

中期経営計画 V2012

– Beyond boundaries, Toward our Vision –

2010年2月25日

日本電気株式会社

(<http://www.nec.co.jp/ir/ja>)

人と地球にやさしい情報社会を
イノベーションで実現する
グローバルリーディングカンパニー

NECグループビジョン2017

市場環境認識と潮流

新興市場の伸びに対するグローバル対応力の強化、サービス化の加速、ICT新領域での事業創造

ICT 市場環境

- 日本市場の停滞と内なるグローバル化進展
- 新興国でのマーケット機会と低価格化加速
- 国内外でのクラウド化、サービスシフト

世界の 競合他社の 動向

- 垂直統合の動きによるサービス化、IT & ネットワーク融合の流れ
- インド、中国等新興国の脅威、リソース増強
- エネルギー・水など、社会インフラ整備といった新領域への投資、事業参入拡大

中期経営方針

“IT”と“ネットワーク”の融合を軸とした顧客志向のソリューションでNECグループビジョン2017を目指す

- **クラウド・サービスの潮流に乗った事業拡大**
 - IT・NWソリューションによる差異化
 - グローバル市場の着実な展開
 - One NECによる新規事業への挑戦
- **収益体質強化に向けた取り組み**

グループビジョン2017とV2012 - Beyond boundaries, Toward our Vision -

V2012は NECグループビジョン2017を 実現するための確実なステップ としてのマイルストーン

NECグループビジョン2017

人と地球にやさしい情報社会を
イノベーションで実現する
グローバルリーディングカンパニー

★ 17年度イメージ

当期利益 2,000億円

ROE 約15%

(海外比率 約50%)

12年度

当期利益 1,000億円

ROE 10%

(海外比率 25%)

09年度

当期利益 100億円

ROE 1%

(海外比率 19%)

V2012

Beyond boundaries, Toward our Vision -
(2010 - 2012)

グローバルICT
トップ10を狙う
経営水準

※ 予想値は、2010年2月25日現在

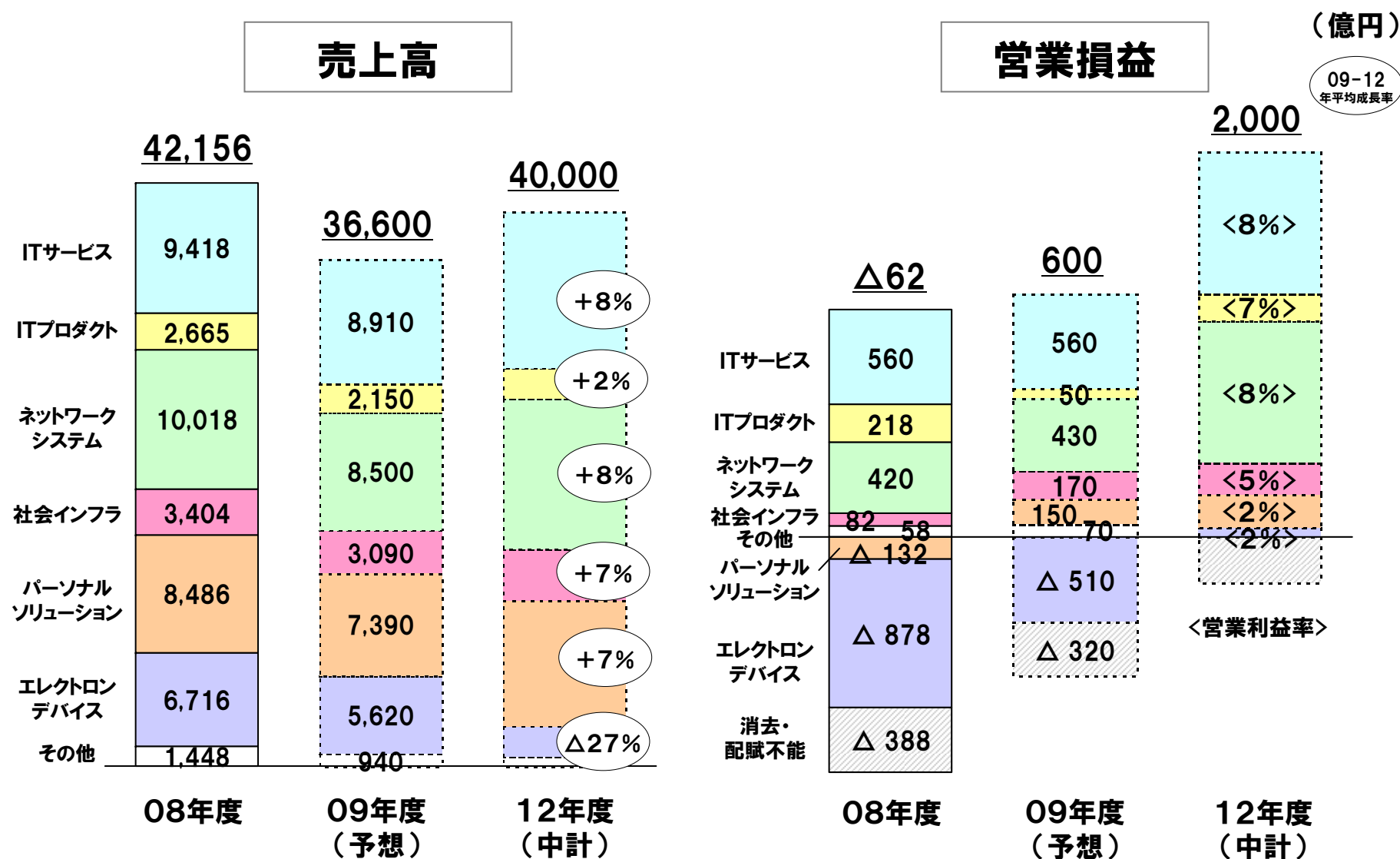
中期経営計画 総括

(億円)	08年度	09年度	12年度	< 09-12 > 年平均成長率
	実績	予想	中計	
売上高	42,156	36,600	40,000	3%
海外売上高	9,345	7,100	10,000	12%
海外売上比率	22%	19%	25%	
国内売上高	32,811	29,500	30,000	1%
営業利益	△ 62	600	2,000	
営業利益率	△ 0.1%	1.6%	5.0%	
当期純利益	△ 2,966	100	1,000	

ROE	-	1%	10%
ネットD/Eレシオ	0.9	0.6	0.5

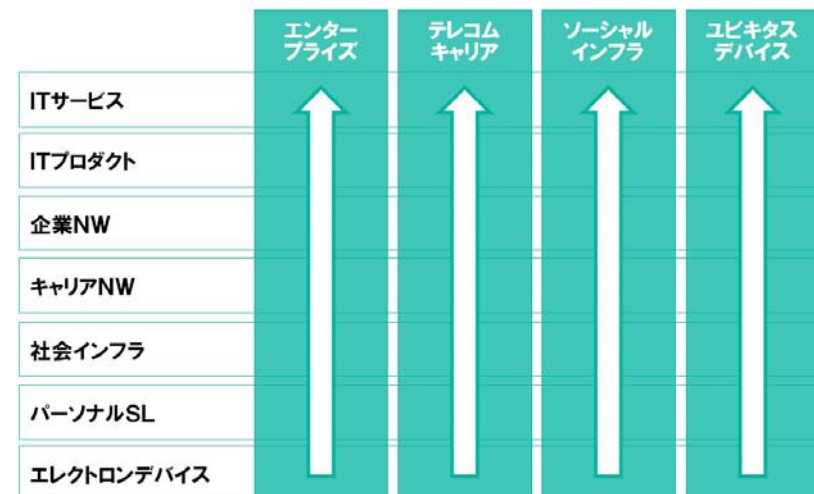
※ 予想値は、2010年2月25日現在

セグメント別 売上高・営業利益計画



※ 予想値は、2010年2月25日現在

1. 市場に密着したIT・ネットワークソリューションによる事業拡大



顧客志向の更なる推進による差異化

■ 全社アセットの活用によるマーケット拡大

⇒ 枠を超え、ビジネスユニットを超えた活動でビジネス拡大にチャレンジ

- 相互の顧客アセットへあらゆる商材、ソリューション提供
- IT系のサービス・ノウハウ、ネットワーク系のグローバル展開ノウハウを相互展開
- IT系のプラットフォーム技術、ネットワーク系のインフラ技術融合で差異化

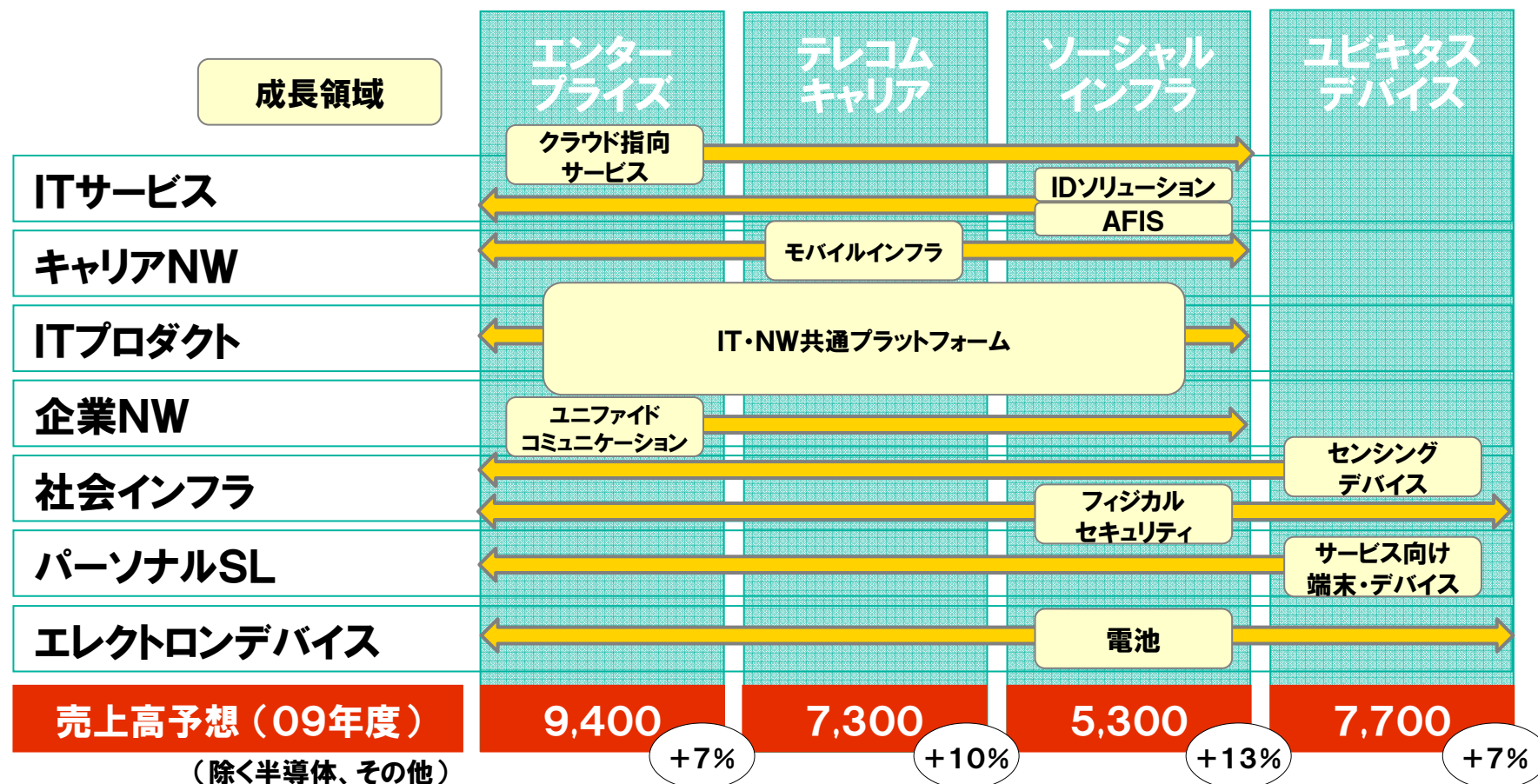


顧客別／セグメント別 売上高計画

(億円)

