

2025中期経営計画の進捗およびCFO領域

2023年11月30日

取締役 代表執行役 Corporate EVP 兼 CFO（チーフフィナンシャルオフィサー）

藤川 修

1. 2025中期経営計画の進捗

総括

2022年度までの総括

中計2年目までは順調に進捗

- 国内ITサービスは想定以上に伸長
- グローバル5Gは海外市場の立ち上がり遅れによりビハインド、構造改革を実施

2025中期経営計画 アップデートの ポイント

全社中計目標は据え置き

事業環境の変化を考慮し各事業の計画をアップデート

- 国内ITサービスは旺盛な需要を取り込み更なる成長を見込む
- テレコムサービスは、ソフトウェア領域・高付加価値ソリューションへ転換を加速
 - グローバル5Gは戦略を見直し、早期に収益性を改善
- 政府の防衛予算増加に伴いナショナルセキュリティ事業の成長を織り込み

主要指標

(億円)	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 11/30予想	2025年度 目標	当初比
売上収益	29,940	30,141	33,130	33,800	35,000	±0
調整後営業利益	1,782	1,710	2,055	2,200	3,000	±0
対売上比率 (%)	6.0%	5.7%	6.2%	6.5%	8.6%	±0%
Non-GAAP営業利益	1,509	1,603	1,970	2,200	3,000	
対売上比率 (%)	5.0%	5.3%	5.9%	6.5%	8.6%	
調整後当期利益	1,654	1,672	1,386	1,400	1,850	±0
対売上比率 (%)	5.5%	5.5%	4.2%	4.1%	5.3%	±0%
Non-GAAP当期利益	1,446	1,595	1,328	1,400	1,850	
対売上比率 (%)	4.8%	5.3%	4.0%	4.1%	5.3%	
EBITDA ^{※1}	2,958	3,040	3,478	3,600	4,500	±0
対売上比率 (%)	9.9%	10.1%	10.5%	10.7%	12.9%	±0%
ROIC ^{※2}	4.7%	3.9%	4.7%	5.1%	6.5%	±0%

※1 EBITDA=売上総利益-販売管理費+減価償却費・償却費

※2 ROIC = (調整前営業利益-みなし法人税<30.5%>) ÷ (期末有利子負債+期末純資産<非支配株主持分含む>)

セグメント別

(億円)		2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 11/30予想	2025年度 目標
ITサービス	売上収益	16,179	17,550	18,000	20,000
	調整後営業利益	1,372	1,680	1,770	2,400
	対売上比率 (%)	8.5%	9.6%	9.8%	12.0%
社会インフラ	売上収益	9,293	10,622	10,850	12,500
	調整後営業利益	694	738	950	1,540
	対売上比率 (%)	7.5%	6.9%	8.8%	12.3%
その他/ 調整額	売上収益	4,669	4,958	4,950	4,950
	調整後営業利益	-357	-363	-520	-520
差額*	売上収益	-	-	-	-2,450
	調整後営業利益	-	-	-	-420
全社	売上収益	30,141	33,130	33,800	35,000
	調整後営業利益	1,710	2,055	2,200	3,000
	対売上比率 (%)	5.7%	6.2%	6.5%	8.6%

*差額：ITサービス、社会インフラ、その他/調整額の合計と、全社目標との差額

セグメント別：内訳

(億円)

		2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 11/30予想	2025年度 目標
国内	売上収益	13,652	14,649	15,120	16,900
	調整後営業利益	1,212	1,496	1,570	2,040
	対売上比率(%)	8.9%	10.2%	10.4%	12.1%
海外 (DGDF)	売上収益	2,527	2,901	2,880	3,100
	調整後営業利益	160	184	200	360
	対売上比率(%)	6.3%	6.3%	6.9%	11.6%
ITサービス	売上収益	16,179	17,550	18,000	20,000
	調整後営業利益	1,372	1,680	1,770	2,400
	対売上比率(%)	8.5%	9.6%	9.8%	12.0%

