

NEC 統合レポート

NEC Integrated Report 2025

目次

- 1 目次
- 2 編集方針

1 NECの全体像

- 3 NECの歴史
- 5 At a Glance
- 6 社長メッセージ
- 11 お客さまを未来へ導く、価値創造モデル「BluStellar」

2 価値創造プロセス

- 12 NEC Way
- 13 NECの価値創造プロセス
- 14 2025中期経営計画
- 15 企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方
- 17 CFOメッセージ

3 価値創造の取り組み

- 21 主要事業概要
- 22 ITサービス事業
- 24 社会インフラ事業
- 26 イノベーション：R&Dと事業開発
- 30 人的資本経営
- 32 環境経営

4 価値創造を支える仕組み

- 34 取締役一覧
 - 取締役のキャリア・スキルマトリックス
- 36 コーポレート・ガバナンス
 - コーポレート・ガバナンス体制の概要
 - 監督機能
 - 執行機能
 - 役員報酬制度
 - リスクマネジメント

5 コーポレート・データ

- 43 財務・非財務ハイライト
- 44 会社概要

編集方針

NEC統合レポートについて

当社は、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。統合レポートは株主・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、継続的な社会価値の創出と企業価値の最大化に向けた当社の戦略や取り組みを紹介しています。また、読者の興味・関心に応じたより詳しい情報について適切な媒体やWebサイトへと誘導する、ゲートウェイとしての機能を果たします。当社は今後ともみなさまのご意見を取り入れながら、よりわかりやすく継続的な情報発信に努めていきます。

NEC統合レポート2025のポイント

統合レポート2025は、NECの未来への成長戦略を紹介し、Purpose実現への道筋を示す一冊です。2025中期経営計画の4年目となる2024年度は、現計画の達成とさらなる成長に向けた基盤づくりに注力しました。本レポートでは、この10年間に積み重ねた変革の歴史や、次なる飛躍の原動力となるBluStellarをはじめとする財務面の取り組みに加え、企業価値向上の基盤となる非財務戦略も解説しています。持続的成長に向けて変化し続けるNEC。その具体的な取り組みを、データとストーリーを通じてお伝えします。

🌐 NECのPurposeについては下記Webサイト、および12ページをご参照ください。
<https://jpn.nec.com/profile/purpose/index.html>



報告対象期間

2024年4月1日～2025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

(注)・年度表記について、2024年度は2025年3月期、2025年度は2026年3月期、2026年度は2027年3月期(以前、以降も同様)を表しています。
 ・2025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。

WE SUPPORT



NECは、「国連グローバル・コンパクト」に署名しています。

Environment
Social
Governance



NECの歴史 — 価値創造の軌跡

NECは1899年の創業以来、情報通信技術 (ICT) により社会のインフラやミッションクリティカルなシステムを支えることで豊かな社会の実現に貢献し、成長を続けてきました。これからも「ベタープロダクツ・ベターサービス」の精神のもと、テクノロジーで社会に変革をもたらす存在として新たな価値創造への挑戦を続けていきます。

🌐 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>

1899年

第1の創業

「ベタープロダクツ・ベターサービス」

1977年

第2の創業

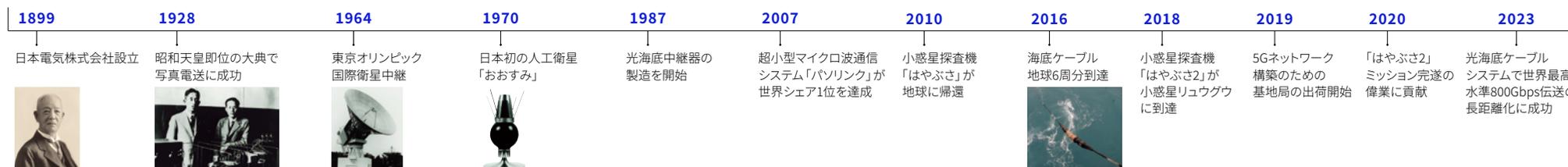
C&C宣言： コンピュータと通信の融合

2013年

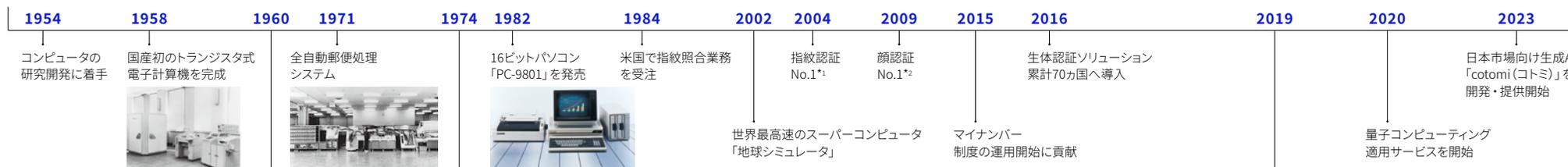
第3の創業

社会価値創造型企業への変革

社会インフラ



ITサービス



*1 米国国立標準技術研究所 (NIST) 主催のベンチマークテストでNo.1の評価を獲得

*2 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

※ 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。

🌐 <https://jpn.nec.com/biometrics/index.html>

NECの歴史 — 「変わり続けることを、変えない」

NECが将来にわたり価値を創造し続けるためには、社会の激しい変化に負けないスピードで、自らを変革し続けることが大切です。

特に、社会価値創造型企業としての変革を掲げて以降、ポートフォリオの見直しを加速するとともに、収益性向上と戦略実行力強化のため組織と文化の変革に取り組んできました。引き続き変革の手を緩めることなく取り組んでいきます。

ポートフォリオの見直し

主な取得事業

Northgate Public Services (英国) (現NEC Software Solutions UK)	2018年	Avaloq (スイス)	2020年
KMD Holding (デンマーク)	2019年	NECネットエスアイ (株) (100%子会社化)	2025年

主な売却、撤退事業*1

半導体事業	2010年	ディスプレイ事業	2020年
PC事業	2011年	エネルギー事業	2021年
インターネットサービス事業 (Biglobe)	2014年	パソリンク事業	2023年
携帯電話事業	2016年	日本航空電子工業 (株)	2024年

*1 非連結化した主な事業

収益性改善 + 実行力強化のための組織、文化の変革

2020中期経営計画

- 継続的に営業利益率5%を実現するための収益構造改革
- 収益構造の改革
 - 成長の実現
 - 実行力の改革 (=組織、文化の変革)

2025中期経営計画

- Purposeに向け、「戦略」と「文化」の両面で目標設定
- 戦略：EBITDA成長率 年平均9%
(成長事業への注力、低収益事業の見直し)
 - 文化：エンゲージメントスコア 50%以上

組織、文化の変革における取り組み

- 特別転進支援施策
- NEC Wayの改定、浸透
- 役員の委任契約
- 外部人材登用
- ワークスタイル改革
- CEOによる月次Town Hall Meeting
- ジョブ型人事制度
- コーポレート・ガバナンスの継続強化

売上収益と営業利益*2の推移

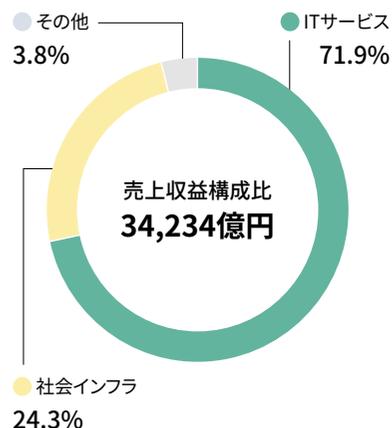


*2 2014年度以前は日本会計基準 (JGAAP)、2015年度以降は国際会計基準 (IFRS)

At a Glance

NECは、Purposeの実現に向けて、主に「ITサービス」と「社会インフラ」の2つの領域で事業を推進しています。

事業規模



売上収益

34,234億円

Non-GAAP営業利益

3,113億円

Non-GAAP当期利益

2,257億円

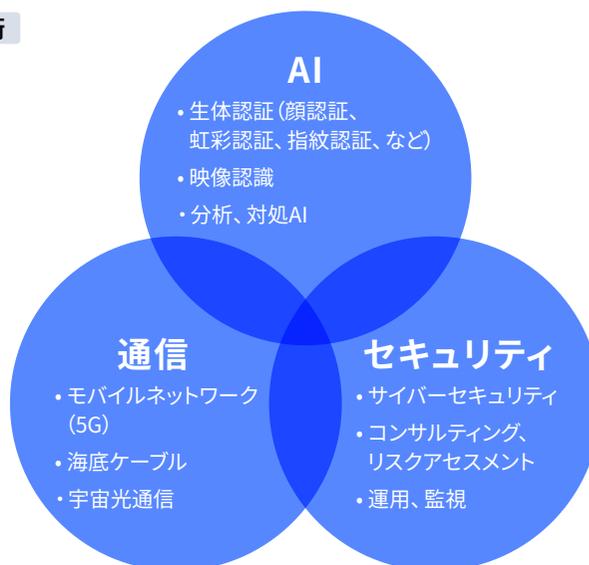
フリー・キャッシュ・フロー

2,132億円

(注) 2025年4月1日付で実施した組織体制の変更に伴い、報告セグメントの内容を過去実績も含め変更しています。

強み

技術



人材

AI人材

500人以上

AI専門組織に所属する人数

コンサル人材

約8,300人

(2025年3月末)
(アビームコンサルティング(株) コンサルタント)

DX人材

のべ11,935人

(2025年3月末)

グローバル人材^{*3}

海外従業員比率:

27.7%

世界の拠点や各研究所とも連携

生体認証
世界No.1
(NISTのベンチマークテストにおいて^{*1})

機械学習難関国際学会
論文採択数^{*2}
世界企業中10位

海底ケーブル
地球のべ10周分
(世界トップクラスのシェア)

生体認証、映像認識、
分析・対処AI分野で
**国際特許の
累積出願件数
No.1**

^{*1} 米国立標準技術研究所 (National Institute of Standards and Technology)。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} 主要国際会議 (NeurIPS、ICML、ECML-PKDD、KDD、ICDM) の集計

^{*3} NECの人材の多様性や属性等のデータについてはESGデータブックの「インクルージョン&ダイバーシティ」をご参照ください。

https://jpn.nec.com/sustainability/ja/pdf/esg_data2025.pdf#page=43

社長メッセージ

テクノロジーの力で安心と革新を世界に届ける。 そのために、NECグループは変わり続ける。

はじめに

「NECは本当に、変わりましたね」。ある経営者の方からこうお声がけいただきました。私どもとの日頃の関わりから、そう感じられたようです。

NECグループがその存在意義として、社会価値創造を志すPurposeを定めてから10年以上が経ちました。この間、企業文化、組織構造、事業ポートフォリオなど、さまざまな変革を進めてきました。従業員たちとともに力強く実行してきた成果として、歴史的にも高い利益を継続的に出せる企業体質になってきました。しかしまだまだ上を目指していく必要があります。絶えず変化し続ける世界において、私たちの変革に終わりはありません。私はかねて「変わり続けることを、変えない」と社内に伝えていました。

それも、ただ変わればよいのではなく、本質的に変わっていく必要があります。仕組みを変えただけ、コスメティックに見栄えを変えただけでは何の意味もありません。変革の目的が社内に浸透し、自律的な取り組みが広がり、組織が良い方向にどんどんアップデートされていくべきです。

ステークホルダーのみならずには「NECグループは本当に良い方向に変わっているな」とご期待いただき、そして社会価値創造の旅路を私たちとともに歩んでいただきたい。そう思いながら今年も筆をとりました。私たちの等身大の姿をお伝えするために、長文ですがお付き合いください。



取締役 代表執行役社長 兼 CEO

森田 隆之

社長メッセージ

現中計の進捗への評価と次期中計に向けて

4月下旬のある朝、いつもの会議室に弾けるような拍手が響き渡りました。2024年度通期決算を諮る取締役会でのこと。私たちからのご説明を終えると、ある社外取締役が最後に「みなさん、こんな時に海外の取締役会では拍手をするものです。いかがでしょう」とご提案くださいました。思いがけない拍手に、面映ゆくもうれしい気持ちになりました。

遠くない過去、私たちは約束を守れない企業でした。そう認知されていたためか、2025年度を最終年度とする中期経営計画を発表した翌日に株価は急落。「無理だ」と市場から評価されたことへの悔しさは今も忘れられません。それが今、重要指標を前倒しで達成したばかりか上方修正をして最終年度を走っています。個々の進捗には濃淡があり私の率直な評価は「及第点」ですが、間違いなく正しい方向に進んでいます。

ITサービス事業は国内のデジタルトランスフォーメーション(DX)や基幹システム等のモダナイゼーションの需要が旺盛です。これに対してお客さまの経営課題をDXで解決するBluStellarが好調で利益面も改善しています。社会インフラ事業は日本政府の防衛予算の拡大や利益キャップの見直しによりエアロスペース・ナショナルセキュリティ(ANS)領域の収益力が高まっています。配置転換などでリソースを安定的に増やし、力強い市場環境を業績拡大につなげていきます。

本質的な変化の事例がデータドリブンの商談管理です。従業員が「森田さん、本気でやろうと思っていたんですか」と戸惑うほど大変な試みでしたが、導入の結果、リアルタイムに個々の状況を数値で把握でき、裏づけのもとで改善策を打てるようになりました。これが収益の押し上げに寄与しています。

苦戦領域については早めの判断と行動で軌道修正しています。グローバル5Gなどインフラ投資が依然として振るわないテレコム領域は、リソースシフト等によるコスト適正化を継続しています。海底ケーブルでは不採算案件が発生したものの、体制や品質管理の強化など事業性まで含めたすべてのプロセスを見直し、旺盛な需要の取り込みに向けた投資もしました。

2025年度は現中計を完遂しつつ、次の5～10年の成長のための仕掛けを施していきます。デジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス(DGDF)領域はグローバル本社機能をスイスへ移転し、市場の近くで「世界のDX」のビジネス機会を機動的に広げます。すでに海外グループ会社間での連携による受注が進み、頼もしい限りです。

また、NECネッツエスアイ(株)やNECネクサソリューションズ(株)の再編で生まれたNESICホールディングス(株)の力を最大化するために機能統合・強化を進めるなど、グループ力を活かして「日本のDX」を推進します。M&Aなど企業価値の向上に資する案件は冷静に検討しつつも大胆に実行していきます。

次期中計では私たちの得意領域におけるグローバルトップ層の位置づけを確立していきます。そう考えると「企業価値10兆円」「Non-GAAP営業利益率15%」という水準も視野に入ってきます。具体的にご紹介できる時には、みなさまにご期待いただける力強い中計をお示しします。

NECグループの根幹にあるPurpose

「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グループのすべての活動はこのPurpose実現のために行われ

ます。創業以来、私たちは人間を中心とした安全・安心・公平・効率な世界をテクノロジーイノベーションを通じて実現してきました。経営危機を経て紡ぎ出されたPurposeをあらためて従業員が自覚することで、進む方向が1つになりました。Purpose実現のために何が必要で何を变えるべきかが明確となり、従業員は納得のもとでさまざまな変革を実行できます。これが力強い成長を実現してきた背景にあります。

Purposeの実現は、持続的な利益成長＝長期利益の最大化の追求と同義です。なぜならば事業とは社会におけるさまざまな課題の解決を提供価値とし、正当な対価をいただいて新たな価値創出に向け再投資する、このサイクルを繰り返し続けることだからです。加えて、Purposeは単純なモノ売りからの脱却を宣言するものでもありました。お客さまの課題解決を目的に、テクノロジーや知見を最適な形でコーディネートし実装する。これらのポイントは、BluStellarを核に広げているDXビジネスでのDiscipline(規範)となっています。

これからの社会におけるNECの使命

私たちは今、「第四次産業革命」と呼ばれる人類史の転換点に生きています。AIなどテクノロジーによる革新があらゆる領域に広がり、人間の知的活動に計り知れない発展をもたらす。企業のみならず国家の競争力をも左右し、個人の一瞬一瞬にまで関与する。並行して国際情勢も様変わりしています。長くバランスしていた関係性が崩れ、新たな対立が生まれ、既存の対立はさらに先鋭化する。ここでもテクノロジーが趨勢に影響しています。テクノロジーによる恩恵はあらゆる人が公平に享受すべきです。繁栄する社会と置き去りにされる社会とに分断されてはならない。

社長メッセージ

不均衡を回避できたとしても、特定の国や企業に依存するあまり、個々の社会の文化や倫理観を「矯正」せざるをえない状況もあるでしょう。

企業には国籍があります。NECグループは、世界においてさまざまな重要な役割を担って信頼を重ねてきた国＝日本の企業です。そのうえ、AI、サイバーセキュリティ、生体認証、海底ケーブル、人工衛星、官民における重要なシステム構築など、世界でも稀有な技術／事業ポートフォリオを持ちます。これらをふまえると、Purposeに掲げる一言一言が時代から課せられた使命であり、私たちは極めて重要な立ち位置にあるのだと実感します。私たちがだからこそ果たせる役割を自覚し、偏りのない姿勢のもとで先進テクノロジーを使う。そうすることで世界に安心と革新を提供していきます。

価値創造の根拠となるテクノロジー

先日、あるアナリストから「NECはサイエンスの領域に踏み込んでいる。それがエンジニアリングにとどまる他社との違いだ」とお話しいただきました。私たちを形容する表現として、ストーンと腹落ちしました。長期的な目線で高い研究開発費比率を維持し、生体認証、量子計算、サイバーセキュリティ、AI創業などと未来への種まきを大切にしてきました。ただ、他社にない個性は価値の源泉のほうですが、十分に社会価値・利益に結びつけてきたとは言えません。あらためて「NECグループでなくてはならない」価値を育てる必要があります。

サイバーセキュリティ

その代表格がサイバーセキュリティです。さまざまなシステム、ネットワーク、データセンター。これらは社会の神経網であり電気・

ガス・水道に並ぶ社会インフラです。これらを狙うサイバー攻撃が世界で頻発し、日本でも交通網の停止など現実の脅威となりました。政府は法整備や対策を急ピッチで進めており、官民一体の取り組みが求められています。国家間や企業間のグローバル連携においても、セキュリティ面で安心して付き合えることが必須条件の時代。セキュアさは他国企業に委ねるのではなく、自国で担保することが世界の常識です。

