

## DAIS（デジタル・AI 戦略）説明会：質疑応答

開催日：2026年5月27日（水）

出席者：代表取締役 社長執行役員 CEO 上野 真吾（以下、上野）  
常務執行役員 デジタル・AI グループ CEO 巽 達志（以下、巽）  
インベスターリレーションズ部長 永井 祐介（以下、永井）

### <質問者 1>

Pillar 1 に関して、SCSK の成長を棒グラフで記載しており、“利益倍増”という記載がある。ただ、過去の営業利益 CAGR13%を当てはめるだけで、FY30 が利益倍増に届く計算ができる。一方で、オフリング型の取り組みは分かるが、先ほど説明があった、リスクとしての顧客内製化というトレンドが変わらない中、利益率・成長率が上がる計画。これから迎えるという変曲点を、具体的にどういうイメージで捉えていいのか、まだ腹落ちできない。先ほどの説明にて TOB 後の、具体的な打ち手の手応え、という説明もあったと思うので、変わる姿の具体例を教えてください。

### <巽>

まず、TOB 時点の計画は、オーガニック成長をベースにバリュエーションを実施。TOB 後に、三つの施策（AI 起点の自己変革と事業拡大、オフリングモデルの変革、競争優位と強みの徹底活用）を策定。

一つ目の、AI 起点の自己変革のところは、2 年以内に AI 駆動型開発 100%を目標に掲げている。SCSK 自身も AI により自己変革し、駆動型開発にシフトしていく。

二つ目のオフリングモデルについては、SCSK が 7,500 社以上に入れている PROACTIVE を AI-Ready な ERP にしていく。まず、住友商事のグループ会社が導入の第一事例となり、AI-Ready の ERP を SCSK と住友商事共同で、創り上げ、その後、業界に横展開していく。既にプロジェクトが動き出している。

三つ目、競争優位と強みの徹底活用においては、住友商事と SCSK がそれぞれで新組織をつくり、共創を進めていく。現状、60~70 程度の具体案件が出ており、優先順位を付けて共に取り組む段階に入ってきている。

この3つが、TOB 後の数カ月間で SCSK と住友商事が集中的に議論を重ねた成果であり、SCSK 自身がいかにか自律的に成長していくかという観点で具体的に動き出していることに、大きな手応えを感じている。

### <質問者 2>

生成 AI によるビジネス、業界環境の変化を、どう見ているか、教えてほしい。

例えば直近、Mythos の登場によって脆弱性が即検知できるという話題があったが、短期的には検知された脆弱性を補完するための仕事が増えるが、補完完了後は脆弱性がなくなるため、Slr の収益源であった保守がなくなるとも想像ができる。その場合、目先は収益性が高く、後半は下がるイメージにつながる。

### <上野>

SCSK の當麻社長とも継続的に議論を重ねており、SI・NI、セキュリティ、BPO のフルスタックを備えた SCSK の業態にとって、生成 AI の出現は完全にプラスに働くという点で意見は一致している。

まず、ERP・基幹システムの領域については、基幹システムの設計に始まり、既存システムとの統合、それらと整合した業務フローの策定、さらにはデータ基盤の導入といった一連の工程は、AI 単体で完結できない。こうした領域においては、SCSK が設計から運用まで一貫して担えるという点が大きな強みとなる。

加えて、ガバナンスリスクへの対応も重要な論点。権限管理や BCP 対応はもちろんのこと、経営トップとしての説明責任の問題がある。「AI がやりました」では説明責任を果たすことはできず、生成 AI を導入した社内システムについても、経営者自身が責任を負う立場にある。各企業のトップも、SCSK のような会社を通じてしっかりと設計・構築しなければ怖くて導入できないと述べており、この点は SCSK の存在意義を一層高めるものと考えている。

