本報酬については、事業年度ごとに成果に応じて増減する仕組みを取り入れており、取締役会では役職の別による基本報酬基準額およびその変動範囲を決定します。

\* 年額5億8,000万円以内 (2019年6月24日第181期定時株主総会決議)

#### ② 賞与

NECグループの継続的な成長に向け、事業年度ごとの業績目標を達成するための短期インセンティブとして機能する業績連動報酬であり、業務執行取締役に対して支給します。賞与支給額は、株主総会の決議により定められた報酬限度額\*の範囲で、役職の別により定められた賞与基準額に売上収益、営業利益、フリー・キャッシュ・フローなどの業績目標の達成度を反映して決定します。

\* 年額8億円以内 (2019年6月24日第181期定時株主総会決議)

当社のコーポレート・ガバナンスに関する詳しい内容は、下記URLをご覧ください。

 <https://jpn.nec.com/profile/governance.html>

#### ③ 株式報酬

(a) 業績連動型株式報酬は、取締役の報酬と、当社の業績および株式価値との連動性をより明確にすることで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を一層高めることを目的とする中長期インセンティブです。

(b) 定額株式報酬は、取締役報酬のうち株式報酬の割合を増やすことで、取締役の報酬と当社の株式価値との連動性をさらに明確にし、取締役が株式上昇によるメリットのみならず株価下落によるリスクをも株主と共有することで、より当社の株価を意識した事業運営を行うことを目的とするものです。

また、これらの株式報酬は、対象となる期間の始期から3年経過後に株式を交付することとしています。

(注) 賞与および本業績連動型株式報酬の割合は、業績目標の達成度を反映する前の基準額をもとに算出しています。

#### 監査役報酬

監査役の報酬は、その職責が取締役の職務執行の監査であることから、基本報酬のみとし、業績連動の賞与は支給していません。基本報酬は、固定の月額報酬であり、株主総会の決議により定められた報酬限度額\*の範囲で、常勤、非常勤の別により定めます。

\* 年額1億4,400万円 (2019年6月24日第181期定時株主総会決議)

### [2019年3月期の報酬等の額]

(単位：百万円)

役員区分	報酬等の種類別の総額			報酬等の 総額	対象となる 役員数(人)
	基本報酬	賞与	株式報酬		
社内取締役	285	168	44	497	7
社内監査役	60	—	—	60	3
社外役員	96	—	—	96	11

上記のうち、報酬等の総額が1億円以上である者は、以下のとおりです。

遠藤 信博 報酬等の総額117(基本報酬69、賞与48)

新野 隆 報酬等の総額120(基本報酬71、賞与48)

(注) 1. 取締役(社外取締役を除く)の人数は、2018年6月25日開催の第180期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。また、このうち6名が、株式報酬の対象です。

2. 監査役(社外監査役を除く)の人数は、2018年6月25日開催の第180期定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名を含んでいます。

3. 社外役員の人数は、2018年6月25日開催の第180期定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役2名および社外監査役1名を含んでいます。

# コンプライアンスの徹底

NECは、1899年の創業以来、お客さまをはじめとする社会からの信頼を礎に事業活動を進めてきました。健全で透明性の高いガバナンス体制のもと、役員から従業員に至るまで、一人ひとりがコンプライアンスを最優先にして、法令遵守のみならず、社会通念や一般常識に照らして適切な行動を日々実践しています。「ガバナンス／コンプライアンス」は、ESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」のひとつであり、私たちは、コンプライアンスをNECの企業文化にしていきます。

## 各組織の長がオーナーシップをもってコンプライアンスを推進

当社は従来、コーポレート部門が主導して各部門におけるコンプライアンス施策を実行していました。

当年度からは、役員・従業員の一人ひとりがコンプライアンスを自分事として強く認識し、「NECグループ行動規範」に基づく行動を日々実践する文化を醸成するとともに、部門ごとに異なるリスクへの対応をより強化するため、部門長が主体性と責任感をもって部門に最適な施

策を検討・実行する方針へと変更しました。

リスク・マネジメントとしては、リスク管理実態調査や内部監査の結果から、毎年「重点対策リスク」を抽出しています。当年度は、「個人情報保護に関するリスク」「贈収賄に関するリスク」「競争法違反に関するリスク」「不適切な原価計上に関するリスク」を選定し、対策を行いました。

## 責任ある調達の実践

NECでは、社会的責任の国際ガイダンス規格ISO26000や持続可能な調達の国際規格ISO20400をもとに、「NECグループ調達基本方針」「CSR調達ガイドライン」を策定し、調達取引先とともに、社会における重要課題と事業が社会に及ぼしうる影響についてともに学びながら、より良いサプライチェーン構築に向けた取り組みを続けています。

サプライチェーン全般にわたって十分配慮したサステナブル調達が行われるよう、前述の方針やガイドラインをベースに、調達取引先に要求事項を伝達し、その遵守状況や取り組み状況を確認した上で、必要に応じ適切な改善施策が講じられるところまでフォローしています。この一環として、当年度は、日常的な調達取引先訪問時に、サステナブル調達の要求事項を点検し、その記録を蓄積する取り組みSupplier Visit Record (SVR) を始めました。

## 創業からの品質文化を継承

品質の維持・向上も、ガバナンス／コンプライアンスの取り組みのひとつです。

当社は、1946年に品質管理を導入し、1965年にZD運動(Zero Defects)\*<sup>1</sup>、1972年には、全社で7つ\*<sup>2</sup>のQを高めていくクオリティ作戦、1981年にSWQC\*<sup>3</sup>を始め、全社を挙げて品質向上に取り組んできました。現在も、製品の安全性・品質向上に向けた実践教育や、リスク

