

「第二の創業期」の幕開け。 共創を力に、 次元の異なるITカンパニーへ

SCSK株式会社
代表取締役 執行役員 社長 當麻 隆昭



I. 経営環境の激変と 「第二の創業期」への転機

企業経営の前提を覆すAIの進化と事業変革への要請

現在、私たちを取り巻くビジネス環境は、かつてないスピードで非連続な変化を遂げています。特に、生成AIや自律型AIエージェントの急激な進化は、単なる業務効率化の領域を超え、企業経営の前提そのものを根底から変え始めています。サイバーセキュリティの領域では、AIを活用した攻撃手法が高度化し、人間を超えた領域での脅威がすでに現実化していることを物語っています。

同時に、企業の課題は単なる業務効率化やシステム導入ではなく、蓄積されたデータを経営に直結するかたちで活用し、競争優位や新たな価値創造につなげることへと変化しています。さらに、その関心は、デジタルを活用した事業変革を実現するDX（デジタルトランスフォーメーション）から、AIを経営や業務の前提として企業そのものを再設計するAX（AIトランスフォーメーション）へと移行しつつあります。これに併せて、お客様がSCSKに求めるパー

トナー像も大きく様変わりしました。私たち自身もこれまでの延長線上にとどまることなく、自ら大きな進化を遂げていく必要があります。

「第二の創業期」としての覚悟と前向きな破壊・創造

このような不確実で変化の激しい環境の中、SCSKグループは2024年にネットワンシステムズをグループに迎え、さらに2025年には住友商事による完全子会社化・非上場化という極めて大きな転機を迎えました。足元の業績を見れば、私たちは確かな成長軌道にあり、ITサービス市場そのものも衰退しているわけではありません。しかし、これまでの延長線上にある「連続的な成長」だけでは、これからのAI時代において社会やお客様の変革を牽引することは不可能であり、ビジネスモデルを転換するほどの変革を行う必要があります。私は、今この瞬間を当社にとっての「第二の創業期」の幕開けであると強く認識しています。これまでの成功体験や従来のやり方に安住せず、この大きな変化を「自らが次のステージへと飛躍し、成長できる最大のチャンス」と捉え、経営トップとして前向きに、そして強力にドライブをかけていく決意です。

II. 「唯一無二」の競争優位を確立し 「変革の伴走者」へ

ネットワンシステムズ統合の狙いは 「セキュリティを核とした一気通貫」

2024年から始動しているネットワンシステムズとの経営統合は、決して単なる事業規模の拡大を目的としたものではありません。変化するお客様の期待に応えられる能力を、私たち自身がどう備えていくか。考え抜いた末の、能動的な選択でした。

SCSKはこれまで、長年にわたり磨き上げてきた高いアプリケーション開発技術力と、お客様の現場に入り込み常駐することで培ってきた多様な産業における深い業務知見を強みとしてきました。しかし、AIの進化によりサイバー攻撃が高度化する中、ネットワークの入り口からアプリケーションの奥深くまで、全体を俯瞰し一気通貫で品質とセキュリティを担保できなければ、これからのITサービスは成り立ちません。

当社の業務・アプリケーション領域の知見とネットワン

システムズが持つネットワーク技術力を融合することで、SI (System Integration) とNI (Network Integration)、さらにはIT (Information Technology：情報技術) とOT (Operational Technology：制御・運用技術) までをセキュリティと一体で提供できる体制が整いつつあります。これは、他のどの企業にも真似のできない「唯一無二」の新たな企業体への進化であり、圧倒的な競争優位の源泉となります。特にアプリケーション領域とネットワーク領域の担当が分かれがちなIT部門において、領域を横断して一体的に支援できる存在の価値は非常に大きいと感じています。2027年4月の合併に先立って、お客様からも一気通貫で対応できる体制への期待の声をいただいております。この統合の意義を実感しています。

住友商事グループの事業現場を 「カスタマーゼロ」として徹底活用

さらに、住友商事による完全子会社化により、世界60を超える国と地域に広がる事業基盤、約900社の事業会社群、約10万社のグローバル顧客基盤という広大なフィールドを、これまで以上に活用できるようになりました。

