事業説明会

北米事業の現状と今後の見通し

執行役員　川浪 宏之

株式会社 野村総合研究所

2024年3月4日

Envision the value,
Empower the change

川浪 宏之 (かわなみ ひろゆき)

[略歴]

2003年　株式会社野村総合研究所 入社
　　システムコンサルティング事業本部

2017年　ASG Group Limited(現NRI-ANZ) へ出向(シドニー)
　　同社取締役、カントリーマネージャ

2019年　NRIオーストラリア 社長

2022年　NRIオーストラリア傘下子会社の取締役会議長

2023年　グローバル本社機構担当役員(東京へ帰任)
　　上記に加え、北米・アジアパシフィックの地域統括会社
　　の取締役会議長、及び Core BTS社外取締役

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。

Copyright (C)　Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

01 北米ITサービス市場の動向

02 Core BTSの事業概況

03 Core BTSの業績状況

04 業績改善に向けた施策のご紹介

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。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

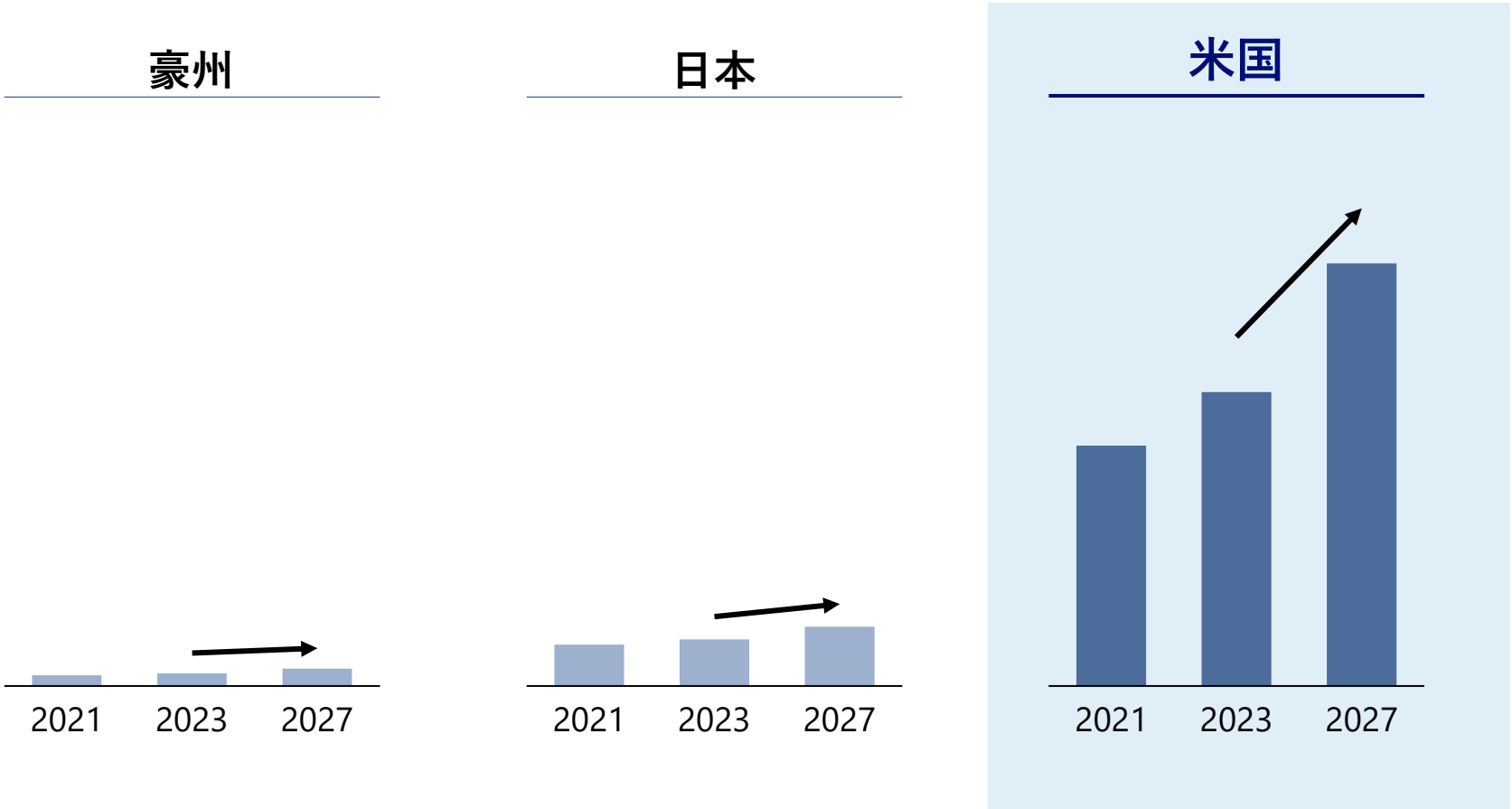
01. 北米ITサービス市場の動向

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

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

ITサービス市場の比較

■ 米国ITサービス市場は規模、成長率ともに日本よりも高い



（上記市場規模・成長率は、NRI推計）

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。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

米国ITサービス別の規模と成長率

■ 特にコンサル(❶)、アプリ開発・導入(❷)、クラウド(❸)等の領域が今後も高成長となる見込み

ITサービス		2021 実績	2023 予測	2027 予測	CAGR (23-27年)	具体的なサービス内容
❶ コンサル	ビジネス					戦略、財務、人事、マーケ等
	テクノロジー					DX・IT関連の戦略・設計・評価
アプリ	❷開発/導入					アプリ開発、パッケージの導入/カスタマイズ
	マネージドサービス/保守					アプリ・ソフト保守
インフラ	開発/導入					インフラ導入(ハード/ソフト等)
	マネージドサービス/保守					インフラ保守
クラウド	❸クラウド(IaaS)*					クラウドソリューション提供
BPO						業務プロセスの業務委託
ハードウェアサポート						技術サポート(モニタリング、機器交換等)
合計						

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。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

北米ITサービス市場 売上シェアランキング

■ 過去3年でアクセンチュアやビッグ4などの大手ITコンサルがシェア拡大。競争激しく入れ替わりも激しい

2019年

#	企業	シェア
1	Accenture	
2	Deloitte	
3	IBM	
4	ADP	
5	Cognizant	
6	TCS	
7	PwC	
8	Leidos	
9	EY	
10	FIS	

2022年

#	企業	シェア
1	Accenture	
2	Deloitte	
3	ADP	
4	PwC	
5	IBM*	
6	TCS	
7	Cognizant	
8	EY	
9	Dell	
10	Leidos	

*2022年IBMは、2021年に分社化したKyndryl分を含む

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。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

