

2025中期経営計画

2021年5月12日

日本電気株式会社

<https://jpn.nec.com/ir/>

1. Purpose経営

2. 中期経営目標

3. 戦略

事業戦略

財務戦略

4. 文化

5. まとめ

1. Purpose経営

2. 中期経営目標

3. 戦略

事業戦略

財務戦略

4. 文化

5. まとめ

\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。

Purpose

戦略

文化

「未来の共感」を創る

NEC 2030VISION

暮らし

人に寄り添い心躍る暮らしを支える

社会

個人と社会が調和し豊かな街を育む
とまらない社会を築き産業と仕事のカタチを創る
時空間や世代を超えて共感を生む

環境

地球と共生して未来を守る

環境

地球と共生して未来を守る

脱炭素社会の実現

地球温暖化対策の実施

水・食の安全

社会

個人と社会が調和し豊かな街を育む
とまらない社会を築き産業と仕事のカタチを創る
時空間や世代を超えて共感を生む

データ利用民主化 / 渋滞・事故のない都市

生活者目線の行政サービス / 社会の安定

自由で平等な通信サービス / 安全・安心なサイバー空間

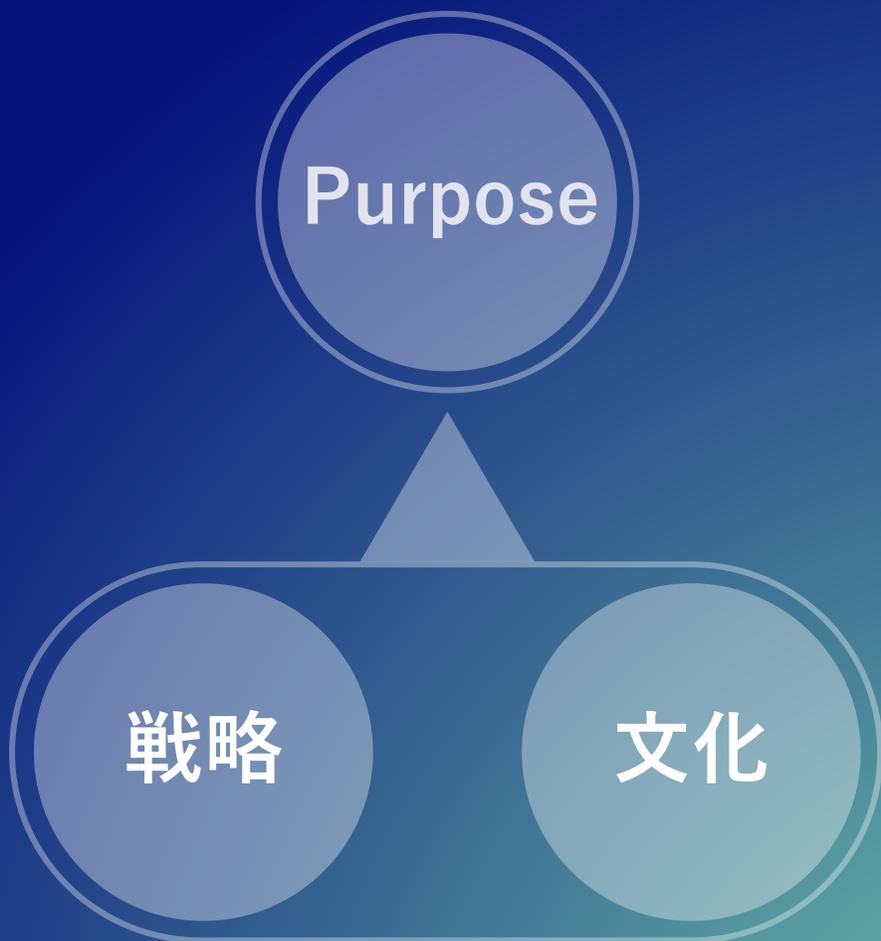
暮らし

人に寄り添い心躍る暮らしを支える

Well-being 心身の良好な状態

生活習慣の改善

自由で開かれた学びの機会



1. Purpose経営
2. 中期経営目標
3. 戦略
 - 事業戦略
 - 財務戦略
4. 文化
5. まとめ



1. Purpose経営

2. 中期経営目標

3. 戦略

事業戦略

財務戦略

4. 文化

5. まとめ

NECの現状認識：2020中期経営計画の振り返り

継続的成長投資ができる収益性確保と
実行力の改革により営業利益率6%を達成
グローバル成長と国内事業のさらなる収益性向上を目指す

収益構造の改革

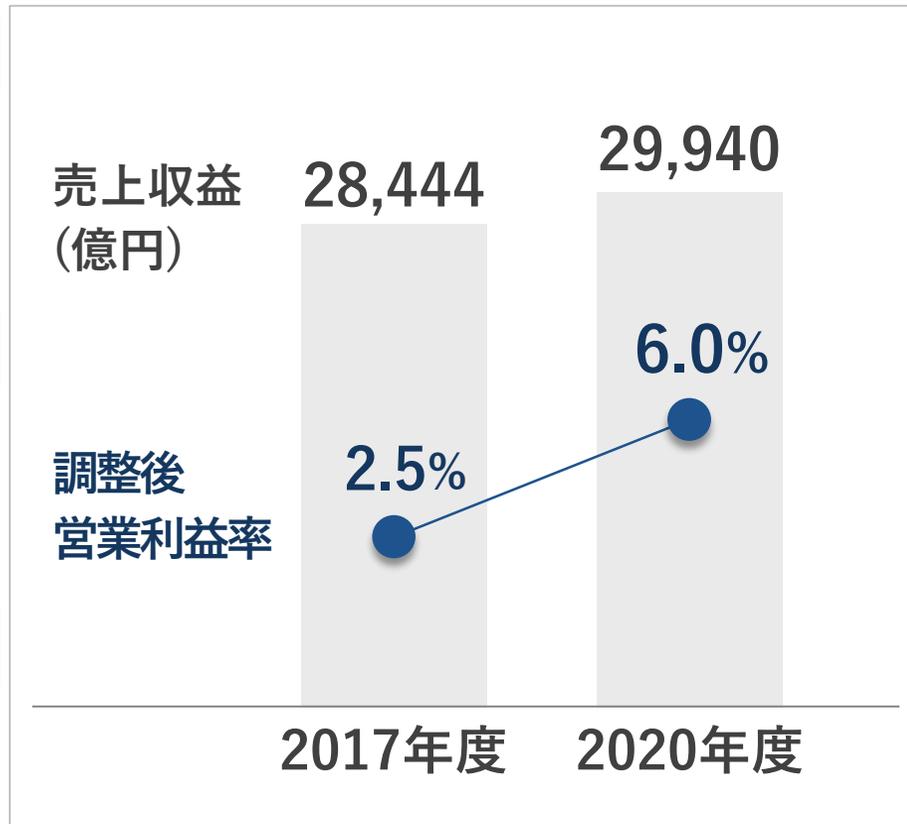
- 特別転進支援施策の実施
- エネルギー事業縮小 ディ스플레이事業合併会社化
- NECプラットフォームズ生産体制効率化 筑波研究所売却

成長の実現

- KMD Avaloq買収
- NTT 楽天との戦略的協業
- DX事業創出 デジタルプラットフォーム/オフリング等の整備

実行力の改革

- dotData/ NEC X設立 創薬事業への参入
- NEC Way改定 役員の委任契約 外部人材登用



中期経営目標 (1/2)

Purpose

戦略

EBITDA成長率 年平均 9%
(2020-25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

中期経営目標 (2/2)

(億円)	2020年度実績	2025年度目標
売上収益	29,940	35,000
(2020年度比成長率)	-	3.2%
調整後営業利益	1,782	3,000
(売上収益%)	6.0%	8.6%
調整後当期利益	1,496	1,850
(売上収益%)	5.0%	5.3%
EBITDA ※1	2,958	4,500
(売上収益%)	9.9%	12.9%
ROIC ※2	4.7%	6.5%

※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>)



