

2018中期経営計画

2016年4月28日

日本電気株式会社

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

「2018中期経営計画」 目次

I. 「2015中期経営計画」の振り返り

II. 中期経営方針

III. 収益構造の立て直し

IV. 成長軌道への回帰

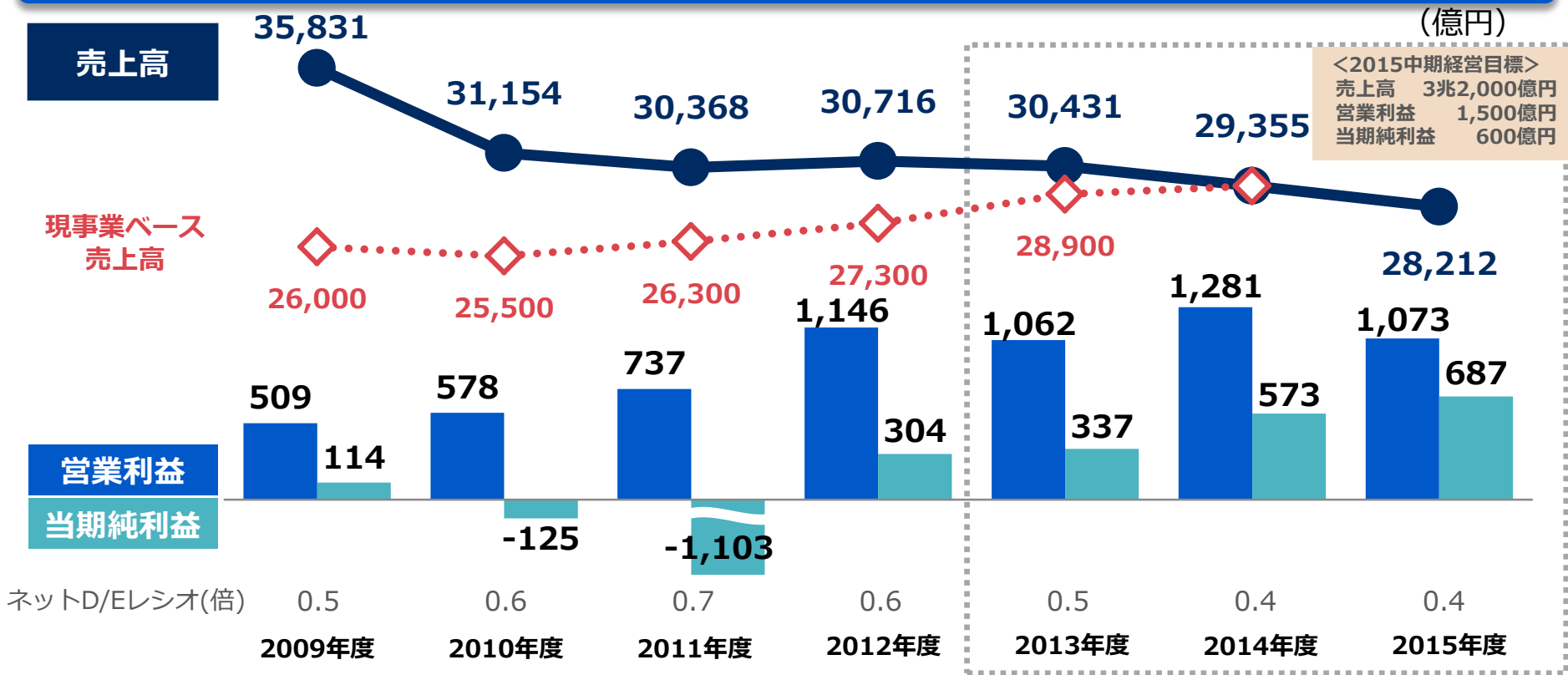
補足：セグメント別計画

※ 2015年度実績の日本基準の「当期純利益」は、親会社株主に帰属する当期純利益の金額を表示
2016年度から国際財務報告基準(IFRS)を適用
「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
2015年度のIFRSに基づく実績は、日本基準に準拠して作成された数値に対し、必要な調整を加味
2015年度のIFRSに基づく実績は未監査であり、会計監査の結果により変更となる可能性あり

I. 「2015中期経営計画」の振り返り

業績の推移（日本基準）

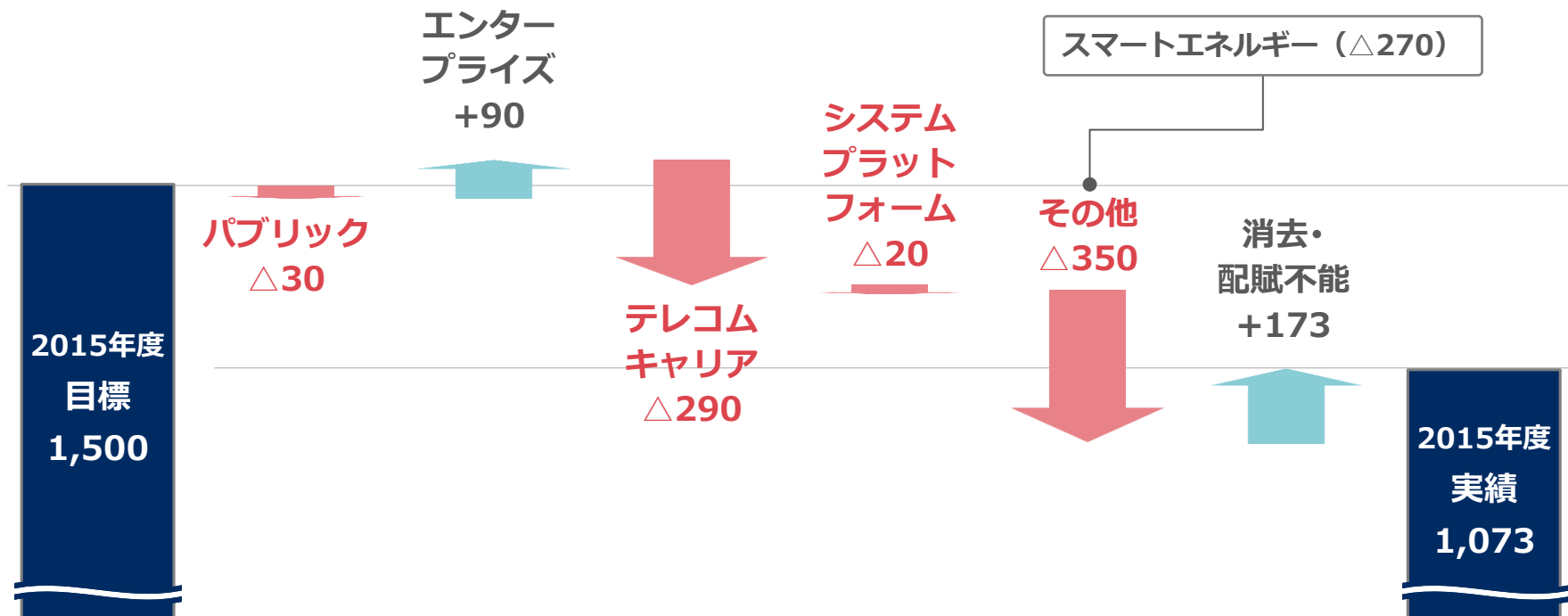
利益体質・財務体質を強化するも、当期純利益を除き経営目標は未達



2015年度営業利益目標との差異（日本基準）

市場への過度の期待と実行力不足により目標未達

(億円)



