

2015中期経営計画

2013年4月26日

日本電気株式会社

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

2015中期経営計画

I V2012の振り返りと中期経営方針

II 社会ソリューション事業への注力

III アジアへの注力、現地主導型ビジネスの推進

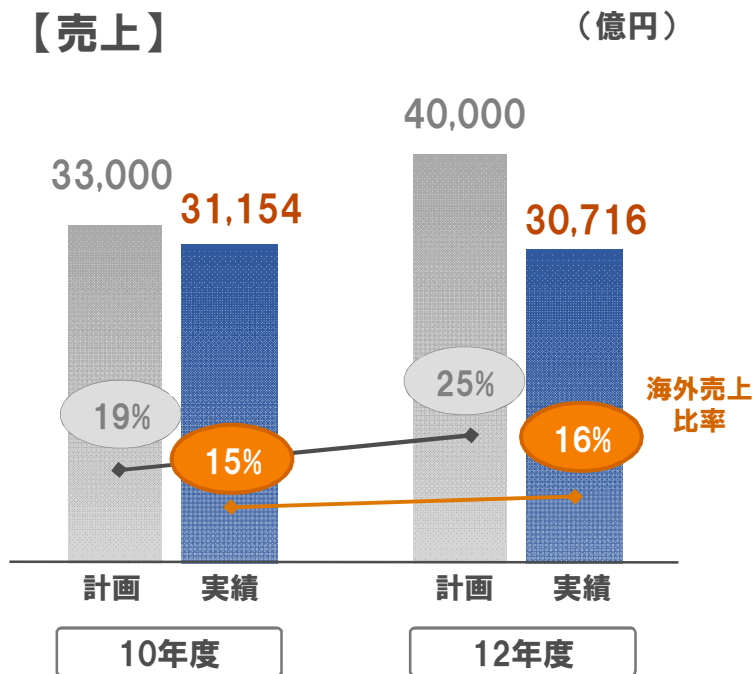
IV 安定的な財務基盤の構築

V まとめ

V2012の振り返り

高い収益目標を目指すも、コアアセットを活かした拡大モデルを描けず

- ・ 海外での高い成長目標に対し、経営資源の集中が進まず
- ・ 東日本大震災、タイ洪水、欧州危機等の外部環境変化に適応できる財務体力が不足



市場環境の見通し

ICT市場環境

**国内市場は政府の市場活性化策への期待はあるものの、
価格競争激化・成長鈍化は不可避**

**新興国主導の経済成長は持続、
先進国は構造変化に伴う需要が中心**

- ・ 社会インフラの高度化や資源開発関連の需要が拡大
- ・ 新たなトレンドを軸とした構造変化が、先進国中心に加速
(スマートフォン・クラウド・ビッグデータ・SDN※等)

※ SDN : Software-Defined Networking



**グローバル化・構造変化・新市場を軸とした競争が激化
→ 従来のビジネスの延長線から脱却することが不可欠**

中期経営方針

(1) 社会ソリューション事業への注力

→ 社会価値創造型企業への変革

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

(2) アジアへの注力、現地主導型ビジネスの推進

→ グローバルで戦える成長基盤を確立

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

(3) 安定的な財務基盤の構築

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



営業利益率5%、海外売上比率25%の早期実現を目指す

※ 予想値は、2013年4月26日現在

中期経営目標（総括）

（億円）	12年度 （実績）	15年度 （計画）	年平均 成長率
売上高	30,716	32,000	1.4% （3.4%）
営業利益	1,146	1,500	（ ）はNECトーキン、 NECロジスティクス、 NECモバイリングを除く
当期純利益	304	600	
フリー・キャッシュ・フロー	420	1,000	
ROE	4.5%	10%	

※ 予想値は、2013年4月26日現在

2015中期経営計画

I V2012の振り返りと中期経営方針

II 社会ソリューション事業への注力

III アジアへの注力、現地主導型ビジネスの推進

IV 安定的な財務基盤の構築

V まとめ

これからの世界経済



人口の増大をベースにした経済成長が期待される一方で…

「安全・安心な暮らし」、「効率的な資源活用」などの
課題解決を目指す「新しい社会インフラ」が重要に

NECが考える新しい社会インフラ



人が生きる、豊かに生きる



社会ソリューション事業

パブリック
(防災、セキュリティ、電子行政、金融)

テレコムキャリア
(情報ネットワーク)

エンタープライズ
(流通、物流、交通)

スマートエネルギー

ICTによる社会インフラの高度化

安全

安心

効率

公平

(1) ICTによる社会インフラの高度化 ①

豊富な実績・強いポジションを梃子とし、グローバルに展開

・「海底から宇宙まで」、ICTを活用した社会インフラの高度化領域へ経営資源を集中

担当BU: パブリック エンタープライズ スマートエネルギー テレコムキャリア



(1) ICTによる社会インフラの高度化 ②

大量情報の収集

分析・将来予測

社会課題の解決

各種センサ・
ヒューマンインタフェース技術

CLOUD

高性能・高信頼IT基盤技術

BIG DATA

- 各種センサ
海底～宇宙まで
- 監視カメラ
- スマートデバイス
- 蓄積データ



- 独自・インバリエント分析
- 独自・異種混合学習
- ※ No.1・顔画像解析
- 独自・行動分析
- ※ No.1・テキスト含意認識



次世代ネットワーク技術

SDN

- ネットワーク仮想化 世界初SDNスイッチ
- サイバーセキュリティ 今後の情報システムに不可欠

SDN : Software-Defined Networking



エネルギー・気象



防災・セキュリティ



農業



医療



財政



流通・物流



製造



交通

独自性・競争優位性あるICTアセットを活かした情報による社会価値創造

※ 米国国立標準技術研究所（NIST）主催の評価タスクでの参加機関中No.1の評価を獲得

(1) ICTによる社会インフラの高度化 ③

事業構造改革を進め、IT・ネットワークをコアにサービス領域を強化

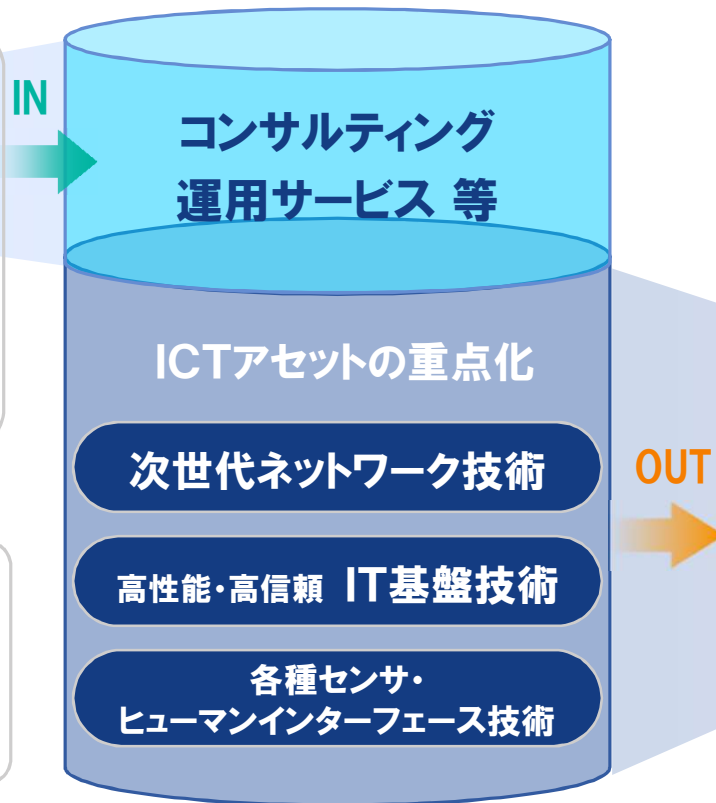
サービス領域強化

- 2004 コンサルティングサービス (ABeam)
 - 2004 金融向けSIサービス (Decillion)
 - 2008 グローバルNWサービス (NetCracker)
 - 2012 映像監視サービス (Global View)
 - 2012 グローバルNWサービス (Convergys)
 - 2012 グローバルITサービス (CSG)
 - 2013 情報セキュリティ (サイバーディフェンス研究所)
- 等

