

Shift up

社会を、さらなる高みへ

NECネットエスアイレポート2023

NECネットエスアイ株式会社



OUR VISION

目指す姿

NECネットエスアイグループ宣言

私たちNECネットエスアイグループは、
世界中の人々が安心・安全で豊かな明日を過ごせるよう、
長年培ってきた確かな技術と信頼のサービスで
海底から宇宙まで、つながる社会を支え、
より快適で便利なコミュニケーションをデザインし続けます。



コーポレート・メッセージ

明日のコミュニケーションをデザインする



「NECネットエスアイグループ宣言」

「コーポレート・メッセージ」は「NEC Way」に基づき、社員全員で
自社の目指す姿をより具体的に議論し、策定しました。





Sustainable Symphonic Society

持続可能で、豊かに響きあう社会

NECネットエスアイは、2025年3月期に向けた
中期経営計画「Shift up 2024」の遂行に取り組んでいます。

自らの変革を進めてお客さまとの関係性や

ビジネスモデルを進化させるとともに、

「DX×次世代ネットワーク」の具現化を進め、

新たな社会価値を創造します。

CONTENTS

イントロダクション

- 01 OUR VISION
- 02 CONTENTS／本統合報告書を補足する開示情報
- 04 OUR CONNECTION TO DAILY LIFE

NECネットエスアイの成長戦略

- 06 社長メッセージ
変革の兆しを真の強さに変え、確かな成長スパイラルの軌道を描いていく
- 12 社外取締役対談
- 16 マテリアリティ
- 18 マテリアリティ・SDGs × 戦略マトリクス
- 20 2030年に向けた社会への価値提供の取り組み
- 22 自社の成長のための取り組み
- 24 NECネットエスアイの歴史
- 26 NECネットエスアイの強み
- 28 価値創造モデル
- 30 NECネットエスアイの戦略ロードマップ

中長期的な成長戦略、事業トレンド

- 32 これまでの振り返り
- 33 中期経営計画「Shift up 2024」の進捗
- 38 財務・資本戦略
- 42 財務・非財務ハイライト
- 44 事業セグメント概要
- 45 事業セグメント別概況
 - DXソリューション事業
 - ネットワークソリューション事業
 - 社会・環境ソリューション事業

特集

- 48 共創対談 ユニークかつ革新的な技術で持続可能な社会を目指す
- 50 社内座談会 自社実践で走り続ける～新本社移転プロジェクト～

ESGの取り組み

Environment

- 52 環境
TCFD提言に基づく開示
ガバナンス
戦略
リスク管理
指標と目標

Social

- 58 社会
58 人的資本の取り組み
64 ステークホルダーとの
コミュニケーション

Governance

- 66 ガバナンス
66 コーポレート・
ガバナンス
74 取締役・監査役

コーポレートデータ

- 76 主要財務データ(連結)
- 78 株式情報／会社概要

編集方針

NECネットエスアイでは、2016年より統合報告書「NECネットエスアイレポート」を発行し、社会価値の創出と中・長期的な成長に向けた中期経営計画等の事業戦略や、その実現のための取り組み等の企業活動についてご報告しています。

2023年3月期版統合報告書では、中期経営計画「Shift up 2024」で掲げた目指す社会像「Sustainable Symphonic Society」の実現に向け、自らの変革を進めてお客さまとの関係性やビジネスモデルを進化させるとともに、「DX×次世代ネットワーク」の具現化を進め、新たな社会価値を創造し続けようとしている当社の姿を示しています。

当社グループをより一層ご理解いただけるよう、投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーと対話を重ね、いただいたご意見をもとに改善を繰り返しながら、価値の高い情報発信に努めています。ぜひ一読いただくとともに、ご意見をいただければ幸いです。

報告対象期間

2022年4月1日～2023年3月31日
(一部、対象期間後の情報も含みます)

報告対象範囲

NECネットエスアイ(株)および国内・海外連結子会社

参考にしたガイドライン

- IFRS財団「統合報告フレームワーク」
- Global Reporting Initiative(GRI)
「GRIスタンダード」
- IFRS財団「マテリアリティマップ」
- ISO26000(社会的責任に関する手引き)
- 価値協創ガイドダンス2.0

発行年月

2023年9月

問い合わせ先

- IR(株主・投資家情報)
<https://www.nesic.co.jp/ir/index.html>
担当部門：経理部IRグループ

● サステナビリティに関する情報

<https://www.nesic.co.jp/sustainability/index.html>
担当部門：経営企画部

免責事項

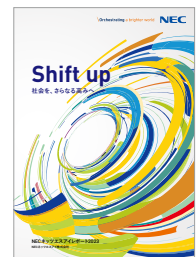
本統合報告書に掲載されている当社グループに関する業績、財政状態その他経営全般に関する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいています。これらの判断および前提は、その性質上、主観的かつ不確実です。また、かかる将来に関する記述はその通りに実現するという保証はなく、実際の業績等はさまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

※ 記載されている会社名および製品名、ロゴは各社の商標または登録商標です。

※ 記載されている部門名・肩書等は2023年9月時点のものです。

表紙について

当社は中期経営計画「Shift up 2024」に基づき、お客さまとの協業によって、持続可能で豊かに響きあう社会「Sustainable Symphonic Society」の実現を目指しています。表紙のデザインには、お客さまや社会と個々に共創する関係から、共創を通じて互いに共鳴することでユニークな価値を創造する「協奏」関係へと深化させ、確立したいという当社の思いを込めています。



本統合報告書を補足する開示情報

本統合報告書を補足する以下の情報については、当社ウェブサイトで紹介しています。

項目		当社ウェブサイト
当社のサステナビリティ		トップコミットメント
		サステナビリティマネジメント>サステナビリティ方針
		サステナビリティマネジメント>サステナビリティの推進体制
		NECネットエスアイグループのSDGsへの取り組み
ESG情報	Environment 環境 	環境への取り組み>環境方針
		環境への取り組み>環境マネジメントシステム
		環境への取り組み>製品・資材調達
		生物多様性への取り組み
		環境意識向上への取り組み
		環境関連データ集
	Social 社会 	人権の尊重
		ワーク・ライフ・バランスに配慮した制度
		CS(顧客満足)への取り組み
		社会貢献活動／地域社会との連携
		安全品質への取り組み
		情報セキュリティ
		個人情報保護、プライバシー
		サステナビリティデータ集(人事関連データ集、社会貢献活動データ集)
	Governance ガバナンス 	コーポレート・ガバナンス
		コーポレート・ガバナンス>コーポレート・ガバナンス報告書
		コンプライアンス
		リスクマネジメント
		サプライチェーン・マネジメント
IR情報		株主・投資家情報(IR)
企業情報		NECネットエスアイについて

NECネットエスアイは、さまざまな場面で、 安心安全で豊かな社会の実現に貢献しています。

1 放送

テレビ送信設備や中継局、スタジオ設備などの構築、運用・保守に加え、4K／8K放送を配信するための光ケーブルを敷設



2 働き方改革

さまざまなクラウドサービスを組み合わせ、先端技術を活用することで、コミュニケーションやマネジメント、管理業務の課題を解決。自宅やサテライトオフィスなど場所を問わずにリアルとバーチャルが融合して働ける環境や、組織や企業の壁を越えて1つのチームとして共創できる場、イノベーションを生む働き方を実現



3 空港

飛行機を駐機位置に誘導するシステムや管制システム、セキュリティシステム、空港内の情報提供サービスなどを幅広く提供



4 ホテル

ホテル内の音声通信をはじめ、客室マネジメントシステムや宿泊客への情報提供サービスなどのホテルータルソリューションを提供



5 移動体通信網

毎日のコミュニケーションを支えるスマートフォンなどの基地局の設置から、基幹網のSIまでネットワーク全体をサポート



6 消防・救急

119番通報に対し、迅速な対応を可能にする指令台システムや無線システムを構築。さらに多言語コールセンターを活用し119番通報をサポート



7 鉄道・道路

鉄道や高速道路に付帯する通信ネットワークを整備、構築。交通管制のためのネットワーク、交通監視、情報通信などのシステムを担い、公共交通をサポート



8 防災

災害情報を一斉配信する防災行政無線システムの構築や、さまざまなインフラ情報の一元化による意思決定支援により、安心安全な暮らしをサポート



9 店舗・公共施設

Wi-Fiやローカル5Gの環境構築から情報配信サービス、付加価値の高い映像サービスの提供まで、来場者にとって便利な環境を実現



10 海洋

国際コミュニケーションを支える海底ケーブルの敷設や、地震情報を早期に取得する海底地震計の構築。また、海底ケーブル敷設ノウハウを活かして洋上風力発電の電力線を設置



11 宇宙

地上局の設置から、人工衛星／探査機との通信、運用管制まで、宇宙開発やそれを通じた環境観測を幅広くサポート



12 自治体・文教

安心安全な生活を支える住民見守りサービスやエネルギーマネジメントシステムなどを実現する自治体ネットワークを提供。加えて、自治体職員が働きやすい環境や、学校のICT化・オンライン授業を実現



13 一次産業

デジタル技術の活用により農業、林業、水産業など一次産業のビジネスモデル変革を推進。例えば、最新のICT技術で養殖業をDX化し、安心安全で高品質なサーモンの生産に取り組む



14 工場

工場などの製造現場にDXを活用し、モノやヒトの最適化を行うなど、生産効率の向上を図りプロセス改革によるスマートファクトリー化を実現



15 ネットワーク トータルオペレーション センター

セキュリティの監視からネットワークの運用まで、24時間365日お客さまのネットワーク環境の安心安全をサポート

16 総合テクニカル センター

新技術の検証、評価やSI、保守、修理までのテクニカルサービスを24時間365日対応でトータルに提供

17 データセンター

セキュアで堅牢な環境でお客さまのICT資産をお預かりするとともに、幅広い運用、アウトソーシング、多様なクラウドサービスを提供

18 コンタクトセンター

ICTシステムの障害受付、ヘルプデスク窓口など、お客さまのシステム管理者や利用者への窓口サービスを提供。多言語での通訳サービスにも対応

■：当社サービス基盤



代表取締役執行役員社長 兼 CEO

牛島 祐之



変革の兆しを 真の強さに変え、 確かな成長スパイラルの 軌道を描いていく

■破壊と再構築、そして「確立」へ

就任時からの想い

2017年に私が社長に就任した際、最も変えたかったのは、過去や現在の当社を基準にして上を目指すという、成長に向けたこれまでの「意識」でした。これには、システム構築というNECグループにおける事業の一部を担当する会社として生まれた歴史も影響していますが、現在の自社を超えることで満足することなく、業界の中で将来のNECネットエスアイのあるべきポジションを見据えて戦うことが、「強く魅力的な会社」になるためには必要であり、当社の持つ特色ある経営資源を活かせば、それは十分に可能である、私はそのような確信をもって、新たなNECネットエスアイを再構築していくことを大きなテーマとしました。

その最初のステージである前中期経営計画「Beyond Borders 2021」では、まずこれまでの市場・技術・組織・業績などに対する既成概念の壁を壊して乗り越えることから始めました。設立時から引き継いできた「コミュニケーション技術で社会に貢献する」という価値観だけはそのままに、国籍や業種などあらゆる垣根がボーダレス化する「デジタル×5G」の時代を見据えて組織を大きく



変え、リソース配分も変え、新しい提供サービス基盤も構築しビジネスモデルも変えました。徐々にではありますが社内の意識も変わり始め、それが業績にも表れた3カ年となりました。

目指す社会像

「Sustainable Symphonic Society」

当社は2030年に向けた目指す社会像として、持続可能で豊かに響きあう社会「Sustainable Symphonic Society」の実現を掲げました。少子高齢化やそれに伴う労働人口の減少、地方の過疎化、環境問題などさまざまな社会課題の解決に向けて、DXと呼ばれる新しい技術と、私たちの創業からの屋台骨であるコミュニケーション技術、この双方を持つ当社独自の特徴で社会に貢献していくという考えです。前中期経営計画の3年間には、コロナ禍の影響もありデジタル活用が一気に進み、世の中のデジタルリテラシーが向上するとともに、5Gをはじめとする次世代ネットワークなども大きく進化し、テクノロジーによる社会課題解決の可能性も大きく拡大しました。私たち自身も

提供するサービスの付加価値を高め、お客さまや社会との関係を、個々に共創する関係から、共創を通じてお互いに共鳴し合い、その響きの中から新たに複雑な課題の解決とユニークな価値創造を実現する「協奏」関係へ深化させたいと考えており、それが「コミュニケーションサービス・オーケストレーター」という当社の目指す姿です。

第二ステージ「Shift up 2024」

この目指す姿を実現するには、従来の延長線上ではなく、一段階上のギアに入れ替え、これまで試行錯誤しながら蓄えてきたデジタル、5Gのさまざまなノウハウや知見を「実装」、そして「拡大」のフェーズに力強く押し上げないといけません。そのような想いを込めて、今中期経営計画を「Shift up 2024」としました。

この計画で最も重要なのがビジネスモデルの進化です。前中期経営計画では、「Symphonict」というブランドのもとにDX戦略を統合し、その戦略の核として当社独自のマルチクラウド基盤を立ち上げるとともに、北米のスタートアップ企業の

技術など、デジタル、5Gに関連する新しい技術やサービスをいち早く導入・創造する体制を整備しました。そしてそれらの技術を使いやすいものとするため、お客さまとともに現場に根を下ろした実践を通じて課題解決を図るという共創実践モデルを作り上げました。今中期経営計画ではここにコンサルティングを組み込み、その実装・運用を通じて常に伴走しながら次の課題に先んじて気づき提案するという循環を回すことで成長していく「スパイラル型」のビジネスモデルに進化させようとしています。「自社実践型」「現場密着型」のコンサルは、他のコンサルティング会社とは大きく異なった、お客さまと同じ立ち位置に立ったものであり、これを活かしてお客さまの長期的な戦略パートナーとしてのリカーリングな「協奏」関係を確立していくことが狙いです。

■ Shift up 2024 の進捗

一年目の進捗

2023年3月期は、売上高や利益項目が期初の目標を下回り、課題の大きい中期経営計画初年度となりました。これは、半導体や各種部材不足が継続し売上までのリードタイムが長期化したことや、為替が急激に円安に振れたことによる海外製品の調達価格高騰の影響もありましたが、その対処に手間取ったことを含めて成長スピードを上げきれず、先行的な費用増を吸収できなかったことが根本的な要因であり、力不足であったと反省しております。特に、収益性の面では、売上総利益率が2022年3月期からほぼ横ばいに留まっており、喫緊の課題と考えています。

その一方で、受注高が過去最高を更新するなど、トップライン拡大の面では、成果もありました。これは、一般企業・官公庁向けを中心に、引き続き

旺盛なDX需要を着実に捉えたという面もありますが、戦略的パートナーとしてのリカーリングな関係を築けたお客さまが増えた結果と考えています。実際、毎年継続的に大きな取引が行えている「大口継続顧客」の数は前年度から5%増やすことができました。つまり、今中期経営計画で目指す「スパイラル型成長モデル」について、このモデルで目指している収益性向上にはまだ結びついてはいないものの、その第一歩としてスパイラルが着実に回り始め、それが数字に表れ始めたと理解しています。

オフリングモデル確立への取り組み

2023年3月期は、このスパイラル型成長モデルの中で、「オフリングモデル」の整備に力を入れました。当社はゼロからシステム開発を行う会社ではありません。優れた新しいサービスをいち早く見つけ出し、実践を通じて得たノウハウで使いやすいサービスへと創り上げ、ご提供する、その共創実践に基づくスピード感が武器であり、これを加速するのがオフリングモデルです。当社が有する幅広い顧客基盤を活かしたお客さま課題や業務プロセスの知見を起点とし、そこに働き方改革など実践に基づく当社独自のノウハウを掛け合わせ、コンセプト提案から実装・運用までを網羅した最適なDXサービスとしてパッケージ化することで、より多くのお客さまへ迅速に高付加価値サービスを提供できるようになり、スパイラル型成長モデルをより力強く回していけるようになります。

このオフリングモデルは、顧客課題起点で社会課題解決に資することを前提としたテーマを意識して設計しています。すでに、働き方改革やBPOなどによる企業体質の変革のほか、次世代の災害対策やデジタル田園都市国家構想、カーボンニュートラルに向けたエネルギーシステムの

構築などのテーマが整備されました。これらは当社が培ってきた知見とノウハウを活かせる領域であり、2030年に向けて掲げている3つのマテリアリティ、「誰もがより生き活きと働ける環境の創造」「先進テクノロジーを活かした楽しく豊かなまちづくり」「発展する社会の安心安全を支える万全なサービスの提供」の達成に貢献するものです。経済的観点から見た事業成長だけではなく、その先にある目指す社会「Sustainable Symphonic Society」をしっかりと見据えて取り組んでいます。

中期経営計画達成に向けて

2024年3月期は、中期経営計画の目標達成に向け、初年度の遅れを取り戻すために重要な年と考えています。そのためには、整備が進んだオフリングモデルをお客さまに実装するスピードを上げていくことがカギです。2023年4月には、新しいサービスを作る機能として前中期経営計画で立ち上げたビジネスデザイン統括本部を、DXソリューション事業本部を中心とした各事業本部に統合しました。意識やリソースをサービス開発から、より市場展開にシフトし、回り始めたスパイラルモデルの回転を加速し、2周目、3周目と提供価値を高めていきたいと考えています。

成長戦略を支えるインフラ側である次世代ネットワークについては、通信事業者による設備投資が想定よりも抑制されており、5G端末の普及遅れなどを受けローカル5Gの市場の本格化も当初の見込みより2年ほど遅れていると言われています。しかし、足元では間違いなくさまざまな活用方法が具体化してきております。当社もさまざまな実証を重ね、先行して立ち上がり期待される、堅牢性が必要なインフラ領域での取り組みを強化するなど、将来のボリュームゾーンになることを見据えた準備を進める考え方に揺るぎはありません。次

世代ネットワーク領域の遅れについては、国際通信量増加に対する海底通信網や、民間活用や安全保障などのテーマに沿った宇宙・電波事業など、活発な社会基盤の領域でカバーしていく考えです。

国際情勢など外部環境は決して楽観視できる状態ではありませんが、2023年3月期の業績に影響を与えた半導体・部材不足や急激な為替変動などの問題はピークを越えたとみています。まちづくりや洋上風力などの新たな注力市場もこれから本格化してくる領域ですし、売上リードタイム長期化の結果受注残も大きく増えています。これまでの成果を活かし、加速した状態で「Shift up 2024」最終年度を迎えたいと考えています。

■人材戦略

昨年の統合報告書でも述べましたが、当社は長らくインフラの構築が事業の主体であった歴史から、お客さまのニーズに対して期待通り、期待以上にお応えしようという姿勢が染みついています。これを、社会やお客さまの課題を先回りして把握し、能動的に提案していく姿勢に変化させることが重要であり、スパイラル型成長モデルを真に機能させるカギでもあると考えています。さまざまな壁を壊し乗り越える中で、社員はこれまでもしっかりと変化に向き合ってきてくれましたが、ぶれない強さを手に入れるために知識や技能に関する学び・経験を、まさにもう一段階上のレベルに「Shift up」し、一層の力を蓄えてほしいと思っています。

そのために大切なことは、私たちのありたい姿を共通認識として持つことです。2030年の「Sustainable Symphonic Society」の実現、そして「コミュニケーションサービス・オーケストレーター」の姿に向かってやるべきことを、一人ひとりが自身に落とし込めるように対話を進めています。今中期経営計画でもスパイラルを回すカギとなる



人材育成目標を掲げていますが、目標が社員への押し付けになることなく、モチベーションと結合し笑顔で前向きに取り組めることが何よりも重要です。今年度に入り、各拠点を巡って社員と直接対話をし、目指す姿やキャリアに対する疑問を解消する機会づくりも強化しています。「コミュニケーション」を事業の軸とする当社にとって、人材戦略はもちろん、すべての施策においても「コミュニケーション」が軸となります。さらにDXを活用することでエンゲージメントと生産性の相関なども見えてきます。社員に余計な負荷がかかっていないかなど、普段の業務の見直しや省力化も進め、筋肉質で持久力のある企業にしていかなければなりません。組織や役職を超えた対話と相互理解を変革の推進力に変えながら前へ進んでいきます。

■最後に

これまでのさまざまな変革を新たなNECネットエスアイの姿として形にするべく、今まさに全社で

取り組んでいます。社内に打ち出した今年のキーワードは「Be Stronger」です。これまでの「破壊」と「再構築」により着実にビジネスが変化し、いまや私たちは他のSierを視界に捉え、いよいよ競合として正面から立ち向かうポジションまで到達していると認識しています。意識を外へと広げ、質の高い戦いをし、凌駕できるよう、全社員が一つひとつのスキルをアップグレードしながら、私たちの強みが活きる事業展開が可能な領域をしっかりと見極めて前進していきたいと考えています。ステークホルダーの皆さまには、今後も戦略や進捗状況のみならず私たちの持つ文化や考え方にも踏み込んだ多角的な対話を通じて、より強固な地盤を築く一助となっていただけると幸甚です。引き続きのご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

代表取締役執行役員社長 兼 CEO

牛島 祐之

社外取締役対談

芦澤取締役と吉田取締役が、中期経営計画「Shift up 2024」初年度を振り返り、NECネットエスアイの課題を中心に率直な意見を交わしました。



社外取締役

芦澤 美智子

1996年10月 センチュリー監査法人国際部
(現 有限責任 あずさ監査法人) 入所(2001年5月退所)
2003年 9月 (株)産業再生機構入社(2006年1月退社)
2006年 2月 アドバンテッジパートナーズ有限責任事業組合
(現(株)アドバンテッジパートナーズ)入社(2007年1月退社)
2013年 4月 横浜市立大学国際総合科学部(現 国際商学部)准教授(2023年8月退任)
横浜市立大学大学院国際マネジメント研究科准教授(2023年8月退任)
2018年 6月 当社社外取締役(現任)
2023年9月 慶應義塾大学大学院経営管理研究科(慶應ビジネススクール)准教授(現任)

社外取締役

吉田 守

2009年 4月 パナソニック(株)
(現パナソニックホールディングス(株)以下同じ)役員
〃 AVCネットワークス社上席副社長
2012年 4月 〃 常務役員
〃 AVCネットワークス社社長
2012年 6月 〃 常務取締役
2013年 4月 〃 技術担当兼知的財産担当兼情報システム統括担当
2015年 4月 〃 アプライアンス社上席副社長兼エアコンカンパニー社長
2015年 6月 〃 常務役員
2016年 6月 〃 常任監査役(2020年6月退任)
2020年 6月 当社社外取締役(現任)

中期経営計画

「Shift up 2024」初年度の評価について

芦澤：世界的な部材不足や円安など外部環境が厳しく、さまざまなコストが上がっていく中での舵取りに苦労しましたし、社内においてもスパイラル型成長モデルの浸透やコンサル人材の育成、既存と新規のビジネスバランスなど、実効性の面での課題がいろいろと出てきました。言い換えると、今後の成長に向けて一段と強くなるために、焦点を当てるべき本質的なテーマが浮き彫りになった1年だったと感じます。

吉田：全く同感です。前中期経営計画では、それまでの取り組みがコロナ禍という環境変化にマッチしたことで、非常に大きな成果が出せました。今回の中期経営計画はその流れを受けて非常に高い目標を掲げていますが、社会全体が次のステージに向けて変化する中で、当社に内在する課題が顕在化してきたと思います。既存顧客と新規顧客のマネジメントバランスをどう取るか、顧客への提供価値が本当に創造できているのか、我々の目指す「コンサル」とは何なのかを今一度考え、課題を明確にした期間だったと思います。

芦澤：当社は現在、DXによって得られるデータをベースにして、価値創造への道筋をお客さまに提案できるように日々挑戦しています。どういった価値を創造するかも大事ですが、従来のやり方を急に变えることは難しいので、我々が得意とする自社実践が重要になってきます。当社にも元々の文化があるので、一層のデジタル化や価値創造は簡単ではありませんが、自分たちが実践することで、お客さまに寄り添った良い提案ができると思います。現場もマネジメントも模索していますが、

まだ確固とした勝ち姿は見えてきていないと思います。組織の中でしっかりと調整することは必要ですが、世の中の流れは速いので、いかに速く動けるかも大きな課題ですね。

吉田：2030年の目指す姿を考えた時に、そこに向けた課題構築がまだ不十分なのではないかと感じています。当社のDXソリューションによって業務の効率化は実現したけれど、その先、何を目的としてどんな姿を目指すのか、どのようなアウトカムの創出を目指すのか、お客さまも悩みを抱えておられると思います。当社がお客さまと連携し、未来に向けた課題を構築、ご提案し、共創実践しながら解決につなげていくことができればと思います。

芦澤：課題構築力をどう上げるかというのは難しいですね。吉田さんはどのようなアプローチを考えていますか？

吉田：まずは目標を高く設定することが重要だと思います。その実現には、現状を否定し、大きく視点を変えていくことが不可欠になります。現場が日々の活動を改善していく一方で、トップマネジメントは高所から全社課題を俯瞰した大きな改革を促す、この2方向からのアプローチが必要ではないかと思っています。そのためには従来の延長線上にある「問題点」と、中長期視点の本質的な「課題」を分けて考えないといけないので、改革的視点からの「課題構築」が当社の「課題」だと思っています。

芦澤：私は社内の若い世代の方と会話するようにしていますが、やはり社歴が短い分、慣例にとらわれない視点でそれぞれ「課題」を持っていて、自身の成長や社会貢献への



これまでの経験を惜しみなく伝えることで
NECネットエスアイの変革に寄与し、
強い会社にしていきたいと思っています。





多様な考え方に基づいた
率直で闊達な議論により、
経営を力強く後押ししていきます。

意欲も感じます。デジタルリテラシーも高いので、もっと階層を減らした議論の場を構築するなど、組織構造のあり方にも工夫の余地があると思います。企業価値向上についてさまざまな世代の意見を吸い上げて改善していくのが、あるべき経営の姿だと思いますね。

吉田：若い人の方が、デジタルに慣れていることもあり、柔軟にアイデアが出てきますよね。一方アナログ世代にも経験という価値があるので、双方の考え方ややり方の優れた部分を融合させて、本質的な課題構築に活かせると良いと思います。ただ、現場が自ら否定し、改革的な課題構築を行い発信するのはなかなか難しいので、そこは牛島社長を中心としたトップマネジメントの役割ですね。これまでも、この点に課題意識を持って発信され、しっかりと取り組んでおられますが、より一層強いリーダーシップを期待したいと思います。

芦澤：難しさで言うと、事業特性の違いもあると思います。DXソリューション事業本部や旧ビジネスデザイン統括本部は変化の速い技術が中心の組織なので、扱う技術も組織自体も柔軟性が不可欠ですが、一方、社会・環境ソリューション事業本部とネットワークソリューション事業本部は、お客さまの多くが、国や自治体、社会のインフラを支える企業であり、提供するネットワークも高い信頼性／堅牢性が求められます。これらのビジネス特性を両立させた文化やマネジメントが最大の難しさだと思います。事業間のシナジーが当社の最大の強みですから、それを生み出す我々のコアの強さ、価値が何なのかをしっかりと議論していく必要がありますね。

吉田：さらにもう一段階、企業を強くしていくための課題としては、グローバルで活躍できる人材の育成や企業風土の醸成も必要だと思います。例えば、当社もシリコンバレーに人材を送り込んでいますが、シリコンバレーには結果が失敗に終わっても再挑戦することで破壊的なイノベーションが生まれていく風土があります。その現場を知ることで新たな風を取り入れることができ、自社でやるべきなのか、どこかと組んでやるのか、視点を変えて取り組んだり、また違った姿が描けるようになるのではないかと感じますね。

芦澤：私もしばらくシリコンバレーにいたので、あの現地のスピード感やチャレンジする文化は取り入れていきたいと思っていますね。当社のシリコンバレーでの研修は数カ月の滞在なので、一番名残惜しいタイミングで帰国することになります。モチベーションの火が消えないようなフォローアップについても議論しています。

吉田：人と企業の関わり方も米国的になってきていますね。他にやりたいことができ、時に退職してしまうことも一時的にはネガティブですが、これからの日本社会は労働力の流動化が当たり前になると思います。芦澤さんのように、幅広い経歴、経験を通じて、有識者として活動されている方もおられますし、多様なコラボレーションが可能になるという点でもポジティブだと思いますね。外に出て、当社にまた戻ることを歓迎する制度があるというのは非常に有効だと思います。

NECネットエスアイらしいサステナビリティ経営

芦澤: 近年、コーポレートガバナンス・コードの改定により、TCFDや非財務情報の開示要請が急激に進み、当社もサステナビリティ推進委員会と担当役員が中心になってさまざまな議論をしています。

この1年間は、指名・報酬委員会の中で、役員報酬の設計に非財務目標と達成度を入れることを議論してきました。結果、中期経営計画で掲げた非財務目標の一部と報酬を連動させる形になりましたが、評価方法やKPIの設定は大変難しいものがありましたね。エンゲージメントや多様性などの人的資本も、真に企業戦略として価値創造につなげていくためには経営のパラダイムシフトが必要だと思います。まずは目標数字を置くことによってギャップを認識し、本質的なあるべき姿の議論が定着することで、数字が無くとも当社が目指すものが何なのか、どのような価値を生み出すのかを一人ひとりが考え続けられることが、強い会社の土台だと思います。

吉田: 報酬制度における非財務視点の導入に加えて、そのKPIの設定の議論も価値があったと感じています。中でも、例えば女性の管理職登用においては数値目標の設定も大切ですが、それよりもふさわしい人材をどのように育成するかというプロセスの議論が重要であり先ではないかと考えています。数字ありきではなく、人材育成のプロセス形成に力を注ぎ、その上で目標を設定すべきだと思います。

芦澤: それはいつも吉田さんと議論が白熱するテーマですね。私は経営者としての経験はありませんが、経営学を研究する立場から、まずは目標を設定し、議論が活性化し前進する手段を選ぶことが重要だと思っています。

吉田: おっしゃる通りこの議論はいつも平行線を辿りますね。サステナビリティに関しては、社会から要請されて各社取り組んでいます。その非財務指標やサステナビリティが目指すものが何なのかを突き詰めないと形だけの実行になってしまうというのが私の懸念です。

芦澤: より一歩踏み込んで、いかに本質的な価値創造につなげていくかということです。確かに、当社の価値を

上げる本質的なサステナビリティの捉え方や、評価についてはまだまだ課題があると思います。牛島社長からも、妥協して現場に寄り添えば短期的に数字を上げることはできるだろうが、それが中長期的に見て本当の会社の強さとは言えないという意見があり、社外取締役である私たちも、緩まず妥協せず突き詰めていく部分だと認識して、取締役会でも引き続き率直な意見を交わしていきたいですね。サステナビリティは新任取締役の森本さんの専門分野でもありますので、当社の形ができてくるのではないかと期待しています。

