

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



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くと幸いです。

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が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つず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

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的対象です。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。

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。そうと考えると、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。

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役に就いていただき、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対して疑問を持つ」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が、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、私たちの仕事が今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