

長崎大学経済学部
国際ビジネス総論

「日本企業のグローバル化について」

2024年12月20日（金）

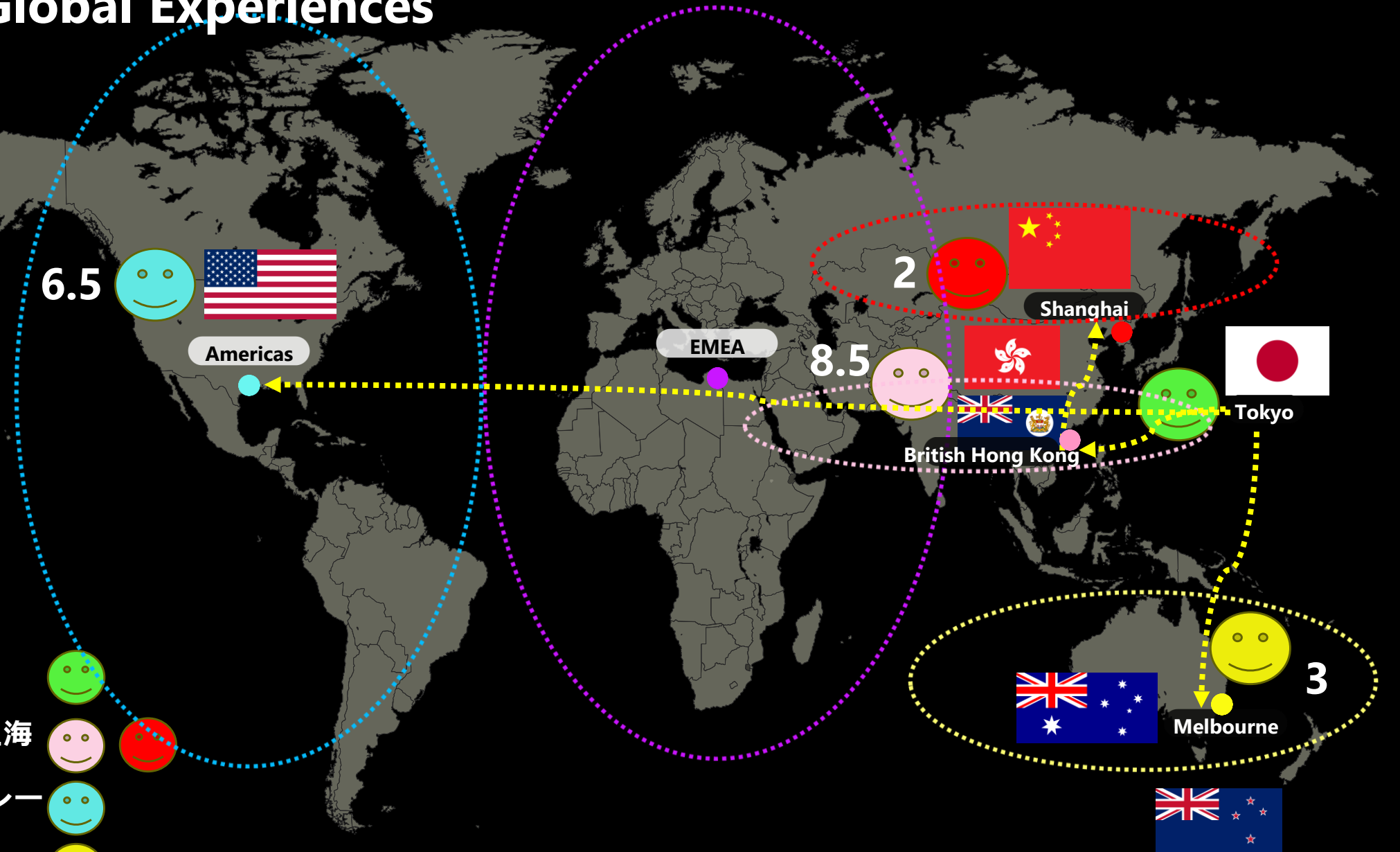
日本電気株式会社

Corporate Senior Vice President 兼 Chief Global Strategy Officer

兼 グローバル企画部門長

室岡 光浩

History of Global Experiences



勤務地

I. 日本 (EMEA)

II. 英領香港、中国上海

III. 米国シリコンバレー

IV. オーストラリア



About My Family

A very diversified family.

Both violinists, and now AI & Full-stack Software Engineer and Data Science Consultant in SFO and LAX.

写真は投影のみ。

CEO Global Connections

NEC Stories

Thursday, July 11
start from
12 pm, 6 pm, 10 pm (JST)

Mitsuhiro Murooka
Corporate SVP &
Chief Global Strategy Officer

Takayuki Morita
President and CEO
NEC Corporation



Creating synergies that transcend national, geographical, and organizational borders: Chief Global Strategy Officer - Mitsuhiro Murooka



Global Eye TV! PRESENTED BY

Mitsuhiro Murooka
Chief Global Strategy Officer

C-Suite Talks

October 16, start at 12 pm / 7 pm / 10 pm (JST)

Internal Events & Seminars
Oct 16: C-Suite Talks starts!
- Co-COO Kazuhiro Sakai



Kazuhiro Sakai
Corporate SEVP and
Co-Chief Operating Officer



Mitsuhiro Murooka
Corporate SVP and
Chief Global Strategy Officer

テーマ

今回の講義をきいて、ご自身の考えを以下の観点でまとめて下さい。

- ① 日本企業はどうあるべきか？
- ② どのような方向に進むべきか？

目次

- 1. NECの紹介と事業の変遷**
- 2. 日本企業変革の取り組み**
 - ① 日本企業グローバル化の変遷
 - ② グローバルオペレーティングモデル
 - ③ 海外企業／国内企業比較
- 3. グローバル化実現の為の視点**
 - ① カルチャー変革
 - ② D&I (Diversity and Inclusion)
 - ③ M&A
 - ④ ガバナンス
 - ⑤ 経済安全保障
- 4. NECのグローバル事例**
- 5. ディスカッション**

1. NECの紹介と事業の変遷

125 YEARS
NEC GROUP

Global Technology Company



1899

NEC was established as the 1st JV between the US and Japan

1980-2000

World's Top5 in 3 segments (Computer, Communication, Semiconductor)

2010-

Shifted to **Social value creation** company

Present

Diverse business lines based on our strengths in Biometrics/AI/NW

Launching one of the first Generative AI solutions in Japan

NEC's World Leading Advanced Technologies

Biometric Authentication



AI



Network



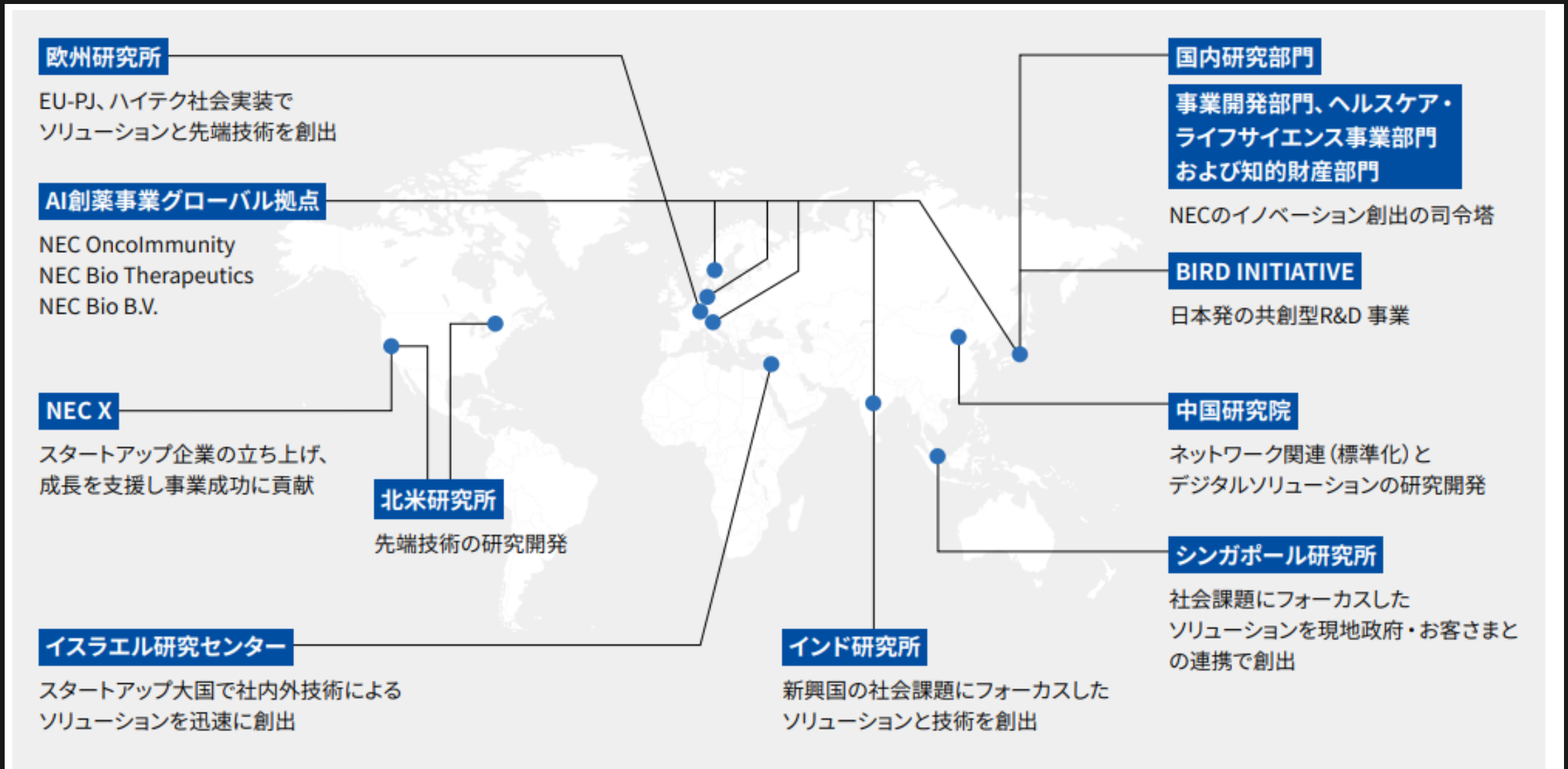
World's No.1

* NEC's face recognition, iris recognition and fingerprint recognition technologies are ranked No.1 in vendor tests conducted by the US National Institute of Standards and Technology(NIST). Results shown from NIST do not constitute an endorsement of any particular system, product, service, or company by the U.S. government.

Ranked **World's Top10**

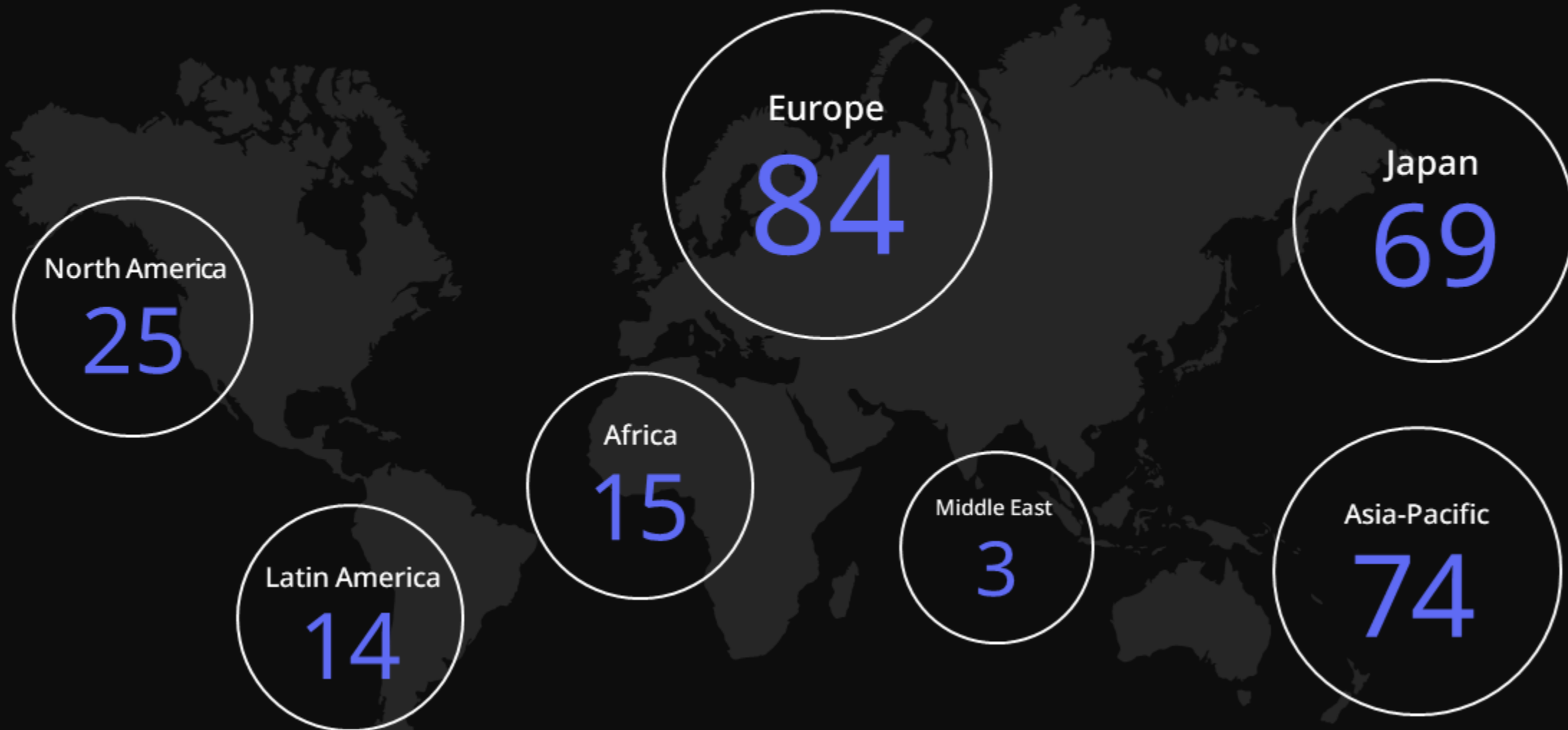
Leading **Open vRAN** deployments
Wide coverage from **ocean to space**

グローバルの強みを生かして、研究開発と事業開発の機会を拡大



NEC's Global Network

Our 284 group companies do business in more than 50 countries



(As of March 31, 2023)

