

NEC IR Day 2022

エンタープライズ事業

2022年9月7日

執行役員常務

松原 文明

\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。

金融業、製造業、流通・サービス業など民需向けにITソリューションを提供

金融

主要業種

- ・ 銀行
- ・ J A
- ・ 政府系金融
- ・ 信用金庫・信用保証協会
- ・ 証券
- ・ 生命保険
- ・ 損害保険 等

主要ソリューション

- ・ 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 等



製造

- ・ 電機・ハイテク業
- ・ 電子部品業
- ・ 産業機械業・事務企業
- ・ 自動車部品業
- ・ 重工業
- ・ 食品業
- ・ 製薬業・ライフサイエンス
- ・ 素材業
- ・ 建設業・住宅業 等

- ・ グローバルSCMシステム
- ・ 生産管理システム
- ・ 販売管理システム 等



流通・サービス

- ・ コンビニエンス
- ・ G M S
- ・ 専門店
- ・ スーパー
- ・ 百貨店
- ・ 自動車業・先進モビリティ
- ・ 鉄道
- ・ 航空
- ・ 物流
- ・ 医薬品卸・卸
- ・ 公営競技
- ・ 総合商社
- ・ エネルギー
- ・ ホテル・テーマパーク
- ・ 鉄道/物流ICT 等

- ・ 小売本部・店舗システム
- ・ 公共交通ICカードシステム
- ・ 物流管理システム 等



目次

- 01** 中期経営計画：再確認と補足
- 02** 2021年度実績・2022年度計画
- 03** 中計目標の達成に向けた取り組み

- 01** 中期経営計画：再確認と補足
- 02 2021年度実績・2022年度計画
- 03 中計目標の達成に向けた取り組み

IT市場は3層構造

デジタルサービス

顧客のビジネス拡大に向けた、
デジタル技術を活用したサービスの提供

顧客体験の向上、
デジタル
マーケティング

IoT活用

デジタル
コマース

その他・・・

データ蓄積・分析・活用

モダナイゼーション

顧客の既存システムのクラウド化と、
オペレーションのデジタル化支援

既存システム・アプリの
アップグレード

新たなシステム・アプリの
導入

既存システム・アプリ
のクラウド化

クラウドに最適化した
システム・アプリの
開発・導入

BPMと自動化
(RPAなど)

トラディショナルIT

従来型ITサービスの提供

従来型システム・
アプリの開発・導入

既存システム・アプリの
保守・運用

ハードウェアの
導入・保守・運用

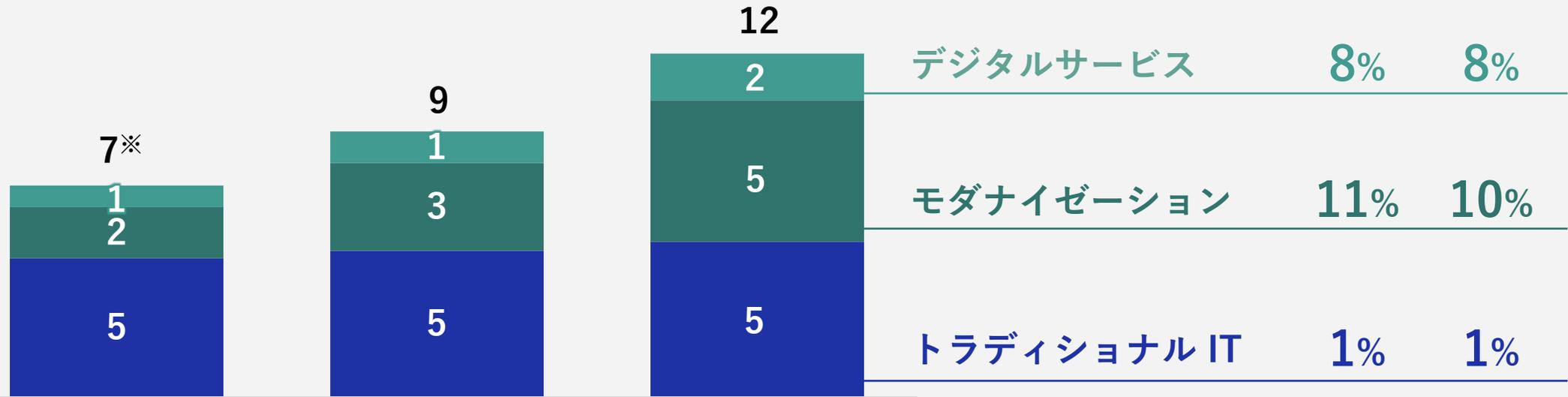
「モダナイゼーション」が今後10年の主戦場

日本企業のIT支出内訳予想

(単位：兆円、エンタープライズBUの対象業種に限る)

