

## 2030 中期経営計画説明会における質疑応答

日 時：2026年 5月12日（火） 16:30～18:00

形 式：NEC本社からオンライン配信

説明者：取締役 代表執行役 社長 兼 CEO 森田 隆之

代表執行役 副社長 兼 CFO 兩宮 邦和

Chief Strategy Officer 兼 経営企画・サステナビリティ推進部門長 松橋 郁夫

### 質問者A

Q：資料18ページのBluStellarマージン改善について、今後はABeamとどのように連携強化していくのでしょうか。また、SGA比率改善効果にAI駆動開発による効果は織り込まれているのか、その効果が発現する時間軸も教えてください。

A：Anthropic社を含めたNECのAIプラットフォームをABeamが利用してAIの実装、活用、インプリメンテーションをお客様に適用していくケースなどを想定しています。NetcrackerやAvaloqといった会社でも、こうしたAI実装テクノロジーを共有化していくことも重要です。

また、SGA比率改善にはAI活用を反映させています。AI適用は25年度から開始していますが、26年度には実地効果を検証するフェーズに入るものが幾つかあり、目標を定め本格的に取り組んでいます。効果が本格化するのは27年度からを期待しています。

Q：ABeamを中心としたコンサルティング担当者がAIプラットフォームを販売するインセンティブについて教えてください。

A：AIプラットフォームは、NECの自社技術やグローバルパートナーのIPライセンスが組み合わさっています。Microsoft、SAP、ServiceNow、Google、AWS、そしてAnthropic社といった企業とのグローバルな契約条件を活用できることが最大のインセンティブです。加えて、自社での利用実績を客先に展開していく活動（クライアントゼ

□) でもABeamと一体となって活動を進めており、これまで以上に両社の関係が強化されると考えます。

Q : 資料30ページ、テレコムサービスのNon-GAAP営業利益率を10%台後半に伸ばすのはかなり難しい印象です。改善施策についてコメントをいただけますか。

A : テレコムサービスの中の、Netcrackerやビリング等の国内ビジネスといったIT分野が牽引します。既に利益率が10%台後半のCSGシステムズ社が加わればさらに収益性が高くなると考えています。CSGシステムズ社とのシナジーや効率化を実行すれば利益率20%も夢ではありません。

一方、ネットワークインフラは、25年度に大規模な構造改革を実施しハードウェア中心からソフトウェアへのシフトを進めています。10%台半ばの利益率は事業継続に必要な最低限のレベルで十分に達成が可能だと考えています。トップラインのノルマを大きく課しているわけではなく市場が正常化すれば十分に可能です。

#### 質問者B

Q : 30ページのANSについて、海洋事業は市場シェア35%へ拡大、差し引きでの航空宇宙・防衛の売上成長は一桁前半の非常に低い成長と見受けられます。キャパシティブな問題が何かあるのでしょうか。また、海洋事業の5年後の売上規想も教えてください。

A : 現在の防衛予算の水準が継続するという前提であり、防衛予算拡大や防衛装備品市場の拡大など環境に依存する要素は織り込んでいません。また、防衛は複数年契約の案件が多く、売上が平準化されるためトップラインが大きく伸びる前提ではありませんが、保守的な見方をしておりアップサイドが期待できると考えています。航空宇宙・防衛は、設備投資を含め工場やキャパシティブの拡張は計画に織り込んでいます。市場の先行きは不透明な部分もありますが、上方向へ修正される可能性が高いと見ています。海洋事業については年間売上1,500億円の想定です。

#### 質問者C

Q：2030年度末までに最大1.2兆円から1.3兆円を成長投資余力として見込んでいるとのことですが、分野や地域など、どのような投資を計画されていますか。

A：必ずしも全額を使うわけではありません。キャッシュROICで正当化できるもの、オーガニック成長のための設備投資など、成長機会・事業機会を追求していきます。M&Aは、ITサービス領域であれば国内は全方位となりますが、BluStellarのテクノロジー強化のための自社のAI向けスーパーコンピューターへの投資、ソブリンクラウドのための自社構築を含めたデータセンター確保など、買収に限らず多様な形態を検討します。また、コンサルティング、宇宙、防衛、通信といった領域も投資対象となります。海外では、北米におけるCSGやNetcrackerの拡張、欧州におけるデジタルファイナンスの拡張、そしてABeamのグローバル能力拡張が投資候補となります。

