



コミュニケーションで未来を創る



# CONTENTS

## イントロダクション

- 01 Our Vision
- 02 Our Potential
- 04 Index
- 05 マテリアリティ

## 中長期的な成長戦略、業績トレンド

- 06 社長メッセージ
- 14 NECネットエスアイの歴史
- 16 NECネットエスアイの強み
- 22 Our Connection to Daily Life
- 24 リスクと機会／マテリアリティ
- 26 価値創造モデル
- 28 中期経営計画 Beyond Borders 2021
- 32 財務・資本戦略

## セグメント別事業戦略

- 36 デジタルソリューション事業
- 38 ネットワークインフラ事業
- 40 エンジニアリング&サポートサービス事業

## 特集

- 42 共創座談会
- 44 スタッフ改革座談会

## 自社の成長のための取り組み

- 46 健全で透明性の高い経営
- 48 新たな価値を創出するイノベーション力の強化
- 50 一人ひとりが生き活きと輝く環境づくり

## ガバナンス

- 52 コーポレート・ガバナンス
- 58 社外取締役対談
- 62 取締役・監査役
  
- 64 主要財務データ(連結)
- 66 株式情報
- 67 会社概要

# 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」にもとづき、従業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。

#### 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」を発行しています。

本統合報告書では、社会価値の創出・提供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、そのための取り組み等の企業活動について幅広くご報告します。なお、2020年3月期版統合報告書では、「社会課題解決」をテーマに、コミュニケーションを軸とした技術と、パートナーとの共創や実践によって社会課題の解決に貢献し、新しい価値を創出し続けていこうとする当社の取り組みを示しています。

皆さまに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。ぜひご一読いただくとともに、ご意見をいただければ幸いです。

なお、業績や中期事業戦略については当社ホームページ「IR(株主・投資家情報)」において、企業の社会的責任に関する取り組みについては「CSR(企業の社会的責任)」において詳細をご紹介します。

#### 報告対象期間

2019年4月1日～2020年3月31日

(一部、対象期間後の情報も含まれます)

#### 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

- 国際統合報告評議会(IIRC)  
「国際統合報告フレームワーク」
- Global Reporting Initiative(GRI)  
「GRIスタンダード」
- SASB Materiality Map
- ISO26000(社会的責任に関する手引き)
- 価値協創ガイダンス



#### 発行年月

2020年10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

- CSR(企業の社会的責任)に関する情報  
<https://www.nesic.co.jp/csr/index.html>  
担当部門：コーポレートコミュニケーション部

#### 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もとづいています。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。



#### 表紙について

お客さまやパートナーの皆さまと技術や強みを掛け合わせ、共創を加速していくことでイノベーションを生み続けていこう。表紙のデザインにはこのような当社の思いを込めています。(一番上の写真はP42-43掲載の共創座談会にちなみ、お客さまと弊社従業員がリモートでハイタッチしている様子です。コミュニケーションの強化により共創を進める姿勢を象徴しています。)

# Our Potential

## 広がるNEC ネットエスアイの可能性

コミュニケーションの領域で強みを蓄えてきた当社は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う社会課題に「働き方改革」のソリューションで、さらに中長期的にもデジタル×5Gでさまざまな社会課題の解決に貢献し、大きく広がる可能性を企業価値につなげていきます。

### Short Term

## 働き方改革

## コミュニケーションを追求し、

#### 社会課題

少子高齢化やそれに伴う労働人口の減少、イノベーションの創出などの社会課題に対応する新しい働き方が、新型コロナウイルス感染症の拡大により、事業継続性の面でも重要になっています。

#### 私たちの可能性

最先端のデジタル技術を活用しながら、分散型ワークへの挑戦などの自社実践を通じて長きにわたり磨き上げてきた「働き方改革」ソリューションを、パートナーとの共創・実践を強化してさらに進化させ、社会課題の解決に貢献しています。



→ Medium to Long Term →

デジタル × 5G



## コミュニケーションで未来を創る

### 社会課題

アフターコロナにおいては、ニューノーマルと呼ばれる全く新しい生活様式が求められます。働き方に留まらず、それを支える新しい社会づくり、新しい街づくりまで、広い視座での社会課題への対応が期待されます。

### 私たちの可能性

通信事業者のネットワークをはじめとする高度なICT（情報通信技術）インフラの構築を通じて蓄積してきたノウハウとパートナーとの共創や実践によって培ってきた事業創出力を活かし、「デジタル」と「5G（第5世代移動通信システム）」の両分野を融合することで、生活の基盤からその上のサービスまで、常にお客さまの視点で社会課題解決に取り組んでいきます。

# INDEX

GRIスタンダード一般標準開示項目	統合報告書	当社ホームページ
戦略	P06 社長メッセージ P24 マテリアリティ P28 中期経営計画	IR(株主・投資家情報) <a href="https://www.nesic.co.jp/ir/">https://www.nesic.co.jp/ir/</a>
倫理と誠実性	P46 健全で透明性の高い経営	企業情報 > 会社概要 <a href="https://www.nesic.co.jp/corporate/corporate.html">https://www.nesic.co.jp/corporate/corporate.html</a> CSR > コンプライアンス/リスクマネジメント > コンプライアンス <a href="https://www.nesic.co.jp/csr/compliance-enlightenment.html">https://www.nesic.co.jp/csr/compliance-enlightenment.html</a>
ガバナンス	P46 健全で透明性の高い経営 P52 コーポレート・ガバナンス	企業情報 > 会社概要 > コーポレート・ガバナンス <a href="https://www.nesic.co.jp/corporate/governance.html">https://www.nesic.co.jp/corporate/governance.html</a>
ステークホルダー・エンゲージメント	P46 健全で透明性の高い経営	CSR > ステークホルダー・エンゲージメント <a href="https://www.nesic.co.jp/csr/engagement.html">https://www.nesic.co.jp/csr/engagement.html</a> IR(株主・投資家情報) <a href="https://www.nesic.co.jp/ir/">https://www.nesic.co.jp/ir/</a> CSR > 調達活動 > 責任ある調達活動 <a href="https://www.nesic.co.jp/shizai/shizai_index.html">https://www.nesic.co.jp/shizai/shizai_index.html</a> CSR > 社会貢献 <a href="https://www.nesic.co.jp/csr/contribute.html">https://www.nesic.co.jp/csr/contribute.html</a>
報告実務	本統合報告書 (NECネットエスアイレポート)	IR > IR資料室 > 統合報告書(NECネットエスアイレポート) / アニュアルレポート <a href="https://www.nesic.co.jp/ir/library/anyu.html">https://www.nesic.co.jp/ir/library/anyu.html</a>
マネジメント手法	P05 マテリアリティ(サマリー) P24 マテリアリティ	CSR > NECネットエスアイグループのCSR <a href="https://www.nesic.co.jp/csr/nesicgroupcsr.html">https://www.nesic.co.jp/csr/nesicgroupcsr.html</a>

## 環境

GHG排出量	当社の事業は、ネットワークシステムの構築や運用・監視、保守、アウトソーシング等の各種サービス提供が中心であり、環境面でのリスクが比較的低いことから本統合報告書への情報掲載を割愛しています。右欄にある当社Webサイトをご参照ください。	CSR > 環境への取り組み <a href="https://www.nesic.co.jp/csr/environment.html">https://www.nesic.co.jp/csr/environment.html</a>
エネルギー管理		
水及び排水管理		
廃棄物及び有害物質管理		

## 社会関係資本

お客様のプライバシー	P24 マテリアリティ	CSR > 情報セキュリティ/個人情報保護 > 個人情報保護の取り組み <a href="https://www.nesic.co.jp/csr/security-ninsho.html#Col1">https://www.nesic.co.jp/csr/security-ninsho.html#Col1</a> CSR > 情報セキュリティ/個人情報保護 > 個人情報保護について <a href="https://www.nesic.co.jp/privacy.html">https://www.nesic.co.jp/privacy.html</a>
データセキュリティ	P24 マテリアリティ	CSR > 情報セキュリティ/個人情報保護 <a href="https://www.nesic.co.jp/csr/security.html">https://www.nesic.co.jp/csr/security.html</a>

## 人的資本

労働慣行	P50 一人ひとりが活き活きと輝く環境づくり	CSR > 人材育成/働きやすい職場づくり <a href="https://www.nesic.co.jp/csr/empowerment.html">https://www.nesic.co.jp/csr/empowerment.html</a>
従業員の安全衛生	P50 一人ひとりが活き活きと輝く環境づくり	CSR > 人材育成/働きやすい職場づくり > 安心・安全、健康な職場環境づくり <a href="https://www.nesic.co.jp/csr/empowerment-office.html">https://www.nesic.co.jp/csr/empowerment-office.html</a> CSR > 安全品質への取り組み <a href="https://www.nesic.co.jp/csr/safetyquality.html">https://www.nesic.co.jp/csr/safetyquality.html</a>
従業員参画、ダイバーシティと包摂性	P50 一人ひとりが活き活きと輝く環境づくり	CSR > 人権 <a href="https://www.nesic.co.jp/csr/empowerment-humanrights.html">https://www.nesic.co.jp/csr/empowerment-humanrights.html</a> CSR > 人材育成/働きやすい職場づくり > ダイバーシティ・マネジメントの推進 <a href="https://www.nesic.co.jp/csr/empowerment-diversity.html">https://www.nesic.co.jp/csr/empowerment-diversity.html</a>

## ビジネスモデルおよびイノベーション

サプライチェーンマネジメント	P46 健全で透明性の高い経営	CSR > 調達活動 > 責任ある調達活動 <a href="https://www.nesic.co.jp/shizai/shizai_index.html">https://www.nesic.co.jp/shizai/shizai_index.html</a>
材料調達及び資源効率性	—	CSR > 調達活動 > 責任ある調達活動 <a href="https://www.nesic.co.jp/shizai/shizai_index.html">https://www.nesic.co.jp/shizai/shizai_index.html</a>

## リーダーシップおよびガバナンス

競争的行為	—	CSR > コンプライアンス/リスクマネジメント <a href="https://www.nesic.co.jp/csr/compliance.html">https://www.nesic.co.jp/csr/compliance.html</a>
-------	---	---

S A S B (技術・情報セクターのマテリアリティマップ参照)



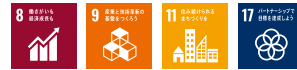
マテリアリティ

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街づくり
- 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

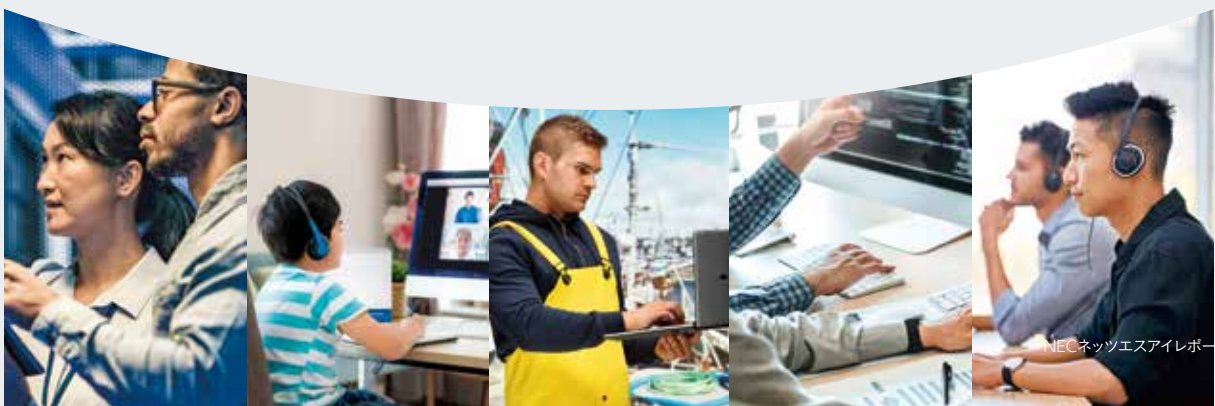
### 新たな価値を創出する イノベーション力の強化

- 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

### 一人ひとりが生き活きと 輝く環境づくり

- 従業員にとっての「well-being」※の向上
- 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

※ well-being：身体的・精神的・社会的に良好な状態



## 社長メッセージ



代表取締役執行役員社長  
牛島 祐之



# コミュニケーション領域に しっかりと軸足を定め、 新たな社会課題の解決に貢献し、 2030年に向けた変革を 加速していきます。

## 新たな社会課題の解決に向けて

世界中で新型コロナウイルスによる感染者の発生が続いています。最初に、本感染症によって亡くなられた方々やさまざまな被害を受けた方々に、哀悼の意を捧げるとともに、心よりお見舞い申し上げます。また、最前線で私たちの暮らしを支えてくださっている医療関係者の皆さま、ライフラインを支えてくださっている皆さまには深く敬意を表し、心より感謝申し上げます。

世界経済に深刻な打撃を与えている新型コロナウイルス感染症ですが、この未曾有の脅威と闘う中で、「コミュニケーション」を生業とする当社が果たすべき役割、当社が提供できる社会価値も、より明確に見えてきたと感じています。

## NECネットエスアイのDNA

当社は、1953年にNECグループの通信インフラの設置工事を担う企業として設立されて以来、海外の通信インフラの施工、移動体通信インフラ構築、企業向けICTに関するSI(システムインテグレーション)、サービスと、事業領域の変化・拡大を図ってきました。現在は、機器を中心とした従来のシステム提供から、クラウドサービスを組み合わせたSIへと新たな変化に挑戦しており、また、ICTを活用した事業自体の付加価値をも取り込むべく、陸上養殖\*といった全く新しい事業領域にもチャレンジを開始しました。

※ P08をご参照ください。

設立以来、コミュニケーションに軸足を置き、強みを磨き上げてきました。

そのような変化の中で、当社が創業から一貫して持ち続けている点の1つは、「コミュニケーションで社会に貢献する」という考え方です。当社は、2017年に、私たちの培ってきた価値観やDNA、将来を見据えた目指す姿・企業像などを全従業員で議論し、「NECネットエスアイグループ宣言」として明文化しましたが、宣言の中にも、全社共通の思いとしてこの精神が息づいています。人と人とのコミュニケーションはもちろん、人と宇宙探査機とのコミュニケーションや、深い海底からわずかな波動を検知して地震情報として伝達・通知するコミュニケーションまで、まさに「海底から宇宙まで」のコミュニケーションで社会のお役に立ちたいというのが私たちNECネットエスアイグループ全員の思いです。

もう1つ、当社が変わらずに持ち続けているのが、お客さまのために一生懸命尽くそうとする姿勢です。そのような姿勢から生まれてきたのが、「お客さまに毒見はさせられない」という当社ならではの実践の文化です。当社は、製品やアプリケーションを開発する会社ではありません。当社の付加価値は、さまざまなパートナーの製品やサービスなどを組み合わせて、お客さまが使いやすい形にして提供する点にあります。パートナーとの共創の下で、どの製品・サービスがニーズに適しているか、カタログ数値を妄信せずに自分たちが先行して使いこなし、どう使ったら良いか、お客さまの目線でご提案するのが当社の大きな特徴になっています。この、特定の製品・サービスを保有していないということが、これまで当社が

新規事業

### サーモンの陸上養殖事業



当社は、ICT/デジタル技術を活用したサーモンの陸上養殖事業に参入しました。これは、当社の事業領域を、従来のICTサービスの提供から、デジタル技術で事業の付加価値を高め、パートナーとともに事業者そのものとして、その付加価値の取り込みまでへと拡大する新たなビジネスモデルを創造するものです。

日本におけるサーモン養殖の第一人者かつ国内最大の陸上養殖事業者である株式会社林養魚場とパートナーシップを結び、同社の持つ養殖ノウハウ・最新技術と、当社のICT/デジタル技術を融合することにより、水産業界特有の一次産業スタイルからの脱却や生産性向上など、養殖産業にデジタル・トランスフォーメーションをもたらします。AI(人工知能)を活用した魚の体長・体重測定自動化や水温・酸素量・給餌等の自動制御など、工業的な生産プロセスによるコスト低減や年間を通じた安定的な供給、ICT/デジタル技術を活用したトレーサビリティによる品質確保、遠隔での監視・制御による管理負荷の軽減など、養殖水産業を行う上での課題解決をデジタル技術で実現します。これにより、海洋環境の保全や食糧問題という、世界が直面する社会課題の解決に貢献することを目指しています。また、同事業をフランチャイズモデルとして提供することで、養殖水産業への参入をサポートします。

今後、陸上養殖事業のみならず、さまざまな分野におけるパートナーとの共創により、当社のデジタル技術活用を進めていき、ビジネスモデルの変革に挑戦するとともに、さまざまな社会課題の解決に貢献していきます。



私たちは極めて幅広い社会課題の解決に貢献していくことができると確信しています。

社会や市場の変化に対応して柔軟に変わり続けてこられた理由でもあると言えます。

このような歴史や文化の中から生まれてきたのが、当社ならではの3つの強みだと考えています。

工事・施工力とICT技術力の双方を有し、NECグループとして要求される高い品質水準をマルチベンダー・サービスに活かした「技術力・信頼性」、全国を隈なくカバーする営業網と通信事業者や官公庁等の止めることが許されない公共インフラを支える企業としてのサービス網に裏付けされた「全国対応力」、そしてそれらを活用しながら、さまざまなパートナーとの共創と実践とを通じて新しいサービスや事業を生み出す「事業創出力」です。

## コミュニケーションを通じた社会課題解決

当社のマテリアリティにある目指す姿「コミュニケーションで創る包括的で持続可能な社会」は、前述した「コミュニケーションで社会に貢献する」という設立以来の全社員共通の思いです。私は、コミュニケーションはすべての発展のベースとなる営みだと考えています。コミュニケーション技術によって世界中に情報が行きわたれば、誰もが取り残されることなく教育が受けられます。コミュニケーションによって誤解がなくなれば平和な世界につながるはずです。そしてコミュニケーションで知恵をあわせれば、次々に生まれてくる課題にも対応できるはずです。そのような社会を目指して、2030年に向けたマテリアリティとして「社会への価値提供の取り組み」と「自社の成長のための取り組み」を特定しました。

現在日本においては、少子高齢化、労働人

口減少、さらには都市集中などが大きな社会課題となっています。当社は、社会に先駆けて2007年から、自社実践を通じて働き方改革に取り組み、これらの課題解決に取り組んできました。これからの10年はさらに新しいテクノロジーが社会構造やビジネスモデル、人々の暮らしを大きく変容させていくものと予想されています。AI、IoT (Internet of Things) 等のデジタル技術の利活用が進むとともに、高速・大容量、多数端末接続、低遅延、高信頼性等の特徴を持つ5Gが本格化していきます。その先には、これらが掛け合わされ、5Gインフラの上で、デジタル技術を活用したさまざまなサービスが実現する「デジタル×5G」の時代になり、社会とビジネスの変革が多方面で急速に進展していくでしょう。デジタルソリューションと5Gインフラの双方で当社が有する技術力や専門性を、高い視点と広い視野で駆使していけば、働き方改革に留まらず、新しい街づくりなど極めて幅広い社会課題を解決し、SDGs (持続可能な開発目標) のさまざまな目標の達成にも貢献することができるはずです。

今回の新型コロナウイルス感染症の拡大とそれへの対応を通じ、私は、そのことをより強く確信しました。当社は、2019年の秋から、本社スタッフの半数以上を、自宅から30分圏内のサテライトオフィスに分散させる働き方を開始しました。これは、通勤の負担から解放することで自己研鑽やワークライフバランスを充実させ、イノベーションを生む働き方につなげたいということと、分散して働くことによるコミュニケーション・ロス等の課題に対し、最新のデジタル技術を活用してより優れた業務プロセスに革新し、これをお客さまへの提案につなげていこうというのがもと

「コミュニケーションNo.1」企業を目指していきます。

もとの狙いでした。この取り組みが、コロナ禍の環境下でパンデミック対策、事業継続対策としても生きています。現在も感染症対策で在宅勤務を継続していますが、すでに分散して働くための仕組みが整い、実践を始めていたため、その延長線上で問題なく業務を遂行できています。社内はもちろんのこと、お客さまとのコミュニケーションにもビデオ会議などを活用してきましたが、テレワーク開始を余儀なくされたお客さまからの問い合わせが急増し、新たなお客さまをサポートする機会が大幅に増えました。その一例として、ビジネスチャットを活用した「体調管理・出勤場所管理サービス」をリモートワークの管理ツールとして無償で提供し、多くのお客さまのお役に立っています。遠隔授業の支援など教育現場の課題解決に貢献する機会も生まれてきています。テレワークを始められたお客さまに対しては、緊急避難としてのテレワークから、さらに生産性向上につなげていただくために、今後、私たちのさまざまなノウハウなどご提案を広げていきたいと考えています。また、「デジタル×5G」技術を活用するようになれば、感染症を

予防するためのセンシング・データを大規模・広域でリアルタイムに把握するなど、私たちの生活の安心と快適をさらに効果的に守ることができるとは思います。いずれ私たちは新型コロナウイルス感染症を克服するでしょうが、「ニューノーマル（新常态）」と呼ばれる生活様式の変化、それを受けた企業経営、中でもテレワークをはじめとする「働き方」に関する常識は大きく転換し、後戻りすることはないと考えます。社会課題の解決のために、私たちのコミュニケーションを軸とした技術と、共創と実践を通じたノウハウの果たす役割はますます大きくなっていると強く実感しています。

#### 「コミュニケーションNo.1」を目指して

当社にとっては「自社の成長のための取り組み」についても、コミュニケーションが重要な鍵であると考えています。ガバナンスの強化のためにはステークホルダーとの対話が欠かせません。例えば、私自身が投資家とお話をする機会も積極的に設けていますが、大きな刺激を受け、次の



