

# 2020中期経営計画

2018年 1月30日

日本電気株式会社

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

# Orchestrating a brighter world

未来に向かい、人が生きる、豊かに生きるために欠かせないもの。  
それは「安全」「安心」「効率」「公平」という価値が実現された社会です。

NECは、ネットワーク技術とコンピューティング技術をあわせ持つ  
類のないインテグレーターとしてリーダーシップを発揮し、  
卓越した技術とさまざまな知見やアイデアを融合することで、  
世界の国々や地域の人々と協奏しながら、  
明るく希望に満ちた暮らしと社会を実現し、未来につなげていきます。

# 「2020中期経営計画」目次

- 1. 「2018中期経営計画」の振り返りと新たな中期経営方針
- 2. 収益構造の改革
- 3. 成長の実現
- 4. 実行力の改革
- 5. まとめ

## 補足: セグメント別計画

※ 「当期利益」は、「親会社の所有者に帰属する当期利益」の金額を表示

# 1. 「2018中期経営計画」の振り返りと 新たな中期経営方針

---

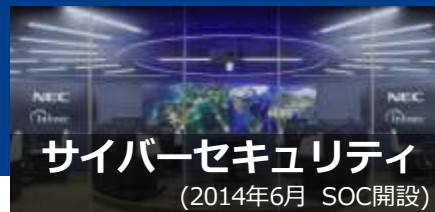
## 社会価値創造型企業への変革を実現するために 「2018中期経営計画」で示した “収益構造の立て直し”と“成長軌道への回帰”

Orchestrating a brighter world



# 社会価値創造型企業への変革の取り組み

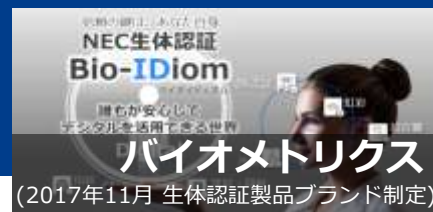
## AI・IoT・セキュリティ 技術開発



**サイバーセキュリティ**  
(2014年6月 SOC開設)



**NEC the WISE**  
**AI**  
(2016年7月 AI技術ブランド制定)



**NEC生体認証 Bio-IDiom**  
**バイオメトリクス**  
(2017年11月 生体認証製品ブランド制定)



**FIWARE** 5G  
**NEC the WISE IoT Platform**  
**IoT・ネットワーク**  
(2015年7月 IoT戦略発表)

## ■ 社会ソリューション事例



**安全・安心な都市・行政基盤**  
Safer Cities & Public Services  
サウス・ウェールズ警察



**安全・安心な  
イベント体験**



**安全・高効率なライフライン**  
Lifeline Infrastructure  
東京証券取引所



**効率的で安心な  
AI売買審査業務**

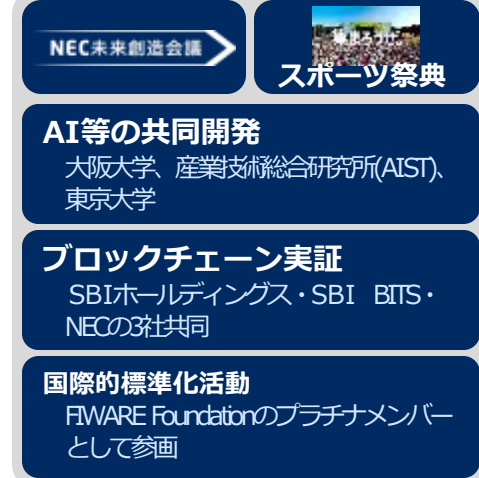


**産業とICTの新結合**  
Industry Eco-System  
住友電気工業



**効率的で公平な  
AIによる検品支援**

## ■ 共創/共同研究



**NEC未来創造会議** **スポーツ祭典**

**AI等の共同開発**  
大阪大学、産業支援総合研究所(AIST)、東京大学

**ブロックチェーン実証**  
SBIホールディングス・SBI BITS・NECの3社共同

**国際的標準化活動**  
FIWARE Foundationのプラチナメンバーとして参画

# 「2018中期経営計画」の反省と課題

## 改善目標は概ね順調も、想定以上に既存事業が落ち込む

### 2018中期経営方針

#### 収益構造の立て直し

営業利益率5%を実現する収益構造の確立

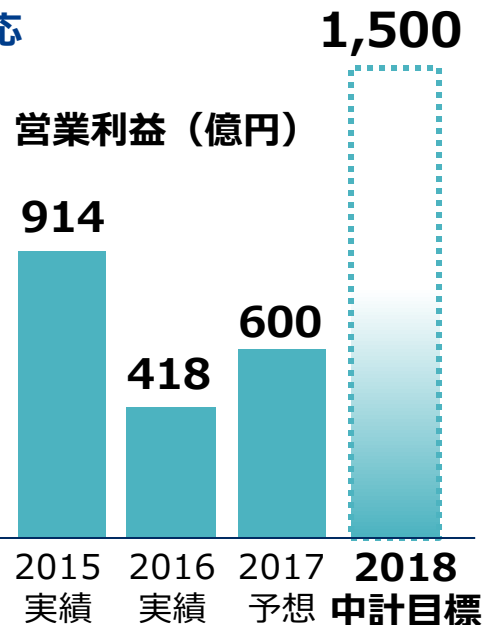
- 課題事業・不採算案件への対応
- 業務改革推進プロジェクト
- 開発・生産機能の最適化

**現状** 改善目標は概ね順調に進捗

#### 成長軌道への回帰

- 注力事業への集中
  - ・セーフティ事業
  - ・グローバルキャリア向けネットワーク事業
  - ・リテール向けITサービス事業

**現状** 想定以上に既存事業の落ち込みが顕在化



※予想値および目標値は、2018年1月30日現在

## 改善目標は概ね順調も、想定以上に既存事業が落ち込む



※予想値は、2018年1月30日現在

## 成長軌道に回帰するために必要な投資を実現するべく 固定費の削減を含む抜本的な収益構造改革に踏み切る

### 収益構造の改革

- **SGA**（人件費・経費削減）
- **事業構造**（テレコムキャリア事業／エネルギー事業）
- **生産体制**

### 成長の実現

- |                |   |
|----------------|---|
| ● <b>国内</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>● 市場の変曲点を捉えた事業成長</li><li>● サービス型のビジネスモデルへの変革</li></ul>    |
| ● <b>グローバル</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>● 成長エンジンとしてセーフティ事業へ注力</li><li>● 成長を支えるグローバル体制再編</li></ul> |