		2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 11/30予想	2025年度 目標
テレコム サービス	売上収益	7,198	8,170	8,340	9,000
	調整後営業利益	513	482	690	1,120
	対売上比率(%)	7.1%	5.9%	8.3%	12.4%
エアロ スペース・ ナショナル セキュリティ	売上収益	2,095	2,452	2,510	3,500
	調整後営業利益	181	256	260	420
	対売上比率(%)	8.6%	10.4%	10.4%	12.0%
社会 インフラ	売上収益	9,293	10,622	10,850	12,500
	調整後営業利益	694	738	950	1,540
	対売上比率(%)	7.5%	6.9%	8.8%	12.3%

成長事業

(億円)		2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 11/30予想	2025年度 目標	当初比
コアDX	売上収益	1,410	1,802	2,401	2,960	5,700	±0
	調整後営業利益	-50	-33	38	200	750	±0
	対売上比率 (%)	-3.5%	-1.8%	1.6%	6.8%	13.2%	±0%
DGDF	売上収益	1,931	2,527	2,901	2,880	3,100	+100
	調整後営業利益	90	160	184	200	360	±0
	対売上比率 (%)	4.7%	6.3%	6.3%	6.9%	11.6%	△0.4%
グローバル5G	売上収益	417	670	872	880	1,270	△630
	調整後営業利益	-130	-206	-311	-100	160	△30
	対売上比率 (%)	-31.2%	-30.7%	-35.7%	-11.4%	12.6%	+2.6%

技術のマネタイズ：次なる成長の柱、知的財産

社会課題の解決を起点に、オープンイノベーションにより技術を迅速に事業化し、
将来のNECの柱となる成長事業を創出

次なる成長の柱

- 新事業合計で2025年度：事業価値 3,000億円以上の創出に向けて活動を拡大
- ヘルスケア・ライフサイエンス事業
 - 事業拡大を見据え独立した事業体へ
 - AI創薬は実用化に向けて臨床試験を実施
 - 新たにインフルエンザや熱帯病予防に対するユニバーサルワクチンの設計を目指す

知的財産

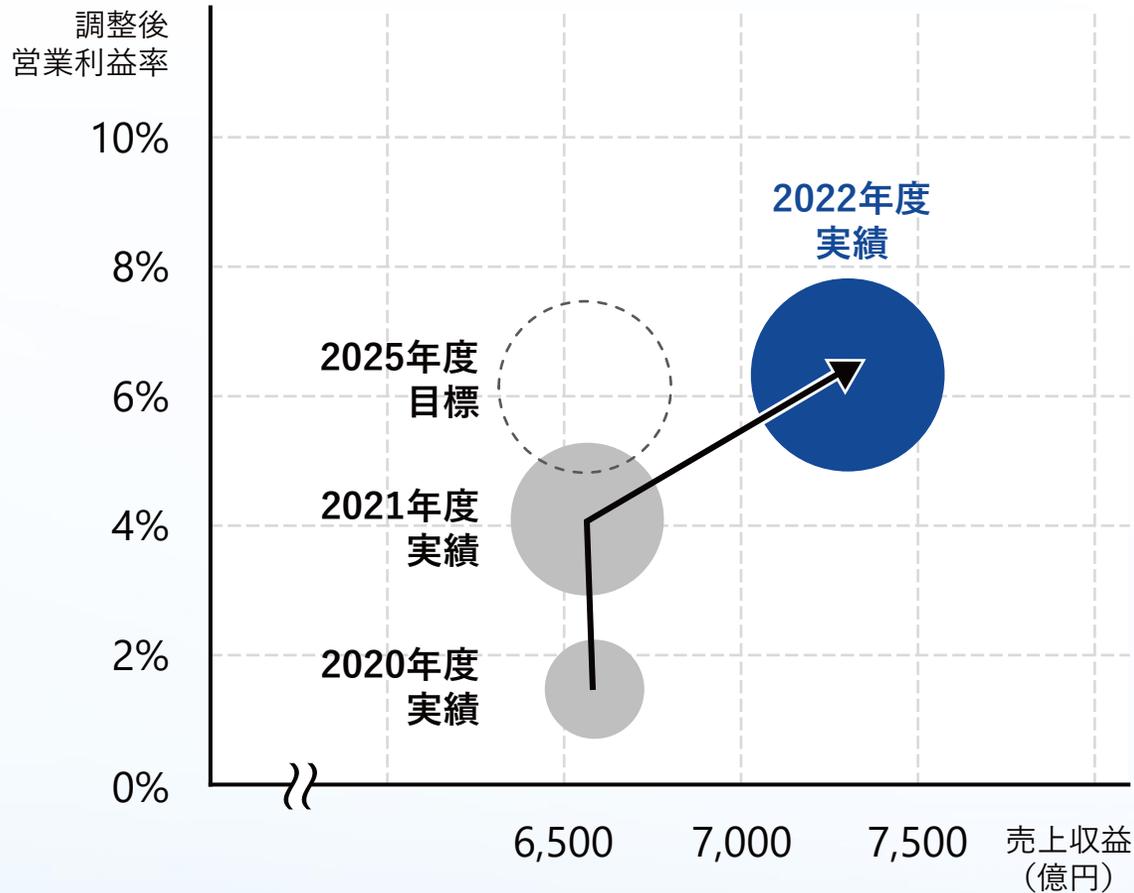
- NECの保有するネットワーク・AI・DXに関する知的財産は、多様な異業種で活用が拡大
- 知的財産による収益拡大に向けて活動を強化