海外拠点強化

- 2010 トルコ現地法人設立
 - 2011 南アフリカ現地法人設立
 - 2012 韓国現地法人設立
 - 2012 ナイジェリア現地法人設立
- 等

現在のNEC



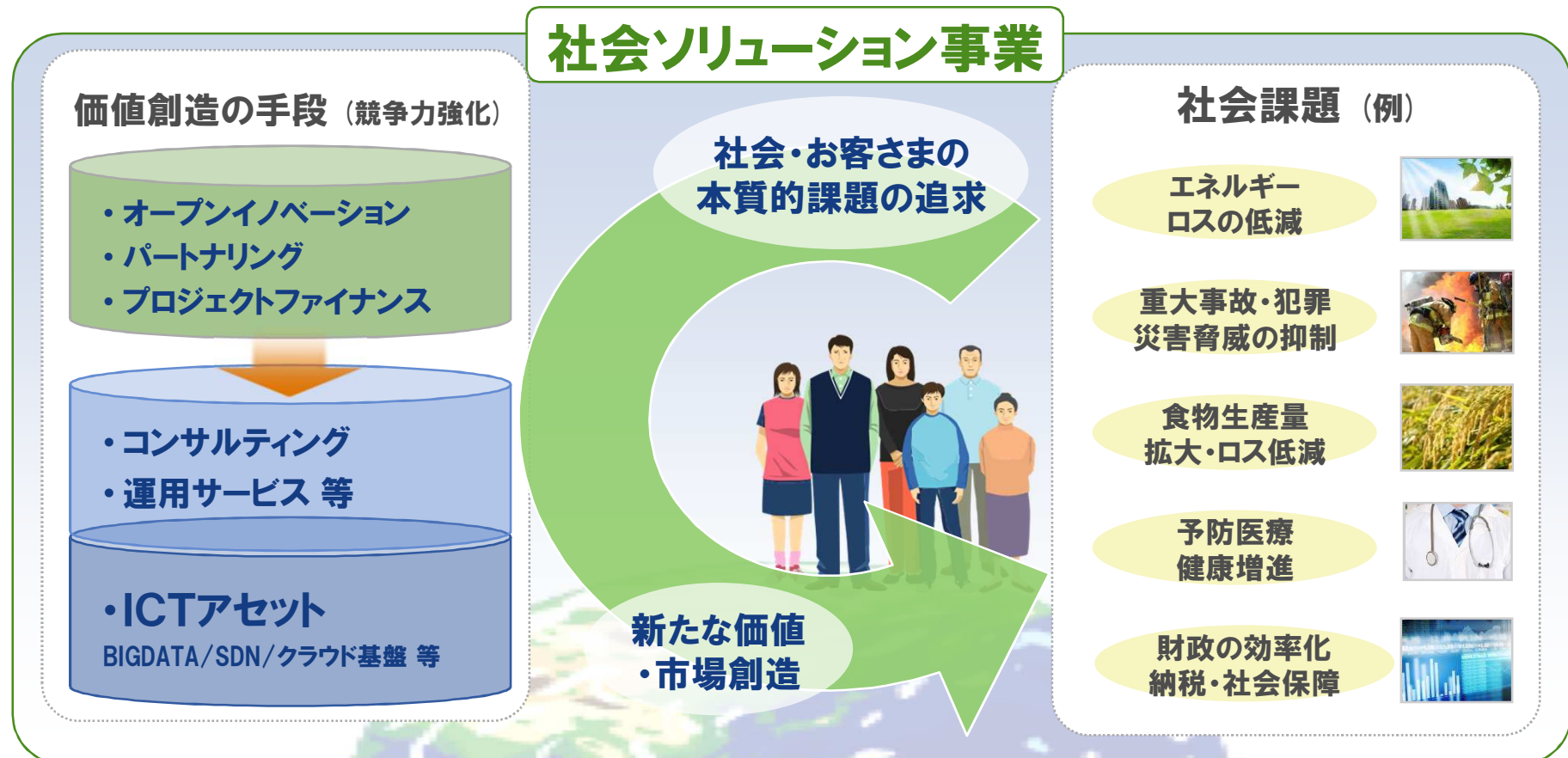
事業撤退

- 2004 DRAM事業
- 2004 プラズマディスプレイ事業
- 2007 レーザー加工事業
- 2008 光ディスク事業
- 2011 コンシューマPC事業
- 2011 液晶事業
- 2012 電子部品事業
- 2013 半導体事業 等

