

事業説明会

グローバル事業の現状と Vision2030に向けた戦略の方向性

取締役 専務執行役員
舘野 修二

株式会社 野村総合研究所

2022年6月29日

NRI

Share the Next Values!



館野 修二 (たての しゅうじ)



[略歴]

1987年 株式会社野村総合研究所 入社

2014年 当社執行役員 基盤サービス事業本部副本部長

2016年 当社執行役員 システムコンサルティング事業本部長兼
サービス・産業ソリューション事業本部副本部長

2019年 当社常務執行役員 サービス・産業ソリューション事業本部長

2021年 当社専務執行役員 産業ITソリューション事業担当

2022年 当社専務執行役員 産業部門管掌、グローバル管掌(現任)

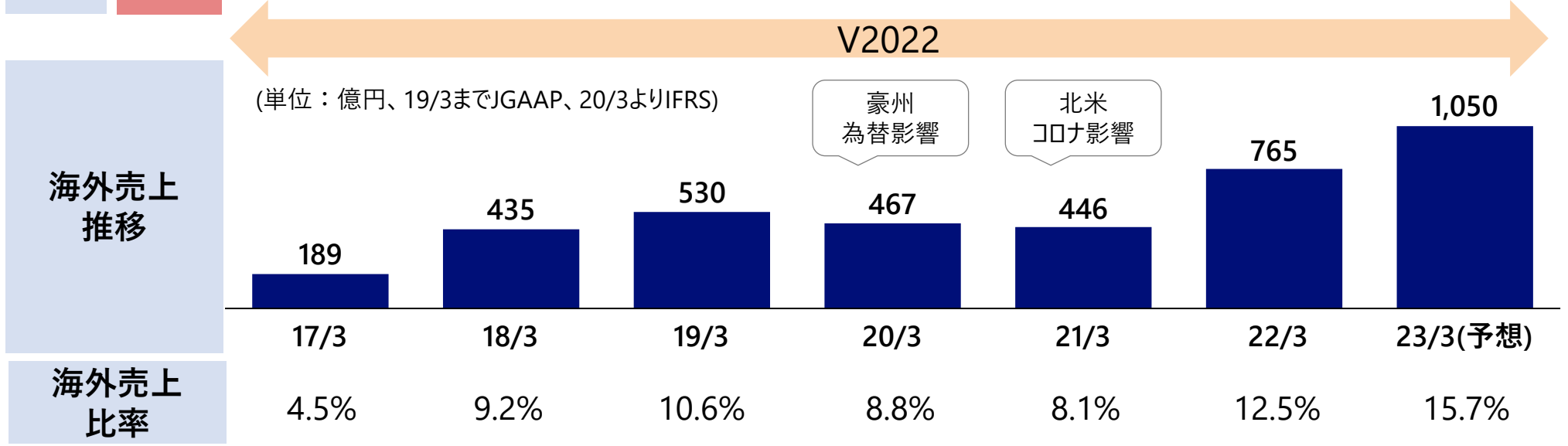
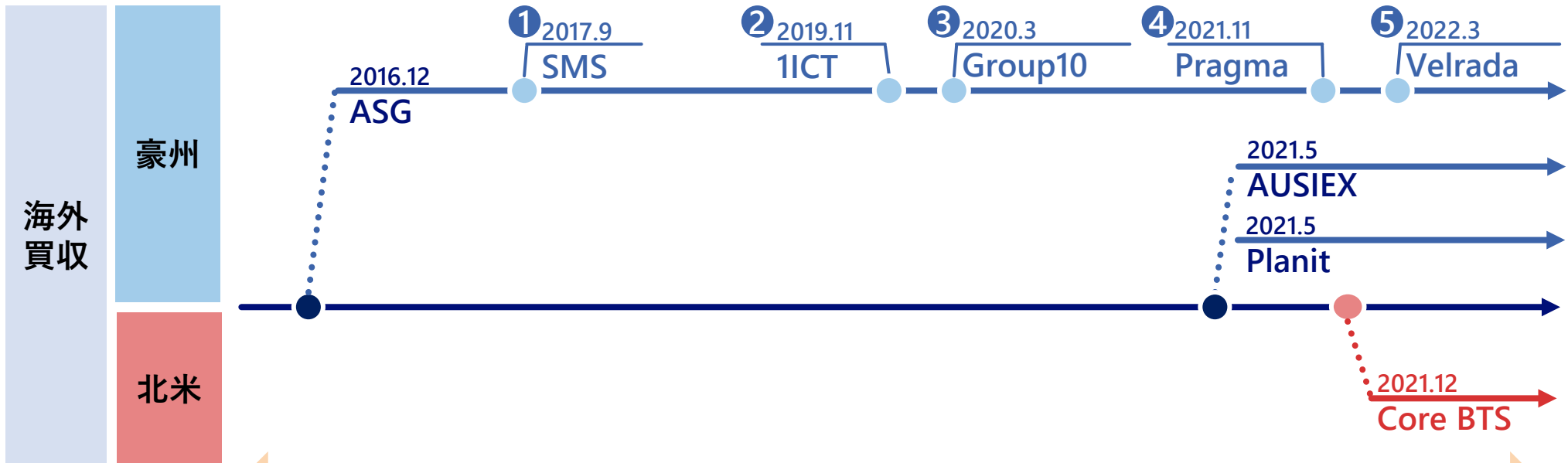
01 グローバル事業の振り返り