09-12
年平均成長率

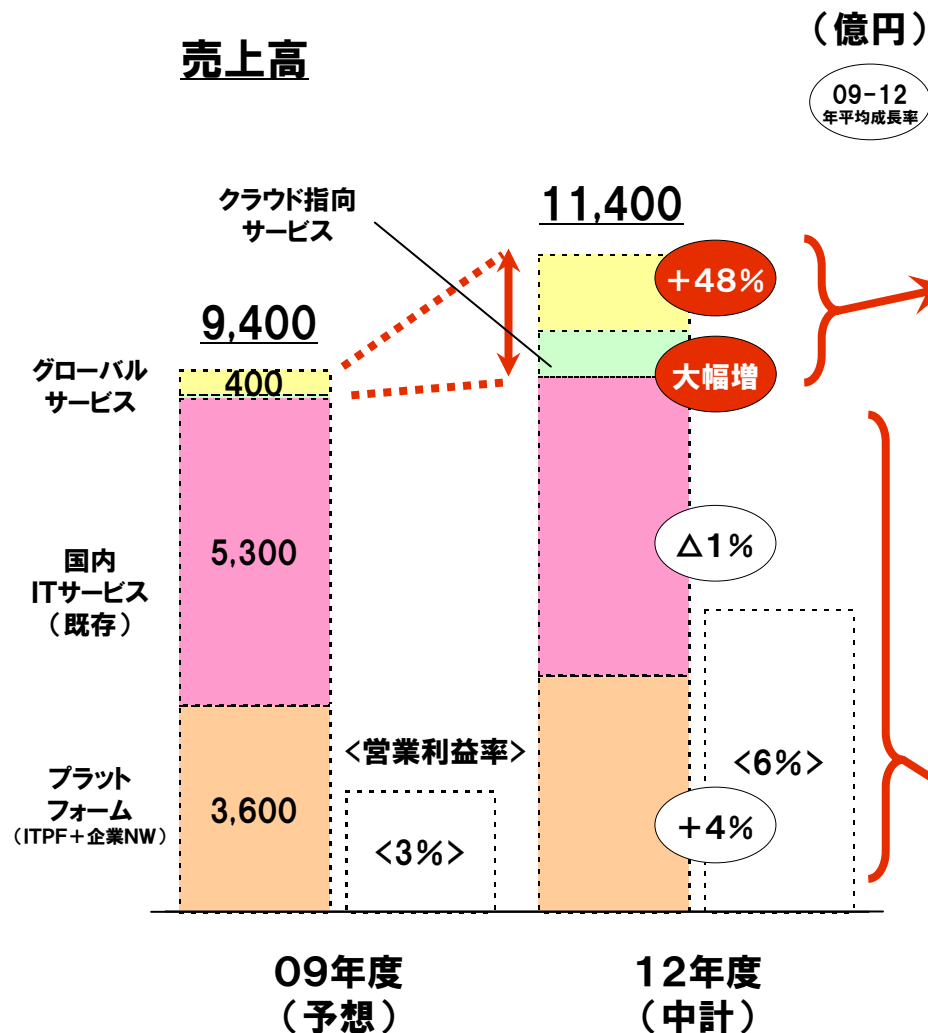
顧客を軸に全社のアセット（C&C）を糾合し、
優位に戦えるフィールドで成長を目指す



OMCS: Open Mission Critical System、AFIS: 指紋認証システム、LTE: Long Term Evolution（3.9世代移動通信システム）

※ 予想値は、2010年2月25日現在

① エンタープライズ領域



成長の方向性

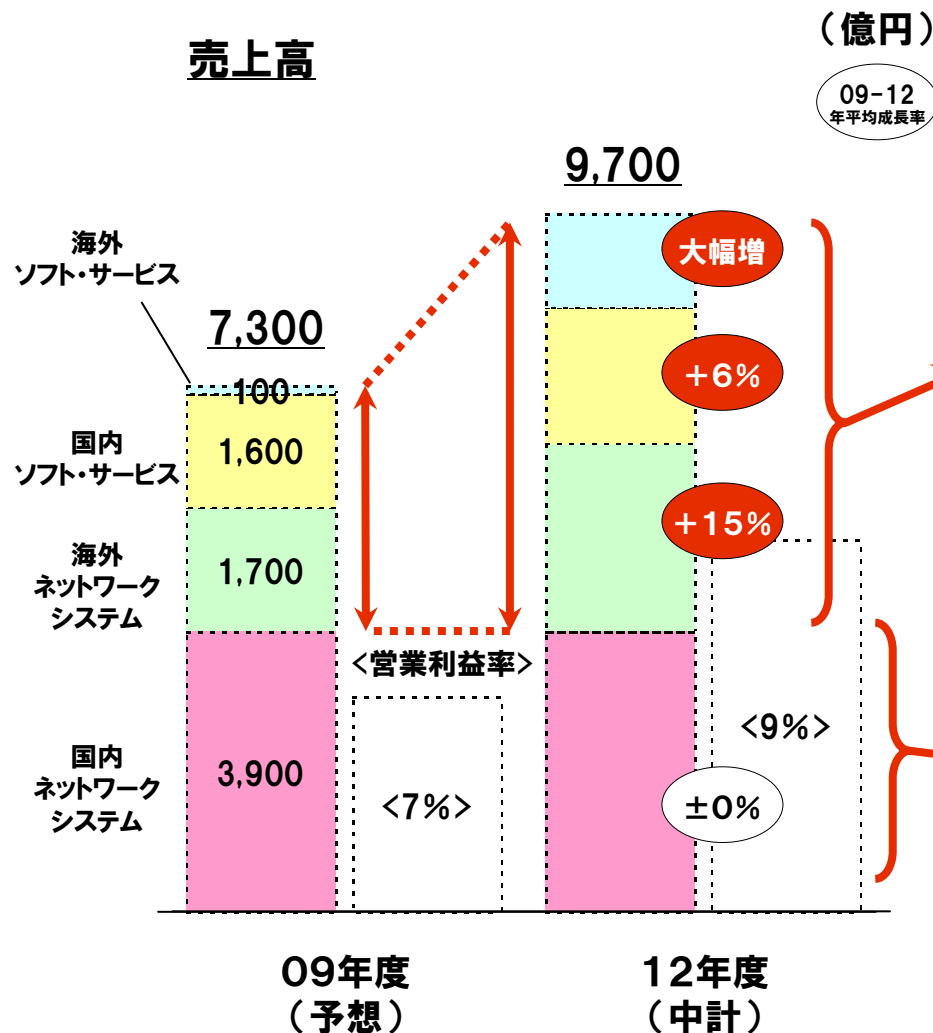
- クラウドサービスの拡大と収益モデルの確立

今後の展開

- 国内顧客へのクラウドサービス導入で先行
 - 先進顧客との協業による新ビジネスの創出とグローバル展開
 - 企業ネットワークのグローバルな顧客アセット活用 (NECフィリップス社を100%子会社化)
-
- 継続的なSI革新により、安定的な収益を確保
 - IT・NW共通プラットフォームによる売上拡大

※ 予想値は、2010年2月25日現在

② テレコムキャリア領域



成長の方向性

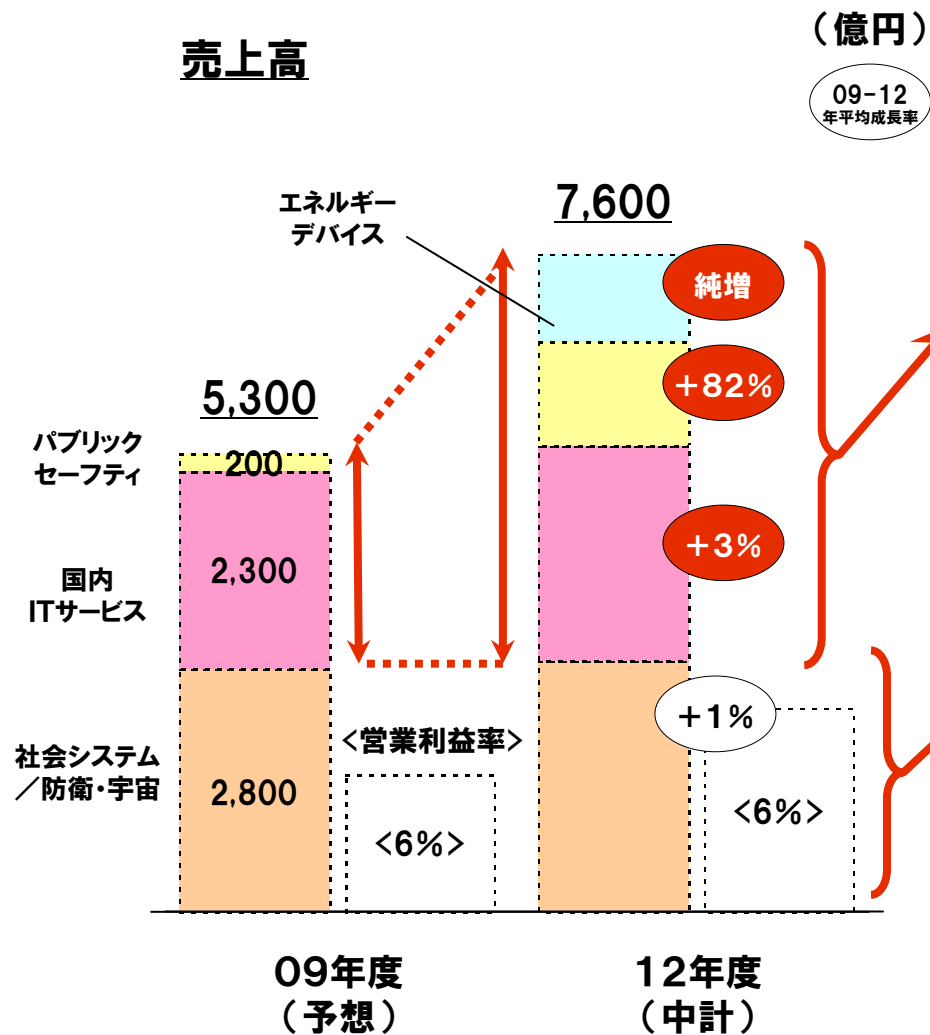
- キャリアにおける投資の主力であるソフト・サービス領域へのシフト

今後の展開

- NetCracker社およびITソリューションの力を集結しグローバル顧客にサービスを展開
- テレフォニカ向け提案で実現したIT/NW統合商談を横展開
- LTE、フェムトなど次世代のネットワークインフラ拡大
- 国内ネットワークシステムの安定的な収益を維持
- 継続的な開発費の効率化

