

(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2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適用状況と効果について伺いたい。

A1. 上流からテスト・リリースに至る工程のうち、まず、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) では、多くの新規プロジェクトに AI を適用できている。一方で、工程の一部が対象のため、全体で見ると効果は限定的である。加えて、ステップ 3 と呼んでいる、開発工程全体を AI プラットフォームで自動生成する取り組みについては、既に R&D を完了し、2025 年 10 月から実プロジェクトへの適用を開始した。机上の評価では工数 40%削減、納期 20%短縮が見込まれる。現時点では自社ビジネスプラットフォームのうち 1 つへの適用にとどまる。今後は他のプラットフォームへと展開予定である。

(質問者 2)

Q1 : AI を活用したコーディングが外部委託先に与える影響について伺いたい。

A1 : AI を活用する外部委託先も増えており、効率化の効果は一部で出始めている。今後、AI 活用に積極的な外部委託先には、より高付加価値な領域に注力することを期待している。外部委託先への AI 活用に関するノウハウ共有の範囲は今後の検討課題である。

(質問者 3)

Q1 : セグメント別に、AI の活用状況とマージン改善への影響を伺いたい。

A1 : 金融 IT はビジネスプラットフォームの領域において AI 活用が進んでいる。産業 IT も要件に応じて AI を活用しているが、業種による差は小さい。金融 IT のビジネスプラットフォームでは、AI 活用により投資金額の削減が期待できる。

(質問者 4)

Q1 : AI 活用によるコスト削減効果について、顧客との利益分配方針について説明してほしい。

A1 : AI 活用によるコスト削減分を価格に反映するかについては、顧客ごとに判断する。例えば、要件定義が明確で、テストデータの提供などで協力が得られる顧客に対しては AI 活用による成果を共有できる。ただし、そうではない顧客に対しては、共有できる割合は限られる。

(質問者 5)

Q1 : AI 時代における業界のプロフィット・プールの変化の見通しをどう考えているか。AI 活用で単価が下がり、トータルのプロフィット・プールが伸びない可能性があるのか。それとも需要が強いため楽観的に見ているか。

A1 : 日本市場においては、顧客が独自に AI を大規模活用するよりも、当社のような SIer と一緒に活用していくのではないかと考えている。日本では、まだ、レガシーシステムが多く残っているが、それらの単純なモダナイズは AI を活用することにより相当生産性が上がる可能性がある。新しいビジネスモデルへの変革においては、戦略策定などの根幹の部分に AI を活用できるだろう。

(質問者 6)

Q1 : 産業 IT では流通業の既存顧客からの IT 投資が減少した後、NRI にとっての顧客の裾野が広がりつつある印象を持った。営業方針の変更があったのか。

A1 : 過去、流通業や通信業の既存顧客の IT 投資増加に対応してきたことで、比較的少数の顧客で構成された顧客ポートフォリオになっていた。その結果、特定の顧客の投資減少が当社の業績へ与える影響が大きくなってしまい、バランスが取れた顧客ポートフォリオが重要だと認識するに至った。現在、年間 50 億円規模の顧客を増やしていく方針であり、そういった顧客が将来 100 億円規模に成長することを期待している。当社をパートナーとして認識していただく顧客を増やしていくプロセスを、流通業の顧客からの需要が弱含みになったときから約 2 年近く取り組んできた結果、よりロングテールな顧客ポートフォリオを作ることができた。

Q2 : 2026 年 3 月期第 2 四半期の受注は好調だった。持続性はあるか。

A2 : 基本的にはあると考えている。新規顧客は採算性が必ずしも高くない場合があるが、まずその会社との付き合い方を理解し、当社が業務要件をどれだけ正確に理解できるか、顧客の意思決定のスピード感などを理解し、顧客が当社について理解していただくと、関係性は次の段階へ進化していく。その繰り返しにより新規顧客に対しても高付加価値な提案を行ってきたい。

Q3 : 新規顧客の比率が高まると、採算性が低くなると思う。どこかの四半期でマージンが悪化するほどのインパクトは生じそうか。

A3：現在、新規顧客に比べ既存顧客の比率が高いため、採算性は維持できている。新規・既存を問わず、要件定義フェーズは規模が小さいが、プログラム開発フェーズは大規模で利益を見込めるため、採算性が急低下する状況は現時点で見えていない。

(質問者7)

