

6701.T

2030中期経営計画

2026年5月12日
日本電気株式会社

01

2025中期経営計画振り返り

Purpose・戦略・文化の一体的な取り組みを柱に変革を推進 中計目標を達成し、2025年度は過去最高益に

(億円)

2025中期経営計画目標

Purpose

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。

戦略

**EBITDA成長率
年平均9%**
(2020~2025年度)

テクノロジーを強みにグローバル成長と国内事業のトランスフォーメーション加速
「長期利益の最大化」と「短期利益の最適化」

文化

**エンゲージメント
スコア 50%**
(2025年度)

NEC Wayの下に多様な人材が集いイノベーションを追求する会社へ
Employer of Choice - 選ばれる会社へ



	2020年度 実績	2025年度 実績
売上収益	29,940	35,827
調整後営業利益 (対売上比率%)	1,782 6.0%	3,868 10.8%
Non-GAAP営業利益 (対売上比率%)	1,509 5.0%	3,972 11.1%
Non-GAAP当期利益 (対売上比率%)	1,446 4.8%	2,798 7.8%
EBITDA ^{※1} (対売上比率%)	2,958 9.9%	5,302 14.8%
成長率 (2020年~2025年平均)	- %	12.4%
ROIC ^{※2}	4.7%	9.1%
エンゲージメントスコア	25%	48%