(2) 社会課題解決に向けたビジネスモデル変革

社会の本質的課題を追求、価値創造の手段を増やし、競争力を強化

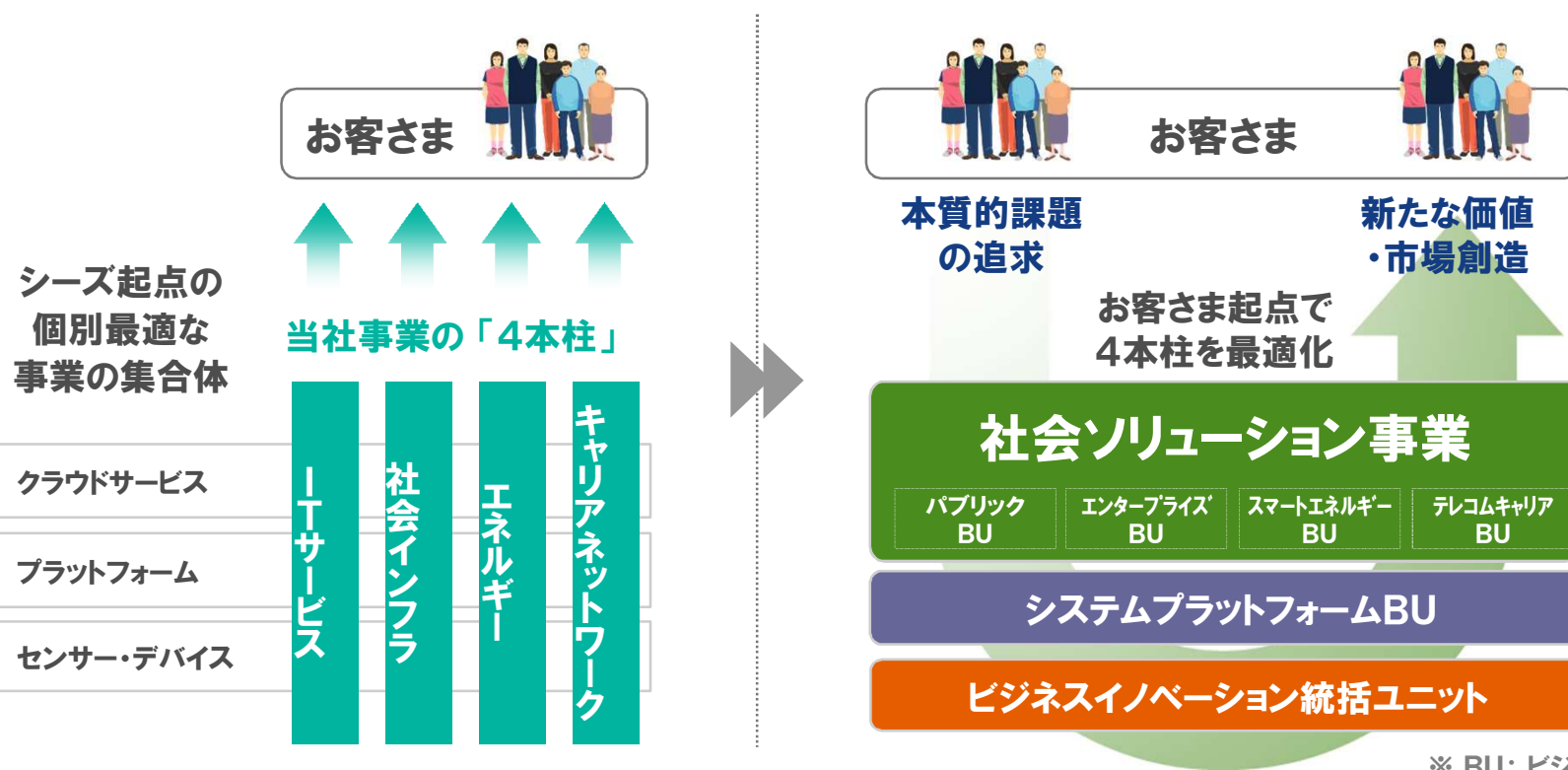
- ・ お客さまの『コスト』の存在より脱却、社会課題解決をビジネスと捉え、潜在ニーズを追求
- ・ ICTアセットのみならず、運用サービス・金融機能 等を束ねた トータルバリューを提供



(3) 社会ソリューション事業遂行体制

常に市場とお客さまを意識したスピード感ある組織体制の確立

- CS No.1** お客さまの潜在ニーズに応えるためのビジネスモデル変革・創造機能の強化
- Global 1st** グローバル最適視点での業務プロセス見直し、競争力ある製品・サービス創出
- One NEC** 製品・技術・人的アセットの組織的融合による現場力の最大発揮

