

NEC IR Day 2022

# グローバル事業（DG/DF含む）

2022年9月8日

執行役員副社長 熊谷 昭彦

執行役員 吉田 直樹

# \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。

# 目次

## 01 グローバル事業の概要と業績推移

## 02 デジタル・ガバメント/デジタル・ファイナンス

- ・業績推移
- ・中計戦略
- ・売上収益計画
- ・営業利益計画

## 03 グローバルセグメント

- ・2021年度実績
- ・2022年度事業戦略
- ・中期経営計画の実現に向けて

# 目次

## 01 グローバル事業の概要と業績推移

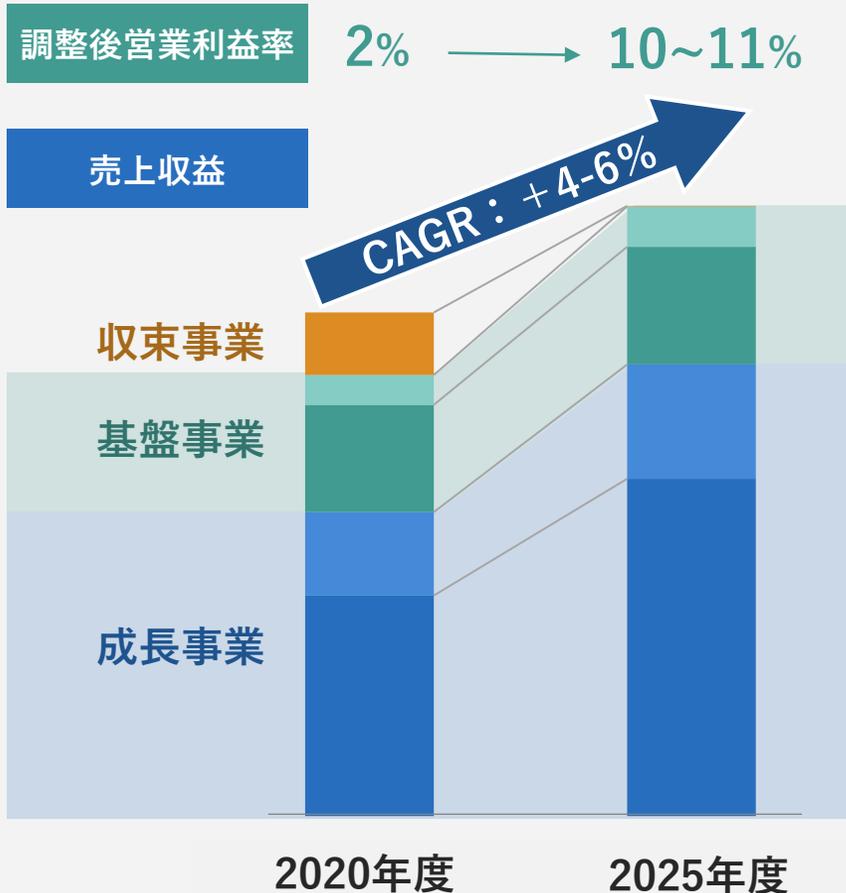
## 02 デジタル・ガバメント/デジタル・ファイナンス

- ・ 業績推移
- ・ 中計戦略
- ・ 売上収益計画
- ・ 営業利益計画

## 03 グローバルセグメント

- ・ 2021年度実績
- ・ 2022年度事業戦略
- ・ 中期経営計画の実現に向けて

## 成長事業に集中。技術とグローバル経営の強化により高収益を目指す ～ Profitable Growth & Globalization ～

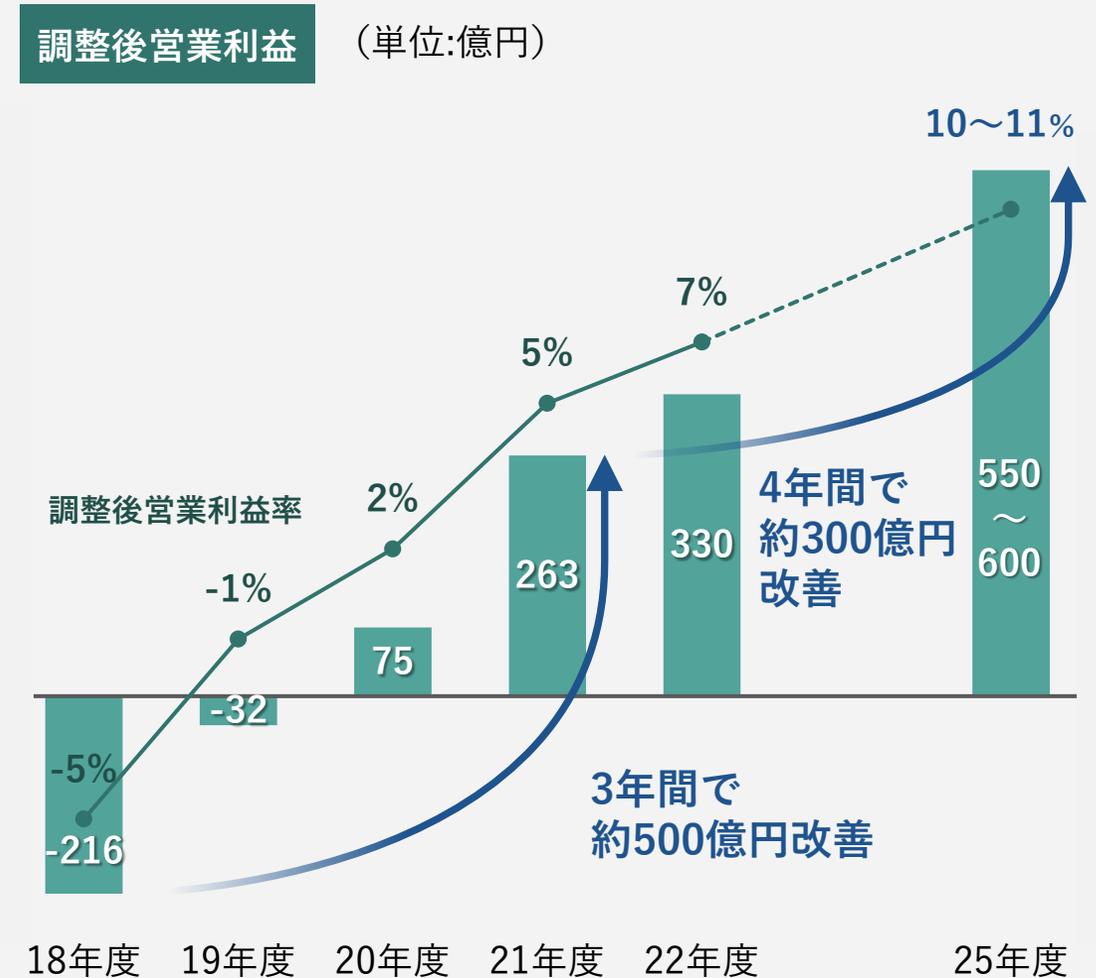
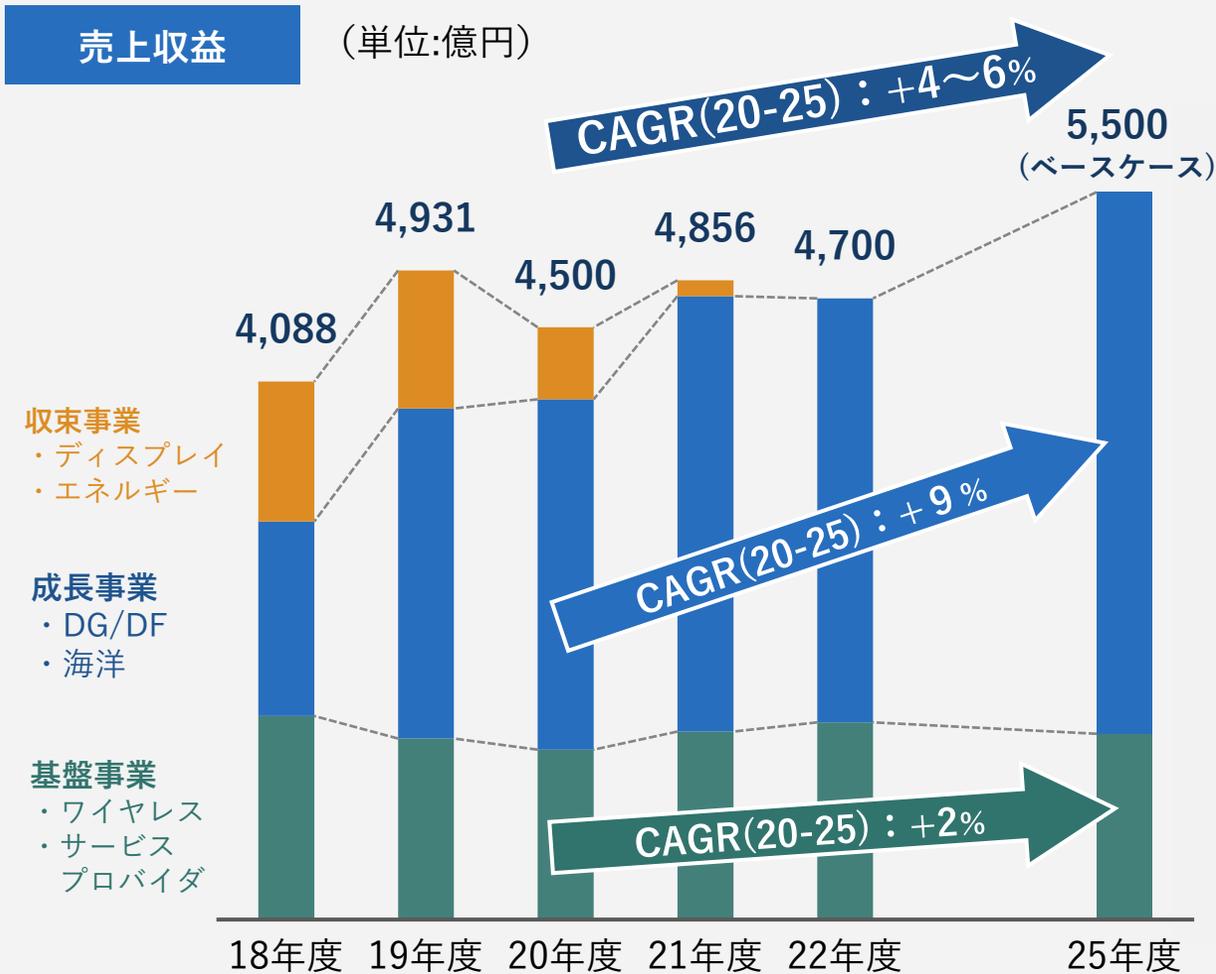


