

(2024年5月29日開催、東京)

株式会社野村総合研究所
2024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：	社長	柳澤 花芽
	代表取締役 専務執行役員	安齋 豪格
	常務執行役員	山崎 政明

(質問者 1)

Q1：柳澤社長は中計の策定にコアメンバーとして参加しており、基本方針は変わらないと理解しているが、社長という立場になって変えていきたい、重きを置きたい、独自の部分はあるか。

A1：2030年に向けた長期経営ビジョンや2025年に向けた中期経営計画は、私もメンバーとして策定に参加しているため、経営方針に大きな変化はない。一方、検討時になかったもの、変化したこととして生成AIがある。中計策定後に出て来たAI技術は2023年後半より活用方法、戦略を検討してきた。中計の最初の2年間は仕込みの期間という位置づけだが、2030年に向けてもう一段、仕込むべきものがあるか検討している。いずれ皆さまにもお伝えできると思う。

(質問者 2)

Q1：マネジメント就任時の問題意識、今後のビジョンについて伺いたい。

A1：社長就任前は4年間人事を担当していた。我々の生業であるコンサルティング、ITサービスは人材が重要。能力が高い人材を採用し、成長機会を与え、それによりお客様に付加価値の高いサービスを提供し利益を伸ばすというビジネスのサイクルを回していきたい。これが企業価値の向上、株主の皆様への還元につながると思う。いずれも切ることができないサイクルであり、この好循環を維持したい。事業は年によって良い局面、悪い局面があるだろうが、根幹としては人材こだわりたい。

Q2：採用方法、育成方法、サービス提供など、社長に就任したことで変えたいことはあるか。

A2：人事担当の際には、人事制度を20年ぶりに変更した。ひとりひとりが挑戦できる形とし、挑戦によって役割が上がる人事制度を導入した。経験の幅を広げるための組織間の異動、異なるプロジェクトへのアサインも意識的に進めている。人材に対する投資は重視している。

(質問者 3)

Q1 : 決算説明会時に、ビジネスプラットフォームの更改に AI を活用するお話があった。これが成功した場合、中計期間中に方向性の定義が行われるか。また、これは横展開しやすく発展性があるものか。

A1 : ここ数年、金融ビジネスプラットフォームのクラウド移行やモダナイゼーション、プラットフォームの共通化を進めている。今期には来期に予定しているシステム更改のうち、一部を前倒し、開発工程で AI を徹底的に活用する。狭い工程への適用で高い効果が得られる事例もあるが、全体から見ると一部にすぎない。また、すべてに適用できるものでもない。しかし、金融ビジネスプラットフォームの全開発工程への適用は、開発フレームワークの改革につながる。レガシーシステムのモダナイゼーションプロジェクトは現在も案件が進んでいるが、今後も 10 年程度は需要があり、ここで大きく活用できるものが生まれると思う。スマホアプリのような小規模開発では、ツールを適用することで生産性は向上するだろう。しかしながら、大規模システムではツール適用だけでは効果は得られない。そのため、我々の取り組みが意味を持つと思う。

Q2 : 北米に拠点を置く意義として、以前は北米からの先端技術を NRI に取り入れる位置づけがあったと理解している。その狙いは現在も変わっていないか。

A2 : 仰っていただいた意義に加えて、長期的な視点で持続的にビジネスを成長させるためには人口が減少する日本だけに依存することへの問題意識がある。

そのうえで、AI をはじめとした技術輸入は必要だと考えている。技術動向などは当社の西海岸の拠点である NRI Pacific からインプットしている。現場から実務に取り組む人材も派遣し、人員を 10 名程度拡充した。西海岸のスタートアップやスタンフォード大学のインナーサークルに入り、日本側にもレポートしている。また、日本で行っている R&D や顧客のプロジェクトで直面する課題の解決も NRI Pacific で実施する体制を組んでいる。新しい技術をどのようにビジネスに適用するか、どのようなビジネスモデルがあてはまるか、日米のニーズの違いは何か、日本と米国でビジネスを行いながら経験を積み重ねている。特に Core BTS では業績立て直しの取り組みのひとつとして、Microsoft との関係を強化している。Microsoft から案件リードをもらい、AI を使った導入の仕事も少しずつ出てきている。こうした取り組みの情報を輸入しながら検証している。