### 実行力の改革

- **最新技術を活かした顧客価値創造への挑戦**
- **社員の力を最大限に引き出す改革**

# 事業ポートフォリオの方向性

## 改革

テレコムキャリア事業

エネルギー事業

事業構造を改革

## 堅守

国内

ICTサービス事業

ビジネスモデルを変革し、  
新たな成長機会を創造・獲得

国内

社会インフラ事業

差異化の為の投資を実行し、  
収益基盤を盤石化

国内

プラットフォーム事業

競争力を高めつつ  
効率化を徹底

サービス事業の共通基盤

## 成長

グローバル

全社の成長の柱として数千億円規模  
の事業を確立

カテゴリー  
リーダー

事業シナジー

(技術・顧客・ソリューション)

## 持続可能な企業として営業利益率5%を実現

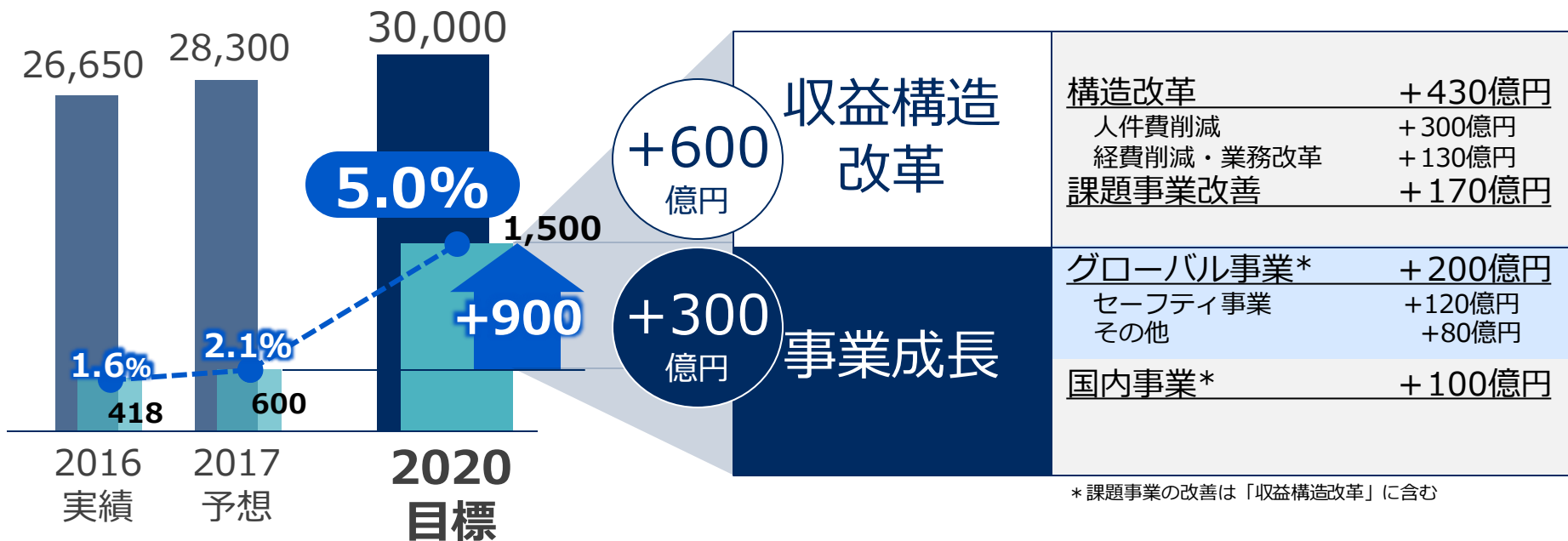
(億円)	2016年度 実績	2017年度 予想	2020年度 目標
売上収益	26,650	28,300	30,000
営業利益	418	600	1,500
(営業利益率)	1.6%	2.1%	5.0%
当期利益	273	400	900
フリー・キャッシュ・フロー*	990	1,000	1,000
ROE (自己資本利益率)	3%	5%	10%

\* M&A分を除く

※予想値および目標値は、2018年1月30日現在

# 中期経営目標

継続的に営業利益率5%を実現する体質に改革



\* 課題事業の改善は「収益構造改革」に含む

※予想値および目標値は、2018年1月30日現在

## 2. 収益構造の改革

---

## 2.収益構造の改革

### 3つの改革を断行しグローバルで勝てる収益構造を作りこむ

#### SGA

- ・ 人件費・経費削減

#### 事業構造

- ・ テレコムキャリア事業、エネルギー事業

#### 生産体制

- ・ 国内拠点再編

サービス型ビジネスへの変革に向け、**継続的に投資ができる体質に改善するために、人件費を含む固定費を削減**

## 人件費

▲300億円

- **国内で3,000人の構造改革**  
対象：間接部門、ハードウェア事業領域

## 経費

▲130億円

- **不動産費用**  
柔軟な働き方によるオフィスフロアの効率化 等
- **IT費用**  
全社IT共通化と自社デジタルトランスフォーメーションの加速
- **マーケティング費用**  
使途見直しによる効率化とデジタルマーケティングの強化