分類	主要事業	主要な商材
収束	エネルギー、ディスプレイ	蓄電システム、ディスプレイ、プロジェクタ
	ワイヤレスSL	モバイルバックホール (パソリンク)
基盤	サービスプロバイダSL	OSS/BSS、光/IPネットワーク
	海洋システム	海底ケーブル
成長	DG / DF	DG/DF、Digital ID/DX等のパブリックセーフティソリューション

DG/DF：デジタル・ガバメント、デジタル・ファイナンス  
DX：デジタル・トランスフォーメーション

## 業績推移と中計目標

- ・ 2019~2021年度の3年間で約500億円の損益ターンアラウンド実現
- ・ 2022~2025年度の4年間で更に約300億円の増益を目指す



## 中期経営計画の実現に向けて

- ・ 中計5年間で調整後営業利益は500億円増益（75億円 → 575億円）
- ・ 2023~25年度の3年間で営業利益は年平均80億円の増益、DG/DFと海洋システムが牽引

### 基本方針

- ・ 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

#### ■ 成長事業への積極投資（グローバルNo.1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

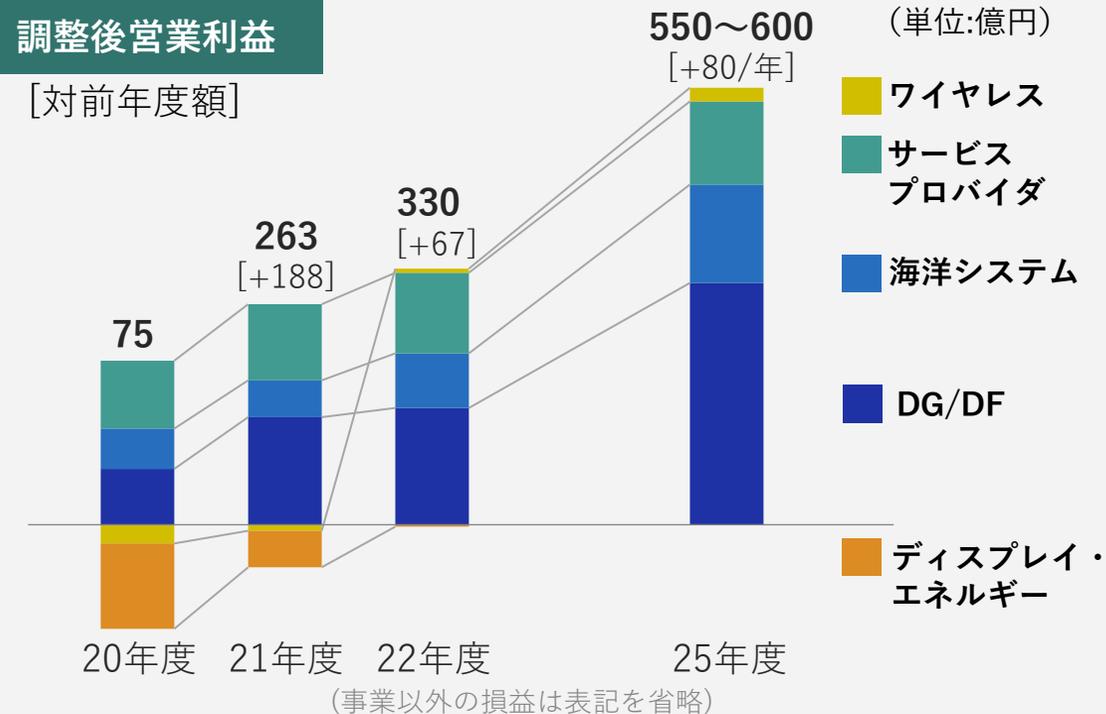