CAGR

20-25 25-30
5% 5%



Category	20-25 CAGR	25-30 CAGR
デジタルサービス	8%	8%
モダナイゼーション	11%	10%
トラディショナルIT	1%	1%

※ 各数値を四捨五入しているため、構成要素の合計値と一致しない
出所: 調査会社各社のデータを基に NECにて推計

モダナイゼーションの占める割合
2020: 25% 2025: 35% 2030: 45% ←

「トラディショナルIT」主体の事業構造からのトランスフォーメーションを実現

戦略方針：「**トラディショナルIT**」主体から「**モダナイゼーション**」主体の
事業構造へのトランスフォーメーション



トラディショナルIT
「筋肉質化・収益性改善」

モダナイゼーション
「市場成長に合わせた売上拡大・
収益性改善」

デジタルサービス
「将来に向けた種まき」

戦略方針を達成するための施策

デジタルサービス

モダナイゼーション

トラディショナル IT

3

経営課題起点
の案件創出

- 課題を解決する「パートナー」として経営課題起点で案件を創出
- 既存のDXオフリングの磨き込み・競争力の高いDXオフリングの開発

2

SIモデル変革

- DXオフリングの拡販
- 提供価値ベースでの標準価格設定（バリュープライシング化）
- SI工程最適化による生産性・品質向上（SIの標準化、共通化、自動化）

1

低収益事業の
ターンアラウンド

- 収益性の抜本的改善（縮小・撤退含む）

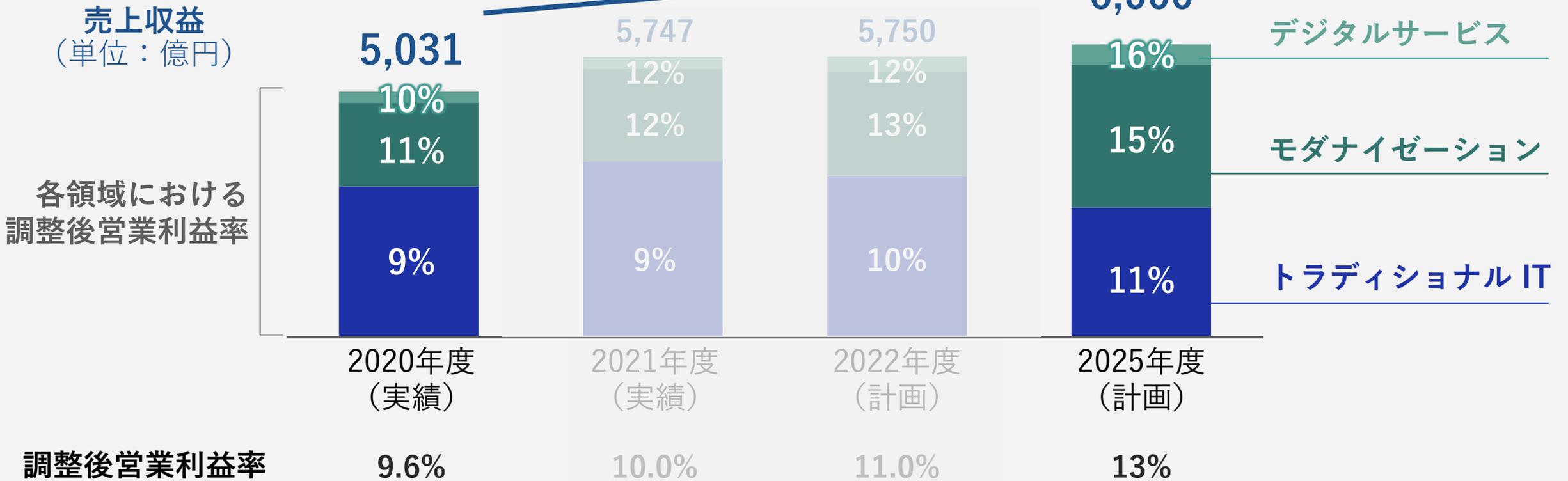
4

人材投資と
最適配置

人材育成および
採用強化と
成長領域への再配置

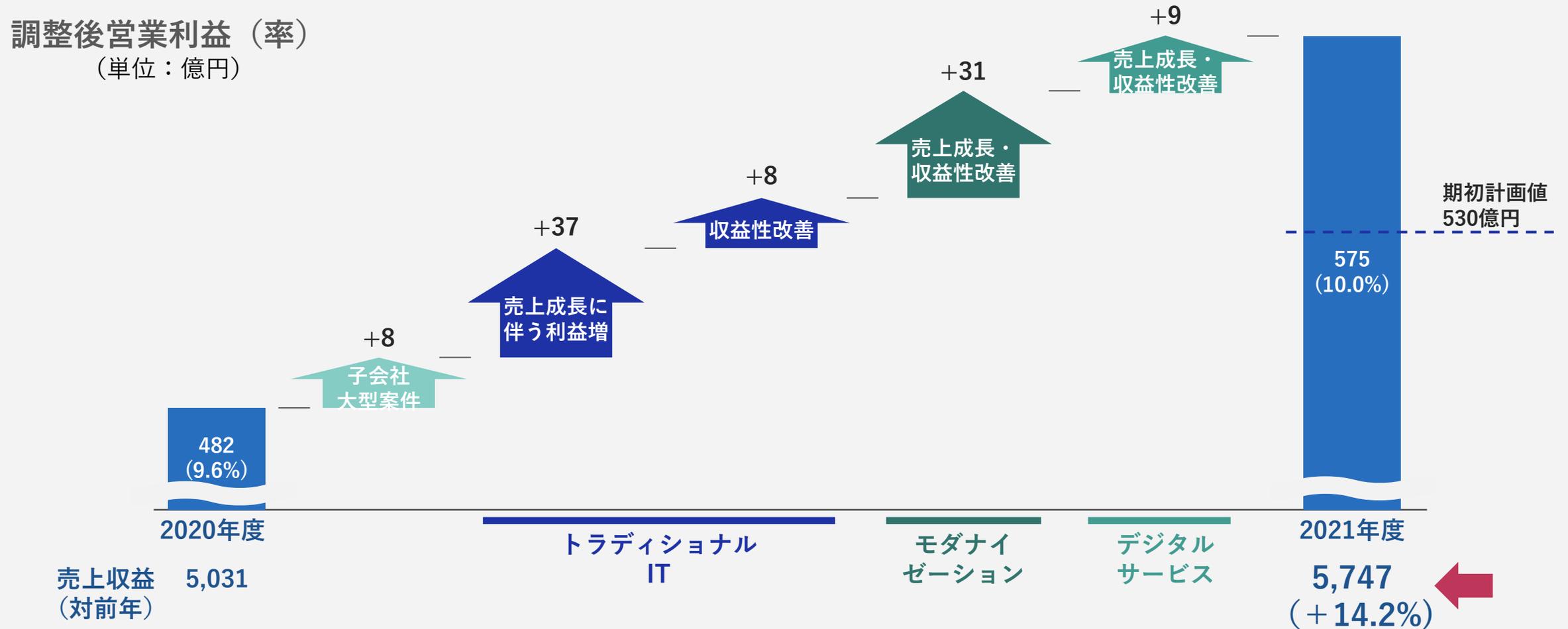
ベースケースとして2025年度に売上収益6,000億円、調整後営業利益率13%を目指す

CAGR (20-25年度) : +3-5%



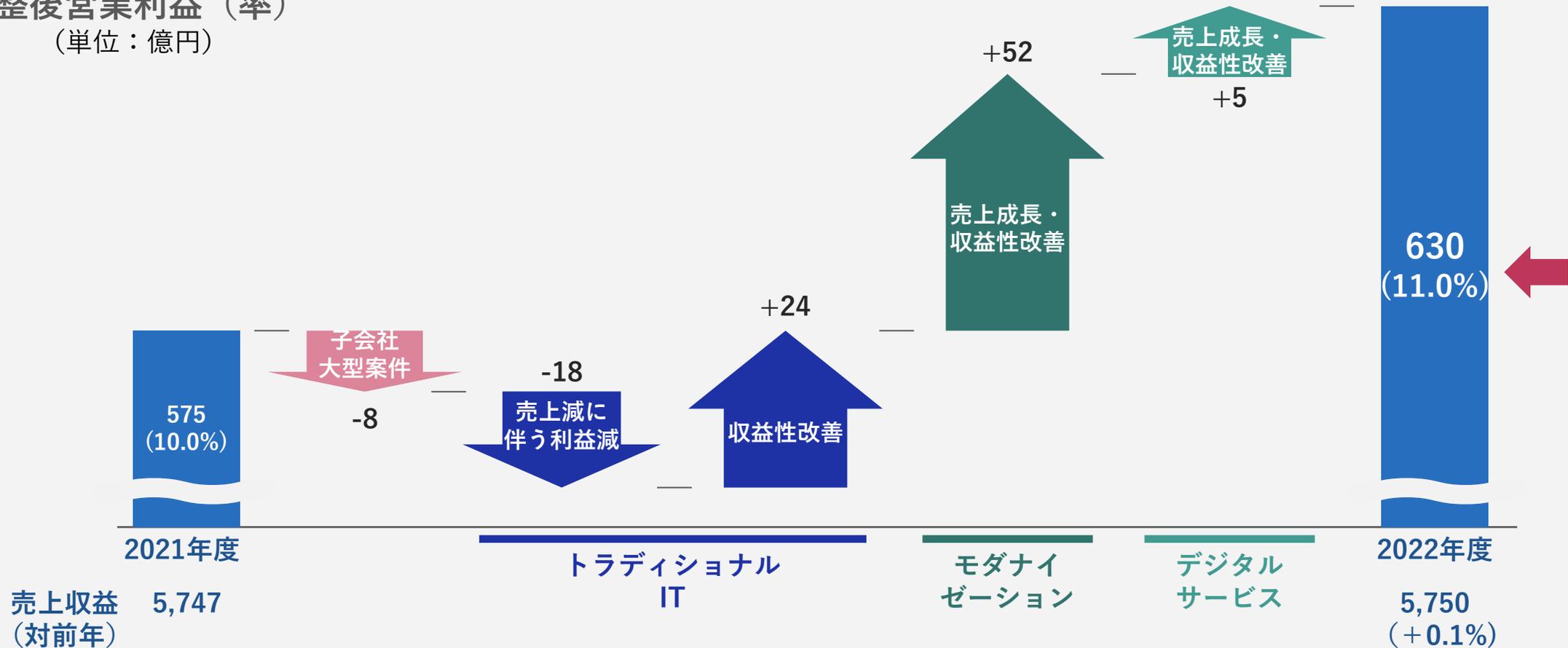
- 01 中期経営計画：再確認と補足
- 02 2021年度実績・2022年度計画**
- 03 中計目標の達成に向けた取り組み