詳細は12/15 NEC Innovation Dayにてご説明

2. CFO領域 - 低収益事業、財務戦略

低収益事業 (1/2)

2022年度は調整後営業利益率 2.4%改善、オペレーション改善の半数に貢献



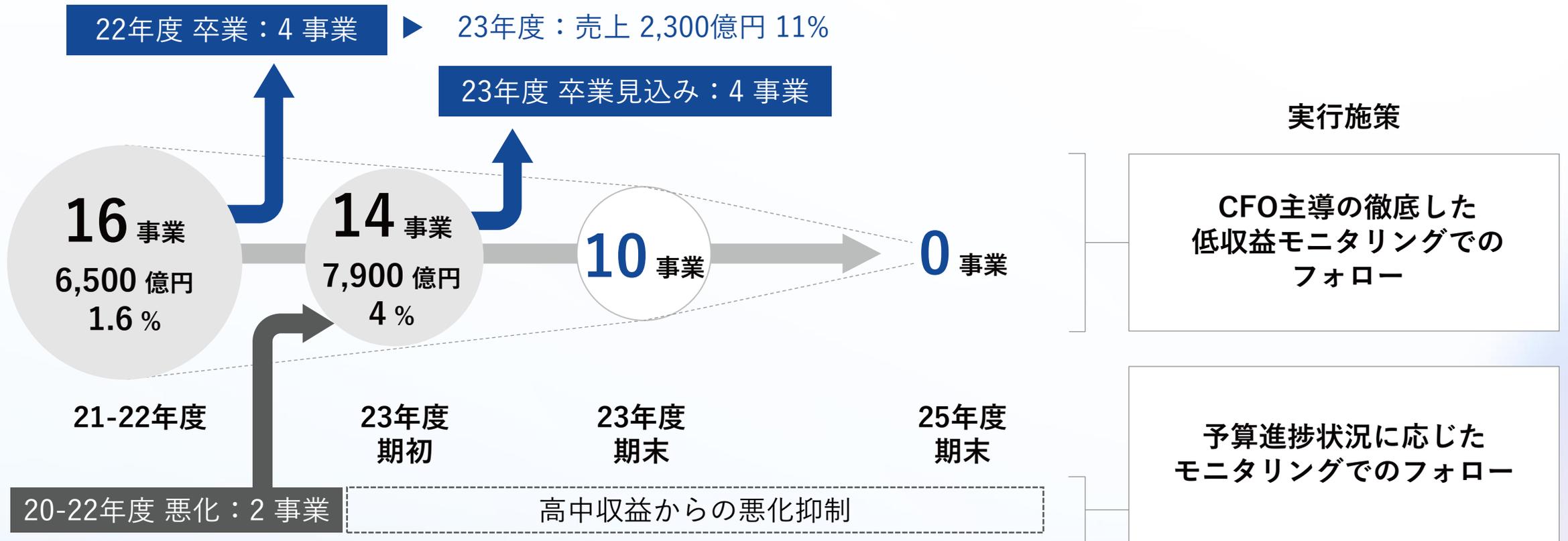
※円の大きさは調整後営業利益の金額

事業価値を最大化するための施策を実行

