

(2020年10月28日開催、東京)

## 株式会社野村総合研究所 2021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、電話参加者)

Q1 : パラダイムシフトによる DX 需要が増えているとのことだが、どのような案件が取れているのか？

A1 : 営業の非対面化など従来の業務プロセスをオンライン化するタイプと、ビジネスモデル自体をオンライン化するタイプがあるが、産業 IT セグメントでは特に後者の案件が増えている。例えば、EC 関連の案件では、複雑な EC の仕組みをパッケージでシステム構築することは困難なため、スクラッチでの開発が必要。ビジネスモデル見直しのコンサルティングスキルに加え、システムエンジニアによるスクラッチ開発のスキルが求められ、当社はいいポジションでニーズに対応できている。金融 IT セグメントでは、レガシーな既存システムをモダナイズする目的で、THE STAR など共同利用型サービスへの切り替えニーズが足元で強い。また、今後に向けて期待されるのが、営業プロセスのオンライン化。対面と非対面の営業を最適に組み合わせるため、デジタルのプラットフォームをまず構築し、そこへ様々なツールや機能を順々に加え、時間をかけて改良を重ねていく。証券・保険・銀行など金融では業種を問わずニーズがある。このような案件もパッケージ導入だけでは対応できないので、コンサルティングとシステム開発の両方のスキルセットが求められる。従来のウォーターフォール型の開発で見られたような大規模案件の一括受注は相対的に減りつつあり、準委任の形式で小刻みに受注していくタイプの案件が増えている。

コンサルティングでは、ESG など長期的な潮流を見据えて、事業ポートフォリオのダイナミックな組み替えを検討する案件など、多くの大企業が経営のトランスフォーメーションを考え始めており、様々なタイプの案件が走っている。コロナ禍を受けて、不転換の決意で今のビジネスを見直したい、というお客様の意向が強くなっていると感じている。

Q2 : 足元で増えている案件の収益性は、従来の DX と比べて違いがあるのか？

A2 : プレゼン資料の 16 ページに示したような、お客様と一緒に高速でアジャイル開発するタイプの案件には数年前から取り組み始めた。当初は、要件の急な見直し等にスムーズに対応できず採算性が悪化することもあった。しかし、現在ではアジャイル開発が日常化し、採算性も十分に確保できている。

Q3 : 第2四半期の販管費の対前年増加率が高い理由は？下期に向けた販管費の見通しは？

A3 : 第2四半期の販管費増は、新卒・中途の採用増に伴う人件費の増加による影響が大きい。第

2 四半期に一過性的コスト増要因があったわけではない。下期は、金額ベースでは上期とほぼ同額の販管費推移を想定し、売上の増加に伴い販管費率は低下するとみている。

### 質問者 2 人目（アナリスト、電話参加者）

Q1：産業 IT セグメントにおける DX 案件の業種別のブレークダウンを教えてください。複数の大型案件が数年間続いていくと考えていいのか？

A1：業種では通信、物流、小売の関係が増えている。コロナ禍を受けても投資余力があり、トップのリーダーシップで数年かけて大規模な DX を進めようとする複数のお客様に関連する案件が活況で、社内リソースを集中配分している。それらの案件が産業 IT セグメントの受注・売上の増加に結びついている。

Q2：IFRS の導入による影響は、のれん償却費分が利益増に寄与することが想定されるが、他にどのような影響を見込んでいるか？

A2：IFRS 導入による業績への影響はプラス面・マイナス面の両方が想定される。詳細については検討の最終段階にあり、現時点で申し上げられることはない。来期の予想発表の際に説明させて頂きたい。