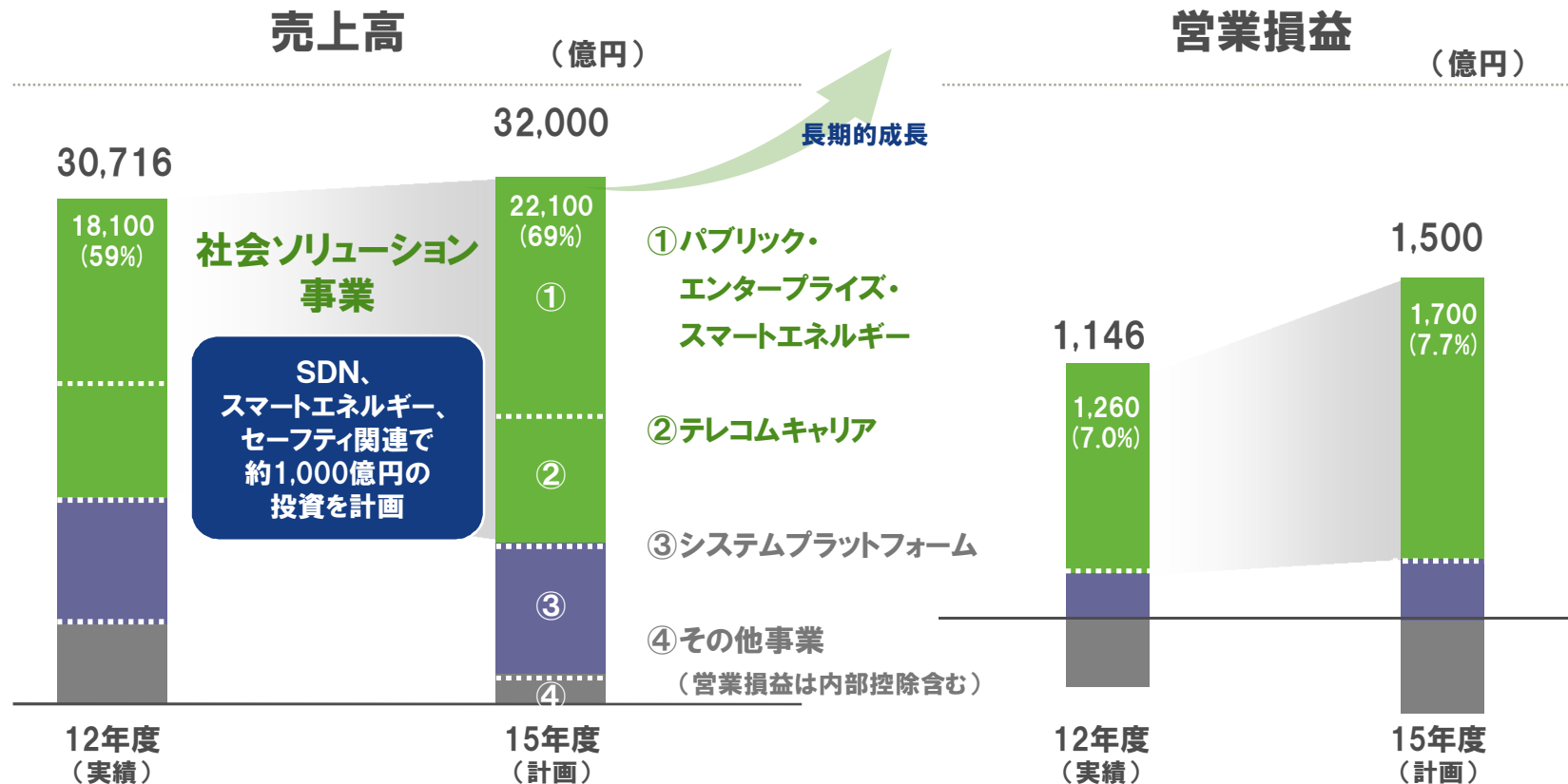


※ BU: ビジネスユニット

(4) 事業構造の転換

社会ソリューション事業を牽引役とした長期的成長と収益性向上

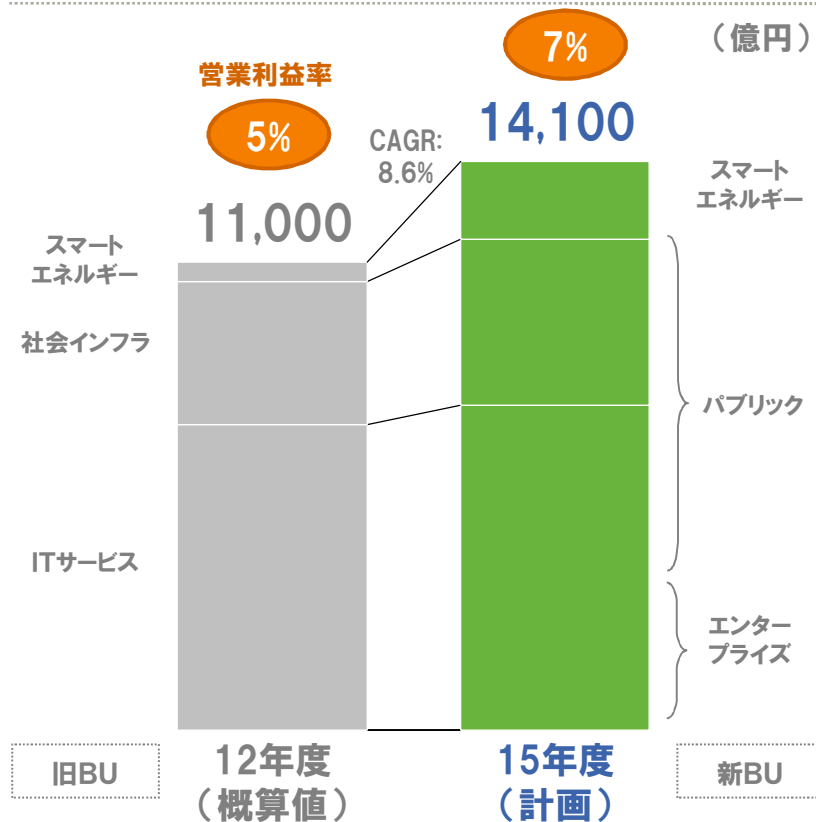
➡ 社会ソリューション事業で全体売上高の7割、営業利益率8%（全社5%）を早期実現



① パブリック・エンタープライズ・スマートエネルギー

強いアセットの組織的融合と国内ポジションを活かした事業拡大

中期目標



成長戦略

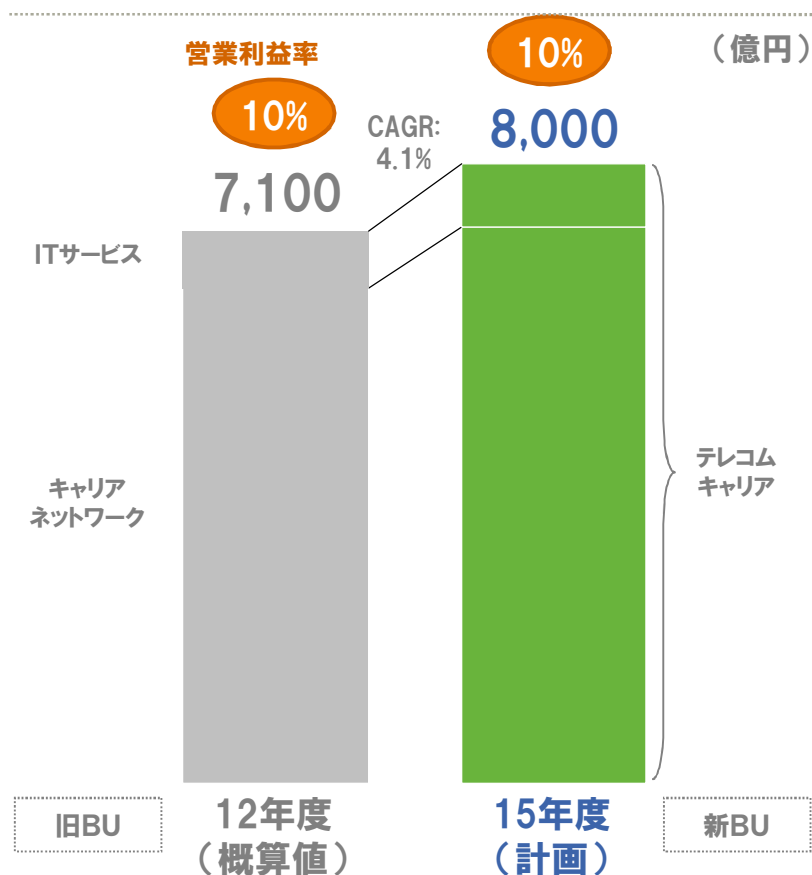
- ・ グローバルで増え続ける
社会インフラ高度化需要の獲得
（スマートエネルギー、セーフティ等）
- ・ 強いアセットの融合とサービス領域強化
によりグローバル競争力を向上
（特徴ある技術・プロダクト × SIサービスノウハウ等）
- ・ 強いニッポンを支える新しい国のインフラ
づくりへの貢献と海外展開の推進

※ 予想値は、2013年4月26日現在

② テレコムキャリア

キャリアビジネスの変化を捉え、TOMS・SDNを柱として成長

中期目標



成長戦略

- ・ スマートデバイス普及によるサービス・アプリケーションの変革、トラフィックの急増
- ・ 災害対応、省電力化等の社会要請



- ・ グローバル実績を強みにTOMS事業拡大
- ・ キャリアの収入増、費用効率化を実現するSDNを業界に先駆けて提供
- ・ IT・ネットワーク技術力の結集によるEnd-to-Endソリューションの提供 (SDN～TOMS～サービスアプリ連携等)

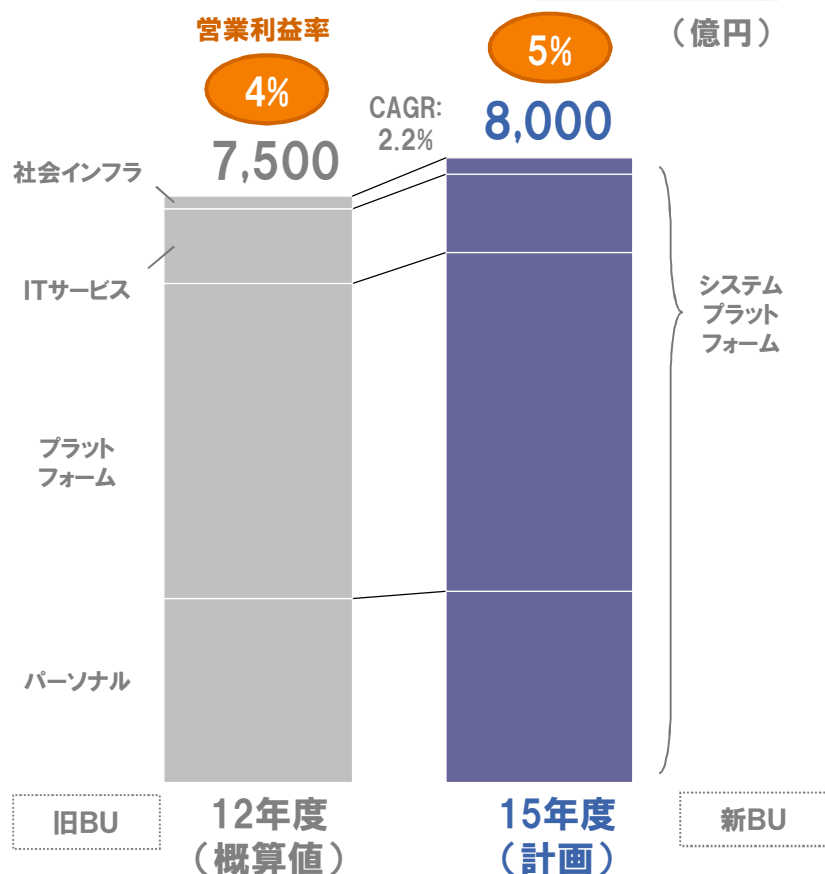
TOMS: Telecom Operations Management Systems
SDN: Software-Defined Networking

