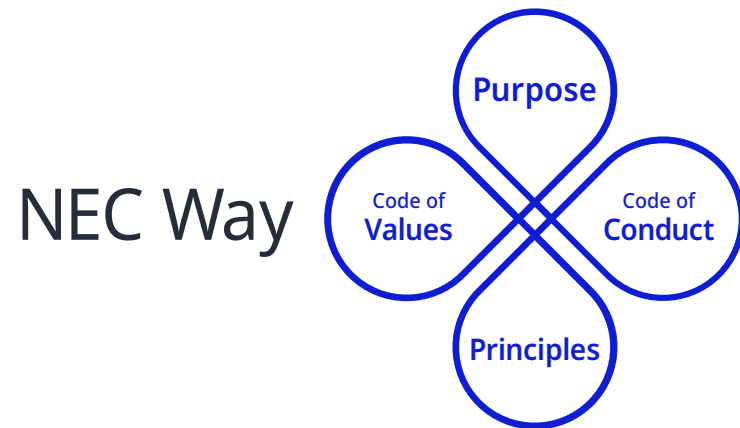


NEC 統合レポート

NEC Integrated Report 2026



NEC Way

Purpose 存在意義

\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。

「NEC Way」は、NECグループが共通で持つ価値観であり行動の原点です。企業としてふるまう姿を示した「Purpose (存在意義)」「Principles (行動原則)」と、一人ひとりの価値観・ふるまいを示した「Code of Values (行動基準)」「Code of Conduct (行動規範)」で構成されています。私たちはNEC Wayの実践を通して社会価値を創造していきます。

Contents

- 1 目次・NEC Way
- 2 編集方針

3 NECの価値創造プロセス

1 NECの全体像

- 4 NECの歴史
- 6 At a Glance
- 7 社長メッセージ

2 2030中期経営計画

- 12 2025中期経営計画 振り返り
- 13 事業環境
- 14 NECの戦略と目標
- 15 BluStellarの
AIトランスフォーメーション対応

3 価値創造の取り組み

- 16 主要事業概要
- 17 ITサービス事業
- 19 社会インフラ事業
- 21 CFOメッセージ
- 25 企業価値向上に向けた
マテリアリティの考え方
- 27 イノベーション：
R&D／事業開発／知財
- 31 人的資本経営
- 33 環境経営

4 価値創造を支える仕組み

- 35 取締役一覧
- 37 2030中期経営計画策定に向けた
取締役会における議論
- 38 コーポレート・ガバナンス

5 コーポレート・データ

- 45 財務・非財務ハイライト
- 46 会社概要

NEC 統合レポート 2026

Index

- 1 NECの全体像
- 2 2030中期経営計画
- 3 価値創造の取り組み
- 4 価値創造を支える仕組み
- 5 コーポレート・データ

🌐 NECのPurposeについては下記Webサイトをご参照ください。
<https://group.nec/global/ja/about/corporate/purpose>



編集方針

NEC統合レポートについて

NECは、2013年より財務・非財務情報を統合したアニュアル・レポートを発行し、2018年からはマテリアリティの特定を機に統合レポートとして発行しています。当社は統合レポートを株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーのみなさまへ向けたWeb版の読み物と位置づけ、持続的な社会価値の創造と企業価値の最大化に向けた戦略や取り組みをストーリーとして紹介するよう努めています。加えて、当社の全体像を簡潔に説明することに重点を置いたコンパクトな構成とする一方で、読者の興味・関心に応じ、より詳しい情報を掲載した適切な媒体やWebサイトへと誘導するためのゲートウェイとしての機能を持たせています。今後もみなさまのご意見を取り入れながら、よりわかりやすい情報発信に努めていきます。



NEC統合レポート2026のポイント

当社は2026年5月に2030中期経営計画（2026年度～2030年度）を発表しました。このたび発行した統合レポート2026は、新たな中期経営計画のもとでNECがどのような価値創造を目指しているのかをわかりやすくお伝えすることを最大のテーマとしています。本レポートでは、新たな中期経営計画の策定を機に刷新した価値創造プロセスやマテリアリティをはじめ、社長メッセージや2030中期経営計画の戦略紹介、中計策定に至るまでの取締役会での議論の紹介などを通じ、財務・非財務双方の視点からその考え方を解説しています。

これからの5年間でさらなる変革を掲げるNEC。その変革に向けた取り組みを、データとストーリーを通じてお伝えします。

報告対象期間

2025年4月1日～2026年3月31日（当年度）
※ 対象期間後の情報も含まれます。

報告対象範囲

日本電気株式会社および連結子会社

参考としたガイドライン

- ・ISO26000
- ・GRIスタンダード
- ・国連グローバル・コンパクト
- ・国際統合報告フレームワーク（IIRC）
- ・価値協創ガイダンス



NECは、「国連グローバル・コンパクト」に署名しています。



（注）

- ・年度表記について、2025年度は2026年3月期、2026年度は2027年3月期、2027年度は2028年3月期（以前、以降も同様）を表しています。
- ・2026年4月1日付で実施した組織改革に伴い、報告セグメントの内容を変更しています。過去のセグメント別業績についても、この変更を反映したものに組み替えて表示しています。
- ・本レポートにおいて使用している「Non-GAAP営業損益」「Non-GAAP当期損益」の定義は以下のとおりです。
Non-GAAP営業損益：営業損益から、買収により認識した無形資産の償却費およびM&A関連費用（ファイナンシャルアドバイザー費用等）ならびに構造改革関連費用、減損損失、株式報酬その他の一過性損益を控除した本源的な事業の業績を測る利益指標です。
Non-GAAP当期損益：親会社の所有者に帰属する当期損益から、税引前当期損益に係る調整項目およびこれらに係る税金相当・非支配持分相当を控除した、親会社の所有者に帰属する本源的な事業の業績を測る利益指標です。

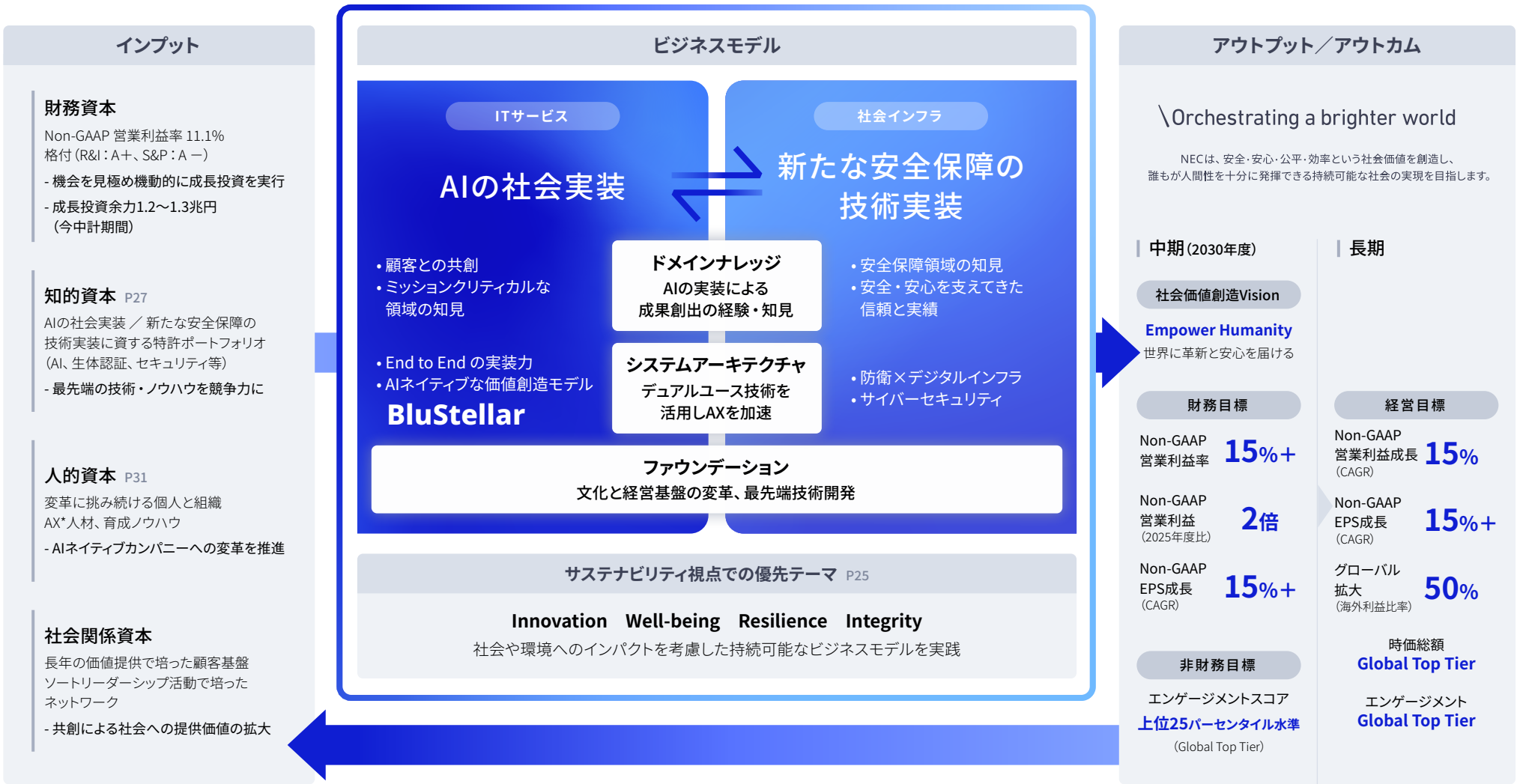
NEC 統合レポート 2026

Index

- 1 NECの全体像
- 2 2030中期経営計画
- 3 価値創造の取り組み
- 4 価値創造を支える仕組み
- 5 コーポレート・データ

NECの価値創造プロセス

AI産業革命によってあらゆる物事的前提が変わり、産業構造や社会システムが大きく進化しています。同時に、国際協調の揺らぎや悪意あるテクノロジーの利用が日常を脅かしています。このような環境のもと、NECはAIの社会実装と新たな安全保障の技術実装を軸に社会価値を創造し、Purpose実現への歩みを進めていきます。



* AIトランスフォーメーション

NEC 統合レポート 2026

Index

- 1 NECの全体像
- 2 2030中期経営計画
- 3 価値創造の取り組み
- 4 価値創造を支える仕組み
- 5 コーポレート・データ

NECの歴史

時代の要請に応え、社会価値を創造してきた125年以上の歴史

1899年 第1の創業

「ベタープロダクツ・ベターサービス」

1899年の創業以来、NECは「ベタープロダクツ・ベターサービス」という創業の精神のもとで技術を磨き続け、お客さまや社会にさまざまな価値を提供してきました。

事業内容は当時から変わっているものの、この精神は私たちのDNAとして受け継がれており、お客さまや社会により良い価値を届けるための原動力となっています。

1977年 第2の創業

C&C宣言：コンピュータと通信の融合

NECは1977年、米国で開催された「インテルコム77」において、「C&C(コンピュータと通信の融合:The Integration of Computers and Communications)」のコンセプトを提唱し、当時、極めて先進的な考え方として受け止められました。

これを機に、NECは通信機器とコンピュータを製造する企業から、日本の情報通信産業の担い手へと進化を遂げていきます。

2013年 第3の創業

社会価値創造型企業への変革

2013年、NECは「C&C」のコンセプトをもとに社会における自身の存在意義を再定義し、「社会価値創造型企業」への変革を宣言しました。ICTを活用した高度な社会インフラを提供する事業に経営資源を集中し、さらに社会課題の解決を会社の成長機会ととらえ、新たなビジネスモデルを確立していく。変革に込められた思いは、私たちのPurpose(存在意義)にも反映されています。

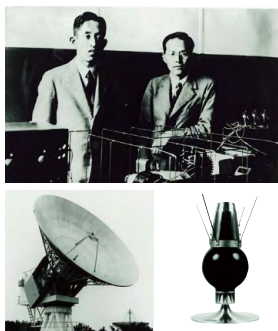
1899年 日本電気株式会社設立
1928年 昭和天皇即位の大典で写真電送に成功
1954年 コンピュータの研究開発に着手
1958年 国産初のトランジスタ式電子計算機を完成
1964年 東京オリンピック国際衛星中継
1970年 日本初の人工衛星「おおすみ」
1971年 全自動郵便処理システム

1982年 16ビットパソコン「PC-9801」を発売
1987年 光海底中継器の製造を開始
2002年 世界最高速のスーパーコンピュータ「地球シミュレータ」
2007年 超小型マイクロ波通信システム「パソリンク」が世界シェア1位を達成
2009年 顔認証No.1*
2010年 小惑星探査機「はやぶさ」が地球に帰還

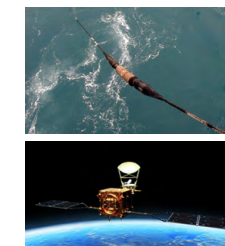
2015年 マイナンバー制度の運用開始に貢献
2016年 生体認証ソリューション累計70カ国へ導入
2019年 最新AIを活用した創業事業に本格参入
2020年 「はやぶさ2」ミッション完遂の偉業に貢献
2021年 東京2020オリンピック・パラリンピックの安全・安心な大会運営に貢献
2023年 光海底ケーブルシステムで世界最高水準800Gbps伝送の長距離化に成功
2023年 日本市場向け生成AI「cotomi(コトミ)」を開発・提供開始



創業者 岩垂邦彦



* 米国立標準技術研究所 (NIST) による顔認証ベンチマークテストでこれまでにNo.1を複数回獲得
<https://jpn.nec.com/biometrics/evaluation/index.html>
※ NISTによる評価結果は米国政府による特定のシステム、製品、サービス、企業を推奨するものではありません。



©JAXA



NEC 統合レポート 2026

Index

1 NECの全体像

NECの歴史

At a Glance

社長メッセージ

2 2030中期経営計画

3 価値創造の取り組み

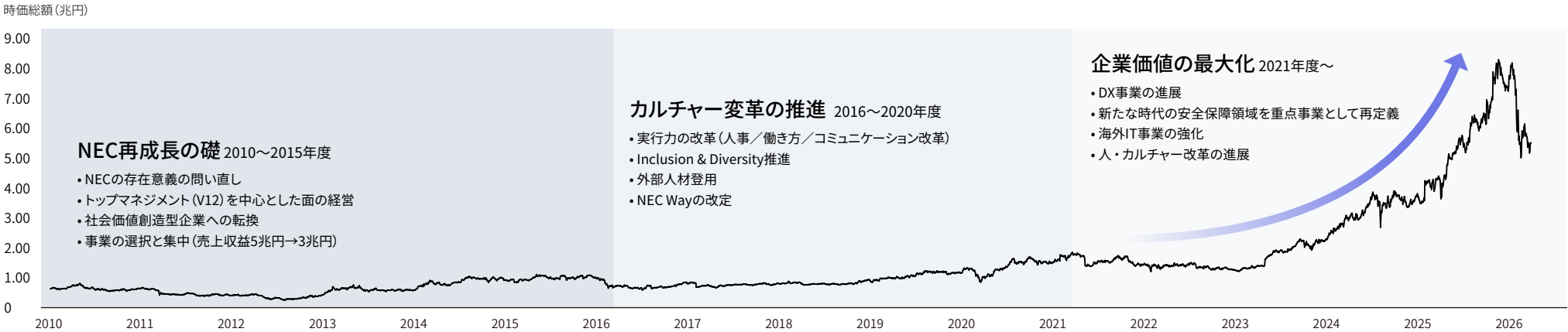
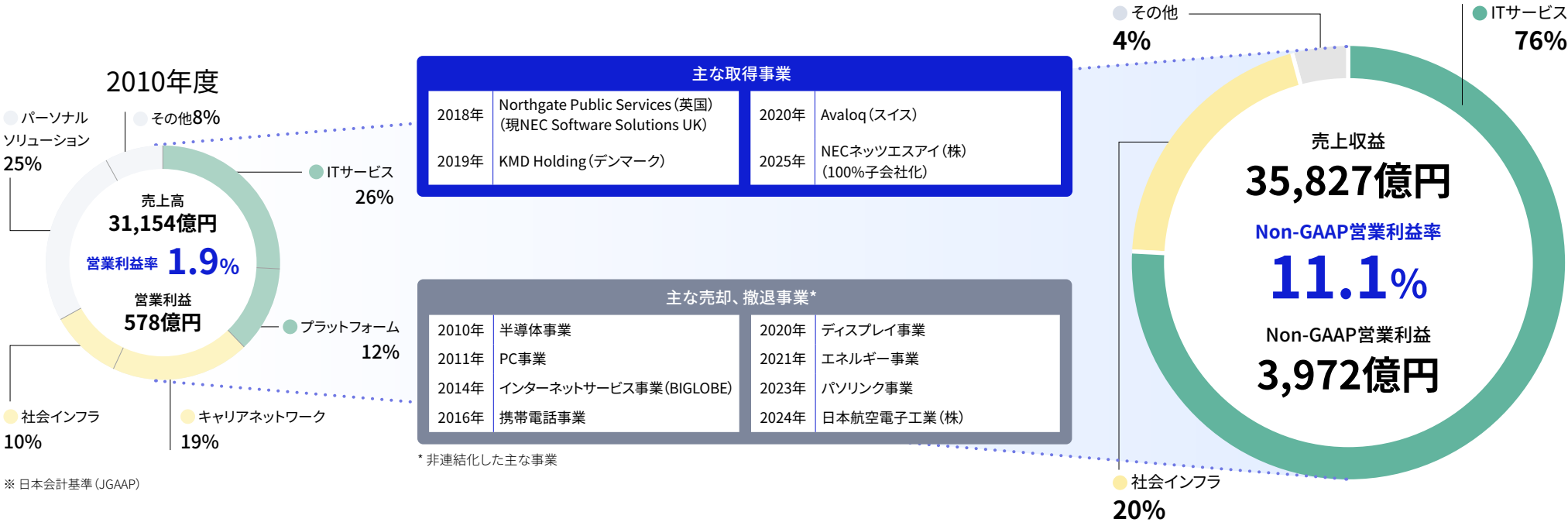
4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

NECの歴史の詳細は、下記Webサイトをご参照ください。
<https://jpn.nec.com/profile/corp/history.html>



15年以上にわたる経営変革を経て企業価値の最大化へ



1 NECの全体像

NECの歴史

At a Glance

社長メッセージ

2 2030中期経営計画

3 価値創造の取り組み

4 価値創造を支える仕組み

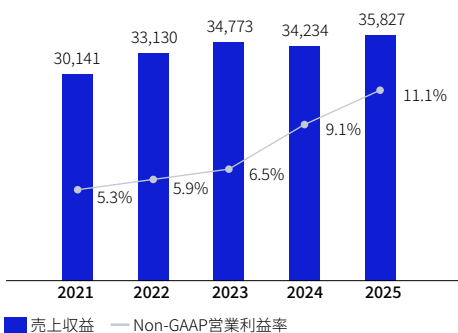
5 コーポレート・データ

At a Glance

NECは自らの技術と人材を活かし、AI、セキュリティ、プラットフォーム技術の領域で強みを磨き上げてきました。
これらの強みが当社ならではの市場競争力ある事業へとつながり、社会への価値提供を支えています。

全社業績推移

(億円)

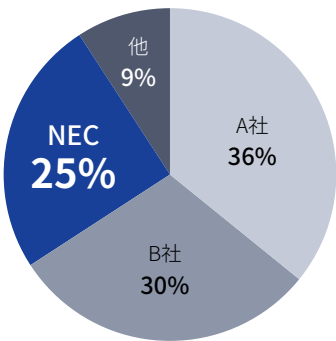


生体認証ソリューション

世界約**50**の国と
地域で事業展開

世界約**300**の
空港に導入

海底ケーブルシェア



(2011～2024年度、NEC調べ)

防衛装備庁中央調達契約

2022～2023年度
3位※

2024～2025年度
4位※

※ ICT領域においてはトップ

AI

セキュリティ

プラットフォーム技術

生体認証

世界**1位***¹

機械学習難関国際学会
論文採択数*²

世界企業中**11位**

生体認証、映像認識、
分析・対処AI分野*³

国際特許累計出願件数
1位

生成AI「Claude」

NECグループ
約**3万人**へ展開

DX人材

のべ**13,492人**
(2026年3月末)

国際資格
CISSP*⁴取得者

約**670人**
(2026年3月時点)

*¹ 米国国立標準技術研究所(NIST)による顔認証ベンチマークテストでこれまでにNo.1を複数回獲得 <https://jpn.nec.com/biometrics/evaluation/index.html>

※ NISTによる評価結果は米国政府による特定のシステム、製品、サービス、企業を推奨するものではありません。

*² NeurIPS、ICML、ECML-PKDD、KDD、ICDM

*³ [PCT] Patent Cooperation Treaty(特許協力条約)、2025年10月(NEC調べ)

*⁴ CISSP (Certified Information Systems Security Professional)

NEC 統合レポート 2026

Index

1 NECの全体像

NECの歴史

At a Glance

社長メッセージ

2 2030中期経営計画

3 価値創造の取り組み

4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

🌐 研究開発の最新の取り組みについては、「経営方針・事業説明会」に掲載の「NEC Innovation Day」のプレゼンテーションをご参照ください。

<https://group.nec/global/ja/about/ir/events/others>



社長メッセージ

Empower Humanity ～ 世界に革新と安心を届ける

取締役 代表執行役社長 兼 CEO

森田 隆之

はじめに

「森田さん、あなたの夢は何ですか？」——あるテレビ番組でこう問われ「テクノロジーの力で世界に革新と安心を届ける」と答えました。この言葉の原点には、社員と交わした「NECが何をする会社なのか、一般の人が理解できるように言い表したい」との会話があります。過去の構造改革の過程で看板事業の数々を手放し、社会から見た私たちの仕事は不明瞭になっていました。それが10年以上に及ぶ企業変革を経てようやく、短い言葉で語れるようになりました。

127年の歴史を振り返ると、NECは時代ごとの先進テクノロジーを使いこなして社会に革新と安心を届けてきました。この足跡はPurpose（存在意義）である「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」との言葉にも刻まれています。

2026年度、NECは2030中期経営計画を策定しました。この中



NEC 統合レポート 2026

Index

1 NECの全体像

NECの歴史

At a Glance

社長メッセージ

2 2030中期経営計画

3 価値創造の取り組み

4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

社長メッセージ

で2030年に目指す姿や担うべき役割を示した「Empower Humanity ～世界に革新と安心を届ける」という社会価値創造 Visionを掲げています。AIは、社会システム・産業構造、人間の心までも変える強力なトリガーです。それをお客さまに提供する私たちは「人間性の尊重」を行動の中心に据え、人間の持つ力を最大化する(＝Empower Humanity)ことを目指します。今回はこの中計に込めた思いを中心に紙幅を割きました。ぜひ最後までお付き合いいただき、NECの現在とこれからの歩みについて理解を深めていただけますと幸いです。