「Shift up」に向けたガバナンスの進化

吉田: 実効性評価を通じて、課題を可視化し着実に手を打つ仕組みとして機能しており、改善が進んでいるので、その流れを継続していきたいですね。企業価値創造のあり方、持続性ある経営の土台強化へのガバナンス改革も重要です。私は、2021年に新設された特別委員会の委員長として、親会社との連携、ビジネスの収益性等を把握し、少数株主の視点より、利益の毀損がないことを確認しています。また、親会社との案件については付議基準を明確にして特別委員会で確認できるフローを取り入れた一方で、親会社と協働してやれるところはないかなどの課題提起もしています。両社とも変革しようとしている中で、中長期的な協業でお互いの大きな成長、利益につながり、少数株主の価値につながる結果を出せるようにしたいと考えています。

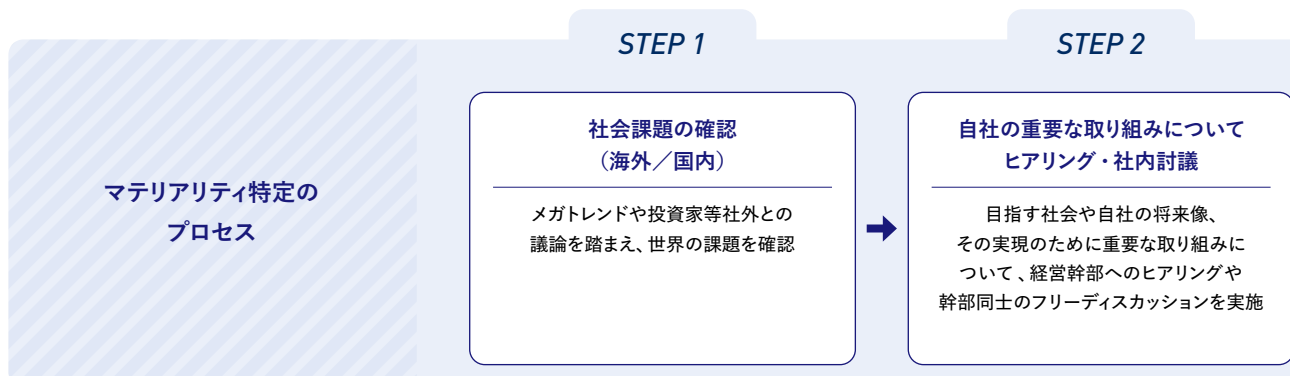
芦澤: そこはかなり活発に議論しましたね。ガバナンスという面では、グローバルガバナンスに関しても、海外子会社に対するモニタリングの必要性について議論をしました。私は、従来から、過度に守りに入るべきではなく、必要なリスクをとりながらスピーディに攻めるのを支えられるガバナンスが大切と申し上げていますが、だからこそ、そのリスクをきちんと管理できる体制が重要と考えます。

吉田: 当社をShift upしていくために必要なガバナンスの強化ですね。そのような点も踏まえて引き続き取締役会での議論・検討を重ね、提言していきましょう。

マテリアリティ

当社は、メガトレンドからリスクと機会を抽出し、社会の持続的発展への貢献と自社の持続的な成長を実現するための重要な取り組みをマテリアリティとして6項目特定しました。また、さまざまな環境変化を踏まえ、マテリアリティをより具体化してイメージを描き、共有し、その実践を図っています。

	メガトレンド	当社にとっての機会	当社にとってのリスク
社会への価値提供の取り組み	● 少子高齢化・労働人口減少 ● 人口の都市集中 ● 地方過疎化・地域格差 ● 気候変動による影響の拡大 ● 安心安全への意識の高まり ● デジタル化の加速 ● ネットワークの高度化	● 企業や自治体等のワークスタイルの変化 ● 教育現場におけるDXの拡大 ● 魅力があり、レジリエンスの高いまちづくりへのニーズの拡大 ● 気候変動対応要請の高まりによるデジタル技術活用ニーズの拡大 ● ネットワークの高度化に伴うセキュリティやデータ活用ビジネスへのニーズの高まり ● サステナブルな社会を共に目指すビジネスパートナーの拡大	● 生産性の低下 ● 人材確保・技術継承の問題 ● 情報漏洩、プライバシーの侵害などのセキュリティ問題による信頼の失墜 ● 自然災害によるサプライチェーンへの影響 ● 変化への対応遅れによるサービス、技術、品質の陳腐化 ● サステナビリティの軽視による共創相手との関係性喪失
自社の成長のための取り組み	● サステナビリティ／ESG経営の潮流 ● 市場区分見直し(プライム市場) ● 人的資本への意識の高まり ● Well-being*の潮流 ● 多様性の尊重 ● 共創文化の浸透 ※ Well-being：身体的・精神的・社会的に良好な状態	● 取締役の多様性確保による国際的競争力強化 ● イノベーション加速による新規事業開発機会の拡大 ● ガバナンス強化による信頼性の向上と迅速な意思決定による成長の促進 ● 多様化する社会的要請への対応強化による社会的評価の向上 ● 人的資本経営への積極的な取り組みと開示による優秀な人材の確保や離職率の低下 ● 人材への積極的な投資による成長機会の拡大、エンゲージメントの向上 ● シニア層の活躍機会の創出による若手への技術・知識継承	● ガバナンスや内部統制の機能不全 ● 取締役多様性の欠如による閉鎖的意思決定、長期的成長の鈍化 ● コンプライアンス違反や不誠実な経営による信頼の失墜 ● 情報開示不足による社会的評価の低下 ● 人的資本経営の軽視による採用への影響、離職者の増加、モチベーションやエンゲージメントの低下



目指す社会像

コミュニケーションで創る 包括的で持続可能な社会

2030年に向けた社会への価値提供の取り組み

- 誰もがより活き活きと働ける環境の創造
- 先進テクノロジーを活かした楽しく豊かなまちづくり
- 発展する社会の安心安全を支える万全なサービスの提供



自社の成長のための取り組み

健全で透明性の高い経営

- あらゆるステークホルダーとの対話を通じたガバナンスの強化
- 多様化に応じたコンプライアンスの促進

新たな価値を創出するイノベーション力の強化

- 変化と挑戦を奨励する文化の促進
- お客さま視点を重視した、共創と自社実践の加速

一人ひとりが活き活きと輝く環境づくり

- 社員にとっての「Well-being」の向上
- 関連な議論を促進し、自己成長を実感できる企業風土の強化

誰もがより活き活きと働ける 環境の創造

年齢や性別、国籍等にかかわらず、また、どんな環境に置かれた人でも平等に、誰もが場所を選ばずに活き活きと働き、自己実現できる環境を提供していきます。

先進テクノロジーを活かした 楽しく豊かなまちづくり

最先端のモバイル技術等を活用した盤石な通信基盤の上にさまざまな情報サービスが提供され、人々が、安全で便利かつ、楽しく豊かに暮らせるスマートシティ等のまちづくりに貢献していきます。

発展する社会の安心安全を 支える万全なサービスの提供

高い品質と全国展開力で、安心安全なサービスを実現し、経済の成長に欠かせないICTの発展・高度化を支えていきます。

STEP 3

マテリアリティ案の 作成・社内討議

STEP 1、2で検討した
目指す社会像やその実現のための
取り組みを整理してマテリアリティ案を
作成、幹部ディスカッションを実施

STEP 4

社外役員ヒアリング

STEP 3で社内で検討した
マテリアリティ案について
社外取締役役に説明、意見をヒアリング

STEP 5

マテリアリティの特定

社内外の意見を踏まえ、
マテリアリティを常務会で決定
取締役会で報告

マテリアリティ・SDGs × 戦略マトリクス

本表は、6つのマテリアリティに対するESGやSDGsと事業の関係性を整理・体系化したものです。

当社は、安心安全な社会インフラの構築、働き方改革の促進、グローバルなICT活用の普及、そしてコミュニケーションによるパートナーシップの促進など本業を通じて多くの社会課題解決に取り組んできました。

マテリアリティに対してSDGs169ターゲットを付番し、中期経営計画の基本戦略と主要な事業戦略・活動との関係性を可視化することで、本業での貢献をさらに推進していきます。

マテリアリティ		マテリアリティを実現できている 具体的なイメージ	ESG	当社マテリアリティと関連の深いSDGsターゲット						全社中期経営計画('22-'24)			
				7 エネルギー 気候変動	8 働きがい 経済成長	9 産業と技術 革新の基盤 をつくろう	11 住み続け られるまち づくりを	13 気候変動に 具体的な 対策を	17 パートナ シップで 目標を達成 しよう	基本戦略1	基本戦略2		基本戦略3
				エネルギーをみんなに そしてクリーンに	働きがいも 経済成長も	産業と技術 革新の基盤 をつくろう	住み続け られるまち づくりを	気候変動に 具体的な 対策を	パートナー シップで 目標を達成 しよう	オリジナルな 価値創造を 加速	課題解決力 (既存事業) の高度化	全事業を 気候変動 対応型 事業へ	"全社"のDX ネイティブ化
社会への 価値提供の 取り組み	誰もが より活き活きと 働ける 環境の創造	- 世代や属性を超えた幅広い社会参加／多様な就労形態 - 働く人が能力を最大限に発揮できる環境 - イノベーションを通じて、より高い価値の創造を可能にする環境 - ワークもライフも充実するWell-beingな働き方	E ／ S		8.1 8.2 8.3 8.5 8.8 8.10	9.5		13.1	17.16 17.17	○		○	
	先進テクノロジー を活かした 楽しく豊かな まちづくり	- 多様な人々が、自然に楽しくコミュニケーションや共創できるまち - 地域格差が解消され、どこにいても必要な情報が入手でき、サービスが受けられる生活環境 - 快適で便利な住み続けたいまち - 来訪者が魅力を発見・満喫でき、暮らす人々が誇れるまち - スポーツ、エンターテインメントなどの熱気・興奮・感動をさまざまな場所で共有	E ／ S		8.1 8.2 8.9 8.10	9.1	11.2 11.3 11.7	13.1	17.16 17.17	○	○	○	
	発展する社会の 安心安全を支える 万全なサービスの 提供	- 経済活動を支える、高度にセキュアなコミュニケーションインフラ - 脱炭素社会を支える最適化されたエネルギーなどの社会基盤 - 効率的な整備、維持管理による持続可能な社会インフラ - 増加、激甚化する自然災害に対してレジリエントな社会 - 陸と海の豊かさが守られ、食が安定供給されている社会 - 事故、犯罪の未然防止、早期発見が可能になる安心安全な社会	E ／ S	7.2 7.3 7.a 7.b	8.1 8.4	9.1 9.4	11.2 11.3 11.5 11.6 11.7 11.b	13.1 13.2	17.2 17.7 17.16 17.17		○	○	
自社の成長 のための 取り組み	健全で透明性の 高い経営	- あらゆるステークホルダーとの対話を通じたガバナンスの強化 - 多様化に応じたコンプライアンスの促進	G		8.5 8.8			13.1 13.3	17.16 17.17				○
	新たな価値を 創出する イノベーション力の 強化	- 変化と挑戦を奨励する文化の促進 - お客さま視点を重視した、共創と自社実践の加速	S		8.2	9.5			17.16 17.17	○			○
	一人ひとりが 活き活きと輝く 環境づくり	- 社員にとっての「Well-being」の向上 - 関連な議論を促進し、自己成長を実感できる企業風土の強化	S		8.2 8.5 8.8	9.5		13.3					○

(注)

- ・本表は千葉商科大学教授、ESG／SDGsコンサルタント笹谷 秀光氏にご監修いただいています。
- ・さまざまな要因の変化により記載の内容と異なる結果となりうることをご承知お願います。なお、中期経営計画発表時点から定義や目標値などの見直しをしています。

※1 企業として気候変動対応への貢献をさらに加速化、責務を果たすべく、Scope1、2のCO₂排出量削減目標を前倒し修正しています。2023年3月期の削減率については、第三者検証実施前の算定値に基づくものであり、検証の結果変更の可能性があります。

※2 資格／研修等による従来の判定基準に習得したスキルレベルを加えるなど、中期経営計画発表時から定義や目標値を見直しています。

	事業における取り組み・具体的行動目標	目標数値 (年度記載なしの数値目標は2025年3月期ベース)	成果・成果指標 2023年3月期実績
	・働き方DX、データ分析・利活用、デジタルツインをテーマとする事業拡大(※A)	売上高500億円(※A,B,Cの合計値)	249億円(※A,B,Cの合計値)
	・DX人材育成機能の外販・収益化(カレッジ構想)		モバイルコンピューティング推進 コンソーシアムとの共創による ローカル5G実践教育の実施
	・Symphonictによるオリジナルな価値創造の加速		→ P34
	・自治体DXをテーマとする事業拡大(※B)	売上高500億円(※A,B,Cの合計値)	249億円(※A,B,Cの合計値)
	・まちづくり事業推進	売上高200億円	50億円
	・Symphonictによるオリジナルな価値創造の加速		→ P34
	・キャリア関連事業の拡大(※D) (ローカル5G等のさまざまなネットワークサービスの提供とセキュアなインフラの構築)	売上高620億円(※D,Eを含むキャリア関連事業の合計値)	参考 792億円(キャリア関連事業 と社会基盤事業の合計値)
	・社会基盤事業の拡大(※F) (衛星画像やAIを活用したソリューション事業拡大)	売上高350億円(※F,Gを含む社会基盤事業の合計値)	参考 792億円(キャリア関連事業 と社会基盤事業の合計値)
	・次世代ネットワークセキュリティをテーマとする事業拡大(※C)	売上高500億円(※A,B,Cの合計値)	249億円(※A,B,Cの合計値)
	・キャリア関連事業の拡大(※E) (インフラ運用データを活用した自動化やAI予測によるデータオペレーション事業)	売上高620億円(※D,Eを含むキャリア関連事業の合計値)	参考 792億円(キャリア関連事業 と社会基盤事業の合計値)
	・社会基盤事業の拡大(※G) (衛星・海洋領域における観測データの活用によるレジリエントな社会基盤サービスの提供)	売上高350億円(※F,Gを含む社会基盤事業の合計値)	参考 792億円(キャリア関連事業 と社会基盤事業の合計値)
	・脱炭素社会への対応強化による事業拡大	売上高200億円	30億円
	・共創によるエネルギー事業の拡大		→ P35
	・陸上養殖事業の立ち上げと拡大	売上高300億円(2030年3月期：フランチャイズ含)	2022年12月 「富士・桂川ファクトリー」竣工
	・事業活動によるCO ₂ 排出量(Scope1、2)の削減	2023年3月期40%削減(2020年3月期比)、 2025年3月期89%削減(2020年3月期比)、 2031年3月期実質ゼロ※1	24%削減(2020年3月期比)
	・2024年3月期までにサプライチェーンのCO ₂ 排出量(Scope3)の目標を設定		
	・女性取締役比率の向上	30%(2031年3月期)	22.2%
	・安定配当をベースにした株主還元拡大	DOE5.0%水準の継続	5.0%(16年連続増配)
	・事業分野別IRの実施		2022年5月、6月実施
	・高度人材の育成、人材投資(50億円・費用ベース)の実施	コンサル人材190人、DX人材 1,190人、 次世代ネットワーク人材1,580人※2	コンサル人材39人、DX人材444人、 次世代ネットワーク人材1,216人
	・事業投資(170億円・費用ベース)、M&A等成長投資(380億円・キャッシュベース)の実施		ローカル5G、エネルギー分野など における資本業務提携の実施
	・情報化投資の実施(80億円・費用ベース)(本社移転の実施含む)		本社移転実施
	・NECネットエスアイグループ新規事業ピッチコンテストの継続実施		継続実施 アイデア数183件(前回比40%増)
	・エンゲージメントスコアの向上 (スコア：グローバル人事コンサルティング会社「Kincentric社」サーベイによる)	50%(Tier1レベル)(2025年3月期) (50%は概ねグローバル上位25%に該当し、Tier1レベル)	32%
	・女性管理職比率の向上	10%(2027年3月期)	5.9%
	・有給休暇取得率の向上	100%(2027年3月期)	65%
	・「日本健康マスター検定」受験の促進		有資格者数 約1,800人
	・心理的安全性ワークショップの全社展開		役員から部長職まで実施済み

2030年に向けた社会への価値提供の取り組み



目指す社会像
コミュニケーションで創る
包括的で持続可能な社会

2030年に向けた社会への
価値提供の取り組み

当社が長期的に目指す社会像である「コミュニケーションで創る包括的で持続可能な社会」を実現するため、2030年に向けて、コミュニケーションによって社会へ価値を提供する3つの取り組みを掲げています。

誰もがより活き活きと働ける環境の創造

Sansanと共同で、自治体向けに営業DXサービス「Sansan」の提供を開始

NECネットエスアイは、Sansan株式会社と共同で、自治体向けにLGWAN-ASPサービス「Sansan セキュアアクセス サービス for LGWAN」の提供を開始しました。

働き方の多様化への対応や、災害時のBCP対策など、企業のみならず、地方公共団体等でもテレワークやDX推進の需要が高まっています。しかし、自治体は閉域ネットワークのLGWAN（総合行政ネットワーク）を介して業務を行うため、パブリッククラウドを利用したツールの導入やテレワークが難しいという課題を抱えています。LGWAN-ASPは、クラウドサービスをLGWAN環境下でセキュアに提供することを可能にし、そのような課題の解決に貢献します。

本サービスでは、標準搭載された100万件を超える企業情報に、名刺やメールから蓄積した接点情報を組み合わせ、自治体内の人脈情報など、ユーザー独自のデータベースを構築できます。これにより、DX推進や労働生産性の向上、柔軟な働き方の実現を後押しします。

当社は本サービスの提供を契機に、ペーパーレス化に向けたクラウドサービス等の拡充を図り、これまで培ってきた働き方改革の知見、ノウハウを活かして、自治体の業務革新、生産性向上を推進します。

そして今後両社は、「Sansan」をはじめとしたDXサービスを提供することで、さまざまなお客さまの働き方を変え、イノベーションの創発に寄与します。

プレスリリース事例より（2023年2月7日発表）

本マテリアリティ実現の取り組み （ニュースリリースに至った件数）

新サービス提供

8件

実証実験 等

2件

2022年7月～2023年6月

国内初となる、インフラシェアリングを活用した ハイブリッドな5GネットワークによるDX推進を実施

徳島県とケーブルテレビ徳島、NEC、NECネットエスアイ、NTTドコモ四国支社、NTTコミュニケーションズ、JTOWERの6社は、JTOWERが提供する5G共用装置の活用により、ケーブルテレビ徳島、NECグループが提供するローカル5Gと、ドコモのキャリア5Gを併用するハイブリッドな5Gネットワークの環境を国内で初めてインフラシェアリングにて構築し、徳島県のDXを推進します。

今回の新たな取り組みにより、ローカル5Gの強みである安定性・高セキュリティと、キャリア5Gの強みである広域性・汎用性を組み合わせた、これまでにない革新的な施策を実現するハイブリッドな5Gネットワーク環境が整います。これにより、救急医療等における医療品質の向上や、災害時の医療・災害支援対応の安定化などが可能になります。

ケーブルテレビ徳島、NECおよび当社は、徳島県が推進するローカル5Gについて、免許申請からシステム設計・

構築まで総合的にサポートしています。今回、ハイブリッドな5Gネットワーク環境の実現に向け、インフラシェアリングを活用したローカル5Gサービスを提供します。

この取り組みを通じて、ローカル5Gとキャリア5Gの双方を活用するハイブリッドな5Gネットワーク環境の先駆的なモデルケースの構築を目指します。

プレスリリース事例より(2022年9月8日発表)

本マテリアリティ実現の取り組み (ニュースリリースに至った件数)

新サービス提供
4件

実証実験 等
9件

2022年7月～2023年6月

発展する社会の安心安全を支える万全なサービスの提供

映像AIサービスブランドとして「OWLai(オウライ)」を立ち上げ

NECネットエスアイは、映像活用事業領域における新たな映像AIサービスブランドとして「OWLai(オウライ)」を立ち上げました。

■ブランド立ち上げの背景

カメラの普及や高性能化によって、従来よりも多くの、そして鮮明で高画質な映像データの収集が可能になりました。それにより、防犯や災害対策、マーケティングなどの多様なシーンで、映像データのさらに高度な活用への需要が高まっています。そのような需要の高まりの中で、人手によるチェックや処理のみに依存せず、限られた人員で効率良く映像データを活用できる新たな仕組みが求められています。

こうした環境を踏まえ、当社は「記録するだけの映像を超え、未来を価値あるものへ」というコンセプトのもと、映像AIサービスブランド「OWLai」を立ち上げました。映像事業で60年以上前から培ってきた豊富な経験や確かな現場力と、最新の映像AI技術を組み合わせることで、違和感検

知や混雑状況の可視化といったサービスを展開し、お客さまに最適な価値を提供します。

当社は本ブランドの立ち上げを機に、映像AIサービス事業におけるお客さまとの共創実践の取り組み強化やサービスラインナップの拡充に努め、企業の経営課題解決や安心安全な社会の実現に貢献していきます。

プレスリリース事例より(2022年7月14日発表)

本マテリアリティ実現の取り組み (ニュースリリースに至った件数)

新サービス提供
8件

実証実験 等
3件

2022年7月～2023年6月

自社の成長のための取り組み



社会へ価値を提供する会社として成長し続けるには、自社の経営基盤をさらに強化する必要があります。
 そのためには共創や対話といったコミュニケーションが重要であるという考えのもと、
 自社の成長に向けた取り組みを3つ選定しました。

健全で透明性の高い経営 →P66

マテリアリティ特定の
背景となる主なリスク

- ・ガバナンスや内部統制の機能不全
- ・コンプライアンス違反や不誠実な経営による信頼の失墜

マテリアリティ特定の
背景となる主な機会

- ・ガバナンス強化による信頼性の向上と迅速な意思決定による成長の促進
- ・多様化する社会的要請への対応強化による社会的評価の向上

あらゆるステークホルダーとの対話を通じたガバナンスの強化

- ・株主・投資家との対話の拡充(→P64)
- ・よりよいサプライチェーン構築に向けた調達取引先との対話(→P64)
- ・取締役会の事前説明会等における社外役員との意見交換

多様化に応じたコンプライアンスの促進

- ・コンプライアンス意識調査、教育等の実施
- ・AI生体認証技術の進展に伴う、人権リスク教育の実施



新たな価値を創出するイノベーション力の強化 →P58

マテリアリティ特定の
背景となる主なリスク

- ・サステナビリティの軽視による共創相手との関係性喪失

マテリアリティ特定の
背景となる主な機会

- ・サステナブルな社会を共に目指すビジネスパートナーの拡大
- ・イノベーション加速による新規事業開発機会の拡大

変化と挑戦を奨励する文化の促進

- ・当社グループ社員全員が参加可能な
新規事業ピッチコンテスト「出る杭」の実施
- ・当社社員全員が参加できる、ゲーム形式の実践的なトレーニングプログラム
コンテスト「NECネットスアイ版AWS GameDay」の実施

お客さま視点を重視した、共創と自社実践の加速

- ・本社移転を契機としたサステナビリティ経営の実践加速(→P37)
- ・当社のアセットを活用し、当社の事業検討チームとともに事業化に向けた
検証を行う協業先企業を募集するオープンイノベーションプログラム「Fusion」
の実施



一人ひとりが生き活きと輝く環境づくり →P58

マテリアリティ特定の
背景となる主なリスク

- ・人的資本経営の軽視による採用への影響、離職者の増加、モチベーションや
エンゲージメントの低下

マテリアリティ特定の
背景となる主な機会

- ・人材への積極的な投資による成長機会の拡大、エンゲージメントの向上

社員にとっての「Well-being」の向上

- ・エンゲージメントサーベイの実施
- ・1on1の実施
- ・心理的安全性セミナー、ワークショップの開催
- ・Well-beingに関する社内調査、研修の実施
- ・日本健康マスター検定の資格取得促進

闊達な議論を促進し、自己成長を実感できる企業風土の強化

- ・キャリアアセスメントの実施
- ・オンライン動画学習サービスの全社導入
- ・タウンホールミーティング、キャラバンを通じた経営層と
社員のコミュニケーション促進



NECネットエスアイの歴史

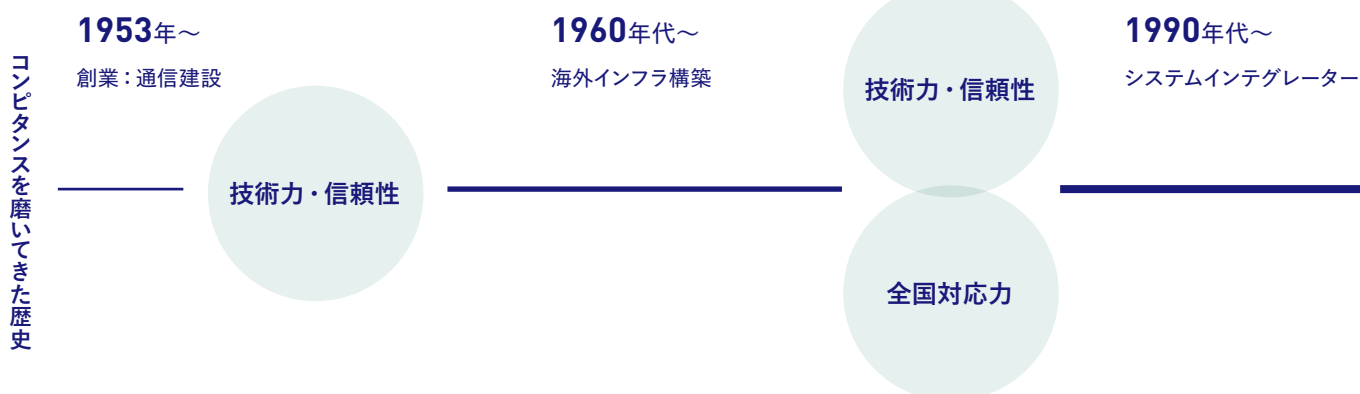
NECネットエスアイは、「コミュニケーションサービス・オーケストレーター」として、「コミュニケーションで創る包括的で持続可能な社会」の実現を目指しています。当社は、コミュニケーションを創出し発展させていくことを事業の根幹に据え、時代の変化にあわせて新たな強みを加えつつ変革を繰り返し、成長を続けてきました。創立以来の施工技術の上にICT技術を獲得することにより施工力を有するSIerという独自のポジションを築き、近年は、培った技術力と、自社実践やパートナーとの共創などを組み合わせ、新しいソリューションを創出してきました。

通信インフラ工事会社として 施工技術を磨く

当社は1953年に日本電気(株)(NEC)の電気通信工事部門が独立し、誕生しました。国内外で拡大する通信インフラ整備需要を次々と獲得し、NEC製品を中心に、着実に施工力を培ってきました。また、NECグループとして求められる高品質な技術も維持・高度化させてきました。

施工力に加え、ICT技術に 磨きをかけて成長

技術の進展にあわせて移動体通信基地局等へ通信インフラ領域を広げるとともに、音声ネットワークの構築をはじめとする企業向けICTの提供へ事業を拡大し、施工からSI、保守までの幅広いサービス提供が可能になりました。これに伴い、全国に営業拠点を設置し、全国対応力を拡大していきました。



主な出来事 1950-1990年代

- 日本電気(株)より分離独立し、「日本電気工事(株)」設立
- 初の海外工事(フィリピン交換機据付け工事)
- 初のテレビ放送工事 **A**
- メキシコオリンピック衛星通信工事 **B**
- 中米5カ国マイクロ工事(多国間同時施工)
- 特定建設業、一般建設業の双方で建設7業種の許可を取得
- 初の海外現地法人をブラジルに設立



- 「日本電気システム建設(株)」へ社名変更
- 東京証券取引所上場
- 販売本部を新設し民需市場向け販売体制強化
- 国内拠点本部を新設し全国展開強化
- NCC工事本格化、新民営通信事業各社より大型受注
- チョモランマ通信設備建設(チョモランマ山頂からの放映を初めて実現)
- 企業向けシステムインテグレーション事業拡大 **C**
- 当社のデータセンター、S-IDC(ストラテジックインターネットデータセンター)を開設



売上高推移

100億円突破
1974年

1,000億円突破
1989年

2,000億円突破
1997年

1950年代

戦後復興期
放送・通信インフラ整備の時代

1960-1970年代

国際通信・衛星通信本格化
世界で通信インフラ構築需要拡大

1980-1990年代

通信自由化
NCC(New Common Carrier)の誕生

技術力、全国対応力を活かした 新たな事業を次々に創出

2007年にサービス領域に強みを持つNECテレネットワークス(株)と合併、2013年にコンタクトセンター事業を行うキューアンドエー(株)を子会社化するなど、積極的なM&Aを実施し、全国約400カ所に及ぶサポート・サービス拠点等の万全なサービス基盤を構築することで強みをさらに強化しました。また、独自の技術力を活かした働き方改革ソリューション「EmpoweredOffice」(エンパワードオフィス)等の新しい事業を生み出すとともに、パートナーとの共創を進め、スタートアップ企業の革新的な技術のサービス化をはじめ、取り扱う製品・サービスも大幅に拡充しています。

2010年代～

ソリューションプロバイダー

技術力・信頼性

全国対応力

事業創出力

2020年代～

コミュニケーションサービス・
オーケストレーターへ

主な出来事 2000～2020年代

- 「NECネットエスアイ(株)」へ社名変更
- 働き方改革ソリューション「EmpoweredOffice」の事業化および一部社内導入 **D**
- nTOC(ネットワークトータルオペレーションセンター)を開設 **E**
- 本社を東京都文京区後楽に移転し、EmpoweredOfficeを全社導入
- モバイル網高速化や放送次世代規格等への対応
- 株式所属業種が変更(建設→情報・通信)
- sDOC(サービスデリバリーオペレーションセンター)を開設 **F**
- IoT向けMVNO(仮想移動体通信事業者)事業立ち上げ
- テレワーク全社導入(女性社員により立案され「ウーマンズプロジェクト実証実験」を経て実現)

- スタートアップ企業とのオープンイノベーションによる新事業創出を目指し、CVC(コーポレートベンチャーキャピタル)ファンドを設立
- モバイルネットワーク構築に関するKDDI(株)との合併会社、K&Nシステムインテグレーションズ(株)を設立 **G**
- IoT向けLPWA(低消費電力で遠距離通信を実現する通信方式)共同事業を開始
- ICTを活用した陸上養殖事業へ参入
- 分散型ワーク等の新しい働き方の挑戦に向け本社オフィス再編を実施
- 東京証券取引所で新設されたプライム市場へ移行
- 自社実践を通じてサステナビリティ経営を加速させるために、本社を東京都港区芝浦へ移転 **H**