私たちは国家レベルの高度領域でセキュリティを担ってきました。しかしその他のビジネスではシステム構築の「おまけ」のように提供し、価値に見合った対価をいただくことをしてきました。極めて高い知見と実績がありながらも、他社に比べて事業規模が小さいと評価される理由の1つです。今こそ私たちが持つセキュアな価値を社会に訴求すべき時です。

サイバーセキュリティとAIはコインの裏表です。昨今のサイバー攻撃の裏にはAIによる高度かつ膨大なアクションがあります。また、これまで日本語という言葉の壁がありましたが、AIの前では意味を成しません。反対に、攻撃を把握し守る側でもAIの働きが重要です。私たちはコインの裏表双方に高い知見を持っており、期待される以上の役割を果たせるはずです。

2025年5月、私たちの前に報道陣のカメラがずらりと並びました。事業強化とともに「.JPを守る」との決意を宣言した記者発表は、大いに注目されることとなりました。グローバルに拠点や人員を拡充して24時間の監視・評価体制を築くなど、責任を果たすためサイバーセキュリティとAIの両面で進化していきます。

AI

NECは自社内でAIを開発できる体制を持っています。社内に研究開発部門や大規模GPUを活用できる環境が整備されており、自社開発の生成AI「cotomi」をはじめ、AIモデルの学習から実運用まで一貫して手掛けている点が特長です。研究段階で培った知見

を、社内システムへの導入を通じて検証し、その成果をサービスやソリューションとして外部に展開できる強みを持っています。

NECが取り組む「Agentic AI」は、従来のAIに自律的な判断・行動を組み込んだ次世代のアプローチです。単に与えられたデータを分析するだけでなく、自ら複数のタスクを最適に組み合わせたり、環境変化を検知したりして方針をリシェイプ（再構築）するといった高度な判断を行えるのが特長です。例えば環境領域のレポート作成など、人間が時間を費やしてきた業務を大幅に自動化し、運用コストの削減や対応スピードの向上を可能にしています。こうした「エージェント型」のAIを安全かつ柔軟に使いこなすため、NECでは独自のセキュリティ技術や運用ノウハウも組み合わせ、安全・安心を前提としたソリューションとして提供しています。

NECのAIの最大の魅力は、「まず自社で使いこなし、その成果をお客さまや社会に還元する」という姿勢にあります。長年培ったセキュリティ技術や社会インフラでのノウハウと組み合わせることで、AIを単なるツールに終わらせず、安全・安心の仕組みごと提供できる点が大きな強みです。実際の業務の中で高度な自動化や情報分析を試し、そこで得た実装知見を外へ広げるという「クライアントゼロ」戦略によって、AI導入の課題やリスクを早期に洗い出し、お客さまの現場での導入までスムーズにサポートできる体制が整っています。

クライアントゼロ

「クライアントゼロ」とは、新たに開発した技術やソリューションを自社内でまず実装し、使いこなすことで問題点を早期に洗い出し、得られたノウハウを顧客に展開する考え方です。NECでは生成AIを含む最新技術を自社業務に活用しながら、本番運用で培った知見や改善ポイントをサービスに反映し、導入効果やリスク対応をよりの確にお客さまへ提案しています。

社長メッセージ

何を隠そう、「AI」の項からここまでの文章はすべて、私の発言データをもとに構築した生成AIが書いた文章です。この「森田社長AI」と名づけられたAIはリーダー層のさまざまな検討において経営視点のフィードバックを得る目的で使われています。こうした試みは社内の至る所で起きており、チャレンジと試行錯誤を重ねています。AIを操る企業である私たちが自身をアップデートしていき、テクノロジー活用の可能性をどんどん広げています。

そうすることでお客さまにお見せできるものも増えます。本社の見学施設には、公的機関や民間のお客さま、日米の大臣や議員、一国の首相までご訪問くださいます。失敗や教訓までお伝えすると、お客さまからは「他社は良い話だけが、NECの話はリアルで参考になる」と好評です。私たち規模の会社の実績はパートナーであるグローバルテック企業にも有益な学びであり、強固な関係構築にも役立ちます。クライアントゼロは「三方よし」のパワフルなツールです。

BluStellar

先日、ある企業のDX担当役員の方が当社を訪問される予定でした。それを知った先方の社長が「自分の目で見たい」と半日かけてご見学くださいました。このように社長自らお越しになるケースが非常に増えており、それだけDXは重要な経営課題なのだ実感しています。

DXの本質はコーポレートトランスフォーメーション(CX)です。単純に何かしらのデジタル技術やサービスを導入するだけでCXは実現し得ません。抱えている課題を正しく認識することを起点に、課題解決のために最適なテクノロジーをどう実装し、お客さまの組織でどう運用していくかなど、一連の変革プロセスを辿って目的地に辿り着く。言わば旅路のようなものです。

お客さまのDXを導く価値創造モデル「BluStellar」は、その旅路に力強く伴走できます。私たちがクライアントゼロで得た、成功も失敗も含めた知見。さまざまな業種・業界のお客さまとの長年の伴走で蓄積してきた知見。これらの実践知を掛け合わせ、上流コンサルティングからシステム構築、人材育成に至るまでEnd to Endでの価値をワンストップで提供します。

CXの旅程表が、BluStellarが擁するDXシナリオです。企業・政府・自治体・公共団体まで網羅し、業種や業務に特化・型化した豊富なラインアップ。それを最新の成功事例をもとにアップデートし拡充します。自社とお客さまの変革を続けるほどに、BluStellarも進化し続けます。

ビジネスの主役は人材

2025年4月1日、新年度にあたって全社に「NECグループをキラキラとした会社になりたい」と伝えました。ビジネスの主役であるすべての従業員には、働きがいを持って自分たちの力で会社をキラキラと輝かせてほしい。自組織における責任を効率的・効果的に果たし、会社の成長に最大限貢献する。それによって個人が自己実現や成長を感じられる。組織や個人の価値を高められる人材の集合体になれば、自ずとキラキラとした会社になっていくはずです。

NECではジョブ型人材マネジメントがスタートしています。長期的なメリットが大きいものであり、グループ内で横展開されるにつれ効果が顕著になります。11万人の組織体で最大限に活用すればどうなるか。それぞれの組織にとっては、グループの豊富な人材ポートフォリオの中から必要なポジションに最適な人材を

招き、力を発揮してもらえます。個人にとっては強みとなるスキルを磨き、自律的にキャリアを築いていく動機になります。

並行して、能力のある人や頑張る人に対して報いるため、そして優秀な人材を得るために、公正な評価と市場競争力ある処遇を徹底します。そして従業員が会社の成長に責任を持ち成果を分かち合えるよう、まず幹部層からですが、株式報酬制度を充実させていきます。

NECグループで働く従業員の、仕事への情熱と会社への愛着を計るエンゲージメントスコア。2024年度の結果は42%と日本企業の上位層に入ってきました。2018年度調査が14%だったことを思うと、従業員たちの前向きな心の変化をうれしく思います。中計目標の50%はまだまだ見上げるばかりですが、最後までやり抜きます。

次期中計ではエンゲージメントスコアの数値に一喜一憂するのではなく、構成要因に踏み込みます。構造改革など変化を経た組織は一時的に数値が下がり、その後は急激に回復するとわかってきました。部門内で戦略や方向性をしっかりと共有して理解が深まれば、組織が一体となってポジティブに前進します。組織ごとに意識のギャップをなくす取り組みをすでに始めています。

社長就任から4年以上、会社方針を理解してもらうために従業員との接点を多く持ってきました。Town Hall Meetingは通算50回を超え、国内外のメディア露出、テレビCMへの出演にも挑戦しました。個人のLinkedInでも活動を詳細に伝えています。こうしたコミュニケーションの数々をきっかけに従業員との距離が縮まり、エンゲージメントの改善に結びつきました。最近のTown Hall Meetingで冗談半分に「結構大変で、しばらくしたらやめようと思っていた」と話したところ「やめないでほしい」との声が事務局に多く寄せられたそうです。もう、やめるわけにはいきません。

社長メッセージ

価値創造を支えるガバナンスと コンプライアンス

変革は事業面や文化面で先行して実行してきました。続いて重要なピースであるガバナンス改革を進めています。言わばインテグリティ(直訳は「誠実さ」ですが私は「お天道様に恥じない行動や価値観」ととらえています)の徹底であり、長期利益を最大化するための仕掛けです。

指名・報酬・監査の各委員会は法定委員会であり、それぞれ重要な決定権を持っています。ここが盤石であるほど、監督と執行が互いの責任を果たすために良き緊張感を保てる。これがガバナンス改革の肝です。執行側が与えられた責任のもとで質の高い意思決定をし、そして結果にコミットする。この仕組み・仕掛けが持つパワーを最大限に活かします。

CEOの選定プロセスを開示するなど、透明性や客観性などといった部分は改善しています。取締役会も社外比率が大きく高まり、執行サイドにもグローバル人材が顔を並べるようになりました。経営層の多様性は、従業員の多様性と並行して広がっていきます。

残念ながらNECグループの歴史には、コンプライアンスに背いた事案が爪痕を残しています。全社で振り返る時間を毎年設けていますが、それでも時おり残念な報告が届き、憤りと失望を覚えます。2024年度には社外から大変厳しいご意見を頂戴し、信頼が傷ついたと実感する事案がありました。経営者として厳しく強い意志を持って臨んでいく必要があります。

言わずもがな、信頼はビジネスの大前提です。信じて頼られるからこそ、お客さまから機会を得られます。社内も同様に、私たちが従業員を、従業員が私たちを信じ頼ることでPurposeの実現

を力強く目指すことができます。「あれ?ちょっとおかしいぞ?」と思ったらすぐにチームで共有しよう」と全社に伝えており、過ちを未然に防ぐ意識を育てていきます。NECグループへの信頼を裏切らないためにも、爪痕の上から教訓をあらためて刻み直していきます。

ステークホルダーのみなさまへ

「変わり続けることを、変えない」との考えのもと、NECグループは先進テクノロジーを使いこなしつつ自らをアップデートし成果を積み重ねてきました。従業員にとって現状を変えることは多かれ少なかれ抵抗感があるものですし、時に厳しい感情に苛まれることもあります。変革を進める中で私は「To Be」を理解してもらうことの重要性に気づきました。長期的な視点で「なぜこの変化が必要なのか」と将来像を理解してもらうことで、従業員には「組織として先に進むために通るべき道なんだ」と納得感とともに自分事として取り組んでもらえます。

テクノロジーに向けられる社会からの不安に対しての処方箋も同じかもしれません。過去の産業革命ではイノベーションが人々の仕事を奪うとの不安や反発があり、先鋭化した一部の不安に配慮しすぎるあまり規制が強化され真価を發揮できなくなった例もあります。一方で、多くの試行錯誤を経て具体的なメリットがひとたび人々に理解されることで、また多くのユースケースが積み重なることで、イノベーションは社会全体にどんどん広がっていきました。

イノベーションは1人の発明家が一夜で成し遂げられることではありません。多くの人が挑戦と失敗を積み重ねることによって

徐々に実現されていきます。今このテクノロジードリブンな変化の時代において信頼していただけるテックカンパニーである私たちが、11万人による試行錯誤で失敗と成果を積み重ね、それを伝えていく。そうすることで、テクノロジーを使うことによる「To Be」を社会に示すことができます。

クライアントゼロとして一人ひとりの従業員が新たなテクノロジーを率先して使いこなし社会に貢献する。こうした役割は、過去のNECグループにはなかったはずですが、しかし変革を実行してきた従業員たちを擁する現在のNECグループは、その役割を果たせる企業に変わってきています。Purposeの実現に向けた正しい発展の姿であり、これからも信念を持って、やるべきことに果敢に取り組んでいきます。

私たちは、テクノロジーの力で安心と革新を世界に届ける存在になります。ステークホルダーのみなさまはその実現を目指す同志です。NECグループが示す「To Be」に共感いただき、永くともに歩んでくださいますと幸いです。

2025年9月

取締役 代表執行役社長 兼 CEO

森田隆之

お客さまを未来へ導く、価値創造モデル「BluStellar」

先進技術の実装とDXの実践により自らを変革し続け、お客さまと社会の変革をリードする存在となる。これが、NECが果たすべき役割です。BluStellarは、NECがこの役割を全うし、社会課題やお客さまの経営課題を解決するための価値創造モデルです。自らがクライアントゼロの取り組みで得た知見と、事業としてさまざまな業種・業界でDXを支援してきた経験を活かし、最先端のDX技術によるお客さまの変革を実現します。

🌐 BluStellarの詳細は、下記をご参照ください。
<https://jpn.nec.com/dx/index.html>

BluStellarの競争優位性

NECが考えるBluStellarの競争優位性は3つあります。1つはAIを駆使したコンサルティングによってお客さまが取り組むべき経営課題を特定し、課題解決のためのデジタル戦略に落とし込む戦略立案力です。次に、デジタル戦略に基づく実践段階では、NECの技術力と実装ノウハウが強みとなります。自社開発の生成AI「cotomi」や、デジタルインフラの安全性確保に貢献するセキュリティなど、研究開発段階から手掛け、自ら実践してきた技術をお客さまのシステムに落とし込むことで、課題解決のための最適解を提供し

ます。そして最後に、お客さまの自走力の向上に貢献する組織・人材の力も当社の強みとなります。DXを推進し、その効果をしつかりと得るためには、現場レベルでの継続的な実践が必要不可欠です。NECでは、DX人材の育成・教育プログラムの提供などを通じ、お客さま自身がDXを使いこなすために必要となる人材育成や体制整備を支援します。このように、検討段階から導入、運用開始、定着まで、すべてのフェーズでお客さまに寄り添うことで、お客さまのDXを着実に推し進めます。

今後の展開

現在、NECではお客さまとNECの実践知をベースに、戦略コンサルから構築、運用・保守まで最適なオフリングを組み合わせた「Scenario（シナリオ）」を作成し、お客さまへの提供を進めています。これはDXの成功要因を集約した型とも言えるもので、当社が最先端のDXを最速で提供するための基盤となります。当社は今後、このシナリオの高度化を進め、お客さまへの提供価値の拡大に努めていきます。自らの技術やノウハウをベースにお客さまや社会のDXを加速し、そこで得た経験が再びNECの実践知となる。このようにBluStellarはNEC自身を絶え間なく進化させるものであり、まさにNECの次の成長を牽引するものです。

社内外の事例から成功要因を抽出・分析・型化 実績に裏づけされた最先端DXを最速で実現



最先端 研究技術の活用による 革新性	安心 自社とお客さまのDXの実践をとおして 獲得した成功ノウハウの還元	最速 パターン化による 変革への期間短縮
---------------------------------	--	-----------------------------------

お客さまの価値創造プロセスにおけるBluStellarの強み

課題抽出 取り組むべき 経営課題の特定	課題解決 課題を解決する 最適解の提供	成果創出 成果創出のための現場の 継続的な自走力向上
経営戦略をデジタル戦略 へと落とし込む 戦略立案力	システムへの落とし込みを 徹底的に実践できる 技術・ノウハウ	経営と業務部門をつなぎ 全社でDXを完遂する 組織・人材
国内最大規模コンサルタント AIを駆使したコンサルティング 1万人 (2025年度目標)	AI×セキュリティを軸にした オフリング BluStellar Scenario 約150セット 30セット	自社DX人材 自社DX人材 DX教育 プログラム実績 1.2万人 540社 (2025年度目標)

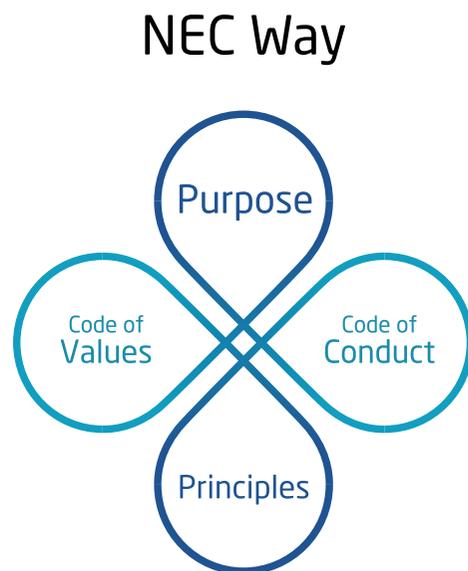
NEC Way

NEC Wayの実践を通して社会価値を創造していく

NECは創業以来、それぞれの時代ごとに自らの在り方を示し、社会に価値を提供することに努めてきました。

私たちはイノベーションを追求し、いつの時代のどのような状況であっても、人々の相互理解が深まることを目指して

地球と共生しながらPurposeを実現していきます。



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。

会社としての姿勢

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。

Principles 行動原則

創業の精神「ベタープロダクツ・ベターサービス」
常にゆるぎないインテグリティと人権の尊重
あくなきイノベーションの追求

良き企業人としての姿勢

Code of Values 行動基準

Code of Conduct 行動規範

🌐 NEC Wayの詳細は、下記をご参照ください。
<https://jpn.nec.com/profile/corp/necway.html>

NECの価値創造プロセス

NECは2025中期経営計画において、NECならではの有形、無形の資産をもとに、Purposeを戦略、文化に結びつけ、マテリアリティの実践を通じて企業行動で実現していくことを目指しています。そして、自社と社会のサステナブルな成長に資するマテリアリティに優先的に取り組むことをとおして、さまざまなステークホルダーに価値を提供し、NEC 2030VISIONを実現するとともに、SDGs達成にも貢献していきます。

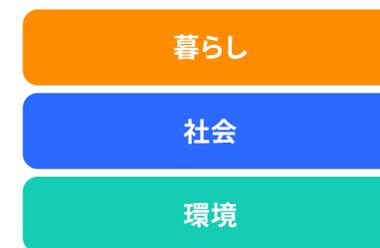
🌐 NEC 2030VISIONの詳細は、下記をご参照ください。
<https://jpn.nec.com/profile/purpose/vision/>