02 北米戦略概要

03 Core BTS社の概要

04 V2030に向けたアクションプラン

V2022におけるNRIグローバル売上の推移



この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

01 グローバル事業の振り返り

02 北米戦略概要

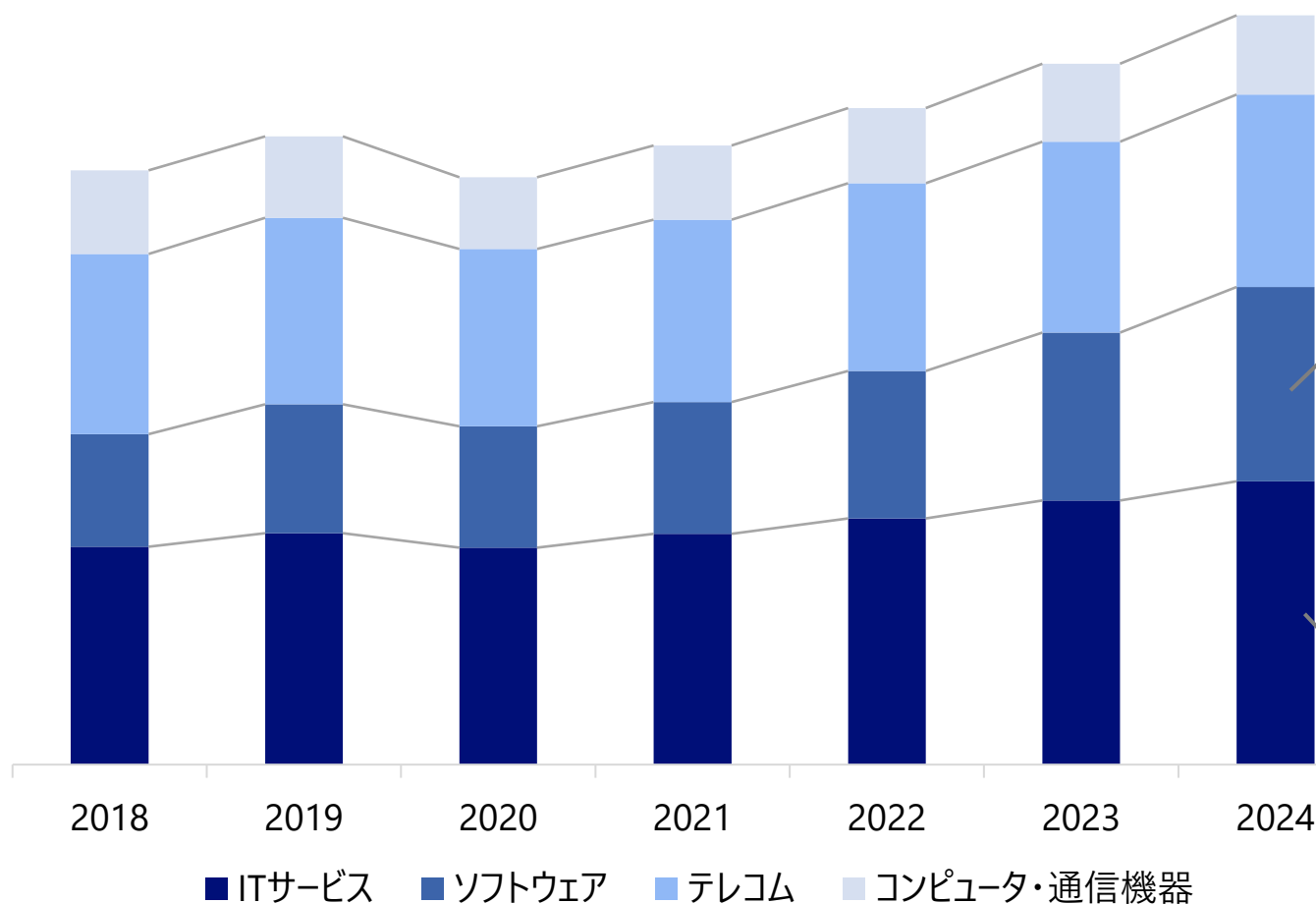
03 Core BTS社の概要

04 V2030に向けたアクションプラン

北米の情報・通信サービスの市場規模

情報・通信サービスの規模推移 (ユーザ企業のIT支出額)