※ 予想値は、2010年2月25日現在

③ ソーシャルインフラ領域



成長の方向性

- NECらしい特徴あるソリューションによるグローバル拡大

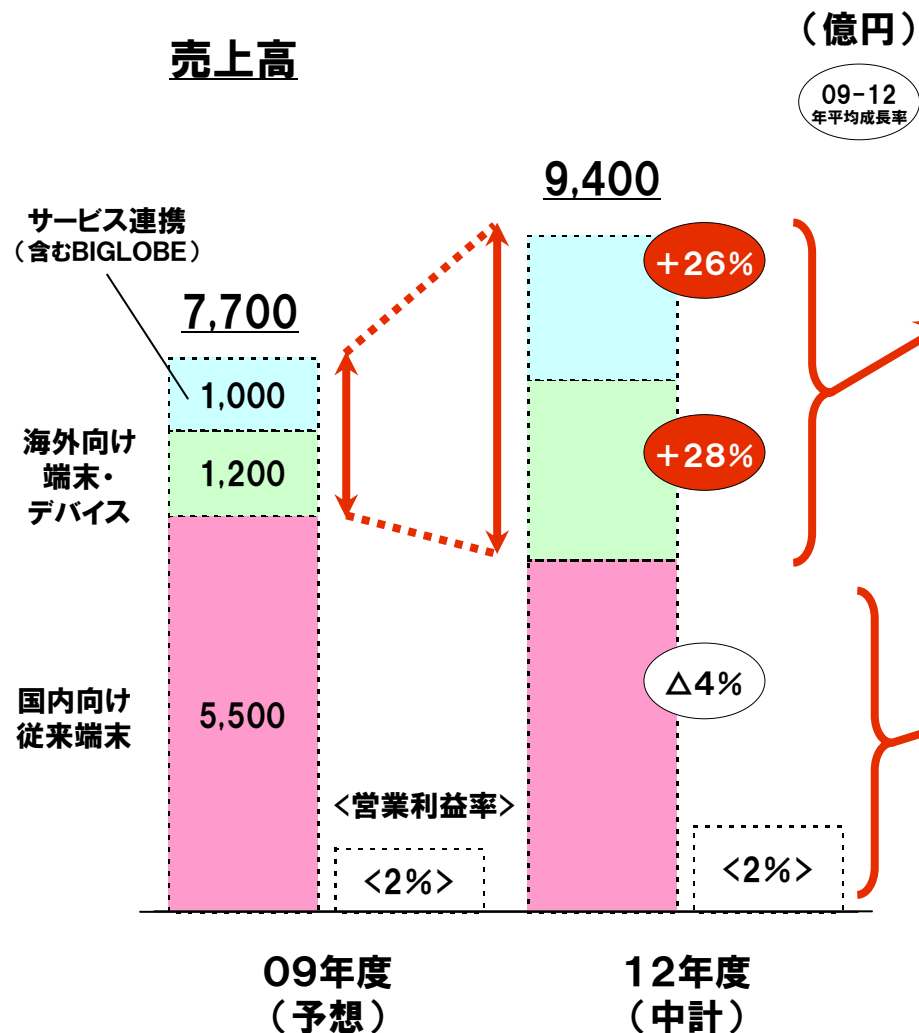
今後の展開

- アジア／新興国における社会セキュリティ投資機会の取り込み
- 電池を核にしたエネルギー／スマートグリッド事業の拡大

- 社会システム／防衛・宇宙での売上拡大と安定的収益の確保

※ 予想値は、2010年2月25日現在

④ ユビキタスデバイス領域



成長の方向性

- クラウドに接続するサービス連携端末へのリソース集中

今後の展開

- 「カシオ日立モバイルコミュニケーションズ」との事業統合による海外携帯電話端末事業の新展開
- 業種顧客とのパートナーリングによるサービス連携端末事業の立ち上げ
- PC、携帯電話での国内シェア確保と継続的な原価低減、開発費効率化による事業体質強化

※ 予想値は、2010年2月25日現在

2. クラウド・サービスの潮流に乗った事業拡大

- ① IT・NWソリューションによる差異化
- ② グローバル市場の着実な展開
- ③ One NECによる新規事業への挑戦



① IT・NWソリューションによる差異化（クラウド時代のNECの強み）

『既存システム/ユビキタス』+『クラウドサービス』統合・連携提供

- サービスに最適化された専用ユーザインターフェイスを持つ端末とクラウドサービスとの連動
→ 例：ユニファイド・コミュニケーションのクラウドサービス + ソフトフォン

付加価値の高い『クラウド環境構築』（対象拡大：キャリア／社会システム）

- データセンター同士を広域ネットワークで接続することによるワイドエリアでの均質なサービス提供
- 新たなネットワーク制御技術の活用により、エンド・トゥ・エンドにおける高品質かつ安定的なクラウドサービスへの接続を実現