企業変革を振り返る

最近、「初めて投資した」「数年ぶりに投資した」という投資家が増えています。そうした方々に私たちをよく知っていただくため、まずはNECが企業変革を通じてどう変わり、どう最高益を出すに至ったのかを振り返りたいと思います。

2025年度の連結売上収益は約3.6兆円、営業利益 (Non-GAAP) は過去最高の3,972億円、営業利益率 (同) は11.1%と二桁に達し、2025中計の主要目標を達成しました。ここで売上収益が同水準だった2009年度に時計の針を戻すと、当時の営業利益はわずか500億円。サイロ化した部門が自分たちの論理で物事を進め、変化を疎んじ、利益創出や事業改革は二の次でした。赤字転落、不祥事、2012年には株価は額面割れ。企業価値は3,000億円を切り、経営企画担当の執行役員だった私が「明日、会社が潰れるんじゃないか」と思うほど厳しい状況でした。

私は数々の事業を手放す仕事に取り組みましたが、止血だけで会社の再成長は望めず、経営の根幹から変わる必要がありました。社長を含む12人の役員が週末に集い「NECは存在して良いのか」

という根源的な議論まで重ね、2013年に「社会価値創造型企業」としての再出発を誓います。1万人の人員整理をし、事業領域も絞り込みました。2015年度には売上高2.8兆円と激減しつつも営業利益1,000億円、利益率3.8%まで回復。なんとか毎年利益を出せるようになり、経営層に自信が芽生え始めます。しかし、それは錯覚でした。新中計の1年目は1,400億円の利益計画に対し実績は半分。実行力も、社員から経営への信頼もなく、変わったつもりだったのは経営陣だけでした。計画を初年度で撤回し黒字下の構造改革を断行。再策定した2020中計では外部人材を役員に招き、人事評価に「価値観」を採用するなど企業文化にもメスを入れます。経理畑のポストだったCFOに、実務未経験の私が就き「長期的な企業価値の最大化」を尺度に会社を再構築。ここまでしてようやく社員も「会社は本気だ」と理解したのだと思います。

2025中計を振り返る

そうして史上初めて中計を達成した2021年、私の社長就任と同時に2025中計を発表しました。しかしその翌日、株価は大きく下落。利益を倍増させる目標に対して市場は「できっこない」と判断したのです。市場との約束を何度も破ってきた私たちへの信頼は、まだまだそんなものでした。

2025中計ではPurpose実現に向けて「事業戦略」「文化」の2軸で変革を実行しました。事業戦略面では、顧客軸でのITサービス事業／社会インフラ事業への整理、価値ベースのビジネス基盤「BluStellar」の確立、組織のフラット化、データドリブン経営、成長領域へのアセットシフト、グループ経営の進化――。文化面では、変わり続ける姿勢、利益の重視、テクノロジーを自社で

使い得た知見を提供する「クライアントゼロ」の浸透、多様性、ジョブ型人事制度、Integrity (誠実さ)。

変革が進むにつれ業績にも力強さが増すことを実感しました。課題事業と1つつ向き合って解消し、データとファクトに基づく経営の実現に向けて経営インフラを徹底的に強固なものに。有言実行の経営により、経営と社員との信頼関係が育まれ、実行力が強化されました。その結果、市場が「できっこない」と断じた高い目標を上方修正したうえで達成できました。

社員との対話の場であるCEO Town Hall Meetingでは中計達成後に、「全員の努力で初めて二桁の営業利益率となった。厳しい過去を知る一人として、自分たちを褒めたい」と社員を労いました。しかし現状に満足した瞬間から衰退が始まります。大切なのは変革の過程で合言葉のように伝えてきたこと。私たちは変わり続けることを、変えません。

2030中計への思い

2030中計ではNECが「AIの社会実装を安心して任せられる会社」として世界に認知されることを目指します。日本では裾野を広く事業を展開し、他の地域ではNECが競争力のある事業領域でさらに強みを磨いていきます。これらを通じて、グローバルトップ企業と並ぶ収益性 (Non-GAAP営業利益率15%以上)、成長性、財務・企業文化の健全性を備えていきます。

AIを社会実装するうえで避けては通れない課題は膨大にあります。さまざまなルール・規制や暗黙知に、AIを使うプロセスを適応させる。データを整え、セキュアなクラウド環境でAIが効率的に使える仕組みを作る。投資対効果まで含めた計画を定める。AIが間違いを犯すことを前提に、ガードレール・規制対応・知財保護まで含めたガバナンスを施す。独自のデータや個社ごとの業務

NEC 統合レポート 2026

Index

1 NECの全体像

NECの歴史

At a Glance

社長メッセージ

2 2030中期経営計画

3 価値創造の取り組み

4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

社長メッセージ

プロセスを統合・標準化する。そしてすべてを最新の状態に保つ。気が遠くなるほどさまざまな調整が必要であり、AIの社会実装がどれだけチャレンジングなのか想像に難くありません。特に社内エンジニアに乏しく人材流動性が低い日本企業は、自前での対応に限界があります。そこに先端AIモデルを「はい、どうぞ」と渡すだけで、数々の調整をこなし、最終的なアウトカムまで責任を持てるのでしょうか。よって、AI産業革命で生まれる価値をハイパースケーラーが総取りすることはなく、むしろ得意領域を担う企業が価値を届け合うエコシステムが生まれる――。これが私の考えです。

そこでNECはなぜ勝ち組となれるのでしょうか。多様な産業を深く理解したコンサルティング力。AIモデルの自社開発や世界の先端モデルの活用を可能にする、研究開発力や社会実装のノウハウ。ソリューション提供の知見・経験・運用体制。そしてアウトカムまで責任を持つ企業姿勢。これらを裏づけにした「AIの社会実装における真の伴走者」が、私たちの役割です。だからこそAnthropic、Microsoft、AWS、Google Cloud、SAP、Service Nowなど数々のグローバルパートナーたちは、NECと固い握手をしているのです。

ITサービス事業のこれから

その役割を果たすため、ITサービスの産業構造の変化に先駆けて、事業体制の進化を急ぎます。2026年からはグループのシステム構築の中核を担ってきたNECソリューションイノベータをNECに統合します。AIによる業務の超効率化を推進し、グループで持つコンサルティングから構築・実装、運用までの機能をシームレスにつなげ、セキュリティまで含めた価値提供体制を築きます。すでに若手トップエンジニアによるAIネイティブ開発チームが、圧倒的な生産性を実現するなど知見を蓄積しています。

莫大な投資によって発展するグローバルパートナーのテクノロジーを活かすべく、戦略的提携も拡充します。1つのモデルに依存せず、トークン当たりのアウトプットを最適化できるよう適所適材で提供します。少ない計算資源で動く軽量モデルをカスタマイズすることもあるでしょう。さまざまなAIを最適に扱い、自ら作り、手を加えられる知見は確かな競争力です。

また、Anthropic社と世界で数社が持つグローバルアライアンスを結びました。先進技術へのいち早いアクセスや優先サポート、人材育成などで深く連携します。お客さま向けにも、金融領域を皮切りに産業特化型モデルの共同開発を進めていきます。

社内のコーディングやシステム構築では同社の「Claude」が一步抜きん出ていると判断し、これを標準として使うことで社員のスキルやノウハウを向上させます。また、一般公開されていない同社のサイバーセキュリティ特化型AIモデル「Claude Mythos Preview」を、NEC自身のサイバーセキュリティ業務に活かし知見を蓄積していきます。

自社やグローバルパートナーの先進テクノロジーの価値は、まず自社で使い込んで得た学びを蓄積する「クライアントゼロ」を経てお客さまに届けます。NEC規模の企業が実験場となって得る知見は、パートナーにも実践的かつ具体的な気づきをもたらします。このことが協業を深め、お客さまへの提供価値のさらなる向上につながります。

「クライアントゼロ」の象徴的な取り組みが、氏名を持った「30人」のAIが部門長から社員まですべての役割を担う、人間が1人もいない「コーポレートAI・Workforce部門」の発足です。AIをヒト・カネと同じ経営資本としてとらえ、企業価値の最大化に貢献させる新たな組織／業務設計の形。ここで得る成功も失敗も、NECやお客さまの成長に資するものになります。

社会インフラ事業のこれから

2026年6月、ロンドンの英国首相官邸。日英の両首相が固い握手をする場に私も同席し、NECは英防衛大手のBAE Systems社とサイバーセキュリティについての協業を決めました。最近、こうした安全保障領域での重要機会への参画要請が増えています。社会の安全・安心を守る重要な役割をNECであれば任せられるという、国家レベルの期待を感じます。

テクノロジーの進歩や国際情勢の変化により安全保障の定義が広がり、海底ケーブル、衛星・宇宙、次世代通信インフラもその範疇となりました。特にサイバーセキュリティはかつてなく重要になっています。NECは安全保障領域に関するさまざまなテクノロジーを持つ、世界でも稀有な企業です。この文脈での貢献が広がっていくことに疑いはありません。

電力・通信・交通など社会生活の生命線であるデジタルインフラの数々は今やサイバー攻撃の中心の対象です。また昨今の攻撃にはAIが使われており、この領域に関する深い知見も不可欠。AIを扱い、自社への攻撃も経験・対処しているNECは、高効率かつ高精度なサイバー防御を実現するサービス「CyIOC（サイオック）」を提供し、さらに日本で2025年に稼働した、米政府機関が遵守する高度な基準をベンチマークにしたサイバー監視・分析拠点をグローバル展開します。何千ものセキュリティホールから重大な1%の脅威を特定する脆弱性診断、24時間365日絶え間ない脅威監視、パッチ適用や非常時の対応。日々の運用まで含めたサービスは、幅広いお客さまに必要なものとなっています。

もともとNECは無線通信・センサー・ソナーなどの高度な技術で日本を守る活動を永く力強く支えてきました。他社に代替できない技術も多く、大きな競争優位性があります。防衛予算の拡大を視野に、先進テクノロジーを堅実かつ誠実に届けられる開発・供給・運用体制を充実させます。

NEC 統合レポート 2026

Index

1 NECの全体像

NECの歴史

At a Glance

社長メッセージ

2 2030中期経営計画

3 価値創造の取り組み

4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

社長メッセージ

海底ケーブルは国際通信の99%以上を担う、AI産業革命下の経済安全保障における重要インフラです。各国の関心が非常に高い領域であり、日本が国際的な役割を果たすうえでも意義深いものです。世界トップ3でしのぎを削るNECは数々の案件獲得や契約条件の最適化によって利益拡大が見込めるようになりました。日本政府との連携を密にしつつビジネス遂行力を充実させていきます。

国際関係の変局の中での役割

今、どんな企業も地政学的な視点抜きにはビジネスを語ることができません。これまでのようなサプライチェーン上の課題に加えて、デジタルテクノロジーに関する課題が目の前に横たわっているからです。社会を支えるデジタルインフラ、その中核にあって社会変革をリードし始めているAI、デジタルインフラをはじめ社会全体を守るセキュリティ。今後の産業や社会に不可欠なこれらの要素は、いずれも防衛や経済安全保障の範疇に含まれるようになり、地政学的な動向が大きく左右するようになっていきます。この状況から生まれる社会からの要請は、社会インフラだけでなく、ITサービスを含むNECの事業ポートフォリオ全体と大きく重なっています。時代の流れが生んだ環境変化とはいえ、我々はこれら2つの事業軸を持つ強みを活かせる立場にあります。地政学リスクを単純に脅威ととらえるのではなく、新たな価値を届ける機会としてとらえ、お客さまや社会が直面する課題の解決に貢献していきます。これがNECだからこそ果たせる役割です。

グローバルな事業成長に対する考え方

現在NECの利益の8割は日本で得ています。日本のGDPはどんどん縮小し、一方でデジタル技術に国境はなく世界で戦えなければ日本でも勝てるはずがない。そうとらえると、このままでは持続可能な事業の姿ではないと考えています。NECが持続的に

成長するとすれば、将来においては50%を超える利益を、日本を除くグローバルで得ている姿が健全だと考えています。その実現のために、グローバル視点で強みを作るための事業戦略を引き続き強化します。米Netcracker社と米CSG社は通信事業者やケーブル・ブロードバンド事業者向けの業務システム。欧州では、Avaloq社はウェルスマネジメント向けコアバンキング領域、NEC Software Solutions UK社やKMD社はガバメント領域。いずれも深いドメイン知識と顧客理解を武器に、ゆるぎないパートナーの地位を確立しています。

成長投資の考え方

私の経営者としての信念は、事業機会の多い市場で資本コストを上回る事業成長を続け、企業価値を最大化することです。CFO時代からのポリシーである「長期利益の最大化、短期利益の最適化」の観点でリソースを振り分けていきます。独自の強みを持つ領域の深耕や周辺領域の開拓を最優先し、M&Aや設備投資などさまざまな選択肢を常に検討します。自己資本利益率（ROE）や投下資本利益率（ROIC）は、事業成長をした先の「結果」を計る指標としてとらえています。これらは分母に介入すれば改善する面があり、目標とした場合に縮小均衡の誘惑に駆られかねない危うさが常にあります。経営においては事業成長の機会を積極的に追求し、企業価値を高めることが最優先だと考えています。

社会価値創造のための基盤づくり

最後に、NECグループが社会価値を創造し提供していくうえで重要な要素についてお伝えします。

価値創造の源泉である研究開発

日米欧3拠点の最新の研究成果を紹介してもらう、「Open House」という1週間の社内イベントを毎年開催しています。「NECのAIが人間を超える世界一の成績を出しました」「日本では初めてで、世界でも先進的です」。国籍も分野も異なる多様な研究者との交流は、いつも刺激的です。私もどんどんアイデアが湧き「チームメンバーになりたいくらい。口だけならいくらでも出すよ」と冗談を交えながら、本気でフィードバックしています。研究開発の目的は単なる技術の発展ではなく、社会に具体的な価値、すなわち革新と安心を届けることです。必要な投資は惜しまず、難度の高い研究開発も強力で推進していきます。NECのポートフォリオを活かす象徴的な研究テーマがデュアルユース技術です。社会インフラとITサービスの両事業のテクノロジーを共通化でき、開発コストの最適化にもつながります。社会インフラの根幹を担う技術群を幅広い産業に提供できれば、NECならではの価値提供になります。サイバーセキュリティはその代表例であり、ここ10年でデュアルユースを考えた設計・開発手法に変わっています。

ガバナンスの最適な形を求めて

2021年、CEOとして初めて海外投資家と対話をしていた頃、「NECのガバナンスはマイナスだ」との厳しい指摘がありました。私自身、取締役会での企業価値向上に向けた議論が不足していると感じており、経営の質を高めるべく機関設計の見直しに踏み切ります。2023年から指名委員会等設置会社になり、取締役会では中長期の企業価値向上に向けた議論と執行のモニタリングに注力し、重要経営課題の討議時間が大幅に増えました。執行は権限委譲のもと迅速な意思決定と実行ができるようになりました。

NEC 統合レポート 2026

Index

1 NECの全体像

NECの歴史

At a Glance

社長メッセージ

2 2030中期経営計画

3 価値創造の取り組み

4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

社長メッセージ

ただ私は組織形態をどうするかよりも中身の方が100倍大事だと考えています。どなたに社外取締役就いていただき、本当にコミットし、NECを深く理解していただいたうえで取締役会を運営するか。これという候補者の方々には直接お会いし、NECをどんな会社になりたいか、監督と執行の分離またはモニタリングと戦略的な議論への期待を伝えて「改革に手を貸してほしい」とお願いしています。

2026年度の社外取締役比率は70%、うち3人が外国籍、2人が女性と、多様かつ豊かな経験をお持ちの方々にご活躍いただいています。取締役会の運営にあたっては、歴史・現在・未来について理解を深めていただき、さらにはどう会社へ貢献してほしいかを事前に共有したうえで、実質的な議論ができるように努めています。

利益の大切さと誠実さ

NECにはかつて「お客さまから多くの利益を得るのは好ましくない」という考えがありました。私は利益は社会からの評価であり、高い利益を得るのは誇らしいことだと考えています。得た利益は研究開発や事業成長に再投資し、さらなる社会価値創造ができます。こうしたマインドを根付かせるために、対話の場など折に触れて社員に語り掛けています。

しかし利益のためなら何でもして良い訳ではありません。NECは127年の歴史を通じてお客さまや社会からの信頼を重ねてきましたが、過去にはそれを大きく失墜させる重大事件もありました。信頼を失う行動は会社の存続を危うくし、信頼を取り戻すには途方もない時間と労力がかかり、消えることのない傷跡が残ります。二度と信頼を裏切らないために、社員にはIntegrity(誠実さ)を求めています。「自分が正しいと思うことをする」「正しくないと思ったことに對して疑問を持つ」ということ。疑問に思えば口に出すよう促し、私はその声を最後まで拾っていくと、社員と固く約束しています。

価値を創る人・文化への転換

「あなたの会社の社員は幸せですか?」。私がCFOだった頃、あるヨーロッパの投資家から問われました。思いもよらない問いに戸惑いつつ、この方の長い投資経験から「社員の幸せが企業価値＝会社の成長に結びつく」との経験則があるのだと思い至りました。

社員の意欲や会社への共感などを定量的に測るため、2016年に初めて社員エンゲージメントを調査しました。結果は19%と日本企業の下位層かつ世界最低水準。私は「こんなにも低いのか」とショックを受けました。2025中計では50%への改善を目指し、経営陣と社員との相互理解を深め、ともに変革に挑み、その成果を分かち合いました。最終年度には48%と日本企業の上位20%、世界の上位25%相当にまで改善。目標には届きませんでした。10年以上かけて本気で「社員の幸せ」に取り組んできたことの成果が表れました。

今後はエンゲージメントの数値以上に質を重視したいと考えています。目の前の変化を素直な心でとらえ、価値観をアップデートし、行動に移す。それによってNECが変わり、社会を変えていく。こうした価値を創る人や文化への転換を進めます。グローバル上位25パーセント以上のエンゲージメント水準を維持しながら、目指す姿とNECの現在地とのズレを認識し改善していきます。

「あなたの会社の社員は、幸せですか?」。正直に言って答えはわかりません。ただし「自分の仕事は社会に価値がある」と思えることが働くうえでの幸せなのだとすれば、私たちの仕事がこの時代にまさに必要とされていることがその答えになるのだと思います。会社に共感し、誇りとやりがいを持って働く社員が増えたからこそ、今の業績があるのだと考えています。

終わりに

冒頭にお伝えしたとおり、NECは社会価値創造を進めていくうえで「Empower Humanity ～世界に革新と安心を届ける」との志を掲げています。この激変の時代に社会から信頼され共感を得ていくことは不可欠であり、そのために私たちの思想や企業姿勢を伝えるThought Leadership活動にも積極的に取り組んでいます。毎年参加する、スイス・ダボスでの世界経済フォーラム年次総会はその格好の場。2026年はパネル講演で「Japan's turn(日本の番だ)」をテーマに、AI時代そして国際協調の変局の中での日本の役割を議論しました。私は「テクノロジーから得る恩恵を世界に共有することで、日本は平和な世界を守ることに貢献できる」と話しました。セッション後、ともに登壇したオーストラリア元首相のケビン・ラッド氏から「期待しているよ」と声をかけられました。NECは先進テクノロジーを信頼できる形で社会に届けられる日本国籍の企業であり、私たちが事業活動を推進することは日本の国際社会への貢献を後押しすることにつながります。その役割を果たし、世界に革新と安心を届け続けるためには、行動し、結果を出し続けなければなりません。だからこそNECは変わり続けることを、変えません。

みなさまには私たちの今後にご期待いただき、社会価値創造の道のりを永くともに歩んでくださることを心から願っています。

2026年10月

取締役 代表執行役社長 兼 CEO

森田隆之

NEC 統合レポート 2026

Index

1 NECの全体像

NECの歴史

At a Glance

社長メッセージ

2 2030中期経営計画

3 価値創造の取り組み

4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

2025中期経営計画 振り返り

NEC Wayで掲げたPurpose (存在意義)、そしてNEC 2030VISIONの具現化に向けて2025年度を最終年度とする「2025中期経営計画」を策定し、2021年に発表しました。2025中計では、「Purpose・戦略・文化」を三位一体として、企業価値の最大化に向けた変革を推進し、目標として掲げていた売上収益、利益およびEBITDA成長率を達成しました。文化の指標として設定したエンゲージメントスコアについては、目標の50%にはわずかに届きませんでしたが、48%とグローバルトップティアに相当する水準まで向上しました。2010年から2015年にかけて取り組んだ再成長のための礎づくり、2016年から継続して取り組んでいるカルチャー変革の推進と15年以上にわたる経営変革を経て、2025年度には時価総額の史上最高値を更新しました。

そして今、我々の目の前にはAIの普及・拡大という、これまでの延長線上にはない新たな局面が訪れています。この大きな変化をどうとらえ、どう勝ち抜いていくのかが問われています。

中期経営目標

(億円)	2020年度実績	2025年度目標	2025年度実績
売上収益	29,940	35,600	35,827
Non-GAAP*1営業利益	1,509	3,600	3,972
対売上比率 (%)	5.0%	10.1%	11.1%
Non-GAAP*1当期利益	1,446	2,600	2,798
対売上比率 (%)	4.8%	7.3%	7.8%

(億円)	2020年度実績	2025年度目標	2025年度実績
EBITDA*2	2,958	4,850	5,302
対売上比率 (%)	9.9%	13.6%	14.8%
ROIC*3	4.7%	8.2%	9.1%
エンゲージメントスコア	25%	50%	48%

*1 「Non-GAAP営業損益」は、営業損益から、買収により認識した無形資産の償却費およびM&A関連費用（ファイナンシャルアドバイザー費用等）ならびに構造改革関連費用、減損損失、株式報酬その他の一過性損益を控除した本源的な事業の業績を測る利益指標です。また、「Non-GAAP当期損益」は、親会社の所有者に帰属する当期損益から、税引前当期損益に係る調整項目およびこれらに係る税金相当・非支配持分相当を控除した、親会社の所有者に帰属する本源的な事業の業績を測る利益指標です。

*2 EBITDA＝売上総利益－販売管理費＋減価償却費・償却費

*3 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)）

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AI「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社・KMD社・Avaloq社）のPMI推進と継続的な改革 Avaloq社はRule of 40を達成 CSG社買収による米国事業拡大への布石		●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
	●グローバル5G事業の転換 事業環境の変化をふまえ、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		●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 Cockpit 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
継続課題	●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 * DGDF：デジタル・ガバメント、デジタル・ファイナンス ●北米ITサービス事業の拡大 Netcracker社・CSG社のPMIの着実な実行		●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

NEC 統合レポート 2026

Index

1 NECの全体像

2 2030中期経営計画

2025中期経営計画 振り返り

事業環境

NECの戦略と目標

BluStellarのAIトランスフォーメーション対応

3 価値創造の取り組み

4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

詳細は、2030中期経営計画をご参照ください。
<https://group.nec/assets/global/ja/about/ir/library/pdf/260512/260512-01.pdf>