D

EmpoweredOffice

E

nTOC
Network Total Operation Center

F

sDOC
Service Delivery Operation Center

G

KNSI

H



3,000億円突破
2020年

2000年代

IP化・ブロードバンド化進展
通信と放送の融合

2010年代

クラウドの本格的利用拡大
IoT・第4次産業革命

2020年代

DXの加速
生成AIの進化と普及

NECネットエスアイの強み

社内外の環境変化により、成長に向けて意識すべき強みのポイントが変化するとともに、従来からの3つの強みがさらに磨かれ進化したことから、当社の強みを5つに再整理しました。

当社は、企業から官公庁まで、さまざまなお客さまに対して、構築から運用・サポートまでを提供する「幅広い事業領域」を有しており、それらを支える「多様な人材」が、当社の事業創出力の要である「共創や実践」を通じて、技術力、特に「先進の技術力」を磨いてきました。

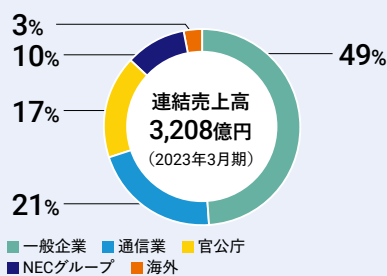
また、他者（他社）との交わりや先進的な領域への取り組みを会社として奨励・評価する中で、一人ひとりの「挑戦とスピード」への意識が高まっています。

中期経営計画「Shift up 2024」ではこれらの5つの強みを活かして、他社との差異化を図っていきます。

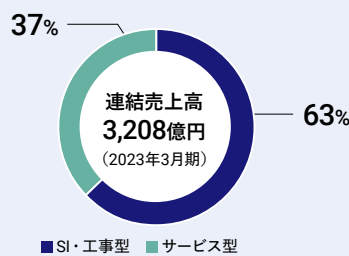
幅広い事業領域

創立以来の施工に加え、ICT領域へと事業を拡大し、企業、通信事業者、官公庁・社会インフラ事業者等、幅広いお客さまの現場で構築から保守・運用、クラウドサービスに至る幅広いサービスをご提供しています。

マーケット別売上高構成比



事業内容別売上高構成比



幅広い
事業領域

挑戦とスピード

お客さまやパートナーとの共創経験を通じて養われたスピード感や、ピッチコンテスト等の社内の取り組みによる挑戦への意識が、変化の激しい時代にマッチする新しい価値をもたらす原動力となります。

当社グループ社員全員が参加可能な新規事業ピッチコンテスト
「出る杭」の継続実施

アイデア数 **183件**
(2023年3月期開催分)

当社社員全員が参加できる、ゲーム形式の実践的な
トレーニングプログラムコンテスト
「NECネットエスアイ版AWS GameDay」の実施

チーム **101名**
(2023年3月期開催分)

挑戦と
スピード

先進の技術力

これまで培った当社の技術力に加え、さまざまなパートナーの先端技術を、束ね、使いこなすという自社実践／共創実践を通じて身につけたお客さま視点の活用ノウハウが、複雑化する社会課題解決に大きな役割を果たします。



- ・次世代ネットワーク人材の強化に向けて、新川崎テクニカルベースにローカル5Gを活用した技術者育成のための研修環境を整備
- ・米国サンノゼの拠点に定期的に人材を派遣し、スタートアップ企業との事業共創や先端技術によるイノベーション推進を担う人材を育成・拡充

先進の 技術力

共創実践

お客さまをはじめとするさまざまなステークホルダーの皆さまと共創し実践するという当社ならではの取り組みが、社会課題解決のための新たな事業を創出する力になっています。

DX

次世代ネットワーク
(Beyond 5G)

サステナブル

SaaS最適化
米国 Cloudbrink

AIを活用したネットワーク
運用自動化
米国 Tupl

次世代蓄電池
CONNEXX SYSTEMS

働き方DX
Sansan

ローカル5G
東京大学、韓国HFR

液浸データセンター
KDDI、三菱重工 など

共創実践

多様な人材

歴史とともに成長した当社の幅広い事業を支える多様な人材が、さまざまな経験や知識、技術を活かすことで新たな価値を創出し、社会の発展と当社の成長に貢献しています。

基盤となる技術資格の取得者数※

※2023年3月期末時点

管理技士・監理技術者 1,388名

成長に向けた高度人材※

コンサル人材 39名

DX人材 444名

次世代ネットワーク人材 1,216名

多様な人材

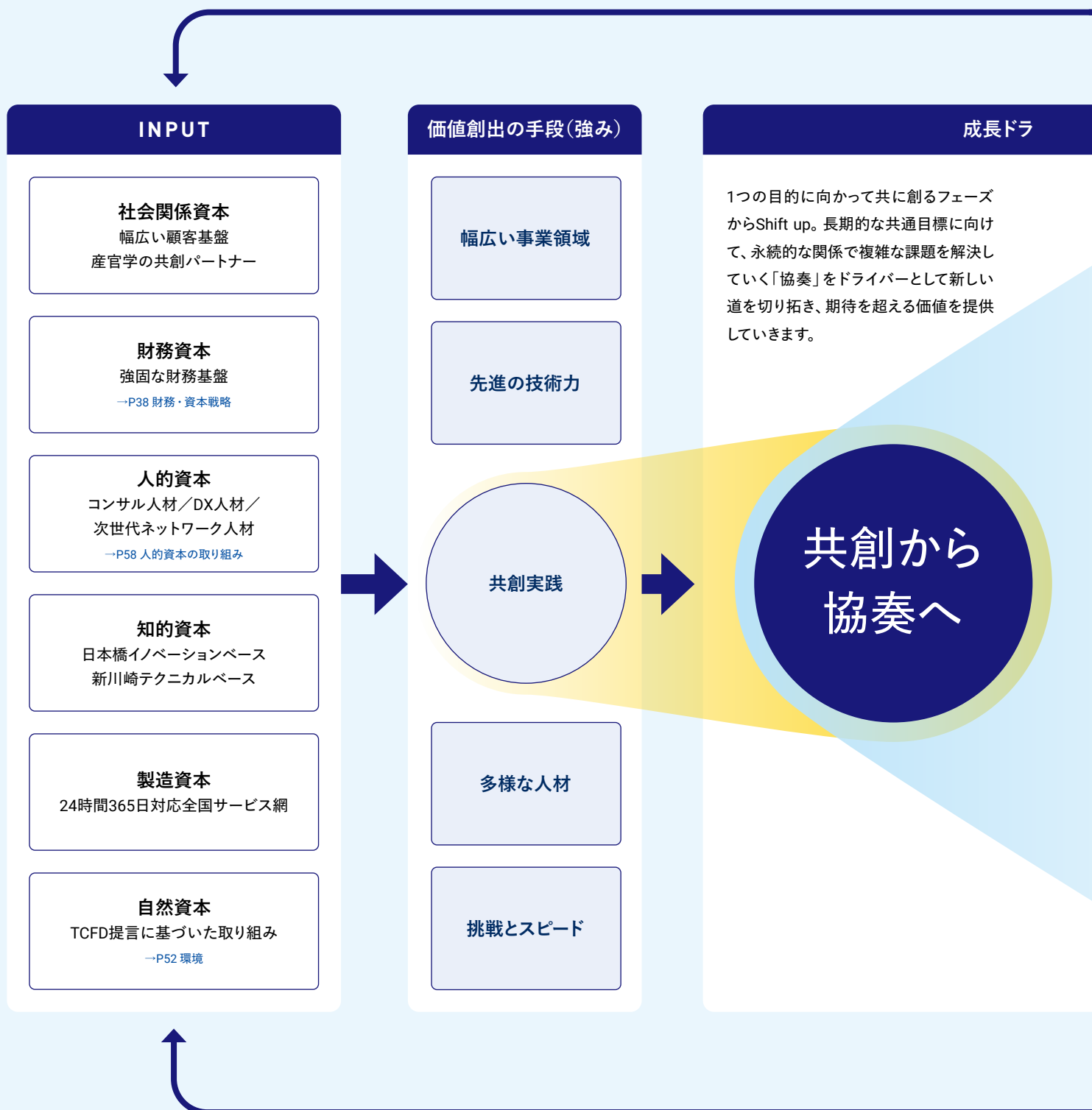
当社の
強み

価値創造モデル

当社は中期経営計画「Shift up 2024」の策定に伴い、目指す社会像として、「Sustainable Symphonic Society」を掲げました。

私たちは、こうした社会の実現に向けて、5つの強みを原動力に「DX」と「次世代ネットワーク」技術を掛け合わせ、「協奏」を新たな成功要素として、価値創造モデルを確立していきます。

私たちは、この価値創造モデルから新しい事業・サービスを次々に創出し、「誰もがより生き活きと働ける環境の創造」、「先進テクノロジーを活かした楽しく豊かなまちづくり」、「発展する社会の安心安全を支える万全なサービスの提供」の3つを、特に重要な社会への提供価値（マテリアリティ）として、2030年までに実現させます。



さらに、社会にこうした価値を創出し続けるために、「健全で透明性の高い経営」をベースに「新たな価値を創出するイノベーション力の強化」、「一人ひとりが生き活きと輝く環境づくり」といった自社の成長のために特に重要な3つの取り組み(マテリアリティ)を実践していきます。

この価値創造モデルを持続させることで、社会の発展に寄与し、SDGsに貢献するとともに、当社の長期的な企業価値の向上を目指します。

イバー

成長領域

DX

次世代
ネットワーク
(Beyond 5G)

OUTPUT

2030年に向けての提供価値

マテリアリティ



社会への価値提供

誰もがより生き活きと働ける
環境の創造

先進テクノロジーを活かした
楽しく豊かなまちづくり

発展する社会の安心安全を
支える万全なサービスの提供

自社の成長

健全で透明性の
高い経営

新たな価値を創出する
イノベーション力の強化

一人ひとりが生き活きと輝く
環境づくり

OUTCOME

Sustainable
Symphonic Society

持続可能で、
豊かに響きあう社会の実現



2019

2021

2022

Beyond Borders 2021

持続的な成長に向けた
準備期間

中期経営計画 Shift up 2024

新たな事業構造への
進化

DX×次世代ネットワークの
具現化

共創実践モデル

自社実践コンサル

中期経営計画

Shift up 2024

社会を、さらなる高みへ

DX×次世代ネットワーク
実証から実装へ

顧客との関係
共創から協奏へ

ビジネスモデル
プロジェクト型から
スパイラル型へ

中期経営計画「Shift up 2024」では、前中期経営計画で取り組んできた「デジタル×5G」の実証を社会課題の解決に向けたサービスとして具現化し、お客さまとの共創関係をより複雑で大きな課題と一緒に取り組んでいく戦略パートナーへと進化させていきます。

そして、お客さまと常に伴走するリカーリングな関係を築き、提供価値を高めていくことで、スパイラルに事業を成長させていくビジネスモデルへと発展させ、新たな社会価値を創造し、持続可能で、豊かに響きあう社会「Sustainable Symphonic Society」の実現を目指します。

財務目標

(億円)

売上高

営業利益

営業利益率

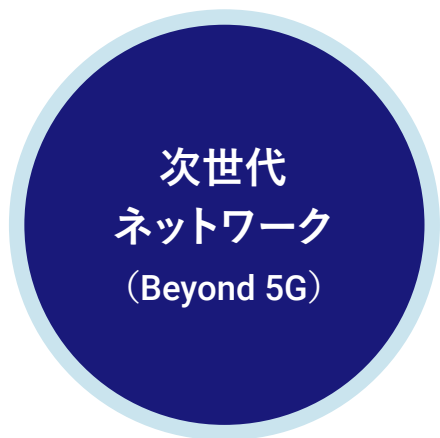
ROE(自己資本当期純利益率)

非財務目標 ※ エンゲージメントスコア以外は当社単独値

高度人材の育成※1	コンサル人材
	DX人材
	次世代ネットワーク人材
エンゲージメントスコア※2 (スコア:グローバル人事コンサルティング会社「Kincentric社」サーベイによる)	
女性管理職比率	
温室効果ガス排出量(Scope1、2)※3	

※1 資格／研修等による従来の判定基準に習得したスキルレベルを加えるなど、中期経営計画発表時から定義や目標値を見直しています。

※2 社員と企業の愛着心や信頼関係を数値化したスコア。関連質問6問(6件法(1～6件))で平均が4.5以上となった社員の割合



Sustainable Symphonic Society

(持続可能で、豊かに響きあう社会の実現)

2024

2027

2030 (年度)



	2023年3月期実績	2025年3月期目標
	3,208	3,700
	228	340
	7.1%	9.2%
	10.0%	13%以上

2023年3月期実績	2025年3月期目標	2027年3月期目標	2031年3月期目標
39人	190人		
444人	1,190人		
1,216人	1,580人		
32%	50% ※50%は概ねグローバル上位25%に該当し、Tier1レベル		
5.9%		10.0%	
24%削減 (2020年3月期比)	89%削減 (Scope2実質ゼロ達成)		100%削減 (Scope1、2実質ゼロ達成)

※3 企業として気候変動対応への貢献をさらに加速化、責務を果たすべく、Scope1、2のCO₂排出量削減目標を前倒し修正しています。2023年3月期の削減率については、第三者検証実施前の算定値に基づくものであり、検証の結果変更の可能性あります。

これまでの振り返り

2019年3月期

計画の位置づけ

「強くて魅力的な会社」の実現に向けた基礎固めの年と位置づけ

基本方針

「強くて魅力的な会社」に向けた変革を推進

2020年3月期～2022年3月期

「Beyond Borders 2021」概要

前中期経営計画の「Beyond Borders 2021」では、将来の環境変化を見据えた事業構造と体質の強化による成長力・収益力の強化を図り、持続的な利益成長を目指してあらゆる壁を乗り越えるべく打ち手を実行してきました。

成長力強化に向けては、先進企業との協業推進によるDX事業の立ち上げと先進サービスの投入を行うとともに、新たな事業スキームやパートナーシップの構築を推進しました。

また、さらなるコンピタンス強化のため、専門性と競争力の発揮を軸に、事業ドメインを3つの事業本部に再編し、先端技術・ビジネス創出機能を集約した専門組織も立ち上げました。

一方、事業創造に向けたパートナーとの共創の加速を図るため、米国のベンチャーキャピタルファンドへの投資等を通じ、先端ソリューション・サービスの発掘に向けた有望スタートアップ企業との事業共創にも取り組みました。

デジタル×5G時代の持続的な利益成長に向けた構造改革は、完了

1

デジタル×5G時代に向けた
競争力・成長力強化

- SymphonictによるDX事業拡大
- 共創実践モデルによる、新たな事業創造

2

先端技術・新しい事業を創出する
基盤・仕組み・体制の強化

- 新たな技術教育・実証環境の整備
(新川崎テクニカルベース／5Gラボ)
- 米国VC等を活用したインキュベーション加速

3

All-NECネットエスアイでの
イノベーション加速

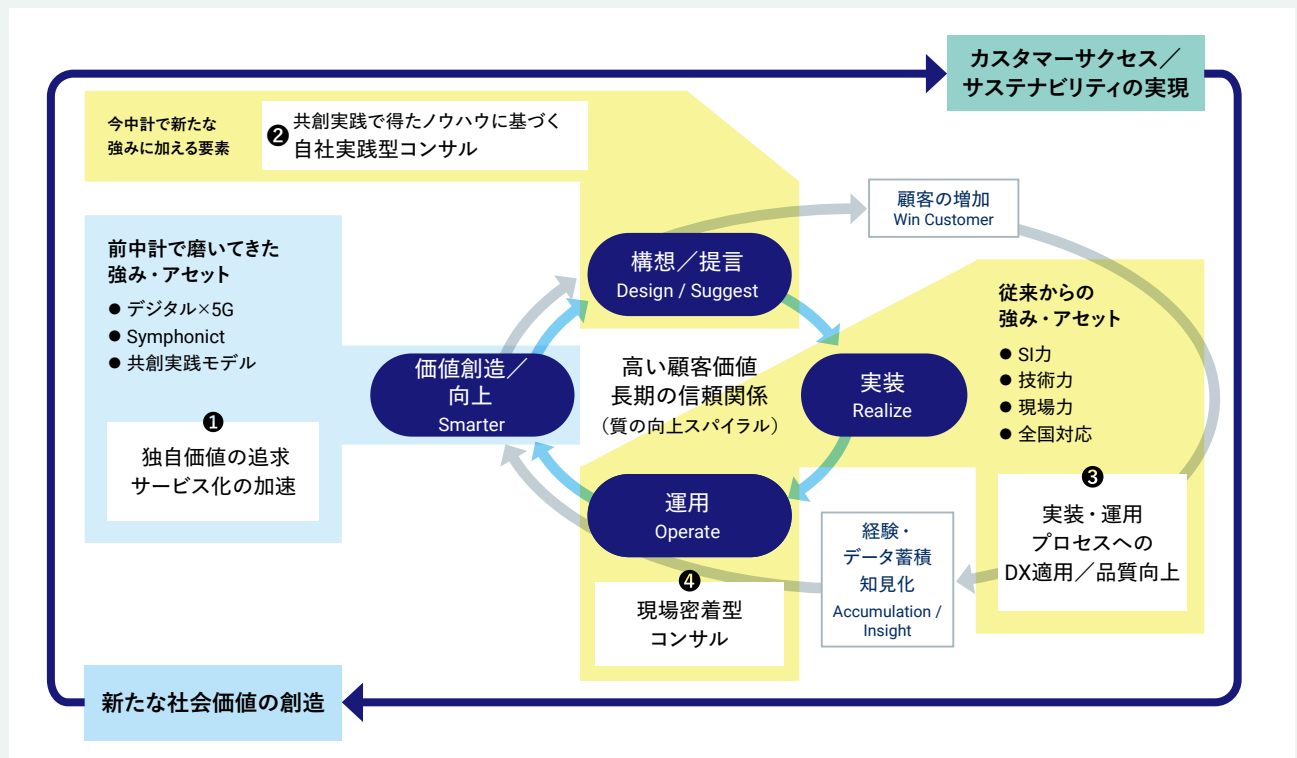
- 日本橋イノベーションベースや分散オフィスを活用した、ニューノーマルの働き方実践
- 全社一体型DX提案モデルの定着

Shift up 2024

中期経営計画「Shift up 2024」の進捗

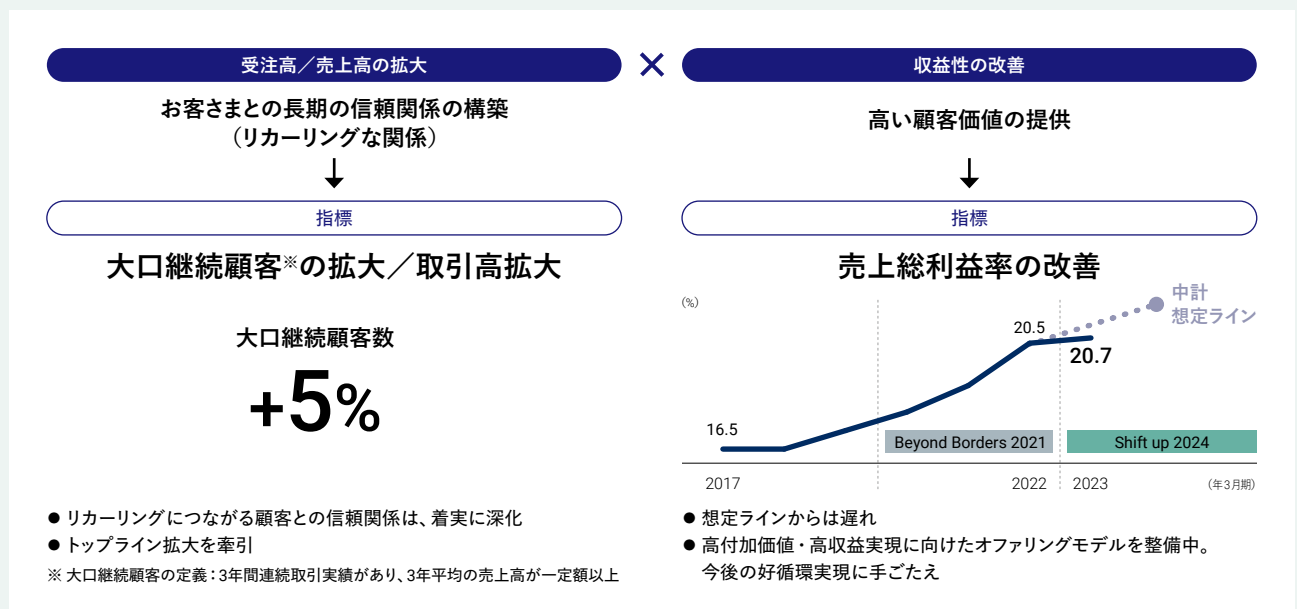
スパイラル型成長モデル

自社／共創実践により蓄積してきたノウハウを活用し、自社実践型／現場密着型コンサルによるサービス提供の強化を図っています。これにより、お客さまとの信頼関係を深化させ、新たな提案につなげていくことで提供価値の向上とコンサル力のさらなる強化を進め、当社のビジネスモデルを進化させていきます。



進捗状況

スパイラル型成長モデルで掲げた自社実践型／現場密着型コンサルの取り組みによって、お客さまとの関係性の深化が進んでおり、継続的かつ安定的な取引をしていただける大口のお客さまが増加しています。さらにスパイラルを回す中で、お客さまの潜在的課題の発見と解決策の提案など、サービスの付加価値を上げることで、収益性改善のスピードを上げていきます。



基本戦略① オリジナルな価値創造を加速

自社実践に裏付けされたテーマ別の課題解決ノウハウと、独自性あるクラウドサービスを含んだデータ収集・解決策実行・実証サイクルを組み合わせ、お客さまの変革を成功に導いています。

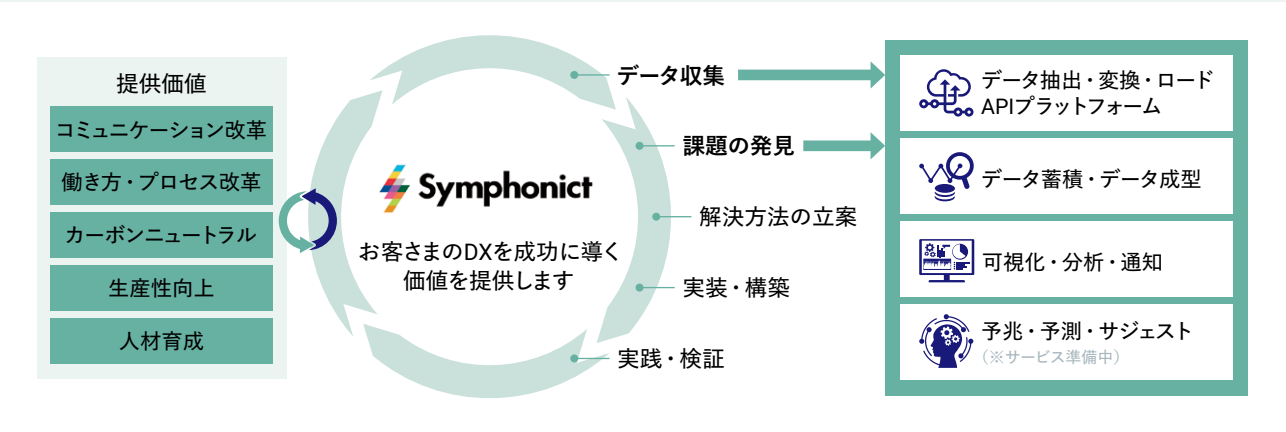
また、各種サービスやノウハウをお客さまの課題別にモデル化し、オフリングモデルとして整備することで、より多くのお客さまへの迅速な価値提供を実現しています。

Symphonictによる価値創造

Symphonictは、「共創でお客さまのビジネスに新たな価値を提供する」を基本コンセプトに、これを体現するDXブランドです。分散したデータを総合的に管理・分析し、さまざまなクラウドを相互につなぎ自動化を行います。デジタルシフトを実現するうえで必要となる多様な「機能」「技術」「サービス」を独自のプラットフォーム上で素早く組み合わせ提供することで、お客さまのイノベーションを実現します。

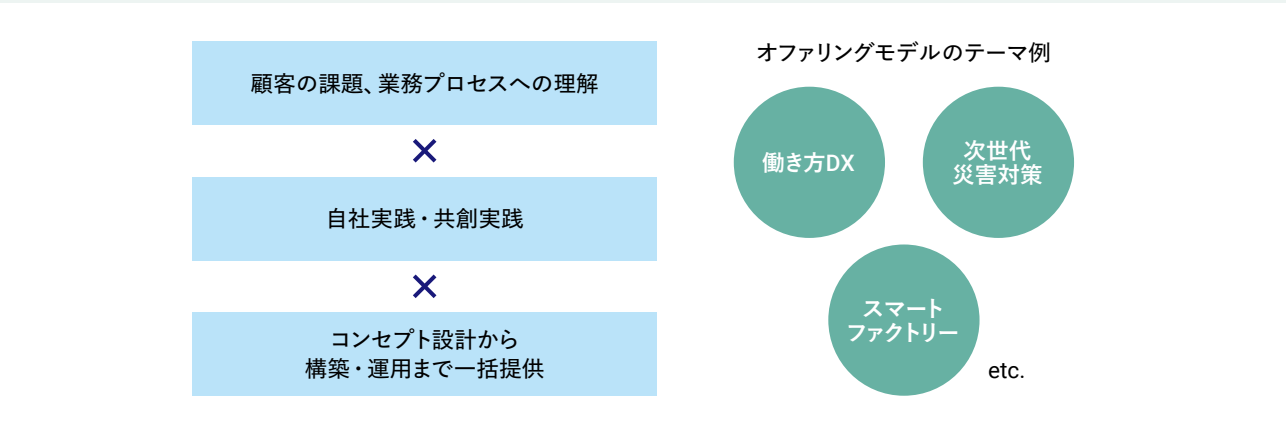
Symphonictサービス例：データ分析プラットフォームサービスモデル

データ分析をスモールスタートしたい、サブ基盤として利用したいなどの多様なお客さまの要望に対して、各種クラウドサービスが適用されたデータ分析基盤をフレキシブルに提供します。



オフリングモデルの整備

当社は、現場密着型の事業を展開しており、お客さまの業務プロセスや課題を深く理解できる立場にある点が強みです。これに、働き方改革を中心とした自社実践やお客さまとの共創、さらに、お客さまの課題解決につながるコンセプト設計から、システムの構築・実装、運用サービスまでを一括して提供できる強みを掛け合わせ、価値提供の視点でパッケージ化したモデルの整備を進めています。



基本戦略② 課題解決力の高度化

当社の強みである自社実践に、パートナー・お客さまとの共創を加え、課題解決の迅速化と高度化を実現しています。

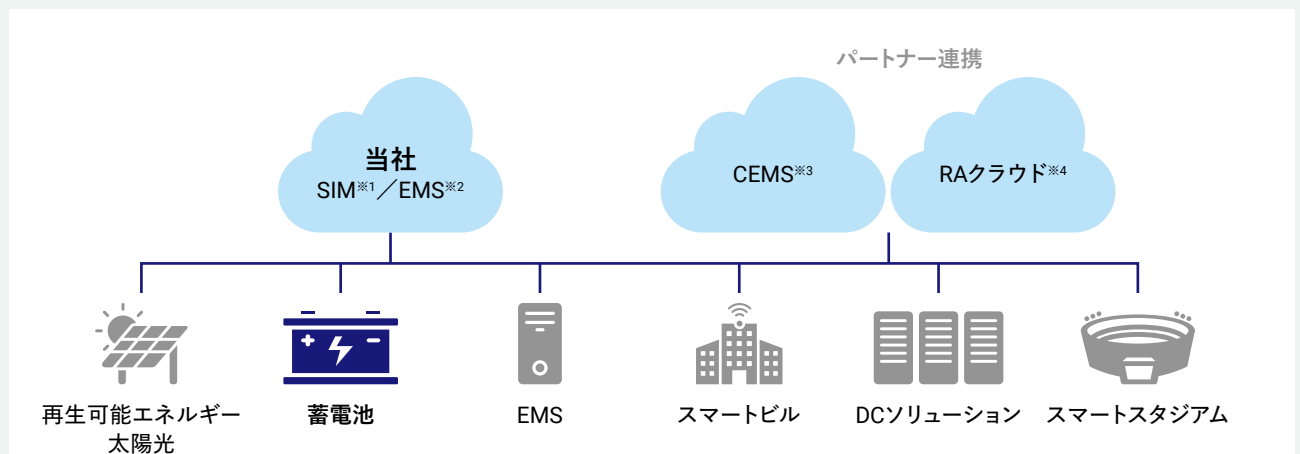
気候変動対応型事業の実践

自社実践

2022年4月に新設したカーボンニュートラル推進本部を中心に、全社のカーボンニュートラル戦略の立案、目標等の骨格策定を行うとともに関連部門と連携し、すべての事業を気候変動対応型にしていきます。まずは当社の強みである自社実践を行い、温室効果ガス排出量の削減目標を大幅に前倒し、これらの取り組みをさらに進めていきます。(→P57)

共創実践

当社は、蓄電池開発のスタートアップであるCONNEXX SYSTEMS(株)と業務提携契約を締結しました。今後は、共創を通じてエネルギー事業を強化し、まちづくり領域への本格的な事業展開を目指します。(→P48)



※1 SIM：太陽光発電シミュレーター

※2 EMS：エネルギーの使用状況を可視化し、エネルギーの運用を最適化するためのシステム

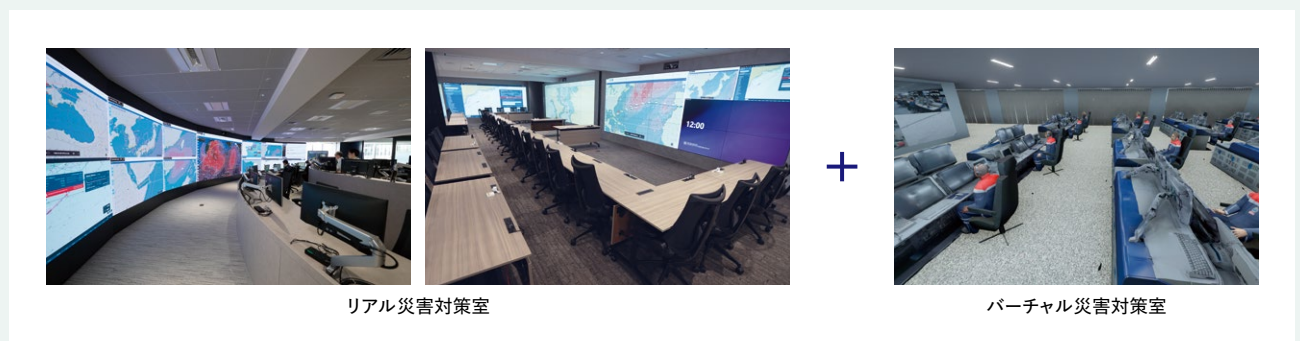
※3 CEMS：地域全体のエネルギーを管理するシステム

※4 RAクラウド：分散エネルギーリソースを統合制御し、調整力を創出するクラウドサービス

まちづくりの戦略と進捗

当社は、災害対策室にバーチャル空間を連携することで、複数の情報をリアルタイムに利用できるハイブリッド型「災害対策室」を提供しています。これにより状況把握から意思決定に至るスピードを格段に向上させ、企業でのリスク管理および事業継続対応に貢献していきます。当社の日本橋イノベーションベースで、お客さまに実際のサービスを体感していただいています。