業種横断的なオフリングとコンサルティング

- 高付加価値クラウドサービス開発
- 業際／異業種の「協調」「連携」のご提案

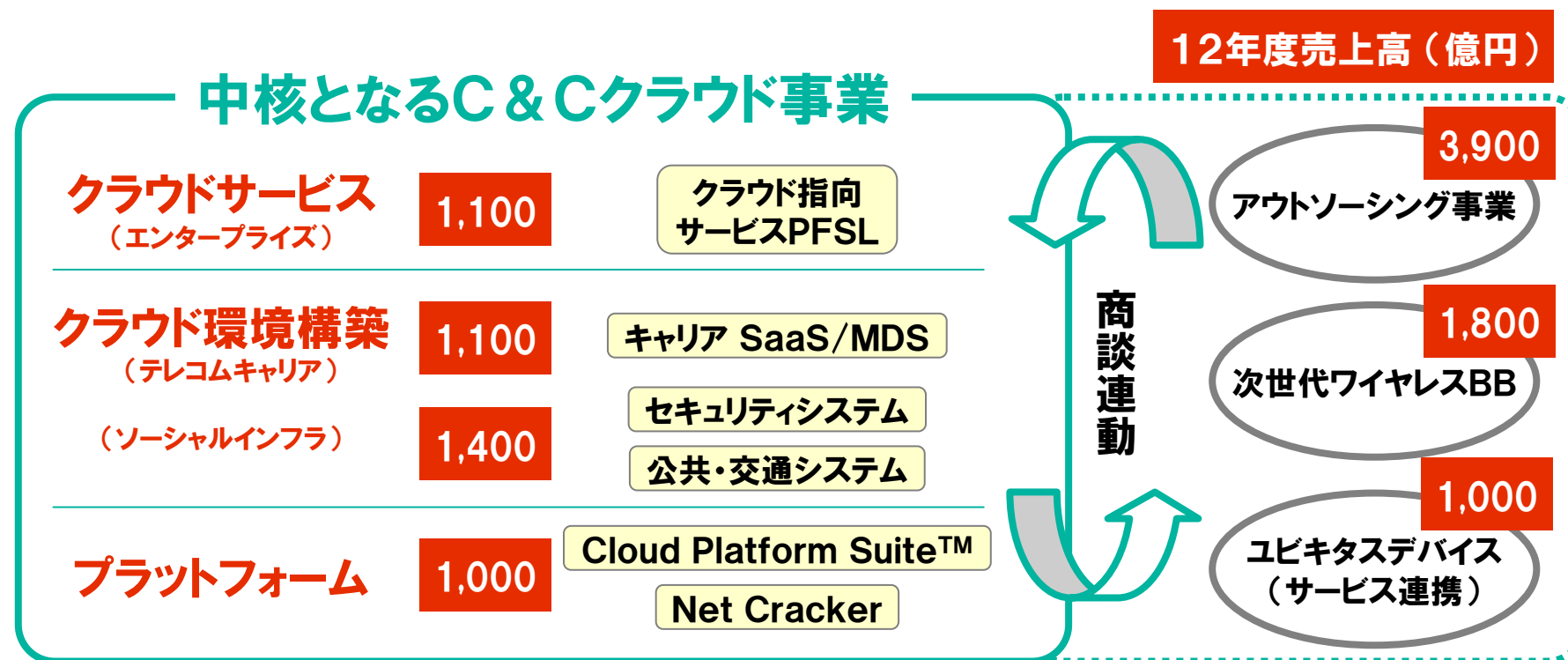
クラウドプラザ
オープン後4ヶ月
約200社来訪



IT・NWソリューション事業の拡大

“C & Cクラウド戦略” 関連事業で1兆円を目指す

- 市場・地域の顧客特性にあわせて
マーケットインのアプローチでソリューションを展開



MDS : Managed Desktop Service

※ 予想値は、2010年2月25日現在

C & Cクラウド戦略のロードマップ（主要サービス群）

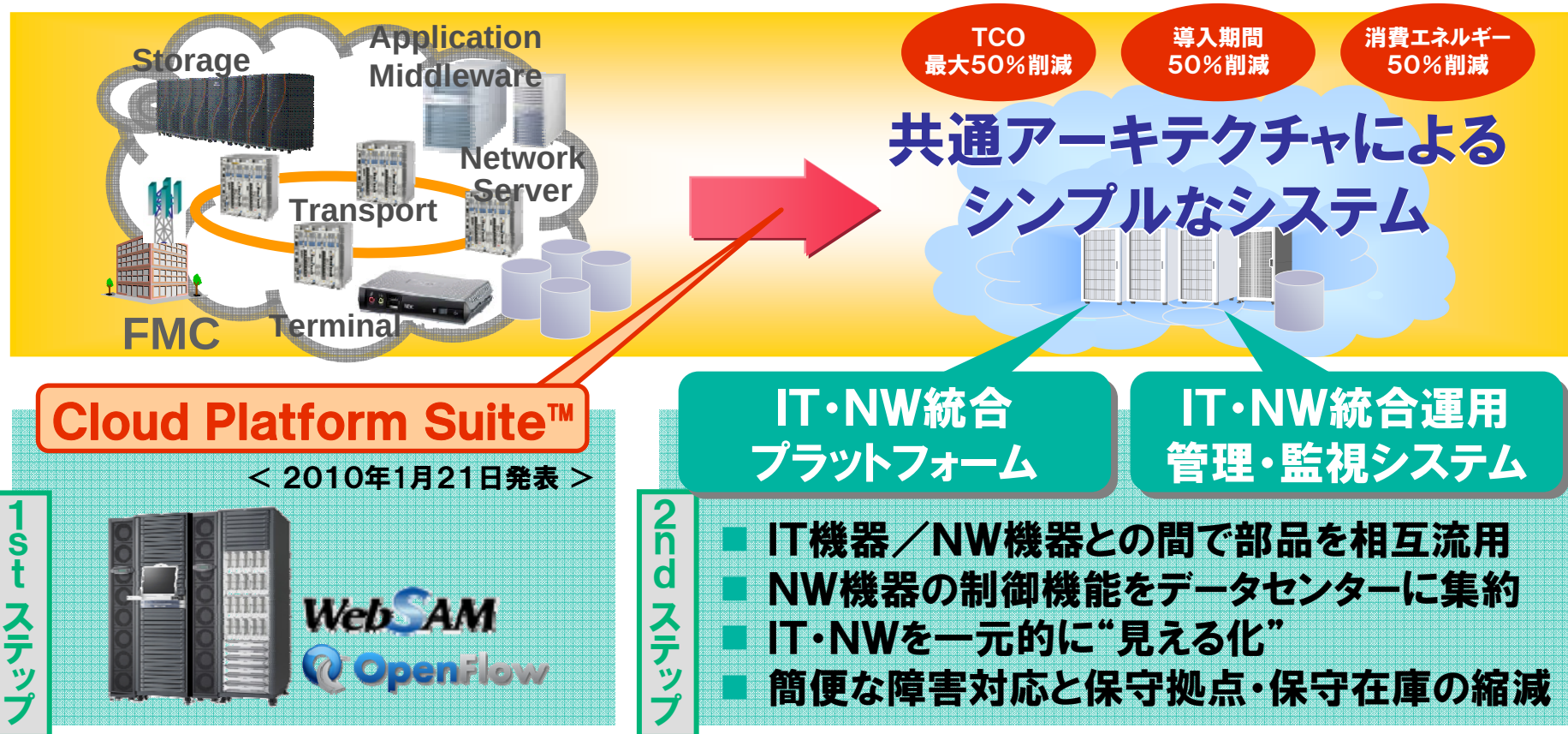
		09年度	～	12年度	(億円)
N G N	クラウドサービス／クラウド環境構築	エンタープライズ	▲クラウド指向サービス ▲NECグループ実証 ▲PaaS PaaS : Platform as a Service ▲デジタルサイネージ強化 ▲中堅・中小向けSaaS	▲クラウド指向データセンターのグローバル展開	1,100
		テレコムキャリア	▲NGN構築 → OSS (周辺) OSS : Operation Support System ▲パブリッククラウド構築 by キャリア (海外) ▲海外キャリアからの受注拡大 ▲マネージドデスクトップサービス (キャリアと共同)		1,100
		ソーシャルインフラ	▲パブリックセーフティ ▲自治体クラウド ▲商用テレマティクス (物流)	▲スマートグリッド ▲スマートインフラ (輸送)	1,400