計画を上回る売上増加により、大幅な増益を達成



21年度に売上目標を過達したことから、22年度は収益改善にフォーカス

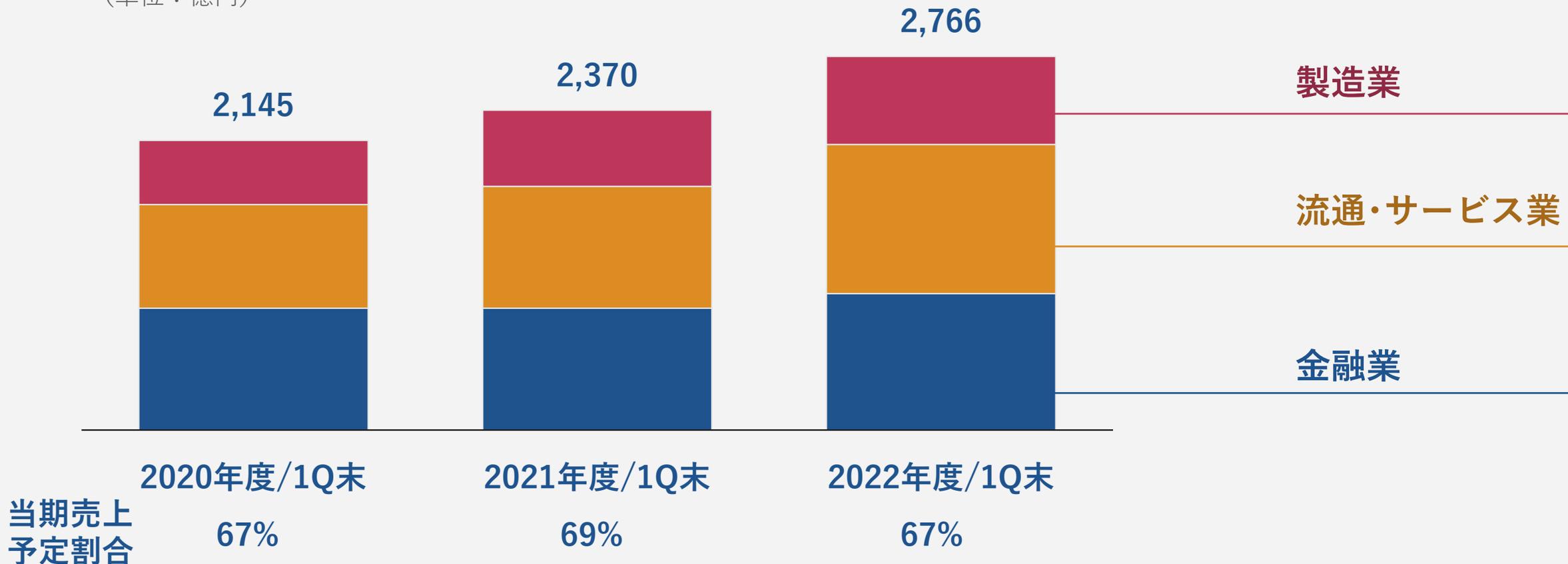
調整後営業利益（率）
（単位：億円）



主要業種で受注残高の積み上がりが加速 – 22年度に売上アップサイドも狙いうる地合い

受注残高

(単位：億円)



