

(2025年12月3日開催、東京)

株式会社野村総合研究所
2025年12月 機関投資家スモールミーティング 第1部
質疑応答 (Q & A)

説明者： 取締役 常務執行役員 山崎 政明

(質問者1)

Q1：生成 AI のシステム開発への活用状況、進捗、および業績へのインパクトを伺いたい。

A1：多くの新規プロジェクトで、テスト工程の自動化（ステップ 1）とプログラム生成の自動化（ステップ 2）を活用している。当社の特徴は工程全体へ適用するステップ 3 にある。大規模開発の要件定義から設計・開発・テスト・リリースまでを AI で自動化するプラットフォームを構築し、自社資産のビジネスプラットフォーム群に適用している。2025年10月にプロジェクトを開始しているが、机上試算では工数約 40%削減、納期約 20%短縮の効果を見込む。これにより、自社ソフトの開発資産計上額が約 40%減少する。P/L への影響は減価償却を通じて数年にわたり顕在化する。外部委託先に発注していたコーディングとテストの領域を AI に置き換えていく。まずは自社資産のソフトウェアに適用し、効果を見極めたうえで顧客向け SI にも展開する方針である。

Q2：顧客向け SI へ適用するタイムラインを伺いたい。

A2：ステップ 3 を顧客向け SI へ適用するには、当社のインフラ上で保守・エンハンスすることが前提となる。顧客は AI 活用によるコスト削減を期待するが、当社も利益を得ることに理解がある顧客との関係を深めたい。

Q3：海外事業について下期に事業構造改革を予定し、費用計上が見込まれる。構造改革の内容、来期に向けた業績回復のビジビリティを伺いたい。

A3：海外事業は売上の約 15%を占めているが、事業環境悪化にともない収益性が低下している。海外事業のうち、国内とのシナジーがある事業領域の見極めを行っており、費用計上額や将来の収益見通しは 2026年4月に予定している通期決算発表の場で説明したい。現状、国内事業は計画を上回って推移しており、この状況が続く間に海外事業の構造改革を実施したい。

(質問者2)

Q1：IT 基盤の受注残高拡大はどのような案件によるものか。

A1：外部顧客向けと内部向けがある。内部向けは、金融 IT、産業 IT の事業拡大に連動するもの。外部向けで伸びているのは、デジタルワークプレイス（DWP）とよんでいる OA・ネットワークのセキュアな環境への更新需要であり、日本国内ではサイバー攻撃への脅威増加を背景にして、予防措置へ注目が集まっている。

（質問者 3）

Q1：上期の粗利率改善の要因は AI 適用によるものか、それとも構造改革の成果か。

A1：前期実施した海外における構造改革の効果が一部顕在化したことと、国内におけるビジネスプラットフォームの IaaS（Infrastructure as a Service）を標準化する取り組みが貢献した。AI による効果は、現時点では、顕在化していない。

（質問者 4）

Q1：今後 3～5 年の粗利率の成長見通しを伺いたい。

A1：ビジネスプラットフォームを中心とした標準化を推進するなど、次の中期経営計画における 3 年間は現状の改善トレンドを継続したい。

（質問者 5）

Q1：収益構造と競争優位性を伺いたい。

A1：収益の約 40%は景気連動的なもので、コンサルティング、商品販売、システム開発で構成される。当社は高難度・大規模・ミッションクリティカルなシステム領域に強みがあり、高付加価値な提案による競争優位性は継続可能と考えている。残り約 60%は保守・エンハンスやビジネスプラットフォームサービスなど継続的事業で、このうちビジネスプラットフォームは売上収益の約 20%を占めており、収益性は高い。

これまで、サービスごとに異なっていたミドルウェア等をオラクルクラウドに統一しつつあり、これにより、コスト削減を実現し、さらに収益性を高めていきたいと考えている。

（質問者 6）

Q1：粗利率について、どの企業に聞いても事業環境が良好で改善すると言っている。新しい企業の参入により競争激化するリスクはあるか。

A1：競争激化リスクはあるが、SIerの単価が上昇している点は当社にとっても追い風である。他社は SI 案件で値上げを行っているようだが、当社はより付加価値の高い領域へのシフトを進めている。他社は景気循環による値上げ、当社はリカーリングビジネスを増加させていく等の収益構造のシフトであ

るため持続的な成長が実現できると考えている。

(質問者 7)