1. Purpose経営
2. 中期経営目標
3. 戦略
事業戦略
財務戦略
4. 文化
5. まとめ

NECの成長モデル

強みの技術を顧客価値に転換し
日本を含むグローバルでの事業フォーカスと
国内IT事業のトランスフォーメーションで成長を実現

DIGITAL GOVERNMENT
DIGITAL FINANCE

GLOBAL 5G

事業フォーカス

Biometrics

AI

5G/TOMS

Cloud

+ M&A

Security

R&D

Public & Communication
Infrastructure

CORE DX

IT SERVICES &
PRODUCTS

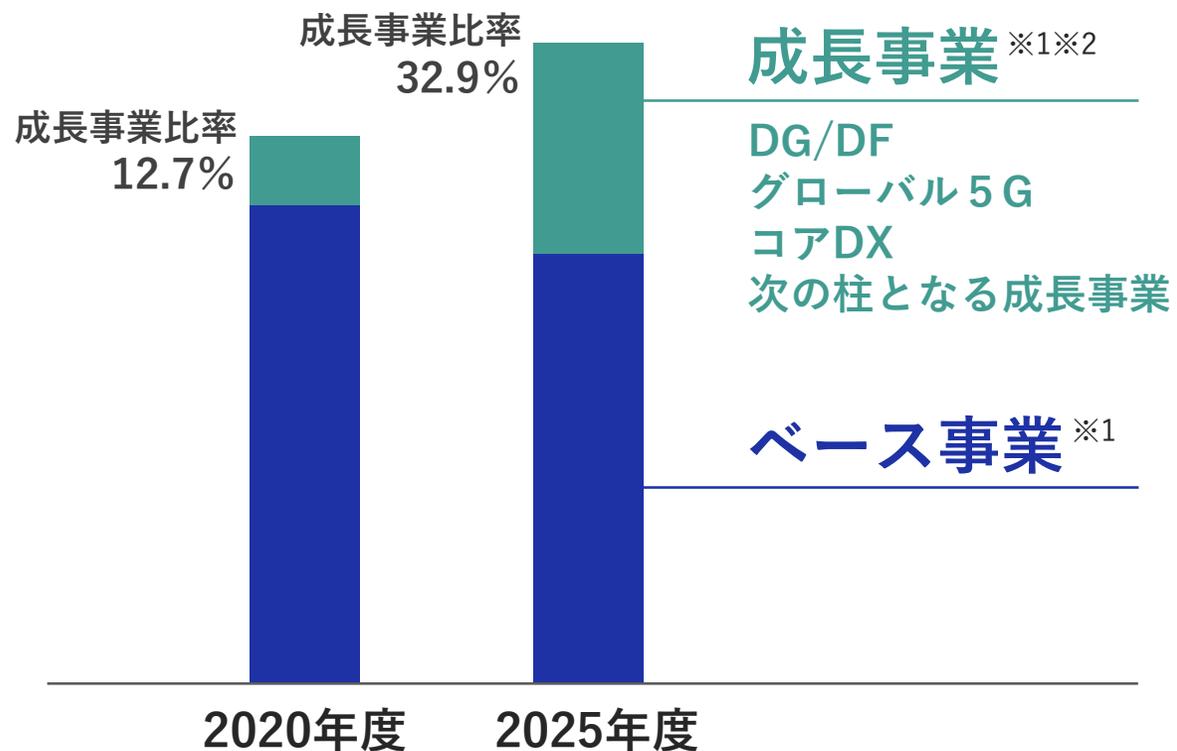
トランスフォーメーション

成長事業/ベース事業の両輪で収益成長を実現

売上収益

35,000億円

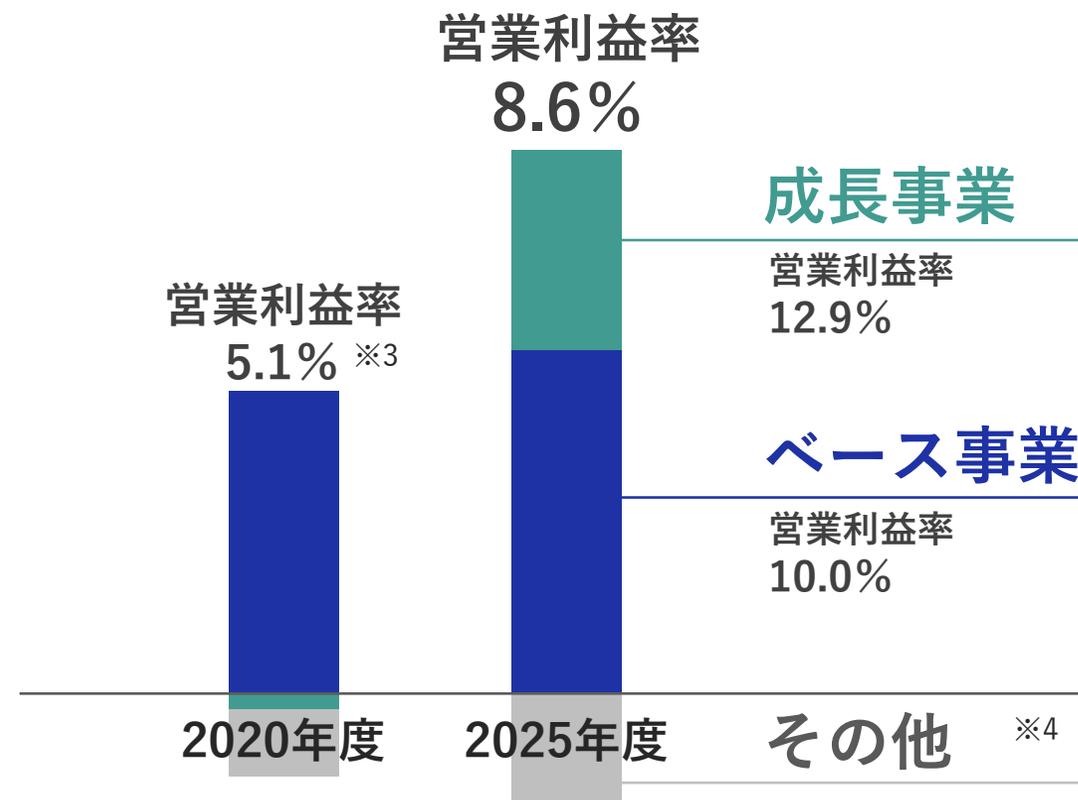
(2020年度比 +5,060億円)



調整後営業利益

3,000億円

(2020年度比 +1,473億円)※3

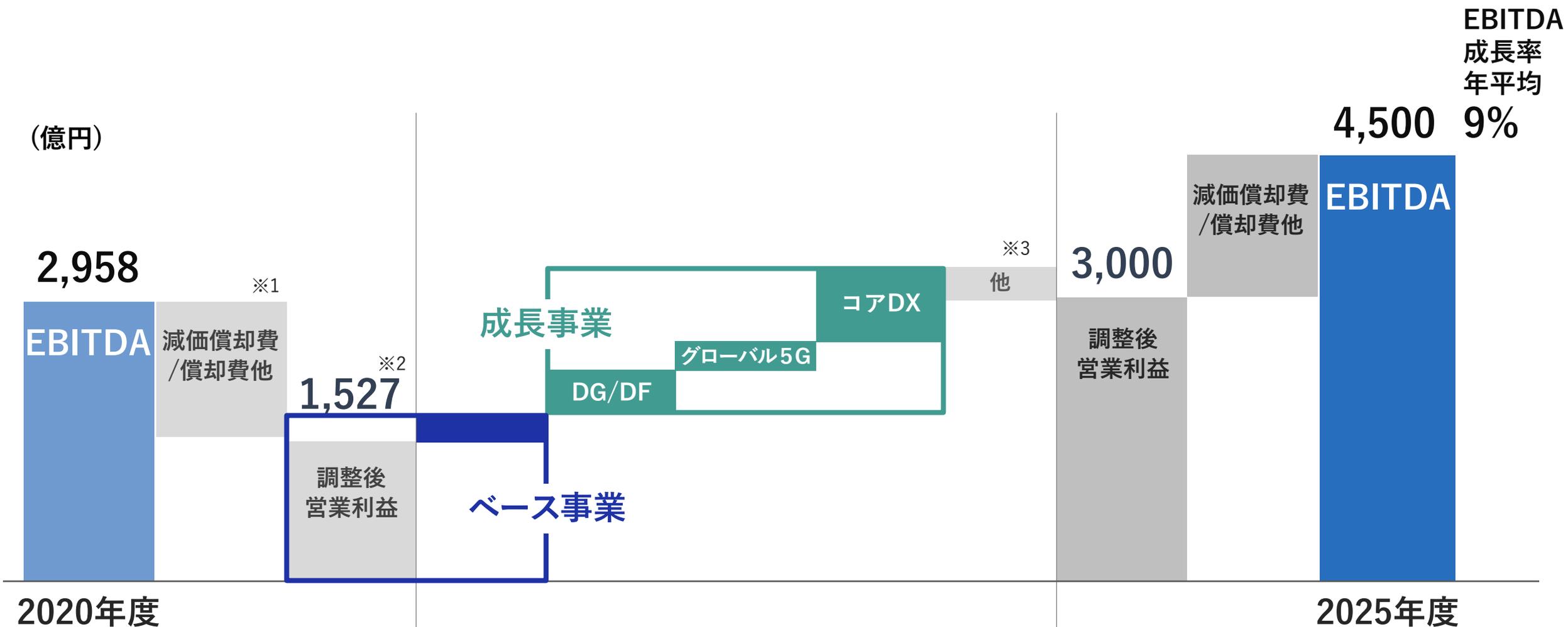


※1 成長事業、ベース事業、その他は現在の事業セグメントとは異なる

※2 DG/DF (デジタルガバメント/デジタルファイナンス) …P.19, グローバル5G…P.20, コアDX…P.23-25, 次の柱となる成長事業…P.28-30