注: 連結子会社を含まない

- 01 中期経営計画：再確認と補足
- 02 2021年度実績・2022年度計画
- 03 中計目標の達成に向けた取り組み**

戦略方針を達成するための施策（再掲）

デジタルサービス

モダナイゼーション

トラディショナル IT

3

経営課題起点の案件創出

2

SIモデル変革

1

低収益事業の
ターンアラウンド

4

人材投資と
最適配置

① 低収益事業のターンアラウンド

「トラディショナルIT」は、徹底した収益性改善・コスト削減施策を実行

課題認識

- 収益性の改善が進んでいるものの、全社で設定しているハードルレートである**営業利益率 7%**に満たない低収益事業が存在

施策内容

- 20年度の営業利益率がハードルレートに満たない4事業を**CFOのモニタリング対象**に設定し、ターンアラウンドの進捗を管理
- 対象事業については、**縮小・撤退**を含む、**収益性の抜本的改善施策**を断行

各年度での取り組み

- 21年度：受注時粗利率改善、海外法人のガバナンス強化等、**即効性の高い施策**を実施
- 22年度：**事業の縮小・撤退**に関する判断を下し、実行に着手
- 23-25年度：**収益性が高い事業へのリソース再配分**による粗利率改善を目指す



25年度利益改善額：20年度比 + 35億円、21年度比 + 30億円

「モダナイゼーション」へ主戦場を移すため、SI高度化とオフリングの拡販を進める

課題認識

- 「トラディショナルIT」「モダナイゼーション」の収益性を改善し、人材配置を最適化するためには、**SIの生産性・収益性の向上**が必要

施策内容

- SIの**モデル化活動**を通じて**品質・生産性を向上**させると共に、**バリュープライシング活動**を通じて**収益性を高め**、工数ビジネスから脱却
- 顧客の課題解決に必要な機能をパッケージ化することで、競争力の高い**DXオフリング**を整備・拡販

各年度での取り組み

- 21年度：SIモデル化活動・DXオフリングの整備を開始（売上構成比 9%）
- 22年度：SIモデル化活動の深化・DXオフリングの拡充（売上構成比 11%）
- 23-25年度：25年度に売上構成比 30%を目指す



25年度利益改善額：20年度比 + 185億円、21年度比 + 155億円

3 経営課題起点の案件創出

リーディング企業と経営課題起点で案件を創出すると共に、中堅企業に売れ筋のDXオフリングを展開

課題認識

- DX案件獲得には、**顧客トップの経営アジェンダを解決するパートナー**となる必要があるが、顧客ニーズに個別に対応してきた結果、**競争力の無いDXオフリングも増加**

施策内容

- **業界リーディング企業との戦略パートナープログラム（SPP※）**を通じて、「デジタルサービス」の構想を描くと共に、「**モダナイゼーション**」の案件を創出
- **SPPで得た知見を基に既存のDXオフリングを磨き込み、キラーソリューションを開発**
- 将来的には、**中堅企業**向けDXオフリングに裾野を広げ、**規模と収益性を両立**

各年度での取り組み

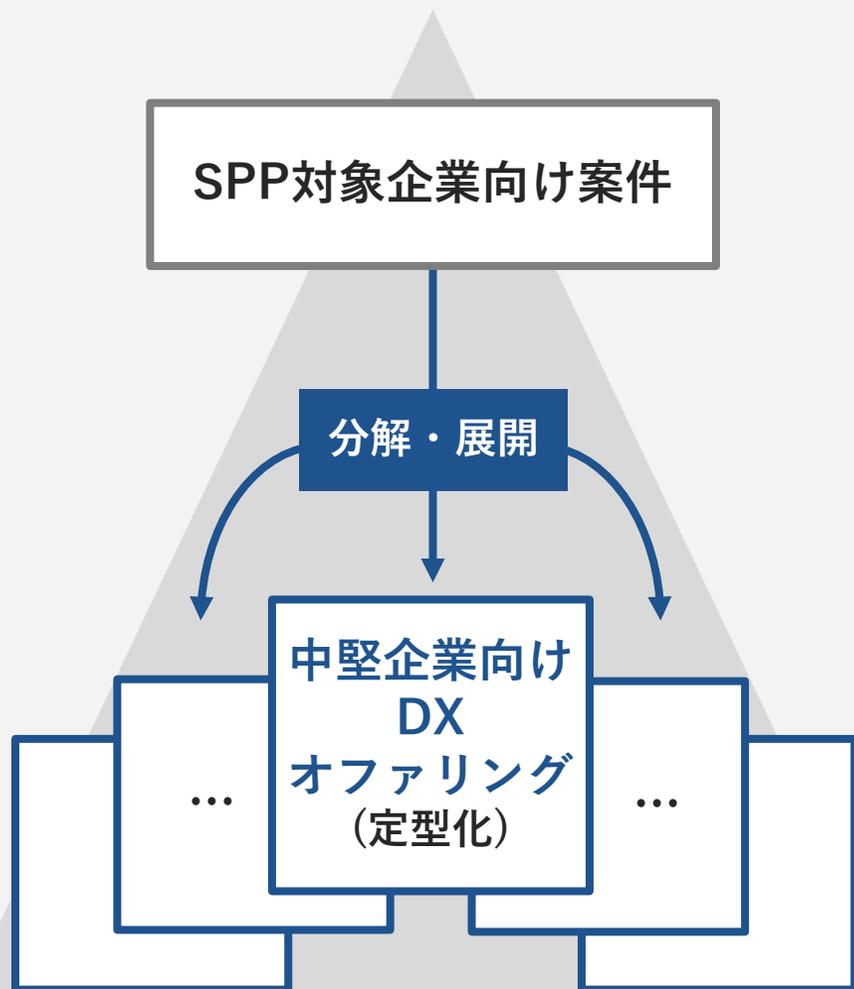
- -22年度：業界リーディング企業10社とSPPを通じた「モダナイゼーション」「デジタルサービス」案件を創出し、同時に既存のDXオフリングの磨き込みに着手する
- 23-25年度：SPP対象企業を拡大する一方で、中堅企業向けにDXオフリングを開発・拡販する