リアル&バーチャル災害対策室／BCPモデル



基本戦略③ “全社”のDXネイティブ化

スパイラル型成長モデルをさらに加速するために、顧客価値の源泉となる高度な専門性を持つ人材の育成に取り組んでいます。また、経営を支えるDXプラットフォームの刷新を進めるとともに、本社の移転を契機にサステナビリティ経営を加速させていきます。

高度人材の育成

当社ならではのコンサル人材、具体的な変革を起こすためのDX人材、高度な技術を有する次世代ネットワーク人材を重点強化人材と位置づけ、高度な専門性を持つ人材の育成、獲得を強化しています。

	コンサル人材	DX人材	次世代ネットワーク人材
2023年3月期実績	39人	444人	1,216人
2025年3月期目標	190人	1,190人	1,580人

※ 資格／研修等による従来の判定基準に習得したスキルレベルを加えるなど、中期経営計画発表時から定義や目標値を見直しています。

DXを実現する経営プラットフォームへの革新

NECネットエスアイでは“全社”のDXネイティブ化を支える経営プラットフォームの整備・活用を進めています。

プロセスのデジタル化については、2020年3月期より販売領域に導入を開始したSalesforceを顧客に関わる全プロセスに拡張しています。また、デジタル経営を支える全社データ基盤を2023年3月期に構築済みです。顧客情報・財務・非財務情報を統合し、インハウスでの活用はもとより、そのノウハウを活かし、お客さまに対する自社実践型コンサルに活用しています。

2025年3月期には自社開発の基幹システムをグローバルスタンダードなクラウド型のERPにリプレイスし、全社プロセスのデジタル化を完了させる予定です。

この経営プラットフォーム活用とDX人材育成を通じて、“全社”のDXネイティブ化を実現していきます。

目指す姿	スパイラル型成長モデルを支える事業基盤 ① オリジナルな価値創造を加速：Symphonictによる社会価値創造 ② 課題解決力の高度化：気候変動対応型事業を支える事業基盤 ③ “全社”のDXネイティブ化：デジタルネイティブな人材・組織・経営の確立		
データ基盤 データ統合・分析	データ基盤 ・全社でデータ活用／データ標準化 ・データガバナンスとデータ民主化方針の両立 ・自社実践によるノウハウの蓄積／外販展開 		
DXモダナイズ戦略 業務プロセス	顧客視点のプロセス統合 ・各種顧客情報の統合（営業・施工・保守） ・ビジネス活用の深化	経営視点のプロセス統合 ・クラウド型のERP ・グローバルスタンダード ・戦略的提携	非財務データ活用 ・人材／スキル ・ESG ・働き方

新本社におけるサステナビリティ経営の加速

2023年3月に、東京都港区芝浦のビルを当社単独で借り上げ、本社を移転しました。

自社実践と共創実践、気候変動対応の取り組みをより加速すべく、ローカル5Gなどの高度なネットワーク活用や最先端のDXソリューション実証の場として、新たな取り組みを進め、サステナビリティ経営を推進していきます。



環境

- エネルギーコントロール
- 電力・燃料の使用状況の見える化



社会

- 地域社会との共創
- Well-beingの向上／健康経営促進



ガバナンス

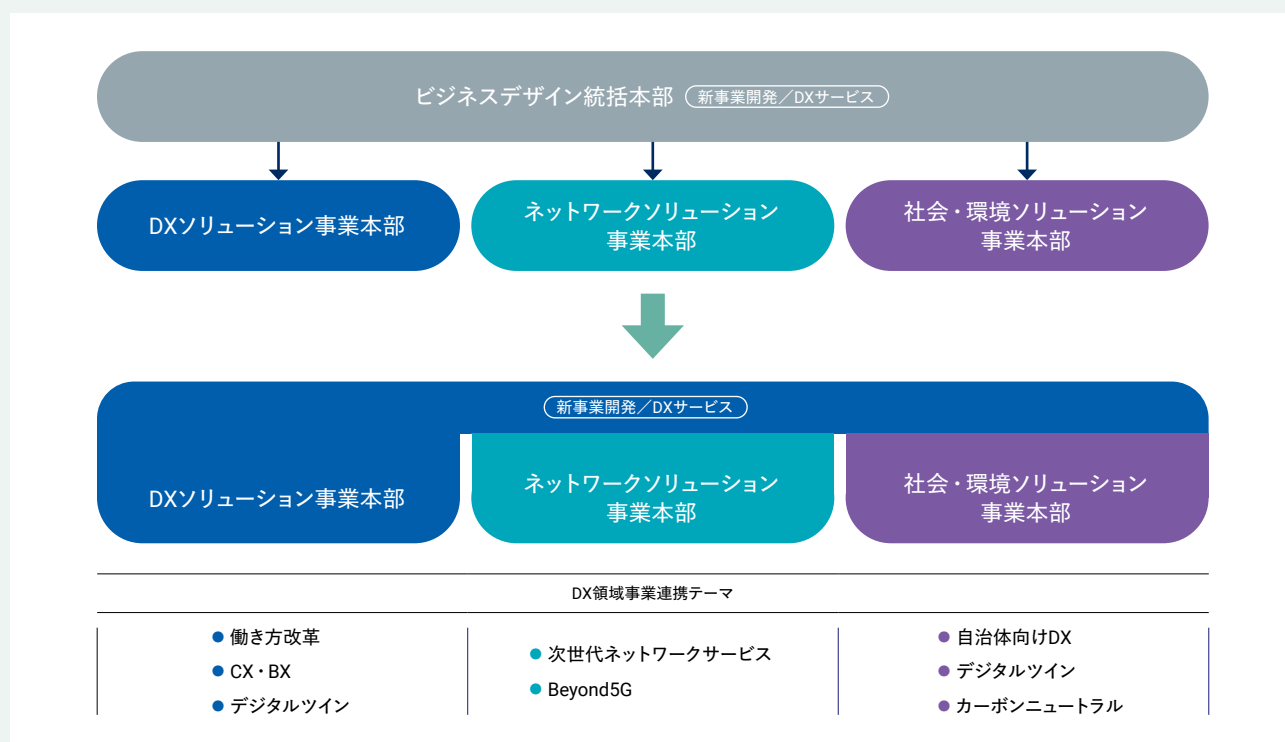
- DX技術を活用した情報の見える化／経営スピードの向上



組織戦略

事業展開のスピードを加速させるために、2023年4月に新事業開発やDXサービス開発機能をDXソリューション事業本部を中心とした各事業本部と一体化しました。これにより、DX事業の創出や、お客さまへの直接アプローチによる提案の加速を図るとともに、お客さまへの実装を通じてさらに課題解決型サービスとしての提供価値を高め、収益性の向上を図っていきます。

収益性向上に向けたサービス開発と顧客実装機能のさらなる連携





非財務から財務への企業価値の
発展サイクルを回し、
中期経営計画の達成と
企業価値の最大化を目指します。

取締役執行役員常務 兼 CFO

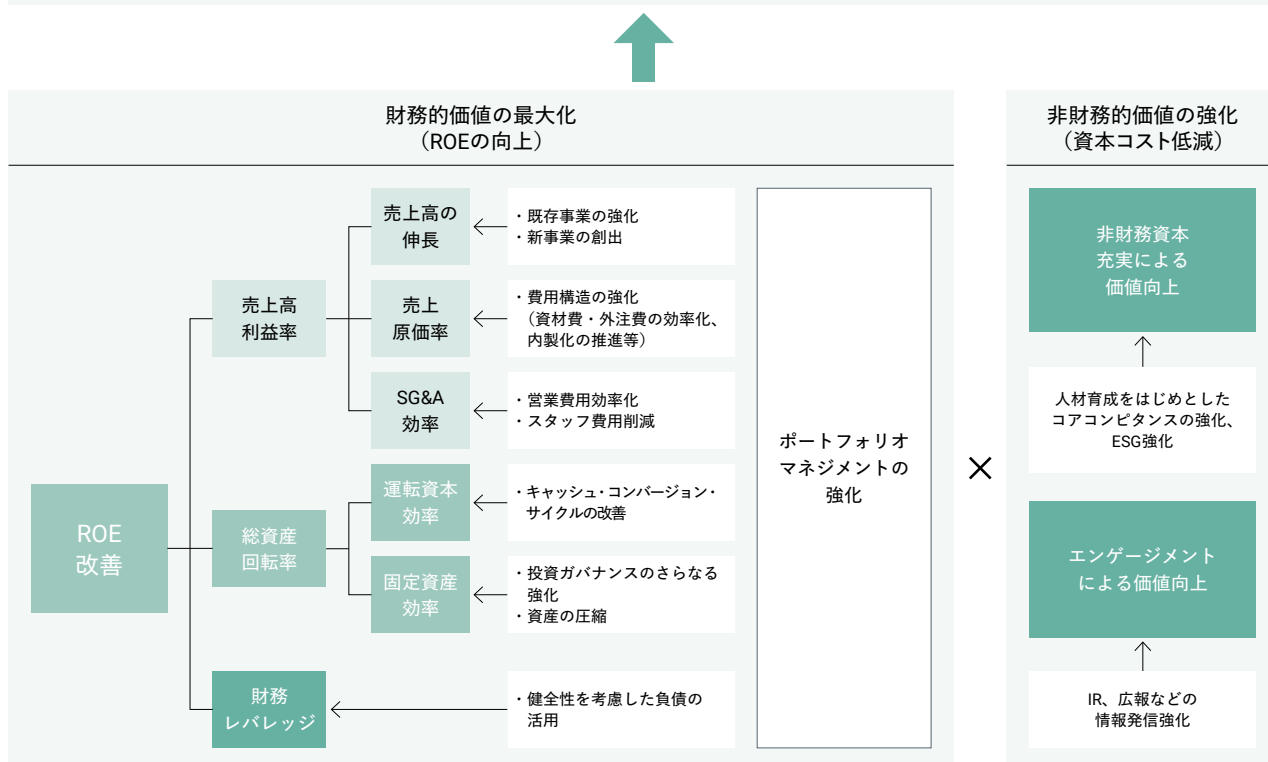
関澤 裕之

持続的な株主価値、企業価値向上の考え方

サステナブルな成長には、ROEを軸とした「財務的価値の最大化」と、マテリアリティを中心とした「非財務的価値／ESGの強化」を有機的に結合させていくことが重要という考え方に変わりはありません。中期経営計画「Shift up 2024」では、非財務から財務、そして再び非財務の強化へと続く、

企業価値の発展サイクルを加速するべく積極的な成長投資とサステナビリティ経営を推進するとともに、その進捗をステークホルダーに見える化し、建設的な対話をしていくことで、ROEの向上と資本コストの低減を図り、企業価値、株主価値の向上を目指しています。

企業価値の持続的な向上

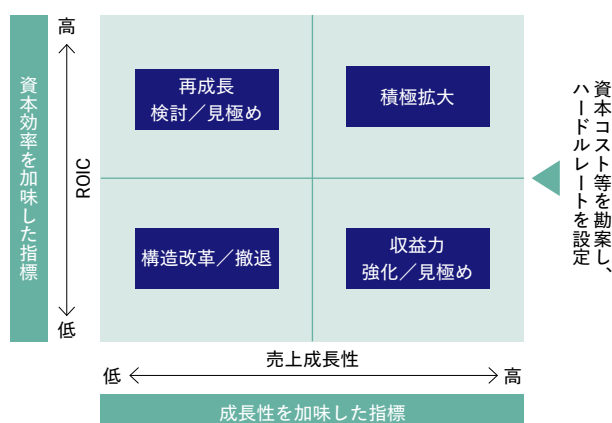


ROEを軸にした「財務的価値の最大化」

「財務的価値の最大化」の面では、ROEを高め、資本コストを上回るリターンを継続的に実現し、最大化するために、その構成要素である売上高利益率、総資産回転率に着目した施策を事業部門に展開し、PDCAを回していきます。なお、前提となる資本コストについてはCAPM(Capital Asset Pricing Model: 資本資産価格モデル)などで把握していますが、事業を見るうえでは保守的に、投資家の期待や資本効率として当社の目指す水準を念頭に判断しています。

利益／利益率については、過去から比べて、その水準感は確実に上がっていますが、競合他社と比べてまだ低位であることや、プロジェクトの有無で大きく変動し、安定性という面で課題があります。お客さまとのリカーリングな関係構築を通じて実現する「スパイラル型成長モデル」(→P33)への変革には、社会／お客さまと当社の双方がサステナブルに成長し、それにより利益の安定性と高い収益性を生み出していく狙いがあります。同時に、持続的なROEの改善と利益成長のために、資本効率を意識して常に事業ポートフォリオの最適化(PPM)を図っていくことも経営の重要なテーマとしており、モニタリングの強化を進めています。資本コストなどに基づいたハードルレートを設定したうえで、各セグメントを構成する約20の事業部や連結子会社をROICと成長性などの観点から分析、評価し、課題事業については事業部門とともに改善計画を作成、遂行しています。

投下資本利益率に成長性を加味した指標を適用(ROIC×売上成長率)



これらの戦略をドライブするにあたり、事業投資、人材投資、情報化投資などを積極的に行う考えですが、投資の成果刈り取りやPPM推進によって売上拡大と収益性改善を図ることで、成長投資と利益成長の両立を実現し、目標とする指標としては、2025年3月期に営業利益率9.2%、ROE13%以上を目指しています。

初年度となる2023年3月期は、半導体・部材不足の影響で売上までのリードタイムが長期化し、売上高が想定ほど伸びなかったことや、円安による調達価格の上昇もあり売上総利益率の改善が想定より遅れたことなどで実力値の改善が思ったほど進まず、中期経営計画の方針のもと拡大した戦略的な費用をカバーできなかったため年間では減益となりました。一方で、第4四半期はこれまで業績を下押ししていた外的要因も解消方向となり、費用増をカバーできました。今後の中長期視点での投資と短期業績のバランスにはしっかり目配りしていきます。受注高については、「スパイラル型成長モデル」の確立に一定の進捗(→P33)があり、過去最高を更新、受注残高が前期比で22%増加するなどの成果がありました。

2024年3月期は、マクロ環境や通信事業者向けに不透明感がありますが、この豊富な受注残をしっかりと売上に結びつけていくとともに、DX／働き方改革分野やフォローの風がある海洋、宇宙・防衛といった社会基盤関連に積極的に取り組むことで、戦略的費用が拡大する中でもしっかり増益させていく考えです。

また、資産効率の向上、キャッシュ・フローの創出力を高めるために、前中期経営計画に引き続き、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の改善に取り組んでおり、債権管理ルールの変更、社内業績評価への組み込みなど、制度や体制の整備に加えて、漫画を活用した啓発や営業職全員を対象とした教育などで全社員の意識改革を進めてきました。2023年3月期のCCCは、半導体・部材不足の影響により、売上が第4四半期に偏重したことや、納期確保のために戦略的に棚卸を積み増したことで売掛金回転日数、棚卸回転日数の双方で悪化しましたが、課題部門においては、営業など現場の担当者が集まって成功事例を参考にワークショップ型で自らが課題の洗い出し、施策検討を行うなど活動の実行力も高まっており、CCC活動の取り組みの高度化や意識の醸成などは着実に進展していることを実感しています。

キャッシュ・コンバージョン・サイクル

(単位: 日)

	2022年3月期	2023年3月期	改善値
CCC	86	98	-12
売上債権回転日数	123	133	-10
棚卸資産回転日数	13	18	-6
買入債務回転日数	49	52	3

海外事業においては、ここ数年損失計上が続き、株主、投資家の皆さまにご心配をおかけし、大変申し訳なく思っております。私もすでに現地に出向いて、海外現地法人との連携・コミュニケーションの強化を図り、対策を講じてきました。現地法人におけるプロジェクトマネジメントの強化はもちろん、日本側も海外現地法人の監査要員を増加させるなど、内部統制の強化も図っております。

キャピタル・アロケーションについては、当社は社会・公共のインフラ構築をはじめとした信頼性の高いサービスを継続的に提供する責務から健全な財務基盤が要求されることや、今後の突発的な資金需要等に備えて、売上高の2カ月程度を現預金として確保したうえで、安定的な株主還元を考慮しつつ、今後の成長に向けたM&Aや出資等を優先していく方針です。一方で、大きな資金需要が出てきた際は、株主価値に配慮し、安全性を確保したうえで、健全性を損なわない範囲での負債の活用を優先していきます。

マテリアリティを中心とした「非財務的価値／ESGの強化」

非財務的価値／ESGは、売上高やROEの改善に加えて、社会と当社、双方の将来的なリスクを軽減し、事業成長と資本コスト低減の両面から企業価値向上に資するものと考えており、財務面とともに積極的に目配りをしてきました。中期経営計画では、温室効果ガス排出量削減や高度人材育成、社員のエンゲージメント指数を含む非財務指標を経営目標として掲げるとともに、当社のすべての事業を気候変動対応型事業へと転換することを目指すなど、その取り組みと開示を強化しています（→P30）。

また、世の中の要請に応じて単に非財務情報の開示を行うだけではなく、財務と非財務を関連づけ、持続的な企業価値向上の道筋を説明できるように対応を進めていく考えです。特に人的資本については、経営戦略、財務との連動性を明確化したうえで、関連指標を明示いたしました（→P58）。今後、その成果を資本市場の皆さまにしっかりご説明していきたいと考えています。

また、環境については、2021年12月にTCFD提言に賛同、2022年4月には「カーボンニュートラル推進本部」を新設し、機会、リスクの両面で気候変動対応の戦略的な取り組みを強化してきましたが、企業として気候変動対応への貢献をさらに加速化し、責務を果たすべく、Scope1、2のCO₂排出量削減目標を前倒し修正しております。

資本市場との建設的な対話についても、CFOとして積極的に取り組んできました。私は市場の皆さまとの対話から認識した課題、気づきを経営活動に反映させ、その成果を説明、再び対話していくというサイクルを回すことが企業価値向上のために非常に重要だと認識しています。この考えのもと、ここ数年、業績説明、質疑応答というような通常のIR活動に並行して、企業価値、株主価値向上に向けた視点でカバーアナリストや投資家の皆さまと議論することも進めてきました。近年の開示内容の拡充や前述の財務と非財務の関連づけに対する取り組みを強化してきたのも議論の結果です。嬉しいことに、この取り組みは、企業と資本市場の双方向コミュニケーションを通じた企業価値向上の実践例として他の上場企業からの共感を集め、一般社団法人日本IR協議会が主催するIR優良企業賞2022における「“共感！”IR賞」の受賞へとつながりました。資本市場との双方向コミュニケーションは当たり前のことですが、こうしたことを地道に積み上げていくことが、信頼関係構築につながり、ひいては資本コストの低減に資するものとして今後も率先して取り組んでいく所存です。

主な外部評価・指数への選定



JPX日経インデックス400



FTSE4Good Index Series



FTSE Blossom Japan Index

2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

MSCI日本株女性活躍指数
(WIN)※



SOMPOサステナビリティ・
インデックス

※ THE INCLUSION OF NEC Networks & System Integration 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 Networks & System Integration 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.

株主還元

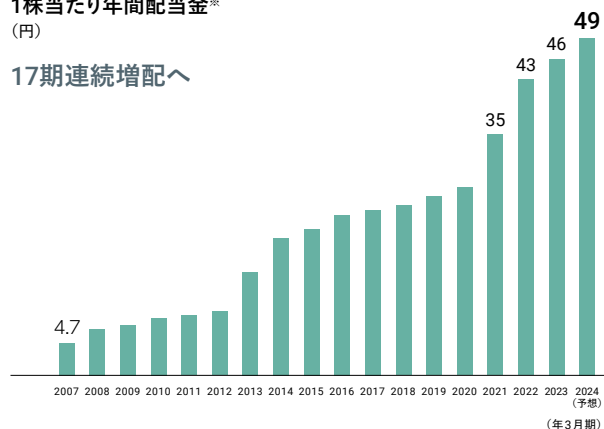
当社では、健全な財務基盤のもと、成長投資資金を確保したうえで、連結業績、フリー・キャッシュ・フロー、株主の皆さまの期待などを総合的に勘案しつつ、配当指標として、短期業績に左右される配当性向ではなく、DOE(自己資本配当率)を重視することで、長期的に当社株式を保有していただいている株主の皆さまに対して、継続的、安定的な配当を実施しています。

「Shift up 2024」では、想定されるROEと配当性向の水準を鑑みて、念頭に置くDOEの水準を5.0%に設定しています。これに伴い、2023年3月期は、1株当たり46円と増配し、2024年3月期も49円と17期連続の増配を計画しています。今後、さらに配当水準を上げられるよう、収益力の強化に努めていきます。なお、自己株買いについては、成長投資や株価、資本コスト、株主価値向上の観点などを総合的に検討して判断します。

「Shift up 2024」では、この配当の考え方に加えて、積極的な投資による財務、非財務価値の向上を通じたキャピタルゲインとの双方で株主の皆さまに還元できるように取り組んでまいります。

1株当たり年間配当金※
(円)

17期連続増配へ



※ 2020年3月期以前の実績については、2020年6月1日付で実施した1:3の株式分割を反映して換算した値で表示しています。
※ 予想値は2023年4月28日現在のものです。

トータルシェアホルダーリターン(TSR)
(倍)

— NECネットエスアイ — TOPIX
※ 2012年3月31日の終値を1とした
配当込み株価のTOPIXとの相対値



※ トータルシェアホルダーリターン(TSR): キャピタルゲインと配当をあわせた株主総利回り
※ TSR算出方法: NECネットエスアイは累積配当額と株価変動、TOPIXは配当込みの株価指数より算出(当社作成)

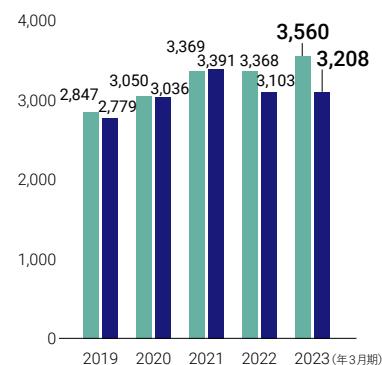
財務・非財務ハイライト

財務データ

受注高・売上高

受注高は過去最高を更新。売上高には、半導体・部材不足によるリードタイム長期化の影響がありましたが、年度末から改善傾向が見られました。

(億円)

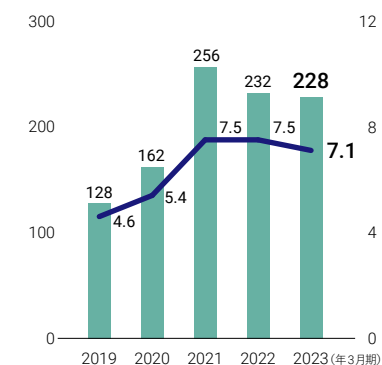


■ 受注高 ■ 売上高

営業利益(率)

売上計上時期の遅れや円安の影響により、本社移転や新事業創出に係るリソース増などの戦略的費用増を吸収できず、営業利益は微減となりました。

(億円/%)

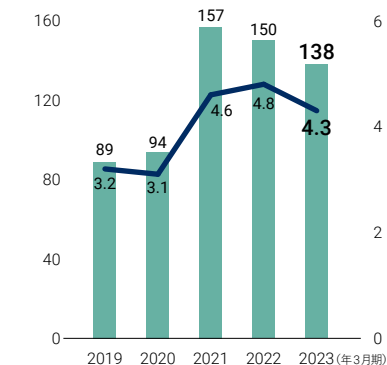


■ 営業利益(左軸) ■ 営業利益率(右軸)

親会社株主に帰属する当期純利益(率)

営業利益の減少に加え、本社移転に係る特別損失を計上したことなどから親会社株主に帰属する当期純利益も減少しました。

(億円/%)

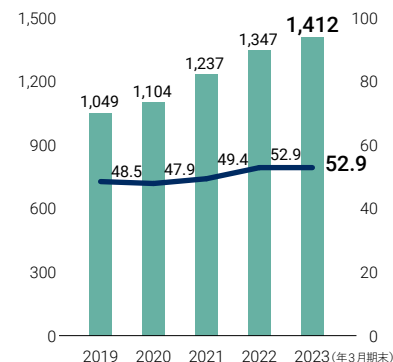


■ 親会社株主に帰属する当期純利益(左軸) ■ 親会社株主に帰属する当期純利益率(右軸)

自己資本(比率)

自己資本比率は前期と同水準の52.9%と、社会のインフラを支える企業として強い財務基盤を維持しています。

(億円/%)

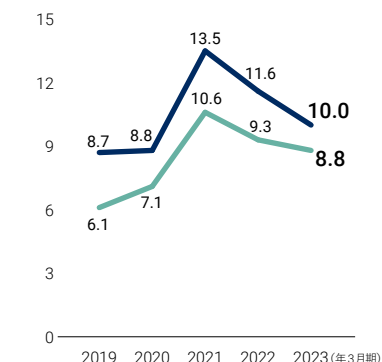


■ 自己資本(左軸) ■ 自己資本比率(右軸)

ROE/ROA

ROEは、減益の影響により前期比で低下したものの、10.0%と2桁を維持しました。収益性や運転資本効率の改善を進め、中期経営目標の13%以上を目指します。

(%)

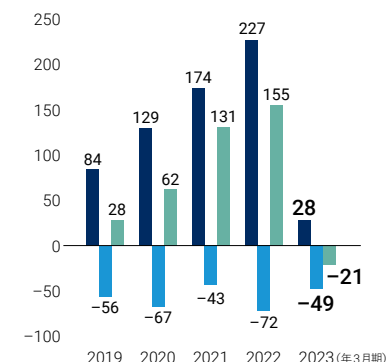


■ ROE(自己資本当期純利益率) ■ ROA(総資産経常利益率)

キャッシュ・フロー

フリー・キャッシュ・フローがマイナスになりましたが、これは売上計上時期の遅れに伴い入金時期の期ずれがあった影響によるものです。

(億円)

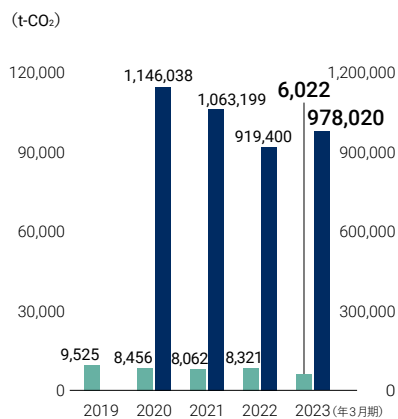


■ 営業活動によるキャッシュ・フロー ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー ■ フリー・キャッシュ・フロー

非財務データ 単独

温室効果ガス排出量

低炭素社会の実現に向け、温室効果ガス排出量削減に取り組んでいます。

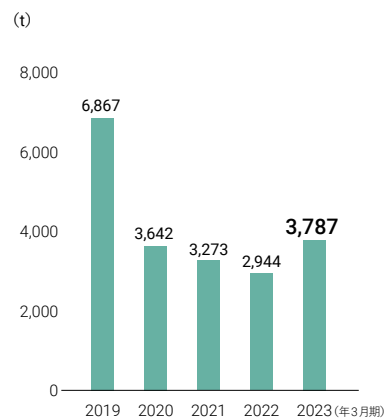


■ Scope1、2(左軸) ■ Scope3※(右軸)

※ Scope3について、2022年3月期データの第三者検証の結果を元に2020年3月期以降の数値の算定見直しを実施。

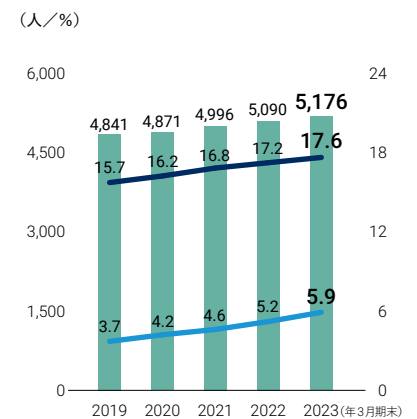
廃棄物総排出量

2023年3月期は解体・撤去工事を伴うプロジェクトで廃棄物総排出量が増加しましたが、引き続き廃棄物排出量削減に努めています。



従業員数／女性比率／女性管理職比率

女性従業員・管理職比率が高まっており、女性活躍のフィールドも広がっています。

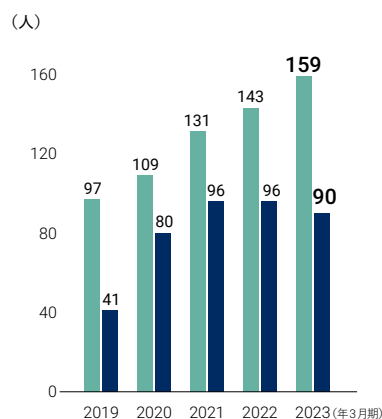


■ 従業員数(左軸) ■ 女性比率(右軸) ■ 女性管理職比率(右軸)

※ 女性管理職比率については、2023年3月期より集計方法を変更しています。(他社への出向者を含み、他社からの出向者を除く)

新卒者採用数／経験者採用数

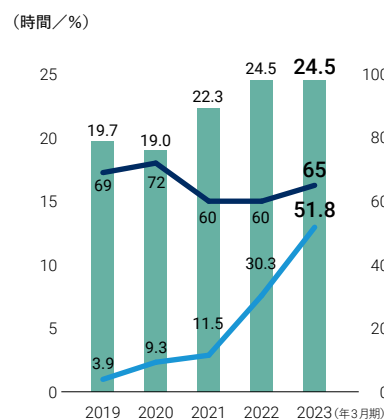
新卒者・経験者の採用を通じて、多様なバックグラウンドを持つ人材を確保し、新たな価値創造を加速させています。



■ 新卒者採用数 ■ 経験者採用数

月平均残業時間(従業員1人当たり)／有給取得率／男性育休取得率

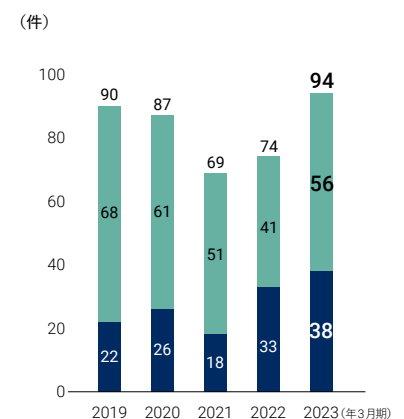
従業員のWell-beingを維持・向上させるため、効率的で効果的な働き方の実現に努めています。