#### ■ グローバル経営推進（組織とカルチャーの変革）

- ・ 社員のモチベーション向上、カルチャー変革
- ・ 業務の効率化推進（機能のグローバル最適配置）
- ・ 制度・仕組みのグローバル化（人事・IT戦略など）

### 数値目標

\*ベースケース

- ・ 売上CAGR(20-25)：+4~6%（25年度5,500億円\*）
- ・ 2025年度調整後営業利益率：10~11%



# 目次

## 01 グローバル事業の概要と業績推移

## 02 デジタル・ガバメント/デジタル・ファイナンス

- ・業績推移
- ・中計戦略
- ・売上収益計画
- ・営業利益計画

## 03 グローバルセグメント

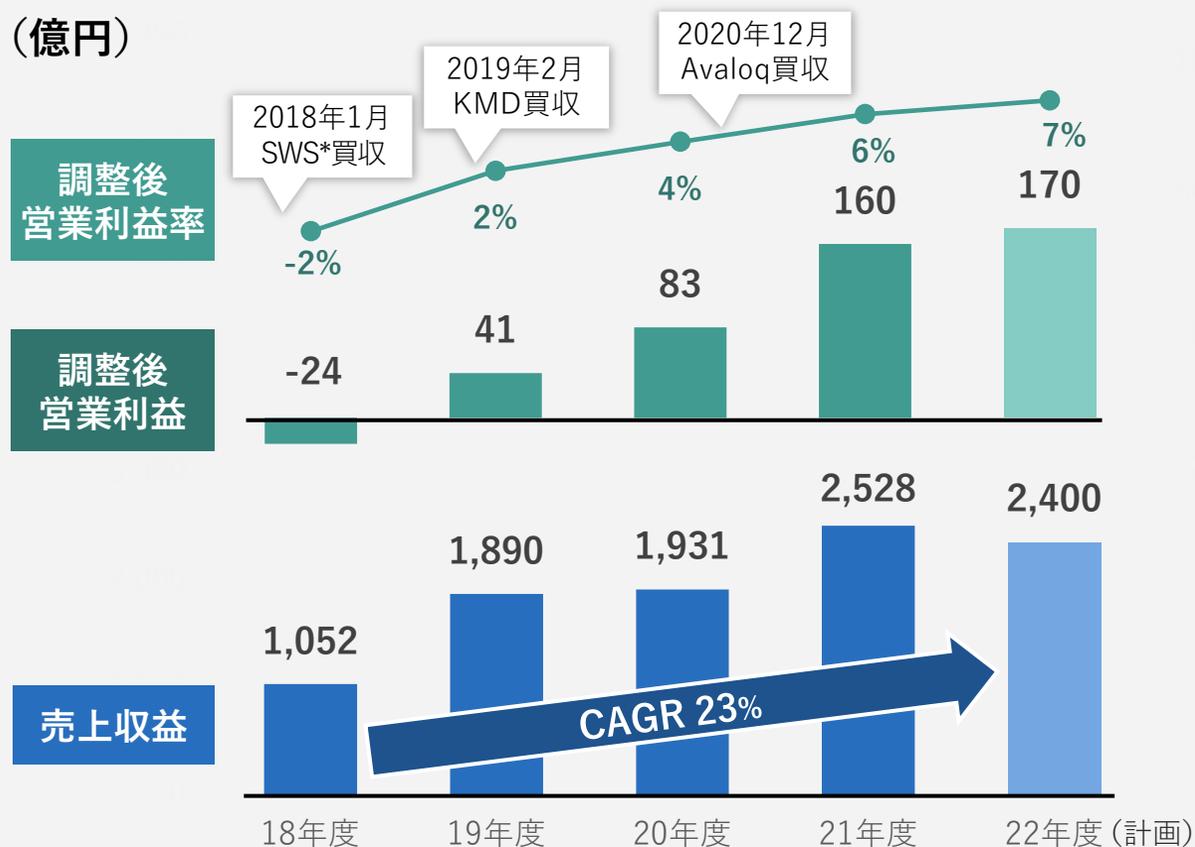
- ・2021年度実績
- ・2022年度事業戦略
- ・中期経営計画の実現に向けて

調整後営業利益・利益率が計画通りに成長。中核となる欧州ソフトウェア3社のコア事業がDG/DF事業全体の売上・利益の成長性を牽引。

## DG/DF事業全体

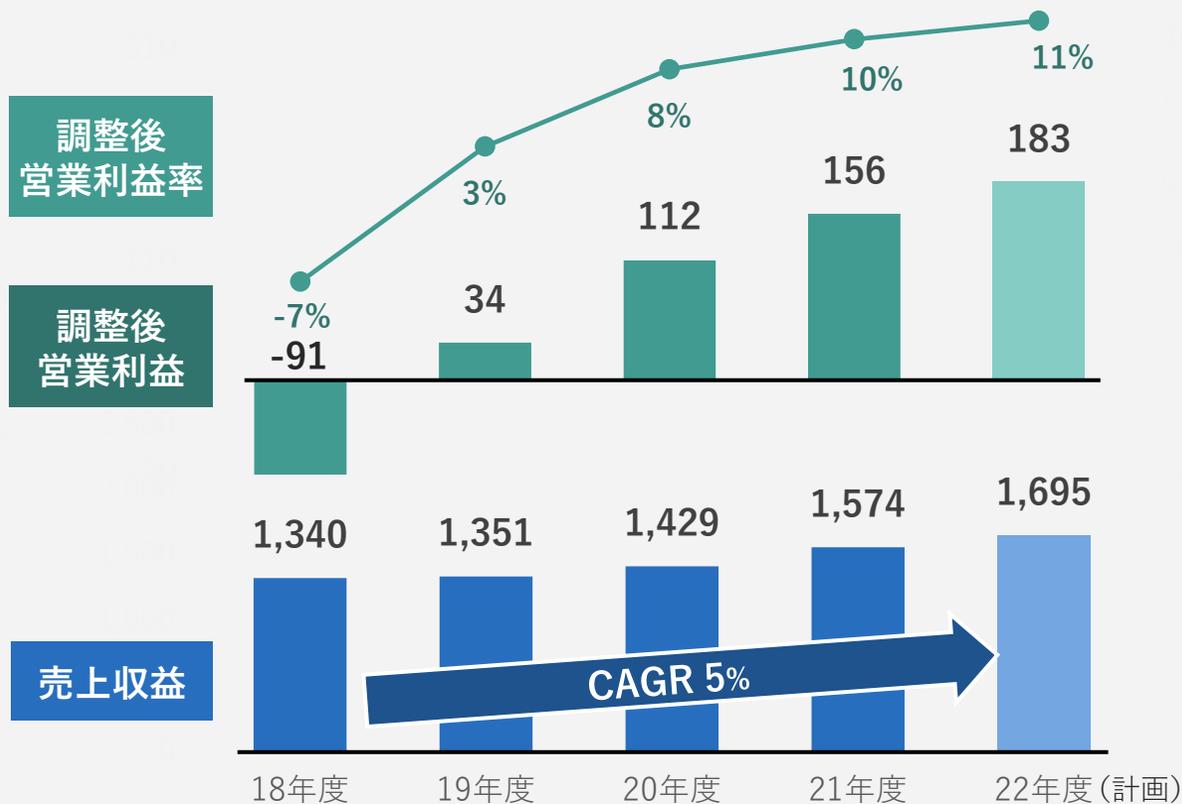
- 財務報告ベース：欧州ソフトウェア3社と生体認証等のデジタルID/DX事業の合計  
\*SWS：NEC Software Solutions UK (Northgate Public Servicesから社名変更)

(億円)