## 市場の変化に合わせて、ソフトウェア・サービス領域を強化

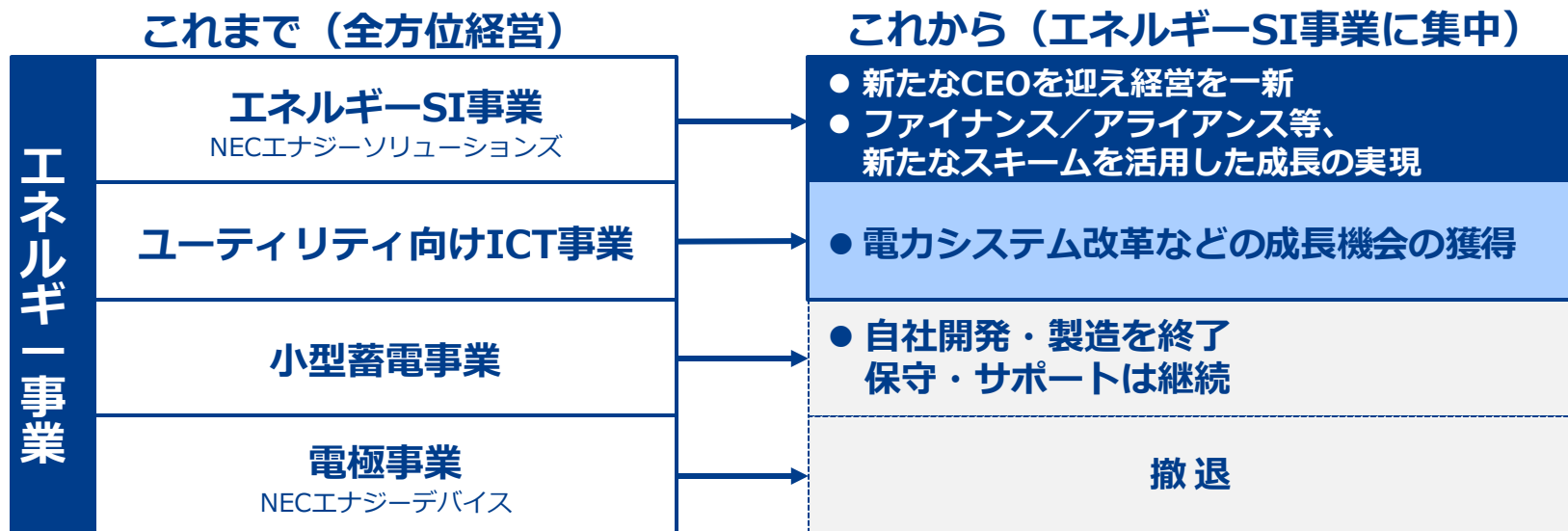
	国内	海外
成長	ソフトウェア・サービス領域 顧客の成長/投資領域に対応するためのスキルシフトとパートナーリングを加速	注力領域と位置づけ TOMS事業を核に 戦略と事業体制を見直し
収益改善	ネットワーク インフラ領域 売上規模に見合った リソースへ最適化	低収益事業は撤退・縮小

テレコム市場で培った**ネットワークの強み**を他の領域にも展開  
 多様化するネットワークニーズに対し、デバイスからアプリケーションまで統合してサービス型で提供

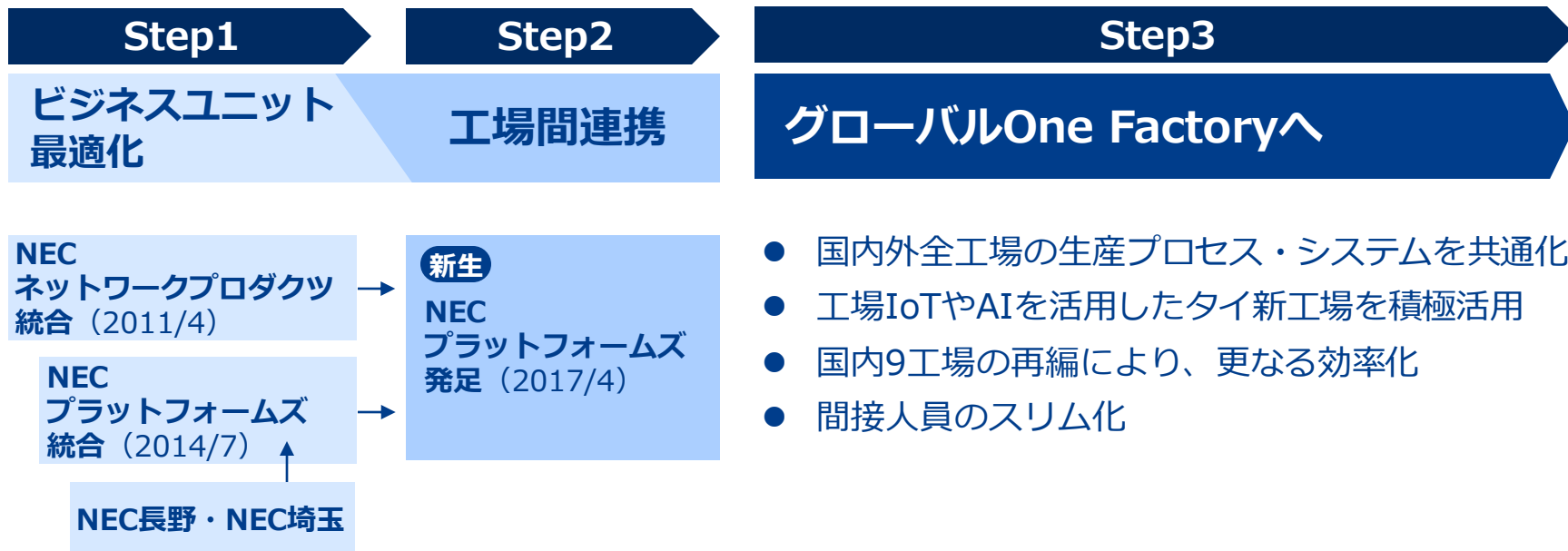


## 全方位経営を改め、エネルギーSI事業に集中 新たな経営体制の下で成長を目指す

NECエナジーソリューションズ社は2018年度でのブレイクイーブンを目指す



グローバルなバリューチェーンを再編し、**国内生産体制を効率化**



### 3.成長の実現



### 3.成長の実現

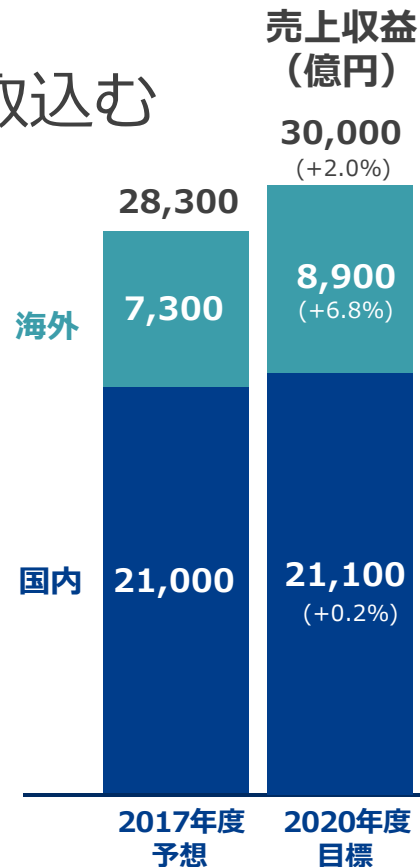
国内市場では2020年に向けた**様々な成長機会**を取込む  
グローバル市場では**セーフティ事業で**  
**カテゴリーリーダー**を目指す