■ 月平均残業時間(左軸) ■ 有給取得率(右軸) ■ 男性育休取得率(右軸)

内部通報件数(セクハラ・人間関係／企業倫理)

「セクハラ・人間関係」「企業倫理」の2つのホットラインを設置し、経営の透明性・健全性の確保に努めています。

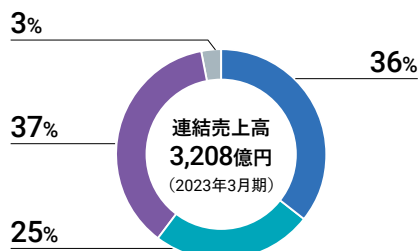


■ セクハラ・人間関係 ■ 企業倫理

事業セグメント概要

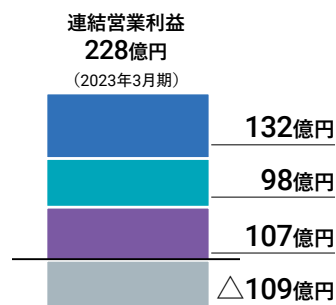
当社は、自社実践型・現場密着型コンサルを軸にお客さまの戦略的パートナーとしてリカーリングな関係を構築し、それらによるデータの蓄積から社会・顧客価値の創造力をさらに高めていくという、循環型成長モデルの確立を目指しています。当社は現在、技術軸の組織編制にマーケット軸を付加した3つのセグメントで事業運営を行い、中期経営計画を遂行しています。

売上高構成比



■ DXソリューション事業 ■ ネットワークソリューション事業
■ 社会・環境ソリューション事業 ■ その他

営業利益



■ DXソリューション事業 ■ ネットワークソリューション事業
■ 社会・環境ソリューション事業 ■ その他/全社消去

事業セグメント

DXソリューション事業

売上高

1,142億円

営業利益

132億円

2023年3月期

DXソリューション事業は、主に企業や自治体向けに働く場のネットワーク環境やICTツールの導入など、お客さまの事業活動や業務プロセス改善活動に必要なICTに関わるシステムのコンサルから構築、保守・運用まで一貫したサービスを提供しています。特に、AI、IoT、デジタルツイン等の最先端のデジタル技術を活用して、場所や時間にとらわれない働き方、生産性向上・ビジネス変革につながる働き方を提案し、お客さまの企業価値向上や育児・介護と仕事の両立や働きがいといった社会課題に対応し、新しい働き方の多様化・高度化を支えています。

ネットワークソリューション事業

売上高

792億円

営業利益

98億円

2023年3月期

ネットワークソリューション事業は、通信事業者のネットワークや、その応用領域であるローカル5Gなどの次世代ネットワークサービス、放送事業者向けの送信・スタジオ設備、衛星・探査機の運用や地上観測といった宇宙関連、海底通信網や地震計システムといった海洋事業など、高度で特殊な技術力、信頼性が求められるネットワークインフラのシステム構築や保守・運用サービスの提供を行っています。

メーカー系SIerとして、メーカーと一体となった製品開発、システム評価・検査、障害解析などで培ってきた高い技術力や、Wi-Fiから衛星通信までの幅広い無線技術力、長年にわたる保守・運用から得られるお客さま業務に関する高い理解度、そして、これらをお客さまの要望に応じて、さまざまなメーカーの製品環境においても、高いレベルで実現するマルチベンダーSI力といった強みを有しています。

社会・環境ソリューション事業

売上高

1,192億円

営業利益

107億円

2023年3月期

社会・環境ソリューション事業は、自治体向けの通信インフラ／各種サービスや、消防・防災ネットワーク、CATV、鉄道・道路等のネットワークなど、日本全国の幅広い社会公共インフラのSI・施工と、現地法人5社を中心に海外のインフラ構築も行っています。

また、当社が提供する各種ICTシステム／サービスに関する保守、運用・監視、アウトソーシングなど、各種サポートサービスもご提供しています。

お客さまのネットワークに関するコンタクトセンターや、物流と技術サービスを担う総合テクニカルセンター等、社会公共のインフラを守る会社ならではの24時間365日、全国2時間以内で人とモノを届けられる万全なサービス体制でシステム、サービスの安心安全を支えます。

DXソリューション事業

VISION

お客さまに伴走し、働き方DXなどさまざまな切り口からの改善提案、課題解決により、お客さまの経営戦略をICT領域で支える戦略パートナーを目指します。

取締役執行役員常務 兼 CDO
DXソリューション事業本部長
菊池 惣



※CDO：チーフデジタルオフィサー

機会／脅威

- DXのニーズが、働き方改革から経営、事業そのものの強化へ拡大するとともに、パブリック分野へも拡大
- 製品SIからクラウドサービスを活用したサービス提供モデルへとニーズが変化

強み／特徴

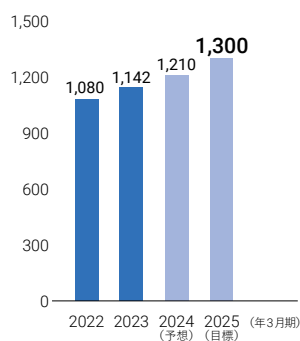
- 各種ICTインフラの構築で培った幅広い顧客リレーションと多くの実績
- NECグループとして要求される高い技術力、運用保守などのサービス基盤をマルチベンダーで一貫して提供可能
- DX／働き方改革に関するお客さまとの共創や全社規模での自社実践で培ったノウハウや実装力

中期戦略とその進捗

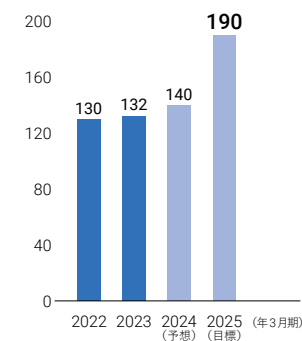
新型コロナウイルス感染症の影響が落ち着いた現在、DX技術を活用し在宅とオフィスのメリットを組み合わせたハイブリットな働き方など、働き方／働く場の改革ニーズが加速しています。当社は、これまでの自社実践で培ってきたノウハウを活かし、顧客視点のコンサル力を強化するとともに、提供したシステムの運用を通じて、クラウドサービスやネットワークの利用状況といったデータの分析をもとに、お客さまの先を行く改善提案を行うサイクルを回すことで、お客さまの経営力と企業価値の向上を支えるサービスの提供を強化しています。中期経営計画初年度である2023年3月期は、急激な為替変動や半導体／部材不足の影響や、従来型のPBX関連サービス事業が想定より早く縮小したことなどによる売上ミックス悪化などの下押し要因がありましたが、新ソリューション創出やリソース強化などの準備は着実に進みました。この前期のマイナス要因は解消の方向に向かいつつあり、働き方DX、次世代ネットワークセキュリティ、データ分析・利活用、デジタルツイン、自治体DXといった成長テーマ別の切り口で

お客さまへのアプローチを強化することで、これまでの打ち手を事業成果へと結びつけていきます。新本社や日本橋オフィスでの実践やオファリングモデルの整備など成長に向けた取り組みを加速させ、提供サービスの高付加価値化を図ることで収益性を向上し、中期経営計画の達成を目指します。

売上高
(億円)



営業利益
(億円)



※ 2022年3月期の数値は、2022年4月のセグメント変更を反映して組み換え表示しています。

ネットワークソリューション事業

VISION

海底から宇宙まで、高度かつ特殊な
つなぐ技術を最適な形で提供し、
より安全で利便性の高い
デジタル社会の実現に貢献します。

執行役員常務 兼
ネットワークソリューション
事業本部長
野口 亨史



機会／脅威

- 5G技術の普及促進、通信事業者の投資動向
- サステナブル社会実現に向けた社会基盤整備ニーズの変化（宇宙利用の拡大、災害対応・安全保障強化など）
- オープン化／仮想化によるベンダーロックインからの解放

強み／特徴

- NECグループとしての圧倒的な通信技術力と長年の経験を活かしたマルチベンダーSI力
- Wi-Fiから衛星通信まで幅広い無線技術力
- 幅広い社会インフラ顧客と、長年にわたる保守／運用から習得したお客さま業務への理解力

中期戦略とその進捗

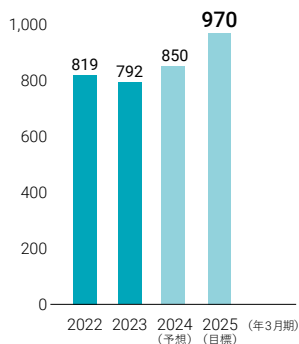
2023年3月期は、通信事業者向けにおいてインフラ設備への投資抑制の影響が顕在化しました。この投資抑制の早期回復は見込めませんが、ネットワークの強靱化など投資が継続する領域に注力するとともに、運用業務の可視化や自動化など、お客様の運用コスト削減ニーズに応えたサービスの拡大に取り組んでいきます。ローカル5Gについても、当初想定に対し市場全体の立ち上がりが遅れていますが、発電所や交通インフラなどの高い信頼性が求められる市場では先行して実装が進み出しており、ここで実績を積み上げ、市場本格化へ備えます。

一方、社会基盤領域では、市場が想定以上に活性化しており、事業拡大の加速を図ります。海洋分野ではトラフィック拡大に対応した海洋通信網の強化が進められているほか、洋上風力における電力線敷設や、防災・資源開発に係る監視や観測需要など、今後海洋通信の技術を転用した事業拡大も見込まれます。宇宙・電波分野においても安全保障のための需要の高まりに加え、民間による宇宙活用などの新分野が期待されており、地上設備

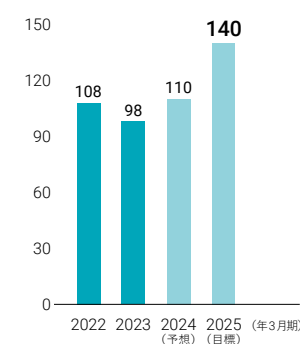
から衛星まで、またシステムの設計・構築から運用までの強みを転用し、さらにはAIによる画像解析などのDX技術活用により、一層の差異化を進めていきます。

このように、通信事業者向けは厳しさがあるものの、社会基盤領域の取り組みを加速させることで、全体としては計画通りの事業成長を目指します。

売上高
(億円)



営業利益
(億円)



※ 2022年3月期の数値は、2022年4月のセグメント変更を反映して組み換え表示しています。

社会・環境ソリューション事業

VISION

エンジニアリング力とサービス体制を
強みに、安心安全で住み続けたいまちの
形成と発展を支え、循環型社会の実現に
貢献する事業オペレーターを目指します。

執行役員常務 兼 CENO※
社会・環境ソリューション
事業本部長
竹内 一彦

※ CENO：チーフエンジニアリングオフィサー

機会／脅威

- 脱炭素社会の実現、地方自治体におけるデジタル化や防災・減災などを契機としたICT投資の高まり
- クラウドサービスへの移行拡大による既存事業の縮小

強み／特徴

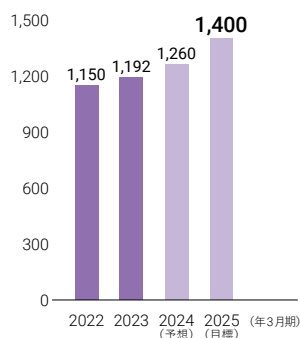
- ミッションクリティカルな領域まで全国で対応できる施工、サポートサービスアセット
- 業種ノウハウと、全社DX・ネットワーク技術を連携したソリューション提供力

中期戦略とその進捗

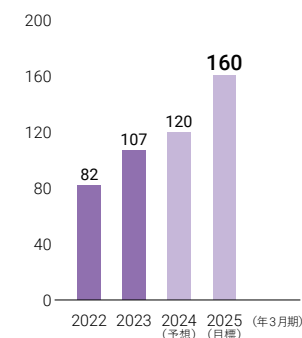
施工・エンジニアリング力や日本全国を網羅するサポートサービス力といった強みをベースに、全社のDXと次世代ネットワーク技術を連携させたソリューションサービスを展開し、安心安全なまちづくりや、脱炭素社会実現に向けた高付加価値サービスの創出に注力するとともに、DX技術を活用した施工・保守基盤の高度化など、収益力の強化に注力しています。まちづくり領域では、例えば、通信やガス・水道、交通など業界を超えた情報を地図情報に連携させる共通基盤サービスや、参集が困難な災害時にも迅速な状況共有と意思決定を可能にするバーチャル災害対策室の提供などにより、早期のインフラ復旧や住民の安心安全の確保をサポートしていきます。脱炭素社会実現に向けては、独自の蓄電技術を有するベンチャー企業との共創や、データセンターの空調電力を大幅に削減する液浸冷却技術開発等の取り組みに加え、自社の温室効果ガス排出量削減「2025年3月期89%削減（2020年3月期比）、2031年3月期実質ゼロ」に向けた自社実践ノウハウを、可視化からスリム化、置換化まで一気通貫型ソリューションとして展開していきます。また、DX技術を活用

したサーモンの陸上養殖工場の稼働を開始し、食の課題解決にも取り組んでいます。2023年3月期は為替変動や半導体・部材不足の影響もありスロースタートとなりましたが、今後はこれら領域における市場拡大の機会をしっかりと捉え、中期経営目標の達成を目指します。

売上高
(億円)

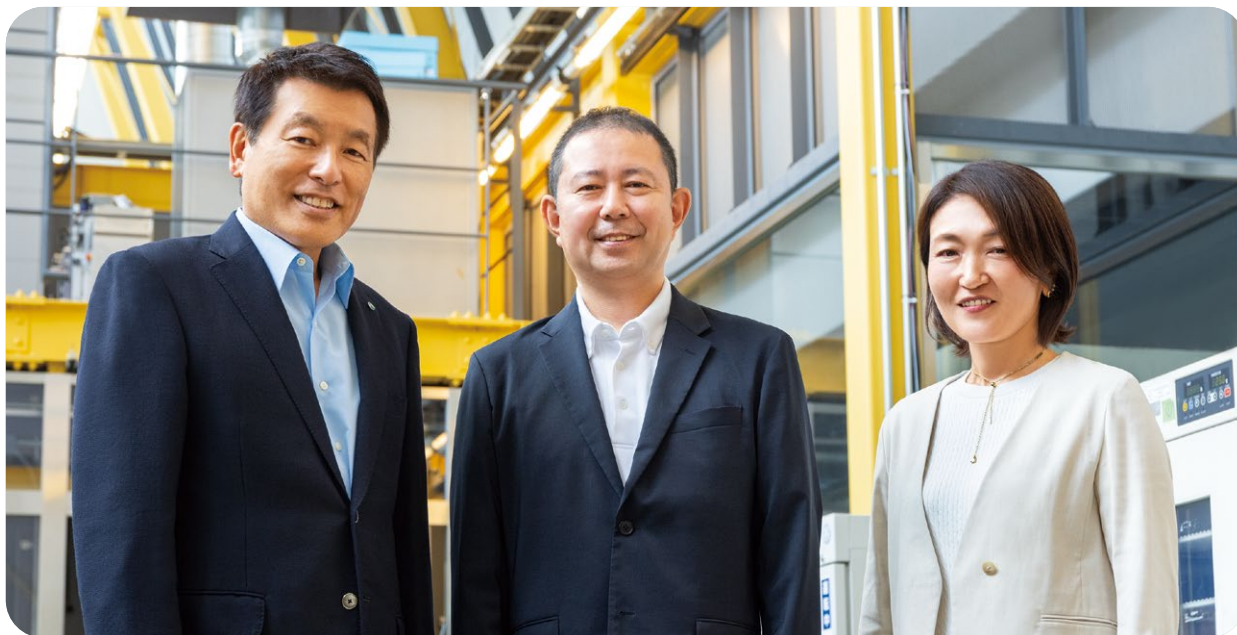


営業利益
(億円)



※ 2022年3月期の数値は、2022年4月のセグメント変更を反映して組み換え表示しています。

ユニークかつ革新的な技術で持続可能な社会を目指す



塚本 壽

CONNEXX SYSTEMS株式会社
代表取締役

内野 隆広

NECネットエスアイ株式会社
社会・環境ソリューション事業本部
エナジーソリューション事業部長

遠藤 信子

NECネットエスアイ株式会社
社会・環境ソリューション事業本部
エナジーソリューション事業部 課長

NECネットエスアイはカーボンニュートラルの実現に向けてエネルギー事業の強化を進めており、その一環として、蓄電池開発のスタートアップであるCONNEXX SYSTEMS株式会社との共創に取り組んでいます。今回は、共創を通じた両社の狙いや今後の展望をテーマとする対談を実施しました。

新たな技術を 世に送り出すための共創

内野 世界各国でカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みが推進されています。NECネットエスアイは、中期経営計画「Shift up 2024」において、すべての事業を気候変動対応型に転換する方針を掲げ、太陽光発電をはじめとした再生可能エネルギー事業の拡大を進めていますが、カーボンニュートラルの実現には蓄電システムの普及が課題です。

遠藤 NECネットエスアイがエネルギー事業を継続的に強化していくた

めには、再生可能エネルギーの安定供給に必要不可欠な蓄電システムの技術力を持つ、強いパートナーが必要でした。そのような背景のもと、ユニークで革新的な蓄電システムを開発・提供しているCONNEXX SYSTEMSさまにアプローチし、2022年11月に資本業務提携を行って共創をスタートさせました。



塚本さま CONNEXX SYSTEMSは電池開発のスタートアップで、足元の収

益事業として既存のリチウムイオン電池を使った産業用蓄電システムを展開しつつ、これまでにない全く新しい蓄電技術、蓄電池の開発に取り組んでいます。これらの技術・製品は、NECネットエスアイのICTやクラウド技術、施工、運用・保守といったリソースを掛け合わせることで新しいサービスを生み出すことができ、真に価値ある形で社会に貢献できると考えたのが業務提携の理由でした。

私は、現在開発中のユニークな鉄-空気二次電池(以下、SHUTTLE Battery™)を世に送り出したいという想いでCONNEXX SYSTEMSを設立しました。「SHUTTLE Battery™」は鉄の酸化還元

反応を活用して蓄発電する革新的な二次電池であり、エネルギー密度は現在主流のリチウムイオン電池の5倍、コストは10分の1です。さらに、活物質が鉄と空気であるため環境に優しく、世界中どこでも、誰もが公平かつ安価にこの技術の恩恵を享受できるといった点が特長です。また、この「SHUTTLE Battery™」の開発と並行し、もう1つ重要なプロジェクトとして取り組んでいるのが、中古EVバッテリーを産業用蓄電システムとしてリユースするプロジェクトです。



「ゲームチェンジャー」になり得る技術

塚本さま CONNEX SYSTEMSが有する「EnePOND®」という蓄電システムは、電気自動車の中古バッテリーをリユースする蓄電システムです。CONNEX SYSTEMSの特許技術により、電気自動車から取り外したバッテリーに手を加えることなく、そのままリユースできるため、価格面で優位性があります。また、製造時のCO₂排出量を極めて少なくできる点でも優れているため、実用化を急いでいます。

内野 電気自動車用バッテリーがリユースによって再生可能エネルギーを蓄える蓄電システムに生まれ変わるという、

CONNEX SYSTEMSさまの技術は素晴らしいと思います。これに、NECネットエスアイが強みとしている運用管理、遠隔監視といったICTと全国のサービス網を組み合わせることで「EnePOND®」を全国に拡大していきたいですね。「EnePOND®」と「SHUTTLE Battery™」が実現すれば、価格が障壁となって普及が進まない大型の蓄電システムを一気に拡大させる「ゲームチェンジャー」になり得ると考えています。世界には発電機で電気を確保している地域や島しょ部がまだまだたくさんあり、燃料価格の高騰で電気を使いづらくなっています。この電池が実用化されれば、そのような方々にもクリーンな電気を安価で安定的に供給することができ、世界のエネルギー問題の解決に貢献していくことができます。

遠藤 他社も電気自動車の中古バッテリー活用に注目し始めており、改めて塚本さんの先見性を実感しています。長期的な視座で将来のシナリオもきちんと描きながら、素晴らしい製品を開発されているCONNEX SYSTEMSさまとともに、この新しいビジネスを創り上げていきたいという気持ちを強くしています。この共創による取り組みを通じて、カーボンニュートラルの実現には製品の製造過程で排出されるCO₂の削減も重要であると再認識しました。NECネットエスアイ全体



にもそのような視点を広げていきたいと思っています。

カーボンニュートラル社会の実現に向けて

塚本さま NECネットエスアイと協力し、数年後には「EnePOND®」の技術を確立し、普及を進めていきたいです。さらに、そう遠くない未来に「SHUTTLE Battery™」を実用化できるよう技術開発を進め、カーボンニュートラル社会に貢献したいと考えています。そのためにもNECネットエスアイとは、今後とも密接な連携をとっていきます。

遠藤 ありがとうございます。カーボンニュートラル社会の実現に向けて、まずは「EnePOND®」の技術を当社のICTや運用・保守で世の中に広げていけるよう、尽力していきたいです。さらに将来的には、エネルギー事業領域の統合サービス事業者を目指し、CONNEX SYSTEMSさまとの共創を通じた蓄電システムの統合監視サービス開発などに取り組んでいきたいです。

内野 NECネットエスアイは、2050年のカーボンニュートラル実現に先駆け、2030年にCO₂排出量を実質ゼロにするという目標を設定しています。そのカギの1つが再生可能エネルギーとその安定供給の基盤となる蓄電システムを中心とするエネルギー事業の確立です。今後ともお力添えいただき、共にカーボンニュートラルを推進していきましょう。

自社実践で走り続ける～新本社移転プロジェクト～



●	●	●	●	●
岡本 久里	阿部 友美	高橋 玲香	住友 宏行	三方 智貴
DXソリューション事業本部 ビジネスクリエーション本部	DXソリューション事業本部 エンパワードビジネス推進本部	総務部オフィス管理グループ	DXソリューション事業本部 エンパワードビジネス推進本部	総務部オフィス管理グループ

NECネットズエスアイは2023年3月に本社を移転しました。その際に発足した新本社移転プロジェクトのメンバーが集まり、サステナビリティ経営の深化に向けた自社実践の取り組みをテーマに意見交換を行いました。

新本社移転プロジェクト 発足の経緯

高橋 NECネットズエスアイは、2022年4月に本社移転を決定しました。移転先は、大学だったビルで、これを居抜きで一棟借りすることになりました。学生が利用していたキャンパスを、私たちが2030年に目指すべき姿を実現するための土台となる本社ビルへ生まれ変わらせるためには多くの発想とアイデアが必要でした。そこで、オフィスを管理する総務部の視点だけではなく、様々な部署の方を巻き込むことにしたのが、新本社移転プロジェクト発足の経緯でした。

岡本 総務部の高橋さんと三方さんは、本プロジェクト全体のマネジメントや費用の管理などを担当し、DXソ

リューション事業本部の阿部さんと住友さんは、日頃より携わっているお客さまへの働き方改革の提案実績を活かした取り組みを進めました。私は「社員が出勤したくなる快適なオフィス」を目指し、まずはオフィス内での人の動きを分析し、オフィスの果たす役割を設計や空間デザインに落とし込み、全体のディレクションに携わりました。

サステナビリティ経営の深化に 向けた自社実践の取り組み

阿部 プロジェクト発足にあたり、新本社の全体コンセプトとして設定した「サステナビリティ経営の体現」に関して、牛島社長とディスカッションを重ねました。サステナビリティ経営や働

き方について社長の考えを聞き、当社が10年後にどのような会社であるべきかを意識しながら移転後のオフィスイメージを固めました。



岡本 そうですね。私もサステナビリティ経営に則ったオフィスを目指し、間仕切りや家具など既存のものをいかにして活用するかを考えました。旧オフィスの什器を多く活用しながらも新しい空間として見せるため、いろいろと工夫を重ねています。さらに、自家発電したクリーン電力の使用や、エコ電力への切り替えなど、環境に配慮した電力設計も行っています。

高橋 新本社は地域連携・共創の積極的な実践の場でもあり、1階のオープンスペースは地域の方や学生、社外の方を巻き込んだ各種セミナーやイベントの場として活用できるようにしています。さらに、1階に設置している大画面スクリーンは災害時に最新の情報を提供する機能も兼ね備えています。



住友 「デジタルツイン」という、顧客・経営データや、現場の環境状況などさまざまな情報を1つのプラットフォームに集約し、可視化する技術の自社実践もスタートさせています。この技術により、快適なオフィス環境を持続させて社員の働きやすさの向上につなげるとともに、建物内の空調や照明の需要を予測し、適切にコントロールすることでCO₂排出量の削減にもつながっていきます。

三方 私はテレワーク時の上司や同僚とのコミュニケーションに課題意識を持っていました。そこで新本社ではフリースペースを多く設け、柔軟なコミュニケーションを取ることができる空間づくりを心掛けました。さらに、フロア全面がオープンな設計という大学の建物ならではの特徴を活かし、部門をまたいだコミュニケーションも取りやすくしています。その結果、階段

を利用したフロアの行き来が増えて健康経営にも一役買えていると思います。また、コミュニケーションが活性化されることで、社員のエンゲージメント向上にもつながると考えています。

新たな社会価値創造に向けた意気込み

三方 引き続き社内のコミュニケーションをより活発にできる新しい働き方を追求していききたいと思います。今回学んだノウハウを本社だけでなく、各拠点にあるオフィスにも展開し、全社的に働きやすいオフィス環境を整えて社員同士のコミュニケーションの架け橋になりたいです。



高橋 移転後、社員からはさまざまなフィードバックが寄せられています。今後も働きやすい環境を追求し、各オフィスの役割を明確にしながら、目的に応じて活用する人々の仕事の質が上がり、新しい価値が生まれるような場所にしていきます。

岡本 今回の移転プロジェクトを通じて、サステナビリティ経営をテーマとした新本社のベースとなる部分は作ることができたと考えています。現在は次のステップとして、新本社におい

てDX技術の自社実践を行う新たなチームが発足しており、私たちのプロジェクトのコンセプトを引き継いでいます。移転が完了したので終わりというわけではなく、改善を重ねることで、常に進化し続ける本社オフィスを実現していきます。



住友 このプロジェクトに携わり、皆が納得できるオフィスを作るために試行錯誤を繰り返した経験は、非常に大きな学びとなりました。今まで培ってきたICT技術に関する知見と、このプロジェクトを通して得たマネジメントのノウハウを今後の業務に活かしていきます。



阿部 新本社移転に携わることでサステナビリティ経営についての考えを深めるとともに、NECネットスエスアイの事業や技術の可能性を再確認することができました。サステナビリティを意識した働き方改革は、お客さまの間でも急速に関心が高まっているので、自社実践で得たノウハウをお客さまへ提供し、働きやすい社会の実現に貢献していきます。

TCFD提言に基づく開示

NECネットエスアイは2021年12月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への賛同を表明しました。サステナビリティ経営の推進と包括的で持続可能な社会の実現のために、TCFD提言に沿った情報開示を進め、気候変動に関連するリスクの抑制と機会の創出・獲得に向けた活動に取り組んでいます。

NECグループとしては、2017年12月にSBT（Science Based Targets）の策定にコミットし、翌年に認定を受け、さらに現在の目標についてSBTイニシアチブから「1.5°C水準」の認定を受けてカーボンニュートラルに向けた活動を推進しています。

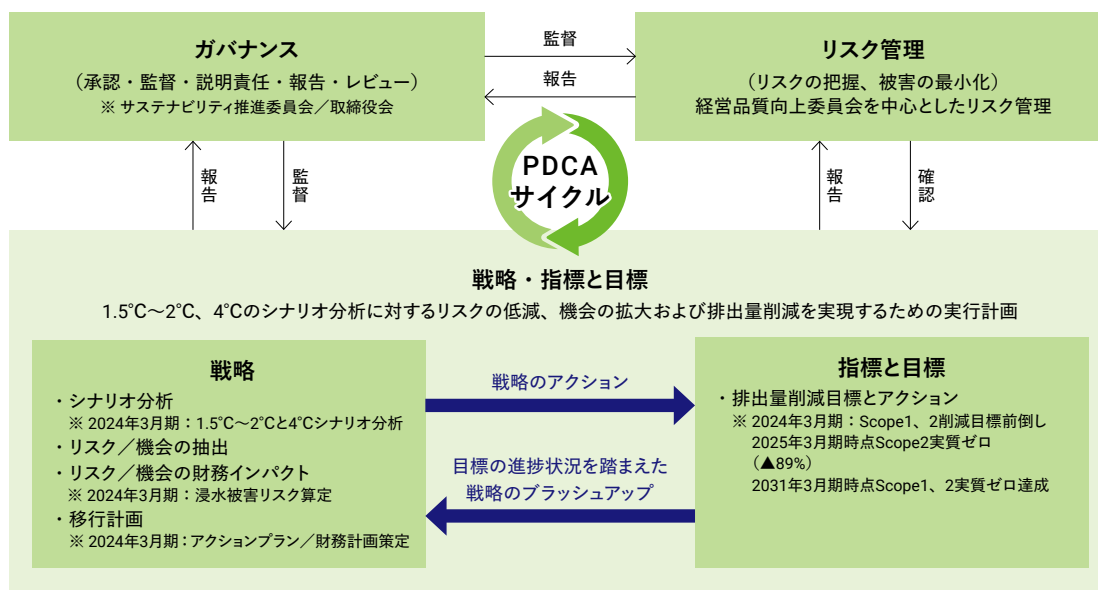
また、当社ではサプライチェーンから排出される温室効果ガス（Scope3）が自社から排出される温室効果ガス（Scope1、2）よりも圧倒的に多いことから、サプライチェーン全体での削減を推進しています。

該当するScope3のカテゴリーについては、2023年3月期にすべて概算算定が完了し、2023年2月に第三者検証を受けました。引き続き、Scope1、2の排出量削減を推進するとともに、Scope3においては徹底した可視化と精緻化を進め、サプライチェーン全体としての排出量削減を推進します。

TCFDへの賛同とあわせ、TCFDコンソーシアムへも入会し、賛同する他の企業や金融機関との情報交換等を進めています。また、脱炭素技術などの事業化・普及推進を目的とした経済産業省が主催する「GXリーグ基本構想」への参画や、オープンイノベーションビジネスプラットフォーム「C2X」に参画し、気候変動対応型事業の創出を推進し、持続可能な社会の実現に向けてカーボンニュートラルに貢献していきます。