※ 予想値は、2013年4月26日現在

③ システムプラットフォーム

グローバルで生き残れるコスト競争力強化と安定品質の確保

中期目標



成長戦略

- 社会ソリューション事業を下支えする基盤（BtoB向けプロダクトの一括提供体制）
- 製品単体・SIコンポーネント販売よりソリューションプラットフォームへ転換
- パートナーリング強化、OEM販売を拡大



※ 予想値は、2013年4月26日現在

④ その他の事業

社会ソリューション事業を軸としたポートフォリオ経営を徹底

コンシューマ向け事業

携帯電話販売事業（NECモバイルリンク）

- ・ MXホールディングス（丸紅子会社）TOBに当社保有全株式応募
- ・ スケールメリットによる事業価値拡大

携帯電話端末事業（NECカシオモバイル）

グローバル規模での競争力確保の枠組みとして、パートナーリングを検討・実行

その他事業／機能

グループ内物流機能（NECロジスティクス）

- ・ 日本通運との戦略的提携、合併会社化
- ・ グローバルなサプライチェーン基盤の拡充

その他課題事業

事業計画のレビューをきめ細かく行い、構造改革やアライアンスを早期に実行



経営資源を社会ソリューション事業へ集中

2015中期経営計画

I V2012の振り返りと中期経営方針

II 社会ソリューション事業への注力

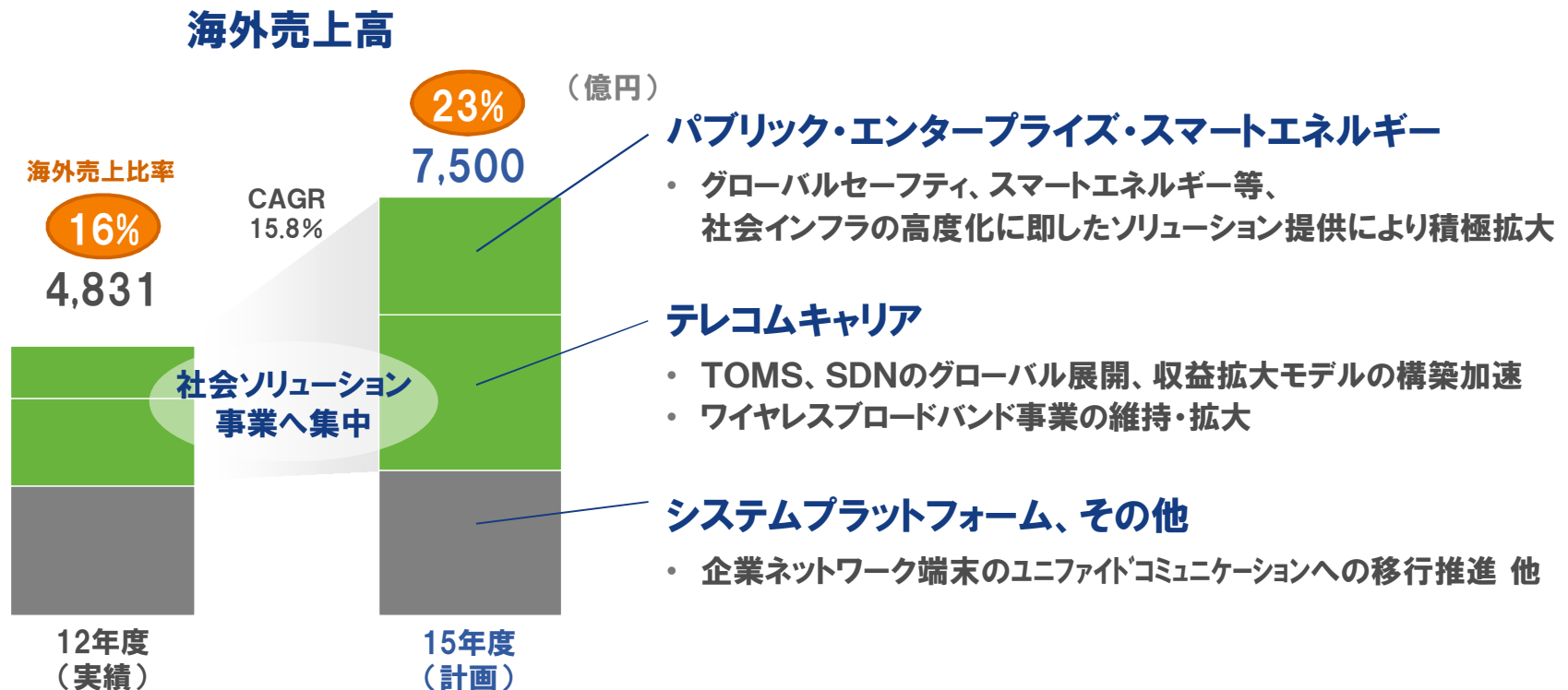
III アジアへの注力、現地主導型ビジネスの推進

IV 安定的な財務基盤の構築

V まとめ

海外事業戦略（全体）

社会ソリューション事業へ集中、海外売上比率25%を早期実現



（１）アジア（新興国・発展途上国）へ注力

（２）現地主導型ビジネスの推進

※ 予想値は、2013年4月26日現在

グローバル成長戦略 ① (パブリック・エンタープライズ・スマートエネルギー)

市場と提供価値

成長戦略

セーフティ

- ・ 注力する「社会ID」、「重要施設監視」、「サイバーセキュリティ」、「防災」の市場規模は約3.3兆円 (17年度)
(当社試算による)
- ・ NECならではの、IT・NWとセンサ技術を駆使したソリューション展開

- ・ 現地SI力、顧客基盤あるアジア、中南米を中心に成功モデルを早期に獲得
- ・ 共通ソリューションモデル開発による収益性向上と他地域への展開加速

インターポールと
サイバーセキュリティ
対策で提携
(12年12月)



スマートエネルギー

- ・ 「電池」、「エネルギー・SI」、「エネルギー・サービス」を中心とした市場規模は約7兆円 (15年度)
(当社試算による)
- ・ エネルギーの自立・分散・多様化を支えるソリューションを提供

