

資本コストや株価を意識した経営の 取組みについて

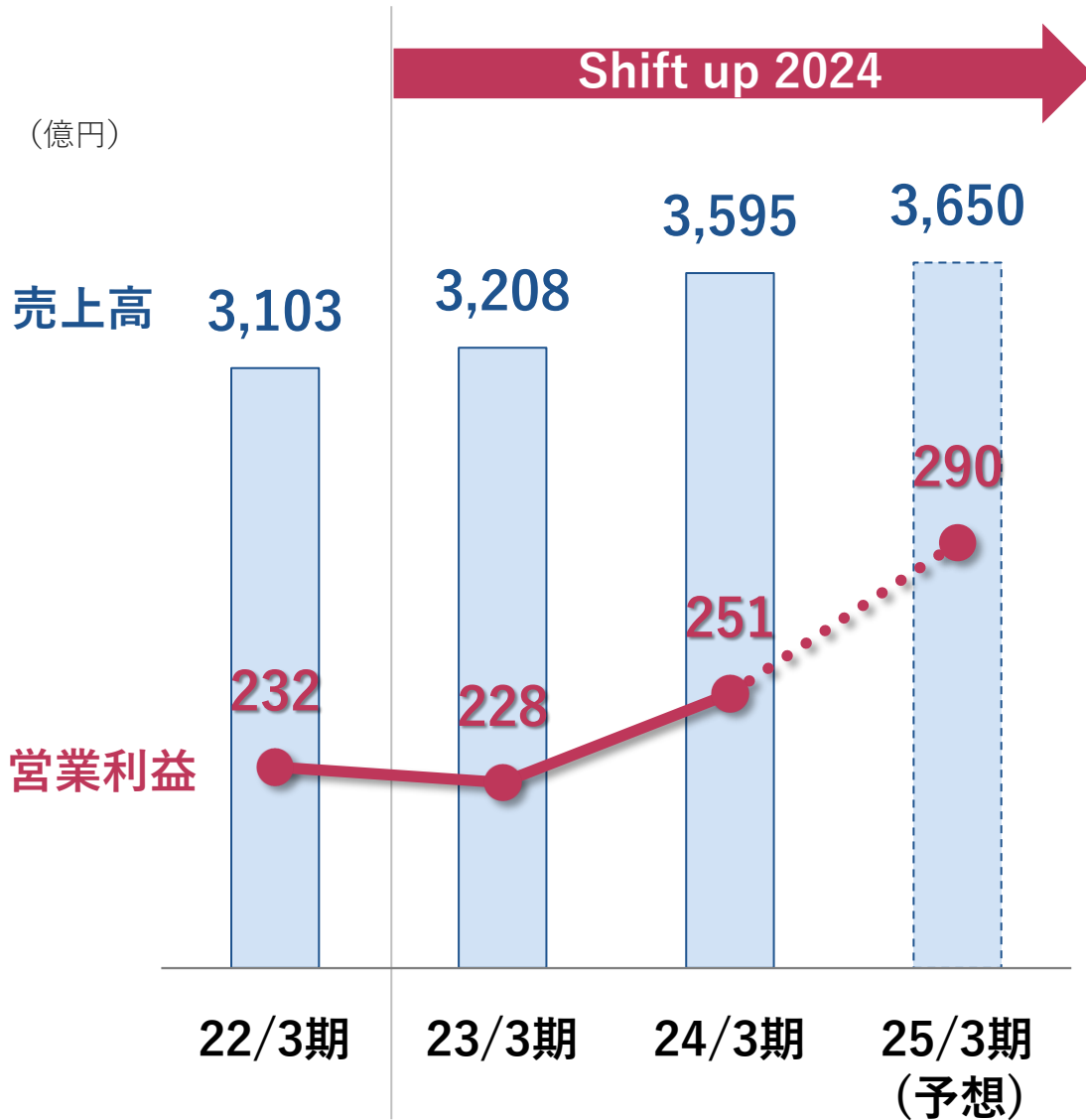
2024年6月12日

取締役執行役員常務 兼 CFO

関澤 裕之

現中計の進捗状況について

※予想値は2024年4月26日現在のものです



2024年3月期までの総括

業績は1年遅れの進捗も、利益成長力は計画線へ回帰(ターンアラウンド実現)