出所：Gartner Worldwide IT Spending (2020 Q2)、2020以降は予想値
*ユーザのIT支出額



市場特性

<ソフトウェア分野>

最も成長率が高いが、
・企業価値評価が高騰
・競争が激しく、生き残れる企業の見極めが難しい
など、事業リスクが高い

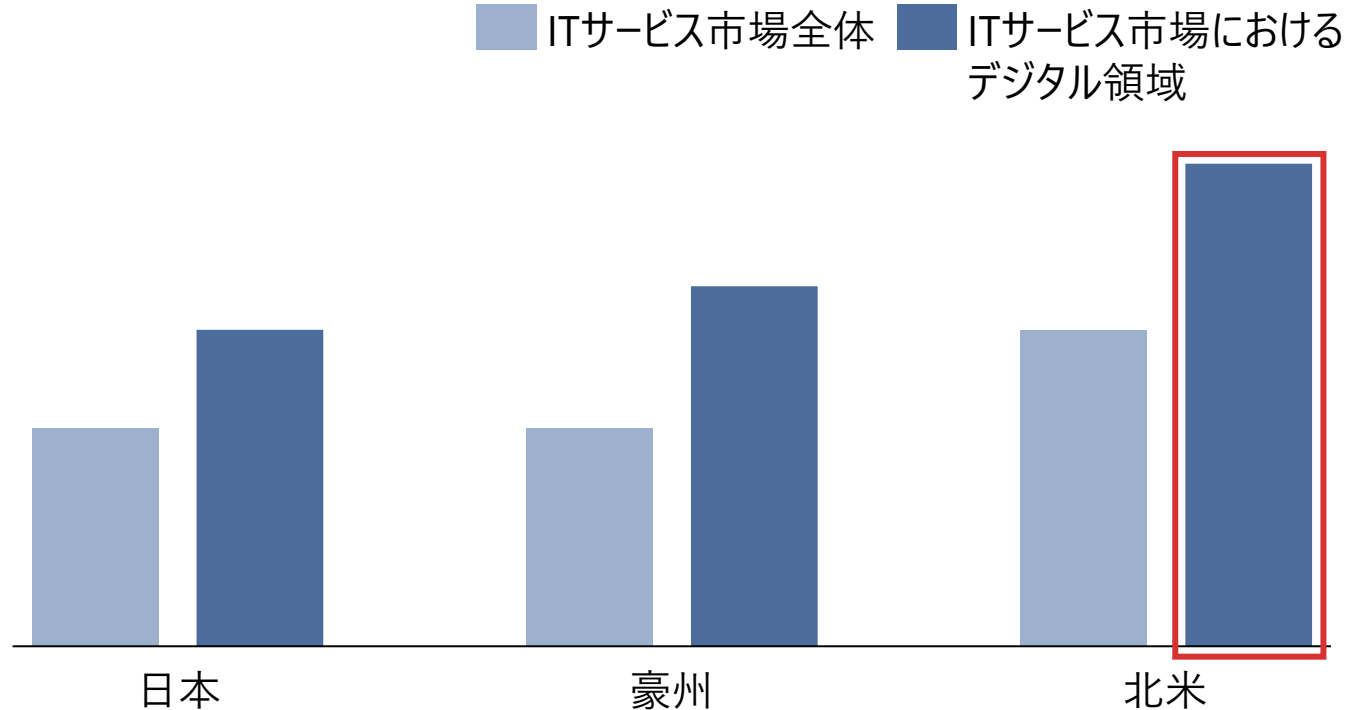
<ITサービス分野>

NRI事業と概ね類似しており、
マルチプル水準もソフトウェア分野に比べると合理的な水準

北米のITサービス市場の成長性

- 北米のITサービス市場（デジタル分野）は、日本の約1.5倍の成長率が期待されており、グローバル事業拡大に向けては北米市場への参入が不可欠。
- 競争の激しい北米市場での事業基盤確立は、国内事業の競争力を維持するためにも必要と考え、2020年から北米DX企業の買収を本格的に検討開始。

2020年～2025年における、ITサービス市場（エンドユーザ支出額）の成長率予測



出所：Gartner Market Statistics “Forecast: IT Services Worldwide, 2019-2025, 4Q21 Update”

- End-User Spending by Service Type in Constant Currency, 2019-2025 (Millions of Constant U.S. Dollars)” よりNRI作成

北米ITサービス市場におけるベンダーの類型化

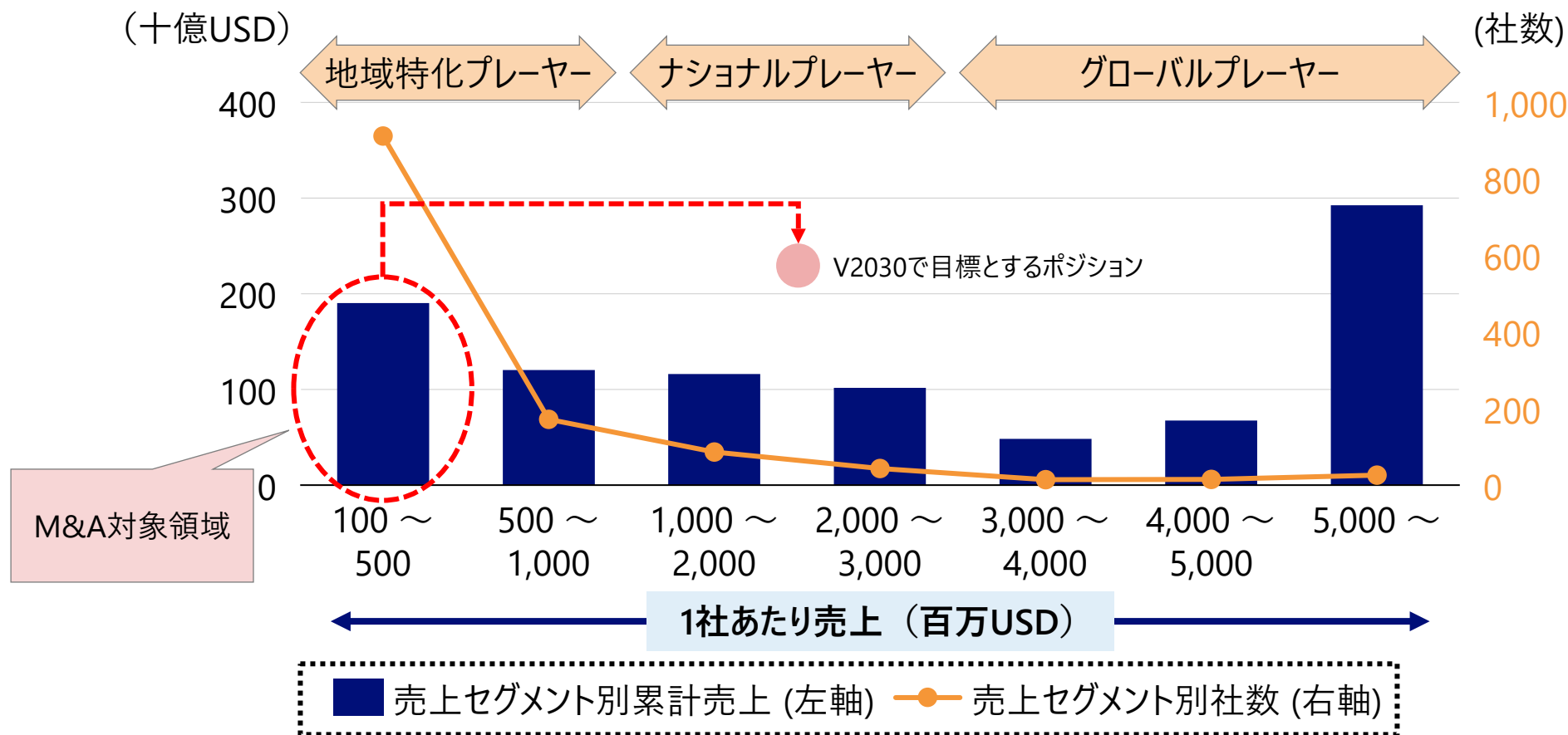
- 大手グローバルプレーヤが、大手企業向けにITコンサルやSE派遣、BPOといった領域を担う一方で、中堅企業を顧客に抱える地域密着型プレーヤが多数存在。
- その中で、高度なクラウド構築力やデジタル開発力などの特徴を活かした高成長企業が2000年以降台頭。