国内

- ・市場の変曲点を捉えた事業成長
- ・ビジネスモデルの変革

グローバル

- ・セーフティ事業へ集中・拡大  
→『NEC Safer Cities』へ
- ・グローバル事業の専任体制化
- ・M&Aの推進



カッコ内の数字はCAGR  
※予想値および目標値は、2018年1月30日現在

NECが持つダントツ技術をベースに、主に3つの分野で**成長を実現**

国内成長分野 **+850**億円 FY17-FY20

Society5.0

主な成長分野

国際的スポーツイベント

## 安全・安心で豊かなSafer Citiesの構築

パブリックセーフティ、デジタルガバメント、ヘルスケア、働き方改革など、人間が豊かに生きるための基盤の構築



## 持続可能なスマート サプライチェーンの形成



食料需給最適化、渋滞解消、キャッシュレス化、止まらない工場・プラントの実現

## 安全・快適なコネクテッドカーの実現



高度化が進む車載システムへ、NECが持つAI/IoT/ネットワークの技術とリソースを提供

NEC the WISE IoT Platform



NEC the WISE

AI

Bio-IDiom

生体認証



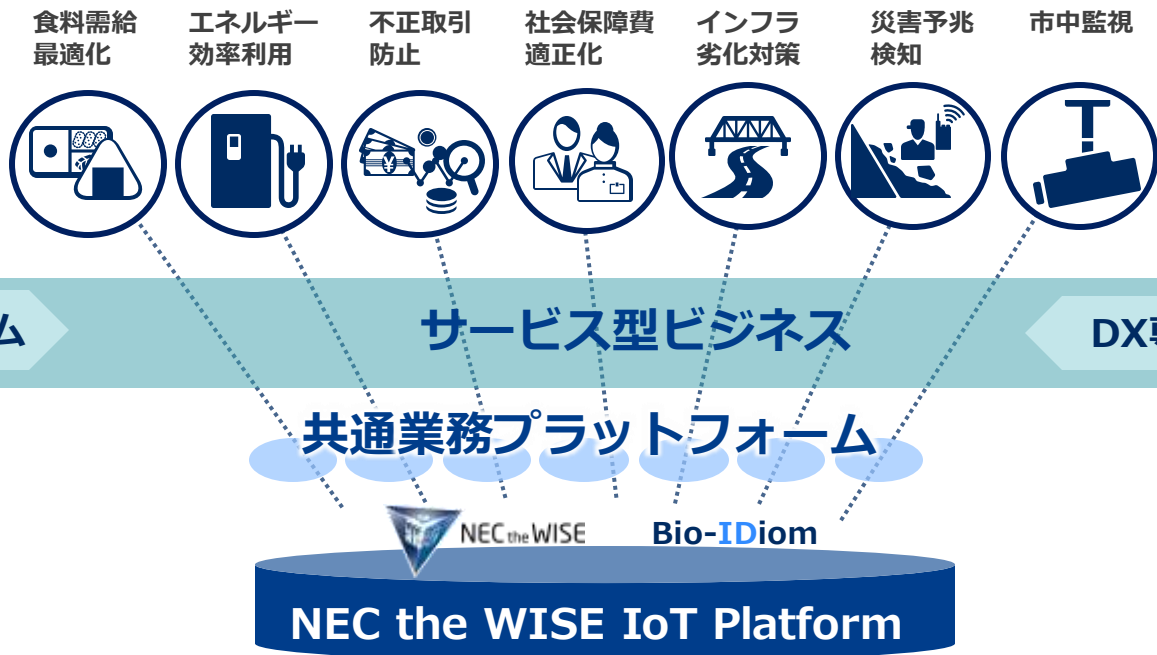
セキュリティ



ネットワークサービス

ネットワーク

社会課題解決のためのソリューションを  
お客様とのパートナーリングなどにより**サービス型**で提供



\*2020年度迄に現行1,000名を倍増



セーフティ

## 事業領域を順次拡大し、成長の中核へ

Public Safety

犯罪捜査、出入国管理、空港…

継続

Digital Government

行政基盤、住民サービス…

注力

⋮

グローバル  
キャリア

## 戦略と事業体制を見直し、成長を加速

- ▶ TOMSの競争力とエコシステムを武器に  
市場成長率の高いソフトウェア・サービス領域に注力
- ▶ ネットクラッカー社を核に事業体制を強化

リテール

## ソリューション強化を継続

- ▶ ITサービスライフサイクルマネジメントの強化
  - ▶ 新たな価値提供ソリューションの強化
- ① オムニチャネル、② 認証・決済、③ オペレーション効率化、④ 施設、設備管理

グローバルの成長エンジンに「セーフティ事業」を位置づけ、  
グローバルカテゴリーリーダーを目指す

売上成長と共に利益率の高いビジネスモデルに転換し、営業利益率5%以上・EBITDA率20%以上を実現



### 成長を実現する施策

- 3つのプラットフォームによる新しいビジネスモデルへの転換
- 高度なセーフティソリューションで事業領域を拡大
- M&A強化

※目標値は、2018年1月30日現在

# 3つのプラットフォームによる 新たなビジネスモデルと事業領域

個別SIの売り切り型ビジネスから、  
プラットフォームを活用したサービス型ビジネスモデルに転換  
高度なセキュリティソリューションで事業領域も拡大

## 3つのプラットフォームによる新しいビジネスモデル



**共通業務**  
プラットフォーム

水平展開可能な共通業務機能

**分析**  
プラットフォーム

データの解析や将来の予測を行う



Bio-IDiom

**データ**  
プラットフォーム

データを収集・統合する

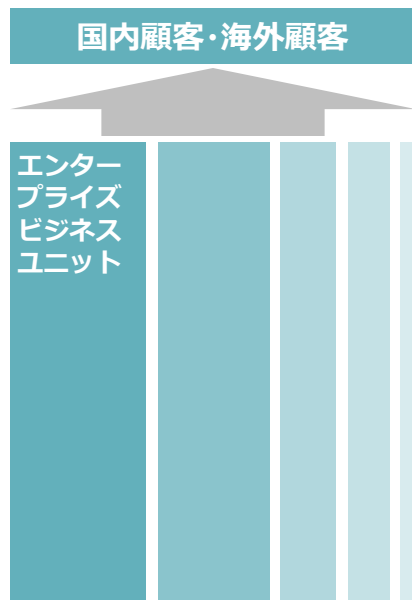
社内データ

購入データ

オープンデータ

グローバル事業の成長加速のため、  
事業責任と権限を一元化し**経営スピード向上、コスト削減**

## 日本からグローバルへ展開する事業



## 海外市場中心に展開する事業



- One Management化により迅速な意思決定
- 成長の中核となる事業へ集中投資
- コスト重層構造の解消
- 事業選別によるグローバル事業の黒字化加速