25年度利益改善額：20年度比 + 140億円、21年度比 + 130億円

3 経営課題起点の案件創出

SPP対象企業向けに開発したソリューションを分解・オフリング化して、中堅企業に効率よく展開するオペレーションの仕組みを構築



- 経営レベルで経営課題を明確化し、解決の方向性を議論
 - 顧客の中長期的成長に向けた「デジタルサービス」の構想を描き、それに必要な「モダナイゼーション」案件を獲得
- ↓
- SPP対象企業と共同開発したソリューションを基に、裾野の大きい中堅企業向けDXオフリングを開発
- ↓
- 顧客の業界、規模に応じて、最適なDXオフリングを提案
 - 顧客別のカスタマイズは最小限にして効率よく販売

「モダナイゼーション」で勝つための要件となる強みを保有

NEC全社の強み（コアDX発表資料より再掲）



BU独自の強み

マルチクラウド戦略の進捗
競争力強化に向けたアライアンスを継続強化

AWS (Amazon Web Services)	国内最大級のAWS認定資格を取得 2020年11月に掲げた「3年で3,000名の育成」目標を前倒しで達成 <small>2022年6月1日プレスリリース</small>
Microsoft	NEC印西データセンターにおいてMicrosoft Azureへの 専用プライベートネットワークファイバー接続を開始 <small>2022年6月6日プレスリリース</small>
SCSK	データセンター及びネットワーク領域における協業を強化し、 「SCSK NECデータセンターマネジメント株式会社」を設立 <small>2022年3月10日プレスリリース</small>

13 © NEC Corporation 2022 Orchestrating a brighter world **NEC**



顧客基盤

- 3業種それぞれで、**時価総額上位10社の80%以上と取引**※1
- 大手顧客との平均取引年数：**25年以上**



プロジェクト管理力

- 不採算案件による損失額：**ゼロ**※2

※1 21年度にエンタープライズBUが取引実績のある企業の割合; ※2 21年度実績

「モダナイゼーション」へのシフトに伴い、人材投資と最適配置を推進

基礎作り

・ 現場に直接、変革の必要性を説く

- 21年度通期：タウンホール 23回
担当/主任 約2,000名
- 22年度 1 Q：タウンホール 4回
管理職 約1,200名

・ BUのエンゲージメントスコア※1 33%に改善 (日本企業平均：28%)

本格化

人材投資

育成

- ・ **DX人材※2のスキルアップ、及び社内人材のリスキリング**
 - DX人材の拡充
 - > 21年度末時点：670名
 - > 22年度末時点目標：770名
 - DX人材育成プログラム（約100種）
 - > 発足以降総受講件数：約5,700件
(22年度7月末時点)

