

(2021年10月27日開催、東京)

## 株式会社野村総合研究所 2022年3月期第2四半期決算説明会

### 質疑応答 (Q & A)

#### 質問者1人目 (アナリスト)

Q1：業績予想の上方修正では産業ITにおける売上の増加が大きかった。産業ITは前期も好調だったが、今期において好調の内容に変化はあるか。例えば、先行する大型顧客の増加か、新規顧客の裾野拡大か。さらに、来期に向けてどのように見ているか。

A1：前期の通期決算発表ではTier1の大口顧客が先行し、Tier2の顧客が追いかけてくと説明した。今期は、流通、物流、通信の顧客の投資意欲が旺盛であり、さらに全方位に顧客が拡大しつつある。この状況はしばらく続くと思う。加えて、テーマも広範になってきた。例えばEコマースなど新しいビジネスモデルを構築するテーマだけではなく、業務プロセスにAIのアルゴリズムを適用して業務改革を行うテーマなど、幅広いニーズが顕在化している。

Q2：中計の目標を前倒し達成する状況であり、来期に向けての論点をセグメント別に示してほしい。

A2：中計において財務目標はその一部である。NRIでは、中計の戦略をバランス・スコアカード(BSC)の戦略マップを用いて可視化している。戦略目標ごとにKPIを設定してPDCAを回している。来期に向けて戦略マップ(戦略のシナリオ)を変える必要はない。但し、来期の予算は見直す必要がある。予算についてはこれから議論するが、今期の見通しと顧客の投資計画を精査している。今期の勢いは来期も継続すると想定しており、来期の予算は積極的なものとなるだろう。その先としては、2030年をターゲットとした大きな潮流の変化やそれに向けたポジショニングについて、今議論している。来年4月の決算発表時には2030年に向けた戦略の骨子の部分について説明ができるよう準備を進めている。

Q3：資産売却益は来期もあるとのことだが、進捗があれば伺いたい。

A3：同一物件を2回に分けて売却するため、来期も売却益が発生する。今期が約6割、来期が約4割の比率である。

Q4：産業ITでは、拡大を牽引するTier1の需要が一服すると成長が止まる懸念があった。しかし、新しい顧客からの受注があり、来期も伸びると理解した。金融ITは、大型案件が運用に移行することでリリースされる開発リソースに見合った新たな案件を獲得できるか、その見通しは。

A4：証券分野での大型顧客の STAR 移行案件は、合意したスケジュールに沿って順調に進めている。この他にも来期にかけて準大手クラスの顧客で STAR 移行案件や関連する SI 案件が出てくる。また、現在仕込みをしているフロントのプラットフォームが来期以降に寄与すると想定する。よって、今期で案件がピークアウトするわけではない。証券業向けは来期も活況。大型案件に矢継ぎ早に取り組むので、プロジェクトマネジメントが重要。保険分野では、大手損保に脱ホスト（モダナイゼーション）の動きがある。共済系の案件もあり、来期に向けて期待できる。銀行では、大型のオンライン系銀行の基幹システムがリリースを迎え、別の案件もピークアウトしているので、来期はリリースされたリソースの活用を考えていく。金融セグメント全体では、急に失速する懸念はないと思う。

## 質問者 2 人目（アナリスト）

Q1：第 2 四半期の受注高について、国内の金融 IT と産業 IT が弱く見える理由は。

A1：金融 IT は、大型顧客の STAR 移行に伴う SI 案件の反動。産業 IT は、大型案件のピークアウトが影響しているが、それ以外は好調を維持している。全体的に受注残は積みあがっており、稼働率も高い状態。補足として、産業 IT は前期第 1 四半期にはコロナ影響で伸び悩んだ反動もあり、第 2 四半期に受注が大きく伸びた。今期第 2 四半期は、大きく伸びた前期第 2 四半期と同水準の受注高があると評価している。

Q2：大型案件の反動減は、下期の受注高に影響するか。

A2：前期第 2 四半期は食品系と関西支社で大型案件があった。この 2 件の反動減があったため今期第 2 四半期の伸び率は低かった。現在、引き合いは強く、全体的に活況な状態が続いている。下期以降、心配はしていない。

Q3：豪州 Planit のサービスを日本とアジアに展開する点に関して、テスト工程のアウトソーシングニーズは高まっていると想定する。日本でどのように展開するのか。金融以外の顧客はコンサル起点で受注することが多いと思うが、後工程に対するサービスを起点に新たな顧客層を開拓できるか。

A3：いきなり顧客に展開するのではなく、まずは NRI 内での活用を考えている。NRI でもテスト工程に多くの人員を投入しているので、自分たちの生産性向上に試用し、日本に適用する際の留意点を学習したい。外販はその次のステップと考えている。

Q4：Planit のソリューションを国内で外販するタイミングは 2～3 年後ぐらいか。

A4：日本語化などの準備作業もあり、外販にはそのぐらいの時間軸を想定する。欧米では顧客がシステム開発を内製化するため、テスト工程のアウトソーシングサービスは一般的だが、日本ではテストも含め SIer が一括で請け負うケースが多い。内製化部分へのテスト工程自動化の需要がどの程度あるかは精査する必要がある。資料には記載していないが、Planit のサービスは北米市場には適し