- ・ コンポーネントとICTを融合させた「エネルギーサービス」へウェイトシフト
- ・ アライアンスによるソリューション強化と顧客・チャネル開拓を加速

イタリア
「次世代スマートグリッド」

伊ENEL社と開発中の
大型蓄電システム中心の
ソリューション



※ 予想値は、2013年4月26日現在

グローバル成長戦略 ②（テレコムキャリア）

TOMSの実績とSDNの先行優位性を強みとして事業を拡大

TOMS

Telecom Operations Management Systems

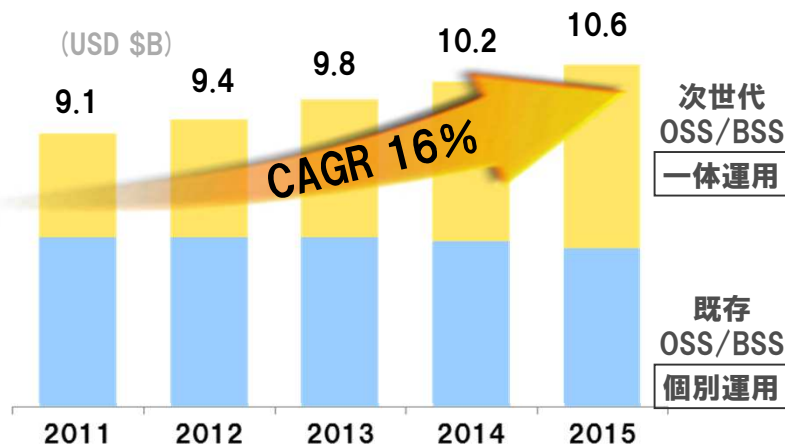
- 成長の見込める次世代OSS/BSS市場に向けて、ワンプラットフォーム製品投入（旧Convergys BSS製品の統合）
- 電力・物流等、非キャリア顧客へも拡販

SDN

Software-Defined Networking

- グローバル先進キャリア市場への注力
 - ✓ ソリューション共同開発 NTTコミュニケーションズ、テレフォニカ 等
 - ✓ 成果を新興国にも展開
- 標準化推進による普及、プレゼンス確保

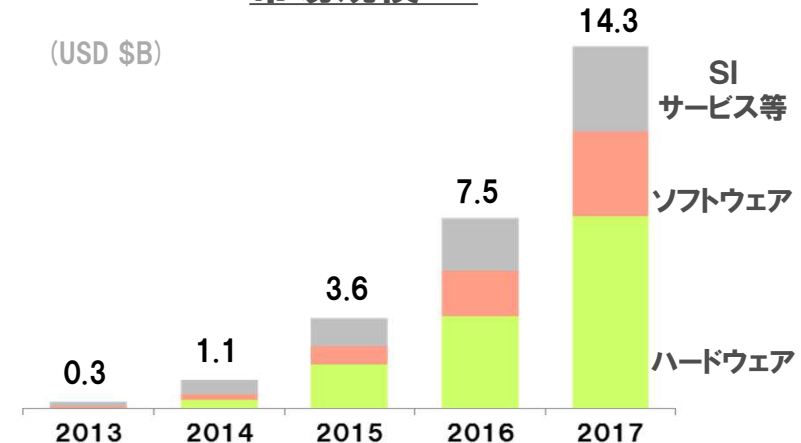
市場規模 ※1



※1 各社予想を基にNECで推定

OSS: Operations Support Systems
BSS: Business Support Systems/Billing Support Systems