※ 予想値は、2010年2月25日現在

IT・NW共通プラットフォームの開発

データセンタ、キャリアシステム、社会インフラシステムのクラウド化に有効なIT・NW共通プラットフォームの開発に着手

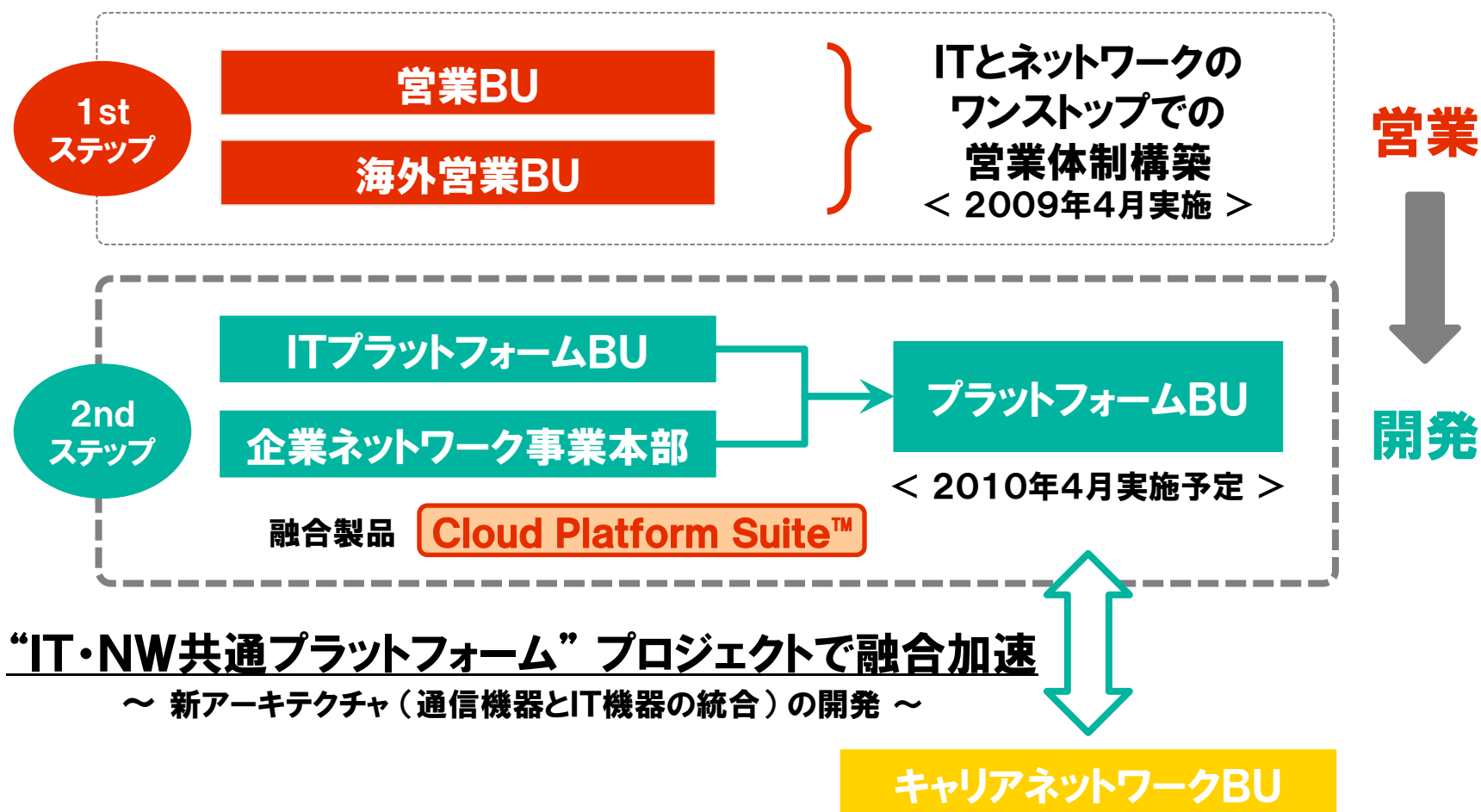
< プラットフォーム 12年度売上高 1,000億円 >



※ 予想値は、2010年2月25日現在

ITとNWの社内アセット統合に向けたステップ

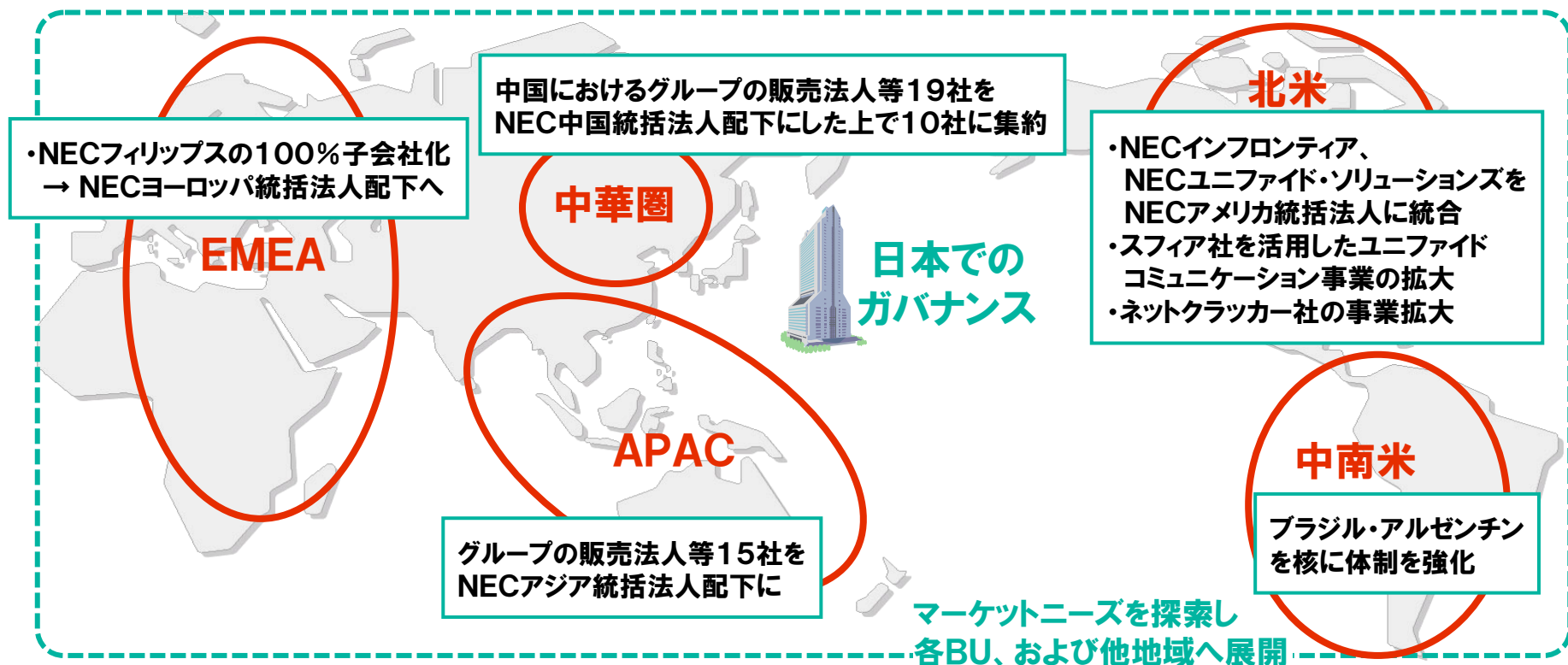
ネットワークの強みをITプロダクト製品に融合



② グローバル市場の着実な展開

グローバル5極におけるOne NEC体制構築

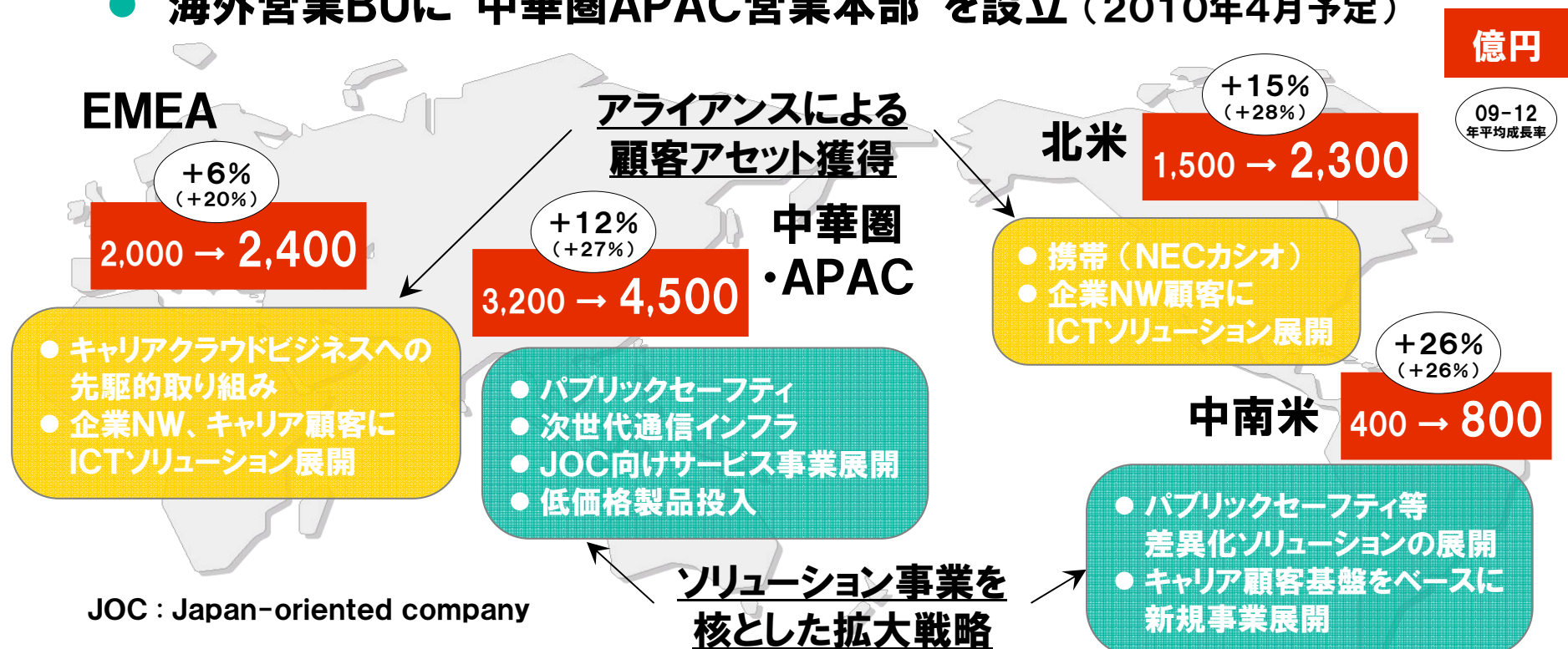
- 域内面的事業ポートフォリオ（リソース活用、域内最適ソリューション創出）
- コンピテンスセンター化によるノウハウ蓄積、事業拡大
- 買収企業のアセット最大活用、アライアンス