私たちはこれを「カスタマーゼロ」として、住友商事グループの事業現場で最先端のAI技術や新たなビジネスモデルを磨き上げます。そこで得られた成果を実証されたソリューションとして他のお客様にも自信を持って提供していきます。加えて、住友商事グループが持つ事業構想力や産業知見と、私たちが培ってきたITソリューション提供力・業務知見を融合することで、これまでとは異なるスケールで社会課題解決や産業変革に挑戦できます。親子上場の解消により、グループとしての戦略立案や投資判断を一体的かつ迅速に進められることにも、大きな意味があります。お客様からのご要望を待つ「受け身」の姿勢を脱却し、当社が能動的に、自らの成長と社会への価値創造のためにこの巨大なアセットを活用し尽くすことが、他社にはない私たちならではの差別化要因になります。

積み上げてきた強みを土台に、「変革の伴走者」へ

多くのITサービス企業がAI活用やコンサルティング強化を掲げる中で、真に問われるのは「何を提供するのか」とどまらず、「それを実際の事業の成果につなげられるか」です。私たちが目指す姿の実現を足元から支えるのは、長年積み上げてきた「構想から成果創出までを一気通貫で実現する力」にほかなりません。

私たちはこれまで、企画から運用までを担うIT実装力、1万社を超える顧客基盤と業務知見、そして経営統合やパートナーとの共創を通じて自己変革を続けてきた企業文化を強みとしてきました。これらの基盤の上に、ネットワークシステムズの高度な技術と、住友商事グループという強大なアセットが掛け合わさることで、私たちの提供価値は大きく進化します。従来のシステム構築にとどまらず、お客様の経営課題に深く入り込み、構想から成果の創出まで共に走り抜ける「変革の伴走者」として新たな価値を提供してまいります。

Ⅲ. 新中期経営計画と3つの変革の軸

資本効率を意識した企業価値向上の追求

新中期経営計画(2026～2030年度)では「Next Dimension 2030 ～次元の異なるITカンパニーへの進化～」を掲げています。私たちは2030年に向けて、持続的な成長と企業価値の向上を実現し、社会やお客様から一層信頼され

る企業への進化を目指しています。一方で、グローバルな競争環境が急速に変化する中、AIやデジタルの活用を前提とした変革を推し進めている他社と比較すると、当社はまだ道半ばです。だからこそ私たちは現状に満足することなく、自らを変革し続けなければならないという健全な危機感を持っています。

新中期経営計画における最重要課題は、AI時代において、労働量に対して対価を受け取る人月ビジネスから脱却し、お客様や社会の変革を実現する企業へ進化することです。社員一人ひとりの生産性と生み出す付加価値を飛躍的に高め、より大きな成果をお客様や社会に提供するため、以下の「3つの変革の軸」を強力に推進します。

【変革の軸1】

AI起点の自己変革 (AX Enabler)

第一の軸は、私たち自身がAIをすべての業務の起点へと転換する自己変革です。お客様に提案する前に、まず自分たちが変わる。全社でAIを徹底活用し、発想そのものをAI起点に転換していきます。開発現場においては、要件定義からコード生成、テストに至るまでAIが自動実行する「AI駆動開発」を2年で100%適用する目標を掲げました。重要なのは、AIによって創出された余力を、コンサルティングや上流設計、セキュリティといった「人間にしかできない高付加価値領域」へとシフトさせることです。当社はAIを前提に事業を再設計し、AI-Readyな状態を拡充することで、お客様や社会の変革を実現する存在 (AX Enabler) となります。