大手ITベンダーの強み・弱み

強み	弱み
大規模な要員動員力、PM力	管理オーバヘッド増大による高コスト化
グローバルサポート	中小規模のソリューションが苦手
フルラインサービス (ビジネスコンサルから開発・運用)	専門領域へ特化しにくい
標準プロセス・方法論ベース	顧客固有ニーズへの対応は不得手

地域密着型や技術特化型の中堅ベンダーが、大手ITベンダーの弱みを補完するニーズあり

※ 米国企業CIOインタビューから特徴を整理

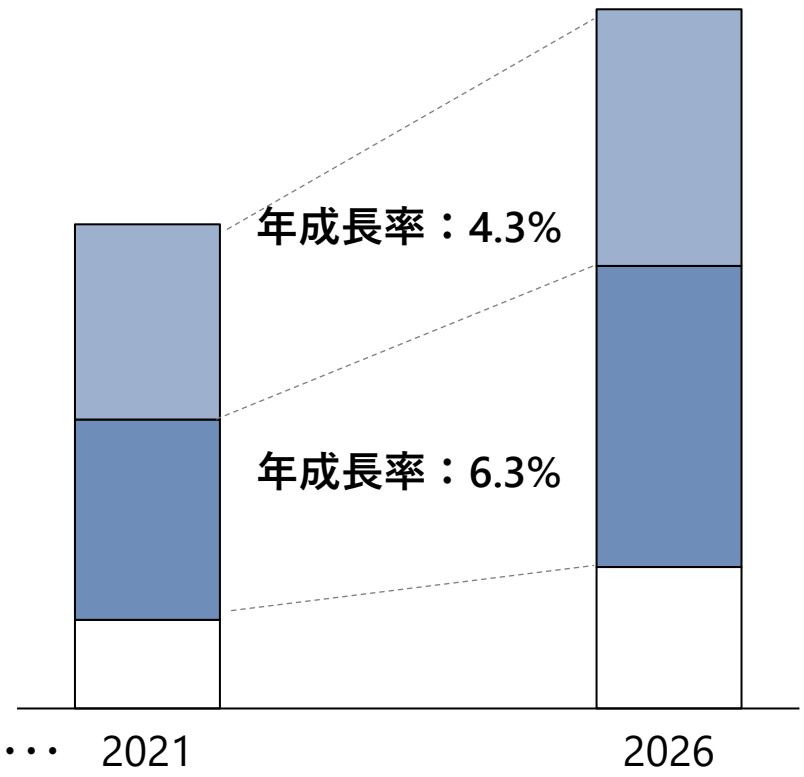
この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

中堅企業向け市場

■ 市場規模・成長率は大企業以上に高い

北米企業規模別ITサービス投資額の推移



大企業 (従業員5,000人+)

- 1社あたりのIT投資大きい
- 社内開発部隊を抱えている企業も多く、外部委託は選択的

中堅企業 (300~人)

- 1社当りIT投資小さい
- 社内には十分なIT人材がなく、外部委託が不可避

中小企業 (~299人)

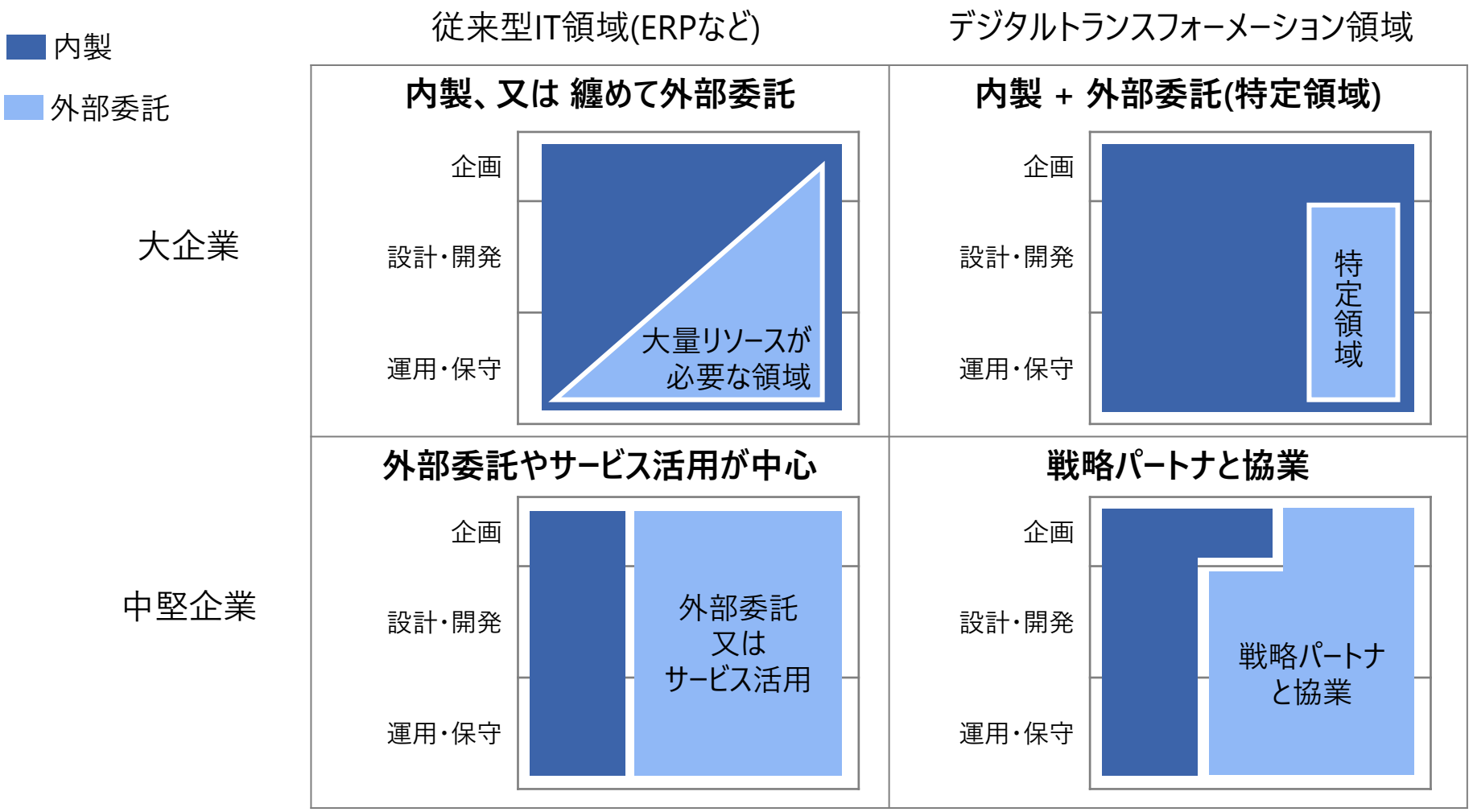
* 年成長率はNRI推計値

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。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

