

## IR Day 2026 IT サービス 質疑応答

日 時：2026年 6月1日（月） 13:30～14:30

形 式：NEC本社からオンライン配信

説明者：副社長 兼 COO、ITサービス事業担当 藤川 修

Corporate EVP、BluStellar推進担当 木村 哲彦

Corporate EVP 兼 CAIO(チーフAIオフィサー) 山田 昭雄

### 質問者A

Q：AI駆動開発のプラス効果は定量的にどの時間軸で利益率改善の効果として出てくるのかご説明ください。

A：Anthropicとの提携を発表し順次、全社に適用し開発に組み込んでいきます。利益率改善については、主にBluStellarの領域で発現することを想定しており、2025年から2030年に掛けて10.5%の改善を目指します。2028年度以降に本格的な効果が出てくると考えております。

Q：プライシングモデルはどのようにバリューベースへと変えていくのでしょうか。

A：現時点では従来の工数ベースのビジネス、例えばミッションクリティカル性の高い受託SI、運用、レガシー保守などが一定量存在しており、工数ベースという要因により単価が下がっていく可能性があります。しかし、今後のビジネスでは上流と下流のオペレーションで価値を出していくことになり、ビジネスが循環型かつリカーリングになることでサービス化が進みます。この2年間で工数提供型であったものをモデル化し、リピータブルかつプリセットされたオフリングシナリオとして提供することに取り組んできましたので、その手法も含めて実績と自信を得ています。バリューベースのプライシングが拡大していき、結果としてBluStellarの利益率も向上すると考えています。

## 質問者B

Q：ABeamのNon-GAAP営業利益率について、2025年度は12%程度ですが2030年度には20%まで向上させる目標に対して道筋および確度についてコメントをお願いします。

A：ABeamは、この数年間で営業利益率・トップラインともに順調に成長しています。工数ベースのプライシングにより利益率が限定されるSAPの導入などもありますが、拡大傾向にある顧客のDXに伴う戦略的コンサル案件は利益率が高く成長を牽引していきます。また、人材リソースも確保できていますし、AXのトレンドにおいて上流領域の案件はさらに増加する見込みです。

また、昨年、アメリカ市場でのサービス強化に向けてベリングポイントとジョイントベンチャーを設立しました。グローバルに事業展開しているお客様の成長に貢献することによる業績改善にも十分な実現可能性があります。

加えてコンサルにもAIを適用していくことを想定し、Anthropicとの提携におけるハイレベルな教育プログラムにABeamのメンバーも参加してもらう予定です。リサーチや仮説のシミュレーションはAIが担い、人が判断すべき構想・検証・ガバナンスへと人材をシフトしていきます。また、AIエージェントなどを組み込むことで提供価値を高め更なる高収益のビジネスにしていくことを計画しています。

Q：パブリック領域の中期的な見通しについて、2025年度に需要が一旦ピークを迎えましたが5年後には大きく伸びるのでしょうか。

A：消防・防災系は10年単位で大きな波があるため、次の盛り上がりまでには時間がかかると思います。それ以外では、自治体標準化の動きが収束する一方で、地域ごとに次の需要が出てくると見られますのでまだまだ拡大する余地がありますので、2025年度までに獲得できたお客様をベースに2030中計の後半に向けて拡大していくと見ています。

Q：パブリック領域の見通しはエンタープライズ領域等に比べて低めに見積もられているのでしょうか。

A：5年間で見た場合には、強弱はありますが各市場ともに市場平均よりも高めに伸ばしていきと見えています。パブリック領域の官庁系は、この数年間堅調に拡大してきていますので継続して強化していきます。地方系は、新たな戦略を導入することで後半に大きく伸ばしていきたいと考えています。

#### 質問者C

Q：Netcracker社とCSG社におけるAIの活用によるマージンの改善はどの程度を期待しているのでしょうか。また、開発におけるAI活用はいかがでしょうか。

A：Netcrackerは、既に様々なAI活用に取り組んでおりサービスへの適用を進めていますし、先端技術やノウハウをCSG社のマーケットにも展開していきます。開発面では、Netcrackerが抱えているインドを中心とした海外リソースを、CSG社でも使いコストシナジーを出していきます。上流では提案するサービスをAI活用により拡充していき、従来CSG社で提供していたものをNetcracker側に追加、または切り替えていきます。