キャリアの投資抑制、賃上げが重石も
成長戦略はワークし始める
(DXS領域で成果が先行して顕在化)

持続的な企業/株主価値向上に向けた取組み

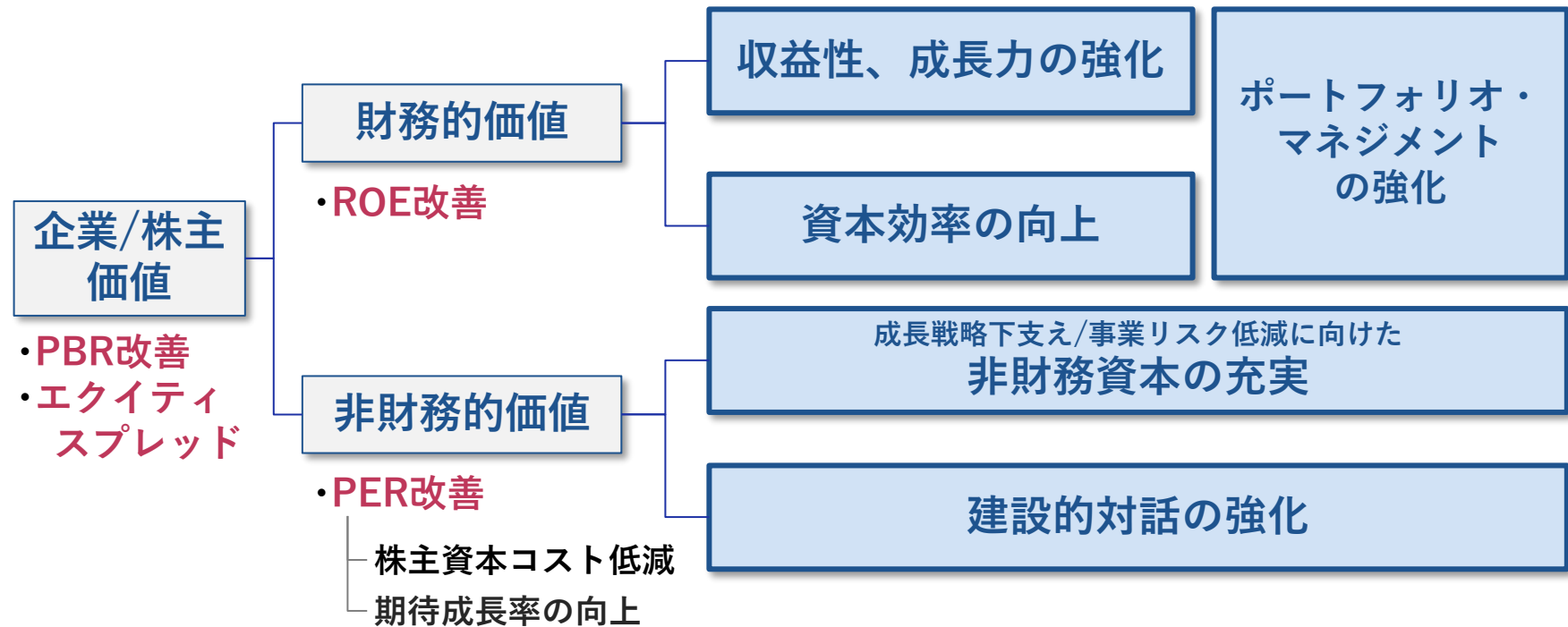
2019年策定の基本戦略に沿って活動を推進（統合報告書2019より開示）



基本的考え方

- ①ROEを軸とした
「財務的価値の改善」
 - ②人的資本の中心とした
「非財務的価値の強化」
- の好循環により、
企業/株主価値を向上

戦略ツリー(概略)



現状認識（過去推移）

基本戦略の推進により、資本収益性、市場評価が大幅に改善

PBR(倍)

1倍から2倍へと水準が
大きく改善

(24/3期)

2.0 倍



1.2 倍

基本戦略策定前
(19/3期)

=

ROE(%)