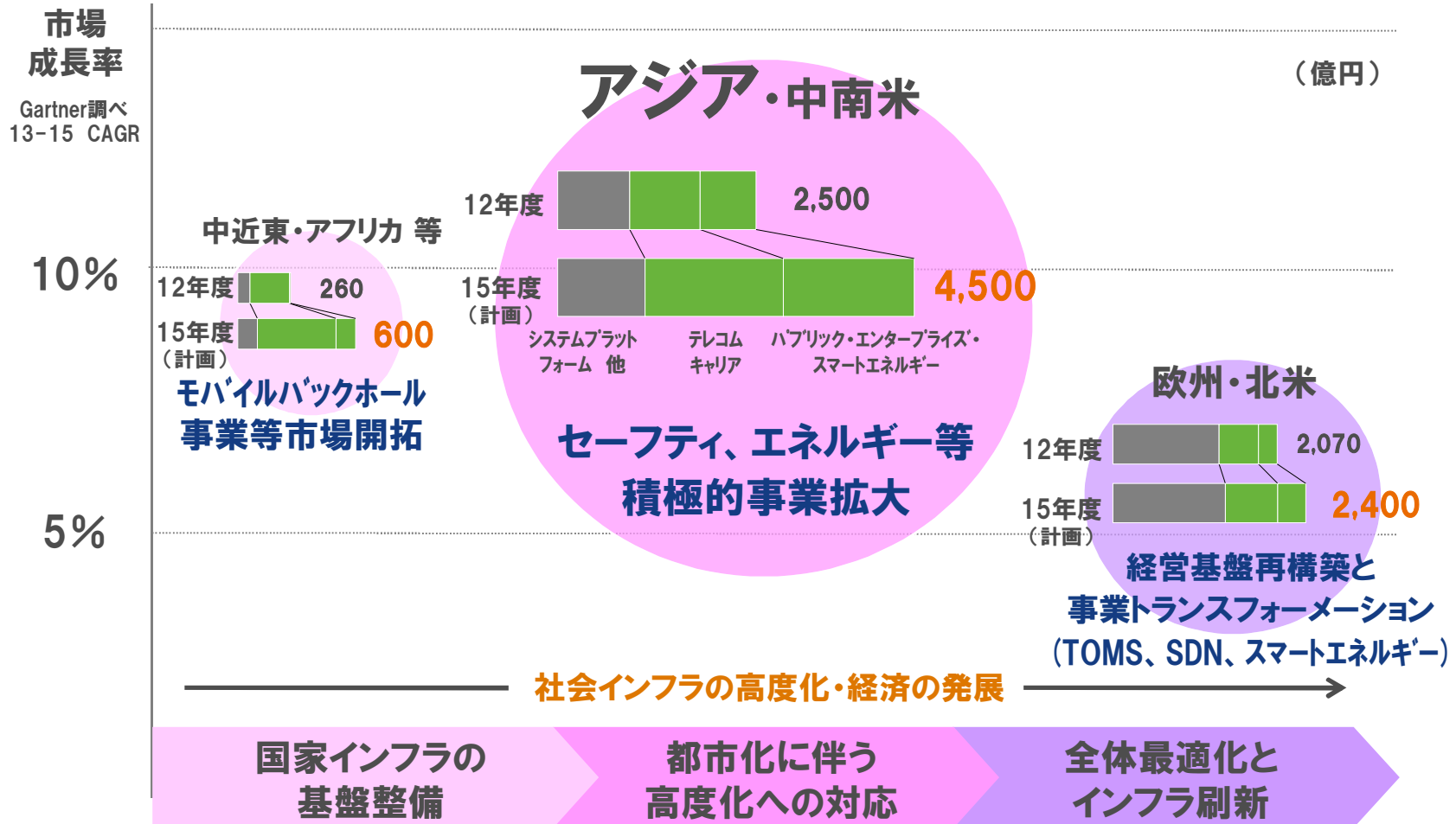
市場規模 ※2



※2 Infonetics Research

(1) アジアへの注力

社会インフラ高度化需要の旺盛なアジアに最注力

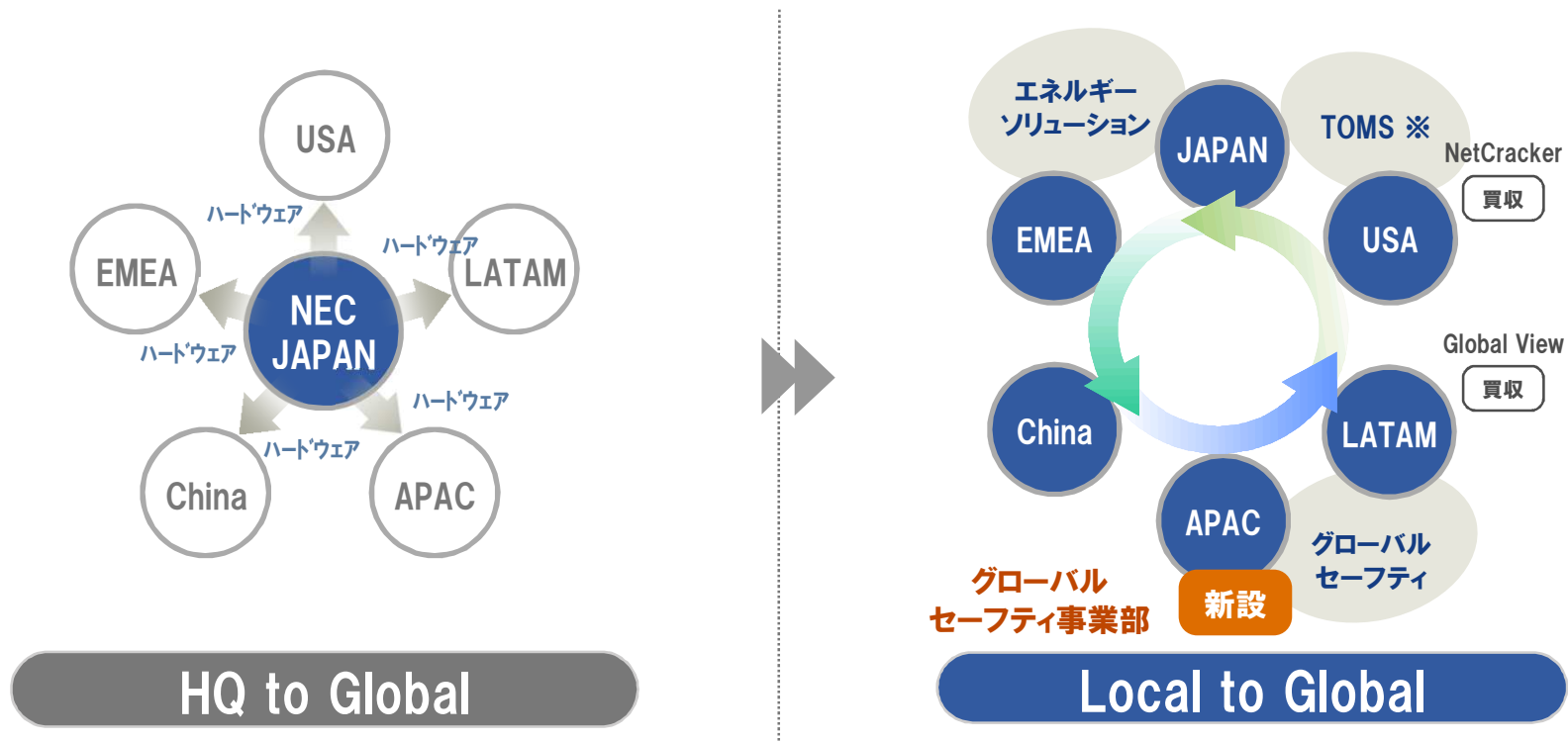


※ 予想値は、2013年4月26日現在

(2) 現地主導型ビジネスの推進 ①

グローバル5極体制を進化させ、現地主導型ビジネス展開を加速

- ・ 現地マーケティング・開発機能等を強化、地域毎の強みを相互展開
- ・ 現地社員の知恵を集め、新たなビジネスに転換
- ・ 日本からのサポート体制を強化



(2) 現地主導型ビジネスの推進 ②

現地ニーズに対する感度を高め、事業スピードをアップ

『グローバルセーフティ事業部 (GSD)』を新設

- ・ セーフティ事業の戦略拠点をアジア (シンガポール) に設置、重点強化
- ・ マーケティング、共通ソリューション開発、横断的推進活動、プロジェクト支援を実施