の高いプロジェクトに挑戦し完遂・リカバリーしたチームを表彰する制度を設けるなど、安全・安心を実現するための人材育成にも積極的に取り組んでいます。

\*1 従業員一人ひとりの自発性・熱意を喚起させ、創意工夫により仕事の欠陥をなくし、コストの低減、製品・サービスの向上を目的とする運動

\*2 マネジメント、製品・サービス、人間のbehavior、職場環境、地域社会との関係、業績、企業イメージ

\*3 Software Quality Controlの略。ソフトウェアの総合的品質管理活動

 詳しくはサステナビリティレポート2019「コンプライアンスとリスク・マネジメント」「公正な取引の推進」「サプライチェーン・マネジメント」「品質・安全性の確保」をご覧ください。

## 社外取締役・社外監査役メッセージ

### NECの変わる姿を強力に見える化



社外取締役  
**伊岐 典子**

NECの社外取締役に就任して1年が経ちました。この間、NECがその先進技術を磨きつつ、より収益を上げるビジネスを生み出そうとたゆまぬ努力を続けるとともに、海外でのM&Aを含めたさまざまな取り組みが実を結びつつあると実感しています。

また、NECブランドを背負って世界で活躍するさまざまな国籍の社員や、育児などもこなしながら高い継続就業率を誇る女性社員は、これからのイノベーションを生み出す社会感度の高い人財として、NECが変革する上で強力な戦力になり得ます。このような社員がより一層能力を発揮し、活躍できるように応援するのも、外交や労働行政での経験を持つ私の役割だと考えています。

しかし、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)の観点から企業のサステナビリティを見極めて投資を判断する風潮が急速に強まる中、NECの環境・社会分野におけるこれ

までの努力や多様な社員の活躍ぶりが必ずしも広く伝わっていないと私は感じており、そのことを残念に思います。NECはすでに、国内外の投資家との財務面を中心とした対話は積極的に展開しているので、今後は非財務面も含めてNECの変革をアピールするさらなる一手が必要です。特に、グローバルビジネスの成功に不可欠な高度人財を広く呼び込むためにも、2019年度にスタートした新報酬制度を活かして多様な人財を幹部に登用し、その存在と力を活用しながらNECが変わる姿を明確に示していくことを期待しています。

闊達な議論が毎回展開される取締役会をはじめとするガバナンスもNECの強みとなりつつあります。私自身も日々研鑽を積んで経営課題の解決に貢献し、NECの確固たるガバナンスの一翼を担っていきます。

### 価値観に基づく「規律」を大切に



社外監査役  
**山田 和保**

企業の不祥事が発覚すると、ガバナンスの問題が取り上げられることが少なからずありますが、当該事態が生じた根本の原因は明らかにならないことがほとんどです。これは、事実関係を調査しても、不祥事が生じた本質的な原因、すなわち関わる人の心の在りようを、客観的に証拠づけることがいかに困難かを示しています。このため、本質的な原因の究明と問題を治癒するための課題に取り組むことなく、形式的な再発防止策だけがつくられ、ときに過剰な制度やルールが追加されることになります。

しかし、制度やルールは、人間の心の在りようを左右する「規律」がなければ機能しません。ガバナンスを機能させるのも、制度や形式ではなく価値観に基づく「規律」です。一人ひとりがそれぞれの役割を果たす上で「規律」を

もって行動すること、そのような「規律」が組織の隅々まで浸透していることが、何よりも大切です。

私が社外監査役に就任して3年が経過しました。この間、取締役会でコンプライアンスや倫理観の問題が議論されることも増え、またカルチャー変革などの動きに見られるように、役員・従業員の行動や価値観、規律といったテーマへの関心が高まっています。規模の大きい組織で、改革・改善の効果を隅々まで行き渡らせるのは容易ではありませんが、NECでは前向きで着実な努力がなされています。

私の活動の場である監査役会でも毎年の実効性評価などを通じて常に課題を認識し、改革・改善を進める努力をしており、私もその一員として、NECのガバナンスの向上に貢献していきます。

# 取締役および監査役

(2019年7月1日現在)

## 取締役

**遠藤 信博**

取締役 会長

2010年から代表取締役執行役員社長として、また、2016年4月からは代表取締役会長を、2019年6月からは非執行の取締役会長を務めています。

**新野 隆**

代表取締役 執行役員社長 兼  
CEO（チーフエグゼクティブオフィサー）

金融ソリューション事業の担当およびNECグループの経営戦略担当を経た後、2016年4月から代表取締役執行役員社長 兼 CEOを務めています。

**森田 隆之**

代表取締役 執行役員副社長 兼  
CFO（チーフファイナンシャルオフィサー）

M&Aの担当およびグローバル事業の責任者を経た後、NECグループのグローバル事業戦略を担当し、2018年4月から代表取締役執行役員副社長を務めています。

**石黒 憲彦**

取締役 執行役員副社長

経済産業省における職務を通じ、産業政策および通商政策に関する豊富な経験と実績を有するとともに2016年10月から執行役員副社長としてグローバルビジネス戦略および渉外を担当しています。

**松倉 肇**

取締役 執行役員常務 兼  
CHRO（チーフヒューマンリソースオフィサー）

コーポレート部門において経営企画を担当した後、NECグループの業務改革責任者を務め、現在はNECグループの企業文化の形成と人財の強化を担当しています。

**西原 基夫**

取締役 執行役員常務 兼  
CTO（チーフテクノロジーオフィサー）

執行役員として研究開発の責任者を務め、NECグループの研究開発および技術戦略を担当しています。

**國部 毅**

社外取締役

株式会社三井住友フィナンシャルグループ  
取締役 会長

銀行経営者としての豊富な経験と深い見識を有しています。

- ・出席状況  
取締役会12／13

**瀬戸 薫**

社外取締役

ヤマトホールディングス株式会社 特別顧問

物流サービス事業の経営者としての豊富な経験と深い見識を有しています。

- ・出席状況  
取締役会11／11

**伊岐 典子**

社外取締役

公益財団法人 21世紀職業財団 会長

行政および外交分野における豊富な経験と深い見識を有しています。

- ・出席状況  
取締役会11／11

**伊藤 雅俊**

社外取締役

味の素株式会社 取締役 会長

製造業の経営者としての豊富な経験とマーケティングや経営戦略に関する深い見識を有しています。

(2019年6月就任)