「過去最高益」：親会社の所有者に帰属する当期利益（2016年度IFRS適用開始以降）

※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<非支配持分含む>）

Purposeの実現を追求し、企業価値の最大化に向けた施策を推進

戦略

文化

主要な実行内容

DX事業の進展

価値創造モデル「BluStellar」を発表、成長ドライバーとして展開
自社開発の生成A「cotomi」をいち早く市場投入

新たな時代の安全保障領域を重点事業として再定義

テレコムサービス事業を構造改革
防衛事業へのリソースシフト
サイバーセキュリティ事業の強化

海外IT事業の強化

欧州3社(SWS・KMD・Avaloq)のPMI推進と継続的な改革。AvaloqはRule of 40を達成
CSG買収による米国事業拡大への布石

グローバル5G事業の転換

事業環境の変化を踏まえ、事業戦略を修正
構造改革とSW領域に注力することにより収益性を改善

ベース事業の収益性改善

低収益事業のモニタリングを強化し、正常化

グループ経営の進化

上場子会社の再編、親子上場の解消

DGDF※事業の成長性の加速

欧州本社による意思決定の迅速化とToplineの成長速度の向上

※Digital Government and Digital Finance

北米ITサービス事業の拡大

Netcracker・CSGのPMIの着実な実行

人・カルチャー改革の進展

ジョブ型人材マネジメント導入
多様性の強化・女性/外国人役員比率向上

コーポレートガバナンス改革

指名委員会等設置会社への移行
取締役会の機構改革

組織改革

組織の大括り化・フラット化による意思決定の迅速化

経営管理制度の高度化

セグメント変更、Non-GAAPやCash ROIC評価を導入

データドリブン経営の進化

KFP(経営・ファイナンス刷新プロジェクト)実行
全社KPIダッシュボード・経営コックピットを経営に活用

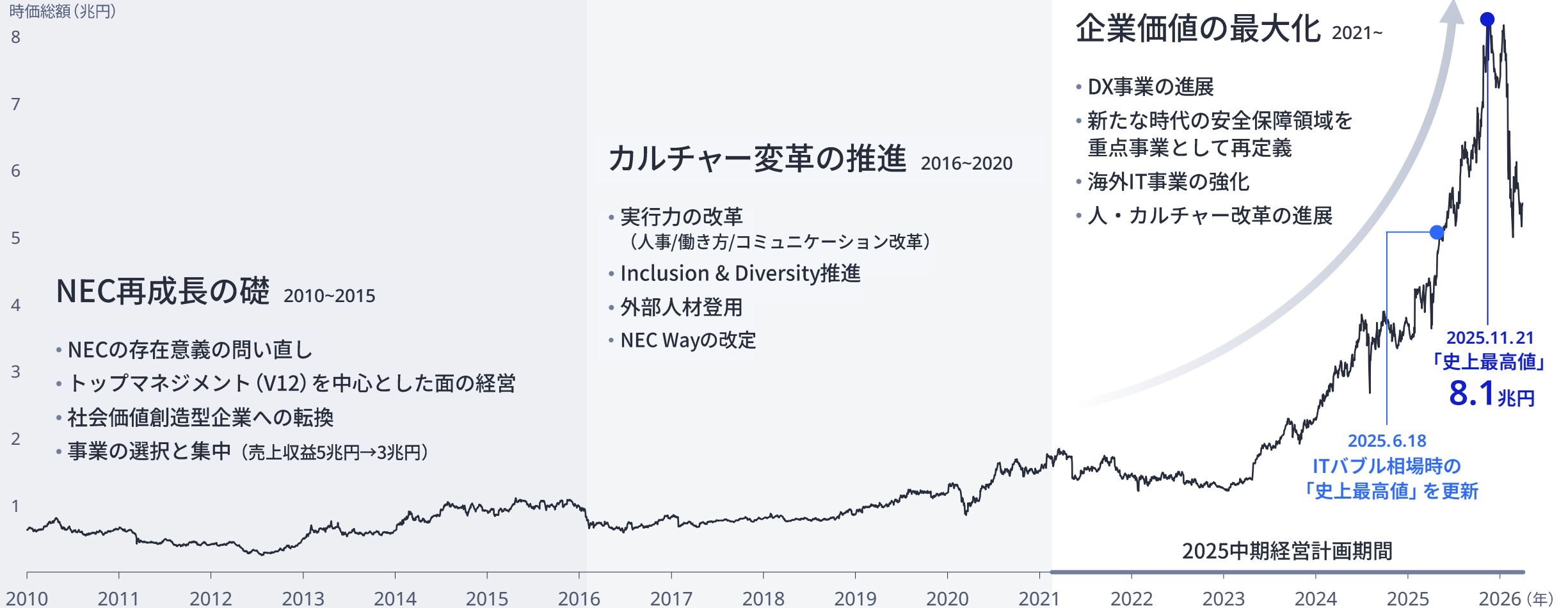
クライアントゼロによる提供価値向上

自社をゼロ番目の顧客として先端技術を徹底活用

AI時代の人材ポートフォリオ強化

グローバル・グループガバナンス強化

15年超にわたる経営変革を経て、成長軌道へ AIの普及拡大により新たなフェーズへ移行



02

環境認識

パラダイムシフト

AIの革新と新たな安全保障環境が世界秩序を変容させ
脅威と機会が同時に拡大

AIによる 社会変革

AIが生活、仕事の在り方、産業構造、
社会制度を抜本的に変革

新たな 安全保障環境に

世界の分断が加速する中、
日本が第3の選択肢になる可能性

AIの非連続的進化を受けテックサービス企業の将来性を資本市場が懸念 時価総額が約80兆円消失（売上規模で約20兆円相当）

主要なテックサービス企業の時価総額の変化 (アンソロピック・ショック)



21社の時価総額の合計を2026/1/6と2026/4/30で比較

資本市場の懸念

- 自動化・効率化によるシステム構築の価値の低下
- 内製化の拡大による既存プレイヤーの事業機会の減少
- ベンダースイッチングコストの低下
- AI運用責任の不明瞭化とリスクの増大

AI産業革命が本格化し、優勝劣敗が鮮明に グローバルで45兆円を超える規模のAIサービス市場が新たに生まれる

市場レイヤー

市場規模

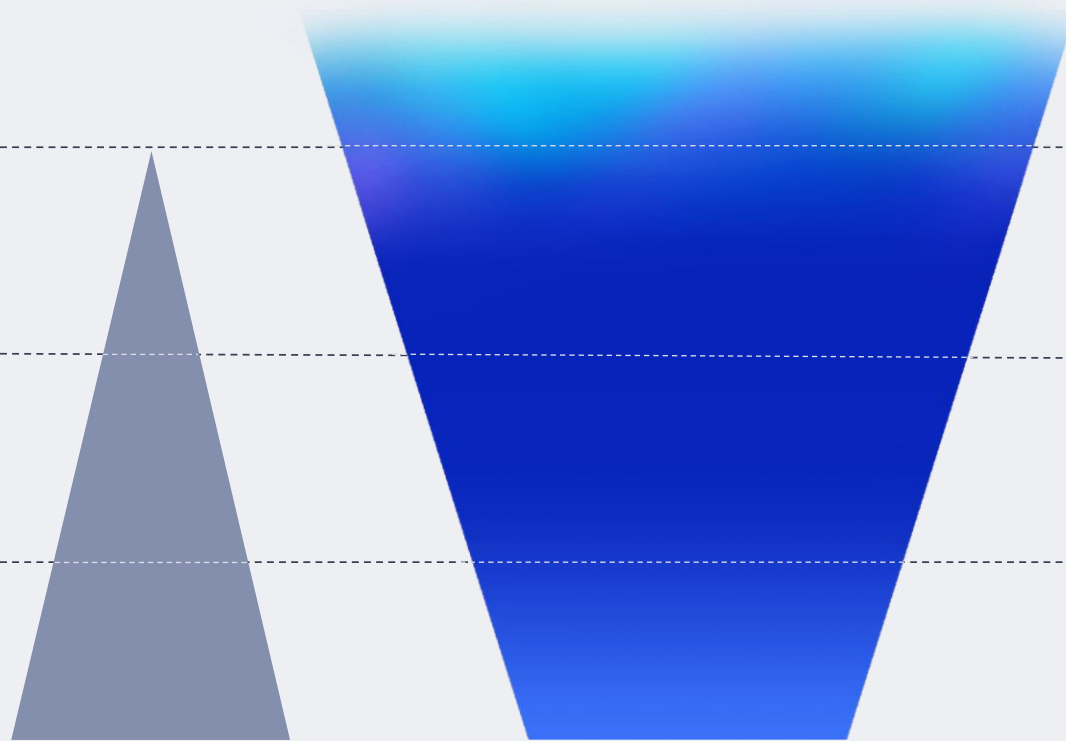
AIサービス市場

AIネイティブな社会/産業

AIアプリケーション/
AIプラットフォーム

データセンター/
クラウド基盤

半導体/
HWコンポーネント
(AIチップ、サーバ、ストレージ、GPUなど)