### 質問者 3 人目（アナリスト、電話参加者）

Q1：足元の受注の伸びが総じて高いのに比して、下期の売上の伸びの想定が低過ぎるように見えるが、各セグメントの下期の売上想定は根拠は？

A1：コンサルティングセグメントは、下期の売上が対前年比マイナスの予想になるものの、上期との対比では十分に高い伸びでの V 字回復になると想定している。金融 IT セグメントについては、ある子会社での案件の特性により、上期に売上が大きく計上され、下期は売上減の見込みとなる影響が大きい。産業 IT セグメントは、海外事業の下期の売上回復までは見通せない一方、国内における受注・売上の増加を見込んだ想定となっている。

Q2：DX の採算性を確保するための取り組みや方法はどのようなものか？

A2：一つは、DX のシステム開発で共通に利用可能な部品としてのデジタル IP がある。例えば、クラウドを利用して EC のシステム基盤を構築する場合に、従前と比較して開発コストの大幅な低下が可能なデジタル IP を既に構築済みである。また、人材面では、アジャイル開発のスキルの向上がある。ウォーターフォール型の開発とは違い、問題が起きたらすぐに対応するマイクロマネジメントを実施しない限り採算性が悪化するが、過去のアジャイル開発の経験を通じて、プロジェクトマネジメントに必要なスキルの習得が大きく進展した。

Q3：そうした強みは他社では模倣できないのか？NRI にアドバンテージがあるのか？

A3：他社と比較するのは難しいが、新しいスキル習得に対する人材のケイパビリティは高いと思っている。アジャイルに必要な能力開発に数年かけて取り組み、ようやく定着してきたところであり、利益率は14-15%を確保できている。

Q4：広告・マーケティング会社が競合になることは無いのか？

A4：子会社のNRI デジタルでは先端的なデジタル技術を活用したビジネスを検討しており、広告ビジネスにも関心を持っている。既存の広告ビジネスに進出して他社と競合するよりは、新しい分野の開拓を考えていきたい。

#### 質問者4人目（アナリスト、電話参加者）

Q1：国内では、どのような顧客の投資意欲が旺盛なのか？既存顧客か新規顧客か？

A1：NRI のお客様の中で、コロナによるマイナスの影響を大きく受けているお客様と、事業に追い風が生じて投資に前向きなお客様と、両方が存在して二極化が生じている。その中で、投資に前向きなお客様に対し、ビジネスモデル変革の企画から推進まで一貫した支援するために、社内リソースを集中投入している。例えば、これまでコンサルティングのみの取引関係であったお客様との間で、ソリューション開発まで含めた大きな取引に発展した事例が出ている。このように、投資に前向きなお客様のニーズにしっかりアプローチし、取引を拡大できるかが重要である。

Q2：金融 IT セグメントと産業 IT セグメントのそれぞれで、どのような業種で第2四半期の受注が増えているのか？

A2：金融 IT セグメントで受注に最も大きく寄与したのが保険、次が証券である。産業 IT セグメントでは、サービス業向けの受注が大きく増えている。

Q3：海外の地域別の状況と来期の見通しを教えてください。

A3：豪州は、今後のコロナウイルス感染の状況次第ではあるが、事業環境は徐々に改善していくと見込んでおり、また連邦政府のIT予算も削減されない方針が示されている。足元では案件の引き合いも入ってきており、来期に向けて回復が期待できる。北米の b+p は、現状はほぼ収支均衡の状態である。ただし、既存顧客はコロナの影響を大きく受けている業種が多く、また不況下で顧客がシステム内製化を進めており、来期の業績回復を見込むまでは至っていない。年明けに新商品を投入し、新規顧客を開拓する必要がある。海外のコンサルティング事業では、北米・中国は概ね復調しているものの、タイとインドは事業環境が厳しく、まだ先を見通すことはできない。

#### 質問者5人目（アナリスト、電話参加者）

Q1：第2四半期の産業 IT セグメントの受注高が大きく増えているのは、特定の大型案件の寄与によるものか、それとも複数案件の積み上げによるものか？

A1：第2四半期では、通信関係で比較的規模の大きい案件が寄与している。他にも、サービス系の業種でそれなりのサイズの案件が複数あり、それらが積みあがった結果によるものである。