**中村 邦晴**

社外取締役

住友商事株式会社 取締役 会長

総合商社経営者としてのグローバル事業を含めた豊富な経験と深い見識を有しています。

(2019年6月就任)

(注) 1. 当社は、瀬戸 薫、伊岐 典子、伊藤 雅俊、中村 邦晴、山田 和保、石井 妙子および中田 順夫の7氏を、当社が株式を上場している東京証券取引所に独立役員として届け出ています。

2. 出席状況は、2019年3月期における取締役会・監査役会それぞれの開催回数に対する出席回数です。

## 監査役



木下 肇

監査役（常勤）

当社での長年にわたる法務および内部統制の責任者としての経験を有しています。



川島 勇

監査役（常勤）

当社での長年にわたる経理および財務の責任者としての経験を有しています。



山田 和保

社外監査役

公認会計士

長年にわたる公認会計士としての豊富な監査経験と財務および会計に関する専門的な見識を有しています。

・出席状況

取締役会13／13、監査役会16／16



石井 妙子

社外監査役

弁護士

人事・労務分野等における弁護士としての豊富な経験と深い見識を有しています。

・出席状況

取締役会11／11、監査役会12／12



中田 順夫

社外監査役

弁護士

M&Aをはじめとする企業法務に関する弁護士としての豊富な経験と深い見識を有しています。

(2019年6月就任)

当社の取締役および監査役に関する詳しい内容は、下記URLをご覧ください。

取締役：

[URL https://jpn.nec.com/profile/corp/executives.html](https://jpn.nec.com/profile/corp/executives.html)

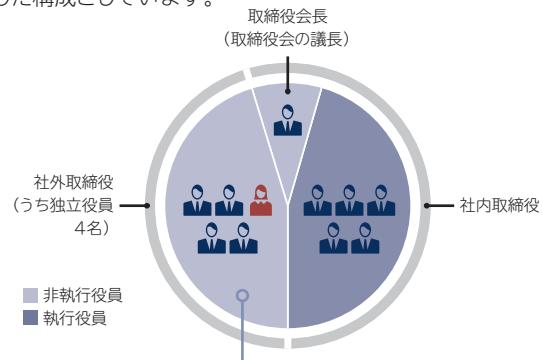
監査役：

[URL https://jpn.nec.com/profile/corp/executives/auditors.html](https://jpn.nec.com/profile/corp/executives/auditors.html)

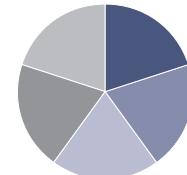
## 取締役会

### 取締役 11名

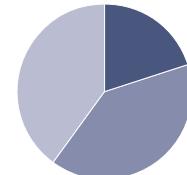
取締役会は、経営の基本方針の決定をはじめとする会社の業務執行に関する重要な意思決定を行い、また、業務執行全般を監督する責務を果たすために、広範な知見を得る観点から、取締役の職務経歴、専門分野および性別などの多様性を考慮した構成としています。



社外取締役の  
職務経歴・専門分野 5名



社外取締役の  
在任年数 5名



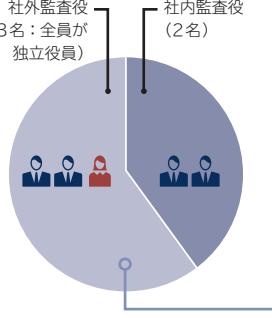
## 監査役会

### 監査役 5名

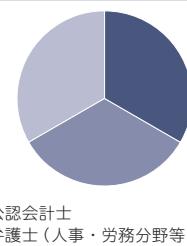
監査役には、財務および会計に関する相当程度の知見、法律の実務家としての経験など監査に必要な知識や経験を有する人材を選任し、その監査機能の強化をはかっています。

社外監査役  
(3名：全員が  
独立役員)

社内監査役  
(2名)



社外監査役の  
職務経歴・専門分野 3名



# 全社横断視点の戦略推進体制

(2019年7月1日現在)

当社はチーフオフィサー制度を導入し、全社横断的な視点で当社が抱える課題の解決に取り組んでいます。2019年には執行役員の任期を一年と定めてミッションの明確化と結果責任をより厳しく追求する経営体制へと変革し、各々がスピード感をもって最後までやり抜くことでNECの実行力の向上をはかっています。

ここでは、全社横断視点で戦略を立案・実行する立場の副社長やチーフオフィサー、ユニット責任者から、それぞれの担当領域における課題とその解決に向けた取り組みを説明します。