現在



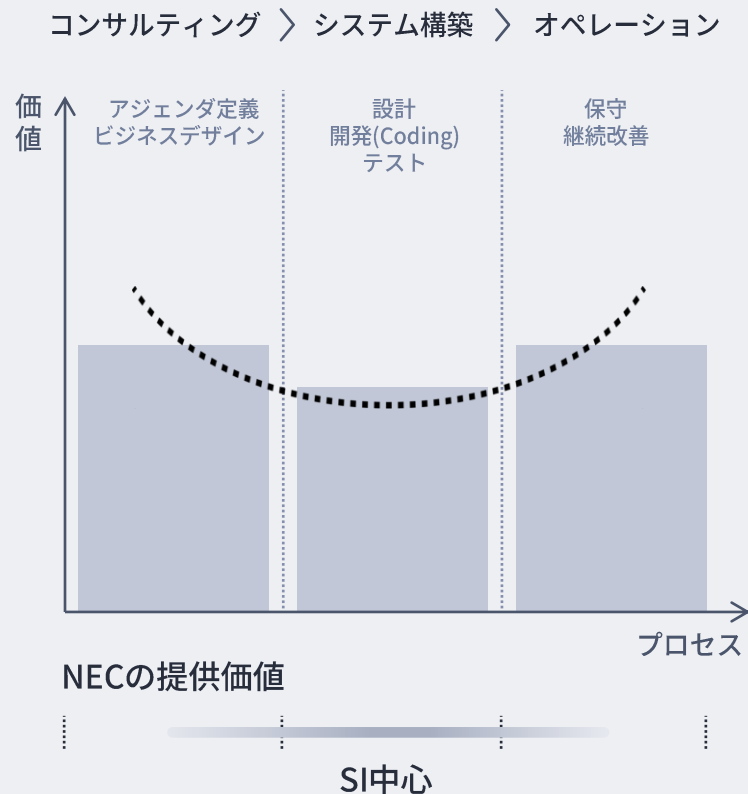
AI産業革命の時代

- フィジカルAI
- コア業務のAIエージェント化
- AIプラットフォームサービス
- データ for AI
- AI活用によるモダナイゼーション

これから起こること(2) - 価値創出の構造が変化

AIの進化により、価値の重心は上流「コンサルティング」と下流「オペレーション」にシフト
ビジネスの構想段階から入り、IT・データ・AIを駆使して成果を創出できる企業の存在価値が高まる