さらに、セキュリティ領域についても大きな成長機会がある。生成 AI の普及によりセキュリティへの要求は格段に高まっており、ネットワークシステムズとの統合によって SCSK のセキュリティ機能は一段と強化されている。コンサルティングから始まり、クラウドセキュリティ、フィジカルセキュリティ、ネットワークセキュリティを包括的に具備する必要があり、新たな脅威が次々と出現する以上、恒常的にセキュリティを強化し続けなければならない。監視システムを含むセキュリティ領域全体において、SCSK はさらに成長していくことができると考えている。

### <質問者 3>

SCSK の成長においては、オフリングモデルと、SI・NI・BPO のフルスタックが重要なキーワードになると思うが、現時点におけるオフリングモデルおよびフルスタック型ビジネスの売上構成比率、2030 年に向けた目標比率、ならびにこれらのモデルにおける現時点での収益率の違いについて教えていただきたい。

### <巽>

現時点でのオフリングとフルスタックの比率に関し、正確なデータは手元にはないが、基本的な考え方は以下。SCSK の構築してきた強みは受託開発にある。顧客の課題を理解し、一社一社のニーズに応じてシステムをカスタマイズしながら作り込み、その後も人材を常駐させて保守・運用まで一貫して担う。顧客の業務に深く入り込み、長期的な信頼関係を築きながら次の案件につなげていく、これが SCSK のビジネスの出発点であり基盤である。

こうした深い顧客関係の中で、ネットワーク刷新など新たなニーズが自然と生まれてくる。かつて SCSK はネットワーク領域を自社のオフリングとして持っていなかったが、ネットワークシステムズの買収により、ネットワークも含めて一括で対応できる体制が整った。顧客にとっては、一社にまとめて任せることで全体最適が図れ、コストや運用負荷も低減できるため、実際に現場でもそうした要望が非常に多いというのが実感である。AI 時代を迎え顧客自身のニーズがさらに広がる中、課題を理解してくれるパートナーを求め声は強まっており、SI・NI・BPO をフルスタックで任せられる存在として SCSK が評価されていることは、大きな手応えとなっている。

もう一つの柱であるオフリングモデルについては、SCSK が多くの顧客との取引を通じて蓄積してきたノウハウや知見を、自社のオフリングに埋め込んでいくことで、顧客に対してより高い付加価値を提供できるようになる。顧客にとっても、他社の課題解決の知見が組み込まれたソリューションを活用することで、自社の変革をさらに推進できるメリットがある。こうしたオフリングの高度化に伴い、SCSK 自身の知財や提供価値が高まり、収益率の向上にもつながっていく。

すなわち、フルスタックによって顧客との信頼を深め取引全体を任せられること、そしてオフリングによって提供価値を高め収益率を向上させること、この二本立てが SCSK の成長戦略の核。

#### <質問者 4>

投資家が注目している DAIS は、単なる DX の推進ではなく、ROE 向上やキャッシュフローの創出、利益成長を通じてブランド価値や企業の魅力度を高め、最終的にバリュエーションの向上につながるかどうか最も重要なポイントであると認識している。

そのうえで、住友商事が DAIS を通じて目指す「圧倒的 No.1」の領域とは具体的に何か。住友商事は多様な領域にビジネス基盤を持ち、戦略の策定にとどまらず実装まで手がける点が強みであると理解しているが、その中でどの領域で圧倒的なポジションを築こうとしているのかをお聞きしたい。SCSK の強みについては十分理解しているが、収益構造を変革していく過程において、投資家としてどの領域を優先的にウォッチしていくべきか、ヒントをいただきたい。

#### <上野>

現在、SCSK と重点的に協議を進めている分野がある。これは住友商事側からの提案というよりも、SCSK 自身が住友商事と組むことで飛躍的なビジネスモデルの変革につながると考え、強く協業を求めている領域。