 <p>執行役員副社長 石黒 憲彦</p>	<p><b>グローバルな社会価値創造型企業として成長するための事業環境の実現</b></p> <p>技術の進歩と併せ、制度、政策なども進化していかなくてはなりません。私は、内外の政府、国際機関や企業への渉外・営業活動を通じて、NECがグローバルな社会価値創造型企業として世界の課題解決に貢献し、成長を実現できる事業環境を整備してまいります。また、私はNECがよりスピーディにお客さまの価値最大化を実現できるよう組織文化の改革に取り組んでまいります。</p>
 <p>執行役員副社長 CFO (チーフファイナンシャルオフィサー) 森田 隆之</p>	<p><b>2020年度営業利益(調整後)1,650億円の実現に向けて</b></p> <p>私はCFOとして、NECが市場に対して約束した中期営業利益目標の達成に向けたさまざまな取り組みをリードし、継続・強化してまいります。特に、収益面で課題のある事業の収益改善施策を確実に実行して結果につなげるとともに、成長領域を含め事業のスピードアップのためのアライアンスやパートナーシップを積極的に推進してまいります。</p>
 <p>執行役員副社長 グローバルビジネスユニット担当 熊谷 昭彦</p>	<p><b>真のグローバルカンパニーを目指して</b></p> <p>NECがグローバルな舞台で戦うにはさらなるスピードと失敗を恐れないチャレンジスピリットが必要です。のために、まず新たなグローバル人事戦略に取り組みます。ダイバーシティに富んだグローバルな組織を活用し、世界各国にいるNECの社員がそれぞれプライドとモチベーションをもってフルに活躍できるような環境づくりと人材育成を通じて勝ちにこだわるカルチャーを築きます。</p>
 <p>執行役員常務 CDO (チーフデジタルオフィサー) 石井 力</p>	<p><b>新たなデジタル時代に向けて、新たな価値を創造する</b></p> <p>AI、IoTなどデジタル技術の急速な進展は一過性のトレンドではなく、社会を根本から変えるものです。私はCDOとして新たなデジタル時代を見据え、NECのデジタルトランスフォーメーション(DX)を高度化・推進するだけでなく、NECの持つAIや生体認証などの技術やアセットを最大限に活かしてイノベーションを継続的に実現するエコシステム構築を加速し、新たな価値の創造に取り組んでまいります。</p>
 <p>執行役員常務 CHRO (チーフヒューマンリソースオフィサー) 松倉 肇</p>	<p><b>人事改革・文化改革の実行</b></p> <p>NECがグローバルに成長し勝ち続ける集団にするために、私は、社会感度が高く、多様性のある人材の確保と育成に注力します。社員がいきいきと活躍し、自律的に成長すれば、必ず企業は成長します。社員の活躍の環境を整え、企業文化の改革を進めることこそがNECの成長につながると確信し、人事改革・文化改革に邁進する1年とする所存です。</p>
 <p>執行役員常務 CIO (チーフインフォメーションオフィサー)兼 CISO (チーフインフォメーションセキュリティオフィサー) デジタルビジネスプラットフォーム ユニット担当 小玉 浩</p>	<p><b>Digital Inclusionな社会の実現を牽引</b></p> <p>私は、デジタルの恩恵で一人ひとりが輝ける社会の実現を目指して、NECの経営戦略上の重要テーマである3つのチャレンジに取り組み、Digital Inclusionな社会の実現を牽引します。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>① 多様な能力を引き出すデジタルワークプレースの実現</li><li>② 変革に柔軟に対応できるリアルタイムなデジタル経営基盤の構築</li><li>③ 高度なサイバーセキュリティ対策の実施</li></ul>

	<p>執行役員常務 CTO (チーフテクノロジーオフィサー) 中央研究所担当</p> <p><b>西原 基夫</b></p>	<p><b>事業価値の源泉となる技術競争優位の構築</b></p> <p>デジタルトランスフォーメーション(DX)が加速するなか、NECは大きな社会価値を生み出し、新たな事業を導く技術創出力を有しています。一方、周辺技術も含めた骨太化、外部技術の積極導入、スタートアップ並みの事業化スピードなど、改善すべき課題もあります。私は、社内外の人才・資金を柔軟かつダイナミックに利活用する「エコシステム型R&amp;D」を推進し、一段ギアアップしたスピードで価値創造を行うNECへ変革します。</p>
	<p>執行役員 クロスインダストリーユニット担当</p> <p><b>受川 裕</b></p>	<p><b>「Society 5.0」の実現に向けた 官民連携や異業種連携による新事業開発</b></p> <p>「Society 5.0」の実現に向けた官民連携や異業種連携による新事業開発を柔軟かつ迅速に進めるため、クロスインダストリーユニットを2019年4月に新設いたしました。事業検証から事業開発、初期の事業展開までのフェーズを担当し、当初はスマートシティ、モビリティ、ファストラベル、パブリックセーフティネットワークの各分野での事業開発に注力いたします。</p>
	<p>執行役員 CMO (チーフマーケティングオフィサー)</p> <p><b>榎本 亮</b></p>	<p><b>デジタルトランスフォーメーション(DX)時代に 「変革力ある」NECを確立</b></p> <p>NECは、「信頼できる」ことに加えて、私たちのコアコンピタンスである「技術力がある」という観点でも高くブランド認知されています。一方で、「変革力がある」というテーマではまだ期待するレベルには到達していません。私は、自社のDXを推進とともに、お客様やパートナーとの共創を通じてDXの革新的事例を創り上げ、NECの変革力に対する認知を高めていきます。</p>
	<p>執行役員 CLCO (チーフリガル&amp; コンプライアンスオフィサー)</p> <p><b>小幡 忍</b></p>	<p><b>コンプライアンス活動を通じて NECグループのインテグリティを高める</b></p> <p>NECグループでは、コンプライアンスを経営上の最重要課題としてとらえ、その重要性を経営層が常々発信しています。加えて、当年度からは、コンプライアンスをリーダーシップのひとつと位置づけ、各組織の長がオーナーシップをもって組織内に推進・浸透させる体制へと変革しました。私は、従業員・役員が常にインテグリティの精神をもって業務に取り組めるよう、コンプライアンスの徹底に努めます。</p>
	<p>執行役員 ビジネスイノベーションユニット担当</p> <p><b>藤川 修</b></p>	<p><b>NECの強いアセットを新たな社会価値の創出につなげる</b></p> <p>当年度、NECはこれまでにない取り組みとして、dotData社とNEC X社をシリコンバレーに設立しました。また、今年はAIを用いた免疫治療領域の創薬事業への参入を決定しました。私はこうした斬新な取り組みを通じ、研究所の優れた技術をベースとする新事業を創出して社会課題を解決し、その事業価値を高めることによってNECの新たな成長を担う柱づくりに全力で取り組みます。</p>
	<p>執行役員 CSCO (チーフサプライチェーンオフィサー)</p> <p><b>清水 茂樹</b></p>	<p><b>サステナブルなサプライチェーンで成長を加速させる</b></p> <p>サプライチェーンに関するリスクは、同時に機会もあります。私は、サプライチェーンに関わるすべてのステークホルダーのみなさまとの協働と共に創を通じて、End to Endでのサプライチェーンの効率化・最適化に注力します。そして、環境や人権にも配慮したサステナブルなサプライチェーンを構築することにより、NECグループの成長の加速と、品質・安全性の向上を実現します。</p>