ベンダータイプ	代表ベンダー	特徴
大手メーカー系	IBM	<ul style="list-style-type: none">ハードウェア、データセンター、ミドルウェア製品事業につなぐためのサービスとして、ITコンサルやSI事業を開始近年はクラウドやAI/アナリティクスの領域に成長軸をシフト
大手ITコンサル系	Accenture Deloitte Capgemini	<ul style="list-style-type: none">業務改革やIT組織変革提案から入り、ERP導入や大型BPOにつなげていくビジネスモデル近年はデザインやデジタルマーケティング関連企業を買収
大型アウトソーシング系	Infosys Cognizant Wipro	<ul style="list-style-type: none">低コストなシステムマイグレーションから入り、開発アウトソーシングと大量SE派遣につなげていくビジネスモデル企業買収により、グローバル各地域の規模を拡大
業種特化サービス系 (金融、政府機関等)	Fiserv、FleetCor Broadridge	<ul style="list-style-type: none">バンキング、ブローカレッジ、決済、防衛等の個別領域に特化した強みで業界内のシェアを拡大
地域密着型サービス系	EPAM、PRESIDO Slalom、AHEAD	<ul style="list-style-type: none">地域特化型の中堅から3,000億円クラスの手前まで存在高度なクラウド構築力やデジタル開発力などの特徴を活かした高成長企業が台頭

北米ITサービス市場における企業規模の分布と買収候補先

- 地域特化プレーヤの中から、北米進出のベース拠点となる企業を選定。
- 複数のM&Aを通じてベース拠点の範囲を拡大し、2030年までにナショナルプレーヤー領域への進出を狙う。

北米ITサービス市場の売上セグメント別規模・社数



Owler社の企業データベースから、北米に本社を設置する企業をNRIにて集計

M&A対象企業選定の指針

- 買収後のシナジー創出を実現させるため、NRIグループ（日本、アジア、豪州）と事業の方向性が合致している企業を中心に検討を実施。

対象企業選定の指針	重視する事項
ケイパビリティ	DXで成長が見込める領域（クラウド、セキュリティ、EC、物流、IoTなど）に集中特化し、他社と差別化できるケイパビリティの獲得を志向しているか。
ビジネスモデル	プロダクトアウトではなく、顧客との長期的な関係構築をベースとしたビジネスモデルを志向しているか。 高付加価値サービス提供型のビジネスモデルを志向しているか。 （ITコンサルティング、DX開発等の領域）
事業成長の考え方	M&Aによる地域・ケイパビリティの拡大を志向しているか。
ガバナンス・マネジメントシステム	ガバナンスを意識したトップマネジメント体制となっているか。 管理会計、受注パイプライン、HR管理などの基本的なマネジメントシステムが整備されているか。

