

(2025年5月27日開催、東京)

株式会社野村総合研究所

2025年5月 セルサイドアナリストスモールミーティング 第1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：オーストラリアの状況について、個社別の現状を伺いたい。

A1：NRI オーストラリア (旧 ASG) と Planit は産業 IT セグメントに連結、AUSIEX は金融 IT セグメントに連結している。金融 IT セグメントでは、2025年3月期に AUSIEX で I-STAR の導入が完了し、2026年3月期から I-STAR 上で AUSIEX のサービスを提供している。AUSIEX は株式関連のシステムサービスを扱っており、商品ラインナップを広げるために債券関連を扱う FIIG 社を買収した。これにより、顧客に株式と債券の両方を提供できるようになった。2025年3月期の損益は概ねブレイクイーブンであるが、今後は徐々に改善すると想定している。Planit は、オーストラリアの IT 需要が落ち込んでいる影響で、競合他社も含めて業績が低迷している。NRI オーストラリアでは、2024年12月に新しい CEO が就任し、買収当時に積み上げていたケイパビリティを、より付加価値の高いプロジェクト型のビジネスへの移行に取り組んでいる。コロナ禍で DX 需要が急増した際、目先の案件に追われて付加価値の高いビジネスへのシフトが遅れていた。需要が落ち着いてきたので、今後は付加価値の高いビジネスにシフトできるよう改革を推進している。具体的には、人材派遣のような単純な業務ではなく、システムやモジュール全体を受注する営業体制に変えていきたい。

(質問者 2)

Q1：オーストラリア事業で目指しているものは何か。

A1：オーストラリアは人口も伸びており、IT 市場はまだ伸びる余地があると考えます。金融側では、プラットフォーム的なビジネスを展開している会社が多く、業界再編が進むことでリカーリングビジネスを拡大する機会があると考えます。

(質問者 3)

Q1 : オーストラリアの金融系プラットフォーム事業者は多すぎるのか。

A1 : オーストラリアは資産運用のマーケットが昔からあり、そこを事業機会と捉えて参入した様々な企業が存在すると聞いている。

Q2 : FIIG 社の買収効果はどのくらいの期間で見るといいか。

A2 : 2、3 年かけて一定の方向性を示し、コストシナジーを含めたシナジー効果を生み出していきたい。その間に、当社に適した大規模でなくとも高付加価値を提供できる会社を選択的に買収していきたい。FIIG 社の買収によって事業基盤を強化し、よりワンストップに近いサービスを提供できるようにする。顧客やチャネルを相互に活用し、債券と株式のクロスセルを促進することで、更なるシナジー効果を追いかけていく。

Q3 : AUSIEX より規模が大きい同業は存在するか。日本同様にワンストップサービスを目指しているか。

A3 : AUSIEX よりも大規模の企業は存在する。ビジネスプラットフォーム事業は、採算をとるためには一定の顧客数を確保する必要があるが、顧客獲得には少し時間がかかる。基本的な戦略としては、国内での経験を踏まえつつ、オーストラリアでの成長戦略を見極めていきたい。

(質問者 4)

Q1 : AUSIEX に I-STAR を導入するのにどのくらいの期間がかかったか。

A1 : 企画から構築まで 2 年。元々 AUSIEX が持っていたベースシステムと入れ替えた。システムサービスを安心して提供できる形になっている。

Q2 : I-STAR はオーストラリアの市場に合わせた改修をしたのか。それを米国に持っていくことは可能か。

A2 : 必要な機能を付加してオーストラリアの市場に適用した。元々グローバル用としてベース機能を持っていたプラットフォームなので、大きく変えることなく適用できた。日本以外のグローバルでビジネスをするために構築したプラットフォームなので、米国でも親和性は高いと思う。

(質問者 5)

Q1 : 米国で著名な競合企業はあるか。

A1 : 同様の分野におけるプレーヤーとしては、Broadridge のような大手企業が存在する。企業規模が全く異なるので、競合という訳ではない。

(質問者 6)

Q1：以前の決算説明会でオーストラリアの市況回復時期について説明していたが、その後変化はあるか。

A1：海外の景況感を占うのは難しい。オーストラリアでは総選挙があったが、今のところ大きな影響はない。関税の影響も小さいと見ている。緩やかに回復していく見立てだが、急激に良くなることはないだろう。

(質問者 7)

Q1：Uvance、Lumadaのように、ソリューションをブランド化して開示する予定はあるか。

A1：これまであまり取り組んでこなかったし、メリットも感じていない。コンサルタントが IT ソリューションの営業に貢献する行動をとることはあるが、彼らはあくまでコンサルタントとして価値を出すことに注力しており、IT ソリューションの営業行為は原則としてエンジニアが行う。システム開発の本質を理解したエンジニアが責任を持って提案することは、手戻りに至る案件が少ないという効果がある。専任の営業担当を置いてブランド化した商材を販売することは規模の拡大には資するが、高付加価値にこだわる当社にとってブランド化のメリットは少ない。

(質問者 8)

Q1：サステナビリティ系、カーボンクレジットなどに対する顧客の関心に変化はあるか。

A1：顧客側の熱はあまり感じないが、やるべきことはやっている状況だと思う。NRIでは、データセンターにおける再生エネルギー利用を進めているが、顧客向けの訴求ポイントにはなりにくくなってきたかもしれない。

(質問者 9)