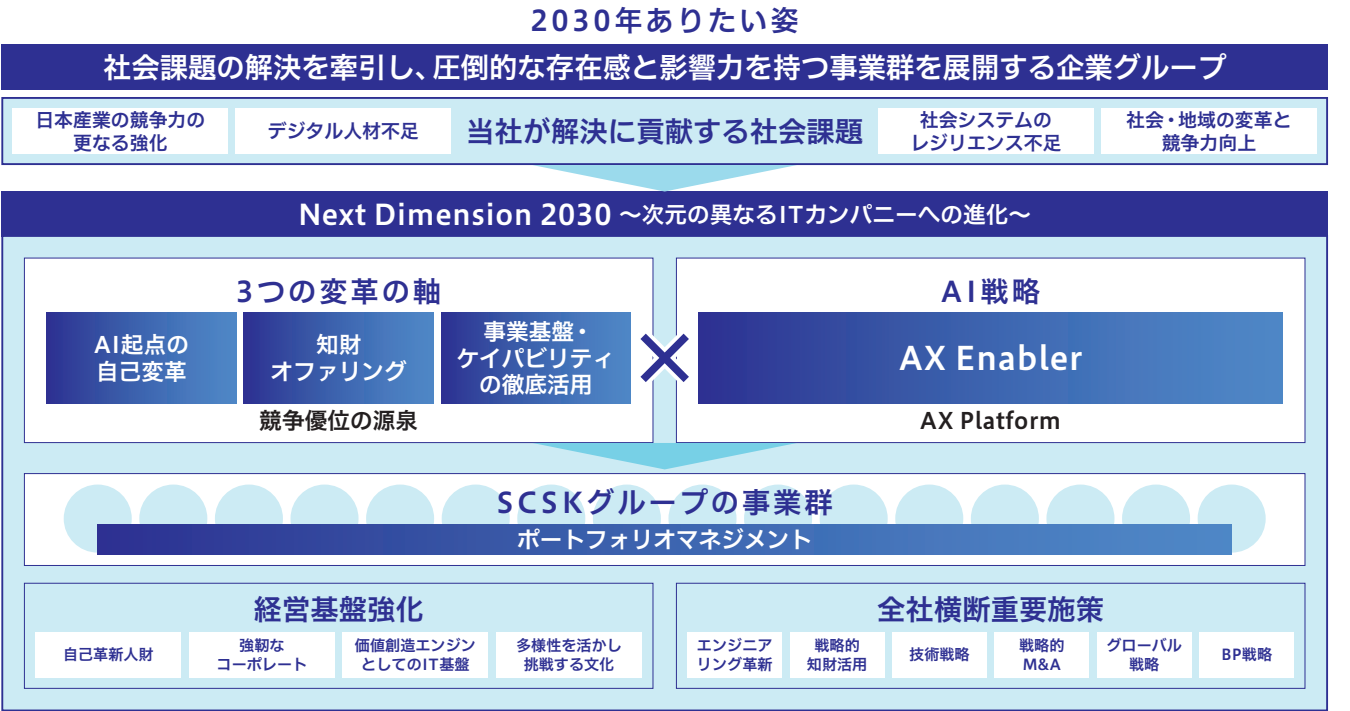
【変革の軸2】

自社知財の高度化・型化による「オフリング強化」

第二の軸は、長年蓄積した業務知見の型化・知財化です。これまで日本のIT業界に根付いていた、お客様の指示通りにシステムを作る「受け身体質」からは完全に脱却しなければなりません。私たちが提供する国産ERP「PROACTIVE」をはじめ、社会や特定課題に対して、当社の知財や知見・ノウハウを「オフリングサービス」として型化し、お客様の業務プロセスそのものを変革する提案型ビジネスへと進化させます。

データという宝の山から新たな価値を創出し、日本固有の要件や安心・安全を担保できる国産のプラットフォームを進化させることは、顧客変革を実現する上で不可欠であり、経

2030年提供価値の変革に向けた全体像



済安全保障の観点からも極めて重要だと考えています。

【変革の軸3】

事業基盤・ケイパビリティの徹底活用

第三の軸は、当社とネットワークシステムズが誇るIT実装力と、住友商事が持つアセットの徹底活用です。住友商事とはステアリングコミッティを設置し、重要な戦略や投資判断をスピーディに行える体制を整えました。住友商事からも「徹底的に活用してほしい」と力強い後押しをいただいています。住友商事グループの基盤を活用し、金融領域での高度なマネジメントサービス、製造業におけるサプライチェーン全体を網羅したデータドリブン領域、さらにはモビリティにおけるソフトウェア・ファースト (SDV) への対応など、当社が強みとする特定の産業領域にリソースを集中させることで社会・産業の変革に直接貢献し、圧倒的な存在感と影響力を確立します。