ポートフォリオ改革は進展する一方で、事業成長・収益構造改善は遅れ

社会ソリューション 事業への注力	成果	<ul style="list-style-type: none">● ポートフォリオ改革● 大型公共インフラ事業の獲得● コアアセットの強化
	課題	<ul style="list-style-type: none">● 新規事業の立上げ遅れ
アジアへの注力、 現地主導型 ビジネスの推進	成果	<ul style="list-style-type: none">● アジア、中南米においてセーフティを中心に事業拡大
	課題	<ul style="list-style-type: none">● 海外事業は拡大するも目標未達
安定的な 財務基盤の構築	成果	<ul style="list-style-type: none">● バランスシート健全化● 株主還元の強化（増配）
	課題	<ul style="list-style-type: none">● フリー・キャッシュ・フロー、ROE*目標未達

*ROE:自己資本利益率

実行計画への落とし込み、実行力不足

変化への迅速な対応が不十分



目指す方向は明確、価値創造のためのアセット保有

コンプライアンスの徹底・企業文化の進化

企業倫理・コンプライアンスをグループ全体の企業文化として浸透・定着
自ら価値を創り続ける力の強化、「人財哲学」を基礎とした制度・仕組みの整備

経営スピードの向上

- ✓ 経営に資するPDCAの設定と迅速な意思決定
- ✓ 徹底討議による腹落ち感の醸成と実行スピードの加速

実行力強化

- ✓ 複雑化する事業における権限／責任の明確化
- ✓ 高い市場俯瞰力を基にしたパートナーリングによるスピード感を持った事業遂行

グループ経営の推進

- ✓ NECグループ全体最適の追求
- ✓ グループ会社200社／10万人の働き方変革、リソース最適配置

Ⅱ. 中期經營方針

市場環境見通し

マクロ環境



- ・ 欧米は安定成長、資源国を中心に新興国は成長が鈍化
- ・ 高齢化・都市化の進展、災害やテロ多発、地政学的リスク等による社会不安が増大
- ・ 企業活動のデジタル化が進展、産業構造や競争環境の変化に発展



- ・ 輸出低調や人口減等の構造問題による低成長の持続
- ・ 構造改革/成長戦略実現に向けた官民連携政策が拡大

ICT市場

社会インフラ

- ・ FinTech*、国民IDなどデジタル経済活動を守るサイバー防御需要増

ITサービス

- ・ あらゆるものがクラウドとつながったセキュアなサービスが市場を牽引

技術

- ・ AI*やIoT*により「ヒト」「モノ」「コト」を安全につなぐ世界を実現



Safety

安全



Security

安心

セキュアな社会ソリューション事業の重要性が増大

効率



Efficiency

公平



Equality

*FinTech: FinanceとTechnologyを掛け合わせた造語 AI: Artificial Intelligence IoT: Internet of Things

課題を踏まえた変革を実行し、社会ソリューション事業への注力を継続

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

成長軌道への回帰 ～社会ソリューション事業のグローバル化～

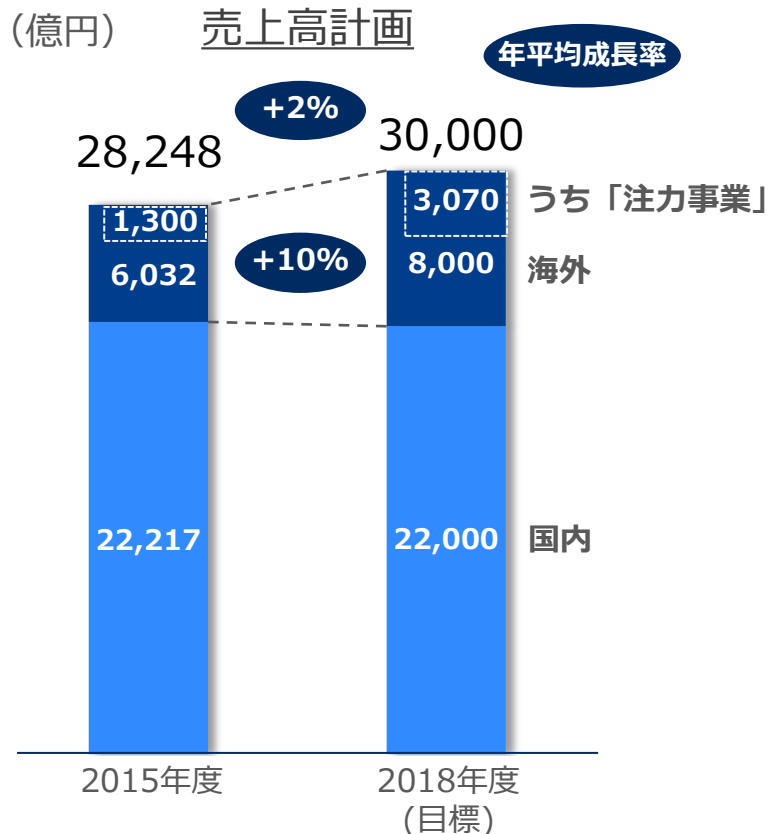
- 注力事業への集中
 - セーフティ事業
 - グローバルキャリア向けネットワーク事業
 - リテール向けITサービス事業

中期経営目標

(億円)	2015年度 日本基準	2015年度 IFRS	2018年度目標 IFRS
売上高	28,212	28,248	30,000
営業利益	1,073	914	1,500
(営業利益率)	3.8%	3.2%	5%
当期純利益/当期利益	687	759	850
フリー・キャッシュ・フロー	656	-	1,000
ROE (自己資本利益率)	8.5%	-	10%