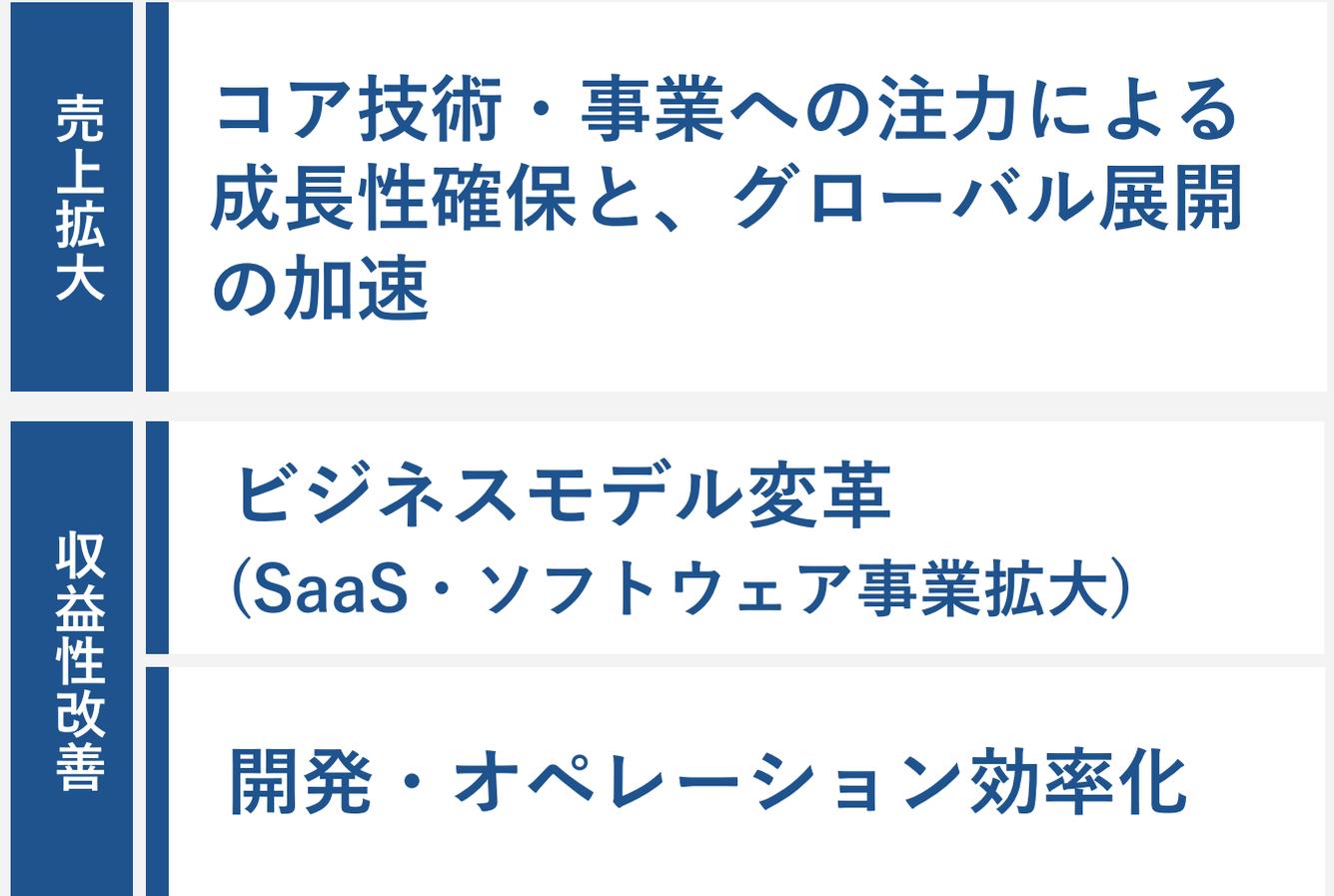


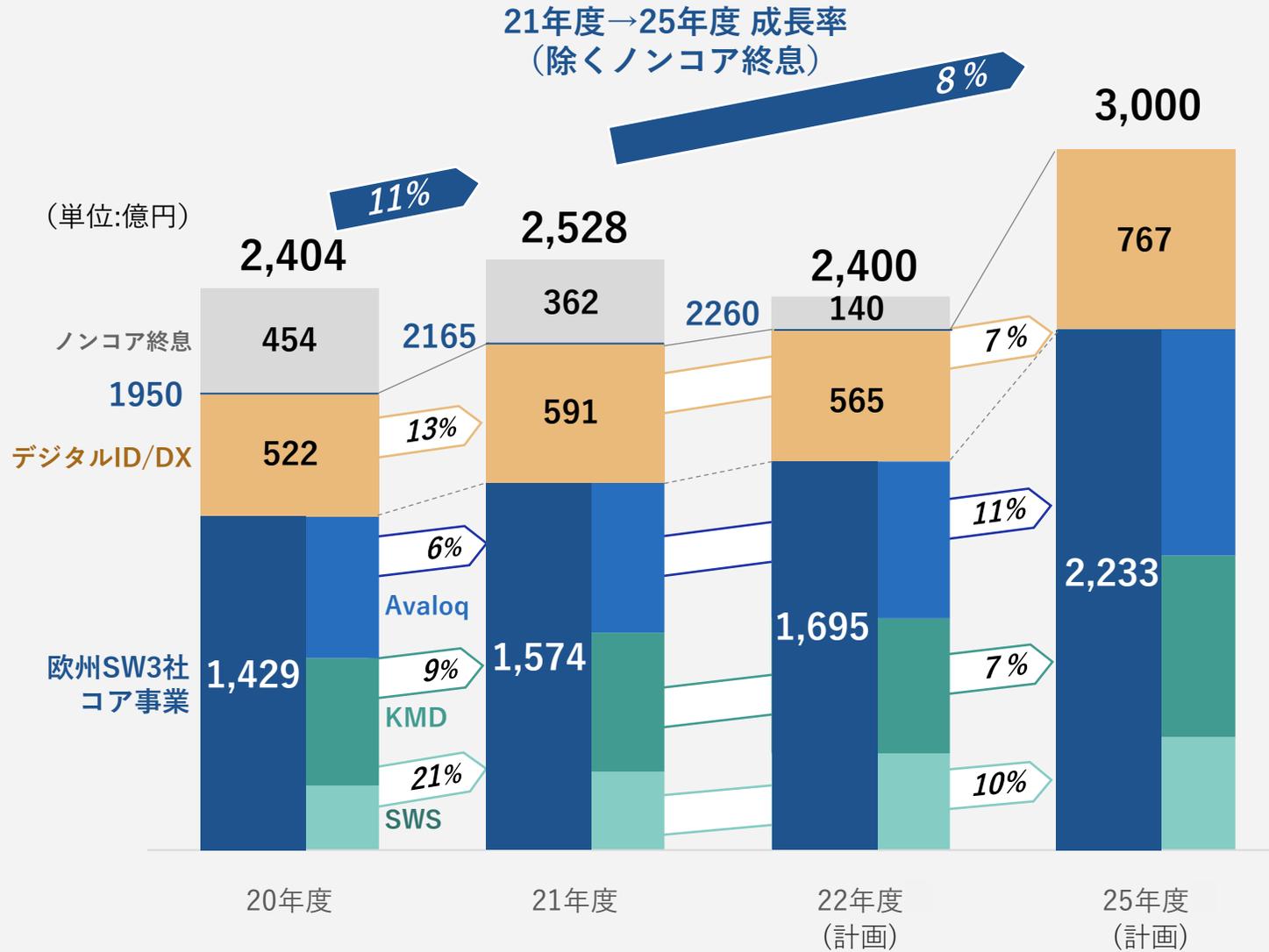
## 欧州ソフトウェア3社コア事業

- プロフォーマベース：KMD、Avaloqが2018年度期首よりあったと仮定したもので  
ノンコア・終息事業は除く合計



## 2025年度目標





## 売上拡大にむけた戦略

- 1 SaaS・ソフトウェア事業、及び  
生体認証技術を活用した新規顧客獲得  
既存顧客のアップセル
- 2 NECグループ間連携や他社協業を含め  
たグローバル展開加速  
(含む日本市場)
- 3 ボルトオンM&Aの継続による  
バリューチェーン拡大

\* 2020年度実績はプロフォーマベース (Avaloqが2020年度期首からあったと仮定したもの)

\* ノンコア終息: KMDの終息事業およびデジタルID/DXでの再販事業等

## 21年度 成果

## 中計での注力施策

### デジタル・ ガバメント事業 (SWS、KMD)

- 英国ヘルスケア事業およびセイフティ事業買収によるバリューチェーン拡大
- 生体認証技術を利用した顧客開拓

- 英国およびコモンウェルスでのアップセル、クロスセル拡大
- KMDソフトウェア事業（データ管理やリース金融等）の北欧・APAC・日本展開

### デジタル・ ファイナンス事業 (Avaloq)

- 欧州およびAPACでの受注拡大
  - Brewin Dolphin(英)、Taipei Fubon Bank 等
- グループ連携による顧客開拓
  - 台湾 Mega Bank

