

CFOメッセージ

利益成長とキャッシュ創出の好循環を回し、
AI時代の成長機会をとらえ、2030中期経営計画の実現と持続的な企業価値向上を目指します。



取締役 代表執行役副社長 兼
CFO (チーフフィナンシャルオフィサー)

雨宮 邦和

CFO就任のご挨拶

代表執行役副社長兼CFOに就任した雨宮です。CFOとしてNECグループのファイナンス機能を担うとともに、コーポレート全体の重要事項を担当する立場となり、その責任の重さに身の引き締まる思いです。一方で、NECが新たな成長ステージへ進むこのタイミングで重責を担うことに、大きな使命感と挑戦への期待も感じています。

私は1991年にNECへ入社して以来、金融機関向けITサービスをはじめとして、パブリック(官公・自治体・病院等)向けITサービス、新規事業立ち上げなど、主に事業の最前線で経験を重ねてきました。金融機関向けでは、ミッションクリティカルな業務を支えるシステムと向き合い、品質、安定性、信頼性が事業基盤そのものであることを学びました。また、パブリック向けでは、社会インフラを支える事業に携わる中で、NECの技術やサービスが社会に果たす責任の大きさと、その価値の重みを強く実感してきました。

2030中期経営計画の初年度を迎えて

2025中期経営計画期間で、NECの収益力と資本効率当初の計画を大きく上回りました。こうした実績は、単年度の業績改善にとどまるものではありません。2010年以降の再成長に向けた事業の選択と集中、2016年以降のカルチャー変革、そして2025中計において着実な実行を積み重ねてきた結果として、2025年度には資本市場からの評価を高めることができました。財務指標の改善とともに、NECが中長期にわたり成長できる企業であるという期待が、資本市場においてもより一層高まったと実感しています。

一方で、私たちはこの成果を通過点ととらえています。NECは15年以上にわたる経営変革を経て、企業価値向上の軌道に乗りましたが、いま目の前にはAIの急速な進化と利用拡大という、これまでの延長線上にはない大きな環境変化があります。2030中計では、前中計で培った収益力、資本効率、そして市場からの信認を土台として、この新たなフェーズにおいても成長機会を確実にとらえ、企業価値のさらなる向上につなげていきます。財務目標としては、Non-GAAP営業利益を2025年度比で倍増、Non-GAAP営業利益率15%以上を達成させる計画です。この利益率の向上と利益額の拡大が、EPS(1株当たり利益)の持続的な成長を力強く支える基盤となります。それによって、株主価値に直結するNon-GAAP EPSについても年率15%以上の成長を継続し、高い収益性と資本効率を両立できる企業体質への転換を一段と進めていきます。

CFOメッセージ

キャッシュの創出

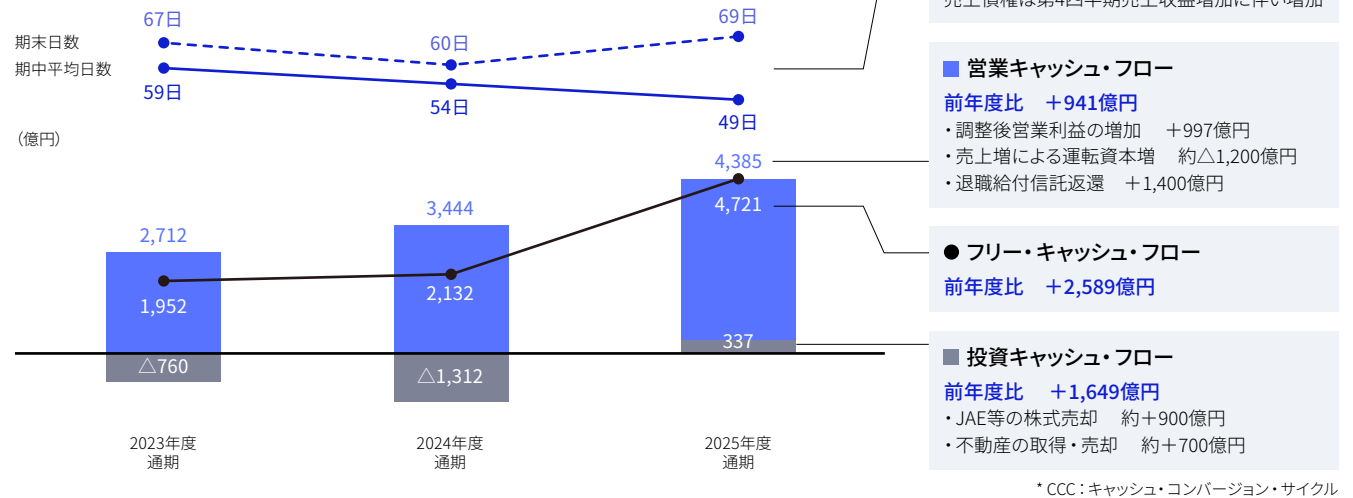
2025年度のフリー・キャッシュ・フローは、前年度比2,589億円増の4,721億円の収入となりました。営業キャッシュ・フローは、調整後営業利益の増加に加え、退職給付信託の返還もあり、前年度比941億円増の4,385億円となりました。また、投資キャッシュ・フローは、日本航空電子工業(株)等の株式売却や不動産の取得・売却により前年度比1,649億円改善し、337億円の収入となりました。売上拡大に伴い運転資本は増加したものの、収益力の強化、資産効率の改善、保有資産の見直しを通じて、キャッシュ創出力は着実に高まっています。なお、これらの実績が評価され、2026年6月にはS&P GlobalによるNECの発行体格付が「BBB+」から「A-」に引き上げとなりました。2030中計においても、この創出力を持続的に強化し、成長投資と株主還元を支える財務基盤のさらなる充実につなげていきます。