## グローバル事業の成長加速のため引き続きM&Aを検討

- これまでのインオーガニック施策枠2,000億円を継続して実行

※内、700億円はNorthgate Public Services社買収を実施：2018年1月



英国パブリックセクター向け事業において、高い利益率を達成  
地方政府IT市場で英国シェア7位

- さらなる投資については今後3年間のキャッシュ・フローをみながら、財務構造を悪化させない範囲で検討
- セーフティを中心とした成長領域が投資の対象

# 目指す姿

## バイオメトリクス技術とAI技術を活かした NEC Safer Citiesの実現

Public Safety

Digital Government

Smart Transportation



## 4. 実行力の改革



## 4.実行力の改革

### “成長”を必ず実現するための事業基盤づくり

#### 事業開発力強化

- ・ 最新技術を活かした顧客価値創造への挑戦

#### やり抜く組織

- ・ 社員の力を最大限に引き出す改革

## 顧客ニーズを先取りし競争力のある技術のマネタイズを加速

## 自前主義からの脱却

学術連携、ベンチャー企業、OSS等の他社技術も取り入れた

## ●オープンな研究・ソリューション開発

AI活用「デジタルホスピタル」

医療法人社団 KNIとの共創

内視鏡画像解析

国立がん研究センターと共同研究

ベンチャーキャピタル投資、スピンアウト/カーブアウト等

## ●多様なスキームでのインキュベーション

創薬への取り組み

サイトリミック社設立

スマホコンビニ収納サービス

三井住友銀行との共同出資

NECチャネル以外のグローバルベンダーとも連携した

## ●ソフト製品のデリバリー

物体指紋認証技術

GE Predix上でサービス化

RAPID機械学習

検品ソリューションサービス化

## 共創型ソリューション開発の推進

市場の近くで政府/企業などのパートナーと連携した

## ●社会ソリューションの共創/実証実験を推進

・価値共創センター（日本）

※順次拡大

・先端技術実証センター（シンガポール）



社外のイノベーションエコシステムと連携した

## ●コア技術の事業化加速

・北米にインキュベーションを担う新会社を設置（予定）

## 既存の枠組みを超えた新たな社会価値の創造

様々なステークホルダーとの

## ●渉外機能の強化

（政府、国際機関、標準化団体、NGO/NPO等）

**スピード感**をもって、最後までやり抜く仕組みを導入し**実行力を向上**

経営の結果を厳しく問う

経営陣の責任と権限をより明確にし、結果へのコミットメントを強化

イノベティブな行動や挑戦を促す

実行した人が報われる、賞賛される評価・報酬制度を導入

市場の変化・複雑化にスピーディーに対応する

多様なタレントを幹部・社員に積極採用・登用

## 5.まとめ



## 成長軌道に回帰するために必要な投資を実現するべく 固定費の削減を含む抜本的な収益構造改革に踏み切る

### 収益構造の改革

- **SGA**（人件費・経費削減）
- **事業構造**（テレコムキャリア事業／エネルギー事業）
- **生産体制**

### 成長の実現

- |                |   |
|----------------|---|
| ● <b>国内</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>● 市場の変曲点を捉えた事業成長</li><li>● サービス型のビジネスモデルへの変革</li></ul>    |
| ● <b>グローバル</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>● 成長エンジンとしてセーフティ事業へ注力</li><li>● 成長を支えるグローバル体制再編</li></ul> |

### 実行力の改革

- **最新技術を活かした顧客価値創造への挑戦**
- **社員の力を最大限に引き出す改革**

# 営業利益率5%に向けた事業変革

## 改革

テレコムキャリア事業

エネルギー事業

事業構造を改革

## 堅守

国内

ICTサービス事業

ビジネスモデルを変革し、  
新たな成長機会を創造・獲得

国内

社会インフラ事業

差異化の為の投資を実行し、  
収益基盤を盤石化

国内

プラットフォーム事業

競争力を高めつつ  
効率化を徹底

サービス事業の共通基盤

## 成長

グローバル

全社の成長の柱として数千億円規模  
の事業を確立

目指す姿

バイオメトリクス技術とAI技術を活かした  
NEC Safer Citiesの実現

Public Safety Digital Government Smart Transportation



事業シナジー

(技術・顧客・ソリューション)

## Orchestrating a brighter world

### 中期経営方針

収益構造の改革

成長の実現

- 国内（ビジネスモデルの変革）
- グローバル（セーフティ事業への注力）

実行力の改革

- 最新技術を活かした顧客価値創造への挑戦
- 社員の力を最大限に引き出す改革

### ESG視点での優先テーマ



AI技術

バイオメトリクス技術

Bio-IDiom

技術

人財

共創

プライバシー

セキュリティ

### 実現する価値

経済価値

営業利益率 5%

社会価値

SDGsに貢献

ESG視点での優先テーマとKPIを策定  
(2018年度上期)