採用

- ・ **キャリア採用拡大**
 - 21-25年度: 100名/年採用
 - 新規事業開発などの
上級専門職の積極採用

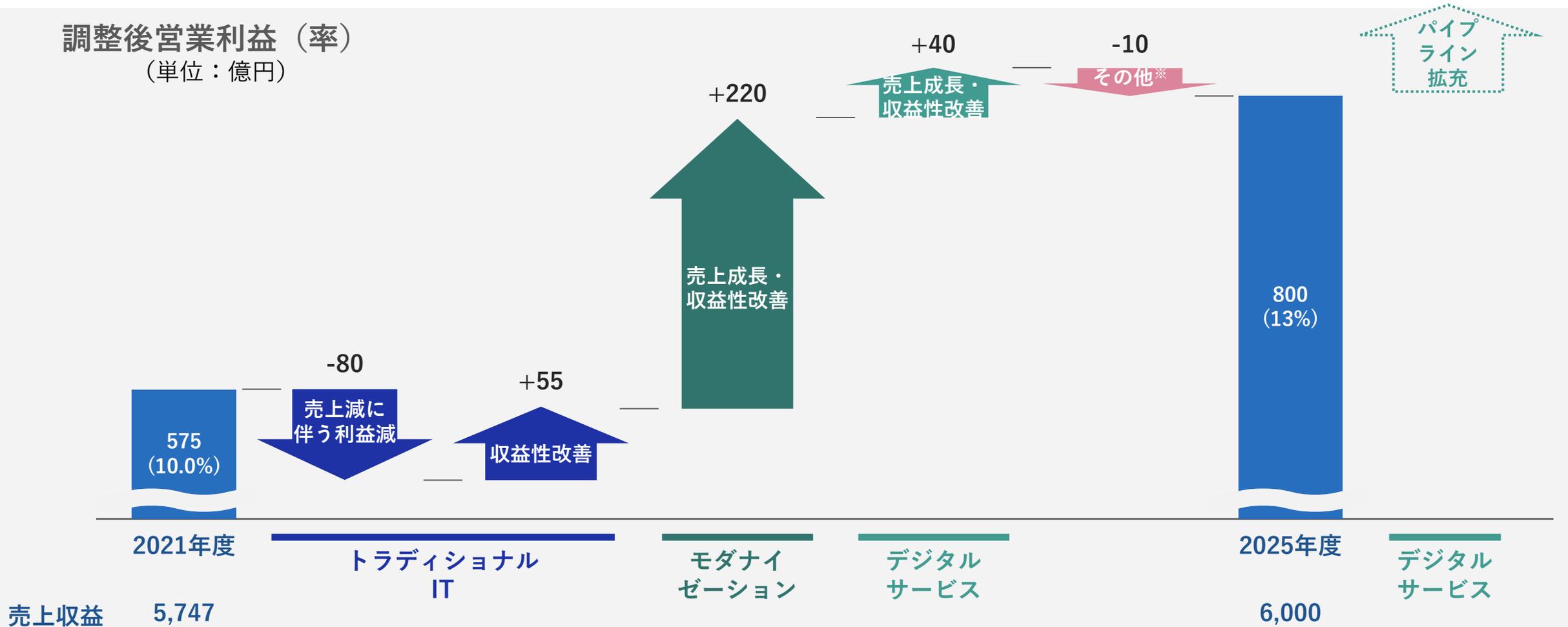
最適配置

- ・ 「モダナイゼーション」領域の成長を実現するための人材の再配置

※1 従業員の企業理念への共感性や仕事のやりがいなどを示す指標。グローバル人事コンサルティング会社「Kincentric社」サーベイによる; ※2 コアDXと同定義

