

(2025年5月16日開催、東京)

株式会社野村総合研究所
2025年5月 機関投資家スモールミーティング 第2部
質疑応答 (Q & A)

説明者：	代表取締役 社長	柳澤 花芽
	常務執行役員	山崎 政明

(質問者 1)

Q1：昨今の業界再編をどう受け止めているか。

A1：捉え方としてはポジティブと脅威の両面がある。ポジティブな面としては、日本のIT業界再編は長らく動きが無かったところに、動きが出てきているため、当社も場合によっては国内で外部成長投資を行いながらもう一段の成長のチャンスをつかむ可能性が出てきているということ。一方、脅威としては、資金力のある大企業の当業界への参画。最近でも、ある親会社が、完全子会社化した企業と部分出資先を業務提携させるケースがあったが、今後そういったスキームがたくさん出てくるだろう。我々は投資余力においては勝てないケースがあるが、意味のある戦略的な投資を行い、ビジネスを伸ばしていきたい。

(質問者 2)

Q1：AIエンジニアの確保について、NRIは先行していると思う。最終的に人材の価値は業績に表れてくると思うが、AI活用は数値としてどこに表れてくるか。NRIに業界内で基準となる物差しを示してほしい。

A1：社内でも検討している。2025年3月期決算発表で3年後にAI人材を2,000人に拡充する目標を出したが、これについても定義が様々あり、自身の業務でのAI活用から、顧客への提案ができるレベル、AIエンジンのチューニングができるレベルまで、様々ある。社内でも統一するもの大変な状況であり、他社と比較可能なものを出すということはハードルが高い。しかしながら、何かしらの指標の構築に挑戦したいと思っている。

Q2：NRIの定義で構わないので目に見えるKPIを期待している。

A2：引き続き検討する。

(質問者 3)

Q1 : 国内 M&A の選択肢もあると理解しているが、NRI に不足しているピースは何か。M&A 戦略に対する変化について伺いたい。

A1 : 決算説明会で外部成長投資と申し上げたのは、必ずしも M&A というだけではなく、ジョイントベンチャーを作ることや、部分出資など、いくつかのパターンがあると考えている。顧客基盤獲得や業種・業界に対する理解が弱い部分に関する知見を獲得できるのであれば検討に値する。また、決算説明会でもお示した通り、資産を活用して人員増に頼らないビジネスに変えていきたいと考えているため、高い付加価値な IP を持つプレイヤーがいれば、これもひとつの選択肢となり得る。一方で、リソース確保を目的とした出資はあまり考えていない。現状、AI に関する IP を実装することを目的として、生産革新に対する仕組みの構築への投資を行っているが、スケールさせていくには社員だけでやりきれない可能性がある。しかしながら、生産革新には NRI の知見が凝縮されており、簡単に外部にその知見を渡すこともできないため、場合によっては IP 流出防止の観点での出資も考えられる。しかしながら、新しいサービス、お客様を獲得するための投資が中心になってくると思う。

Q2 : 単にエンジニアやコンサルタントの人数確保のための投資は行わない、AI においても、IP 流出防止の観点になると理解した。

A2 : コンサルティングは、AI を活用する場面もあるが、本質的には人と人のビジネスであり、知識産業でありながらも人に依存する部分は大きい。開発業務と比較すると、人に依存する傾向は長く続くと考えられるため、そういった投資は考えにくい。

(質問者 4)

Q1 : NRI の組織開発において、求心力と遠心力のバランスはどのようにマネジメントされているか。特に、AI 人材育成や多彩な個人の活躍、早期抜擢人事など遠心力が強いように見える。一方、求心力という観点で、内的な報酬や働く意義の動機付けなど、経営トップとして気遣っていることはあるか。

A1 : 私の理解では、報酬という表層的な求心力以上に、弊社の社員は内面的な求心力によってエンゲージメントが高まり、会社の成長に貢献してくれていると考えている。採用時においても、報酬の高さよりも、仕事のやりがい、社会への貢献、個人の成長実感が得られることを重視している。入社した社員からも、仕事内容の魅力や共に働く人々を重視した結果当社を選んだという声が多く聞かれる。今回、処遇を引き上げたが、それが採用力やエンゲージメントが向上するの主要因ではないと認識している。

システム開発においては、他社と比較してより上流工程から顧客の経営中枢に関わることができ、それを確実にやり遂げるノウハウが NRI にはある。コンサルタントも同様で、知的好奇心を満たし、若いうちから重要な業務に携わることが内面的なインセンティブとなっている。早期登用も、この内面的な求心力を強めていくと考えている。