事業の収益性改善によるキャッシュ創出

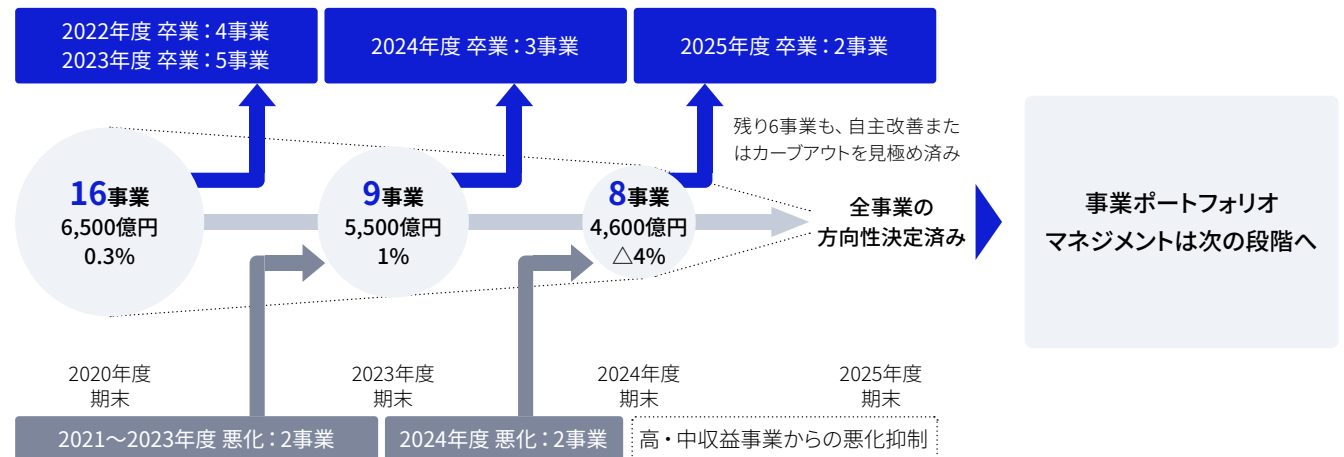
事業から安定的にキャッシュを生み出すためには、売上成長に加えて、収益性の低い事業への対処を着実に進めることが不可欠です。2025中計期間中に対象となるすべての事業の方向性を決定することを目標としてCFO主導で取り組んできた低収益事業のモニタリングについては、計画どおり2025年度末までに全事業の方向性を決定しました。この5年間で合計14事業が管理対象から卒業し、残る6事業についても、自主改善またはカーブアウトの見極めを完了しています。今後の事業ポートフォリオマネジメントは次の段階へ進み、従来のハードルレートによる管理に加え、相対評価による事業評価の仕組みも

フリー・キャッシュ・フロー(FCF)の状況

利益増や株式売却等によりFCFが拡大



低収益事業



CFOメッセージ

新たに導入し、収益力の一段の強化を図っていきます。併せて、成長効果の見込める領域へのフォーカスと、ノンコア事業のタイムリーな整理を徹底し、NECの強みを活かせる事業ポートフォリオの最適化を継続していきます。