※3 一時損益を除く ※4 リスク含む

EBITDA成長のドライバ



※1 減価償却費/償却費他は減価償却費/償却費－調整額（調整後営業利益と営業利益の差額）である

※2 2020年度数値は一時損益を除く

※3 「他」は次の柱となる成長事業(P.28-30)、共通費用、リスク(調整)他

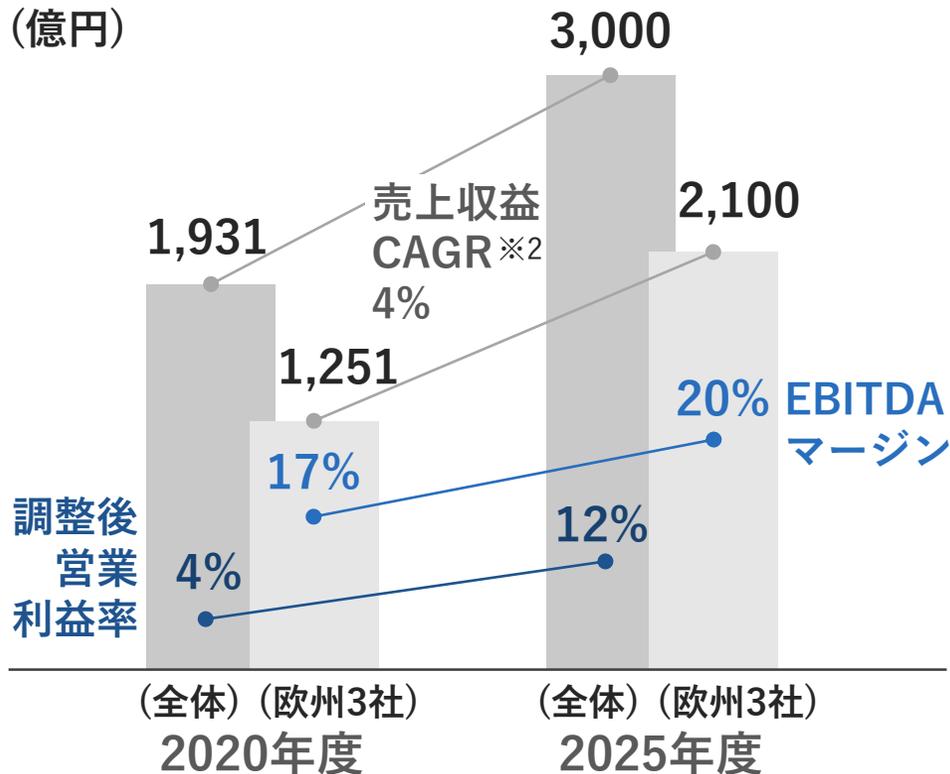
デジタルガバメント/ファイナンス事業

DG/DF市場でグローバルトップクラスのVertical SaaS^{※1}ベンダへ

※1 業界・業種に特化したSaaS

中期目標

(億円)



※2 CAGRはプロフォーマベース

欧州3社のアセット

ソフトウェア

SaaSプラットフォーム

NECのアセット

技術 (生体認証/AI)

エンジニアリング力

買収3社を含めた事業基盤の再構築による安定化

- 欧州市場で確実なオーガニック成長+クロスセル/ボルトオン買収
- APAC市場でのフットプリント拡大
- インドオフショア活用等によるオペレーション効率化

事業シナジーの本格追及と新たな成長領域の創出

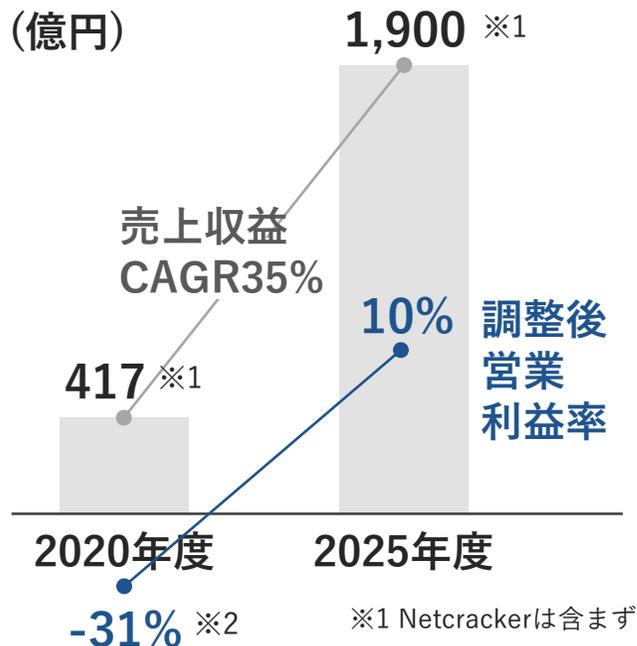
- デジタルID活用による行政と金融の融合領域の深耕
- 異業種顧客の新規事業機会の獲得

グローバル5G事業

国内での基地局ハードウェア供給業者からソフトウェア領域への事業拡大を含め 2030年にOpen-RAN市場でグローバルシェア20%を獲得しトップポジションを目指す

中期目標

(億円)



海外市場でOpen-RANベンダポジションを獲得

~ 2022年

- NTT 楽天協業による世界初の商用実績をグローバルへ展開
- RU※3は小型軽量化/低消費電力によるTCO※4の削減
フルデジタルビームフォーミング/分散アンテナ素子間のデジタル協調技術による高通信品質を実現

Phase 1

SW・サービス事業領域を拡大し利益の源泉を追求

~ 2025年

- E2E※5 Open-RANソリューション※6とアプリケーション※7を取り込み利益の軸足をHW領域からSWライセンス領域へ
- Private 5Gではサービス型でのソリューション提供により高利益×リカーリングを実現し利益向上を狙う

Phase 2

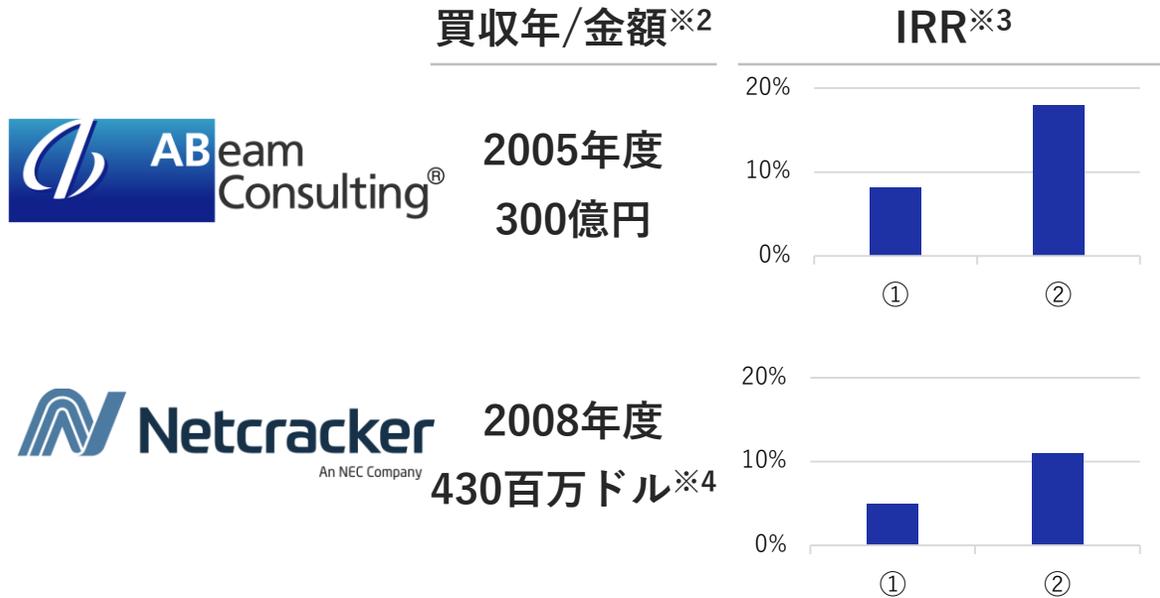
※3 Radio Unit ※4 Total Cost of Ownership ※5 End to End