Q2：実際に、早期抜擢を実現できている企業は多くない。NRI はなぜできるのか。社員の価値観が異なるのか。

A2：若手の飛び級制度は、当初は抜擢する上司側に戸惑いもあったが、周囲も実力を認め、本人たちも刺激を受ける形で受け入れられたため、徐々に定着してきている。また、マネージャー層への抜擢も増えている。抜擢する際、少し早かったと判断した際にはポストを降りる必要も出てくる。それをためらって昇格を躊躇することもかつてはあったが、最近では降格も柔軟に受け入れられる雰囲気醸成されつつあり、能力に応じた登用や再挑戦がしやすい環境になってきている。

（質問者 5）

Q1：今期のリスク要因として、関税政策の影響を伺いたい。国内での影響は少ないと想定しているが、直近のお客様の動き、特に海外における影響について伺いたい。

A1：当社の海外ビジネスの規模はそれほど大きくないが、現時点では関税政策に関して大きな影響が出ているという話は現場から聞いていない。NRI が関連するビジネスで言えば、北米でのシスコ社製品の販売がある。サプライチェーンの混乱により、過去の半導体不足時のように受注を受けたとしても、売上に繋がらないリスクは皆無ではない。しかし、政策も状況に応じて柔軟に調整される可能性があり、現場レベルでは大きな心配はしていない。

Q2：1Q 決算頃には影響が見えてきそうか。

A2：分からない。月日が経つにつれて状況も明らかになり、それに対する報道も増えてくるだろう。北米経済が深刻なダメージを受けるほどの影響はないのではないかと考えているが、一部産業には影響が出ることは想定している。

（質問者 6）

Q1：NRI の AI エージェントに対するアプローチは、他社が提唱するような自律的に業務を行うイメージとは異なるように見えるが、どのように考えているか。

A1：AI エージェントにより、一連の業務を繋げることができる可能性が高まっていると考えている。汎用的な AI が全ての業務をこなせるわけではなく、個々の業務に対してチューニングや機能追加を施し、最適な AI を構築する必要がある。現在のトレンドは、タスクをさらに分解した思考プロセスに沿って AI をチューニングすることで、精度を高めていく方向性。これは、プロンプトで AI 利用時に前提条件を与え、ステップバイステップで指示することで精度が上がるのと同じ原理である。個々のタスクを AI で処理し、それらを連携させて一連の業務を自動化するという点で、AI エージェントは重要な技術だと認識しており、NRI も活用していく方針である。

Q2：将来、SIer は不要となるという意見もあるが、SIer の立場からどのように見ているか。

A2：旧来の SIer は不要になるかもしれないが、AI インテグレーターのような存在は引き続き必要になると考えている。新しい業務に AI を適用するためのチューニング、日々のデータ更新や業務・制度変更への対応、そして保守運用といった工程は残る。これらの工程に AI を活用して効率化や品質向上を図ることはできるが、技術に精通し、業務適用を構想し、全体のアーキテクチャを設計・実装する人材は、当面は必要であり続けるだろう。

Q3：ソフトバンクが示す「クリスタル・インテリジェンス」のような汎用的な AI 活用について、どのように考えるか。

A3：ポイントはスピード感であると思う。個別の業務を AI で少しずつ変えていくという意味では、重要な役割を果たす可能性がある。しかし、何でもできる巨大な汎用 AI が一つの塊として存在し、それを導入すれば魔法のように全てが解決するというイメージは、現状想定できる AI の利用方法とは異なると考える。AI の内部は細かく分かれた機能がインテグレーションされており、例えば人事システムであれば、人事の各種プロセスが機能するように内部が構築されている。業務のやり方や考え方が変われば、AI 側も修正が必要となる。このような前提で「大きな塊」としての AI を捉えるのであれば理解できるが、汎用的な魔法の箱のようなものが登場するのは難しいだろう。

(質問者 7)

Q1：ソフトバンクの取り組みについて、現実的な見方としてはどのように考えているか。

A1：ソフトバンクのように世の中にインパクトを与える発信は重要であり、実際に社内で大規模な公募を行い、地道な業務分析から AI 適用を進めようとするパワーは素晴らしい。その中から、革新的なものが生まれ、それを活用していく可能性はある。

(質問者 8)