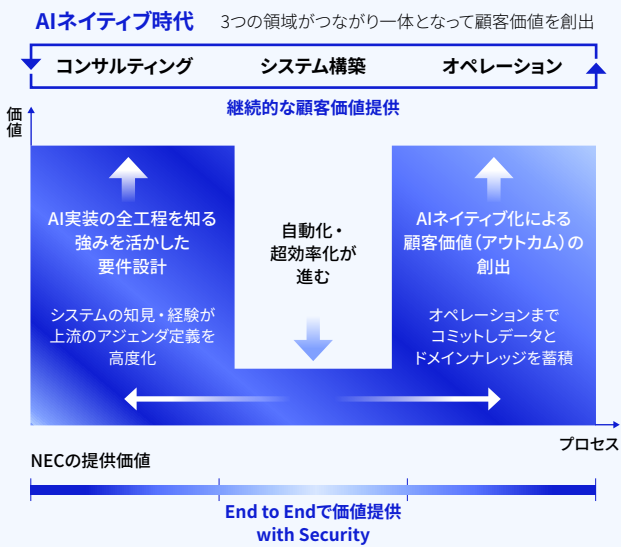
事業環境

AIの革新と新たな安全保障環境の到来が世界の秩序を変容させ、脅威と機会が同時に拡大

AIの進化に伴うITサービス市場の構造的変化

AI産業革命の本格化に伴い、新たなアプリケーションやプラットフォーム、さらにはAIを前提とする新しい社会、産業が生まれ、グローバルでは45兆円を超える規模の市場創出が見込まれています。一方、市場環境の大きな変化により、企業の優勝劣敗が鮮明になることも想定されます。

ITサービス市場においては、システム構築の自動化・効率化、内製化の拡大、ベンダースイッチングコストの低下、AIの普及による運用責任の不明瞭化に伴うリスクの増大といった変化が想定されます。従来は「コンサルティング」「システム構築」「オペレーション」という3つの領域は分断され、個別の市場が形成されていましたが、AIネイティブ時代には、これらをシームレスにつなぎ、AI実装の全工程を知る強みを活かした要件設計から顧客価値（アウトカム）の創出まで、End to Endで価値を提供できる企業が存在感を強めていきます。

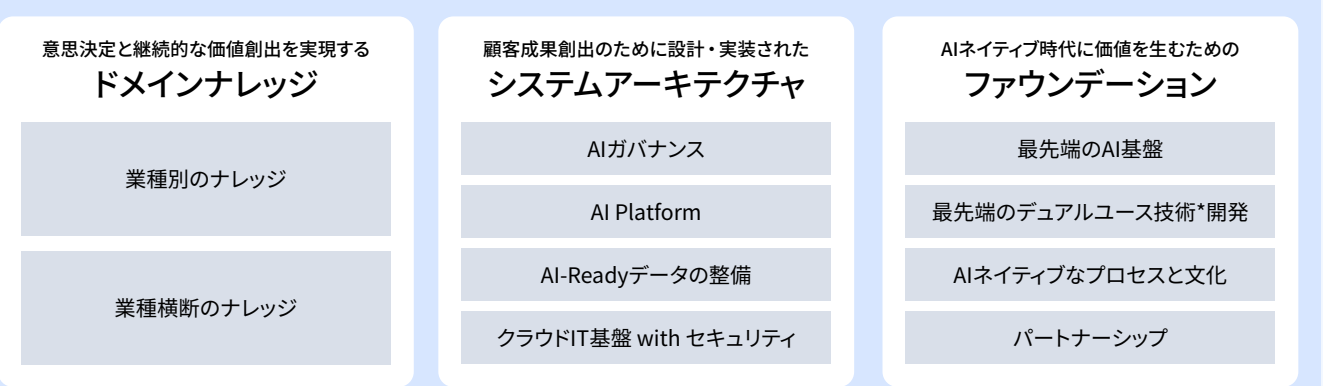


地政学的緊張の常態化やAIの進化を背景に、安全保障の裾野が拡大

国際協調の揺らぎや悪意あるテクノロジーの利用が日常を脅かす中、平時と有事の境界が曖昧化しています。このような背景のもと、民生と防衛の技術／市場の融合が進むとともに、デジタルインフラの重要性が高まり、安全保障の裾野は拡大しています。これは防衛領域における予算の拡大や民需転用の広がりだけではなく、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関わる事業機会が拡大することを意味します。重要なデジタルインフラの安全性・信頼性を担保すること、加えて、高度化するサイバー攻撃に対し、社会システムを守るサイバーセキュリティを強化すること、これらの価値が、これまで以上に拡大していきます。

構造変化の中で勝者となるための条件

産業構造や社会システムが大きく変化する中、勝者になるために必要となるのは、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、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、そして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を一体として兼ね備え、アウトカムを顕在化させることです。これらをどのように獲得・強化していくかがNECの2030中期経営計画における重要なポイントです。



* 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

1	NECの全体像
2	2030中期経営計画
	2025中期経営計画 振り返り
	事業環境
	NECの戦略と目標
	BluStellarのAIトランスフォーメーション対応
3	価値創造の取り組み
4	価値創造を支える仕組み
5	コーポレート・データ

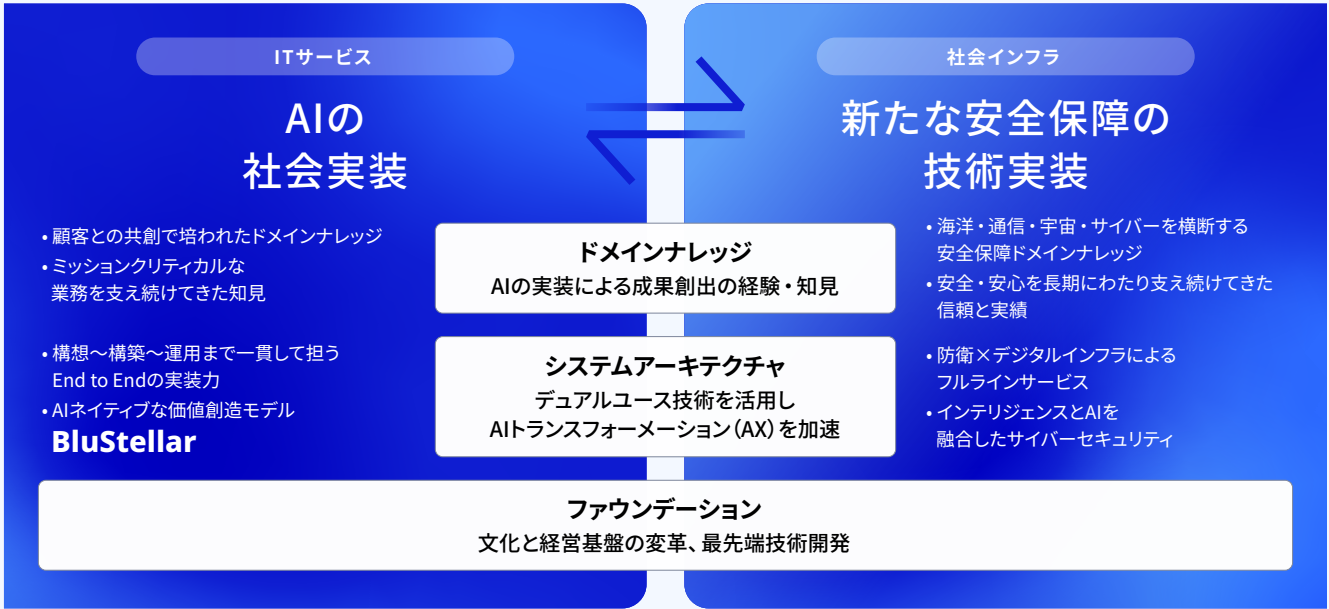
NECの戦略と目標

NECは、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）を併せ持っています。両者の相互作用による継続進化を強みとして成長を実現していきます。

NECはこれまで120年以上にわたり、止めることが許されない社会や企業の基盤を支えてきました。その中で培ってきた信頼、ドメインナレッジ、End to Endの実装力こそが、AIの社会実装における最大の競争力となります。安全保障の領域においては、海洋、通信、宇宙、サイバーといった幅広いフィールドで安全・安心を支え続けてきた信頼と実績を活かし、日本のインフラを守り、世界の安全・安心に貢献する役割を担っていきます。この2つの事業領域で培われる最先端のサイバーセキュリティやミッションクリティカルなシステム構築に関わる技術・ノウハウは双方の領域に適用可能であり、両者の相乗効果によってさらなる競争力の強化につながります。

また、文化と経営基盤の変革にも引き続き取り組んでいきます。変わり続ける強い個人・組織を生む企業文化を実現するとともに、適切な権限移譲を通じたグループ経営の進化、本社機能の高度化などを通じ、AIネイティブカンパニーへの変革と経営基盤の強化を進めていきます。

NECは、これらの実践を通じて継続的な利益成長を実現し、グローバルのトップティア企業となることを長期的な経営目標として掲げました。その実現に向けたマイルストーンとなる2030中期経営計画においては、財務目標としてプロフォーマベースでNon-GAAP営業利益率15%以上を実現し、その結果としてNon-GAAP営業利益を2025年度比で倍増させます。また、非財務目標にはエンゲージメントスコアを掲げ、グローバルトップティアである上位25パーセンタイル水準を目指して取り組みを進めていきます。



中期経営目標（2030年度）

財務目標*1 (プロフォーマベース)	Non-GAAP 営業利益率	Non-GAAP 営業利益	Non-GAAP EPS 成長 (CAGR)
	15%+	2倍 (2025年度比)	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*2 (Global Top Tier)

*1 売上CAGR3%＋／売上総利益率3%＋改善／販売費及び一般管理費3%改善
*2 2026年度からQualtrics社のサーベイに変更

長期経営目標

Non-GAAP 営業利益 成長 (CAGR)	Non-GAAP EPS成長 (CAGR)	グローバル拡大 (海外利益比率)
15%	15%+	50%

時価総額	エンゲージメント
Global Top Tier	Global Top Tier

NEC 統合レポート 2026

Index

1 NECの全体像

2 2030中期経営計画

2025中期経営計画 振り返り

事業環境

NECの戦略と目標

BluStellarのAIトランスフォーメーション対応

3 価値創造の取り組み

4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

BluStellarのAIトランスフォーメーション対応

2030中期経営計画においてAIの社会実装の鍵を握るのがBluStellarです。

これまでDXのための価値創造モデルとして展開してきたBluStellar。NECはその重要な要素である「ビジネスモデル」「テクノロジー」「組織・人材」など、すべてにAIを組み込み、進化させることで、お客さまのAIトランスフォーメーション（AX）を加速します。

■ ビジネスモデル：シナリオアプローチ

お客さまの経営課題解決に向けた構想から実装までを型化して展開してきたBluStellar Scenarioについては、すべてにAIを組み込みます。これにより、高度な業務の自動化と機能の拡張をスピーディに実現します。

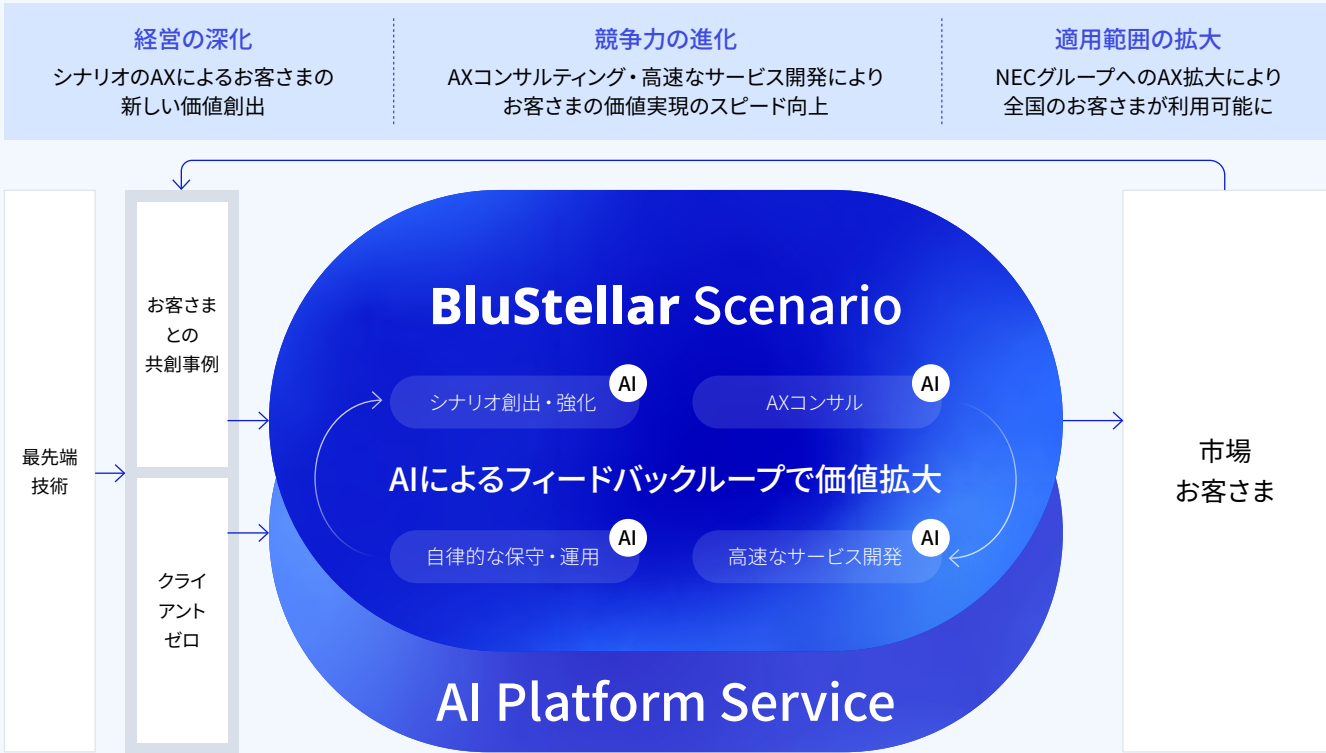
■ テクノロジー：AI Platform Service

BluStellarのビジネスモデルを支える最先端のAIやセキュリティ技術を、アプリレイヤーからインフラレイヤーまでのAI実装に必要なサービス機能群としてAI Platform Serviceに統合、フルスタックで柔軟なサービスとして提供していきます。

■ 組織・人材：AIネイティブな組織・人材変革

AIがあらゆる業務領域に浸透し、活用が当たり前となるAIネイティブ社会では、AIとともに価値を創出できるAX人材へのリスクリングが必須です。人材育成プログラムであるBluStellar Academyのノウハウも活用しながら、NECグループの従業員すべてをAX人材へとリスクリングし、成長事業・新規事業への再配置を通じたさらなる事業拡大につなげていきます。

また、NECのAX人材育成の実践ノウハウを社外へも展開し、お客さまのAX人材の育成およびAIネイティブな組織づくりに貢献していきます。

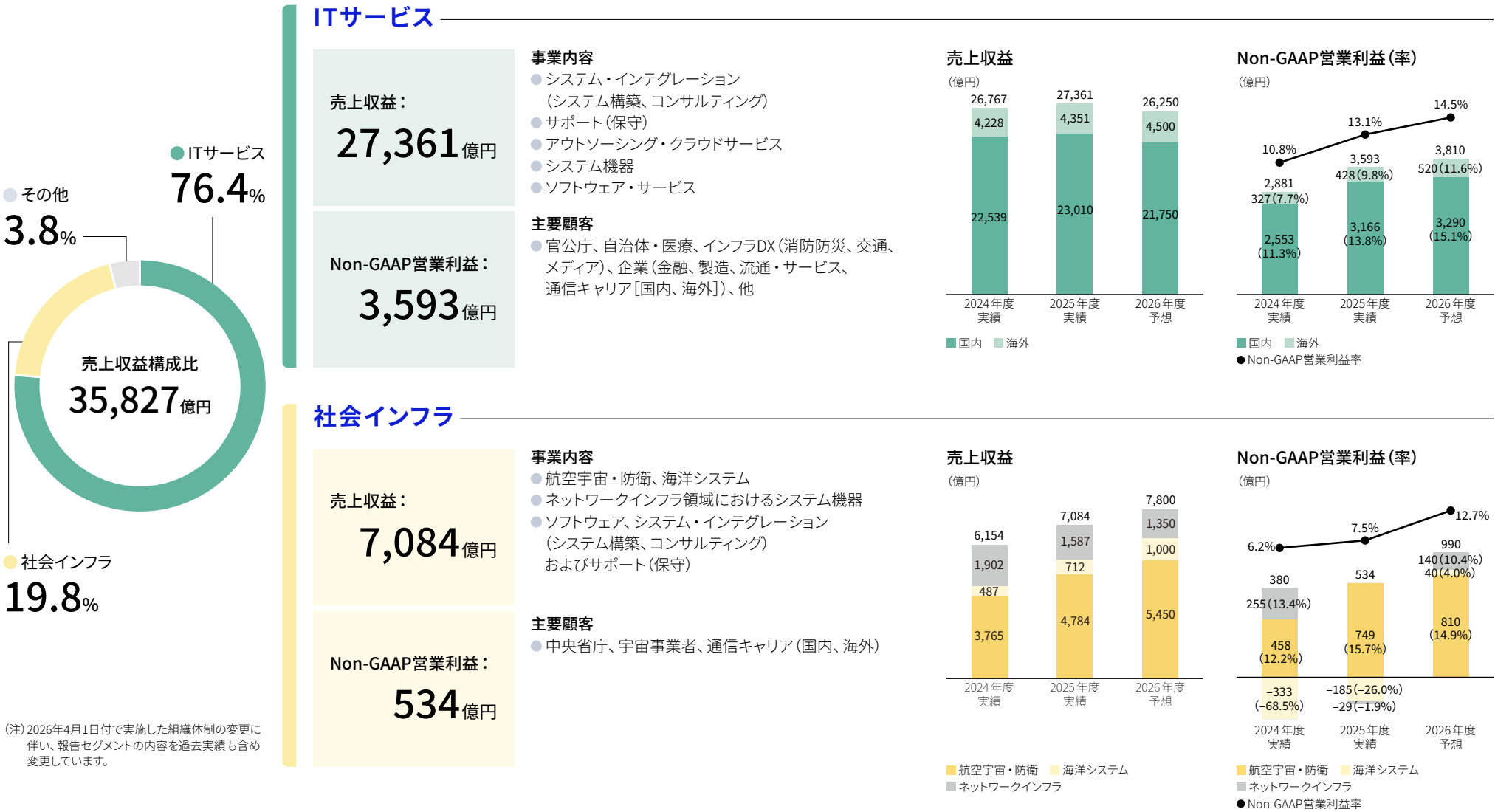


AI変革移行期 (2026～)		
	DX進化期	BluStellar 2
■ ビジネスモデル	DXの成功要因を型化した「シナリオ」	約 30 のBluStellar ScenarioすべてをAX
■ テクノロジー	AI・セキュリティによる競争優位性	100 を超える機能をAI Platform Serviceで提供
■ 組織・人材	お客さまの経営課題をとらえて共創する経験を持つ多くの人材やパートナー (コンサル1万人／DX人材1.2万人)	DX人材から AX人材 へシフト グローバルアライアンス強化

最新のBluStellar関連情報は下記ウェブサイトをご参照ください。
<https://group.nec.jp/ja/solutions/nec-blustellar/>
https://jpn.nec.com/press/202604/20260424_02.html
<https://jpn.nec.com/press/202604/images/2402-01-01.pdf>

主要事業概要 —ITサービス・社会インフラ

NECグループは、ITサービスおよび社会インフラを主要なセグメントとして各事業活動を行っています。



ITサービス事業

国内ITサービス、海外デジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス

事業概要

NECのITサービス事業は、AI、セキュリティ、ネットワークなどの領域の最新技術を活用し、官公庁・地方公共団体、通信事業者、金融機関、製造業、リテールといったさまざまなお客さまの活動を支えるとともに、社会や産業の変革を実現しています。

特に近年は、ICTシステムを通じた社会課題・企業課題の解決への期待が高まっており、企業においてはビジネスモデル変革やデータドリブン経営、AI活用による効率化・新たな価値創出、政府・官公庁においては利用者の利便性向上や業務効率化を目指した行政デジタル化などの取り組みが進んでいます。

NECは長年、日本国内を中心に多くのお客さまにミッションクリティカルなシステムを導入してきました。そこで培ったシステム構築力と多様な業種・業務に関する豊富なノウハウに加え、AI、セキュリティ、ネットワークなどの最新技術を活用し、お客さまに最適なソリューションを提供しています。

海外におけるITサービス事業は、デジタル・ガバメント、デジタル・ファイナンス (DGDF) と、通信事業者向けITサービスの領域を中心に展開しています。DGDF領域では、2018～2020年にかけて買収した欧州3社 (SWS社、KMD社、Avaloq社) が持つ顧客基盤とソフトウェアをベースに、各社の自律的成長を推進するとともに、アジア、日本国内におけるNECの販売・サポート体制を活かした地域展開の拡大を図っています。通信事業者向けITサービスでは、子会社のNetcracker社 (米国) を中心に通信ネットワークの監視・制御・自動化ソリューションを提供しており、2026年5月には米国のテレコム／ブロードバンド事業者向けソフトウェア企業であるCSG社を買収しました。

事業領域

国内

官公庁・地方公共団体



基幹系システムや基盤システムに加え、行政デジタル化・官民データ連携・行政DXを支援するソリューションを提供することで、安全・安心で快適に暮らせる国・地域社会の実現を目指しています。

通信事業



ネットワークの監視・制御や課金など、運用管理のための基盤システム、運用サービスなどを提供し、デジタル社会の根幹であるネットワークを支えています。

金融機関



高い信頼性が求められる銀行・証券・保険等の金融機関における基幹システムに加え、顔認証やAI等のデジタル技術を活用した新たな金融サービスを提供しています。

リテール



コンビニエンスストアやスーパーマーケット等のお客さまに向け、店舗を中心としたさまざまな業務課題をDXで解決し、生活者の買い物体験をより楽しく、よりスマートに変革させることを目指しています。

製造業



AI／IoT／5Gを活用した次世代ものづくりで、設計・調達・生産・流通といったサプライチェーン全体のスマート化により、生産性向上や継続的な拡張を支援しています。

交通・物流



交通機関や物流における人の移動・モノの流れを、デジタル技術で最適化し、輸配送網の維持・効率化やCO₂排出量削減などに貢献しています。

海外

NEC Software Solutions UK (SWS) (英文サイト)

英国のITサービス企業。警察、税徴収、社会保障給付、公営住宅管理の領域で強固な顧客基盤と水平展開可能な共通業務プラットフォームを持ち、英国の地方政府にシステムを提供しています。(2018年買収)

KMD (英文サイト)

デンマーク最大手のITサービス企業。デンマークの政府・自治体向けの強固な顧客基盤と幅広いプラットフォームで同国政府のデジタル化を支えてきました。(2019年買収)

Avaloq (英文サイト)

スイスのソフトウェア企業。金融機関向けのソフトウェアをSaaS型で提供するなどウェルスマネジメント領域をはじめ、リカーリングビジネスを展開しています。(2020年買収)

