

グローバル事業

2021年9月16日

執行役員副社長 熊谷 昭彦

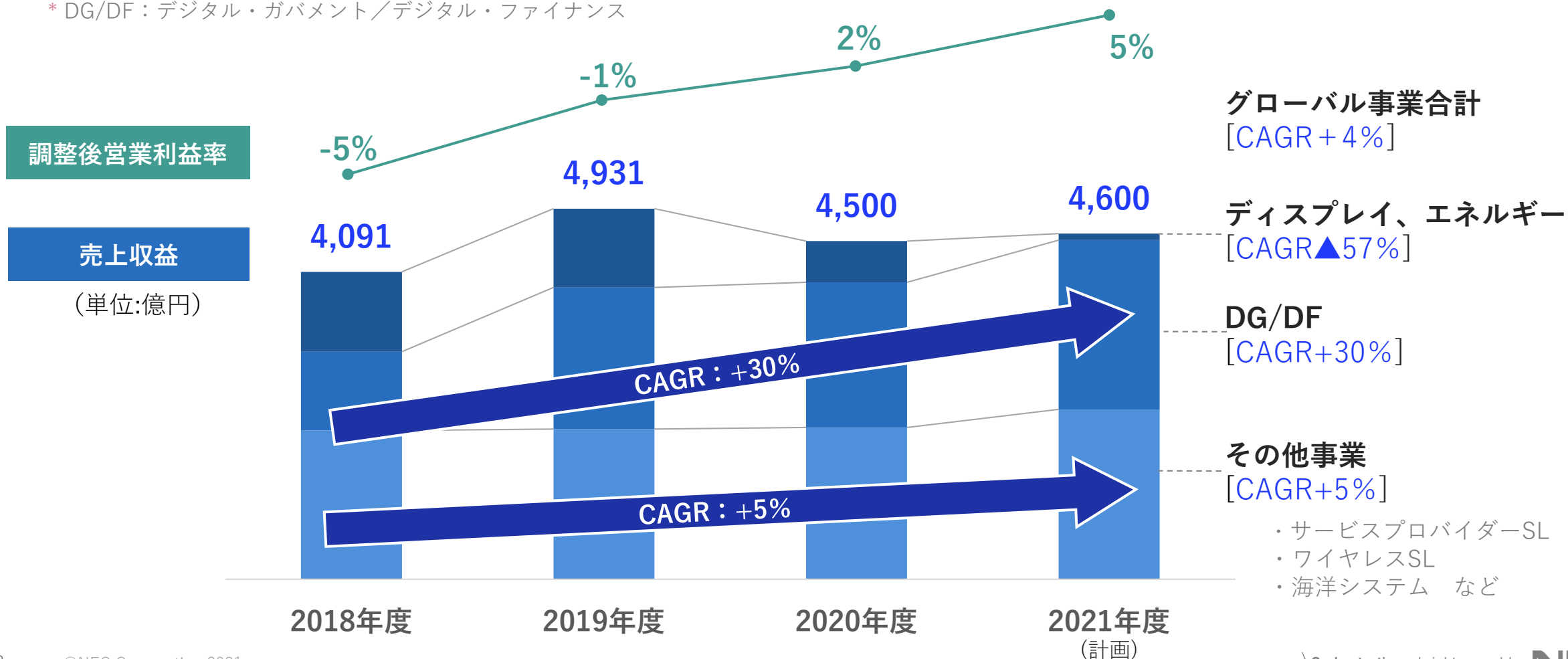
\Orchestrating a brighter world

NECは、安全・安心・公平・効率という社会価値を創造し、
誰もが人間性を十分に発揮できる持続可能な社会の実現を目指します。

2018-2021年度の業績推移

- DG/DF*は年平均+30%、その他事業は+5%成長を計画 (ディスプレイ・エネルギー事業を除く)
- ポートフォリオ入れ替えにより収益性改善。20年度黒字化