当社の執行役員に関する詳しい内容は、下記URLをご覧ください。

URL <https://jpn.nec.com/profile/corp/executives/svp.html>

# 財務セクション

日本電気株式会社および連結子会社

2018年および2019年3月31日に終了した連結会計年度

## 連結財政状態計算書

	単位：百万円			単位：百万円	
	2018年	2019年		2018年	2019年
<b>資産</b>			<b>負債および資本</b>		
<b>流動資産</b>			<b>負債</b>		
現金および現金同等物.....	¥ 346,025	¥ 278,314	<b>流動負債</b>		
営業債権およびその他の債権.....	931,231	734,431	営業債務およびその他の債務....	¥ 512,115	¥ 482,596
契約資産.....	—	265,725	契約負債.....	—	184,059
棚卸資産.....	220,254	234,621	社債および借入金.....	139,687	158,678
その他の金融資産.....	6,350	5,875	未払費用.....	171,434	178,911
その他の流動資産.....	112,543	110,199	その他の金融負債.....	9,835	16,169
小計.....	1,616,403	1,629,165	未払法人所得税等.....	13,844	8,296
売却目的で保有する資産.....	23,932	9,071	引当金.....	45,621	58,330
流動資産合計.....	1,640,335	1,638,236	その他の流動負債.....	158,840	61,142
			小計.....	1,051,376	1,148,181
<b>非流動資産</b>			売却目的で保有する資産に 直接関連する負債.....	11,689	9,071
有形固定資産.....	399,590	408,821	流動負債合計.....	1,063,065	1,157,252
のれん.....	103,967	222,721	<b>非流動負債</b>		
無形資産.....	156,248	171,460	社債および借入金.....	376,383	388,128
持分法で会計処理されている投資..	67,747	72,421	その他の金融負債.....	9,118	47,417
その他の金融資産.....	245,852	250,409	退職給付に係る負債.....	275,326	241,759
繰延税金資産.....	142,402	150,511	引当金.....	13,754	23,168
その他の非流動資産.....	65,210	36,060	その他の非流動負債.....	29,420	32,590
非流動資産合計.....	1,181,016	1,312,403	非流動負債合計.....	704,001	733,062
			<b>負債合計</b> .....	1,767,066	1,890,314
<b>資産合計</b> .....	¥2,821,351	¥2,950,639	<b>資本</b>		
			<b>資本金</b> .....	397,199	397,199
			<b>資本剰余金</b> .....	138,704	138,824
			<b>利益剰余金</b> .....	265,879	355,102
			<b>自己株式</b> .....	△3,364	△3,547
			<b>その他の資本の構成要素</b> .....	82,415	△27,995
			<b>親会社の所有者に帰属する     持分合計</b> .....	880,833	859,583
			<b>非支配持分</b> .....	173,452	200,742
			<b>資本合計</b> .....	1,054,285	1,060,325
			<b>負債および資本合計</b> .....	¥2,821,351	¥2,950,639

## 連結損益計算書

	単位：百万円	
	2018年	2019年
売上収益	¥2,844,447	¥2,913,446
売上原価	2,046,853	2,083,517
売上総利益	797,594	829,929
販売費および一般管理費	729,855	742,336
その他の損益（△は損失）	△3,889	△29,128
営業利益	63,850	58,465
金融収益	29,553	21,989
金融費用	11,568	8,377
持分法による投資利益	5,106	5,916
税引前利益	86,941	77,993
法人所得税費用	26,784	25,543
当期利益	¥ 60,157	¥ 52,450
当期利益の帰属		
親会社の所有者	45,870	40,195
非支配持分	14,287	12,255
当期利益	¥ 60,157	¥ 52,450
親会社の所有者に帰属する 1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益（円）	176.54	154.75
希薄化後1株当たり当期利益（円）	176.54	154.75

## 連結包括利益計算書

	単位：百万円	
	2018年	2019年
当期利益	¥60,157	¥ 52,450
その他の包括利益		
純損益に振り替えられる ことのない項目		
その他の包括利益を通じて 公正価値で測定する 資本性金融商品	—	△3,035
確定給付制度の再測定	3,368	△40,348
持分法によるその他の包括利益	10	△371
純損益に振り替えられる ことのない項目合計	3,378	△43,754
純損益に振り替えられる 可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	△6,434	△611
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△92	△61
売却可能金融資産	8,462	—
持分法によるその他の包括利益	1,520	26
純損益に振り替えられる 可能性のある項目合計	3,456	△646
税引後その他の包括利益	6,834	△44,400
当期包括利益	¥66,991	¥ 8,050
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	51,599	△4,311
非支配持分	15,392	12,361
当期包括利益	¥66,991	¥ 8,050