Ⅳ. 自主責任経営の浸透と次世代リーダーの育成

1兆円企業を牽引するための権限委譲

売上高1兆円を超えて成長していく企業規模において、

社長一人に権限と意思決定が集中する経営には限界があります。各事業領域がそれぞれ数千億円規模へと巨大化する中、現場のリーダーたち一人ひとりが経営者として自立しなければなりません。そのため、私は自主責任経営という考え方を強く打ち出しています。その実現に向けて、事業管掌の役割を設け権限を大きく移譲しました。各事業管掌が自らの意思で事業を牽引し、迅速に意思決定と実行を行える体制へと進化しています。

例えば、人材育成においては、各事業の現場が「自分たちの事業を成長させるためには、どのような人材が必要か」を自ら描き、自らの手で育成していくという強い意識を持たなければなりません。そのため人事などの機能を一部現場へ移管し、各事業現場がひとつの大きな企業体として経営を行うことを求めています。一方で、自律性を高めるほどガバナンスや意思決定の質を担保する仕組みも重要になります。そこで事業戦略やリスク管理の観点から、事業運営を支える体制づくりも進めています。

全社最適のための「縦横の連携」と経営会議の意思決定機能化

現場への権限移譲を進める一方で、決して陥ってはならないのが「縦割り」です。特定の事業(縦の軸)だけを伸ばすのではなく、AI起点やオフリング強化といった全社的

な機能（横の軸）とダイナミックに連携できなければ、激しい環境変化には勝ち残れません。事業管掌の責任者には、縦横の機能を連携させ、全社最適の視点で事業全体がうまくいくように推進する責任を持たせています。

この考えを浸透させるためにも、経営会議を社長への「諮問機関」から、「意思決定機関」へと変更しました。一人ひとりが経営者として自らの意思で賛否を表明し、激しい議論を交わす。そして、もし自分の意見が反対であっても、会社として決議されたのであれば全社一丸となってその方向へ向かっていく。このコミットメントのプロセスを通じて意思決定の経験を積んでいくことが、次の当社を担う次世代の経営人材を育成するための最大の鍵だと考えています。次世代を担うリーダーを育成し、それぞれが主体的に組織を牽引できる環境をつくることが、社長である私の重要な役割です。

異なる企業文化の融合と多様性の推進

変革の実行で最も重要なのは、異なる強みや文化を持つ組織を融合し、自らの成功体験を乗り越えて変わり続けることです。2011年に住商情報システムとCSKが合併した際も、文化の違いが指摘されましたが、後に企業合併のケーススタディにとりあげられるほどの成功事例になっています。私たちは異文化融合の難しさ、それを乗り越えた先にある可能性を、身をもって知っています。ネットワ

ンシステムズとのPMI（経営統合プロセス）では、階層別の新文化醸成プログラムなど両社の人材が対話を重ねる場を意識的に設けています。互いを尊重し、新しい価値を生み出す文化を根付かせていきたいと思います。

変革には「健全なる危機感」が必要です。同じ価値観の仲間だけで集まれば居心地はよくなりますが、組織の硬直化と衰退を招きます。だからこそ、異文化を受け入れ、社外からの多様な価値観や経験を持つ人材を積極的に登用し、互いの強みをリスペクトしながら交ぜ合わせる「多様性を活かし挑戦する文化」の醸成こそが、第二の創業期を成功に導く土台となります。

V. 「人を大切に」人的資本経営と Well-Beingの実現

幸せの条件とBtoB企業における「働きがい」

SCSKの経営理念の中心には「人を大切にします」という約束があります。その本質は、心身の健康に加え、一人ひとりが成長を実感し、挑戦する意欲を持ち、自らの仕事に誇りと働きがいを感じられる状態をつくることにあります。当社は、目に見えないITサービスを通じて社会を支えるBtoB企業です。だからこそ、「自分たちの仕事为社会にどう役立っているのか」を実感できることが、社員の働きがいに直結します。