アジア・新興国への注力拡大（地域別戦略）

アジア・新興国マーケットへの注力により、中期的に
海外売上高で1兆円（売上高比率25%）を目指す

- 新興国向けの低価格機種種の投入（POSなど）
- 海外営業BUに“中華圏APAC営業本部”を設立（2010年4月予定）

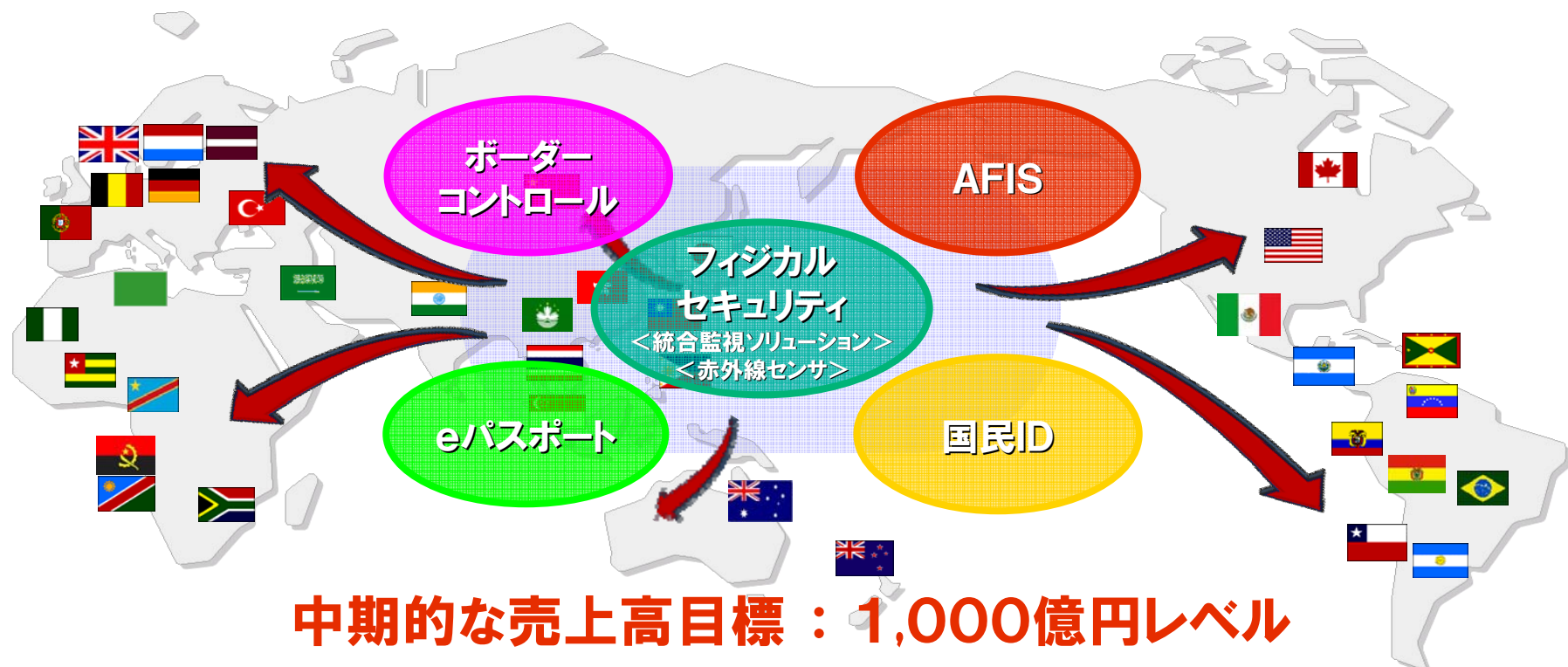


※ 予想値は、2010年2月25日現在。年平均成長率のカッコ内の数字は半導体を除いたもの

“パブリックセーフティ事業”のグローバル展開

One NECによる統合セキュリティ事業拡大・体制確立

- コンピテンスを集約し、グループ横断推進体制確立
 - ・ 30カ国以上、200以上のバイオメトリクス・ソリューション導入実績

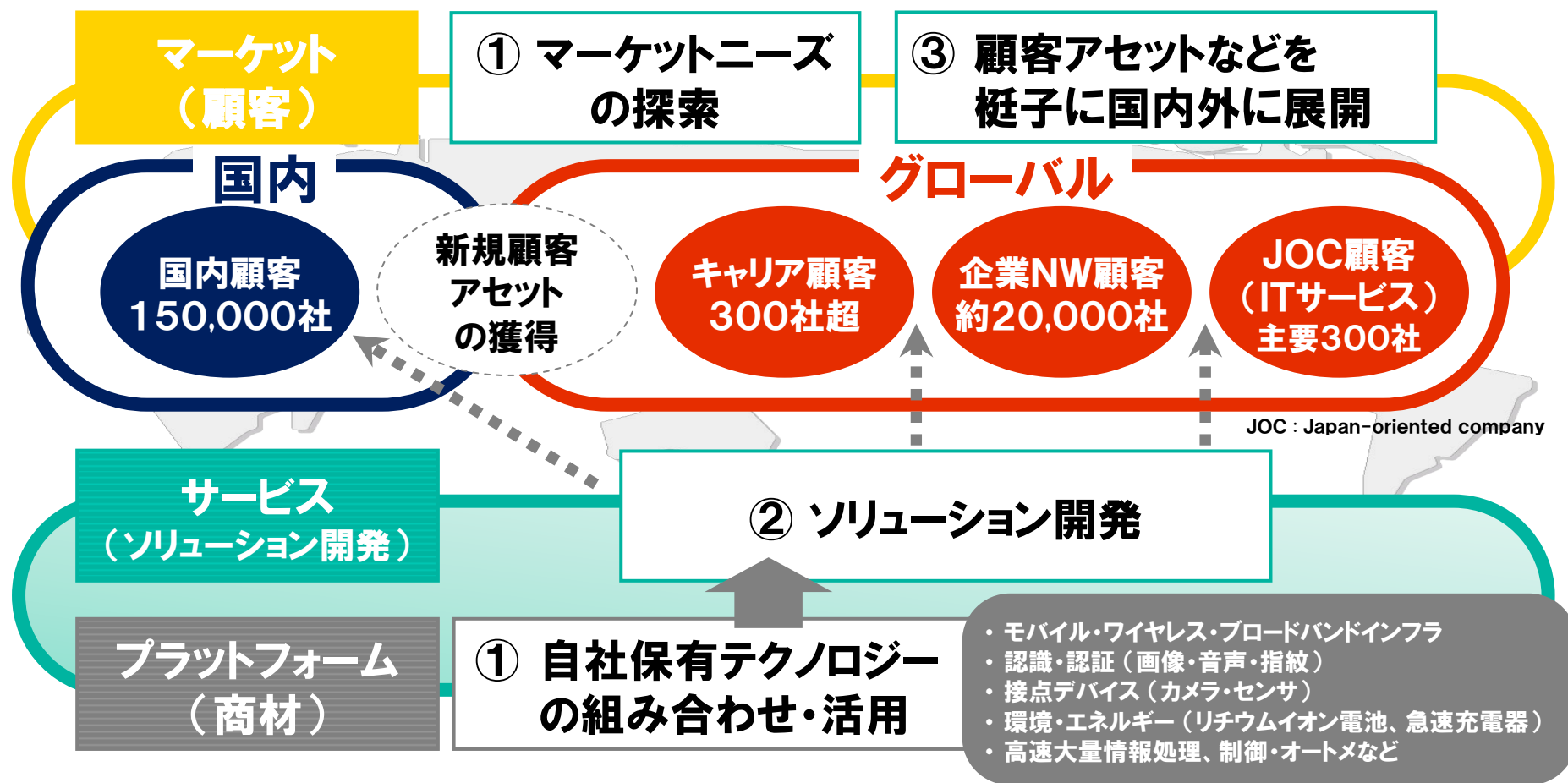


AFIS: 指紋認証システム

※ 予想値は、2010年2月25日現在

③ One NECによる新規事業への挑戦

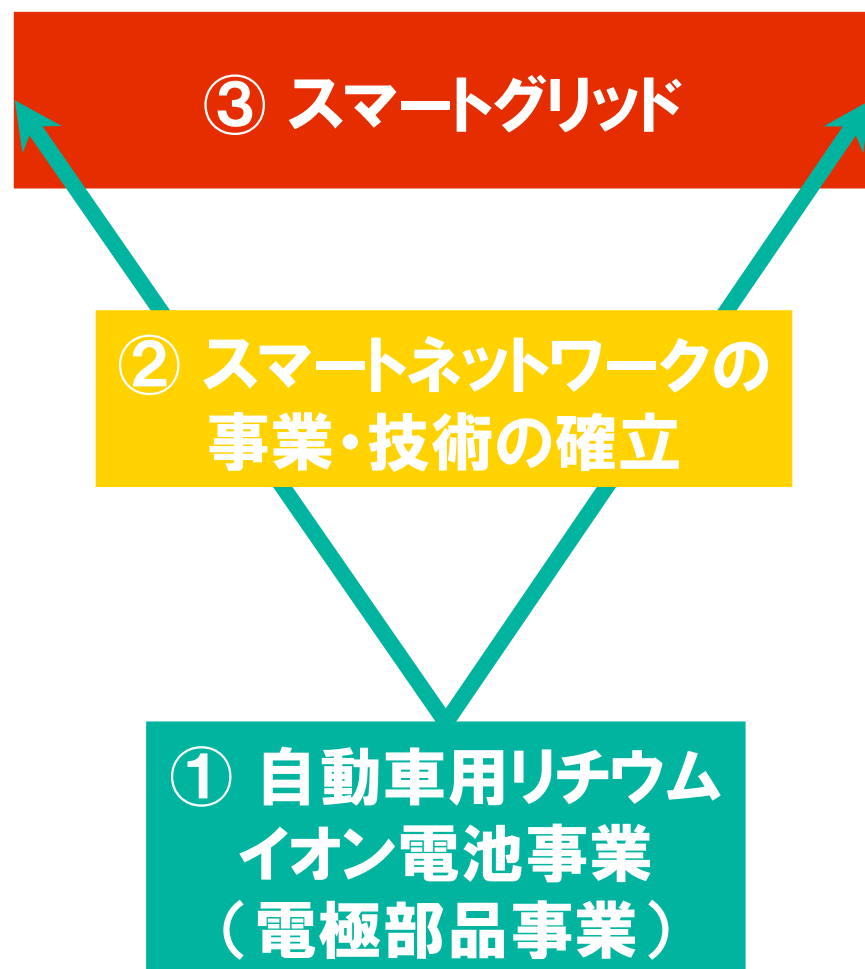
グループの保有アセットを活用し、顧客に間断なく提供



※ 予想値は、2010年2月25日現在

エネルギー／スマートグリッド事業の拡大

自動車電池事業を起点に環境・エネルギー領域へ展開

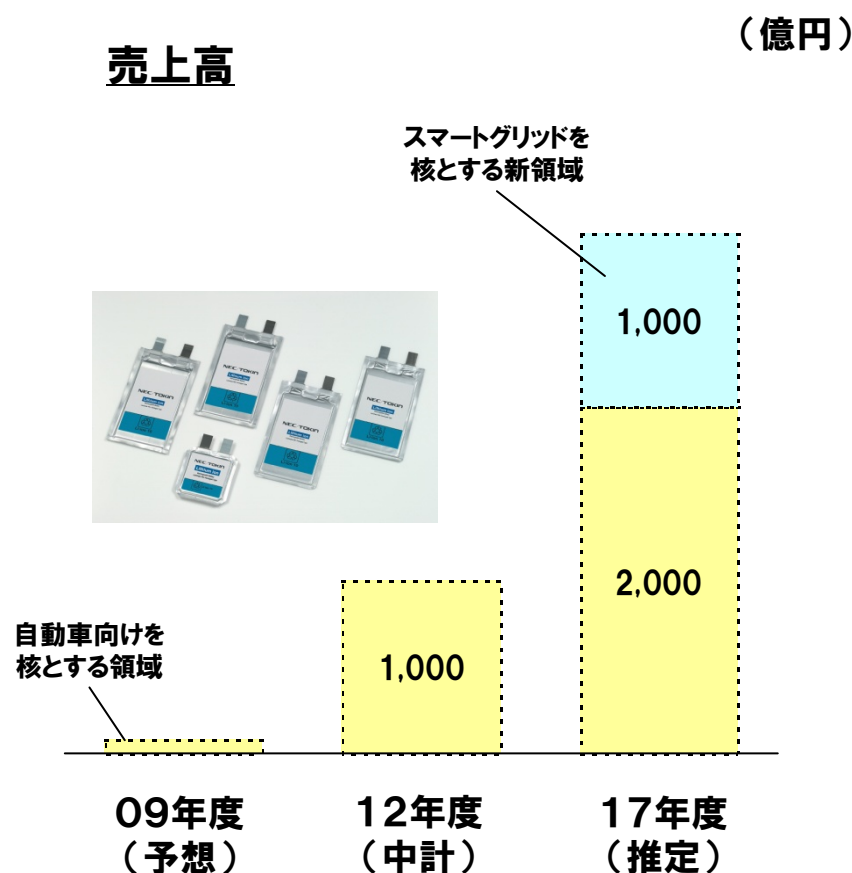


- ICT技術と蓄電技術を活かしたスマートグリッド市場に参入
- パートナー連携で事業創出
 - ✓ スマートメータ（自動検針システム）
 - ✓ HEMS（ホームエネルギーマネジメントシステム）
 - ✓ 電気自動車用急速充電器
- グローバルな環境・エネルギー領域のキーデバイスの位置づけ
- 日産自動車との協業による「量産効果」と「車載品質」を武器に



リチウム電池を軸とした本格事業展開

エネルギー事業化を本格推進し、売上高1,000億円へ



- 日産自動車、ルノーとの戦略的パートナーシップをベースに事業を拡大

- “NECエナジーデバイス” を2010年4月に設立予定 (約300人体制)
- 2012年度末の年間生産能力を1,000万kWhへ

- 将来、スマートグリッドを核とする新領域を創出

- 環境・エネルギー事業本部を2010年4月に新設

※ 予想値は、2010年2月25日現在

ユビキタスデバイス領域での端末への取り組み

ユーザとクラウドサービスをつなぐユビキタス端末を創造
(海外携帯、サービス連携でそれぞれ+1,000億円を目指す)

● 携帯電話端末

- 海外キャリアとの連携強化
 - ・ タフネス携帯で更なるプレゼンス強化
 - ・ NEC、カシオ日立の強みを活用し競争力ある商品投入(2画面端末、防塵・防水等)

● スマートフォン・新端末

- オープンOSを用いた新領域端末の投入

● サービス連携

- 垂直統合サービス支援
ビジネス戦略の強化
 - ・ 垂直統合サービス提供企業に対し、NECが「サービス特化端末」「サービスプラットフォーム」「通信環境」をワンストップで提供する新たなビジネスモデルの創造