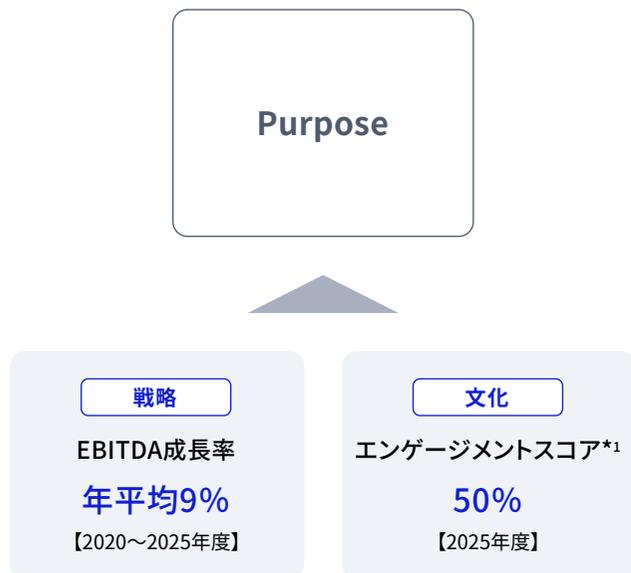
Orchestrating a brighter world

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 2030VISION



2025中期経営計画



基本方針

NECグループは、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2021年度に策定しました。2025中計ではPurpose経営を推進するために、戦略・文化の両面で目標とする指標を設定しています。

戦略

EBITDAの成長実現に向けて、売上収益、利益率ともに伸ばしていきます。デジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス事業、グローバル5G事業、コアDX事業を成長事業と設定し、競争優位獲得・強化のために優先的に投資を行い、増収増益を牽引していくことを目指します。一方で、ベース事業は収益性の改善に軸足を置き、利益水準の向上を目指します。特に低収益の事業についてはモニタリング体制を整備し改善に取り組みます。また、財務戦略においては事業戦略と常に一体化させ、「長期利益の最大化」を第一に「短期利益の最適化」を図ります。

文化

文化の強さは、戦略を実行しPurposeを実現する人材の強さであると考えています。NECグループの共通の価値観であり行動の原点であるNEC Wayのもとに、多様な人材が集い、イノベーションを追求する会社を目指していきます。エンゲージメントスコアを目標指標と設定し、「Employer of Choice - 選ばれる会社」になるべく、「人・カルチャーの変革」および「ビジネスインフラの整備」「顧客との未来の共感創り」に取り組みます。

*1 マーサージャパン(株)サーベイによる。スコア50%は概ねグローバル上位25パーセンタイルに該当し、Tier1レベル

中期経営目標

(億円)	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度目標
売上収益	29,940	30,141	33,130	34,773	34,234	33,600
調整後営業利益	1,782	1,710	2,055	2,236	2,872	3,100
対売上比率(%)	6.0%	5.7%	6.2%	6.4%	8.4%	9.2%
Non-GAAP*2営業利益	1,509	1,603	1,970	2,276	3,113	3,200
対売上比率(%)	5.0%	5.3%	5.9%	6.5%	9.1%	9.5%
Non-GAAP*2当期利益	1,446	1,595	1,328	1,778	2,257	2,300
対売上比率(%)	4.8%	5.3%	4.0%	5.1%	6.6%	6.8%
EBITDA*3	2,958	3,040	3,478	3,795	4,416	4,450
対売上比率(%)	9.9%	10.1%	10.5%	10.9%	12.9%	13.2%
ROIC*4	4.7%	3.9%	4.7%	5.0%	6.6%	7.3%

🌐 2025中期経営計画(2021年5月12日)

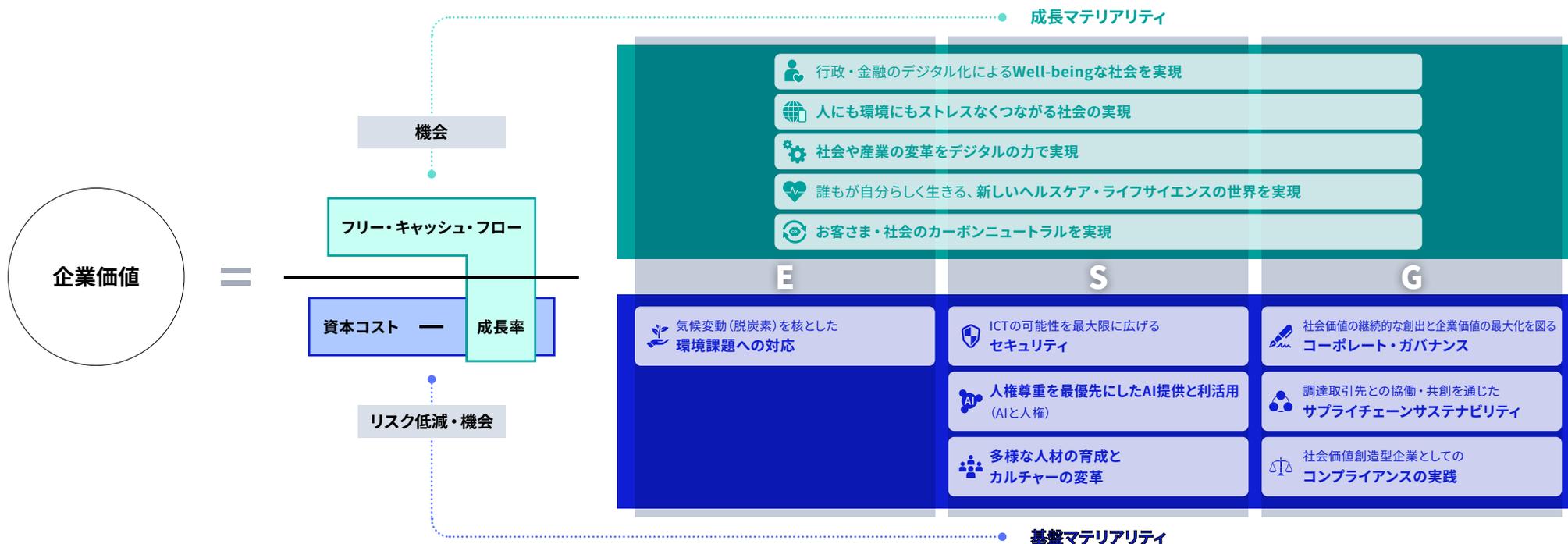
🌐 中期経営計画の進捗状況については、[NEC IR Day](#)の資料をご参照ください。

*2 「Non-GAAP営業利益」は、営業利益から、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)、一過性損益である構造改革関連費用、減損損失、株式報酬およびその他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、「親会社の所有者に帰属する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。

*3 EBITDA=売上総利益-販売管理費+減価償却費・償却費
*4 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>)

企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方

NECは2025中期経営計画において、企業価値算出式に照らし、成長、機会創出および成長率向上を目的とした5つの「成長マテリアリティ」と、リスク低減と成長率向上を目的とした7つの「基盤マテリアリティ」を特定して、価値の向上に努めています。これらのマテリアリティの実践を通じ、NECは投資家のみなさま、お客さま、お取引先、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、社会・環境価値はもとより経済価値の大きな事業を推進し、長期利益の最大化を図ります。加えて、社会や資本市場からの信頼度を測るESGインデックスへの継続的な組み入れを目指します。



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の業種別マテリアリティなどを参考に、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としてマテリアリティを特定しています。CFOおよびサステナビリティ推進関係役員がサステナビリティに関する社外有識者に諮問するNECサステナビリティ・アドバイザリ・コミッティは、企業価値と社会価値双方の向上に資するマテリアリティをテーマにハイレベルな議論を行い、不確実性が高く変化が急速に進む時代における自社の方向性を確認する場として、2022年に設置しました。さらに2024年度からは、サステナビリティ経営の実践に向け、サステナビリティをリスク低減にとどまらず、どのように成長につなげるかについて議論しています。

🌐 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://jpn.nec.com/sustainability/ja/management/advisory_committee.html



(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 CFO 藤川

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

各マテリアリティのリスクと機会、およびそれらへの取り組みは以下のとおりです。急速な変化に柔軟に対応できるよう、リスクを適切にマネジメントするとともに、機会拡大のための取り組みを進めています。

	マテリアリティ	リスク/機会	取り組み
成長マテリアリティ	行政・金融のデジタル化によるWell-beingな社会を実現	リスク 高齢化の拡大やデジタルディバイドによる行政サービスの地域差拡大、富の偏重・格差拡大 機会 行政と金融など、さまざまな業種間の連携・融合/高度な資産運用アドバイスや資産取引における利用者の裾野拡大	<ul style="list-style-type: none"> ▶ P22「海外デジタル・ガバメント/デジタル・ファイナンス」 ▶ Digital Government (英文サイト) ▶ Digital Finance (英文サイト)
	人にも環境にもストレスなくつながる社会の実現	リスク 通信機器の電力消費の増加による環境負荷 機会 効率的なトラフィック収容やネットワーク構築、柔軟なネットワーク運用、カーボンニュートラル対応を可能にするソリューションへの需要の増加/セキュアな通信への重要性の高まり	<ul style="list-style-type: none"> ▶ P24「テレコムサービス」 ▶ 5G
	社会や産業の変革をデジタルの力で実現	リスク DXに通じた人材の不足やロードマップ作成の難しさなどによる実事業への展開の遅れ 機会 社会・企業のデジタル化によるIT需要の継続/デジタル技術を活用したクラウドベースのサービス導入の増加	<ul style="list-style-type: none"> ▶ P22「国内ITサービス」 ▶ BluStellar
	誰もが自分らしく生きる、新しいヘルスケア・ライフサイエンスの世界を実現	リスク 協業の遅れや市場の立ち上がり時期の遅れ 機会 AIなど先進技術を活用したヘルスケアへの需要の増加	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ヘルスケア・ライフサイエンス
	お客さま・社会のカーボンニュートラルを実現	リスク カーボンプライシング導入や、CO ₂ 排出量に伴う費用増/自然災害によるシステム障害 機会 カーボンニュートラル実現に向けたICTソリューション需要の増加	<ul style="list-style-type: none"> ▶ P32「環境経営」 ▶ 環境ソリューション ▶ 農業ICTソリューション ▶ 適応ファイナンス
基盤マテリアリティ	気候変動(脱炭素)を核とした環境課題への対応		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 有価証券報告書(2024年度)P24「(2)気候変動」 ▶ P32「環境経営」 ▶ P21「気候変動対策」
	ICTの可能性を最大限に広げるセキュリティ	リスク 情報漏えい、不正アクセス、システム障害 機会 セキュリティ人材の育成/堅牢な情報システムの提供・運用	<ul style="list-style-type: none"> ▶ P26「インノベーション: R&Dと事業開発」 ▶ P68「情報セキュリティとサイバーセキュリティ」
	人権尊重を最優先にしたAI提供と利活用(AIと人権)	リスク 新技術に伴うプライバシー侵害/バリューチェーン上における人権侵害 機会 競争力強化	<ul style="list-style-type: none"> ▶ P26「インノベーション: R&Dと事業開発」 ▶ P34「人権の尊重」、P60「AIと人権」、P64「個人情報保護、プライバシー」、P68「情報セキュリティとサイバーセキュリティ」、P103「インノベーション・マネジメント」
	多様な人材の育成とカルチャーの変革	リスク 人材の確保・育成が困難/長時間労働/ハラスメント 機会 従業員エンゲージメント向上による組織力アップ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ P30「人的資本経営」 ▶ P39「人的資本経営」、P42「インクルージョン&ダイバーシティ」、P46「採用と定着および報酬の考え方」、P50「人材開発」、P55「労働安全衛生、健康経営、ワーク・ライフ・バランス」
	社会価値の継続的な創出と企業価値の最大化を図るコーポレート・ガバナンス	リスク 会計プロセス不備/秘密情報管理 機会 社会からの信頼獲得	<ul style="list-style-type: none"> ▶ P6「社長メッセージ」、P17「CFOメッセージ」、P21「主要事業概要」、P36「コーポレート・ガバナンス」 ▶ P87「コーポレート・ガバナンス」
	調達取引先との協働・共創を通じたサプライチェーンサステナビリティ	リスク バリューチェーン上における人権侵害 機会 お取引先との協働・共創	<ul style="list-style-type: none"> ▶ P96「サプライチェーン・マネジメント」
	社会価値創造型企業としてのコンプライアンスの実践	リスク コンプライアンス事故(違法行為、不正行為)/品質・安全性に関する法規制/プロジェクト契約に関する品質向上コスト 機会 社会からの信頼獲得	<ul style="list-style-type: none"> ▶ P34「人権の尊重」、P60「AIと人権」、P64「個人情報保護、プライバシー」、P68「情報セキュリティとサイバーセキュリティ」、P75「品質・安全性」、P87「コーポレート・ガバナンス」、P88「リスクマネジメント」、P92「コンプライアンス」、P96「サプライチェーン・マネジメント」

CFOメッセージ



取締役 代表執行役 Corporate EVP 兼
CFO (チーフフィナンシャルオフィサー)

藤川 修

2025中期経営計画の最終年度を迎えて

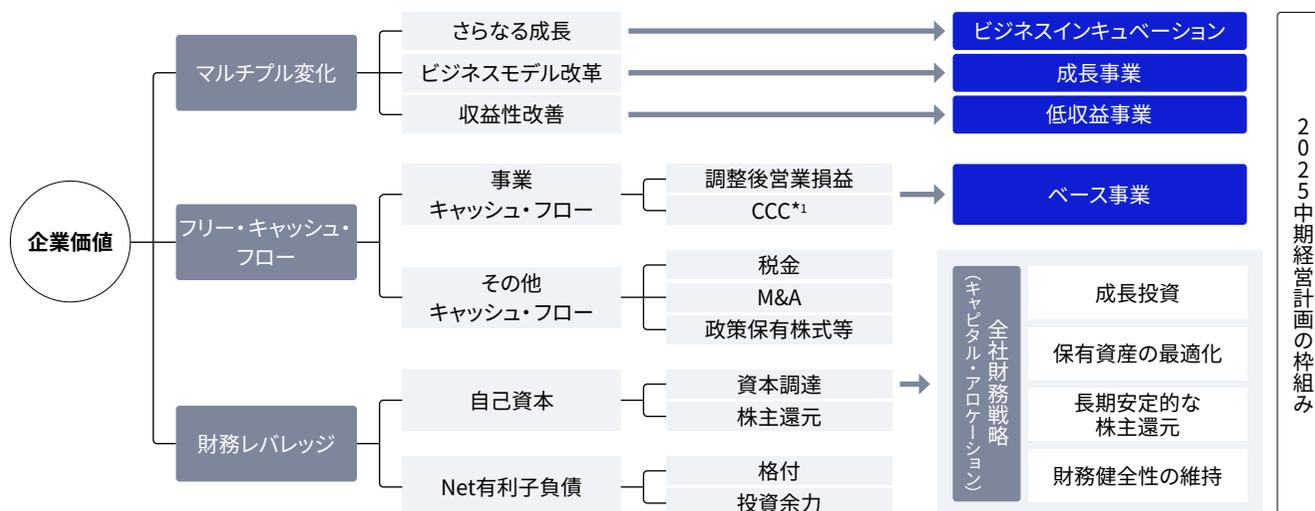
CFOに就任して5年目を迎え、いよいよ2025中期経営計画の最終年度、総仕上げの一年となりました。

2025中計では、成長の原資となるキャッシュを事業活動により継続的に創出し、適切なキャピタル・アロケーションにより「長期利益の最大化」と「短期利益の最適化」を図り、そのサイクルを通じて企業価値の向上を実現していくことを基本方針としています。4年目となる2024年度は、ITサービス・社会インフラの両セグメントともに増収となりました。またNon-GAAP営業利益は3,113億円、調整後営業利益は2,872億円と、旺盛な需要環境を背景とした売上増に伴う利益増や、中計発表時からの利益率改善に向けた取り組みが実を結び、期初の想定を上回る水準となりました。2025年

度のNon-GAAP営業利益は、引き続き旺盛な需要環境において事業機会を確実にとらえるとともに、利益率改善の取り組みを継続させ、中計の目標である3,000億円から200億円の引き上げとなる3,200億円を計画しています。なお現時点で想定し得るリスクは業績予想に織り込んでおり、2025年度はこの目標をボトムとするべく、確実に達成できるよう取り組んでいきます。

また、売上収益、Non-GAAP営業利益は重要指標の一部ではあるものの、企業として一番の目標である「企業価値の向上」に向けては、マルチプルの向上、安定的なフリー・キャッシュ・フローの創出、財務レバレッジの最適化が必要です。企業価値向上に向けたストーリーを立て、ロジックツリーで明確なマイルストーンを定めて活動計画に落としつうえで、定期的に見直す取り組みも進めています。

企業価値の向上に向けたロジックツリー



2025中期経営計画の枠組み

*1 CCC : Cash Conversion Cycle

CFOメッセージ

キャッシュの創出

2024年度のフリー・キャッシュ・フローは前年度比180億円増の2,132億円の収入でした。営業キャッシュ・フローは、調整後営業利益の増加による収益拡大に加え、これまでのCCC改善活動の効果により大きく改善しました。2025年度のフリー・キャッシュ・フローは、調整後営業利益の増加などにより、2,900億円の収入を計画しています。このように収益力、キャッシュ・フロー創出力が強まっていることが評価され、2025年6月に、(株)格付投資情報センター(R&I)のNECの発行体格付けが「A」から「A+」に引き上げとなりました。引き続き事業の収益性改善による利益拡大とともに、資産効率の向上、保有資産の現金化にも取り組み、キャッシュの創出を推進していきます。