Q1：サイバーセキュリティ関連のビジネスについて、業種別のニーズを伺いたい。

A1：セキュリティビジネスは非常に幅が広い。PC 向け防御ソフトから、サプライチェーン全体での異物混入防止まで含まれる。最近では防御を厚くすることに加え、侵入された時の対応に関するコンサルティングも活況である。NRI セキュアテクノロジーズ（NRI セキュア）には、4つのコア事業がある。コンサルティング、DX セキュリティ事業（予防策のソフトウェアやシステム開発）、マネージドセキュリティサービス事業（24時間365日の運用）、ソフトウェア事業（単品のセキュリティソフト販売）である。最近では企業グループ全体を対象にした包括的な依頼が増えている。セキュリティが脆弱な子会社・孫会社が攻撃を受けた場合でも責任は親会社が負うため、企業グループ全体を守ってほしいというニーズである。これを受け、2025年4月にNRI セキュアのコンサルタント約100名をNRI本体に異動させて、経営層のニーズに応えられる体制とした。今後、より上位の仕事を対象に、様々な製品・サービスを組み合わせたパッケージとして提供する仕事が増加すると予想している。

(質問者8)

Q1：セキュリティサービスを総合的に提供できるプレイヤーは他にどれくらいいるか。

A1：数少ないと思う。当社はNRI セキュアを2000年に設立し、総合的なサービス提供に取り組んできた実績がある。

Q2：セキュリティ事業のマージンの見通しはどうか。

A2：トップラインは10%前後で成長しているが、より高い付加価値を提供していくため、さらに成長することを期待している。利益率は高水準であるが、マネージドセキュリティなど保守運用業務での生産性向上に努めている。なお、SaaS型でもあるソフトウェア事業は、人員数に依存せずに規模拡大できるビジネスモデルであり、収益性向上を図りやすい。

(質問者9)

Q1：エンジニアの採用の方法は変わってきたか。また、コンサルタントの採用競争が激化していると聞かが、状況はどうか。

A1：当社は成長ポテンシャルの高い学生を採用し、研修やOJTを通じて、システム構築の上流工程を担うコンサルタントに育て上げる。新卒では安定的に500名規模を採用している。中途採用につい

ては、2024 年は優秀な人材が採用マーケットに存在しなかったが、2025 年は改善してきた。専門性を持つ人材に応える給与体系を整備したことにより、計画通りの採用ができています。

(質問者 1 0)

Q1：今後の採用ペースを伺いたい。

A1：事業環境の変化があっても、計画通りに採用する。持続的な成長に向けては、年率 4%程度の人員数増加は必要である。AI 活用によって生産性が向上すると、工期が短縮でき、また、一人当たりの仕事量は増加する。社外委託先を含めて人材リソースは、より上流工程にシフトしていくことになる。

Q2：AI で工程を削減できる場合、金融 IT で人員が減少し、それを IT 基盤や産業 IT、コンサルティングに振り向けるような人材のシフトは行われるか。

A2：金融ビジネスプラットフォームにおける AI 活用が進めば、そこに従事している人材を他の領域にシフトすることができると考えている。

(質問者 1 1)

Q1：離職率はどの程度か。

A1：会社全体で 3.3%（2025 年 3 月期）。コンサルを含む会社全体の値であり、低水準を維持している。

(質問者 1 2)

Q1：中期的視点で見た資本配分について、AI 活用も含めてどれくらい投資が必要か。還元方針はどのように考えているか。

A1：AI については引き続き投資拡大を継続する。現在、R&D を含めた広い意味での投資において AI が占める割合は高く、今後も高めていく予定である。資本配分に関し、キャッシュ・コンバージョン・サイクルを高める取り組みにより、必要な手元資金を縮減している。今後の利益配分方針については、大きくはこれまでの方針と変わらず、既存事業への投資、外部成長への投資、株主還元の各々に 3 分の 1 程度をバランス良く配分する方針である。

(質問者 1 3)

Q1：現中計において大規模な海外投資は行わない方針と理解しているが、国内での M&A は検討しているか。

A1：海外では事業構造改革を推進中であり、大規模な投資を行わない方針に変更はない。国内は市場環境が良好であり、国内 M&A も検討している。

Q2：国内 M&A はどのような領域を想定しているか。

A2：リソース獲得のための M&A ではなく、当社にない知的財産（IP）の獲得や、当社がアプローチできていない企業との関係強化に貢献する M&A を想定している。