2025年度の中計目標達成に向けた利益成長の道筋

調整後営業利益（率）
（単位：億円）



※ 2021年度の子会社大型案件の反動等

(再掲) 「トラディショナルIT」主体の事業構造からのトランスフォーメーションを実現

戦略方針：「**トラディショナルIT**」主体から「**モダナイゼーション**」主体の
事業構造へのトランスフォーメーション



トラディショナルIT
「筋肉質化・収益性改善」

モダナイゼーション
「市場成長に合わせた売上拡大・
収益性改善」

デジタルサービス
「将来に向けた種まき」

\Orchestrating a brighter world

NEC

領域別の売上収益と調整後営業利益率

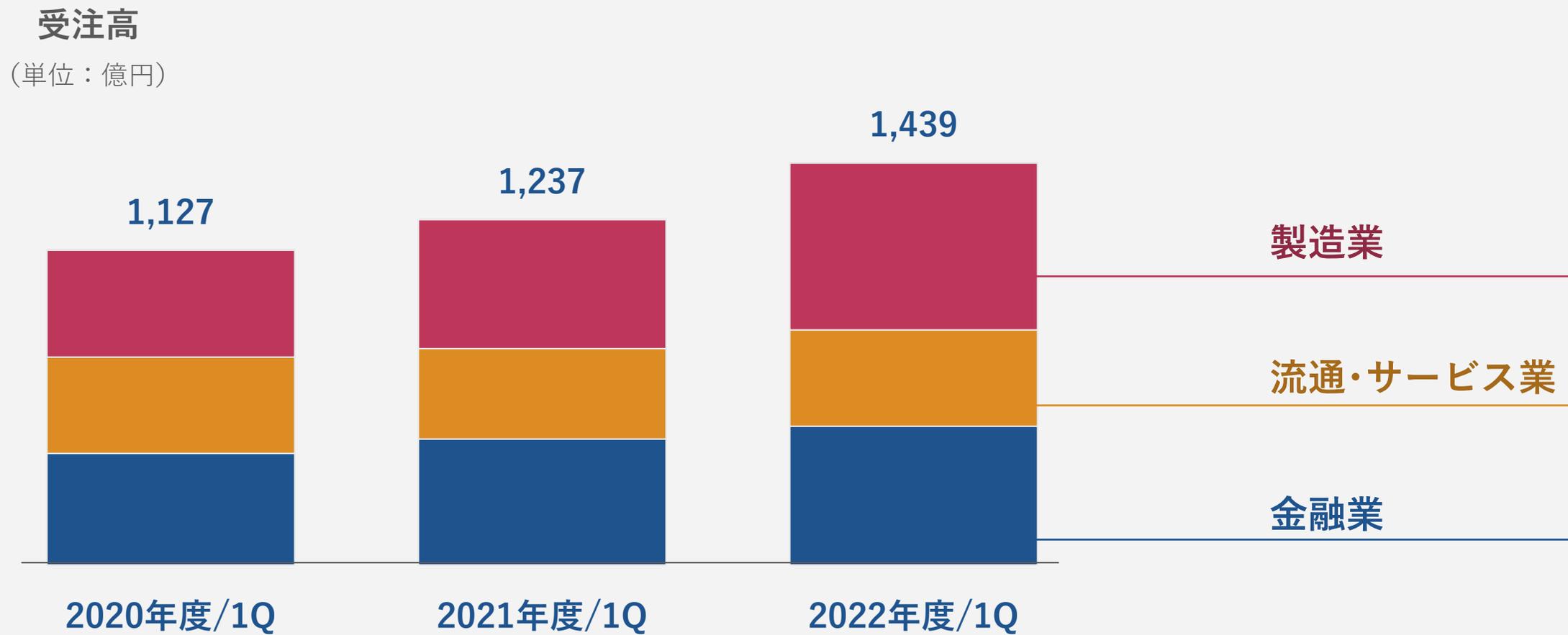
売上収益（単位：億円） （調整後営業利益率）	2020年度	2021年度	2022年度	2025年度	CAGR （20-25年度）
デジタル サービス	222 (9.6%)	250 (12.2%)	300 (12%)	400 (16%)	14%
モダナイ ゼーション	1,718 (11.0%)	1,896 (11.6%)	2,150 (13%)	2,900 (15%)	11%
トラディ ショナルIT	3,091 (8.8%)	3,601 (9.0%)	3,300 (10%)	2,700 (11%)	-3%
合計	5,031 (9.6%)	5,747 (10.0%)	5,750 (11%)	6,000 (13%)	4%

重点施策の実行による利益改善効果

(単位：億円)

		20年度比改善効果		21年度比改善効果	
		21年度（実績）	25年度（計画）	22年度（計画）	25年度（計画）
デジタル サービス	経営課題起点の 案件創出	9	45	5	40
モダナイ ゼーション	経営課題起点の 案件創出	2	95	41	90
	SIモデル変革	29	155	11	130
トラディ ショナルIT	SIモデル変革	1	30	7	25
	低収益事業の ターンアラウンド	7	35	17	30

業種別受注高



注: 連結子会社を含まない

注意事項

< 将来予想に関する注意 >

本資料に記載されている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、実際の業績等は様々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。

- ・ 国内外の経済動向、為替変動、金利変動および市況変動
- ・ 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行による悪影響
- ・ 中期経営計画を達成できない可能性
- ・ 売上および収益の期間毎の変動
- ・ 企業買収・事業撤退等が期待した利益をもたらさない可能性
- ・ 戦略的パートナーとの提携関係の悪化、または戦略的パートナーの製品・サービスに関連する問題が生じる可能性
- ・ 海外事業の拡大が奏功しない可能性
- ・ 技術革新への対応または新技術の商品化ができない可能性
- ・ 競争の激化にさらされる可能性
- ・ 特定の主要顧客への依存
- ・ 新規事業の成否
- ・ 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
- ・ 事業に必要な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
- ・ 顧客の財務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
- ・ 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、情報管理等に関連して行政処分や司法処分を受ける可能性または多額の費用、損害等が発生する可能性
- ・ 実効税率もしくは繰延税金資産に変更が生じる可能性または不利益な税務調査を受ける可能性
- ・ コーポレート・ガバナンスおよび企業の社会的責任に適切に対応できない可能性
- ・ 自然災害、公衆衛生上の問題、武装勢力やテロリストによる攻撃等が発生する可能性
- ・ 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
- ・ のれんの減損損失が発生する可能性

将来予想に関する記述は、あくまでも本資料の日付における予想です。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。

（注） 年度表記について、20年度は2021年3月期、21年度は2022年3月期、22年度は2023年3月期、（以降も同様）を表しています。