Cutting-Edge Technological Areas to Support the Next Growth

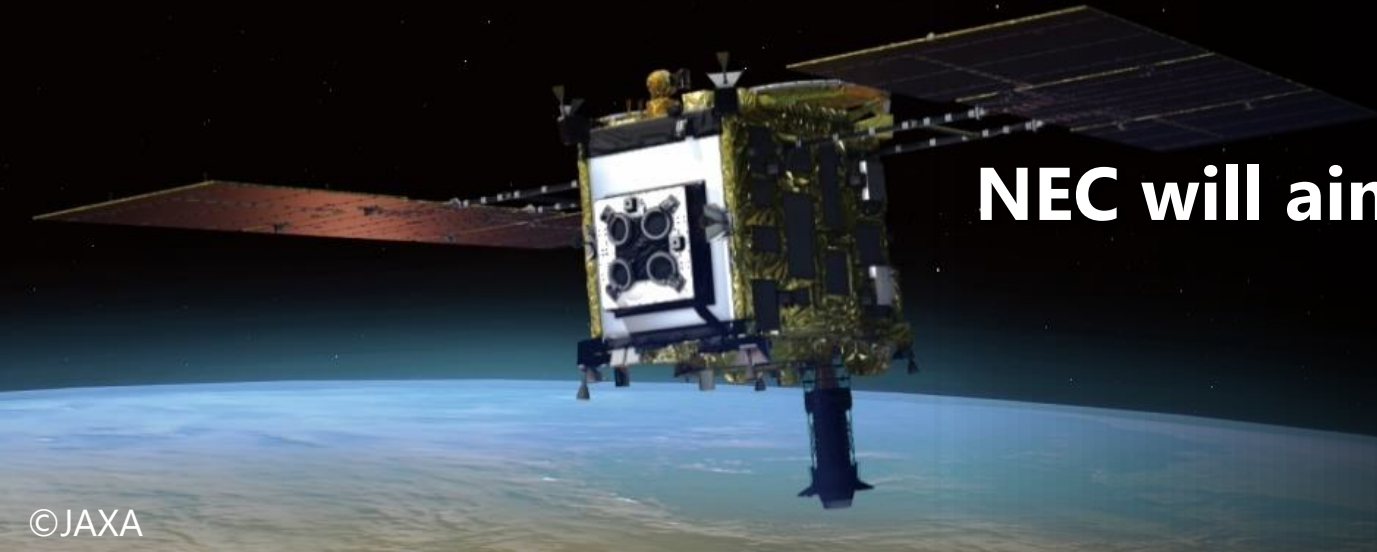
Human Centered AI



ICT to Ensure Resilience and Agility

Platform for High Resource Efficiency and Trust

asteroid explorer "Hayabusa"



Space

**NEC will aim to create a backbone network
for global DX
by expanding satellites in orbit**

©JAXA

Ocean

**Expand the global footprint
from Asia Pacific to the Indo-Atlantic**



Submarine cables



**Digital
Government**



**Digital
Finance**

Digital Transformation

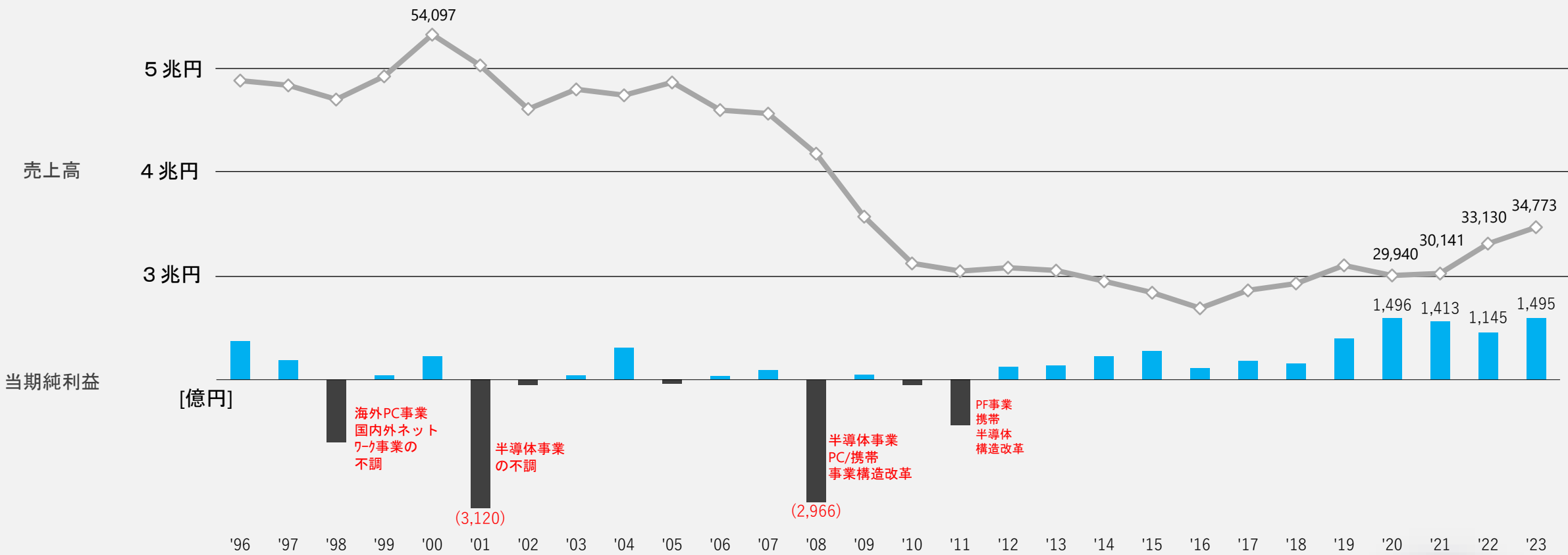


**Digital
Healthcare**



**Smart
Township**

90年代はICTでグローバルTOP5に入るも、10年超の業績低迷期を経験



海外PC事業
国内外ネットワーク事業の不調

半導体事業の不調

半導体事業
PC/携帯
事業構造改革

PF事業
携帯
半導体
構造改革

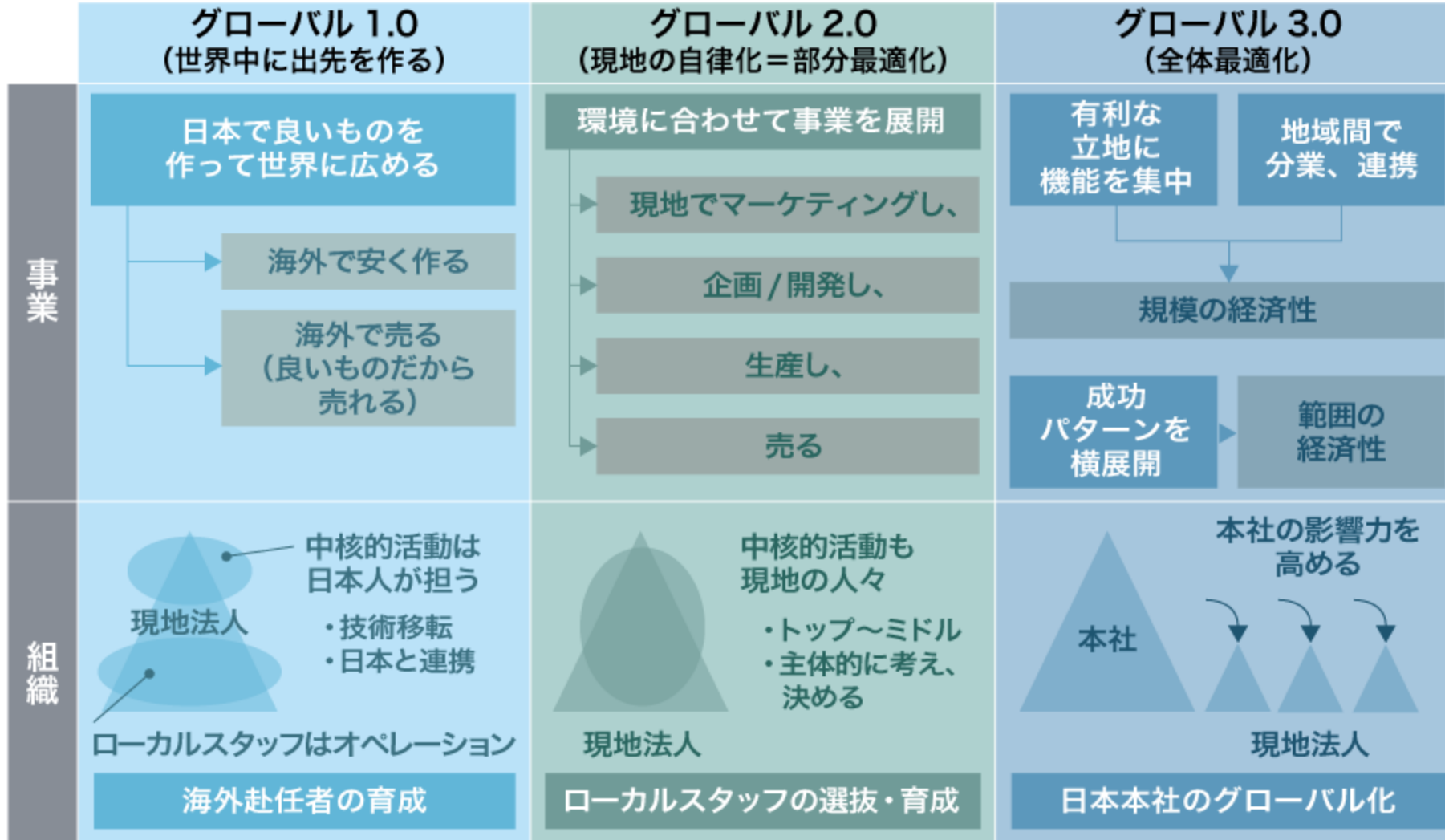


2. 日本企業変革の取り組み

- ① 日本企業グローバル化の変遷
- ② グローバルオペレーティングモデル
- ③ 海外企業／国内企業比較

①日本企業のグローバル化の変遷

GOM
(グローバルオペレーティングモデル)



(出展: リクルート)

②グローバルオペレーティングモデル（GOM）

各事業・地域の戦略推進

組織・ガバナンス・プラットフォーム

事業X地域X機能の3次元で意思決定できる組織体制、マネジメント体制

業務/ITプラットフォーム

事業・地域に関係なく、業務推進が可能なKPI、ツール、プロセス、IT群

人事/ビジョンプラットフォーム

キー人材は同じ価値観で仕事ができる（=グローバル人材プール）

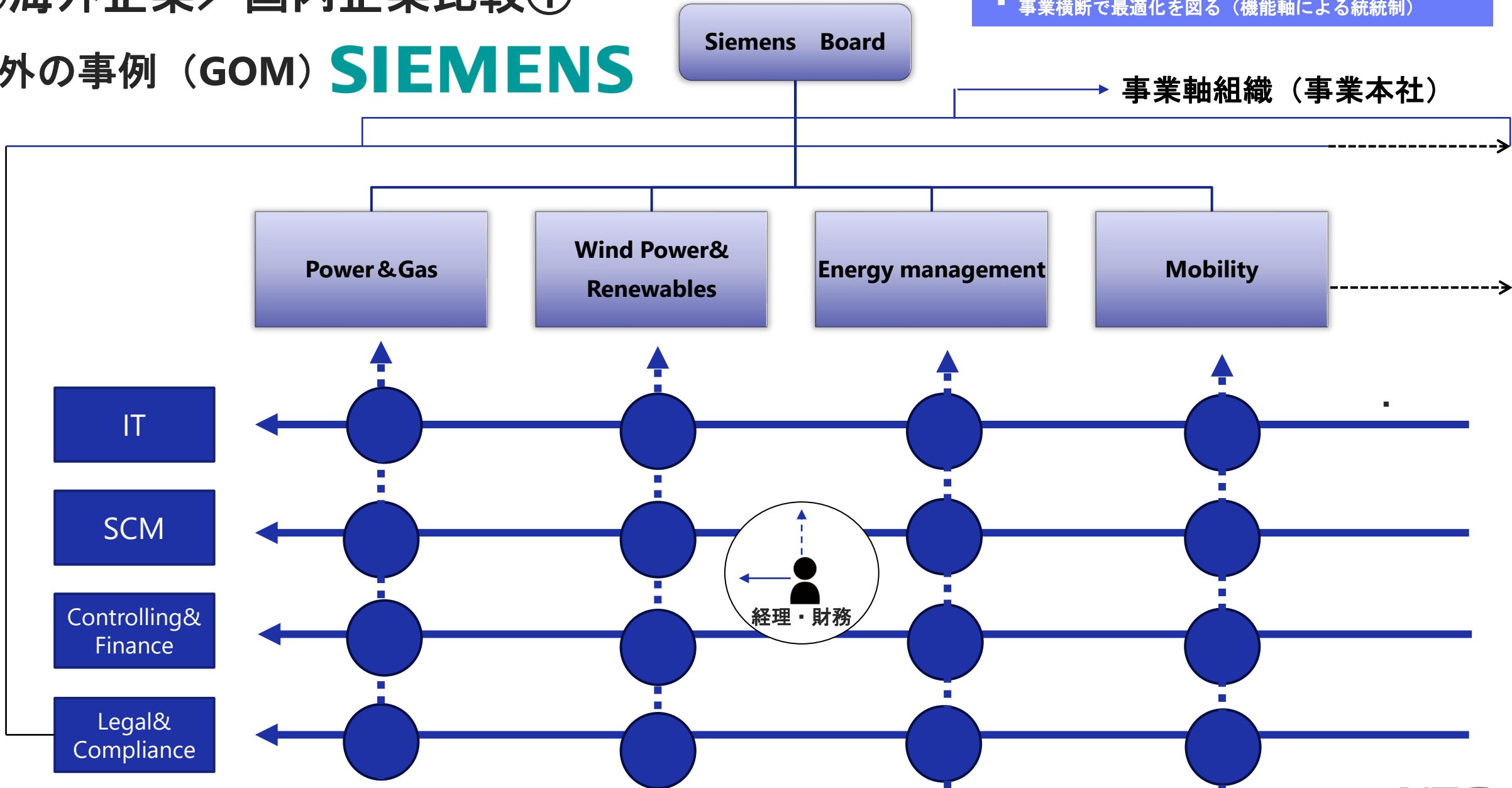
- 効率性
- 規模メリット
追及
- 経営リソース
共通化
- 高速PDCA

→ 迅速な事業
ポートフォリオ
最適化

③海外企業／国内企業比較①

海外の事例 (GOM) SIEMENS

- 機能軸に事業軸の情報が集まる
- 事業横断で最適化を図る (機能軸による統制)