01 グローバル事業の振り返り

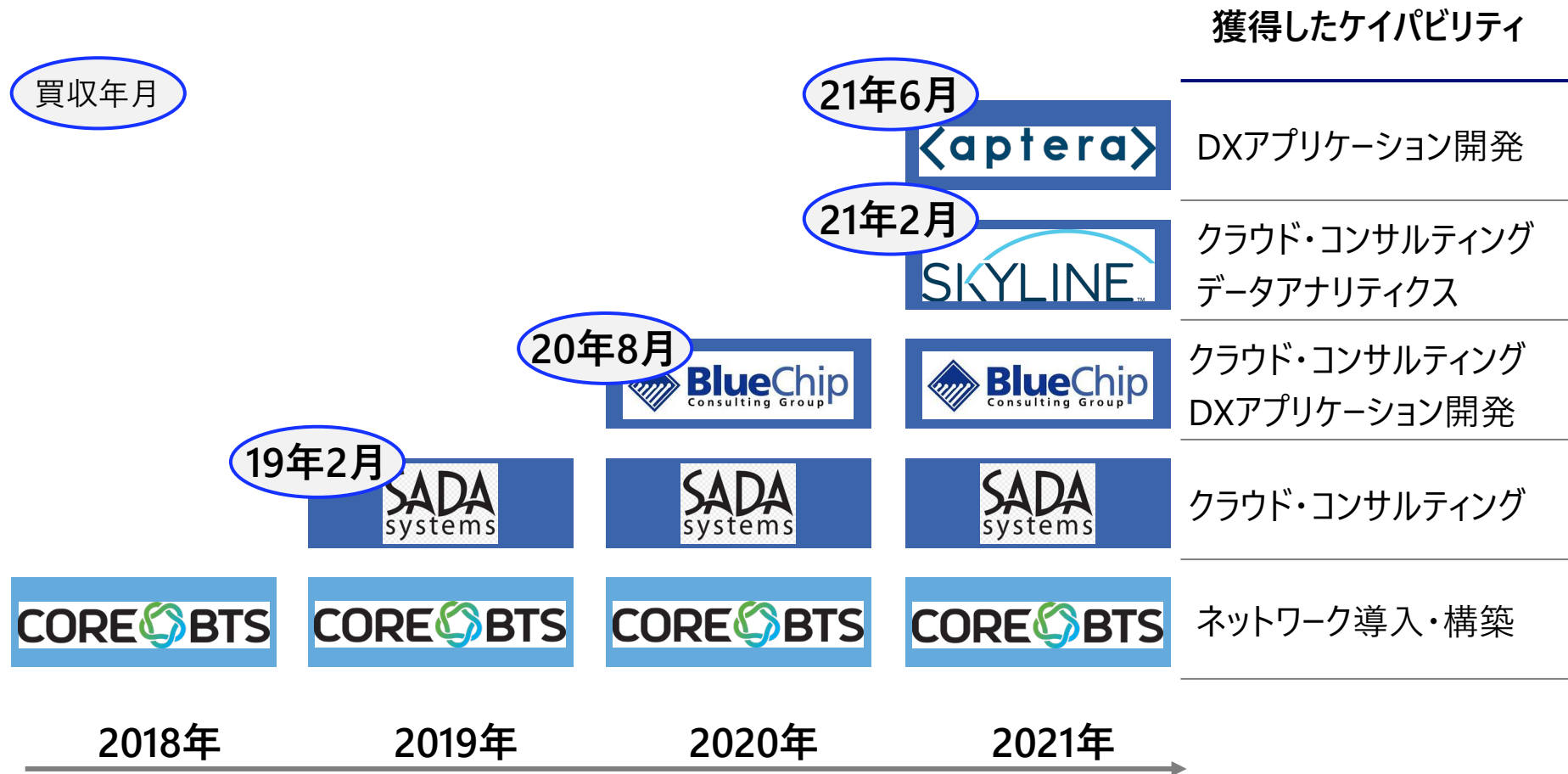
02 北米戦略概要

03 Core BTS社の概要

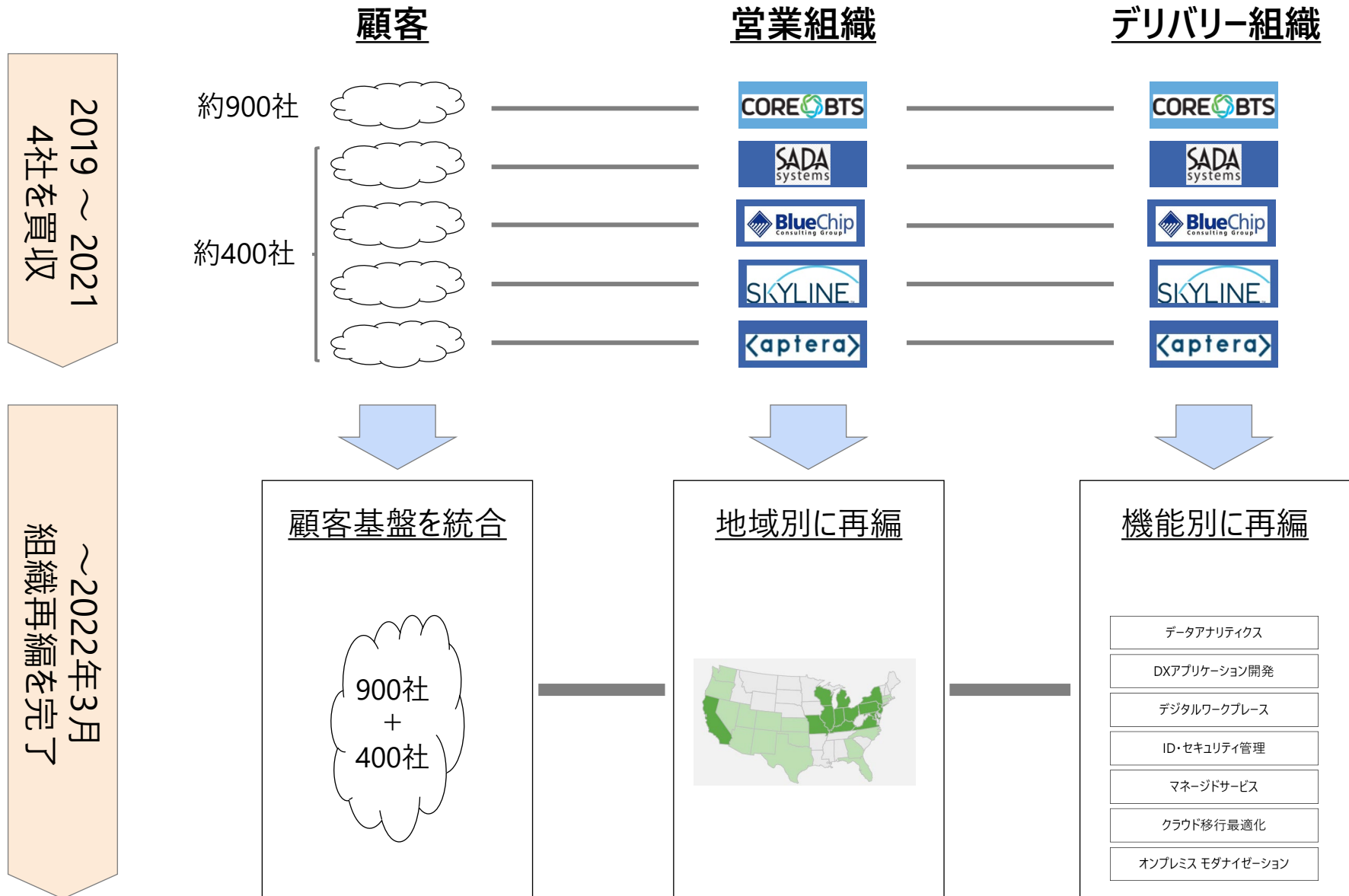
04 V2030に向けたアクションプラン

Core BTS社概要 – M&Aによるケイパビリティの獲得

- 2018年に新経営陣に交代して以降、3年間で4社のM&Aを実施。
- 2021年にネットワークとクラウドコンサルティング（Microsoft Azure）の2本柱となる事業体制を構築。



Core BTS社概要 — 組織再編による経営統合シナジーの創出



Core BTS社概要 — 組織再編により競争力を大幅に強化

- 買収で獲得したソリューションを統合し、インフラからDXアプリ開発までをワンストップで構築できる体制を構築。
- 高度なスキル保有者を集結させることで、USトップレベルのソリューションパートナーへ昇格。

