

(2018年12月11日開催、東京)

株式会社野村総合研究所
2019年3月期 第2四半期 スモールミーティング
(機関投資家向け)
質疑応答 (Q & A)

スピーカー： 代表取締役専務執行役員 臼見 好生
常務執行役員 横山 賢次
IR 室長 藤岡 邦明

- 内容につきましては、ご理解いただきやすいよう部分的に加筆・修正をしております。
- 用語解説
 - ・ DX：デジタル・トランスフォーメーション (Digital Transformation) の略語で、デジタルテクノロジーを活用することで、ビジネスモデルやビジネスプロセスを変革する取組みのこと
 - ・ CIT (コーポレート IT)：顧客の内部事務の効率化・高度化に資する IT
 - ・ BIT (ビジネス IT)：顧客のビジネス拡大に直接貢献する IT

(質問者 1)

Q：証券業向け売上高について、下期や来期は一段と厳しくなる見通しはあるか？

A：野村ホールディングス向けは、THE STAR への移行や大型案件が落ち着いた局面であり、今期の売上水準が底と考えている。その他証券業向けでは、コスト削減を目的とした THE STAR 採用、異業種参入、DX への投資拡大などの需要が期待できる。証券業向け売上は今期が底と考えており、来期以降は回復させていきたい。

Q：野村ホールディングス向けは、足元で、受注前の引き合い段階などの回復は感じているか？

A：目にみえる形での回復はない。しかし、過去実績を考慮すると、上期よりも下期の方が受注は期待できる。また、来期以降、今期よりも IT 投資を減らす動きは感じていない。

(質問者 2)

Q：野村ホールディングス向け売上が減少した一方で、金融 IT ソリューションセグメントの営業利益率が上昇している理由は何か？

A：証券業向けの人材リソースを、好調な保険業や産業 IT ソリューションセグメントに徐々にシフトして、適正なコスト構造に調整した成果が出ている。また、THE STAR など共同利用型サービスの生産性向上も寄与している。

Q： 今後、野村ホールディングス向けの受注が回復する局面では、シフトした人材を戻すのか？

その場合、人材リソースが不足するという長期的な課題にはどのように対応するのか？

A： 必要性に応じて、一定の人材を戻す可能性はある。人材リソースは課題と考えており、既に今期の新卒採用やキャリア採用を増やしている。来期はさらに増やす方針で、キャリア採用は現状の 100 名程度の水準から倍増させる計画である。

（質問者 3）

Q： 産業 IT ソリューションセグメントでの生産性向上の取組みは、どこまで進捗しているのか？

A： 産業 IT ソリューションセグメントでは、従来から運用エンハンス体制の効率化を進めてきたことが、営業利益率改善の一因になっている。好調な需要の中で案件を選別受注できている点も、利益率向上に貢献している。

Q： 案件の選別受注について、従来よりも高い基準利益率での受注ができてしているのか？

A： 基準利益率 15%とする受注のハードルは変えていない。過去に需要が厳しい局面では多少リスクがあっても無理に受注する傾向があったが、現在はそのような案件が排除できている。

（質問者 4）

Q： 人材リソースに関して、外注比率を上げることで売上拡大は可能なのか？

A： 外部リソース活用によるレバレッジは成長のためには重要であり、国内、中国、インド、ベトナム等のパートナーの拡大可能性は常に検討している。

尚、外注比率（グループ社員数に対するパートナー要員数の比率）について過去比較する際には、中国パートナー会社をグループ会社化した影響などは差し引いて評価する必要がある。また、過去に外注比率が高かった時期は、不採算案件の対応が原因であったケースもあり、必ずしも比率を高めることが成長に繋がった訳ではない。

（質問者 5）

Q： 金融業界で異業種参入が相次いでいるが、NRI にとって収益機会になるのか？

A： 証券業や銀行業などでの異業種参入は、有望な事業機会と考えている。特に、異業種参入の場合、業務ノウハウがない中で、コストを削減したいニーズを持っており、当社の共同利用型サービスがフィットするケースは多い。

（質問者 6）

Q： THE STAR の利用社数は、まだ増加する余地はあるのか？

A： まだ利用社数を増やせる余地はあると考えており、次期中計でも貢献を見込んでいる。

Q： ある新聞報道で、LINE 証券におけるシステム構築の遅れの原因として NRI とのトラブルを挙げているが、その報道は正しいのか？

A： 具体的な話はできないが、トラブルが起きている認識は持っていない。

Q： 異業種参入について、どのような案件があり、また、NRI の売上には貢献しているのか？

A： 進行中の案件や営業中の案件はあるが、具体的な話は差し控えたい。

(質問者 7)

Q： 今期の「売上高+受注残高（当期売上予定分）」の進捗率が、第 2 四半期に伸び悩んだ印象があるが、通期で取り戻せる見通しを持っているか？

A： 通期予想の 5,100 億円は、国内事業の見通しとともに、海外事業は M&A など念頭に設定している。特に、国内事業は、コンサルティングや産業 IT ソリューションを中心に、受注や受注前の営業案件は好調と認識している。