2024年3月期より「カーボンニュートラル事業推進プロジェクト」を発足し、全社横断での事業展開を加速化します。

当社におけるTCFDアウトライン



ガバナンス

NECネットエスアイは、気候変動を含む環境課題を、サステナビリティ経営の推進や当社が目指す社会像「コミュニケーションで創る包括的で持続可能な社会」実現のための重要な経営課題であると認識しています。

経営戦略に関わる重要事項として、気候変動対策を含むサステナビリティ・ESG戦略や、事業に大きな影響を及ぼすリスクや機会についての戦略・施策検討、意見交換を、経営品質向上委員会の下部組織であり代表取締役執行役員社長（CEO）が委員長を務めるサステナビリティ推進委員会にて実施しています。

サステナビリティ推進委員会には社外取締役等がオブザーバーとして参加し、さらに当該委員会での討議結果を取締役会へ報告することで、当社の気候変動対策が適切に推進されるよう監督します。

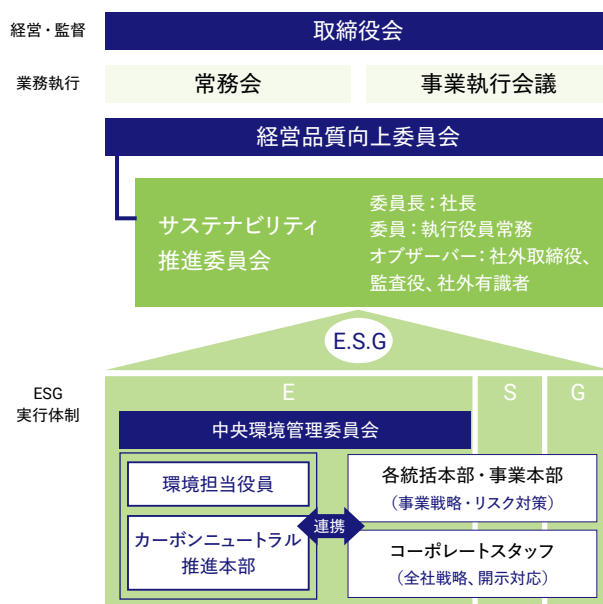
サステナビリティ経営・気候変動への対応は、事業活動において経営判断を要する重要な課題であるため、代表取締役執行役員社長の責任のもと、環境方針を制定しています。その方針に基づき、自社の環境負荷・リスクの継続的な低減と事業を通じた貢献の拡大という両面から商品開発等の取り組みを行って

います。サステナビリティ推進委員会内のテーマを扱う中央環境管理委員会は、委員長を環境担当役員が務め中期目標の策定や省エネに関わる投資などの環境経営推進上の重要事項について討議を行います。事業に重要な影響を及ぼすと判断された案件(ビジョン、中期経営戦略、大型投資など)については、サステナビリティ推進委員会で討議し、取締役会に報告します。

さらに、NECグループの一員として「2050年を見据えた気候変動対策指針」に基づき、NECグループ環境経営目標である「NEC環境ターゲット2030」の達成に向け、事業活動によるCO₂排出量削減目標を設定し活動を推進しています。

2022年4月には、当社のカーボンニュートラル戦略／経営のさらなる強化、推進を目的に、社長直轄組織である「カーボンニュートラル推進本部」を新設しました。カーボンニュートラル推進本部では、全社のカーボンニュートラル戦略の立案、方針策定、マイルストーン、目標等の骨格策定を行うとともに、関連部門と連携し、競争優位性の構築、新事業機会の探索、顧客／パートナーとの共創や、カーボンニュートラル達成に必要なグリーンランスフォーメーション(GX)戦略の立案を進めています。

気候変動の全社推進・ガバナンス体制



戦略

シナリオ分析

NECネットエスアイは気候変動によるリスクと機会に関連する事業インパクトの評価および対応策の立案が、当社が目指す社会像「コミュニケーションで創る包括的で持続可能な社会」の実現、および事業の持続可能性に不可欠であると認識しています。

NECネットエスアイでは、気候変動が事業に及ぼす影響の把握と気候関連の機会とリスクを具体化するために、下記の複数シナリオにおけるシナリオ分析を実施し、あわせてNECグループとして想定した国内の脱炭素シナリオについても参照し、自社の長期戦略における事業環境認識と照合、差異分析を行いました。

参照シナリオ	1.5°C～2°Cシナリオ	4°Cシナリオ
移行シナリオ	国際エネルギー機関(IEA)による移行シナリオ APS(Announced Pledges Scenario) NZE(Net Zero Emissions by 2050)	国際エネルギー機関(IEA)による移行シナリオ STEPS(Stated Policies Scenario)
物理シナリオ	国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC)による気候変動予測シナリオ RCP1.9、RCP2.6 SSP1-1.9、SSP1-2.6	国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC)による気候変動予測シナリオ RCP8.5 SSP5-8.5

出典：IPCC AR5・6、IEA World Energy Outlook 2021・2022

本シナリオ分析には、環境、企画、広報部門ならびに事業部門が連携し、全社にて議論を重ね進めています。

議論の結果、1.5°C～2°Cシナリオにおいては、特に脱炭素社会への移行に向けた大胆な政策や技術革新が進められると予測しました。移行リスクについてはエネルギー価格の上昇や資材価格高騰、部材確保難などが顕在化すると分析しました。

4°Cシナリオにおいては、基本的にリスクや機会は同様となるものの、大雨・洪水の多発や激甚化に伴う顧客設備復旧対応や

障害発生頻度の増大などの物理リスクが相対的に高くなると考えられます。一方で、脱炭素化に向けた社会全体での温室効果ガス排出抑制・再生可能エネルギーへのニーズの高まりは、当社にとってカーボンニュートラルに貢献するさまざまなICTサービスを提供する機会につながると評価しました。

今回、それぞれのリスクの詳細と影響額、ならびにリスクへの対応とそれによる成長機会について、分析・評価した結果を報告します。

気候変動における主なリスク

財務インパクトおよび時間軸の定義

財務インパクト：影響がないことが想定される：➡ 影響としてマイナスになることが想定される：➡ 時間軸：短期 2024年 中期 2030年 長期 2050年 算定範囲：親会社単体

カテゴリー	主なリスク	主な取り組み	時間軸 ／ 影響度	1.5℃～2℃ シナリオ		4℃シナリオ	
				短期 (2024)	中期 (2030)	短期 (2024)	中期 (2030)
政策と法規制	・世界情勢悪化に伴う天然ガスや原油等のエネルギー資源の価格上昇に伴うエネルギーコストの増加 ・需要供給バランスにおける再生可能エネルギー価格の上昇	・オフィス、働き方改革による消費電力低減、自社PPA [※] によるエネルギー調達(移行計画／財務計画①～④)	中期 ／ 中程度	➡	➡	➡	➡
市場・評判	・顧客、サプライチェーンからの要求に対応できない場合の事業機会の喪失 ・半導体、樹脂、鉄鋼などの資材価格高騰や供給減によるコストの増加および部材確保が困難	・サプライヤーへの働きかけ ・部材確保に向け、サプライチェーン全体を捉えたサステナビリティ活動の実施	中期 ／ 中程度	➡	➡	➡	➡
物理リスク	・大規模災害や自然災害の発生に対する顧客設備復旧対応遅れ、対応不足による信用失墜、訴訟リスク ・災害復旧、障害発生時の頻発による工数増加とコストの増加	・ビッグデータを活用した災害予測、画像解析での可視化 ・再生可能エネルギーを活用した災害対応力強化 例：避難所の安全確保	長期 ／ 中程度	2.3億円 未満 ➡	7.0億円 未満 ➡	7.0億円 ➡	21.2億円 ➡
	・屋外作業時の熱中症発生、高温による社員の健康リスクの増加、屋外作業生産性の低下	・ロボット活用による遠隔操作 ・ウェアラブル端末による作業員の体調管理	長期 ／ 中程度	➡	➡	➡	➡

※ PPA：Power Purchase Agreement(電力販売契約)

【主なリスク項目の概要】

- ・「政策と法規制」においては、4℃シナリオにおいて天然ガスや原油等のエネルギー資源の価格上昇に伴うエネルギーコストの増加によるマイナスの財務インパクトが見込まれます。
- ・「市場・評判」においては、1.5℃～2℃、4℃シナリオにおいて各事業部門における顧客、サプライチェーンからの要求に対応できない場合の事業機会の喪失、製品・サービスの提供における各部材確保の困難が見込まれることから、マイナスの財務インパクトが見込まれます。
- ・「物理リスク」においては、気候変動を原因とした大規模災害や自然災害の発生に基づく、営業停止による売上減少のマイナスの財務インパクトが見込まれます。また、気温上昇による屋外作業生産性の低下および日中業務時間の縮小による外注委託費の増加によるマイナスの財務インパクトが見込まれます。

【財務インパクト算出の概要】

政策と法規制

2030年時点におけるエネルギー使用量が2021年時点と変わらないと仮定して、2021年時点と2030年時点のWorld energy outlook 2022のSTEPS (Stated Policies Scenario)における天然ガスおよび原油の価格差に基づき、2021年時点と2030年時点の差額を財務インパクトとして計算した結果を定性的に開示しています。

市場・評判

半導体等における需要の増加とサプライヤー獲得競争に伴う海外調達コストの増加により、1.5℃～2℃シナリオ・4℃シナリオのいずれにおいても2030年における調達コストは上昇すると予想されることから財務インパクトの影響としてマイナスになると想定した結果を定性的に開示しています。

物理リスク

洪水による浸水等の営業停止による被害額は、国土交通省の治水経済マニュアルの計算方法に基づき、各事務所ごとに浸水による営業停止日数、洪水発生確率および1.5℃シナリオ・4℃シナリオの洪水発生補正率をそれぞれ算出したうえで、最終的に1人当たりの付加価値額を乗じた合計額を財務インパクトにおけるマイナスのインパクトとして算出した結果を定量的に開示しています。

財務インパクトの金額は、2023年3月期のデータに基づき算出した親会社のみ金額です。また、屋外作業時の熱中症発生、高温による社員の健康リスクの増加、屋外作業生産性の低下につきましては、4℃シナリオにおいて、真夏日の増加による屋外作業外注費用の増加が見込まれることから財務インパクトの影響としてマイナスになると想定した結果を定性的に開示しています。

気候変動における主な機会

財務インパクトおよび時間軸の定義

財務インパクト：影響としてプラスになることが予想される：➡ 影響がないことが想定される：➡ 時間軸：短期 2024年 中期 2030年 長期 2050年 算定範囲：親会社単体

カテゴリー	主な機会	主な取り組み	時間軸 ／ 影響度	1.5°C～2°C シナリオ		4°Cシナリオ	
				短期 (2024)	中期 (2030)	短期 (2024)	中期 (2030)
DXソリューション事業	市場・レジリエンス	・経営課題としての脱炭素対策の急速なニーズ拡大に伴い、DX、ローカル5G、IoT等のICT技術に基づく、働き方／業務プロセス改革、ICTマネジメント等のソリューションサービスなどの需要・機会が拡大、AI／IoT、デジタル技術の活用ニーズの高まり	中期／高い	➡	➡	➡	➡
ネットワークソリューション事業	・キャリア、公共性の高いネットワークインフラなどにおいて省電力化、レジリエンス強化に関する需要・機会が拡大 ・重要社会インフラの強靱化、運用・マネジメントに関する需要が拡大 ・他社との協業／共創による事業領域およびマーケットアクセスの拡大 ・海洋事業：洋上風力発電需要の増加に伴う事業機会拡大 ・宇宙事業：衛星画像解析等による環境変化、災害予見などの事業機会が拡大	・5G等次世代ネットワーク、DX、映像AIにおける技術対応力強化、アライアンス、共創による事業強化(→P56移行計画／アクションプラン⑧) ・洋上風力、宇宙事業における先進パートナーとの共創による市場・事業開拓強化(→P56移行計画／アクションプラン④) ・激甚化する自然災害に対する環境監視や予兆検知等へ向けた宇宙・海洋開発事業の拡大(→P56移行計画／アクションプラン⑤)	中期／高い	➡	➡	➡	➡
社会・環境ソリューション事業	・地方創生やデジタル田園都市国家構想をはじめ、サステナブルかつレジリエンスなまちづくり推進に伴う事業機会の拡大 ・防災減災など市民生活の安心安全に関する需要拡大・再生可能エネルギーの需要拡大や多様化するエネルギー需要に対する事業機会の拡大、地域新電力など新たな産業の事業機会の拡大 ・海水温上昇の影響を受けない漁業資源の安定供給、地産地消による輸送時の温室効果ガス排出量削減などの需要、機会が拡大	・エネルギー分野、まちづくり分野におけるパートナーとの共創による実証プロジェクト参画および市場・事業開拓強化(→P56移行計画／アクションプラン⑥・⑨) ・再生可能エネルギー需要に対応するクリーンエネルギーの提供(太陽光・蓄電池)、地域新電力事業、EVインフラ事業、電力マネージド事業の推進(→P56移行計画／アクションプラン①・⑦) ・液浸冷却技術を適用したデータセンターなどカーボンニュートラルに資する先進技術の研究開発および顧客パートナーリングによる市場展開強化(→P56移行計画／アクションプラン③) ・陸上養殖の自社事業化推進および地場有力企業との共創による事業展開強化	中期／高い	➡	➡	➡	➡

【主な機会項目の概要】

・気候変動に関する主な機会は、1.5°C～2°Cシナリオにおいて、各事業プラスの財務インパクトが見込まれます。

・気候変動に関する主な機会は、4°Cシナリオにおいても同様のサービス提供となる一方で、サービス提供に関わる当社の効率性が低下することから、気候変動による財務インパクトは無いと考えられます。

【財務インパクト算出の概要】

・気候変動に関する主な機会は、1.5℃～2℃シナリオにおいて、各事業の過去のCAGRと気候変動に該当する事業の売上高に基づき財務インパクトの予想をしています。

・事業環境等の変化等により、シナリオにおけるCAGRが変更になる場合、機会の財務インパクトについては変更される可能性があります。

移行計画

●移行計画の考え方

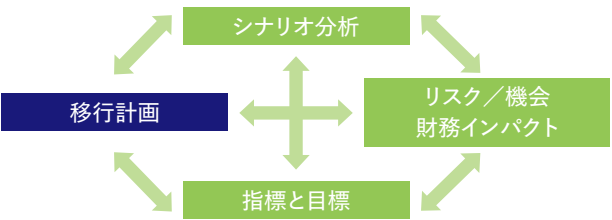
当社における移行計画についての考え方は、TCFDにおけるシナリオ分析、リスク・機会と財務インパクト、指標と目標の開示および項目と相互に関連するものと捉えています。

そのため、継続的なシナリオ分析のブラッシュアップによるリスク・機会と財務インパクトの変化、それに基づく移行計画の目標設定の変更、指標と目標の変更が生じます。

当社では、移行計画をTCFD上の戦略における目標を実行するためのマイルストーンとして、社内全体の事業戦略に活かすことにより、今後における企業価値の継続的な向上に努めていきます。

2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
「気候変動に関する主な機会」の策定	移行計画策定 (アクションプラン／財務計画)	定量指標KPI設定 (売上目標・成長投資)

移行計画と他のTCFD項目との関連性



【移行計画】

- ・NECネットエスアイでは、TCFDにおけるリスク・機会の財務インパクトおよびシナリオ分析に基づき、2030年に向けた温室効果ガス排出量削減目標達成の実現に向けて移行計画を策定しています。
- ・リスクの軽減と機会の拡大および2030年に向けたアクションプランおよび財務計画に基づき、2050年のネットゼロに向けた施策を実行していきます。

カテゴリー	アクションプラン
市場	① オンサイト／オフサイトPPAによる再生可能エネルギー市場へのクリーンエネルギーサービス等の事業の拡大 ② 温室効果ガス排出量可視化を通じ、高性能かつ使用電力量の少ない半導体等を使用したローカル5G、IoTサービス、業務プロセス改革による脱炭素DX事業の拡大 ③ 液浸冷却技術を採用した次世代型データセンター等、ファシリティとエネルギーの融合による環境マネジメント型サービスを拡大 ④ 自然エネルギーの需要に対して洋上風力発電需要増に伴う事業機会が拡大
レジリエンス	⑤ 激甚化する自然災害に対する災害対策事業の拡大 ⑥ IT・DXソリューションによるサステナブルかつレジリエンスな循環型まちづくり推進事業機会の拡大 ⑦ 設計、構築、保守運用サポートまで一貫したスマート防災減災事業を推進 ⑧ インフラ設備の省電力化、レジリエンス強化に関する需要・機会が拡大 ⑨ スマートシティ構想に対するサステナブルかつレジリエンスなまちづくり推進に伴う事業機会の拡大
カテゴリー	財務計画
成長投資	① カーボンニュートラル推進本部による自社実践、社内浸透施策への成長投資 ② 各事業部門における気候変動による事業機会への成長投資
設備投資	③ 温室効果ガス排出量削減目標の達成に向け、グリーン電力、オフサイトPPA等を使用した太陽光発電等の設備投資 ④ 社有車のEV化導入促進に向けた設備投資（充電設備等の付帯設備を含む）

リスク管理

大雨や洪水などの自然災害リスクに留まらず、ロシアによるウクライナ侵攻など、企業が考慮しなくてはならない脅威の範囲が広がっています。

NECネットエスアイでは、高度に変化する事業環境の中で、多様化するリスクを常に把握し、被害の最小化と事業継続の両面からリスク管理を行っています。

気候変動を含む重要リスクについては、経営品質向上委員会を中心としたリスク管理体制にて抽出、管理を実施しています。また、経営戦略やそれに基づく施策の方針について議論する機関であるサステナビリティ推進委員会において、討議を通じて対策を実行するとともに、コーポレートガバナンス・コードを踏まえ取締役会への報告を実施し、社外への開示を継続して行います。

指標と目標

NECネットエスアイでは、1996年に環境方針を制定して以来、事業活動における継続的な環境負荷低減はもとより、環境に配慮した製品・サービスをお客さまに提供することによって、社会全体の環境負荷低減に貢献し、持続可能な社会の実現のための活動を継続して実施しています。

NECグループの一員として、NECグループ環境経営目標である「NEC環境ターゲット2030」に沿って、2023年3月期に温室効果

ガス削減目標について主要KPIを設定しましたが、企業として気候変動対応への貢献をさらに加速化、責務を果たすべく、Scope1、2のCO₂排出量削減目標を前倒しします。

またScope3についてはサプライチェーンへの働きかけを通じCO₂排出量データの精緻化を進めるとともに、2024年3月期に削減目標を設定します。

【主要KPI目標／達成状況】

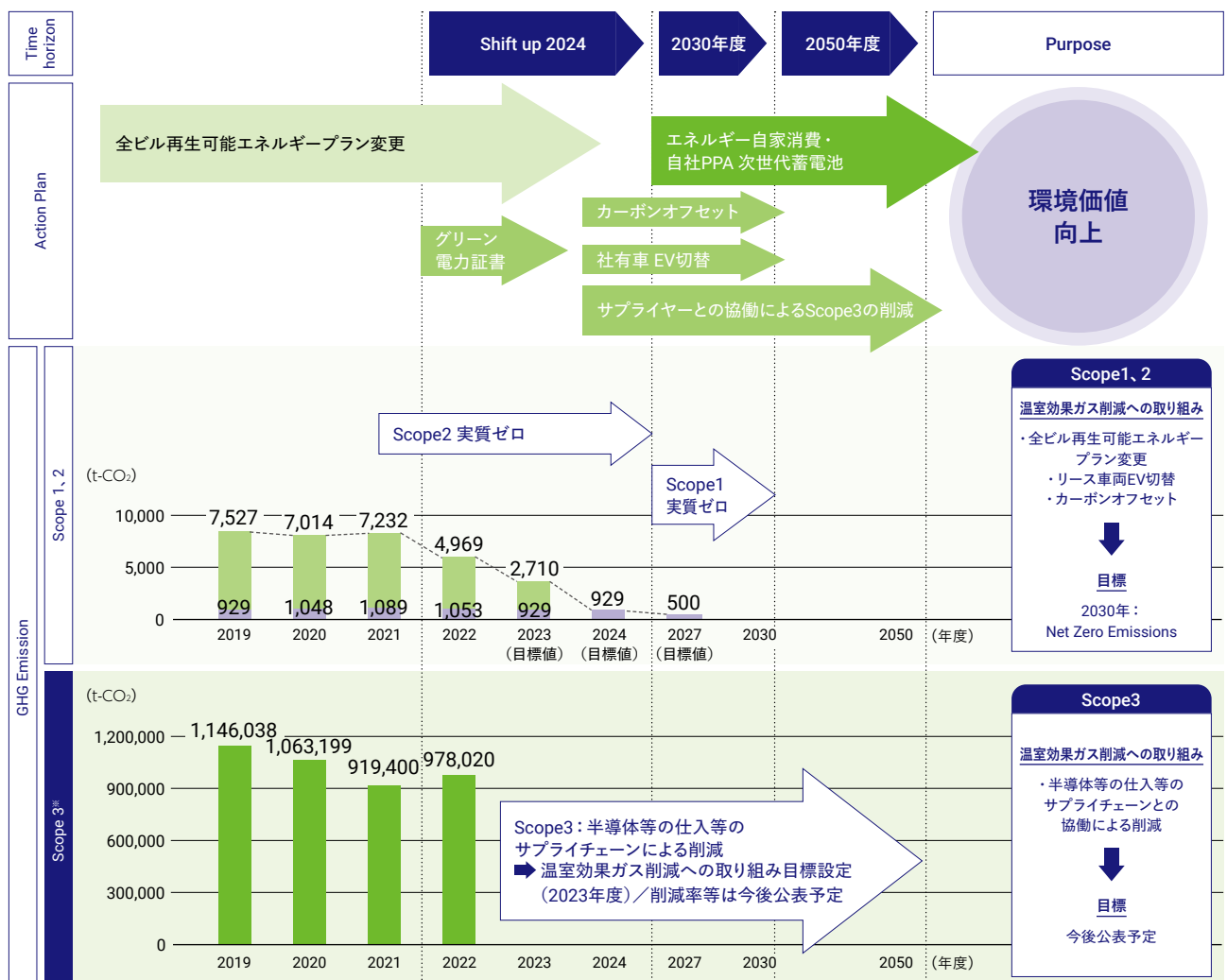
	削減目標(2020年3月期比)／実績			備考
Scope1、2	▲40%(2023年3月期)	➡	▲ 24%(削減実績)	
	▲55%(2031年3月期)	➡	▲ 89%(2025年3月期)	2025年3月期末時点Scope2実質ゼロ達成
	▲100%(2051年3月期)	➡	▲100%(2031年3月期)	2031年3月期末時点Scope1、2実質ゼロ達成

【成長戦略目標】

経営戦略への組み込み〔中期経営計画「Shift up 2024」の達成〕

※ Sustainable Symphonic Society(持続可能で、豊かに響きあう社会の実現)

温室効果ガス排出量と温室効果ガス削減に向けたアクションとパーパス



※ Scope3について、2022年3月期データの第三者検証の結果を元に2020年3月期以降の数値の算定見直しを実施。

社会

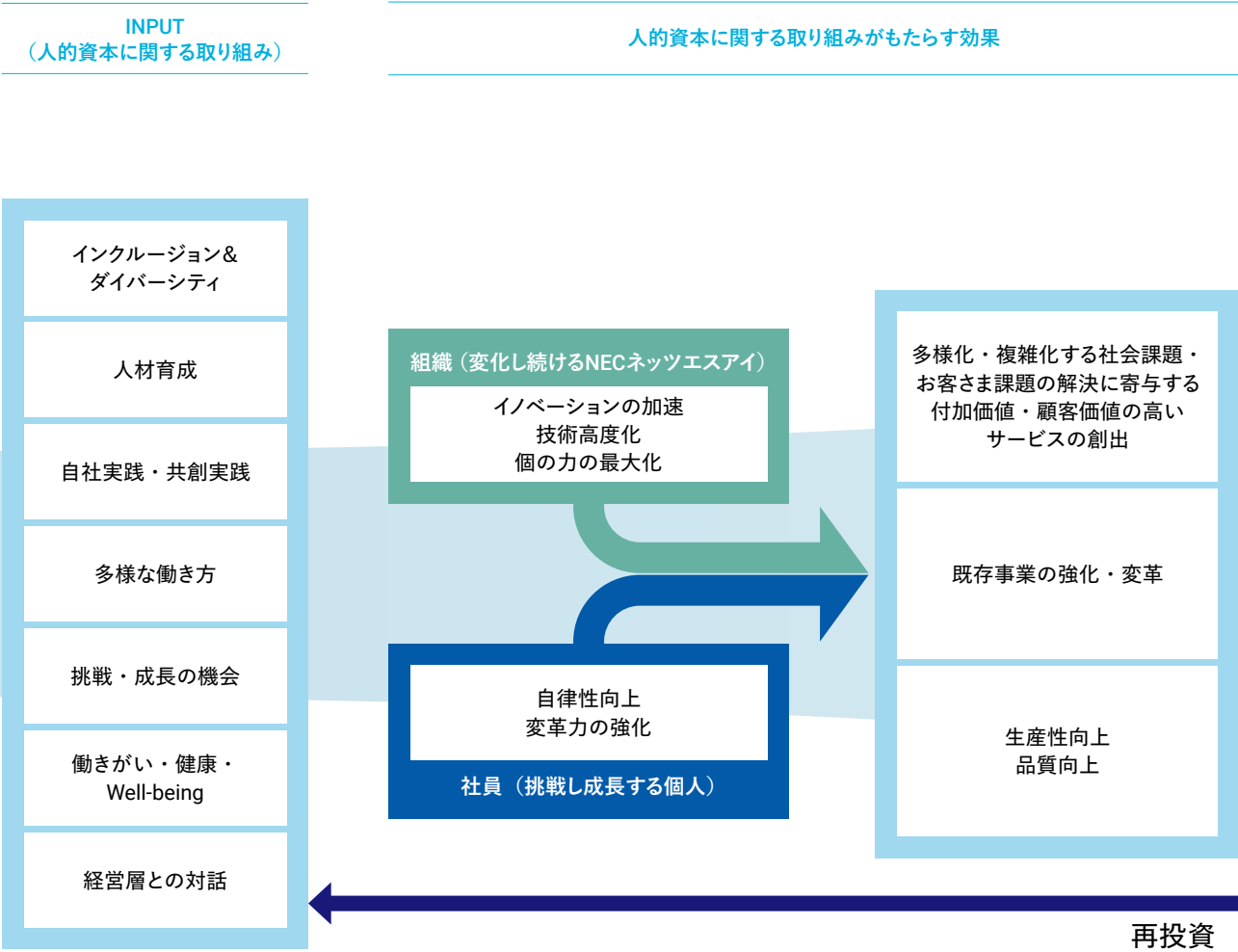
人的資本の取り組み

人材戦略の基本的な考え方

当社は、「コミュニケーションで創る持続可能で包括的な社会」の実現を掲げ、社会やお客さまと共に持続的に成長・発展していくことを目指しており、その価値創出の源泉は「人材」です。

技術やニーズが急速に変化、高度化する事業環境下においても、社会やお客さまにとってより付加価値の高いソリューションやサービスを創出、提供し続けていくことが当社の社会的使命と考えています。そのために、個々人がその変化に対して挑戦、成長し、能力を最大限に発揮していくことが、会社の持続的な成長にとって極めて重要との考えのもと、人材戦略の取り組みを進めています。

人的資本に関する取り組みと経営戦略のつながり



関連指標

女性管理職比率 障がい者雇用率 経験者・外国人採用数	心理的安全性研修受講者数 心理的安全性に関する社内サーベイスコア	高度人材	有給休暇取得率
新事業ピッチコンテスト 応募件数	タウンホールミーティング・事業方針説明 全国キャラバン実施回数	日本健康マスター検定 有資格者数	エンゲージメントスコア

高度な専門性を有する多様な人材の獲得、育成に加え、共創やイノベーションが加速され、新しい価値を生み出すための環境づくりや文化醸成を進めています。同時に、社員一人ひとりが健康で安心して働き続けられる仕組みづくりや、働きがいを感じながら自律的に学び挑戦することが出来る機会提供、サポート等にも取り組んでいます。

これら組織と個人への施策を掛け合わせ、社会課題の解決と事業成長の両面を支える人材戦略への取り組みを加速していきます。

OUTPUT

OUTCOME

Sustainable Symphonic Society

持続可能で、
豊かに響きあう社会の実現

マテリアリティ

2030年に向けた社会への
価値提供の取り組み

誰もがより活き活きと
働ける環境の創造

先進テクノロジーを活かした
楽しく豊かなまちづくり

発展する社会の安心安全を
支える万全なサービスの提供



自社の成長のための取り組み

健全で透明性の高い経営

新たな価値を創出する
イノベーション力の強化

一人ひとりが活き活きと
輝く環境づくり

社外からの評価

心理的安全性AWARD 2023



第五回プラチナキャリア・アワード



第一回WELLBEING AWARDS



健康経営優良法人2023



イノベーションの加速・技術高度化・個の力の最大化に向けた取り組み

インクルージョン&ダイバーシティ

●多様性の確保、推進

変化の激しい事業環境下においても持続的に成長し続けていくためには、多様な個性を持った社員が自由闊達に意見を交わし、それぞれの能力を十分に発揮することが重要という考えのもと、インクルージョン&ダイバーシティの取り組みを推進しています。

全社横断のインクルージョン&ダイバーシティ推進委員会では、女性活躍推進をはじめ、外国人、高齢者、障がい者などのさまざまな属性の社員が活躍できる仕組みやキャリア醸成機会、またお互いを尊重し合う風土の醸成について意見交換や検討を進めています。

女性活躍推進においては、女性活躍推進法に基づく行動計画を公表し、経営の重要事項として積極的に取り組んでおり、主任、管理職への計画的な育成、登用の推進、次世代に向けたメンター、メンティー制度の導入など、組織横断的なサポート・ケアを進めています。こうした取り組みにより、女性活躍推進法に基づく「えるぼし」の最高ランクに認定されています。



「女性活躍推進マーク えるぼし」最高ランク

また、社外からの多様な経験、知識、価値観などを取り入れるために、経験者採用においても、「専門性に基づく即戦力の確保」の採用方針のもと、毎年一定数の採用を進めています。引き続き専門人材の確保に加え、組織責任者等のマネジメント層の積極的な採用により、多様な視点を活かす取り組みを実施していきます。

関連指標の状況

女性管理職比率

2023年3月期
実績
5.9%
※ 2023年4月時点：6.6%



2027年3月期
目標
10%

「2030年30%へのチャレンジ※」への賛同

※ 2030年までに役員に占める女性比率を30%以上を目指す一般社団法人日本経済団体連合会の取り組み

●仕事と育児の両立支援

一人ひとりが能力を最大限発揮するための取り組みの1つとして、性別問わず子どもを持つ社員が安心して仕事と育児を両立できる支援制度の充実ならびに施策を推進しています。「多様な働き方を可能にする勤務制度」「育児休職取得・復職しやすい環境づくり」等を高い水準で取り組んだ結果が評価され、次世代育成支援対策推進法の特例認定企業として「プラチナくるみん」マークを取得しています。