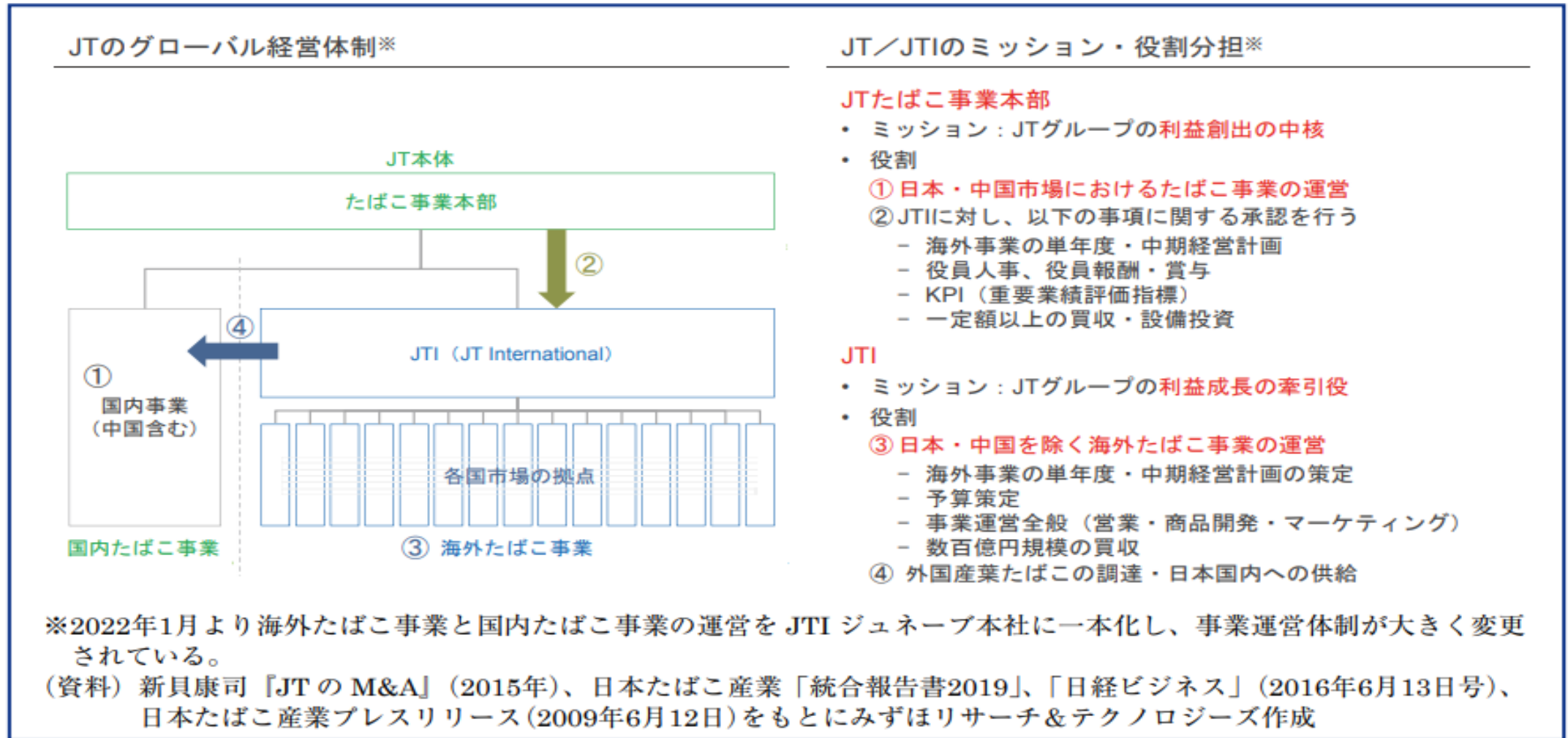
機能軸組織 (CXO)