(質問者 8)

Q： 海外事業に関して、米国での不採算案件を受けて、現在は選別受注していると聞いたが、どのような方針で受注しているのか？

A： 米国は、上期は不採算案件対応のために受注を抑制していた。足元は、対応が終わり再出発の段階にある。質問にあった選別受注はこの話とは別の豪州での話である。豪州では、ASG と SMS の一体経営が本格化する中で、採算性の低い案件を整理し、長期的に採算が見込めるマネージドサービス案件へのシフトを進めている。

(質問者 9)

Q： 野村ホールディングス向け売上比率の低下について、どのように考えているか？

A： 長期的には、収益安定性の観点から、顧客は多様化させていきたい。その点から、野村ホールディングス向け売上高比率が下がるのは問題ない。しかし、野村ホールディングスへの支援範囲を広げることで、売上高の絶対額は増やしていきたい。

Q： 仮に、世界的な景気悪化局面に移行し、株価下落や円高が進行した場合、NRI は、海外での M&A を加速化するのか、それとも、国内事業をより重視していくのか？

A： 景気変動に備えて、共同利用型サービスや運用サービスなどのリカーリングレベニューを拡大させることを重視している。M&A には、景気変動に関わらず、慎重なスタンスは変わらない。

- Q：TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への対応方針を教えてください。
また、国内事業会社として初めてグリーンボンドを発行した立場として、グリーンボンド拡大には何が
必要か？
- A：当社のコンサルティング事業では、顧客からTCFDに関する相談が増えている。また、当社として
TCFDに関する開示を検討しており、来年2月に開催するESG説明会では、対応方針を紹介す
る予定である。
グリーンボンドは、足元で発行実績が拡大している。特に、ビル取得に活用する長期の事業債をグ
リーンボンドで発行する動きが定着してきており、今後、さらなる拡大が期待できる。

（質問者 10）

- Q：10月に発生した東京証券取引所の接続障害について、損害賠償請求などNRIへの影響を教
えて欲しい。
- A：本接続障害は、メリルリンチ日本証券の大量の電文データが原因で発生したものであり、NRIは直
接的に関与していない。本接続障害の原因分析や再発防止策については、東京証券取引所が
現在検討を進めており、当社としては再発防止策の構築を支援していく。本件に伴うNRIの業績
への影響はない。

（質問者 11）

- Q：システム開発案件の受注に際して、基準利益率を15%に置いているとの話だが、この利益率は過
去から変更したことはないのか、また、将来的に引き上げる可能性はないのか？
- A：15%の基準を変更したことはない。新規顧客や新規テーマの案件などで、将来的な事業拡大の
ために、基準を下げて戦略的に受注するケースはある。
- Q：金融ITソリューションセグメントにおいて、現状はバックオフィス領域での売上が大きい、将来的に、
DX領域が事業の柱になる可能性はあるのか？
- A：DX領域は、フロント領域のみの案件も多いが、バックオフィス領域に繋がる案件も多い。また、将来
的には、DXの要素がない案件はなくなり、DXか否かの境界線がなくなると考えている。DX領域を
強化していくことで、フロントとバックオフィスのトータルでの売上を拡大させていきたい。

（質問者 12）

- Q：IT基盤サービスセグメントについて、次期中計の売上高や営業利益率の見通しは？
- A：外部顧客向けのセキュリティビジネスなどは独自に成長させていく。しかし、セグメント売上高の8割
程度は金融ITソリューションと産業ITソリューションからの内部売上であり、両セグメントの成長に
比例して伸びていく。

Q：次期中計の海外売上高 1,000 億円の目標について、どのように達成するのか？

また、共同利用型サービスについて、海外での採用実績が出たが、さらなる拡大余地はあるか？

A：海外売上高 1,000 億円の達成にはオーガニック成長だけでは不十分で、M&A は活用していく。しかし、売上を買うことが目的の M&A は考えていない。

ホールセール証券業向け共同利用型サービスである I-STAR について、北米と豪州で採用実績が生まれたものの、まだ収益貢献は小さい段階にある。

(質問者 13)

Q：DX は、一過性のブームに留まらずに、顧客は取り組むことで成果に繋がっていくのか？

A：DX は経営者からの相談も多く、局所的なテーマではなく、システム全体の変革に繋がっていくものである。DX は、パスワードになって消えてしまうものではないと考えている。

(質問者 14)

Q：産業 IT ソリューションセグメントにおいて、DX 関連売上比率はどのくらいか？

A：次期中計に向けて、DX の定義と、その売上規模を開示できるように準備している。

(質問者 15)

Q：コンサルタントの採用状況について、外資系などの競争動向も含めて教えてほしい。

A：基本的には、新卒採用で人材基盤を作り、必要なノウハウ獲得でキャリア採用を活用する方針である。新卒採用は高い競争率の中で採用しており、まだ困難は感じていない。中途採用は、必要な人材がいれば特別な処遇での獲得も既に進めており、今後も、採用は強化していく。

以上