※ 2015年度のIFRSに基づく実績は未監査であり、会計監査の結果により変更となる可能性あり。目標値は、2016年4月28日現在

売上高目標の考え方



海外

- 当社の強みが活かせる領域を「注力事業」に据えて事業拡大
- “One to Many”の加速

国内

- 新たな事業機会をとらえることで、一部既存事業の縮小をカバーし事業規模を維持

※ 2015年度のIFRSに基づく実績は未監査であり、会計監査の結果により変更となる可能性あり。目標値は、2016年4月28日現在

新たな事業機会の獲得（国内の例）

2020年に向けたインフラ整備

パブリックセーフティ先進製品を活用し
街の安全・安心、おもてなしに貢献

民間市場

● 小売・飲食

● ホテル業

● 旅行業

● 地域開発

● 金融業

● 運輸業

パブリック
セーフティ
先進製品

政府目標 2020年
4,000万人訪日

公共市場

● 道路

● 空港

● 鉄道

● 防災

● セキュリティ

スマートな社会に向けたソリューション提供

マイナンバー民間利活用

マイナンバーの民間利活用により、新たなサービスの創出を強力に支援



地方創生

グループ横断で取り組む体制を強化、地域のステークホルダーとの共創活動を通じて、自治体と住民の課題解決に貢献



ものづくり共創（製造業向け）

生産革新やグローバルサプライチェーン改革推進に必要なノウハウやアセットを4つのコンセプトで提供



*ものづくり研究グループ会員数
3,078名（2016年3月末現在）

資本政策の考え方

成長領域への投資や財務基盤の充実を図りつつ、株主還元にも努める

当期利益

2018年度目標：850億円

- 課題対応、事業効率化による営業利益確保

フリー・キャッシュ・フロー

2018年度目標：1,000億円

- CCC改善活動の促進による運転資金の圧縮

成長投資

インオーガニック施策枠として2,000億円を確保

財務基盤の充実

ネットD/Eレシオ0.5倍を意識〈2018年度末〉

株主還元

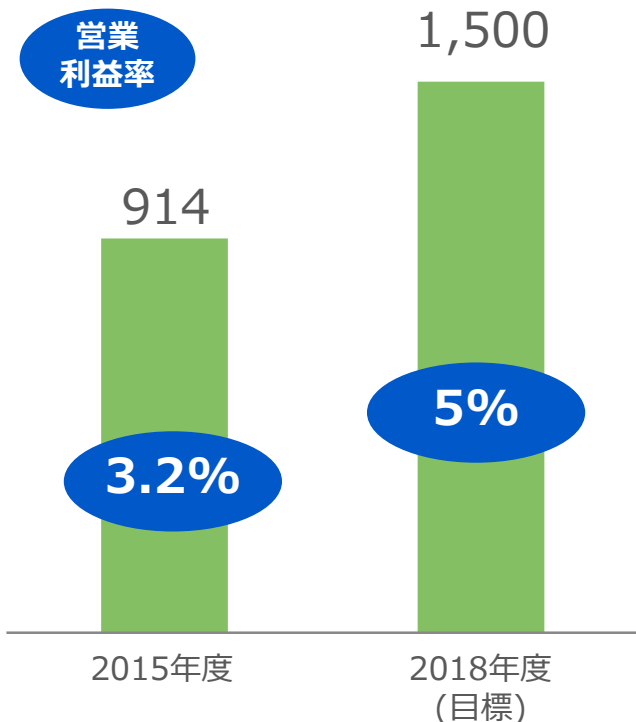
年間配当6円からの増配を目指す

※ 目標値は、2016年4月28日現在

Ⅲ.収益構造の立て直し

収益構造の立て直しの考え方

(億円) 営業利益計画



利益率改善施策

- 課題事業・不採算案件への対応
スマートエネルギー事業の止血 240
不採算案件の抑制 130
- 業務改革推進プロジェクト
スタッフ業務効率化 250
経費・IT費用効率化 100
- 開発・生産機能の最適化 100

2018年度増益効果額
(2015年度比)

820億円

事業ミックスの変化等

▲240億円

※ 2015年度のIFRSに基づく実績は未監査であり、会計監査の結果により変更となる可能性あり。目標値は、2016年4月28日現在

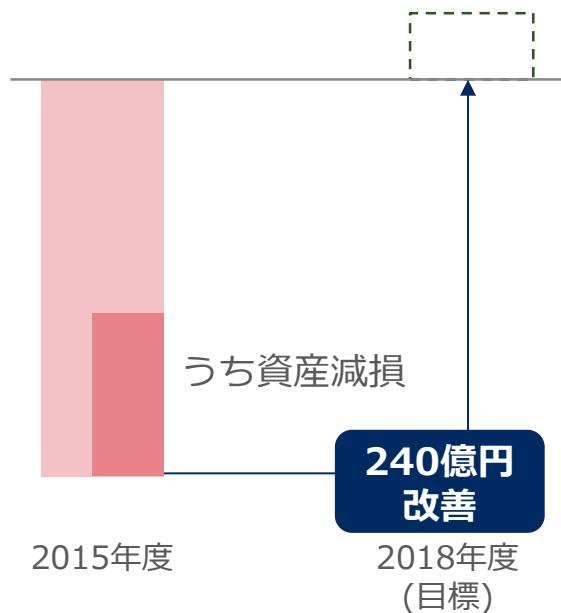
課題事業・不採算案件への対応①

スマートエネルギー事業の止血

損失止血（240億円）

(億円)

営業損益計画



ビジネスユニットからコーポレート直轄事業部へ
マネジメント変更し、構造改革を実行

- ポートフォリオ改革を推進
✓ エネルギーSI・サービス事業へシフト
- ミニマムオペレーションによる
リソース規模の最適化

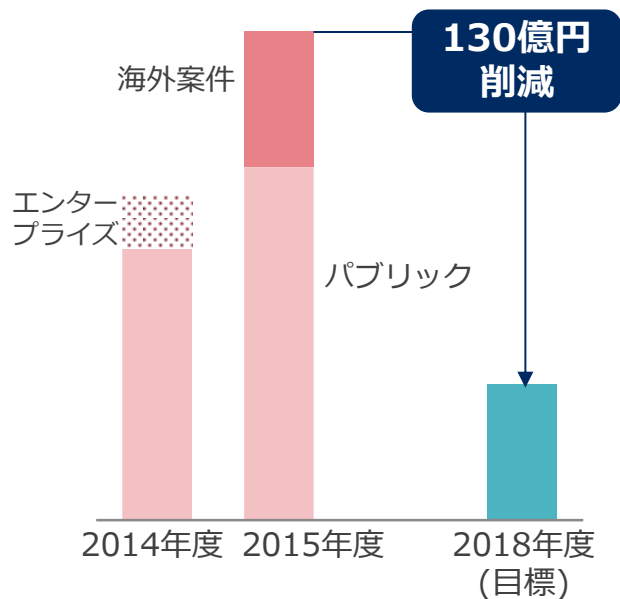
※ 目標値は、2016年4月28日現在

課題事業・不採算案件への対応②

不採算案件の抑制

損失削減（130億円）

(億円) 不採算案件額



- 不採算案件を抑制したエンタープライズのノウハウをグループ全体に横展開
- プロジェクトマネジメント力とPMO機能を強化
- 現地法人の管理強化による海外不採算案件の抑制