※6 RU CU/DU コア オーケストレーション/Operation Support Systems ※7 Business Support Systems

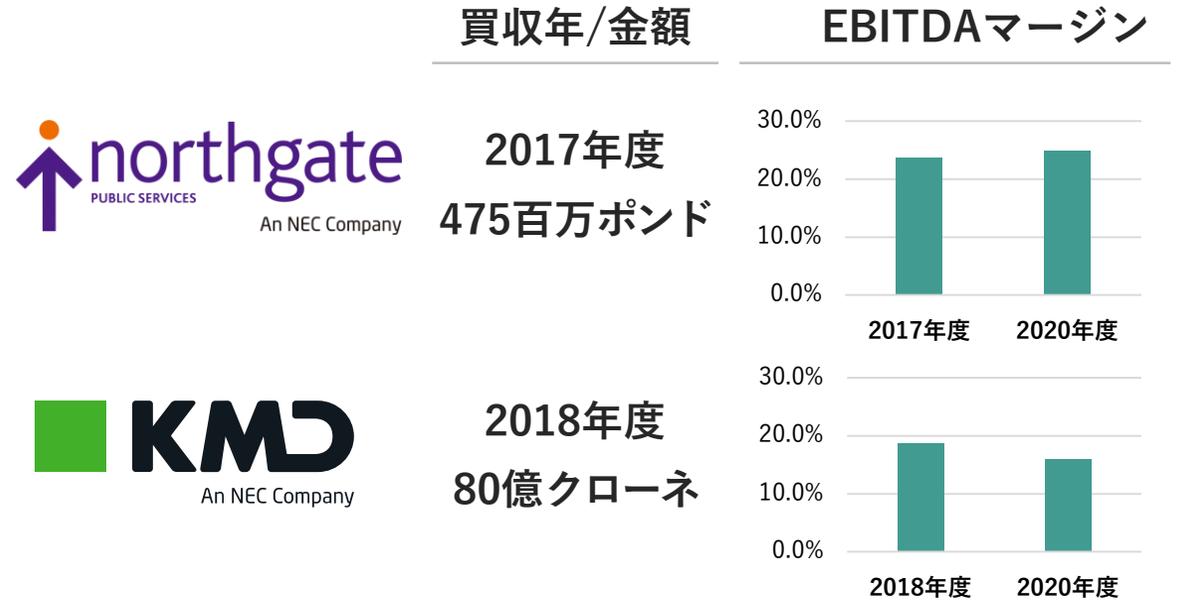
M&A成果と今後の方針

今後も中長期で成長を目指す領域を絞ったM&A^{※1}を継続し
グローバルでのシナジー効果を目指す

2010年度以前のM&A実績(100億円以上)



直近のM&A実績(100億円以上)

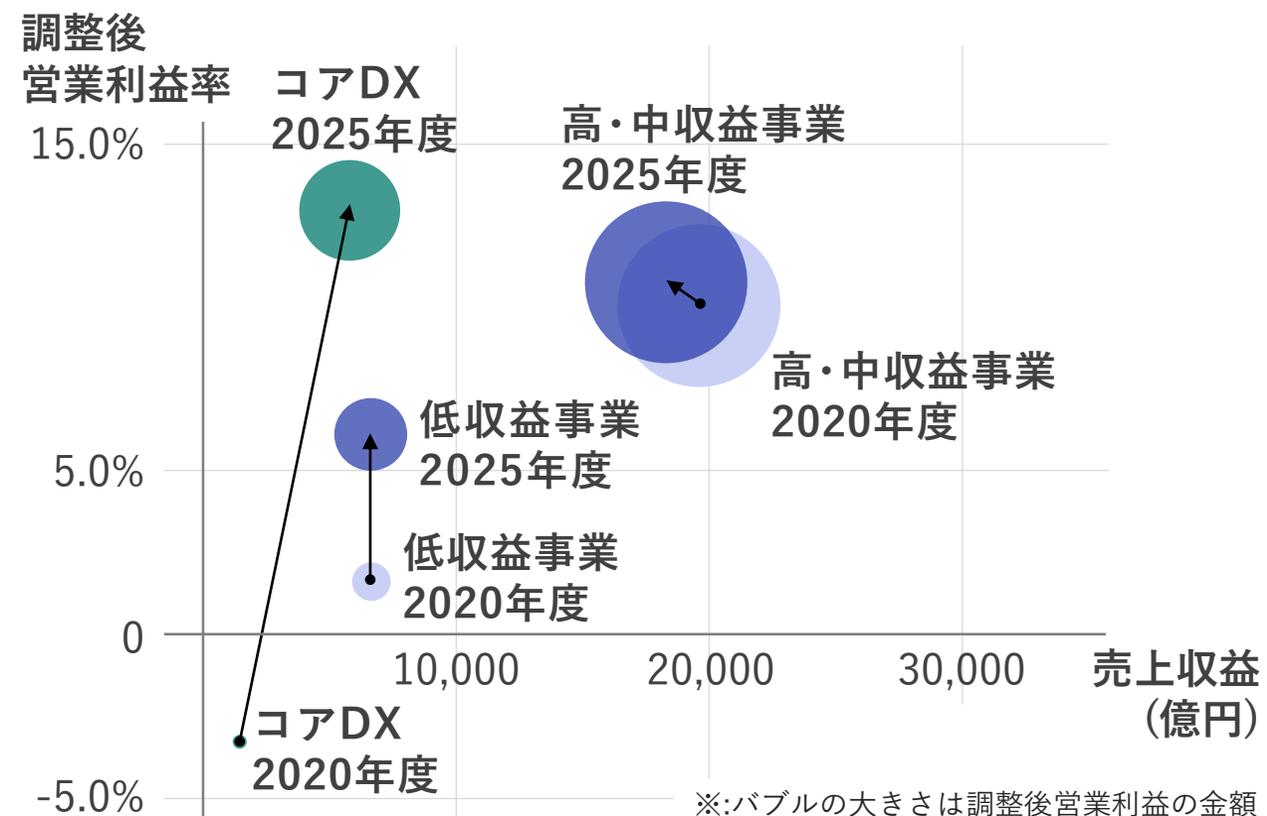
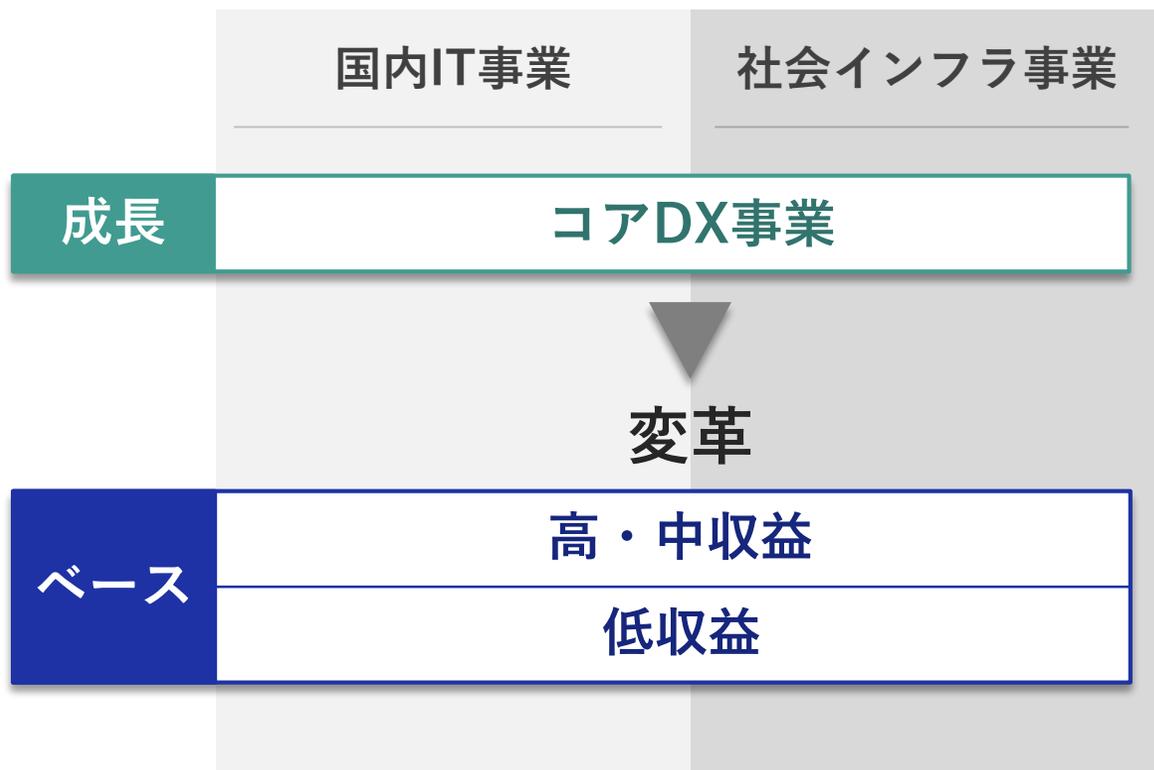