③海外企業／国内企業比較②（日本たばこ）



日本の事例（GOM）：日本たばこ（地域性の高い事業）

図表1 JTのグローバル経営体制とJT/JTIのミッション・役割分担

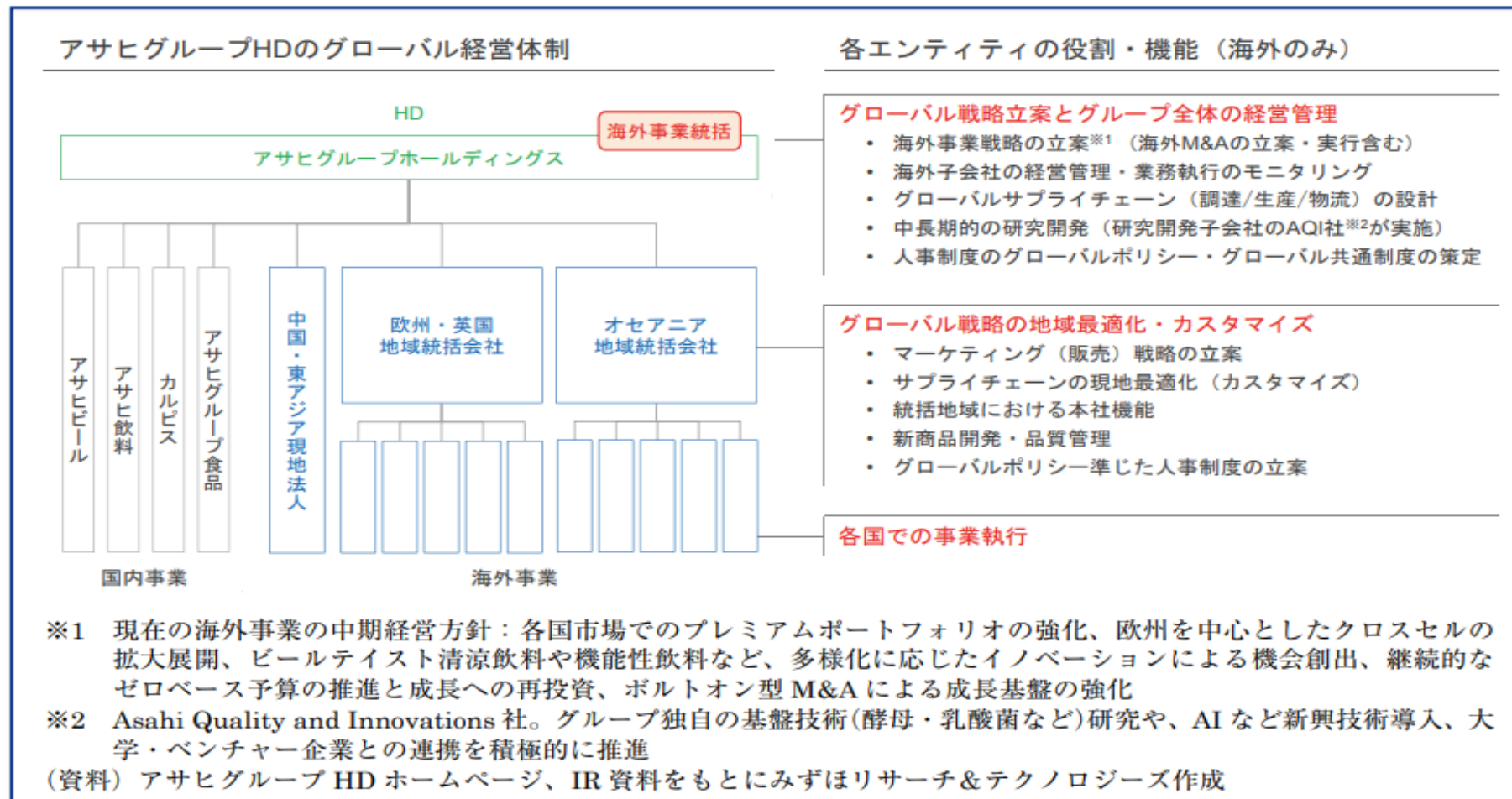


③海外企業／国内企業比較③（アサヒグループ）



日本の事例（GOM）：地域性の高さ + グローバル商品群

図表2 アサヒグループHDのグローバル経営体制と各エンティティの役割・機能

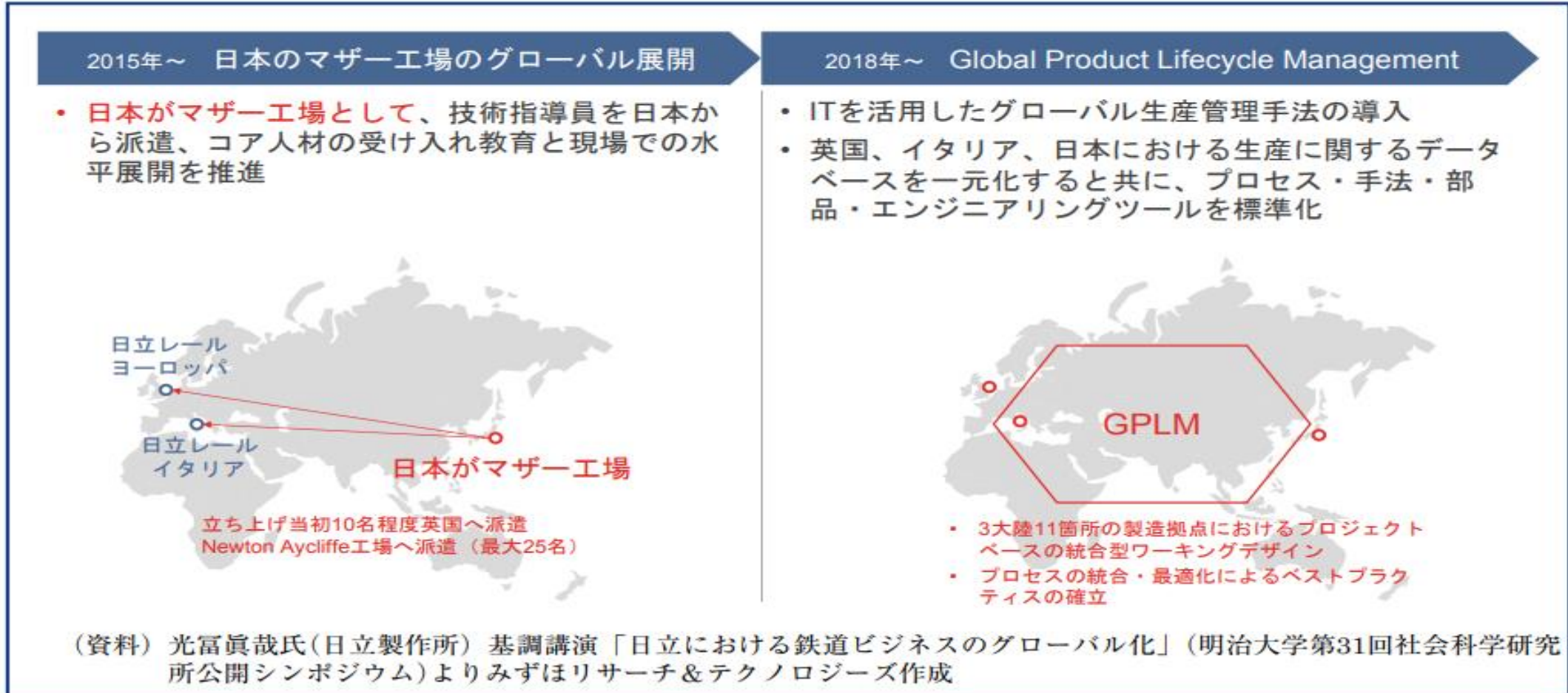


③海外企業／国内企業比較④（日立 鉄道ビジネス）

日本の事例（GOM）：グローバル性の高い事業

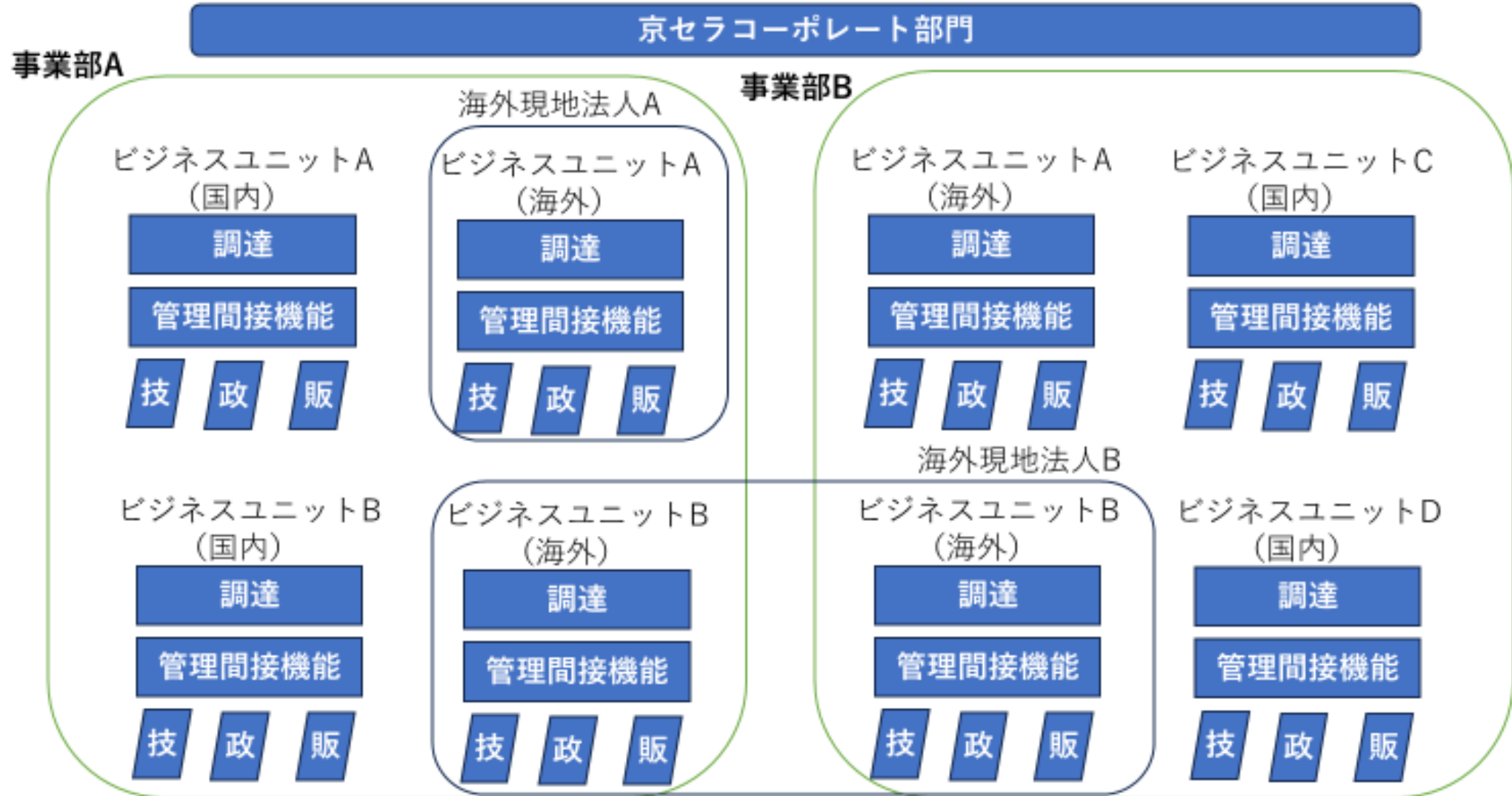
HITACHI

図表3 日立製作所・鉄道ビジネスユニットの生産体制

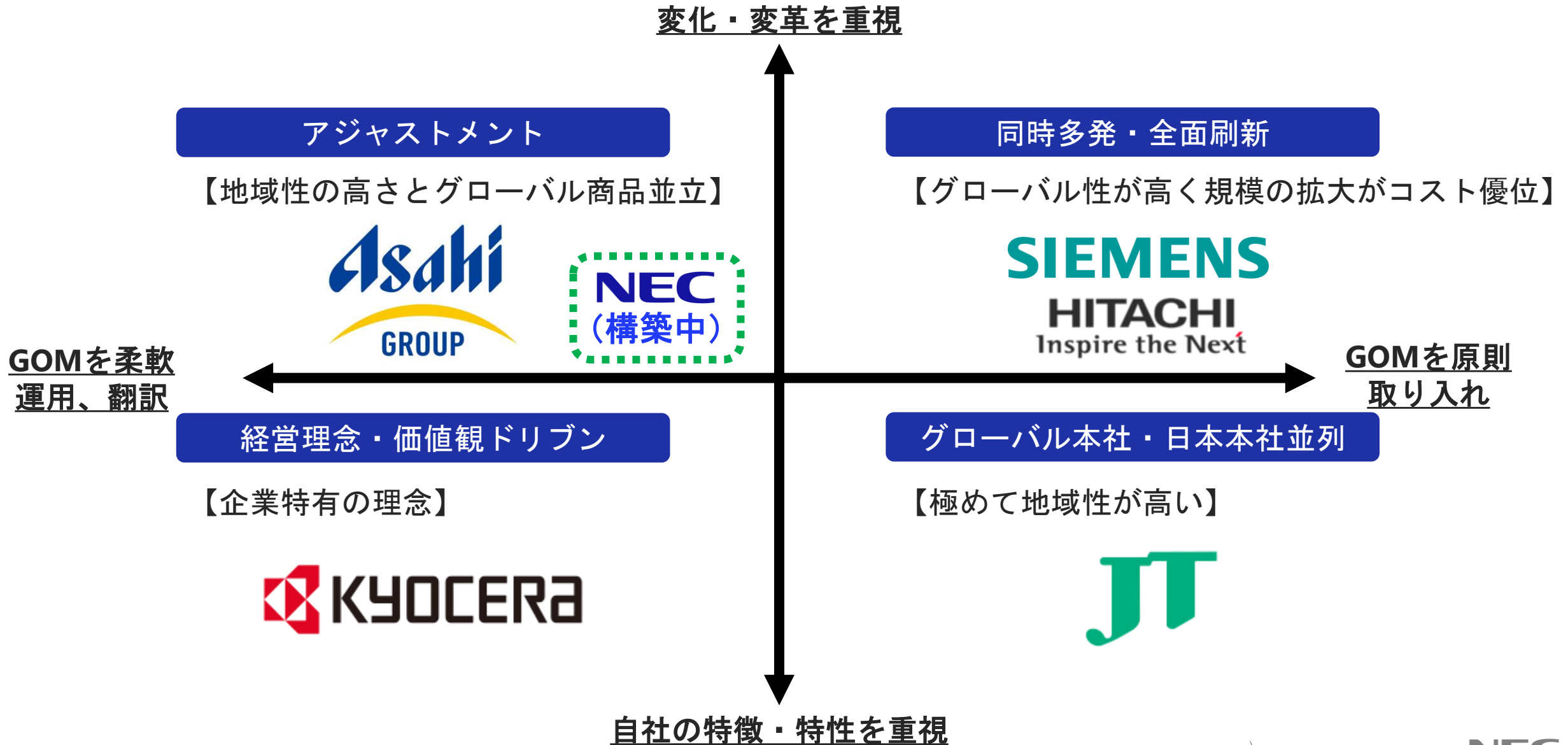


③海外企業／国内企業比較⑤（京セラ）

日本の事例（GOM）：経営理念／価値観ドリブン



GOM構築タイプの分類（まとめ）



3. グローバル化実現の為の視点

- ① カルチャー変革
- ② D&I (Diversity and Inclusion)
- ③ M&A
- ④ ガバナンス
- ⑤ 経済安全保障

3. グローバル化実現の為の視点

- ① カルチャー変革
- ② D&I (Diversity and Inclusion)
- ③ M&A
- ④ ガバナンス
- ⑤ 経済安全保障

NECグローバル経営が目指す方向性

Purpose

\Orchestrating a brighter world

NECは、安全・安心・公平・効率という社会価値を創造し、
誰もが人間性を十分に発揮できる持続可能な社会の実現を目指します。

戦略

EBITDA成長率 年平均 9%

NECの成長モデル

「長期利益の最大化」と「短期利益の最適化」

サステナブルな成長を支える非財務基盤

文化

エンゲージメントスコア 50%

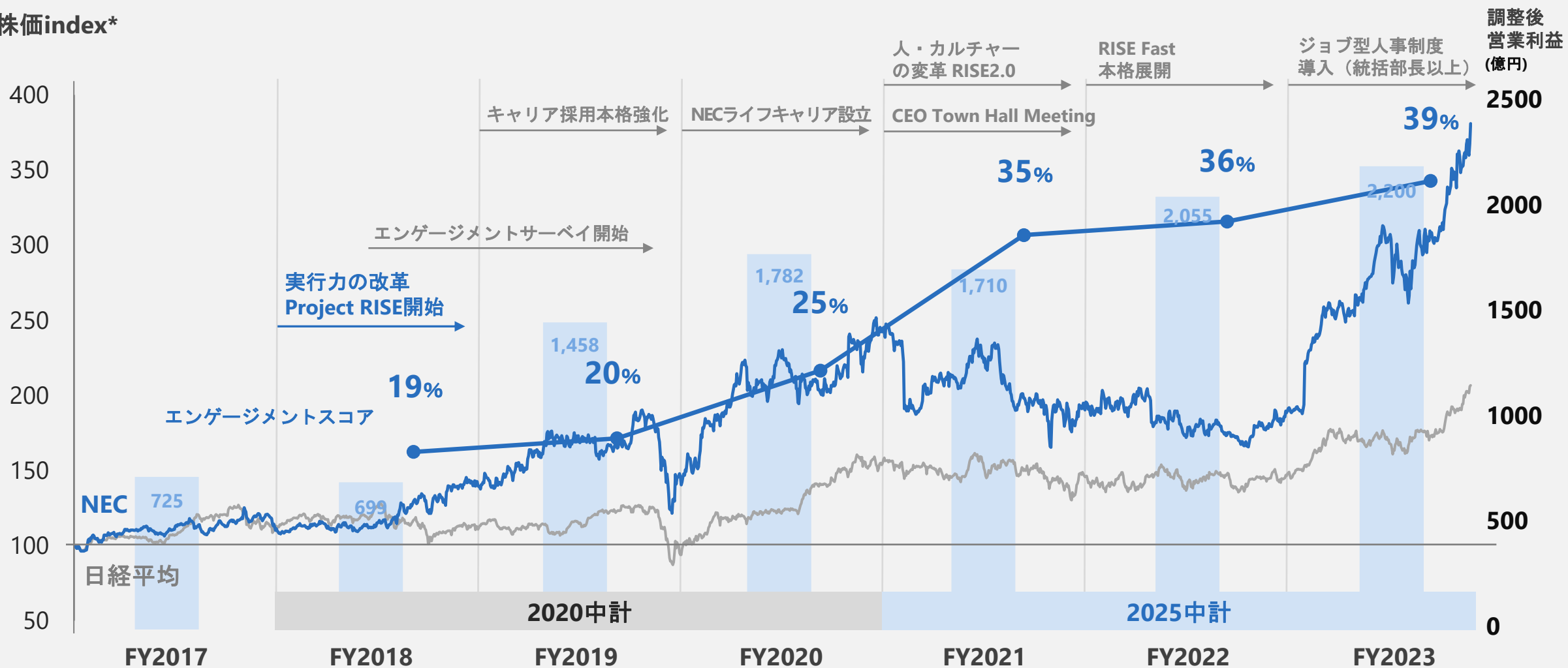
人・カルチャーの変革

ビジネスインフラの整備

顧客との未来の共感創り

エンゲージメントスコア向上とともに企業価値も向上

株価index*



* 2017年4月3日終値を100としたときのインデックス表示

人・カルチャー の改革

イノベーションの源泉であるダイバーシティの加速
多様なタレントのワークスタイルを支える働き方改革

多様なタレント人材の活躍

20%*

女性/外国人役員

20%*

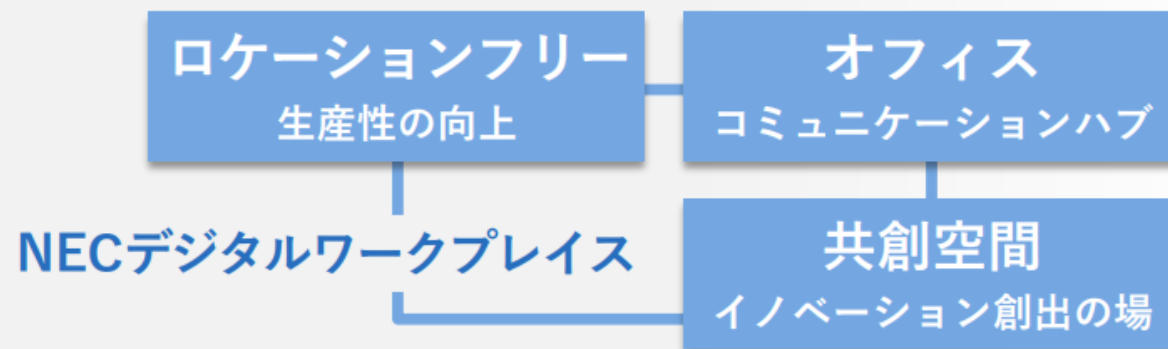
女性管理職

2025年度目標

※数値目標はNEC単体

働き方マインドセット改革

オフィスは作業空間からコミュニケーション・共創空間へ



適時適所適材の実現

ジョブ型マネジメント

タレントマネジメント

リーダー育成・DX人材育成

Top Management Communications



Town Hall Meeting

Leaders' Message

3. グローバル化実現の為の視点

- ① カルチャー変革
- ② **D&I (Diversity and Inclusion)**
- ③ M&A
- ④ ガバナンス
- ⑤ 経済安全保障

D&I - 日本企業と海外グローバル企業のコンテクストの違い

海外グローバル企業の 経営のコンテクスト

80/20 ルール

シンプルに、絞って

責任、権限

プレゼン、表現する力

経済合理性、一気呵成

本気で (Diversity, Work life Balance)

スペシャリスト

多国籍

形式値、IT重視

旧日本企業の 経営のコンテクスト

100点満点、品質至上主義

全体最適、バランス重視

横串調整

文書作成能力

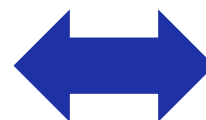
実行しやすさ、時間をかけて

ポーズだけ

ゼネラリスト

日本人

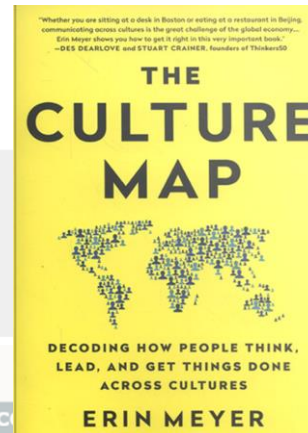
暗黙知、人重視



(出典：NRI)

文化的習慣を8つのカテゴリーに分類

The Culture Map - 8 dimensions by "Erin Meyer"



Communicating

(コミュニケーション)

Low-context COMMUNICATING High-context

Evaluating

(評価)

Direct Negative Feedback EVALUATING Indirect Negative Feedback

Leading

(リーダーシップ)

Egalitarian LEADING Hierarchical

Deciding

(意思決定)

Consensual DECIDING Top-down

Trusting

(信頼)

Task-based TRUSTING Relationship-based

Disagreeing

(意見の相違)

Confrontational DISAGREEING Avoids Confrontation

Scheduling

(時間感覚)

Linear-time SCHEDULING Flexible-time

Persuading

(説得)