*PMO: Project Management Office

※ 目標値は、2016年4月28日現在

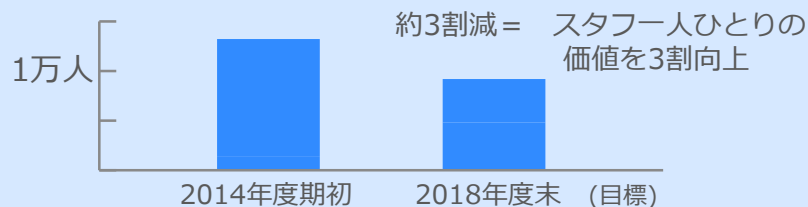
業務改革推進プロジェクト

スタッフ業務効率化

効果額（250億円）

- NECマネジメントパートナーへのスタッフ業務集約を主要16社へ拡大
(主要16社で約9割をカバー)
- 見える化・標準化とプロセス改革により30%の業務効率化
- 補充抑制やリソースシフトによりスタッフ業務に従事する要員数を3割減

グループスタッフ業務要員数（国内）



経費・IT費用効率化

効果額（100億円）

<経費>

- 経費マネジメント活動のグループ・グローバルへの展開
- 発注プロセスの最適化

<IT費用>

- グループ全体のIT資産を一元管理、IT統制を強化し、既存ITシステムの費用を半減
- 更なる業務効率化と高度化に向けた新たな投資も実施

※ 目標値は、2016年4月28日現在

グループ機能統合による最適化施策の拡大と成果刈り取り 2018年度効果100億円

《これまでの主要機能統合取組》

2011年	NECネットワークプロダクツ	ネットワーク系ハードウェア子会社3社統合
2014年	NECソリューションイノベータ	ソフトウェア子会社7社統合
2014年	NECプラットフォームズ	IT系ハードウェア子会社4社統合 (NEC長野、NEC埼玉の事業も同社に移管予定)