大企業と中堅企業のソーシングの違い

■ 中堅企業は社内IT人材が十分に揃っておらず、外部委託に頼る傾向が強い



※ 米国企業CIOインタビューから特徴を整理

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。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

豪州と北米の市場特性

	豪州	北米
市場規模	相対的に小規模	圧倒的に大きい (グローバル市場の約4割)
顧客/IT投資	主要都市の大企業・政府系が中心 標準パッケージを嗜好	全米各都市に分散、 中堅企業を含め市場裾野が広い 標準パッケージ+独自開発にも拘る
競合	米系・印系・日系など外資系中心 豪ITローカル企業は限定的	グローバル大手から米ローカルの中堅まで 多様・多数で競争熾烈
M&A市場	機会は限定的(小規模が多い) 北米に比べバリュエーションは低い	上場企業を含め機会は多数あり 相対的にバリュエーションは高い
NRIの考え方	**M&A等によりケイパビリティ拡充 大手ITベンダと比肩するポジション確立**	**大手ベンダと競合しにくい中堅企業をターゲットに参入、段階的にケイパビリティと顧客基盤の拡大を図る**

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。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

02. Core BTSの事業状況

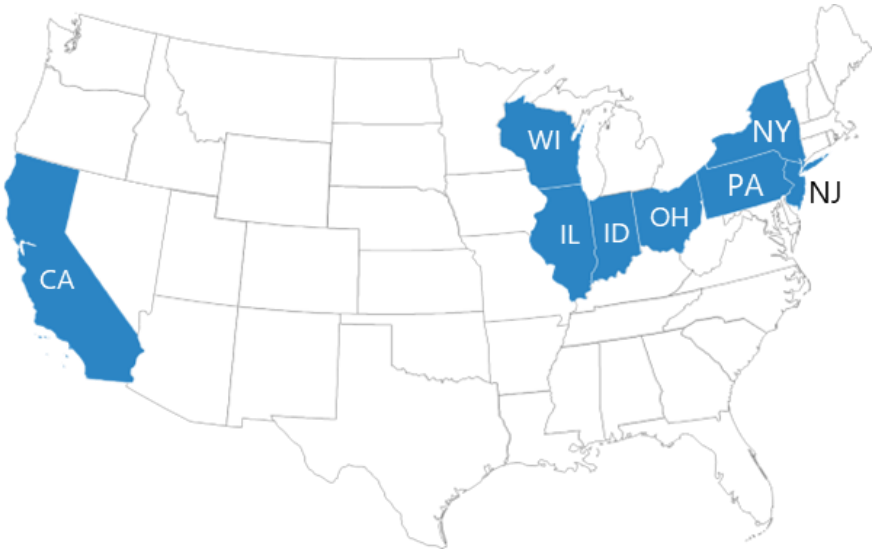
この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありま

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

会社概要

オフィス	インディアナポリス (本社) 米国中西部・北東部中心に14オフィス
創業	2004年 (2021年12月 NRIが買収)
事業概要	インフラ事業、クラウド・コンサル事業
従業員数	約600名 (2024年1月末時点)
強み	• **歴史があり安定したインフラ事業** • **クラウド・コンサル事業におけるDX実績** • **北東部中心に計1,500社の顧客基盤 (内、1,000社超がインフラ事業顧客)**