これまで 3つの領域は分断され個別事業として提供



AIネイティブ時代 3つの領域が繋がって一体となって顧客価値を創出

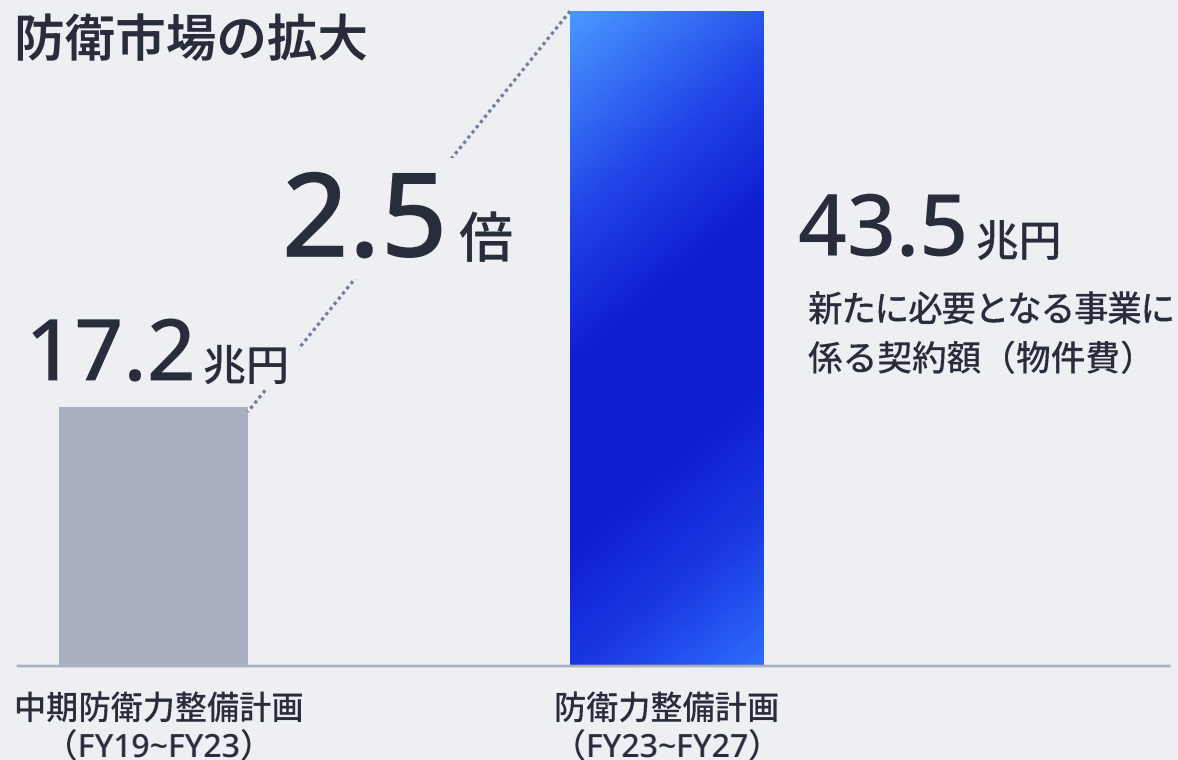


地政学的緊張の常態化やAIの進化を背景として、防衛市場の拡大にとどまらず、安全保障の裾野が広がっていく

安全保障の裾野の広がり

- 平時と有事の境界が曖昧化
- 民生と防衛の技術/市場の融合
- デジタルインフラの重要性の高まり

防衛市場の拡大



※防衛省「中期防衛力整備計画(平成31年度~平成35年度)について」「防衛力整備計画について」を基にNEC作成

これから起こること(4) - デジタルインフラの重要性の高まり

経済安全保障およびサイバーセキュリティも含めた 総合的な安全保障にかかる事業機会が拡大



構造変化の中で勝者となるためには、ドメインナレッジ、システムアーキテクチャ、 ファウンデーションを一体として兼ね備えていることが不可欠



意思決定と継続的な価値創出を実現する
ドメインナレッジ

業種別のナレッジ

業種横断のナレッジ



顧客成果創出のために設計・実装された
システムアーキテクチャ

AIガバナンス

AI Platform

AI-Ready データの整備

クラウドIT基盤 with セキュリティ



AIネイティブ時代に価値を生むための
ファウンデーション

最先端のAI基盤

最先端のデュアルユース技術※開発

AIネイティブなプロセスと文化

パートナーシップ

※デュアルユース技術：民生用にも安全保障用にも利用される可能性がある技術

03

NECの戦略

AIの社会実装 (ITサービス) と新たな安全保障の技術実装 (社会インフラ) を併せ持ち、 両者の相互作用による継続進化を強みに成長を実現

ITサービス

AIの 社会実装

- 顧客との共創で培われたドメインナレッジ
- ミッションクリティカルな業務を支え続けてきた知見
- 構想～構築～運用まで一貫して担うEnd to Endの実装力
- AIネイティブな価値創造モデル「BluStellar」



ドメインナレッジ

AIの実装による成果創出の経験・知見



システムアーキテクチャ

デュアルユース技術を活用し
AIトランスフォーメーション(AI)を加速



ファウンデーション

文化と経営基盤の変革、最先端技術開発

社会インフラ

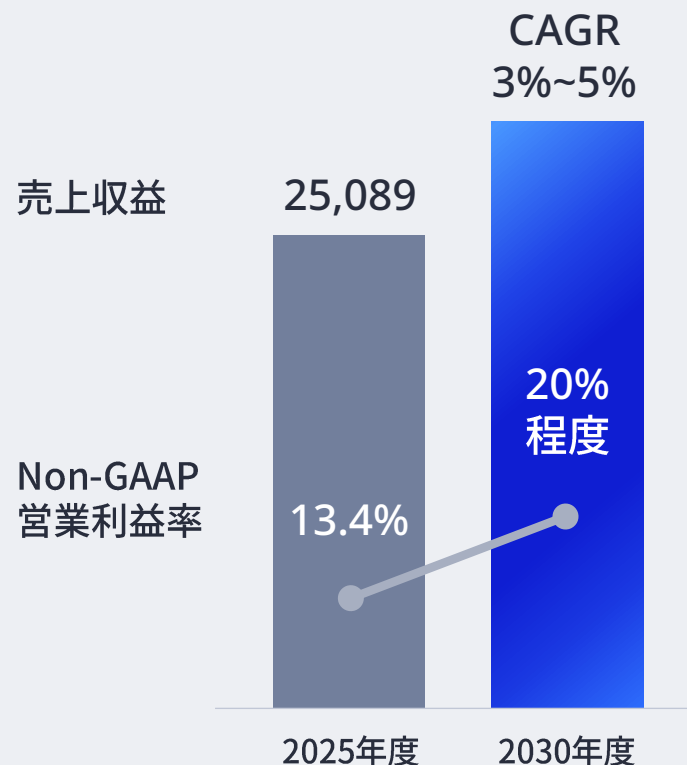
新たな安全保障の 技術実装

- 海洋・通信・宇宙・サイバーを横断する
安全保障ドメインナレッジ
- 安全・安心を長期にわたり支え続けてきた信頼と実績
- 防衛×デジタルインフラによるフルラインサービス
- インテリジェンスとAIを融合したサイバーセキュリティ

実システムを本番で動かしてきた構築力をコンサルティングとオペレーションへ拡張 AIネイティブ時代に即したEnd to Endの価値提供により顧客のアウトカムを創出