資本収益性は着実に改善し、
エクイティスプレッドが拡大

※株主資本コスト $\left\{ \begin{array}{l} \text{CAPM等による推計(6\%程度)} \\ \text{投資家の期待値(8\%程度)} \end{array} \right.$

10.4 %



8.7 %

×

PER(倍)

Slrとしての市場評価に改善

20.2 倍



14.3 倍

現状認識（他社比較）

PBRの改善は道半ば。資本収益性、市場評価の更なる改善を目指す

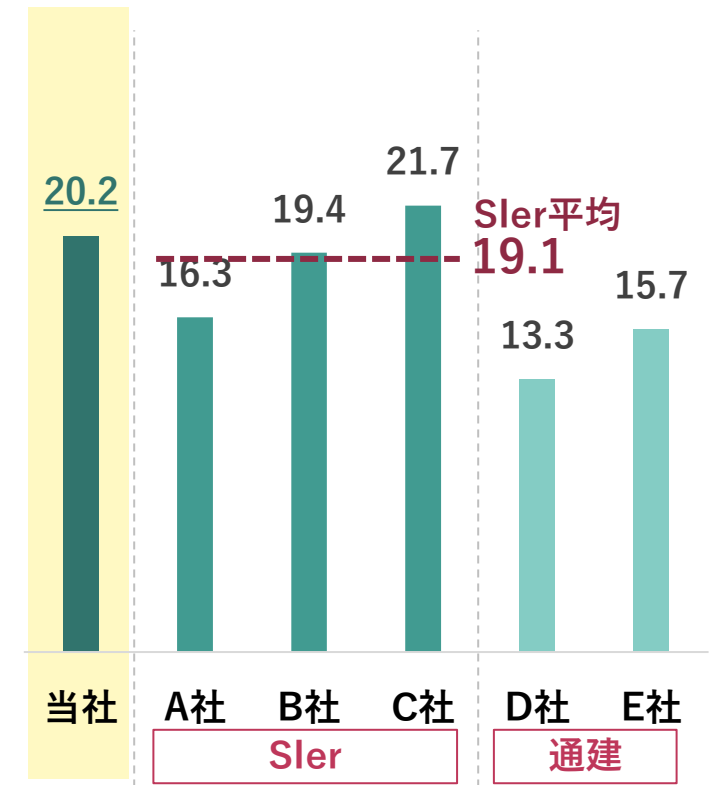
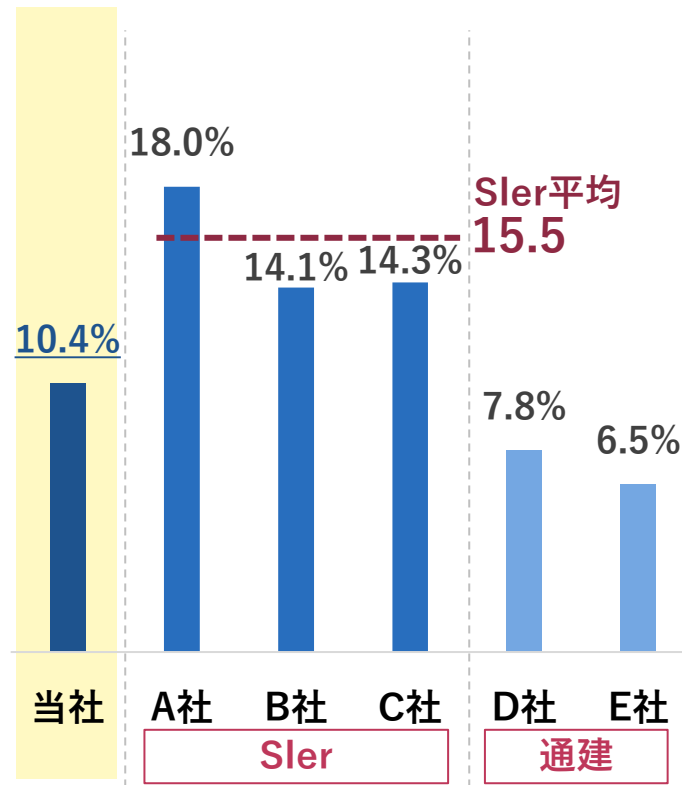
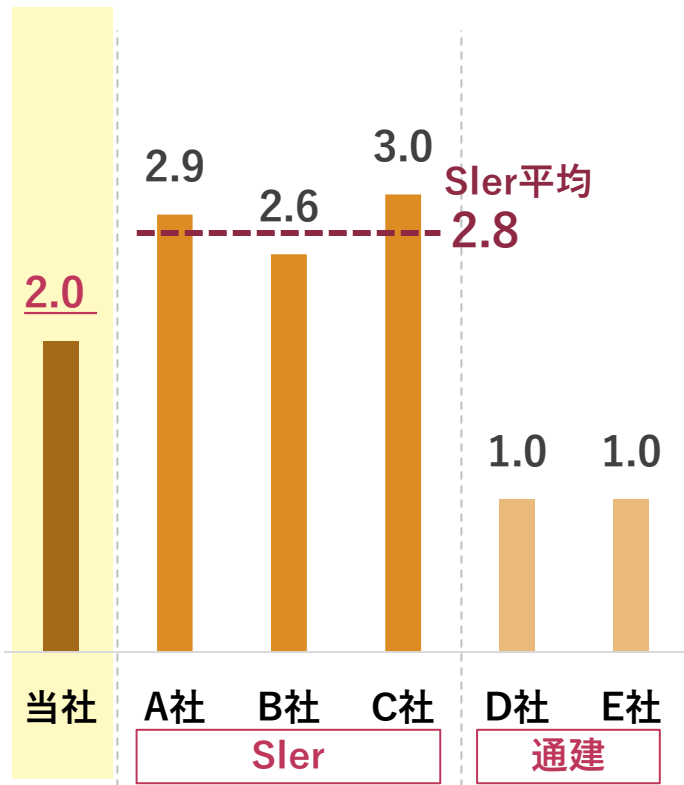
PBR(倍)