拠点

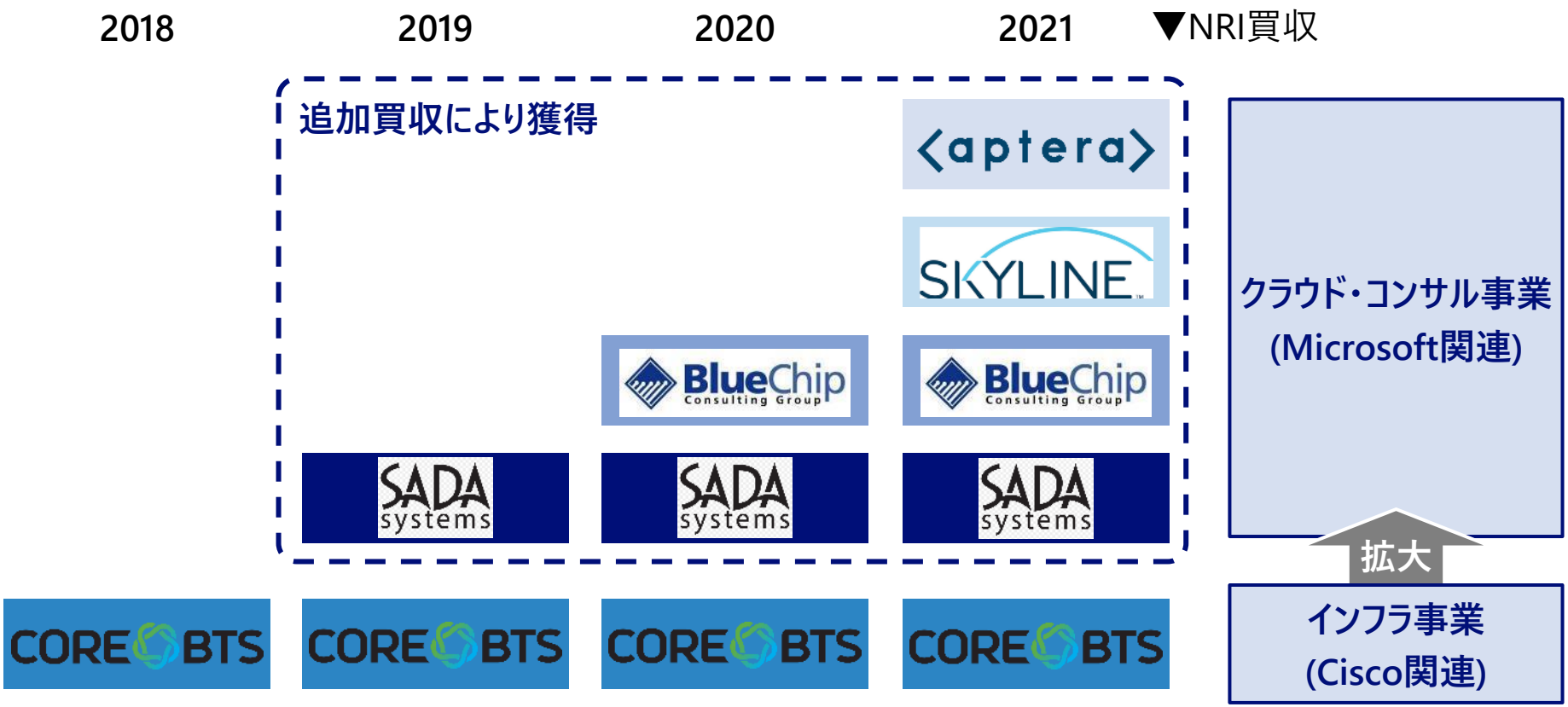


この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

沿革

- Ciscoを主要パートナーとするインフラ系ソリューションプロバイダーとして約20年前にスタート
- 2018年にプライベートエクイティファンドが同社を買収、その後Microsoftを主要パートナーとする会社を3年間で4社買収し、クラウド・コンサル事業を立ち上げ(NRIが買収した2021年末時点では、同4社の統合は未完了)



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。
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

提供サービス

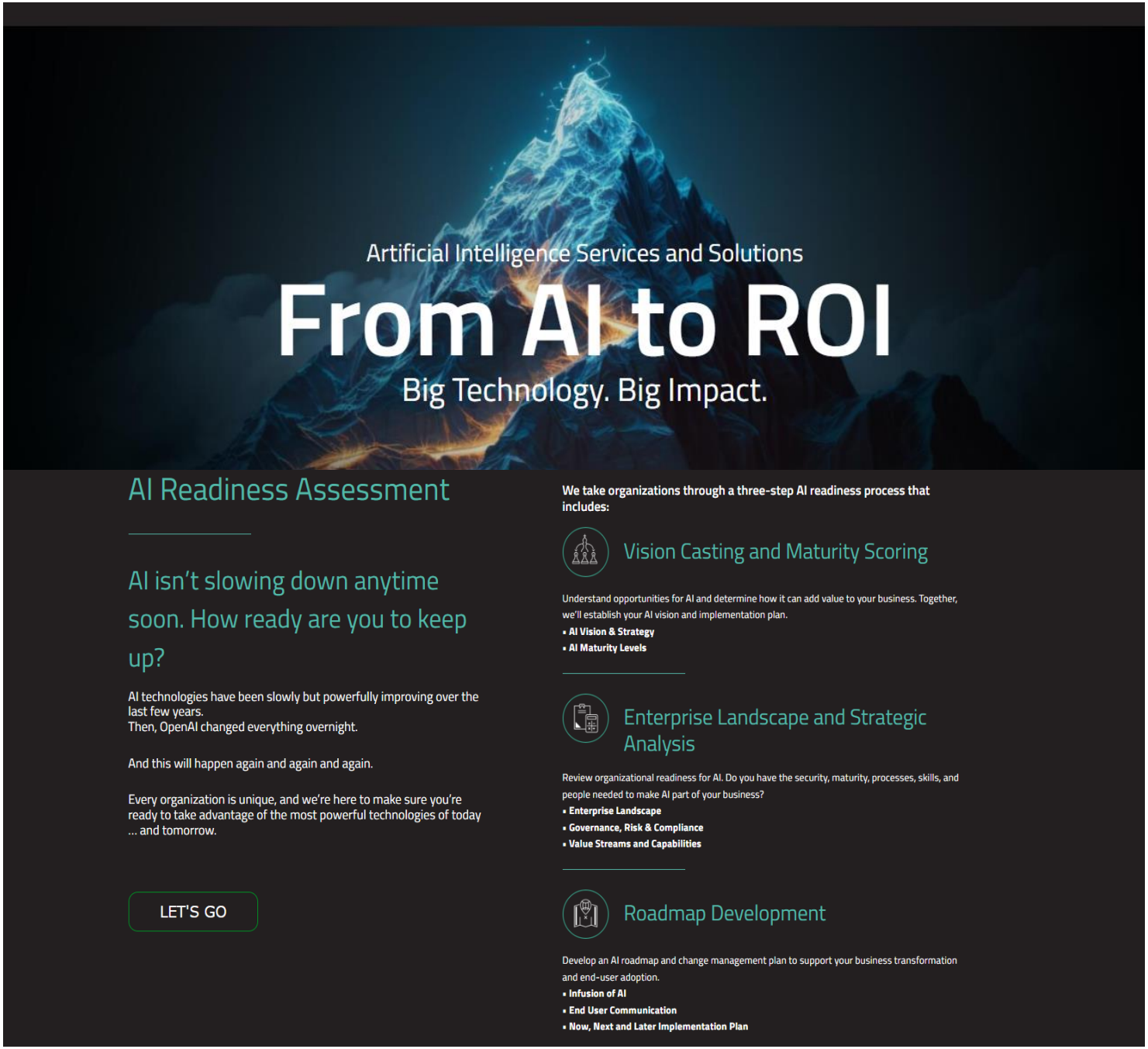
- インフラ事業(Cisco関連)とクラウド・コンサル事業(Microsoft関連)の2つから構成
- DXの進展とともに、クラウド・コンサル事業を今後の成長エンジンとして期待

祖業 インフラ事業		成長エンジン クラウド・コンサル事業
シスコ社他 機器販売＋ライセンス販売	インフラ事業顧客基盤へクロスセル	モダンワークプレイス＋ライセンス販売
		アプリ開発/モダナイゼーション
プロジェクトサービス＋メンテナンス		データ分析 / データプラットフォーム
教育機関向けサポートサービス		AI (マイクロソフトCopilotほか)
マネージドサービス		マネージドサービス

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。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

(参考)
AI関連サービス



(出所) Core BTSウェブサイトより

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。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

ターゲット業界 × テーマ

■ プロジェクト実績が豊富な、エンタメ、ヘルスケア、自動車・製造業領域に特に注力

	インフラ事業	クラウド・コンサル事業
ヘルスケア業界	• 病院向けのITインフラ構築 • ネットディスクなどの導入	• パブリッククラウド(Azure)の導入 • アプリケーションの開発、又は モダナイズ 次頁
エンターテイメント業界	• カジノ向けITインフラ構築、セキュリティ拡充	• データ分析基盤の設計・導入 • データ分析支援
自動車・製造業界	• 工場毎に分散したデータセンターの統廃合	• パブリッククラウドでのアプリ開発 • クラウド・アーキテクチャ設計 • データ分析基盤の設計・導入