計数目標（億円）

※CSG含む買収影響は含まない



End to End で価値提供

・3つの領域が繋がり一体となって顧客価値を創出

コンサルティング

- ・AIとデータを駆使し、スピーディに顧客の成果創出を実現するAXコンサルタントの強化
- ・ABeamとBearingPointとの戦略提携により、グローバルでサービス強化

システム構築

- ・AI活用などを通じて、SI生産性革新を進め、効率化・最適化を徹底
- ・グループ全体でのEnd to Endの提供体制を整備・強化

オペレーション・運用・保守

- ・オペレーションまでコミットし、データとドメインナレッジを強化・蓄積
- ・AI運用、セキュリティ統制、運用統制能力の強化。ソブリンクラウドにも対応
- ・NESICホールディングスにおけるシナジー創出、ABeamのBPO事業強化
- ・ドメインナレッジのオントロジー化※を通し、データ価値創造事業を創出

※オントロジー化：データやナレッジをAIが理解・活用できる形に構造化すること

・ドメインナレッジを研磨し、Footprint/Wallet Shareを拡大

- 国内 ———— BluStellarを軸に、民需・公共領域のシェアアップ
- 海外 ———— DGDF、Netcracker/CSGは、欧州と北米市場を中心に特定業種×DXを拡大

NECのAIトランスフォーメーション (AX) の実践知・最先端テクノロジーを結集し、AIを前提とした顧客の価値創出・競争力の向上を実現

計数目標 (億円)

※買収影響は含まない

売上収益

13,000

Non-GAAP
営業利益率

7,050

14.5%

25%

2025年度

2030年度

ビジネスモデル

- BluStellar Scenario ———— すべてのシナリオにAIを適用
より高度な業務の自動化・機能の拡張を推進
- AXコンサル ———— AIとデータを駆使し、スピーディに顧客の成果創出を実現
- AIを活用した新しいサービス開発プロセス ———— 実装スピードを飛躍的に加速

テクノロジー

- AI Platform Service ———— 顧客のAXに必要なサービスをフルスタックで提供
- アライアンス ———— グローバルトップ企業との連携により、幅広く最新AI技術を提供
- 特化型AIモデルの提供 ———— AIスパコンの機能強化により構築に必要なリソースを増強
- ガバナンス・セキュリティ ———— 安全なAI実装・運用を支えるガバナンスとセキュリティ

組織・人材

- クライアントゼロの実践 ———— NEC自身が「AIネイティブカンパニー」に変革
社内実践で得た知見を、再現性のある外販モデルへ転換
- AX人材の育成 ———— 組織のAXを支援するプログラムを提供

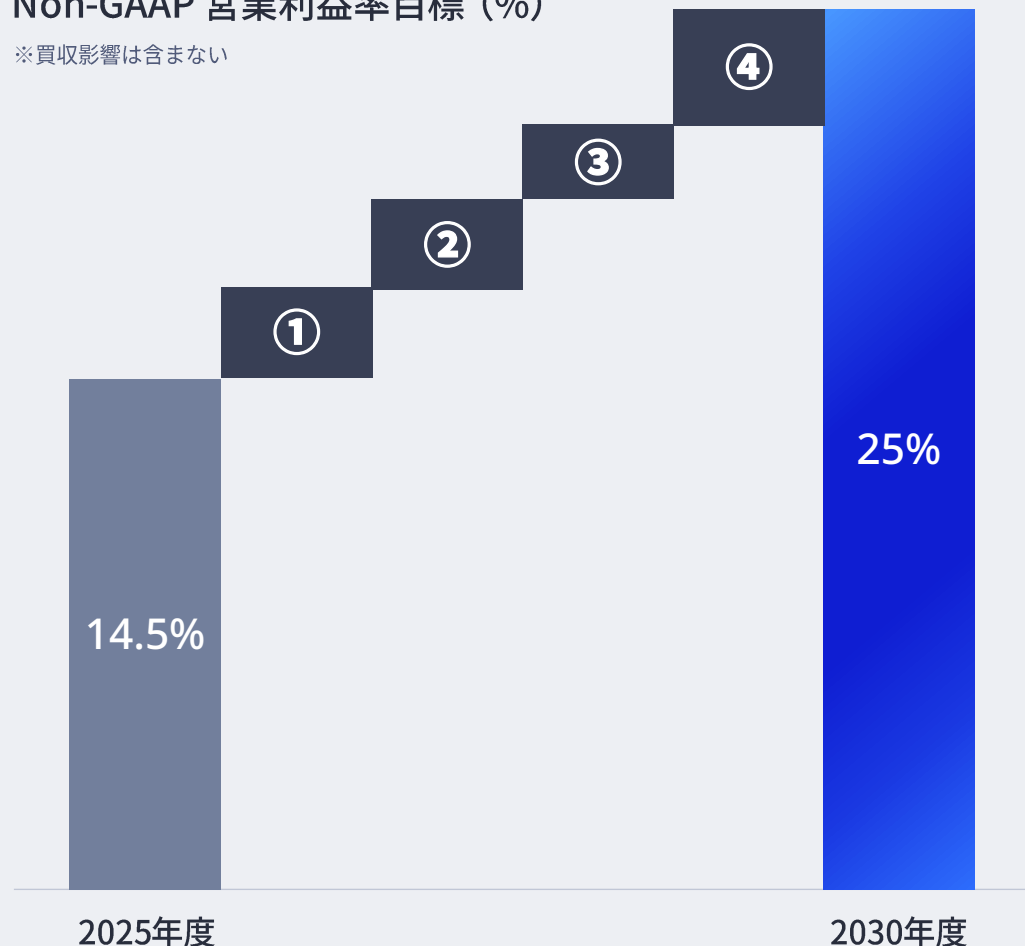
R&D

- 研究開発 ———— AI/セキュリティ等の重点領域でビジネスとの連携を強化
- 知的財産 ———— SaaS/BPO/コンサルとしての知財DX外販
- 新規事業開発 ———— 現事業の強みをより活かせる領域への集中とCVCの有効活用