※1 上記4社以外にFY2005から3件(CSG/2012年/2億2,750A\$,A123/2014年/US\$100mil, Avaloq/2020年/CHF2.05bil)の買収を実施 ※2 買収年は初年度、金額は累計を記載
 ※3 ①は企業価値を含まず。②は企業価値含む参考値(買収時～現在で算出) ※4 Netcrackerの430百万ドルは同社の株式取得費用のみ。IRRの計算においてはNECからNCに対する貸付も加味して試算

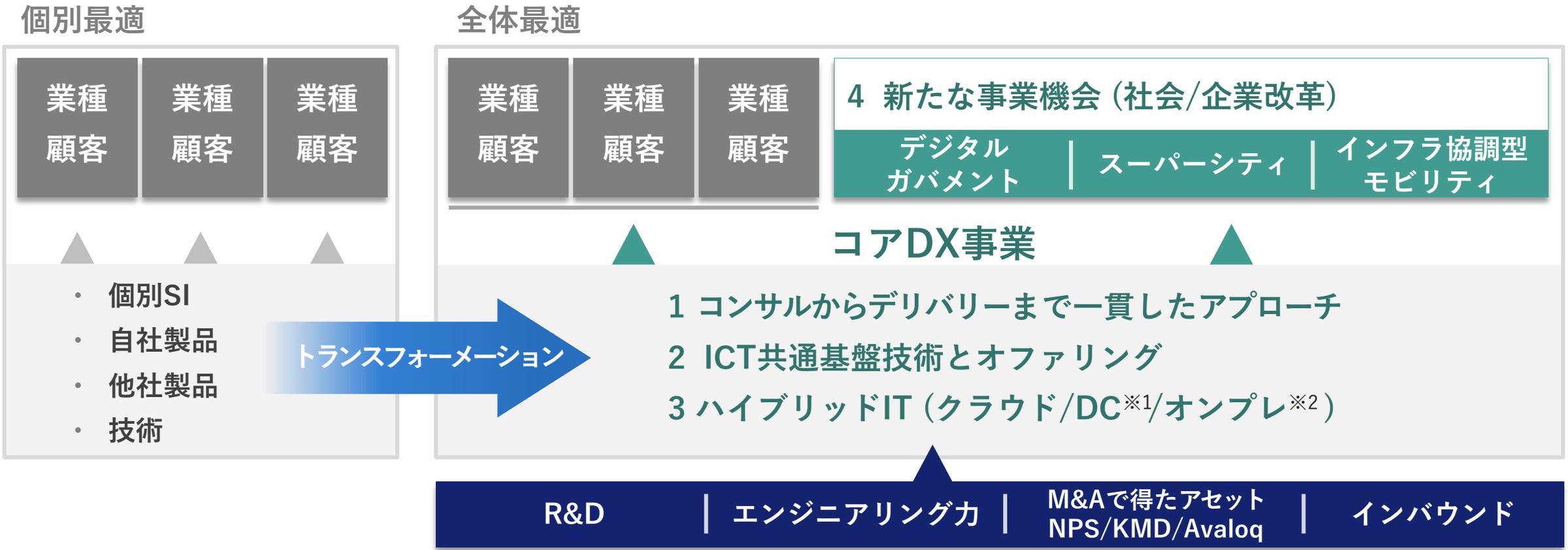
国内IT事業/社会インフラ事業

ベース 成長

- 国内IT事業のトランスフォーメーション(DX)
- 社会インフラ事業の維持/発展
- ベース事業の収益性改善



個別最適から全体最適へ コアDX事業を挺にベース事業の変革 国内IT事業営業利益率8%から13%に改善 (2020年度→2025年度)

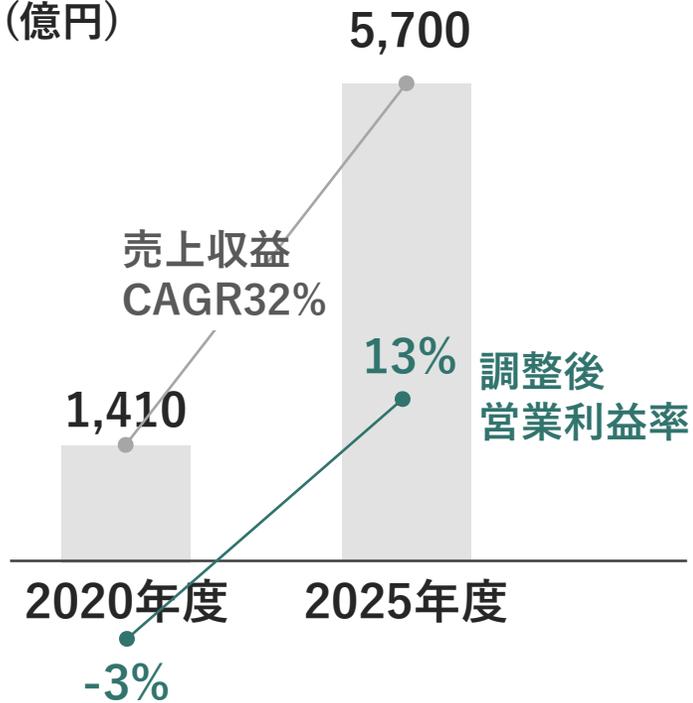


トランスフォーメーション

※1 Data Center (データセンタ) ※2 on-premises

コアDX事業

中期目標
(億円)



1 コンサルからデリバリーまで一貫したアプローチで提供価値拡大

- ABeam約5,000名のコンサル集団とデリバリー力の組合せで価値拡大
- ABeamを含む社内のコンサル・DX人材の強化拡充
- お客様のCxOやエンドユーザ部門へのアプローチ

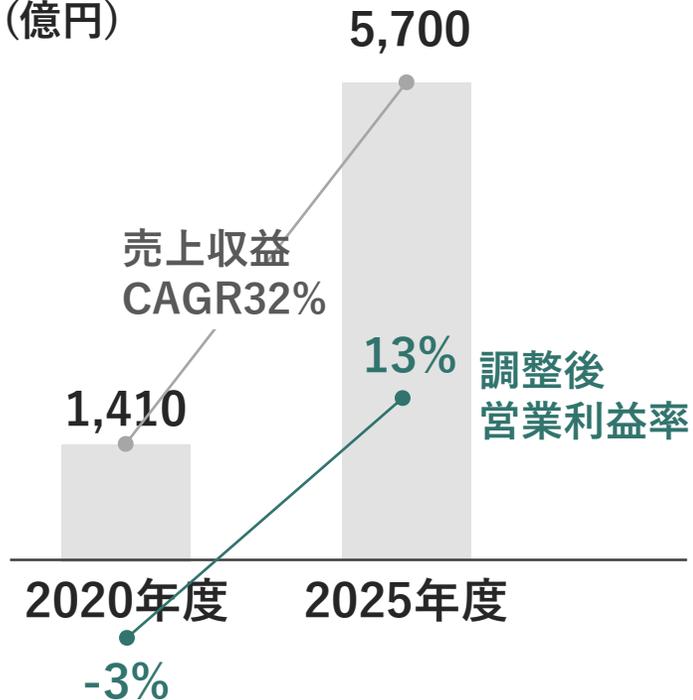
2 ICT共通基盤技術とオフリング^{※1}による売上総利益改善と価格戦略

- NECの技術の強みをプラットフォーム(ICT共通基盤)化しリピータブルに活用することで原価低減を実現
- オフリングの整備と価値提供型のプライシングにより収益性を向上

※1 オフリング：顧客の課題解決に必要な製品サービス構成、全体の価格、契約デリバリや運用保守等の役務、提案方法などを定型化

コアDX事業

中期目標
(億円)



3 ハイブリッドIT (クラウド/DC/オンプレ) アライアンスや自社製最適化により競争力強化

- AWS(アマゾン)/Azure(マイクロソフト)とのグローバル戦略協業によりメガクラウドとNECクラウドを組み合わせマルチクラウド提供力を強化
- デジタルガバメントに向けてDC/クラウドの自社保有による高セキュアなクラウド環境を提供

4 新たな事業機会 (社会/企業改革) 技術/政策連動/E2E※の実装力を活かしDX領域拡大

- デジタルガバメント： ※End to End
デジタル庁創設で加速する国・自治体のDX化を着実に推進
生活者目線のサービス提供の拡大
- スーパーシティ：データドリブン型の都市構築
- インフラ協調型モビリティ：
政策と連動 信号の5G化による道路のDX化 スーパーシティの中核へ