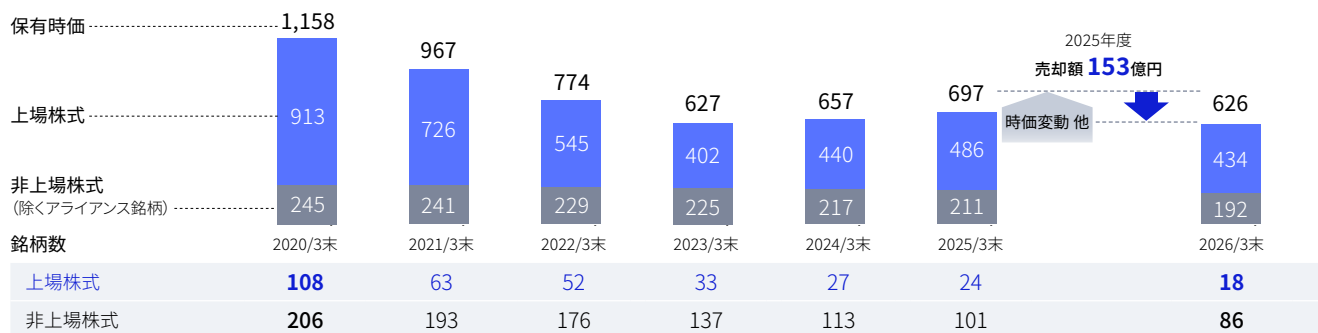
資本効率向上によるキャッシュの創出

営業キャッシュ・フローの拡大には、利益成長に加え、運転資本の適切なコントロールが重要です。2025年度は売上増に伴い運転資本が約1,200億円増加したものの、CCC改善活動そのものは継続して進展しており、期中平均CCC日数は前年度から5日改善し49日となりました。第4四半期の売上拡大により期末CCC日数は悪化しましたが、案件管理の徹底や棚卸資産の投入コントロールなど、日常的な改善活動は着実に定着しています。今後も成長を支えながら資本効率を高めるという観点から、収益性と運転資本の両面を意識したマネジメントを徹底し、安定的なキャッシュ創出につなげていきます。

政策保有株の状況

<保有時価、銘柄数ともに単独ベースで記載(アライアンス銘柄は除く)>

(億円)



※ 退職給付信託に拠出している株式は除く

保有資産の現金化によるキャッシュ創出

保有資産の見直しによるキャッシュ創出も継続して進めています。NECは2020年4月に政策保有株式を原則ゼロとする方針を定めて以降、縮減活動を着実に推進してきました。保有株式については、毎年取締役会において保有の合理性を検証し、その合理性が認められた場合のみ保有することとし、該当しない株式は売却を進めています。その結果、累計売却額は1,743億円となり、フリー・キャッシュ・フローの拡大に大きく貢献しています。上場株式については2025年度も153億円を売却し、2026年3月末時点の保有銘柄数は2020年3月末比で8割の減少となる18銘柄まで縮減しました。また、株式に限らず不動産を含む保有資産全般についても、資本効率と戦略合理性の観点から継続保有の妥当性を検証し、ポートフォリオの最適化を通じたキャッシュ創出を推進していきます。

キャピタル・アロケーション

資本配分において最も重視しているのは、AI時代における競争力強化と持続的な成長に必要な投資余力を確保しながら、企業価値の向上を着実に実現していくことです。2030中計では、財務健全性とのバランスを保ちつつ、創出したキャッシュを成長領域へ優先的に振り向ける方針を明確にしています。株主還元については、「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し、成長投資と還元の両立を図っていきます。

成長投資については、CSG社買収後の財務基盤もふまえ、2030年度末までに最大1.2兆円から1.3兆円の投資余力を確保していきます。ただし、これはあくまで成長機会に対して機動的に対応するための枠であり、全額の投入を前提とするものではありません。投資判断にあたっては、オーガニック投資、M&A、資本提携、アライアンスなど手段を限定せず、Cash ROICを用いて経済合理性を厳格に見極めていきます。特に買収の検討時だけでなく、買収後のモニタリングにもCash ROICを適用し、規律ある管理を行っていきます。

資本配分の前提となる財務健全性も堅持していきます。成長投資余力は、現在格付会社から評価していただいている水準を中長期的に維持すべき目安とし、一定のレバレッジ活用も織り込んだうえで設定しています。株主還元の基盤は持続的な利益成長にあると考えています。Non-GAAP営業利益の拡大を通じて企業価値そのものを高め、キャピタルゲインと安定的な増配により株主のみなさまへの還元を最大化していきます。自社株買いについては、成長投資の計画や余剰資金の水準などを勘案し、機動的に判断していきます。また、自己株式に