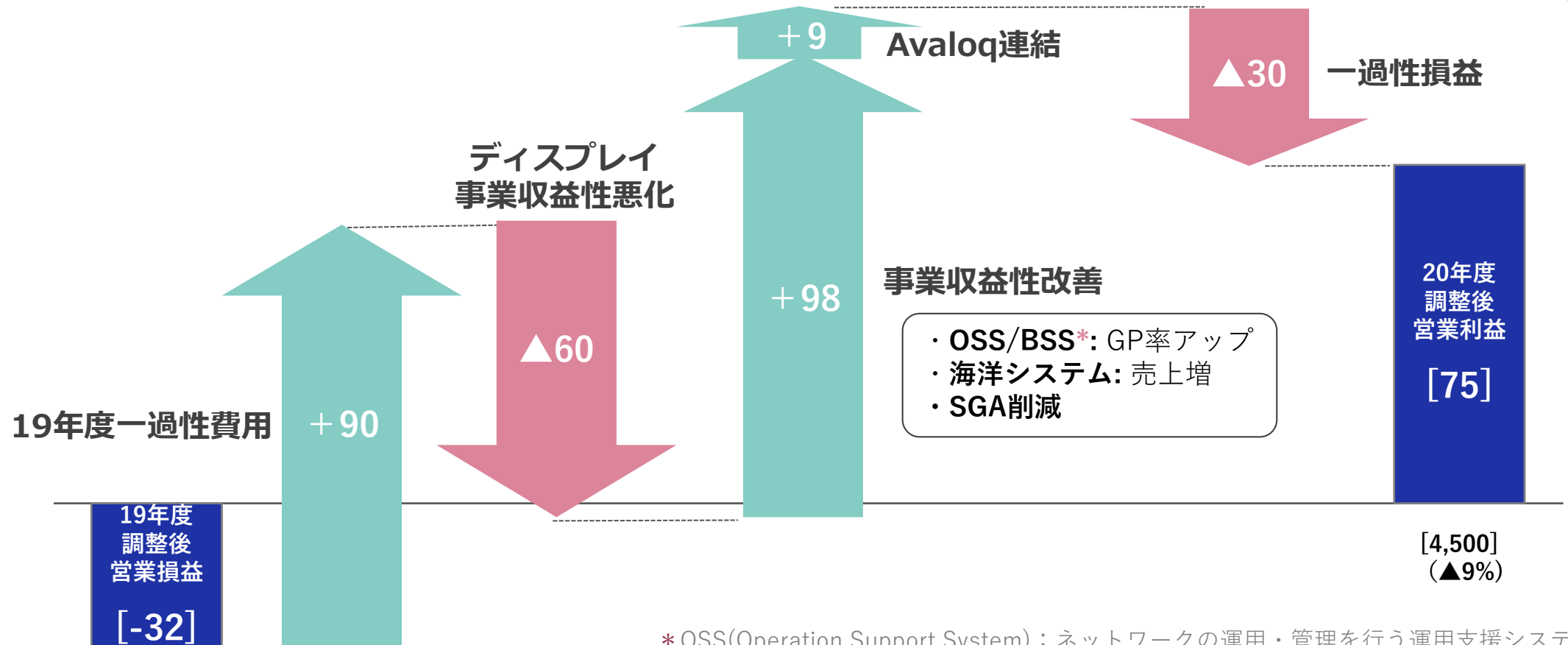
* DG/DF：デジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス



2020年度の実績

コロナ禍と競争激化によるディスプレイ事業大幅減益なるも、SGA削減とサービスプロバイダーSL及び海洋システムの事業収益性改善により黒字化達成

(億円)



* OSS(Operation Support System)：ネットワークの運用・管理を行う運用支援システム
BSS(Business Support System)：契約者や課金情報の管理を行うビジネス支援システム

売上収益
(対前年)

[4,931]

[-32]

[4,500]
(▲9%)

[75]