Netcracker／CSG (英文サイト)

通信ネットワークの監視・制御・自動化ソリューションを世界の通信事業者向けに提供しています。

強み

- 豊富な業種におけるミッションクリティカルなシステム運用実績、NEC自らが実験場として導入、蓄積してきた最先端の事例
- 上流のコンサルティングから、実務、運用、保守まで一貫してお客さまのDXに対応できる体制・リソース
- AI人材拡充に向けた育成プログラム

NEC 統合レポート 2026

Index

1 NECの全体像

2 2030中期経営計画

3 価値創造の取り組み

主要事業概要

ITサービス事業

社会インフラ事業

CFOメッセージ

企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方

イノベーション：R&D／事業開発／知財

人的資本経営

環境経営

4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

事業戦略

国内

国内ではAI活用による市場競争力の強化を視野にDXに対する顧客需要が旺盛です。特にAI活用の前提条件となるモダナイゼーションの需要が引き続き伸びており、NECの知見や業種ノウハウを活かせる領域の事業が成長しています。需要に対応するための人材リソースについても、AI関連教育プログラムの実施等で強化を図っています。

共通基盤整備によるビジネスモデル変革

業種・お客さまごとに個別最適で展開していた製品、サービス、アセットを、NECの技術・ノウハウをベースにサービスメニュー化し、DX推進のための共通基盤として整備しています。これを価値創造モデル「BluStellar」のもとで体系化することで、最先端のサービスをより迅速に提供可能となるだけでなく、提供価値に基づくプライシングへの変革が可能となり、収益性の向上に寄与します。

戦略コンサルから一貫した価値提供による企業の経営課題解決

ICTの適用領域の広がりとともに、その活用を経営の視点で考える必要性がますます高まっています。NECは国内トップクラスのコンサルタントリソースを有する子会社のアビームコンサルティング(株)と連携することで、お客さまの経営課題をデジタル戦略へ落とし込み、課題解決を実現するシステムを提供しています。

ITシステム導入フロー



行政デジタル化への貢献

2021年のデジタル庁設立以降、官公庁における業務標準化・効率化や、地方自治体の情報システム標準化など、デジタル化が進められています。高い安全性・品質と、導入の迅速性・柔軟性が求められる行政システムにおいて、NECは長年の実績・ノウハウと最先端技術を活かし、行政サービスの高度化に貢献しています。また、デンマークの行政デジタル化を支えてきたKMD社と連携し、デジタル化の実現に向けた課題解決などの提案も積極的に行っています。

海外

デジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス(DGDF)

DGDF領域では、事業基盤の再構築による安定化や、欧州3社とのシナジー拡大により、事業の成長を図っています。Avaloq社は、NECの販売チャネルを活用してアジアでデジタル・ファイナンス領域の展開を拡大しており、日本への展開も進めています。また、オフショアリソースの共有などによる開発コストの低減や、KMD社の低収益事業売却などのポートフォリオ変革、Avaloq社のSaaS型モデルの立ち上げなど、各種取り組みが順調に進み、欧州3社は各々10%を超える利益率を出せる体質となりました。今後も、デジタル先進国である英国およびデンマークで豊富な納入実績を持つSWS社、KMD社のソフトウェアや行政デジタル化の推進ノウハウを、NECが販売力を持つAPACや日本へ展開していきます。また、Avaloq社の持つウェルスマネジメント領域での革新的なソリューションや、BlackRock社との戦略的パートナーシップを活かして提供価値の拡大に努めます。必要に応じ投資なども実施し、3社のソフトウェア事業へよりフォーカスし、SaaS型モデルへのシフトなど、さらなる事業価値向上と収益性改善に向けて取り組みます。

通信事業者向けソフトウェア

Netcracker社が提供するOSS(Operation Support System)/BSS(Business Support System)領域は需要が伸びており、生成AIを使った取り組みへの需要も旺盛です。2026年5月に買収した米国のCSG社はBSSの提供を通じて培った強固な顧客基盤を有するとともに、金融・ヘルスケアなど幅広い業界の顧客に対してカスタマーエクスペリエンスや決済などのソフトウェアを提供しています。両社は地理的・顧客セグメント的・技術的に高い相互補完性を有しています。両社の一体運営により、End to Endのソリューションを提供する能力を強化して米国で強固な事業基盤を確立し、グローバルにソフトウェア・サービス事業を拡大していきます。

シナジー創出が期待できる高い補完性

	CSG社	Netcracker社
本社所在地	米国・コロラド州	米国・マサチューセッツ州
地域別売上割合*	米国中心 	グローバル 
主要事業領域	通信事業者、ブロードバンド事業者、金融機関、ヘルスケア他	通信事業者
提供ソリューション	BSS, CX, Payment	BSS / OSS

* 両社の地域別収益に基づいて算出(CSG社：2024年12月期／Netcracker社：2025年3月期)

NEC 統合レポート 2026

Index

1 NECの全体像

2 2030中期経営計画

3 価値創造の取り組み

主要事業概要

ITサービス事業

社会インフラ事業

CFOメッセージ

企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方

イノベーション：R&D／事業開発／知財

人的資本経営

環境経営

4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

社会インフラ事業

航空宇宙・防衛事業

事業概要

航空宇宙および防衛事業では、主に政府機関向けにICTソリューションを提供しています。レーダ装置、セキュアな通信システム、人工衛星などのハードウェアや、航空機・人工衛星の管制・データ処理を行う地上システムの提供と、これらを支える先進的技術開発を行っています。

強み

- 海底から宇宙まで網羅する高度な光通信技術、世界トップレベルの電波／音波センシング、AI、セキュリティなど長年培ってきた技術力
- 自社での設計・開発から製造、導入、運用・保守まで一貫して提供できる事業体制

事業戦略

防衛予算拡大に対応した体制強化と成長戦略

安全保障を取り巻く地政学的リスクや経済安全保障の重要性増大を背景に、NECの防衛事業の事業機会は拡大しています。政府の防衛予算増額も視野に、人員・設備の強化を進め、強い需要やさらなる予算増にも柔軟に対応可能な体制を構築していきます。今後は、IT、ネットワーク、センサの強みを活かし、統合防空ミサイル防衛能力、領域横断作戦能力、指揮統制・情報関連機能など成長領域に注力し、国内外での安定成長を目指します。



防衛装備移転とデュアルユース製品のグローバル展開

防衛事業では、政府方針に基づき、防衛装備移転やデュアルユース製品のグローバル拡販を推進しています。2026年4月には、豪州海軍の次期汎用フリゲート艦向け搭載機器納入の契約を締結しました。水上艦用ソーナーや複合通信空中線 (UNICORN) など、海上自衛隊向けで培った通信・センサ分野の技術と実績を活かして提供します。今後も適切な手続きと法令遵守のもと、グローバルでの案件獲得を進めていきます。



出典：海上自衛隊ホームページ
<https://www.mod.go.jp/msdf/equipment/ships/ffm/mogami/>

サイバー防御強化に向けた

グローバル連携と次世代サービス「CyIOC」の展開

セキュリティ分野ではサイバー攻撃の高度化をふまえ、能動的サイバー防御 (ACD：Active Cyber Defense) の強化が重要となっています。NECは2026年6月、英国BAE Systems社とACDソリューションの共同開発・導入に関する覚書を締結しました。また、NEC独自のインテリジェンスとAI技術を融合した次世代サイバーセキュリティサービス「CyIOC (サイオック)」の提供も開始。CyIOCは専門チームによる監視・分析や24時間体制の運用で、企業や政府のサイバーレジリエンス向上を包括的に支援します。

NEC 統合レポート 2026

Index

1 NECの全体像

2 2030中期経営計画

3 価値創造の取り組み

主要事業概要

ITサービス事業

社会インフラ事業

CFOメッセージ

企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方

イノベーション：R&D／事業開発／知財

人的資本経営

環境経営

4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

各事業の詳細については、NEC IR Day2025「安全保障」のプレゼン資料をご参照ください。
<https://group.nec/assets/global/ja/about/ir/library/pdf/251113/national-security.pdf>



海洋システム事業・ネットワークインフラ事業

事業概要

海洋システム事業では、海底ケーブルシステムを設計・開発から敷設工事まで一貫して提供しています。海底ケーブル通信は大陸間通信の99%を支える国際ネットワークの重要なインフラになっています。また、ネットワークインフラ事業では、主に通信事業者向けにネットワーク機器や運用管理のための基盤システム、運用サービスなどを提供し、デジタル社会の根幹であるネットワークを支えています。

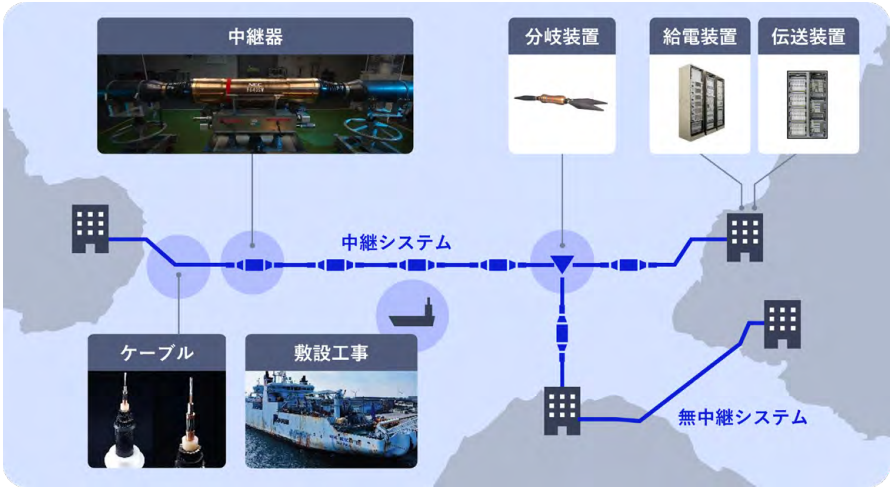
強み
(海洋システム事業)

- 海底ケーブル事業のグローバルシェア上位3社のうちの1社
- アジア・太平洋の海域で豊富な敷設実績と最先端光技術による大容量通信

強み
(ネットワークインフラ事業)

- ミッションクリティカルな実績に基づくアセット・ノウハウとネットワーク技術・提案力

海底ケーブル事業概要図

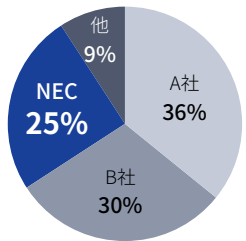


事業戦略

■ 海底ケーブル需要の拡大への対応

SNSやAIの普及、データセンター利用の拡大を背景に、海底ケーブル市場は成長を続けています。顧客も従来の国内通信事業者中心からハイパースケーラーなどへと広がり、市場規模はこれまでの年間約3,000億円から、約5,000億円規模へ拡大することが見込まれています。今後はアジア・太平洋海域が市場の過半数を占めると見込まれる中、NECは日本に拠点を持つ強みと大容量通信の最先端技術を活かし、市場シェア35%を目指します。

海底ケーブルの市場シェア
(2011～2024年度、NEC調べ)



■ 海底ケーブル敷設能力の強化

海底ケーブル事業で市場シェア35%を目指すうえで、NECは工場の生産能力と敷設能力を成長の鍵として位置づけています。今後5年間では、自社保有船とチャーター船の活用により複数の船舶体制の構築を視野に入れ、工事を自らの管理下で遂行することで、施工ノウハウの蓄積と収益性の向上を図ります。業界では将来的な敷設船の逼迫も見込まれる一方、市場成長には変動性もあるため、投資は需要動向や採算性を見極めながら慎重に判断していきます。



■ AIネイティブ社会を支える「信頼されるネットワーク」の実現

AIが社会の意思決定を担う時代、ネットワークに求められる条件は「つながること」から「信頼して任せられること」へ変わりつつあります。NECは、10年以上にわたり培った仮想化技術と、大容量光トランシーバや無線RFデバイスに代表されるデバイス技術およびネットワークの計画・設計から運用までを担ってきた実績で通信インフラを支えています。これらの技術アセットと設計・運用品質を通じて、信頼されるネットワークの社会実装を推進し、AIネイティブ社会の基盤を実現します。

NEC 統合レポート 2026

Index

1 NECの全体像

2 2030中期経営計画

3 価値創造の取り組み

主要事業概要

ITサービス事業

社会インフラ事業

CFOメッセージ

企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方

イノベーション：R&D／事業開発／知財

人的資本経営

環境経営

4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

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は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。

NEC 統合レポート 2026

Index

- 1 NECの全体像
- 2 2030中期経営計画

3 価値創造の取り組み

主要事業概要

ITサービス事業

社会インフラ事業

CFOメッセージ

企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方

イノベーション：R&D／事業開発／知財

人的資本経営

環境経営

4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

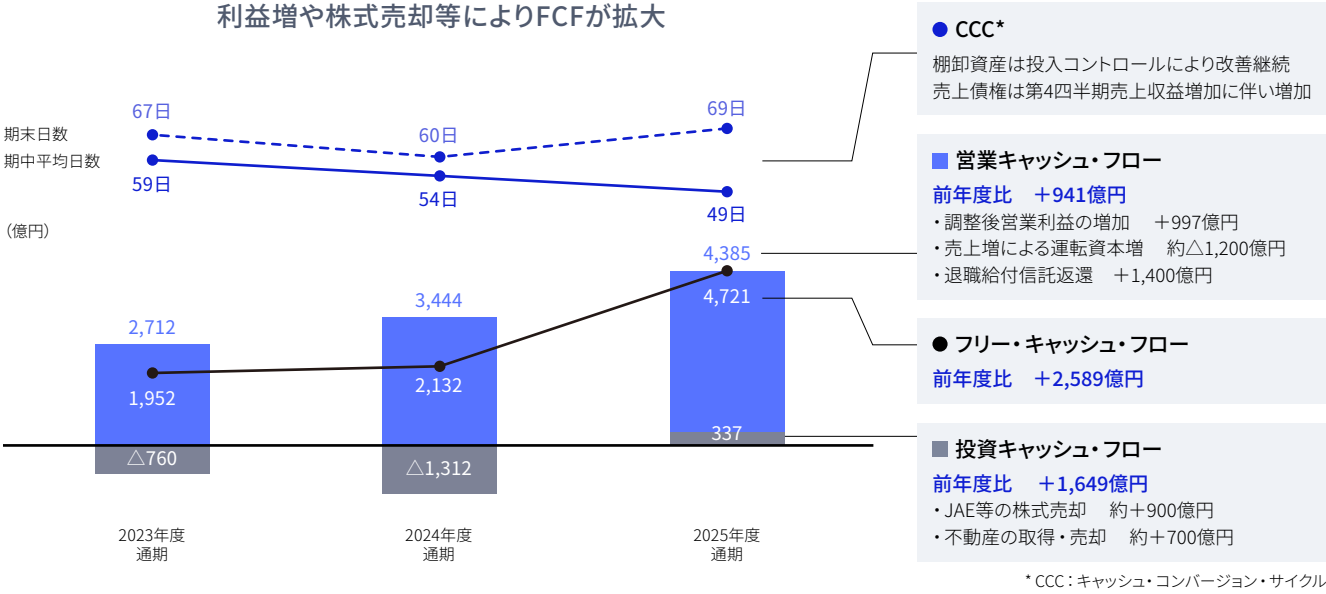
キャッシュの創出

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。

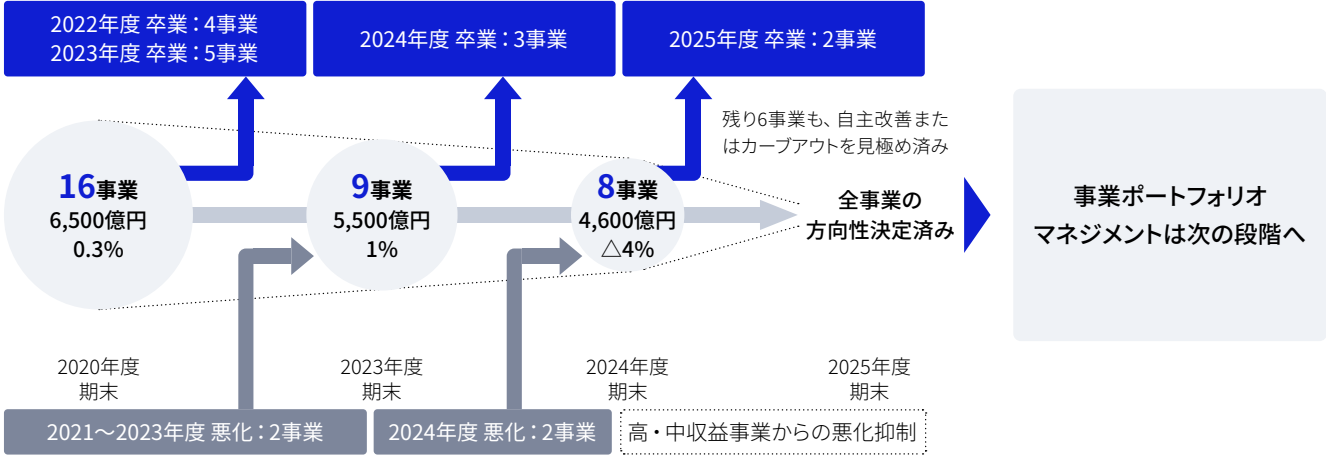
事業の収益性改善によるキャッシュ創出

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



低収益事業



NEC 統合レポート 2026

Index

1 NECの全体像

2 2030中期経営計画

3 価値創造の取り組み

主要事業概要

ITサービス事業

社会インフラ事業

CFOメッセージ

企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方

イノベーション：R&D／事業開発／知財

人的資本経営

環境経営

4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

CFOメッセージ

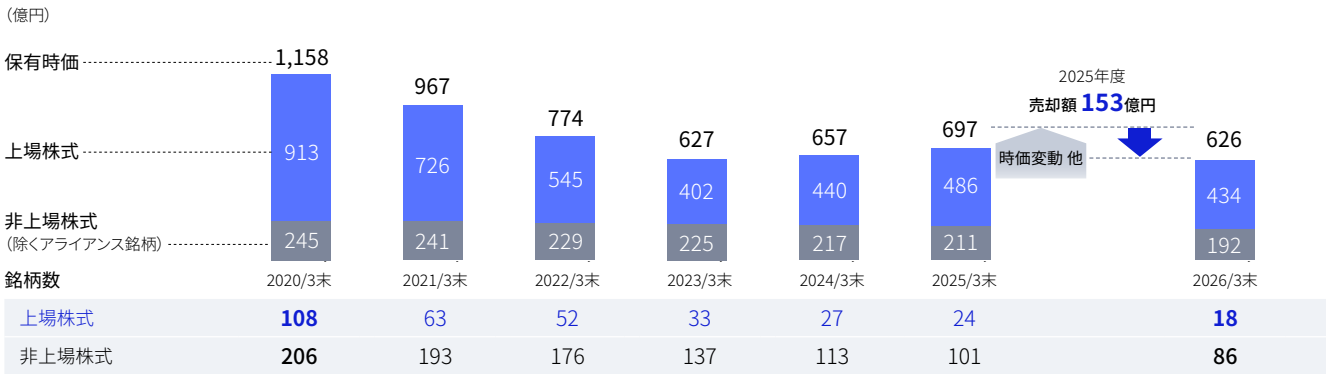
新たに導入し、収益力の一段の強化を図っていきます。併せて、成長効果の見込める領域へのフォーカスと、ノンコア事業のタイムリーな整理を徹底し、NECの強みを活かせる事業ポートフォリオの最適化を継続していきます。

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）>



※ 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

NEC 統合レポート 2026

Index

- 1 NECの全体像
- 2 2030中期経営計画

3 価値創造の取り組み

主要事業概要

ITサービス事業

社会インフラ事業

CFOメッセージ

企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方

イノベーション：R&D／事業開発／知財

人的資本経営

環境経営

4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

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。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。

NEC 統合レポート 2026

Index

1 NECの全体像

2 2030中期経営計画

3 価値創造の取り組み

主要事業概要

ITサービス事業

社会インフラ事業

CFOメッセージ

企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方

イノベーション：R&D／事業開発／知財

人的資本経営

環境経営

4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方

NECは社会価値創造Vision「Empower Humanity ～世界に革新と安心を届ける」の実現のため、サステナビリティの視点でInnovation、Well-being、Resilience、Integrityの4つが重要であるとの考えに基づき、2030中期経営計画期間に優先的に取り組むべき具体的な課題をマテリアリティとして特定しています。その特定にあたっては、従来からのマテリアリティに、AIなどの最新テーマを加えた課題について、「環境・社会に対するインパクト」と「財務に与えるリスク・機会」を評価し、重要性を判断しました。

これらの実践を通じ、NECは社会や環境へのインパクトを考慮した持続可能なビジネスモデルの実現に努め、投資家のみなさま、お客さま、取引先、従業員など、さまざまなステークホルダーからの要請に応えながら、長期利益を最大化していきます。



ステークホルダーとの対話機会としてのNECサステナビリティ・アドバイザリ・コミッティ

NECは、ISO26000、GRIスタンダード、国連グローバル・コンパクト原則、SDGs、SASBなどのグローバルなガイドラインを参考に、さまざまな分野の有識者やステークホルダーの代表との対話をとおしてマテリアリティを特定しています。2021年度に設置したNECサステナビリティ・アドバイザリ・コミッティは、こうした対話の場の1つであり、CFOおよびサステナビリティ推進に携わる担当役員が自らのサステナビリティに関する方針や取り組みを社外有識者と客観的・専門的に議論することで、不確実性が高く変化が急速に進む時代における経営の方向性を確認し、改善につなげています。2024年度からは、サステナビリティ経営の実践に向け、サステナビリティリスクの低減の側面に加え、機会創出をより強く意識したテーマを選定し、議論を行っています。



(左から) NPO法人 NELIS 代表理事 Pedersen氏 (議長)
BSR マネージング・ディレクター 永井氏
三井住友トラスト・アセットマネジメント (株)
シニアアドバイザー (サステナビリティ担当) 堀井氏
NEC 前CFO 藤川

NEC 統合レポート 2026

Index

- 1 NECの全体像
- 2 2030中期経営計画

3 価値創造の取り組み

- 主要事業概要
- ITサービス事業
- 社会インフラ事業
- CFOメッセージ
- 企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方
- イノベーション：R&D／事業開発／知財
- 人的資本経営
- 環境経営

4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

🌐 マテリアリティ特定プロセスについては、ESGデータブック P5～6をご参照ください。
<https://group.nec/assets/global/ja/about/sustainability/pdf/esg-data2026.pdf#page=6>

🌐 NECサステナビリティ・アドバイザリ・コミッティの詳細は、下記をご参照ください。
<https://group.nec/global/ja/about/sustainability/management/advisory-committee/>

企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方

マテリアリティのリスクと機会

社会価値創造Vision「Empower Humanity ～世界に革新と安心を届ける」の実現に向けて特定した2030中期経営計画期間におけるマテリアリティの、ありたい姿とKPIは以下のとおりです。