ハードウェア開発・生産

- One NEC視点で、ハードウェア開発生産体制を継続強化・効率化
- 開発プロセス・開発環境のグループ統一による開発体制の効率化

ソフトウェア開発

- リソースマップ再構築・最適化
- 地方SI/サービスリソースの効率的活用と地域ビジネスの活性化

※ 目標値は、2016年4月28日現在

IV.成長軌道への回帰

注力4領域の成果：事業領域横断で技術アセットとして強化



ビッグデータ

- ・原子力発電所などで実証実験を多数実施
- ・データサイエンティストの育成推進



クラウド

- ・自社でセンター構築から運用まで実施
- ・End to Endでサービス提供できる体制を整備



サイバーセキュリティ

- ・インターポールに中核システムを納入
- ・エバンジェリスト、セキュリティエンジニアを拡充しグローバルでSOC*サービスを提供

*SOC : Security Operation Center



SDN

- ・運用の容易性、高拡張性、サイバー攻撃時のBCP対応等、次世代ネットワーク基盤として企業向けを中心に伸長

4注力領域の売上高

2013年度 1,200億円



2015年度 2,300億円

IoT時代の価値創出基盤の上に注力事業を選定

Real World

IoT



見える化



Sensing



SDN
/NFV

Cyber Field

AI

分析



Big Data



Cloud

制御・誘導



SDN
/NFV



Cyber Security

Real World

社会価値



Safety



Efficiency



Security



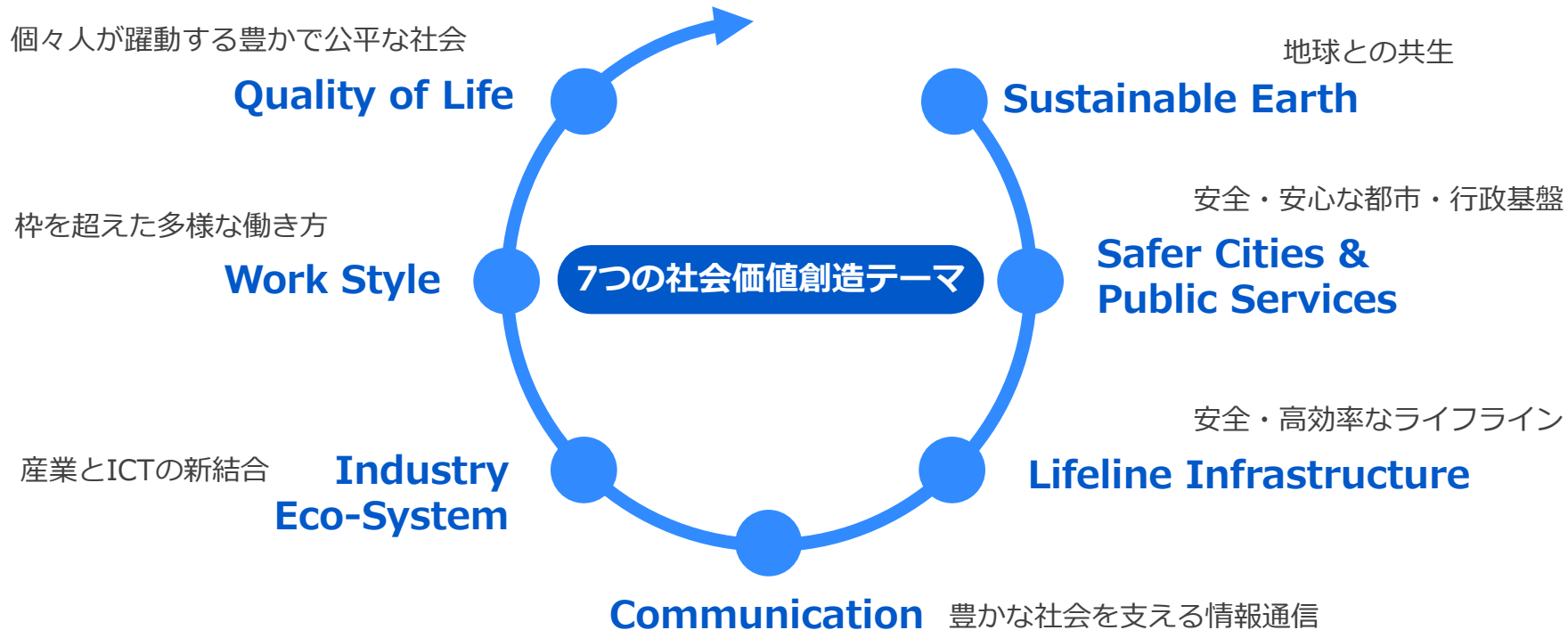
Equality

磨いてきた
技術アセットが
テコになる
注力事業を選定

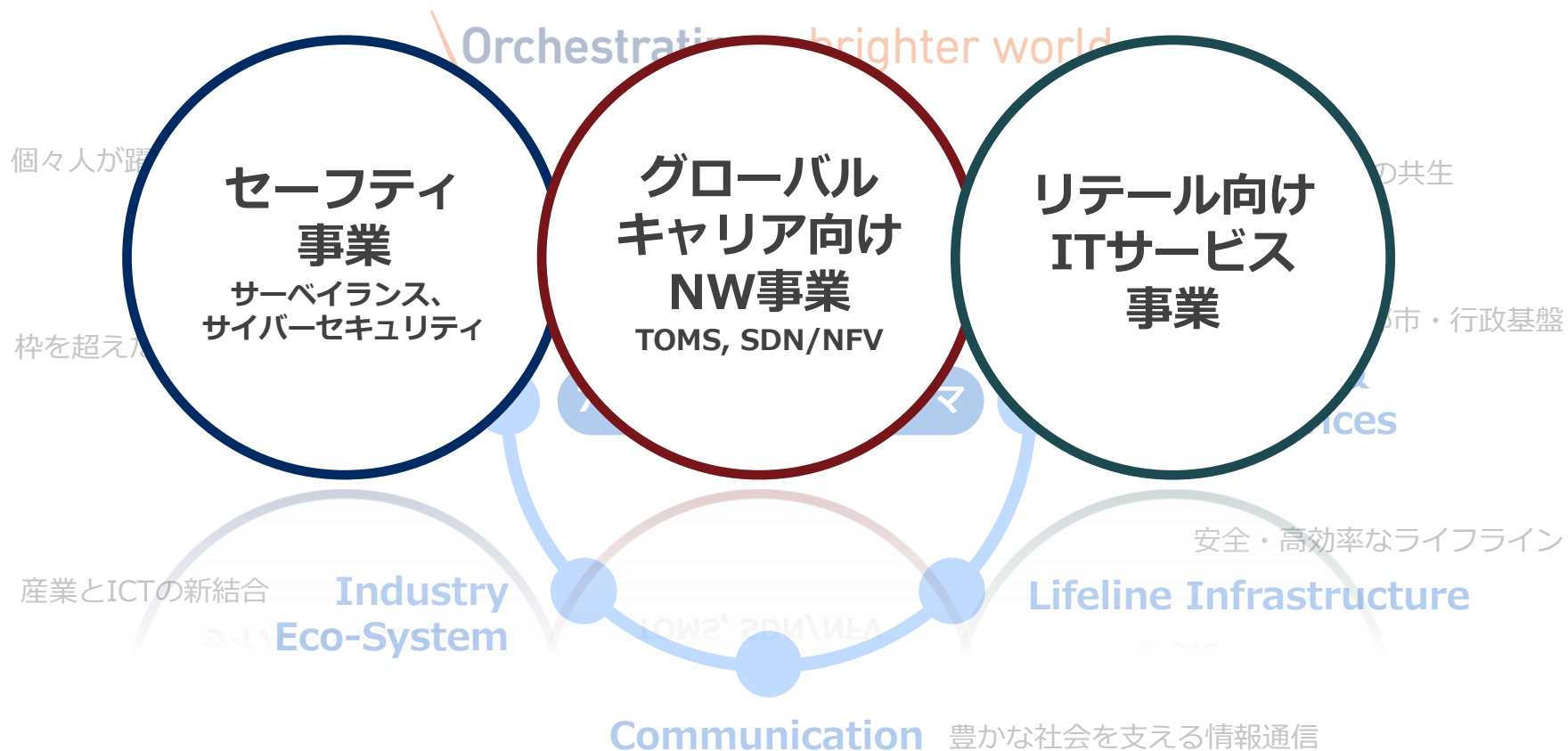
時代を先取りする
研究開発力

7つの価値創造テーマ

\Orchestrating a brighter world



2018中期経営計画における注力事業



セーフティ 事業

サーベイランス、
サイバーセキュリティ

■ 人が集う社会を支える安全・安心な インフラ作り

- 都市化の進展（1.8倍／2050年）
- 通勤ラッシュ・交通渋滞、治安悪化、
汚染などの都市問題
- 都市機能とサイバー空間が融合
- 過度の集中が招く、災害やテロ発生時に
おける都市機能マヒのリスク



セーフティ事業

提供価値

- リアルタイムでの事象把握による、
更なる安全・安心の確保に貢献

- 認証技術
- SOC運用ノウハウ
- 政府等への納入実績

重点地域・顧客

- APAC、中東・アフリカ、中南米の主要都市
- 政府や空港等の重要公共施設

主な施策

- ソリューション強化
 - ▶ 現行事業で培った業務ノウハウ、当社技術コアアセットを糾合し、
運用も含めた統合システムをサービス提供
- 事業体制強化
 - ▶ パートナリング等によるグローバルデリバリー体制強化
 - ▶ One to Manyソリューションの企画機能を強化
⇒社内関係部門をグローバルBU*に集約し、
GSD**と一体化

*BU : Business Unit

**GSD : Global Safety Division



グローバル キャリア向け NW事業

TOMS, SDN/NFV

■ ハイパーコネクティッドの時代へ

- デジタル化した情報が増大
(4.4兆GB → 44兆GB/2020年)
- ネットワークトラフィック急増

■ IoTを活用した新ビジネスの拡大

- スマートファクトリー
- コネクティッド・カー
- コネクティッド・ホーム
- スマート物流、等

情報通信
サービスの
上に実装



グローバルキャリア向けネットワーク事業

提供価値

- 社会のニーズに対応したキャリアの新サービスを迅速に実現
- TOMSソリューション提供力と顧客基盤
- SDN/NFV商用実績

重点地域・顧客

- NEC、ネットクラッカーの顧客基盤の活用
- SDN/NFVはグローバル先進キャリアから他キャリアへ水平展開

主な施策

- ソリューション強化
 - ▶ TOMS・SDN/NFV連携(E2Eオーケストレーション等)、IT/NW融合ソリューションの継続強化
 - ▶ 多様なソリューションを実現するためのオープン化とパートナー協業の推進
- 事業体制強化
 - ▶ SDN/NFV事業のトータルソリューション提供機能を集結、事業拡大を加速