社会課題

グローバルメガトレンドから抽出

 **Orchestrating** a brighter world

**NEC**

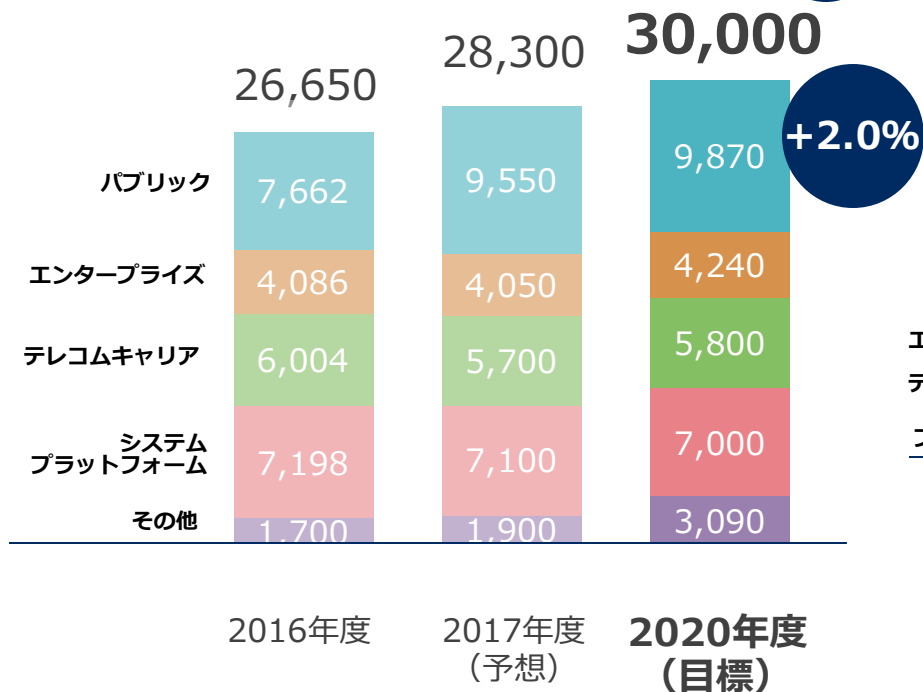
# 補足：セグメント別計画

---

# セグメント別 中期経営計画

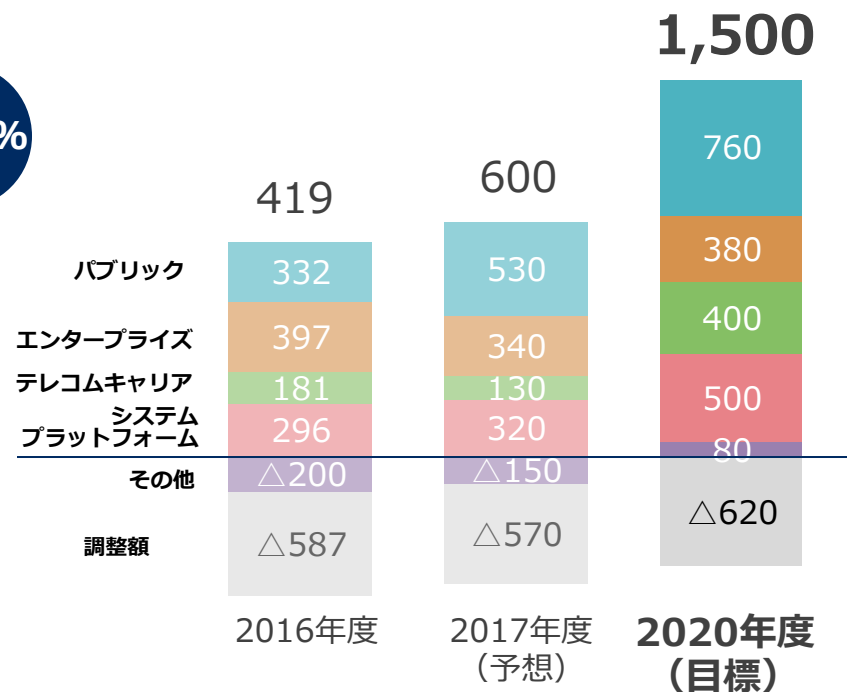
## 売上収益

CAGR  
FY17-20

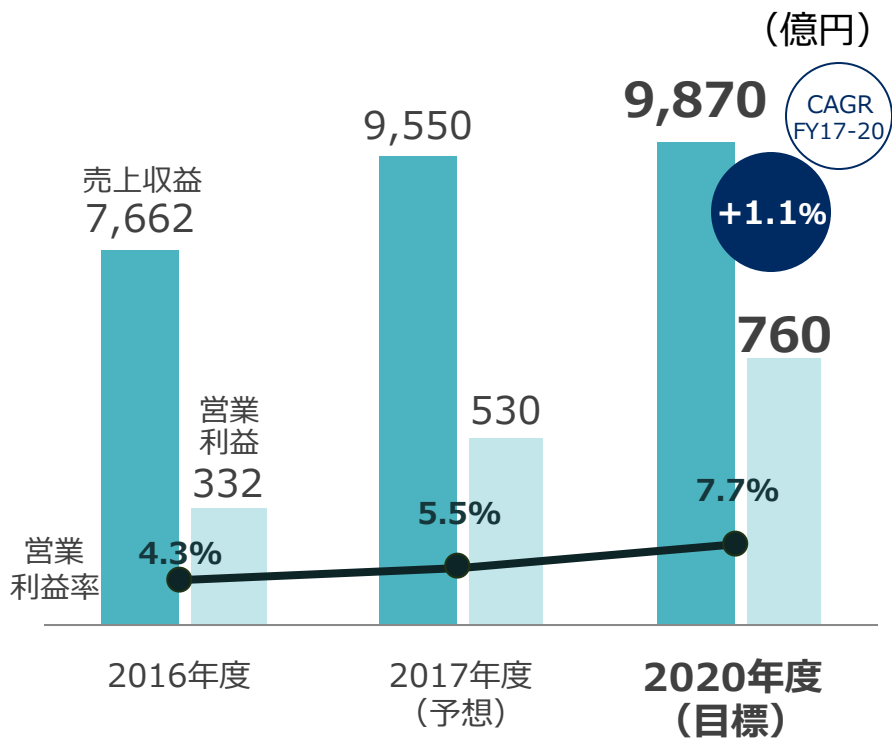


## 営業損益

(億円)