事業の収益性改善によるキャッシュ創出

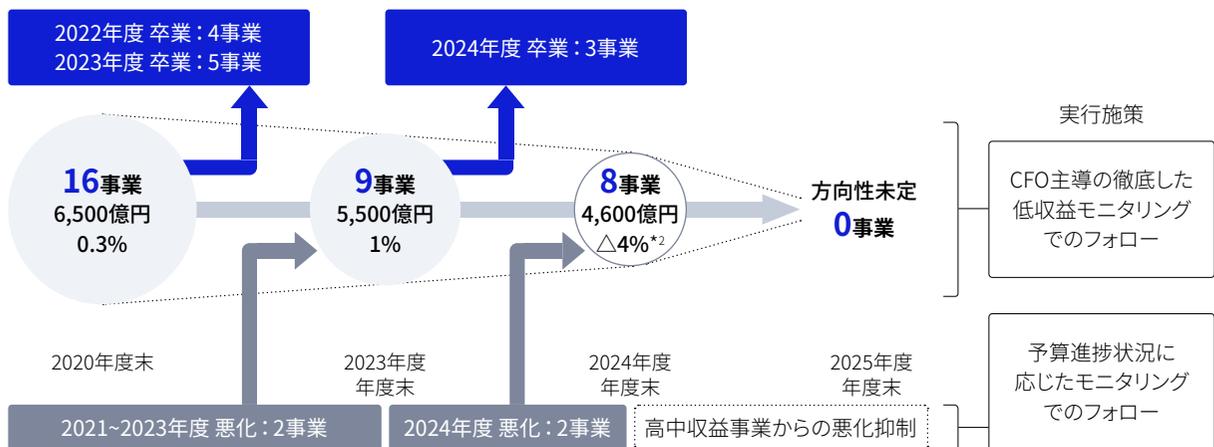
事業の利益拡大に向けては、成長事業の伸長とともに、ベース事業の利益率向上が重要です。特に収益性の低い事業の改善モニタリングについては私がハンズオンで取り組んできました。設定したハードルレートを満たしていない事業を低収益事業と定め、個々の事業部門とともに収益性の構造的課題の特定と改善計画を策定、取り組みの進捗を定期的にモニタリングしています。2024年度末までに低収益事業から卒業した計12事業のうち、多くは利益率改善を実現しました。また2025年度までにハードルレートの達成が見込めない判断した事業については、これまでも他社への事業譲渡という形を選択するなど大幅な構造改革を実行してきました。こうしたオプションも選択肢とし、今後の事業成長性なども考慮しつつ、2026年3月末までにすべての低収益事業の方向性を決定します。また高中収益事業からの悪化を防ぐため、年間予算

遂行上問題がありそうな事業など、早期に兆候をとらえ改善することで、恒常的に利益率の向上を図っていきます。

資本効率向上によるキャッシュの創出

資産効率の向上に向けた取り組みの1つとして、前中期経営計画からCCCの改善活動に取り組んできました。2025年3月末では、主に長期案件の前金、中間金の増加等により、前年度末よりさらに8日改善し、60日となりました。事業環境の変化に対応すべく、この先起こり得るリスクに備えることに加えて運転資本のマネジメント徹底を図る活動を継続しています。

またNECのROICは、2024年度には6.6%となり、2025年度は7.3%となる見込みで、資本コストを超える水準となってきました。M&Aなども含め、積極的な成長投資を継続していく方針ですが、資本効率も勘案し、適切にマネジメントしていきます。



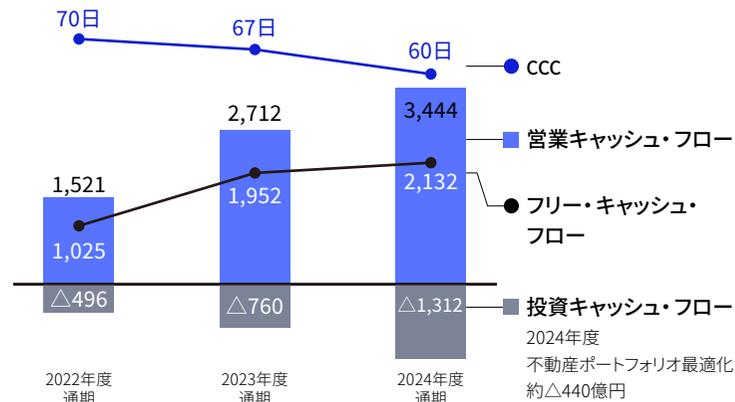
バブル内の数値は、CFOモニタリング対象事業数、対象事業の合計売上収益、対象事業の調整後営業利益率

*2 海洋システム事業の一過性費用増を含む

フリー・キャッシュ・フローの状況

(億円)

CCC改善活動の定着により運転収支が大きく改善



CFOメッセージ

保有資産の現金化によるキャッシュ創出

資産の現金化によるキャッシュ創出の推進も継続しています。NECは2020年4月に政策保有株式を原則ゼロとするガイドラインを定めています。保有する場合には、保有株式の戦略的な位置づけを明確にし、資本コストの観点等から保有することで得られるリターンを検証するなど総合的に評価したうえで、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。上場株式の政策保有株式(みなし保有除く)は、2020年3月末から2025年3月末までに銘柄数を8割削減しました。残る銘柄についても、継続保有する意義の見極めなどを行いながら、資産の現金化によるキャッシュ創出を引き続き推進しています。非上場銘柄については、出資時からの背景などにより解消に時間を要する株式もあり

ますが、2020年3月末から2025年3月末までに半数以下まで減少しました。また、政策保有株式に限らず、不動産などの資産についても、保有を継続する意義を見極め、ポートフォリオの最適化を積極的に進めています。

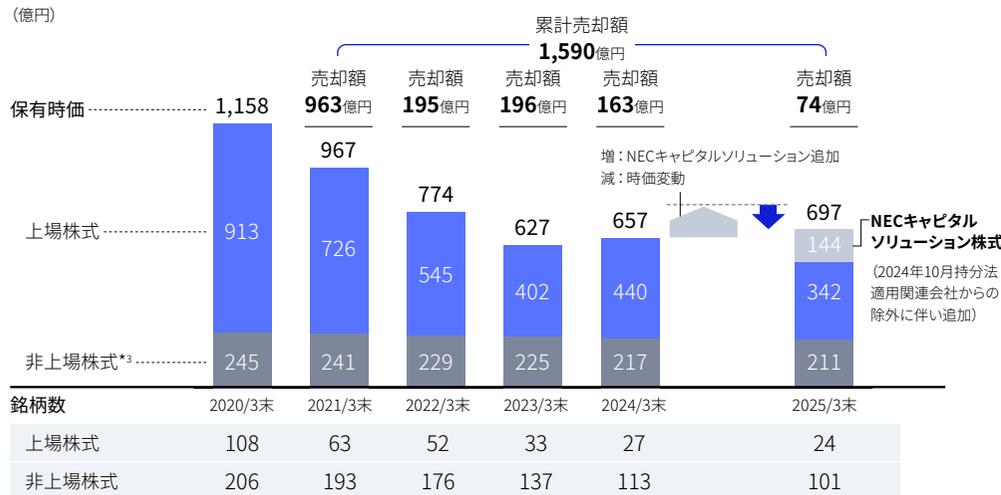
キャピタル・アロケーション

前述の施策等により、2025中計における営業キャッシュ・フローは2021年度から2025年度までの5年間で1.3兆円の創出を目指しています。また創出したキャッシュについては、財務健全性を維持したうえで、成長領域への積極的な投資を最優先とし、安定的増配を実施するという中計のキャピタル・アロケーションの基本方針に変更はありません。

成長投資については、M&A案件の「稼ぐ力」を正しく評価するための基準として、新たにキャッシュROIC評価を適用することとしました。無形資産が償却あるいはのれんのいずれとなるのかを買収前に明確に判断することは困難です。そこで買収の判断においてキャッシュROICを意思決定の評価に適用し、買収後5年以内にWACCを超過することを原則とすることで、規律を明確化します。創出されるシナジー、および以降の成長可能性を評価するうえで、この買収後5年以内という期間の設定がM&Aの正当性の評価において有効であると考えています。

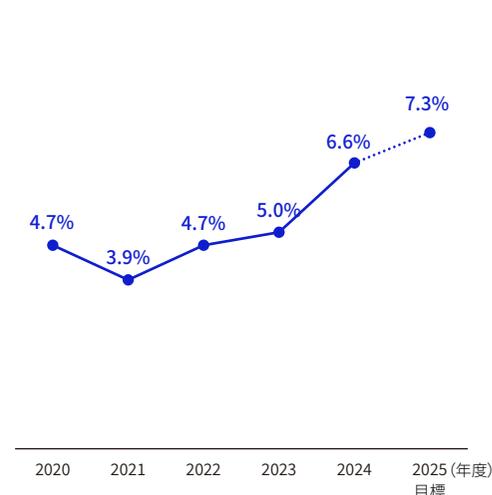
財務健全性については、現在格付会社から評価いただいている水準を中期的に維持すべき目安とし、配当については安定的な増配を基本方針としています。変化の速い外部環境をふまえれば事業拡大のための投資機会は豊富にあり、こうした投資機会を利益の

政策保有株式(みなし保有除く)の状況

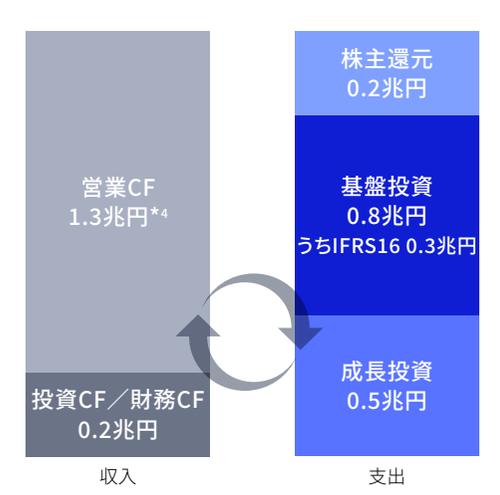


*3 除くアライアンス銘柄

ROICの推移



利益のサイクルとキャピタル・アロケーション



*4 2021~2025年度累計値

CFOメッセージ

拡大につなげ、企業価値向上によるキャピタルゲインと安定配当により、株主のみなさまへの還元を最大化していきます。また自己株式の取得については、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。

企業価値につながる非財務戦略

NECでは非財務戦略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。リスクマネジメントの視点から中長期の資本コスト低減を図るとともに、気候変動対策やサイバーセキュリティ対策など、社内の取り組みで培った知見やノウハウをお客さまへのソリューション提案に活かし、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、2021年頃よりお客さまの経営課題に関するご相談が急増しています。これに対しNECのセンシング、AI、セキュリティなどのテクノロジーを駆使し、複雑な環境問題を見える化および分析することで、対処すべき課題を明確化するなどにおいて貢献しています。また、企業価値につながる指標と非財務データ、施策の因果分析のさらなる高度化とその活用も継続して進めています。例えば中計目標であるエンゲージメントスコア50%の達成に向けては、特に因果関係があると思われる「人・カルチャーの変革」のための施策を組織ごとに特定し、注力領域の絞り込みを実施、重点テーマとして取り組みの効率化・効果向上を図っています。このように

蓄積したデータを活用することで、非財務指標をデータドリブン経営に取り入れ、より高度なマネジメントにつなげています。2024年度は、世界的にブランド力の高いESG投資指標「Dow Jones Best-in-Class World Index」に組み入れられました。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。

また2024年に続き2025年7月、国内社債市場において公募形式によりサステナビリティ・リンク・ボンドを発行しました。本社債発行は、ESG視点の経営優先テーマ「基盤マテリアリティ」の1項目である「気候変動(脱炭素)を核とした環境課題への対応」に、資金調達を通じて強くコミットするものです。SDGsファイナンスへの取り組みを通じて、NECグループのPurposeを実践するとともに、NECのサステナビリティ経営の取り組みについて、さまざまなステークホルダーのみなさまとの対話や共創を継続していきます。

最後に

CFOに就任したのはコロナ禍での特殊なオペレーション環境下でした。そして就任後も部材逼迫や急激な為替の変動、地政学リスクなど、事業環境が絶えず変化し、その影響を最小化するための経営判断を迫られてきました。しかし、どのような変化の中においても「成果にこだわること」と「過去ではなく、先を見据えてプロアクティブに仕事をする」ことを大切にしてきました。「いつまでに、どのような成果を上げる」という最終目標から逆算し、節目ごとに

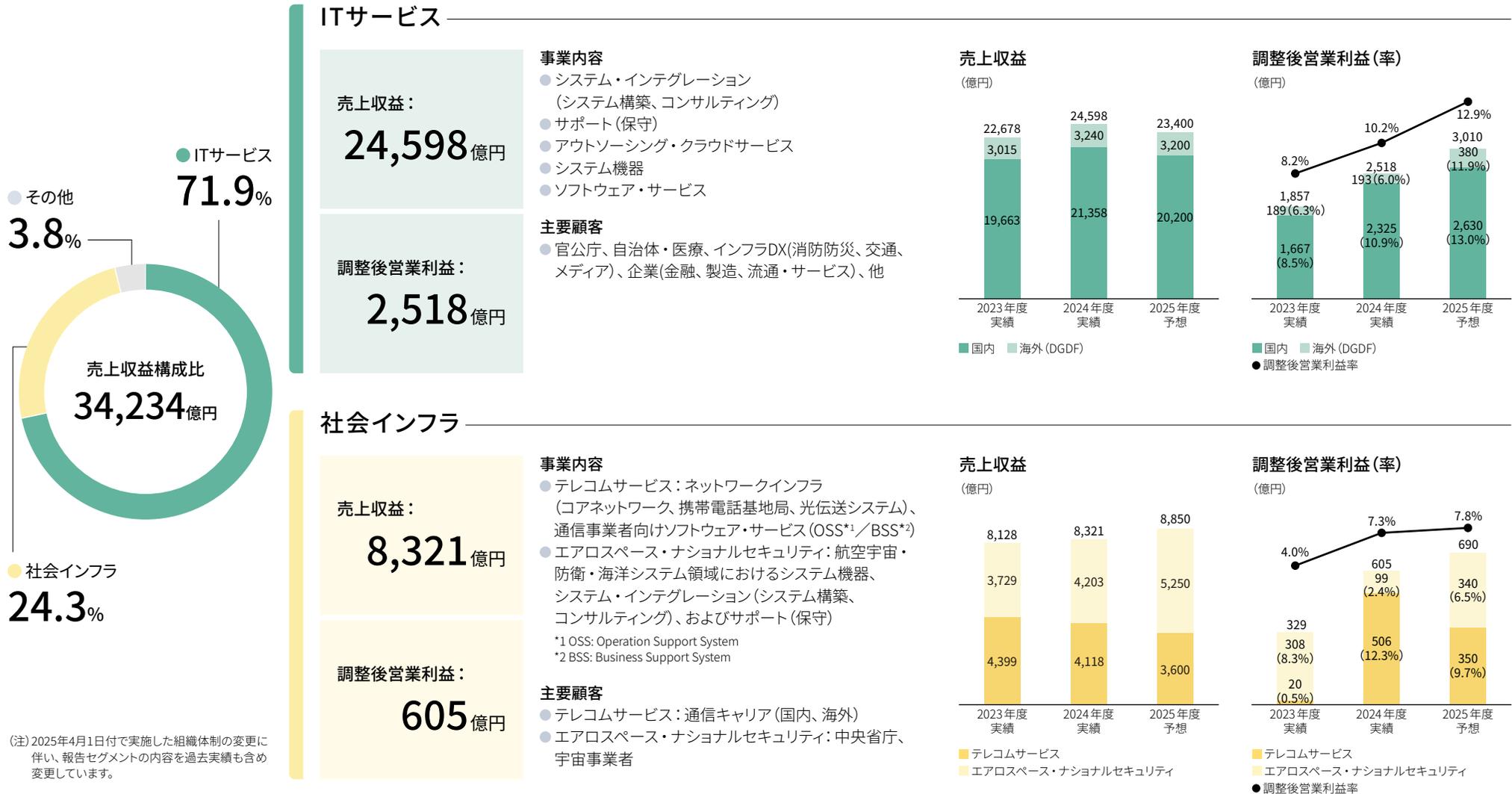
マイルストーンを定め、その達成度合いと時間軸をチェックし、ズレがあれば修正する。このプロセスを繰り返すことが、約束した結果をしっかりと出していくことにつながります。ここで心強い味方になるのがデータです。NECでは「経営・ファイナンスプロセス刷新プロジェクト」を立ち上げ、全社的なデータをリアルタイムで可視化しています。ある事業の収益に関するモニタリングと現場へのフォローアップを行う場合、データをリアルタイムに総合的に見せることで、現場からも納得感が得られ、自主的に動くようになります。そして、その結果が利益率向上につながるという好循環を生み出してきました。

中計を発表してから2022年度くらいまでは市場からは中計達成に対して否定的な見方をされていましたが、投資家のみなさまからも利益の改善に向けた厳しいご意見をたくさんいただきました。しかし特に中計をほぼ達成するのではないかとわれ始めた2024年度あたりからは、「その先」への期待を強く感じるようになりました。

中計初年度から今日に至るまで、さまざまな課題に対峙したことで問題対応力、スピードが付き、企業としてのレジリエンスが高まっています。今後もし予想外のことが起こったとしても、それを乗り越え、何としても目標を達成するという意気込みで取り組んでいきます。目指すのは、日本にも世界にも社会価値を創造して貢献できる会社、そして働く人たちが誇れる会社。NEC自身が日本のトップ企業になり、次の中期経営計画では世界における日本企業のポジションをトップレベルへと引き上げていく推進力になることを目指します。

主要事業概要 – ITサービス・社会インフラ

NECグループは、2021年5月に発表した2025中期経営計画のもと、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。



(注) 2025年4月1日付で実施した組織体制の変更に伴い、報告セグメントの内容を過去実績も含め変更しています。

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、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。

技術の進化により、ICTシステムには単なる効率化のツールにとどまらず、社会・企業が抱える課題解決に貢献する役割への期待、需要が高まっています。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、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。これまで培ってき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。

また、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・ファイナンスの領域を中心に展開しています。2018～2020年にかけて買収した欧州3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。