リテール向け ITサービス 事業

■ 安全性／効率性への要求の高まり

都市化が進展する世界では・・・

- 食糧需要 1.7倍
- 水需要 1.6倍
- エネルギー需要 1.8倍

■ 多様化する消費者ニーズ



リテール向けITサービス事業

提供価値

- 24時間365日止めない安全・安心・効率的な店舗運営を実現
- 更なる消費者利便性の向上
- 大手コンビニ向け導入実績
- ベストプラクティスモデル

重点地域・顧客

- 北米、APAC、中華圏、中南米の大手コンビニチェーン
- ドラッグストアやバラエティストアへ展開

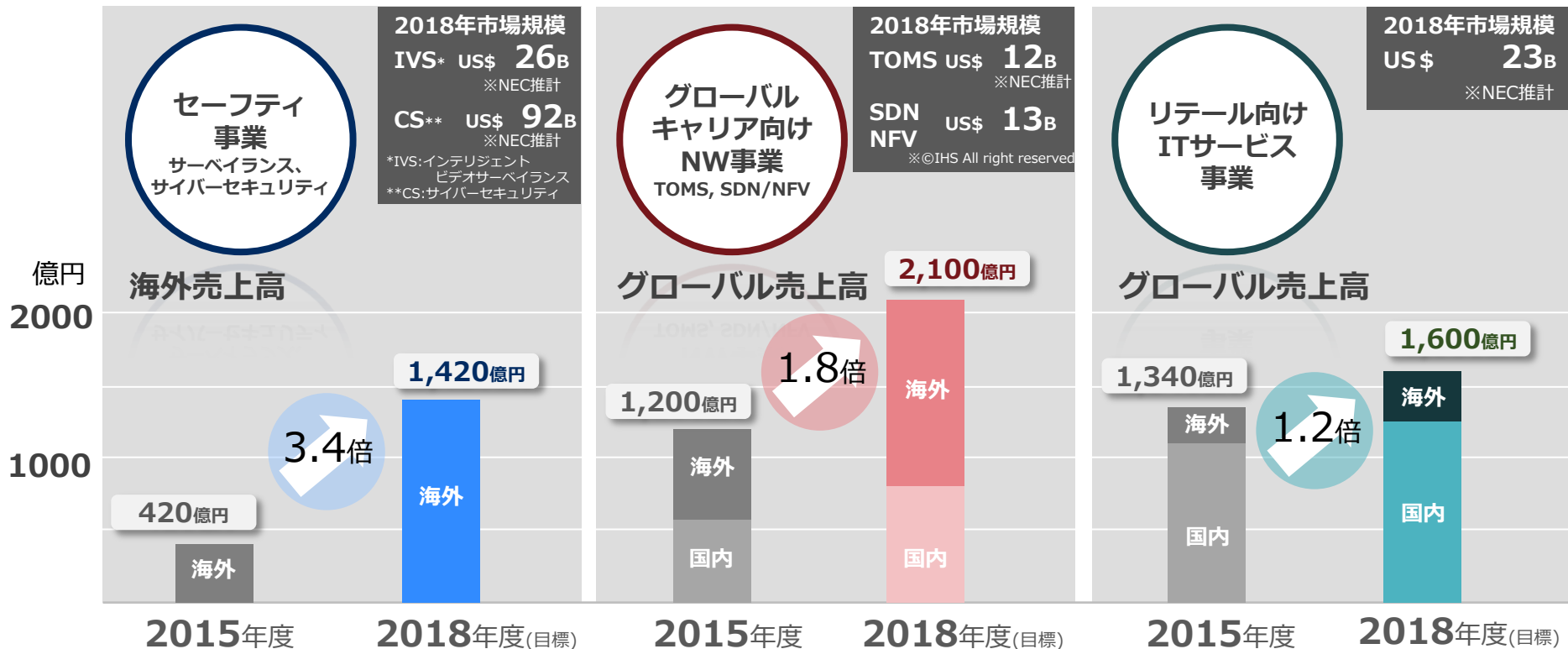
主な施策

- ソリューション強化
 - ▶ 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
- 事業体制強化
 - ▶ 専門の導入支援組織(RBSC*)を強化しデリバリーおよびサービス運用体制を拡充