施策につながることも少なくありません。イノベーション力の強化についても、当社は、一人の天才的な人物がイノベーションを生み出すスタートアップ企業ではありません。新しいものを生み出していくには、社内外の共創が重要です。さまざまなパートナーとの連携を強化し、一体となって実践しつつ、新しいサービスを生み出していくためには密接なコミュニケーションが重要ですし、社内でも社員がそれぞれの能力を発揮するとともに、コミュニケーションを通じて各自の発想を融合させていく必要があります。また、多様化が進む中でコンプライアンスを徹底するには、従前以上に意識をあわせるためのコミュニケーションが必要です。社員一人ひとりが自己成長を遂げるためにも周囲との闊達なディスカッションが重要です。

私は、このような考えから、コミュニケーションを生業とする企業として、マネジメント層から新入社員までが壁をつくることなく自由に議論のできる「コミュニケーションNo.1」の企業を目指そうと社内を鼓舞しています。私自身、社長就任以来、若手との意見交換の場として「Ushijima食」と名づけたランチミーティングを行い、意識の共有を図るとともに、課題や夢など若手の考えを率直に聞く場を設けていますし、これを事業部長クラスや地方拠点にも拡大しています。2019年からは「Ushijimaラジオ」と題して、私自身がパーソナリティとなりさまざまなチャレンジをしている従業員をゲストにしたラジオ形式のトーク番組を配信していますし、ビジネスチャットであるSlackでも、随時思いを全社員向けに書き込んでいます。心理的な壁を取り払うためにはソフトなコミュニケーションも重要と考えており、2019年の夏休みには、目指している受注高、売上高3,000億円の壁を突破すべく、

富士山(3,776m)登山に挑戦しましたが、その様子もライブで送りました。コロナ禍により入社式が開催できなかった新入社員とはビデオ会議を活用し、少人数のグループごとに、質的にも量的にもむしろ充実したコミュニケーションをとることができました。

このような取り組みの結果、社内のコミュニケーションは確実に活性化しており、風通しが良くなってきたと感じています。私あてにさまざまな意見や質問が返ってくるようになりましたし、番組に参加したいと自ら手を上げてくれる新入社員も出てきています。社員が自発的にコミュニケーション活性化のための全社イベントを企画し、常務会で入社3年目のリーダーがその説明するというように、ダイバーシティの面でも大きな進捗を見せていると感じます。

先にお話したように、私たちの事業も「モノ」のSIから「コト」のSIへと変わりつつあります。企業文化も「与えられた仕事を実直にこなす」から、「お客さまのために自ら新しい価値を生み出していく」という形に、発想を転換して行動に移していかなければなりません。スピード感の向上や強みのさらなる磨き上げのためにも、「コミュニケーションNo.1」企業を目指して企業体質の強化をさらに進めていきます。



地域拠点の若手社員と「Ushijimaラジオ」を収録

勢いを加速すべく足場を固めていきます。

## 事業力の強化が大きく進展した 中期経営計画初年度

こうした2030年までのビジョンに向けた第一ステップが、中期経営計画「Beyond Borders 2021」(2020年3月期～2022年3月期)です。インフラの施工とICTサービスの双方にノウハウを有する当社ならではの強みが真に活かせる「デジタル×5G」の時代に向けて、「デジタルサービス」と「5Gインフラ」という2つの軸が好循環を描くような事業構造を築き上げていくために、必要な強みを磨き、新たな強みを創り上げる準備を進めています。

この中期経営計画では、これまでの業績の壁を越え、同業他社に負けない利益水準を目指すステップとして、2022年3月期に売上高3,100億円、営業利益200億円、営業利益率6.5%、ROE10%以上という目標を設定しています。

計画初年度の2020年3月期は、DX関連分野が想定以上に伸長したデジタルソリューションを中心に全事業セグメントが増収となり、

全社で大幅な増収増益を実現し、売上高、利益ともに、過去最高業績を更新しました。

注力事業領域のデジタルサービスにおいては、Zoom社とのパートナーシップの成功により、他のスタートアップ企業との協業が加速しており、Slack、Box、Kloudspot、Wrike、DocuSignなど新しいクラウドサービスが続々とラインアップに載ってきています。さらに、これらのクラウドサービスを個々に使うだけでなく、連携させ、効率的・効果的に使いこなすためのマルチクラウドサービス基盤Symphonictを市場に投入しました。日々進化するクラウドサービスを簡単に入れ替えできるだけでなく、既存の音声・映像サービスとも連携できる基盤として期待しています。これらにより、お客さまとのリカーリングな関係を深耕しつつ、サービス型の事業モデルへのシフトが順調に進捗しています。

5Gに関しては、次の中期経営計画期間中に到来すると予想される5Gインフラ投資の本格的な拡大をにらみ、着実に準備を進めています。2018年に設立したKDDIとの合併会社を通じ、



富士山からもライブで社員とコミュニケーション

キャリアインフラ関連事業のシェアが順調に拡大したほか、ローカル5Gに関しては、ケーブルテレビ事業者、防災・減災関連などにおいて具体的な実証実験がスタートしました。2020年秋に設立予定の5Gラボなども活用して技術力の強化を進め、通信基幹網から基地局、そしてその上に載るサービスまで手掛けるフルレイヤーSI力を活かし、差別化を図っていく考えです。

収益面においては、本中期経営計画スタートの2019年4月に、これまで事業ごとに分散していた全社リソースの効率活用を推進するために組織再編を行いました。その成果が想定以上に早く表れてきました。メガソーラー発電所建設プロジェクトにおける不採算が大きな課題として残りましたが、実力は着実に向上しており、中期目標に向けて良いスタートが切れたと考えています。

## Ready to Jump

2020年3月期は、中期目標に向けて力強い一歩を踏み出すことができた一方で、不採算事業の発生や、リソースのひっ迫などの課題も明らかになりました。私は、2020年の年始に、「Ready to Jump」というメッセージを発信しました。中期経営計画の各種目標や戦略が順調に進捗している今だからこそ、これら品質面や技術面などさまざまな課題をきちんと洗い出し、その解決に取り組む、つまり一度、膝を屈して飛躍(Jump)への足場を固めていこうというのがその言葉の真意です。私たちが目指すのは、現中期目標の達成ではなく、その先に向けたサステナブルな成長であり、そのための足場固めが重要

です。2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症の影響が懸念されますが、先を見据えた視線をふれさせることなく、全社一丸となって現在の勢いを一層加速すべく、取り組んでいきます。

新型コロナウイルス感染症が社会にさまざまな課題を突き付ける中、コミュニケーションの領域でさまざまな挑戦を行ってきた当社が、課題の解決に貢献できるシーンが増えています。社会のインフラを支える企業としての使命に燃え、支援に携わる社員の生き生きとした姿は、全社に誇りと自信を与えてくれ、企業の力の源泉となるのは社員の「well-being」だと改めて感じます。「well-being」を高めるためには、世の中から一歩も二歩も進んだ働き方改革を継続し、これを通じて一人ひとりが生き活きと輝くことができる環境づくりが必要であり、同時に当社が世の中で必要とされる存在であり続けねばなりません。

当社は、これからもふれることなく自らの足場を「コミュニケーション」にしっかりと置き、「コミュニケーションで創る包括的で持続可能な社会」の実現に貢献していくことで、社会に求められる存在であり続けます。引き続き、挑戦を続ける当社をご支援賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役執行役員社長

牛島 祐之

# NECネットエスアイの歴史

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、変革・成長を続けてきました。施工技術から始まり、ICT技術を獲得し、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する力を手

1953年～

創業：通信建設

1960年代～

海外インフラ構築

1990年代～

システムインテグレーター

## コンピタンスを磨いてきた歴史

### 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併せて習得し、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

- ・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網展開強化
- ・NCC工事本格化、新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**
- ・当社初のデータセンター、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

### 事業環境の変化

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



に入れてきました。これらの強みを活かし、「コミュニケーションサービス・オーケストレーター」として社会課題を解決し、「包括的で持続可能な社会」を目指していきます。

## 2010年代～

ソリューションプロバイダー

### 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)との合併、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400カ所以上のサポート・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」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。



## 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



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、  
「包括的で持続可能な  
社会」を実現

- ・「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
- ・株式会社所属業種が変更(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(女性従業員により立案された“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
- ・モバイルインフラ建設に関する合弁会社、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に挑戦するために本社オフィス再編を実施



3,000億円突破  
(3,036億円)  
2020年3月期(過去最高業績)

### 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

# COMPETENCE 01

## 技術力・信頼性

### TECHNOLOGICAL CAPABILITIES & CREDIBILITY

祖業である電気通信工事で培った施工力に、時代の変化にあわせてICT技術を融合し、施工力を有するSlerという独自のポジションを築いています。そして、コミュニケーションを軸に、企業のICTサービスから通信事業者のネットワークや消防救急指令システムといった社会公共向けのミッションクリティカルな通信インフラまで幅広い技術力を有し、機器選定からシステム設計、構築、運用・保守、アウトソーシングまでを含めた、高品質で信頼性の高い統合的なサービスを提供しています。

また、NECグループとしてお客さまから期待される高い要求水準に応えるために培ってきた技術力を、お客さまのニーズにあった国内外のさまざまなベンダー製品の展開においても適用しています。これらは、昨今多くの企業が導入を始めているクラウドサービスや最先端/ベンチャー技術の活用にも活かされ、お客さまへの最適なソリューション提供につながっています。

今後、「デジタル×5G」でより快適で便利な社会を実現していくにあたり、高信頼性を要求される通信インフラに対する技術力は、デジタルサービスにおけるノウハウと両輪をなし、当社の競争力の源泉になります。

多種多様な製品・サービスをインテグレーション(融合)する技術力





## 技術力・ 信頼性

全国  
対応力

事業  
創出力

### 資格保有者



管理技士・監理技術者

約**1,500**人



ICT上位資格保有者

約**800**人

### コンピタンスを活かした事例／取り組み

#### 通信事業者向けネットワークインフラ構築

NECグループならではの高い技術力を有するネットワーク技術者や国内における保守網サービス基盤等のアセットを横展開し、日本国内にそれら機能を持たない海外ベンダーをも支え、通信事業者の高度なネットワークの実現に貢献しています。

今後インフラ整備の本格化が見込まれる5Gに関しても、5G国際標準化プロジェクト「5G! Pagoda」への参画による5G技術確立へ向けた足場づくりに加え、2020年秋には5Gを担う人材育成や技術検証を行う新たな拠点「基盤技術センター」を開設します。5Gの基地局やコアネットワークに関する技術を、実機を用いて高めることができる設備を備えており、2023年までに5G関連技術者を4倍に増やす計画です。また、同施設を拠点として、5Gに関するコンサルティングから免許申請、構築、運用サービスまでのサポートを行うとともに、通信事業者や機器ベンダー向けに5Gの検証やBPOサービスを提供していきます。



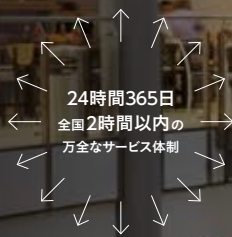
技術者の育成や新しい技術の実証・評価を行う新たな拠点「基盤技術センター」  
(神奈川県川崎市)

# COMPETENCE 02

## 全国対応力

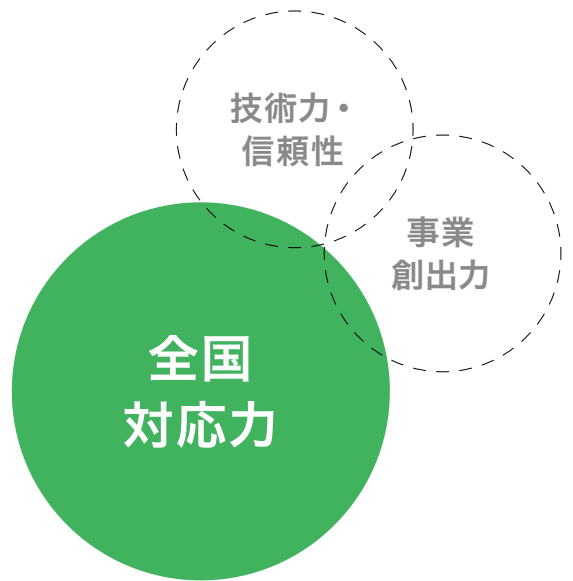
### NATIONWIDE BUSINESS CAPABILITIES

全国のお客さまに対応する営業やSEをはじめ、通信事業者のネットワークや社会の安心・安全を守るインフラをサポートするため、日本国内400カ所以上のサービス拠点に加えて、ネットワーク・サーバやセキュリティ等のヘルプデスク、ネットワークの運用・監視や保守サービスの統括まで一元的に対応するオペレーションセンター、そして物流機能、技術評価から修理までワンストップで対応できる総合テクニカルセンター等を有しています。これら、24時間365日、2時間以内で人とモノを届けられる全国規模の万全なサービス基盤により、発展する社会を支え、便利で快適な社会づくりに貢献しています。



国内サービス拠点  
400カ所以上





コンピタンスを活かした事例／取り組み

三越伊勢丹の国内最大規模の  
全国拠点PBXクラウド化に貢献

当社は2019年11月、株式会社三越伊勢丹(本社：東京都新宿区、代表取締役社長執行役員：杉江 俊彦)の各店舗およびグループ企業55拠点に、PBXを設置することなくクラウドで内線・外線通話など音声サービスを提供する「ネッツボイス 音声クラウドサービス」を納めました。

同社は、ITなどを活用した「新しい百貨店」を目指しており、全国に展開する固定電話機約2万台を取り扱うPBXをクラウド化する国内最大規模の音声クラウドプロジェクトとなりました。クラウド化による電話設備運用コストの削減や、三越伊勢丹グループをご利用のお客さまへのサービス向上に貢献しています。

NECネッツエスアイの万全な全国サービス体制により、全国区で展開するお客さまに対しても、安心して迅速なサービスをご提供しています。



同社の国内百貨店およびクレジットカード会社



同社は新型コロナウイルス感染症への対応として、入店時にお客さまの体温を測定するサーモグラフィカメラやZoomを活用したオンライン接客サービスなどを導入しており、当社はその導入を支援しました。

# COMPETENCE 03

## 事業創出力

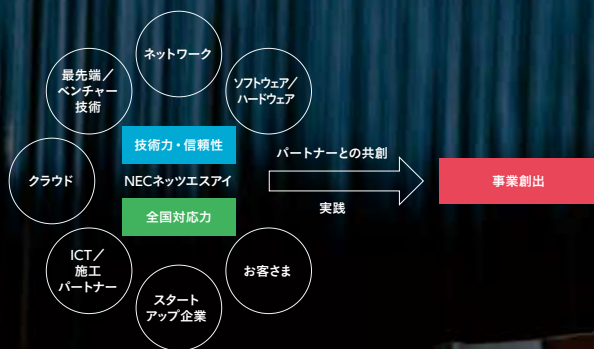
### BUSINESS CREATION CAPABILITIES

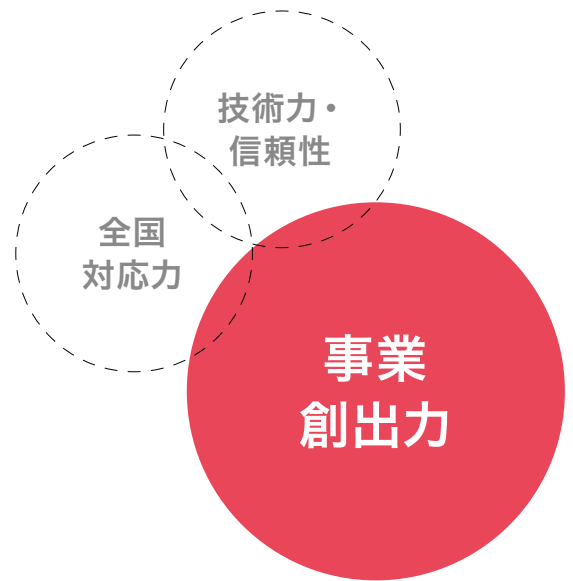
私たちの企業文化の根幹をなすのが、お客さまの課題、ひいてはその先にある社会課題に真摯に向き合うという姿勢であり、そのため当社は常に新しい事業に挑戦し、変化し続けてきました。

私たちは、さまざまなハードウェア、ソフトウェアのベンダーや最先端技術を有するスタートアップ企業などのパートナーとの共創を通じてソリューションを開発するとともに、それらをお客さまに提供する前に、自社やパートナー企業とまず実践し、その使い勝手や効果の評価・検証を経て、そこで得たノウハウも含め最適なソリューションとして提供しています。このような取り組みが当社ならではの新たな事業を創出する力につながっています。

来たる「デジタル×5G」時代に向け、両分野にわたる技術力・ノウハウを活かした新しいサービスを提供すべく、事業創出力をさらに強化していきます。

#### パートナーとの共創・実践を経て事業化





#### コンピタンスを活かした事例／取り組み

### 先端技術やサービスをつなぎ、 束ねることで新たな価値を創出する DX事業のマルチクラウドサービス基盤 「Symphonict」

現在、ZoomやSlack、Salesforce、Office365などのさまざまな優れたデジタル／クラウドサービスが出てきており、種々の機能を安く、かつ迅速に実現することが可能となっています。一方で、これらのサービスを複数にわたり個別に使いこなしていくのは、個々のプロセスに対応しなければならず、効率的ではありません。Symphonictは、このような複数のクラウドサービスのデータ連携や処理を自動化し、クラウドサービスの真の使いやすさを引き出すものです。音声や映像などの既存のネットワークとも連携することができ、新たなサービスを加えたり、入れ替えたりも容易にできます。さらに、自ら使いこなす実践の知見を活かし、お客さまのニーズにあわせて業務プロセスや働き方の変革につながるサービスをパッケージ化して提供します。当社が60年以上培ってきたネットワークを「つなぐ」コア事業と、自社やパートナー企業との実践・共創ノウハウを「束ねる」という新しい価値提供のあり方が融合したサービスであり、ネットワークからDX技術までを統合して提供するものです。Symphonictを通じて、お客さまとの共創をより加速させ、さまざまな課題解決に貢献していきます。



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

## 1 放送

デジタルテレビ送信設備や中継局、スタジオ設備等の構築・運用・保守に加え、次世代放送4K、8K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ツールを組み合わせ、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し、自宅やサテライトオフィス等场所を問わずに働ける環境や、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



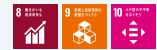
## 3 空港

飛行機を駐機位置に誘導するシステムや管制システム、空港内の情報提供サービス等を幅広く提供



## 4 ホテル

ホテル内の電話・交換機をはじめ、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等のホテルトータルソリューションを提供



## 5 携帯通信網

スマートフォンや携帯電話等、毎日のコミュニケーションの入口となる基地局を設置。基幹網のSIと併せて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、監視、情報表示等のシステムを担い、公共の足をサポート



## 8 防災

地震や津波、台風等の情報を一斉に配信する防災行政無線や、ケーブルテレビを活用した告知システム等、安心・安全な暮らしをサポート



## 9 店舗・公共施設

Wi-Fi網の設置から情報配信サービス、付加価値をつけた映像サービスの提供まで、お客さまにとって便利な利用環境を実現





当社の強みである「技術力・信頼性」「全国対応力」「事業創出力」を活かして、  
 お客さまの生産性向上や課題解決に結びつくソリューションをトータルに提供しています。

**10 工場**

工場等生産現場でリアルタイムにヒト・モノの位置情報を検知・管理できるIoTシステムを提供



**11 海洋**

国境を越えたコミュニケーションを支える海底ケーブルを敷設。また、海底地震・津波計の構築により地震情報のいち早い取得をサポート



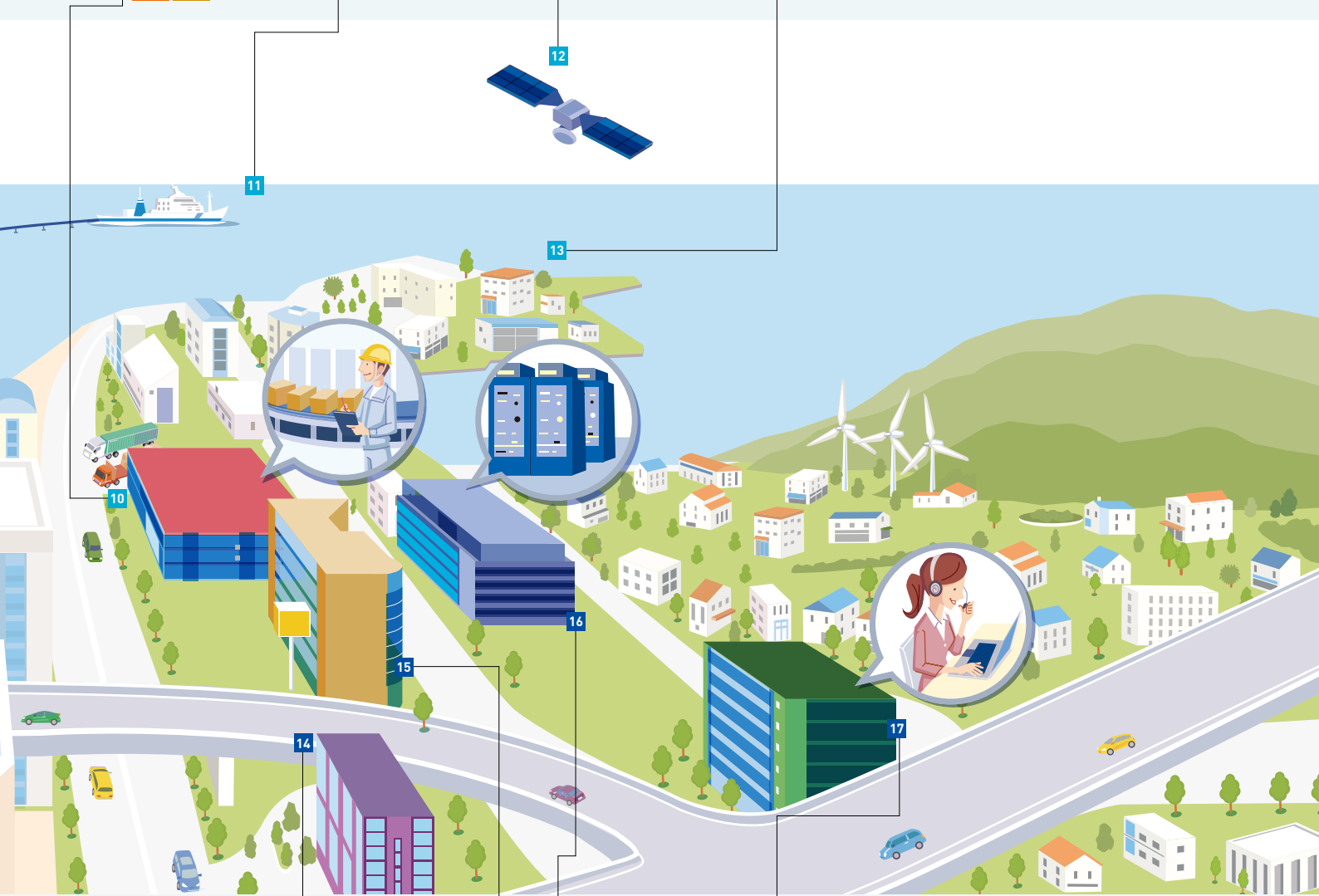
**12 宇宙**

小惑星探査機をはじめとするさまざまな人工衛星や探査機との通信や運用管制を支援



**13 自治体・文教**

住民見守りサービス等、生活の便利や安心を支える自治体ネットワークを提供し、観光情報サービス等による地域活性化も提案。また、学校のIT化やオンライン授業の支援などを通じ、継続的な学びの場を提供