(質問者 4)

Q1 : ROE、M&A、自己株式取得のバランスについて伺いたい。

A1 : ROE20%以上は株主の皆さまに対するコミットメントと考えている。キャッシュアロケーションについては、長期的に既存事業投資 1/3、新規事業 1/3、株主還元 1/3 の方針で運営しており、これは変更していない。豪州では、中小規模の会社を買収しながらケイパビリティを整えてきた。米国でも同様の考え方を指向している。しかしながら、コロナ後の競争環境の変化もあり、改めてマーケットリサーチを行っている状況。買収については、業績回復後に、実際の対象有無を確認して最終判断していきたい。

Q2：国内への投資を増やす考えはあるか。

A2：ひとつの有力な選択肢だと考える。2022年に株式会社キューブシステムに出資を行ったように、お客様の期待に応えられる人材リソース確保を目的として、優秀な人材を抱えるパートナーと良好な関係を結ぶための出資は考えられる。日本のITサービス業界は親会社が株を手放したがないため、業界再編が起こりにくいと理解しているが、可能性はゼロではないため、選択肢として状況をウォッチしていきたい。

（質問者5）

Q1：AIに対する投資は、どのようなディスカッションを経て意思決定されたか。また、現状の手ごたえについて伺いたい。

A1：AIは2023年春ごろから急速に注目を集めている領域。我々も昨年タスクフォースを立ち上げた。当社は現場で新しい取り組みを自由に行う風土がある。AIについてもエンジニアが自主的に研究を進めて来た。こうした現場発の取り組みは尊重しながら、タスクフォースでノウハウ等の共有を行い取り組みにドライブをかける、情報漏洩防止などのルール整備を行っている。昨年の状況を見ながら経営層で議論を重ね、全体の情報共有やリソースの集約だけではなく、決算発表時にご説明したようなAI活用に関するフレームワークを決めながらタスクフォースのリニューアルを行った。さらに、AI担当役員を置き、変化する技術動向やお客様のニーズ、生産性向上の成果を確認しながら、適宜戦略を修正している。

今はまだお客様がAIをどこに活用するか、メリット・デメリットは何か、懸念点は何かなどの情報収集やコンサルティングの段階。現状は、（2024年3月期決算説明会資料P.25の）フェーズ2の左側に位置し、フロント領域にAIを適用するPoCが中心。前期の下期で100件ほどのコンサルティング案件があったが、問い合わせはその数倍ありお客様の関心も高い。これらの収益性はコンサルティングの平均的な水準だが、1件あたりの規模は小さい。フェーズ2の右側に入ると規模が拡大する。フロントエンドにAIを導入することでその後、基幹系システムやバックエンドからのデータの接続の必要やトランザクション頻度の増加により、レガシーシステムのクラウド化や作り直しが必要になってくる。DXの時と同様の動きがAIでも起きるのではないかと考えている。右側に移行する案件はまだ生まれていないが、AIの活用によりクラウド化、データの持ち方等の見直しの議論は始まっている。今後1～2年で動きが出ると期待している。もう1つは社内の生産性向上の取り組み。工程別にAIツール適用はこれまで通り実施するが、来期に計画していた金融ビジネスプラットフォームの投資を一部前倒してAI活用を徹底的に行う。開発フレームワークやドキュメント作成等でどの程度生産性が向上するか、今年1年かけて検証していく。成功すると収益に大きなインパクトがあると期待している。金融ビジネスプラットフォームリニューアルプロジェクトにおける工数削減という短期的な成果もあるが、今後発生するモダナイゼーションプロジェクトにも適用する余地があると考え。

Q2：AIの投資規律、投資回収の考え方について伺いたい。

A2：今回発表した100億円の投資は、1/3が設備投資。データセンターへのGPU導入やそれに伴う電源や空調の整備、またソフトウェア開発の無形資産が含まれる。残りの2/3がR&D。規模は増えていだろうが、技術変化が速いため、走りながら考えていく。生産性向上の取り組みの成果が出てくるのが今年の12月から来年1月頃。ここで見えてきた成果を踏まえ、新たな取り組みを検討していく。今後の増え方はその結果次第。