*RBSC: Regional Business Support Center

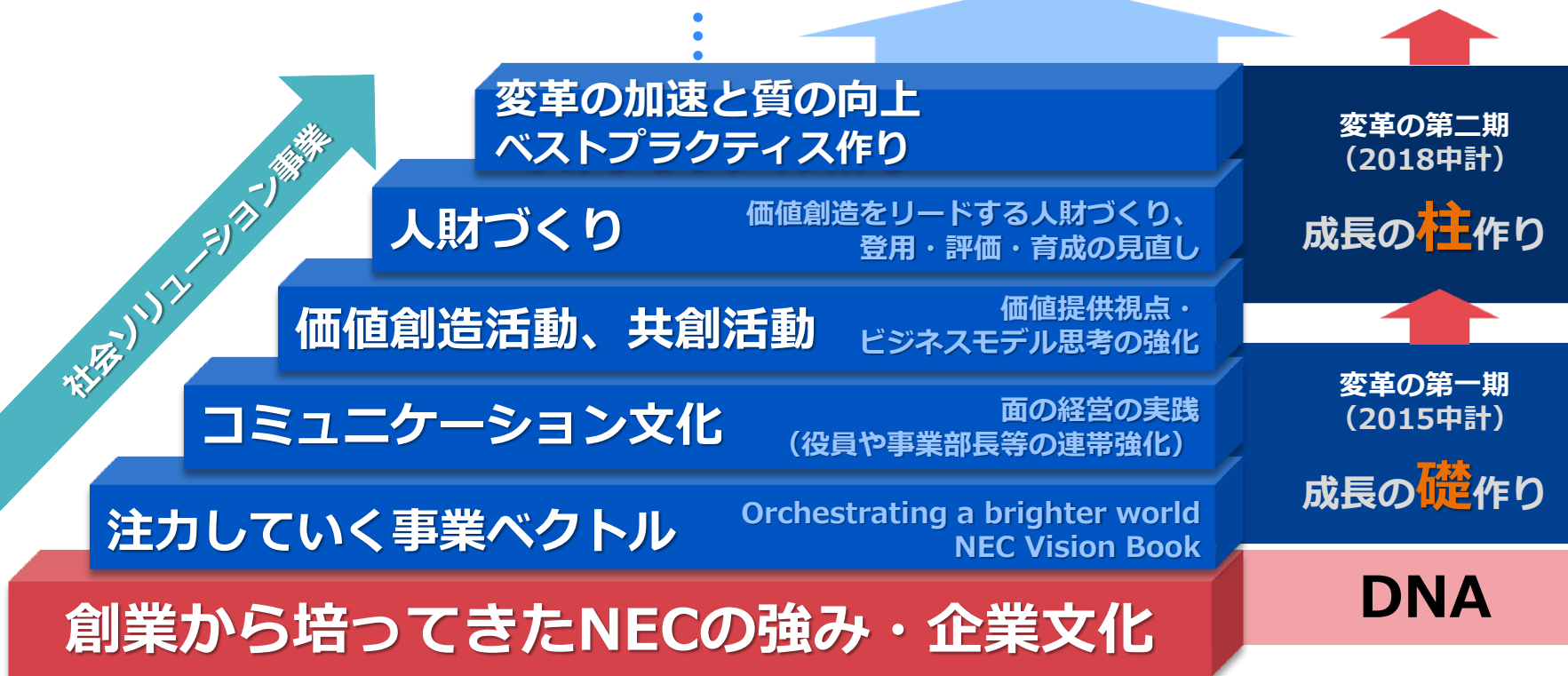


注力事業の売上高目標



※ 目標値は、2016年4月28日現在

Orchestrating a brighter world



 **Orchestrating** a brighter world

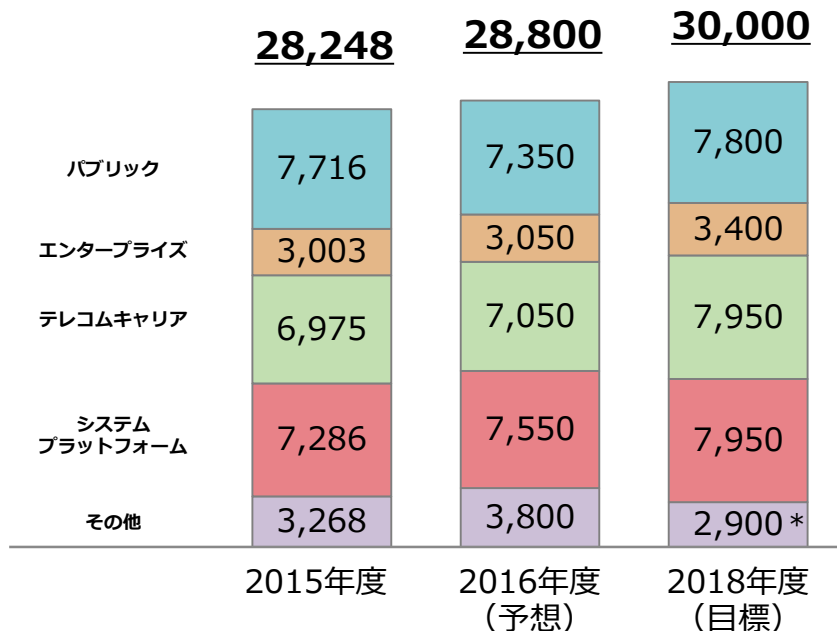
NEC

補足：セグメント別計画

セグメント別 中期経営計画

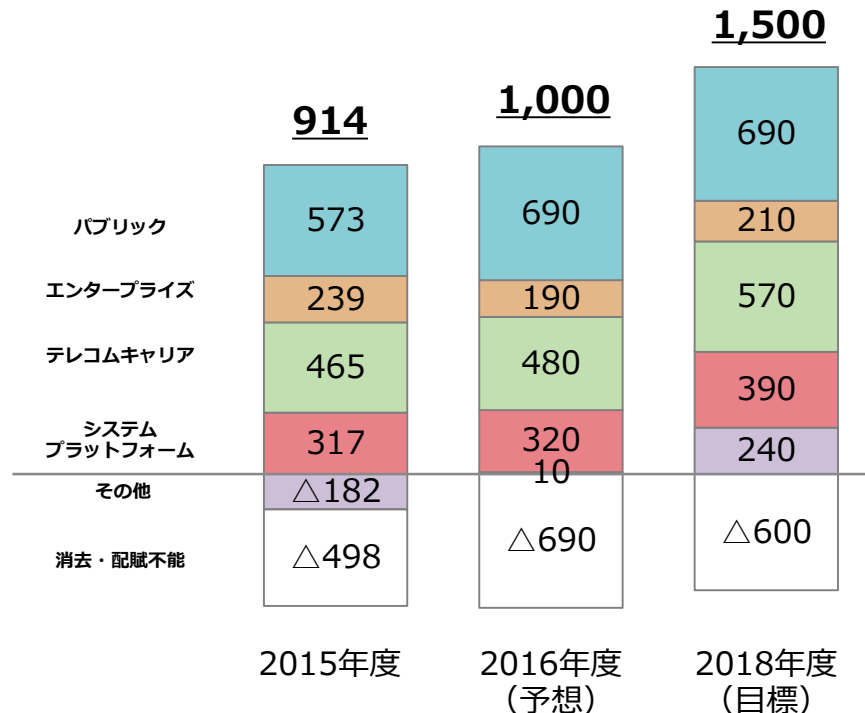
(億円)

売上高



*全社コンティンジェンシーを一定額織込む

営業損益

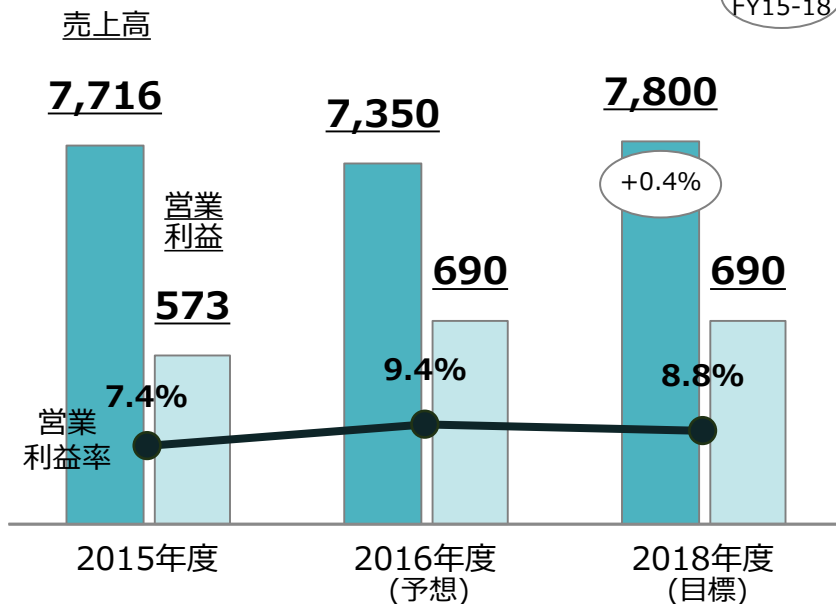


※ 2015年度のIFRSに基づく実績は未監査であり、会計監査の結果により変更となる可能性あり。予想値および目標値は、2016年4月28日現在

継続的な成長と安定収益を支える事業体へ

(億円)

CAGR
FY15-18



売上高

- 消防向けはピークアウトも国内事業機会の獲得により成長への回帰を目指す
 - 2020年に向けたインフラ整備
 - サイバーセキュリティ
 - 金融向けITサービス (FinTech)