Q1：AI エージェントの本格的な普及時期について、世間では 2027 年頃からという見方もあるが、NRI におけるスケジュールの感触について伺いたい。

A1：技術的な意味では、もう少し早く進展する可能性もある。しかし、AI を組み込んだシステムの導入や投資の意思決定は顧客のレディネスに左右される。IT 予算は既存システムの刷新やモダナイゼーションにも割かれるため、新しい AI 領域への投資判断は顧客ごとに大きく異なる。「何ができるか考える」という号令がかかっている企業もあれば、堅実に PoC を重ねて単一タスクから導入し、徐々に範囲を広げていく企業もある。徐々に適用範囲を広げる中で、タスク間を連携させることで効果が大きくなることに顧客が気づくか、あるいは人手不足のような喫緊の課題がある企業が早期に導入を進めるかなど、様々なケースが考えられる。そのため、一概に「何年から本格化する」と表現するのは難しい。

Q2：NRI が開示できる範囲での AI プロジェクトの規模感ほどの程度か。

A2：昨年度の顧客向け AI プロジェクトは 100 件以上。コンサルティング系案件が多いため案件当たりの金額は 1 億円未満が中心。単一業務への適用では数億円規模の案件も出てきている。現在は、AI 発注のように、ある商品カテゴリーで導入後、他カテゴリーへ拡大する計画はあるが、それでも顧客の投資額は限定的。これをサプライチェーン全体や店舗・販売員支援へと広げることで、投資が高むが、より大きな効果も見込める。お客様はどのくらいのスピード感で進めるのかを悩んでいる。我々としては、AI エージェントなどの技術を活用し、大きな塊の業務やバリューチェーン全体を AI で繋げる提案を進めている。

Q3：DX の進展においては、Tier1 から Tier2 へ広がっていったとコメントしていた。AI の進展も同様か、あるいは個別性が強いのか。

A3：デジタル技術で業務やビジネスを変革するという点では、DX の進み方と似ている。AI は DX を推進する上での手段が増え、画期的な効果をもたらす可能性のある武器が与えられたという感覚。AI が異質なものに感じられ、ROI の算定の難しさなどから躊躇する理由は様々だが、基本的には DX を促進するものと捉えており、AI によって真のトランスフォーメーションが進む領域は多いと考えている。最終的には顧客の意識やビジネスの準備状況が鍵となる。

(質問者 9)

Q1：社長に就任して 1 年が経過した。経営トップの立場になったことで見えてきたものはあるか。また、社長に就任してからの 1 年の前半と後半で変えたことはあるか。

A1：私は SE として入社後、キャリアの早い段階でコンサルティングに転身したため、NRI が構築するシステムの高い品質がどのような取り組みから生まれているのか、手触り感がなかった。社長就任後、システム開発会議（設計見積もりからリリースまでの各工程で行われるレビュー会議）に陪席するケースがあり、その実態を知ることができた。この会議は、本業ではない委員（開発経験豊富な約 150 名が認定・任命される）が、自身の担当以外の案件に対して膨大な時間をかけて資料を読み込み、有益なコメントやアドバイスを行うという、他社にはない特殊な取り組み。例えば、金融システムの PM 経験者が流通システムの案件に鋭い指摘をする。これを見ると、組織風土や委員の心意気が NRI の品質を支えていることを肌で感じ、当社の強みについて、手触り感を持ってわかるようになった。AI によりやり方は変わってくるだろうが、絶対に失ってはいけない姿勢や取り組みを数多く経験できたことは非常に良かった。

就任当初と比較すると、様々な問題発生時にどの程度の重要度で対応すべきかという判断に、少し落ち着きが出てきたように思う。

Q2：システム開発会議の委員 150 名は組織の余裕であり、小規模の企業ではできないだろう。

A2：システム開発会議は委員会活動であり、委員は自身の現業やプロジェクト責任者としてのミッション

を抱えながら参加している。案件ごとに適切なアドバイスができる多様なメンバー（7～8名、多いと10名程度）が選任され、日程調整の上で開催される。委員は事前に数時間かけて資料を読み込み、1時間半程度の会議において、説明を受けた後に指摘や質問を行う。見積提案時、基本計画策定時、システムテスト完了時など定期的には開催されるほか、リスクが高まった際にはアドホックに開催し、プロジェクト計画変更の妥当性などを議論することもある。近年の大型不採算案件の抑制にも、この会議が大きく貢献していると考えており、委員の貢献には頭が下がる思いだ。本業ではない中で全社のために時間を割いて貢献してくれている。

（質問者 10）

Q1：社長としての時間の使い方は、引き続き人材関連に注力しているのか、それともオペレーション業務への比重が高まっているのか。

A1：オペレーションは基本的に各部門の担当役員に任せており、私は細かい指示は出さない。定期的な報告を通じてリスクを早期にキャッチできるよう、報告しやすい雰囲気作りを心がけている。そのため、オペレーションに多くの時間を取られているわけではない。