## 連結キャッシュ・フロー計算書

	単位：百万円	
	2018年	2019年
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	¥ 86,941	¥ 77,993
減価償却費および償却費	96,037	99,082
減損損失	1,530	12,607
引当金の増減額（△は減少）	△7,450	15,101
金融収益	△29,553	△21,989
金融費用	11,568	8,377
持分法による投資損益（△は益）	△5,106	△5,916
営業債権およびその他の債権の 増減額（△は増加）	12,244	△41,470
契約資産の増減額（△は増加）	—	△16,951
棚卸資産の増減額（△は増加）	△16,115	△16,716
営業債務およびその他の債務の 増減額（△は減少）	17,036	4,415
契約負債の増減額（△は増加）	—	21,500
その他	△16,701	△48,566
小計	150,431	87,467
利息および配当金の受取額	6,076	7,580
利息の支払額	△5,764	△6,350
法人所得税の支払額	△20,762	△24,462
営業活動によるキャッシュ・フロー	129,981	64,235
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△43,253	△48,929
有形固定資産の売却による収入	6,334	4,283
無形資産の取得による支出	△10,134	△11,764
売却可能金融資産の取得による支出	△2,336	—
その他の包括利益を通じて 公正価値で測定する資本性金融商品の 取得による支出	—	△7,375
売却可能金融資産の売却による収入	12,442	—
その他の包括利益を通じて 公正価値で測定する資本性金融商品の 売却による収入	—	2,293
子会社の取得による支出	△23,110	△47,930
子会社の取得による収入	5	17
子会社の売却による収入	228	20,230
持分法で会計処理されている 投資の取得による支出	△471	△1,148
持分法で会計処理されている 投資の売却による収入	21,997	13,816
貸付金の回収による収入	25,466	94
その他	△1,399	△262
投資活動によるキャッシュ・フロー	△14,231	△76,675
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	8,214	48,234
長期借入れによる収入	11,512	9,681
長期借入金の返済による支出	△65,864	△157,778
社債の発行による収入	100,000	50,011
社債の償還による支出	△40,000	—
非支配持分への子会社持分売却による 収入	—	18,810
配当金の支払額	△15,586	△15,586
非支配持分への配当金の支払額	△4,258	△4,261
その他	△1,257	386
財務活動によるキャッシュ・フロー	△7,239	△50,503
現金および現金同等物に係る 為替変動による影響	△2,447	△1,275
現金および現金同等物の増減額 （△は減少）	106,064	△64,218
現金および現金同等物の期首残高	239,970	346,025
売却目的で保有する資産への振替に伴う 現金及び現金同等物の増減額 （△は減少）	△9	△3,493
現金および現金同等物の期末残高	¥ 346,025	¥ 278,314

## 連結持分変動計算書

2018年	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素	合計		
	期首残高	¥397,199	¥147,879	¥235,601	¥△3,101	¥76,686	¥854,264	¥161,802
当期利益	—	—	45,870	—	—	45,870	14,287	60,157
その他の包括利益	—	—	—	—	5,729	5,729	1,105	6,834
包括利益	—	—	45,870	—	5,729	51,599	15,392	66,991
自己株式の取得	—	—	—	△271	—	△271	—	△271
自己株式の処分	—	△5	—	8	—	3	—	3
配当金	—	—	△15,592	—	—	△15,592	△4,258	△19,850
非支配株主へ付与された プット・オプション	—	△2,113	—	—	—	△2,113	—	△2,113
子会社に対する 所有者持分の変動	—	△7,057	—	—	—	△7,057	516	△6,541
所有者との 取引額合計	—	△9,175	△15,592	△263	—	△25,030	△3,742	△28,772
期末残高	¥397,199	¥138,704	¥265,879	¥△3,364	¥82,415	¥880,833	¥173,452	¥1,054,285

2019年	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素	合計		
	期首残高	¥397,199	¥138,704	¥265,879	¥△3,364	¥ 82,415	¥880,833	¥173,452
会計方針の変更による 累積的影響額	—	—	64,619	—	△65,904	△1,285	—	△1,285
会計方針の変更を 反映した当期首残高	397,199	138,704	330,498	△3,364	16,511	879,548	173,452	1,053,000
当期利益	—	—	40,195	—	—	40,195	12,255	52,450
その他の包括利益	—	—	—	—	△44,506	△44,506	106	△44,400
包括利益	—	—	40,195	—	△44,506	△4,311	12,361	8,050
自己株式の取得	—	—	—	△215	—	△215	—	△215
自己株式の処分	—	2	—	32	—	34	—	34
配当金	—	—	△15,591	—	—	△15,591	△4,302	△19,893
非支配株主へ付与された プット・オプション	—	836	—	—	—	836	—	836
子会社に対する 所有者持分の変動	—	△718	—	—	—	△718	19,231	18,513
所有者との 取引額合計	—	120	△15,591	△183	—	△15,654	14,929	△725
期末残高	¥397,199	¥138,824	¥355,102	¥△3,547	¥△27,995	¥859,583	¥200,742	¥1,060,325

# 非財務セクション～ESGに関する成果・進捗～

ESG視点の経営優先テーマ「マテリアリティ」の進捗を測るための非財務指標を一覧しています。  
2018年および2019年3月31日に終了した連結会計年度または各年3月31日現在  
注記のないものは、日本電気株式会社単体を対象としています。

## E 環境分野

### 気候変動を核とした環境課題への対応 ※日本電気株式会社およびNECグループ会社42社（国内・海外を含む）を対象としています。

	2018年	2019年
サプライチェーン全体のCO <sub>2</sub> 排出量に対するCO <sub>2</sub> 排出削減貢献量.....	3.5倍	6倍
ITソリューション提供によるCO <sub>2</sub> 排出削減貢献量（単年）.....	4,220千t	5,300千t
製品のエネルギー効率改善（2014年3月期製品比）.....	35%	74%
温室効果ガス*1*2.....	—	—
Scope 1 .....	56千t	52千t
Scope 2 .....	282千t	277千t
Scope 3 .....	5,820千t	5,295千t