Principles First PERSUADING Applications First

Understand the differences

© Erin Meyer, Country Mapping 2023

カルチャー・マップとは

各国のマネージャーを対象としたアンケート調査とインタビューに基づき、各国のビジネス文化を8つの指標で比較したもの

1 コミュニケーション

明快な物言いを好むか、
含みのある物言いを好むか

2 評価

否定的なフィードバックをする際、
直接的に伝えるか、間接的に伝えるか

3 説得

人を説得する際、
原理を根拠に話すか、事例を根拠に話すか

4 リード

権力者に対する敬意や服従が
どれくらい見られるか

5 決断

意思決定をする際、
どれくらいコンセンサスを重視するか

6 信頼

信頼形成の際、「仕事の質」を信頼するか、
人間性を信頼するか

7 見解の相違

意見の対立を有益とみなすか、有害とみなすか

8 スケジューリング

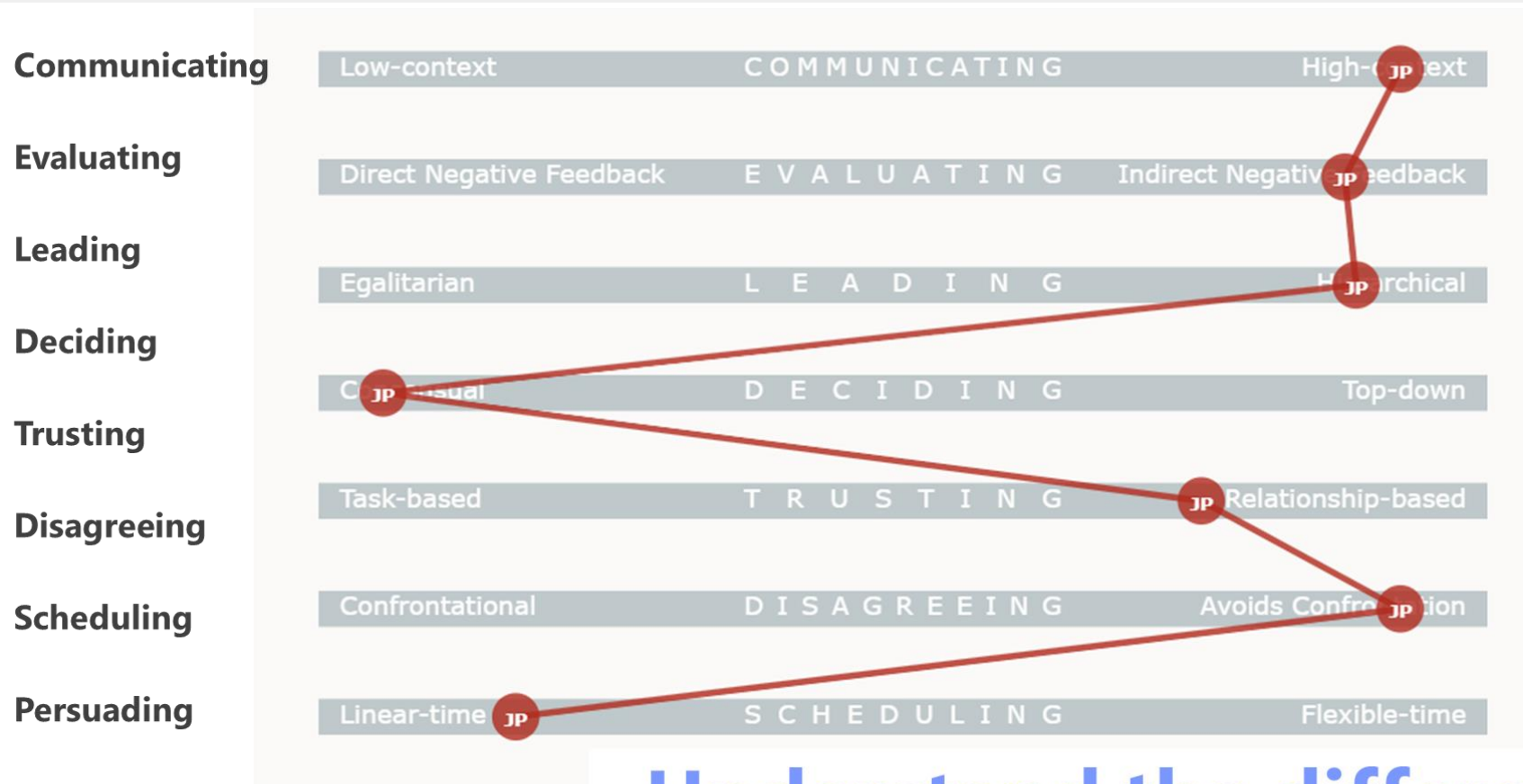
スケジュールを遵守するか、
遅延を前提に柔軟に対応するか

出展：News Picks 2017/2/13

Orchestrating a brighter world **NEC**

日本はそれぞれの文化的習慣で、極端な位置にプロット

Japan is in an extreme position in each dimension

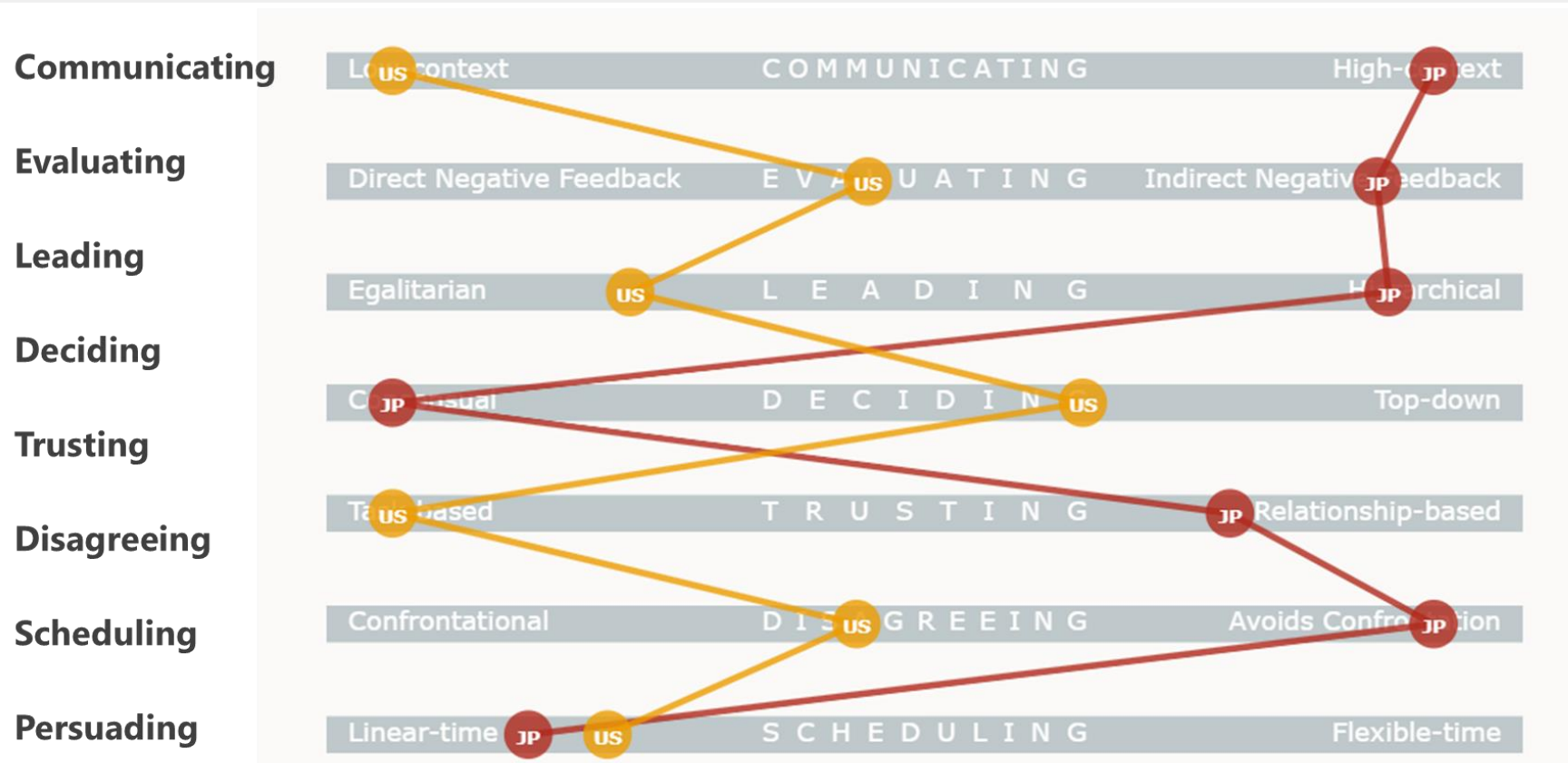


© Erin Meyer, Country Mapping 2023

Understand the differences

スケジュールリングを除いてアメリカはほぼ完全に日本の正反対

US is almost completely opposite of Japan, except for scheduling

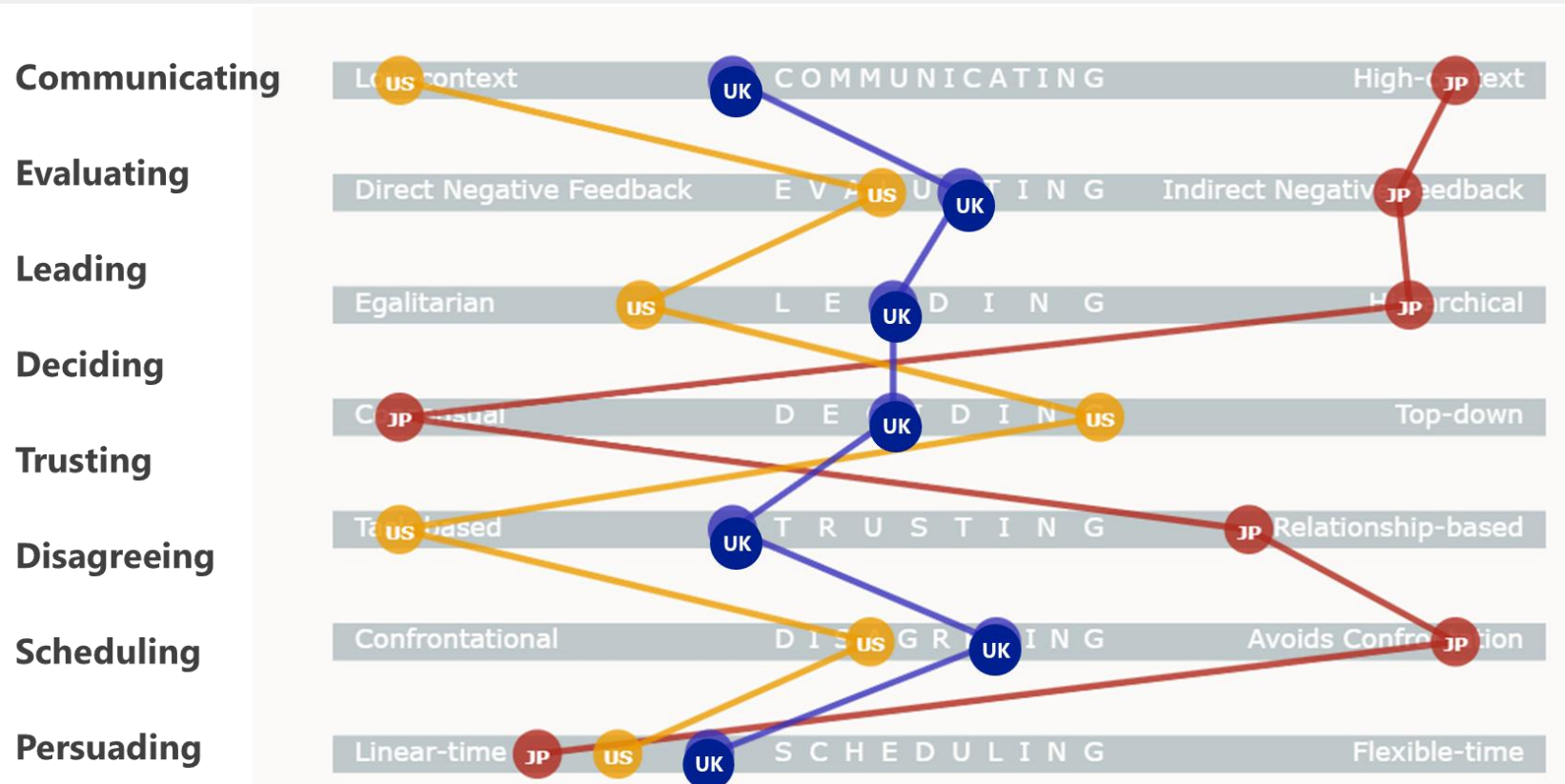


© Erin Meyer, Country Mapping 2023

Understand the differences

イギリスはより中間的な立場を取る傾向

UK strikes more of a middle ground