Q2：下期の受注高の増減の見通しは？

A2：足元の引き合いの状況を見ると、下期に向けて受注高が大きく減るような見通しはない。下期の受注高もプラスのペースが続くのではないかと期待している。

#### 質問者6人目（アナリスト、電話参加者）

Q1：企業の IT 投資意欲が二極化しているということだが、投資意欲が高い企業の DX 案件のみを獲得していけば売上成長は十分に可能か？

A1：法人企業統計でソフトウェア投資の推移を見ると、今期は急激に落ち込んでおり、前期までとは事業環境が全く異なる。IT 投資の需要全体で考えれば今期は相当厳しい状態にあるが、その中で企業の二極化が起こっている。コロナウイルスの拡大をきっかけとした生活者の行動変容が追い風となって、一気にビジネスモデルを変革しようとしている企業にしっかりとアプローチする、これに尽きると思う。その際、現場における顧客担当者とのコミュニケーションが重要であるのはもちろんだが、経営トップ同士の信頼関係やコミュニケーションがないとうまくいかない。当社の場合、今のところうまくアプローチができていないかと思う。

Q2：DX に強みを有する NRI が他社から仕事を奪っている、シェアを上げている感覚はあるか？

A2：他社がやっていた仕事をそのまま取ってくるのは難しい。システムの背後にある顧客の業務を他社の方が理解している場合、NRI の優位性がその分弱まるので、価格を相当に下げるなど無理をしないと案件を獲得できない。それよりはむしろ、EC 関連や営業プロセスのオンライン化など、NRI の強みを活かしやすい新しい領域を中心に案件を獲得していく方がよい。

#### 質問者7人目（アナリスト、電話参加者）

Q1：現在の引き合い状況を踏まえて下期の受注見通しを教えてください。

A1：金融 IT セグメントの中で、証券業向けでは新しいお客様の THE STAR 導入案件が複数あり、今後も安定的な受注を見込むことができる。保険業向けは個別 SI が中心で、対面営業ができないと売上に影響が出る。上期は前期獲得した案件を消化したが、緊急事態宣言により上期に対面営業ができなかった影響が下期の売上に影響が出ている。ただし、期初には想定していなかった大手生命保険会社の案件が復調しつつある。保険については、今後の営業成果が下期ではなく来期に向けて出てくればよいと考えている。銀行はオンライン系銀行のシステム刷新案件が既にピー

クアウトしており、下期は受注の伸びが鈍ると想定している一方で、新しい案件も出て来ており、新しく発生するニーズにしっかり対応していけば受注の勢いがなくなることはないと思う。産業 IT セグメントは、大型のトランスフォーメーションを目指すお客様が複数いらっしゃる、受注が高水準のまま下期も続いて行くと想定している。コンサルティングセグメントは、営業ができないと受注が進まないため、緊急事態宣言のもとで上期に大きな影響があった。現在は営業活動も通常に戻っており、下期に向けて受注の心配はしていない。

Q2：IFRS 適用により、中期計画の営業利益目標に影響があるか？

A2：会計基準の変更によって目標自体を変更することは考えていない。

Q3：現状のマーケット環境や対象企業の状況を踏まえて M&A の方針を教えてください。また、野村証券とのインド合併会社の今後の方針はどのようになっているか？

A3：今期の海外売上は 500 億円を下回ると思うが、2022 年度の海外売上 1,000 億円の目標を変えるつもりはない。大型 M&A を通じて、豪州で 700-800 億円程度の事業を作りたいと思っており、そのための活動は継続している。来期、再来期に向けて NRI の豪州事業に必要な分野を検討している。

野村証券との合併会社については、先方の経営体制も変わって新しい経営の方向性が出つつあり、それを踏まえ今後の方針を検討中であるが、少し方向性を修正するかもしれない。

以上