■ 社会インフラ事業の維持/発展

長期的な顧客との関係に基づく深いドメインナレッジと センシング/NW/ITをフルレイヤーで価値提供し 維持/発展

- 社会公共/宇宙/防衛/ネットワーク領域のドメインナレッジにもとづく顧客の将来構想を共創し 社会インフラの安全・安心を守るパートナーとして長期にわたり価値を提供
- 過酷環境下に耐える高機能性と絶対的な信頼性の技術を統合し ミッションクリティカルなインフラを構築/運用
- 技術力を継承し 先端技術/開発の強みを全社に展開 競争力の源泉を創出し続ける役割を果たす

ネットワーク

高可用で柔軟性のある
高効率通信

ソフトウェア無線 レーザー通信

セキュリティ

社会インフラに資する
セキュアな通信技術

量子暗号 個人情報保護型データ分析

ロボティクス

高精度で安定した
運転・制御技術

ドローン 無人管制/制御 航空管制

■ ベース事業の収益性改善

高・中収益事業は競合を上回る利益率を獲得
 低収益事業はモニタリング体制を整備し収益性を改善

低収益事業モニタリング体制



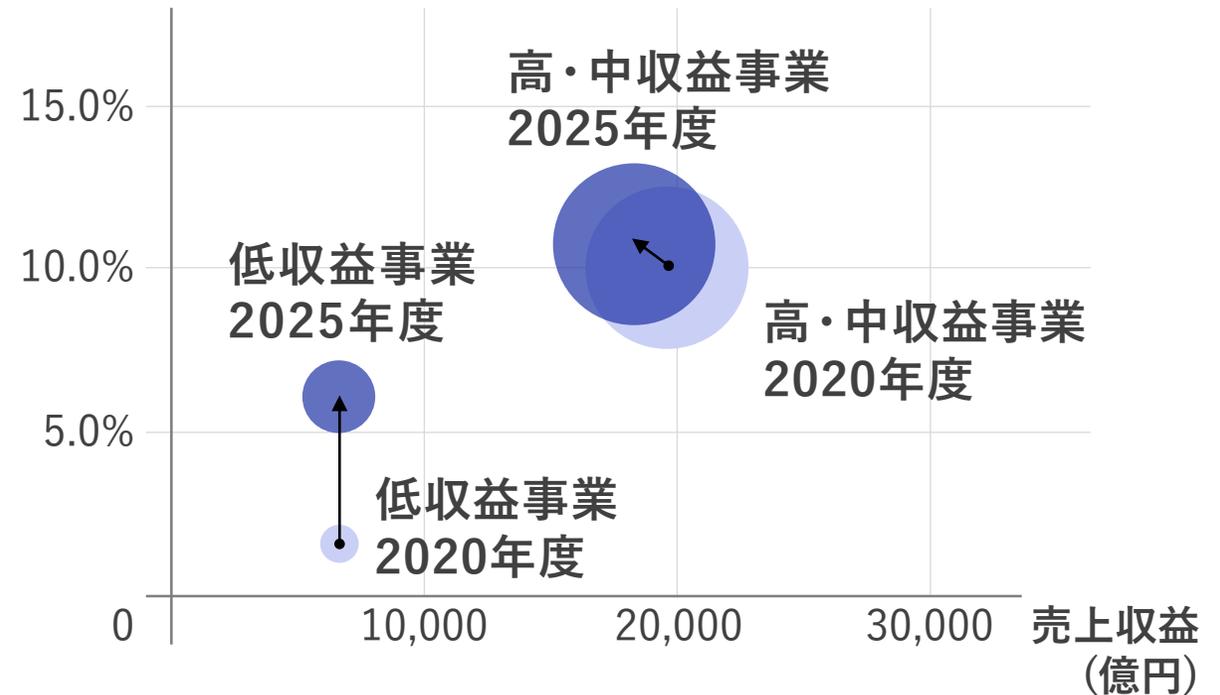
2020年度下期

- ハードルレートの設定
- ターンアラウンド計画の策定
- 計画に対する投資の実行
- 事業ポートフォリオの見直し
- 計画未達事業から重点領域へのリソースアロケーション/Exitを実施

2025年度末

- 目標水準の達成

調整後
 営業利益率



※:バブルの大きさは調整後営業利益の金額

次の柱となる成長事業の創造

強い技術とインバウンドを起点に 新事業開発実績/手法を活用し NEC 2030VISIONを実現する成長事業を創造

研究開発と事業開発の融合による事業化加速

ディスラプティブ技術

現在のビジネスモデルを破壊しうるユニークな技術(個人情報保護型データ分析) 防衛技術(量子暗号やレーザー通信技術)

インバウンド活用

海外のビジネスモデルや業種ノウハウ
先端顧客や研究機関ベンチャーキャピタルとの協業

新事業開発実績/手法

dotData AI創薬などの新事業開発実績
社内外の資本を活用した事業開発手法※

NEC 2030VISION



※カーブアウト, M&A, Spin-in/Spin-out, クラウドファンディング

実装領域の探索

人に寄り添い心躍る暮らしを支える

社会価値創造へ向けた成長事業「ヘルスケア・ライフサイエンス事業」

AIなどの強い技術を活用し 先進的な個別化治療/統合的病院サービス/ライフサポートなど事業領域を拡大

NECヘルスケア・ライフサイエンス事業 2030年度事業価値 5,000億円 ※1

健康状態に応じた
医療を人々へ届ける



内視鏡画像
解析AI



電子カルテ・
オーダーリング
システム

一人ひとりの
日常生活に寄り添う



歩容状態を
チェック
アドバイス



健康状態
疾病リスク
可視化

個人に合わせた
医療を科学で支える



個別化ネオ
アンチゲン
ワクチン治験開始



新型コロナ
ウイルスに対する
ワクチン設計

あなたらしく生きる

- ・病気を治せる
- ・不自由を感じない
- ・病気にならない
- ・心と身体を整える

ヘルスケア産業33兆円 ※2

※2出典：次世代ヘルスケア産業協議会の今後の方向性
について(経済産業省・2018年発表)より
市場規模は2025年の国内市場の推定値

※1: 2030年目標（売上収益1,000億円規模）を基に、類似企業比較法・DCF法の両手法を用いて計算

地球と共生して未来を守る

社会価値創造へ向けた成長事業「カーボンニュートラル関連事業」

EV/オール電化の普及等で電力需要は拡大見込み

再生可能エネルギーから生まれる余剰電力を市場でマッチングし 効率・最適化を実現

NECリソースアグリケーション事業
2025年度事業規模 120億円



関連事業の広がり

脱炭素経営ソリューション
サーキュラーエコノミー
エネルギーマネジメント

脱炭素社会への貢献

- ・再生エネルギーの普及
- ・産業界の資源生産性の向上

CO2削減の経済効果90兆円※

※出典：2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略(経済産業省・2020年発表)より
市場規模は2030年の国内の推定値