**14 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の安心・安全をサポート

**15 総合テクニカル  
センター**

24時間365日対応の物流統制機能に加え、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トータルに提供

**16 データセンター**

セキュアで堅牢な環境でお客さまのIT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

**17 コンタクトセンター**

ICTシステムの障害受付、ヘルプデスク窓口等、お客さま管理者、利用者へ窓口サービスを提供。多言語での通訳サービスも提供

■：当社サービス基盤

# リスクと機会／マテリアリティ

当社では、2019年5月に発表した中期経営計画「Beyond Borders 2021」にあわせ、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。

本マテリアリティ運用初年度として、新型コロナウイルス感染症流行を大きなパラダイムシフトとして捉え、ニューノーマルの社会における自社の役割や責任を今一度確認し、全社でマテリアリティに対する行動目標を検討しています。

コロナ禍のもとで再認識した機会とリスク



## 中期経営計画 Beyond Borders 2021

デジタル×5G時代に向けた競争力・成長力強化

先端技術・新しい事業を創出する基盤・仕組み・体制の強化

ALL-NESICでのイノベーション加速

### 自社の成長のための取り組み

上記のような社会価値を提供する会社として成長し続けるためには、自社の経営基盤をさらに強くすることが必要です。そのために、右記3つの最重要な取り組みを選定しました。自社の成長のためにも共創や対話といった「コミュニケーション」が重要だと考えています。

### 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

成長を目指す一方で、すべてのステークホルダーから受け入れられる健全な企業であり続けるための基盤がガバナンスおよびコンプライアンスの取り組みです。多様性を推進し、共創やイノベーションを加速させる中でも、一人ひとりが高い倫理観を持った行動を取り、社会との信頼関係を維持・強化できるよう、さまざまなステークホルダーとの対話を通じたガバナンスの強化とコンプライアンスの促進に関する施策を展開していきます。

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街づくり
- 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

#### 一人ひとりが生き活きと輝く環境づくり

- 従業員にとっての「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

※ well-being：身体的・精神的・社会的に良好な状態

### 社会への価値提供の取り組み

2030年に向けて、コミュニケーションにより社会へ価値提供する最重要の取り組みを3つ選定しました。

#### 誰もがより生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生き活きと働き、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街づくり

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街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。

### 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

社会に価値を提供し続けるための源泉は、イノベーション力です。改善の積み重ねだけでなく、ゼロベースでさまざまな取り組みを見直し新たな変革を起こす、また、そうした挑戦を後押しし、評価するマネジメントに力を入れていきます。そして、常にお客さまの視点に立つために、さまざまなステークホルダーとの共創・実践の取り組みを加速させ、よりサステナブルな新しい価値を提供していきます。

### 一人ひとりが 生き活きと輝く環境づくり

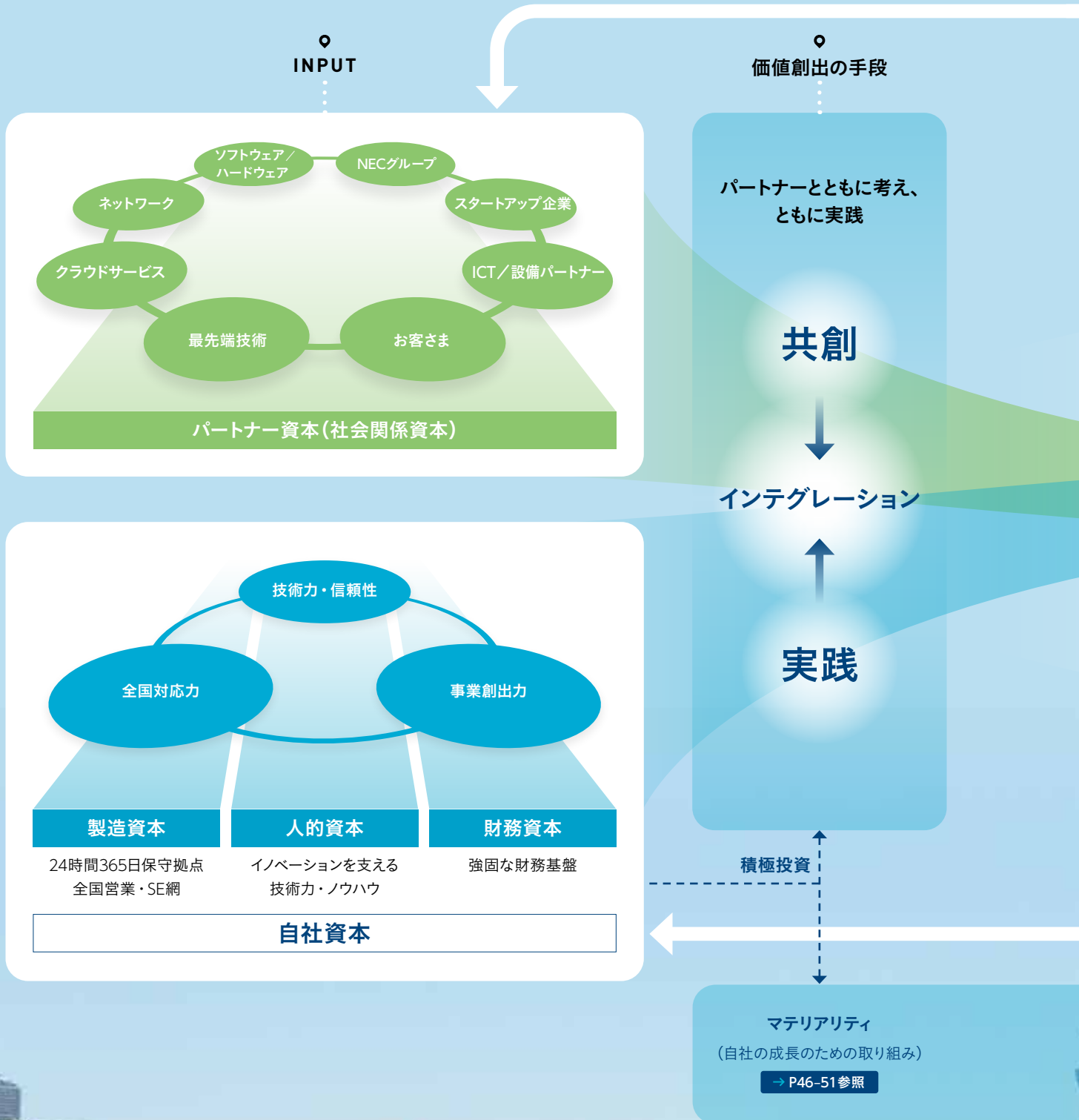
- 従業員にとっての「well-being」の向上
- 関連な議論を促進し、自己成長を実感できる企業風土の強化

イノベーションを実現するのは人です。働き方のフロントランナーとして、従業員が心身ともに、そして社会的にも充実した状態で、安心して働ける仕組みづくりを進めていきます。その上で、やりがいや自己成長を感じ、モチベーションを高く持てるよう、自由関連な議論が交わされる企業風土を根づかせることで、より一層、一人ひとりが生き活きと輝ける環境を展開していきます。

# 価値創造モデル

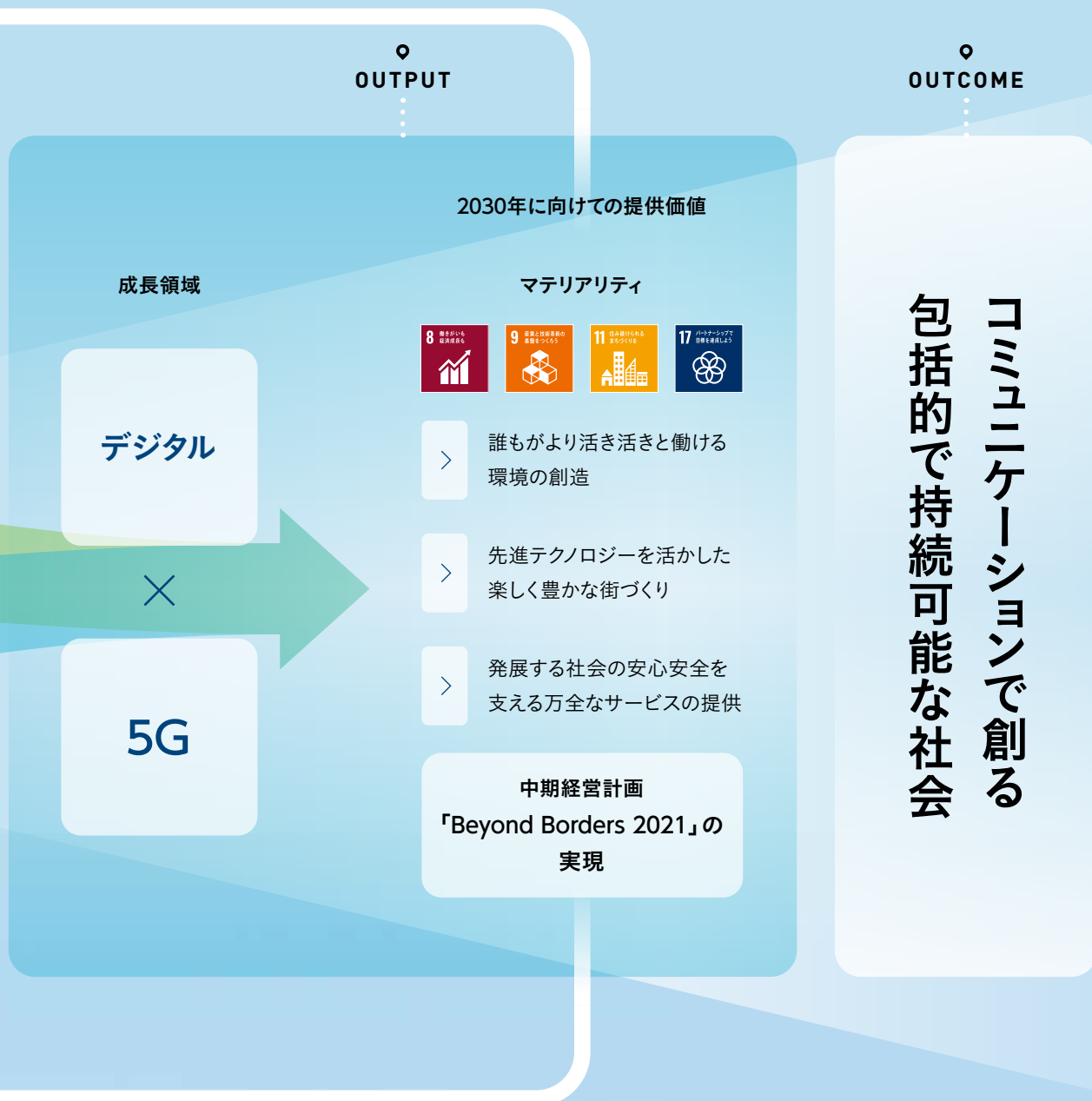
当社は目指す社会像として、「コミュニケーションで創る包括的で持続可能な社会」を掲げています。私たちは、こうした社会の実現に向けて「さまざまな技術をインテグレーション(融合)し、お客さまが使いやすい形にして提供する」ことを根幹に据え、パートナーとの共創や実践を通じて、価値創造モデルを確立しています。

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街づくり」、「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」といった特に重要な自社の成長のための3つの取り組み(マテリアリティ)を実践していきます。

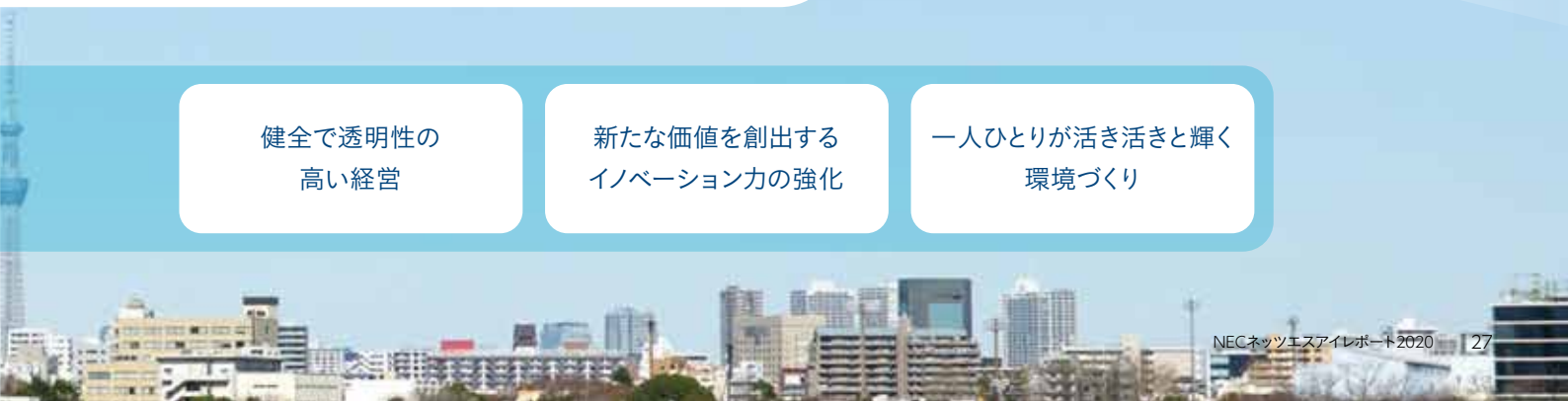
この価値創造モデルを持続させることで、社会の発展に寄与し、SDGsに貢献するとともに、当社の長期的な企業価値の向上を目指します。



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



# Beyond Borders 2021

デジタル×5G時代の変革に向けて、事業構造と体質強化による  
成長力・収益力強化を図ることが目標

中期経営計画「Beyond Borders 2021」は、持続的に成長する企業を目指し、2030年に向けた当社のありたい姿を描いた上で、この3年間、何に重点的に取り組むのかという視点で策定しています。当社グループは、目指す社会像として、「コミュニケーションで創る包括的で持続可能な社会」を掲げています。私たちは、その実現に向けて、社会課題の解決、技術変革の波を事業機会と考え、将来訪れるであろう5Gインフラ上でデジタル技術が活用される「デジタル×5G」時代を見据え、まずはそれぞれの分野を軸に、事業構造の変革や基盤、体制の強化、組織の壁を越えたイノベーションを推進していきます。

デジタル×5G時代に向けた  
競争力・成長力強化

先端技術・新しい事業を創出する  
基盤・仕組み・体制の強化

All-NESICでのイノベーション加速

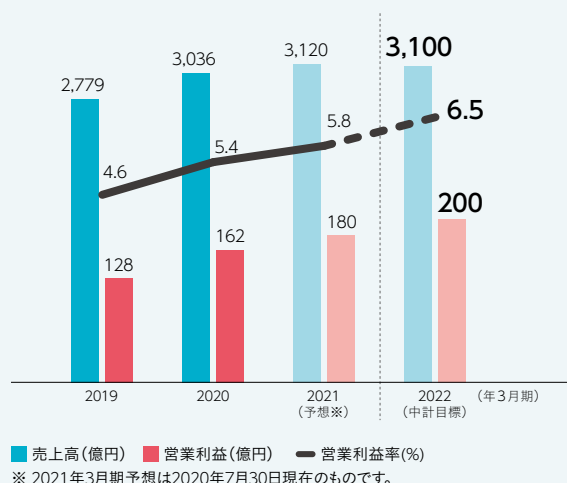
持続的な利益成長へ、ギアチェンジ

## 経営目標と進捗サマリー

「Beyond Borders 2021」では、受注高、売上高について3,000億円超の事業規模へとレベルアップさせていくと同時に、収益性についても業界水準への通過点として、従来を大きく上回る営業利益200億円の水準を目指します。また、資本効率性では、資本コストや業界水準などを勘案し、ROE(自己資本当期純利益率)10%以上の達成を目指していきます。

その初年度である2020年3月期は、主にデジタル領域が牽引し、中期経営計画スタート1年目で売上高3,000億円の壁を越え、また、全社における事業力の強化が進展したことで収益力が改善し、その結果、売上高、営業利益ともに、過去最高業績を更新しました。

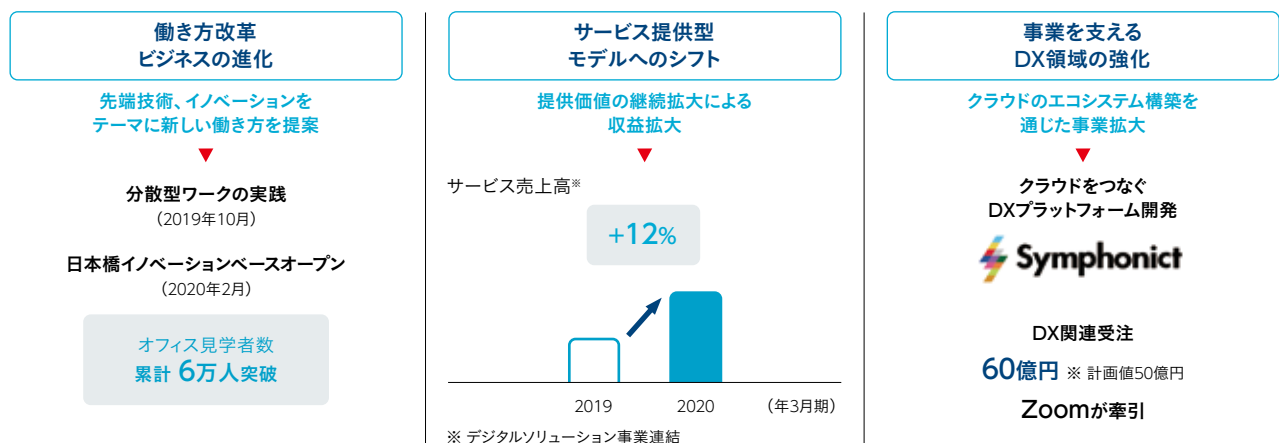
## 売上高／営業利益／営業利益率



## 02

### 成長戦略の進捗：デジタル領域

DX技術を活用した、日本の社会課題解決への新たな取り組みとして、先端技術、イノベーションをテーマに新しい働き方を世の中に提案すべく、分散型ワークなどの時代の先を行く働き方へのチャレンジをスタートさせました。事業モデルも、提供価値を継続して高め収益を拡大させていく中で、サービス提供モデルへのシフトを進め、サービス提供型の売上高は前期より12%増加しました。技術面では、DX領域、特にクラウドのエコシステム構築を通じた事業の拡大を図っていく考えのもと、その基盤となるプラットフォームサービスの提供を開始しました。DX関連受注もZoomを中心に想定を上回る進捗となりました。



## 03

### 成長戦略の進捗：デジタル領域(分散型ワーク)

分散型ワークは当初、東京一極集中など日本の社会課題解決を目的に取り組んできましたが、BCP面でも効果を発揮しています。自宅から30分圏内にあるオフィスで働くことで通勤負担を緩和し、従業員のwell-being向上、イノベーションや自己研鑽の時間創出を狙いとして、離れて働くデメリットを解消しつつ、さらに強い働き方を創り出すため、DX技術を徹底活用し、マネジメントやコミュニケーションなど働くプロセスを見直しました。これらの取り組みが新型コロナウイルス感染症対策としても効果を発揮しています。今後、分散型ワークのニーズは高まってくると考えており、5Gなどの新しい技術を取り込みながら強化していきます。

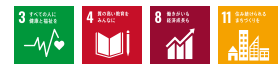
#### デジタル/クラウドの徹底活用で日本における働き方のスタンダードを創る

##### 分散型ワークを支える仕組み



## 04 成長戦略の進捗：デジタル領域(テレワーク需要への対応)

新型コロナウイルス感染症拡大を受けて、テレワークに対する需要が急拡大しており、この社会課題に対応して、まだテレワークを導入できていないお客さまへ、当社ノウハウの提供を進めています。その中で、これまでお取引のなかった新規のお客さまをお手伝いする機会も増えています。現在はZoomなどのライセンス提供が中心ですが、テレワークを切り口に周辺商材やセキュリティ、ネットワーク強化など、当社のさまざまなソリューションを紹介し、お客さまの深耕を進めていきます。今後も官民すべての分野で「遠隔(非接触)」をキーワードとした需要が高まると想定されますが、それらについての対応を強化していきます。



### 足元の需要動向

#### テレワークの引き合い急増を新たな機会へ

Web問合せ	5倍
受注額*	6倍
新規顧客	大幅増

※ Zoom関連受注額 (2020年3月時点、同年2月対比)

