

2026年3月期決算 及び 新・中期経営計画説明会 質疑応答(要旨)

この質疑応答集は、説明会にご出席の皆さまから頂いた主なご質問をまとめたものです。

なお、理解促進のために一部内容の加筆・修正を行っています。

Q. 中期経営計画の最終年度(2031年3月期)の業績目標について、売上高はCAGR11.9%、営業利益は同18.5%の成長が必要になると理解しています。非常に意欲的な内容ですが、2027年3月期は売上高・営業利益ともにCAGRを下回る予想となっています。来期以降の4年間で成長率を高めるといってお考えでしょうか。それとも、途中から大きく成長率が変化するイメージでしょうか。年ごとの成長イメージを教えてください。

A. 中期経営計画において、2027年3月期は新たなビジネスモデルを立ち上げるための「仕込みの1年」と位置付けています。

ここでの「仕込み」とは、「オフアリングビジネス」の強化を指します。オフアリングビジネスは、今後の成長をけん引する新たな事業の柱であり、この1年間は種まきや投資を行い、確実に立ち上げていくことに注力します。

5年間の成長イメージとしては、まずこの1年で基盤を整え、その後、成長加速を図りながら、成長率を高めていく想定です。オフアリング提案を起点に、高付加価値・高収益の案件を増やし、その拡大を次世代SIビジネスのさらなる伸長につなげる。そして、その過程で得た実績・ノウハウをアセット化することで、次のオフアリング提案につなげる——このような好循環を生み出していく考えです。

今期、来期、そして5年先に向けた成長の道筋を明確に描いていますので、ぜひご期待ください。

Q. 中期計画の売上高300億円の計画について、M&Aによる効果はどの程度織り込まれているのでしょうか。あるいは、M&Aは前提としていないのでしょうか。

A. 売上高目標には、M&Aによる効果は織り込んでおらず、あくまでオーガニック成長を前提とした計画としています。

オフアリングビジネスを通じて高付加価値・高収益の案件を獲得し、次世代SIビジネスの拡大によって成長加速を実現していく想定です。この実現に向けては、新技術への対応力の強化やエンジニアリソースの拡充が重要となります。そのため、人材育成や実績・ノウハウのアセット化といった投資を通じて、オーガニック成長の基盤を強化してまいります。なお、M&Aについては、エンジニアリソースの観点から検討していく考えです。

Q. これまでM&Aのご経験が少ないように思いますが、実行に向けた体制はすでに構築されているのでしょうか。

A. 当社はこれまでM&Aの実行経験は多くありませんが、成長戦略の実現に向けて、M&Aは重要な選択肢の一つとして継続的に検討しています。

現在は経営企画室に M&A に関する機能を整備し、候補案件のソーシングから検討を開始し、戦略適合性やシナジー創出の観点を踏まえた意思決定を行う体制を構築しています。必要に応じて外部の専門家とも連携しながら、案件の質の確保と実行スピードの両立を図ってまいります。

Q. 成長投資 33 億円の内訳や具体的な内容について教えてください。

A. 現時点で確定している投資案件はなく、今後の成長に向けた投資枠として設定しています。投資の方向性としては、3 つの領域を想定しています。1 つ目は、既存事業の成長加速に向けた人材投資、実績・ノウハウのアセット化やブランド力強化。2 つ目は、事業基盤を支える DX 及び AI 領域。そして、3 つ目は、非連続成長の実現に向けた M&A です。特に M&A は、案件のタイミングや規模によって必要投資額が変動することが想定されます。このため、あらかじめ詳細な配分を固定するのではなく、状況に応じて機動的に最適配分できる設計としています。成長機会に応じて柔軟に資本を投下するための戦略的な投資枠としてご理解ください。

Q. Anthropic 社の Claude Mythos による影響について、どのようにお考えでしょうか。ポジティブ、ネガティブいずれの側面が大きいと見ていらっしゃいますか。

A. Claude Mythos のような最先端 AI は、従来の開発プロセスやセキュリティのあり方を大きく変える可能性があり、特に従来型の受託開発モデルに対しては構造的な変化をもたらす技術であると認識しています。

一方で、こうした AI は単独で業務を完結するものではなく、企業の業務プロセスや既存システムに統合して初めて価値を発揮するものです。そのため、継続的な運用を支える高度なエンジニアリング力の重要性は、引き続き高いと考えています。

当社としては、AI の活用が今後さらに広がることを見据え、ベトナム拠点も含め、アジャイル開発と AI を組み合わせた体制を強化しており、先端 AI を活用する側としての競争力向上に取り組んでいます。

Claude Mythos をはじめとする AI は脅威となり得る側面もありますが、AI を組み込んだ開発力を強化していくことで、付加価値を高める機会であると捉えています。今後も AI の動向を継続的に注視しながら、適切に活用・運用してまいります。

Q. AI 駆動開発体制から AI ネイティブ開発体制へ移行する時間軸のイメージを教えてください。また、それに伴い、オフリング・グリッド統括部への人材移動が加速するイメージでしょうか。

A. 直近では、AI ネイティブ開発に対する注目が急速に高まっていると認識しており、すでにお客様からのニーズや引き合いも顕在化しています。今後はさらなる活用の拡大が見込まれるとともに、技術の進展に伴い、AI 駆動開発と AI ネイティブ開発の境界が徐々に薄れていく可能性があるかと認識しています。