- CFO主導の徹底したモニタリングにより2022年度をもって4事業が低収益から脱却
- 対象事業は継続して施策の実行と効果をモニタリング
- ノンコア事業は、売却・JV等によりターンアラウンド

低収益事業 (2/2)

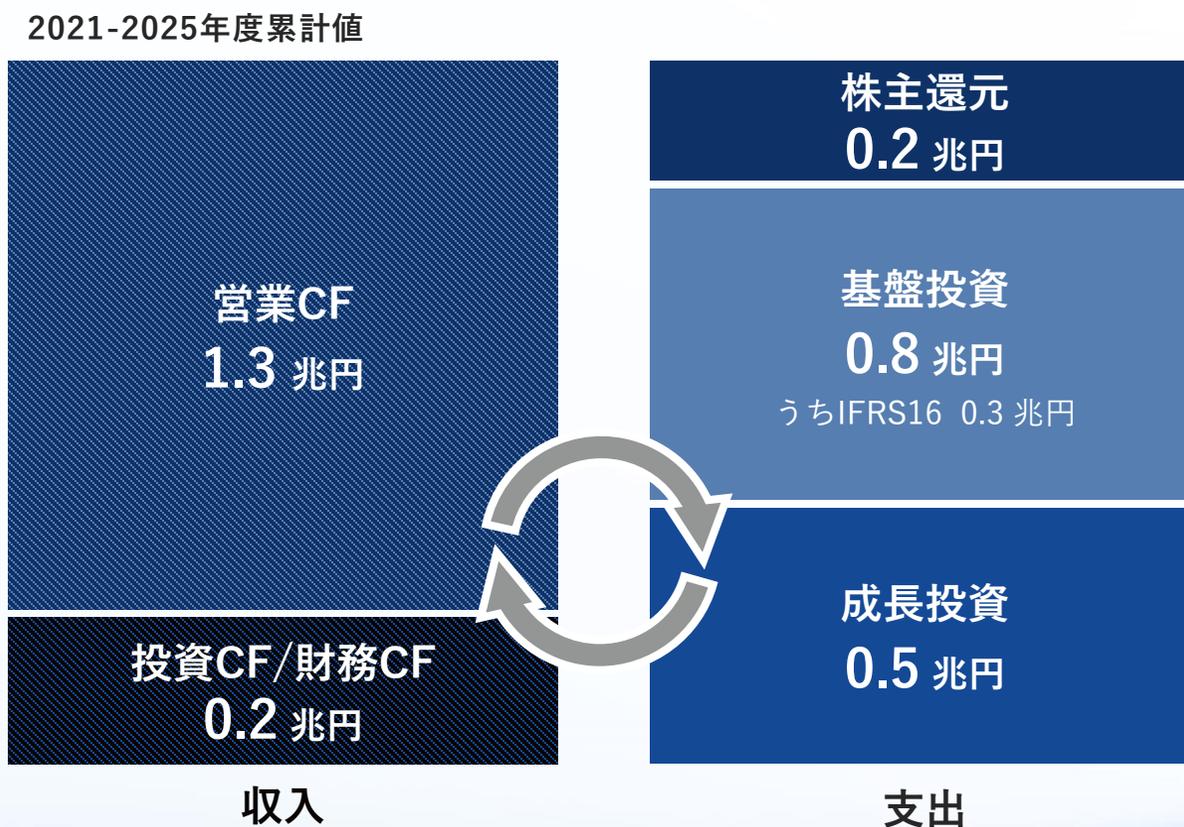
2021年度の活動開始から収益性改善により4事業が卒業、一方で事業環境の変化により2事業を管理対象に追加、25年度末までに中高収益へとシフトすべく活動継続