=

ROE(%)

×

PER(倍)



ROEの改善に向けて

収益性と資産効率性の改善により、Sierを上回るROEを目指す

ROE

=

売上高当期利益率

×

総資産回転率

×

財務レバレッジ

	ROE	売上高当期利益率	OP率	総資産回転率	財務レバレッジ
24年3月期	10.4%	4.3%	(7.0%)	1.3回	1.9倍
25年3月期(想定)	約12%	4.9%	(7.9%)	1.3回	1.9倍
当面の目指す姿(※1)	約16%	6%	(10%)	1.4回 (Sier以上)	1.9倍 (継続検討)
Sier平均(※2) (A~C社)	15.5%	6.7%		1.4回	1.8倍

※1 試算ベース

※2 Sier平均値はそれぞれの指標の単純平均のため、上記数式の計算でROEとは一致しません

(1) 売上高利益率の改善（収益性、成長力の強化） 1/2

利益成長力の強化に向けた取組みを加速させる

DX ソリューション

既存事業にDXを組合わせたハイブリッド型事業化
センター型オフサイトBPO化（Symphonict、AI活用）

ネットワーク ソリューション

「次の成長」に注力

…社会基盤(宇宙防衛など)、次世代NW領域(O-RAN、ローカル5Gなど)

社会・環境 ソリューション

リソースの最適化 高度化・高付加価値化

（消防システム、道路ICTなど）

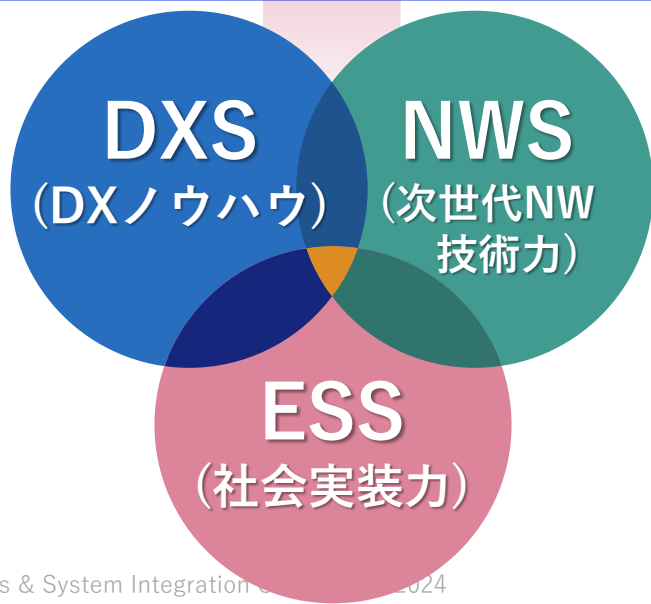
（公共分野の現場働き方改革/DX適用、
グリーン社会対応（自社実践））

(1) 売上高利益率の改善（収益性、成長力の強化） 2/2

「DX×次世代ネットワーク」と「社会実装力」のシナジーで
Sierでも通建でもないオンリーワンのポジションを目指す

オンリーワン

スパイラル成長モデル
+ 事業間シナジー



シナジー創出の取組み（例）

(DX×ESS)

デジタルツインによる駅/空港の人流見える化など、パブリック領域におけるDX適用

(NWS×ESS)

ローカル5G技術を活用した
電力事業者向けスマート保安サービス

(DXS×NWS×ESS)

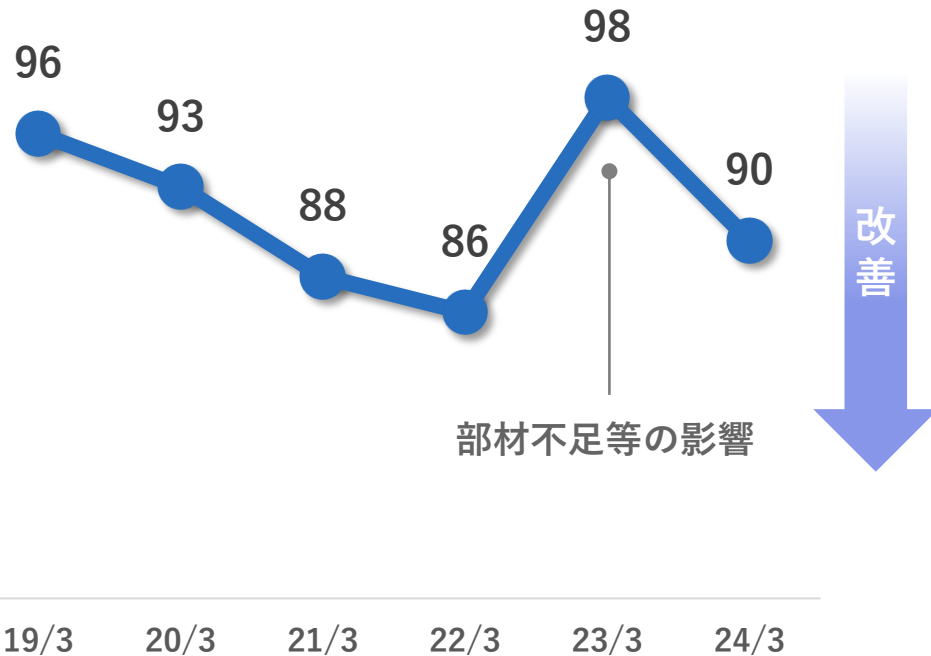
重要施設への高度かつ高精細な監視サービス
(映像AI×高速通信×施工)

(2) 資産効率向上（総資産回転率）

部材不足問題や長期/大型PJの影響あるも改善活動は着実に進展
長期・大型PJ増加（資産効率悪化）に対し、債権・棚卸資産効率を強化

CCC日数推移

(日)