ていると考える。

### 質問者 3 人目 (アナリスト)

Q1：上方修正された今期計画は、どの程度余裕を持たせたものか。営業利益は下期で 10 億円の上積みにも留まる。

A1：上期の実績に比較すると上方修正が小さいと感じるかもしれないが、好調であった第 2 四半期の状況が継続すれば、第 3 四半期決算発表でさらなる上方修正も考えられる。但し、現時点ではそこまで読み切れていない。

Q2：売上の上方修正に対して利益の上方修正が大きいのは DX による利益率改善が貢献しているか。

A2：複合的な要因があるが、産業 IT を中心にアジャイル開発によって、安定した稼働で仕事が進められている。また、デジタル IP の利活用が利益の上振れに寄与していると考えている。信託受益権の売却益は期初の業績予想に織り込み済みであるため、上方修正とは直接関係がない。

Q3：カーボン・ニュートラルは現状どのくらいの規模か。また、将来的な市場規模はどの程度か。

A3：カーボン・ニュートラルは、今までになかったテーマで、今期上期に立ち上がったばかりである。このため、それほど大きな規模ではない。現状、公共系のコンサル案件が多い。数値は要確認だが、公共向けコンサル案件の 1 割程度あるかどうかというレベル。今後は、民間からの需要も期待できる。例えば、金融機関では Scope3 への対応で融資先のモニタリング・評価の支援などの引き合いが出てきている。また、カーボンオフセット取引が制度化されることを見据えた新事業のテーマも出てくるだろう。

Q4：将来的な市場規模の考え方はどうか。コンサルの何割ぐらいを占めると想定しているか。

A4：2021 年 6 月に内閣府から公表された「地域脱炭素ロードマップ」によると、脱炭素先行地域としてこれから 100 か所が選定される。そこに応募したい自治体に対するアドバイザー需要があり、中央官庁に加えて自治体のマーケットが立ち上がる。補助金もあり、案件の規模は一定以上と考えられる。地方の金融機関からは Scope3 に関連して CO<sub>2</sub> 排出量の多い融資先に対するモニタリング・評価を支援する需要も出てくるだろう。また、業績に直結する輸出の多い製造業からのテーマが考えられる。規制への対応はもちろんのこと、「EU タクソミー」などに対してどう取り組むか、政府も巻き込んだ業界としての取り組みを支援することが期待されている。カーボン・ニュートラルのテーマは、立ち上がったばかりであり、市場規模について現時点では想定が難しい。

## 質問者 4 人目 (アナリスト)

Q1 : 通常、上期の業績が好調な場合でも、コンサルや SE の稼働が高い場合には仕込みが必要という理由で業績予想を修正しない印象がある。今回の上方修正は、売上高以上に生産性が向上し、コンサルや SE への負担が大きくないので、上期に好調だった分をそのまま反映する、という考え方か。

A1 : 受注が非常に好調なため、稼働率は高い状態になっている。損益分岐点を大きく超えて利益が跳ね上がっている状況が下期で失速することはない。適切な上方修正をすべきであろうという判断。

Q2 : 生産性の向上は構造的なものに見える。下期に採算性が低下することはないと考えてよいか。また、通期の販管費の予想を下げた理由を教えてください。

A2 : 生産性は色々な要素で決まるが、ひとつはその需給のバランスがある。今の状況であれば、売り手のニーズが高い。また、稼働率が高いため、1 人当たりの付加価値を押し上げているという意味での生産性の向上もある。例えば E コマースは似通った機能が多く、それを部品化することでゼロから作る部分をなくす。また、最近の産業系では、AWS を使うケースが多いため、基盤構築も部品化することで、工数を減らすことができる。地道だが、こうした活動を積み上げることで、二桁億程度のコストは下がっている。生産性はここへきて大きく上がっている。

販管費は第 2 四半期までの実態に合わせた。それ以上に特段の理由はない。

Q3 : アジャイル開発や部品化により工数が大きく減った事例の話が以前にあったが、生産性は恒常的に上がり続けるのか。

A3 : 部品化を進めているため、上がっていくと思う。例えば流通分野のお客様では、店舗側業務効率化の実績を積むことで、アルゴリズムのパターンが幾つか出来上がる。新しいお客様からご依頼があった時には、ゼロから作るのではなく、まずそのパターンを当てはめ、チューニングをしていくことで、効率的に作れるようになってきている。そういうものが複合化している。

Q4 : 来期の計画を立てる際には、稼働率が非常に高いため下げるといったことはないか。

A4 : 基本は素直に読むというポリシーでやっている。

## 質問者 5 人目 (アナリスト)

Q1 : 自助努力での生産性向上の取り組みは、どの程度進んでいるのか教えてください。

A1 : 生産性向上は永遠のテーマ。「開発プロセス高度化」は、開発のフレームワークを標準化し、それを使う。これは以前から取り組んでおり、これからもやり続ける。保守業務は、小さいチームでバラバラに担うのではなく、ある程度の大きさの組織にすることで、保守を行う人員の稼働をより高めていく。これも以前から取り組んでおり、これからも取り組み続ける。「開発プロセス高度化」は、とことんやり続