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・市民データ連携・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。

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。

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。

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。

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DX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
- 10,000人を超えるDX人材およびDX人材拡充に向けた育成プログラム

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45%の地方政府に対してシステムを提供しています。(2018年買収)

KMD (英文サイト)



デンマーク最大のITサービス企業。デンマークの政府・自治体で50%を超えるシェアを持ち、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型で提供するなどリカーリングビジネスを中心に展開しています。ウェルスマネジメント領域でのシェアは欧州で1位、APACで2位 (2020年買収)

ITサービス事業

事業戦略

国内ITサービス

国内ではDXに対する旺盛な需要をとらえて順調に進捗しており、今後も成長を見込んでいます。特にモダナイゼーション(リプレイスメント)の需要が伸びており、これまで培ってきたNECの知見を活かせる領域が成長しています。旺盛な需要に対応するための人材リソースについても、2025年度までに1.2万人のDX人材を擁することを目標に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が保有する技術・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を進めています。これを価値創造モデル「BluStellar」のもとで体系化し、事業モデルの変革を進めています。これによりお客さまへ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。

NECの価値創造モデル「BluStellar」

BluStellar

実績に裏打ちされた業種横断の先進的な知見と長年の開発・運用で研ぎ澄まされたNECの最先端テクノロジーにより、ビジネスモデルの変革を実現し、社会課題とお客さまの経営課題を解決に導き、お客さまを未来へ導く価値創造モデルです。

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、マイナンバーカードの活用拡大、2025年度末までの完了を目標に進められている地方自治体の情報システム標準化など、国民の利便性向上に向けた行政システムのデジタル化が進められています。高い安全性・品質と、システム導入の迅速性・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・ノウハウを活かし、最先端のデジタル技術を活用することでデジタル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、デジタルデバイドの解消や、デジタル化の実現に向けた課題解決など、KMD社が持つノウハウを活かした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

海外においては、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。デジタル・ファイナンス領域のAvaloq社のソフトウェア事業は、NECの販売チャネルを活用したアジアでの展開を拡大しており、日本国内のお客さま向けの展開も進めています。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、各種の取り組みが順調に進んでおり、今後は利益率改善の加速を見込んでいます。

ビジネスエリアの拡大

デジタル先進国である英国およびデンマークにおいて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ていきます。

事業ポートフォリオの変革

欧州3社が保有するソフトウェア事業へよりフォーカスし、SaaS型のモデルへシフトすることにより収益性の向上を図ります。また、低収益事業のカーブアウトや事業領域・顧客基盤を拡大するためのボルトオンM&Aにも継続して取り組んでいます。

社会インフラ事業

テレコムサービス

事業概要

テレコムサービス事業では、NECのルーツとも言えるネットワークテクノロジーを軸に、人・モノ・コトを豊かにつなげるネットワーク事業を展開しています。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。テレコムサービスの事業環境として、通信事業者によるネットワークインフラへの投資効率化の影響はあるものの、通信品質向上や新規ビジネス強化を目的とするIT投資需要は堅調に伸びており、NECも注力して取り組んでいます。

強み

- ミッションクリティカルなインフラを構築・運用してきた実績に基づくアセット、ノウハウ
- 幅広い技術と提案力(固定系および移動系ネットワーク技術、OSS/BSSのソフトウェアなど)

事業戦略

■ ソフトウェアシフトの進展

通信業界では、専用ハードウェアから汎用サーバーを活用したソフトウェアへのシフトが進んでいます。NECは仮想化基地局向けのソフトウェアを開発し、商用化を進めています。また、通信事業者が基地局など、ネットワークインフラを設置する際の計画、設計および建設工事など、一連の業務のモダナイゼーションを実現するソリューションも開発しました。本ソリューションの導入により、RANからコアまでモバイルインフラ全体の構築にかかる所要工数を従来と比べて約60%削減することが可能となります。

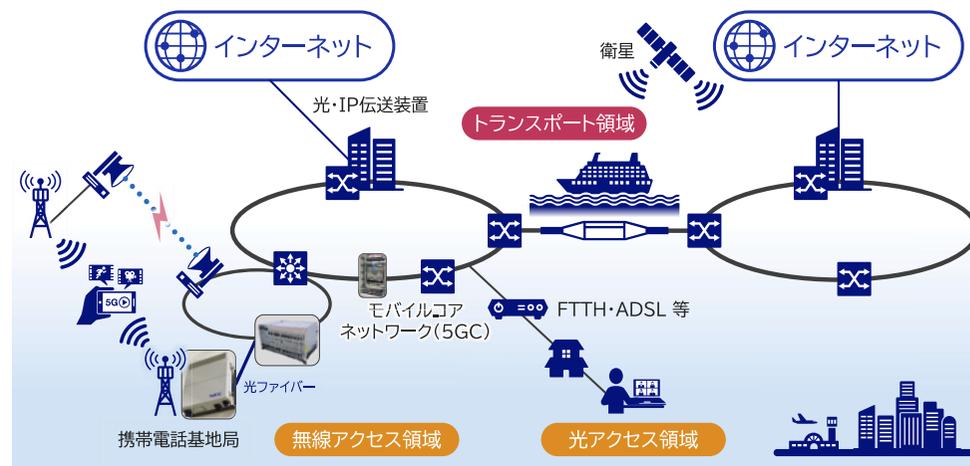
■ 通信事業者向けITサービス事業の堅調な伸び

通信事業者向け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する子会社のNetcracker社(米国)では、DX領域の事業が伸びており、NECのテレコムサービス事業の収益性改善に寄与しています。同社が展開する生成AIを使ったBSSは、T-Mobile US社など数社に採用されています。同ソリューションの導入により、営業サポートや顧客マネジメントの向上を実現した結果、ARPU*／売上収益は増加し、業務効率も大幅に改善しています。

* Average Revenue Per User

■ 知財ライセンスビジネスの立ち上げ

通信機器の開発を行う企業に向け、NECが強みとする通信関連技術のライセンス供与を2024年より開始しました。具体的には、無線・光領域を中心としたNECの誇る技術アセットと日本の設計品質というグローバルに通用する価値をマネタイズするビジネスモデルです。すでにアジア地域のパートナーへの技術供与を開始しています。今後もグローバルに拡大していきます。



社会インフラ事業

エアロスペース・ナショナルセキュリティ(ANS)

事業概要

航空宇宙および防衛領域では、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。また、海洋システム事業領域では、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。

NECの防衛事業は、政府防衛予算の倍増により、2023年度以降、急速に拡大しています。NECはICT領域のトップ企業として、これまで培ってきた高い技術力を強みとして契約が増加しています。

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

ANS事業の成長に向けた投資の強化

防衛をはじめとしたANSの事業成長に対応するべく、NECは組織体制と技術基盤の強化に注力しています。優れた人材を獲得するため、2023年度から2025年度までに社内外から約1,200人の増員を計画しています。また、ANSの生産拠点である府中事業場に新棟を建設し、2024年度から稼働しています。

NECは、米ベンチャーキャピタルが運用するファンド「Geodesic Alliance Fund, L.P.」と、英ベンチャーキャピタルが運用するファンド「Seraphim Space Venture Fund II」への出資を行いました。宇宙、海底ケーブル、サイバーセキュリティ、防衛など、安全保障領域における優れた技術力を有するスタートアップをいち早く発掘し、連携することで、将来の事業競争力の強化を図っていきます。

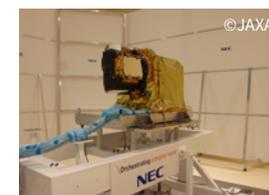
海底ケーブル市場での事業機会の取り込み

データセンターやAIなどの技術革新に伴い、従来の通信事業者に加えグローバルプラットフォーマーによる投資が活発化しており、グローバルなデータトラフィックの増加に対応する国際通信回線として海底ケーブル市場が伸びています。また、海底ケーブルは、経済安全保障の観点からも非常に重要な領域となっています。NECは、海底ケーブル事業におけるグローバルトップ企業の一社であり、先端光通信技術による差異化とアジア・太平洋を中心としたフットプリントを強みにして、継続的な開発投資と生産能力の充実を図り、事業機会を取り込んでいきます。



衛星間光通信の取り組み

宇宙航空研究開発機構(JAXA)とNECは、先進レーダ衛星「だいち4号」と約40,000km離れた静止軌道上の衛星との間で、光衛星間通信システムを利用した世界最速の光通信を行い、静止衛星経由で観測データを地上局へ伝送することに初めて成功しました。また、NECは、宇宙戦略基金の採択および補助金交付決定を受けて、光通信衛星コンステレーション構築に向けた技術開発ならびに事業化への取り組みを強化しています。これまで蓄積してきた高い技術力により、公共・民間のより広い用途で社会課題の解決に貢献していきます。



イノベーション：R&Dと事業開発

NECの技術力

NECはAIやセキュリティ、ネットワークそれぞれの技術領域において、グローバルNo.1の技術を多数保有しており、これらはNECの最大の強みの1つです。その証左として、世界トップクラスの特許保有件数や論文の採択数を誇っており、特に顔認証においては、世界的なベンチマークテストでNo.1評価を複数回獲得*1しています。こうした高い技術力の数々は、今後のNECの成長を実現する重要なアセットです。

*1 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/face/history.html>

※ NISTによる評価結果は米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。

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10位
	映像・画像処理 難関国際学会*3論文採択数 日本企業中1位
	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
通信	光通信 難関学会*4論文採択 48年連続
セキュリティ	セキュリティ 難関国際学会 45件採択 *5
特許	企業の特許影響力のグローバル調査 世界の革新的企業トップ100*6 14年連続選出
	生体認証、映像認識、分析・対処AI 国際特許出願件数*7 世界No.1

*2 NeurIPS, ICML, ECML-PKDD, KDD, ICDM

*3 CVPR, ICCV, ECCV, ACCV, ICPR

*4 通信：OFC/ECOC等

*5 セキュリティ：ACM CCS, IEEE S&P, EuroS&P, USENIX Security, Crypto, Eurocrypt, Asiacypt, TCHES, FSE (2015-2024年実績)

*6 出所：<https://clarivate.com/ja/top-100-innovators/>

*7 国際特許出願件数：当社調べ、2024年10月時点での累積PCT出願件数

研究開発の最新の取り組みについては、下記Webサイト「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>

研究開発費の考え方

NECでは、景気動向に左右されることなく中長期的な視点で技術力を維持・向上していくために、一定水準の研究開発費を確保しています。研究開発については、AIやセキュリティ、ネットワークの技術領域を中心に据えて取り組んでいます。社会価値創造の軸となる既存事業を発展させる技術や、社会に新たな価値を提供し得る将来事業向けの先進的な技術を創出し、その事業化を加速することでNECグループの持続的な発展を支えています。

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人材の力が不可欠です。NECは世界中から優秀な人材を集めており、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

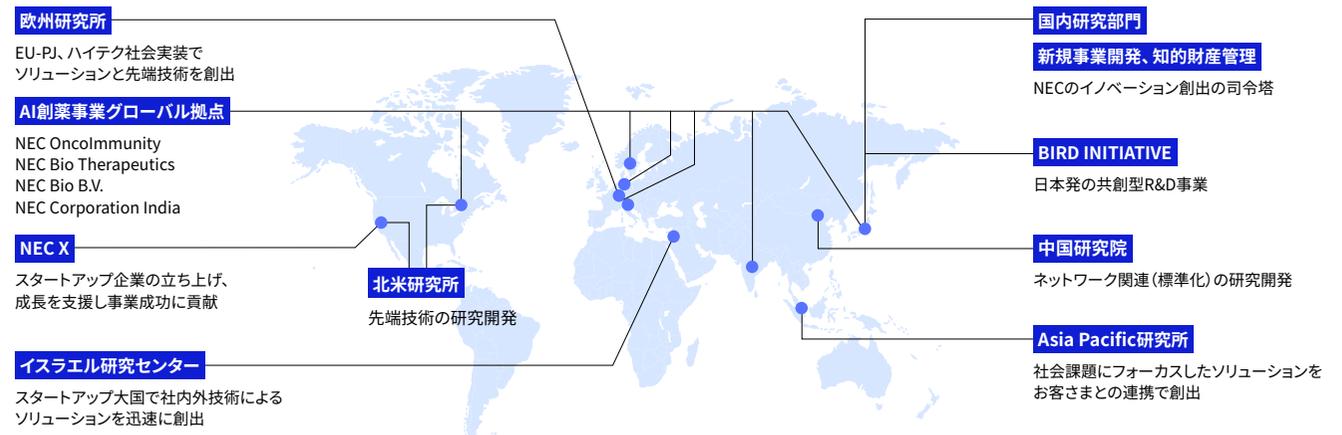
より各領域の専門人材の拡充を図るとともに、研究開発、知的財産、新規事業開発それぞれの機能の連携を強化しています。加えて、優秀な人材が十分に力を発揮できるよう、研究開発環境の整備にも力を入れています。

具体的な取り組みとして、シリコンバレーに設立した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などを通じて、価値創造・新規事業開発を加速しています。

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2025の人材開発プログラム*8に詳細を記載しています。

*8 https://jpn.nec.com/sustainability/ja/pdf/esg_data2025.pdf#page=52

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



イノベーション：R&Dと事業開発

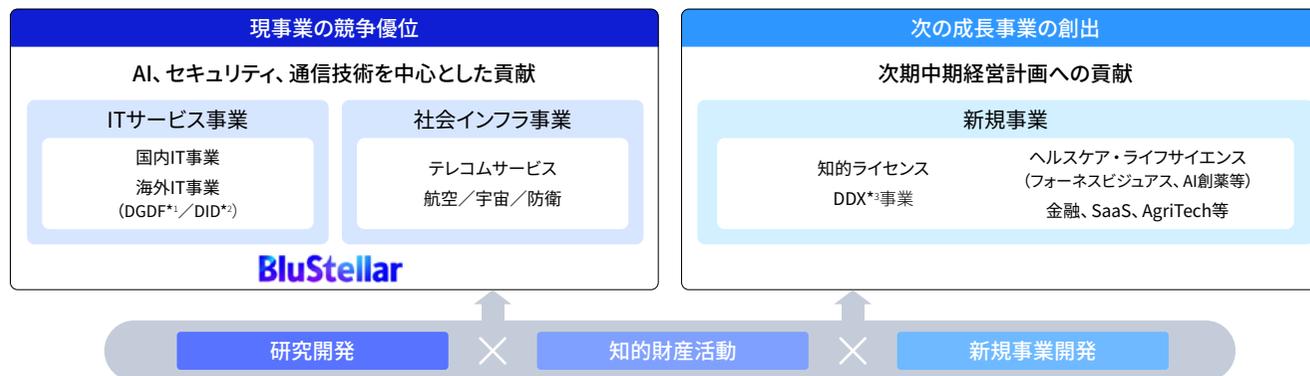
研究成果の社会価値への転換

研究開発により蓄積した技術を、社会課題の解決などの価値へと迅速につなげるために、NECは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、これらの価値を提供するための事業開発機能、および価値ある知財を創出し活用するための知的財産戦略機能をグローバルイノベーションビジネスユニットに結集させ、新たな社会価値創造を実現していきます。

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

最先端の技術を社会価値へと転換するうえでは、社会実装のスピード感が重要となります。NECでは研究開発段階から事業部門とシームレスな連携体制をとることで、お客さまのニーズをより迅速に反映し、製品化・サービス化できるよう取り組んでいます。特に、当社が注力するBluStellarに関連する領域では、保有する多数の技術をベースとしたソリューションをオファリングメニューとして組み込むことで、お客さまへより早く提供できるよう取り組んでいます。こうした体制を通じ、最新技術を組み込んだ提案をいち早く実現することで事業の競争優位性確保に貢献するとともに、リピータブルな提供による収益性の向上にもつなげています。また、安全・安心な社会を支える社会インフラの高度化に貢献すべく、関係する政府機関や企業とともに未来の構想を議論・共有しながら、次世代の高速・大容量通信や量子暗号通信、宇宙空間における統合ネットワークなど先端技術の開発に取り組んでいます。

NECのイノベーション創出の全体像



*1 DGDF: デジタル・ガバメント、デジタル・ファイナンス *2 DID: デジタルID *3 DDX: データドリブンDX

Column グローバルトップクラスの技術による現事業への貢献

生体認証技術

NECは半世紀にわたり生体認証に取り組み、世界トップクラスの生体認証技術で世界約70の国や地域に貢献してきました。顔・虹彩・指紋・掌紋・指静脈・耳音響の生体認証技術を組み合わせ、デジタル化が加速する社会において誰もが安心してデジタルを活用できる世界を目指し、引き続き、安全で安心、利便性を兼ね備えた価値創造を行っていきます。

衛星データ解析×AIで

防災・インフラ強靱化に貢献
気候変動の影響により、世界中で自然災害が頻発し、甚大な被害が発生しています。NECはAI、衛星からの地球観測データ、高度な画像解析等の先端技術を駆使することで、地球規模での災害リスクを予測し、自治体・企業の防災対策や気候変動の影響に対する適応策の有効性を可視化し、自然災害への適応策や国民生活への適応策（インフラ強靱化）に貢献します。

Agentic AI (AIエージェント)

生成AI市場においてAgentic AIが大きな注目を集めています。NECのAgentic AIは、目的に応じてタスクの組み合わせを計画できる能力により、複雑な業務プロセスに対して意思決定まで任せることが可能です。これに加えて業界をリードするお客さまとの豊富なプロジェクト経験、数千人のAI人材を生み出したAI人材育成を強みとするNECは、業種・業務に特化し、高度な専門業務への生成AI活用を推進していくことで、お客さまの業務改善を加速します。

イノベーション：R&Dと事業開発

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、2025年までに3,000億円の事業価値を創出することを目標に、多様な共創の手法を活用して、社会課題を起点とする新規事業の創出に挑戦しています。AI関連、ヘルスケア・ライフサイエンス、サステナビリティなどの領域で、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、研究機関との協業やNECが培ってきた新規事業開発ノウハウを活かして事業化を進めています。