2020年度の総括

事業ポートフォリオの入れ替え完了、 Profitable Growth実現に向けた基盤構築

主な成果

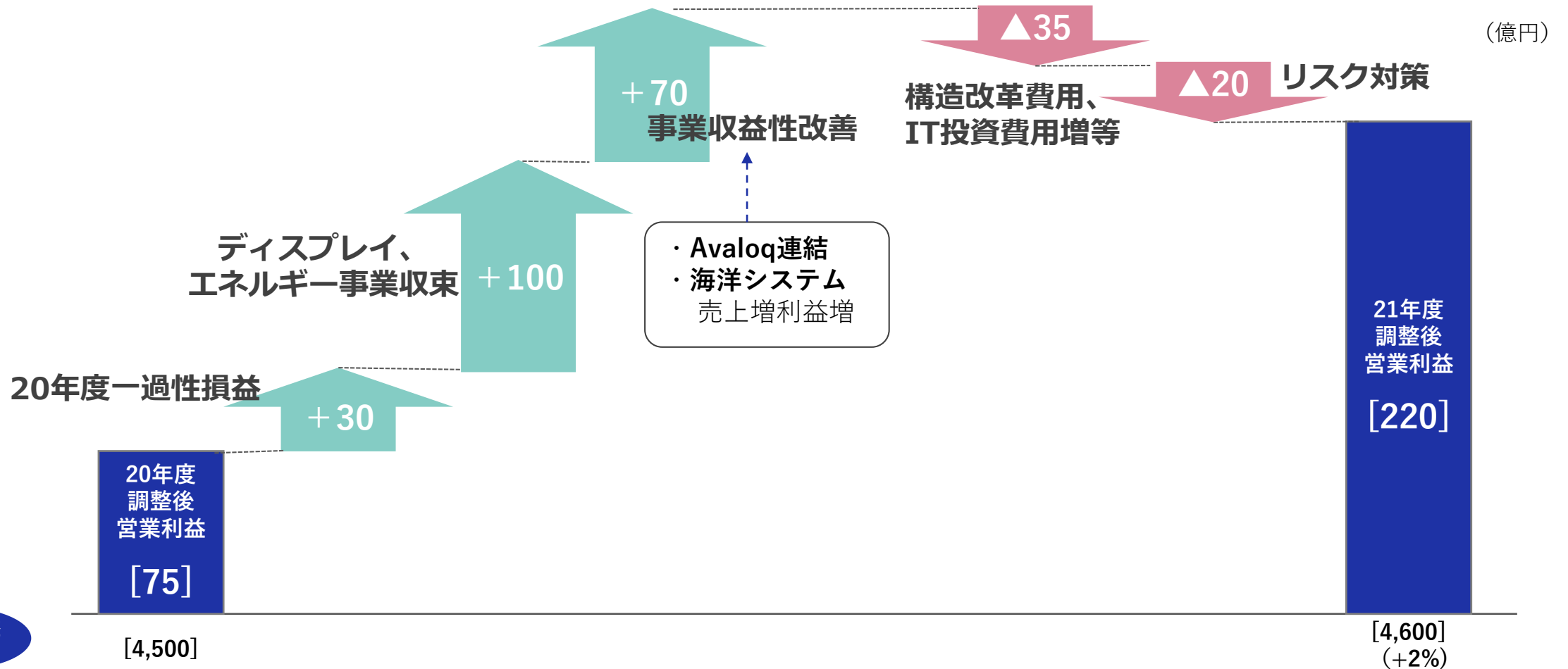
- **成長事業への投資**
 - ・ Avaloq社買収、PMI 100日プランの完了
 - ・ 海底ケーブル生産体制の拡充
 - ・ OSS/BSSクラウド対応に向けたソフトウェア開発
 - **収益性改善**
 - ・ ディ스플레이事業譲渡、エネルギー事業収束
 - ・ 全事業・地域でSGA費用削減
- ⇒ **コロナ禍の環境下で年間黒字化を達成**

課題 (今後の挑戦)

- **DG/DF：シナジー最大化**（グローバル展開加速）
- **海洋システム：事業遂行力強化**（輻輳する大型プロジェクト対応）
- **ワイヤレスSL：ボリューム依存型収益性からの脱却**

2021年度の見通し

Avaloq連結、海洋システムでの事業収益性改善により利益率5%を目指す



2021年度の事業戦略（中計戦略含む）

成長領域

■ DG/DF：

- ・ シナジー加速（グローバル展開とコスト削減）
- ・ オーガニック成長の加速（注力領域への開発投資継続）

■ 海洋システム：

- ・ 米州/大西洋案件でのシェア拡大
- ・ 技術差異化(多芯化・マルチコア)、生産設備、人的資源拡充へ投資継続

基盤領域

■ OSS/BSS：

- ・ クラウド型ビジネスへの移行推進
- ・ グローバル5G O-RAN事業との連携

■ ワイヤレスSL：

- ・ 収益性重視の事業運営／恒常的黒字化体質の確立（高付加価値・有料サービス化推進）
- ・ ミリ波製品のラインナップ強化（5G移行に伴う伝送容量拡大に対応）

中期経営計画の実現に向けて

2025年度数値目標

売上収益
CAGR
(20-25年度)