	2018年	2019年
エネルギー使用量*2*3 .....	—	—
電気.....	5,685 TJ	5,712 TJ
ガス.....	984 TJ	931 TJ
燃料（重油・灯油）.....	119 TJ	103 TJ
水使用量*2 .....	2,314千m <sup>3</sup>	2,193千m <sup>3</sup>
廃棄物排出量*2 .....	—	—
排出量（一般廃棄物+産業廃棄物）.....	42.6千t	38.3千t
再資源化率 .....	91.0%	90.0%

\*1 温室効果ガスとは、CO<sub>2</sub>（二酸化炭素）、CH<sub>4</sub>（メタン）、N<sub>2</sub>O（一酸化二窒素）、HFCs（ハイドロフルオロカーボン類）、PFCs（パーカーフルオロカーボン類）、SF<sub>6</sub>（六フッ化硫黄）、NF<sub>3</sub>（三フッ化窒素）を指します。以下のGHGプロトコルイニシアチブの分類に沿って算出しています。

Scope 1：事業者が所有または管理する排出源から発生する温室効果ガスの直接排出

Scope 2：電気、蒸気、熱の使用に伴う温室効果ガスの間接排出

Scope 3：Scope 2を除く、企業の上流・下流工程を網羅したその他の間接排出

\*2 第三者検証を受けています。対象は、日本電気株式会社および、環境ガバナンス対象の連結子会社です。

\*3 TJ：テラジュール

## S 社会分野

### 社会感度の高い人財育成

	2018年	2019年
会社が、多様な価値観を受け入れ、社会価値を創造する方向に変革している実感を持つ従業員比率.....	—	23%
地域別従業員数*4 合計.....	109,390人	110,595人
日本.....	79,642人	76,799人
APAC.....	10,985人	11,772人
中国・東アジア.....	4,739人	4,614人
EMEA.....	6,636人	9,797人
北米.....	2,710人	2,769人
中南米.....	4,678人	4,844人
社外取締役比率.....	45.5%	45.5%
女性管理職数*5*6（各年4月1日現在）.....	372人	359人
女性管理職比率*5*6（各年4月1日現在）.....	5.8%	5.9%
女性採用比率.....	27.9%	29.4%

	2018年	2019年
障がい者雇用率（各年6月1日現在）.....	2.22%	2.33%
育児休職取得者数*5*6.....	358人	381人
育児休職後の復職率.....	—	97.3%*
介護休職取得者数*5*6.....	32人	24人
従業員平均年齢*5*6.....	43.4歳	43.4歳
従業員平均勤続年数*5*6.....	19.0年	19.0年

### 社会受容性に配慮したプライバシー

	2018年	2019年
マルチステークホルダーとの対話の実施 .....	—	5回
*4 対象範囲は、日本電気株式会社および連結子会社		
*5 執行役員、嘱託等、顧問等、出向受入者を除きます。		
*6 第三者保証を受けた数値です。		
*7 2016年度に育児休職を開始した従業員が復職した割合		

## G ガバナンス分野

### ガバナンス／コンプライアンス

	2018年	2019年
重大なカルテル・談合行為の発生件数.....	—	0件

## ESG 全般

### ステークホルダーとの対話・共創

※ 対話・共創を推進することは、NECの事業活動に常に組み込むべきプロセスであるという考え方から非財務指標は設定していません。

### イノベーション・マネジメント

	2018年	2019年
研究開発費用*8.....	1,081億円	1,081億円
特許件数*8.....	約51,000件	約49,000件

\*8 対象範囲は、日本電気株式会社および連結子会社

### ICTの可能性を最大限に広げるセキュリティ

※ 重大セキュリティインシデントによる影響の極小化とレファレンス事例の訴求を指標に、リスクの最小化と価値の最大化を進めています。

### NEC Safer Cities

### NEC Value Chain Innovation

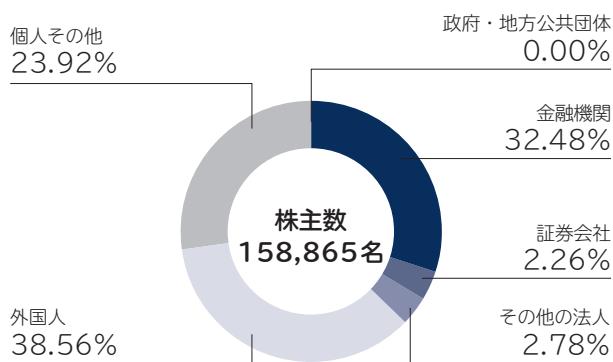
※ 進捗を測るための非財務指標は、モデルケースの分析を進めて検討していきます。

# 会社概要

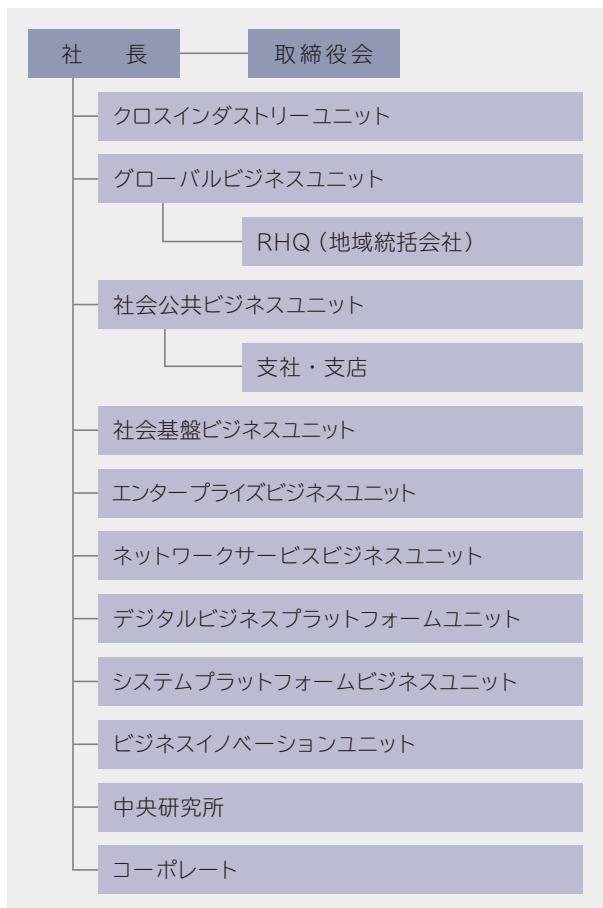
会社名	日本電気株式会社 NEC Corporation
本 社	東京都港区芝五丁目7番1号
創 立	1899年(明治32年)7月17日
従業員数	連結 110,595人(2019年3月31日現在)
発行済株式の総数	260,473,263株(2019年3月31日現在)
上場証券取引所	東京(証券コード:6701)
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社