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。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

Core BTSのケイパビリティ（ヘルスケア業界ケーススタディ）

■ 全米大手スーパーマーケットのヘルスケア部門に対し、クラウド移行・アプリ開発に加え、80社以上の病院運営会社のネットワーク構築を支援

顧客：全米大手スーパーマーケットのヘルスケア部門

背景：

- データ・アプリがオンプレミス環境にあり、機能面と安全面の改善が課題
- コロナ期に米国政府よりワクチン供給プログラムのパートナーに認定され、その準備が急務に

Core BTSのソリューション：

- Azure移行に向けたロードマップの作成
- Azureへのアプリ・データ移行支援
- 2,500のワクチン接種会場をカバーする予約システムの構築
- 80社以上の病院運営会社のネットワーク構築

技術スタック

- ハイブリッドクラウド移行
- アプリ開発・データ移行
- セキュリティサービス導入
- ネットワーク構築

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。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

03. Core BTSの業績状況

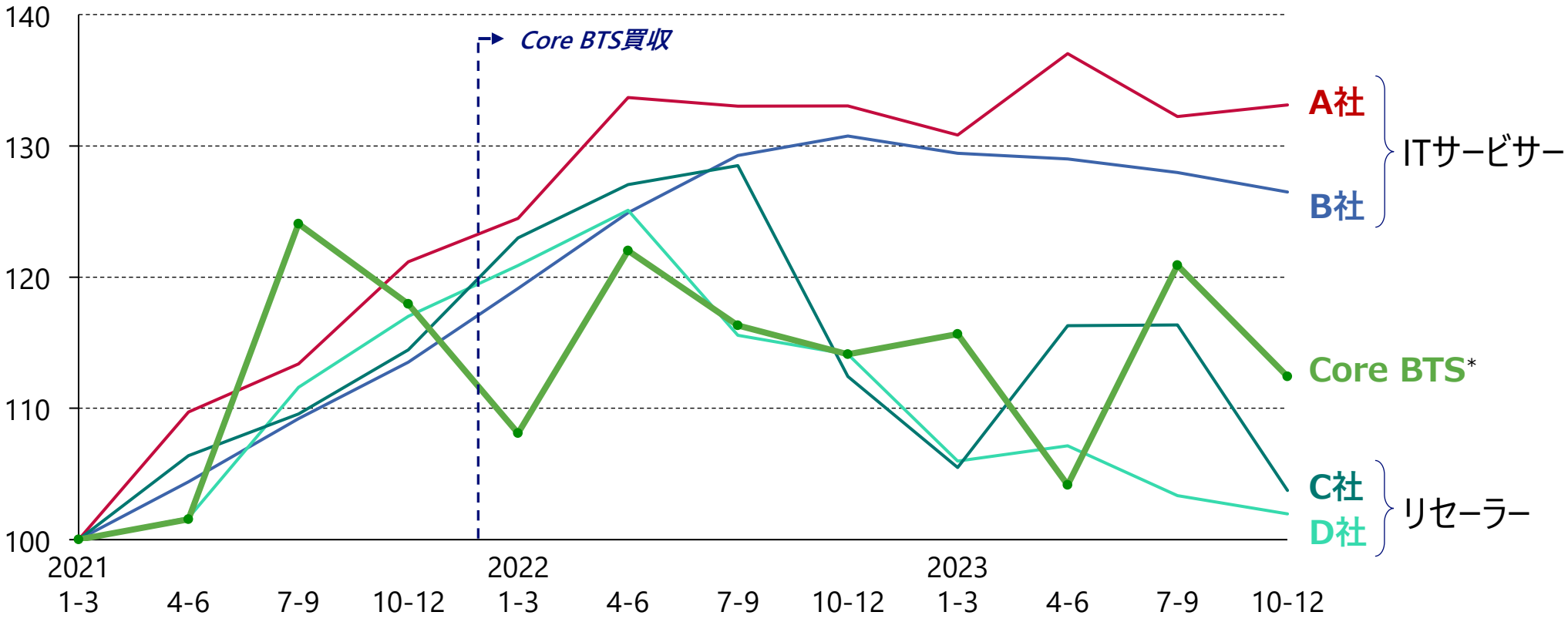
この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありま

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

競合の業績状況

■ 顧客側の支出抑制が継続しており、2022年途中から各社とも業績は横ばいが続く

ITサービサー・リセラーの北米売上推移(各社2021年1-3月を100で指数化)



* 2021年12月にNRIが買収。Core BTSの売上推移はM&A買収先2社(2021年2月SKYLINE、2021年6月Aptera) の売上貢献分を全期間に含む値

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。
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