Q1 : AI 活用により工数を 40%削減、納期を 20%短縮すると、価格競争が激化するのではないか。

A1 : 工数 40%削減は自社ビジネスプラットフォームのモダナイズに対する効果であり、外部顧客向け SI において即時の全面適用は想定していない。自社で蓄積した AI 活用のノウハウは、今後顧客向け SI にも部分的には適用可能と考えている。価格戦略は、提供価値に応じたものとする方針を今後も継続する。

(質問者 8)

Q1 : AI 活用において、ステップ 1 や 2 から 3 へ高度化する際の障壁は何か。

A1 : AI が理解しやすい要件への変換（プロンプト設計）が必要で、前処理の労力が増える。AI の LLM は 99%までの到達は得意だが、最後の 1%を上げて、100%に到達する部分は不得手である。プログラムを小さく分割すればするほど変換の精度は上がるが、分割や統合の工夫が求められる。当社は分割のノウハウに加え、テストデータ自動生成、エラー・バグの検知・自動修正までを一体化したエンジンを構築した。当社はソフトウェア資産を保有しており、数十年分のテストデータを使用した大規模な検証が可能のため、40%の削減効果が得られると見積もっている。一方、顧客向け SI への適用については、対象とするシステムにおいて、AI に最適な要件定義書の記述やテストデータ蓄積の有無に依存するため、成否はケースバイケースとなる。

(質問者 9)

Q1 : AI 関連で受注した案件の具体例を伺いたい。

A1 : 小売店の在庫管理、需要予測、自動発注、EC サイトでのレコメンデーションなどがある。

Q2 : コンサルティングセグメントの成長が少しスローダウンしているように見える。どのように評価しているか。

A2 : 経営コンサルティングでは、2025 年 4~5 月に米国の相互関税の影響で発注の減少があったが、6 月以降は順調に推移している。システムコンサルティングは 1 桁後半の成長を継続している。

Q3 : 産業 IT が復調している。公共向けの IT や個人向けの IT に事業を拡大していく方針はあるか。

A3 : 官公庁向けはハードウェアベンダーが寡占する市場だが、当社はマイナンバー関連のプラットフォームで、官民連携の案件が増えてきた。まだ比率は小さいが、今後伸ばしていく方針。NISA の預金付番制度、口座開設、確定申告、雇用時の本人確認など国民向けサービスとして用途が広がりつつある。

(質問者 10)

Q1：今後の成長ドライバーは産業 IT か。

A1：産業 IT の成長率は相対的に高いが、金融 IT における成長も期待している。産業 IT では、サプライチェーン等が複雑で、止めてはならないミッションクリティカルな領域、例えば流通・運輸・製造・通信などの業種で当社が選ばれている。

(質問者 11)

Q1：産業 IT では、既に日本国内に強いプレーヤーが数社ある。NRI の差別化要素は何か。

A1：金融 IT で培った大規模かつミッションクリティカルなシステム構築への対応力が強みである。安価で品質にこだわらないシステムへの関与は抑制する方針だが、両者の中間地点では競合することになる。当社は、コンサルティングが経営者の課題を把握し、IT の実装へシームレスに移行できるため、複雑度の高い案件に関与する機会は拡大している。

Q2：コンサルティングで人材不足は起きているか。

A2：不足感は特に感じていない。新卒市場での人気は高く、文系・理系とも国内トップランクの大学から多数の応募がある。エンジニアも含め毎年約 500 名を採用しており、優秀層を選抜できる立ち位置にある。

(質問者 12)

Q1：現在の ROE 目標 20%は低すぎるのではないか。よりアグレッシブな目標を持つべきではないか。

A1：次期中期経営計画（2026 年 4 月発表予定）で、当社が適切と考える数値目標を提示する。

(質問者 13)

Q1：海外の事業構造改革について伺いたい。

A1：各ビジネスラインの事業環境悪化に対する耐性を精査中である。日本における事業及びケイパビリティとのシナジーがある領域を重視する。

(質問者 14)

Q1：産業 IT でもビジネスプラットフォームのような共同利用型サービスの構築は可能か。

A1：産業 IT は金融と異なり規制業種ではないため、共同利用型サービスは一般的に難しいとの見解

を持っている。一方、ソーシャル DX 事業ではマイナンバー関連のエンジンを軸に、共同化が可能な領域を見極めていく方針である。

以上