	マテリアリティ(略称)	2030年にありたい姿	課題解決に向けた2030年度KPI	関連ページ
A 最も重要性の高いテーマ	人権尊重を最優先にしたAIの社会実装 (AIと人権)	・進展著しいAI技術に起因する人権リスクへの対応体制と運用を定着させ、NECグループ各社へ展開している	・リスク対応力の継続的強化 ・「NECグループAIと人権に関するポリシー」実践のための教育の実効性評価 ・インシデント予防・対応体制の維持 ・重大インシデントの発生件数0件	▶ AIと人権 ▶ 人権の尊重
	サイバー攻撃などからデジタル社会を守るセキュリティの提供 (セキュリティ)	・クライアントゼロの実績とノウハウをもとに、顧客にセキュリティサービスを提供し、サイバー攻撃などからデジタル社会を守る ・国内外のNECグループ会社・取引先におけるサイバーセキュリティやAIのガバナンス強化を図るとともに、最先端技術やAIを活用した高度なセキュリティを実現している	・グローバルトップレベルの自社セキュリティ対策を実現 (第三者レーティングスコア (Bitsight)：800) ・国内最大級のセキュリティデータから独自インテリジェンスを生成・提供 ・先進的で信頼できるセキュリティ製品・サービスを提供 ・当社および連結子会社における重大インシデント0件	▶ P27「イノベーション：R&D／事業開発／知財」 ▶ 情報セキュリティとサイバーセキュリティ ▶ サイバーセキュリティ経営報告書 ▶ .JPを守る - NECのサイバーセキュリティ
	適正なデータ価値創造のための責任あるプライバシー保護 (プライバシー)	・個人情報を取り扱う事業に関わるすべての者が法令を理解しその内容を遵守し人権やプライバシーに配慮した事業活動を遂行している	・当社における個人情報保護マネジメントシステムの適切な運用 (毎年の従業員教育や委託先の監督を含む) と改善 ・重大な個人情報漏えいの発生件数0件	▶ 個人情報保護、プライバシー ▶ AIと人権
	雇用と働き方の改革を実現するAIの利活用 (AIと雇用)	・AIベースのオペレーションを梃に、労働生産性向上とイノベーション創出を推進する	・AIベースのオペレーションを梃に、労働生産性向上とイノベーション創出を推進	▶ P31「人的資本経営」 ▶ 人材開発 ▶ BluStellar AI - 変革を成功に導く、安全・安心なAI
	インクルーシブカルチャーで新たな価値の提案・提供を促進 (I&D)	・女性に限らず、個人のパフォーマンスが最大限発揮できるようなインクルーシブカルチャーを実現し、多様な人材が躍動している	・当社および主要な国内連結子会社5社の女性管理職比率 20% (2030年度内に決定された2031年4月1日付異動を含む) ・2026年度* ダイバーシティスコア 55% (+2pt)	▶ インクルージョン&ダイバーシティ ▶ Inclusion & Diversity (詳細)
B リスクと機会の大きいテーマ	持続的な価値創造の基盤となるコーポレート・ガバナンスの進化 (コーポレート・ガバナンス)	・NECグループのグローバル成長に向けたガバナンス体系の再構築と浸透	・全社ルール体系の整備と展開、国内外のNECグループ会社への適用 ・NECグループ会社の特性をふまえた適切なガバナンスの実践	▶ P38「コーポレート・ガバナンス」 ▶ コーポレート・ガバナンス ▶ コーポレート・ガバナンス報告書
	ゆるぎないインテグリティに根差したコンプライアンスの徹底 (コンプライアンス)	・重大なカルテル・談合行為の発生件数0件 ・重大な贈収賄行為の発生件数0件	・重大なカルテル・談合行為の発生件数0件 ・重大な贈収賄行為の発生件数0件	▶ P38「コーポレート・ガバナンス」 ▶ コンプライアンス
C 環境・社会に対するインパクトが大きいテーマ	バリューチェーンの環境負荷の可視化と抑制 (気候変動)	・RE100に則り2040年までに再生可能エネルギー100%を目指し、その中間地点にあたる2030年については、SBTネットゼロ目標達成を意識した再生可能エネルギー導入比率を達成する ・SBT目標 (2034年度までに2024年度比でScope1・2およびScope3をそれぞれ63.6%以上削減)の達成に向け、脱炭素化を推進する	・2030年再生可能エネルギー導入比率58%の達成 (SBTネットゼロ目標達成に合わせた目標設定) ・当社が提供するCO ₂ 削減支援プログラムへの主要調達取引先の参加率 2030年度90%	▶ P33「環境経営」 ▶ 気候変動への対応
	サプライチェーン上の人権尊重の推進 (サプライチェーン上の人権)	・調達取引先と協働して、人権リスク発生の防止・軽減を目指す	・高リスクと評価された調達取引先の是正完了率100% (注) 是正の働きかけは1年程度の期間にわたり取り組んでいるため、2030年度KPIは2029年度に是正を促した取引先の2030年度末の是正完了率とする	▶ サプライチェーン・マネジメント ▶ 人権の尊重
	従業員の安全確保と健康増進 (従業員の安全と健康)	・組織のメンバーが個の侵害を受けることなく、チーム全体で成果を発揮している ・AIも活用し、過度な長時間労働を改善・撲滅。適切な労働時間で働ける環境を整え、一人ひとりが良好なコンディションでパフォーマンスを発揮している	・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)	▶ 労働安全衛生 ▶ 健康経営 ▶ ワーク・ライフ・バランス

* 2026年度は現サーバイで測定。2027年度以降はインクルーシブ度合いを計測する新KPIを設定

NEC 統合レポート 2026

Index

1 NECの全体像

2 2030中期経営計画

3 価値創造の取り組み

主要事業概要

ITサービス事業

社会インフラ事業

CFOメッセージ

企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方

イノベーション：R&D／事業開発／知財

人的資本経営

環境経営

4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

イノベーション：R&D／事業開発／知財

NECの技術力

NECは長年の研究開発で培った技術力と知的財産を競争力の源泉と位置づけ、既存事業の高度化と新規事業の創出を推進しています。AI、セキュリティ、それらを支えるプラットフォームに関わる技術領域を重点分野として定め、市場の変化をとらえながら、研究開発から事業開発、製品・サービス提供までを一体的に進めることで、迅速な価値提供に努めています。当社はすでに、これらの領域で世界トップクラスの特許保有件数や論文採択実績、顔認証分野の世界的なベンチマークテストで複数回No.1評価を獲得^{*1}するなど、グローバルに認められた技術力を有しています。引き続き、景気動向に左右されることなく中長期的な視点で一定水準の研究開発投資を継続し、将来の社会価値創造を支える技術力の強化と新たな価値創出に取り組んでいきます。当社はこれらの強みを基盤として、2030中期経営計画で掲げるAIネイティブカンパニーへの変革と価値創造モデル「BluStellar」の拡大を推進していきます。

AI (含む生体認証)	機械学習
	難関国際学会 ^{*2} 論文採択数 世界企業中11位
	映像・画像処理
セキュリティ	難関国際学会 ^{*3} 論文採択数 日本企業中1位
	セキュリティ 難関国際学会 45件採択^{*4}
	光通信 難関学会 ^{*5} 論文採択 48年連続
プラットフォーム 技術	光コンピューティング Nature論文採択 4件
	企業の特許影響力のグローバル調査
	Top 100 Global Innovators ^{*6} 15回連続選出
特許	生体認証、映像認識、分析・対処AI
	国際特許累計出願件数 ^{*7} 世界No.1

イノベーション創出のための人づくり・場づくり

イノベーション創出には多様な専門性を持つ人材と、その力を最大限に引き出す環境が不可欠です。NECは各地域の強みや知見を結集することで、グローバルな研究開発体制を実現し、研究者の約4割がグローバル人材となっています。また、イノベーションを社会価値に転換し、世の中に実装していくためには、新規事業開発や知的財産の専門人材も欠かせません。当社では、外部からの採用と社内での育成により各領域の専門人材の拡充を図るとともに、研究開発、知的財産、新規事業開発それぞれの機能の連携を強化しています。

加えて、優秀な人材が十分に力を発揮できるよう、研究開発環境の整備にも力を入れています。また、シリコンバレーのNEC Xでは、NECの人材と技術を核に、現地エコシステムと連携したオープンイノベーションを推進し、社会にインパクトを与える新たな事業の

創出を目指しています。また、異業種7社と連携した共創型R&DのジョイントベンチャーであるBIRD INITIATIVE（株）やCorporate Venture Capital (CVC) 機能、ビジネスコンテスト、日本国内で新たに立ち上げたスタートアップスタジオなどを通じて、社内外の多様な知見を集結し、新たな価値を創造していきます。

イノベーション強化に向けた人材獲得と育成はESGデータブック2026の人材開発プログラムに詳細を記載しています。

^{*1} 米国国立標準技術研究所 (NIST) による顔認証ベンチマークテストでこれまでにNo.1を複数回獲得
<https://jpn.nec.com/biometrics/evaluation/index.html>
※ NISTによる評価結果は米国政府による特定のシステム、製品、サービス、企業を推奨するものではありません。

^{*2} NeurIPS, ICML, ECML-PKDD, KDD, ICDM

^{*3} CVPR, ICCV, ECCV, ACCV, ICPR

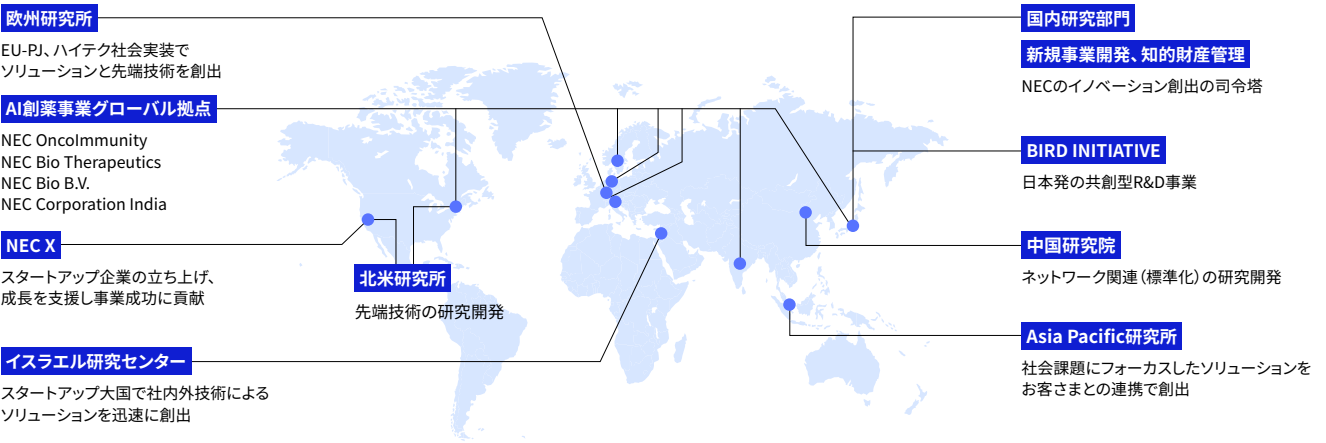
^{*4} セキュリティ: ACM CCS, IEEE S&P, EuroS&P, USENIX Security, Crypto, Eurocrypt, Asiacrypt, TCHES, FSE (2015–2024年実績)

^{*5} 通信: OFC/ECOC等 (2025年12月時点)

^{*6} 出所: <https://jpn.nec.com/intellectual-property/topics/260122.html>

^{*7} [PCT] Patent Cooperation Treaty (特許協力条約)、2025年10月 (NEC調べ)

グローバルの強みを活かし研究開発と事業開発の機会を拡大



NEC 統合レポート 2026

Index

1 NECの全体像

2 2030中期経営計画

3 価値創造の取り組み

主要事業概要

ITサービス事業

社会インフラ事業

CFOメッセージ

企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方

イノベーション：R&D／事業開発／知財

人的資本経営

環境経営

4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

- ESGデータブックはこちらをご参照ください。
<https://group.nec/assets/global/ja/about/sustainability/pdf/esg-data2026.pdf#page=92>
- 生体認証の第三者評価はこちらをご参照ください。
<https://jpn.nec.com/biometrics/evaluation/index.html>
- 研究開発の最新の取り組みについては、「経営方針・事業説明会」に掲載の「NEC Innovation Day」のプレゼンテーションをご参照ください。
<https://jpn.nec.com/ir/events/pr/others.html>

1. 社会や顧客が求める新たな価値を実現するための研究開発機能

NECが注力すべき技術領域と定めたAI、セキュリティ、およびこれらを支えるプラットフォームに関わる技術の強化を通じて、社会やお客さまが求める新たな価値の創出に取り組んでいます。

AIは、人手不足や業務の高度化、生産性向上といった社会課題に対応するため、業務の自律化・効率化を実現するAIエージェントの研究開発を進めています。また、AIの信頼性を担保する安全性・倫理性の高度な管理技術を確認し、人とAIが協調して働ける社会を推進していきます。

セキュリティは、サイバー攻撃の高度化・巧妙化に対応するため、AIを活用した脅威の分析や、高度なインテリジェンス化により、業種ごとのリスク特性に応じた実効性の高いセキュリティ運用を支援する技術の開発を進めています。さらに、高度な情報操作リスクへの対処技術の開発を通じて、デジタル社会における信頼性の確保と情報基盤の健全な発展に貢献します。

プラットフォームは、経済安全保障の観点からも重要性が高まる光海底ケーブルシステム技術や量子暗号通信などのセキュアなネットワーク技術の研究開発を通じて、より信頼性と安全性の高い社会インフラの構築・維持に努めます。

当社では、これらの最先端技術を、当社自身を最初の顧客として自社で使いこなして知見を蓄えるクライアントゼロの取り組みに活用しています。当該取り組みを通じて得られた実証的な知見は、お客さまを未来に導く価値創造モデル「BluStellar」における製品・サービス群に組み込み、社会およびお客さまに対する新たな価値提供へとつなげています。



Column AI事業の成長を支える国内有数規模のAIスパコン

AIの活用拡大に伴い、AIモデルには高度な業務への対応力と運用コストの低減を両立することが求められています。NECは2023年にフルスクラッチの国産大規模言語モデル(LLM)「cotomi」を開発し、その後も専門領域に特化したモデルやAIエージェント向け機能の強化を進めてきました。こうした開発を通じて蓄積したノウハウにより、専門知識をコンパクトなモデルに凝縮し、高度な業務をリーズナブルなコストで実行できるAIの提供が可能になります。

また、NECがAIネイティブカンパニーへの変革を進めるうえで、自らAIを開発・活用し続けるための強固な基盤が不可欠です。この考えのもと、NECはAI事業の成長を支える基盤として、2028年には自社保有するAIスパコンを増強し、現在の約3倍に拡大する計画です。研究開発からサービス提供までを支える国内有数規模のAI基盤を活用し、NECはAIネイティブカンパニーへの変革とAI事業の成長を加速させていきます。

NEC 統合レポート 2026

Index

1 NECの全体像

2 2030中期経営計画

3 価値創造の取り組み

主要事業概要

ITサービス事業

社会インフラ事業

CFOメッセージ

企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方

イノベーション：R&D／事業開発／知財

人的資本経営

環境経営

4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

🌐 研究開発(R&D)はこちらをご参照ください。
<https://jpn.nec.com/rd/index.html>

🌐 BluStellar AI - 変革を成功に導く、安全・安心なAIはこちらをご参照ください。
<https://group.nec/jp/ja/solutions/ai/>

🌐 NECの生成AI(NEC Generative AI)はこちらをご参照ください。
<https://group.nec/jp/ja/solutions/ai/llm/>

2. 価値を提供するための事業開発機能

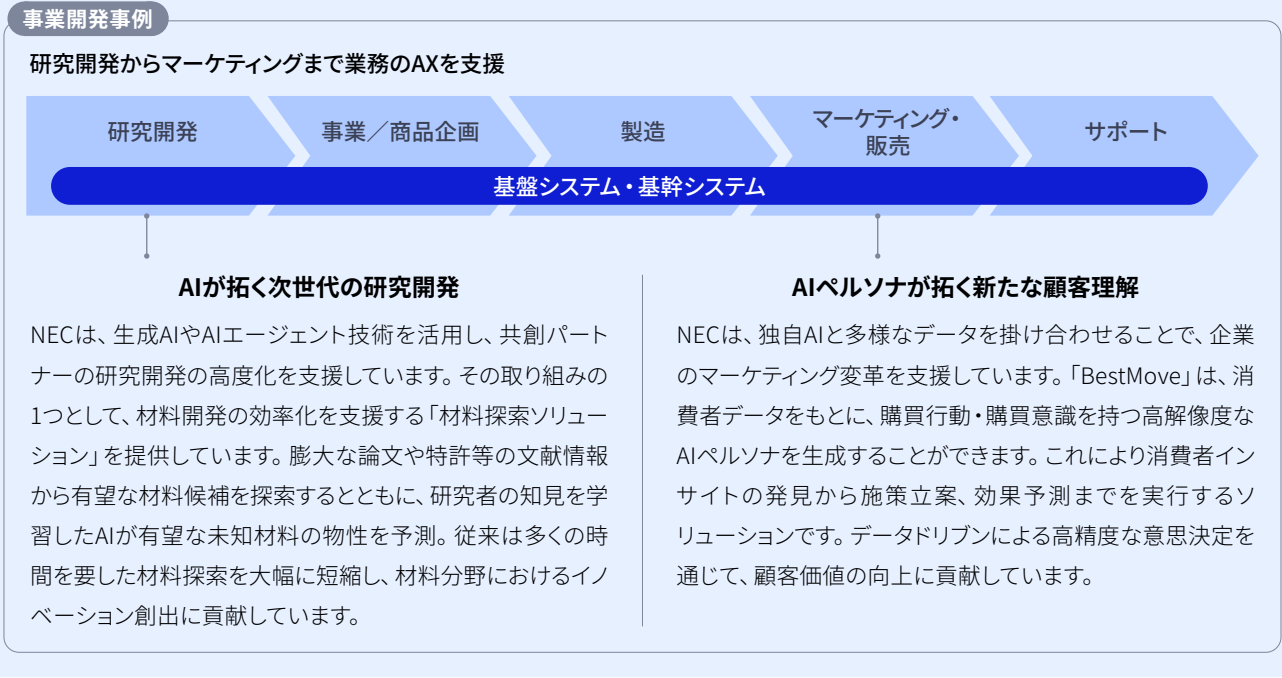
新規事業開発では、「仕掛けよう、未来。」をキーマッセージに掲げ、多彩なオープンイノベーションを通じて新たな価値の創出に挑戦しています。AIやデータ価値創造を中心とする領域で、NECがグローバルで強みを持つ技術をベースに、国内外のスタートアップやパートナー企業、行政、アカデミアとの共創を推進し、NECがこれまで培ってきた事業開発ノウハウを活かして新規事業を開拓しています。

新規事業創出のマネジメント方針

新規事業の多くは、国内外のさまざまなパートナーとの共創により生み出されています。事業開発はフェーズに応じて体系化されたプロセスと管理に基づいており、リスクを適切にコントロールしながら挑戦的な新規事業を育てています。現在は、金融サービス、研究開発、創薬、サステナビリティなど、AIとデータが大きな価値を生み出す領域で新規事業の創出に挑戦しています。事業化に際しては、社内事業化だけでなく、スタートアップやジョイントベンチャーの設立、NEC Xによるシリコンバレーエコシステムでの起業など、技術や事業の特徴に応じて最適なスキームを選択しています。また、新規事業創出で得たノウハウをコンサルティングサービスとしても提供し、さらなるシナジーの創出や共創の推進に取り組んでいます。

Column 全社の事業開発インフラとしての取り組み

新規事業の効率的・効果的な創出に向け、これまで培ってきたノウハウを全社の事業開発インフラとして整備しています。事業部門と連携し、新たなアイデアから事業創出に至るまでを加速する仕組みの整備や事業開発人材の育成に取り組むとともに、研究開発を含むイノベーション活動の可視化・ナレッジ化と、その活用を強化しています。これらを通じて、全社で新規事業開発を迅速に行える環境の構築を進めています。



NEC 統合レポート 2026

Index

1 NECの全体像

2 2030中期経営計画

3 価値創造の取り組み

主要事業概要

ITサービス事業

社会インフラ事業

CFOメッセージ

企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方

イノベーション：R&D／事業開発／知財

人的資本経営

環境経営

4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

🌐 新規事業開発に関する取り組みは、下記をご参照ください。
<https://jpn.nec.com/innovation/index.html>

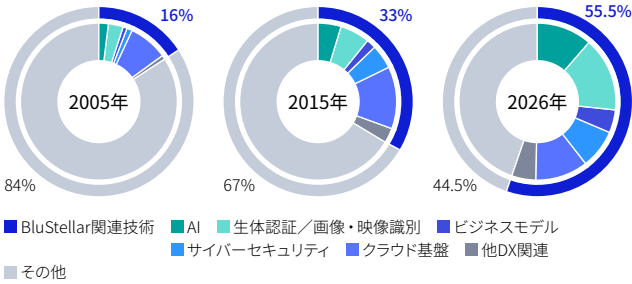
3. 知的財産活用による事業貢献

知的財産戦略

NECは知的財産を経営上重要な無形資産と位置づけ、2030中期経営計画の達成に向け、主に以下に注力しています。

- ① “AIの社会実装”と“新たな安全保障の技術実装”に資するBluStellar関連領域等の特許ポートフォリオを強化*1。海外事業拡大を見据え、全体としての外国出願率*2を拡大*3

成長領域への特許ポートフォリオのシフト(米国特許権)



- ② 技術移転等も含む多様な機会において保有技術の社会実装を推進するため、特許やノウハウ等の無形資産のライセンスや譲渡等の活動を推進。前中計期間の累積特許ライセンス収益は、その前の5年間で比べて2倍以上の伸長を実現。さらなる成長計画を推進中
- ③ 知財業務のDXを推進。“クライアントゼロ”を通じた社内実践で蓄積した知見・ツール・ノウハウをもとに、知財DXソリューションの社外提供を開始。また、アビームコンサルティング(株)が知財BPX *4事業を展開。知財業務の負荷軽減や意思決定の高度化を通じ、日本の知財競争力向上を支援
- ④ 先進技術の普及を促進する国際標準戦略を推進。重要技術分野で、国内外の標準化委員会や政府委員会等での重要な役割を担い、主導的な役割を遂行

*1 <https://jpn.nec.com/intellectual-property/topics/260904.html>

*2 日本公開およびPCT公開の件数のうち、外国出願(日本公開のうち、パリ優先出願およびPCT公開)を行った件数の割合

*3 外国出願率：52%(2015年度公開)→67%(2025年度公開)

*4 BPX：Business Process Transformation

イノベーションサイクルドライバーとしての知的財産活動

2025年度に策定したイノベーションサイクルのフレームワークを実践し、知的財産活動をそのドライバーとしてNECの技術・知見を社会価値に転換する取り組みを推進しています。