ビジネスイメージ例) セブン銀行向けATM端末

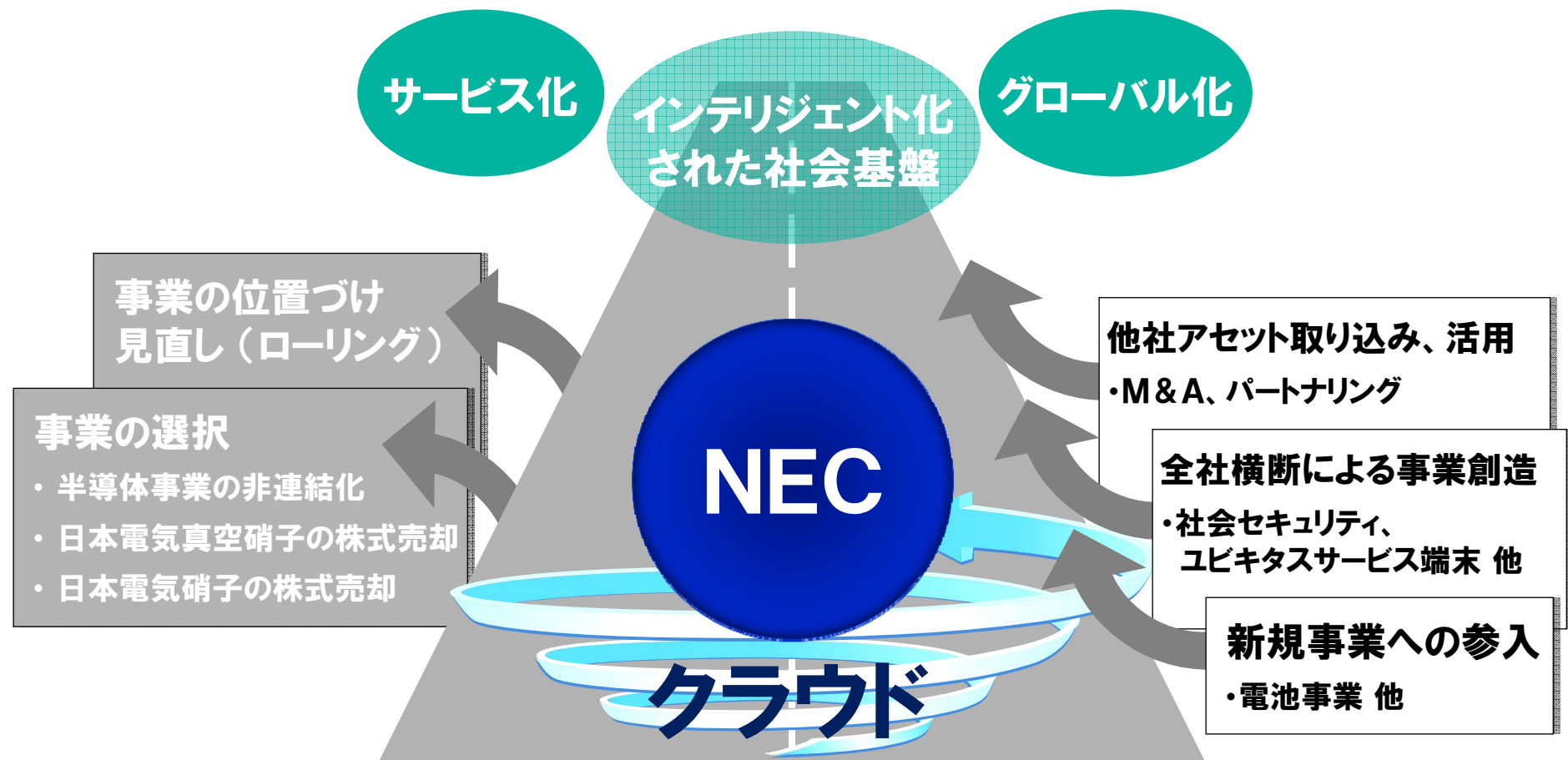
※ 予想値は、2010年2月25日現在

3. 収益体質強化に向けた取り組み

事業変革による競争力強化を加速

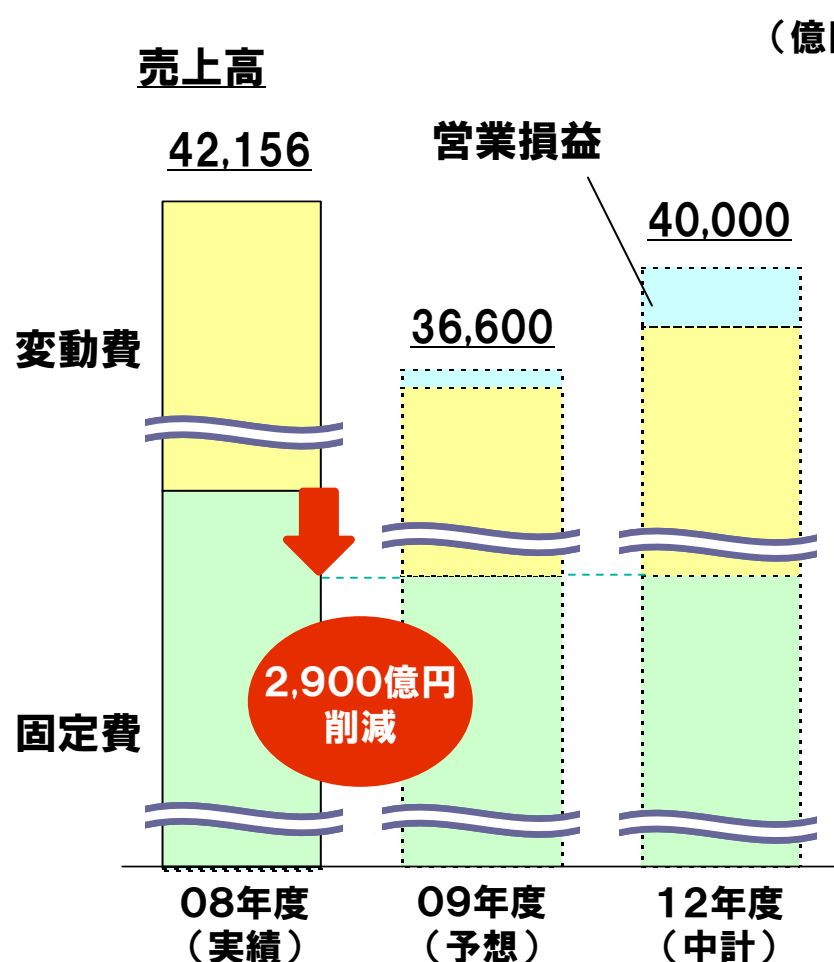
■ 各事業をクラウドを軸に括り直し

■ NECの目指す姿に向けて事業変革を加速



事業変革を支える確実な収益基盤の確立

筋肉質の収益構造に向けた取り組みを強化



● 高成長の実現のための人事施策を展開し、人材を有効に活用

- 海外リソースへのシフト
 - グローバル事業拡大によりオフショア開発・SI要員を10,000人体制とし、効率的な事業運営を図る
- サービスリソースへのシフト
 - サービス型人材を倍増し11,000人レベルへ

※ 予想値は、2010年2月25日現在

グループビジョン2017実現のためのV2012に執着

**V2012は
NECグループビジョン2017を
実現するための確実なステップ
としてのマイルストーン**

NECグループビジョン2017

人と地球にやさしい情報社会を
イノベーションで実現する
グローバルリーディングカンパニー

★ 17年度イメージ

当期利益 2,000億円

ROE 約15%

(海外比率 約50%)

12年度

当期利益 1,000億円

ROE 10%

(海外比率 25%)

09年度

当期利益 100億円

ROE 1%

(海外比率 19%)

V2012

Beyond boundaries. Toward our Vision -
(2010 - 2012)