当社は、案件特性に応じて開発手法を使い分け、スクラッチ開発やリプレース案件には AI ネイティブ開発を積極的に適用していく方針です。一方、ミッションクリティカルなシステムをはじめ、既存システムの高度化や進化には、AI 駆動開発の活用が適していると考えています。いずれも、お客様のニーズを踏まえながら推進してまいります。

なお、オフリングビジネスの中核となるオフリング・グリッド統括部については、引き続き体制強化を図っていきます。また、オフリング提案を起点とした案件拡大(AI 関連を含む)に対応する高度 IT エンジニアやプロジェクトマネージャーなど、プロフェッショナル人材の拡充については、次世代 SI 開発を遂行する事業部門で重点的に対応します。

したがって、特定部門への一方向の人材シフトではなく、オフリング・グリッド統括部と事業部門、そして AI 活用が相互に連携しながら、全体として価値創出を高めていく体制を構築していくとご理解ください。

Q. 事業ポートフォリオ構想では、中計最終年度におけるコンサルティングの売上構成比は 10%程度と、大きく伸びる計画ではないように見えます。以前は「全社員をコンサルタントに」という構想もあったと認識していますが、コンサルティング単体で利益を拡大するというよりも、次世代 SI ビジネス全体の案件規模や収益性の向上を通じて利益を積み上げるという理解でよろしいでしょうか。

A. 「全社員をコンサルタントに」という構想については、現在も変わっておりません。

確かに、コンサルティングの売上構成比は 10%程度ですが、当社が目指しているのは、オフリングを起点として案件を獲得し、その後のコンサルティングや次世代 SI 開発につなげていく「循環型モデル」です。

長年培ってきたアセットを活用し、お客様の業務理解に基づくオフリング提案を行う。そのうえで、経営層に対するトップコンサルティングだけでなく、現場に入り込み業務変革を支援するテクノロジーコンサルティングまで、幅広いニーズに対応していきます。そして最終的には、システム開発・実装まで一貫して担っていくことを目指しています。

つまり、コンサルティングは単独で収益を上げることが目的ではなく、あくまで「提案の入口」です。オフリング提案を通じて生まれた案件を、コンサルティングと次世代 SI 開発によって具体化し、価値提供につなげていく考えです。

次世代 SI ビジネスでは、従来型の受託開発だけではなく、AI・DX も活用した提案力と開発力の両方が求められます。そのため、今後も全社員にコンサルティング力を身につけてもらい、「コンサルティング力を持つエンジニア」を育成していきたいと考えています。

Q. オフリングビジネスでは経営層への提案を重視されているとのことですが、社会インフラ向けが主力である御社の場合、大企業顧客が多いと考えられます。経営層へのアプローチのハードルは高いと思われるのですが、この課題をどのように克服していくのでしょうか。

A. ご指摘のとおり、当社は社会インフラ領域を中心に事業を展開しており、大企業のお客様が多いことから、経営層へのアプローチには一定の難易度があると認識しています。

一方で、当社は創立以来 50 年にわたり実績を積み重ねる中で、お客様との長期的な関係性と信頼を築いてまいりました。こうした日々の取引やプロジェクトを通じた積み重ねにより、経営層を含む幅広いレベルでの人的ネットワークを形成している点が当社の強みであると考えています。

その結果として、すでに多くのお客様の経営層との接点やコミュニケーションチャネルを有しており、こうした関係性を基盤に、トップマネジメントに対する提案活動を進めています。

引き続き、これまで築いてきた信頼関係とネットワークを活かしながら、経営層に対するオフリング提案を強化してまいります。

Q. 株式会社日立製作所が Anthropic 社と協業するとのニュースがありました。鉄道や電力などの領域に AI を活用していく内容と理解していますが、今後、ミッションクリティカルなシステムも AI に代替されていく可能性はあるのでしょうか。また、その中で御社に勝機はあるのでしょうか。

A.報道にもあるとおり、今後 AI の進化と普及が進む中で、社会インフラをはじめミッションクリティカルなシステムにも AI の適用が進む可能性は十分にあると認識しています。

一方で、ミッションクリティカルな領域への AI 適用については、高い信頼性や安全性、複雑なシステム間連携への対応が求められるため、実現には相応の技術力と現場知見が必要となり、容易ではないと考えています。AI が単純に既存システムを代替するというよりも、高度に融合していく形になると見えています。

当社はこれまで社会インフラ領域において、特に電力分野などの高度で複雑なシステムに長年取り組んできており、その難易度や実務上の課題を深く理解している点が強みです。ミッションクリティカル分野において AI の適用が本格化する局面においては、当社の強みである社会インフラ領域での実績と技術力を活かし、当社にしかできない、独自の価値を提供できる機会があり、当社ビジネスにとって追い風になると考えています。

引き続き AI の進展を的確に捉えながら、技術対応力と現場力の双方を強化することで、同領域における競争力を高めてまいります。

以上