#### 質問者D

Q：新たなAIサービス領域で、Anthropic社との協業も含めてどのように事業成長させていくのでしょうか。またセキュリティについても成長戦略をご教示いただけますか。

A：一つのAIで全てに対応できるわけではありませんのでマルチAIになると考えています。特に顧客へのデリバリーにおいてはマルチで提供できる体制が必要です。

Microsoft、OpenAI、Google、AWS、そしてAnthropic社といった主要プレイヤー全てに対応できる能力と、それらをオーケストレートできる能力が必要です。また、セキュリティとセーフティの領域については、Ciscoを中心に国際的な標準化を追求していく方針です。一方、社内で様々なAIを使うことは効率的ではありません。現在のところコーディング領域とソフトウェア領域の効率化、そしてセキュリティについてはAnthropic社とのパートナーシップが戦略の中心となります。セキュリティ領域では、フィジカルな対応を含め、キャリアやデータセンターとのパートナーシップが必要です。

Q：AIに関する新興企業との資本提携もあり得るのでしょうか。

A：まず新興企業との資本提携について、BluStellarにおけるAIの実装力強化は非常に重

要です。経済合理性を前提に買収や資本参加、ライセンスや業務アライアンスなど様々な選択肢を検討します。投資することが義務とは考えておらず結果を重視しています。NECの規模を考えると中核である日本では、経済安全保障とAX (AI Transformation) は全方位となるでしょう。ABeamでは、グローバルに事業を展開する日本企業に対応するためのデリバリー能力が必要ですので、先日発表したBearingPointとのアメリカにおけるジョイントベンチャーや、さらなる連携を進めます。その連携においては、サイバーセキュリティ、CyIOCのグローバル展開も重要な鍵となります。

Q：株主還元や配当性向をどのように上げていくのでしょうか。

A：事業機会の大きいマーケットでの企業経営者の信念として、株主還元は主に事業利益の拡大に伴う企業価値の拡大によるものであるべきと考えます。自社株買いについては機動的に実行していきませんが、当面、継続的な株主還元の手段とはしていません。配当についてはNon-GAAP営業利益を安定的に拡大させ増配していくことを目指します。

#### 質問者E

Q：ANSの利益率は今回10%台後半の目標ですが、防衛の受注残の中で既に見えている改善余地によるものなのでしょうか。

A：防衛事業には基準利益率が適用される範囲とそうでない範囲があります。それらの比率変化により十分に達成可能です。また、ANSの宇宙事業は年々プロジェクトマネジメント強化とリスク管理によって収益性が向上しており、この要因の寄与も大きいです。

Q：ROICやROEなど全社での資本効率について、どのように検討されたのでしょうか。また目線感についてコメントをいただけますでしょうか。

A：ROICは縮小均衡の誘惑に駆られる可能性があります。また、産業領域によって考え方も変わります。NECの事業形態を考えた場合、Non-GAAP営業利益を長期的に継続して成長させることが重要です。その結果ROEやROICが向上すると考えています。資本コ

ストを超えているか検証するツールとして使用します。また、ただし、2030中期経営計画が達成されればGAAPベースのROE、ROICともに資本コストを超える水準を十分に確保できると検証しています。

#### 質問者F

Q：資本市場でのAIによる代替懸念について、海外投資家からはどのような質問を受けているのでしょうか。また、「SaaSの死」は現実には起こり得ると思われませんか。

A：現在はどの企業がメリットを享受するか判断できないため、セクター全体の一般論で語られていると思います。AIの活用を進める上で重要となのは実装力で、それを誰が提供できるのか、どのように勝者となっていくのかが問われていると理解しています。

NECはしっかりと準備し、リーダーの一人になりたいと考えています。

国内と海外の会社では、AIに代替されるリスクを巡る環境が違っていると思いますが、海外投資家も国内投資家も同様の理解をされているものと思います。

SaaSの死について、今までは結果が不明確な部分もありましたが、これからは結果、つまりアウトカムをきちっと提供していく企業が残っていくと考えています。

#### 質問者G

Q：AIによる変革の予見性が不透明な状況で中期計画を策定されましたが、5年間を予想する中で不明確だったことや、変化で気をつけられていることがあれば教えていただけますでしょうか。例えば顧客が内製化に取り組む可能性もあると思います。