バブル内の数値は、CFOモニタリング対象事業数、対象事業の合計売上収益、対象事業の調整後営業利益率

財務戦略：キャピタルアロケーション

- ・財務安定性を維持したうえで安定的な配当を実施
- ・加えて成長領域への積極的な投資を実施



財務戦略：キャピタルアロケーション - 収入 -

2021-2025年度累計値



持続的なEBITDAの成長 (CAGR 9%)

- ☑ 22年度は当初中計値を過達
- 25年度 4,500億円に向けて22年度まで順調に進捗

成長局面でのCCC圧縮

- ☑ 部材不足問題や長期/大型PJ増加を受け、横ばいで推移
- 棚卸資産、売上債権債務の双方で各種対策の実行とモニタリングを継続し、CCC日数圧縮を図る

政策保有株式の売却を含む保有資産の最適化

- ☑ 2020年4月より保有銘柄数(上場株式)は7割減少し、累計売却額も約1,400億円と大きく進捗

財務戦略：キャピタルアロケーション - 支出 -

2021-2025年度累計値

株主還元
0.2 兆円

基盤投資
0.8 兆円

うちIFRS16 0.3 兆円

成長投資
0.5 兆円

支出

長期安定的な株主還元の継続

- 年間配当は2020年度 90円→2023年度 120円(予定)に増配
- 今後も利益増加に見合う株主還元を実施

資本効率を意識した規律ある成長投資

- ボルトオン買収を中心に350億円強を実行済
- 現行格付を維持した上での5,000億円規模の投資は可能

財務安定性の維持

- 取得3社全てで格上げを達成 (R&I : A相当)
- 上記水準を維持した財務運営を継続

コーポレートトランスフォーメーション：経営の高度化

環境変化に対し、事業運営や組織体を柔軟かつスピーディーに対応するためのコーポレートトランスフォーメーション

経営高度化に向けたデジタル経営基盤の再構築

- 商談から契約・受注までの業務プロセスおよびデータを標準化することで業務の効率化・自動化によるコスト削減とリソース最適化
- ITシステム刷新により商材や値付け、商談プロセスといったあらゆる情報を集約し見える化

経営の高度化：データドリブン経営の実現

- 見える化したデータを従業員からマネジメントまで共有することで、環境変化に対して柔軟かつスピーディーな意思決定を可能とするデータドリブン経営を実現

社外への拡販

- 蓄積したノウハウをお客様向けオファリングメニューとして整備・拡販

データドリブン経営



※O2O:Opportunity to Order O2C:Order to Cash R2R:Record to Report

ビジネスプロセス変革による経営の質とスピード向上

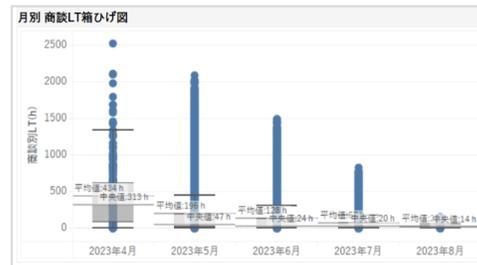
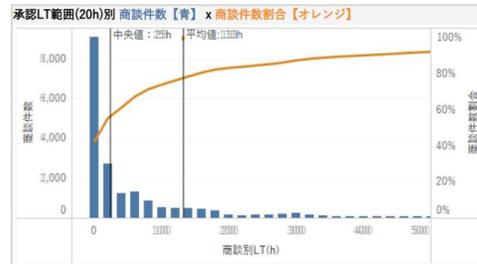
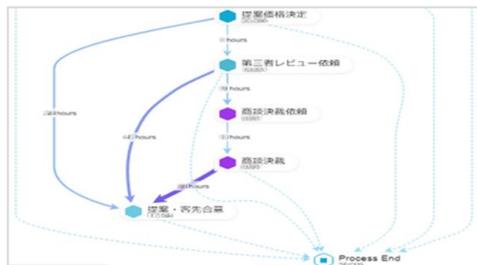
見込みから受注までの商談管理プロセスを可視化するダッシュボード