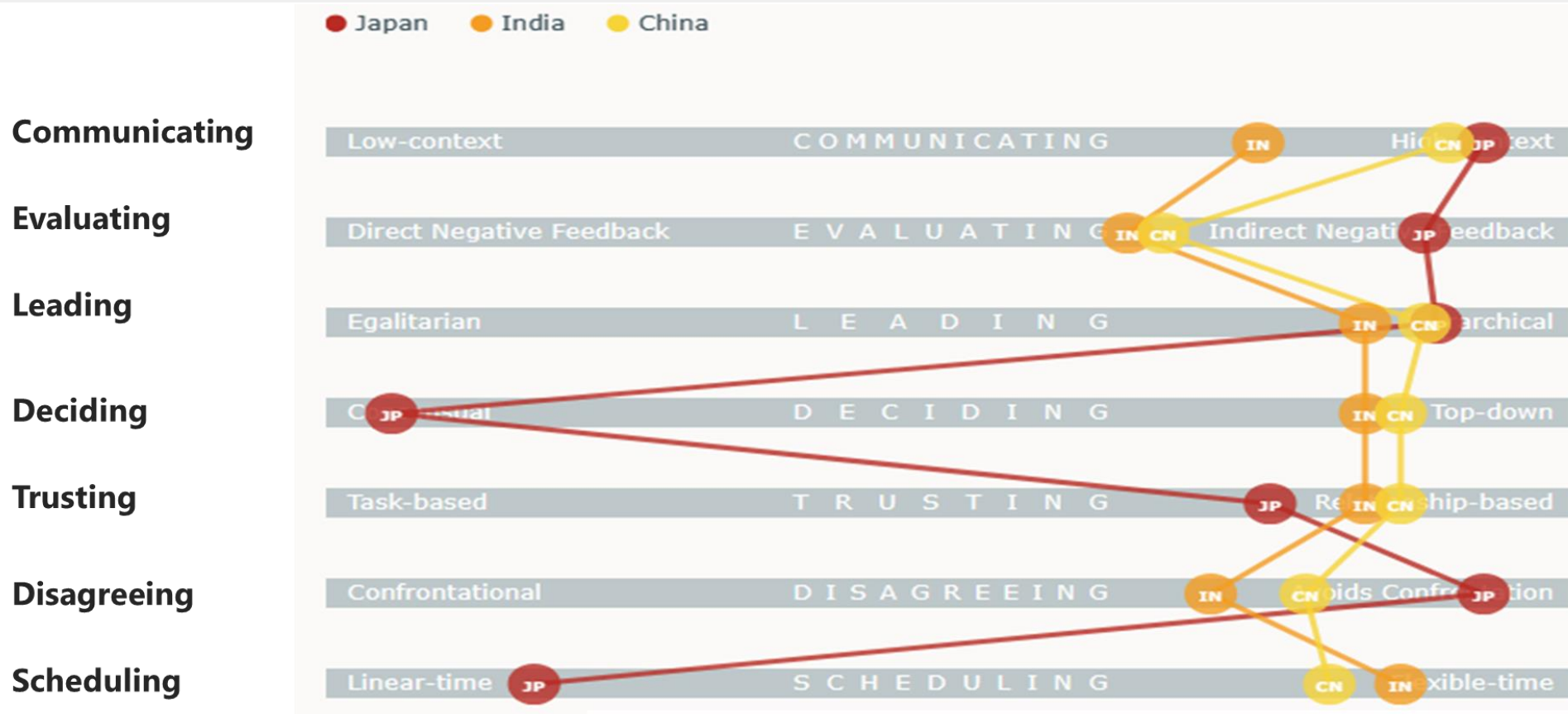


© Erin Meyer, Country Mapping 2023

Understand the differences

SchedulingとDecidingでインド/中国と正反対

Scheduling and Deciding: The opposite of India/China

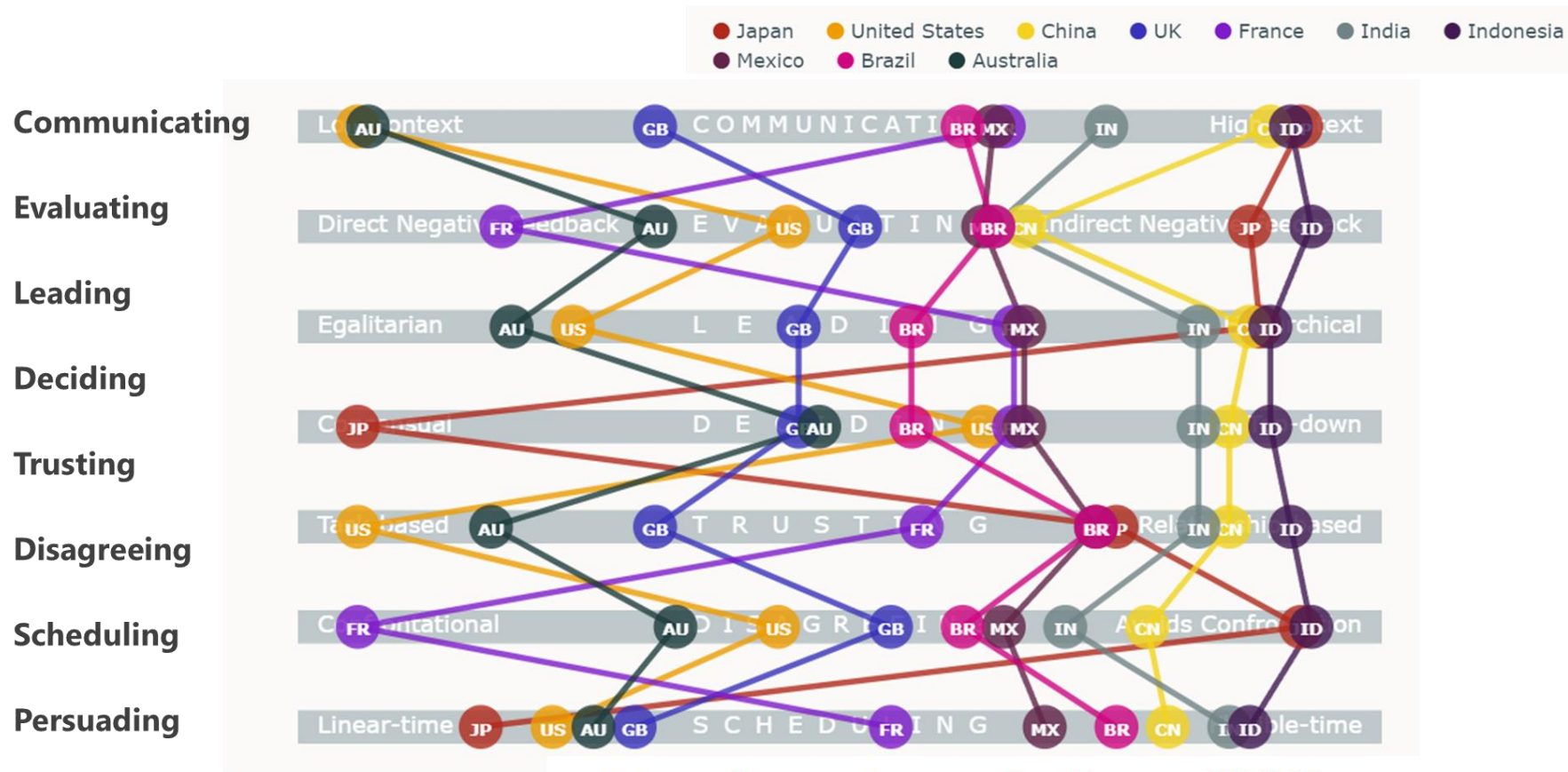


© Erin Meyer, Country Mapping 2023

Understand the differences

NECが注力している市場では、幅広い文化の違い

You have full range of spectrum across the markets you operate in



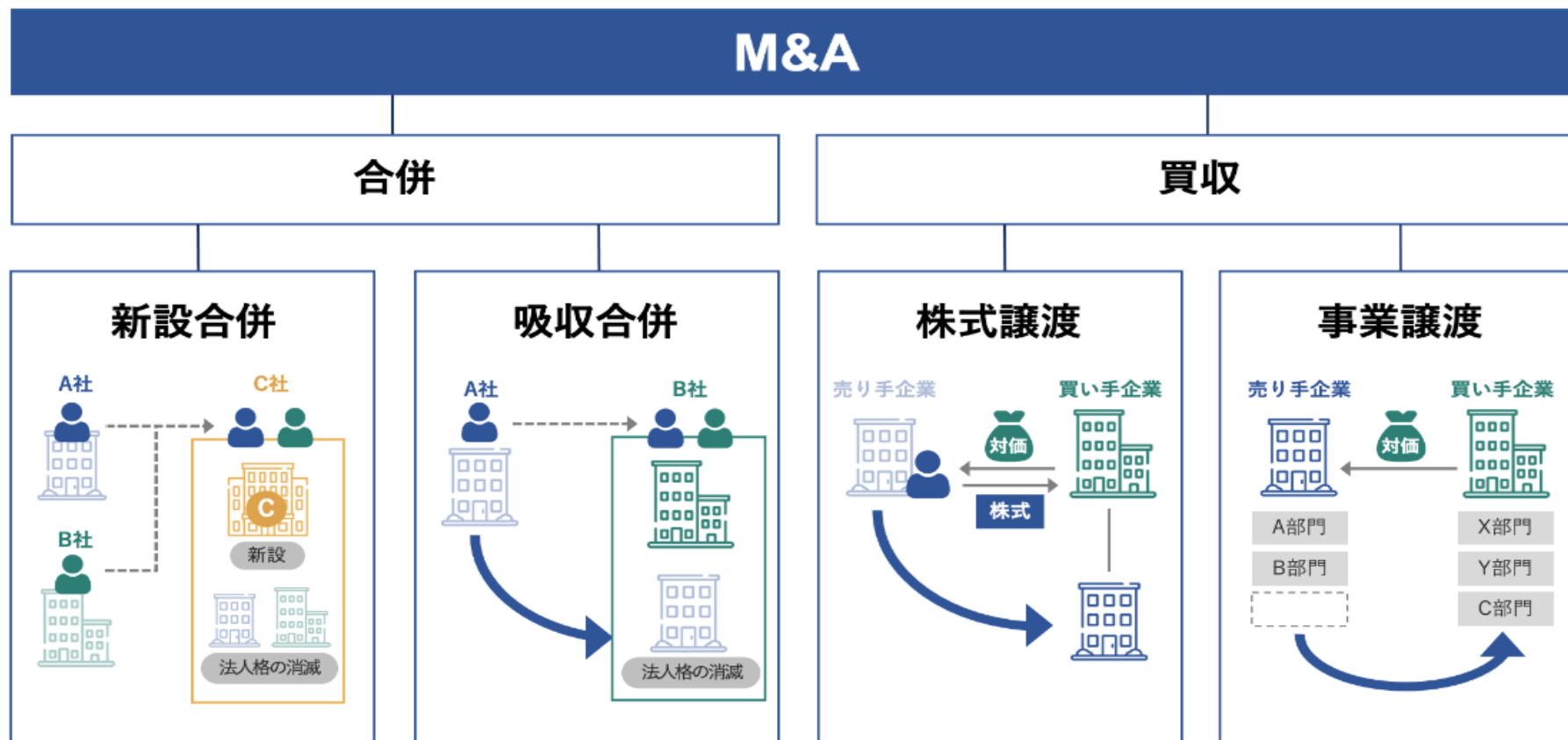
© Erin Meyer, Country Mapping 2023

Understand the differences

3. グローバル化実現の為の視点


- ① カルチャー変革
- ② D&I (Diversity and Inclusion)
- ③ **M&A**
- ④ ガバナンス
- ⑤ 経済安全保障

M&Aとは？



買い手企業

- ✓ 新規事業への参入
- ✓ 既存事業の強化
- ✓ 企業と事業の規模拡大
- ✓ 時間の短縮
- ✓ 相乗効果（シナジー）の実現



【事例】

AOLとTime Warner
の合併

ソフトバンクによる
ボダフォン日本法人の
買収

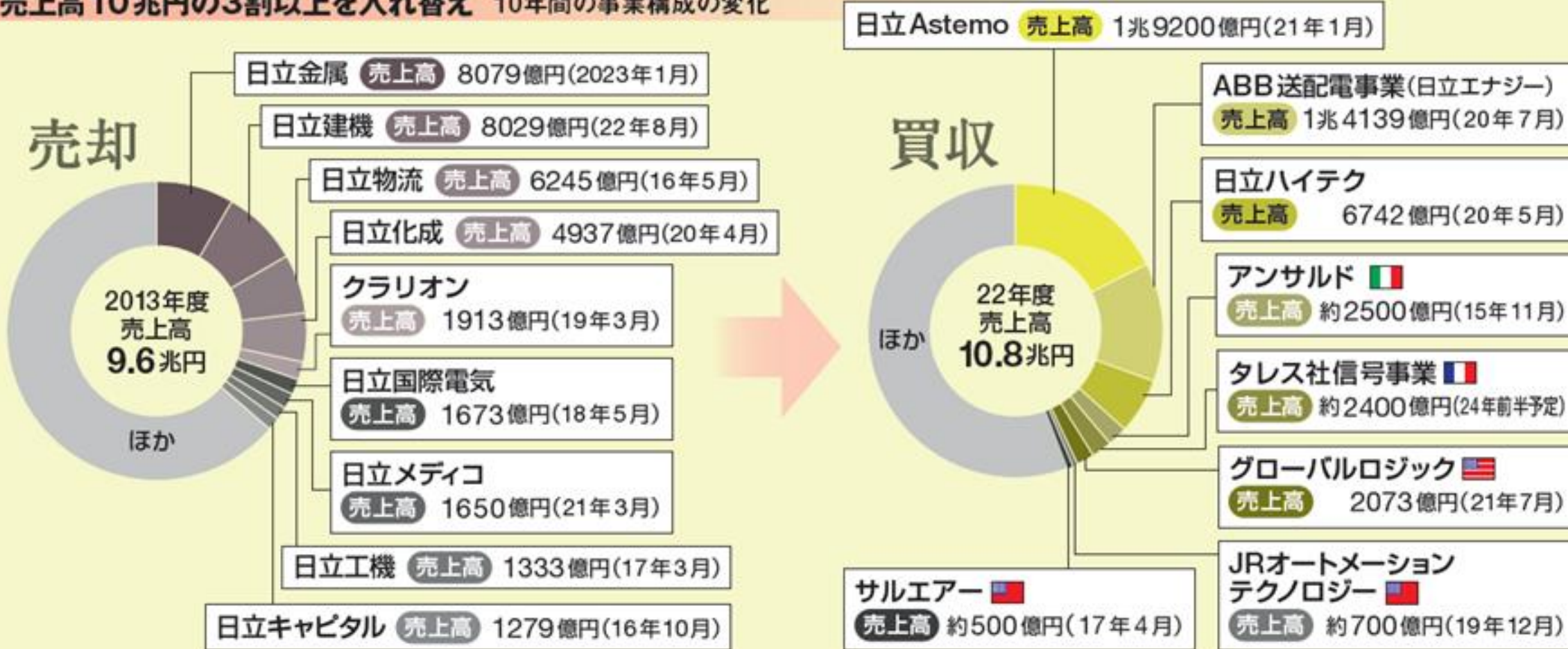
日立によるグローバル
ロジック社の買収

パナソニックによる
半導体事業譲渡

日立のケース（M&Aの成功例：事業ポートフォリオ変革）

HITACHI

売上高10兆円の3割以上を入れ替え 10年間の事業構成の変化

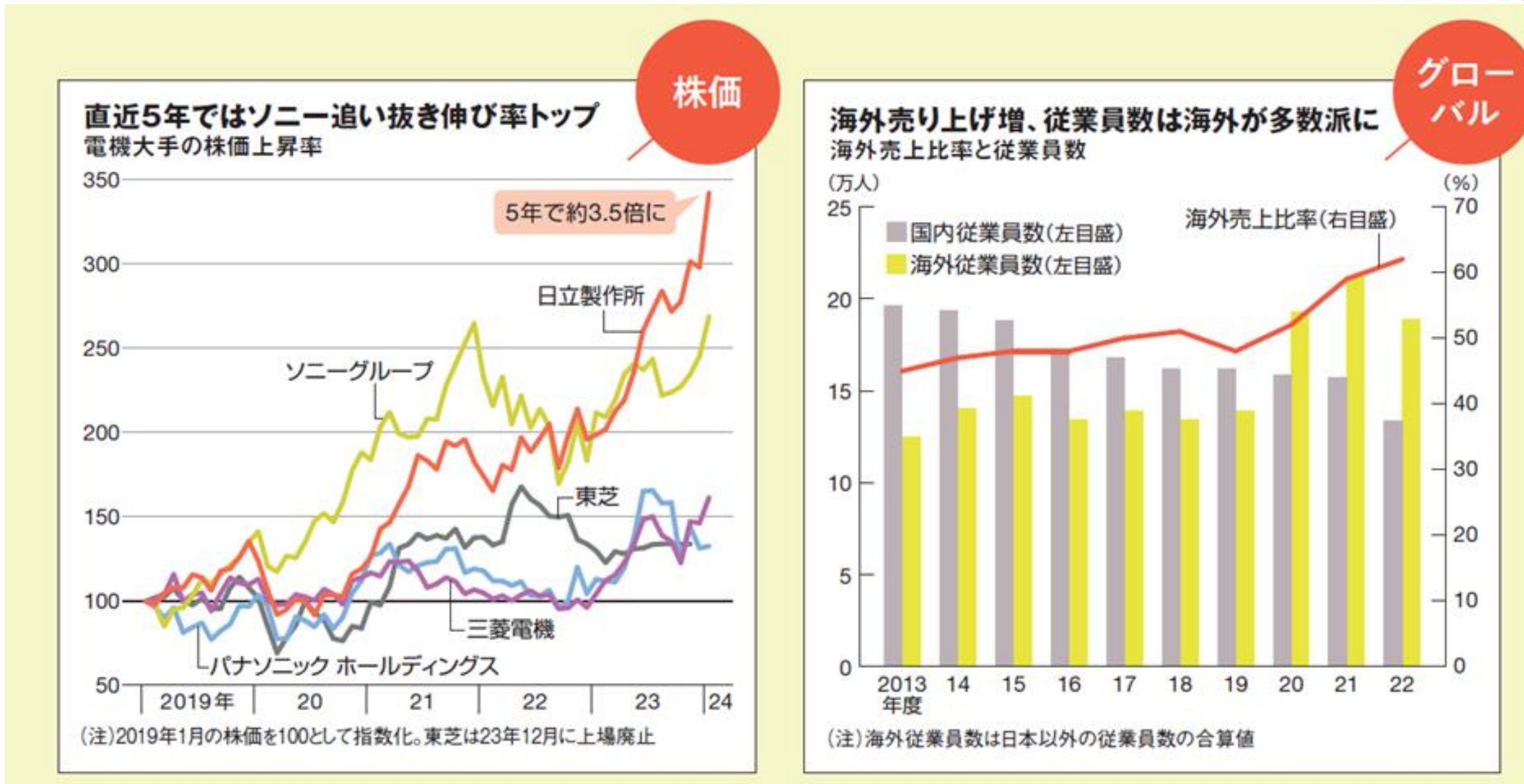


(注)買収した会社の売上高は原則2022年度ベースだが、不明な場合は直近で開示された数値に基づく。年月は買収、譲渡の時期。日立Astemoは23年10月に非連結化 (出所)日立製作所の開示、タレス社の開示、取材などを基に東洋経済作成