人材関連は経営の根幹であり、引き続きプライオリティを置いて取り組んでいる。人事担当役員時代に導入した制度も、環境変化に合わせてチューニングや改定の議論を継続している。現場の若手社員との対話も定期的に行っているが、それに多くの時間を割いているわけではない。

できるだけ中長期的なことを考える時間を作り、リスクを早期に発見して対応すること、そして顧客や外部の方々との対話から学ぶ時間を重視している。

（質問者 11）

Q1：資本市場との認識ギャップは他社に比べて小さいと思うが、投資家が認識、期待しきれていない点があれば伺いたい。

A1：スピード感を考えない場合、AIのポテンシャルについて、我々の表現力がまだ十分でなく、具体的な成長イメージを伝えきれていないと感じる。また、金融ビジネスに関しては、「頭打ちではないか」と言われることが度々ある。確かに、既存の銀行向け「BESTWAY」や証券向け「THE STAR」といった主カソリューションのシェアは高まっており、その枠内だけを見れば成長は限定的に見えるかもしれない。しかしながら、資産運用立国の動きや銀信証連携、信託銀行の存在感の向上など金融業界自体が大きく変化しており、新しいタイプのビジネスプラットフォーム構築や既存プラットフォームへの機能追加の可能性は十分にあり、まだまだトップライン含めて伸びていくと考えている。非金融事業者が決済サービスや勘定系サービス（当社のBaaS/COREシステムなど）を導入する動きもあり、ローンなど新たな領域も視野に入れている。こうした金融分野の成長可能性について、市場からは注目されていないのではないかと感じることもある。

(質問者 1 2)

Q1 : ROE20%超という目標について、例えばトヨタ自動車が ROE20%を掲げ、日本企業のスタンダードが変化する可能性もある中で、NRI としてどのように考えているか。さらなる目標設定や議論はあるか。

A1 : ROE20%以上という目標にはこだわりつつも、収益構造の変革も必要だと認識している。しかし、我々の企業規模では、ROE の数値だけを追い求めてトップラインの成長投資を疎かにすることは避けたい。分母（自己資本）を調整したり、縮小均衡に陥ったりするのではなく、投資家の皆様の期待に応え、対話を通じてバランスの取れた経営を目指したい。

我々のビジネスの根幹は、付加価値の高いサービスを提供することであり、逆に付加価値の低いビジネスからは撤退する。NRI にしかできないビジネスで成長することが第一義であり、その上で効率化や生産性向上に取り組むというスタンス。

Q2 : ROE20%以上を意識している旨のメッセージを出し続けてほしい。

A2 : 資本効率も大事なことを考えており、出し続けていきたい。

(質問者 1 3)

Q1 : システム開発に AI を活用することの優れている点を教えてほしい。

A1 : 生産革新によりシステム開発は大きく変わる。昨年、システム開発プロセスへの AI 全面適用を目指す R&D を実施した。具体的には、設計から連結テストまでの工程をすべて AI で自動化する仕組みを構築した。従来のウォーターフォール型開発では、各工程で品質確認を行ってから次に進むが、この新しい仕組みでは、設計書を AI に読み込ませるとコーディングから連結テストまで一気通貫で行い、エラーが出れば再度 AI に読み込ませて修正するというサイクルを自動で繰り返す。この仕組みを適用した場合、投資部分を度外視すれば、対象工程の工数が約 2 割削減され、開発期間も 1 年かかっていたものが 9~10 ヶ月に短縮されるといった効果が見込める。

ただし、この仕組みは一定規模以上の案件でかつ標準化が進んでいるシステムへ適応した時に効果を発揮する。顧客側の制約で導入できないケースもあり、全ての開発案件に適用できるわけではない。現在は、NRI のビジネスプラットフォーム内で適用を進めている。

Q2 : 今まで人が行っていたコーディングは仕様書を AI に読ませることで、コーディングまで自動で行われるということか。

A2 : 簡単に言えばその通り。さらに、テストまで実施する。テスト工程もいくつかの工程があるが、ある程度のところまでが自動化され、出力されたエラーをインプットに再度サイクルが回るため、その範囲においては人手が大幅に削減される。これは、工数を削減するという効果もあるが、人間による見落としやヒューマンエラーを削減できるため、品質が格段に安定する。自動化によって開発されたシステムは、リリース時の品質向上も期待できる。また、これまで開発にかかっていた人員を、より付加価値の高

いビジネスへシフトさせることができ、NRI のビジネス拡大にも繋がる。課題は、この自動化の仕組みをどれだけの範囲の開発案件に適用できるか。金融ビジネスプラットフォーム内でも、システム特性によって適用度が異なるため、適用範囲の拡大や、SI 案件への部分的な応用を計画している。

以上