※予想値および目標値は、2018年1月30日現在



## 売上収益

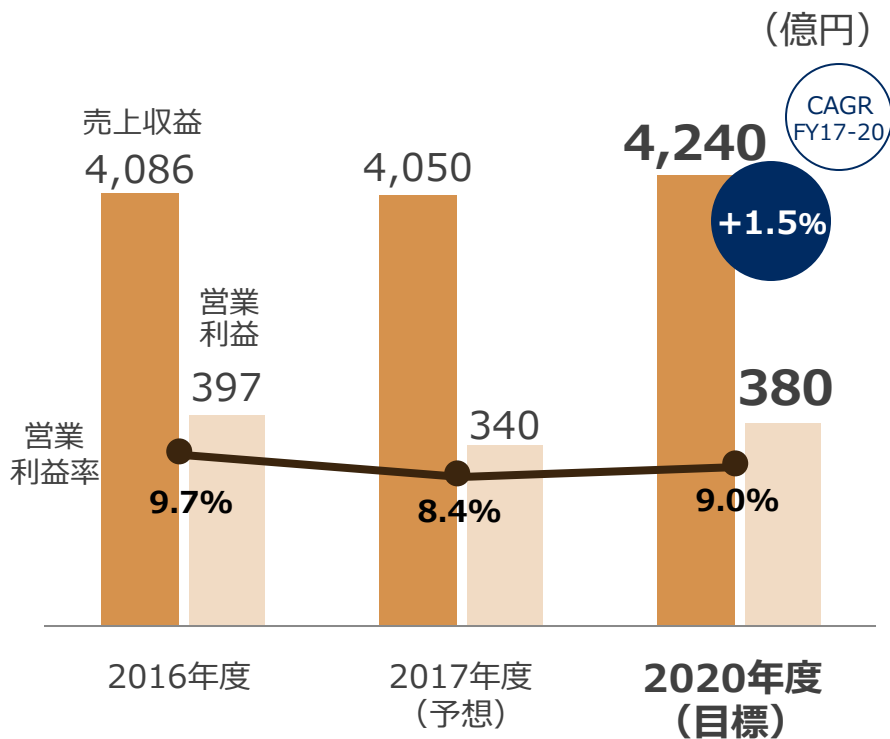
- 既存ICT市場は縮小も、社会課題解決に向けた事業領域の機会拡大
  - ヘルスケア
  - シティマネジメント
  - パブリックセーフティ

## 営業利益

- 売上増に加えて、不採算案件の最小化により収益性の改善を図る



※予想値および目標値は、2018年1月30日現在



## 売上収益

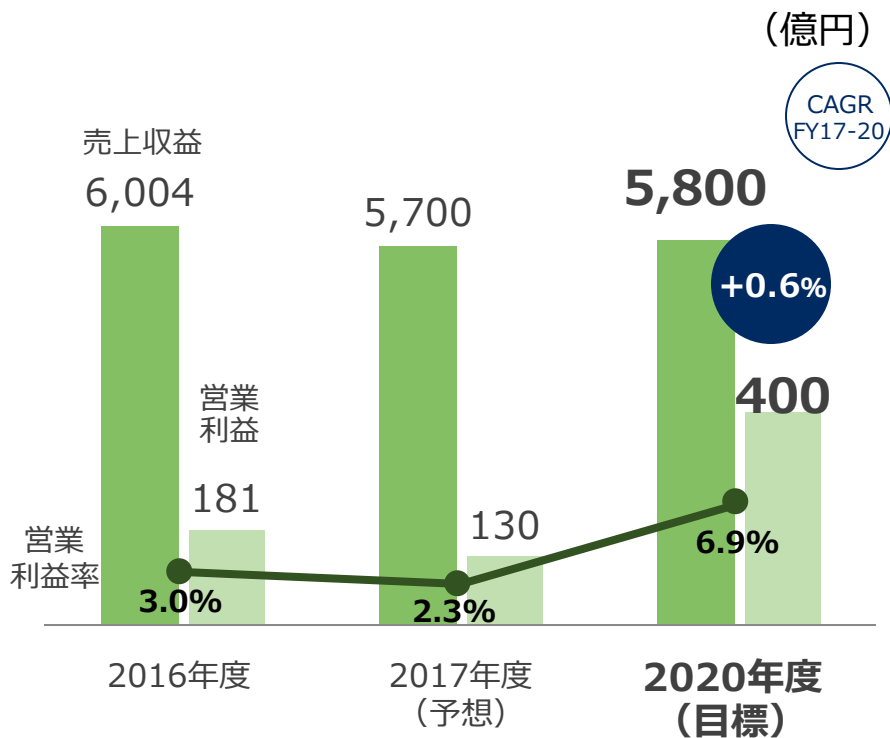
- 重点領域での成長
  - オートモーティブ
  - ものづくり
  - リテール
  - 交通系ICカード