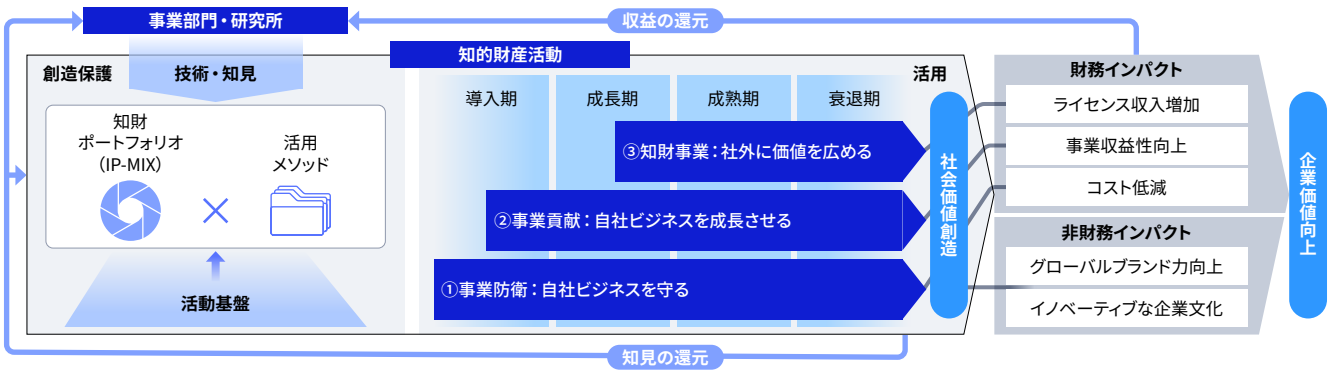
創造保護段階では、新技術や知見・ブランド等を知財権等により多面的に保護し、知財DXの社内実践による業務の高度化等の活動基盤がこれを支えています。

活用段階では、蓄積された活用メソッドを使い、知財ポートフォリ

オを事業ステージごとに繰り返し活用し、着実に成果を積み上げています。

- ① 事業防衛：競争優位性を維持し、他社権利侵害リスクの低減によるライセンス支出抑制により、コストを低減
- ② 事業貢献：BluStellarを含む成長事業の価値を最大化するため、知財を活かした支援を通じて事業収益性を向上
- ③ 知財事業：ノウハウ等も含む多様な知財ライセンスを推進し、ライセンス収入の安定成長を実現

知的財産の活用で得た収益と知見を事業や研究活動に還元することで、継続的な企業価値の向上に貢献しています。

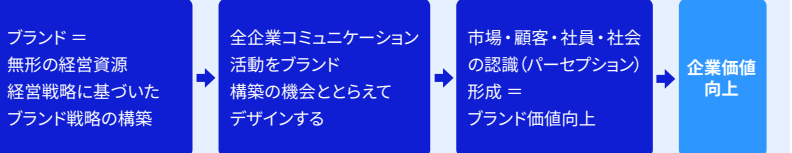


Column 無形資産としてのブランドの活用

NECは、Purposeを起点に、すべての企業活動をブランド価値向上の機会ととらえ、無形資産であるブランドを経営に接続して、企業価値向上に活用しています。具体的には、チーフデザインオフィサー(CDO)を設置し、CEOの情報発信を中心に、BluStellarをはじめとするブランドの展開など、企業としてのコミュニケーションを高度化してきました。また、ブランドやデザインを知財として権利化・活用し、非財務に加え、財務の改善にも貢献しています。

これらにより、ブランドが高まり継続的に市場から選ばれることで、2030中計が目指す事業成長を支えています。

(注) 上記の取り組みは、2024年知財功労賞「特許庁長官表彰 デザイン経営企業」、2025年知財・無形資産ガバナンス表彰優秀賞を受賞



NEC 統合レポート 2026

Index

1 NECの全体像

2 2030中期経営計画

3 価値創造の取り組み

主要事業概要

ITサービス事業

社会インフラ事業

CFOメッセージ

企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方

イノベーション：R&D／事業開発／知財

人的資本経営

環境経営

4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

知的財産に関わる方針、取り組みは下記をご参照ください。
https://jpn.nec.com/sustainability/ja/pdf/esg_data2026.pdf#page=93

人的資本経営－変わり続ける強い個人・組織へ

NECの人的資本経営

NECは、社会価値創造Vision「Empower Humanity ～世界に革新と安心を届ける」のもと、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、持続可能な社会の実現を目指しています。これを担うのは一人ひとりの「人」にほかなりません。人的資本経営は、経営戦略と一体で組織能力を構築し、社会価値を具現化する取り組みです。

2025中期経営計画で築いた人的資本の基盤をもとに、より強い企業カルチャーを構築

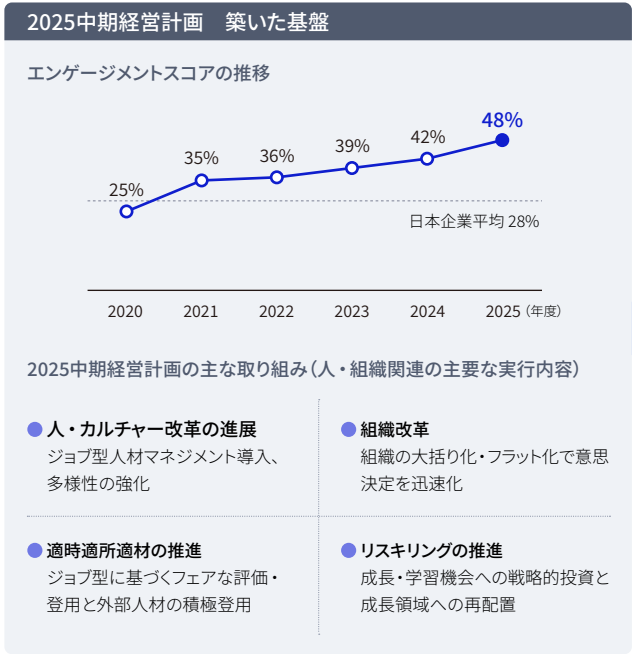
2025中期経営計画では、Purpose・戦略・文化の一体的な取り組みを変革の柱に据え、ジョブ型人材マネジメントを中核に人的資本の基盤づくりを進めてきました。

2020年度に25%だった従業員のエンゲージメントスコア^{*1}は、2025年度には48%まで向上しました。これは日本企業の平均を大きく上回る水準であり、国内企業ではトップティアに位置します。全社共通の職務基準に基づく処遇・登用、組織の大括り化・フラット化、子会社再編によるガバナンス強化、「クライアントゼロ^{*2}」の実践、データドリブン経営の進化、経営陣と社員の対話など、さまざまな施策を重ねてきた成果です。

この成果を土台に、次は一人ひとりの挑戦行動を事業成果へと結びつける段階へ進みます。2030中期経営計画で目指すのは、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「変わり続ける強い個人・組織」です。心理的安全性と多様性を裏づけとして、情熱と知恵を自由に発揮し学び合うカルチャーこそが組織力の源泉となります。その実現に向け、フェアな評価・登用、市場競争力のある報酬、全社方針・戦略の浸透を一体で進め、エンゲージメントの3要素のうちSayとStriveを高めていきます。スコアはグローバル上位25パーセンタイル水準を目標とします。

^{*1} エンゲージメントスコア
外部サーベイに基づく指標で、Say・Stay・Striveに関する設問への回答が一定水準を超えた社員の割合(Say：会社について他者に肯定的に語る、Stay：会社にとどまることを強く望む、Strive：仕事上求められる以上の努力をする)

^{*2} クライアントゼロ
最先端の技術やサービスを自社が最初の顧客として使いこなし、その知見を製品・サービスとして提供する取り組み



2030中期経営計画 目指す姿

変わり続ける
強い個人・組織

社員一人ひとり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)

エンゲージメントスコア目標：
グローバル上位25パーセンタイル水準

価値創出構造の変化に柔軟に対応していくための
人材ポートフォリオの転換

従来のITサービスは、コンサルティング、システム構築、オペレーションの3領域を個別事業として提供し、工数の積み上げによって価値を算出するケースが主流でした。今後はAIの高度化に伴い、中流のシステム構築は自動化が進むため、構想段階から成果創出まで一気通貫で担える企業の価値が高まります。それぞれの工程が分断されたままでは構想で描いた価値が実装・運用の段階で目減りし、現場の知見も次の構想に還流しません。これが当社が事業モデルの転換を図る理由です。

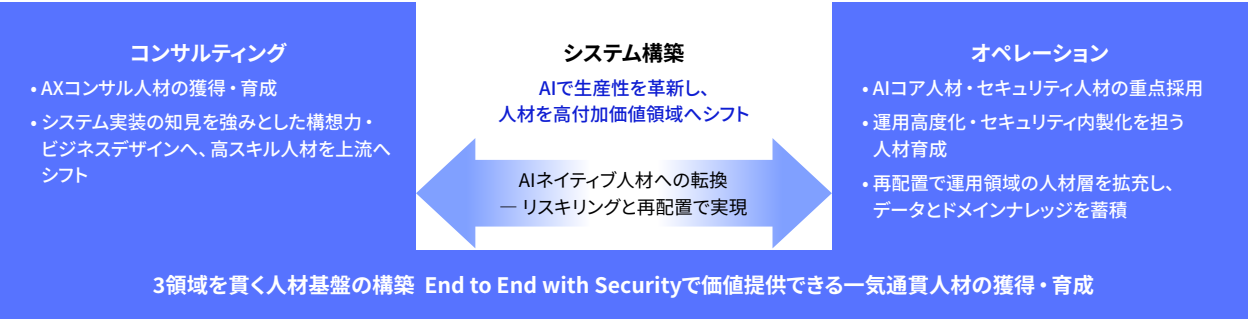
1	NECの全体像
2	2030中期経営計画
3	価値創造の取り組み
	主要事業概要
	ITサービス事業
	社会インフラ事業
	CFOメッセージ
	企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方
	イノベーション：R&D／事業開発／知財
	人的資本経営
	環境経営
4	価値創造を支える仕組み
5	コーポレート・データ

AIネイティブの時代において、ITサービスの価値の重心は上流の「コンサルティング」と下流の「オペレーション」にシフトします。このような変化をとらえ、NECは自らの事業モデルを、3領域が分断された個別事業提供モデルから、3領域が一体となり顧客価値を創出するEnd to Endモデルに転換します。

この転換を支える人材にも変化が求められます。中流のシステム構築人材が最も厚い構成から、上流の構想・コンサルティング領域と下流の運用・セキュリティ領域を厚くする構成へ、迅速かつ柔軟に人材ポートフォリオを転換していきます。AIコア人材、セキュリティ、上流コンサルティングを重点領域人材とし、中流領域はAIでスリム化しつつ、2030年度までの5年間でグループ全体を挙げた大規模な人材構成の転換を進めます。

この転換を加速するため、2026年10月にNECとNECソリューションイノベータ(株)を統合しました。これにより、グループのITエンジニアとドメインナレッジ・実装力を結集し、End to Endモデルへの移行を加速します。

ITサービス事業：AIネイティブ時代の人材ポートフォリオ



AIネイティブ人材の育成を加速

NECは自社開発の生成AI「cotomi」を保有していますが、そのほかにも複数のAIパートナーと協業しています。2026年4月に開始したAnthropic社との戦略的協業では、生成AI「Claude」をNECグループ約3万人へ展開し、国内企業最大規模のAIネイティブエンジニア体制の構築を進めています。この協業は日本の商習慣や既存システムに関するNECの知見が評価されたものであり、ドメインナレッジが競争力の源泉であることを示しています。

AIネイティブカンパニーの実現に向けて求められるのは、AIを使う人材ではなく、AIを前提に顧客価値・業務プロセス・ビジネスモデルを再設計できる人材です。NECはDX人材からこのAX(AIトランスフォーメーション)人材へのシフトを進め、重点領域ごとに人材を定義し、育成を開始しています。

2026年10月には、AIとの協働による新たな価値創出に挑戦するため、NEC Learning & Career(株)を発足しました。社員のリスキリングを促進し、自ら問いをたてて挑戦し、その結果から学びを得て、次のキャリアへつなげる「Try & Learnのサイクル」を一体的に支援していきます。

変革を先導するリーダーの育成

変革を先導するリーダーの育成に向けて、経営トップが参画する「サクセッションコミッティ」で後継候補と育成計画を議論し、計画的な世代循環を進めます。市場、コーポレート、海外、グループ会社を経験するローテーションで全体最適の視点を養うとともに、グローバル展開を支える多様性の観点から、国籍を問わず最適な人材を重要ポジションに登用します。

CHROメッセージ



長田 志織
執行役 Corporate EVP 兼
CHRO(チーフヒューマン
リソーシズオフィサー)

私はこれまで、経営コンサルタント、投資ファンド、社長およびチーフストラテジーオフィサー、社外取締役など、多様な立場で経営と向き合ってきました。そうした経験を通じて、私が確信しているのは、経営の根幹にあるのは常に「人」である、ということです。どれほど優れた戦略があっても、それを実行する社員一人ひとりの力と情熱と行動がなければ、企業が持続的に成長することはできません。NECグループが次の成長ステージへ進もうとする今、私たち自身が、成長戦略を実現できる、より強い「人」の集団に進化していかなければなりません。「人」の可能性を最大限に引き出し、最高の成果を出せるチームを作り、そのチームが一丸となって社会価値を創造していく。CHROとして、その実現を担いたいと思います。

NEC 統合レポート 2026

Index

- 1 NECの全体像
- 2 2030中期経営計画
- 3 価値創造の取り組み**
 - 主要事業概要
 - ITサービス事業
 - 社会インフラ事業
 - CFOメッセージ
 - 企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方
 - イノベーション：R&D／事業開発／知財
 - 人的資本経営**
 - 環境経営
- 4 価値創造を支える仕組み
- 5 コーポレート・データ

環境経営

環境課題の解決に向けた半世紀の歩み

NECは、環境庁の発足に先駆け1970年に社内で環境専門組織を立ち上げて以来、半世紀以上にわたり環境問題に向き合い、長年の取り組みを通じて豊富な経験を重ね、知見を蓄積してきました。現在も社会価値創造型企業として、ICTを活用した環境問題の見える化と対策に取り組み、その解決に貢献しています。こうした取り組みは、NECが掲げるPurpose（存在意義）にも通じるものです。このPurposeを基盤に、NECはマテリアリティの1つとして「バリューチェーンの環境負荷の可視化と抑制」を掲げ、持続可能な社会の実現と事業成長の双方に取り組んでいます。

こうしたNECの継続的な環境に対する取り組みは、外部評価機関からも高い評価を得ています。

CDP
気候変動・水セキュリティ



7年連続最高評価

気候変動および水セキュリティに関する先進的な取り組みによりCDPから最高評価「Aリスト」企業に7年連続選定

CDP
サプライヤーエンゲージメント評価



6年連続最高評価

サプライヤーエンゲージメント・リーダーに選定

NECの環境経営

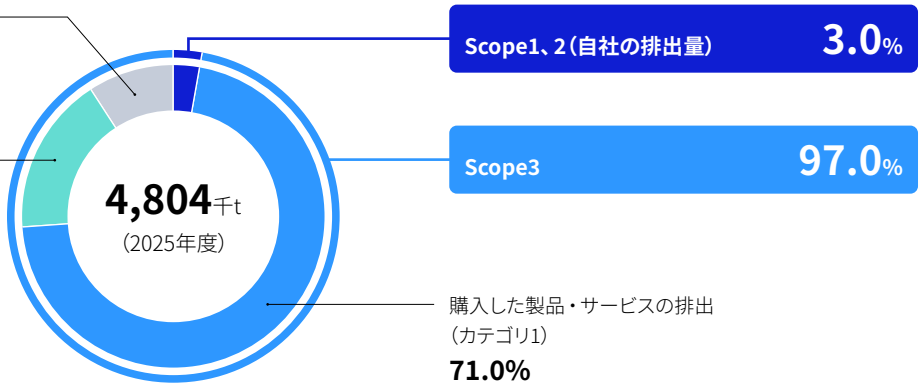
NECは、自らの事業活動に伴う環境負荷の低減に取り組むとともに、製品・サービスの提供を通じて社会全体の環境負荷低減にも貢献する「環境経営」を推進しています。この考え方のもと、中長期の環境目標として「2040年度Net-Zero」を掲げ、SBTi (Science Based Targets initiative) より承認を取得しています。その実現に向けて、NECグループでは「エコ・アクションプラン2030」をグループ全体で推進しています。本プランは、2030年度にありたい姿からバックキャストして策定した環境領域における5ヵ年の活動計画です。自社の環境負荷・リスクの低減と、事業を通じた貢献の拡大の両面から、今後重点的に取り組むべき項目を整理しています。関係部門・グループ会社・海外現地法人が、その事業特性をふまえた目標や施策を策定し、主体的に取り組むことで、グループ一丸となって環境経営を推進しています。

温室効果ガス排出量実績 (Scope1、2、3) (注) Scope 2はマーケットベースの数字 (%)

その他
(カテゴリ13、14、15を除く)
9.0%

販売した製品の使用による排出
(カテゴリ11)
17.0%

対象範囲：NECグループ



Net-Zero実現に向けて

自社の環境負荷とリスク低減の観点では、直接的なCO₂排出 (Scope1・2) の削減に向けて、省エネルギー化やエネルギー効率の高い施設への置き換えを進めるとともに、再生可能エネルギーの導入・利用を拡大しています。また、「RE100」への加盟を通じて、再生可能エネルギー100%を目指し、太陽光発電の設備やグリーン電力の調達を推進しています。

こうした取り組みに加え、2040年度のNet-Zero実現に向けては、自社のCO₂排出量削減だけでなく、サプライチェーン全体での取り組みが不可欠であると考えており、Scope3の削減にも取り組んでいます。

NEC 統合レポート 2026

Index

- 1 NECの全体像
- 2 2030中期経営計画
- 3 価値創造の取り組み
 - 主要事業概要
 - ITサービス事業
 - 社会インフラ事業
 - CFOメッセージ
 - 企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方
 - イノベーション：R&D／事業開発／知財
 - 人的資本経営
 - 環境経営
- 4 価値創造を支える仕組み
- 5 コーポレート・データ

NEC全体の温室効果ガス排出量の中でも大きな割合を占めるScope3カテゴリ1の削減に向けては、調達取引先との協働・共創を強化し、サプライチェーン全体での削減に取り組んでいます。例えば、「脱炭素支援プログラム」を通じて、サプライヤーによるCO₂排出量の削減目標設定や、削減活動の実行を段階的に支援し、その達成に向けて伴走しています。2025年度は、中小企業を中心にCO₂排出量の可視化やSBT承認取得に向けた支援を実施し、その結果として一部の企業では実際に承認取得につながるなど、サプライチェーン全体の環境負荷低減に貢献しています。

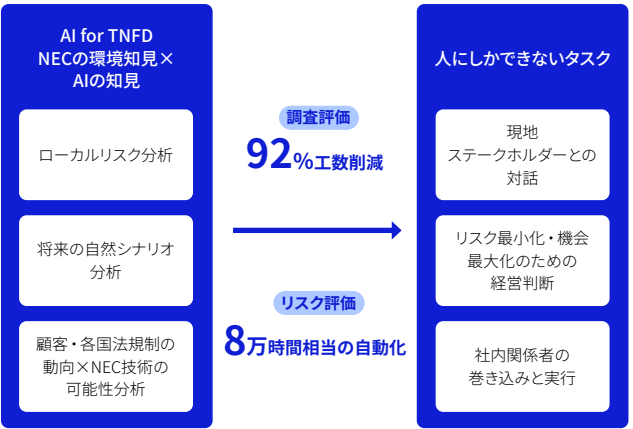
また、2026年7月には、(株)三井住友銀行と連携し、サプライヤーの温室効果ガス削減を金融面から後押しする「サプライチェーン包括型サステナビリティ・リンク・ローン」の提供を開始しました。本スキームは、NECのサプライヤーがSBT水準に準拠した削減目標を設定し、その達成状況に応じて金融条件が連動する仕組みです。サプライヤーの脱炭素化に向けた取り組みを経済的なインセンティブと結びつけることで、サプライチェーン全体での脱炭素化を加速しています。

販売した製品・サービスの利用に伴うCO₂排出量（Scope3カテゴリ11）の削減に向けては、環境負荷低減に資する製品・サービスの提案や、再生可能エネルギー活用を提案を通じて、削減に努めています。併せて、製品ライフサイクル全体のCO₂排出量の可視化に対する社会的要請の高まりを受け、製品カーボンフットプリント（CFP）の算定を支援するソリューションの開発を進めるとともに、お客さまのCFPの算定から改善、定着化までを支援するコンサルティングも展開しています。NECは今後も、製品・サービスの提供とライフサイクル全体での排出量可視化に向けた取り組みを通じて、お客さまや社会のカーボンニュートラル実現に貢献していきます。

クライアントゼロによる価値創造

事業を通じて社会の環境負荷低減に貢献する取り組みの観点では、NECはクライアントゼロの考え方を環境経営にも適用しています。AIネイティブカンパニーへの変革を進める中で、環境領域においても生成AIやAgentic AIを活用した業務変革を推進し、社内実践の過程で蓄積し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、新たな価値創造につなげています。

例えば、国内IT業界に先駆けて発行したTNFDレポートの作成においては、AI活用により調査・評価業務の高度化・効率化を実現しました。Agentic AIを活用して自社およびサプライヤーの2,000拠点のローカルリスクを分析し、従来の汎用ツールでは得られなかった具体的な地域情報や事業操業に影響を及ぼす可能性のあるリスクを洗い出し、現地ステークホルダーとの対話を行うことで、実態に沿ったリスク評価を実現しています。これは人手で行うと約8万時間の作業に相当します。膨大な情報収集や高度な分析をAIに任せ、人は人にしかできない本質的な業務により多くのリソースを投入できる体制を構築しました。この業務で培ったAI活用の



知見は「TNFD伴走支援サービス」として提供しており、お客さまの自然資本対応に貢献しています。また、2026年9月にはTNFD対応の高度化と戦略策定を支援するクラウドサービス「NEC Sustainability Intelligence for TNFD」の提供を開始しました。SSBJ基準への対応においても、AIを活用することで、情報収集・分析や開示文書作成の効率化・高度化を実現しています。自社の有価証券報告書作成業務をクライアントゼロとしてとらえ、9割以上の工数を削減するとともに、担当者の経験にかかわらず一定水準の品質を確保できるようにしました。当社はここで得た知見をもとに、気候関連情報開示に関わる業務支援サービスの提供を開始しています。

このほか、サプライチェーン全体のサステナビリティ向上と企業価値創造の実現に向け、サステナビリティ関連の書類点検である自己評価質問票（SAQ）をオンラインで統合管理する「Supplier Portal（サプライヤーポータル）」の実証を開始しています。これは、バイヤー企業・サプライヤー企業間の情報流通の非効率さや煩雑な調査票対応といった課題の解決を目的に、当社自身のリスク管理プロセスをクライアントゼロと位置づけて開発したものです。当社は、本サービスの2026年度中の事業化を予定しており、調査回答や集計・分析の工数削減、業務効率化・標準化に貢献することにより、サプライチェーン全体の価値向上を目指します。このような環境クライアントゼロ活動を通じて、持続可能な社会の実現に貢献するとともに自らの事業成長を実現していきます。