営業損益

- 売上増に加えて、不採算案件の削減により収益性の改善を図る

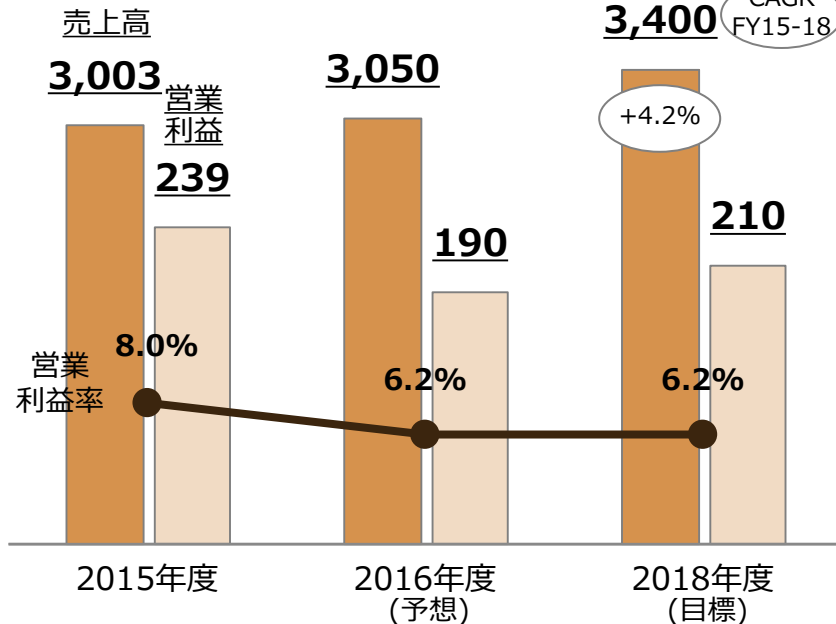


※ 2015年度のIFRSに基づく実績は未監査であり、会計監査の結果により変更となる可能性あり。予想値および目標値は、2016年4月28日現在

グローバル成長に向けて事業基盤を強化

(億円)

CAGR
FY15-18



売上高

- 重点領域での成長
 - リテール向けITサービス事業
 - ものづくり共創プログラム

営業利益

- 事業基盤強化に向けた投資を行うが、現在の収益性を維持する

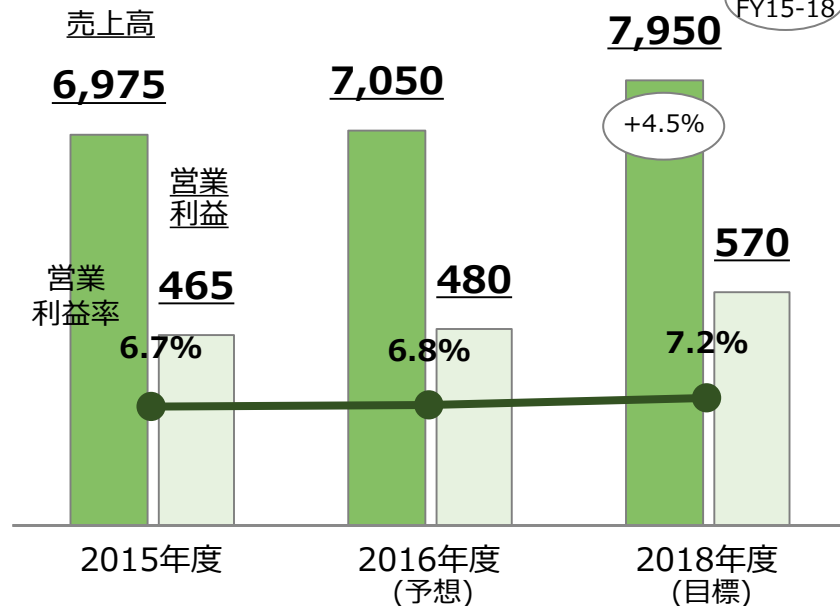


※ 2015年度のIFRSに基づく実績は未監査であり、会計監査の結果により変更となる可能性あり。予想値および目標値は、2016年4月28日現在

ネットワークの変革をとらえ、グローバル成長を実現

(億円)

CAGR
FY15-18



売上高

- 国内事業は減少を見込むも、シェア増を狙う
- TOMS・SDN/NFVを柱として、グローバル市場で事業拡大

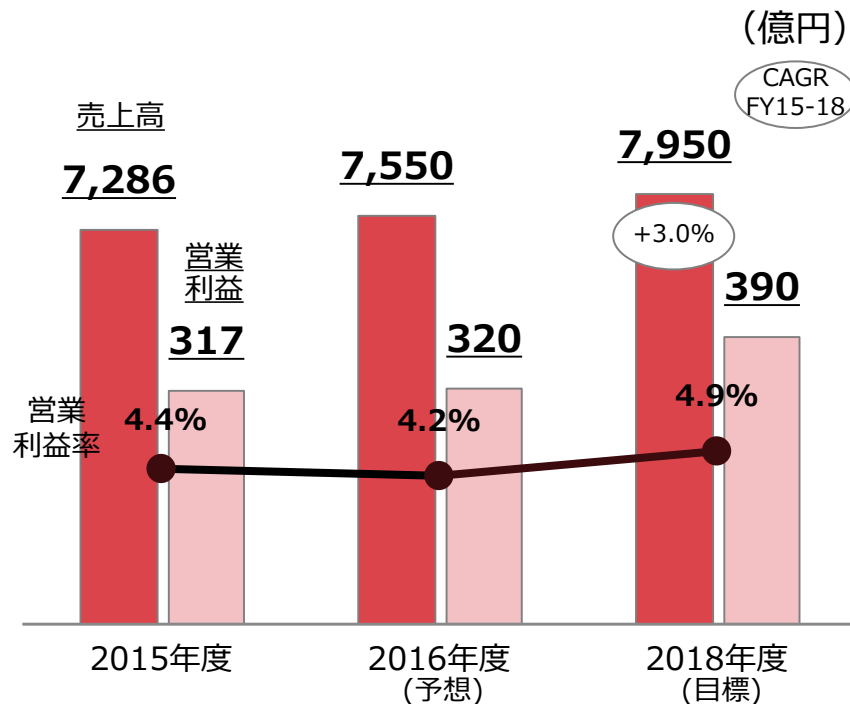
営業利益

- 海外事業の損益改善
 - 成長領域の売上拡大
 - 不採算案件の防止



※ 2015年度のIFRSに基づく実績は未監査であり、会計監査の結果により変更となる可能性あり。予想値および目標値は、2016年4月28日現在

社会ソリューション事業を支えながら、収益性を改善



売上高

- IoT基盤・SDN等、注力事業を支える製品・技術により成長を確保

営業利益

- 売上増に加え、ハードウェア開発・生産機能の最適化により収益性を改善



※ 2015年度のIFRSに基づく実績は未監査であり、会計監査の結果により変更となる可能性あり。予想値および目標値は、2016年4月28日現在

参考：2015中期経営目標と実績差異（2015年度）

※日本基準	(億円)	2015年度 目標	2015年度 実績	差異
売上高		32,000	28,212	▲3,788
営業利益		1,500	1,073	▲427
	(営業利益率)	4.7%	3.8%	▲0.9%
当期純利益		600	687	+87
フリー・キャッシュ・フロー		1,000	656	▲344
ROE（自己資本利益率）		10%	8.5%	▲1.5%

<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、2009年度は2010年3月期、2010年度は2011年3月期（以降も同様）を表しています。