（質問者6）

Q1：AIの活用によって生産性が向上した場合、人員の配置転換や外注先の削減など、どのように表れるか。

A1：工程にもよる。当社は「顧客と共に栄える」という理念を掲げているが、得られた果実は様々なステークホルダーとシェアしたい。コーディングやテスト工程の効率化が実現した際には、パートナー企業への発注を減らすのではなく、協力してより成長につなげることにフォーカスしたい。現在、生産性向上の度合いを見極めながら2030年に向けて、どの程度の社員を採用、パートナーの工数が必要であるかを改めてシミュレーションしている。ここ数年は採用人数を増やしてきたが、5～10年後に学生数が減少するなかで、優秀な人材を確保できるかは不安。これは課題ではありつつけるが、V2030策定時の計画ほど増やす必要はないかもしれないため、シミュレーションを行っている。現有の人材は配置転換などを行うため、生産性の向上により現有の人材が余ることはないと考えている。

Q2：脱炭素の動きが加速していると理解している。コンサルティングの需要はあると思うが、ITソリューションでは脱炭素の動きに対してどういったNRI独自のサービスを提供できるか。

A2：脱炭素で大型の開発案件が出てくる状況にはない。現状、排出権取引のようなものが国主導で制度が整いつつある。経済産業省がGXリーグを推進しているが、排出権取引市場の創設の事務局およびシステムをNRIが受注して構築している。まず基盤を整えるのが第1段階になるだろう。個社向けにはコンサルティングがメインだが、排出権取引が盛んに行われるようになった際には、金融商品の取引と同様にTHE STARのようなバックオフィスのビジネスプラットフォームがいずれ必要になる可能性があるのではないかと考えている。マーケット全体での排出権の取引量・需要量、プレイヤー・必要性のタイミングをセットで考えながら、どこをビジネスとするか検討している。市場の盛り上がりに合わせて仕事が生まれてくると思う。

（質問者7）

Q1：一定以上の生産性改善があれば、人を増やし続ける必要がないという点は、今すぐではなく2030年ごろの話か。その際には、AIや設備投資に資金リソースを振り分けることになるが、キャッシュフロー変化の可能性について伺いたい。

A1：今すぐの話ではない。キャッシュロケーションの変化の可能性はあるが、我々は他社のように GPU を大量調達する会社ではない。AI に係るプレイヤーは様々だが、当社は自ら LLM を構築するのではなく、お客様のニーズに応じて適切なものを選択している。パブリッククラウド上の LLM を許容するお客様もいれば、プライベート環境を希望するお客様もいる。我々はオラクルと組み、データセンター内にプライベートクラウドを構築しているため、希望するお客様には、そちらに GPU を乗せながら要望にお応えする。お客様の需要と技術の動向をしっかりウォッチしながらやっていく。劇的に変化することはないかと思う。

Q2：NRI の顧客は国内向けが多いと認識している。円安が続いた場合に円建てで予算を考える企業や自治体の顧客に何らかの悪影響がでるか。それに対して NRI はどう対処するか。

A2：現時点で、あまり影響は出ていない。円安影響を受ける顧客はいるが、人手不足など解決すべき課題に直面しており、何らかの形で IT 投資は継続すると見ている。一方で、円安を逆手に取った逆転の発想として、北米のオフショア先として日本を使うことを検討している。北米の事業再生に取り組む中でひとつのカギはオフショアだと考えている。日本をオフショア先とすることで北米のビジネスモデル、品質水準への理解が進む。海外で受注した案件を日本や日本のパートナー企業で取り組むことも挑戦してみたい。

(質問者 8)

Q1：中計の最終年度は刈り取り時期にあると思う。仕込みの進捗状況を踏まえて 2025 年に刈り取りできそうなものは何か。また、株価が停滞しているため、株式市場がワクワクする話を伺いたい。

A1：仕込みの進捗は順調。AI だけでなく、金融ビジネスプラットフォームのモダナイズによるシステムのダウンサイジングやプラットフォームの共通化による保守工数の削減は前倒しで進捗している。これによる生産性向上に期待している。株価については、売上・利益に占める比率はさほど大きくないものの、北米を中心とした海外事業の不調が重しになっていると自己分析している。しっかりと立て直し、2025 年度に向けて回復した状態に持っていくことがポイント。サプライズ要素については検討中。