4 ~ 5%程度

調整後
営業利益率

10 ~ 11%程度

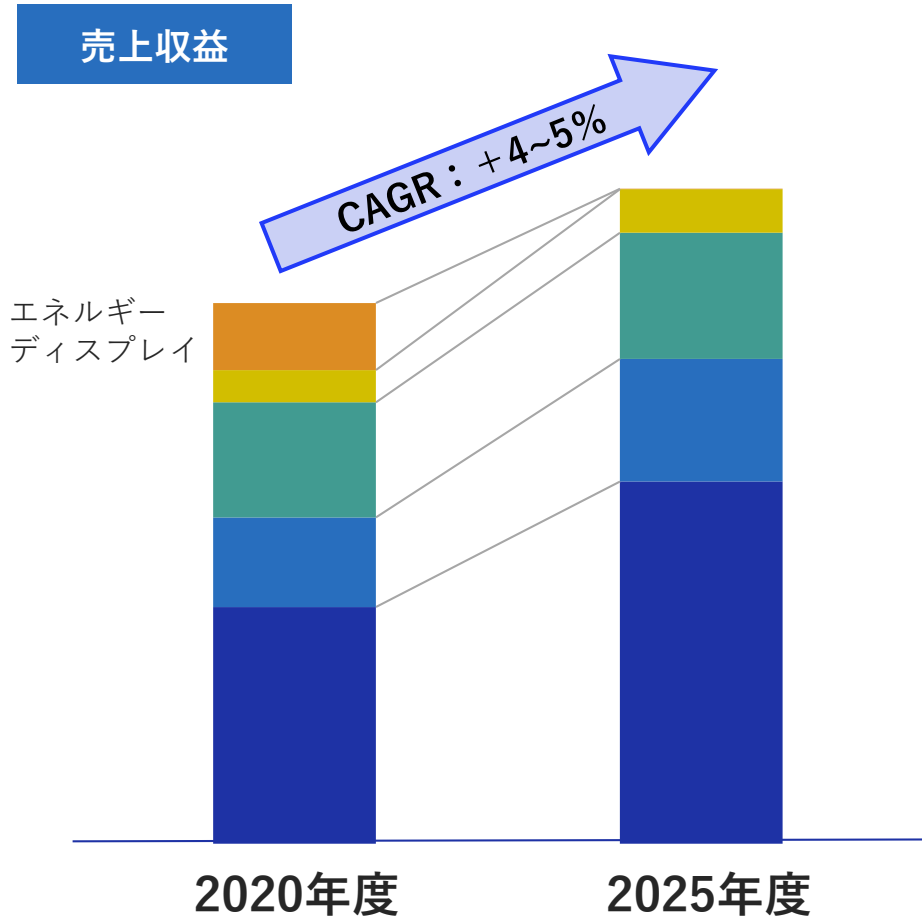
- ・ ITソリューションと通信に集中
- ・ 真のグローバルカンパニーへ

- 成長領域への積極投資 (Thought leaderへ)
 - ・ デジタル・ガバメント / デジタル・ファイナンス
 - ・ 海洋システム

- 基盤事業の収益性向上 (サービス事業強化)
 - ・ サービスプロバイダSL (光/IP、OSS/BSS)
 - ・ ワイヤレスSL

- グローバル経営推進 (組織とカルチャーの変革)
 - ・ 機能のグローバル最適配置
 - ・ グローバル人事戦略・IT戦略、組織文化改革

2025年度数値目標のイメージ



	売上収益 CAGR	2025年度 OP率 *1	OP率 *1 改善幅
■ ワイヤレス S L	5 ~7%	4~6%	中
■ サービスプロバイ S L	1 ~3%	11~13%	小
■ 海洋システム	5 ~7%	10~12%	小
■ D G / D F (財務報告ベース)	9%	12%	大
グローバル事業全体	4~5%*2	10~11%*3	