Q：AI 利用におけるトークンが高騰していくという話題があります。プレミアムなサービスを利用するのか、一般的なものを利用するのか、NEC で自製しているモデルとの組み合わせも含めてどのような形で最適化してくのでしょうか。また、2030 中計にどのように織り込まれているのでしょうか。

A：システム開発や製品開発に AI を適用した際の生産性と業務効率によるコスト低減を見込んでいます。トークンコストは、我々の開発ボリュームも考慮しつつシミュレーションしてコストの前提に織り込んでおります。

また、提供するサービスへの活用はマルチモデル戦略です。モデルにはそれぞれ得意なところがありますので使い分けていきます。当然ながら自製モデルはトークンコストを安く抑えられますので最大限活用していきます。

#### 質問者D

Q：エンタープライズ向けのAIプラットフォームサービス運用なども含めビジネスモデルに変化があるのでしょうか。

A：プラットフォーム構築などお客様の委託を受けての需要は依然として高い状況にあります。今後も、データ構築からオペレーション、そしてそこから生まれるコンサルティング需要は十分に発生するでしょう。また、ミッションクリティカルな業務領域に関しては様々な制約があることも多く、お客様自身が簡単かつ安全に利用できる環境を自社で構築するのは容易ではありませんので、その様な需要は継続するでしょう。

AI時代においては、NECがプラットフォームを提供しお客様自身が実装することあれば、NECが実装したものをサービスとして提供することもあると考えています。NECのAIプラットフォームの強みは、お客様に対して、AIそのものを提供するに留まらず、業務ノウハウや知識に基づいた全体設計、セキュリティ・ガバナンス、そしてガードレールなどを一連のサービスとして提供できる点です。従来のSI事業における需要は一定量あると思いますが、AI時代においては、このAIプラットフォームサービスを用いたサービス事業に転換をしていきたいと考えています。加えてお客様の業務や組織・プロセスを変革していくための設計も必要で、それに伴ったBPOのようなサービス需要も発生するでしょう。

Q：海外ITのSWS-UKやKMDなどの成長率は、CAGR 3～5%と設定されています。達成に向けた成長機会や投資計画について教えてください。

A：KMDは、当初予定より事業のカーブアウトなどの構造改革に時間を要しました。昨年1月に社長が交代した後、戦略と組織体制を大きく見直しました。2030中計における成長計画は非常に合理的ですし、投資も行い業績拡大を目指します。Avaloqについては、安定した顧客基盤とプラットフォームを活かし、地域展開による拡大と、機能面の拡大を図ります。海外IT領域は大型M&Aの機会があれば積極的に検討し、大きく成長することを期待しています。

質問者E

Q：2030中計においてAIなど、従来よりも予見性が下がったと思われる事柄があれば教えてください。お客様が内製化をどのように捉えており、どれくらいの範囲で検討されているのか、コメントをいただくと幸いです。

A：過去2年間でAI進化の状況を常にアップデートし取り組んできましたが、今年に入り特に市場環境が大きく変化したため、2030中計発表の直前でAIを更に強く意識した形で計画に織り込みました。しかし、多くのお客様は基盤部分が未整備であったり、データドリブン経営に必要なデータプラットフォームが準備できていなかったり活用が進んでいない状況です。つまり、AI導入以前にやるべきことが多くある、ということです。その一方で、お客様はAIエージェントや新たなフィジカルサービスなどをどう導入していくかで悩んでいらっしゃるようです。変わる部分と変わらない部分があると思いますが、お客様の業務が安定稼働している中ではバックオフィスのシステムを急に変えるのは難しいでしょう。お客様自身が容易に内製化できる領域もある一方で、お客様がサービスを提供する上では責任が伴うため弊社と共にガードレールなどの仕組み作りをしていくこととなります。内製化に対する考え方は業界や成熟度によって大きく異なります。内製化を進める動きはあると思いますが、先を見通すのは難しい状況ですので慎重に判断されていくでしょう。

Q：冒頭でAIスパコンへの投資という話がありました。AIハードウェアインフラを自ら準備することの差別化要因や目的は何でしょうか。

A：第一に、特にGPUによる大規模な学習クラスターを運用する際、まとまったリソースを一定時間確保するのが難しい現状があります。弊社はトレンドとなっている業務特化型のコンパクトモデルを事業の柱の一つとしていますので、AIスパコンを自社で保有することのメリットは大きいと考えています。