## 所有者別状況(持株比率)

(2019年3月31日現在)



## 組織図



## 大株主(上位10名)(2019年3月31日現在)

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	18,928	7.28
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	15,688	6.04
NIHK A/C CLIENT (OWNED BY KKR FUNDS)	8,972	3.45
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	7,080	2.72
ステート ストリート バンク ウエスト クライアント トリーティー 505234	6,391	2.46
住友生命保険相互会社	5,600	2.16
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	5,075	1.95
NEC従業員持株会	4,762	1.83
ビーエヌワイエムエスエーエヌブイ ノントリーティー アカウント	4,470	1.72
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	4,388	1.69

(注)持株比率は、自己株式(638,482株)を控除して計算しています。

本統合レポートの内容は、NECのWebサイトからもご覧いただけます。

## NECのWebサイト

<https://jpn.nec.com>

### サステナビリティ

<https://jpn.nec.com/csr/ja>

ESGを軸にしたNECのサステナブル経営の考え方、取り組みの詳細、「サステナビリティレポート2019」などを掲載しています。

担当部門  
コーポレートコミュニケーション本部  
サステナビリティ推進室

### 社外からの評価

(2019年7月現在)

FTSE4Good Index Series



FTSE4Good

FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan

S&P/JPX カーボン・エフィシェント指



MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

MSCI 2019 Constituent  
MSCI ESG Leaders Indexes

MSCI 2019 Constituent  
MSCI ESG Leaders Indexes

MSCI 2019 Constituent  
MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指

MSCI 2019 Constituent  
MSCI 日本株  
女性活躍指 (WIN)

CDP (気候変動、ウォーターセキュリティ)



oekom Corporate Rating



Euronext Vigeo World 120



Ethibel Pioneer & Excellence



STOXX Global ESG Leaders Index



EcoVadis



### 株主・投資家情報 (IR)

<https://jpn.nec.com/ir>

IRイベントなどの資料、財務・業績情報、株式・債券情報などを掲載し、内容の充実に努めています。

担当部門  
コーポレートコミュニケーション本部  
IR室



### 将来予想に関する注意

本統合レポートに記載されているNECグループに関する業績、財政状態その他経営全般に関する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいております。これらの判断および前提は、その性質上、主観的かつ不確実です。また、かかる将来に関する記述はそのとおりに実現するという保証はなく、実際の業績等はさまざまな要因により大きく異なる可能性があります。その要因のうち、主なものは以下のとおりですが、これらに限られるものではありません。

- ・経済動向、市況変動、為替変動および金利変動
- ・NECグループがコントロールできない動向や外部要因による財務および収益の変動
- ・企業買収等が期待した利益をもたらさない、または、予期せぬ負の結果をもたらす可能性
- ・戦略的パートナーとの提携関係の成否
- ・海外事業の拡大が奏功しない可能性
- ・技術革新・顧客ニーズへの対応ができない可能性
- ・製造工程に関する問題による減収または需要の変動に対応できない可能性
- ・製品・サービスの欠陥による責任追及または不採算プロジェクトの発生
- ・供給の遅延等による調達資材等の不足または調達コストの増加
- ・事業に必要となる知的財産権等の取得の成否およびその保護が不十分である可能性
- ・第三者からのライセンスが取得または継続できなくなる可能性
- ・競争の激化により厳しい価格競争等にさらされる可能性
- ・特定の主要顧客が設備投資額もしくはNECグループとの取引額を削減し、または投資対象を変更する可能性
- ・顧客が受け入れ可能な条件でのベンダーファイナンス等の財務支援を行えない可能性および顧客の財政上の問題に伴い負担する顧客の信用リスクの顕在化
- ・優秀な人材を確保できない可能性
- ・格付の低下等により資金調達力が悪化する可能性
- ・内部統制、法的手続、法的規制、環境規制、税務、情報管理、人権・労働環境等に関連して多額の費用、損害等が発生する可能性
- ・自然災害や火災等の災害
- ・会計方針を適用する際に用いる方法、見積および判断が業績等に影響を及ぼす可能性、債券および株式の時価の変動、会計方針の新たな適用や変更
- ・退職給付債務にかかる負債および損失等が発生する可能性

将来予想に関する記述は、あくまでも公表日現在における予想です。新たなリスクや不確定要因は随時生じ得るものであり、その発生や影響を予測することは不可能であります。また、新たな情報、将来の事象その他にかかわらず、当社がこれら将来予想に関する記述を見直すとは限りません。

### 商標

- ・NECは、日本電気株式会社の日本およびその他の国における登録商標です。
- ・その他すべての名称は、それぞれ各社が商標として使用している場合があります。

# 日本電気株式会社

〒108-8001 東京都港区芝五丁目7番1号

TEL: (03) 3454-1111 (代表)



ISSN 1345-8655  
©NEC Corporation 2019  
Printed in Japan