環境規制や情報開示要請の高度化に伴い、企業が抱える環境関連の経営課題は複雑化しています。そして、これらはNEC特有のものではなく、多くのお客さまに共通する経営課題となっています。NECは今後も、自らの取り組みを通じて蓄積した技術やノウハウを活かし、お客さまや社会の課題解決に貢献していきます。

NEC 統合レポート 2026

Index

1 NECの全体像

2 2030中期経営計画

3 価値創造の取り組み

主要事業概要

ITサービス事業

社会インフラ事業

CFOメッセージ

企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方

イノベーション：R&D／事業開発／知財

人的資本経営

環境経営

4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

🌐 NEC Sustainability Intelligence for TNFDについては、下記をご参照ください。
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001393.000078149.html>

取締役一覧 (2026年7月1日現在)

もちづき はるふみ
望月 晴文
社外取締役



やまだ よしひと
山田 義仁
社外取締役



さとう しんじろう
佐藤 慎次郎
社外取締役



にしむら みか
西村 美香
社外取締役



やつ ともみ
谷津 朋美
社外取締役



エリー・キーナン
社外取締役



ジョセフ・クラフト
社外取締役



にいの たかし
新野 隆
取締役
会長 (取締役会議長)



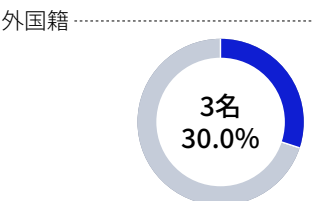
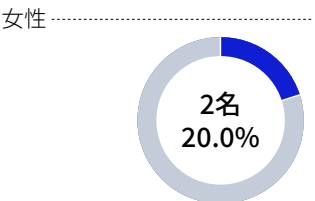
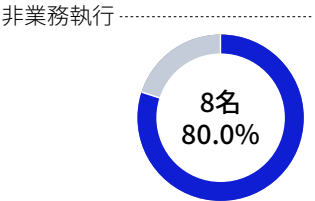
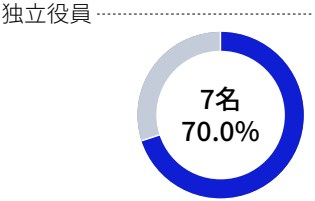
もりた たかゆき
森田 隆之
取締役
代表執行役社長
兼 CEO



あめみや くにかず
雨宮 邦和
取締役
代表執行役副社長
兼 CFO



取締役会 (10名) の構成



NEC 統合レポート 2026

Index

- 1 NECの全体像
- 2 2030中期経営計画
- 3 価値創造の取り組み
- 4 価値創造を支える仕組み**

取締役一覧
2030中期経営計画策定に向けた
取締役会における議論
コーポレート・ガバナンス

5 コーポレート・データ

取締役の略歴および執行役等については、下記をご参照ください。
<https://group.nec/global/ja/about/corporate/executives/>

取締役一覧

取締役のキャリア・スキルマトリックス

取締役会は、独立社外取締役を過半数とし、社内取締役を必要最小限の人数とするコンパクトな体制としています。その構成にあたっては、職務経歴、専門分野、国際性、ジェンダー等の多様性を考慮しています。また、取締役会の実効性の向上に向け、取締役に特に期待するキャリア・スキルについて、以下の8項目を定め、その内容を明確化しています。このキャリア・スキルマトリックスをもとに取締役会全体としての保有キャリア・スキルの充足度を定期的に確認し、不足する項目や多様性の観点もふまえながら、取締役候補者となる人材を広くリスト化して候補者選定の審議に活用しています。

		取締役 在任年数 2026年 6月末現在	属性			特に期待するキャリア・スキル8項目								指名委員	報酬委員	監査委員
			独立役員	非業務執行	ジェンダー・ 国籍	企業経営	グローバル 事業	テクノロジー・ イノベーション	サステナ ビリティ・ ESG	マーケティング	財務会計・ 投資	監査・法務・ リスク マネジメント	コーポレート・ ガバナンス			
社外取締役	望月 晴文	3年	■	■		●	●					●	●	■ 委員長		■
	山田 義仁	3年	■	■		●	●	●		●			●	■	■	
	佐藤 慎次郎	2年	■	■		●	●	●			●		●	■		■ 委員長
	西村 美香	1年	■	■	■ 女性、国籍		●	●	●	●			●		■ 委員長	
	谷津 朋美	1年	■	■	■ 女性						●	●	●			■
	エリー・キーナン	—	■	■	■ 国籍	●	●	●		●			●		■	
	ジョセフ・クラフト	—	■	■	■ 国籍		●		●		●	●	●			■
取締役会長 (取締役会議長)	新野 隆	15年		■		●			●				●	■		
取締役代表執行役 社長 兼 CEO	森田 隆之	10年				●	●			●	●		●		■	
取締役代表執行役副社長 兼 CFO	雨宮 邦和	—						●		●	●					

豊富な経験と深い見識を有するものを●で表しています。取締役が有するすべての経験および見識を表すものではありません。

取締役に特に期待するキャリア・スキルの具体的な内容

項目	具体的な内容
企業経営	事業会社の最高経営責任者としての経験に基づく会社経営に関する実践的な見識
グローバル事業	多国籍企業における最高経営責任者もしくは部門責任者としての経験、またはグローバルマーケットに関する専門的見識
テクノロジー・イノベーション	主としてICTおよびデジタルトランスフォーメーションにかかるテクノロジーに関する事業の経験もしくは専門的見識、または新規事業創出や市場革新の経験もしくは専門的見識
サステナビリティ・ESG	女性、外国籍、障がい等に関する多様な価値観についての見識、ESG活動のリーダーとしての経験、またはESG経営に関する専門的見識

項目	具体的な内容
マーケティング	事業会社のマーケティング、ブランド戦略もしくは営業部門における部門長としての経験、または企業間の取引もしくはマーケティングに関する専門的見識
財務会計・投資	事業会社での最高財務責任者としての経験、大手会計事務所、投資会社等における専門的な業務経験、または投資、財務会計等の専門的見識
監査・法務・リスクマネジメント	事業会社における会計、法務、テクノロジー、サイバーセキュリティ等に関するリスクマネジメント経験、監査委員・監査役・監査部門責任者としての経験、または国際・国内法務もしくは地政学に関する専門的見識
コーポレート・ガバナンス	グローバルでの最新のコーポレート・ガバナンスに関する専門的見識、または事業会社におけるガバナンス改革の実行経験もしくは実践的な見識

NEC 統合レポート 2026

Index

- 1 NECの全体像
- 2 2030中期経営計画
- 3 価値創造の取り組み
- 4 価値創造を支える仕組み
- 5 コーポレート・データ

取締役一覧

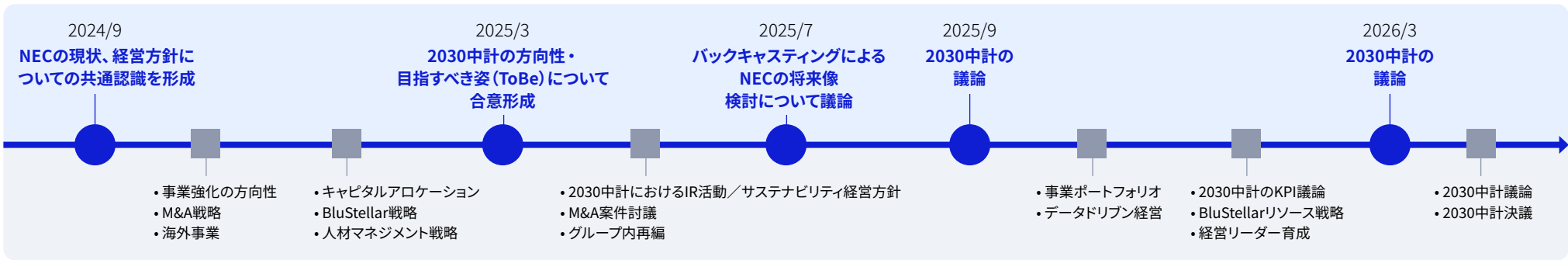
2030中期経営計画策定に向けた
取締役会における議論

コーポレート・ガバナンス

2030中期経営計画策定に向けた取締役会における議論

NECは取締役会での議論を充実させるため、取締役間の相互理解の促進や共通認識の形成にオフサイトミーティングを活用しています。2030中期経営計画の策定にあたって、重要テーマについて2024年から連続性を持った議論を行い、中長期的な企業価値向上に向けた検討を重ねてきました。計画遂行フェーズにおいても実効性の高い取締役会運営に努め、外部の視点を経営に活かしていきます。

2030中期経営計画の策定に関わる主な議論実績



メッセージ

社外取締役

佐藤 慎次郎



取締役会を通じて磨かれたBluStellar

2030中期経営計画の策定過程を振り返ると、取締役会が単なる審議の場にとどまらず、経営陣との率直な対話を通じて戦略の方向性や成長の在り方を議論する場として機能したことが印象に残っています。

正直に言えば、最初にBluStellarについて聞いた時、「NECは何を変えようとしているのか」「従来との違いはどこにあるのか」が十分には理解できませんでした。その後も、経営陣はこのテーマを取締役会やオフサイトミーティングに繰り返し持ち込み、社外取締役からも

率直な疑問や意見を出して議論を重ねることで理解が深まりました。取締役会を通じて議論が成熟していく、そのプロセスにこそ大きな意味があったと思います。AIネイティブカンパニーという考え方も同様で、AIを取り巻く急速な環境変化を受けて議論が深められ、環境変化を機会として取り込んでいくという意思のもとで中期経営計画の中核テーマに位置づけられました。こうした対話の積み重ねが、NECの対外的な説明力にもつながっていると思います。

社外の視点から問い続けた成長への挑戦

中期経営計画の策定において、足元の事業環境や実現可能性をふまえると、どうしても目標が現状の延長線上になりがちです。一方で、当時のNECは株価の上昇とともに市場からの期待も高まっており、その期待と計画との間にギャップを感じていました。そこは正直に伝えるべきだと思ったので、より高い視座に立った目標やビジョンを描く必要がある、ということを伝えました。最終的に、長期目標として海外利益比率50%やグローバルトップティアを目指す

方向性が示され、NECが日本国内にとどまらず、世界で存在感を発揮するテクノロジーカンパニーを目指す意思が明確になったと感じています。

2030中期経営計画の実現に向けた重要課題

今後のNECに期待することは多くありますが、まず重要なのはグローバル事業の成長基盤を確立することです。海外で芽生えつつある事業やオペレーションの核の一つひとつ強化し、次の成長につなげていけるかが問われています。加えて、テクノロジーリーダーとなるためには、M&Aの戦略的な活用も重要な鍵になると考えています。また、多様な人材を集めるだけでなく、その力を組織として発揮できる環境を整備することも欠かせません。そして何より、AIネイティブカンパニーへの変革です。コンセプトとしては魅力的ですが、NECが本当に変わるかどうかはこれからです。不確実性の高い時代だからこそ、変化を機会としてとらえながら、自らを絶えずアップデートし続ける企業であってほしいと思います。

NEC 統合レポート 2026

Index

- 1 NECの全体像
- 2 2030中期経営計画
- 3 価値創造の取り組み
- 4 価値創造を支える仕組み**
- 5 コーポレート・データ

取締役一覧

2030中期経営計画策定に向けた
取締役会における議論

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

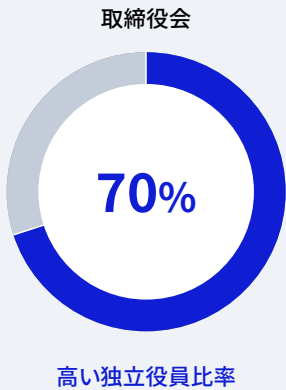
NECは、コーポレート・ガバナンス改革を経営変革における重要な基盤の1つと位置づけ、継続的にその強化・高度化に取り組んでいます。監督と執行を明確に分離し、(1) 経営の透明性と健全性の確保、(2) スピードある意思決定と事業遂行の実現、(3) アカウンタビリティ(説明責任)の明確化および(4) 迅速かつ適切で公平な情報開示を基本方針として、監督と執行の両面からガバナンス強化を推進しています。

NECのコーポレート・ガバナンスの特徴

特徴①

独立役員比率の高い取締役会、
執行役への大幅な権限委譲

多様なメンバーで構成される取締役会は、企業価値向上に資する議論を尽くして経営の方向性を定め、執行を監督する役割を担います。執行役は、取締役会から大幅な権限委譲を受け、意思決定と事業遂行の迅速化・高度化を図っています。



特徴②

企業価値向上を支える
法定三委員会ガバナンス

法定三委員会は独立役員を中心として構成し、独立役員が委員長を務めています。指名委員会は最適な取締役人選とCEOサクセッション、報酬委員会は企業価値向上に連動した競争力ある報酬制度の策定、監査委員会は三様監査連携等による組織的監査を通じ、取締役会の監督機能の実効性向上を支えています。



特徴③

ガバナンス改革を牽引するCorporate
Secretaryと、コーポレート・ガバナンス室の設置

Corporate Secretaryおよびコーポレート・ガバナンス室は、監督側である取締役会・法定三委員会と、執行側を有機的につなぎ、適切なアジェンダ設定、双方の効果的なコミュニケーション・信頼関係醸成等を通じ、ガバナンス改革を牽引する役割を担っています。また、コーポレート・ガバナンス室に取締役会・法定三委員会・経営会議の事務局機能を集約することで、全体を俯瞰した運営の高度化を図っています。



NEC 統合レポート 2026
Index

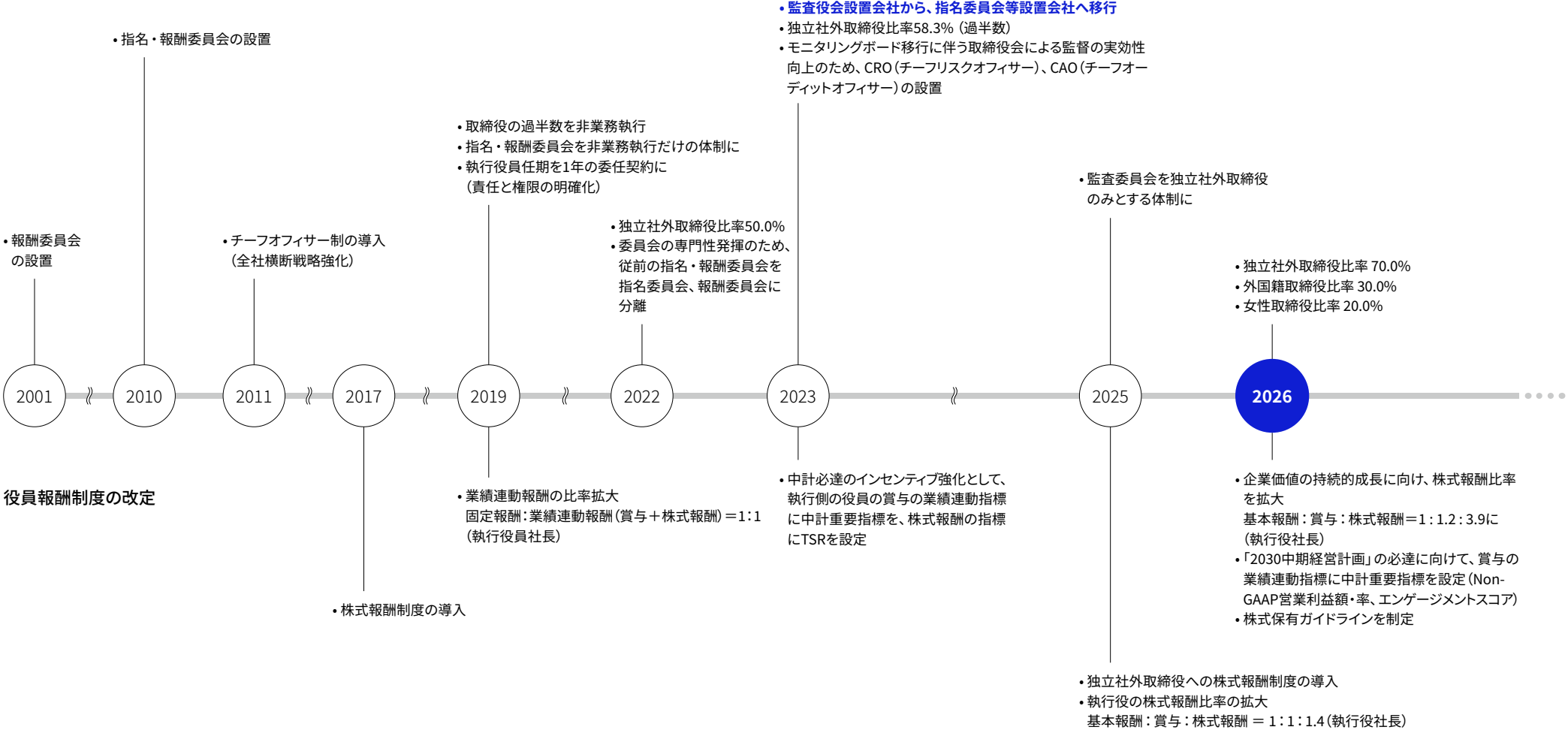
- 1 NECの全体像
- 2 2030中期経営計画
- 3 価値創造の取り組み
- 4 価値創造を支える仕組み
 - 取締役一覧
 - 2030中期経営計画策定に向けた取締役会における議論
 - コーポレート・ガバナンス
- 5 コーポレート・データ

コーポレート・ガバナンス

■ コーポレート・ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み

当社は、経営の透明性・健全性の確保と、意思決定・事業遂行の迅速化を図るため、早くからコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んできました。
2023年の監査役会設置会社から指名委員会等設置会社への移行を契機として、監督と執行の分離を明確化し、企業価値最大化に向け、監督と執行両面からガバナンス改革を加速させています。

ガバナンス強化



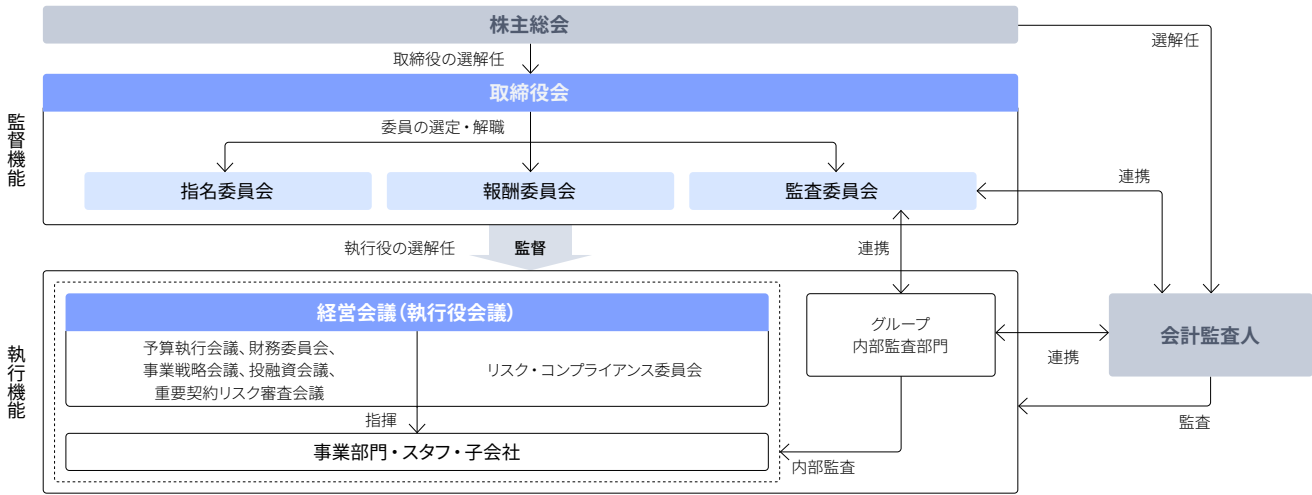
NEC 統合レポート 2026

Index

1	NECの全体像
2	2030中期経営計画
3	価値創造の取り組み
4	価値創造を支える仕組み
取締役一覧	
2030中期経営計画策定に向けた取締役会における議論	
コーポレート・ガバナンス	
5	コーポレート・データ

コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、指名委員会等設置会社の形態を採用しています。監督と執行を明確に分離することで、取締役会による監督機能を強化するとともに、執行役への大幅な権限委譲により意思決定と事業遂行の迅速化を図っています。また、それに合わせて、全社横断的なリスクマネジメント体制の強化、執行側の意思決定の質の高度化、内部監査機能の強化など執行側のガバナンスを強化しています。



監督機能

取締役会

経営の基本方針に関する重要事項の審議を通じて経営の方向性を定め、執行役および取締役の職務執行を監督する役割を担います。

2025年度の主な議題・検討内容

8回開催
(定時取締役会6回、
臨時取締役会2回)、
出席率100%

NECの将来像・目指す姿をふまえ、2030中期経営計画の策定に向けて重要な経営アジェンダの審議を行いました。宿泊型を含むオフサイトミーティングを複数回開催し、重要アジェンダに関して執行メンバーとの集中討議を行いました。

【主な議題(オフサイトミーティングの議題を含む)】

- ・事業ポートフォリオの方針
- ・グローバル・グループガバナンス
- ・キャピタルアロケーション
- ・AI時代の人材ポートフォリオ
- ・次世代経営リーダー育成方針
- ・ガバナンス、内部統制、リスク管理、内部監査

NEC 統合レポート 2026

Index

- 1 NECの全体像
- 2 2030中期経営計画
- 3 価値創造の取り組み
- 4 価値創造を支える仕組み
 - 取締役一覧
 - 2030中期経営計画策定に向けた取締役会における議論
 - コーポレート・ガバナンス
- 5 コーポレート・データ

🌐 コーポレート・ガバナンス体制、取り組み、実績等の詳細は、コーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。
https://jpn.nec.com/profile/pdf/nec_governance.pdf



指名委員会	
社外取締役：3名 (委員長を含む)	取締役の選解任議案、役員人事、CEOのサクセッションプランなどについて審議
社内取締役：1名	

2025年度の主な議題・検討内容	
6回開催、出席率100%	取締役会の実効性向上に向けた取締役体制およびCEOサクセッションプランニングに関する審議を行いました。 取締役体制においては、テクノロジー分野の知見と多様性の強化を重視し、事業環境変化に柔軟に対応できる取締役体制の構築および候補者の選定を進めました。 CEOサクセッションプランニングにおいては、次期CEO候補者との面談を実施するとともに、CEOを交え、候補者の評価や育成方針について意見交換を行いました。さらに、社外取締役を講師とする経営者研修を実施するなど、次世代経営人材の育成を支援しました。 加えて、CEO評価レビューを実施し、CEOの継続について確認するとともに、次期CEO候補者の育成・強化に向けた取り組みをCEOに求めました。