スキルの集約化により
競争力を大幅に強化

機能再編により刷新された
ソリューションラインナップ

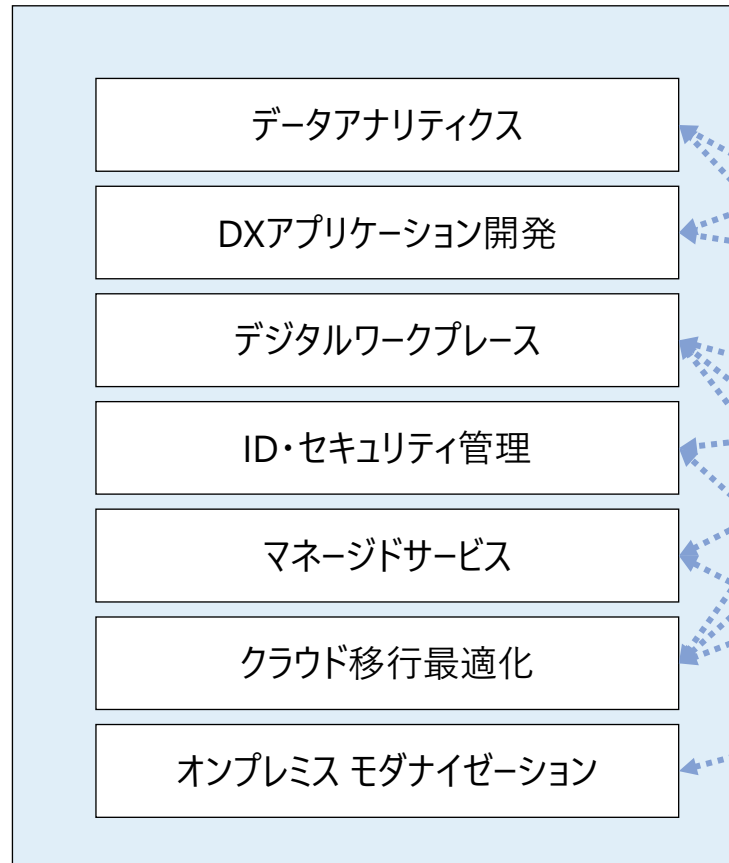
買収した個別特化型の
中堅企業



USで67社のみにも与えられたAzure Expert MSP
を保有
USで39人のAzure MVP資格者のうち5名在籍

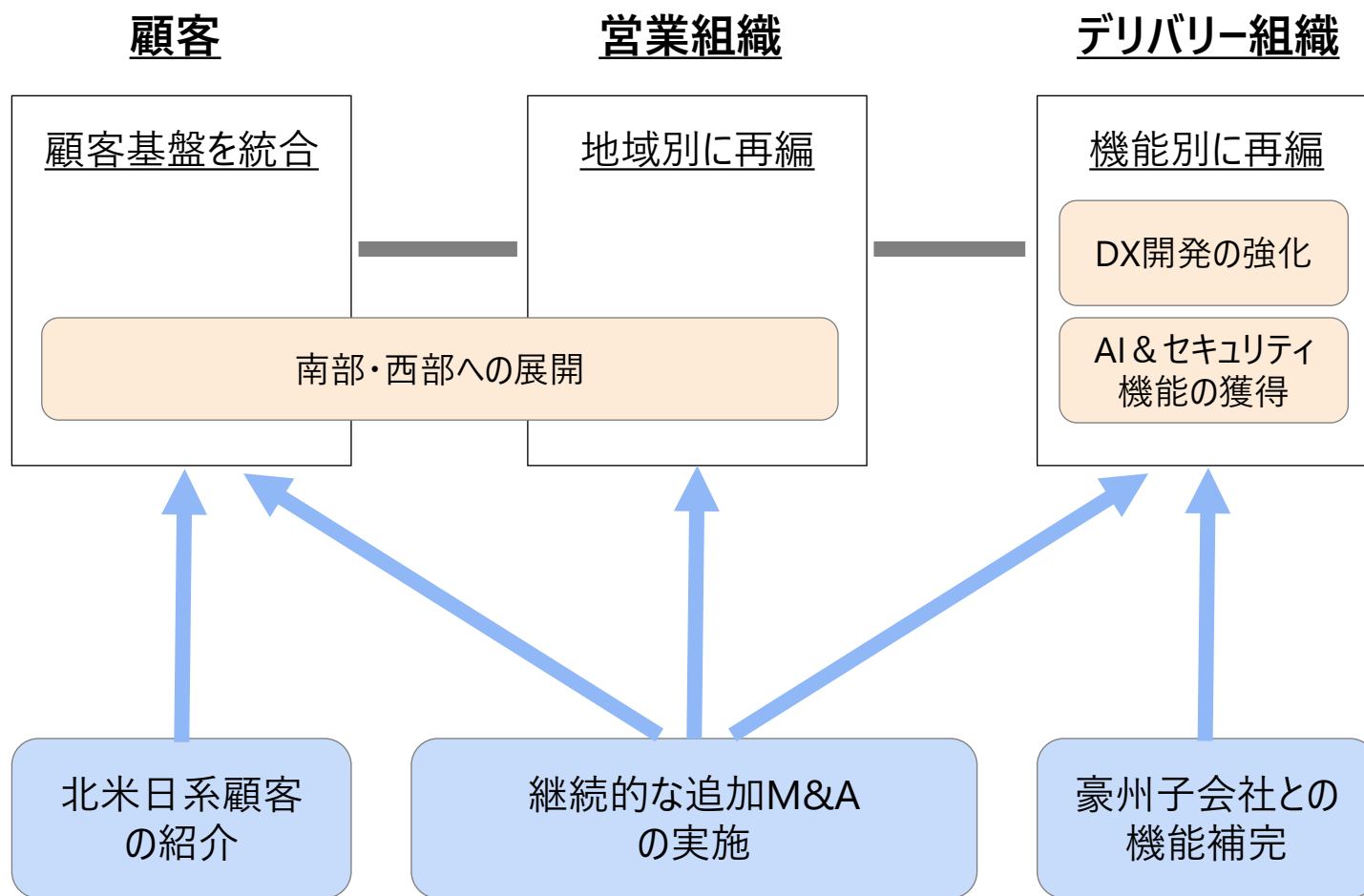


USでTOP25にランクされるチャネルパートナー
複数の資格を持つGold Partner15社の1社



Core BTS社概要 — 今後の展開

- 中堅DX企業を追加買収・統合していくことで、顧客基盤とソリューション強化の両シナジーを継続的に創出していく。
- 日系企業への展開や豪州子会社からの機能補完など、日・米・豪の3極間シナジーも狙う。



Core BTS社の経営体制

- 4社の買収と短期間での経営統合を実現してきており、今後の追加買収に向けたマネジメントも継続して担う。
- NRIからは、グローバル事業担当（館野）、本社グローバル担当（上田）、CFO（須永）の各役員がボードメンバーに加わり、ガバナンスと戦略の議論を開始。



Paul Lidsky
CEO

(2018~)

- 前株主Tailwind CapitalによるCore BTS社買収当初より関与の上、CEOに就任
- 前職では上場企業DatalinkでCEOを務める



Kevin Thimjon
CFO

(2020~)

- PwC(監査)を経て各社CFOを歴任



Dylan Pure
EVP & GM、
デリバリーヘッド

(2019~)

- 元PwCディレクター
- 4社統合戦略のリーダー



Adam Davis
EVP & GM、営業ヘッド

(2004~)