AXで顧客価値創出、コスト最適化を両立し、収益性を改善

Non-GAAP 営業利益率目標 (%)

※買収影響は含まない



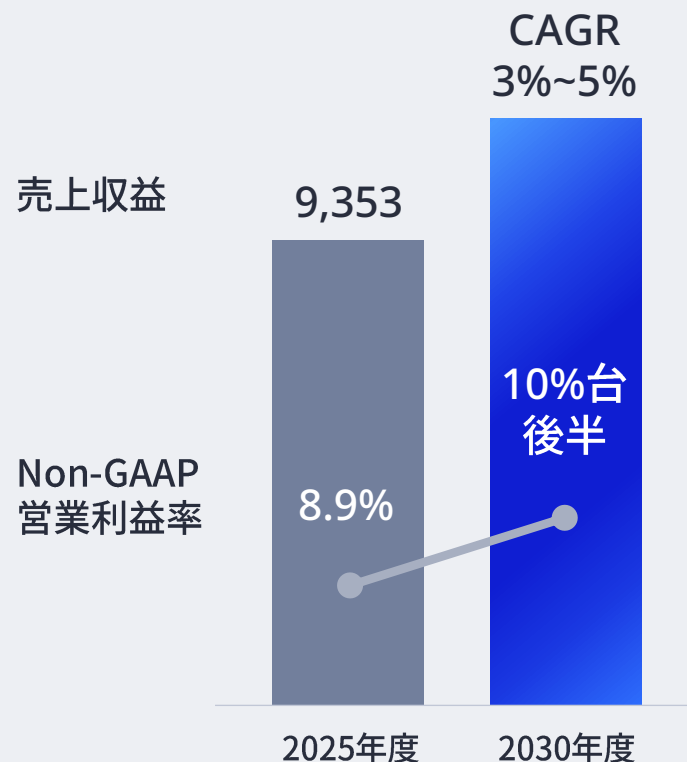
- ① コンサルを起点としたBluStellar Scenarioによる高付加価値化や生産性向上の効果
- ② NECを中心とするBluStellar Scenarioの売上増に伴う限界利益増
- ③ NECグループ会社や販売パートナーとの連携強化に伴う拡販効果および限界利益増
- ④ AXによるSGA比率の改善効果

※主にBluStellar以外でシステム構築の自動化・効率化の影響は発生を想定

経済安全保障における防衛×デジタルインフラによるフルラインサービスを整備 更にITサービスの技術の掛け合わせにより、ユニークなポジションを確立

計数目標 (億円)

※買収影響は含まない



防衛事業

- 防衛ICT領域トップ企業として、領域横断作戦能力、指揮統制・情報関連能力といった注力領域で、確実に事業を拡大
- 政府方針に基づく装備移転やデュアルユース製品の拡販によるグローバル展開
- 海外も含めた革新的技術の発掘・獲得による競争力の強化
- 効率化を進めつつも、生産力の強化を図る

デジタルインフラ (海洋/通信インフラ/ 航空・宇宙)

- 通信
 - 海洋 ———— 市場規模が拡大。地理的メリットと長年の実績を活かし市場シェア35%を目指す
 - 通信インフラ ———— 固定ネットワーク*およびSW領域に注力
- 航空・宇宙 ———— 国内市場に加え、東南アジアなど需要が高まる海外市場へ拡販
中長期視点では衛星コンステレーション事業の事業化を検討

*固定ネットワーク: 固定音声電話および光伝送システム

サイバーセキュリティ (ACD/CyIOC)

- 独自のインテリジェンスとAI技術を融合した「CyIOC」を展開。海外拠点も強化
- ACD法*による新市場に対し、「CyIOC」やクライアントゼロの差別化要素で挑戦

*ACD法: サイバー対処能力強化法及び同整備法

価値を創る「人・文化」へと転換を図り、AIネイティブ企業に変革 経営基盤の高度化と効率化を実現



強い企業文化

- 変わり続ける強い個人・組織へ
社員一人一人が自己変革に挑み続け、組織として迅速に価値創造を実現する企業文化へ
(AIと人の協働を前提とした、ジョブ型人材マネジメント・組織への進化を実現)



グループ経営の進化 本社機能の高度化

- グループ経営の進化
適切な権限委譲を通じ、グループとしての規律と各社の自律性のバランスを最適化
- 本社機能の高度化
本社機能をAIを前提に高度化・効率化 (AIネイティブカンパニーへ)