その一つがモビリティ分野。SCSK は自ら車両の設計・展示を行っており、その延長線上で、住友商事が自動車分野で培ってきた知見と組み合わせながら、車両の設計から完成に至るプロセス、さらにはモビリティシステム全体における協業を進めたいとの意向がある。この分野は今後、協議と共創が進むことで大きな事業の塊になっていく可能性があると考えている。

もう一つ注目しているのが都市開発分野。単なる不動産開発に留まらず、街全体を対象とした都市総合開発であり、九州の箱崎やベトナムの北ハノイなど、実際にシステムを実装できる場が既に存在している。SCSK の技術力を活かしながら都市開発に取り組むことで、当初の計画を超えたサステナブルシティの実現が可能になると考えており、将来的には不動産開発を超えた都市総合開発という大きな事業領域を確立できるのではないかと見ている。これら以外にも、製造業やヘルスケアといった分野での協業パイプラインは数多く存在するが、一つ一つ地に足をつけて共創を進めていくうえで、まずはモビリティと都市開発の二つの領域に注目していただきたい。

#### <質問者 5>

DAIS 全体の成長ロードマップについて、短期・中期・長期の九つの施策が矢羽根で示され、色の濃淡で収益貢献度が表現されている。SCSK の利益倍増が中期経営計画で掲げられていることを踏まえると、中期における矢羽根の濃淡から、住友商事グループ全体のコスト削減や ROIC 向上についても同程度の規模感が期待できるように見受けられるが、この点についてもう少し詳しく説明してほしい。

#### <上野>

住友商事グループ全体として FY30 年に ROIC1%の向上を目指している。このうち 0.6~0.7%程度、すなわち全体の 6~7 割は SCSK の独自成長による寄与を見込んでいる。残りの 0.3~0.4%については、Pillar 2 および Pillar 3 を通じた収益向上にて達成する計画であり、コスト削減に加え、DAIS によるトップラインの拡大を通じた ROIC 向上を織り込んでいる。もちろん、これらはあくまで計画値であり、それ以上を狙っていく方針。

<質問者 6 >

SCSK の営業利益率の改善について、2027 年 3 月期から営業利益率が大きく改善する計画となっているが、IT ソリューション業界の需要が堅調であることや、本日説明のあった戦略による収益率向上への期待は理解しつつも、直近 2 年間は 11.1%で横ばいであった営業利益率が、ここから急に伸びる根拠として何が変わるのかを教えてください。特に、収益性向上の主因と考えられるオフリングモデルへの変革について、新しいオフリングモデルでの営業利益率の目安と、従来型ビジネスとの水準の違いを具体的に示してほしい。

<巽>

SCSK は新中期経営計画（FY26～FY30）において、1 人当たり営業利益を重要な経営指標として新たに導入した。その背景には、AI の進化に加え、人材採用が厳しさを増す環境の中で、会社全体の仕組みを抜本的にシフトしていく必要があるという認識がある。具体的な施策としては、まず 2027 年 4 月に予定しているネットワンシステムズと SCSK の統合がある。コーポレート機能の統合による合理化・コスト削減に向けた具体策はすでに動き始めている。これに加え、AI 駆動型開発による品質・スピードの向上、そしてオフリングモデルへの転換による収益率の改善を組み合わせることで、営業利益率全体を引き上げていく方針。

<質問者 6 >

1 人当たりの売上高や営業利益を向上させるという方針について、一人ひとりがこなす業務量を増やしていくにあたり、具体的にどのような工夫を行っているのか、またそうした取り組みがすでに成果として表れ始めているのか、具体例を交えて教えてください。

<巽>

大きなポイントの一つは AI の活用。開発工程だけでなく運用保守の領域でも、AI による生産性向上の取り組みが SCSK 社内で具体的に動き始めている。

もう一つは、SI・NI のフルスタックによるオフリングの拡充。既存顧客に対してより付加価値の高いサービスを提供することで、1 社あたりの取引額を増やしていくアプローチであり、この両面において足元で手応えを掴み始めている状況。

以上