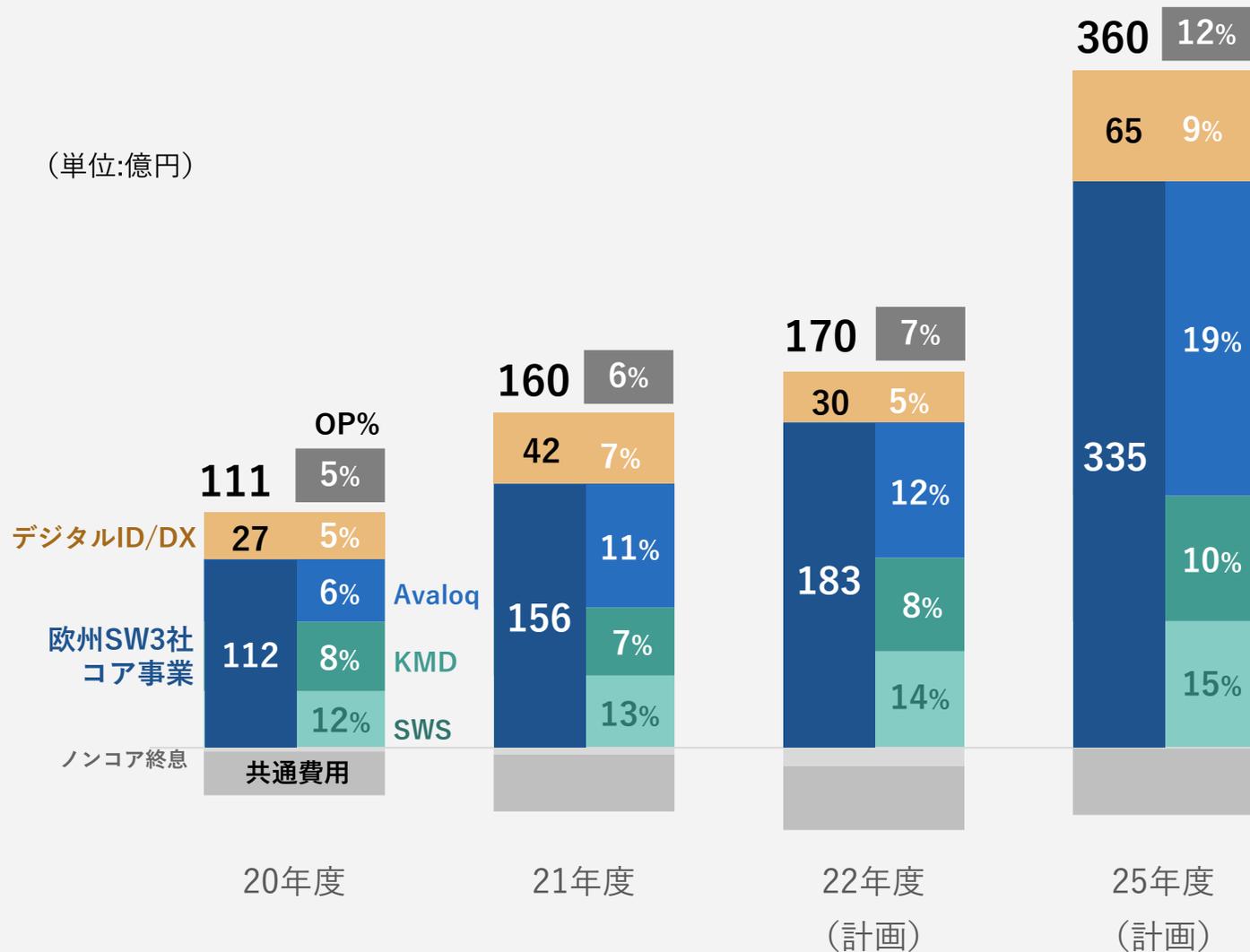
- 英・独等での販売体制強化
- グループ連携拡大を含む日本・APACでのセールス/デリバリ体制構築
- 新市場開拓に向けたM&A検討

### デジタルID/ DX事業

- APAC・豪州等での大型受注確保（イミグレや国税局等）

- 生体認証を活用したAviation、ナショナルセキュリティ及びセーフシティ事業注力

(単位:億円)



## 収益性改善にむけた戦略

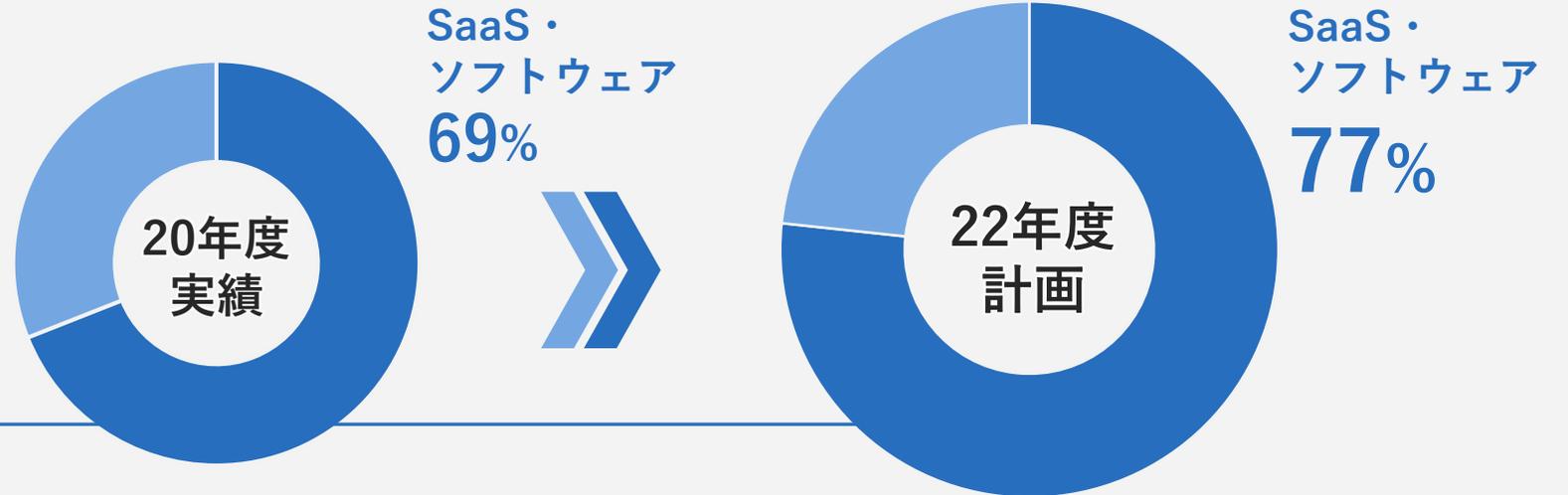
- 1 SaaS・ソフトウェア事業シフトによる収益性拡大
- 2 開発上位レイヤや開発外を含むオフショア化推進
- 3 NECグループの調達/技術力活用による効率化

\* 2020年度実績はプロフォーマベース (Avaloqが2020年度期首からあったと仮定したもの)

	21年度 成果	中計での注力施策
デジタル・ガバメント事業 (SWS、KMD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ SWSでのヘルスケア収益性改善</li> <li>■ KMDの低収益事業売却やオフショア化の推進による開発効率化</li> <li>■ マイクロソフト協業のグローバル展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ SaaS・ソフトウェア事業拡大による利益率向上</li> <li>■ オフショア比率拡大による競争力強化</li> <li>■ 非成長事業の早期終息</li> </ul>
デジタル・ファイナンス事業 (Avaloq)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ SaaS・ソフトウェア事業の拡大、オフショア拡大等による利益率大幅改善</li> <li>■ グローバルパートナー連携によるデリバリー等の効率化 (インドHCL等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ パブリッククラウドへのシフト促進とSaaSオペレーション効率化</li> <li>■ オフショア拡大、パートナー連携拡大の継続による収益力改善</li> </ul>
デジタルID/DX事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 利益率の高い案件への注力と、APAC中心にプロジェクト実行力向上による利益改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aviation、セキュリティ領域等での収益性の高いライセンス事業拡大</li> </ul>