### 当社の取り組み

- ▶ テレワーク支援として当社ノウハウの提供  
Zoomによる新規顧客のさらなる獲得
- ▶ Zoom 導入企業への深耕  
周辺商材、セキュリティ、ネットワーク増強 など
- ▶ 官公庁、文教への拡販  
一般企業のICT投資後退への備え

## 05 成長戦略の進捗：5G領域

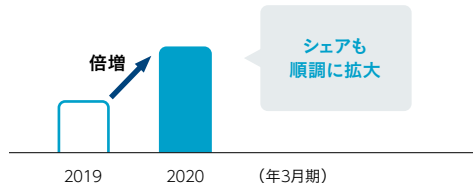
もう1つの成長戦略の柱である「5G」について、現在の中期経営計画では、本格化に向けた準備期間という位置づけです。通信事業者向けでは5G投資の本格化に向けて基地局事業のシェア拡大を目指す目標に対し、当初は遅れがあったものの、現在は回復基調となり、シェア、売上高ともに順調に拡大しています。ローカル5Gも市場の潜在力があり、当社の基地局、コアネットワークといったインフラから、企業向けサービスまで手掛ける総合力(フルレイヤーSI力)を活かせる分野として注力しています。すでに、実証実験、提案活動を進めており、今後の受注に向けて順調に推移しています。また、5Gに対応する人材育成や技術検証を進めるために、新たな拠点の設置準備も進めています。

### 5G投資の本格化に向けた準備

#### キャリアインフラ深耕

##### 基地局事業のシェア拡大

KNSI社\*売上高



※ K&Nシステムインテグレーションズ株式会社 (KDDI株式会社との合併会社)

#### ローカル5G

##### フルレイヤーSI力を活かせる分野として注力

実証実験/提案活動を強化

- ▶ 地域BWA (地域広帯域移動無線アクセス)  
BWA : Broadband Wireless Access
- ▶ CATV事業者
- ▶ 防災・減災ICT関連 など

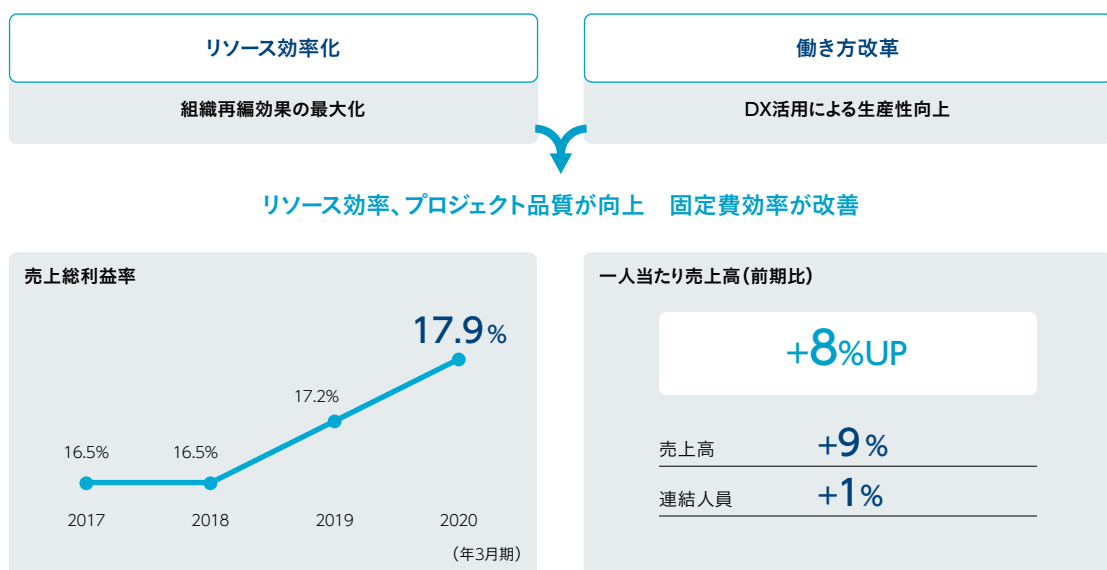


## 06

## 成長戦略の進捗：事業力強化

成長戦略を支える事業力の強化面では、想定以上の効果が出てきています。2019年4月に実施した組織の再編・集約化により、リソースの効率化が高まるだけでなく、高い技術力を有する組織のノウハウを横展開しやすくなったことでプロジェクト品質が向上し、原価率が改善するなどの効果も表れてきました。また、当社が進めているDX技術の活用による働き方改革では、例えば、ビデオコミュニケーションを使った遠隔提案によるSE効率向上やRPA (Robotic Process Automation) を使った間接業務の効率化などを進めることで、生産性が向上しました。こうしたリソース効率化や生産性向上により、一人当たり売上高が前期より大きく伸び、利益率の改善につながっています。

## All-NESICによる事業力強化は想定以上に進展



## 07

## 事業環境と今後の方針

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症の影響による事業環境の不透明さなど、外部環境にリスクが想定されますが、一方でテレワーク/働き方改革関連やGIGAスクール構想対応、遠隔授業などの文教向け、さらに5Gマイグレーションへの対応といった通信事業者向けなど幅広い分野での事業機会もあります。当社は、今期を成長に向けた足場固めの年として、技術基盤強化や新サービス開発などの投資を加速しますが、強みである働き方改革関連をはじめとして社会課題に対応したソリューションの提供を強化していくとともに適切なコストコントロールに努めることで、過去最高業績の更新を目指し、中期目標達成に向けて弾みをつけていきます。

## 2021年3月期 事業環境/事業遂行方針

全般	新型コロナウイルス感染症により、景気悪化への懸念
企業/公共	景気悪化により、顧客企業のICT投資が削減 テレワーク/働き方改革のニーズが加速 教育分野における遠隔授業の動き
通信事業者	5Gに向けたマイグレーションが徐々に進行 テレワークにより、通信トラフィックは増大
官庁自治体	入札等が遅延の懸念 防災・減災への投資は引き続き堅調

社会課題に対応した  
ソリューションの提供強化・  
コストコントロール強化に  
よる収益確保

持続的な企業価値の向上に向け、財務的価値、  
非財務的価値双方の有機的な取り組みを加速しています。

取締役執行役員常務  
関澤 裕之

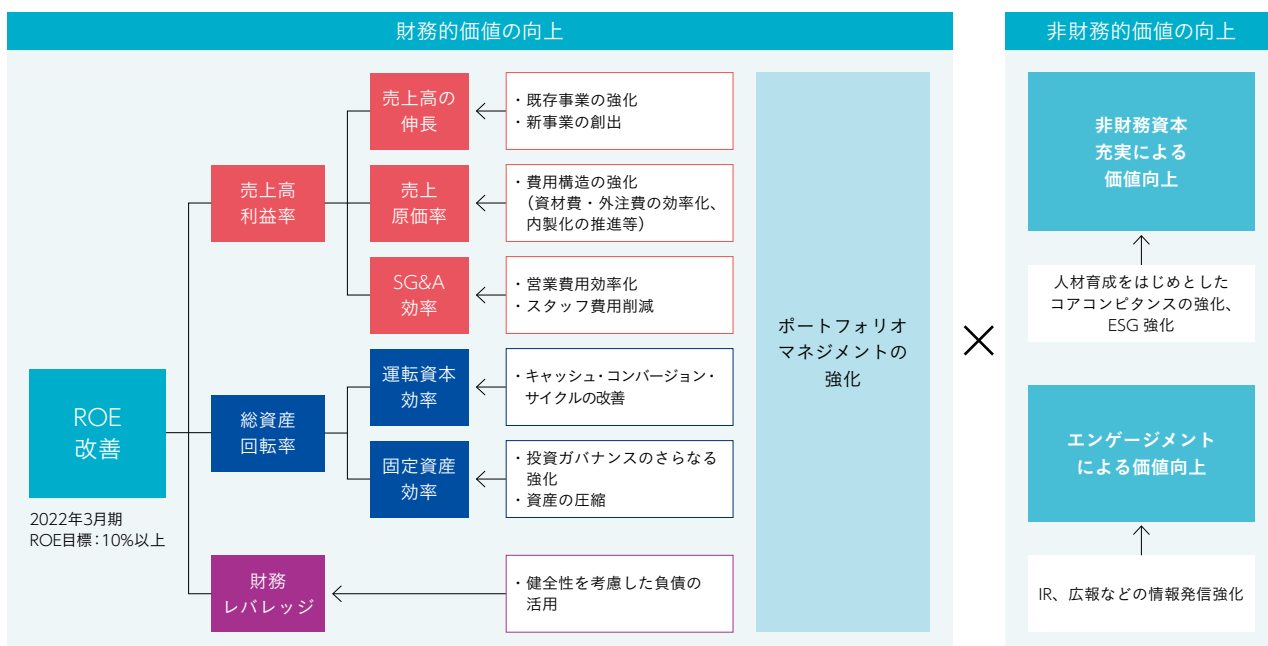


当社の株主価値／企業価値向上の考え方

当社では、長期的な視点から社会への提供価値を創出し続けていくことが、株主・投資家、お客さま、従業員、パートナー企業などさまざまなステークホルダーの期待に応えることになり、企業価値の持続的な向上につながると考えています。資本効率の指標となるROEの向上を追求し、資本コストを上回るリターンの実現、最大化を目指すために

は、社会課題の解決に貢献するための当社における重要課題、いわゆるマテリアリティを中心とした非財務的価値の強化を図るとともに、財務と非財務双方の活動を有機的に結び付けることが重要と認識し、このような企業価値向上のサイクルをしっかりと回すとともに、その価値を正しくステークホルダーにお伝えすべく取り組んでいます。

企業価値の持続的な向上



当社は、ROEを経営の重要指標と位置づけ、それを軸とした活動を行っています。ROEをそれぞれの事業活動に具体的に落とし込むために、その構成要素である売上高利益率と資産効率性を高める施策を事業部門に展開し、PDCAを回しています。また、持続的なROEの改善と利益成長のためには、資本効率を意識して常に事業ポートフォリオの最適化を図っていくことも経営の重要なテーマとしています。具体的な活動については次章でご紹介します。

これら財務的価値向上の基盤となる非財務的価値の強化に向けては、目指すべき社会像やありたい姿を見据えて策定したマテリアリティに即し、私も企業価値創造の源泉となるコアコンピタンスのもとになる人材やサービス基盤といった経営資源やESGにしっかり目を向けています。特に、共創と実践をベースにパートナーのさまざまな技術、サービスを

インテグレーション(融合)することを価値創造の根幹にしている当社にとっては、「人材・組織風土」、「技術・ノウハウ」は重要な経営資源であり、事業投資に並行して、積極的に投資を行っていく考えです。

このように財務的価値と非財務的価値の双方を強化すると同時に、それらの価値を見える化し、株主・投資家やお客さま、従業員、パートナー企業といったさまざまなステークホルダーとの双方向コミュニケーションを取ることで、正しく認識していただくことも重要であり、IRや広報、CSR活動等を通じたステークホルダーエンゲージメントを強化しています。私も国内外の投資家をはじめとしたステークホルダーとの対話を積極的に行っており、これを経営にさらに活かしていきます。

## ROE改善を軸とした財務的価値向上の進捗状況

中期経営計画では、ROEを最終年度の2022年3月期に2桁にする目標としています。2020年3月期は、不採算の発生や特別損失の計上などがある中、受注高、売上高、すべての利益項目で過去最高業績を達成し、ROEも8.8%と4年連続の改善となりました。事業力の強化は、想定以上の進捗と評価していますが、さらなる成長に向け、足元をさらに固めていく考えです。

売上高利益率の向上については、外への取り組みとして、収益性の高いサービス提供型ビジネスの拡大に向けて、DXの基盤となるプラットフォーム「Symphonict(シンフォニクト)」の開発といったデジタル関連への投資などを進め、DX関連受注は想定を上回るなど成果も出てきています。内なる努力として、コスト低減に関する取り組みは、十数年にもわたる全社活動を通じて、すでに当社のDNAとなつていますが、さらに現在は、「Ci-Next」という名称のもと、調達部門が受注段階より積極的に参画してQCDの作り込みを行うなど、活動を進化させています。加えて、組織再編を通じたリソースの機動的な配置などにより固定費の効率化を進め、それにより組織のノウハウを横展開しやすくなったことで、プロジェクト品質が向上し、追加コストなどの抑制ができています。同時に、当社が進めているDX技術の活用を通じた働き方改革、業務プロセス改革により、現場からスタッフま

で全社の生産性改善を図ってきました。

これらの取り組みにより、売上総利益率は、前期から+0.7ポイント改善し、SG&A(販売費および一般管理費)比率もオフィス再編など大きな投資を行いつつ前期並みを維持できました。その結果、営業利益率は5.4%、前期比で+0.8ポイントと大きく改善出来ました。

資産効率性の改善に向けては、運転資本効率化の取り組みとして、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(以下、CCC)の管理強化を進めています。まずは2020年3月期に、債権管理ルールの変更、営業部門の業務改革を進める専任部署の設置、CCC改善活動の社内業績評価への組み込みなど、制度・体制面の強化を図りました。一方で、継続した成果を出していくには現場の一人ひとりまでが腹落ちした活動を行うことが重要であり、漫画を活用した啓発を開始するなど、従業員に対する浸透の強化も始めています。私も、マネジメントの一員として、Slackなどを活用し、社内に積極的にメッセージを発信しています。

また、「デジタル×5G」時代に向けた積極的な事業投資を行っていますが、これについても投資の性質に応じた評価項目を設定し、投資判断を強化しています。具体的には、将来キャッシュ・フロー等を用いた定量評価、戦略上の位置づけ等の定性評価、さらには技術変革の速いICT産業にお

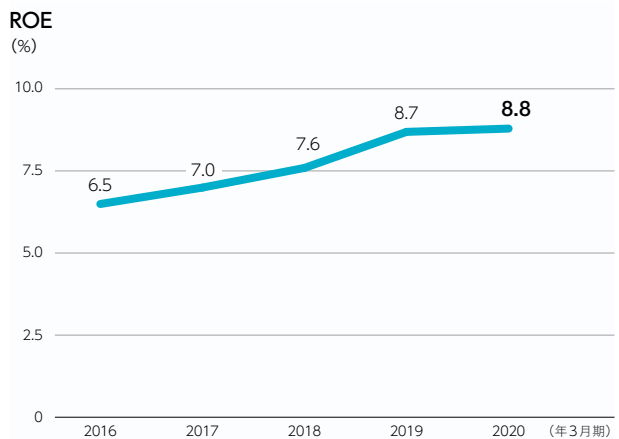
ける安全性の観点から投資回収までの期間を考慮することなどを事業投資ガイドラインとして明確化し、運用を開始しました。また、投資後も、一定規模以上の投資案件は半期ごとにトップマネジメント層で評価・検証しています。

次期中期経営計画の策定に向けて、事業ポートフォリオの最適化についての議論も進めています。ROIC(投下資本利益率)や成長性などの観点から、各事業の分析、評価を進めており、課題事業については、事業の入れ替えや改善施策を検討しています。当社は、レガシーと呼ばれる大型通信インフラの設置・施工から始まり、現在注力しているDX分野まで時代に合わせて事業領域を変化・拡大させてきましたが、今後も環境等の変化に応じた素早い意思決定を行うために、常に分析、課題解決を進め、ポートフォリオの最適化を図っていきます。

当社は国や自治体、通信事業者等の公共的な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があり、健全な財務基盤が要求されます。今後の突発的な資金需要等に備え、売上高の2カ月分程度は現預金として確保しておきたいと考えています。2020年3月期も成長に向けた投資を増やしつつ、利益拡大によりこの水

準を維持しました。一方で、大きな投資等でさらなる資金需要が出てきた際は、株主価値に配慮し、売上高の2カ月分を超過した現預金に加え、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。

新型コロナウイルス感染症の拡大は、経済や企業活動に大きな影響を与えているものの、当社の財務の安定性に大きな影響を与える可能性は限定的と認識しています。しかし、市場環境の変化に伴うキャッシュ・フローの動向には細心の注意を払っていきます。



## マテリアリティに即した非財務的価値強化ならびにエンゲージメント強化の進捗状況

当社は、長期的に目指す社会像として「コミュニケーションで創る包括的で持続可能な社会」を掲げ、2030年に向けたマテリアリティを特定しています(P25)。前述したように、マテリアリティを柱とした非財務価値向上の取り組みは企業価値向上の基盤ですが、ESGやエンゲージメントの強化は、将来的なリスクを軽減し、それを正しく認知していただくことで資本コストの低減にも資するものと考えています。

活動の詳細は、P46以降に掲載していますが、事業成長やイノベーションを支えるための技術力強化や人材の育成、従業員の「well-being」の向上などを行ってきました。その一例が、30分以内の通勤圏での分散型ワークの取り組みです。これは、従業員のワークライフバランスの充実のみならず、DXを活用して社会の一步先を行く働き方を実践することで事業の付加価値を高める、まさに非財務により財務

的価値を高められる好例と言えます。2021年3月期も、事業投資だけでなく、技術者の育成や5Gをはじめとした新しい技術の評価検証を行う技術センターの設立や、ニューノーマル時代における働き方の実践など、さらに積極的な投資を行っていく考えです。ガバナンス面でも、業績連動比率をアップさせる役員報酬制度の見直しを行い、社外取締役の比率も3分の1に高めるなど、さらなる強化を図りました。

エンゲージメントについては、積極的なIR活動を展開し、前期から倍近い投資家やアナリストと個別面談を行い、私もさらに多くの投資家と議論をさせていただきました(P47)。今後もこれまで以上に株主・投資家をはじめとしたステークホルダーとの建設的な対話やそのベースとなる情報発信の強化を行い、企業価値の向上に努めていきます。

## 株主還元

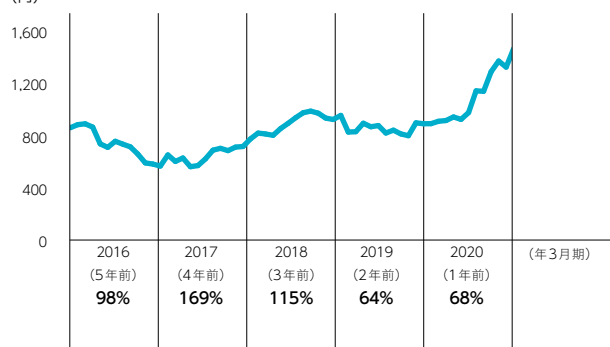
健全な財務基盤のもと、成長投資資金を確保した上で、DOE(自己資本配当率)、連結業績、フリー・キャッシュ・フローを総合的に勘案するとともに、株主の皆さまの期待なども考慮して、継続的、安定的な配当を実施していきます。当社では長期的に当社株式を保有していただいている株主の皆さまに対して、安定的な配当を実現するべく、勘案する配当指標として、短期業績に左右される配当性向ではなく、DOEを重視しています。

この方針にもとづき、2020年3月期は1株当たり27.3円(株式分割前:82円)と増配し、2021年3月期も28.0円と14期連続の増配を計画しています。なお、株主還元の1つでも

ある自己株買いについては、成長への投資や株価の状況、さらには資本コストや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。2020年6月には、投資家の皆さまの利便性の向上、ひいては当社株式の流動性向上を目的に、株式の3分割を実施しました。

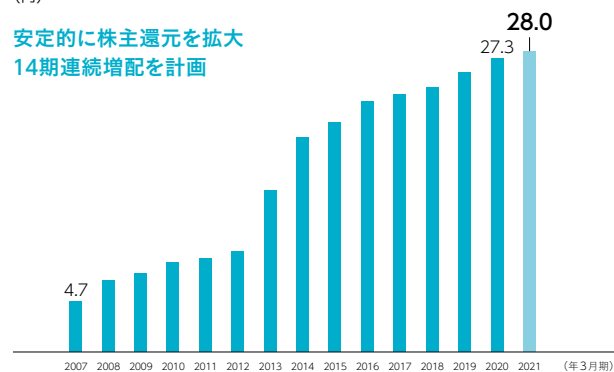
株主還元という観点では、配当と株価上昇によって得られるTSR(株主総利回り)を高めることが大切と考えていますが、財務的価値、非財務的価値の向上、そしてエンゲージメントの強化を図った結果、Slrとしての認知度も高まり、TSRは大きく向上しています。

株価※1/TSR※2  
(円)



※1 株価は、2020年6月1日付で実施した1:3の格式分割を反映して換算した値で表示しています。  
※2 TSRは、当該年前に投資した場合の2020年3月期末時点の値

1株当たり年間配当金※3  
(円)



※3 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。

## 持続的な企業価値の向上に向けて

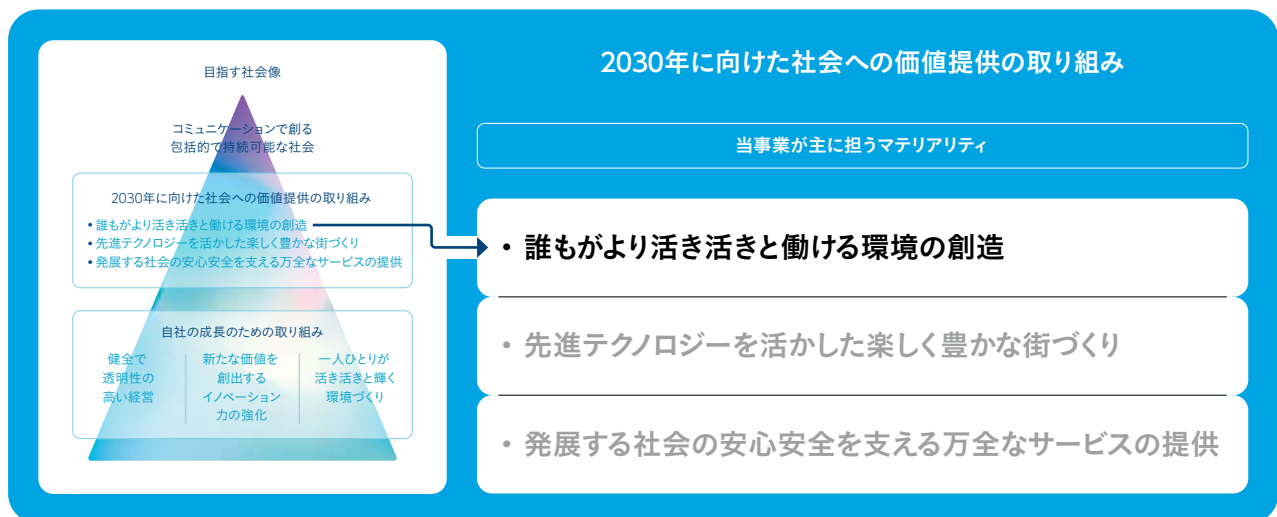
企業価値は、財務的価値だけで語られるものではなく、昨今の新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、社会課題の解決への貢献などを含めた非財務的価値の重要性はますます高まっています。この社会課題の解決に貢献するという視点は、優れたソリューションを創り出すだけでなく、従業員のモチベーションや組織の一体感を生み、これによって、