Q3：NRI にない IP とはどのようなものか。

A3：AI 活用が進んだ社会像を想像した上で、何に挑戦しなければならないかを考えている。これから伸びていく領域に関しての要素技術を保有しているかどうかの方が重要だと思っている。

（質問者 1 4）

Q1：他社ではオフリングビジネスをブランド化しており、SIer が開発する領域は減ってきた。NRI でもブランド化を進めていくか。

A1：新たなブランド化は行わず、今まで通りにサービスを提供していく。オフリングとは異なるが、当社のプラットフォームサービスにおいては、もう一段の成長に必要な領域を見定めている。芽が出始めているのは、ソーシャル DX（マイナンバー関連サービス）の領域である。日本全体の社会コストを下げる貢献をしていくことに資するビジネスプラットフォームとして成長させていく。当社が持つシンクタンクの機能を活かして需要を見極め、ビジネスプラットフォームを構築し、それをセキュアな環境で提供することで、社会の利便性を向上したい。

（質問者 1 5）

Q1：AI 人材育成について、3 年後 2,000 人という目標は意欲的に見えるが、AI 人材の定義と現在の人数を伺いたい。

A1：現時点で、目標の 3 分の 1 程度である。当社の AI 人材の定義は、AI を活用できるリーダー層、つまり AI 活用をお客様に訴求できる人材、もしくは、社内で部下を持って AI 活用を指導している人材を AI 専門人材と呼んでいる。その水準に到達したかを測定している。

Q2：セキュリティスペシャリストについても同様に伺いたい。

A2：セキュリティスペシャリスト育成の進捗も AI 人材と同様である。セキュリティは専門性が要求されるが、セキュリティに関する提案を責任者として実行できること、もしくは、プロジェクトをチームリーダーとして取り仕切れる人材をセキュリティ人材と定義している。

(質問者 16)

Q1：キャッシュロケーションについて伺いたい。利益額の増加に応じてキャッシュも増加するが、既存ビジネスへの投資に3分の1を配分する方針を維持する必要があるか。

A1：ある程度の期間を通して、バランス良く配分するが、柔軟性を持つことも必要である。既存ビジネスへの投資には、AI活用プラットフォームなど比較的大きな投資もある。GPUの購入に多くの予算を振り向ける予定は無いものの、AI関連ソフトウェアのライセンス購入やそれらを活用したプラットフォーム開発への投資を今後増やしていく。

Q2：次期中期経営計画のKPIについて、何を重視しているか。

A2：当社は他のSierよりも多くのソフトウェア資産を保有するが、業態を変えるわけではないので、KPIを大幅に変更する可能性は低い。

(質問者 17)

Q1：海外の事業構造改革は米国が対象か。

A1：現在、米国と豪州の両方を精査中である。具体的な対象は決まっていない。各々のビジネスラインの採算性、市場の成長性、日本側で保有するIPやケイパビリティとのシナジー、販売チャネル等を精査中であり、何を残して、何を整理すべきかを検討中である。

(質問者 18)

Q1：「コンソリケーション」は日本で評価されているが、米国で日本同様に展開できるか。

A1：現在、米国でコンソリケーションに挑戦しており、日系顧客を当面のターゲットにしている。1億円規模のコンサルティング案件は既に受注している。今後は、日系企業での手応えを確認した上で、グローバルプレイヤーに展開できるかを見極めたい。米国の企業はインハウスのエンジニアを抱えており、SaaSを活用した標準的な業務モデルを構築することが多い。業務データを集めて分析する領域などの当社が得意とする領域で、米国での展開の可能性を確認している段階である。

(質問者 19)

Q1：海外事業について、長期的視点からどのような議論を行っているか。

A1：2026年4月に予定する中期経営計画の発表をお待ちいただきたい。現在は事業構造改革に取組み中であり、どのような姿を長期的に目指すのかは次の中期経営計画の発表の場で説明したい。

Q2：売上総利益率の改善要因は何か。

A2：金融 IT のビジネスプラットフォームにおける標準化・生産革新が貢献しており、今後もコスト削減の余地がある。今後も、今までの延長線上で改善することを期待している。

（質問者 20）

Q1：2026 年 3 月期下期の利益計画を見ると、これまでよりも成長が鈍化するように見える。

A1：海外の事業構造改革による費用計上が発生する予定だが、金額は現時点で正確には見積もることができていない。一方、国内事業は、現状のモメンタムが継続すると考えている。

以上