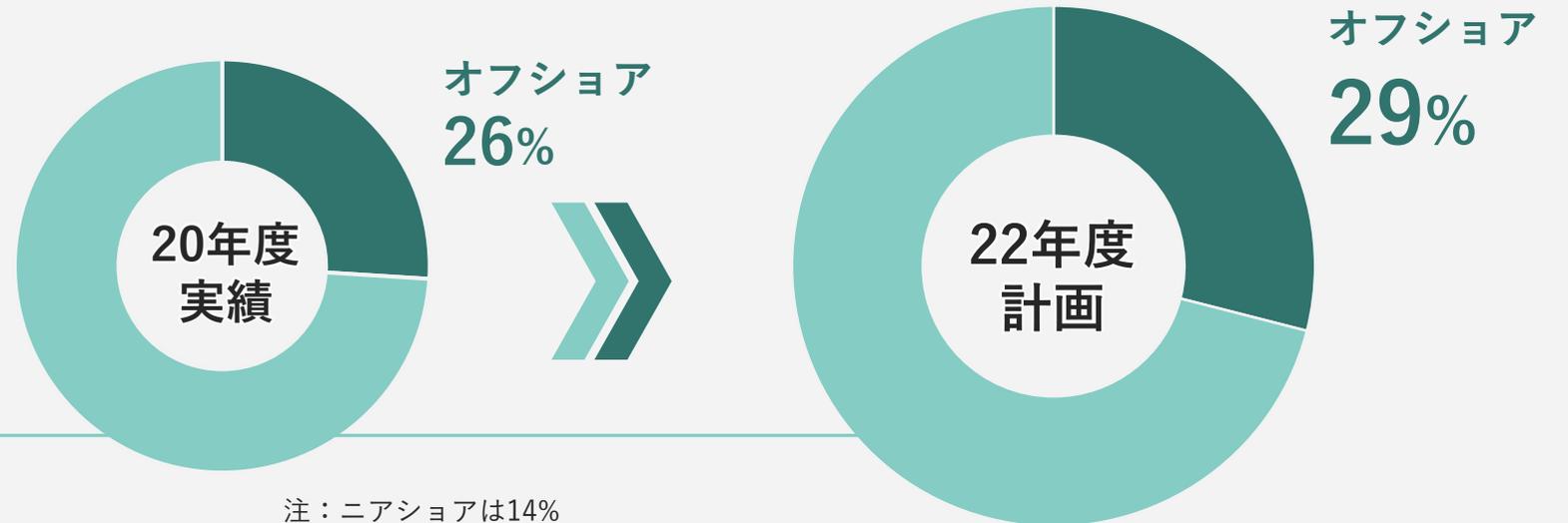
## SaaS・ソフトウェアへのシフト

欧州3社  
SaaS・ソフトウェア事業比率



## オフショア拡大

欧州3社  
ソフトウェア開発人員比率

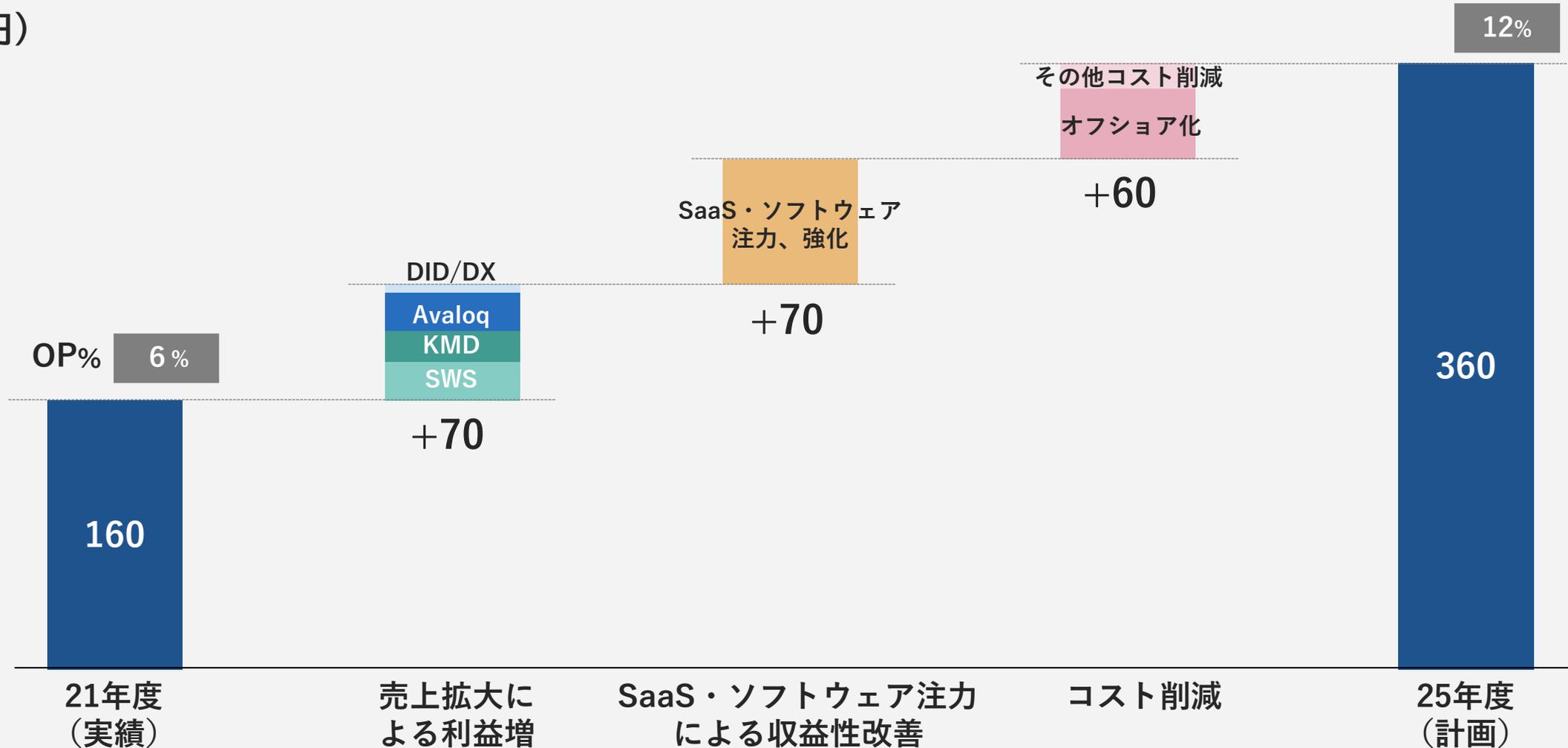


注：ニアショアは14%

## 収益性改善の内訳

- 売上の拡大による利益の底上げに加え、SaaS・ソフトウェア事業への注力、オフショア化の拡大等により収益性を改善させ、OP率12%を実現。

(億円)