第二に、研究開発から事業投入までの時間が非常に短縮されています。研究開発能力を自社で保有することが、最新サービスをお客様へいち早く提供する上で非常に優位に働きます。この研究開発能力を高めるためにもAIスパコンへの投資が必要です。

## 質問者F

Q：ここ3、4ヶ月でAnthropicと大手のSIerが軒並み提携しましたが、どのように差別化をしていくのでしょうか。もう一点、Anthropicとの提携の成果はNECの平均的な限界利益率よりも高いビジネスとなるのでしょうか。

A：他社がどのような契約をされているかは分かりかねますが、米国本社が日本企業と提携するのは私たちが初めてですし、独占契約ではありませんがグローバルパートナーになるためには様々な条件があり、何社も同時にグローバルパートナーになることはできないため、先行して支援を受けられるのは優位点だと考えています。海外ITやNetcrackerなどの海外グループ会社も対象になっています。

Anthropicとは金融、製造、自治体といった領域で業種特化型のAIサービスを共同開発していくことを検討しています。サービス提供にはNECの強みであるセキュリティやガードレールなども組み込まれており、垂直統合型はもちろん、部分的な提供も可能です。

また、利益率については、高い付加価値を創出できるようになりますし、生産性改善を含めコスト効率化により利益率は向上すると考えています。

Q：2030中計の資料10ページに示されているように付加価値構造が変化していくと理解しています。現状は自動化・効率化が進むシステム構築に多くの人材を抱えていると思いますが、どれくらい迅速にリスクリングを進められるのでしょうか。バブル世代の退職により年齢ピラミッドの構造が変化していく中で、人員シフトを行い、SG&Aを抑えつつ高収益な人材を揃える努力や、5年間での目標があれば教えてください。

A：NECライフキャリアが中心となり500人規模の人材のリスクリングやアウトプレーズメントにより流動化できる仕組みができていますが、これを倍増させるよう取り組みを進めています。また、BPOやAIで価値を創出する領域などへのリスクリングし、SG&Aを最適化していきます。営業は、拠点整理や業務ノウハウを活かしたBluStellarのシナリオ構築、それに伴った販売体制へと切り替えてきています。SEリソースは、リスクリングだけでなく、テレコム領域や防衛領域などのITサービスに人材をシフトすると

いう選択肢もあります。これまで積み重ねてきた人材を動かすノウハウと実績を活かし、トップライン拡大と利益貢献が可能だと考えています。

#### 質問者G

Q：2030中計がスタートして、現場の方々やマネジメントの行動で変化していること、特に現状でのAI活用について教えてください。

A：経営層としては常に変化を取り入れてきました。業績影響として先が見えない部分がある一方で、エージェントAIやフィジカルAIといった活用に向けてやるべきことは沢山あります。NEC自身はクライアントゼロという形で、コーポレートや営業・工場ラインといった様々な領域でAI適用をどんどん進め、自らが失敗も含めて体験しているということです。この経験が大事で、お客様にも起こり得る事をプラットフォーム構築やAI活用のためのデータ、お客様との検討に活かしていきます。従来のDXと同様に大きな事業規模になり、2028年頃にもエージェントAIが普及すると更に大きくなると思っています。全てのAI戦略がBluStellarに織り込まれていますので結果を出して進捗を示していきます。また、社内は好業績を出したということもあり非常に活気に溢れていますし、さらに結果を出していこうと皆が一致しています。

#### 質問者H

Q：AIプラットフォームにガバナンスやセキュリティを織り込むという話がありましたが、セキュリティに絞った場合、営業利益率の向上にどの程度のインパクトがあるのでしょうか。難しければお客様との対話やNEC内でのキャパシティ、リソースのかけ方の変化について可能な範囲で教えてください。

A：サイバーセキュリティについては、社会インフラで主体的に取り組んでいますが、BluStellarでも対応していく予定で、全ての事業にサイバーセキュリティが織り込まれています。

Security for AI（AIを守るためのセキュリティ）は、当社のAIビジネスにおける最大の差別化ポイントであると考え様々な施策を実行しています。グローバル標準において

Ciscoとの連携を行っていますが、それだけでは国内の多様なニーズをカバーできません。独自のガードレールの実装やハルシネーションの抑制機能の実装などを幅広く取り入れることで、NECのAIの差別化を図っています。

以上