A：AIを実際に実装していく上でNECが具備すべきスキルや能力は整理できてきたと考えています。それをどれだけのスピードでどこまで形に実現できるかが重要です。内製だけで対応できる会社はほとんどないでしょう。効率やスケールが実現できませんし、セキュリティやセーフティについては、事業会社として自社だけで実現するのは困難であるため、パートナーシップは不可欠です。テクノロジーは日進月歩ですので、この分野には専門家が絶対必要だと考えています。

Q : Anthropic社との提携も、スピード感を強調されたイメージがあります。AI時代を経営者としてどのように捉え、どのような変化を感じていますか。

A : パーソナルリレーションシップが非常に重要です。我々のような企業にとって、世の中の動きや変化に対し、それに対応して動いている人、意思決定できる立場の人々とのネットワークをどれだけ持っているかが鍵となります。良質な市場変化の情報をどれだけ感じ取れるかが、企業経営者としての競争力になると思います。

Q : 資料の22ページに掲げられている、海外利益構成比50%という長期経営目標について、売上高の7~8割は国内の印象ですが、海外で伸びていく領域を教えてください。

A : 50%という目標はNECグループ全体へのメッセージでもあります。日本のGDPが世界の10%を切るような状況の中では、海外利益比率が50%を超える程度にならないと、日本においても競争力を維持できないでしょう。現在のNECの領域であれば収益を拡大していくのは、CSGシステムズ社やNetcrackerの領域、つまりサービス事業者向けのAXです。DGDFの分野では、ガバメント系とウェルスマネジメントのAXが該当します。また、日本企業のグローバル展開に伴う需要も重要です。これらの海外事業で2030年にはNon-GAAP利益で1,000億円を十分に超える獲得は可能だと考えています。

#### 質問者H

Q : AIを導入することによる価格圧力はどのように織り込まれていますか。また、BluStellarの売上伸びのうちAIに関わる貢献はどの程度でしょうか。

A : BluStellarは基本的に全てAIを組み込むと説明していますので、BluStellarの領域は全てAIドリブンでビジネスがされることとなります。現在完全に含まれていない領域としては、Netcracker、CSGシステムズ社、AvaloqもAIの組み込みを急ピッチで進めています。AIに関連して生まれるビジネス機会としては、セキュアクラウド、データの一元化、AIエージェントの実装、そしてセキュリティとセーフティガバナンスが必要となりますのでトップラインを含めて伸びていくと考えています。

価格圧力については、売り方を変えていく必要があると考えています。計画上は、顧客への一定のコスト還元と我々のコストダウンを見込んでいますが、価値ベースのシステム提供をどれだけできるか、BluStellarのシナリオベースのソリューション提供がどこまで成功できるかが試金石になると思います。

Q：成長投資余力は、どの程度のレバレッジを考慮しているのでしょうか。日本の同業他社に比べて大きな成長投資機会があると考えて良いのでしょうか。

A：一定のレバレッジを考慮しています。シングルA格付けが維持できる前提で、比較的  
安全な水準とご理解ください。

オーガニック成長だけでなく、M&Aによる成長機会を獲得していくのは当たり前のこと  
だと考えています。大きな変革が起こっている時はリスクもありますが、同時に機会も  
あります。この機会を積極的にとっていくことも必要です。

#### 質問者I

Q：AIの実装に加えてAIアプリケーションやサービスによる課金、AIによる従来のBPO  
が、実装よりも市場が大きくなるのではないかと思います。顧客にAIを導入し、そこか  
らレベニューシェアや人件費代替といった形で月額・年額の長期累積的な収益を上げる  
ような、収益性の高いビジネスは計画には入っているのでしょうか。

A：当然考えていますし、実際にAI BPOで受注している案件もかなりあります。AIを活  
用したBPOは、セキュアクラウドがあり、データ for AIができ、AIプラットフォームを  
持ち、セキュリティ、セーフティ、ガバナンスが提供できる企業がやってこそ収益性の  
BPOができると考えています。

以上