ソートリーダーシップ

- 社会変革の「触媒-Catalyst」へ
プラットフォーム型シンクタンクを設立 (有識者の知を統合し、社会実装を加速)

04

NECの目指す姿

中長期経営目標

長期経営目標

Non-GAAP OP成長 (CAGR)

15%

時価総額

Global Top Tier

Non-GAAP EPS成長 (CAGR)

15%+

エンゲージメント

Global Top Tier

グローバル拡大 (海外利益比率)

50%

中期経営目標 2030年度

財務目標※
(プロフォーマベース)

Non-GAAP OPM

15%+

※売上CAGR 3%+ / GPマージン 3%+改善 / (S)G&A 3%改善

Non-GAAP OP

2倍 (2025年度比)

Non-GAAP EPS成長 (CAGR)

15%+

非財務目標

エンゲージメントスコア

上位25パーセンタイル水準※ (Global Top Tier)

※2026年度からQualtricsのサーベイに変更

AI時代において競争力強化・成長投資を実施できる態勢を確保し 企業価値の向上を目指す



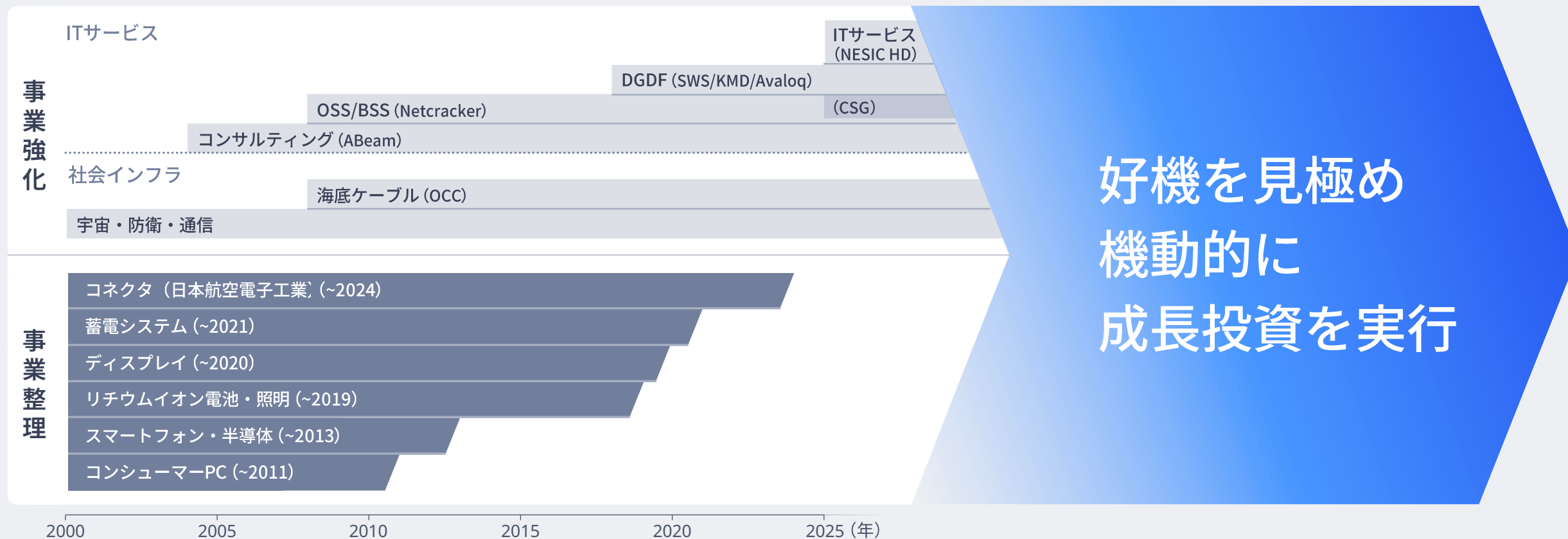
- 株主還元は「安定的増配と機動的な自社株買い」という基本方針を維持
- 成長投資余力は、CSG買収後、2030年度末までで最大1.2兆円～1.3兆円※と想定。買収検討/買収後のモニタリングにCash ROIC評価も適用し、Discipline（規律）を確保
- 自己株式は、発行済株式数の5%を超えた場合、原則として超過分の消却を実施

※買収影響は含まない

成長領域の取り込みやノンコア事業の対処を通して、NECの強みを活かす 事業ポートフォリオマネジメントを徹底。2030中期経営計画でも継続

これまで

2030に向けて



AIによる社会変革と新たな安全保障環境が
重なり合う時代において、NECは変革を加速します。

AIの社会実装 (ITサービス) と新たな安全保障の技術実装 (社会インフラ) を
併せ持つ強みを活かし、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に向けて挑戦し続けます。

Empower Humanity

世界に革新と安心を届ける

データから
価値を創造する

AIの社会実装

日本のデジタルインフラを守り
世界の安全・安心に貢献する

新たな安全保障の技術実装

NEC自身がAIネイティブ
カンパニーになる

文化と経営基盤の変革

NEC

\Orchestrating a brighter world

中長期目標：セグメント別

(億円)