競争優位性が高まり、継続した成長が実現できるものとますます実感しています。非財務的価値を高めることは、財務的価値の向上においても重要なことだという認識のもと、双方にしっかりと目配りして、持続的な企業価値の向上に努めていきます。

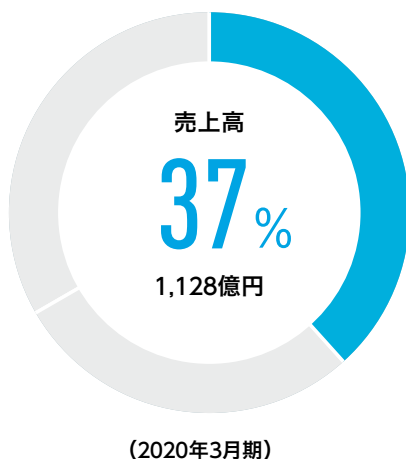
# デジタルソリューション事業

## 事業概要

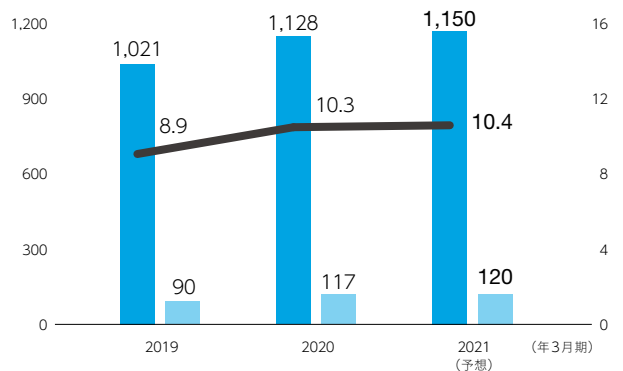
デジタルソリューション事業は、主に企業のネットワークやIT等、事業活動に必要なICTに関わるシステムやサービスを提供しています。特に、AI、IoT、RPA等の最先端のデジタル技術を活用して、場所や時間にとらわれない働き方、生産性向上・ビジネス変革につながる働き方を提案し、育児・介護と仕事の両立や働きがい、さらには新型コロナウイルス感染症などの予防といった社会課題に対応し、働き方の多様化・高度化を支えています。



## 売上高構成比



## 売上高／営業利益／営業利益率の3カ年の業績推移 (億円)



※ 2021年3月期予想は2020年7月30日現在のものです。  
 ※ 2021年3月期にセグメント間の事業移管等を行ったため、2019年3月期、2020年3月期の数値については組替表示しています(2019年3月期の組替数値は会計監査人の監査を受けたものではありません)。

## 2020年3月期を振り返って

2020年3月期のデジタルソリューション事業は、売上高においても、採算面においても、大きな成果が出た1年でした。売上高は、注力領域である働き方改革関連が拡大継続したことや、インバウンド需要に対応したホテル向けネットワーク構築が増加したことに加え、関西エリアおよび主にコンタクトセンター事業を手掛ける子会社においても売上が拡大し、1,128億円と前期から10%増となりました。

当事業セグメントにおいては、DX技術を活用し、働き方改革ビジネスの進化を進めており、その一環として新しい働き方を世の中に提案すべく、当社は、2019年10月に分散型ワークをスタートさせました。同時に、新しい働き方を支え

る商材として、Zoomをはじめとするさまざまなオンライン会議サービスをはじめ、ビジネスチャットSlackや、業務プロセスやマネジメントの見える化を行うWrikeなど多様な最先端クラウドサービスの品揃えを強化するとともに、それらを連携し、効果的に使いこなすためのマルチクラウドサービス基盤Symphonictを投入しました。また、事業モデルについては、より収益性の高いサービス提供型事業の拡大を目指していますが、フロー型事業が想定以上に拡大したため比率こそ前期並みに留まったものの、想定通りのサービス事業拡大を図ることができました。

営業利益面では、SE効率の改善により、売上高が拡大する中で固定費の増加を抑え、前期より27億円増益の117億円と、利益率も1.4ポイント改善しました。

## 2021年3月期の取り組み

2021年3月期におけるデジタルソリューション事業は、売上高1,150億円を目指しています。新型コロナウイルス感染症により、製造業等一部の業種では投資の抑制・先送りなどの減速感が出てきていますが、その一方で、感染予防に向け、テレワークを開始するためのオンライン会議サービスのニーズが急速に高まっており、これらサービスに併せてセキュリティやディスカッションツール、自動応答などの当社独自のマクロサービスをご提供し直近の社会課題に対応していきます。これまで取引のなかった新しいお客さまからのご依頼も多く、最新技術のICTインフラ基盤をはじめとするさまざまなソリューション提案を進め、お客さまとの関係を強化・拡大する「リカーリング」なビジネスにつなげていく考えです。第1四半期においては、子会社を通じて、GIGAスクールと呼ばれる学校のICT化の受注も入ってきていますが、今後リモート授業や大学向けキャンパス・ネットワーク、新たな利用価値を提供する図書館システムなどとあわせて教育の高度化にも貢献していく考えです。

利益面においては、すでにSEの稼働が高い状況にあり、今後は、サービス型やパッケージ型などの、SE人数に関わらない効率性の高い事業への転換加速が重要となっています。これにより、新しいソリューションの間断なき投入に向けた開発費用などの成長費用を拡大しつつも、利益率を維持し、営業利益120億円へと拡大を目指していきます。

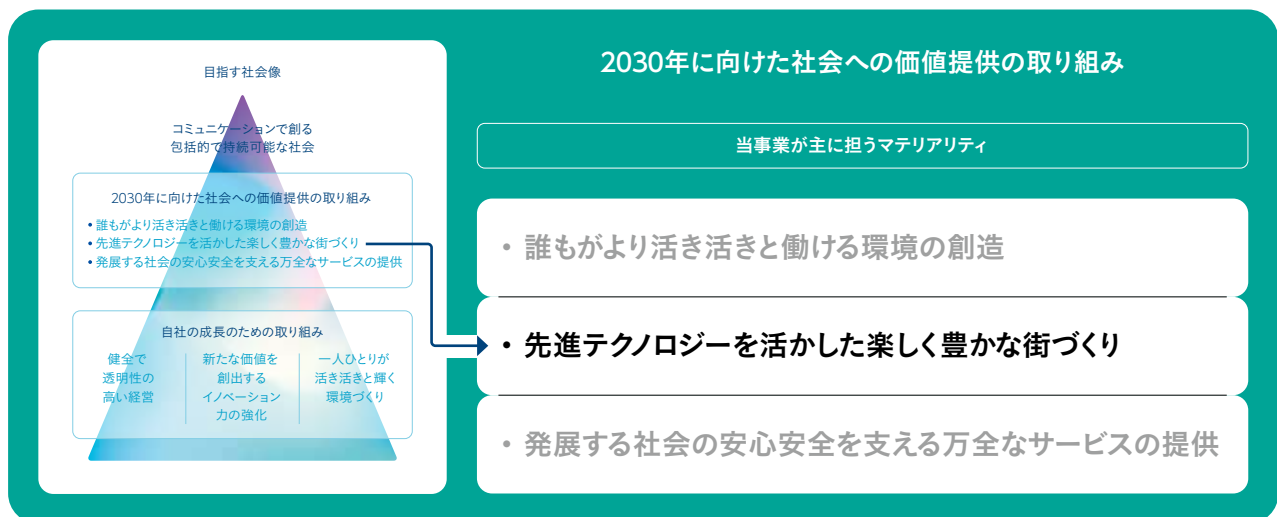


執行役員常務  
デジタルソリューション事業本部長  
**志賀 誠司**

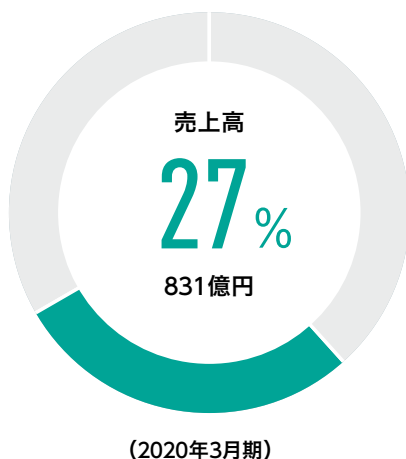
## ネットワークインフラ事業

### 事業概要

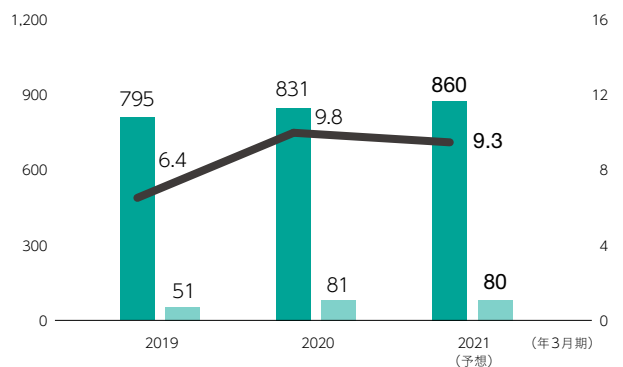
ネットワークインフラ事業は、主に通信事業者のネットワークや、官庁・自治体、放送事業者等の社会を支えるICTインフラ等、最新の技術と高い信頼性が求められる公共性の高いネットワークインフラに関するシステム構築やサービス提供を行っている、日々の安心で快適な暮らしを支える事業セグメントです。



### 売上高構成比



### 売上高／営業利益／営業利益率の3カ年の業績推移 (億円)



※ 2021年3月期予想は2020年7月30日現在のものです。

※ 2021年3月期にセグメント間の事業移管等を行ったため、2019年3月期、2020年3月期の数値については組替表示しています(2019年3月期の組替数値は会計監査人の監査を受けたものではありません)。



## 2020年3月期を振り返って

2020年3月期のネットワークインフラ事業は、成長戦略の着実な実行と事業力強化に伴う収益性の改善に大きな成果がありました。

売上高は、社会公共インフラ向けが全般に拡大し、831億円と前期から5%増となりました。通信事業者向けは、上期の遅れを下期に取り戻し、年間では前期比横ばいとなりました。

当事業セグメントにおいては、将来の5Gに対する投資の本格化に備えて、さまざまな準備を進めています。通信事業者のインフラ向けには、基地局事業の拡大に向けて、

KDDI株式会社さまとの合併会社であるK&Nシステムインテグレーションズ社を軸に事業拡大を図っており、売上高も伸ばすことができました。

営業利益面では、増収効果や前期の公共向け案件の不採算解消などに加え、2019年4月に再編した、通信事業者向けと社会公共向けのインフラ構築部門が一体となった新たな組織での横断的なリソース活用による効率化や、高度なネットワーク技術やプロジェクトマネジメントを有する通信事業者向けビジネスのノウハウを社会公共向けに横展開することにより事業力が大幅に強化され、前期より30億円増益の81億円と、利益率も3.4ポイントと大きく改善しました。

## 2021年3月期の取り組み

2021年3月期は、ネットワークインフラ事業にとって、5G投資の本格化に向けた重要な年になると考えており、積極的な投資を行っていく考えです。

経営目標として、売上高は860億円を目指しています。通信事業者向けでは、5G導入に向けたマイグレーション需要が動いており、その設備投資は堅調に推移するものと想定され、引き続き、K&Nシステムインテグレーションズ社を含め事業拡大を図っていきます。

また、ローカル5Gにおいても、市場の潜在力があることや、通信事業者向けインフラの構築から企業向けサービスまで手掛けることのできる当社の総合力を十二分に活かせる分野として注力していきます。地域BWA(地域広帯域移動無線アクセス)、CATV事業者向け、防災・減災用途などで実証実験も具体化し、さらに提案活動を強化している状況で、今後の業績への貢献に期待しています。

一方、社会公共向け分野については、従来の単一システムの構築に加えてお客さま業務全般に対してデジタル・トランスフォーメーションを活用した業務効率化や高度化につながるソリューション提供を通じて、社会課題の解決により一層貢献したいと考えています。

利益面については、増収効果などを見込みますが、今期は新設する5Gラボを活用して、5G人材の育成や技術検証に積極的な投資を行う計画であり、営業利益は前期比横ばいの80億円、利益率も9.3%と前期に比べて若干低下する計画とさせていただきます。実行に際しては、コスト効率化などにより少しでも本計画を上回るべく努力する所存です。

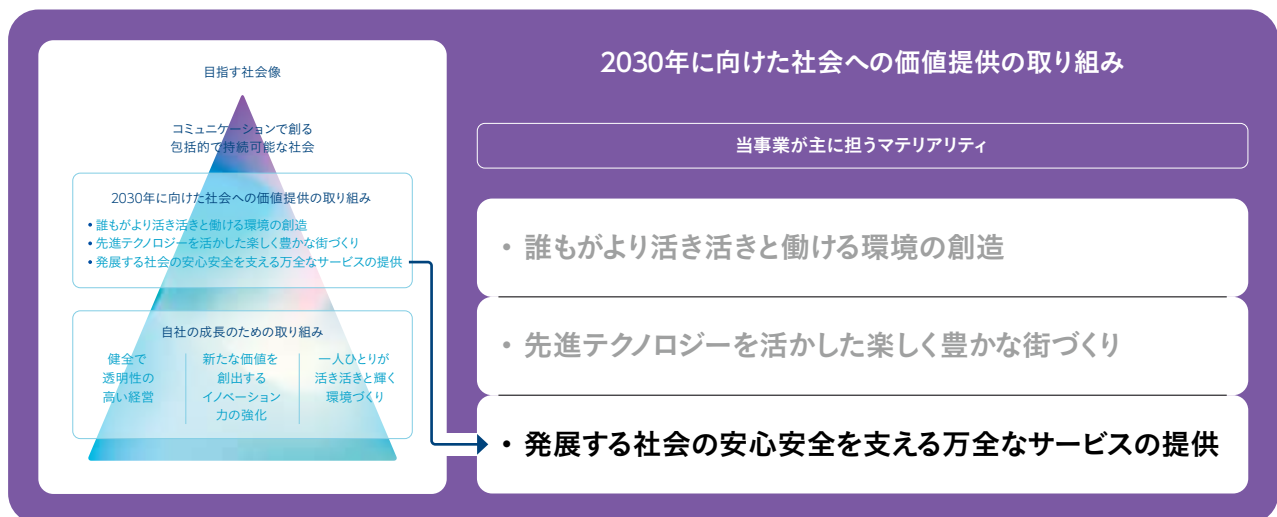


取締役執行役員常務  
ネットワークインフラ事業本部長  
竹内 一彦

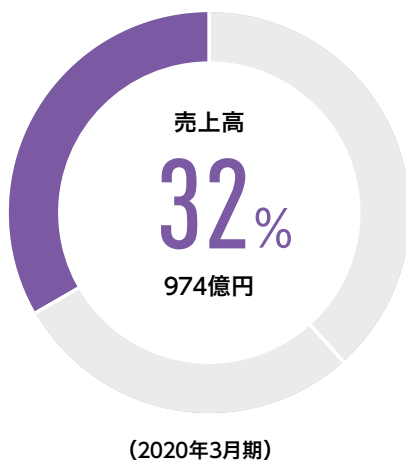
# エンジニアリング&サポートサービス事業

## 事業概要

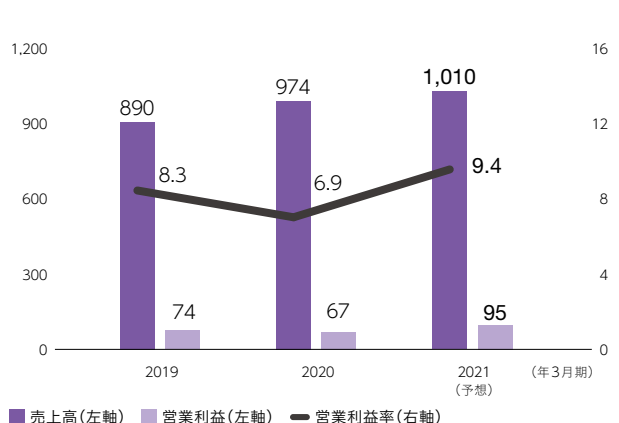
エンジニアリング&サポートサービス事業は、当社が提供する各種ICTシステム、ICTサービスに関する工事施工や、保守、運用・監視、アウトソーシング等のサポートサービス機能を担っています。また、ICTインフラの施工が中心である海外事業や、東日本、西日本の地域事業もここに含まれています。ネットワークの運用からセキュリティ監視まで一元的に対応するオペレーションセンター、物流と技術サービスを担う総合テクニカルセンター等、社会・公共のインフラを守る会社ならではの24時間365日、全国2時間以内で人とモノとを届けられる万全なサービス体制を構築しており、マテリアリティに示した社会への提供価値「発展する社会の安心安全を支える万全なサービスの提供」の中心を担う事業セグメントです。



売上高構成比



売上高／営業利益／営業利益率の3カ年の業績推移 (億円)



※ 2021年3月期予想は2020年7月30日現在のものです。

※ 2021年3月期にセグメント間の事業移管等を行ったため、2019年3月期、2020年3月期の数値については組替表示しています(2019年3月期の組替数値は会計監査人の監査を受けたものではありません)。

## 2020年3月期を振り返って

2020年3月期のエンジニアリング&サポートサービス事業は、売上高が堅調に拡大する一方で、採算面において、大きな課題が残る1年でした。

売上高は国内施工、海外施工、保守運用のすべての領域が拡大し、974億円と前期から9%増となりました。国内施工においては、前期に端境期だった地域における消防・防災システムや、メガソーラー発電所建設プロジェクトが、海外施工においては、前期に受注したサウジアラビアの大型プラント通信が寄与したものです。また、保守運用においては、当社サービスセンターを活用した機器のキッティングサービスが増加しました。

## 2021年3月期の取り組み

2021年3月期におけるエンジニアリング&サポートサービス事業は、売上高1,010億円、営業利益95億円を目指しています。この目標に向けたポイントは、2点あります。

1つ目は、すでに受注しているメガソーラー建設プロジェクトをきちんと完了させること。すでに第1四半期に追加の引当金を計上しましたが、さらなる不採算が拡大しないように、プロジェクト管理を強化していきます。これまでに打ってきた対策により、メガソーラー以外の案件では意図せぬ不採算は収束し、むしろ利益改善につながっています。

2つ目は、リソースの効率化です。当事業においては、集約した施工リソースを効率的に運用するとともに、プロジェクト品質を向上させ、マルチスキル化を図っていくことにより採算力を向上させることが中期的な戦略です。今期に完成予定の基盤技術センターを活用し、技術者の育成を図っていきます。なお、当事業においては、主に海外事業において、機器・部材の通関遅れやお客さまの業務停止などの新型コロナウイルス感染症による影響が出ており、年間で売上高約20億円、営業利益約5億円のマイナス影響があるものと見ています。

営業利益面では、不採算プロジェクトの引当金が約40億円と、前期から約30億円の増加となり、前期より7億円減益の67億円となりました。2020年3月期の不採算は、メガソーラー発電所建設プロジェクトに関わるもので、土壌の硬さによる工法の変更や大雨による泥水対応などで追加費用を引き当てたものです。かつて事業環境悪化時に、受注拡大による稼働維持を急ぐあまり、不慣れな土木領域での契約条件に甘さがあったことが原因と認識しており、すでに契約条件を厳しく見直しています。一方で、本影響を除いた採算性は改善しており、2019年4月に、施工リソースを当事業セグメントに集約した効率化の効果が出始めたと考えています。

当事業は、施工の現場で、そしてサービスセンターで、社会の安心・安全を支えるサービスを提供する事業です。新型コロナウイルス感染症についても徹底した感染予防策を実施し、途切れることなく、社会への価値提供を行っていきます。



執行役員常務  
エンジニアリング&サポートサービス事業本部長  
**長尾 寛**

# 特集1 共創座談会

## 共創でお客さまとともに社会課題を解決

長きにわたって信頼関係を築き上げてきた不二製油とNECネットエスアイ。コロナ禍における危機対応を経て、未来の社会課題解決を見据えたさらなる共創に取り組む両社の姿をご紹介します。



田中 茂

不二製油株式会社  
情報システム部 部長  
不二製油グループ本社株式会社  
ICTグループ シニアマネージャー



西谷 佳美

不二製油株式会社  
営業部門 営業戦略室  
アシスタントマネージャー



山本 朗

NECネットエスアイ株式会社  
営業統括本部 関西支社  
第二ソリューション営業部  
担当部長



藤原 剛人

NECネットエスアイ株式会社  
営業統括本部 関西支社  
第二ソリューション営業部  
主任

### 15年を超えるパートナーシップで 信頼関係を構築

**田中さま** NECネットエスアイには、ITインフラなど目に見えないところを縁の下から支えていただけてだけでなく、新しい技術を積極的にご提案いただいています。PCのトラブル対応などのサポートも快くご対応いただき、現場へのアンケートでも高く評価されています。