# 目次

## 01 グローバル事業の概要と業績推移

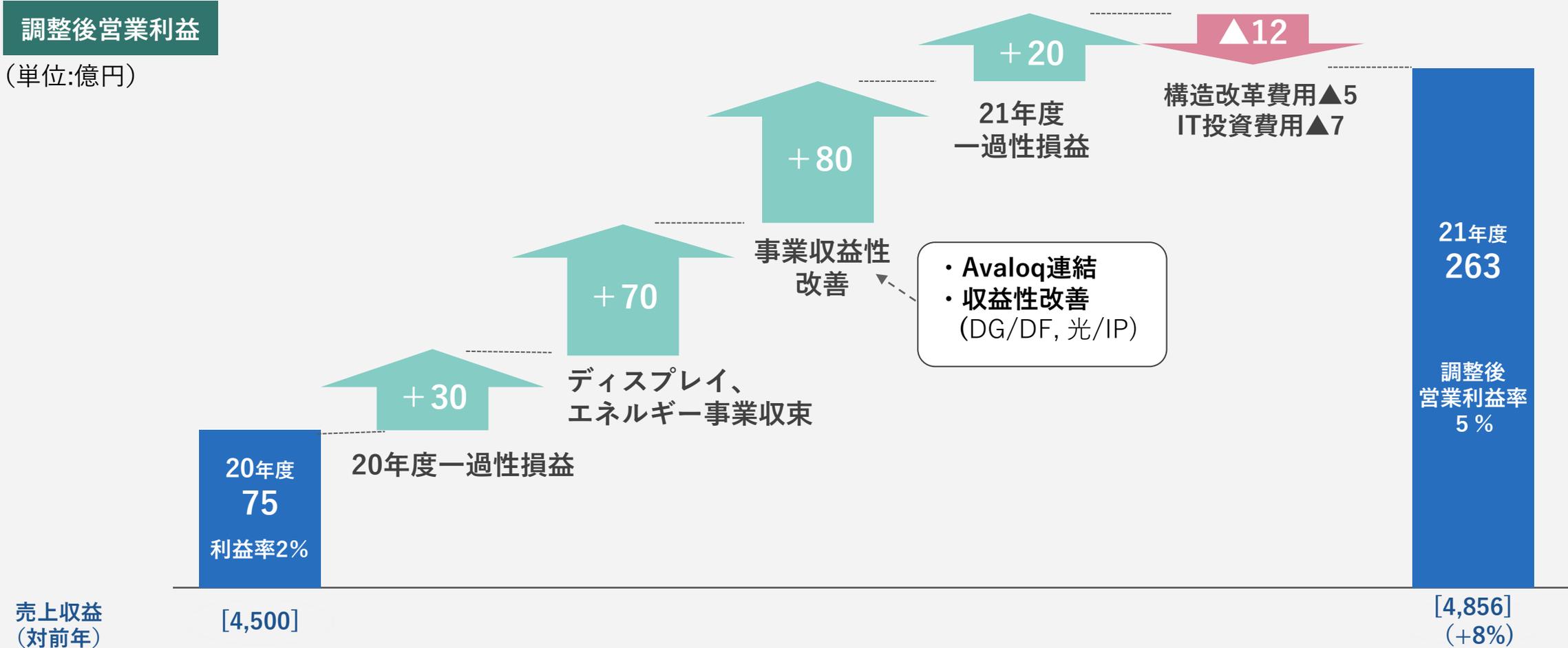
## 02 デジタル・ガバメント/デジタル・ファイナンス

- ・ 業績推移
- ・ 中計戦略
- ・ 売上収益計画
- ・ 営業利益計画

## 03 グローバルセグメント

- ・ 2021年度実績
- ・ 2022年度事業戦略
- ・ 中期経営計画の実現に向けて

# 事業収益性改善の進捗と一過性利益により期初計画比で40億円強増益し 調整後営業利益263億円を達成



## 調整後営業利益率 5 % 達成（前年度比 3 ポイント改善）

### 主要な成果

#### 成長

- **DG/DF**
  - ・ Avaloq初年度目標達成、初のシナジー案件を台湾で獲得
  - ・ KMD低収益事業売却とSW開発のインド移管加速
- **海洋システム**
  - ・ Facebook向け大西洋横断海底ケーブル案件受注。世界初の24ファイバーペア大容量。APAC域外への展開の足掛かり（2021年10月8日プレス発表）

#### 収益性

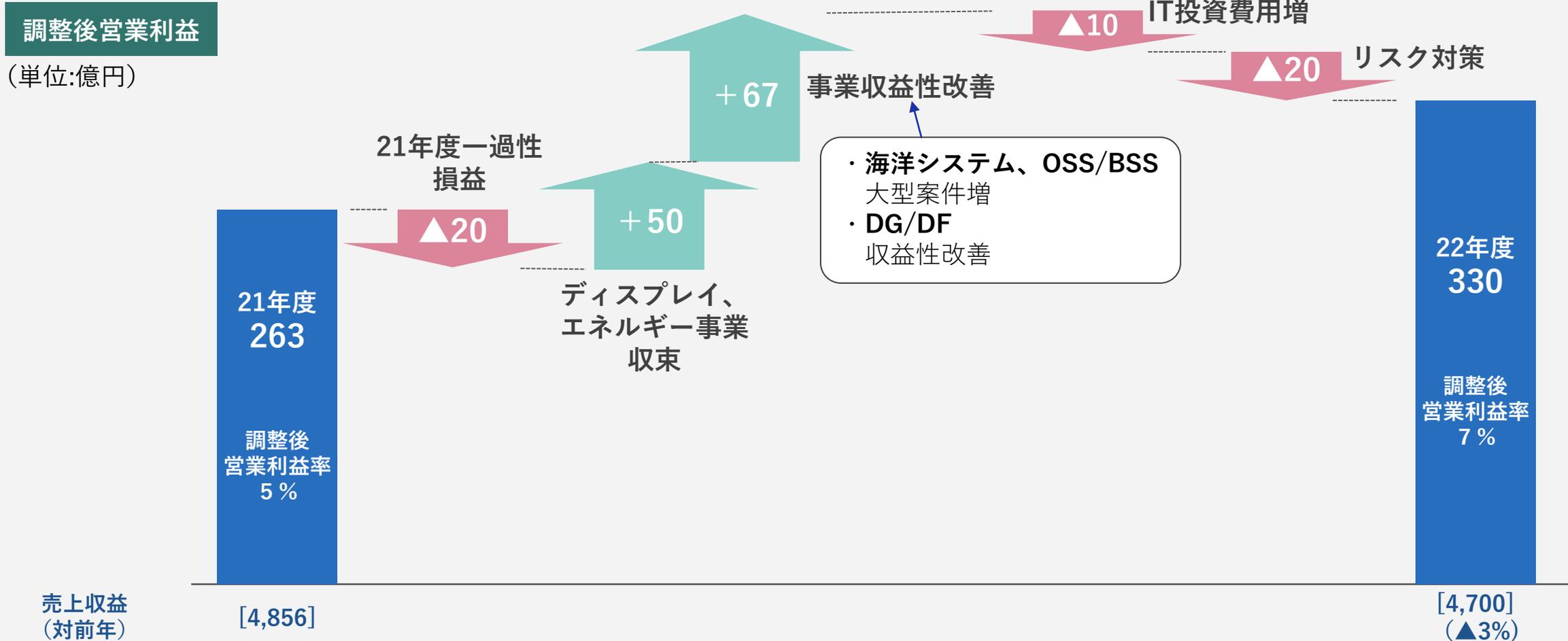
- **サービスプロバイダー**
  - ・ 光/IP事業：効率化とサービス事業化推進によりOP率前年比 3 ポイント改善
  - ・ OSS/BSS：トップライン好調、高収益性を維持。
- **セグメント全体**
  - ・ SGAコスト削減も奏功しOP率目標 5 % を達成、前年比 3 ポイント改善

#### グローバル化

- **グローバル共通化のための投資開始（OP黒字体質獲得により投資原資捻出が可能に）**
  - ・ グローバル幹部人材育成（教育プログラム刷新）
  - ・ グローバルITプラットフォーム整備（人事系・ファイナンス系構築開始）
  - ・ 従業員のエンゲージメントスコア改善活動（前年比 7 ポイント改善）