新規事業創出のマネジメント方針

NECの新規事業創出は、社内だけでなく、社外のパートナー企業や研究機関などから、技術シーズ指向やマーケット指向の提案など、さまざまなアイデアを集結するところからスタートします。体系化された新規事業創出プロセスに基づいて、リスクを抑えながら新たな事業の種を着実に育てていきます。事業化の形態についても、社内での事業化に加え、スタートアップ企業の設立、外部パートナーとのジョイントベンチャー（JV）など、個々の案件の特性に応じて多様な形を選択しています。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外部に展開していくことで、さらなるシナジーの創出にも取り組んでいます。

Column 「仕掛けよう、未来。」ーオープンイノベーションへの取り組み

2013年に新規事業開発の専門部署を設置したことを契機として、NECは社内外の知見と技術を融合し、新たな価値の社会実装に取り組むオープンイノベーションを推進してきました。これまでに、農業支援ソリューションや個人向け金融サービスなど新規事業の創出をはじめ、AI活用による創薬などの新たな価値提供、カーブアウトによる事業活動の推進などを通じてNECの事業成長に貢献しています。

これらの取り組みを通じて得た経験やノウハウをふまえ、2025年2月には、スタートアップやパートナー企業との多彩な共創を通じて社会価値を生み出すオープンイノベーション活動を、社外の技術・アイデアをNECに取り込み活用する「インバウンド型」と、NECの技術・知見を外部に提供する「アウトバウンド型」に定義し、「NEC Open Innovation」として発表しました。「仕掛けよう、未来。」をキーメッセージに、NECは日本企業において古くから続く「自前主義」「一社一様で作っていく文化」から脱却し、新規事業創出に向けた共創をリードしていきます。



🌐 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>

イノベーション：R&Dと事業開発

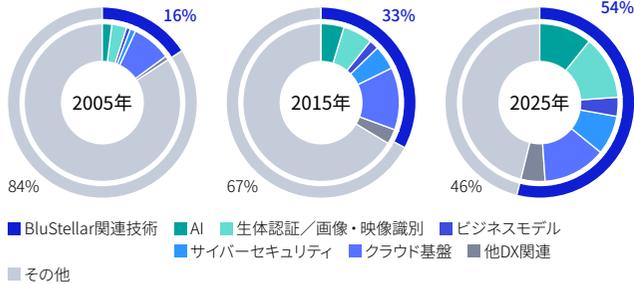
3. 知的財産活用による事業貢献

知的財産・国際標準戦略

NECは知的財産を重要な経営資源と位置づけ、2025中期経営計画期間は、主に以下に注力しています。

- ① 保有特許構成を事業ポートフォリオに合わせて最適化する改革を進め、BluStellarを支えるAI技術等の特許権獲得に注力。また、海外事業拡大を見据え、外国出願率*は過去10年間で52%から71%に増加**

米国特許権の技術分野構成率の推移



- ② NECの技術の社会実装を推進するため、特許ライセンスの提供拡大に注力。ICTの活用機会の増加をとらえ、2025中計期間の累積特許ライセンス収益は、その前の5年間と比べて2倍以上に伸長
- ③ グローバルビジネス推進に向けた知財ガバナンス体制の強化に注力。米国・欧州・中国の拠点と密に連携し、グループ横断での知財創出・活用、リスク管理基盤の構築、トレーニングを通じたポリシー・知見の浸透などを推進
- ④ 先進技術を普及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 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

*2 外国出願率：52%（2015年度公開）→ 71%（2024年度公開）

今後に向けた取り組み

NECの技術・知見を社会価値に転換して企業価値を向上させるサイクルを描いたフレームワークを策定し、変革を進めています。創造保護段階では、新技術や知見を特許権だけでなく多面的に

保護し（IP-MIX）、知財ガバナンス体制、クライアントゼロでの知財DX（AI積極活用による業務効率化）等の活動基盤がこれを支えます。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ています。

- ① 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（事業防衛パス）

- ② 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（事業貢献パス、Column参照）
- ③ 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（知財事業パス）

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イノベーションサイクルを回し、企業価値の向上を目指しています。

知的財産にかかわる方針、取り組みは下記をご参照ください。
https://jpn.nec.com/intellectual-property/index.html
https://jpn.nec.com/sustainability/ja/pdf/esg_data2025.pdf#page=106

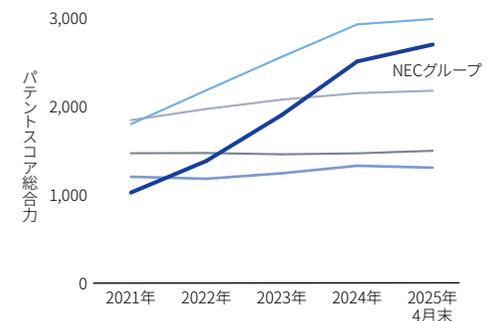
イノベーションサイクルドライバーとしての知的財産活動



Column 事業貢献パス事例：生体認証における事業貢献の取り組み

NECは生体認証関連の特許において、有力企業に対し、日本国内・米国で優位なポジションを確保しています。また、技術をお客さまが扱いやすい製品・サービスとして提供するためには、顔認証デバイスやゲート等のデザイン、Bio-IDiom等のブランドも重要であり、特許だけでなく、意匠権や商標権による保護にも注力しています。加えて、生体認証／デジタルID技術の自社活用を進める中で培われる先進技術を使いこなすノウハウも重要な経営資源であり、ノウハウを効果的にマネジメントする管理体制の構築も進めています。これらの取り組みの社外発信をきっかけにNECの製品・サービスが選ばれる事例も増えています。今後は知財を活かしたビジネスモデルの設計、ライシング、パートナーシップ構築等の事業支援に挑戦し、事業の収益性向上と、技術・知見の社会価値への転換を進めていきます。

生体認証技術に関する米国におけるパテントスコア*3総合力の推移（上位5社）



*3 パテントスコアは、(株)パテント・リザルトが提供する特許出願後の審査経過情報等に基づき、特許の注目度をスコアリング評価する指標。グラフは(株)パテント・リザルトの「Biz Cruncher」を用いて当社作成

人的資本経営

グローバル競争力強化に向けた、NECの人的資本経営

NECは、人的資本を最も重要な経営資源の1つとしてとらえ、その価値を最大限に引き出すための戦略的な投資と組織改革を推進しています。Purposeの実現と2025中期経営計画の達成に向けて戦略・文化を両輪とした取り組みを進め、継続的に価値創造・利益創出できる体質へと変化し続けています。

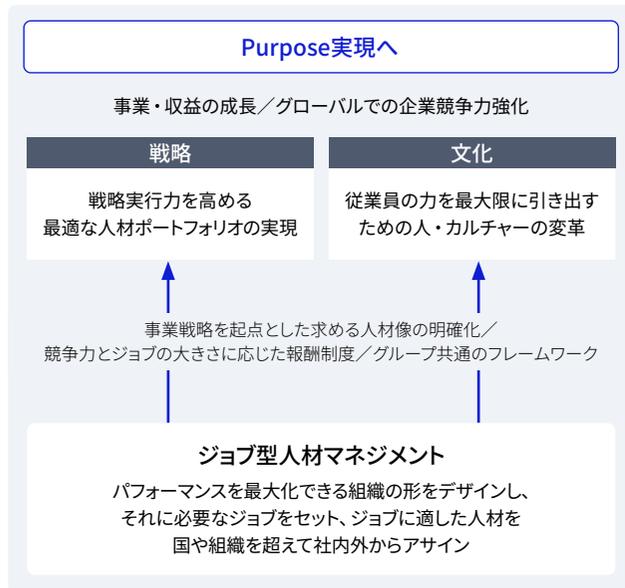
戦略面では、お客さまのデジタル変革をサポートするDX事業の強化に向けてDX人材を拡充するとともに、NECグループの総合力向上のため、人材の流動化を進めています。変化に柔軟に対応しながら、より高い社会価値を創造し、グローバル競争に勝つために重要となるのが「適時適所適材」の人材配置です。事業戦略を起点として、変化にシなやかに、かつスピーディに対応できる組織を作り、ポジションを設計し、社内外から最適な人材を登用して

います。例えば、事業が拡大しているエアロスペース・ナショナルセキュリティ(ANS)の領域では、事業戦略に合わせてダイナミックに人材を流動化させ、1,200人の増員を進めています。文化面では、2025中期経営計画で目標として掲げたエンゲージメントスコア50%の達成に向けて着実に伸長していますが、まだやるべきことは多くあります。当社では、エンゲージメントを測る3つの要素(Say, Stay, Strive)のうち、NECにとどまることを強く望む「Stay」に関するスコアは高いものの、NECについて他者に肯定的に語る「Say」と、仕事上求められる以上に努力する「Strive」の伸長が課題となっています。この2つの指標を伸長させるために、相関関係の高い施策にリソースを集中することで、さらにエンゲージメントの高い組織の実現を目指しています。

戦略と文化を支えるジョブ型人材マネジメント

NECは2018年の人事評価制度改革から始まり、2019年に策定したHR方針「挑戦する人の、NEC。」に基づいて、ジョブ型人材マネジメントを有効に機能させるための基盤を段階的に整えてきました。丁寧な導入準備を経て、2024年4月にNECの全従業員を対象にジョブ型人材マネジメントの適用を開始しました。2025年度からは一部の国内グループ会社も加えた約4.9万人を対象に運用しており、グループ横断で適時適所適材の人材配置を実現していきます。

NECは今、これまで以上に大きな価値を創造していくためのスタートラインに立っています。大切なのは、変革の歩みを止めないことです。これからも「変わり続けるNEC」であるため、人的資本経営を通じた企業価値向上に努めていきます。



戦略

戦略実行力を高める最適な人材ポートフォリオの実現

<p>社会インフラ事業</p> <p>成長事業の伸長に向けた 適時適所適材の加速</p> <p>2025年度までに ANS人材1,200人増員目標</p> <p>2022～2024年度 累計実績 815人増員</p>	<p>ITサービス事業</p> <p>DX人材の 獲得・育成・活用</p> <p>2025年度までに DX人材12,000人を目標</p> <p>2024年度獲得実績 1,034人獲得</p> <p><small>※ NEC/NECソリューションイノベータ/ アビームコンサルティング</small></p>
---	---

BluStellar

共通人材基盤としてのコンサル/AI/セキュリティ人材の強化

文化：エンゲージメントスコア向上

“Say” “Strive”のスコア伸長が課題に

2024年度実績値 **42%**

2025年度目標 **50%**

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に努力する

人的資本経営

戦略と文化に関する具体的な取り組み

NECが持続的な成長と社会への貢献を両立させるためには、社会や環境の変化に柔軟に対応し、自ら学び「変わり続ける力」を持つ人材が必要です。AIやセキュリティなどDXを支える先進技術が絶え間なく発展し続ける現代において、NECが競争優位性を確立し、社会からの期待に応え続けるためには、高度な専門知識、多様なバックグラウンド、そして革新的な発想を持つ人材の確保と育成が不可欠となります。ここでは3つの具体的な取り組みをご紹介します。

① トップダウン・ボトムアップ双方のアプローチによる戦略浸透と主体性の発揮

戦略を自分事化し、自律的に行動する人材を増やしていくために、役員、部門長からのトップメッセージの発信や対話機会を強化しています。また、部門経営強化の一環で、部門の戦略策定・浸透のための「Play Book」を全社共通テンプレートとして展開し、部門長自身が策定した戦略をナラティブに語る取り組みを始めています。一方、ボトムアップの取り組みとして、現場起点の変革活動など、主体的に学び・挑戦できる機会を増やしています。

② 年齢などの属性にとらわれない登用、主体的なキャリア形成
 ジョブ型人材マネジメントへの移行に伴い、年齢や社歴、性別、国籍などの属性にかかわらず、能力と意欲のある人材が持てる力を最大限に発揮し、より活躍できるポジションを提示・登用する環境を整えています。その一例として、20代での管理職登用のように若年層が抜擢されるケースがある一方で、50代で管理職に登用されるケースもあります。また、性別にとらわれない人事という視点では、女性管理職比率の向上を2025中期経営計画のKPIの1つとして設定しています。



③ 市場競争力のある報酬制度

NECが大切にしている価値観をすべての従業員と共有し、従業員が業績・株価など経営に直結する指標に高い意識を持つことが、当社の中長期的な企業価値向上につながります。そのため、当社では給与に加えて、自社株式を交付する新たな株式報酬制度「NEC Value Shares」を導入しました。まずは2025年度より、統括部長などの戦略的ポジションを中心とした約400人に導入し、2026年度からは、中長期的に大きな貢献が期待される、グループ会社を含む6,000人以上の従業員に株式報酬を付与する予定です。また、NECグループの約6万人に対して従来の持株会制度を拡大し、加入者に付与していた一定率の奨励金に加え、自社株式を無償で追加付与する取り組みも開始する予定です。

🌐 NECの人的資本経営の詳細は、下記をご参照ください。
https://jpn.nec.com/ir/pdf/library/250317/250317_01.pdf



長城 沙樹
 AIビジネス・ストラテジー統括部 ディレクター

Column 人とAIが共存する社会の実現に向けて、みんなが「わくわく」する戦略を

NECのAI事業の戦略策定を担当しています。私たちのミッションは、人とAIが共存するAIネイティブ社会の実現に向け、お客さまのビジネスを変革することです。日々激しく変化するAIの世界では、市場動向や技術の進化から先を見通すことが重要ですが、私は営業・製品開発・デリバリなど社内の多くのメンバーと議論をする中で、ALL NECとしての戦略に「誇り」を持ち、「わくわく」できることが一番大切だと考えています。AIの世界では常に戦術が進化し続けており、変化の速さに不安が伴うこともあります。この変化を前向きにとらえ、みんなが「わくわく」しながら、自身の業務を通じて価値を創出する。そうした組織風土を作ることこそが、私のマネジメントにおける最大の挑戦だと考えています。

環境経営

NECの環境経営

NECは、企業の社会的責任としての自らの事業活動に伴う環境負荷低減のみならず、製品・サービスの提供を通じた社会全体の環境負荷の低減にも貢献し、持続可能な社会の実現に向けた「環境経営」を推進しています。環境への取り組みは、自らのリスク低減のために必須であると同時に、事業機会の創出にもつながるものであり、NECの経営における重要なテーマの1つです。

1970年に環境分野の専門組織を立ち上げ、以降、当社は長きにわたり環境リスク低減の努力を続け、ICTを活用して環境問題の見える化・対策に尽力してきました。この歴史は現在も私たちの環境への対応の礎となっており、積み重ねた実績と知見に裏づけされた先進的な取り組みは、外部からも高い評価を得ています。

NECの環境経営の詳細は、下記をご参照ください。
https://jpn.nec.com/ir/pdf/library/250217/250217_01.pdf

環境への取り組み

気候変動対策に関する取り組みとして、NECは2040年にカーボンニュートラルを実現することを宣言しています。NECグループ一丸となって多岐にわたる活動を展開し、自社の活動 (Scope1,2) だけでなく、サプライチェーン全体 (Scope3) を対象に、CO₂排出量の削減に向けた取り組みを進めています。Scope1,2については、計画的な省エネルギー設備への切り替えや運用の効率化によって、消費電力の無駄を徹底的になくす取り組みを進めています。加えて、RE100に加盟し、事業活動で使用する電力への再生可能エネルギーの利用拡大にも取り組んでいます。2022年度からは本社ビル (東京都港区) およびクラウド基盤サービス「NEC Cloud IaaS」のデータセンターにおいて、実質的に、事業運営に必要な電力すべてを再生可能エネルギー由来に置き換えています。

また、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・共創を強化しています。例えば、CO₂排出量が多くNECのサプライチェーンの環境への影響度が高いと想定される調達取引先を優先的なエンゲージメントの対象として特定し、当社が策定したガイドラインのステップに則り、伴走型で支援しながらCO₂排出量削減

活動を推進しています。排出量が算定できていない調達取引先向けには可視化ワークショップの実施、また削減目標が未設定の調達取引先にはSBT認証取得の支援なども行っています。NECは今後もこれらの取り組みを通じて、お客さまやパートナー企業をはじめとするさまざまなステークホルダーとの連携を強化し、2040年のカーボンニュートラル実現を目指していきます。

自然資本に関する取り組みとしては、TNFD (自然関連財務情報開示タスクフォース) に基づいた情報開示にもいち早く取り組んでいます。2023年7月には、国内IT業界で初めてとなるTNFDレポートを発行しました。これは、長年にわたる環境への取り組みに裏づけされたNECのICTソリューションを活用し、自然資本と事業活動の関わりを可視化・分析したことにより実現したものです。世界的にも前例が少ないことから、当社はさまざまな国際会議で登壇し、自らの取り組みを積極的に共有しています。こうした活動を通じて、企業によるTNFDフレームワークに基づいた情報開示が広がるよう働きかけるほか、政策提言にも努めています。2024年6月の第2版発行を経て、2025年8月には当社の強みであるAIを活用して制作した第3版を発行しました。