CFOメッセージ

ついては、発行済株式数の5%を超えた場合、原則として超過分を消却する方針です。

企業価値につながる非財務戦略

NECでは非財務の取り組みをサステナブルな成長を支える重要な基盤と位置づけ、外部の要請に対応した非財務情報の開示にとどまらず、財務と非財務をより明確に関連づけて企業価値の持続的向上に活かしていくことを目指しています。

2030中計において社会価値創造Visionとして掲げた「Empower Humanity」の実現に向けて、サステナビリティの視点から重要となるのが「社会に対して新しい価値を提案・提供し続けること (Innovation)」「従業員や関係する人たちをより幸せにすること (Well-being)」「耐性力のある組織をつくること (Resilience)」「正しいことを実践すること (Integrity)」の4つです。これをふまえ、NECは直近の外部環境の変化を考慮して、リスク低減と機会創出の双方の観点から重要度の高い経営課題(マテリアリティ)を再特定しました。NECはマテリアリティの実践を通じ、リスクマネジメントの観点から中長期の資本コスト低減を図るとともに、「AIと人権」や「セキュリティ」などのテーマに適切に対応することによって事業機会の拡大やフリー・キャッシュ・フローの増大につなげていきます。

環境領域では、自らの環境負荷の低減に向けた取り組みを着実に進めています。加えて、NECとしてAIネイティブカンパニーへの変革を謳う中で、この領域でも生成AIやAgentic AIを活用した業務変革を推進しており、社内実践で得たノウハウや知見をソリューションとして展開することで、お客さまへの新たな価値提供の創出を試みています。また、2025中計

において文化面の指標に掲げたエンゲージメントスコアについては、目標値である50%にはわずかに届かなかったものの、2020年度から比較すると大きく改善しました。これは、「人・カルチャーの変革」の取り組みで一定の成果が得られたものと考えています。2030中計では、グローバル上位25パーセンタイルに相当する水準を目標として、現状のエンゲージメントスコアにおける課題と相関の高い領域での施策に注力し、変わり続ける強い個人・組織に根差した強い企業文化の実現に努めます。

なお、2025年度は2024年度に引き続き、世界的にブランド力の高いESG投資指標「Dow Jones Best-in-Class World Index」に組み入れられたほか、主要なESGインデックスに継続して組み入れられています。これは、上記の取り組みに加え、コーポレート・ガバナンス改革も含めた私たちの継続的な活動や透明性の高い情報開示が評価された証であると考えています。

最後に

2030中計発表以降、投資家、アナリスト、金融機関をはじめとするステークホルダーのみなさまと対話を重ねてきました。2025中計で最高益を達成し、現中計では5年間で利益倍増を掲げている一方で、NECに対する市場の見方には、期待と慎重さの両面があると受け止めています。その背景には、AIの急速な進化が既存の産業構造や競争環境を大きく変えつつあることがあります。AIがもたらす変化は、NECにとって大きな機会であると同時に、私たちがその変化を確実にとらえ、勝ち抜けるかどうかを厳しく問うものでもあります。

私は、この環境変化をNECの成長をさらに加速させる好機だと考えています。あらゆる業種でAI投資の優先順位が高まり、ITに求められる役割も大きく広がる中で、現場の業務を理解し、構想から実装、運用までを担う力を持つNECには、大きな事業機会があります。今回の2030中計がこれまでと大きく異なるのは、これまで社内の効率化で完結していた取り組みが、これからはそのまま事業価値になるということです。実際に社内でもAI活用によって分析精度や提案・受注の勝率が高まるなど、具体的な成果が表れ始めています。AIは使いこなして成果を生み出して初めて価値になります。NECでは社員が最先端のAIツールを使う環境を整えており、これによってすでに多数の社内AIモデルが登録されています。これはすなわち、NECがテクノロジーの会社であり、社員に新しいツールを使いこなす素地が備わっていることの表れです。そして私ももちろん、CFOとしてAIを使い倒していきます。

社内での変革を自ら実践し、そこで得た経験・ノウハウをお客さまへの提供価値へと転換していく。特に、競争の激しい環境下ではこのスピードと再現性こそが競争力の源泉になります。すべての意思決定と実行を早期に行い、必要に応じて柔軟に軌道修正する。この姿勢を徹底することで、2030中計を達成することができると考えています。

ステークホルダーのみなさまとの対話を重ねつつ、持続的なNECの成長の実現に取り組んでいきます。みなさまには、変わらぬご支援、および忌憚のないご意見をお願いします。