Q1：金融 IT ソリューションの成長率は一桁前半%が継続するか。

A1：金融機関間の連携や、非金融企業の金融サービスへの進出など、需要は増えており、伸び率は一桁前半かもしれないが、金額額で見ればまだ増えていこう。

Q2：産業 IT ソリューションは、不動産業向けなどが成長を牽引しているとのことだが、どこが強いのか。

A2：共通しているのはミッションクリティカルな領域であること。最近増えているのは EC 系で、消費者と事業者間の EC や、代理店販売を行っている企業のシステム。特に代理店販売は商流が複雑で、アクセスでやり取りしている企業もあるため、電子的に統合管理したいニーズがある。基幹システムのモダナイゼーションも継続的な需要がある。AI 活用を見据えたデータ連携基盤構築の案件も増えてきている。

(質問者 10)

Q1：産業 IT ソリューションで新しい顧客と一緒に事業創造を行っていく場合と、BaaS/CORE のように既存の顧客と連携する場合とで、顧客への向き合い方の違いはあるか。

A1：複数の顧客におけるニーズがあると分かれば、顧客と役割分担しながら共同で事業創造を進めながら、横展開可能な領域を見極めていく。ただし、競争領域の場合は同じ仕組みを他社に横展開することは難しいため、価格面の配慮など注意深くスキームを決めていく必要がある。

(質問者 11)

Q1：他社に買収されるリスクについてどのように考えているか。

A1：NRI は、ソフトウェア資産と人的資本の組み合わせで価値を提供している。オーナーの変更をきっかけとして自律性や独立性を失った場合には、社員が流出する可能性がある。

Q2：産業 IT ソリューションを伸ばすために同業他社の買収はあり得るか。

A2：いわゆる SIer だけでなく、様々な可能性を検討している。数年前までは国内の IT 業界では再編の動きがなかったが、動きが出てきたことはポジティブに捉えている。

(質問者 12)

Q1：外部成長投資を模索するという話があったが、具体的に動こうとしているか。DX3.0 のようなイメージか。

A1：まだ話せることはないが可能性を探索中である。

Q2：自社だけでは資本が限られるので、資本力のある企業と提携する考えはあるか。異業種との連携はどのようなものが考えられるか。

A2：全くの異業種に 100%出資は難しいと思う。部分的であれば可能性はあるかもしれない。保有している IT アセットに付加価値があり、行っている事業が伸びる可能性があるかどうかを検討する。人の数よりも IT アセットで稼いでいく形にしていけないといけない。そのために、顧客と一緒にアセットを作ったり、アセットの“卵”になるものを持っている会社に出資したりするなどを検討している。異業種に限らず外部成長投資先を探索している。

Q3：顧客企業から出資要請が来たらどう対応するのか。

A3：長期的な視点で、その会社にとって、当社の支援により価値を上げられるか、当社のビジネスにとってメリットがあるかを判断する。

(質問者 13)

Q1：今後、AIを使ったBPOを行うような会社になっていくか。

A1：顧客のコスト削減だけでなく、顧客のトップラインを伸ばす、ビジネスを成長させる領域にも入ってきたい。ECサイトのようにトップライン向上に関与できる領域は興味深い。レベニューシェアやプロフィットシェアができるビジネスモデルを考えていきたい。

Q2：レベニューシェアやプロフィットシェアで目鼻がつきそうなものはあるか。

A2：EARTHBRAINというジョイントベンチャーは1つのモデルである。顧客と一緒にジョイントベンチャーを作り、リスクも共有しながら、工事現場をIT化するサービスを展開している。

Q3：トップライン向上は顧客固有のノウハウによるものであり、NRIはコンサルティングやシステム開発などの役務提供を行うのが本来の役割。トップライン向上にコミットすることで新たなリスクが増えるのではないか。

A3：ITで顧客の戦略を適切にサポートできる場所がもっとあると思う。例えば、AIを活用したレコメンドエンジンを高度化し、その効果に応じたフィーを頂戴する料金体系とするなど、様々な可能性がある。

(質問者 14)

Q1：顧客を1業種1社に特化するモデルから脱却するのか。

A1：今後、社内のファイヤーウォール、情報管理を厳密に運用することを前提に、1業種1社にこだわらずに事業を拡大していきたい。

(質問者 15)

Q1：海外の大型M&Aは2026年3月期まで実施しない方針だが、その後はどうするか。

A1：今まさに議論している。マーケットはずっと見ているが、今のところCore BTSに新しい会社を追加することは時期尚早と考えている。

(質問者 16)

Q1：「人月」中心のモデルから、レベニューの増加に応じた料金体系への移行を考えているか。

A1：成果報酬型のモデルなどを増やしていきたい。サービスフィー型、トランザクションフィー型、成功報酬型など、様々なモデルを検討している。

(質問者 17)

Q1：生成 AI などの技術が進歩しているが、必要となる人材の要件は変わっていくか。

A1：常に新しい技術を学ぶ必要はあるが、全く新しい人材が必要というわけではない。システムの仕組みが分かっていないと AI をうまく適用できないので、既存のエンジニアが新しい技術を学んでいくことが重要。セキュリティ領域では、ホワイトハッカーのような人材は外部から採用する必要があるかもしれない。

Q2：優秀な人材を定着させるための施策は何か。

A2：経済的な処遇も重要だが、それ以上に仕事の面白さを訴求することが重要。社員が成長を実感できるかどうかを重視し、チャレンジングな仕事にアサインするなど、常に刺激を与えるようにしている。

以上