オペレーション改善の実行

プロセス定義

プロセスマイニング

プロセスリードタイム
モニタリング
改善施策効果の可視化



早期の
打ち手

収益性向上に寄与

商談時からの受注状況モニタリング



プライスマモニタリング

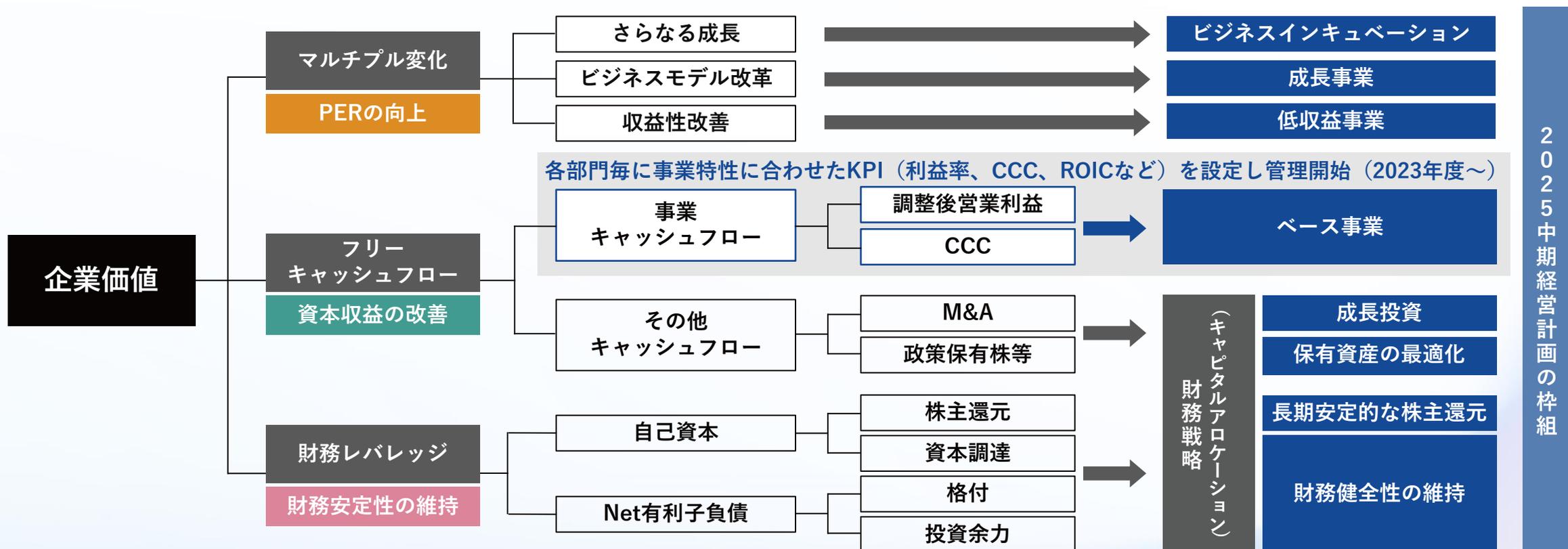


戦略・施策の
見直し

3. 持続的な企業価値の向上に向けて

企業価値向上に向けた取り組み

- ・ 2025中期経営計画の着実な推進により、企業価値のさらなる向上を実現
- ・ 成長戦略に基づいたキャピタルアロケーションにより2025中期経営計画をサポート
- ・ ロジックツリーを策定し、各事業・役員目標・責任を明確化



資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組み

市場が想定するWACC 6.5%程度

ROICの推移

2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 11/30予想
4.7%	3.9%	4.7%	5.1%



2025年度 目標
6.5% M&A実施前提
7.0% M&A実施なし

- 2022年度までは収益性改善も、為替変動など外部市場要因の影響により、中期計画開始時からほぼ横ばいで推移
- 2025中期計画の実現により、市場の期待するROIC水準への到達を想定

\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）その他の感染症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、21年度は2022年3月期、22年度は2023年3月期、23年度は2024年3月期（以降も同様）を表しています。