資産効率の改善

- ・ 債権管理の強化
 - － 前受金・中間金の取得 他
- ・ 棚卸資産管理の強化
 - － Just In Timeの促進、待機時間の短縮

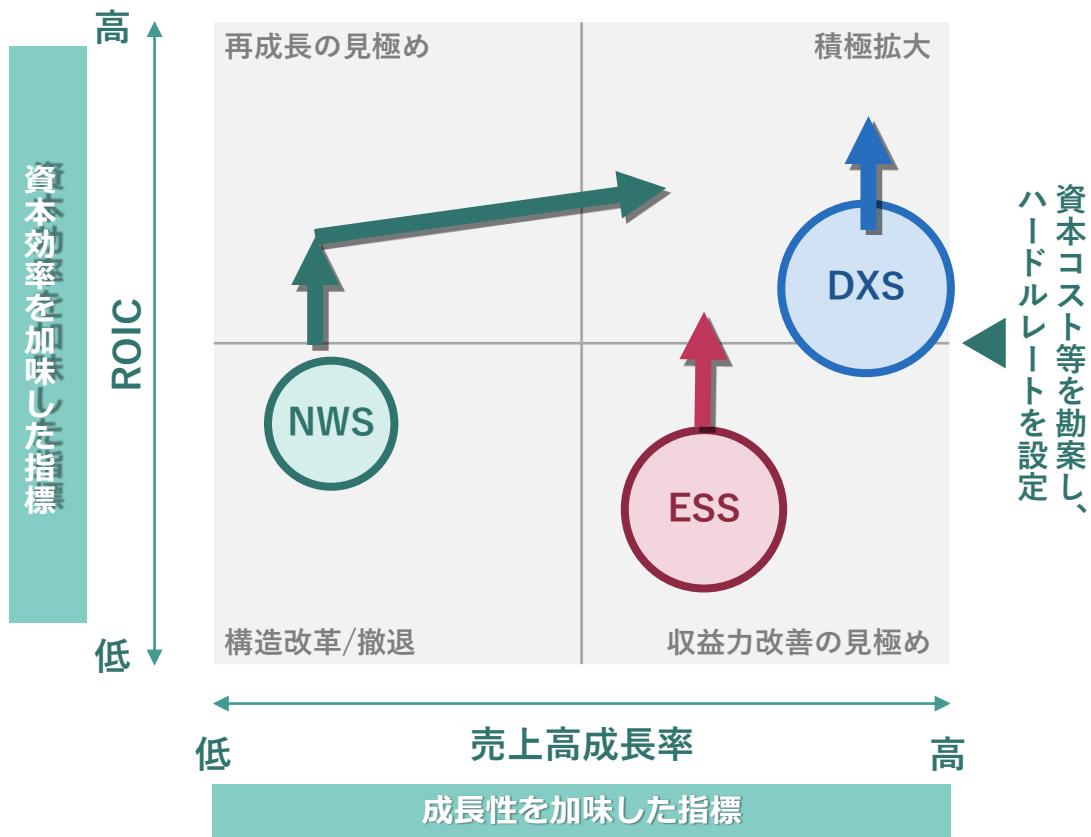
意識改革

- ・ 社内業績評価への組み込み
- ・ ワークショップによる施策検討
- ・ 教育の充実／漫画を活用した啓発など



(3) ポートフォリオ・マネジメント

ROIC×将来成長性でスクリーニングし、ポートフォリオの最適化を図る



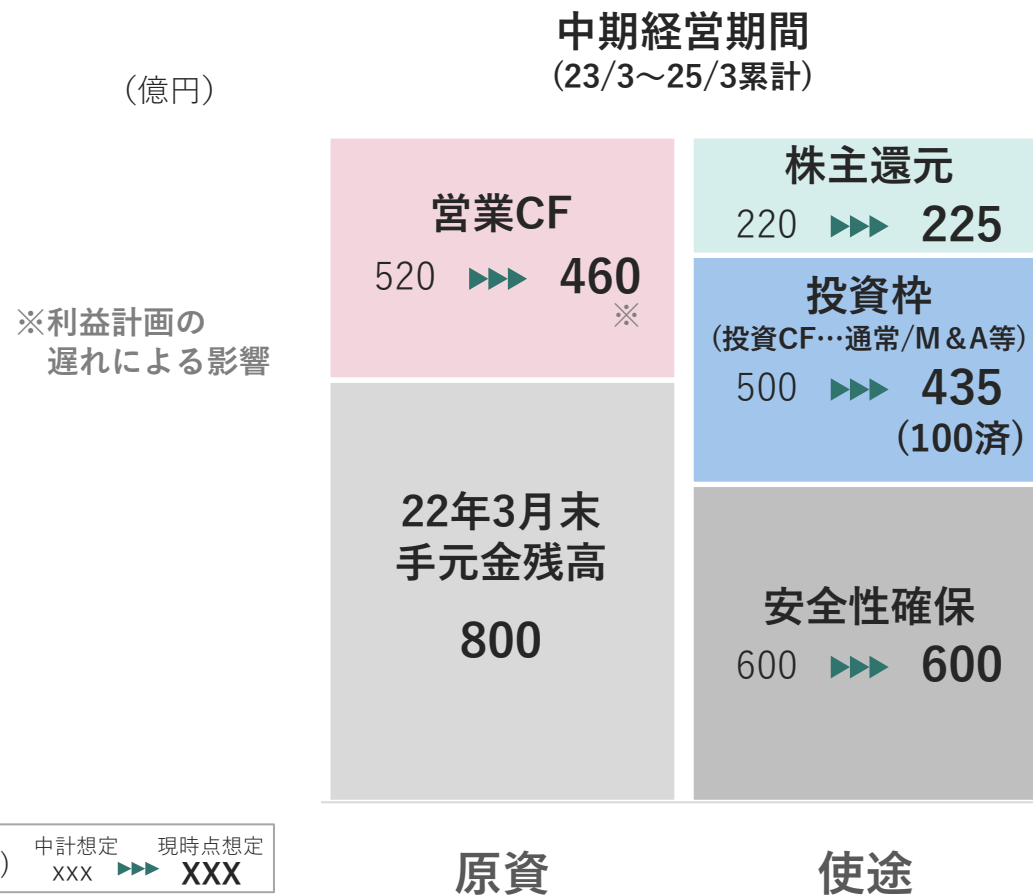
セグメントを構成する事業部・
SBU・関係会社でスクリーニング



ポートフォリオの最適化・改善を図る

(4) キャッシュ・アロケーション／財務レバレッジ

株主還元は予定を上回り実施予定、成長投資は積極的な検討を実施



TSRの観点からDOE水準を引上げ

- ・ 5.0% ➡➡➡ 5.3% (25/3期より)
- ・ 18期連続増配を予定

事業戦略に基づき成長投資を強化

- ・ DX、ローカル5G、カーボンニュートラル関連企業への出資実行
- ・ 財務レバレッジを効かせた成長に向け、M&Aも積極的に検討中

(5) 非財務資本の充実／建設的対話の強化

株主資本コスト低減、期待成長率向上によるPER改善に向けて活動を強化

非財務資本の充実

(サステナビリティ経営の推進)

● 課題

・ 高度人材の育成

⇒ 実践・経験の場を創出(コンサル/DX)

・ エンゲージメント向上

⇒ コミュニケーション活性化、
負荷分散、権限移譲、公正な評価