競合の事業状況

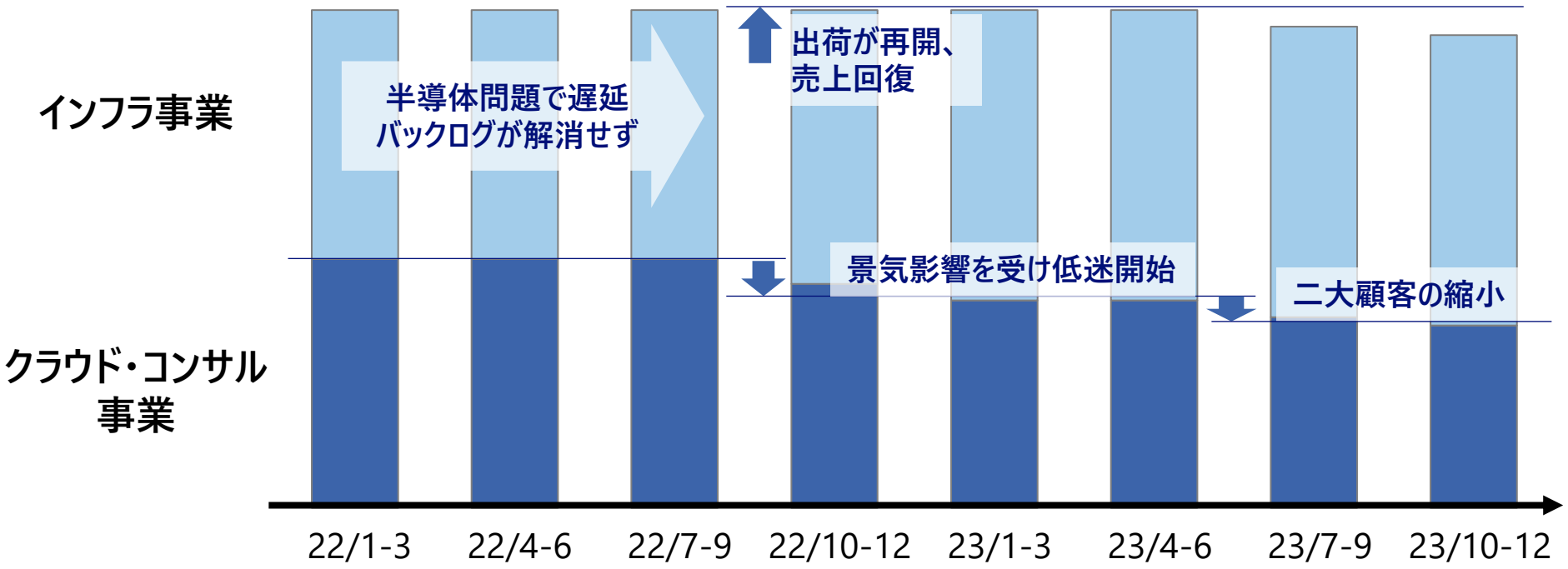
項目	各社コメント
景況感	• 景気先行きに対する不透明感が継続 • 顧客は**裁量支出を中心にIT投資を抑制**する動きが継続 • これに伴い、**大型案件の着手遅延やスコープ縮小**が業績へ大きく影響
顧客動向	• **DX投資は相対的に低調、コスト削減と業務効率化に対する需要が高い** • コスト最適化のため、各社は**オフショア活用を今後も加速**させる意向 • 一部顧客では更にIT支出の優先順位を絞り、**インフラ関連支出も抑制**
今後の見通し	• 競合ITサービサーの売上は過去4~5四半期は概ね横這いとなり、人員削減も実施 • 各社の本格的な**業績回復は2024年4-6月期以降の見通し**

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。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

事業別の売上推移(2021年1月以降)

- インフラ事業は、半導体問題による出荷遅延があったが、2022年下期からは問題は解消され、その後堅調に推移
- クラウド・コンサル事業は、景気悪化による顧客のIT投資意欲低下の影響を受け業績が低迷
  昨年は二大顧客のIT投資が大幅縮小されることとなり、一段と売上が減少する局面に



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。
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

Core BTS買収時の想定と現状との違い

買収時の想定	現状の評価
インフラ事業 の安定成長	• 半導体問題で業績変動が大きかったが、概ね買収時の想定通りに進捗
クラウド・コンサル事業 の急成長	• NRI買収時点では過去買収した4社が未統合の状態であり、その統合に時間を要した(業績悪化への対応と並行実施) • 営業体制の見直し等を通じ、インフラ事業顧客へのクロスセルを推進するも、景気悪化や営業担当のスキル転換に苦労し、成果創出に時間を要している • 2023年に入り二大顧客からの受注も減少*、既存事業・顧客の防衛に注力ぜざるを得ない状況が継続　*顧客内部事情により • 業績の悪化を受け、当初想定していた追加M&Aは当面凍結

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。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

北米事業の成長シナリオについて

豪州での成長

- 2016年にASG(現NRIオーストラリア) を橋頭保として買収
- DXコンサル・ソリューションのケイパビリティを追加買収で拡充
- フルラインサービス化、規模的にも大手ITベンダと比肩できるレベルにまで一気に拡大

北米での成長シナリオ

- 2021年末にCore BTSを橋頭保として買収
- 追加買収によるクラウド・コンサル事業の強化・拡大を想定
- 景気悪化やバリュエーション高騰、円安が重なり、現在は追加買収を中断。Core BTS業績改善に集中
- 変化の激しい北米市場の最新動向を再確認するため市場調査を実施中。調査結果を踏まえて、今後の成長シナリオを検討する

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。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

04. 業績改善に向けた施策のご紹介

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

Core BTSの業績改善に向けた取組み状況

■ 主にクラウド・コンサル事業の業績改善に向け、以下の施策に取組み中

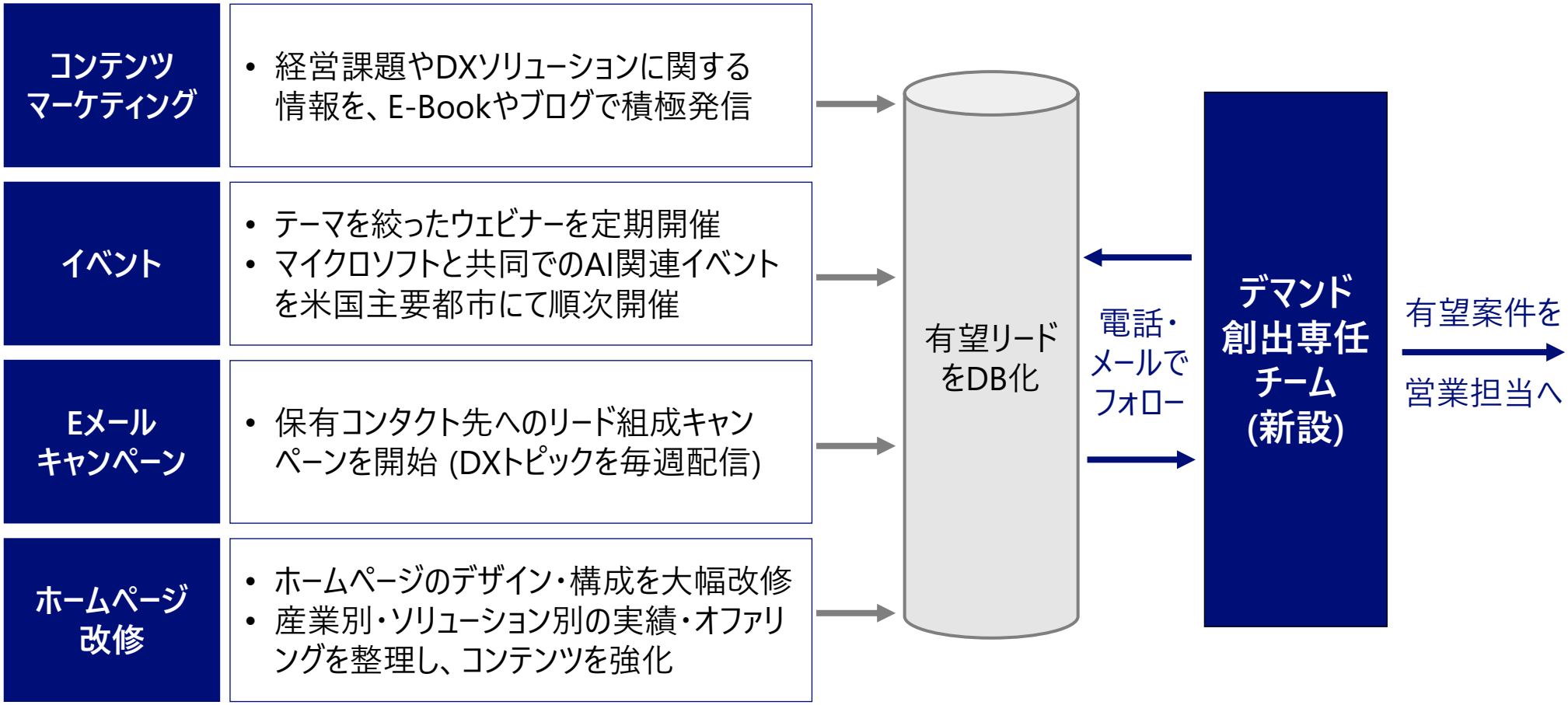
課題	取組状況	
2大顧客依存からの脱却	■ 2大顧客以外の顧客開拓・拡大	取組中
PMIの完遂、 インフラ-クラウド・コンサル間でのクロスセル促進	■ デリバリ組織の統合	完了
	■ 営業チーム統合、以下施策を実施	完了
	● コミッション制度の見直し(クロスセルを奨励)	完了
	● 営業マンのスキル転換・教育	取組中
	● 専門チームによるGTM戦略の推進	取組中
サービスオファリングの強化 (主にクラウド・コンサルティング事業)	■ 複数サービスを組み合わせた大規模・粘着性のあるオファリングの開発	取組中
ケイパビリティの拡充 (シスコ社・マイクロソフト社以外のケイパビリティ)	■ 追加M&Aでの補強策を検討するも当面凍結	凍結