**藤原** ありがとうございます。20年ほど前に不二製油さまとご縁が始まり、社内ネットワークやデータセンターなどのインフラ領域を中心にお手伝いしてきました。近年ではオフィスリニューアルや、クラウドシフトを絡めたテレワーク環境の整備など、お付き合いの幅を広げていただき、心より感謝申し上げます。



**山本** 当社は、常にお客さまの視点に立って、インフラの提供・運用がお客さまのビジネス拡大につながるよう心掛けており、そのためにも不二製油さまの業務を深く理解することが非常に大切です。御社は、人々の生活に欠かせない食品素材を提供されていますので、その業務がいかなる時も止まることのないよう、ITインフラの提供を通じて事業継続のお力になることが私たちの責務だと常に気を引き締めています。



### 信頼関係が活きた、コロナ禍における スピーディーな事業継続への対応

**田中さま** 今般のコロナ禍では、まさに事業継続に多大な力添えをいただきました。2020年4月に緊急事態宣言が発令され、翌週から全面的に在宅テレワークに切り替えるこ

とになり、急遽、環境を整備する必要性に迫られました。数百台のPCの設定・配付をはじめ御社にフル稼働していただいた結果、経営が求めるスピード感にあわせて短期間で体制を整えることができました。

**西谷さま** 営業部門では、テレワークの実施にあたり、過去に導入したもののなかなか活用が進んでいなかったWeb会議システムなどの利用が急速に進みました。PCの手配に加え、そうしたツールについて丁寧にサポートしていただいたことも、テレワークのスムーズな導入につながりました。

**田中さま** 新型コロナウイルス感染症という外圧によってデジタル化せざるを得なくなった結果、全社的にITリテラシーが高まった印象です。出社率を抑えながら生産性を高めるよう意識が変わっており、会社全体としての生産性が高まってきていると実感しています。



**藤原** 今回のケースではスピードが最優先でしたから、お持ちのITツールを「いかに使っていただくか」という観点に立って、7名の駐在メンバーを中心に、お困りの声などを直接お聞きし、リアルタイムでサポートさせていただきました。普段からお互い密接に連携できていたことと、自社実践を通じてITの効果的な活用法を追求してきたことが、スピード感を持った対応につながったと思います。

**山本** お客さまの現場に寄り添って課題を解決するという姿勢は、派手ではありませんが当社らしいですね。

**西谷さま** 東京支社では、御社とオフィス環境のリニューアルを実施した際に、ペーパーレス化の取り組みとして個人の書類を1つのロッカーに納められるところまで削減していたことも、スムーズな移行につながったと感じています。

## 共創による社会課題解決に向けて チャレンジを継続

**田中さま** 当社は、「人のために働く」という精神のもと、将来の食料不足をはじめとする社会課題の解決に貢献する、世の中に「なくてはならない会社」を目指しています。その実現に向けた重点テーマの1つがダイバーシティです。多様な社員が活き活きと働くことができる先進的なワークスタイルは、この実現につながるものですね。

**山本** 当社は、「コミュニケーションで創る包括的で持続可能な社会」の実現に向けて、コミュニケーションの質を追求した働き方改革を実践しています。その成果をお客さまにご提供し、働き方改革をご支援することで、お客さまの社会課題解決に貢献していくことを目指していますので、田中さまのお言葉は嬉しい限りです。

**西谷さま** 御社には、当社が重視している健康経営のテーマに沿って、カフェテリアスペースをはじめ、リラックスできる空間を提案していただき、より働きやすい環境になっています。



**田中さま** 今後は、人材の安定的な確保のために働き方を常にアップデートしていく必要がありますから、これまで以上に御社との共創が重要になっていくと思います。引き続き、パートナーとしてご支援いただきながら、社会課題解決に取り組んでいきたいと思っています。

**藤原** 大変ありがたいお言葉です。ニューノーマルを見据え、御社への貢献を通じて社会のお役に立ちたいという思いを強くしました。社長の牛島以下、今後も全社一丸となって不二製油さまに貢献していきます。本日はありがとうございました。

# 特集2 スタッフ改革座談会



## 「日本一強いスタッフ」に向けて

当社は2019年10月から「分散型ワーク」という新しい働き方にチャレンジしています。通勤時間を削減し、ワークライフバランスの向上やイノベーションにつなげるとともに、離れて働く環境で

先端技術の活用によりゼロベースから業務プロセスを改革することで、企業体質を強化しようというものです。この取り組みをより実効的なものにするための鍵となるのが、スタッフ改革です。

### 「分散型ワーク」導入を契機に本気で スタッフ改革に取り組む

**藤井** 「分散型ワーク」は、自宅から30分圏内にオフィスを設置すれば通勤負担も低減でき、イノベティブな仕事ができるという想定で2019年10月にスタートしました。新型コロナウイルス感染症の拡大前に取り組みを開始できたことは不幸中の幸いでした。

**吉田** そうですね。「分散型ワーク」も含め、働き方改革を先行して実践していた分、コロナ禍での原則在宅勤務などの対応がスムーズに進められたと思います。一方で、運用を始めたことで顕在化してきた課題もあります。

**馬場** コロナ禍でテレワークを始めた企業は多いのですが、テレワークにより、ペーパーレス化を徹底する必要性が出て

きており、この課題を何とかしなければならないという流れになってきていますね。

調達部門は、さまざまなビジネスパートナーと接点を持つ機会があるので、彼らとの共創の中で調達部門としての付加価値を発揮し、事業に貢献したいという思いがあります。電子承認・捺印プラットフォームDocuSignの導入以降は、事業部門と一緒にお客さまのもとに赴き、実践の経過などをご説明しています。紙や印鑑に依存した承認プロセスは多くの企業が抱える課題ですが、私たちはお客さまと同じユーザー視点でお話できますので、説得力を感じていただけています。

**藤井** まさに当社の強みである自社実践の真価ですね。2007年からEmpoweredOfficeブランドで自社のオフィス改革を推し進め、その成果を実際にお客さまに見学していただいていたビジネス獲得につなげてきました。「分散型ワーク」

を契機として推進しているスタッフ改革も、単なるコスト削減ではなく、当社の成長戦略と一体化してデジタル技術を使いこなし、世の中の一步先を行く働き方を実践しながら、そのノウハウを社会課題解決につなげていく必要があります。

**吉田** 「分散型ワーク」の導入にあたっては、正直に言うと分散ロスが出るのではないかという懸念もありました。しかし、「分散した上で従来以上に生産性を高める」という社長の強い意志を受けて、私たちスタッフも本気で改革に取り組もう、という雰囲気になりましたね。

ただ、従来以上の生産性を実現するとなると、今までと同じやり方では無理です。例えば人事部では、離れた状態を前提としたコミュニケーションや、評価・育成といったことを考えていく必要があります。こうした付加価値を生み出す挑戦には先端技術の活用が必須ですし、このような業務に比重を置くためにも、ICTを活用して通常業務が「楽」になる方法を追求しています。

## マテリアリティの実践による 社会課題の解決

**藤井** アフターコロナにおけるニューノーマルとその先の持続可能な社会を考えると、私たち自身の改革を、より一層深化させていく必要があると思います。当社がマテリアリティとして掲げている「一人ひとりが生き活きと輝く環境づくり」を、まず私たちがニューノーマル下で実現し、「誰もがより生き活きと働ける環境の創造」という社会価値の提供につなげていきたいですね。

**馬場** そのような生き活きとした環境を考えるならば、例えばリモートでのコミュニケーションは集まって仕事をする場合と比べてどうしても雑談が少なくなってしまう、というようなことも課題として挙げられますね。分散型のサテライトオフィスでは、大型ディスプレイなどを使ってほかのオフィスとの一体感を持たせるような仕掛けもありますが、在宅勤務だと何気ない会話が極端に減ってしまいます。こうした会話にイノベーションのヒントがあるので、意識的にそうした場を設けるなど、コミュニケーションの質を高める工夫が必要だと感じています。

**吉田** 加えて、社員の幸福感を高める工夫も大切です。スタッフ改革を通じて皆が社会に貢献しているという誇りや自己成長の実感をより強く持てるような環境を創っていききたいですね。そうして一人ひとりが自律的に行動できるようになれば、マテリアリティの1つである「新たな価値を創出するイノベーション力の強化」にもつながります。

**馬場** こうして私たち自身が成長すると同時に、その取り組みをお客さまにも共感していただけるよう、スタッフ部門もこれまで以上にお客さまとのつながりを強めていきましょう。当社の取り組みをより広く受け入れてもらうことが、世の中への貢献、ひいては社会課題の解決につながると思います。

**吉田** 世の中の環境がこれだけ大きく変わっていますから、私たちもこれまで以上にスピード感を持って取り組んでいく必要がありますね。私たちが「日本一強いスタッフだ」と自信を持って言えるように、スタッフ改革を加速していきましょう。



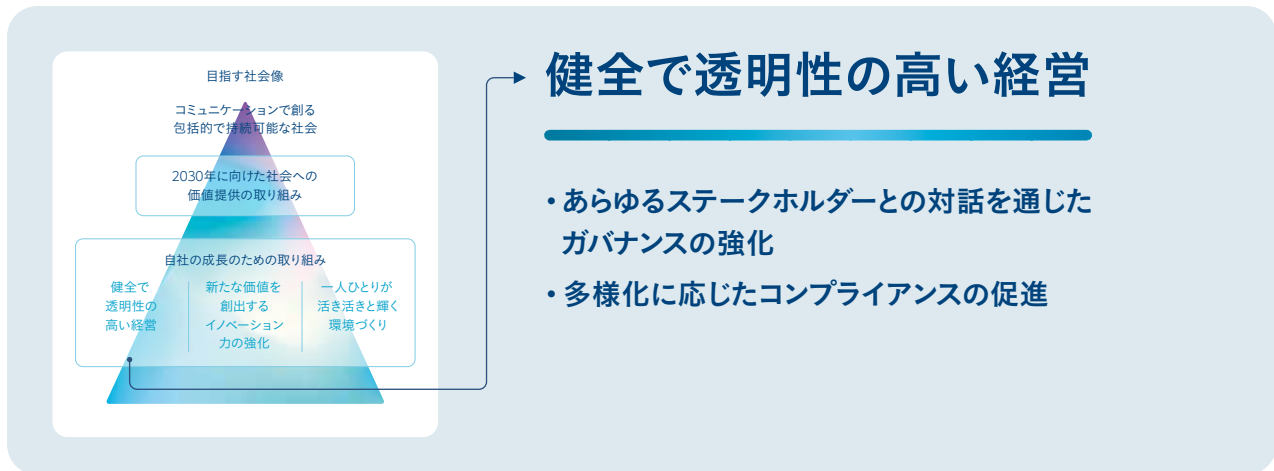
吉田 雅裕  
人事部長



藤井 弘樹  
総務部長



馬場 健  
調達本部長



## 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

### ガバナンスについて

(⇒P52-57参照)

### コンプライアンスについて

当社グループでは、コンプライアンスを法令遵守だけでなく、社会通念や一般常識まで含めた広い概念で捉えています。従業員一人ひとりが高い倫理観を持って社会的責任を果たすことにより、健全な企業として社会からの評価・信頼を確保し、当社および当社グループ全体の企業価値の向上を図ることが重要であると考えています。このような考え方にもとづき、「コンプライアンスを“醸成”段階から“文化レベル”に」を目標に据え、コンプライアンス推進に取り組んでいます。

### コミュニケーションを通じた、経営の健全性の確保

健全で透明性の高い経営のために、コミュニケーションを中核に据えた企業活動を行っています。

### お客さまとのコミュニケーション

主な取り組み

- カスタマーズフェアの開催(お客さま向け展示会・セミナー)
- 「お客さま満足度調査」を実施、結果の共有、改善施策の実施(年1回およびプロジェクト完了時)
- 顧客満足に関する表彰「CS賞」を実施(年1回)
- 顧客満足に関する外部講師による講演会を実施(年1回)

2020年3月期トピックス

- お客さまアンケートにおいて、最高評価である「大変満足」「戦略的なビジネスパートナー」の回答割合が 2019年3月期調査より増加(過去最高値)

### ● お客さまからの表彰例

- 2019年の台風15号および19号被災時の、お客さまの通信設備の迅速な復旧支援に対する表彰
- 浄水場における電気設備更新工事に関して、適正な工程管理下での高い技術と熱意を持った工事推進に対する表彰
- 1987年の第29次隊以来、多数の人材を南極地域観測隊として派遣し、衛星通信設備の運用・保守等を通じて南極地域観測活動に貢献してきたことに対する国立極地研究所からの表彰

### サプライヤーとのコミュニケーション

当社の受注プロジェクトにおいて、施工・工事等の現場作業を請け負う労務系のサプライヤーや、システムインテグレーションに使用するハードやソフト等のサプライヤーは、事業遂行に欠かせない重要なステークホルダーです。事業動向説明会や取引先訪問、アンケートなどを通じたサプライヤーとのコミュニケーションはもとより、サプライチェーン全体でのSDGsへの貢献を目指して協力体制を強化し、持続可能で公正な調達活動を実現しています。



顧客満足に関する外部講師による講演会(2019年9月開催)



#### サプライヤーに対する主な取り組み

- 事業動向説明会(年1回開催)
- 年賀交歓会での事業状況の共有(年1回開催)
- 安全協議会(隔月開催)
- 全社安全大会(年1回開催)
- 各種点検・調査の実施(2020年3月期のべ296社実施)
- 新型コロナウイルス感染症の影響に関して重点パートナーおよび主要取引先に対し緊急アンケートを実施。要望の強かったテレワーク環境(リモート会議環境、ネットワークなど)の無償整備支援、およびマスク3万枚の無償提供を実施



オンラインで開催したサプライヤー向け事業動向説明会の様子

#### 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、国内外における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を定期的に設定しています(2020

年3月期のIR個別面談:171件、うち社長/執行役員常務による面談:30件)。また、2020年3月期においては、2019年5月に発表した中期経営計画の理解促進のために、社長によるセルサイド・アナリストとのスモール・グループ・ミーティングを実施したほか、事業部門長(執行役員常務)により、投資家の関心が高まっているデジタルソリューション事業について、新型コロナウイルス感染症が広がり始めた中、急遽オンライン形式に切り替えて実施しました。

2018年3月期より開始した、ESGを担当する投資家とのミーティングについてもさらに拡大し、2020年3月期には、サステナビリティ担当部門とともに、国内・外資の機関投資家と12件のミーティングを実施しました。これら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、これらを経営強化に活用することでさらなる企業価値向上に結びつけています。



オンラインで開催したデジタルソリューション事業説明会の様子(2020年3月16日開催)

#### 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

- 新たに特定したマテリアリティは、CSRに偏ったマテリアリティを掲げる会社が多い中で、自社ならではの社会価値が示されていて良いものと感じる。
- マテリアリティは、進捗や課題、打ち手まで開示してほしい。

##### ご意見を受けて

マテリアリティ運用初年度は、ニューノーマルの社会における自社の役割や責任を今一度確認し、全社でマテリアリティの行動目標を検討してきました。全社一枚岩で社会課題に貢献していけるよう具体的な議論を進めており、目標や進捗状況は次期の統合報告書でご報告したいと考えています。

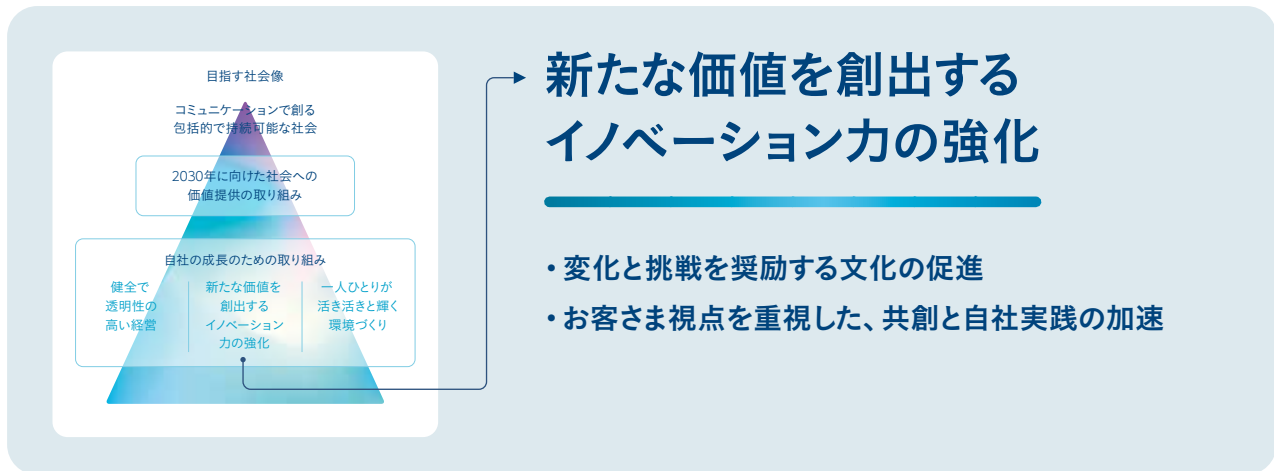
##### ご意見

- 投資家は「環境」について重視する傾向にある。情報・通信業では重要性が低いと認識しており、ページを割く必要はないが、その認識は明記しておいたほうがいいのではないかと。
- 投資家がまず参照するのが統合報告書で、Webサイトまで見るのはなかなか難しい。統合報告書にない情報は、参照すべきURLを記載してほしい。

##### ご意見を受けて

環境関連情報など、これまで誌面の都合上、本統合報告書への情報掲載を行っていなかった項目については、新たにインデックスページを加え、どのような情報が、当社Webサイトのどこに掲載されているのか、すぐにわかるよう工夫しました。(P04参照)

## 新たな価値を創出するイノベーション力の強化



### イノベーションを支える

#### インクルージョン&ダイバーシティ

当社は、従業員一人ひとりが異なる個性を発揮し、そこからシナジーを創出していくことがイノベーションにつながるとの認識のもと、インクルージョン&ダイバーシティの取り組みを強化しています。従業員の多様性を推進するために、女性の活躍推進をはじめ、若手やシニア、障がい者などさまざまな属性の方の活用に取り組むだけでなく、多様で自律した個人が相互に機能する状態を目指してさまざまな施策を推進しています。

#### インクルージョン&ダイバーシティの社内意識を

##### 高めるための主な取り組み

- インクルージョン&ダイバーシティに関する役員トレーニング実施(2020年2月)

社外取締役が講師となり、なぜ今インクルージョン&ダイバーシティが重要なのか、どうしたら実現できるのかをグループ会社を含めた経営陣がディスカッションし、行動宣言を策定しました。

- インクルージョン&ダイバーシティ推進委員会設置(2020年6月～)

新たにインクルージョン&ダイバーシティを推進する全社委員会を設置し、より議論を深めていくとともに、人事制度をはじめとした各種制度の見直しや、各部門における取り組み推進をバックアップしていきます。

- 目標とするエンゲージメント指数※

80%(2022年目標、2019年は25%)

※ 社内調査におけるダイバーシティ項目のスコア

#### 従業員の多様性を推進するための主な取り組み

- 共働きの若手従業員を対象とした、ワークライフバランスや自身のキャリア、会社の方向性に関する思いを共有する懇談会を実施(2019年12月)
- 女性管理職候補者に対し、個々のキャリア・育成計画にもとづいたフォローアップを実施

- 従業員男女比

2019年3月末 男性 84.3%、女性 15.7%

→ 2020年3月末 男性 83.8%、女性 16.2%

- 女性管理職比率

2019年3月末 3.7% → 2020年3月末 4.2%

- 障がい者雇用者数

2019年3月末 95人 → 2020年3月末 94人

- 定年後雇用継続率

2019年3月期 65.5% → 2020年3月期 77.4%

- 経験者採用者数

2019年3月期 41人 → 2020年3月期 80人



インクルージョン&ダイバーシティに関する役員トレーニングの様子

## イノベーションを支える技術力

事業を支える幅広い技術力をさらに磨くために、資格取得のための学習費用の支援や、社内講師による講座を実施し、技術知識の向上を図っています。2020年秋には神奈川県川崎市に新たなテクニカルベース「基盤技術センター」を新設し、ここを拠点として基礎技術から5Gなどの最先端技術までさまざまな技術研修を実施し、技術力を強化していきます。

### ● 基盤技術センターを拠点とした技術力強化

2023年までに5G関連技術者を4倍へ

さらに、さまざまな事業領域に取り組む当社にとって、技術者の確保や技術の継承は大きな課題です。当社では、定年後の継続雇用制度である「シニアパートナー制度」を設け、高齢者の活躍領域の拡大を図っています。2016年3月期以降は50%以上の定年後雇用継続率を維持しており、各種資格やさまざまな経験を持った技術者の高齢化が進む中、定年を迎えた従業員の活躍の場を広げることに加えて、若手への技術継承の機会を増やし、技術力の維持・強化に努めています。

### 管理技士・監理技術者

約1,500人

### ICT上位資格保有者

約800人

## イノベーションを創出する環境整備

### ～日本橋イノベーションベースの開設

当社は2020年2月、イノベーションを創出する新たな拠点として「日本橋イノベーションベース」を開設しました。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フラットな対話や共創を、ZoomやSlackなどさまざまなコミュニケーション・ツールを活用することで加速させ、オープンイノベーションを実現していきます。



日本橋イノベーションベース  
オープンイノベーションエリア

### オープンイノベーションの実績

お客さまのニーズにもとづいた目利き力を活かし、パートナーとの共創を加速させています。

### 共創しているクラウドベンダー例

- ・Face to Faceのコミュニケーション **Zoom**
- ・ビジネスチャット **Slack**
- ・マネジメントの見える化 **Wrike**
- ・電子署名 **DocuSign** 等

また、当社独自のコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)を通じたベンチャー企業への出資や、米国シリコンバレーのベンチャーファンド「Sozo Ventures - II-S, L.P.」、「Plug and Play Tech Center」との連携によりベンチャー企業との共創を強化しており、競争力のあるサービスをスピード感を持って提供しています。