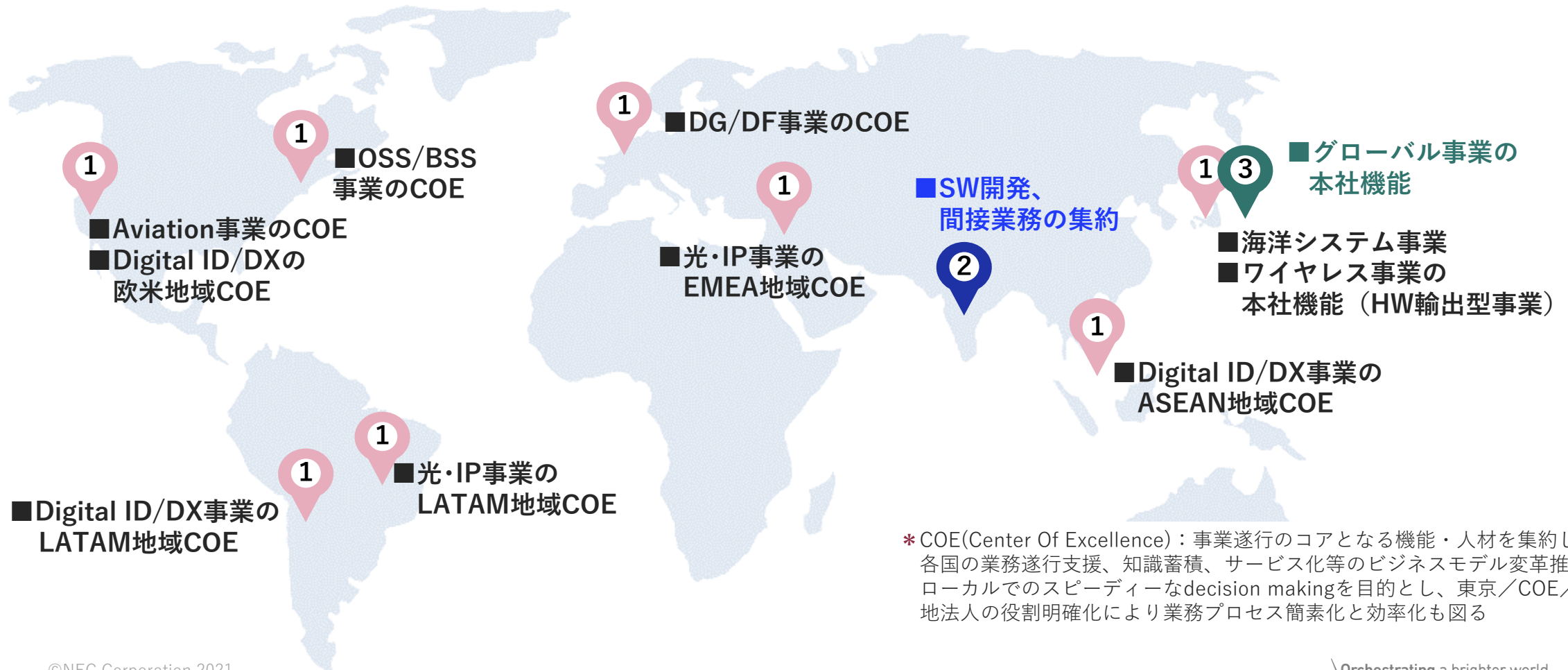
*1 : 調整後営業利益率

*2 : エネルギー、ディスプレイ の減少分を含む

*3 : グローバル事業共通費用を含む

機能のグローバル最適配置

1. 事業特性に従い、COE*機能を日本国内に限らず最適配置
2. SW開発と間接業務をインドに集約し効率化
3. グローバル人事戦略、グローバルIT戦略等は本社にて主導



グローバル人事戦略

グローバルで勝てる組織づくり

昨年度策定したグローバル人事戦略方針を、新事業戦略に従い着実に実行

グローバル全体の組織力・人材力を最大化

ベストな人材

国籍に関わらず
ベストな人材が
グローバルに適所で
活躍

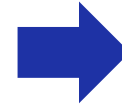
境界線のない組織

組織や国の壁を超えて
One Global Team
として組織の力を
最大限活用

グローバルな成長機会

挑戦する機会が
世界中の誰にでも
オープン

- リーダーシップチームのグローバル化
- ローカルニーズの把握と速やかな実行
- グローバル社員のモチベーション向上



2021年近況：

- ・ GM職以上の外国人比率28%, +10ポイント
- ・ 各拠点にCOE設置
- ・ グローバルコミュニケーショングループ設立
- ・ リーダー育成プログラム刷新
- ・ エンゲージメントスコア*54, +5ポイント

まとめ

グローバルで勝つ事業づくり

2018 – 2020 中計： **Fix & Build**

黒字化、M&A、ポートフォリオ入れ替え、強固な基盤構築

2021 – 2025 中計： **Profitable Growth & Globalization**

成長分野に集中、技術とグローバル化を活かし高収益を目指す

\Orchestrating a brighter world

NEC