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。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

(施策例1) マーケティング起点のデマンド創出機能強化

■ 2023年後半から、マーケティングチームが中心となってデマンド創出機能を大幅に強化



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。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

(施策例2) AI支援ツールなどを活用したコンサル営業力の強化

- NRI東京、NRIインドとの共同プロジェクトで、AIを活用した営業ツール開発に着手
- 営業担当のニーズを踏まえ、各種社内データ（過去の企画書等）を情報源とした営業支援チャットボットを開発中

営業担当の情報取得ニーズの例

セキュリティ関連の問い合わせだが、受注確度は高い？

当営業先との過去プロジェクトの内容は？

Core BTS 営業担当

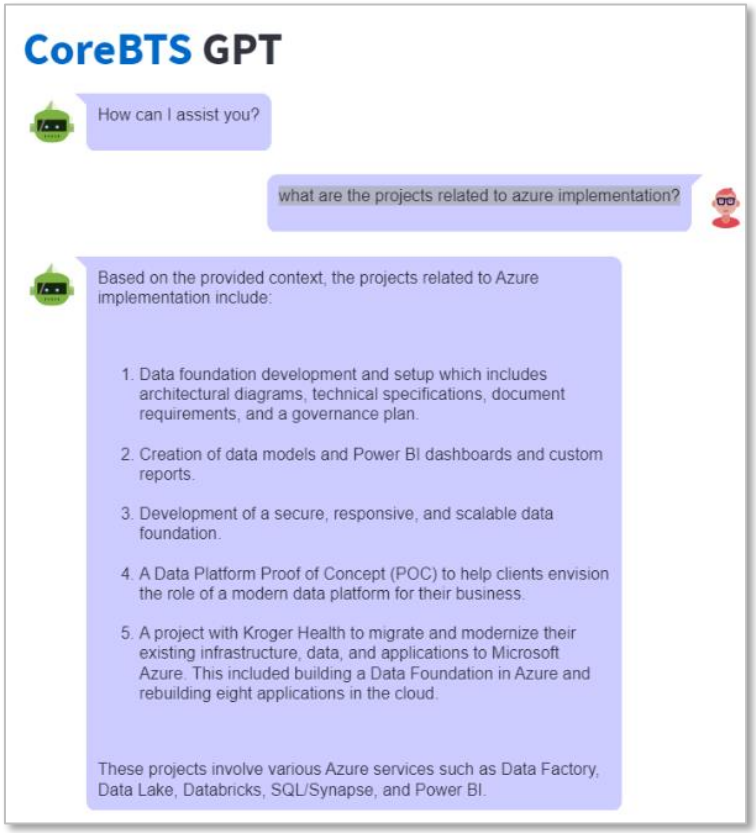
当営業先はどんな経営・事業課題を抱えていそう？

「データ分析」についてどんな知見をアピールすべき？

訪問営業の前後で対話 →

← 社内データに基づき提案

開発中のチャットボット (イメージ)