Q2：仕込みの刈り取りの成果は生産性改善であり、それは 2025 年度に見えてくるか。

A2：その通り。それに加えて、新規顧客獲得に向けた仕込みや既存顧客を大型化するための取り組みを常に動かしている。R&D や営業の仕込みを行っているが、こういった取り組みが 2025 年度に向けて成果が出てくることを期待している。

(質問者 9)

Q1：新社長としてのメッセージを伺いたい。前任を引継ぐだけの企業が多いが、新社長として何か色があるといい。AI でリードする企業という色がつくとバリュエーションが上がると思うが、そういったことを意識

してはどうか。

A1：ご期待については理解した。何らかのメッセージは出していきたい。足元は AI への注目が高い。以前は様々な活用のニュースが多くあったが、最近は減った印象。むしろ LLM、半導体などインフラ系のニュースが増えた。AI を活用した顧客との取り組みや生産革新の取り組みは進めているため、早めに成果をご披露したいと考えている。

Q2：AI が社会に与える影響などの発信はシンクタンクとしての NRI が得意とするところと理解している。ビジネスだけではなく社会全体への提言に対する意識もあるか。

A2：研究とビジネスが近い領域で活発に取り組んでいる。また SF に近い未来だが、社会構造の変化など、研究も進めており、いくつか発行物もある。株主の皆様にも届けられるように意識していきたい。

（質問者 10）

Q1：顧客の IT 投資の考え方の変化について伺いたい。立ち位置はどう変わったと感じているか。

A1：その時には大きな変化と感じていなくても、振り返ってみると大きな変化がある。例えば、30 年前のコンサルティングはシンクタンクとしてリサーチのビジネスが主流であった。これが、インターネットの普及でデスクトップリサーチに移行し、2000 年前後にはより付加価値が高いコンサルティングビジネスに移行してきた。当時は、変化に向けて不安や疑問もあったが、当時のマネジメントが方向性をしっかり示した。コンサルティングもビジネスコンサルティングから実行支援や社内の合意形成支援などに移行してきた。その時は気づかなくても振り返ると大きい変化というものはある。コンソリベーション、DX、AI と起きている様々な変化を取り込みながら、構造的にどのように戦略に組み込んでいか、方向性をしっかり示していくかが大事だと思う。

（質問者 11）

Q1：海外事業における中期的な懸念点と機会について伺いたい。

A1：短期では心配な点はあるが、中長期で心配な点はない。北米は現状立て直しを図っているところだが、まだケイパビリティが十分に整っていない。買収当初は、追加買収によりケイパビリティを獲得する計画だったが、景況感がよくない中で追加の M&A は凍結中。再開については、市場がコロナ後に変化していることを踏まえ、戦略を変更するか社内で議論している。中長期には、ビジネスが自律的に成長できれば機会の方が大きいと考えている。北米は IT のマザーマーケットであり新たな技術、ビジネスモデルが生まれる。それらを吸収し、国内での競争力を強化する。現状は国内の IT 需要が強いが、人口が減少する日本だけに依存することはリスクと考える。社員やパートナー企業に対する責任を果たせるかを考えると、長期的には安心してられない状況。将来の成長エンジンとして海外を位置付けており、大きな機会になると考えている。

(質問者 12)

Q1 : AI はコンサルティングが中心とのことだが、どの業種で関心が高いか。

A1 : コンサルティングの次は、フロントエンドに AI を活用しながらバックエンドの基幹システムへの AI の組み込みに移行していくと期待している。あらゆる業種が関心を持っている状況であり、決算説明会では BtoC の小売り・流通の例をあげたが、物流業や配送業も関心が高い。機械学習の AI でコンビニエンスストアの発注処理を自動化した取り組みを 2022 年に発表した。生成 AI になるとよりインターフェイスが改善されるため内部プロセス最の適化、顧客接点の高度化など業種を問わず活用する余地がある。ただし、金融機関はやや保守的な傾向。コールセンターでもオペレーターの支援は早くから取り組んでいるが、顧客接点に AI を導入して自動化する部分は非金融に比べて保守的。いずれにせよ様々な業界で人手不足であり、差別化したいニーズは強い。押しなべて非常に熱心な状況。

以上