私は、人間の幸せの条件は「愛されること」「人の役に立つこと」「褒められること」「必要とされること」の4つだと考えています。仕事を通じて社会課題を解決し、お客様の価値向上に貢献し、感謝される。お客様や仲間から愛され、褒められ、必要とされ、そして社会の役に立っている——その実感こそが、社員のモチベーションの源泉であり、当社が目指す「Well-Being経営」の真髄です。

変革を推進する上で最も重要なのは、人が前向きに挑戦し続けられることです。事業モデルや働き方が大きく変わる今だからこそ、その重要性は増えています。

人材ポートフォリオの転換と成長機会の提供

AIの進化により、エンジニアに求められるスキルセットも激変しています。私たちは、「自己革新人財」を育成するため、大規模なリスキリングと人材ポートフォリオの転換を進めています。



優秀な人材が当社を選ぶ理由は、単に処遇の面だけではありません。「自分が成長できる魅力的な職場、社会課題に直結する手応えのあるプロジェクトに参画できるか」が重要です。住友商事グループの多種多様なグローバル案件や、最先端のAI実装プロジェクトなど、当社には社員が挑戦し、成長できる圧倒的なフィールドが用意されています。働きやすさと働きがいを高水準で両立させ、多様なプロフェッショナルが自然と集まり、活躍し続ける「選ばれる会社」を創り上げます。

VI. 「夢ある未来を、共に創る」 — 社会課題解決と未来へのコミットメント

社会価値と経済価値の同時創出

私たちの企業理念である「夢ある未来を、共に創る」は、2011年の合併の際、多くの社員との議論を重ねて生まれた言葉です。その策定に携わった一人として、この理念には特別な想いを持っています。その根底に流れているのは、「価値共創」の精神です。SCSK単独でできることには限界がありますが、お客様、パートナー企業、そして住友商事やネットワンシステムズをはじめとするグループ各社と強固に結びつくことで、その可能性は無限に広がります。社会インフラの老朽化、労働人口の減少、カーボンニュートラルへの対応など、日本が直面する課題は山積しています。私たちは、IT実装力という強力な武器を使い、これらの社会課題を解決することで、社会価値と経済価値を同時

に創出するサステナビリティ経営をさらに一段深いレベルで実践していきます。

ステークホルダーの皆様への約束

非上場化という大きな変化を経ても、当社がステークホルダーの皆様と共に歩む姿勢は決して変わりません。むしろ、株式市場という直接的な規律から離れたからこそ、こうして統合報告書などを通じて自らのビジョンや目標を社会に対して公言し、強い意思を持って経営の透明性を確保し続けることが重要だと考えています。これは、私たち自身への厳しいコミットメントでもあります。

「第二の創業期」を迎えたSCSKグループは、「2030年共創ITカンパニー」の実現に向けて、「総合的企業価値」を飛躍的に向上させる企業グループを目指します。AIやデジタル技術で社会課題を解決し、お客様の事業成長に貢献する。その成果を社員の成長機会や新たな挑戦への投資として還元し、次の価値創造につなげる——この好循環を生み出し、圧倒的な存在感で未来を切り拓く企業グループとなるために、全社一丸となって歩みを止めることなく挑戦し続けてまいります。

2030年に振り返ったとき、「SCSKはITサービス企業の枠を超え、社会課題の解決を牽引し、圧倒的な存在感と影響力を持つ企業グループへ進化した」と評価していただくこと。それが、私がステークホルダーの皆様と共に必ず実現したい未来です。

これからのSCSKグループの進化と飛躍に、どうぞご期待ください。



両社グループの組織風土を交えて耕し、共創の大樹を育てる姿、1+1を超える飛躍的な成長が生まれるさまを表しています。目に見えない組織風土こそが、この大樹の支える力になります。この大樹の周りを含めた全体がグループ全体で目指す新しい企業文化そのものを表現しています。