## 2022年度の見通し

- ・ DG/DF収益性改善と海洋受注済案件の着実な遂行等により達成目指す
- ・ 資材費/諸経費の高騰はリスク対策費を織り込み済



成長事業：積極的投資により事業拡大と収益性向上の両立を目指す

基盤事業：サービス型・クラウド型モデルへの変革と効率化による収益性改善

成長事業	DG/DF	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 欧州3社のSaaS・SWシフトとNECグループ連携によるグローバル展開加速</li> <li>② SW開発のインド移管継続・加速</li> <li>③ 航空業界景気回復に伴いAviation事業加速</li> </ul>
	海洋システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>① トップライン拡大、年度内受注1000億円を目指す（日米間最大通信容量JUNO案件*受注）</li> <li>② 技術差異化の推進（多心SDM技術による大容量化ニーズに対応）</li> </ul> <p style="text-align: right;">*7月プレス発表</p>
基盤事業	サービスプロバイダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>① OSS/BSS：クラウド型ビジネスへの移行推進による収益性向上(目標OP率15%)</li> <li>② 光/IP：サービス型ビジネスへの移行推進、OP率+1ポイント、パイプライン100+件</li> </ul>
	ワイヤレスSL	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 収益性重視の受注、生産コスト低減、商流・サプライチェーン見直しによる効率化</li> <li>② パートナリシップ戦略模索（コスト効率化、トップライン拡大等）</li> </ul>

## 中期経営計画の実現に向けて【再掲】

- ・ 中計5年間で調整後営業利益は500億円増益（75億円 → 575億円）
- ・ 2023~25年度の3年間で営業利益は年平均80億円の増益、DG/DFと海洋システムが牽引

### 基本方針

- ・ 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

#### ■ 成長事業への積極投資（グローバルNo.1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）

- ・ 社員のモチベーション向上、カルチャー変革
- ・ 業務の効率化推進（機能のグローバル最適配置）
- ・ 制度・仕組みのグローバル化（人事・IT戦略など）

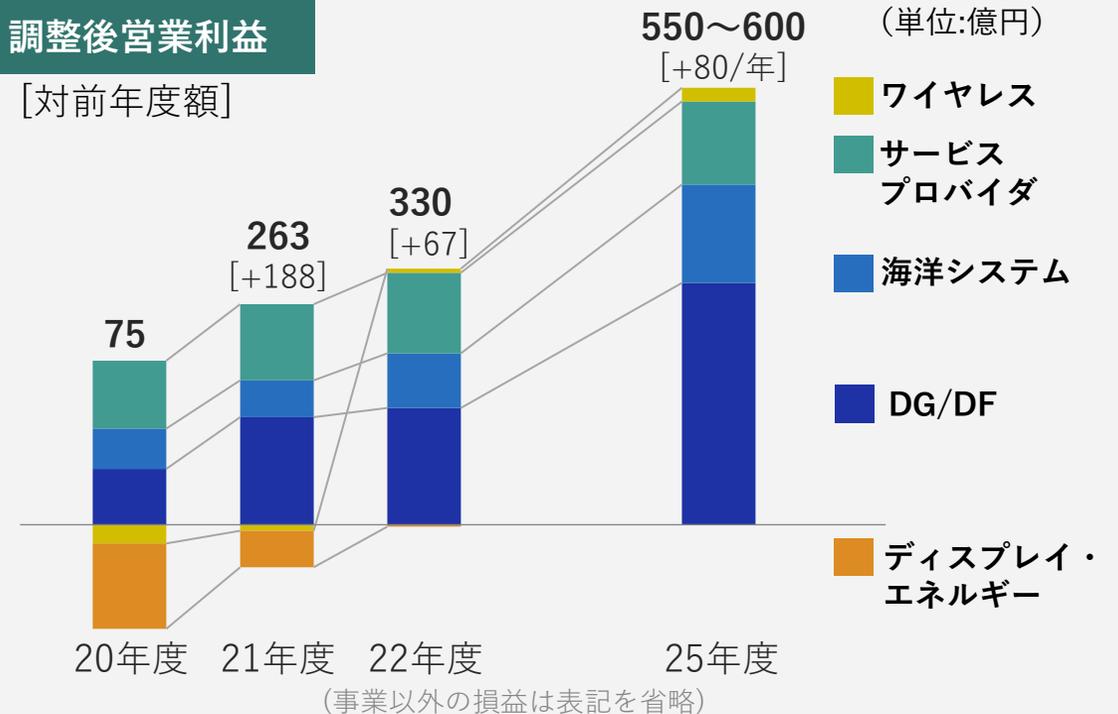
### 数値目標

\*ベースケース

- ・ 売上CAGR(20-25)：+4~6%（25年度5,500億円\*）
- ・ 2025年度調整後営業利益率：10~11%

#### 調整後営業利益

[対前年度額]

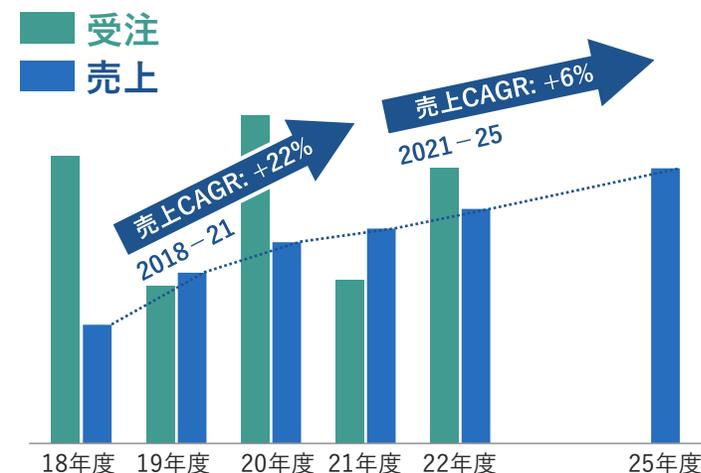


■ 2023-25年度(3年間累計)の営業利益増要因の5割が売上増由来。残り5割は収益性改善

■ 売上増の基本方針

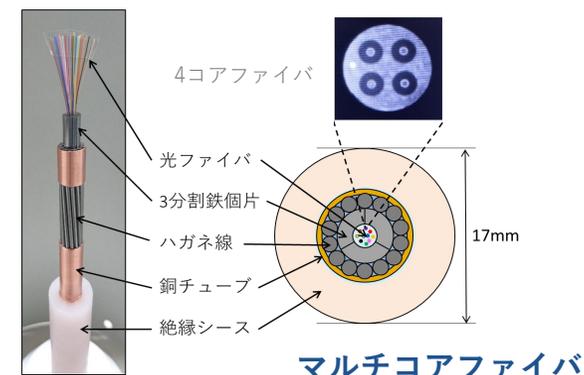
- ① 市場規模は年間+3%で成長見込み\*
- ② 受注済案件の積み上げ、シェア拡大
  - ・ 21年度成果：太平洋以外案件の受注総額300億円以上獲得
  - ・ 22年度目標：受注目標1000億円。大容量/マルチコア技術の優位性訴求
- ③ 生産設備・人的リソースへの投資継続
- ④ 主要顧客とのパートナーリング推進

\* CAGR(2018-2025) NEC推計



■ 収益性改善の基本方針

- ① テクノロジーによる差異化
  - ・ 最先端のマルチコア技術と大容量化による高付加価値化
- ② 増設・保守ビジネス拡大
- ③ 技術開発によるコスト削減推進



2022年3月28日 プレス発表

## グローバルで勝てる組織づくり

2020年度に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



#### 2022年近況

2022年8月末現在

- GM職以上の外国人比率31%, +3ポイント
- グローバル社内公募、拠点間の社員異動の開始
- グローバル共通ITプラットフォーム構築の開始
- エンゲージメントスコア\*61, +7ポイント

## 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**

成長領域に集中、技術とグローバル化を活かし高収益を目指す  
初年度目標過達。22年度on track

\Orchestrating a brighter world

**NEC**

# 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。