CDP 気候変動・水セキュリティ



6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6年連続選定

CDP サプライヤーエンゲージメント評価



5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

環境経営

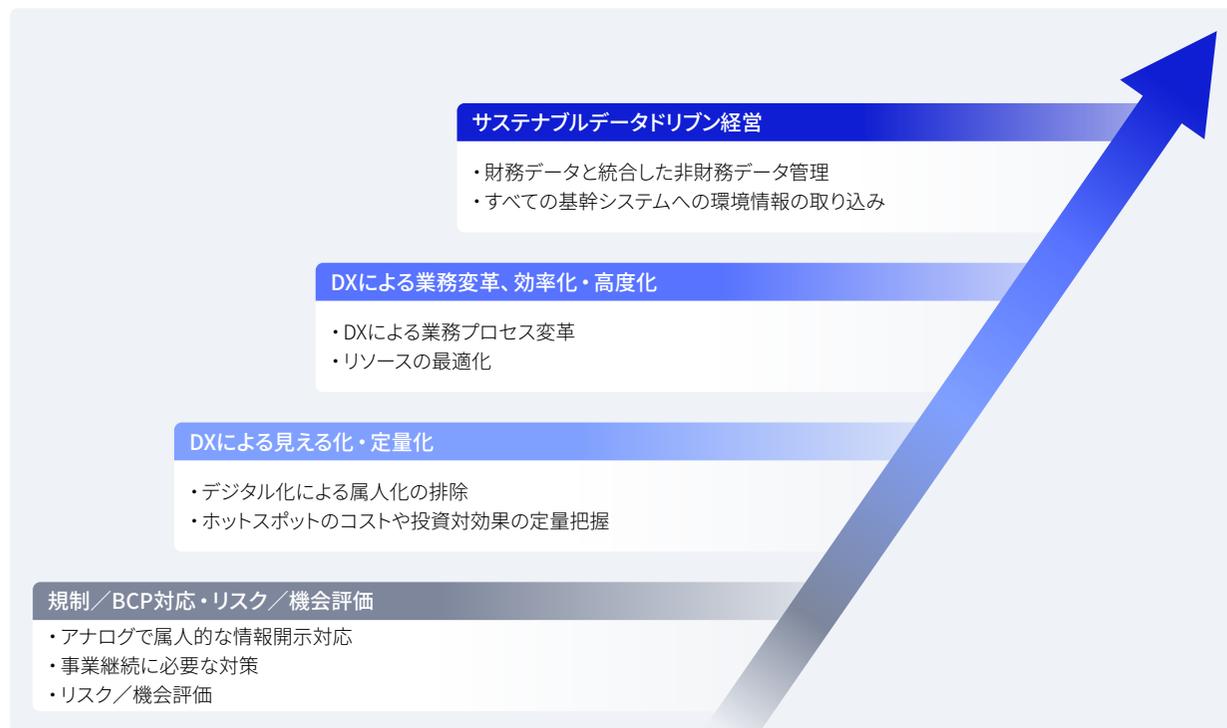
環境クライアントゼロ戦略

NECは、製品・サービスを通じた環境負荷低減にも注力しています。昨今の生成AIの急速な普及に伴い、データセンターの消費電力増加への懸念が高まる中、当社は自らの主要データセンターにおいて、より効率的な冷却を可能とする水冷対応サーバの受け入れを開始しました。また、自社開発の生成AI「cotomi」においては、GPUの演算効率を高めることで生成AI使用時の消費電力削減につなげる技術の開発を進めています。こうした取り組みは、環境事業において自らをゼロ番目のクライ

アントとして位置づけ、先進的な技術・取り組みに挑戦する「環境クライアントゼロ戦略」に基づいています。取り組みを通じて蓄積された知見やノウハウは、お客さまの環境分野における課題やニーズにも応えるものだと考えています。この環境クライアントゼロ戦略を加速するため、NECは2025年に、環境、品質、調達など、従来は縦割りであった各機能を統合し、サステナブルなサプライチェーンの実現に向けた機能横断的な変革に挑戦しています。環境をはじめ、サプライチェーンに関わる

経営課題が複合化・複雑化する中、自らが柔軟に同領域の課題解決にあたるとともに、そのノウハウをお客さまの経営課題解決にも役立てていきます。環境クライアントゼロ戦略は、当社が掲げるBluStellarの価値創造モデルにも合致するものです。今後も自らの先進的な取り組みを通じて、企業価値向上を図るだけでなく、お客さまの環境経営の課題解決に伴走し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

サステナブルなデータドリブン経営に向けて自らの取り組みを進化させることで、お客さまへの提供価値を拡大



Column

**AIを活用して環境クライアントゼロ戦略をより強固なものに
～TNFDレポート第3版へのAI活用～**

NECは、AI技術の活用による業務変革と価値創出を強く意識し、日々の業務に取り組んでいます。2025年8月に開示したTNFDレポート第3版の作成にあたっては、これまでの開示実績とグローバル連携で培った知見を基盤とし、調査、リスク評価、機会評価、執筆、広報などのタスクにAIを活用することにより、効率化と高度化を実現しました。例えば、リスク評価を行う際には、AI活用により拠点ごとの水インフラに関するローカルリスクを分析し、資料作成を自動化したことで、事業拠点や関係者と実態に即した対話が可能になりました。また、調査タスクでは専門ガイダンスの読み込みにかかる時間を92%削減するという大きな成果が出ています。今後も情報開示に率先して取り組むとともに、「クライアントゼロ」の取り組みで蓄積した実績・ノウハウを活かし、企業変革を支援していきます。

🌐 TNFDレポート第3版の詳細は、下記をご参照ください。
https://jpn.nec.com/press/202508/20250829_01.html

取締役一覧 (2025年7月1日現在)

おかまさし
岡 昌志
社外取締役



もちつきはるふみ
望月 晴文
社外取締役



おかだじょうじ
岡田 譲治
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



ながたしおり
長田 志織
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



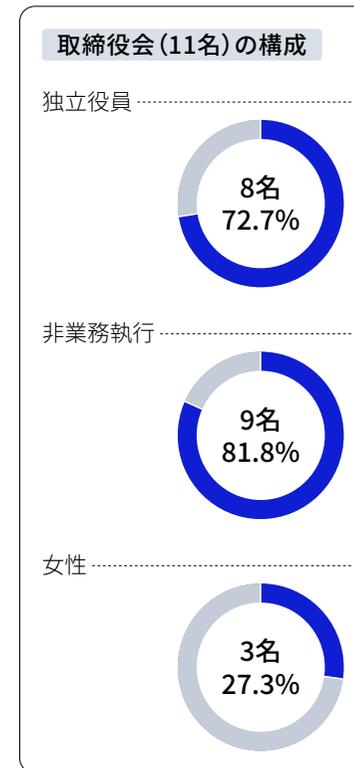
にいのたかし
新野 隆
取締役
会長(取締役会議長)



もりた たかゆき
森田 隆之
取締役
代表執行役社長
兼 CEO



ふじかわ おさむ
藤川 修
取締役
代表執行役
Corporate EVP
兼 CFO

🌐 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://jpn.nec.com/profile/corp/executives.html>

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、取締役の職務経歴、専門分野、国際性、ジェンダー等の多様性を考慮し、独立性確保の観点から、取締役の過半数を独立社外取締役で構成することとしています。また、取締役会の実効性を確保し、向上させるため、取締役に特に期待するキャリア・スキルとして以下の8項目を定めるとともに、各項目の内容について明確化しています。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 2025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	岡 昌志	3年	■	■		●	●				●	●	●	■	■ 委員長		
	望月 晴文	2年	■	■		●	●				●	●	●	■ 委員長		■	
	岡田 謙治	2年	■	■			●				●	●	●			■ 委員長	
	山田 義仁	2年	■	■		●	●	●		●			●	■			
	佐藤 慎次郎	1年	■	■		●	●	●		●			●		■	■	
	長田 志織	1年	■	■	■ 女性		●		●	●	●						■
	西村 美香	—	■	■	■ 女性		●	●	●	●			●		■		
	谷津 朋美	—	■	■	■ 女性					●	●		●				■
取締役会長(取締役会議長)	新野 隆	14年			●					●		●	■				
取締役代表執行役 社長 兼 CEO	森田 隆之	9年			●	●			●	●		●		■			
取締役代表執行役 Corporate EVP 兼 CFO	藤川 修	3年					●	●	●	●							

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の見識
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の見識、または新規事業創出や市場革新の経験もしくは専門の見識
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経営に関する専門の見識

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の見識
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、財務会計等の専門の見識
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の見識
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の見識、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

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本方針

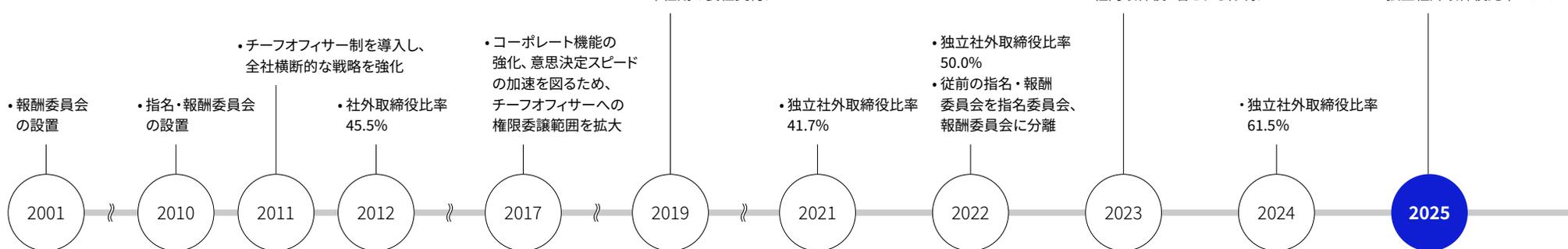
1. 経営の透明性と健全性の確保
2. スピードある意思決定と事業遂行の実現
3. アカウンタビリティ(説明責任)の明確化
4. 迅速かつ適切で公平な情報開示

当社は、2023年に指名委員会等設置会社に移行しました。この移行を契機として監督と執行を明確に分離し、取締役の過半数を独立社外取締役とすることにより、取締役会の監督機能を強化しています。また、業務執行に関しては取締役会から執行役に大幅な権限委譲を行うことで、意思決定と業務遂行の迅速化を図っています。

2025年6月には、モニタリング機能のさらなる強化に向けて取締役会を11名のコンパクトな体制とし、独立社外取締役の比率をさらに高めるとともに多様性の一層の拡大を図りました。また、中長期的な企業価値の向上を目指し、2017年の導入より拡充してきた株式報酬制度について、その対象を社外取締役にも拡大するとともに、執行役の株式報酬比率も引き上げました。

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

監督・執行機能の強化



役員報酬制度の改定

- 2017: 株式報酬制度の導入
- 2019: 業務執行取締役の業績連動報酬の割合を増加
基本報酬：賞与：株式報酬を5：3：2に
- 2023: 執行側の役員の賞与算定式に、中期経営計画指標であるEBITDAやエンゲージメントスコアの達成度を、株式報酬の算定式に、TSR比較を設定
- 2025: 総報酬に占める業績連動報酬の割合を拡大
- 2025: 社外取締役への株式報酬制度導入
- 2025: 執行役の株式報酬比率を拡大
基本報酬：賞与：株式報酬を1：1：1.4に(執行役社長)

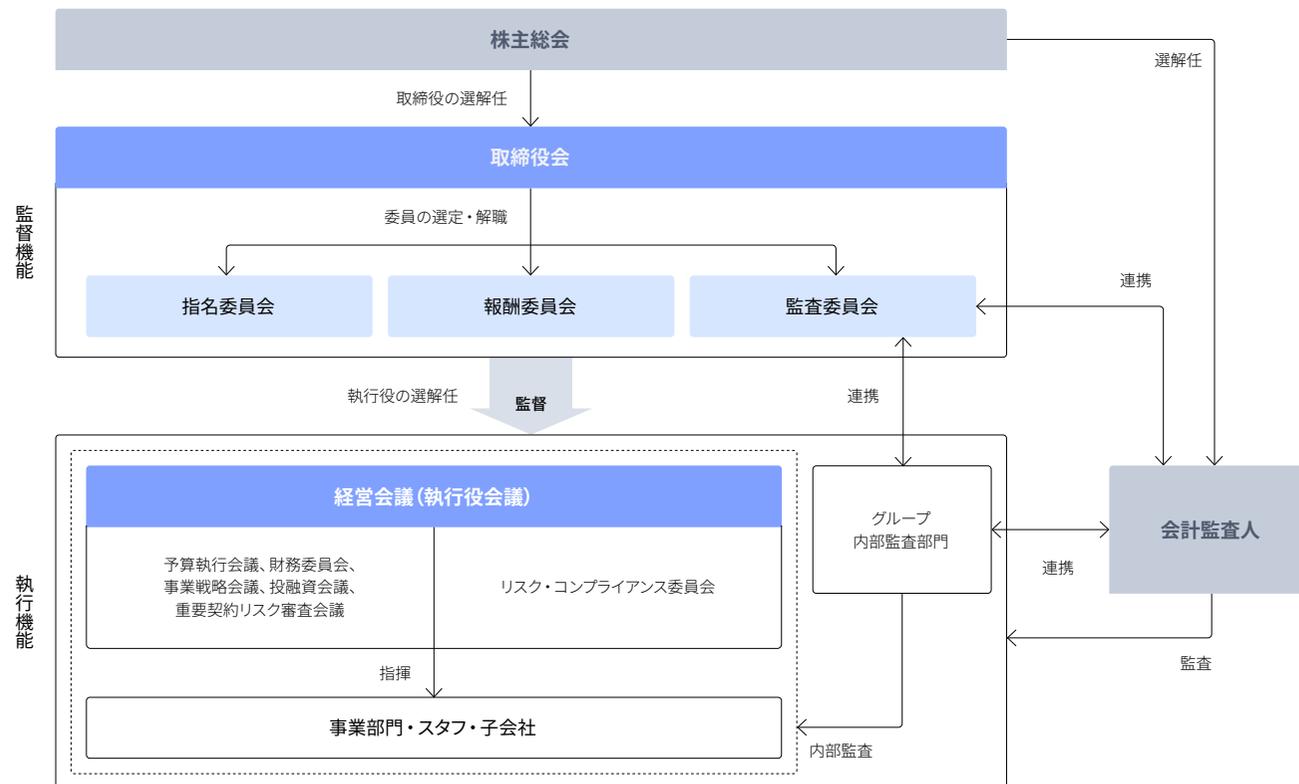
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制の概要

取締役会は、当社の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る役割と、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。また、独立性確保の観点から、取締役の過半数を独立社外取締役で構成し、独立社外取締役が指名委員会、報酬委員会および監査委員会の各委員長を務めることとしています。なお当社では、取締役会長が当社の取締役会の議長を担っています。当社における会長の役割は、主として経営の監督を行うことであり、執行役を兼務せず、日常の業務執行には関与していません。

執行役は、取締役会からの委任を受けて当社の業務執行を担います。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。それに合わせて、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の強化、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の設置による意思決定の質の高度化、CAO（チーフオーディットオフィサー）を中心とした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。

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



監督機能

取締役会

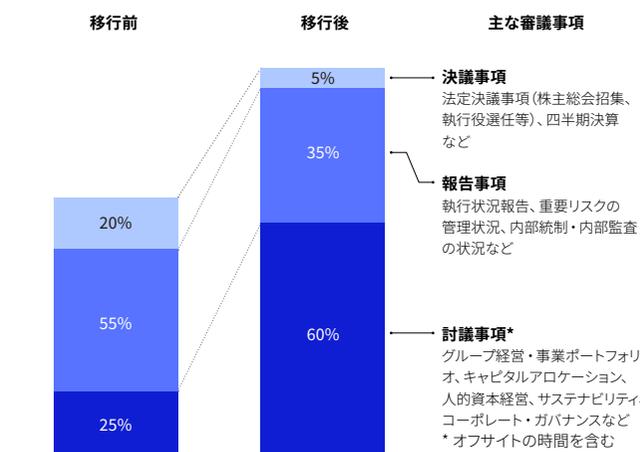
取締役会は、当社の経営の基本方針に関する重要事項の審議を通じて経営の方向性を定める役割と、執行役および取締役の職務執行を監督する役割を担います。

経営の基本方針に関する重要審議事項

- ① 中長期戦略／中期経営計画の方針策定
- ② ガバナンス体制／意思決定プロセスの方針策定
- ③ 資本政策
- ④ 事業ポートフォリオの方針策定
- ⑤ 大規模M&Aおよび大規模投資
- ⑥ NEC Wayを起点とした企業価値向上施策

重要審議事項を中心とした中長期的な企業価値向上に向けた経営アジェンダの討議の充実化を図るとともに、年間審議計画に基づく計画的な付議など運営の効率化を行うことにより、取締役会の開催頻度は、原則として年6回（臨時取締役会は必要に応じて都度開催）としています。また、取締役会とは別の集中討議の場として終日開催のオフサイトミーティングを設け、中長期戦略やガバナンス強化などの重要アジェンダに関し、幅広くオープンな議論を行うことにより、取締役会における各付議事項の議論の深化を図っています。

指名委員会等設置会社への移行前と移行後の審議時間の変化



2024年度の主な議題・討議内容

9回開催（定時取締役会6回、臨時取締役会3回）、出席率100%
 当社では特段の事情がない限り、取締役の一事業年度における取締役会への出席率75%以上を確保することとしています。

<経営の基本方針に関する重要審議事項>

- 2025中期経営計画の次の中長期戦略の方針・前提条件
- グループ経営・事業ポートフォリオ（上場子会社政策、M&A戦略、海外事業体制等）
- キャピタルアロケーション（成長投資と株主還元の方針等）
- 人的資本経営（ジョブ型人材マネジメント戦略・施策等）
- コーポレート・ガバナンス（コーポレート・ガバナンス改革の方針・進捗、取締役会の実効性評価等）

<職務執行の監督に関する事項>

- 2025中期経営計画および予算の進捗状況
- 内部監査計画および監査結果ならびに内部統制システムの整備・運用状況
- 指名委員会、報酬委員会および監査委員会の活動状況

コーポレート・ガバナンス

指名委員会

社外取締役：3名
(委員長を含む)

社内取締役：1名

株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容のほか、当社の役員人事に関する事項および経営人材の育成のサポートを含むCEOのサクセッションプランについて、客観性、公平性、透明性の視点から審議を行います。

2024年度の主な議題・検討内容

6回開催、出席率100%

主に、中長期的な企業価値向上に向け、①取締役会のモニタリング機能のさらなる強化に向けた取締役体制、②CEOのサクセッションプランの運用等について審議し、強化方針を定めました。