1. Purpose経営
2. 中期経営目標
- 3. 戦略**
 - 事業戦略
 - 財務戦略
4. 文化
5. まとめ

財務戦略（長期利益の最大化と短期利益の最適化）

持続的に創出するキャッシュ・フローを
サステナブルな成長の原資とし 適切なキャピタル・アロケーションと
強固な財務/非財務基盤の構築により 企業価値の向上を実現

成長戦略を支える

PL経営から資本効率も重視する経営への転換

- ・マーケット期待値(資本コスト)を上回る投資リターンの獲得
- ・CCC圧縮/政策保有株式縮減など 資本効率改善活動の継続

事業成長を重視したキャピタル・アロケーション

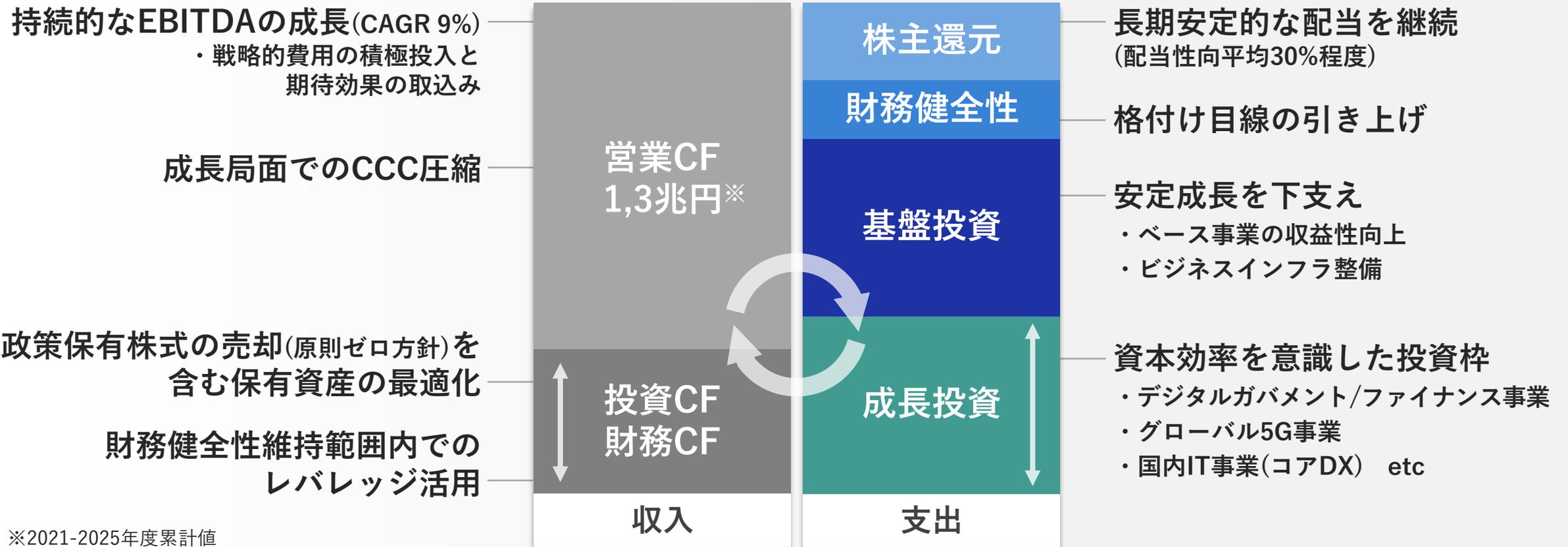
好機を逃さず 環境変化に対応

サステナブルな成長に向けた強固な財務/非財務基盤の構築

- ・グローバルでの競争に勝ち抜く投資余力の保持
- ・企業と社会のサステナブルな成長を支える非財務基盤の強化

利益のサイクルとキャピタルアロケーション

マーケットの期待に応える事業成長と財務健全性の維持/向上を両立させ 利益のサイクルにより企業価値向上を実現していく

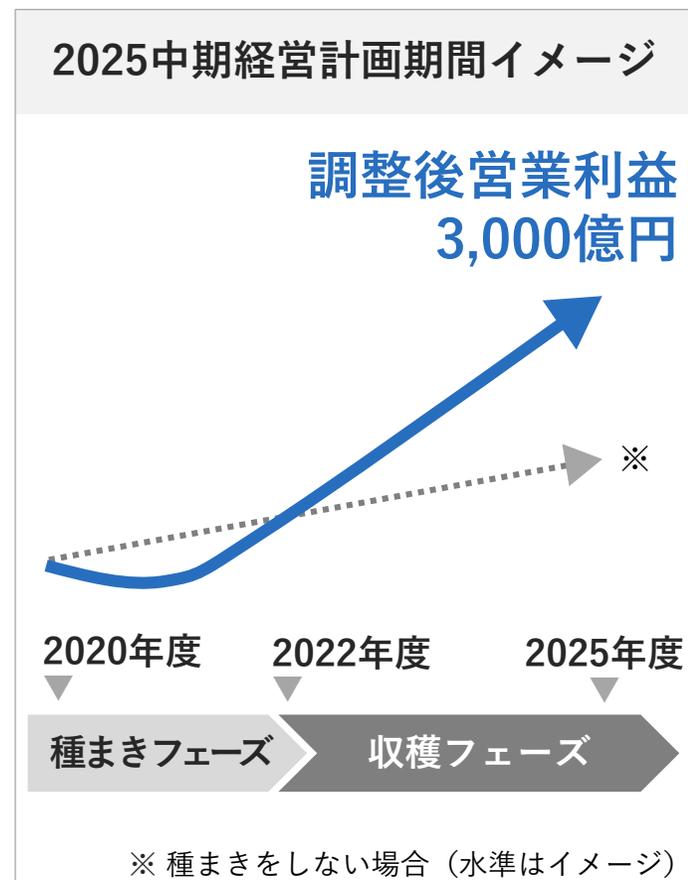


※2021-2025年度累計値

戦略的費用の積極投入による収益構造の変革

2025年度の大きな飛躍のため 成長戦略/経営基盤変革への 戦略的費用を積極投入 費用対効果を測定しマネジメント

戦略的費用および期待効果 (2020年度対比)		戦略的費用増 2021年度	定量効果 2025年度	期待効果
成長事業	開発費用	95億円	Net調整後 営業利益 1,200億円 増	DG/DF：買収3社を含めた事業基盤再構築 5G：Open-RAN市場の形成/サービス領域拡大 コアDX：ビジネスモデル転換/ICT共通基盤開発
	グローバル 体制増強	75億円		
ベース事業		50億円	-	既存顧客の更新需要獲得
ビジネスインフラ整備 人材投資		80億円	Net調整後 営業利益 200億円 増	インフラ：業務プロセス/IT整備 人材：DX人材強化/次世代リーダー育成
構造改革		20億円	SGA削減 15億円/年	海外拠点機能の選択と集中
		320億円	本領域の設備投資増は125億円	



企業と社会のサステナブルな成長を支える非財務基盤の強化

リスク最小化と価値最大化の取り組み指標として ESGインデックスへの継続組み入れを目指す

	重要テーマ「マテリアリティ」	主な取り組み	2025年度KPI
E	気候変動(脱炭素)	<ol style="list-style-type: none">SBT※1 1.5°C達成(2030年)に向けた環境経営の加速顧客DX化によるCO2削減への貢献	<ol style="list-style-type: none">33.6%削減※2 (2017年度比)
S	セキュリティ AIと人権 多様な人材	<ol style="list-style-type: none">社会インフラを担う 高度なセキュリティ人材の育成人権尊重を最優先にしたAI提供と利活用	<ol style="list-style-type: none">国際認定資格の 取得者倍増ポリシーの適用
G	コーポレートガバナンス サプライチェーンサステナビリティ コンプライアンス	<ol style="list-style-type: none">コーポレートガバナンスの更なる透明性向上人権/環境視点でのサプライヤとの連携強化重大コンプライアンス違反の撲滅	<ol style="list-style-type: none">調達ガイドへの同意 サプライヤ 75%※3重大違反件数 0件

※1 Science-based targets

※2 Scope 1,2

※3 調達金額ベースでの比率



1. Purpose経営
2. 中期経営目標
3. 戦略
事業戦略
財務戦略
4. 文化
5. まとめ

文化と経営基盤の変革

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

エンゲージメントスコア **50%***
(2020年度 25%) 2025年度目標

1 人・カルチャー
の変革

2 ビジネスインフラ
の整備

3 顧客との
未来の共感創り

※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。スコア50%は概ねグローバル上位25パーセンタイルに該当し、Tier 1 レベル

1 人・カルチャー の変革

イノベーションの源泉であるダイバーシティの加速
多様なタレントのワークスタイルを支える働き方改革

多様なタレント人材の活躍

20%※ 20%※

女性/外国人役員

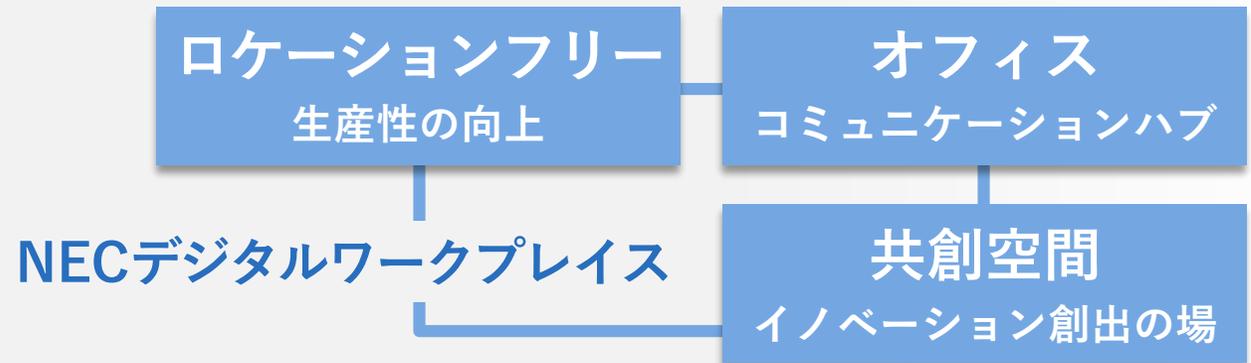
女性管理職

2025年度目標

※数値目標はNEC単体

働き方マインドセット改革

オフィスは作業空間からコミュニケーション・共創空間へ



適時適所適材の実現

ジョブ型マネジメント

タレントマネジメント

リーダー育成・DX人材育成

2 ビジネスインフラ の整備

CEO直下にTransformation Officeを新設し基盤構築
業務プロセス/制度/ITシステムの三位一体で改革実行

これまでの主な取り組み

- ・ 在宅勤務開始（IT+制度）
2000年～
- ・ 社内基幹システム統一
2008年～
- ・ スタッフ業務のシェアドサービス化
2014年～
- ・ 承認プロセス簡素化と電子承認
2015年～
- ・ Smart Work（IT+制度）
2019年～

