

ネットワンシステムズとの経営統合説明会

質疑応答要旨（ご理解いただきやすいよう、表現を変更している箇所があります。）

Q. 売上シナジー500 億円が、時系列で指数関数的に増加する背景について教えて欲しい。また、全社平均よりも利益率が高くなる理由について、実現性も含めて考え方を聞きたい。

A. 売上シナジーについては、まず、セキュリティ分野において、両社がまだ開拓できていない顧客層（ホワイトスペース）へのクロスセルから着手し、単一の商材だけでなく、複数のソリューションやマネージドサービスを組み合わせることで、案件の規模を拡大させる計画である。セキュリティビジネスについては、両社の既存領域のオーガニックな成長でも高い成長率を目指し、2030 年には売上 1,200 億円程度を見込んでおり、ここに資料で示した事業シナジーによる 400 億円を上乗せし、合計 1,600 億円以上の事業に成長させることが目標である。

利益率については、ネットワンシステムズと統合することで、顧客に対してこれまでにない付加価値の高い提案が可能になるため、高い利益率を想定している。例えば、セキュリティ領域においてネットワークからアプリケーションまで一貫したサービスを提供できるようになることで、顧客の IT マネジメント全体をアウトソーシングで請け負うといった、包括的な提案が可能となる。そうすることで、サービス全体の付加価値を価格に反映させた上流からの提案が実現し、高いマージンにつながると考えている。特に、シナジーで生み出す 400 億円の中でも、「知財ビジネス」の領域（コンサルティング、セキュリティ分析、AI を活用した高度なマネージドサービスなど）で高いマージン率を想定しており、事業シナジー500億円の営業利益率は、20%程度を目指している。

Q. ネットワンシステムズが得意とする自治体へのクロスセルは、今回の数値目標に含まれているのか？

A. 自治体向けのシナジーは、今回の数値目標にまだ大きくは含めていない。しかし、非常にポテンシャルの高い領域だと認識しており、自治体市場で確固たる地位を築けるよう、積極的に取り組んでいく考えである。SCSK にとって、自治体を中心とする公共市場は未開拓の領域（ホワイトスペース）である。SI と NI を融合させ、自治体や教育機関といった公共市場をどのように開拓していくか、現在、検討を進めている段階である。

Q. クロスセル目標は、潜在的な売上規模に比べ少なく感じる。人員や営業活動にボトルネックがあるのか？

A. 期待値に対しては少し低い目標に見えるかもしれないが、これは現状ビジネスが「人」に依存する部分が大きいためである。今後はサービス・ソフトウェア化や AI 活用により「人」に依存しないモデルを構築し、一人当たりの対応数を増やしていく予定。現在 PMI で組織・サービス開発を検討しており、提示目標以上の成果を目指していきたい。

Q. シナジーを狙う戦略アカウントの売上高 2,000 億円に 500 億円が上乗せされるとすると、顧客 1 社あたりの取引額が 25%伸びる計算になるが、顧客が他のベンダーから、SCSK に乗り換えるということか？

A. まず、事業シナジーについては戦略アカウント 70 社のみで創出するわけではないが、このアカウントから生み出すシナジーについては競合他社からの獲得という視点になる。4 月以降、双方の重要な顧客に対し、SCSK のアプリケーションレイヤーにネットワンのスコープ領域も加えた一体提案を進めている。ワンストップでサービスが提供されることへの価値は、我々が想像していた以上に顧客からの期待値は高く、今後に向けてのアクションプランを練っているところ。

< 免責事項 >

・本資料は、当社グループの業績及びグループ事業戦略に関する情報の提供を目的としたものであり、当社及び当社グループ会社の株式の購入や売却を勧誘するものではありません。

・本資料の内容には、将来の業績に関する意見や予測等の情報を掲載することがありますが、これらの情報は、資料作成時点の当社の判断に基づいて作成されております。よって、その実現・達成を約束するものではなく、また今後、予告なしに変更されることがあります。

・本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。また、本資料の無断での複製、転送等を行わないようお願い致します。

Q. 売上シナジー500 億円について、SCSK もネットワンもそれぞれセキュリティ関連のソリューションを持っていると思うが、これから新たなソリューションを作り上げていくのか？そうであれば、売上貢献は中期計画の後半になるイメージか？

A. すぐにサービス化していく予定。北米でも統合的なセキュリティ監視ビジネスが伸びている。Palo Alto Networks や Cisco もそちらに舵を切っており、我々が「デジタルレジリエンス」と呼ぶ、セキュリティを中核としたアプリケーションからインフラまで全てを監視するサービスを考えている。このビジネスを創出するため、ネットワンのセキュリティ部隊も一緒になってサービス開発を進めている。

Q. クロスセルのシナジー効果について、「インフラからアプリ」と「アプリからインフラ」は、やりやすさや難易度に違いはあるのか？

A. インフラ側からアプリ側への展開は難しいと考えていたが、実際には、「クラウド上で、どうアプリケーションを活用するか」というテーマで、ネットワン側からも案件の紹介を受けている。また、両社共同でのアプローチ案件としては、元々両社ともに取引のあった製造業の顧客に対し、IT インフラ全般のアウトソーシング見直しにつき共同で総合力をアピールして提案した結果、インフラ全般のアウトソーシングに関する大規模な商談へと発展したケースもある。