- 創業時からのメンバー
- ネットワーク事業ヘッドを経て今年より営業ヘッド

01 グローバル事業の振り返り

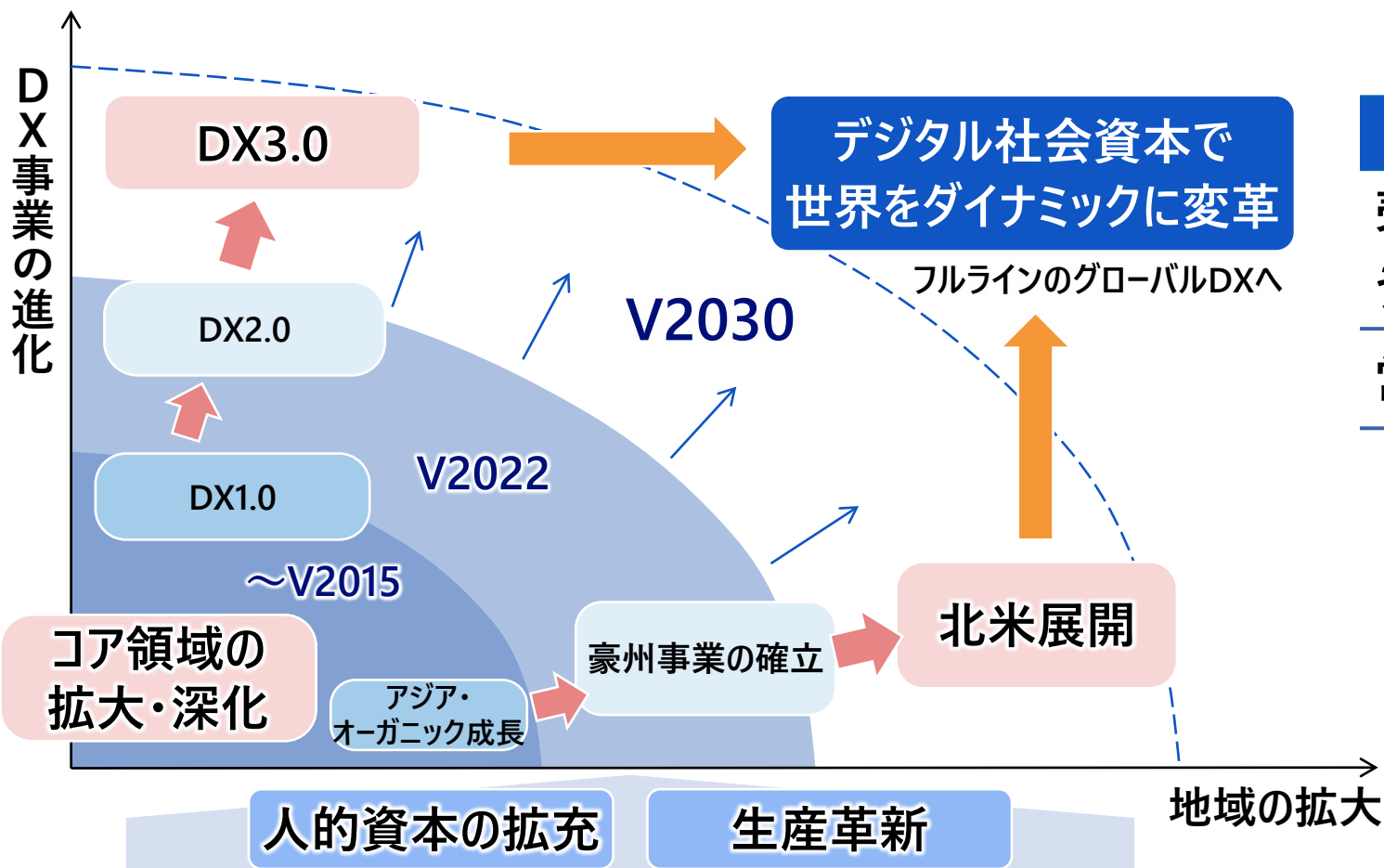
02 北米戦略概要

03 Core BTS社の概要

04 V2030に向けたアクションプラン

Group Vision 2030 (骨子) 2030年に向けた成長ストーリー

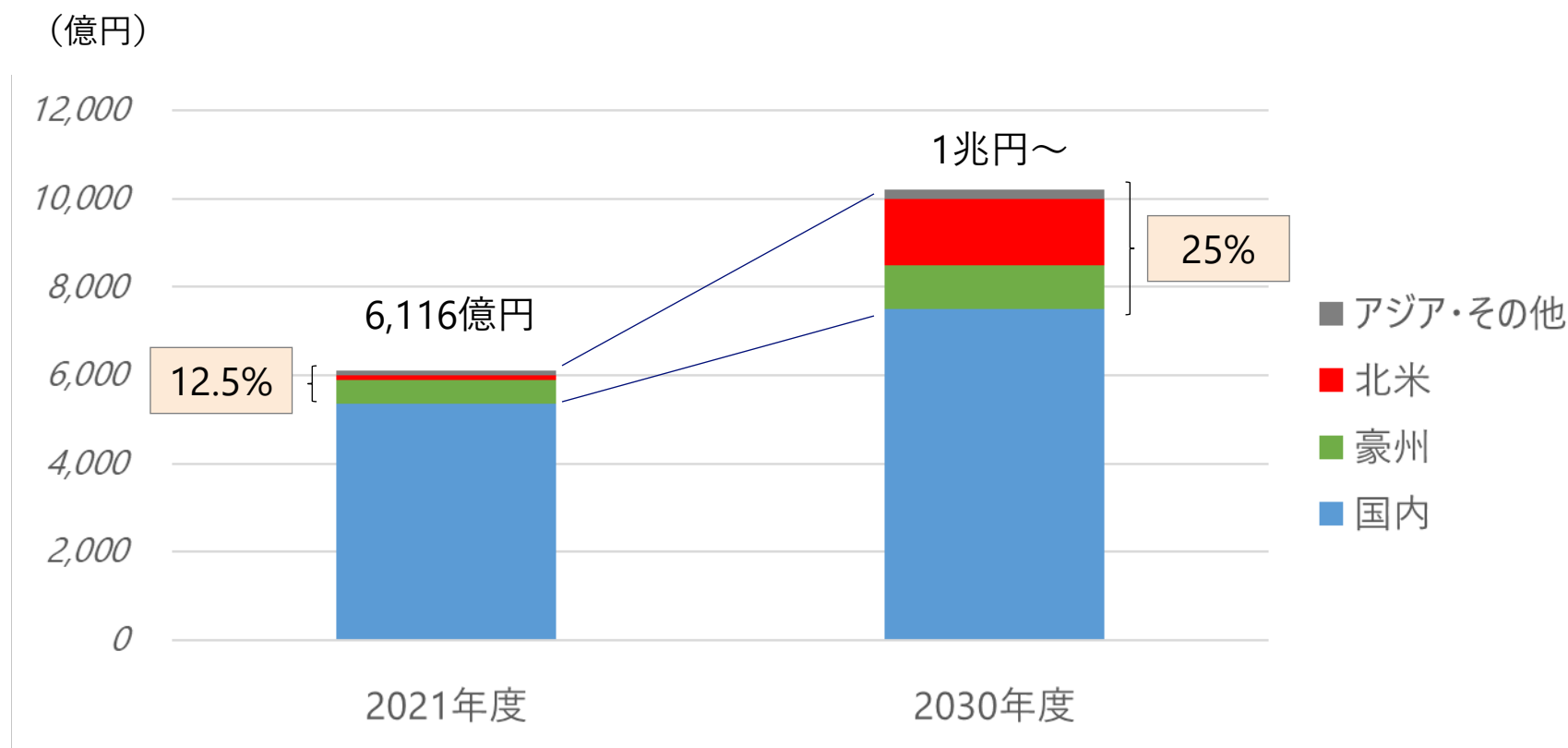
- **コア領域** : 拡大・深化を通じて**顧客の価値創出**をリード
- **DX** : 企業や産業を超えて社会にインパクトをもたらす**DX3.0**へと進化
- **グローバル** : 各地域のIPを相互に高めあいながら、NRIらしいDXを**グローバル**で実現