グローバルICT
トップ10を狙う
経営水準

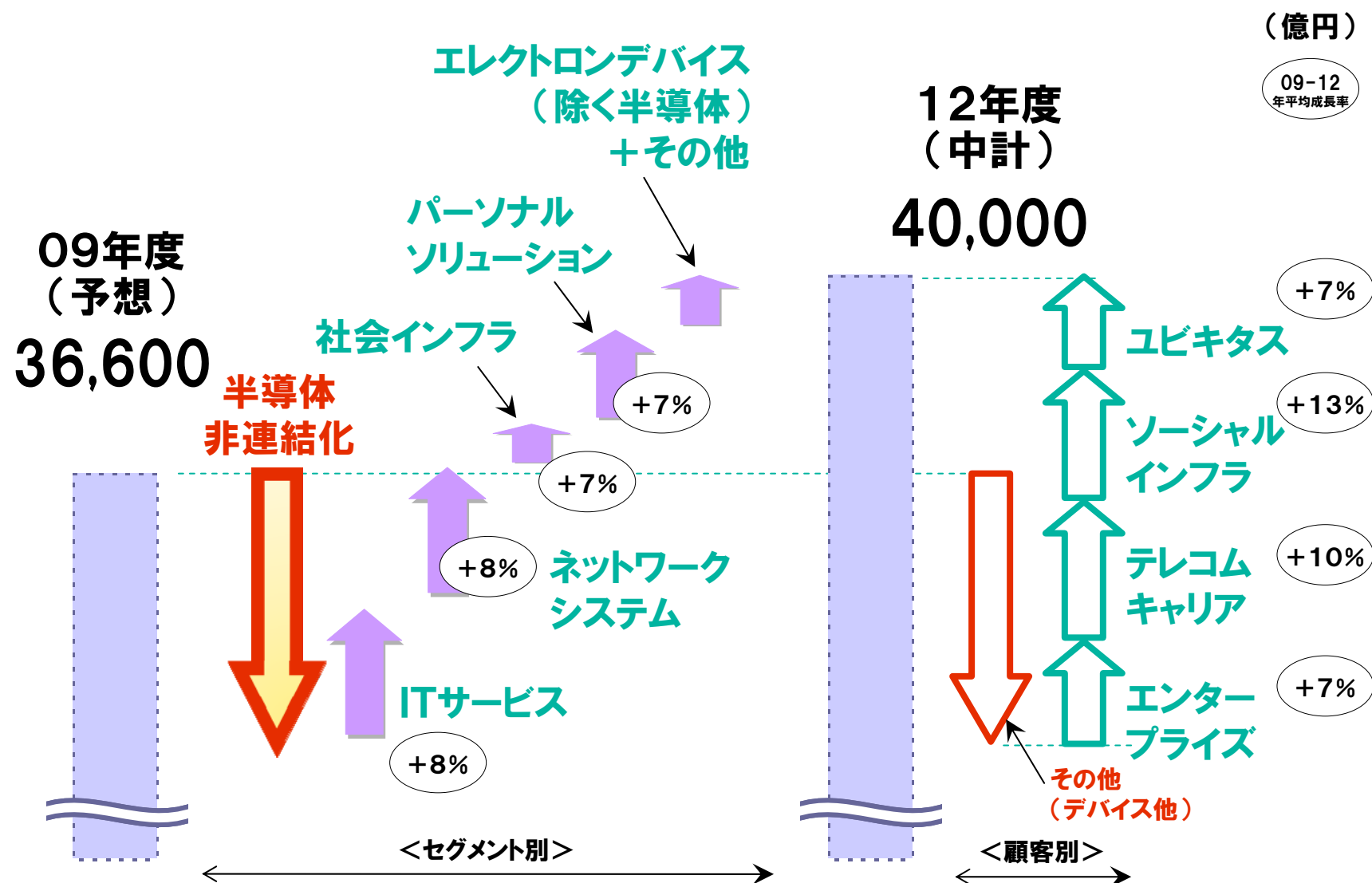
※ 予想値は、2010年2月25日現在

Empowered by Innovation

NEC

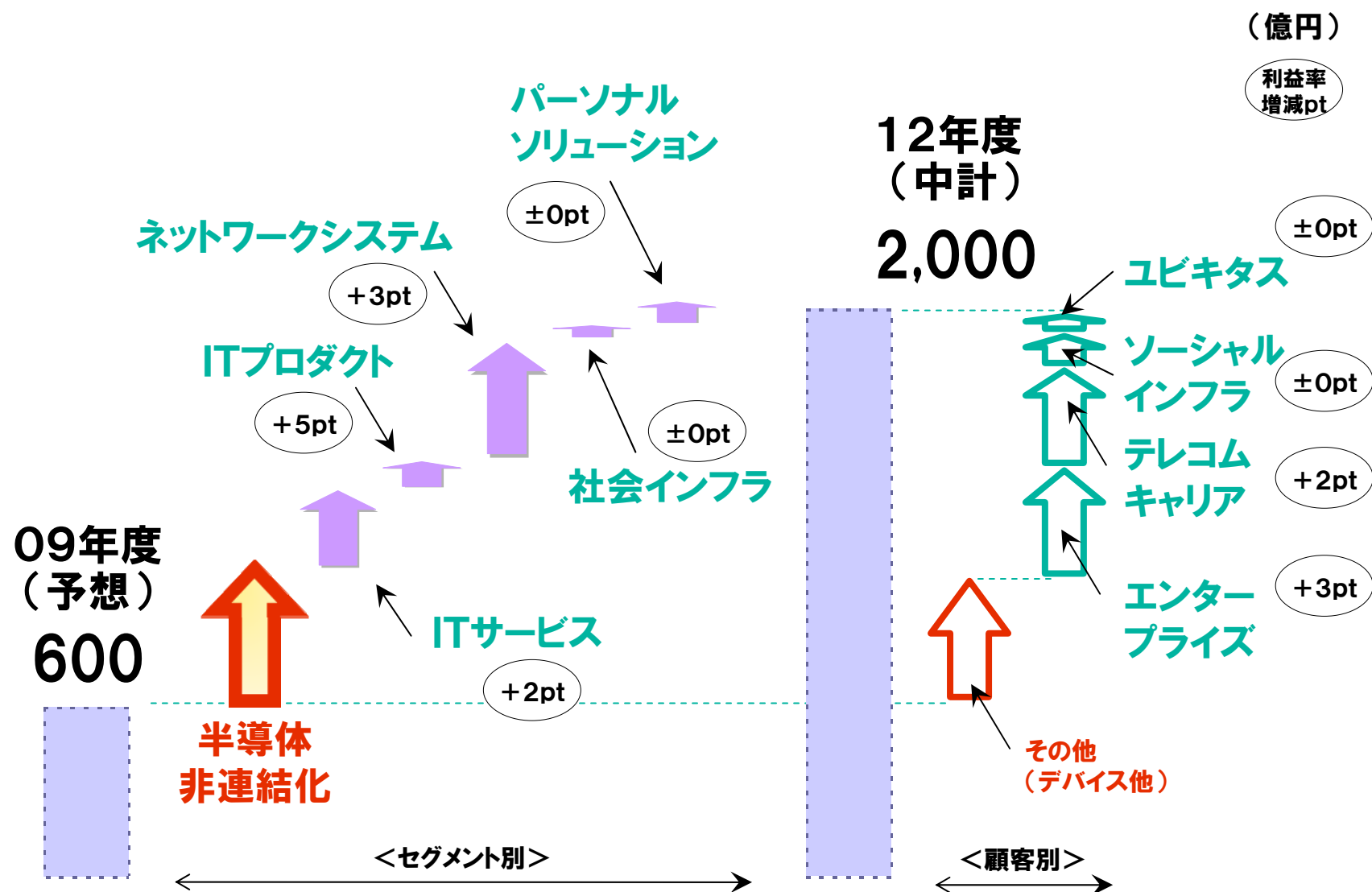
参考資料

《参考》売上高 増減イメージ



※ 予想値は、2010年2月25日現在

《参考》営業利益 増減イメージ

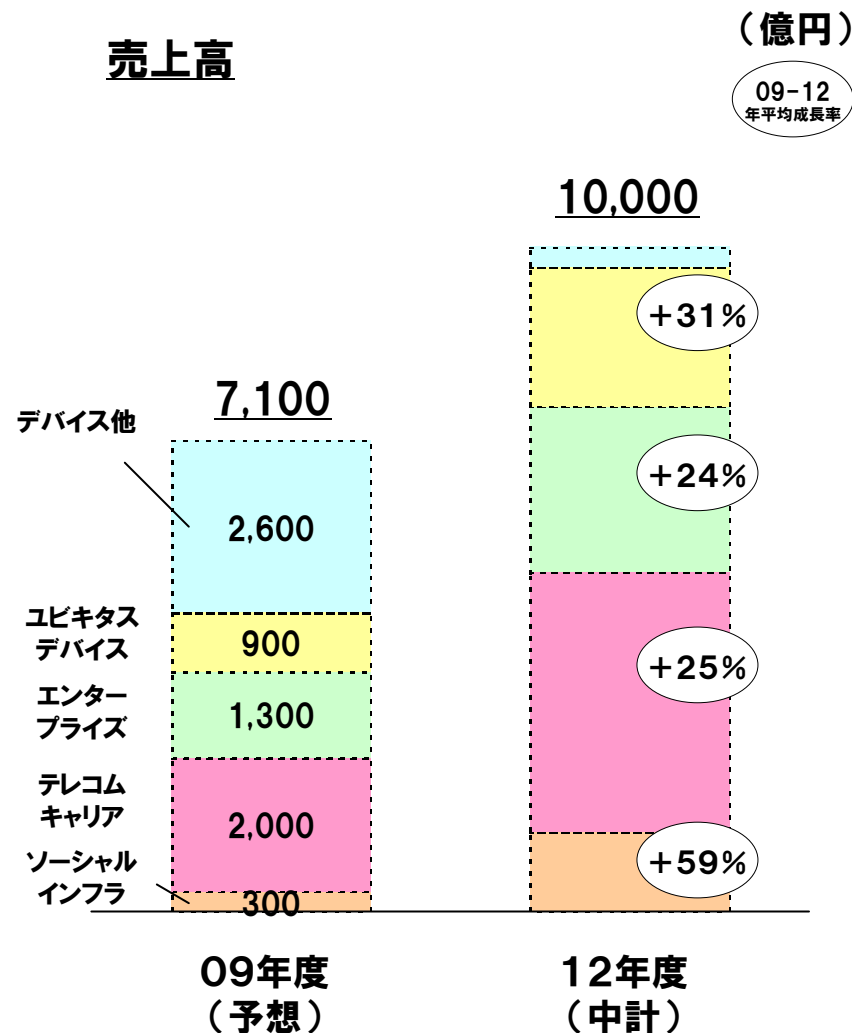


※ 予想値は、2010年2月25日現在

《参考》顧客別／セグメント別の関係

	エンタープライズ	テレコムキャリア	ソーシャルインフラ	ユビキタスデバイス
ITサービス	国内ITサービス（既存） クラウド指向サービス グローバルサービス	国内ソフト・サービス 海外ソフト・サービス	パブリックセーフティ 国内ITサービス	
ITプロダクト	プラットフォーム			
企業NW	プラットフォーム			
キャリアNW		国内ネットワークシステム 海外ネットワークシステム 国内ソフト・サービス 海外ソフト・サービス	国内ITサービス	
社会インフラ			パブリックセーフティ 社会システム/防衛・宇宙	国内向け従来端末
パーソナルSL				国内向け従来端末 海外向け端末・デバイス サービス連携 （含むBIGLOBE）
エレクトロニクスデバイス			エネルギーデバイス	

《参考》顧客別グローバル戦略



エンタープライズ

- 企業NW顧客パークへのITソリューションの展開
- クラウド・サービス型事業の展開

テレコムキャリア

- ネットワーク事業で培った顧客ベースに新規成長領域への参入
 - キャリアクラウド、フェムト、BBモバイル、OSS/BSS

BSS : Business Support System

ソーシャルインフラ

- バイオメトリクス／フィジカルセキュリティ事業拡大（パイロットモデルとして全世界へ展開）
- Utility新規領域への参入（スマートグリッド）

※ 予想値は、2010年2月25日現在

《参考》法人税等負担率の今後の見通し

赤字連結子会社の黒字化により、法人税等の負担率は適正水準に向けて改善

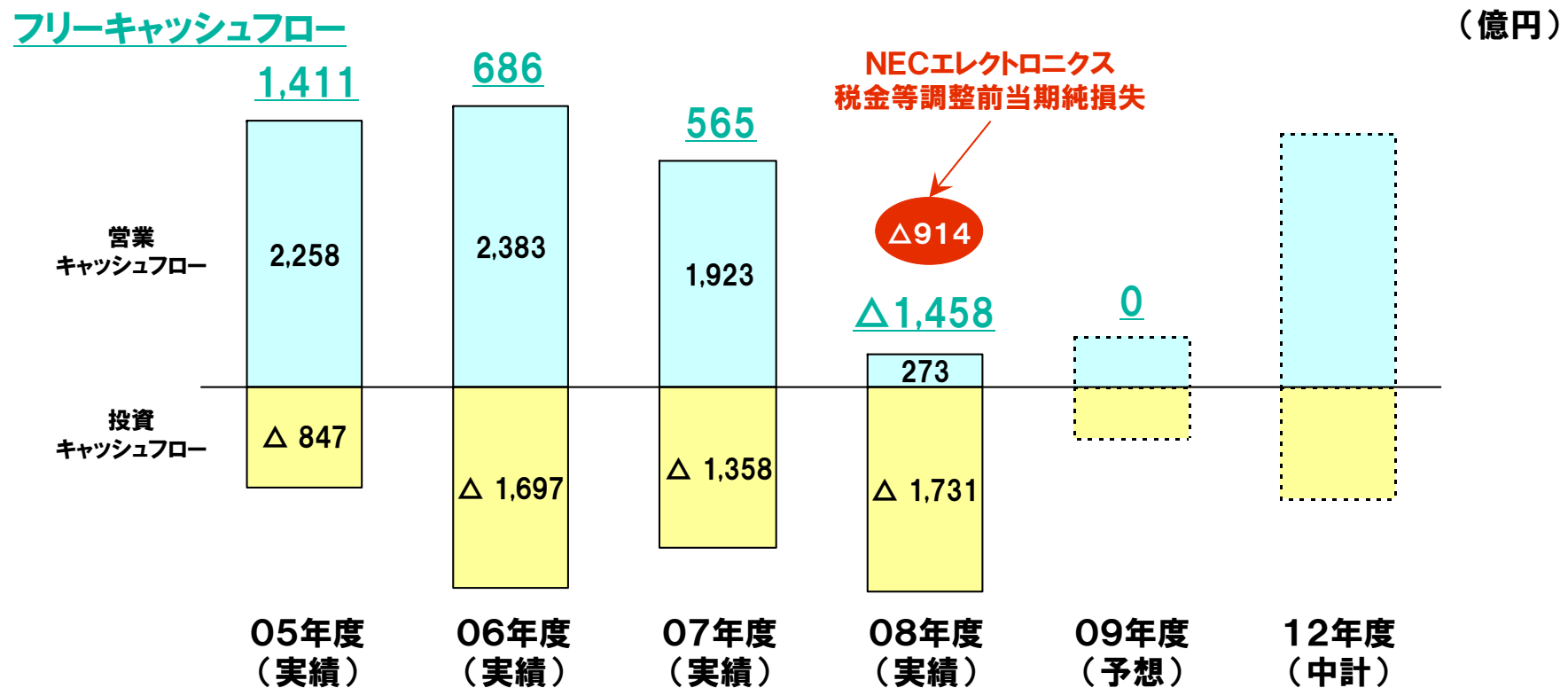
	07年度	08年度	
法定実効税率	40.5%	△40.5%	
評価引当金の増減額	36.9%	55.8%	赤字会社での 評価引当金計上
のれんの償却額	3.2%	5.0%	
損金不算入の費用	4.5%	1.2%	
その他の要因	2.7%	△9.4%	
法定実効税率との差異	47.3%	52.6%	
税効果会計適用後の 法人税等の負担率	87.8%	12.1%	

赤字連結子会社の
黒字化による改善



《参考》フリーキャッシュフローの今後の見通し

**IT・ネットワークを軸に営業キャッシュ・フローが改善し、
継続的に1,000億円超の安定水準へ**



※ 予想値は、2010年2月25日現在

《参考》バランシートの今後の見通し

有利子負債削減、自己資本増強でD/Eレシオ改善

- NECエレ非連結化で総資産が減少



NEC
総資産 2兆9,383億円
(2009年12月末)

流動資産
1兆5,543億円

固定資産
1兆3,841億円

負債
2兆942億円

純資産
8,441億円

- NECエレ非連結化で有利子負債減少
- NECは継続的に有利子負債削減



- NECエレ非連結化で自己資本に影響なし
- 利益計上による自己資本の増強



※ 予想値は、2010年2月25日現在

＜将来予想に関する注意＞

本資料には日本電気株式会社および連結子会社（以下NECと総称します。）の戦略、財務目標、技術、製品、サービス、業績等に関する将来予想に関する記述が含まれています。将来予想は、NECが金融商品取引所や関東財務局長等の規制当局に提出する他の資料および株主向けの報告書その他の通知に記載されている場合があります。NECは、そのような開示を行う場合、将来予想に関するセーフハーバー（safe-harbor）ルールに準拠しています。これらの記述は、現在入手可能な仮定やデータ、方法に基づいていますが、そうした仮定やデータ、方法は必ずしも正しいとは限らず、NECは予想された結果を実現できない場合があります。また、これら将来予想に関する記述は、あくまでNECの分析や予想を記述したものであって、将来の業績を保証するものではありません。このため、これらの記述を過度に信頼することは控えるようお願いいたします。また、これらの記述はリスクや不確定な要因を含んでおり、様々な要因により実際の結果とは大きく異なりうることをあらかじめご了承ください。実際の結果に影響を与える要因には、(1) NECの事業領域を取り巻く国際経済・経済全般の情勢、(2) 市場におけるNECの製品、サービスに対する需要変動や競争激化による価格下落圧力、(3) 激しい競争にさらされた市場においてNECが引き続き顧客に受け入れられる製品、サービスを提供し続けていくことができる能力、(4) NECが中国等の海外市場において事業を拡大していく能力、(5) NECの事業活動に関する規制の変更や不透明さ、潜在的な法的責任、(6) 市場環境の変化に応じてNECが経営構造を改革し、事業経営を適応させていく能力、(7) 為替レート（特に米ドルと円との為替レート）の変動、(8) NECが保有する上場株式の減損をもたらす株価下落など、株式市場における好ましくない状況や動向、(9) NECに対する規制当局による措置や法的手続きによる影響等があります。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、NEC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。

本資料に含まれる経営目標は、予測や将来の業績に関する経営陣の現在の推定を表すものではなく、NECが事業戦略を遂行することにより経営陣が達成しようと努める目標を表すものです。

本資料に含まれる記述は、有価証券の募集を構成するものではありません。いかなる国・地域においても、法律上証券の登録が必要となる場合は、有価証券の登録を行う場合または登録の免除を受ける場合を除き、有価証券の募集または売出しを行うことはできません。

（注）

当社の連結財務諸表作成に関する会計基準は「日本会計基準」を採用しています。

年度表記について、2008年度は2009年3月期、2009年度は2010年3月期（以下同様）を表しています。