### Plug and Play Tech Centerでの当社従業員インターンシップ研修

当社は2019年7月、スタートアップ企業との事業共創をさらに強化し、自社の枠を越えた新事業の創出とイノベーションの推進を目指すため、Plug and Play Tech Center(本社：米国カリフォルニア州、創業者兼CEO：Saeed Amidi氏)とパートナーシップ契約を締結し、同社フロアに当社から2名の従業員が駐在して先端ソリューション/サービスの発掘に向けた活動を進めています。

さらに2020年1月からは、Plug and Play Tech Center本社にて当社従業員のインターンシップ研修を開始し、入社2～4年目の若手従業員3名が第1期生として、約3カ月の間、Plug and Play Tech Centerなどと連携したスタートアップ企業の発掘や、現地の展示会・セミナーでの情報収集、既存パートナーとの連携サポートなどを行いました。

※ 2020年5月から開始予定だった第2期研修は、新型コロナウイルス感染症の影響により一時見合わせています。



当社駐在従業員と第1期研修生  
(Plug and Play Tech Centerにて)

# 一人ひとりが生き活きと輝く環境づくり

## 一人ひとりが 生き活きと輝く環境づくり

- 従業員にとっての「well-being」の向上
- 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

## 「well-being」向上への取り組み

一人ひとりが生き活きと輝く環境づくりには、「well-being」の向上が欠かせません。すべての従業員が心身ともに、社会的にも充実した状態で、安心して働ける環境づくりを目指しています。

## 働き続けやすい環境の創造

### 「分散型ワーク」への挑戦

当社は2015年からの実証実験を経て、2017年7月よりテレワークを全社導入しており、さらに2019年10月からは、コーポレートスタッフは首都圏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)と、在宅勤務を併用した分散型ワークを実施しています。

### ● 従業員一人あたりの在宅勤務実績

2019年3月期 2.5日/月 → 2020年3月期 3.3日/月

※ 新型コロナウイルス感染症の影響により、2020年4月の緊急事態宣言以降は全従業員が在宅勤務を基本としています



サテライトオフィス(船橋アクティビティベース)

## キャリアアップを支援する人事制度

当社では、「人事諸制度・処遇」「計画的な人事ローテーション」「適切な機会を捉えた研修機会」を組み合わせる統合的な人材育成を進めています。従業員が定期的に能力向上の達成状況やキャリア計画について上司と話し合い、自己のキャリアアップに取り組むとともに、人材公募による新たな業務へのチャレンジも可能な仕組みを整えています。

制度	内容
人材公募制度	新規事業分野への進出、重点事業の強化等のために生じた人材ニーズに対し、自らの意思により応募することができる制度
ジョブ・チャレンジ制度	能力開発やキャリア形成に主体的に取り組み、新しい業務(部門)にチャレンジしようとする従業員を支援するための制度
ポジション・エントリー制度	希望するポジションに自らチャレンジできる制度
キャリアレビュー	業務に対する興味、適性、異動希望等を申告、情報は上司がキャリア開発・人材育成に活用



社内の旬な情報をスピーディに配信する動画コンテンツ「Ushitube」

## 「コミュニケーションNo.1」への挑戦

当社では、「日本一コミュニケーションのよい会社」を目指して、さまざまな取り組みを推進しています。

### コーポレートカルチャーデザイン室を発足(2020年4月)

社員自らの発案および立候補により、新しい時代にも対応した企業文化を創るチームが発足しました。同室を先導役として、全従業員が参加し、「日本一コミュニケーションのよい会社」になるための当社のコミュニケーション向上への取り組みを推進しています。

### Slackを活用した社内対話の加速

社内ではテーマごとにさまざまなチャンネルが立ち上がり、部門横断での闊達な議論が交わされています。

テーマ例：「afterコロナを考える」「スタッフ改革」等

また、若手従業員の発案により創立66周年を記念した全社ディスカッション企画「BBコネクト(Beyond Borders' Connect)」もSlack上で実施。「当社のスキなところ、キライなところ」をテーマに、改めて当社について考え、部門を越えて意見交換を行いました。

### 「Ushijimaラジオ」/「Ushitube」

社長とさまざまなゲストとのトークをインターネットで従業員向けに音声配信する「Ushijimaラジオ」に加え、社内の旬な情報をスピーディに発信していく動画コンテンツ「Ushitube」を開始。初回は、2020年2月にオープンした当社の新オフィス「日本橋イノベーションベース」を、キャスターとして社長が訪れ、紹介しました。

## コロナ禍における社内コミュニケーション

新型コロナウイルス感染症の感染拡大を踏まえ、当社では出社人数を最小限に抑え、テレワークでの勤務を行っています。感染症への不安や外出がままならないストレスなどを抱えながら生活する従業員をビデオ会議やビジネスチャットなどのデジタル・ツールでつなぎ、さらに活発にコミュニケーションを図る取り組みが行われています。

### 社長と従業員のコミュニケーション

- ・2020年4月に入社したものの、自宅でのテレワークを余儀なくされた新入社員に対し、社長がビデオ会議を通じての対話を実施。少人数のグループごとに時間をとることにより、密度の高い意見交換を実現
- ・社長自らの発案で、コロナ禍での勤務への労いとしてオンライン飲み会を自由参加型で開催。社長および従業員160名がリレー形式でフリートークを繰り広げ、ざっくばらんなコミュニケーションを実施
- ・社長と若手従業員のランチミーティング「Ushijima食」に加えて、新たに全国計16拠点の従業員とのオンラインランチ「全国Ushijima Lunch」を実施



リモートでの社長と新入社員とのコミュニケーションの様子

### 従業員同士のコミュニケーション

- ・テレワーク中のランチや快適な過ごし方など、Slackの「雑談」チャンネルを活用したカジュアルな会話の促進
- ・新しい働き方と健康をテーマに従業員のアイデアを募集し表彰する「健康いきいき大賞」、インストラクターによるストレッチや筋トレなどのオンラインレッスン「Live! NESIC Workout」の開催
- ・ポジティブなコミュニケーションを増やし、闊達な議論、自己成長を実感できる企業風土強化につなげる「ほめ活」の実施



### コーポレート・ガバナンスに対する基本的な姿勢

当社は、活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います。また、当社はNECグループであるメリットと上場会社であるメリットの双方を活かせる点が特徴ですが(P56参照)、だからこそ、より一層、一般株主の権利を保護することが重要と認識し、そのための体制強化に努めています。一般株主と利益相反の生じるおそれがない独立役員については2006年から選任を開始し、独立社外取締役の選任についても継続的に強化しており、2020年6月には、取締役に占める比率を3分の1に高めました。

取締役会のメンバーについても、経験や知識、専門性、性別等の多様性を考慮し選任しており、今回新たに、事業経営に加え、技術マネジメント経験、新規事業創出の経験といったバックグラウンドを持つ、吉田守氏を独立社外取締役として迎えました。

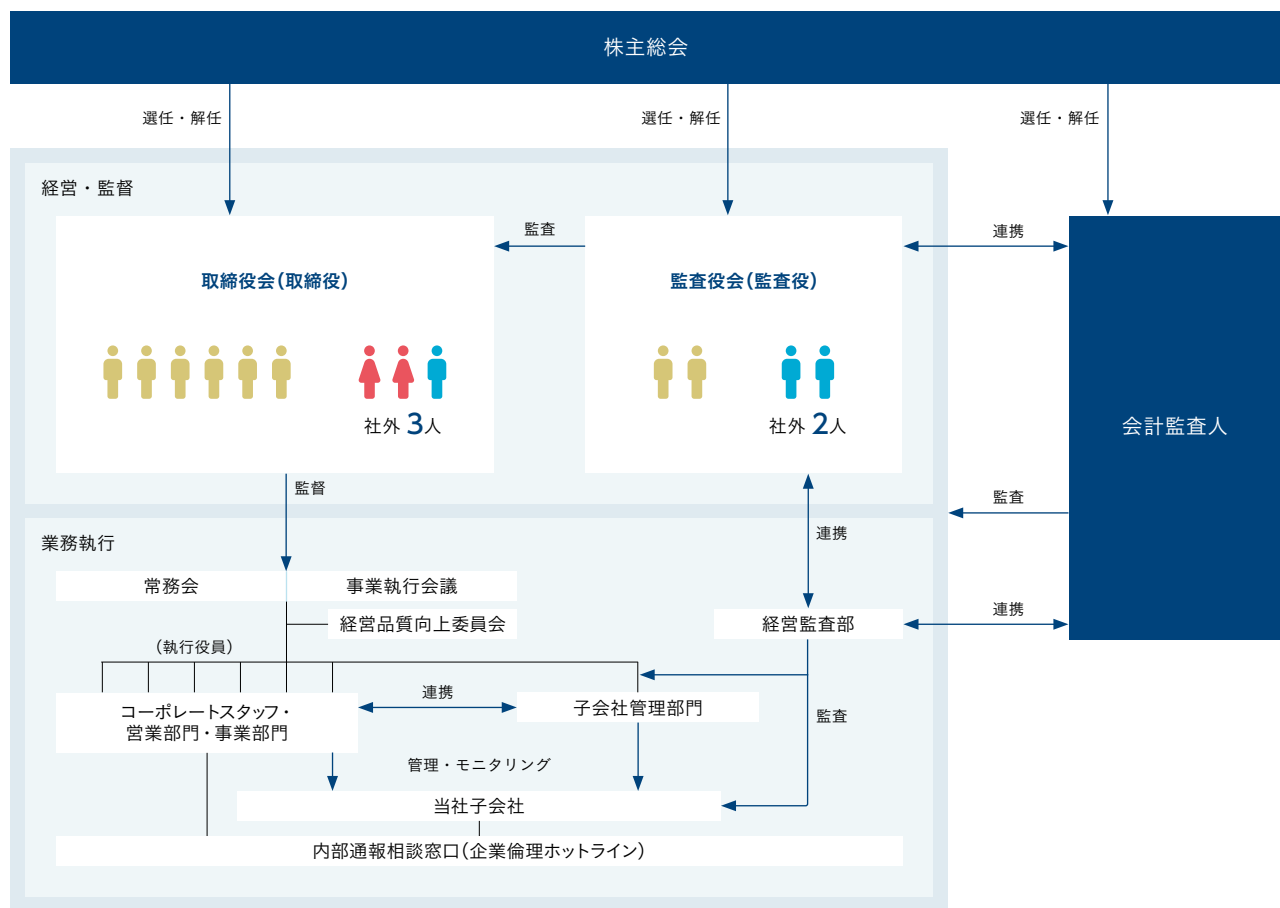
今後とも取締役会の議論の活性化を図り、社外の声を反映した意思決定を行うなど、経営に活かしていきます。当社は、「コンプライアンス最優先」の事業遂行のもと、最適なコーポレート・ガバナンス体制の維持・向上を図ることにより、企業価値の向上と経営の透明性確保に努めていきます。

### コーポレート・ガバナンス強化の歴史

	2000	2005	2010	2015	2020
取締役会機能 明確化・強化	2000 執行役員制度導入	2005 取締役数枠削減(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		2015 独立監査役2名	
		2008 独立取締役	2012 独立取締役2名	2016 諮問会議の設置	2017 独立取締役3名
取締役会 多様性の向上*		2008 大学(内部統制)	2012 弁護士	2016 企業経営	2017 企業経営 2018 大学(経営管理) 2019 CSR/企業経営
企業価値に 連動した 報酬制度の強化				2017 株価連動型 報酬制度導入	2019 譲渡制限付 株式報酬制度導入

\* 独立社外取締役のみ掲載しています。

当社の業務執行、経営監視の体制および内部統制の仕組み



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もと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

監査役会は、監査の方針を決定し、各監査役の監査の状況等の報告を行っていると同時に、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、取締役および使用人からの業務執行における報告の聴取等により取締役の職務執行を充分に監視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

監督と業務執行機能の分担を明確にするために執行役員制度を導入しており、執行役員常務以上および監査役を中心メンバーとした会社経営と業務執行の重要事項を審議する「常務会」、業務遂行状況のフォローと重要事項の報告を行う「事業執行会議」を設置し、経営機能の強化に努めています。

## 独立役員の状況

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人、監査役4名中2人の計5人としており、取締役の3分の1が独立社外取締役で構成されています。独立役員のメンバーについては、当社が社会課題を解決するソリューション

提供力や技術力の向上、イノベーション力のさらなる向上を目指す中、2019年6月には、企業倫理やCSR等に関する高い知見を有する取締役を、2020年6月には、事業経営や技術マネジメント、新規事業創出経験などの高い知識を有する取締役を選任するなど、取締役の多様化を考慮することに加え、当社経営に必要な人材を時代の変化にあわせて選任しており、コーポレート・ガバナンス体制のさらなる向上を図っています。

氏名	選任理由	重要な兼任状況	2020年3月期の出席回数	
			取締役会	監査役会
芦澤 美智子	経営管理全般の専門知識と経験を活かし、客観的立場から当社の経営に対する適切な助言や提言を行っていただき、当社の企業価値向上に向けた経営の監督を行っていただくため	・横浜市立大学国際商学部准教授 ・横浜市立大学 国際マネジメント研究科(大学院)准教授 ・慶應義塾大学大学院 経営管理研究科非常勤講師 ・ネットイヤーグループ(株) 社外取締役(監査等委員)	12/12	—
村松 邦子	グローバル感覚やコンプライアンス関連、CSR等の高い知見を活かし、客観的立場から当社の経営に対する適切な助言および監督を行っていただき、当社の企業価値向上に向けた経営の監督を行っていただくため	・(株)ウェルネス・システム研究所 代表取締役 ・一般社団法人経営倫理実践研究センター 上席研究員 ・(株)ヨコオ社外取締役 ・九州旅客鉄道(株)社外取締役	10/10	—
吉田 守	事業経営経験や、技術マネジメント、モノづくり、マーケティング、新規事業創出の経験等、豊富な経験を活かし、客観的立場から当社の経営に対する適切な助言および監督を行っていただくため	—	—	—
菊池 祐司	弁護士として会社法やコーポレート・ガバナンスに関する専門知識を有するとともに、これまでの知識と経験を活かし、社外者による公正・客観的な立場から業務執行の監査を行っていただくため	・東京八丁堀法律事務所弁護士 ・KHネオケム(株)社外取締役	12/12	14/14
堀江 正之	大学教授として主に企業経営における内部統制やITリスクマネジメントに関する深い見識を有するとともに、これまでの知識と経験を活かし、社外者による公正・客観的な立場から取締役の業務執行の監査を行っていただくため	・日本大学商学部教授 ・(株)インテリジェント ウェイブ 監査役(非常勤)	12/12	14/14

※1. 取締役村松邦子氏は、2019年6月21日開催の第87期定時株主総会において新たに選任されたため、上記取締役会の開催・出席回数は選任後のものとなっています。  
 ※2. 取締役吉田守氏は、2020年6月24日開催の第88期定時株主総会において新たに選任されました。  
 ※3. 重要な兼任状況は、2020年9月末現在の状況となっています。

## 取締役会における審議の活性化／取締役・監査役へのトレーニング

取締役会は、独立役員も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場であり、また、少数株主保護の観点から、社外の声を反映した意思決定を行うよう努めています。

当社は取締役会における議論の質を高めるため、独立役員に対しては、取締役会の上程議案や会社の重要事項について事前に説明を行う機会を設け、意見交換を行う体制を構築しています。また、特に重要な審議については、複数回にわたっ

て取締役会で議論を重ねるなど、審議時間を十分に確保しています。

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、経営ならびに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。

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、現場見学会等を活用し十分に共有する場を設けています。



## 指名・報酬に関わる諮問会議

- 【構成メンバー】** 独立社外取締役3名(うち、1名が議長)と代表取締役1名で構成しています。
- 【目的】** 取締役および監査役の選任ならびに取締役の報酬等の透明性向上
- 【内容】** 取締役および監査役候補者選定手続きの妥当性や、報酬決定の方針と手続きについて、不備がないか、恣意的な面がないか、十分な議論を行い、その意見を取締役会に報告しています。取締役会は、本諮問会議における意見を踏まえ、指名や報酬に関わる意思決定を行っています。

## 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、役員候補の指名にあたり、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とし、下記の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、独立社外取締役が議長となり、独立社外取締役を中心メンバーとした諮問会議にて議論を行い、その意見を踏まえた上で、取締役については、株主総会付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上で、株主総会付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、原則、独立社外取締役を中心とした諮問会議にて解任理由等の説明を行い、適切な助言を得た上で取締役会にて決議し、株主総会付議案として提出します。

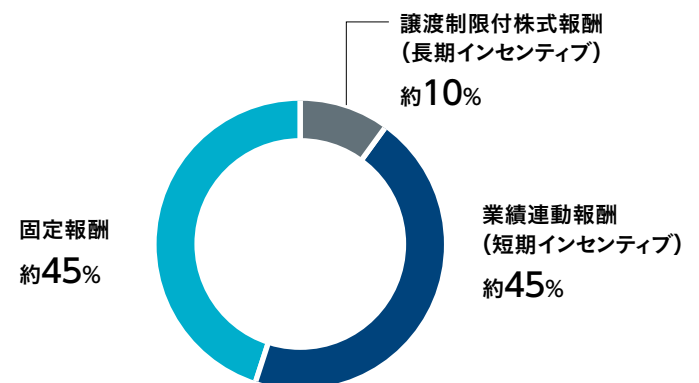
### 役員として求められる適性

- 高い経営的知識、客観的判断能力を有し、先見性や洞察性に優れていること
- 高い品格と倫理観を有していること
- 専門分野における能力・知識・経験・実績を有していること
- バランス感覚と決断力を有していること
- 事業活動全般を把握していること

## 役員報酬

当社役員の報酬は、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に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。取締役の報酬は、役位別に定めた一定水準での月額報酬と、前期の職務遂行に対する個人業績評価と役位により決定される賞与、および中長期業績に対するインセンティブで構成されています。中長期業績のインセンティブ報酬については、取締役と株主の皆さまとの価値共有をさらに進めることを目的に、現在は譲渡制限付株式報酬制度を導入しており、業績連動報酬(短期インセンティブ)と譲渡制限付株式報酬(長期インセンティブ)とをあわせた役員報酬全体に占める業績連動報酬は約55%であり、前期に比べ約10%割合が高まりました。

### 役員報酬構成比



なお、業務執行の監督という役割から、業務を執行しない取締役の報酬は会社業績との連動は行わず、一定の金額を支払っています。

取締役の報酬は、株主総会の決議により定められた報酬総額の上限の範囲内において、独立社外取締役を中心とした諮問会議にて議論を行い、その意見を踏まえた報酬基準にもとづき取締役会で決議し、取締役会から授権された代表取締役が決定します。

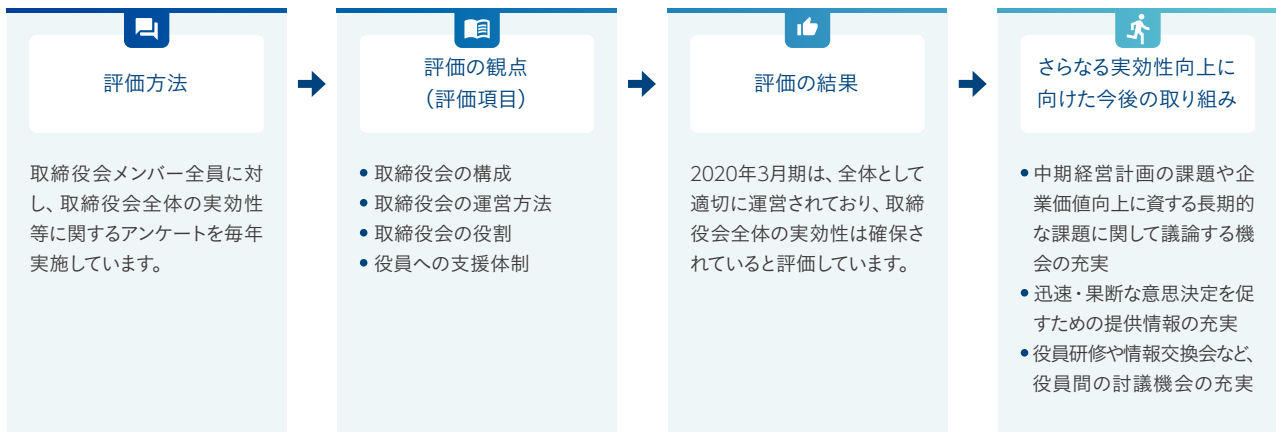
2020年3月期実績

区分	支給人数(名)	支給額(百万円)
取締役	12	206
うち社外取締役	4	26
監査役	6	44
うち社外監査役	2	10

※1. 使用人兼務取締役に対し、使用人分給与(賞与を含む)は支給していません。  
 ※2. 2019年6月21日開催の第87期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2人、監査役2人を含んでいます。  
 ※3. 上記には、当事業年度に係る取締役(業務執行を行わない取締役を除く)5名に対する業績連動型株式報酬(譲渡制限付株式)に係る費用計上額17百万円が含まれています。

取締役会の実効性評価

当社では、コーポレートガバナンス・コードに則り、毎年、取締役会の実効性について評価を行い、強化・改善を図っています。



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、現在注力している5G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、従業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

り、売上高に占める独自事業の割合は70%強を占めています。特に、NECグループならではの品質へのこだわりを、マルチベンダー・サービスに対応している点は当社ならではの強みの1つとなっています。なお、親会社との取引においては、市場の実勢価格を参考にしてその都度交渉により決定しており、取引条件は、他の取引先各社と同等であり、当社の利益を害することがない旨、取締役会においても確認しています。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。

このように、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、一般株主の権利をきちんと保護する体制が重要です。前述の通り、独立役員の充実をはじめとしたガバナンス体制の強化を今後とも図っていきます。