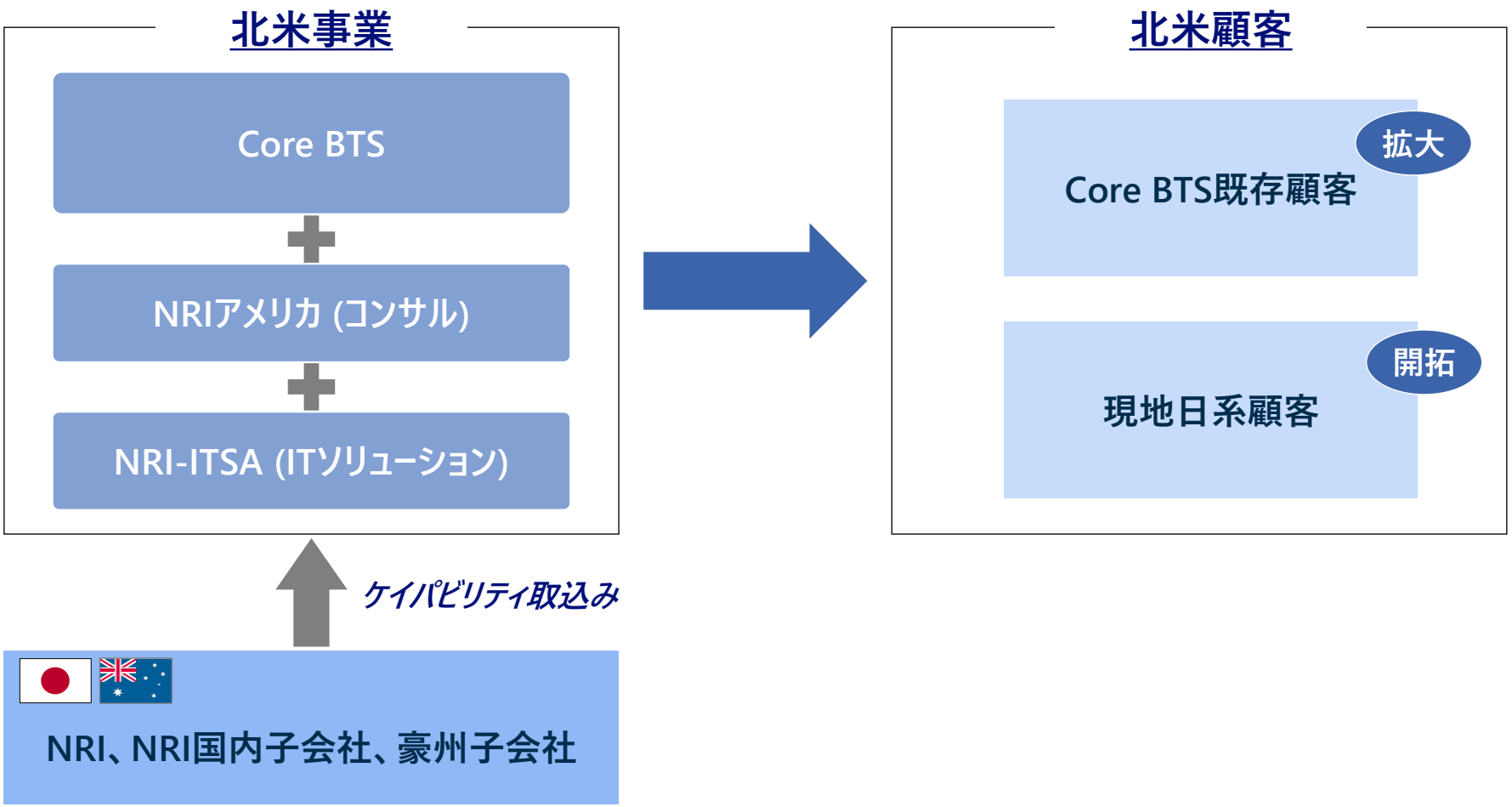


この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

(施策例3) NRIグループ間の連携強化

■ 北米内だけでなく、NRI国内、豪州子会社とも連携しケイパビリティの強化を図り、安定成長へ回復させる



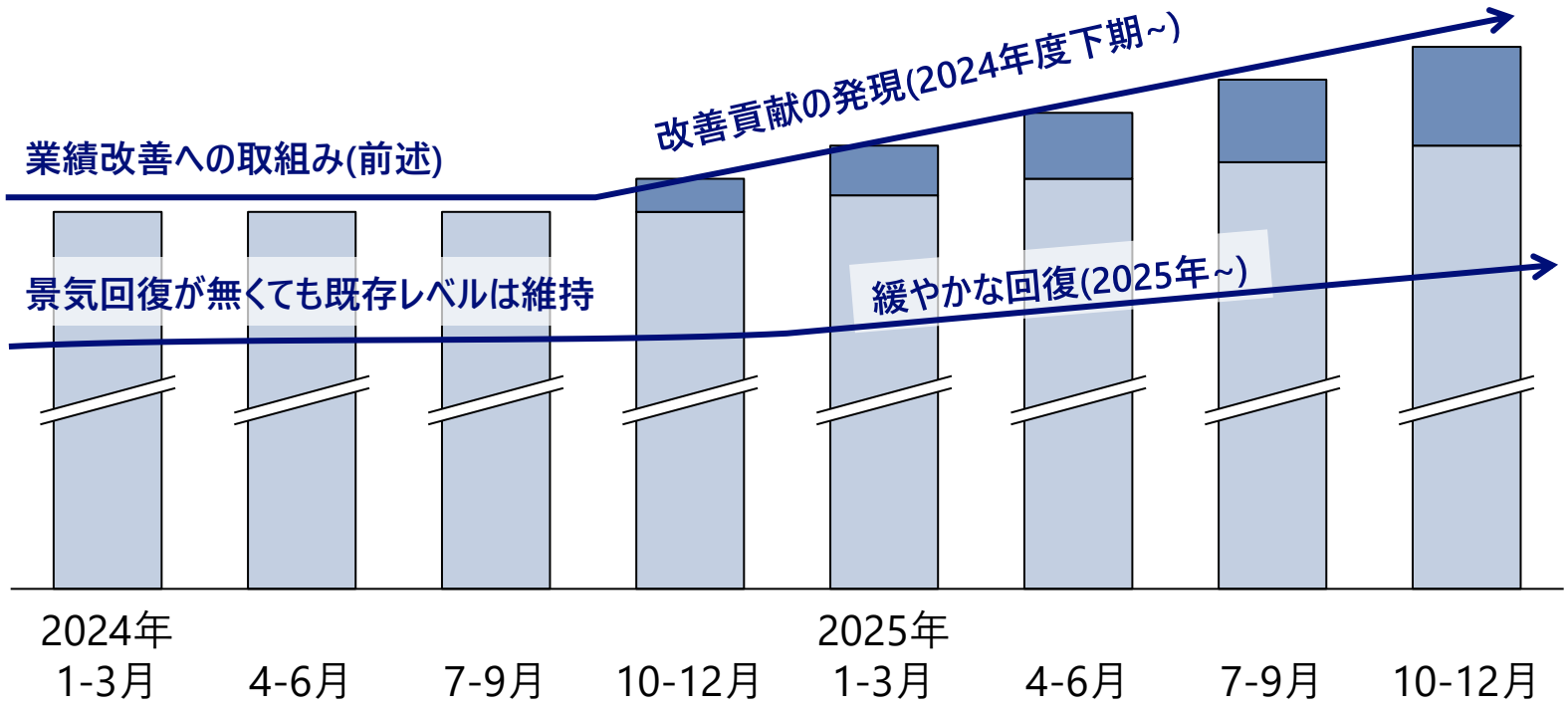
この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

2024年度後半からの回復を期待

- 現在の景況感が続いても、これ以上の業績悪化は見込まない(必要な手当は実施済)
- 取組中の施策の効果発現を2024年度下期から期待

今後の売上イメージ



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。
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

- 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。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

Envision the value,
Empower the change