・ 非財務戦略の実行力強化

⇒ 役員報酬への非財務指標の組み込み

建設的対話の強化

● 投資判断に資する情報開示の拡充

(セグメント別受注残、売上総利益率など)

- ・ アナリスト/機関投資家との議論を反映
- ・ 今後、データ経営による見える化を推進

● 事業理解に繋がる説明会等の実施

Appendix

(参考)株主資本コストの推計

CAPM(資本資産価値モデル)

$$\text{株主資本コスト} = \text{リスクフリーレート} + \beta \text{ (感応度)} \times \text{エクイティリスクプレミアム}$$

【試算】

リスク フリーレート 日本国債 10年利回り (2024年3月末をベース) 0.7%程度	+	β 対TOPIX 週次104週(2年) 0.9程度	×	エクイティ リスクプレミアム 過去の日本株 リターンから設定 6%前後
株主資本コスト 6%程度				

株式益利回り

$$\text{株主資本コスト} = \frac{1}{\text{PER}}$$

※利益の期待成長率:0%と仮定

【試算】

$$\text{PER} = \frac{\text{2024年5月末時点 2,226円}}{\text{136.7円} \text{ ※1}} = 16.3\text{倍}$$

※1：24/3期コンセンサスを使用(2024年5月末)

$$\text{株主資本コスト } \underline{\mathbf{6.1\%}} = \frac{1}{16.3}$$

\Orchestrating a brighter world

NEC

NECネットエスアイ