週刊東洋経済 2024.3.9

日立のケース（M&Aの成功例：株価上昇およびグローバル化推進）

HITACHI



【ご参考】 M&Aにおけるシナジー効果の例

シナジー分類	内容
 売上UP	<ul style="list-style-type: none">✓ 販売チャネル強化、新規顧客獲得✓ ブランド力の強化、商品・サービス拡充✓ クロスセル / アップセル
 コストDown	<ul style="list-style-type: none">✓ 間接部門の合理化、拠点統廃合✓ 製造・物流コストの削減✓ 価格競争力の強化（バーゲニングパワー）
 人材採用/活用	<ul style="list-style-type: none">✓ 営業/製造/間接部門等の優秀な人材の確保✓ 技術の次世代へのスムーズな継承
 研究開発	<ul style="list-style-type: none">✓ 既存領域における開発投資力強化✓ 新規領域における開発投資力促進
 財務強化	<ul style="list-style-type: none">✓ 財務基盤の安定化✓ 他人資本調達余力/コスト面でのメリット享受✓ 投資効率化

M&Aの失敗事例

企業文化統合/適切な企業評価/シナジー効果の 現実な評価が重要 (M&Aの教訓)



マイクロソフトによるNokiaの携帯電話事業買収 (2013年)

取引額：
72億ドル

- 失敗の理由：
- 市場シェアの急速な低下
 - スマートフォン市場での競争力不足
 - 統合の問題

結果：
2015年に76億ドルの減損処理、大規模な人員削減

AOLとTime Warnerの合併 (2000年)

取引額：
1,650億ドル

- 失敗の理由：
- 文化の衝突 (インターネット企業と伝統的メディア企業)
 - 過大評価されたAOLの株価
 - シナジー効果の欠如

結果：
2002年に850億ドルの損失を計上し、2009年に分離



DAIMLER BENZ



ダイムラー・ベンツとクライスラーの合併 (1998年)

取引額：
360億ドル

- 失敗の理由：
- 文化の違い (ドイツとアメリカの企業文化)
 - 製品ラインの重複
 - コスト削減の失敗

結果：
2007年にクライスラーを売却、80億ドル以上の損失

HPによるAutonomyの買収 (2011年)



取引額：
111億ドル

- 失敗の理由：
- Autonomyの会計不正
 - 過大評価
 - 統合の困難さ

結果：
85億ドルの減損処理、法的問題に発展

M&Aとシナジー

デジタルガバメント、デジタルファイナンスの両輪で成長を図る
引き続き買収会社の成長とシナジー創出を目指す



3. グローバル化実現の為の視点

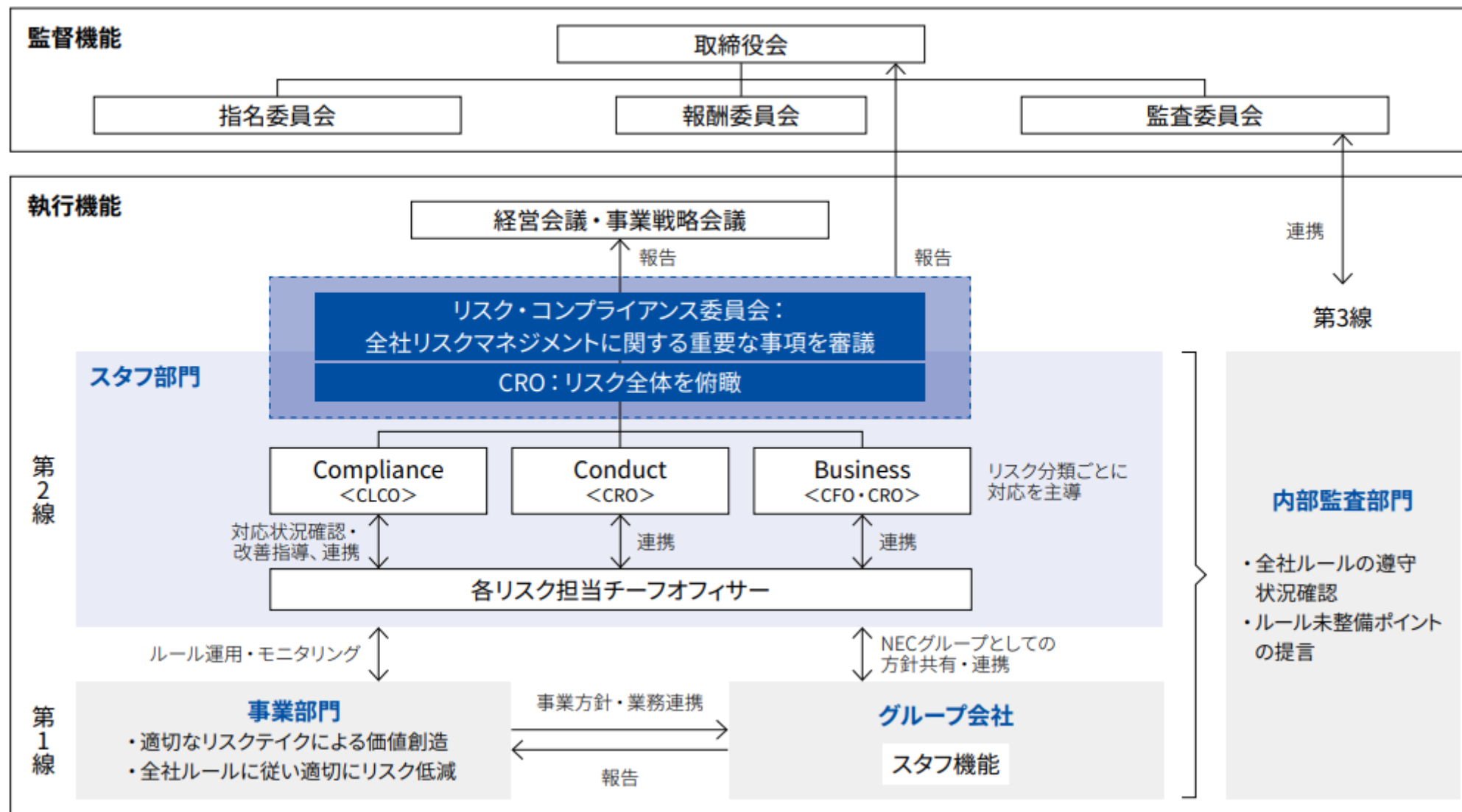
- ① カルチャー変革
- ② D&I (Diversity and Inclusion)
- ③ M&A
- ④ **ガバナンス**
- ⑤ 経済安全保障

取締役会改革と経営の迅速化に向けたガバナンス強化

マーケットに近い立場で意思決定を行い、スピーディな事業運営を推進

- ◆ 現在の監査役会設置会社から「指名委員会等設置会社」へ移行（東証一部上場会社の内 4.9%）
- ◆ 取締役会は、独立社外取締役を過半数とし、執行の監督および、より大きな視点からの会社・経営の方向性を定める役割を担う
- ◆ 重要な業務執行の意思決定については取締役会決議が必要であったが、**経営会議に大幅に権限が委譲され、意思決定と実行の迅速化を推進**
- ◆ 権限委譲を進める中、業務執行案件を一元的・横断的にチェックする機能を整備
 - 経営会議を中心とした全社会議体の再編による判断の質の高度化
 - 新設のCRO（チーフリスクオフィサー）を中心としたリスク・コンプライアンス委員会の強化による全社リスク・マネジメント体制の構築
 - 国内外グループ全体の監査体制の再構築と監査内容の高度化

指名委員会等設置会社（NECのケース）



取締役会の多様性

キャリア・スキルマトリックスをもとに、取締役会全体としての保有キャリア・スキルの充足度を定期的に確認し、多様性の観点を踏まえて、取締役の選定を実施

	取締役 在任年数 2024年 6月末現在	属性			特に期待するキャリア・スキル8項目								
		独立役員	非業務執行	ジェンダー・ 国籍	企業経営	グローバル 事業	テクノロジー・ イノベーション	サステナ ビリティ・ ESG	マーケティング	財務会計・ 投資	監査・法務・ リスク マネジメント	コーポレート・ ガバナンス	
社外取締役	クリスティーナ・アメージャン	3年	■	■	■ 女性・外国籍		●		●			●	●
	岡 昌志	2年	■	■		●	●			●		●	●
	岡田 恭子	1年	■	■	■ 女性				●			●	
	望月 晴文	1年	■	■		●	●				●		●
	岡田 譲治	1年	■	■			●			●		●	●
	山田 義仁	1年	■	■		●	●	●		●			●
	佐藤 慎次郎	—	■	■		●	●	●		●			●
	長田 志織	—	■	■	■ 女性		●		●	●	●		
取締役会長(取締役会議長)	新野 隆	13年		■		●			●				●
取締役代表執行役 社長 兼 CEO	森田 隆之	8年				●	●			●	●		●
取締役代表執行役 Corporate EVP 兼 CFO	藤川 修	2年						●	●	●	●		
取締役執行役 Corporate Secretary	松倉 肇	7年							●		●		●
取締役	小幡 忍	1年		■								●	●

豊富な経験と深い見識を有するものを●で表しています

3. グローバル化実現の為の視点

- ① カルチャー変革
- ② D&I (Diversity and Inclusion)
- ③ M&A
- ④ ガバナンス
- ⑤ 経済安全保障

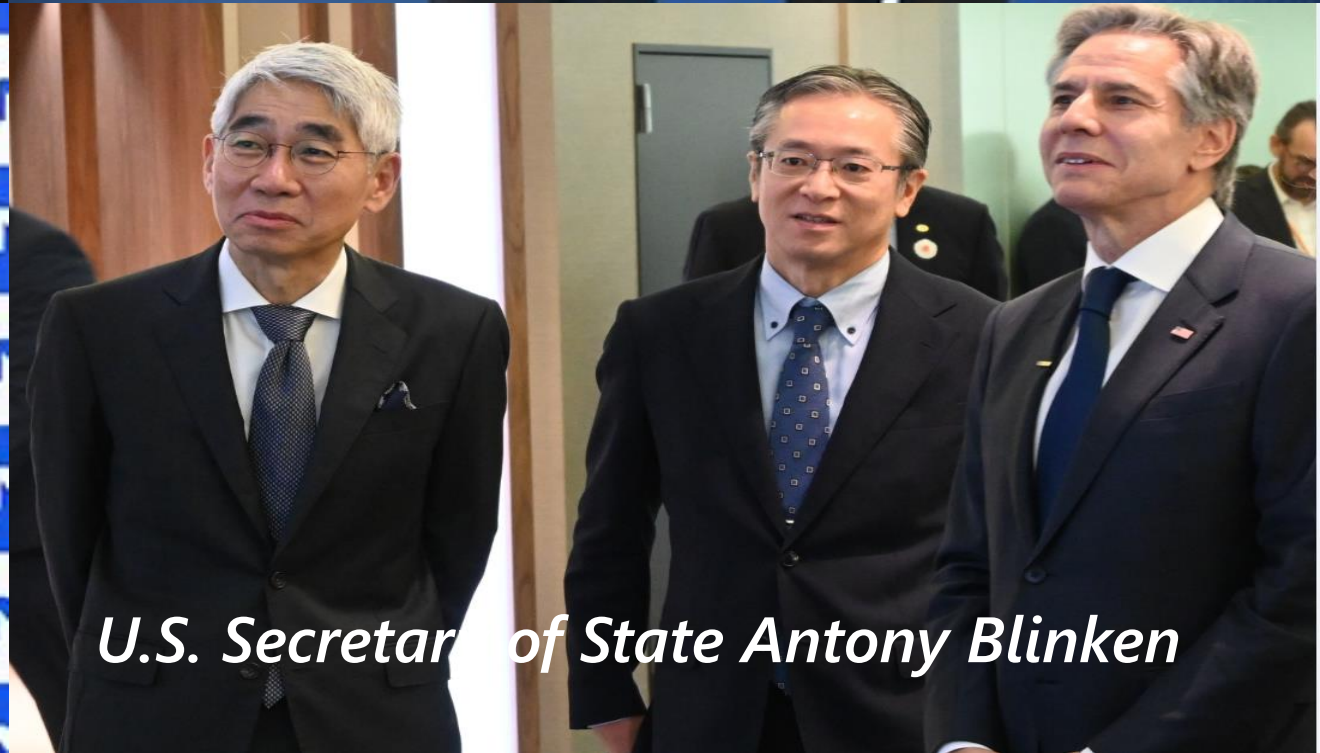
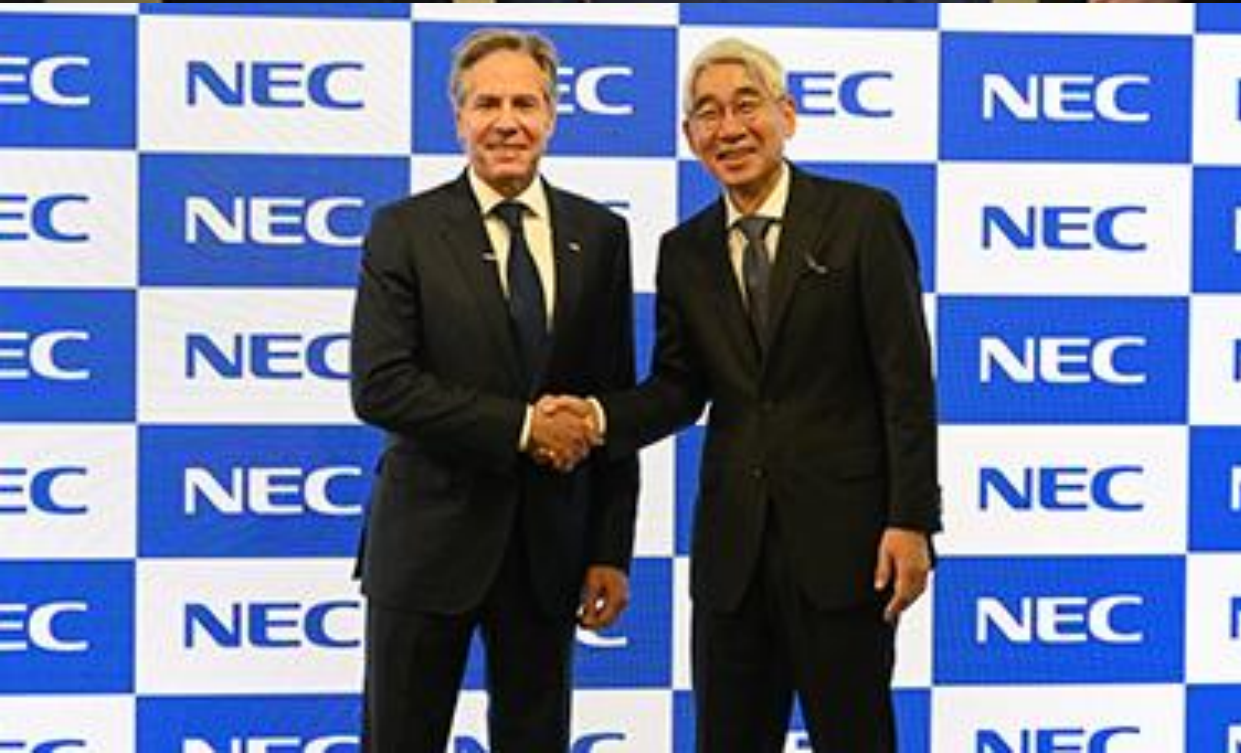
国家の経済的利益と安全を守るための政策