## 営業利益

- 新領域への投資は継続しながら収益性を改善



※予想値および目標値は、2018年1月30日現在



## 売上収益

- 市場成長率の高いソフトウェア・サービス領域で事業を拡大
  - TOMS事業を核に戦略と事業体制を見直し成長を加速

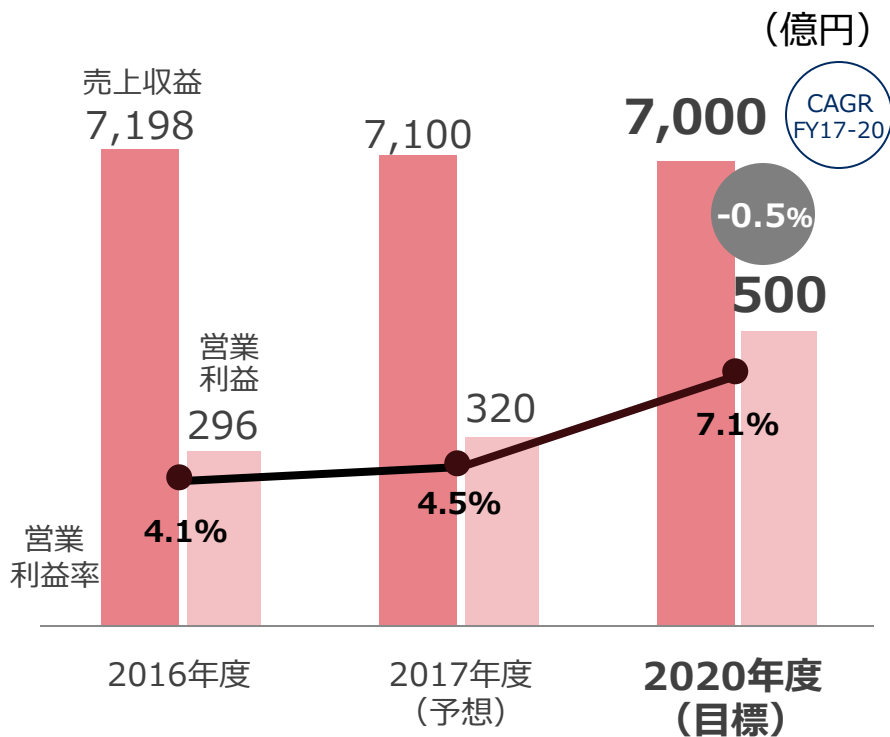
## 営業利益

- 売上規模に見合ったリソースへ最適化
- 海外ワイヤレス事業の黒字化



※予想値および目標値は、2018年1月30日現在

# システムプラットフォーム

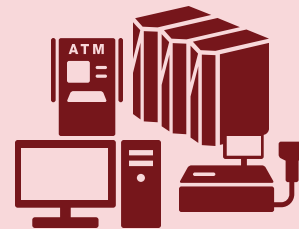


## 売上収益

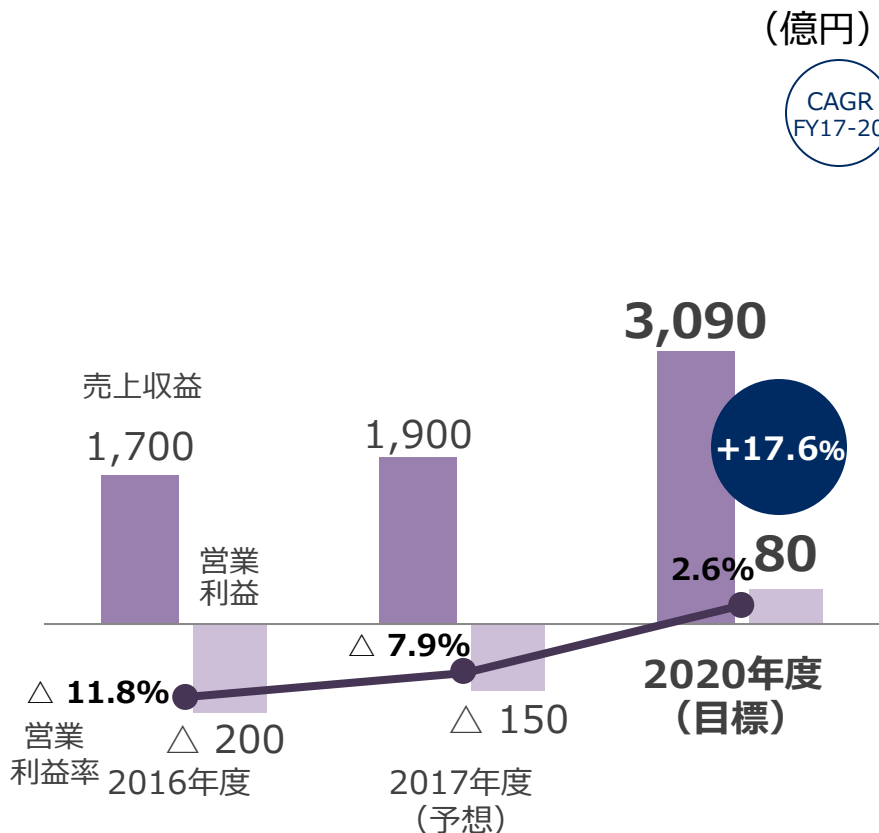
- 従来のICT製品の提供から、ビジネス変革を支えるプラットフォームの提供へ
  - AI
  - IoT×映像分析
  - サイバーセキュリティ

## 営業利益

- 国内生産体制の効率化
- ビジネスモデルの変革による収益性の向上



※予想値および目標値は、2018年1月30日現在



## 売上収益

- セーフティ事業の拡大
  - M&Aの加速
  - 事業領域の拡大
- エネルギーはグローバルでエネルギーSI事業に集中
  - 電極は撤退。小型蓄電事業は自社開発・製造を終了

## 営業損益

- セーフティ事業およびエネルギー事業の収益貢献



※予想値および目標値は、2018年1月30日現在

# <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。

- ・ 経済動向、市況変動、為替変動および金利変動
- ・ NECグループがコントロールできない動向や外部要因による財務および収益の変動
- ・ 企業買収等が期待した利益をもたらさない、または、予期せぬ負の結果をもたらす可能性
- ・ 戦略的パートナーとの提携関係の成否
- ・ 海外事業の拡大が奏功しない可能性
- ・ 技術革新・顧客ニーズへの対応ができない可能性
- ・ 製造工程に関する問題による減収または需要の変動に対応できない可能性
- ・ 製品・サービスの欠陥による責任追及または不採算プロジェクトの発生
- ・ 供給の遅延等による調達資材等の不足または調達コストの増加
- ・ 事業に必要な知的財産権等の取得の成否およびその保護が不十分である可能性
- ・ 第三者からのライセンスが取得または継続できなくなる可能性
- ・ 競争の激化により厳しい価格競争等にさらされる可能性
- ・ 特定の主要顧客が設備投資額もしくはNECグループとの取引額を削減し、または投資対象を変更する可能性
- ・ 顧客が受け入れ可能な条件でのベンダーファイナンス等の財務支援を行えない可能性および顧客の財政上の問題に伴い負担する顧客の信用リスクの顕在化
- ・ 優秀な人材を確保できない可能性
- ・ 格付の低下等により資金調達力が悪化する可能性
- ・ 内部統制、法的手続、法的規制、環境規制、税務、情報管理、人権・労働環境等に関連して多額の費用、損害等が発生する可能性
- ・ 自然災害や火災等の災害
- ・ 会計方針を適用する際に用いる方法、見積および判断が業績等に影響を及ぼす可能性、債券および株式の時価の変動、会計方針の新たな適用や変更
- ・ 退職給付債務にかかる負債および損失等が発生する可能性

将来予想に関する記述は、あくまでも本資料の日付における予想です。新たなリスクや不確定要因は随時生じ得るものであり、その発生や影響を予測することは不可能であります。また、新たな情報、将来の事象その他にかかわらず、当社がこれら将来予想に関する記述を見直すとは限りません。

(注) 年度表記について、15年度は2016年3月期、16年度は2017年3月期（以降も同様）を表しています。