新中計での取り組み

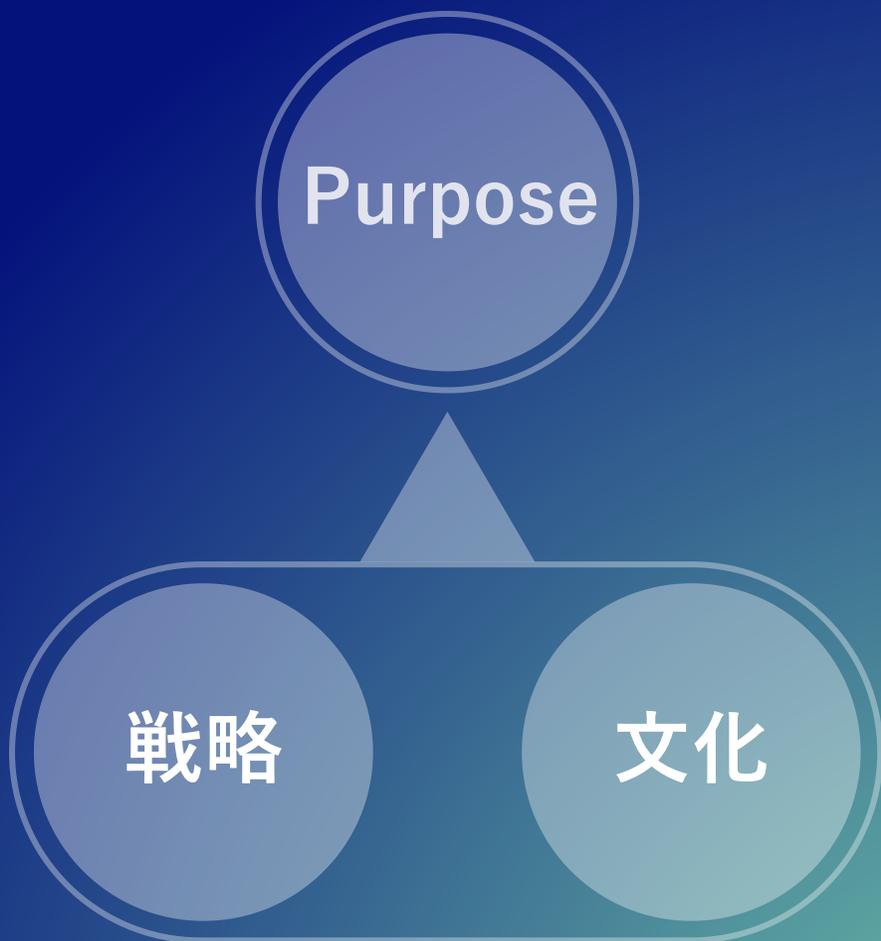
- 全社基幹システムのクラウドシフト（人事/調達等）
- プロセス/制度/ITシステムの一体的リデザイン
- データドリブン経営の強化（AI活用・データ構造最適化）

3 顧客との 未来の共感創り

市場のリーダーとして将来ビジョンを社会に発信
新たな顧客価値の創造

Thought Leadership活動の本格的な開始

- 社会／市場の洞察に基づく未来像の探索
- 社会システム変革への発信活動
- 総研機能の強化と外部知見との融合



1. Purpose経営
2. 中期経営目標
3. 戦略
事業戦略
財務戦略
4. 文化
5. **まとめ**

Purpose

\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。

戦略

EBITDA成長率 年平均 9%

NECの成長モデル

「長期利益の最大化」と「短期利益の最適化」

サステナブルな成長を支える非財務基盤

文化

エンゲージメントスコア 50%

人・カルチャーの変革

ビジネスインフラの整備

顧客との未来の共感創り

注意事項

<実績値に関する注意>

本資料に記載されている20年度（2021年3月期）の財務数値については金融商品取引法に基づく監査はなされておられません。

<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、18年度は2019年3月期、19年度は2020年3月期、20年度は2021年3月期（以降も同様）を表しています。

\Orchestrating a brighter world

NEC

Appendix

参考情報～セグメント情報～

◆ 各セグメントの2025年度における目標および成長事業の関係

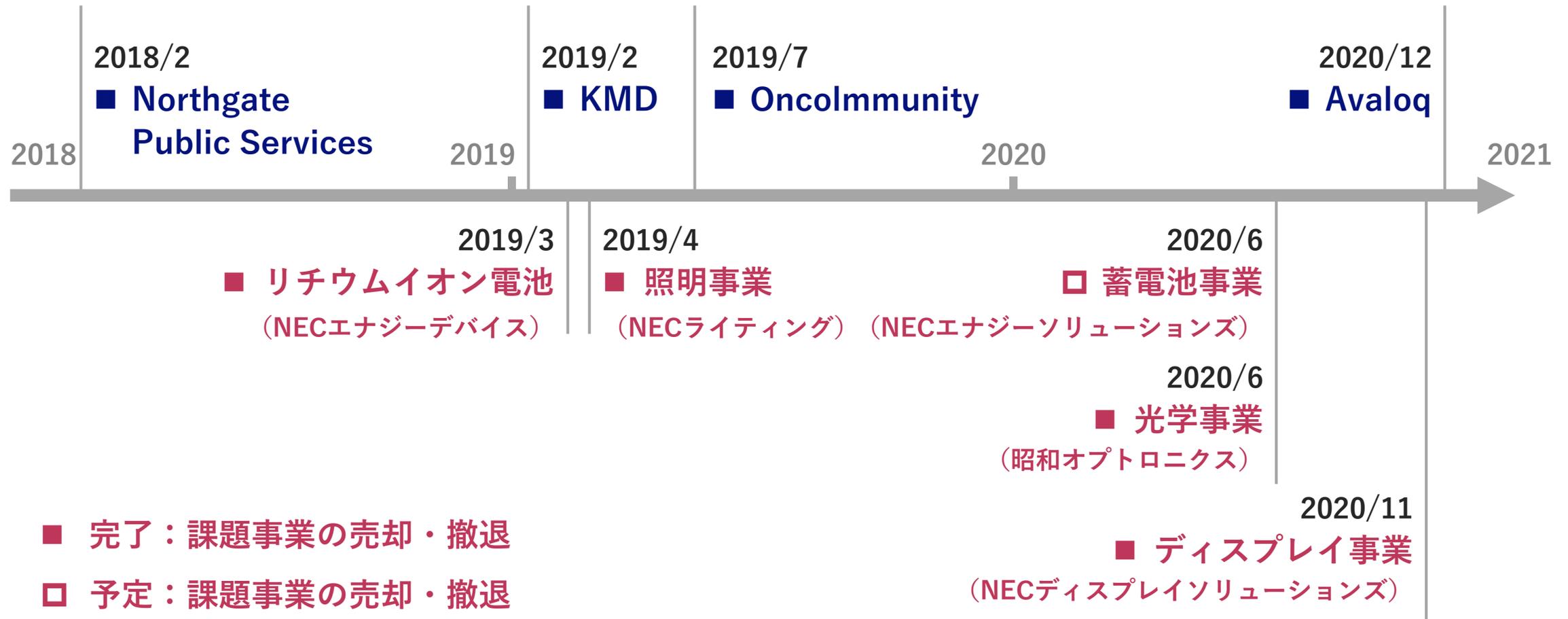
		社会公共	社会基盤	エンタープライズ	ネットワークサービス	グローバル	その他
2020年度から2025年度の売上収益CAGR		0%~1%程度	横這い	1%~5%程度	3%~8%程度	4%~6%程度	—
2025年度目標 概算調整後営業利益率		10%程度	10%程度	13%程度	10%程度	11%程度	—
成長	デジタルガバメント／ファイナンス事業	●	●	●		●	
	グローバル5G				●		
	国内IT事業のトランスフォーメーション	●	●	●	●		
	次の柱となる成長事業の創造						●

株主リターンの結果 ～NECの株価 vs TOPIX～



事業ポートフォリオの選択と集中のトラックレコード

■ 注力領域の買収



■ 完了：課題事業の売却・撤退

□ 予定：課題事業の売却・撤退