2030年のイメージ	
売上	1兆円超
うち海外	2,500億円超
営業利益率	20%以上

V2030におけるグローバル事業目標（イメージ）

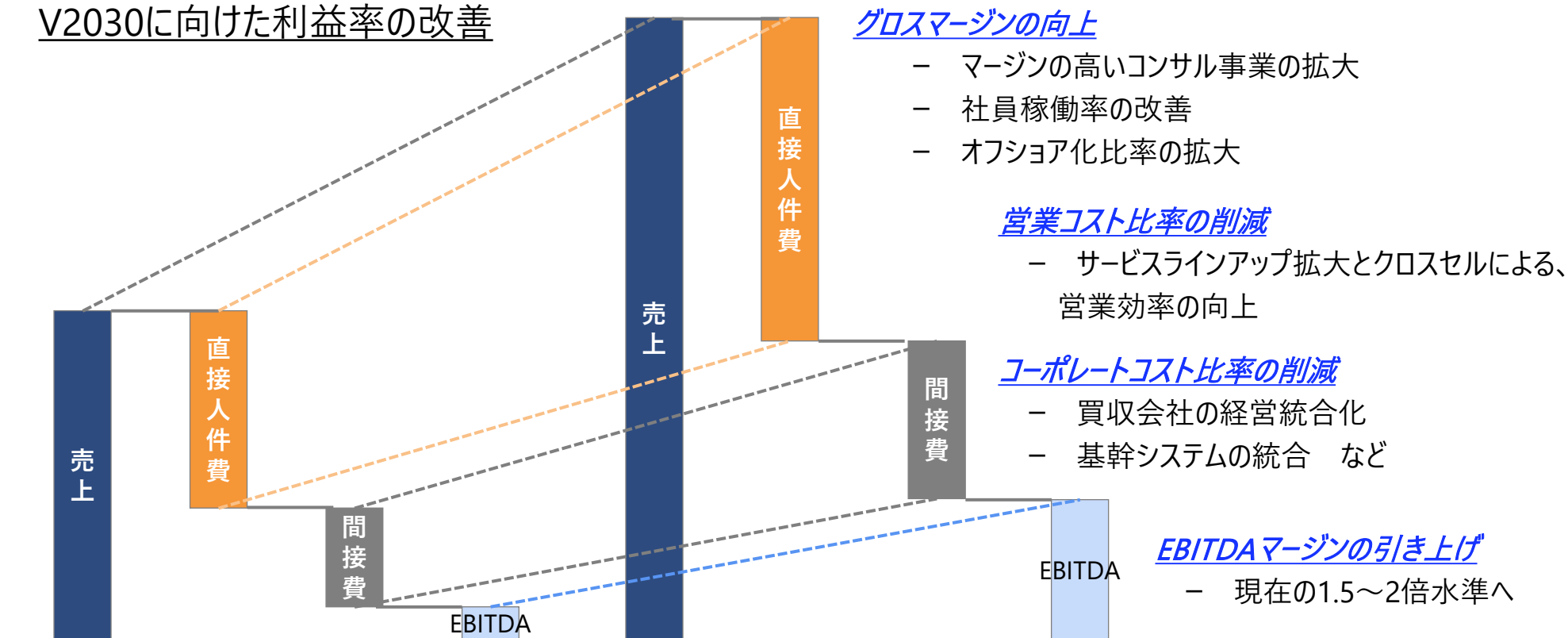
- 豪州は小型の追加買収とオーガニック成長により、年間7%程度の成長目標。
- 北米は中～大型の追加買収による外部成長により、2030年時点で1,200～1,500億円の事業規模をめざし、グローバル事業が全体の約25%を占める事業ポートフォリオを構築していく。
（V2022グローバル事業目標値の約2.5倍の水準）



V2030に向けたグローバル事業の利益率拡大の考え方

- グロスマージンの改善と販管費率の削減による、EBITDAマージンの大幅な引き上げを狙う。
 - 豪州では、利益率の高いコンサル事業比率を引き上げるとともに、コーポレート機能の集約化と基幹システムの統合化を23年度より開始予定。
 - 北米では、追加買収でサービスラインアップを拡大し、クロスセルしていくことで営業コスト比率の削減を狙う。

V2030に向けた利益率の改善



- 本資料は、当社事業に関する情報の提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではなく、また何らかの保証・約束をするものではありません。
本資料に掲載されております事項は、資料作成時点における当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではなく、また今後、予告無しに変更されることがあります。
- 本資料のいかなる部分も一切の権利は野村総合研究所に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

The text is framed by two decorative swooshes. The top swoosh is a gradient bar transitioning from blue on the left to red on the right. The bottom swoosh is a solid blue bar.

Share the Next Values!