新任独立社外取締役からのメッセージ

## グローバル企業での幅広い経験を活かし、企業価値、 株主価値の向上に貢献していきます。

MESSAGE

当社は、「より快適で便利なコミュニケーションが行われる豊かな社会の実現を通じ社会の持続的発展に貢献」という明快な方針のもと、2030年を見据えた「Beyond Borders 2021」の中期経営計画を策定し、「強み」の充実・強化、「Only1」戦略の実践を、経営成果につなげていると感じています。

特に、100年に一度のコロナ禍の影響で、AI、IoT等によるデジタル・トランスフォーメーションが加速する中、当社のテレワーク、分散型ワークの取り組みは、お客さまから高い評価を獲得、正に時代を先取りした取り組みであり、顧客連携の充実、強化により、さらなる事業成長および収益性向上が図れると考えています。

このような中、特に、私自身の映像デジタル系における新規事業の創出、課題事業再建、BtoBを含む白物家電事業の成長戦略構築と実践、さらには、R&Dから商品化、マーケティング、流通対応等の幅広い経験を活かし、当社の成長に貢献していく所存です。また、取締役会の活性化により

事業成長へのポートフォリオ戦略の構築、ガバナンスの強化と透明性の高いコンプライアンス重視の経営についても、監査役の経験を活かしていきます。

少数株主をはじめとしたステークホルダーの皆さまの期待に沿えるように、企業価値、株主価値の向上に取り組んでいきます。



独立社外取締役  
吉田 守

### 政策保有株式

当社は、事業提携や取引関係の構築、維持、強化等の目的により、政策保有株式を保有しています。

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などの精査を行い、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っています。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上で、適切に議決権を行使します。

# Online Talk

2人の社外取締役が、当社の取締役会における議論や  
コロナ禍を受けた対応と可能性、取り組むべき課題などに関して意見交換しました。



社外取締役  
芦澤 美智子

社外取締役  
村松 邦子

社外取締役

芦澤 美智子

- 1996年 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 (株)産業再生機構入社
- 2006年 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
- 2013年 横浜市立大学国際総合科学部(現・国際商学部)  
准教授(現任)  
横浜市立大学国際マネジメント研究科(大学院)  
准教授(現任)
- 2016年 慶應義塾大学大学院経営管理研究科  
非常勤講師(現任)
- 2018年 当社社外取締役(現任)

社外取締役

村松 邦子

- 2003年 日本テキサス・インスツルメンツ(株)  
(現・日本テキサス・インスツルメンツ合同会社)  
企業倫理室長
- 2009年 一般社団法人経営倫理実践研究センター主任研究員
- 2010年 (株)ウェルネス・システム研究所代表取締役(現任)
- 2016年 特定非営利活動法人GEWEL代表理事
- 2018年 一般社団法人経営倫理実践研究センター  
上席研究員(現任)
- 2019年 当社社外取締役(現任)
- 2020年 九州旅客鉄道(株)社外取締役(現任)

## 1年間の取締役会を振り返って

芦澤

新型コロナウイルス感染症によって当社がこれまで取り組んできた成果が目に見えた1年でした。また、目指す「コミュニケーションサービス・オーケストレーター」に向けて社内の求心力が増し、高い水準で設定した経営目標も順調に進捗しています。一方、不採算案件の発生やこれに伴う特別損失を計上したのは、反省すべき課題として残りました。全社的視点でリスクをいかに抑制していくかをより一層、考えていく必要があると感じました。

村松

就任初年度を振り返って感じたのは、意思決定と監視・監督がバランス良く機能している取締役会だということです。中期経営計画はもとより、マテリアリティやリスク管理、新規事業などに関してもしっかり議論がなされていました。社外取締役が大局的な視点で将来を執行サイドと共有する一方で、厳しい質問も投げかけるなど、活発でありながらも緊張感がある取締役会だと感じました。

芦澤

社外取締役の意見を執行側が真摯に受け取り、適時に対応していただけるのは当社の特徴だと思います。例えば、社外取締役への報告について、少数株主の視点から、長期的な視座で取り組むべき不採算案件のリスク管理状況は月次で報告していただくようお願いし、迅速に対応していただきました。その時々課題に対応している現場視点だけでなく、株主視点を意識した議論、つまり、より長い時間軸、より広い空間軸でモニタリングができるようになってきた点で、取締役会の実効性が一層高くなったと感じています。

村松

コンプライアンスの徹底についても、形式的な報告だけでなく、現場への浸透や個人倫理と組織風土の課題など、実効性の観点からきちんと議論されていましたね。

私は、取締役会が企業と社会の接点であると意識しており、ESGやSDGsの視点での発言を心掛けていますが、事業戦略と社会課題の関連性については株主・利害関係者に伝わるような情報発信の必要性を感じています。

芦澤

厳しい意見を申し上げますと、既存事業の延長線上のテーマに関しては活発に議論が交わされている一方、ゼロ

ベースで戦略などを議論する機会はそれほど多くありません。中期経営計画の策定プロセス以外のゼロベースでの議論にも社外取締役が参加できる場が増えたほうが良いと思っています。また、取締役会の構成については、性別だけでなく、年齢層や国籍、ハンディキャップを抱えた方々など、さまざまな軸でダイバーシティを進めていくことも必要になってくると思います。

村松

そうですね。イノベーションを促進していく上では、多様性のある柔軟なチームとして取締役会が機能するよう、取締役・執行役員の専門性と経験をスキルマトリクスなどで整理し、構成を検討していくことも必要でしょう。

コーポレート・ガバナンスについては、上場子会社として実効性のあるガバナンス体制を確保するとともに、ビジョンや戦略に整合した「NECネットスエスアイらしい」ガバナンスの強化が必要であり、アップデートを続けていくことが重要だと考えます。

## マテリアリティの実効性を高めるために

村松

当社は、ダイバーシティの考えを「誰もがより生き活きと働ける環境の創造」として明文化しています。こうしたマテリアリティを企業価値向上につなげていくためには、一人ひとりの社員が自分事とし、日々の仕事で実践できなければなりません。そのためには、経営側が、事業戦略や業務と社会的価値との関連性を整理し、社内外に伝えていくことが必要です。

当社は、例えば一次産業の持続可能性に配慮する陸上養殖をはじめ、災害対策や安心・安全な街づくりなど、さまざまな事業を通じて持続可能な社会に貢献していますが、現場の方々には、それぞれの仕事が「2030年に向けた社会への価値提供の取り組み」というマテリアリティにつながっていることをあまり意識されていないのではないのでしょうか。外部の視点を持つ私たちだからこそ見える当社事業の意義については、積極的に指摘していきたいと思います。

芦澤

おっしゃる通り、社内浸透が実効性のカギですね。例えばコロナ禍の中で以前より大幅に取引が増えた文教分野の事業は、社会的意義が高く、マテリアリティにもマッチした

## NECネットエスアイと社会の持続可能性

好例ですが、現場では事業機会の視点だけで捉えがちです。社員の方々が仕事の社会的意義を認識できれば、一人ひとりの誇りが高まり、会社がより強くなっていくと思います。

村松

確実な実践のためには、取り組みの進捗状況をKPIでモニタリングしていくことも必要ですね。

### コミュニケーションNo.1企業に向けて

芦澤

「コミュニケーションNo.1企業」に向けて社長が率先垂範され、社内各所で経営の考えを発信しているのは、とても素晴らしいことだと思います。昨年度のオフィス再編に伴い、社長が社員からよく見える場所で執務するようになったことで、物理的にも社員との距離が縮まっており、直接社員が社長に提案するなどオープンなスタイルが根づいてきたようですね。情報量が増えていくこれからの社会の組織と情報伝達は、従来のピラミッド構造からフラットなものに変わっていくと思いますが、そうした仕組みを「実践」でつくっていかうとする気概を感じます。一方で、画一的な考え方で進めていくのではなく、例えばネットワークインフラとデジタルソリューションの事業特性の相違を踏まえた組織文化やコミュニケーションのあり方なども議論していく必要があります。

村松

事業特性にあわせた組織運営のあり方を模索することは、実効性の観点から重要ですね。インクルージョン&ダイバーシティ推進についても、各事業部の状況に応じた戦略の策定や目標設定が必要だと思います。

当社に限らず多くの企業が特性の異なる部門



少数株主を代表している心構えで臨みながらも、経営の執行を担う方々との信頼関係を大切にしています。

芦澤

を抱えていますし、テレワークをはじめとする多様な働き方や「コミュニケーション」についての自社実践とノウハウは、幅広い企業のお役に立てるのではないかと期待しています。

### コロナ禍の中でのNECネットエスアイ

芦澤

注目を集めている当社の「働き方改革」は、短期的な課題への対応ではなく、社会課題の解決に向けて長期的な視点で地道に撒いてきた種が花開いたものです。また、新型コロナウイルス感染症拡大の中での経営の迅速な意思決定と行動力も高く評価できます。例えば、私が遠隔授業について悩んでいる教育現場の実情を社長にご相談したところ、即答で文教専門チームを組成していただき、翌週には1,000人規模のオンラインセミナーを開くことができました。コロナ禍を受けて当社のさまざまな地力が発揮できていますね。

村松

私は、感染症の拡大を受けても経営が全く停滞しなかったことが印象に残っています。事業創出のみならずBCPやリスクマネジメントという点でも、分散型ワークやリモートワーク環境など、これまでの取り組みが実を結んでいますね。

コロナ禍で、ICTインフラの社会基盤としての重要性を強く感じた方々も多いかと思います。最前線で業務を続けている社員の方々に感謝するとともに、そうした事業を手掛けていることは、当社にとっての強みであることも再認識しました。

このような社会的意義の大きさをもっと発信していき、人々に認知が広がれば、社員の方々のエンゲージメントが向上し、イノベーションの共創につながっていくと思っています。



文教セミナー開催の様子

芦澤

私も同感です。これだけさまざまな取り組みを行っているにもかかわらず、ホームページやプレスリリースでの発信が少ないのは残念です。BtoB企業のため、情報の発信が特定のお客さまに限られていましたが、社会と幅広く向き合っていく今後は、より広く情報の発信がなされるべきではないでしょうか。

### 中期経営計画の達成に向けた課題

芦澤

中期経営計画については、順調に進んでいますが、課題もあります。戦略の軸であるデジタル・トランスフォーメーションと5Gが進んでいくに従い、インフラ、プラットフォーム、ソフトウェアというすべてのレイヤーで仮想化・クラウド化が広がっていくと思われそうですが、どの領域に足場を定め、いかにマネタイズしていくのかをより明確に定めていく必要があります。すでに「Symphonict」というプラットフォーム上で、さまざまなSaaSを統合していくソリューションを提供していますが、勝ち筋の明確化の議論はこれからだと思っています。また、上場子会社のメリットである親会社とのシナジーをいかに活かしていくかという点も重要な課題で、活用できそうなリソースなどに関してはNEC出身の取締役から有用な意見がもらえます。昨年、こうした議論の際に、NEC視点の意見があると厳しく意見すると申し上げましたが、少数株主利益の保護はもとより、社会にとってどうなのかといった具合に、ここでも空間軸と時間軸を広げた議論がなされているかを常にチェックしていくのは、私たちの役割ですね。

村松

NECとのシナジーをいかに生み出していくか、親子上場の意義を外部に積極的に開示していく努力も必要ですね。グローバル市場でも連携を進めていけば、NECグループ全体でより幅広く社会的価値を提供していくことができるのではないのでしょうか。

### 社外取締役としての責務

芦澤

株主と企業は、経営を「委託する側」と「委託される側」と



社会的意義の大きさをもっと発信することが、社員のエンゲージメント向上、そして当社のイノベーションの共創につながると思います。

村松

いう関係ですが、そのベースには信頼関係があるべきだと思っています。私も株主を代表しているという強い心構えで臨みながらも、株主の代表として経営の執行を担う方々との信頼関係を深めていきたいと思っています。そうした良い関係の先にこそ、確かな企業価値の向上があると信じています。

村松

役員研修やワークショップなどでも、サステナビリティについて、それぞれどういう課題があり、どうしていくべきか率直な議論を行いました。絵に描いた餅に終わらせてはけません。私は、ESGやSDGsという視点を経営に組み込むことで当社の事業機会が広がり、リスクが最小化されると思っています。

株主をはじめとしたさまざまなステークホルダーからの負託を受けた独立社外取締役として、中長期的かつ客観的な視点で監督や助言を行い、当社の実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実践に貢献していきたいと考えています。



ダイバーシティ役員研修の様子

## 取締役・監査役 (2020年6月26日現在)

### 取締役

---



代表取締役執行役員社長  
牛島 祐之



取締役執行役員常務  
野田 修



取締役執行役員常務  
関澤 裕之



取締役執行役員常務  
竹内 一彦



社外取締役  
芦澤 美智子



社外取締役  
村松 邦子



社外取締役  
吉田 守



取締役  
芦田 潤司



取締役  
川久保 透



## 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  
菊池 祐司



社外監査役  
堀江 正之

### 当社が社外役員に期待する主なバックグラウンドや専門性

		企業経営/ 経営管理	財務・経理	法律	内部統制・ リスク管理	CSR	技術視点/ 新規事業	ダイバーシティ
社外取締役	芦澤 美智子							
	村松 邦子							
	吉田 守							
社外監査役	菊池 祐司							
	堀江 正之							

※ 上記は当社が社外役員の監督機能を重視して、特に期待するバックグラウンドや専門性を示したものであり、社外役員の有するすべての知見を表すものではありません。

## 主要財務データ(連結)

	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期
<b>経営成績</b> (百万円)				
受注高	¥212,277	¥215,373	¥241,271	¥280,071
売上高	217,948	204,658	235,716	270,326
売上総利益	33,132	32,079	37,182	44,690
営業利益	10,835	9,747	12,483	14,418
売上高営業利益率(%)	5.0	4.8	5.3	5.3
親会社株主に帰属する当期純利益	4,660	4,474	7,246	8,257
<b>財政状態(会計年度末)</b> (百万円)				
総資産 <sup>※2</sup>	¥149,464	¥149,130	¥167,472	¥189,059
純資産	77,005	80,074	85,974	89,166
自己資本	76,445	79,503	85,266	87,514
<b>キャッシュ・フロー</b> (百万円)				
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥(1,595)	¥18,595	¥(1,723)	¥23,313
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,904)	(2,648)	(3,429)	(5,504)
フリー・キャッシュ・フロー	(3,499)	15,946	(5,152)	17,809
財務活動によるキャッシュ・フロー	(337)	(3,979)	(2,066)	(3,824)
現金及び現金同等物の期末残高	25,587	37,456	30,315	44,434
<b>1株指標</b> (円) <sup>※3</sup>				
EPS(1株当たり当期純利益)	¥ 93.72	¥ 89.98	¥ 145.73	¥ 166.06
BPS(1株当たり純資産)	1,537.19	1,598.77	1,714.74	1,760.06
1株当たり年間配当金	26.00	28.00	45.00	60.00
<b>主な指標</b> (%)				
ROE(自己資本当期純利益率) <sup>※4</sup>	6.2	5.7	8.8	9.6
ROA(総資産経常利益率) <sup>※5</sup>	7.3	6.3	7.7	8.2
自己資本比率	51.1	53.3	50.9	46.3
DOE(自己資本配当率)	1.7	1.8	2.7	3.5
配当性向	27.7	31.1	30.9	36.1
<b>その他</b>				
期末従業員数(名)	5,939	5,936	6,024	7,164
発行済株式総数(期末:株) <sup>※3</sup>	49,773,807	49,773,807	49,773,807	49,773,807

※1: 便宜上、2020年3月31日の外国為替レート「1米ドル=108.83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ますが、当該株式分割を遡及修正していない数値を記載しています。

※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

2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	
					(千米ドル) <sup>*1</sup>	
¥299,097	¥274,946	¥279,241	¥287,831	¥284,739	<b>¥304,978</b>	<b>\$2,802,333</b>
292,164	279,961	257,912	267,939	277,949	<b>303,616</b>	<b>2,789,818</b>
48,110	45,162	42,585	44,265	47,681	<b>54,374</b>	<b>499,623</b>
16,158	14,111	9,974	11,057	12,774	<b>16,245</b>	<b>149,269</b>
5.5	5.0	3.9	4.1	4.6	<b>5.4</b>	<b>—</b>
7,791	5,996	6,549	7,357	8,885	<b>9,422</b>	<b>86,575</b>
					(千米ドル) <sup>*1</sup>	
¥201,904	¥196,505	¥197,386	¥207,643	¥216,171	<b>¥230,244</b>	<b>\$2,115,629</b>
94,173	94,397	96,674	101,732	107,608	<b>113,510</b>	<b>1,043,002</b>
92,559	92,738	94,611	99,473	104,888	<b>110,366</b>	<b>1,014,114</b>
					(千米ドル) <sup>*1</sup>	
¥ 2,460	¥ 9,435	¥22,634	¥ 4,779	¥ 8,396	<b>¥12,935</b>	<b>\$118,855</b>
(3,929)	(2,822)	(2,697)	(2,802)	(5,604)	<b>(6,726)</b>	<b>(61,803)</b>
(1,469)	6,613	19,936	1,976	2,791	<b>6,208</b>	<b>57,043</b>
(4,127)	(1,402)	(4,144)	(4,366)	(5,615)	<b>(2,300)</b>	<b>(21,133)</b>
38,951	43,889	59,648	57,281	54,354	<b>58,321</b>	<b>535,890</b>
					(米ドル) <sup>*1</sup>	
¥ 156.72	¥ 120.80	¥ 131.94	¥ 148.23	¥ 179.02	<b>¥ 189.83</b>	<b>\$1.74</b>
1,864.61	1,868.25	1,906.03	2,004.04	2,113.19	<b>2,223.36</b>	<b>20.42</b>
64.00	70.00	72.00	74.00	78.00	<b>82.00</b>	<b>0.75</b>
8.7	6.5	7.0	7.6	8.7	<b>8.8</b>	<b>—</b>
8.3	7.1	5.1	5.4	6.1	<b>7.1</b>	<b>—</b>
45.8	47.2	47.9	47.8	48.5	<b>47.9</b>	<b>—</b>
3.5	3.8	3.8	3.8	3.8	<b>3.8</b>	<b>—</b>
40.8	57.9	54.6	49.9	43.6	<b>43.2</b>	<b>—</b>
7,260	7,464	7,572	7,657	7,743	<b>7,818</b>	<b>—</b>
49,773,807	49,773,807	49,773,807	49,773,807	49,773,807	<b>49,773,807</b>	<b>—</b>

# 株式情報 (2020年3月31日現在)

株主数	10,130名
発行可能株式総数	100,000,000株※
発行済株式総数	49,773,807株※
単元株式数	100株

※ 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、同日付で発行可能株式総数は300,000,000株、発行済株式総数は149,321,421株となっております。

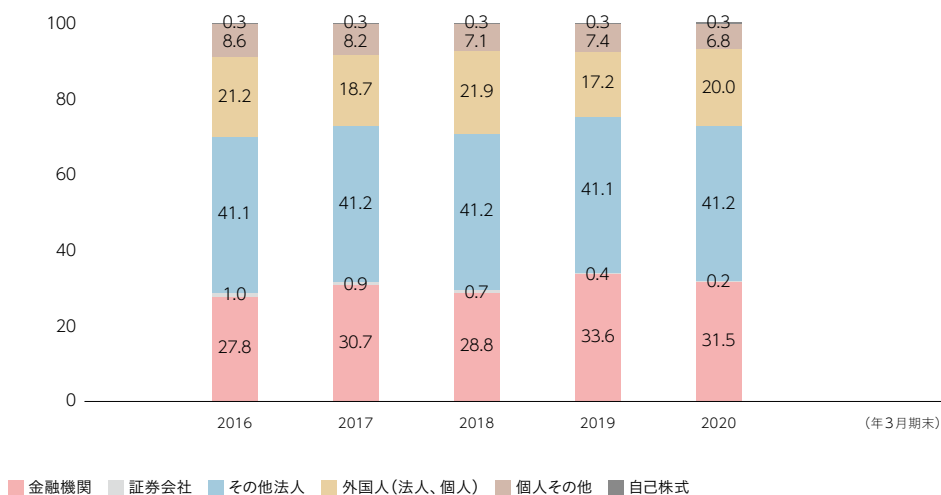
## 大株主(上位10名)

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本電気株式会社	19,106	38.49
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (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)	6,400	12.89
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,177	6.40
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,014	6.07
住友不動産株式会社	1,200	2.42
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	853	1.72
GOVERNMENT OF NORWAY	718	1.45
NECネットエスアイ従業員持株会	668	1.35
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	598	1.21
JPMC GOLDMAN SACHS TRUST JASDEC LENDING ACCOUNT	556	1.12

(注) 1. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(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、2020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51.48%であります。  
2. 持株比率は、「自己株式(134,067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(100株)」を控除して計算しております。  
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ますが、株式分割前の株式数を記載しております。

## 所有者別状況(株式数比率)

(%)



## 会社概要 (2020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	〒112-8560 東京都文京区後楽2-6-1 飯田橋ファーストタワー URL : <a href="https://www.nesic.co.jp/">https://www.nesic.co.jp/</a>
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：4,871名 連結：7,818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
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部 (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システムインテグレーションズ株式会社
- 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



SOMPOサステナビリティ・  
インデックス



健康経営優良法人2020



テレワーク先駆者百選



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

### 編集後記

「NECネットエスアイレポート2020」をお読みいただき、ありがとうございます。

本統合報告書の制作開始と重なるように、新型コロナウイルス感染症の流行が世の中を大きく変え始めました。ニューノーマルの社会に向けての当社の役割、責任を改めて強く感じ、社会課題解決に対する当社の熱意を伝えたいと、本統合報告書のテーマにたどり着きました。

制作にあたっては、感染リスクを排除すべく、メンバーは在宅勤務を基本とし、インタビュー、対談等は全てオンライン実施にこだわりました。例年より発行が遅れてしまったのは反省点ですが、これも実践の1つとして次回の改善につなげていきたいと思っております。私たちの思いが少しでも伝われば嬉しく思います。

**NECネットエスアイ株式会社**

〒112-8560 東京都文京区後楽2-6-1

TEL (03)6699-7000(大代表)

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