プラチナくるみんマーク

取り組み事例：「心理的安全性」の推進

多様な人材がいることに加え、それらの人材が職位や経験にかかわらず目標達成に向かって安心して率直に意見を交わし、建設的に意見を衝突させることの重要性を理解し、行動変容につなげるために心理的安全性に関するワークショップや研修を経営層と一体となって進めています。こうした活動を通じて、社員のエンゲージメントや自律性の向上とともに、イノベーションを加速し、事業環境の変化に迅速かつ柔軟に対応できる組織をつくっています。この取り組みは社外からも評価され、心理的安全性AWARD 2023において「SILVER RING賞」を受賞しました。



心理的安全性ワークショップの様子



心理的安全性AWARD 2023
「SILVER RING賞」

関連指標の状況

心理的安全性研修受講者・サーベイスコア

2021年3月期：全社向けセミナー実施

2022年3月期：役員・事業部長向けにワークショップ実施

2023年3月期：事業部長代理、統括マネージャー、部長向けにワークショップ実施

2024年3月期：課長向けにWeb研修実施中

<エンゲージメントサーベイの結果>

質問事項：上司と異なる意見であっても、自分の意見を率直に伝えることができる

2023年3月期

+11ポイント

(本活動を開始した2021年3月期との比較)

人材育成

●「変化し続けるNECネットエスアイ × 挑戦し成長し続ける個人」

当社は、お客さまのニーズと技術変化にあわせ事業変革を繰り返すことで、成長し続けてきました。これらの歴史の中で培われ、磨き続けてきたDNAが「挑戦心」「共創力」「専門性」「自律性」です。

これからも時代とともに変化し続ける当社と、そこに不可欠な「挑戦し、成長していく個人」の育成、自律的なキャリア形成を支援することを方針として掲げています。

重点的な取り組み：高度人材の育成

中期経営計画「Shift up 2024」においては、社会実装段階に入りつつある「DX × 次世代ネットワーク」の具現化と、より高い社会価値の提供に向け、高度な専門性を有する多様な人材の獲得、育成を進め、社会課題の解決と事業成長の両面を支える人材戦略への取り組みを加速させています。コンサル人材、DX人材、次世代ネットワーク人材を重点強化すべき高度人材と位置づけ、人材の育成、獲得を強化しています。コンサル人材については、2022年4月に設置したビジネスプロセスイノベーション推進本部に上流コンサル人材を集約し、外部有識者をコーチに招き実際の提案活動を通じた育成を進めています。

DX先端技術領域においては、米国サンノゼの拠点に定期的に人材を派遣することで、スタートアップ企業との事業共創や先端技術の習得により、イノベーション推進を担う人材の育成・拡充に取り組んでいます。また、全社員のDXネイティブ化に向け、

自社実践・共創実践

2007年より他社に先駆けて働き方改革に取り組み、全社での自社実践・実証を通じてさまざまなサービスを創出するとともに、制度や仕組み、オフィス環境についてもこれらの実践成果に基づき繰り返し改善を進めてきました。テレワークや分散型ワークもいち早く全社導入しており、その実証・検証の成果やノウハウは、コロナ禍におけるお客さまの事業活動の継続や課題解決に大きく寄与しています。

お客さまと新しい価値の共創を進める環境整備にも積極的に取り組んでおり、2023年3月に移転した新本社では、ローカル5Gなどの高度なネットワークの活用や、最先端のDXソリューション実証の場として位置づけ、2030年に向けた新しい働き方のコンセプトを創造していきます。

また、先進技術の実証とオープンイノベーション創出の拠点として2020年に開設した「日本橋イノベーションベース」では、お客さまやパートナー企業、ベンチャー企業など多様な関係者との

コーポレートスタッフを含めた各業務の高度化、効率化を推進するために、レベルに応じた教育体系やプログラムの拡充にも取り組んでいます。これらDXや次世代ネットワーク等の高度技術領域や基礎的な技術教育は、「新川崎テクニカルベース」を拠点に行い、さまざまな技術研修を通じて技術力を強化しています。

関連指標の状況		
高度人材	2023年3月期実績	目標 (2025年3月期)
コンサル人材	39人	190人
DX人材	444人	1,190人
次世代 ネットワーク人材	1,216人	1,580人

米国サンノゼでの当社社員の活動は当社noteをご参照ください。
シリコンバレー駐在員紹介 <https://note.nesic.co.jp/n/n7fbfac0058a6>



Plug and Play Tech Center (PnP)での研修

フラットな対話や共創を通じ、オープンイノベーションに取り組んでいます。自治体のDX化を推進するソリューションを集めた課題解決型ショーケースも設置されており、お客さまの見学も受け入れています。

多様化・複雑化する課題解決に寄与する付加価値の高いサービスを創出し続けていくために、自社実践・共創実践を通じたイノベーションを加速させていきます。



日本橋イノベーションベースの様子

自律性向上や変革力強化に向けた取り組み

多様な働き方を実現する制度・仕組み

多様な働き方を実現する環境づくりに力を入れています。

2017年7月よりテレワークを全社導入し、2019年10月からは、首都圏7カ所に設置された通勤時間30分以内の最寄りのサテライトオフィス（アクティビティベース）や在宅勤務を併用した分散型ワークを実施しています。新型コロナウイルス感染症の発生時からは、これまでの経験も活かし、事業継続とパフォーマンスの両立に向け、リモートとリアルを最適に組み合わせるハイブリッドワークを実践しています。

さらに、コアタイムのないフレックスタイム制度（スーパーフレックス）や時間単位有給休暇取得制度を2022年3月期より導入しています。

挑戦・成長を促す取り組み

●キャリア自律

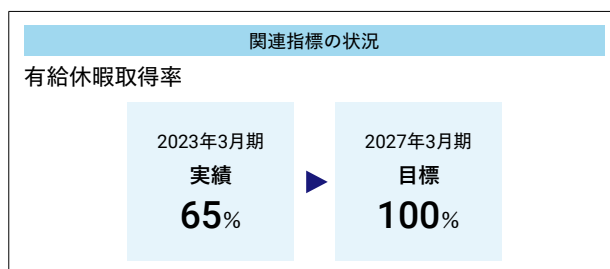
人材育成方針にて「挑戦し成長し続ける個人」を掲げている通り、社員一人ひとりが自律的にキャリア形成を考え、その実現に向けて自ら挑戦できる機会、諸制度を提供しています。

- ・新入社員から経営層まで、階層ごとに必要なスキルやマインドを習得できる教育体系
- ・人材公募制度や、希望部署への異動が可能となるジョブ・チャレンジ制度
- ・全社横断プロジェクトへの自発的な参画促進を目的とした社内兼業制度
- ・行動特性や強み、強化ポイントを可視化する「キャリアアセスメント」の全社員実施による効率的なリスクリング支援
- ・16,600以上のコースから自己負担なく自由に選択し受講できる「パーソナライズ化」が可能な学習サービスの導入

これらの挑戦や成長を促すさまざまな取り組みが評価され、株式会社三菱総合研究所が主催する第五回「プラチナキャリア・アワード」において「最優秀賞」を受賞しました。あわせて、三菱UFJ信託銀行株式会社およびドイツ取引所傘下の指数提供会社STOXX社が共同開発した、プラチナキャリアの取り組みが積極的かつ、継続的に行える日本企業150社で構成されるインデックス「iSTOXX MUTB Japan プラチナキャリア150 インデックス」に選定されています。

これからもこうした取り組みを通じて、社員一人ひとりの自律性や挑戦心の向上を目指すとともに、リスクリング等で習得した学びやスキルを、より付加価値の高いサービス・ソリューションの創出や既存事業の強化につなげ、社会課題解決に寄与していきます。

こうした多様な制度や仕組みを活用することで、社員一人ひとりの自律性向上を後押しし、個人やチームがより高い生産性を発揮できる環境をつくっています。

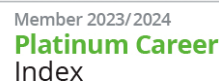
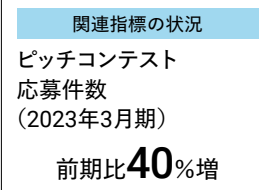


取り組み事例：経験・職位を問わず、全社員にチャンスが与えられる新規事業ピッチコンテスト「出る杭」

事業創出による「組織」と「個」の挑戦、成長の場として新規事業ピッチコンテスト「出る杭」を実施しています。年齢、経験、役職を問わず、また、既存事業とは関係のない分野についても応募が可能で、やりたい、挑戦したいという思いのある「出る杭」の社員を育て、マテリアリティでも掲げている挑戦を奨励・評価する文化の促進に取り組んでいます。2023年3月期は、応募件数が前期と比べて大きく増加しており、キャリア自律に関する各取り組みの成果が出ています。



第五回プラチナキャリア・アワード



iSTOXX MUTB Japan
プラチナキャリア150 インデックス

健康経営・Well-beingの推進

経営戦略の実現に向けて社員一人ひとりが自身の力を最大限に発揮するためには、社員が健康であり続けることが不可欠です。社員とその家族が健康的な習慣を身につけ、健康を維持・増進させることは、心身・社会的に充実した状態(Well-being)を作り、人生を豊かにするものであると考えています。

当社では、社長自らが責任者となった健康経営推進体制のもと、「健康経営宣言」を制定し、健康経営についての理念浸透や社員の健康増進に関する各種施策に取り組んでいます。

これらの取り組みは、健康経営優良法人2023(大規模法人部門(ホワイト500))に認定されるなど、対外的にも評価されています。



健康経営優良法人2023

関連指標の状況

日本健康マスター検定
有資格者数

約**1,800**人

(2023年3月末時点の累計)

<主な取り組み>

- ・脱たばこへの支援
- ・対象者へのがん検診無償化
- ・健康状態の見える化、行動変容への取り組み
 - ・希望者全員(2023年4月時点で約2,800名)へのウェアラブル端末の配布
 - ・健康管理アプリを活用した運動習慣や自律的な健康管理の意識促進
- ・健康リテラシー向上施策
 - ・一般社団法人日本健康生活推進協会が主催する日本健康マスター検定受検促進
 - ・社外有識者や講師による健康に関するセミナーや研修の開催(男性更年期や生理に関するセミナー：2023年3月期)

Well-beingへの取り組み

マテリアリティで掲げている「社員にとってのWell-beingの向上」の推進のためにさまざまな活動を進めています。社員がWell-beingへの共通認識を持ち理解浸透を図るために、会社、組織、個人が取り組む11個の推進テーマ「WellBGs」を策定し、取り組みを進めるなど、工夫を凝らした活動を展開しています。

これらの取り組みが評価され、朝日新聞社が主催する第一回「WELLBEING AWARDS(ウェルビーイング・アワード)」において「組織・チーム部門 ゴールドアイデア賞」を受賞しました。



第一回WELLBEING AWARDS

より良く、より強い組織へ

より良く、より強い組織をつくり、持続的に成長・発展していくためには、全社のベクトルを合わせ、会社と社員のつながりをより強固にしていくことが大切だと考えています。

全社のベクトルを合わせていくために、対話の場づくりに力を入れており、経営層と社員が自由闊達に議論するタウンホールミーティングや、事業方針説明のための全国キャラバンなど、

多様なコミュニケーションを図っています。こうした場が、会社の目指す姿や使命への共感を生み、会社と社員のつながりを揺るぎないものに育んでおり、エンゲージメントスコアの向上にもつながっています。

これからも、経営戦略実現に向けた人的資本に関する各取り組みを加速させていきます。

関連指標の状況

エンゲージメントスコア

(スコア：グローバル人事コンサルティング会社「Kincentric社」サーベイによる)

2021年3月期

実績

23%

2023年3月期

実績

32%

2025年3月期

目標

50%

(概ねグローバル上位25%に該当し、Tier1レベル)

関連指標の状況

- ・タウンホールミーティング実施回数

10回

(2023年3月期)

- ・事業方針説明全国キャラバン実施回数

10回実施

(地域拠点5回、芝浦本社地区5回)

(実施時期：2023年5月～6月)

ステークホルダーとのコミュニケーション

調達取引先とのコミュニケーション

NECネットエスアイグループは、自社のみならずサプライチェーンを構成する調達取引先との協働・共創を通じて、環境や社会全体に与える影響に十分配慮しながら事業を行うことで、社会から信頼され、サステナブルな社会価値創造に貢献できると考えています。こうした考え方のもと、調達取引先と、社会における重要課題と事業が社会に及ぼす影響について共に学びながら、より良いサプライチェーン構築に向けた取り組みを続けています。

調達取引先に対する主な取り組み

- ・事業動向説明会(年1回開催)
- ・感謝状贈呈式(年1回開催)
- ・年賀交歓会での事業状況の共有(年1回開催)
- ・重点パートナー協議会(年4回開催)
- ・全社安全大会(年1回開催)
- ・共創ピッチイベント(通年開催)
- ・重点パートナーへのSDGsの啓発、教育支援

サプライチェーンマネジメント

NECネットエスアイグループは、調達取引先に上流の取引先も含めた責任ある企業行動を要請しています。具体的には、契約、周知徹底、書類点検(SAQ)、訪問点検といった各段階で、調達取引先と連携しながら、6つの重点リスクに対処しています。

●契約・周知徹底

調達取引先に対しては、「サプライチェーンにおける責任ある企業行動に関する宣言書」の取得を通じて、これらの履行・遵守を担保しています。NECネットエスアイグループでは、これまでの実績として、2023年3月期末までに、国内外で調達金額の91%をカバーする調達取引先から宣言書を取得しています。

●書類点検(SAQ)

「サステナブル調達セルフチェックシート」により「人権」、「安全衛生」、「環境」、「公正取引」「その他」のテーマにおける点検を実施しています。

採点結果をフィードバックし、取り組みが不十分で潜在リスクありと評価した調達取引先に対しては改善要求や是正指導を実施しています。

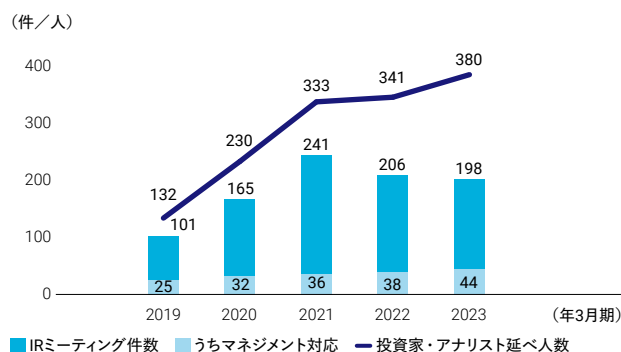
株主・投資家とのコミュニケーション

株主をはじめとするステークホルダーに対し、経営状況や運営方針を正確・迅速に説明することを当社のディスクロージャーポリシーとしており、各説明会や面談等、国内外の資本市場との対話を定期的に実施しています。資本市場との対話については、IR部門に加え、投資家向け説明会や個別面談等、代表取締役執行役員社長をはじめとする経営幹部との対話の場や、サステナビリティ担当部門と連携した、ESGを担当する投資家とのエンゲージメントの場を定期的に設定しています。また、注力事業への理解促進のため、2020年3月期からは事業部門長による説明会も実施しており、2023年6月には、新たにIR Dayとして主要セグメントについての責任者との対話の場を設定しました。

事業・業績の説明の場としてのミーティング以外にも、企業価値向上に向けた財務・非財務の事業実態と情報開示の両面における改善点について投資家やアナリストとの議論の場を設定しており、このようなPDCA活動について一般社団法人日本IR協議会より2022年の「共感!」IR賞をいただくことができました。

通常のミーティングを含め、資本市場との対話により得られたご意見やご要望は、IR部門より独立役員を含む全役員に報告しており、引き続きこれらを経営強化に活用し、さらなる企業価値向上に結びつけていきます。

IRミーティング件数(説明会等大規模ミーティングは除く)





投資家とのミーティングで得られたご意見と改善活動の一部

ご意見

- ・中期経営計画で掲げた目標については、年度ごとにその進捗状況を報告してほしい。
- ・中期経営計画で掲げたまちづくり等の新たな注力事業についてイメージがつかめず、具体的にどのようなものか示してほしい。



ご意見を受けて

- ・全社目標については、財務目標、非財務目標ともに、決算説明会や各報告書において、進捗を公表しました。一部の目標については、進捗を踏まえたアップデートや、より戦略に結びつくような再定義などの修正も加えました。
- ・セグメントごとの中期経営計画の進捗を、各責任者から説明すべく、IR Dayを開始しました。目指している事業をご理解いただけるよう、取り組み事例等を含めた説明を行いました。各セグメントの中身についての定量的説明の不足などのご指摘もいただき、今後の改善につなげていきます。

ご意見

- ・ESGに対しきちんとコミットした経営を行うためには、ESG面を報酬に反映させることが必要ではないか。



ご意見を受けて

- ・取締役の報酬と当社の企業価値との連動性をより明確にし、中期経営計画における非財務指標の目標達成に向けた意欲を高めるため、2024年3月期より、従来の財務指標に加え、非財務指標を役員報酬として用いることとしました。(→P68)

ご意見

- ・TCFD開示について、定性的な指標だけではミスリードを招きかねないため、気候変動によるリスクと機会が業績にもたらすインパクトを定量的に示してほしい。



ご意見を受けて

- ・気候変動が事業に及ぼす影響の把握と、気候関連の機会とリスクの具体化のために、複数シナリオにおけるシナリオ分析を実施しました。それぞれのリスクへの対応とそれによる成長機会について分析・評価した結果を報告し、一部のリスクについては影響額を開示しています。(→P53～56)

ご意見

- ・人的資本と企業価値、利益成長の定量的な結びつきを示してほしい。
- ・投資家が最終的に求めるのは企業価値であり、人材戦略がどのように企業価値にフィードバックされるか開示すべきである。



ご意見を受けて

- ・人的資本の取り組みページにおいて、人的資本に関する取り組みと経営戦略とのつながりを図示しました。人材育成やインクルージョン&ダイバーシティといった、人材戦略に紐づく各取り組みについても、その目的や内容をご説明しています。(→P58～63)

ご意見

- ・通期決算についての説明は即日聞きたい。
- ・決算発表から説明会まで、ゴールデンウィークを跨ぐのは間が空き過ぎである。



ご意見を受けて

- ・2023年3月期決算より、決算説明会を決算発表同日に前倒ししました。一部資料において和英同時開示ができない点等の課題も残り、今後の改善を図ります。

ご意見

- ・マネジメントが資本コストを意識しているならば、それをきちんと開示すべきである。
- ・資本コストについての会社の認識や、それを踏まえた企業価値向上の考え方を聞きたい。



ご意見を受けて

- ・資本コストに対するマネジメントの考え方について、最高財務責任者であるCFOのメッセージにてご説明しています。(→P38～41)

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに対する基本的な姿勢

当社は、生き活きとしたコミュニケーションが行われる豊かな社会の実現と企業価値の持続的な向上のためには、コーポレート・ガバナンスの強化が重要であると考えており、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方「NECネットエスアイ・コーポレートガバナンス基本方針」を2022年4月に制定しました。

当社は、上場会社であるメリットとNECグループであるメリットの双方を活かせる点が特徴ですが(→P68)、上場子会社として、より一層、一般株主の権利を保護することが重要であると認識しており、2006年より、独立役員の選任を開始しています。現在は、独立社外取締役の取締役に占める比率は3分の1であり、取締役会の構成メンバーは経験や知識、専門性、性別等の多様性を考慮して選任しています。この体制により、取締役会において議論の活性化を図るとともに、当社独自の経営判断に基づいた意思決定を行っています。

当社は、経営の監督機能強化を目的に、重要な業務執行の意思決定における社外取締役の助言および独立した立場の監査役による客観的な監査が当社の健全な経営に有効であることから、監査役会設置の形態を採用しています。また、取締役等の指名・報酬等に関し、透明性、妥当性および客観性の確保の観点から審議・検討を行う機関として、委員長を独立社外取締役とし、過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会を設置しています。加えて、支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う機関として独立社外取締役のみで構成する特別委員会を設置し、支配株主からの独立性の確保および株主共同利益の保護に努めています。

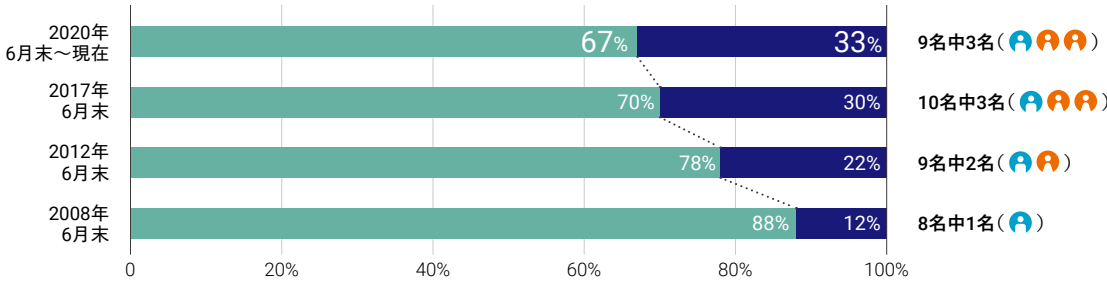
当社は、コンプライアンス最優先の事業遂行のもと、市場の要請等に鑑み、今後とも最適なコーポレート・ガバナンス体制の検討・構築を行っていきます。

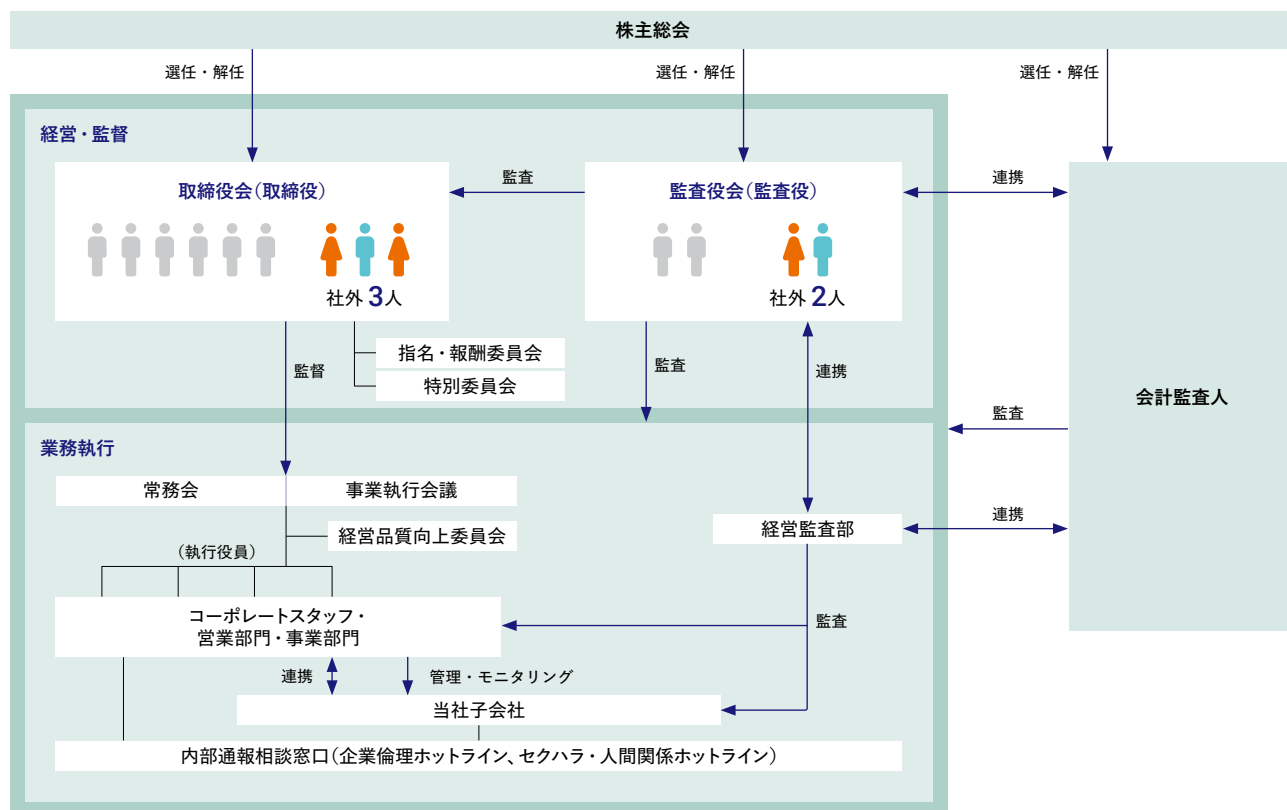
コーポレート・ガバナンス強化の歴史 (年)

	2000	2005	2010	2015	2020	2021	2023
取締役会機能 明確化・強化	2000 執行役員制度導入						
		2005 取締役数削減 (20人⇒10人以内)、取締役任期を1年に短縮					
				2016	実効性評価の開始、役員トレーニング体系化		
経営の 透明性向上		2006	独立監査役 1名		2015	独立監査役2名	
			2008	2012	2017		
			独立取締役1名	独立取締役2名	独立取締役3名		
					2016	諮問会議の設置	
取締役会 多様性の向上※					2021	指名・報酬委員会に改組	
					2021	特別委員会の設置	
		2008	大学 (内部統制) 男性		2016	企業経営 男性	
企業価値に 連動した 報酬制度の強化				2012	2018	大学 (経営管理) 男性	
					2017	2019	2023
					企業経営 男性	CSR／企業経営 男性	サステナビリティ／企業経営 男性
					2017	2019	2023
					株価連動型 報酬制度導入	譲渡制限付 株式報酬制度導入	役員報酬への非財務指標 導入

※ 独立社外取締役のみ掲載しています。 男性 女性

取締役の構成の変化(独立社外取締役の構成比) ■ 社内 ■ 社外





1 取締役・取締役会

取締役会は、会社内の最高意思決定機関として取締役会付議基準に基づき重要な意思決定を行うほか、中期経営計画等の企業戦略の大きな方向性について議論を深める場として位置づけています。なお、取締役の任期を1年とすることで取締役の経営責任を明確にし、経営体質の強化を図っています。

2 監査役・監査役会

監査役会においては、監査の方針などを決定し、各監査役の監査の状況等の報告を行うとともに、監査役は、取締役会その他重要な会議への出席、重要な決裁書類の閲覧、取締役、執行役員および使用人からの業務執行に関する報告の聴取等を行っており、取締役の職務執行を十分に監査できる体制となっています。

3 執行役員／常務会・事業執行会議

迅速な意思決定に基づく事業遂行の実現および業務執行と監督の分離を図るため、執行役員制度を導入しており、会社経営と業務執行の重要事項を審議する「常務会」を設置して審議の充実と適正な意思決定の確保を図るとともに、取締役会で定めた予算の進捗等の事業遂行状況に関する報告等を行う「事業執行会議」を設置して、経営情報の共有と業務執行の効率化を図っています。

4 指名・報酬委員会

目的： 取締役等の指名・報酬等に関し、透明性、妥当性および客観性の確保の観点から審議を行う機関として指名・報酬委員会を設置しています。

構成員： 代表取締役および独立社外取締役3名

委員長： 芦澤 美智子(独立社外取締役)

審議事項： 本委員会は次の各号に掲げる事項について審議し、その内容および結果を適宜取締役会に報告します。ただし、監査役の人事に関する事項は、監査役会の同意を得るものとします。

1. 取締役および代表取締役の人事に関する事項
2. 取締役および代表取締役の報酬および賞与に関する事項
3. 監査役の人事に関する事項
4. 取締役等の後継者計画に関する事項
5. その他人事・報酬に関する重要事項

開催： 年4回(必要がある場合、随時追加開催)

指名・報酬委員会の議題

開催時期	議題
2022年度 第1回 (2022年5月31日)	Ⅰ. 6月以降の指名・報酬委員会の委員長について Ⅱ. 役員報酬に関する事項 Ⅲ. 社長後継者育成計画について
2022年度 第2回 (2022年11月30日)	Ⅰ. 社外役員の独立性判断基準改正の件 Ⅱ. 2023年6月の役員体制作案について Ⅲ. 社長後継者育成計画について
2022年度 第3回 (2023年1月30日)	Ⅰ. 2023年6月の役員体制について Ⅱ. 次年度の委員会運営について Ⅲ. 非財務指標を用いた役員報酬について(導入概略案)
2022年度 第4回 (2023年3月29日)	Ⅰ. 株主総会に付議する取締役、監査役の選任議案の原案の確認 Ⅱ. 非財務指標を用いた役員報酬について(制度設計について)
2023年度 第1回 (2023年5月31日)	Ⅰ. 役員報酬に関する事項 Ⅱ. 非財務指標を用いた役員報酬について ・各指標のKPIおよび賞与反映方法について

4 指名・報酬委員会

新たな取り組み

・非財務指標の役員報酬への導入

当社は、取締役の報酬と当社の企業価値との連動性をより明確にし、中期経営計画における非財務指標の目標達成に向けた意欲を高めるため、2024年3月期より従来の財務指標に加え非財務指標を役員報酬として用いることとしました。中期経営計画で掲げた「温室効果ガス排出量」「エンゲージメントスコア」「女性管理職比率」に関する指標を業績連動報酬等（賞与）に導入します。

5 特別委員会

目的： 当社の支配株主（以下「NEC」という。）および少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う機関として特別委員会を設置しています。

構成員： 独立社外取締役3名

委員長： 吉田 守（独立社外取締役）

審議事項： 本委員会は次の各号に掲げる事項について審議し、その内容および結果を適宜取締役会に報告します。

1. NECとの主要な取引状況
2. NECおよびその子会社との間におけるM&A（事業譲渡・譲受、分割、合併等）に係る契約の締結
3. その他NECおよび当社の少数株主との利益が相反するおそれのある重要事項

開催： 適宜開催（NECとの取引状況の報告（年1回）とM&A等、重要な取引が行われる都度開催）

親会社との関係

当社は、NECグループ会社として、NECグループ各社の提供するサービスにおいてシステム構築や保守サービス等を担当できる点や、NECの持つブランド力や技術力／人材等の経営資源を活用できる点で大きなメリットを受けています。特に、当社が注力しているDX×次世代ネットワークの領域において、5Gなどのネットワーク技術はもちろん、デジタル領域においても顔認証技術をはじめとしたNECの技術力は卓越しており、これを従来以上に積極的に活用し、企業価値向上に結びつけていきたいと考えています。