報酬委員会	
社外取締役：3名 (委員長を含む)	当社役員の報酬に関する事項について審議
社内取締役：1名	

2025年度の主な議題・検討内容	
7回開催、出席率100%	「2030中期経営計画」の達成を通じた企業価値最大化へのインセンティブ強化と、社内外の優秀人材の獲得・維持を目的として、報酬制度見直しの討議を重ね、2030中期経営計画開始時(2026年4月)に合わせ改定を行いました。また、取締役および執行役の個人別報酬額の決定も行いました。 役員報酬制度の詳細は、役員報酬制度(P44)をご参照ください。

監査委員会	
社外取締役：4名 (財務および会計に関する知見を有するもの1名を含む)	執行役および取締役の職務の執行の監査、監査計画や監査結果の取締役会への報告、代表執行役社長等に対する提言

2025年度の主な活動	
13回開催、出席率100%	「内部統制システムの整備・運用状況の確認」「グループ内部監査部門との連携強化」「監査委員会補佐役が旧常勤監査委員の活動を一部引継ぎ、監査委員会の職務遂行を補佐する監査体制の確保」を基本方針とし、法定の決議事項のほか、特に内部統制システムの整備・運用状況の確認を行うため、主にコーポレート機能を担う主要な執行役およびチーフオフィサーから担当事項に係る重点課題、取り組み等の報告を聴取しました。

NEC 統合レポート 2026

Index

- 1 NECの全体像
- 2 2030中期経営計画
- 3 価値創造の取り組み
- 4 価値創造を支える仕組み
- 5 コーポレート・データ

取締役一覧

2030中期経営計画策定に向けた取締役会における議論

コーポレート・ガバナンス

活動の詳細は有価証券報告書をご参照ください。
<https://group.nec/assets/global/ja/about/ir/library/securities/pdf/2025/2025188-04.pdf#page=59>

取締役会の実効性評価

当社は取締役会の実効性向上のため、毎年、取締役会および各委員会の実効性についての評価・検証を行っています。

2025年度は、第三者評価機関による評価の結果、取締役会の実効性は高いレベルで担保されていることが確認されました。2026年度は、さらなる実効性向上に向け、次の3つの項目について重点的に取り組みます。

2025年度の重点取り組み事項	評価結果概要
取締役会運営のさらなる高度化	年6回の定時取締役会とは別に、宿泊型の集中オフサイトミーティングを開催し、主要な執行役メンバーを交え、2030中期経営計画策定に向けた経営上の重要アジェンダに関する議論を深めました。オープンな議論を通じて取締役と執行役の相互理解が深まり、取締役会における議論の深化・充実化につながりました。社外取締役への事前説明の運用（取締役会での議論の前提となる情報の説明等）の定着化など、運営面・事務局支援機能の改善・強化が確認されました。
委員会機能の高度化	委員会の役割や方針に応じた審議事項・審議プロセスの改善が確認されました。指名委員会では、「2030中期経営計画」の推進に向けた取締役体制の在り方や人選について、またCEOサクセッションプランニングは次期CEO候補の育成サポートについて、深い意見交換と審議を行いました。報酬委員会では、2030中期経営計画開始に合わせ、当該中期経営計画の必達を通じた企業価値最大化の強力なインセンティブとなる新しい報酬体系への改定に向けた審議を重ねました。監査委員会では、独立社外取締役のみを監査委員とする体制下において、グループ内部監査部門との連携強化や、監査委員会補佐役が旧常勤監査委員の活動を一部引継ぎ、監査委員会の職務遂行を補佐する監査体制の確保を進めるなど組織的監査体制の強化を図りました。また、毎回の取締役会において、直近の委員会での審議内容の共有を行うことなどにより、取締役会と委員会の連携強化が確認されました。
ボードカルチャーの醸成	当社におけるコーポレート・ガバナンス改革の背景やこれまでの取り組みを取締役間で共有し、今後のコーポレート・ガバナンスの在り方や取締役会の役割について議論を深めました。オフサイトミーティングや事業所視察を含む取締役間および取締役と執行役間のコミュニケーション機会を拡充したことなどにより、相互理解や認識共有の深化が確認されました。

2026年度の重点取り組み事項	
あるべき取締役構成の検討	● 当社が目指す姿をふまえ、中長期的な取締役会のあるべき姿（取締役構成、キャリア・スキルマトリックスの在り方等）に関する検討や議論を拡充する
取締役会議論の深化	● 取締役会アジェンダについて、年間の付議計画に加え、「2030中期経営計画」期間のアジェンダ設定の大きな考え方を整理し、長期視点かつ継続的な議論が行えるようにする ● 取締役会オフサイトミーティング等を活用し、将来のあるべき姿等長期的なテーマの議論を拡充する
次世代経営リーダー育成へのさらなる監督・支援	● 企業価値の持続的な向上をリードするCEOを継続的に、かつ公正に選任していくためには、CEOのサクセッションは最重要事項の1つであることから、指名委員会を中心として、次世代経営リーダー育成に関する執行側の取り組みに対し、サポートを強化する

NEC 統合レポート 2026

Index

- 1 NECの全体像
- 2 2030中期経営計画
- 3 価値創造の取り組み
- 4 価値創造を支える仕組み
- 5 コーポレート・データ

取締役一覧

2030中期経営計画策定に向けた取締役会における議論

コーポレート・ガバナンス

🌐 評価の詳細は有価証券報告書をご参照ください。
<https://group.nec/assets/global/ja/about/ir/library/securities/pdf/2025/2025188-04.pdf#page=60>

執行機能

当社は、執行役に対し大幅な権限委譲を行うことにより、業務執行に関する意思決定と事業遂行の迅速化を図っています。また、全社横断的に戦略を実行するため、チーフオフィサー制を導入しており、各チーフオフィサーは代表執行役社長の指揮のもと、自らが担当する主要なグループ横断機能の領域において、NECにとって最適な経営基盤の構築および運用に取り組んでいます。

当社は、機会とリスクの両面から質の高い意思決定を行うため、執行側の最上位審議体である経営会議および経営会議と連携する会議体を設置しています。経営会議は執行役で構成され、経営方針や経営戦略などNECグループの経営に関する重要事項の審議および重要な業務執行案件の審査を行っています。経営会議と連携する会議体は、その役割・権限に応じて右図のとおり各担当事項の審議等を行っています。

グループ内部監査部門は、適法かつ適正・効率的な業務執行の確保のための監査を実施し、問題点の指摘と改善に向けた提言を行っています。

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制の概要

NECでは、NECの事業に関連する社内外のリスクを的確に把握し対応するため、リスク・コンプライアンス委員会とCRCO（チーフリスク&コンプライアンスオフィサー）を中心とした全社横断的なリスクマネジメント体制を整備しています。

リスク・コンプライアンス委員会では、リスクマネジメントに関する活動方針、NECとして対策を講ずべき重点対策リスクの選定・対応方針のほか、期中のリスク変動により全社横断対応が必要となったリスクの対応、その他の全社リスクマネジメントに関する重要な事項を審議し、事業戦略会議および取締役会に定期的に報告しています。

また、NEC全体のリスクを俯瞰して一元的・横断的に対応し、損失につながる可能性をコントロールするため、CRCOを設置しています。CRCOは、日々変化する社会・事業環境の中で多様化・複雑化するリスクを感知・分析し、インパクトを評価するとともに、対応の優先づけをしたうえで、各リスクを所管するチーフオフィサーと密に連携することで全社横断的なリスクマネジメントを主導します。

会議体名	担当事項の概要
予算執行会議	年度予算に関する進捗管理
財務委員会	財務戦略に関する多面的な検討
事業戦略会議	事業戦略の討議、重要事項の共有
投融資会議	投融資に関する多面的な検討
重要契約リスク審査会議	重要な営業契約等に関するリスク低減を目的とした多面的な検討
リスク・コンプライアンス委員会	全社リスクの管理およびコンプライアンスに関する多面的な検討

リスクマネジメントの方針

NECでは、トレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）の全社的リスクマネジメント統合フレームワークおよびリスクマネジメントに関する国際標準規格であるISO31000を参照しています。そのうえで、適切なリスクマネジメントによるリターン追求のため、NECの事業に関連するリスクをRisk Total Pictureとして類型化し、各リスクの責任部門や対応方針を決定しています。Risk Total Pictureでは、インテグリティをすべてのリスクマネジメント活動の基礎とし、リスクをその性質によって3つに分類しています。このリスクが顕在化した場合、とりわけ会社の存続を脅かす事態（クライシス）への備えとして、対応フローを整備しています。

CRCOは、NECとして認識しておくべきリスクを網羅的にとりまとめたリスク一覧をもとに、各リスクを所管するチーフオフィサーとの対話やリスクアセスメントを実施し、外部・内部環境変化や各リスク対策の状況をふまえて5段階の影響度・3段階の切迫性評価を行い、優先順位を可視化したリスクマップを作成しています。リスクマップは、四半期ごとにリスク・コンプライアンス委員会での審議を経て更新しており、事業戦略会議および取締役会に定期的に報告しています。

NEC 統合レポート 2026

Index

- 1 NECの全体像
- 2 2030中期経営計画
- 3 価値創造の取り組み
- 4 価値創造を支える仕組み
- 5 コーポレート・データ

取締役一覧

2030中期経営計画策定に向けた
取締役会における議論

コーポレート・ガバナンス

リスクマップ、特に重要と判断したリスクおよびその対策についての詳細は、下記をご参照ください。
<https://group.nec/global/ja/about/ir/corporate/risk>

役員報酬制度

役員報酬等の基本方針のもと、企業価値の持続的な成長および株主価値創造経営の実現につながる役員報酬制度を設けています。2026年4月には、「2030中期経営計画」の必達による企業価値最大化への強力なインセンティブとなり、また、社内外の優秀人材を惹きつける役員報酬制度を目指し、次のとおり改定しました。この改定により、業績連動報酬の比率が拡大し、執行役社長における基本報酬・賞与・株式報酬の構成割合の目安は、従来の1：1：1.4から1：1.2：3.9となりました。

(i) 株式報酬の拡充

- 企業価値最大化へのインセンティブ強化として、株式報酬の割合を拡大するとともに、業績連動型株式報酬の支給率上限を引上げ
- 株主との利害一致および中長期的な企業価値向上へのコミットメントを明確化するため、株式保有ガイドラインを制定

(ii) 業績連動賞与指標の見直し

- 「2030中期経営計画」必達のため、同計画における重要指標を業績連動賞与の指標として設定

(iii) 報酬水準の見直し

- 人材マーケットにおける競争力を確保するため、役割、権限および責任の大きさに応じた競争力のある基本報酬の設定

役員報酬等の基本方針

- ① 企業価値の最大化を目指し持続的な成長につながる内容であるとともに、株主価値に連動する経営を進めていることを株主が確認できる客観性・透明性の高い報酬制度であること
- ② 中期経営計画目標の指標と連動しており、執行役が中期経営計画に示す経営目標の達成を目指すインセンティブになっていること
- ③ 当社の役員報酬制度がグローバルに事業を展開するテクノロジーカンパニーとして、人材マーケットにおけるコンペティティブな報酬構成、水準であること

執行役の報酬体系*

種類	基本報酬	短期インセンティブ報酬 (賞与)		中長期インセンティブ報酬 (株式報酬)	
		全社業績連動部分	部門業績連動部分	業績連動報酬	業績非連動報酬
支給方法	固定報酬	業績連動報酬		業績連動報酬	業績非連動報酬
評価期間・対象期間	金銭	金銭		株式	
	—	1年		3年	
金額等の算定方法と指標	役職ごとの役割、権限および責任の大きさに応じ、市場競争力をベースに支給額を決定。 執行役については、事業年度ごとに成果に応じて増減する仕組みを取り入れており、成果指標には NEC Wayやマテリアリティの実践などをはじめとする非財務指標が含まれる。	中期経営計画における重要指標の各事業年度に係る目標の達成度に連動。 2030中期経営計画において 「戦略」面を担う指標 Non-GAAP営業利益 (額) …………… 50% Non-GAAP営業利益 (売上収益比率) …… 30% 「文化」面を担うESG指標 エンゲージメントスコア …………… 20%	担当部門における各事業年度に係る目標の達成度に連動。 予算指標 Non-GAAP営業利益、ROIC、キャッシュ・フロー等 中期経営計画指標 中期経営計画の達成に向け各部門で設定	権利付与株式数は、役職別株式報酬基準額÷前事業年度における東京証券取引所の当社株式終値の平均値 交付株式数は、当社のTSR (株主総利回り) を東証株価指数等のインデックスおよびピアグループ企業と比較した結果に応じて、役職別権利付与株式数の0%から200%までの範囲で決定。	対象期間終了後に権利付与株式数を交付
		目標の達成度に応じ、役職別賞与基準額に対し0%から200%までの範囲で決定。 賞与支給額 = 全社業績連動部分 全社基準額 × 全社評価 + 部門業績連動部分 部門基準額 × 部門評価		株式交付数 = 役職別権利付与株式数 × TSR (株主総利回り) 成長率 インデックス比較 + ピアグループ比較 50% 50%	

* 執行役の報酬体系は、Corporate EVP、Corporate SVP等にも適用

NEC 統合レポート 2026

Index

1 NECの全体像

2 2030中期経営計画

3 価値創造の取り組み

4 価値創造を支える仕組み

取締役一覧

2030中期経営計画策定に向けた
取締役会における議論

コーポレート・ガバナンス

5 コーポレート・データ

2025年度の役員報酬の詳細は、コーポレート・ガバナンス
報告書をご参照ください。
https://jpn.nec.com/profile/pdf/nec_governance.pdf



財務・非財務ハイライト

	国際財務報告基準(IFRS) (億円)									
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上収益	¥26,650	¥28,444	¥29,134	¥30,952	¥29,940	¥30,141	¥33,130	¥34,773	¥34,234	¥35,827
海外売上収益	5,710	7,402	6,891	7,520	7,032	7,545	8,956	8,880	7,074	7,142
海外売上収益比率(%)	21.4	26.0	23.7	24.3	23.5	25.0	27.0	25.5	20.7	19.9
営業利益	418	639	578	1,276	1,538	1,325	1,704	1,880	2,565	3,599
Non-GAAP営業利益	—	—	—	—	1,509	1,603	1,970	2,276	3,113	3,972
Non-GAAP営業利益率(%)	—	—	—	—	5.0	5.3	5.9	6.5	9.1	11.1
親会社の所有者に帰属する当期利益	273	459	397	1,000	1,496	1,413	1,145	1,495	1,752	2,702
Non-GAAP当期利益	—	—	—	—	1,446	1,595	1,328	1,778	2,257	2,798
営業活動によるキャッシュ・フロー	925	1,300	642	2,619	2,749	1,475	1,521	2,712	3,444	4,385
投資活動によるキャッシュ・フロー	64	(142)	(767)	(840)	(1,225)	(634)	(496)	(760)	(1,312)	337
フリー・キャッシュ・フロー	990	1,158	(124)	1,778	1,524	841	1,025	1,952	2,132	4,721
研究開発費	1,093	1,081	1,081	1,098	1,146	1,263	1,214	1,158	992	1,052
特許件数(件)	約53,000	約51,000	約49,000	約47,000	約46,000	約45,000	約42,000	約41,000	約43,000	約40,000
設備投資額(有形固定資産)	315	454	627	674	576	593	676	867	1,161	614
減価償却費(有形固定資産)	499	638	644	1,234	1,228	1,231	1,302	1,308	1,085	1,096
1株当たり金額(円)*1:										
親会社の所有者に帰属する当期利益*2	10.51	176.54	152.75	385.02	557.18	518.54	424.51	112.25	131.50	202.95
配当金*3	6	60	40	70	90	100	110	120	140	38
配当性向(%)	57.1	34.0	25.8	18.2	16.2	19.3	25.9	21.4	21.3	18.7
資産合計	26,840	28,214	29,632	31,233	36,686	37,617	39,841	42,275	43,154	44,668
自己資本*4	8,543	8,808	8,589	9,107	13,082	15,135	16,238	19,156	19,520	21,966
自己資本利益率(ROE)(%)	3.4	5.3	4.6	11.3	13.5	10.0	7.3	8.4	9.1	13.0
自己資本比率(%)	31.8	31.2	29.0	29.2	35.7	40.2	40.8	45.3	45.2	49.2
有利子負債残高	4,669	5,207	5,525	6,754	7,029	5,974	6,085	5,486	6,664	4,892
D/Eレシオ*5(倍)	0.55	0.59	0.64	0.74	0.54	0.39	0.37	0.29	0.34	0.22
従業員数(人)	107,729	109,390	110,595	112,638	114,714	117,418	118,527	105,276	104,194	101,800
全管理職に占める女性の割合(%)	—	—	7.8	7.8	9.2	9.6	10.3	11.1	12.8	13.3
全管理職に占める女性の割合*6(単独、%)	5.5	5.8	5.9	6.2	6.9	7.8	8.9	10.2	11.7	13.0
従業員エンゲージメント指数(%)	—	—	14	20	25	35	36	39	42	48
温室効果ガス 排出量(Scope1+2)(千t)	350	338	329	373	327	324	259	226	181	145
温室効果ガス 排出量(Scope3*) (千t)	7,410	7,606	7,585	6,996	6,158	6,535	6,894	5,738	5,234	4,659

*1 当社は、2025年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施しました。前連結会計年度の期首に当該株式分割が実施されたと仮定して、2023年度、2024年度については、「基本的1株当たり当期利益」を算定しています。また、2017年度以降については、2017年10月1日を効力発生日とする株式併合(併合割合は10株につき1株)後の金額を記載しています。

*2 親会社の所有者に帰属する当期利益(1株当たり)は、期中平均株式数に基づいて計算

*3 当社は、2025年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施しました。2023年度、2024年度については、当該株式分割前の実際の配当金の額を記載しています。

*4 自己資本＝親会社の所有者に帰属する持分

*5 D/Eレシオは、「有利子負債残高」を「自己資本」で除して計算

*6 翌年4月1日時点

*7 カテゴリー1の係数を見直したことにより、2017～2019年度の数値を修正。そのため、合計と各Scopeの総和が異なります。

NEC 統合レポート 2026

Index

- 1 NECの全体像
- 2 2030中期経営計画
- 3 価値創造の取り組み
- 4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

財務・非財務ハイライト

会社概要

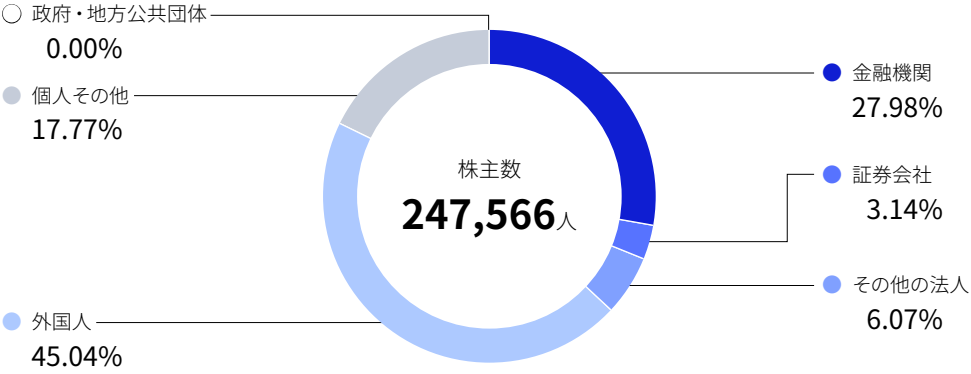
- 非財務データの詳細は、下記をご参照ください。
<https://group.nec/global/ja/about/sustainability/guidelines/data>
- 業績・財務情報については、下記をご参照ください。
<https://group.nec/global/ja/about/ir/finance/analytics>
- 有価証券報告書は下記をご参照ください。
<https://group.nec/global/ja/about/ir/library/securities>

会社概要

会社名	日本電気株式会社 NEC Corporation
本社	東京都港区芝五丁目7番1号
創立	1899年(明治32年)7月17日
従業員数	連結 101,800人 (2026年3月31日現在)
発行済株式の総数	1,364,249,315株 (2026年3月31日現在)
上場証券取引所	東京(証券コード:6701)
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社

所有者別状況(持株比率)

(2026年3月31日現在)



大株主(上位10名)

(2026年3月31日現在)

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	204,138	15.37
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	104,115	7.84
NTT株式会社	65,118	4.90
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	29,814	2.24
住友生命保険相互会社	28,734	2.16
THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	25,288	1.90
GOVERNMENT OF NORWAY	21,214	1.60
JP MORGAN CHASE BANK 385781	18,602	1.40
HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	16,846	1.27
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505025	16,164	1.22

(注) 持株比率は、自己株式(35,750,949株)を控除して計算しています。

NEC 統合レポート 2026

Index

- 1 NECの全体像
- 2 2030中期経営計画
- 3 価値創造の取り組み
- 4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

財務・非財務ハイライト

会社概要

当社の組織体制については以下をご参照ください。
<https://group.nec/global/ja/about/corporate/organization>

会社概要

サステナビリティ

<https://group.nec/global/ja/about/sustainability/>

ESGを軸にしたNECのサステナビリティ経営の考え方、取り組みの詳細、「NEC ESGデータブック2026」などを掲載しています。

担当部門 ステークホルダーリレーション統括部 サステナビリティ戦略企画室

社外からの評価 (2026年7月現在)

Dow Jones Best-in-Class Indices(World, Asia Pacific)	The Sustainability Yearbook 2026 (Top 10%) 	FTSE4Good Index Series 	FTSE JPX Blossom Japan Index 	FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index 
MSCI ESG Selection Indexes 	MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数 2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数	MSCI日本株女性活躍指数 (WIN) 2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)		
THE INCLUSION OF NEC Corporation IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF NEC Corporation BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.				
S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数 	ISS ESG Corporate Rating(Prime) 	Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除<REIT> (GenDi J)) 		
CDP (気候変動、水セキュリティ、サプライヤーエンゲージメント) 	EcoVadis(Gold) 	SOMPOサステナビリティ・インデックス 		

株主・投資家情報 (IR)

<https://group.nec/global/ja/about/ir/>

IRイベントなどの資料、財務・業績情報、株式・債券情報などを掲載し、内容の充実に努めています。

担当部門 ステークホルダーリレーション統括部 IR室

Daiwa Investor Relations Internet IR 優良賞 2025 	ゴメスIRサイト総合ランキング 銀賞 2025 	2025 日興アイ・アール 全上場企業ホームページ充実度ランキング 総合部門最優秀サイト 業種別部門 (電気機器) 最優秀サイト
--	--	--

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

商標

- ・NECは、日本電気株式会社 of 日本およびその他の国における登録商標です。
- ・その他すべての名称は、それぞれ各社が商標として使用している場合があります。

NEC 統合レポート 2026

Index

- 1 NECの全体像
- 2 2030中期経営計画
- 3 価値創造の取り組み
- 4 価値創造を支える仕組み

5 コーポレート・データ

財務・非財務ハイライト

会社概要

NEC

\Orchestrating a brighter world