			2025年度実績
国内ITサービス	売上収益		21,755
	Non-GAAP営業利益率		13.9%
海外ITサービス	売上収益		3,335
	Non-GAAP営業利益率		10.1%
ITサービス		売上収益	25,089
		Non-GAAP営業利益率	13.4%
テレコムサービス	売上収益		3,905
	Non-GAAP営業利益率		7.4%
ANS	売上収益		5,448
	Non-GAAP営業利益率		10.0%
社会インフラ		売上収益	9,353
		Non-GAAP営業利益率	8.9%
その他、調整額		売上収益	1,385
		Non-GAAP営業利益率	-
全社		売上収益	35,827
		Non-GAAP営業利益率	11.1%

2030年度目標	
CAGR	4-6% 20%程度
CAGR	3-5% 10%台半ば
CAGR	3-5% 20%程度
CAGR	3-5% 10%台後半
CAGR	4-6% 10%台後半
CAGR	3-5% 10%台後半
CAGR	3%+ 15%+

※CSG含む買収影響は含まない

ITサービス

(億円)

			2025年度実績	2030年度目標
	国内ITサービス	売上収益	21,755	CAGR 4-6%
		Non-GAAP営業利益率	13.9%	20%程度
	海外ITサービス	売上収益	3,335	CAGR 3-5%
		Non-GAAP営業利益率	10.1%	10%台半ば
ITサービス		売上収益	25,089	CAGR 3-5%
		Non-GAAP営業利益率	13.4%	20%程度

※CSG含む買収影響は含まない

国内ITサービス

売上収益は市場成長並/以上の伸長を目指す

- パブリック領域 ————— 2026年度は自治体標準化や消防防災の特需がピークアウトも、行政DXの需要増により市場成長以上の売上増
- エンタープライズ領域 — 引き続き旺盛なモダナイゼーション需要に加え、成長率の高いデジタルサービス需要の獲得により、市場成長率並/以上の事業拡大
- 高付加価値なBluStellar比率の拡大 (2025年度 32% → 2030年度 40%台半ば)

海外DGDF

豊富なドメインナレッジおよびデータ、信頼性を強みにミッションクリティカルなSWサービスを展開

- Avaloqは堅調な市場成長を背景とした売上増を中心にNon-GAAP営業利益率20%程度を目指す
- SWS-UKおよびKMDは緩やかな売上増と収益性向上によりNon-GAAP営業利益率10%台半ばを目指す

社会インフラ

(億円)

			2025年度実績	2030年度目標
	テレコムサービス	売上収益	3,905	CAGR 3-5%
		Non-GAAP営業利益率	7.4%	10%台後半
	ANS	売上収益	5,448	CAGR 4-6%
		Non-GAAP営業利益率	10.0%	10%台後半
社会インフラ		売上収益	9,353	CAGR 3-5%
		Non-GAAP営業利益率	8.9%	10%台後半

※買収影響は含まない

テレコムサービス

2025年度に実行した構造改革による収益性改善に加え、IT領域での売上拡大により利益率10%台後半を目指す

- ・ IT領域 ————— 主要顧客の需要を取り込み、売上および利益成長を目指す
- ・ 通信インフラ領域 ——— 設備投資は横ばいを見込み安定的に利益を創出

エアロスペース・ナショナルセキュリティ

防衛 ————— 日本の防衛予算増加を背景に、対応領域も広げて売上成長
生産および人材の両面でのキャパシティ増強

航空・宇宙 ————— プロジェクトマネジメント強化とリスク管理の徹底により収益性向上

海洋 ————— 市場規模の拡大に伴うトップライン成長、アジア圏を中心に市場シェア35%へ拡大
需要増に備えた生産能力の増強、敷設能力の整備
リスクマネジメントの強化により、営業利益率の改善・向上

BluStellar：計数詳細

			2025年度実績	2030年度目標
(億円)	シナリオ・オフアリング	売上収益	2,157	CAGR 25%程度
		Non-GAAP営業利益率	17.0%	20%台後半
	プロダクト&サービス	売上収益	3,098	CAGR 3-4%
		Non-GAAP営業利益率	14.0%	20%台前半
ABeam	売上収益	1,796	CAGR 10-11%	
	Non-GAAP営業利益率	12.3%	20%程度	
BluStellar	売上収益	7,050	CAGR +13%	
	Non-GAAP営業利益率	14.5%	25%	

※買収影響は含まない

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。

- 製品・サービスの品質、安全性等に関する問題の発生
- サイバーセキュリティ・リスク
- 優秀な人材を確保できないリスク
- 従業員を含めたバリューチェーン上の人権課題への不適切な対応
- 贈収賄行為や不正会計、個人情報保護法等の法令違反など、重要な不祥事の発生
- 気候変動、自然災害、環境問題等の影響
- 為替・金利変動等の経済情勢の変化
- 企業買収・事業提携が奏功しないリスク
- 事業展開している国・地域における政治・社会情勢
- 技術革新による影響や知的財産権に関するリスク
- 自然災害やパンデミックの発生等のハザード・リスク
- 競争法、輸出管理法令等の違反等に関するコンプライアンス問題の発生

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。