一方で、当社は独自の経営判断を行いながら事業運営を行っている独立上場会社です。これにより、お客さまやパートナー等社外から上場会社としての信用をいただき、社員のモラルアップが図れるとともに、優れた人材の確保が行いやすくなります。さらに、NEC製品のみならず、国内外の幅広い製品、サービスを活用できることがお客さまや社会課題に応じたソリューションの提供という当社の付加価値につながっており、売上高に占める独自事業の割合は約75%を占めています。特に、NECグループならではの品質へのこだわりでマルチベンダー・サービスを提供している点は当社特有の強みの1つとなっています。

当社は、NECグループとしてのメリットと上場会社としてのメリットの双方を享受するためには、少数株主の権利を適切に保護する体制が重要だと考えており、親会社との取引において、少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行うため、2022年3月期に独立社外取締役のみで構成する特別委員会を設置しました。特別委員会では、親会社との主要な取引状況等の確認および重要な個別案件に係る事前審議等を行っており、その結果を取締役会に報告しています。取締役会および特別委員会においては、親会社との取引が市場の実勢価格を参考にしてその都度交渉により決定されており、その取引条件は他の取引先各社と同等であることから、当社の利益を害するものではないと判断しています。

当社は、上場会社として、株主や投資家の皆さまとの対話を行い、さまざまなご意見やご期待を意識した経営を行うことが、当社をより強くし、企業価値を高めることに結びついていると考えています。

独立役員（独立社外取締役・独立社外監査役）の状況

当社は、コーポレート・ガバナンスを一層強化するために、2006年より、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有している独立役員を選任しています。現在、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たす独立役員は、取締役9名中3名、監査役4名中2名の計5名です。取締役においては、3分の1が独立社外取締役で構成されており、また女性比率も2割強となっています。

各独立役員は、企業経営、会計、経営管理、サステナビリティ経営やコーポレート・ガバナンスなどの多様な知識・経験を有しています。独立社外取締役は、社外者の立場から助言や意思決定を行い、独立社外監査役は社外者としての公正・客観的な立場から取締役の業務執行を監査しており、業務執行に対する実効性の高い監督を行うなど、独立役員としての機能を十分に発揮しています。

氏名	選任理由	重要な兼職状況 ^{注2}	2023年3月期の出席回数	
			取締役会	監査役会
芦澤 美智子	監査法人における公認会計士としての業務経験や、株式会社産業再生機構において大企業の再生プロジェクトに従事した経験など豊富な経験を有しております。また、現在、主に企業再生M&Aについて研究するほか、大学院において講師を務めるなど、経営管理全般の専門知識を有しています。これらの財務および経営に関する幅広い知見を踏まえ、引き続き客観的立場から当社の経営に対する助言および監督等の適切な役割を果たしていただくことが期待できると判断し、選任しています。	・横浜市立大学国際商学部准教授(2023年8月退任予定) ・横浜市立大学大学院国際マネジメント研究科准教授(2023年8月退任予定)	13/13	—
吉田 守	大手電機メーカーにおいて、海外事業を含む複数の分野における事業責任者を務めた経験から高い経営能力や戦略構築力を有し、また技術担当を務め、技術マネジメント、モノづくり、マーケティング等に関する幅広い知見と経験を有しています。また、2016年以降は常任監査役として企業経営のガバナンス改革を推進していました。これらのモノづくりに関する知見や企業経営者としての豊富な経験を踏まえ、引き続き客観的立場から当社の経営に対する助言および監督等の適切な役割を果たしていただくことが期待できると判断し、選任しています。	—	12/13	—
森本 美紀子 ^(注1)	民間シンクタンクをはじめとする民間企業においてマクロ経済調査・分析やファンド管理、企業や組織のサステナビリティ・SDGs推進、ESG対応等のコンサルティングなどを経験した後、サステナビリティ経営を総合的に支援するコンサルティング会社を設立し、代表取締役を務めています。今後、これらの経済・金融分野における経験やサステナビリティに関する高い知見を踏まえ、客観的立場から当社の経営に対する助言および監督等の適切な役割を果たしていただくことが期待できると判断し、選任しています。	・(株)kama代表取締役 ・伊藤ハム米久ホールディングス(株)社外取締役	—	—
五十畑 亜紀子	会社法やコーポレート・ガバナンス等に関する専門知識を有するとともに、一般企業法務分野において弁護士としての豊富な経験を有しています。これまでの知識と経験を活かし、業務遂行の適法性等について公正・客観的な立場から監査を行っていただけるものと判断し、選任しています。	・東京八丁堀法律事務所パートナー	11/11	10/10
稲垣 浩二 ^(注1)	公認会計士として監査法人において長年にわたり監査業務に従事し、財務および会計に関する深い見識を有するとともに、同監査法人の包括代表補佐として、海外対応やデジタルイノベーション対応を含む経営に携わるなど豊富な経験を有しています。これまでの知識と経験を活かし、業務遂行の適法性等について公正・客観的な立場から監査を行っていただけるものと判断し、選任しています。	・公認会計士	—	—

(注) 1 取締役森本美紀子氏および監査役稲垣浩二氏は、2023年6月23日開催の第91期定時株主総会において新たに選任されました。

2 重要な兼職状況は、2023年6月23日現在の状況です。

取締役会における審議の活性化／独立役員機能発揮に向けた支援体制

取締役会では、少数株主保護の観点から当社独自の経営判断に基づいた意思決定を行うことが必要であり、独立役員を含めた全メンバーが自由闊達に問題提起や建設的な議論を行うことが重要であると認識しています。そのため、以下の通り、取締役会審議の活性化などに向けた体制の強化に取り組んでいます。

当社は、取締役会開催に際しては、資料の事前配布を行うとともに、取締役会審議の充実を図るため、独立役員等に対し、毎月、取締役会の事前説明会を開催(概ね3時間)し、取締役会の付議議案の説明や当社の事業遂行状況を適宜報告しています。また、このような当社と独立役員との交流の場

に加え、独立役員間のみの情報交換の場も設けており、そこで議論された当社経営に対する提言について、独立役員が代表取締役と意見交換を行うことなどにより、当社経営に活かしています。

加えて、役員のさらなるスキル向上を目的に、取締役および監査役に対し、経営および経営を監督するために必要な情報提供や知識習得のための機会を設けています。2023年3月期は経営戦略に関する研修および現場視察を実施しました。また、独立役員に対しては、当社の歴史や事業概要、財務情報や事業戦略、事業環境、競合状況、社内の組織などの情報を十分に共有する場を設けています。

取締役の選解任の方針・手続き

選任の方針・手続き

当社の取締役会は、取締役候補者の指名にあたり、経営をリードするために必要なスキル・経験を兼ね備え、当社の事業発展に貢献できる人材であることを基本に、取締役として求められる適性を考慮し、適材適所の観点により総合的に検討し決定しています。

なお、指名の内容は、独立社外取締役を委員長とし、過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会にて議論を行い、その意見を踏まえたうえで、取締役については、株主総会付議議案として取締役会で決議し、監査役については、

監査役会で協議し同意を得たうえで、株主総会付議議案として取締役会で決議し、それぞれ株主総会にて決議します。

解任の方針・手続き

当社の取締役会は、取締役の解任にあたり、取締役がその機能を十分発揮していないと認められる場合等においては、原則として、独立社外取締役を中心とした指名・報酬委員会にて解任理由等の説明を行い、適切な助言を得たうえで取締役会にて決議し、株主総会議案として提出します。

新任社外取締役からのメッセージ

当社は、常に時代を先読みしながら、変わり続ける文化を歓迎する経営方針のもと、先進のコミュニケーション技術や幅広い事業領域等の強みを活かし、長期視点から成長領域を見据えて、新たな独自の提供価値を創出する事業基盤の構築に向けて着実に進んでいると認識しています。

社会環境や価値観が大きく変容し、新しい働き方が急速に普及してきた中、当社が中期経営計画「Shift up 2024」で目指す自社実践を通じた課題対応力の強化は、誰もが生き生きと働き生活する持続可能な社会の実現には欠かせない要素です。自ら実践するためには、高度なガバナンスの追求や適切なリスク認識はもちろんのこと、多様な人材が活躍できるフィールドを整え、対話やエンゲージメントを積極的に行い、機会につなげていく力が求められます。

私は、シンクタンクやアセットマネジメント会社等における経済・金融分野での経験を経て、コンサルティング会社を経営し、ESG経営・統合思考・環境・人権・DEI[※]等のテーマを含めサステナビリティ全般にわたり企業の支援を行ってきました。

さまざまなステークホルダーの皆さまのご期待に応えられるよう幅広い視点を持ちながら、取締役会メンバーとの建設的な議論を通じて、社会への価値の創出だけでなく、当社の持続的な成長にも貢献できるよう尽力いたします。

※ DEI：ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

社外取締役
森本 美紀子



役員報酬

役員報酬に関する基本方針

当社の取締役の報酬等は、業界における競争力を維持するとともに、業績向上のインセンティブとして機能させるため、適正な水準を設定し、会社業績との連動性を確保するなど、職責や成果を反映した報酬体系としています。

報酬算定の方法と決定プロセス

<報酬方法の算定> (2023年3月期時点)

・ 固定報酬(月額報酬)

固定報酬(月額報酬)は、職務執行の対価として役位に応じてあらかじめ決められた基準報酬額をもとに各取締役の役割発揮度を勘案のうえ決定し、月額報酬として毎月支給しています。

・ 業績連動報酬等(賞与)

賞与は、当社の中期経営計画を達成するための重要な指標である「売上高前年伸長度」と「営業利益前年伸長度」を用い、前年度支給額の4割に「売上高前年伸長度」を乗じた金額と前年度支給額の6割に「営業利益前年伸長度」を乗じた金額をベースとして、個人の業績評価と役位により個別の支給額を決定し、毎年一定の時期に支給しています。

指標	2022年3月期	2023年3月期	前年伸長度
売上高(億円)	3,103	3,208	103.4%
営業利益(億円)	232	228	98.1%

・ 非金銭報酬等(株式報酬)

株式報酬は、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的として、毎年一定の時期に役位に応じて決定した譲渡制限付株式を付与しています。

<決定プロセス>

・ 当社は、2021年2月22日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しています。また、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の決定にあたっては、取締役会で決議された決定方針を踏まえ、メンバーの過半数が独立社外取締役で構成され、かつ独立社外取締役が委員長を務める指名・報酬委員会での

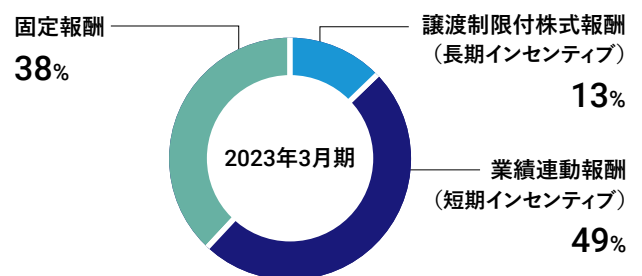
意見を尊重して決定することとしており、取締役会としては当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容は決定方針に沿うものであると判断しています。

・ 取締役会は、代表取締役執行役員社長牛島祐之に対し、各取締役の固定報酬(月額報酬)の額および業務執行を行わない取締役を除く各取締役の担当部門の業績等を踏まえた賞与の評価配分の決定を委任しています。これらの権限を委任した理由は、当社全体の業績等を俯瞰しつつ、各取締役の担当事業について評価を行うには代表取締役執行役員社長が最も適していると判断したためです。

委任された内容の決定にあたっては、指名・報酬委員会での審議結果を踏まえ、株主総会の決議により定められた報酬総額の枠内で決定しています。

・ 株式報酬は、役位に応じて付与するものとし、取締役会において取締役個人別の割当株式数を決議しています。

取締役報酬構成比実績(業務執行を行わない取締役を除く)



なお、業務執行を行わない取締役の報酬等は、業務執行の監督という役割から会社業績との連動は行わず、定額の月額報酬を支払っています。

2023年3月期実績

	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数 (名)
		固定報酬 (月額報酬)	業績連動報酬等 (賞与)	非金銭報酬等 (株式報酬)	
取締役	206	93	88	23	9
うち社外取締役	24	24	—	—	3
監査役	44	44	—	—	5
うち社外監査役	10	10	—	—	3
合計	250	137	88	23	14
	34	34	—	—	6

(注) 1 当社は使用人兼務取締役に對し、使用人分給与(賞与を含む)は支給していません。
2 当事業年度末現在の取締役は9名(うち社外取締役は3名)、監査役は4名(うち社外監査役は2名)です。
3 取締役(業務執行を行わない取締役を除く)に対して、業績連動報酬等として賞与を支給しており、また、非金銭報酬等として譲渡制限付株式を交付しています。

政策保有株式

当社は、原則として政策保有目的で上場会社の株式を保有しないこととしています。ただし、当社との協業や投資先との事業上の関係等において必要と判断した会社の株式については、例外的に政策保有株式として保有することがあります。

その場合には、毎年、取締役会で、個別の政策保有株式について、保有目的が適切か、保有による便益やリスクが資本コストに見合っているか等精査を行い、保有の適否を検証しています。検証の結果、保有の意義が希薄と判断される株式については、売却を検討し縮減を図ります。

2023年3月期は2022年5月の取締役会において、報告・議論を実施しました。

政策保有株式の議決権の行使については、当該議案の内容が投資先企業および当社グループの中長期的な企業価値の向上に資するものであるか否かを総合的に判断したうえで、適切に行っています。

政策保有株式(2023年3月末現在)

上場企業5社	2,238百万円
--------	----------

取締役会実効性評価	
当社は、2016年3月期から取締役会の機能向上のため、取締役会の実効性について評価・検証を行っています。2023年3月期における分析・評価プロセスおよび実効性評価の結果の概要等は以下の通りです。 2023年3月期に実行した改善活動について 2023年3月期は、新たにスタートした中期経営計画の進捗に関する議論や、中期経営計画において非財務指標として掲げたサステナビリティ、カーボンニュートラルおよびエンゲージメント等に関する議論の充実を図るとともに、適切な業務執行の監督と意思決定を行うための情報提供や支援体制の充実(重要事案に関する複数回審議、取締役会の事前説明の充実、資料の早期提供およびフォーマットの改善等)を図りました。加えて、取締役会の諮問機関である特別委員会実効性向上策の検討を行いました。 2023年3月期の実効性評価について (1)分析・評価プロセス 2023年3月期の取締役会実効性評価では、取締役および監査役全員を対象にアンケートを実施し、その結果を踏まえて個別インタビューを行いました。アンケートおよび個別インタビューにおいて	ては、当社の取締役会の役割や重視すべき機能を踏まえた課題への対応や、改善措置の実施状況・有効性等について意見を聴取し、その結果を踏まえて、取締役会の事前説明会および取締役会において具体的な改善策を審議しました。 (2)評価結果の概要 2023年3月期の取締役会の実効性評価の概要は、以下の通りです。 ①取締役会においては、2021年3月期の実効性評価を踏まえて策定した「当社取締役会の役割・機能」を意識した審議が行われているが、引き続き、その視点から機能強化に向けた運用の見直しが必要である。 ②2022年3月期の実効性評価の課題とされた以下については、計画されていた対策の実行により概ね改善されている。 ・取締役会の役割や重視すべき機能をさらに発揮させる観点からの、年間審議計画や議事運営方法、報告フォーマット・内容の見直し ・経営戦略リスク、オペレーショナルリスクの分析と課題・対策の明確化 ・指名・報酬委員会および特別委員会の審議の充実化

- ・適切な業務執行の監督と意思決定を行うための情報提供や支援体制の充実(重要事案に関する複数回審議の継続、取締役会事前説明・事前資料提供方法および取締役会における指摘事項のフォローアップ体制の見直し、役員研修メニューの充実化等)

以上により取締役会は全体として適切に運営されており、その実効性は確保されていると評価しています。

(3)今後の取り組み

今後のさらなる取締役会の実効性向上のために、2024年3月期は、次のような改善策を講じていきます。

- ・今後のガバナンス強化(取締役会の役割・機能、取締役に求めるスキル等)に関する議論・検討の充実化を図る。

- ・年間審議計画において重要なテーマを、テーマ別報告および討議事項等に設定し計画的に審議する。また、取締役会の議論の充実化のため、重要テーマについては取締役会メンバー等によるオフサイトミーティングを開催し、ディスカッションを実施する。
- ・適切な業務執行の監督と意思決定を行うための情報提供や支援体制の充実化(重要事案に関する複数回審議の継続、取締役会事前説明・事前資料提供方法および取締役会における指摘事項のフォローアップ体制の見直し、役員研修メニューの充実化等)を図る。
- ・「グループガバナンス」を全社重点対策リスクとして設定し、その活動状況を取締役に報告する。

取締役会付議事項

取締役会は原則として月1回開催し、概ね2～3時間(独立役員等が参加する事前説明会も含めると計5～6時間)かけて毎回活発な議論を行っています。当社では、決議事項、報告事項に加え、経営戦略・ガバナンス等に関する重要事項に係る審議の充実を

図るため、「討議事項」を設け、取締役会の実効性評価やエンゲージメントなどの審議を行いました。

時期	主な議題
第1四半期	・中期経営計画の件(決議事項) ・業務執行状況報告の件(ビジネスデザイン統括本部)(報告事項) ・政策保有株式状況報告の件(報告事項) ・TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に基づく情報開示案について(報告事項) ・「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」提出の件(報告事項) ・指名・報酬委員会の実施報告の件(報告事項)
第2四半期	・業務執行状況報告の件(DXソリューション事業本部、社会・環境ソリューション事業本部、ネットワークソリューション事業本部、経営監査部)(報告事項)

時期	主な議題
第3四半期	・業務執行状況報告の件(営業統括本部、スタッフ、ビジネスデザイン統括本部、DXソリューション事業本部)(報告事項) ・サステナビリティ推進に関する取り組み状況について(報告事項) ・指名・報酬委員会の実施報告の件(報告事項)
第4四半期	・中期経営計画の進捗報告の件(報告事項) ・業務執行状況報告の件(社会・環境ソリューション事業本部、ネットワークソリューション事業本部、営業統括本部、経営監査部)(報告事項) ・カーボンニュートラルへの取り組みの件(報告事項) ・取締役会の実効性評価の件(討議事項) ・内部統制システムの運用状況報告の件(報告事項) ・指名・報酬委員会の実施報告の件(報告事項)

取締役・監査役（2023年6月23日現在）

取締役



代表取締役執行役員社長
兼 CEO※1

牛島 祐之



取締役執行役員常務
兼 CFO※2

関澤 裕之



取締役執行役員常務
兼 CDO※3

菊池 惣



取締役
大野 道生



社外取締役
芦澤 美智子



社外取締役
吉田 守



社外取締役
森本 美紀子



取締役
川久保 透



取締役
菅原 弘人

※1 CEO：チーフエグゼクティブオフィサー
※2 CFO：チーフフィナンシャルオフィサー
※3 CDO：チーフデジタルオフィサー

監査役



監査役（常勤）
岩崎 尚輝



監査役（常勤）
大谷 洋平



社外監査役
五十畑 亜紀子



社外監査役
稲垣 浩二

当社が各役員に期待する主なバックグラウンドや専門性

氏名	独立性	特に期待する領域					
		企業経営	技術	営業・マーケティング	グローバル	財務・会計	サステナビリティ・ESG
牛島 祐之		●		●			●
関澤 裕之		●			●	●	●
菊池 惣			●	●	●		
大野 道生		●	●	●	●		
芦澤 美智子	◎	●				●	●
吉田 守	◎	●	●		●		●
森本 美紀子	◎	●					●
川久保 透				●			
菅原 弘人			●				●
岩崎 尚輝						●	●
大谷 洋平							●
五十畑 亜紀子	◎						●
稲垣 浩二	◎					●	

※ 特に各役員の専門性や経験の発揮が期待できる領域であり、各役員の有するすべてのスキル・専門的知見を表すものではありません。

取締役および監査役に期待するスキル・経験・専門性の具体的な内容

項目	具体的な内容
企業経営	企業の代表者等として企業経営を担当した経験または経営戦略に係る高度な専門知識
技術	当事業（ネットワークソリューション事業、社会・環境ソリューション事業、DXソリューション事業）に係る技術戦略分野の責任者としての経験
営業・マーケティング	事業環境および市場の分析ならびにビジネスモデルの策定等に関する業務の責任者としての経験
グローバル	企業の海外事業の責任者または海外現地法人の幹部等としての経験
財務・会計	経理・財務に関する責任者としての経験、監査法人もしくは会計事務所における会計士としての業務経験またはこれに準ずる経験
サステナビリティ・ESG	サステナビリティ、ESG、SDGs等に関する企業の経営戦略および政策提言等に係る経験、ガバナンス、リスクマネジメント等に係る高度な専門知識または監査役もしくは監査委員としての経験

コーポレートデータ

主要財務データ(連結)

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
経営成績 (百万円)				
受注高	¥280,071	¥299,097	¥274,946	¥279,241
売上高	270,326	292,164	279,961	257,912
売上総利益	44,690	48,110	45,162	42,585
営業利益	14,418	16,158	14,111	9,974
営業利益率(%)	5.3	5.5	5.0	3.9
親会社株主に帰属する当期純利益	8,257	7,791	5,996	6,549
財政状態(会計年度末) (百万円)				
総資産※2	¥189,059	¥201,904	¥196,505	¥197,386
純資産	89,166	94,173	94,397	96,674
自己資本	87,514	92,559	92,738	94,611
キャッシュ・フロー (百万円)				
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥23,313	¥ 2,460	¥ 9,435	¥22,634
投資活動によるキャッシュ・フロー	(5,504)	(3,929)	(2,822)	(2,697)
フリー・キャッシュ・フロー	17,809	(1,469)	6,613	19,936
財務活動によるキャッシュ・フロー	(3,824)	(4,127)	(1,402)	(4,144)
現金及び現金同等物の期末残高	44,434	38,951	43,889	59,648
1株指標 (円)※3				
EPS(1株当たり当期純利益)	¥ 55.35	¥ 52.24	¥ 40.27	¥ 43.98
BPS(1株当たり純資産)	586.69	621.54	622.75	635.34
1株当たり年間配当金	20.0	21.3	23.3	24.0
主な指標 (%)				
ROE(自己資本当期純利益率)※4	9.6	8.7	6.5	7.0
ROA(総資産経常利益率)※5	8.2	8.3	7.1	5.1
自己資本比率	46.3	45.8	47.2	47.9
DOE(自己資本配当率)	3.5	3.5	3.8	3.8
配当性向	36.1	40.8	57.9	54.6
その他				
期末従業員数(名)	7,164	7,260	7,464	7,572
発行済株式総数(期末:株)	49,773,807	49,773,807	49,773,807	49,773,807

※1 便宜上、2023年3月31日の外国為替レート「1米ドル=133.53円(TTM)」で換算しています。

※2 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)を2019年3月期より適用しており、2015年3月期から2018年3月期については、当該会計基準の遡及適用後の数値です。

※3 当社は、2020年6月1日付で、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っており、2020年3月期以前の1株指標については、当該株式分割を反映して換算した値で表示しています。

※4 ROE=親会社株主に帰属する当期純利益/期中平均自己資本(期初自己資本と期末自己資本の平均)×100

※5 ROA=経常利益/期中平均総資産(期初総資産と期末総資産の平均)×100

2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	
					(千米ドル)※1	
¥287,831	¥284,739	¥304,978	¥336,877	¥336,759	¥356,043	\$2,666,389
267,939	277,949	303,616	339,109	310,334	320,802	2,402,471
44,265	47,681	54,374	63,929	63,473	66,545	498,352
11,057	12,774	16,245	25,563	23,181	22,751	170,381
4.1	4.6	5.4	7.5	7.5	7.1	—
7,357	8,885	9,422	15,745	15,021	13,813	103,444
					(千米ドル)※1	
¥207,643	¥216,171	¥230,244	¥250,338	¥254,701	¥267,000	\$1,999,550
101,732	107,608	113,510	127,117	138,149	145,714	1,091,245
99,473	104,888	110,366	123,682	134,742	141,242	1,057,754
					(千米ドル)※1	
¥ 4,779	¥ 8,396	¥12,935	¥17,383	¥22,674	¥ 2,816	\$ 21,088
(2,802)	(5,604)	(6,726)	(4,289)	(7,162)	(4,934)	(36,950)
1,976	2,791	6,208	13,093	15,511	(2,117)	(15,854)
(4,366)	(5,615)	(2,300)	(2,388)	(4,267)	(9,243)	(69,220)
57,281	54,354	58,321	68,426	79,732	68,549	513,360
					(米ドル)※1	
¥ 49.41	¥ 59.67	¥ 63.28	¥105.73	¥100.85	¥ 92.74	\$0.69
668.01	704.40	741.12	830.47	904.66	948.23	7.10
24.7	26.0	27.3	35.0	43.0	46.0	0.34
7.6	8.7	8.8	13.5	11.6	10.0	—
5.4	6.1	7.1	10.6	9.3	8.8	—
47.8	48.5	47.9	49.4	52.9	52.9	—
3.8	3.8	3.8	4.5	5.0	5.0	—
49.9	43.6	43.2	33.1	42.6	49.6	—
7,657	7,743	7,818	7,537	7,675	7,825	—
49,773,807	49,773,807	49,773,807	149,321,421	149,321,421	149,321,421	—

株式情報 (2023年3月31日現在)

株主数	16,038名
発行可能株式総数	300,000,000株
発行済株式総数	149,321,421株
単元株式数	100株

大株主 (上位10名)

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本電気株式会社	57,320	38.48
株式会社日本カストディ銀行 (三井住友信託銀行再信託分・日本電気株式会社退職給付信託口)	19,200	12.89
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,035	8.08
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,013	4.71
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 510312	4,034	2.71
住友不動産株式会社	3,600	2.42
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 510311	3,269	2.20
NECネットエスアイ従業員持株会	1,853	1.24
モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社	1,288	0.86
GOVERNMENT OF NORWAY	1,231	0.83

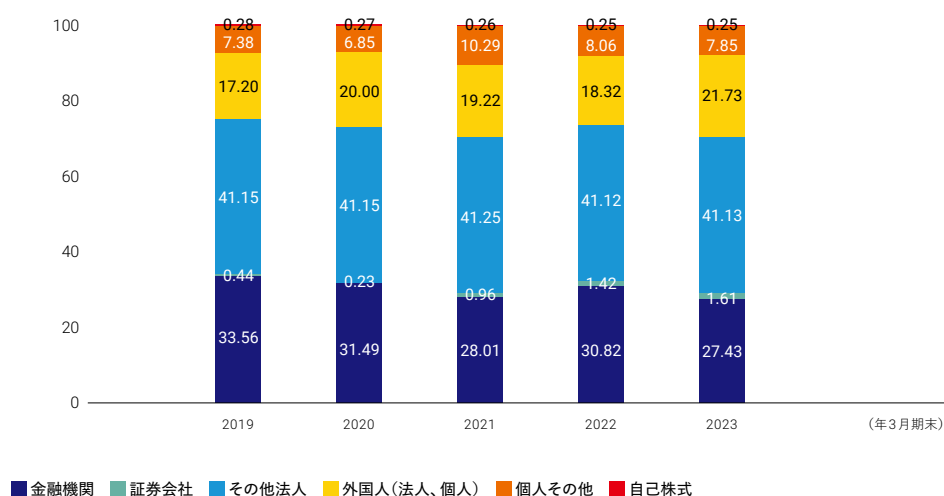
(注) 1 株式会社日本カストディ銀行(三井住友信託銀行再信託分・日本電気株式会社退職給付信託口)の持株数は日本電気株式会社が退職給付信託として当社株式を拠出したものであり、実質的には日本電気株式会社の議決権に含まれます。よって、2023年3月31日現在の日本電気株式会社の実質的な議決権保有割合は51.41%であります。

2 持株比率は、「自己株式(366,954株)」および「株主名簿上当社の名義となっておりますが実質的に所有していない株式(300株)」を控除して計算し、小数点第3位以下を四捨五入して記入しております。

3 持株数は、千枚未満を切り捨てて記載しております。

所有者別状況(株式数比率)

(%)



会社概要 (2023年3月31日現在)

商号	NECネットエスアイ株式会社
英文商号	NEC Networks & System Integration Corporation
本社所在地	〒108-8515 東京都港区芝浦3-9-14 URL: https://www.nesic.co.jp/
創立	1953年12月1日
設立	1953年11月26日
資本金	131億22百万円
従業員数	単体: 5,176名 連結: 7,825名
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月開催
上場証券会社	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード: 1973)
会計監査人	有限責任あずさ監査法人
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

主要連結子会社

国内

- NECマグナスコミュニケーションズ株式会社
- 株式会社ニチワ
- NECネットイノベーション株式会社
- NESIC陸上養殖株式会社
- ネットフォレスト陸上養殖株式会社
- キューアンドエー株式会社
- K&NシステムインTEGRATION株式会社
- NECネットエスアイ・サービス株式会社

海外

- NESIC BRASIL S/A
- NESIC (Thailand) Ltd.
- NESIC PHILIPPINES, INC.
- Networks & System Integration Saudi Arabia Co. Ltd.
- ICT Star Group Myanmar Co., Ltd.

主な外部評価・指数への選定

 JPX-NIKKEI 400 JPX日経インデックス400	 FTSE4Good FTSE4Good Index Series	 FTSE Blossom Japan Index FTSE Blossom Japan Index	 2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN) MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)※	 2023 Sompo Sustainability Index SOMPOサステナビリティ・インデックス
 STOXX iSTOXX MUTB ジャパン プラチナキャリア150インデックス	 DX認定 DX認定	 2023 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500 健康経営優良法人2023	 プラチナくるみんマーク プラチナくるみんマーク	 「女性活躍推進マーク えるぼし」最高ランク 「女性活躍推進マーク えるぼし」最高ランク

※ THE INCLUSION OF NEC Networks & System Integration 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 Networks & System Integration 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.

編集後記

「NECネットエスアイレポート2023」を最後までお読みいただき、ありがとうございます。

当社は2030年に向けた目指す社会像として、持続可能で豊かに響きあう社会「Sustainable Symphonic Society」の実現を掲げています。本統合報告書においても、その実現に向けた重要なステップである中期経営計画「Shift up 2024」の進捗を開示し、計画初年度の成果や、今後のさらなる成長のために取り組むべき課題について報告しています。

また、気候変動対応や人的資本の取り組みといったESG情報の開示をさらに充実させるなど、非財務面での取り組みも含めたサステナビリティ経営を実践するための戦略について、社会の要請やステークホルダーのご意見をもとに、より価値の高い情報発信に向けて改善を重ねました。

今後も、目指す社会や当社のあるべき姿の実現に向けて、さらにShift upし、前進していきます。

NECネットエスアイ株式会社

〒108-8515 東京都港区芝浦3-9-14

TEL (03) 4212-1000 (大代表)

<https://www.nesic.co.jp/>



この冊子は、適切に管理された森林で生産されたことを示すFSC®認証紙および石油系溶剤を1%未満に抑えたNon-VOCインキを使用しています。

230900400-EI-013