2015中期経営計画

I V2012の振り返りと中期経営方針

II 社会ソリューション事業への注力

III アジアへの注力、現地主導型ビジネスの推進

IV 安定的な財務基盤の構築

V まとめ

(1) コスト競争力の強化

**通常のコストダウン施策に加え、対象領域を拡大
ロスミニマム化施策により、12年度比で 300億円削減（15年度）**

グローバルSCM体制の拡充

- ・ プロダクト事業：集中購買、最適生産、開発基盤の効率化
- ・ 現地主導型事業：グローバル調達網構築による現地調達力の強化

オフショア活用拡大

- ・ 中国拡大・インド活用、デリバリーセンター化へ向けた基盤強化
- ・ 上流の設計工程の活用を強化

グループ間接費用の更なる削減

- ・ 関係会社含めたグループ共通経費の費目別集約化・効率化
- ・ 間接部門のリソースシフトとシェアード化推進

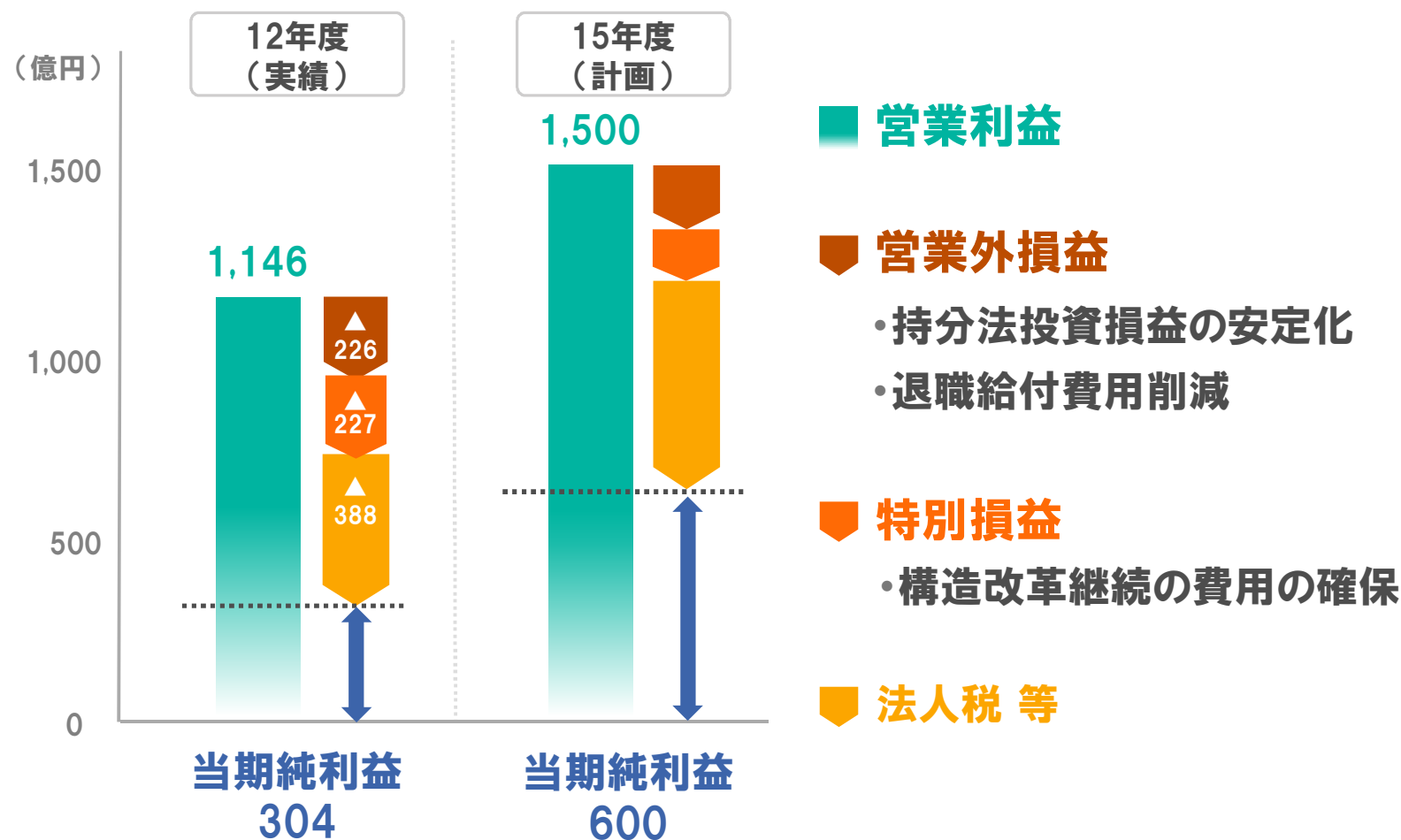
ロスコスト（品質コスト）の更なる効率化

- ・ SIサービスにおける品質マネジメント、プロジェクトマネジメント強化
- ・ 海外生産・開発における品質管理の強化

※ 予想値は、2013年4月26日現在

(2) 利益構造（営業利益→当期純利益）

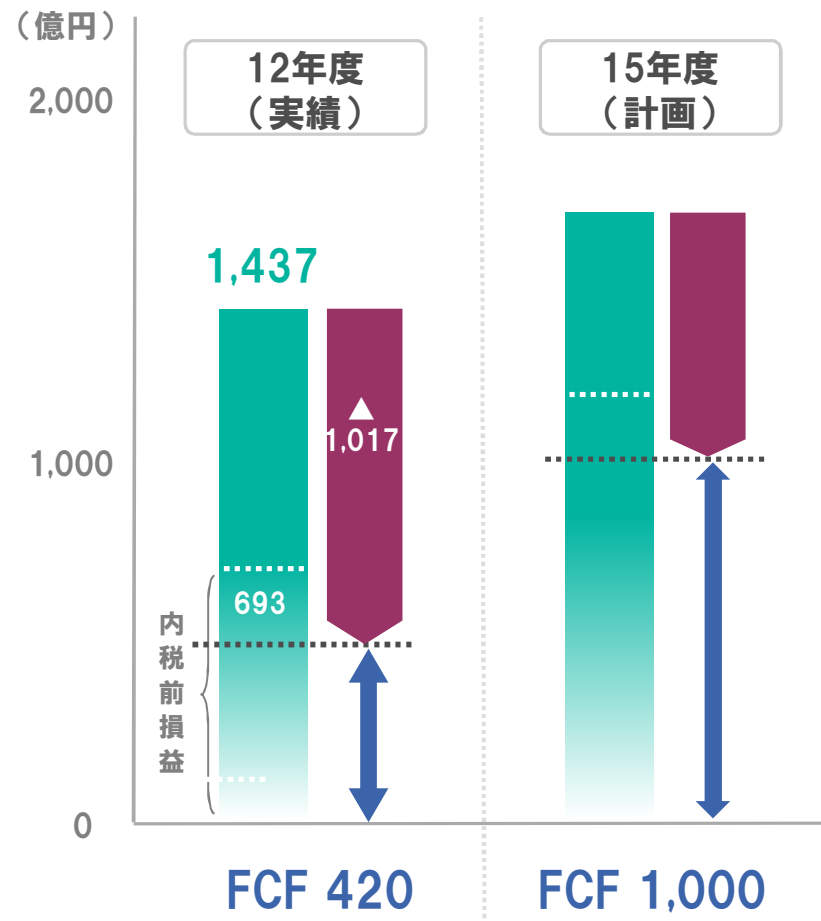
営業外損失、特別損失の圧縮による当期純利益の確保と配当継続



※ 予想値は、2013年4月26日現在

(3) キャッシュ・フロー

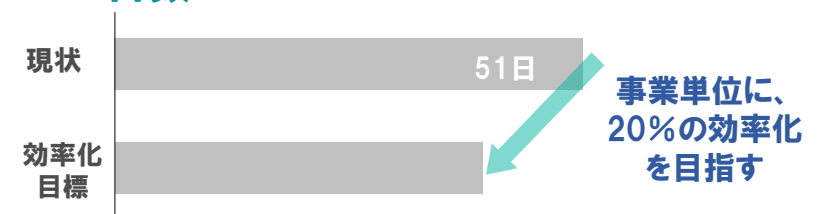
年間1,000億円以上のフリー・キャッシュ・フローを安定的に創出



営業キャッシュ・フロー

- ・利益積上による安定的キャッシュ・フロー創出
- ・CCC圧縮活動による資金効率化の追求
Cash Conversion Cycle
→ トータルサプライチェーン圧縮・効率化の視点で、事業特性に応じた、「事業モデル構築」「契約条件改善」を実行

CCC日数 (売掛金-前受金+棚卸)回転日数 - 買掛金回転日数



投資キャッシュ・フロー

- ・ポートフォリオ変革による設備投資領域の転換
- ・SDN、スマートエネルギー、セーフティなど成長分野へ投資

※ 予想値は、2013年4月26日現在

(4) 財務基盤の確保

安定的財務基盤の確保と注力領域への先行投資

財務基盤の強化

- ・ 中期計画実行による利益確保、営業キャッシュフロー捻出
- ・ フリー・キャッシュ・フロー内での投資実行
- ・ ハイブリッド・ファイナンス実行（調達額:1,300億円 資本性50% [R&I]）



先行投資余力の確保

- ・ SDN、スマートエネルギー、セーフティなど注力領域への先行投資実行
- ・ 不測の事業環境悪化時の財務余力の確保

財務基盤強化と注力領域への先行投資の両方を実現

2015中期経営計画

I V2012の振り返りと中期経営方針

II 社会ソリューション事業への注力

III アジアへの注力、現地主導型ビジネスの推進

IV 安定的な財務基盤の構築

V まとめ

(1) 社会ソリューション事業への注力

→ 社会価値創造型企業への変革

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

(2) アジアへの注力、現地主導型ビジネスの推進

→ グローバルで戦える成長基盤を確立

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

(3) 安定的な財務基盤の構築

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



営業利益率5%、海外売上比率25%の早期実現を目指す

※ 予想値は、2013年4月26日現在

グループビジョン実現に向けたNECの事業ドメイン

安全・安心・効率的・公平で豊かな社会の実現



社会ソリューション事業

- ICTで世界中の社会インフラの高度化を支える
- 社会課題の解決を成長機会と捉え、新たなビジネスモデルを確立



社会価値創造型企業へ変革

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

NEC Group Vision 2017

To be a leading global company
leveraging the power of innovation
to realize an information society
friendly to humans and the earth



Empowered by Innovation

NEC

＜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、2010年度は2011年3月期、2011年度は2012年3月期（以下同様）を表しています。