経済安全保障は、**国家の経済的繁栄と安全を両立**させることを目指す、現代の重要な政策課題の一つ



New Zealand Prime Minister Christopher Luxon

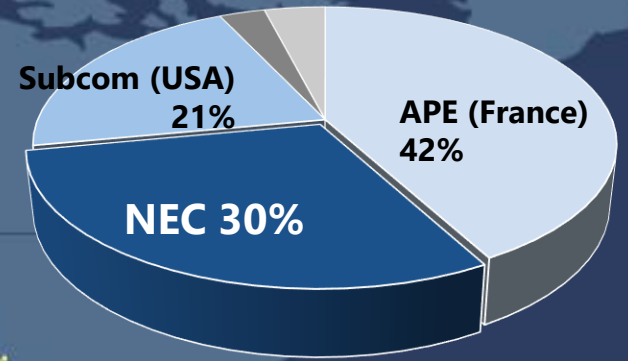


U.S. Secretary of State Antony Blinken

Submarine Cable Network

- ✓ 業界実績
- ✓ 総敷設実績
- ✓ 中継器供給実績
- ✓ 日本の技術・製造

60年超
 400,000km超
 6,000ユニット超
 E2E : ケーブル、中継機、地上システム



(2014 - 2018 in route km)



DDSCN (Dhiraagu Domestic Submarine Cable) : 1,000km
 ASE (Asia Submarine-cable Express)) : 7,200km
 SJC (South-East Asia Japan Cable System) : 8,900km
 APG (Asia Pacific Gateway) : 10,400km
 SMPCS : 3,500km
 FASTER : 11,500km
 SEA-ME-WE-5 (South East Asia Middle East) : 5,600km
 SEA-US (South East Asia - US Cable System) : 14,500km

AAE-1 (Asia Africa Europe 1) : 2,900km
 SKR1M (System Kabel Rakyat 1 Malaysia) : 3,700km
 ATISA : 279km
 Chuuk-Pohnpei : 730km
 SACS (South Atlantic Cable System) : 6,200km
 IGG (Indonesia Global Gateway) : 5,300km
 JGA (Japan-Guam Hong Kong) : 9,500km
 SJC2 (South-East Asia Japan Cable System 2) : 8,900km

BtoBE (Bay to Bay Cable System)/CAP-1 : 16,000km
 CANI (Chennai Andaman & Nicobar Islands) : 2,300km
 ADC (Asia Direct Cable) : 9,400km
 MIST : 8,100km
 Trans Atlantic : 7,360km
 KLI (Kochi Lakshadweep Islands) : 1,770km
 Hokkaido - Akita (Japan Domestic) : 770km
 YUI (Japan Domestic) : 720km
 JUNO : 10,000km

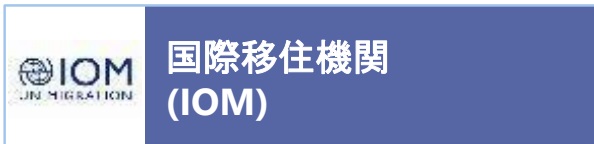
4. NECのグローバル事例



国際機関（国連）とのグローバルな社会課題解決事業



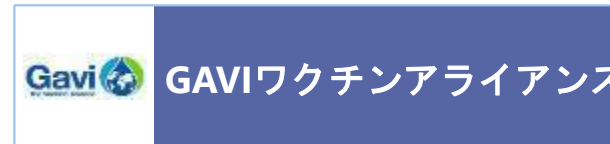
電子マネーによる農業生産性向上



顔認証によるテロ水際防止/国境管理



農業投資促進の為、省庁・部門を横断したポータルプラットフォームを構築



開発途上国のワクチン普及を目的とした幼児(1~5歳)指紋認証の実用化



物流サプライチェーンの見える化



人道支援におけるICT利活用パートナーシップ
地雷対策、セキュリティ



避難女性が支援物資を選んで購入できる電子バウチャーを配布 (@モザンビーク)



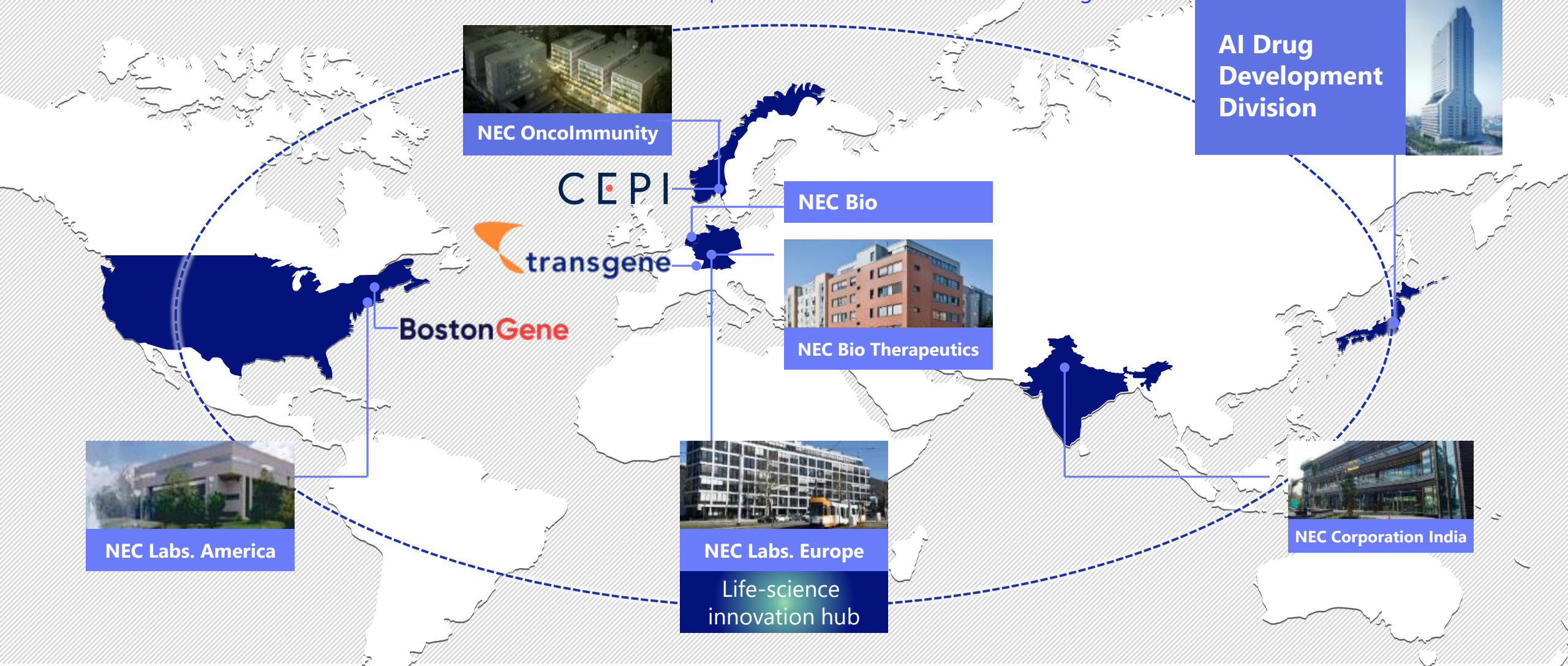
ブロックチェーン活用した
インドスパイス産業バリューチェーン構築

国際機関との連携ビデオ投影

AI Drug Development

2019 NEC became Drug development company

First Japan-based company to initiate clinical trials
in development of individualized neoantigen vaccines



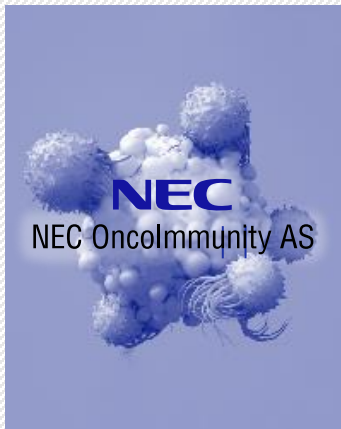
NEC Bio Development Pathways

Oncology



TG4050
Personalized Neoantigen
Vaccine Clinical Trials

Positive Preliminary Phase I Data announced



NECVAX NEO 1
Personalized Neoantigen
Vaccine Clinical Trials



Infectious Disease



**Next-generation
Universal Vaccines**

Develop Artificial Intelligence-designed
Broadly Protective Betacoronavirus Vaccine



HBV vaccine

Enter into Strategic Research Collaboration

SCARDA : 最先端AIを活用したワクチン開発でNECも参画

(先進的研究開発戦略センター : Strategic Center of Biomedical Advanced Vaccine Research and Development for Preparedness and Response)

目的 : 感染症有事に国策としてのワクチン開発を迅速に推進するために、AMED内に先進的研究開発戦略センターを設置し、感染症有事の発生前・発生後を通じたマネジメント及び全体調整を行う。

SCARDA

ワクチン戦略

ワクチン開発のための世界トップレベル研究開発拠点の形成事業 : 515億円
世界トップレベル研究開発拠点 (フラッグシップ拠点、シナジー効果が期待できる拠点) の整備

戦略推進会合

センター長

健康・医療戦略
推進事務局長

(有事)
医務技監

プロボスト

文部科学省
厚生労働省
経済産業省

フラッグシップ
拠点長

トップレベルの拠点

<Flagship center>
東京大学



長崎大学



大阪大学



千葉大学



北海道大学

<Synergy center>



<Support Institution>

実験動物中央研究所 / 医薬基盤・健康・栄養研究所 /
滋賀医科大学 / 京都大学 / 理化学研究所 / 東京大学

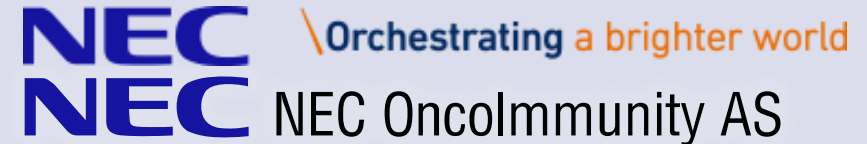
SCARDA Synergy center/ Nagasaki University NEC “the Department of Vaccine Informatics”

SCARDA

Academia



Private sector



Anja MÖSCH
欧州研究所 研究員



Kaidre Bendjama
NEC Oncolmunity CSO

**Establishment of the Department
of Vaccine Informatics**

"Star Alliance Biometrics" platform

- Services launched at Frankfurt Airport and Munich Airport -

Safety and Security

Seamless Travel

Challenges

Shortening waiting time for passengers, prevent the spread of infections

Solution

"Star Alliance Biometrics" biometric data-based identification platform

Results

Contribute to safer and more secure air travel by helping to control the spread of illness by enabling non-contact, mask-worn check in airport boarding procedures.

- Allowing seamless & hands-free passenger experience through airport touchpoints
- Identity verification by wearing a mask with NEC's Face Recognition technology



Provide safer, more secure and personalized air travel service

スターアライアンス連携のビデオ投影

India: Aadhaar (Unique Identification Numbers) Programme

ID theft prevention

Enhanced Citizen Services

Challenges

Equal services for its 1.4 billion citizens.

Solution

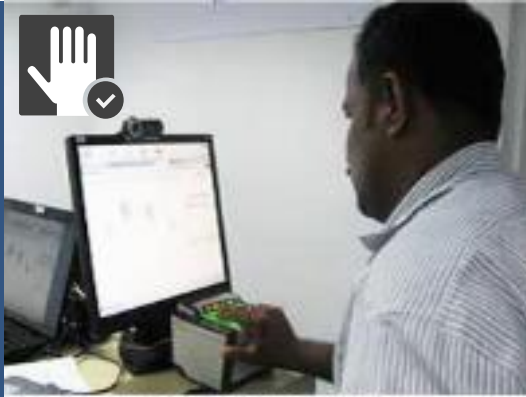
Multi-modal biometric authentication system.

Results

Accurate citizen data registered with the government.
Equal and efficient social services for citizens.



- Multi-modal system combining face, fingerprint and iris recognition to identify individuals.
- Prevent duplicate registrations and ensure all citizens have equal access to services such as food supply, employment and tax payment.



Fingerprints capture (Right Hand)



Capture of face photograph



Iris capture

Social services for 1.4 billion with multi-modal biometrics.



NEC press release https://www.nec.com/en/press/201610/global_20161012_02.html

5. ディスカッション

テーマ（再掲）

今回の講義をきいて、ご自身の考えを以下の観点でまとめて下さい。

- ① 日本企業はどうあるべきか？
- ② どのような方向に進むべきか？

You are playing the leading roles!

「人生は楽観して奮闘すべき舞台である」

- ・ 「やってみなければ、気づきも生まれない、気づきがなければ何も新しいものは生まれない」
- ・ 「違う世界がある、世の中にはタレントがたくさんいる、世界観を広げることで、人脈しかり、人としての幅をつくることもできる」
- ・ 「自らを主張・表現する、日本人の美德文化も理解しながら、グローバルで生き抜いていくための考え方や伝え方、その美德の裏に根強くある『遠慮』という染みついた概念から少し離れて、自分が思ったことは遠慮せず表現する」
- ・ 「異なる文化や考え方の違いを理解し、自分自身の考え方や視点を広げる」
- ・ 「ぶれない心を持ち続けること」、そして「謙虚にして驕らず」

\ Orchestrating a brighter world

NEC