Q. 合併時期が 1 年伸びた背景を教えてください。当初予定より遅れることとなるが、シナジーは期待できるのか？

A. 2026 年 4 月の合併を実現するためには、2025 年 7 月までに意思決定を行う必要があった。今年 1 月から 3 月にかけて PMI の準備を進め、4 月から完全子会社として運営を開始したが、新会社名や、ドメイン取得など、7 月期限には多くの制約があった。その中で、経営形態の検討には時間を要すると判断し、慎重に対応した。合併は 1 年遅れるが、来年 4 月からはディストリビューター事業を先行して統合するなど、できることから進めており、アカウント組織もバーチャルな形で統合していく予定。現場の各層でも、シナジー創出に向けて活発に議論している。

Q. 合併が 1 年後ろ倒しになったが、統合関連費用など一過性コストの発生タイミングやピークはどう変わるのか？また、コストシナジーの一つであるシステムの統合について、ネットワンシステムズは基幹システムを最近刷新したばかりだが、再度構築する可能性はあるのか？

A. 統合関連費用については、統合準備で発生するコンサルティング費用などは今年度に集中するが、これらは当初計画の 15 億円の中で吸収する見込みである。統合延期に伴い、来年度に追加費用が発生する可能性もあるが、金額については現在精査しており、確定次第、開示する予定である。

システム統合については、当面は両社のシステムを接続して事業運営をしていく方針であり、接続に必要な費用は、今年度の 15 億円の予算内に含まれているが、こちらについても、来期にまたがり対応する必要がある場合の金額については確定次第、開示する予定。基幹システムの全面的な刷新については、次期中期経営計画の中で議論する予定である。

Q. システム統合とオフィス関連への投資については、それぞれ P/L にどのように影響するのか？この投資で発生する P/L がコストシナジーの60億円を相殺、半減させてしまう可能性はないか。

A. システム・オフィス関連の投資額はキャッシュベースの金額であり、P/L にどう反映されるかは現時点で明確に試算できていない。オフィス関連には敷金なども含まれるため、大半は P/L にヒットしないとみている。コストシナジーの金額については、システム・オフィスへの投資は考慮せず、SCSK とネットワンのコーポレート組織間で生まれる効果を検討した結果。システムへの投資により、さらなるコストシナジーの可能性もあると考えている。

< 免責事項 >

・本資料は、当社グループの業績及びグループ事業戦略に関する情報の提供を目的としたものであり、当社及び当社グループ会社の株式の購入や売却を勧誘するものではありません。

・本資料の内容には、将来の業績に関する意見や予測等の情報を掲載することがありますが、これらの情報は、資料作成時点の当社の判断に基づいて作成されております。よって、その実現・達成を約束するものではなく、また今後、予告なしに変更されることがあります。

・本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。また、本資料の無断での複製、転送等を行わないようお願い致します。

Q. 2030 年度で、営業利益はどれくらい期待できるのか？

A. 2030 年に売上高 1 兆円の目標を掲げていたが、統合により、通常の CAGR で十分に達成できる見込みとなった。現時点で我々が考えている 2030 年度の営業利益は 1,500 億円から 1,700 億円、EBITDA で言えば 2,000 億円以上になる想定。現在、中期経営計画(5 力年計画)を策定中であり、詰めていく中で変わる可能性はある。

Q. AI で開発コスト削減の KPI を開示している企業もあり、IT 業界での AI 活用は企業の将来を左右すると考えている。統合後の事業環境の変化も踏まえ、社長の AI 活用に対する見解を伺いたい。

A. 当社が得意とする開発領域ではもちろんの事、ERP 等の知財や要件定義フェーズの上流工程にも AI を導入し、生産性を高めていく。BPO や検証サービスでも AI 活用を進める予定。また、セキュリティ領域では AI ガバナンスを重視し、生成 AI による新たな脅威に対応するため、セキュリティや API セキュリティの標準フレームワークを確立し、「デジタルレジリエンス」を新ビジネスとして戦略を練っている。ここで高生産性を実現し、営業利益率の向上につなげていきたい。

Q. 来期や再来期といった短期的なシナジーの見通しについて教えて欲しい。

A. 足元では、未開拓領域に対してプロダクトやソリューションをクロスセルしていく活動が中心。一方で、2030 年に向けてより大きな価値を提供するため、いくつか検討プロジェクトを立ち上げている。例えば、SCSK が持つモビリティ事業に、ネットワンが持つネットワーク技術と、両社で推進するマネージドサービスを組み合わせるなど、連携による大きな構想を練っているところである。

Q. 来期あたりの統合関連費用について、ヒントをいただくことは可能か？

A. 統合関連費用、特にコーポレート部門に関するキャッシュアウトは、今期がボリュームゾーン。今期中に統合の全体像を詳細に設計、来期以降はそれを粛々と実現していく。コーポレート機能の統合は 2027 年 4 月を待たずに、2026 年 4 月には統合できるところは進めていく。

以上

< 免責事項 >

- ・本資料は、当社グループの業績及びグループ事業戦略に関する情報の提供を目的としたものであり、当社及び当社グループ会社の株式の購入や売却を勧誘するものではありません。
- ・本資料の内容には、将来の業績に関する意見や予測等の情報を掲載することがありますが、これらの情報は、資料作成時点の当社の判断に基づいて作成されております。よって、その実現・達成を約束するものではなく、また今後、予告なしに変更されることがあります。
- ・本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。また、本資料の無断での複製、転送等を行わないようお願い致します。