① 取締役会のモニタリング機能のさらなる強化に向けた

取締役体制

各取締役の職務経歴、専門分野、国際性、ジェンダー等の多様性を確保しつつ、経営戦略等の討議に必要十分かつコンパクトな取締役体制としていく。

また、社外取締役の再任または退任は、実効性評価の中で実施するピアレビューの結果もふまえて判断する。再任回数は8回を超えないこととする。

なお、社内取締役は、取締役会のモニタリングモデルへの移行に伴い、CEOを中心とした必要最小限の人数とする。

② CEOのサクセッションプランの運用等

グローバルでの企業価値の持続的な成長をリードするCEOを継続的かつ公正に選任していくため、指名委員会とCEOが連携し、客観性、透明性を担保しながらCEOサクセッションプランを実行していく。

＜指名委員会およびCEOの役割＞

- 指名委員会は、CEOの適切な交代時期の判断および次期CEO候補者の見極めを行う。併せて、CEOによる次世代経営人材の育成のサポートも担う。
- CEOは、次期CEO候補者の育成および指名委員会への次期CEO候補者の提案を行う。

＜CEOの任期および選解任プロセス＞

- CEOの任期は設定せず、毎年、CEOに対する評価レビューを実施し、指名委員会がCEOの意向、業績状況、CEOに対する360度評価および次期CEO候補者の育成状況等をふまえてCEOの再任または退任を判断する。
- 指名委員会は、CEOが提案する次期CEO候補者の資質や人間性について、次期CEOに求める要件をふまえて見極め、中期経営計画、経営方針および経営環境を考慮して次期CEOを選定する。

報酬委員会

社外取締役：3名
(委員長を含む)

社内取締役：1名

取締役および執行役の報酬等の方針の策定、個人別の報酬等の内容の決定など当社役員の報酬に関する事項について、客観性、公平性、透明性の視点から審議を行います。

2024年度の主な議題・検討内容

9回開催、出席率100%

主に、中長期的にグローバルで競争優位を実現するためのインセンティブとなる報酬制度の方向性の検討、企業価値を意識した経営の強化に向けた株式報酬制度の拡大、個人別報酬額の決定、報酬制度の運用および現在の報酬制度のモニタリング等について審議を行いました。

報酬制度の方向性については、当社の事業成長に合わせ、競合会社に対しコンペティティブかつ優位な報酬水準および構成を目指していきます。その中でも特に株式報酬比率を拡大し、当社の役員全員が常に企業価値を意識した経営を行っていきます。株式報酬制度の詳細は、役員報酬制度 (P41) をご参照ください。

監査委員会

社外取締役：5名
(財務および会計に関する知見を有するもの2名を含む)

執行役および取締役の職務の執行の監査等を行います。また、取締役会において監査計画および監査結果の報告を定期的に行うほか、監査結果をふまえ、代表執行役社長等に対し提言を行います。原則として月1回定時に開催するほか、必要に応じて臨時に開催しています。

2024年度の主な活動

15回開催、出席率100%

組織監査体制に移行することをふまえ、「コーポレート・ガバナンス体制 (内部統制を含む) の確認」「内部監査部門への依拠領域の拡大」「三様監査 (監査委員会、内部監査部門、会計監査人) 体制の強化」により、執行側によるガバナンス体制のさらなる透明性確保と、高度化された内部監査の状況を確認していくことを基本方針としました。法定の決議事項のほか、特に内部統制およびリスク管理の十分性・妥当性の確認を行うため、主にコーポレート機能を担う主要な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。

活動の詳細は有価証券報告書をご参照ください。
https://jpn.nec.com/ir/pdf/securities/2024/2024187_04.pdf

コーポレート・ガバナンス

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。

第三者評価機関を起用して評価を行った結果、2024年度は、前年度の実効性評価結果を受けて重点的に取り組んだ3項目について、引き続きさらなる改善が認められました。この結果をふまえ、2025年度は、継続検討課題として指摘された次の3項目について、重点的に取り組みます。

2024年度の重点取り組み事項	評価結果概要
取締役会運営の高度化 重要事項にフォーカスしたアジェンダセッティングと各アジェンダにおける議論の充実化を図るための資料や事前説明の在り方の見直し等	重要事項にフォーカスしたアジェンダの設定により、定時取締役会の開催頻度を年6回に見直すとともに、取締役会とは別に年2回の終日の集中オフサイトミーティングを実施することで、重要アジェンダに関する理解の深化や取締役会における議論の充実化を図りました。さらに、社外取締役への事前説明の位置づけの明確化など運営面での改善・効率化を図りました。
委員会機能の明確化 委員会の役割・機能および審議事項・プロセスの明確化等	各委員会の役割や機能、今後の方針についての議論を行い、審議事項やプロセスの明確化を図りました。指名委員会ではCEOサクセッションプランの方針について、また、報酬委員会では企業価値向上のインセンティブとなる報酬制度の在り方についてそれぞれ議論を深め、2025年2月にその内容について社外公表を行いました。また、監査委員会では組織監査への移行に向け、内部監査部門とのさらなる連携強化を図りました。
取締役の支援体制の強化 事務局体制の強化、取締役会および委員会の全体を俯瞰したオペレーションの効率化、就任時のオンボーディングプログラムの充実化等	コーポレート・ガバナンス室が取締役会および各委員会の事務局機能を一元的に担うことにより、運営の効率化・高度化を推進しました。また、取締役就任時のオンボーディングプログラムの充実化などの社外取締役への支援を強化しました。

2025年度の重点取り組み事項
取締役会運営のさらなる高度化 <ul style="list-style-type: none"> ● 次期中期経営計画に関する重要事項の討議のさらなる充実化 ● 取締役と執行役のコミュニケーション機会の拡充による相互理解の深化と、それによる取締役会での討議内容のさらなる高度化
委員会機能の高度化 <ul style="list-style-type: none"> ● 各委員会の役割や方針に応じた審議事項・審議プロセスのさらなる改善 ● 取締役会での各委員会報告の内容やタイミングの見直しを含む取締役会および委員会の連携強化
ボードカルチャーの醸成 <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役間でのコミュニケーション機会のさらなる充実化等を通じたボードカルチャーの醸成 ● 当社のコーポレート・ガバナンスの在り方や、その中における取締役会の具体的な役割についての議論の深化と認識の統一

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。経営会議はビジネスユニット長やチーフオフィサーなどの執行役で構成され、経営方針や経営戦略などNEC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。

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

コーポレート・ガバナンス

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。株主との価値共有をより高め、企業価値の持続的な向上への意識を強化するため、2025年6月に社外取締役にも株式報酬制度を導入しました。また、株主との価値共有の強化はもとより、当社の経営を担う優秀な人材の確保につながるため、執行役を含むCorporate SVP以上の役員等*に対し、従来の業績連動型株式報酬制度に加え、2025年4月から新規に業績非連動の株式報酬制度を導入し、報酬に占める株式報酬比率を拡大しました。

取締役の報酬は、基本報酬および中長期インセンティブ報酬（株式報酬）により構成しています。社外取締役に対する基本報酬の額と株式報酬の額の割合の目安は、3：1です。また、社内取締役

（執行役を兼ねる場合を除く）については、株式報酬を総報酬の30%程度を上限に支給します。

執行役の報酬は、基本報酬、短期インセンティブ報酬（賞与）および中長期インセンティブ報酬（業績連動型株式報酬および業績非連動型株式報酬）により構成しています。報酬の水準や構成比は、競合企業等の状況や各執行役の職責に応じて決定します。執行役社長については、1：1：1.4の割合を目安に設定されています。取締役が執行役を兼ねる場合は、執行役の報酬体系を適用します。

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

🌐 2024年度の役員報酬の詳細は、下記をご参照ください。
https://jpn.nec.com/profile/pdf/nec_governance.pdf

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）	
	固定報酬	業績連動報酬	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	金銭報酬	金銭報酬	金銭報酬		非金銭報酬	
評価期間・対象期間	—	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。 2025中期経営計画において 「戦略」面を担う指標 EBITDA（額）……………50% EBITDA（売上収益%）……………30% 「文化」面を担うESG指標 エンゲージメントスコア……………20%	各執行役の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。 調整後営業利益、ROIC、キャッシュ・フロー、および中期経営計画の達成に向けた取り組みなど	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150%までの範囲で決定。	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	
		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。		$\text{賞与支給額} = \left(\text{全社基準額} \times \text{全社評価} \right) + \left(\text{部門基準額} \times \text{部門評価} \right)$		$\text{株式交付数} = \text{役職別権利付与株式数} \times \left[\text{インデックス比較} + \text{ピアグループ比較} \right]$ <p style="text-align: center;">TSR（株主総利回り）成長率 インデックス比較 50% + ピアグループ比較 50%</p>

コーポレート・ガバナンス

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。

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管理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下図の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。

🌐 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://jpn.nec.com/ir/corporate/risk.html>

Risk Total Picture

共通価値観	Integrity 高い倫理観と誠実さ		
リスクの種類	Compliance 遵守すべきもの	Conduct 社会受容性をふまえ やること・範囲を決めるもの	Business 適切にテイクし、 適正なリターンを得るもの
リスクの例	法律／規則	人権／経済安全保障／モラル	戦略／目標の妥当性／計画
対策	決めたことを守る	どこまでやるかを判断 判断したことを守る	リスクを発見・評価し、 適切なリターンを織り込む
影響範囲	Reputational 風評的		Economic 経済的
対策不足	Crisis 会社の存続を脅かす事態		

財務・非財務ハイライト

非財務データの詳細は、下記をご参照ください。
<https://jpn.nec.com/sustainability/ja/guidelines/data.html>

業績・財務情報については、下記をご参照ください。
<https://jpn.nec.com/ir/finance/analytics.html>

有価証券報告書は下記をご参照ください。
<https://jpn.nec.com/ir/library/securities.html>

国際財務報告基準 (IFRS)

(億円)

	2015年度	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
売上収益	¥28,248	¥26,650	¥28,444	¥29,134	¥30,952	¥29,940	¥30,141	¥33,130	¥34,773	34,234
海外売上収益	6,031	5,710	7,402	6,891	7,520	7,032	7,545	8,956	8,880	7,074
海外売上収益比率 (%)	21.4	21.4	26.0	23.7	24.3	23.5	25.0	27.0	25.5	20.7
営業利益	914	418	639	578	1,276	1,538	1,325	1,704	1,880	2,565
Non-GAAP営業利益	—	—	—	—	—	1,509	1,603	1,970	2,276	3,113
Non-GAAP営業利益率 (%)	—	—	—	—	—	5.0	5.3	5.9	6.5	9.1
親会社の所有者に帰属する当期利益	759	273	459	397	1,000	1,496	1,413	1,145	1,495	1,752
Non-GAAP当期利益	—	—	—	—	—	1,446	1,595	1,328	1,778	2,257
営業活動によるキャッシュ・フロー	978	925	1,300	642	2,619	2,749	1,475	1,521	2,712	3,444
投資活動によるキャッシュ・フロー	(322)	64	(142)	(767)	(840)	(1,225)	(634)	(496)	(760)	(1,312)
フリー・キャッシュ・フロー	656	990	1,158	(124)	1,778	1,524	841	1,025	1,952	2,132
研究開発費	1,236	1,093	1,081	1,081	1,098	1,146	1,263	1,214	1,158	992
特許件数 (件)	約53,000	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
設備投資額 (有形固定資産)	363	315	454	627	674	576	593	676	867	1,161
減価償却費 (有形固定資産)	505	499	638	644	1,234	1,228	1,231	1,302	1,308	1,085
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	29.22	10.51	176.54	152.75	385.02	557.18	518.54	424.51	112.25	131.50
配当金*3	6	6	60	40	70	90	100	110	120	140
配当性向 (%)	20.5	57.1	34.0	25.8	18.2	16.2	19.3	25.9	21.4	21.3
資産合計	25,289	26,840	28,214	29,632	31,233	36,686	37,617	39,841	42,275	43,154
自己資本*4	7,698	8,543	8,808	8,589	9,107	13,082	15,135	16,238	19,156	19,520
自己資本利益率 (ROE) (%)	9.5	3.4	5.3	4.6	11.3	13.5	10.0	7.3	8.4	9.1
自己資本比率 (%)	30.4	31.8	31.2	29.0	29.2	35.7	40.2	40.8	45.3	45.2
有利子負債残高	4,795	4,669	5,207	5,525	6,754	7,029	5,974	6,085	5,486	6,664
D/Eレシオ*5 (倍)	0.62	0.55	0.59	0.64	0.74	0.54	0.39	0.37	0.29	0.34
従業員数 (人)	98,726	107,729	109,390	110,595	112,638	114,714	117,418	118,527	105,276	104,194
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
全管理職に占める女性の割合*6 (単独、%)	5.4	5.5	5.8	5.9	6.2	6.9	7.8	8.9	10.2	10.6
従業員エンゲージメント指数 (%)	—	—	—	14	20	25	35	36	39	42
温室効果ガス 排出量 (Scope1+2) (千t)	—	350	338	329	373	327	324	259	226	181
温室効果ガス 排出量 (Scope3*7) (千t)	—	7,410	7,606	7,585	6,996	6,158	6,535	6,894	5,738	5,234

*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。

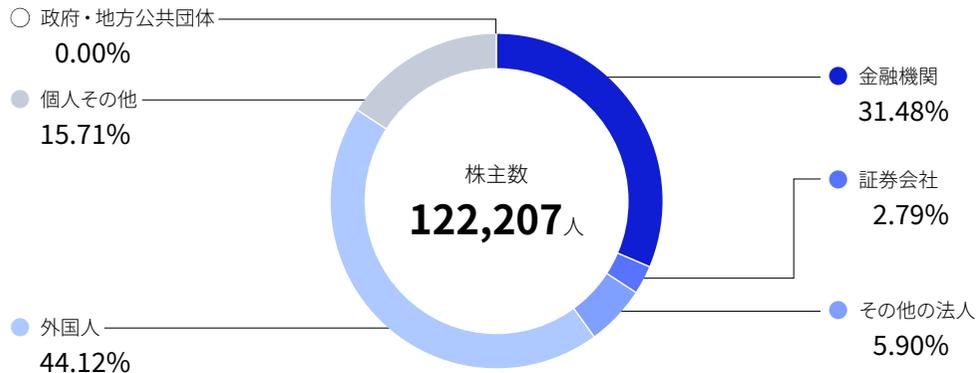
会社概要

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 104,194人 (2025年3月31日現在)
発行済株式の総数*	1,364,249,315株 (2025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

* 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。当該株式分割が2024年度の期首に実施されたと仮定して、「期末発行済株式数(自己株式を含む)」を算定しています。

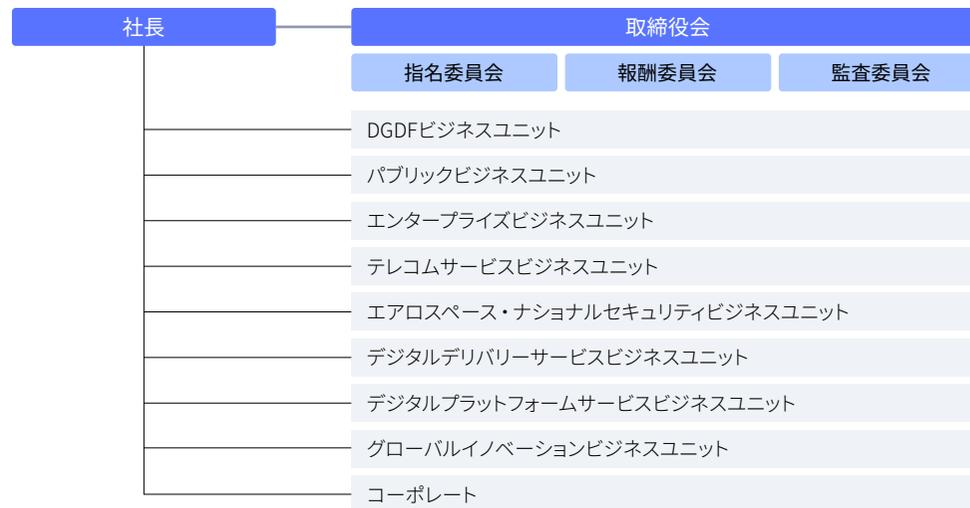
所有者別状況(持株比率)

(2025年3月31日現在)



組織図

(2025年4月1日現在)



大株主(上位10名)

(2025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)	47,443	17.78
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	23,197	8.69
日本電信電話株式会社	13,023	4.88
JP MORGAN CHASE BANK 385632	8,448	3.17
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	7,858	2.94
住友生命保険相互会社	5,600	2.10
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	5,450	2.04
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505025	4,220	1.58
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	3,890	1.46
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,513	1.32

(注)持株比率は、自己株式(5,944,811株)を控除して計算しています。

会社概要

サステナビリティ

<https://jpn.nec.com/sustainability/ja>

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2025」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 (2025年7月現在)

<p>Dow Jones Best-in-Class Indices(World, Asia Pacific)</p>	<p>The Sustainability Yearbook 2025(Top 10%)</p>	<p>FTSE4Good Index Series</p>	<p>FTSE Blossom Japan Index</p>	<p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p>
<p>MSCI ESG Selection Indexes</p>	<p>MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数</p> <p>2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数</p>	<p>MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)</p> <p>2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)</p>		
<p>S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数</p>	<p>Euronext Vigeo World 120</p>	<p>ISS ESG Corporate Rating</p>		
<p>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)</p>	<p>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)</p>	<p>EcoVadis</p>		

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.

株主・投資家情報(IR)

<https://jpn.nec.com/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

<p>Daiwa Investor Relations Internet IR 優秀賞2024</p>	<p>ゴメスIRサイト総合ランキング 銀賞 2024</p>	<p>2024 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</p>
---	--------------------------------	---

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、実際の業績等はさまざま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。

- ・気候変動、自然災害、環境問題等の影響
 - ・為替・金利変動等の経済情勢の変化
 - ・企業買収・事業提携が奏功しないリスク
 - ・事業展開している国・地域における政治・社会情勢
 - ・技術革新による影響や知的財産権に関するリスク
 - ・自然災害やパンデミックの発生等のハザード・リスク
 - ・競争法、輸出管理法令等の違反等に関するコンプライアンス問題の発生
- 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。

- ・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、日本電気株式会社の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

\Orchestrating a brighter world