けるタイプの活動。

「業務環境の最適化」は、この1年でリモートワークがかなり定着した。今も社員は4割ぐらいの出勤。テレワークをすることで時間を有効活用できる。例えば、DX人材開発プログラム（+DX）は昨年延べ8千人以上が参加している。テレワークは、こうした研修の充実にもつながるため、これからも取り入れていく。ただ、テレワークを行うと、業務以外のコミュニケーション量が減る。組織としての一体感などが問題となるため、それは乗り越えなくてはならない。生産性を上げながら、組織としての一体感を持ち、モチベーションを高く維持しながら業務に取り組む為の改善活動は今も続けている。だいぶ出来てきたが、やらなくてはならないことがまだまだたくさんある。

「デジタルIPの開発・展開」については、現状10テーマ程度が部品化のプロセスに入っている。デジタルIPはまだ増やすことができると考えており、先は長い。

Q2：豪州はひと通りのサービスラインナップが揃ったという話があった。今中計期間において、さらにM&Aを行う可能性を教えてください。

A2：豪州でITコンサル・開発の分野をもう一段強化するために、比較的大手の企業のM&Aを計画していたが、検討した結果、断念した。大型のM&A案件は出尽くしている状況。大規模ではない会社や、地域を補完するような会社を買うことはあるかもしれないが、これからはオーガニックで利益成長を目指す方向へ舵を切っていく。ブランドの統一や別の法人として存在する企業を統合する、といった検討に入る。

一方で、北米では継続して参入機会を探索している。パイプラインも絶えず見直ししながら、機会があればM&Aを行いたいと考えている。よいチャンスがあれば、ぜひ取り組んでいきたい。

## 質問者6人目（アナリスト）

Q1：コンサルティング市場全体において、現在のDX戦略立案バブルは、来年頃にピークを迎えそうか、もう少し続くか。見立てを聞かせてほしい。

A1：戦略そのものの立案は、しばらくすると、ピークアウトしていくと思う。DXに取り組む企業がTier1から、Tier2に移り始めているが、Tier2は企業の数が多いので、しばらくそういった仕事は続くだろう。これからは、立ち上げたオンラインのビジネスモデルなどを、一緒に併走し、事業のチューニングをしながら育成していくプロセスの仕事に移っていくと思う。戦略系コンサルとシステムコンサルの中間的な業務に入り込み、お客様の事業をチューニングしていくタイプのサービスを、しっかり準備しなくてはならない。今年、CX（カスタマーエクスペリエンス）を重点にするチームを立ち上げた。これも息の長いビジネスにはなっていくだろう。1、2年でピークアウトし、マーケットがシュリンクするタイプではないと思う。

Q2：下期に一過性の費用として織り込んでいるものはあるか。

A2：今期現時点での予想において、特別な費用を見込んでいるものはない。

Q3：いい見通しの中でリスクがあるとしたら、何か。景況感など、コントロールできない要因以外で考えているものがあれば、教えてほしい。

A3：この1年のコロナは大きなインパクトがあった。いつかは、デジタルを活用したビジネスモデルの変革が起こると考えていた企業は多かった。しかし、レガシーであるリアルビジネスも大きい存在であり、新しいオンラインのビジネスに重心を移すことに躊躇があった。しかし、この1年で世の中は大きく変わった。経営者の方と話していても躊躇がなくなった。これは金融も産業も同じ。ビジネスモデルを変えることに対して恐怖心がなくなった。例えば、テレワークも、やってみるとそれなりにできる、生産性が上がる部分もある、という経験が積めた。今まで特定のお客様、業者だったものが広範囲な業種とお客様に広がっているのは、コロナを経て、世の中が変わったということ。これは当社だけではなく、ITセクターの企業は同じように感じているだろう。特に私たちはコンサルを持っているので、お客様に一番近い位置に立てる優位性がある。そこで経営者の方と接していると、明らかに2、3年前とは違ってきている。

リスクについては、今は大きなものがあると感じていない。ただ、カーボン・ニュートラルは、日本にとってはチャンスと言うよりは大きなリスクにもなりうる。長い目で見た時には注意が必要だと思っており、そこに対して当社が何か寄与できるところがあるか考えている。

Q4：NRIは人材面で差別化できていると思うが、人材の獲得や教育はどう考えているか。

A4：例えば大規模なモダナイズ案件で、他社が上流のコンサルティング工程から開発工程に入った際に品質が全く伴わないため、当社に声が掛かり作り直すようなケースもある。スマホを使ったアプリというレベルではなく、フロントシステムを変えることで、基幹システムそのものも作り変える。さらにそれをクラウド上で新しい技術を使いながら作り直すことは、相当な技術力、人材の質の高さが求められてくる。最後は、人の質のレベルの高さが勝負どころとなる面もある。

以上