

(2021年5月21日開催、東京)

## 株式会社野村総合研究所

### 2021年3月期決算 機関投資家スモールミーティング 第2部

#### 質疑応答 (Q & A)

- 内容につきましては、ご理解いただきやすいよう部分的に加筆・修正をしております。

##### (質問者1)

Q： 前期を振り返って、どのように評価しているか。今期をどのような一年と位置付けているか。

A： 昨年4月の決算説明会では、コロナウイルスの拡大による業績への影響に関して、金融 IT への影響は軽微と考えられる一方、コンサルティングと産業 IT は受注に大きな影響が出るかもしれないと話した。前期の動きを振り返ってみると、コンサルティングは第一四半期に営業活動が制約を受けたものの、その後は国内を中心に受注が大きく回復した。産業 IT では、航空・旅行関係など IT 投資を抑制されたお客様がいた一方で、EC などの領域で IT 投資大きく伸び、総合すると国内の産業 IT はプラスの影響がマイナスを上回り活況だった。海外では、北米が一年を通じて厳しかった。豪州はコロナの影響を受けたものの、徐々に回復へ向かい、足元ではほぼ定常運営に戻った印象である。今年度の業績予想では、コンサルティングおよび産業 IT の好調の継続を見込んでいる。また、海外事業も前期比で高い売上の伸びが期待でき、金融 IT も前期に引き続き着実な伸びを見込んでいる。

##### (質問者2)

Q： アナリティクスへの取組み状況を教えてほしい。顧客の売上増に貢献する事例や、新しいビジネスにつながる事例など、新しい動きはあるか。

A： 金融よりも産業の分野でアナリティクスの案件が多い。例えば、配送ルートの最適化により、リソース活用の効率化に貢献する、といった案件がある。自動車関連では、車載機器から得られるデータを活用してサービス提供などにつなげられないかを検討している例がある。流通業の AI 発注については、店舗間における発注の平準化に資する方向で取組みが進んでいる。現状は、お客様とデータ活用の効果を検証しながら、アルゴリズムの高度化など活用方法の改善を検討している状況。増収や新しいビジネスの創出に貢献するなどまでには至っていないが、案件の事例は増えている。

Q：再生可能エネルギー化による温室効果ガス 100%削減の目標達成が 2050 年度とのことだが、今後、目標時期を早める可能性はあるのか。

A：現時点での温室効果ガスの削減目標は、2013 年度比で、2030 年度までに 72%削減、2050 年度までに 100%削減である。ただ、脱炭素は世界的に重要度を増している課題であり、達成時期の前倒しの可能性を含め、継続的に検討していきたい。

### (質問者 3)

Q：欧米並みの資本効率、ROE20%水準に関する考え方を教えてほしい。

A：2019 年 4 月に公表した現行中期経営計画では、2022 年度の ROE14%以上達成を目標として掲げた。その後、2019 年度の大規模な自社株買いを主因に、ROE は既に 20%を超えている。今後も ROE は 20%水準を維持していきたいと考えており、それを前提に、自社株買いを含む資本政策を必要に応じてタイムリーに考えていきたい。

Q：DX3.0、特にカーボンニュートラルのテーマを、NRI の事業機会としてどのように考えているか教えてほしい。

A：現状は、どのような取組みが考えられるか、アイデアを複数の企業と議論をしているところである。例えば、ある地域の電力利用パターンと CO2 排出量をモニタリングするプラットフォームを構築し、エネルギー消費量そのものを減らす施策に結び付けられないか、といった議論をしている。あるいは製造業であれば、サプライチェーンの各段階で CO2 排出量を計測する仕組みを構築するニーズがあり、その議論をしている。

IT を活用したモニタリングなどのアイデアはあるが、それをどのように事業化していくのか、投資に見合うリターンを得るためのスキームを考えていかなければならない。できれば来年の夏頃を目途に、DX3.0 の中で優先的に取り組むべきテーマを特定したい。

### (質問者 4)

Q：コンサルティングセグメントにおける官公庁向けなど公共系の案件の割合はどのくらいか。

A：通常はコンサルティングセグメントの収入の 10-15%程度である。前期は、マイナポイント関連事業や東日本大震災の復興関連事業など大型案件があったため、20%程度まで高まっている。今期も継続する案件があるため、概ね今の高い水準を維持するのではないかと。

Q：DX3.0 の案件の発注元は、官公庁と民間企業のどちらを主に想定しているのか。

A：インフラ系などの民間企業との取組みが中心になると想定している。公共系では、例えば鶴岡市の行政のデジタル化を支援しているが、サービスの利用料などを住民に負担して頂くのには限度がある。民間企業向け案件の方が事業化のスキームを考えやすい。

Q：官公庁向けと民間企業向けで、案件の収益性に差があるのか。

A：大きな差はない。

Q：ESG 説明会資料によれば、脱炭素化に関連するコンサルティングの事業機会が 2℃未満シナリオの場合に上乗せされるとのことだが、今後の見通しを教えてください。

A：カーボンニュートラルを中心に、サステナビリティ関連の案件は既に増えており、今期から専門のコンサルティング部署を設置している。特に、製造業等に対し、カーボンニュートラルの問題は甚大な影響を及ぼす。当面の電力消費量を減らすなど、全社レベルでの抜本的な対応が必要な一方で、それに対応する人材が不足するなどの状況が発生しており、NRI がその支援を行っている。今後も継続的に案件が増えていくと思う。

### （質問者 5）

Q：中計目標の 2022 年度の海外売上高 1,000 億円は変更しないのか。変更しない場合、どのように達成していこうと考えているのか。

A：海外売上高 1,000 億円の目標は達成したいと思っている。AUSIEX と Planit が今期 5 月より連結対象となり、豪州事業はオーガニック成長のみで 2022 年度に 10 億豪ドル程度の売上を見込むことができる。加えて、豪州でセキュリティ分野の会社買収を検討している。これに豪州以外の地域を含め、2022 年度の 1,000 億円達成は可能だと思う。

Q：豪州事業で 10 億豪ドル程度の売上を達成した場合、利益はどのくらいになるのか。

A：ASG の定常時の利益率は、のれん償却前で 10%程度である。AUSIEX は資本市場向けの ASPを展開しているが、この会社も 10%程度の利益率を生む力がある。さらに Planit はテストングで豪州最大の企業であり、同様に 10%以上の利益率を期待できる。一方、今期は PMI のコスト等を見込む必要がある。また、AUSIEX および Planit とともに、今後の成長に向けた投資を考えている。これらのコストや投資を見込みつつ、中計の最終年度である 2022 年度で 10%程度の利益貢献を実現したい。

Q：北米事業が利益に貢献していないようだが、戦略の見直しなどは検討しているのか。

A：B+P 社はロイヤリティマーケティングの会社だが、レンタカー会社や航空会社など主要顧客がコロナで大きな影響を受けた。前期のリストラにより現状は収支均衡となっているが、再成長に向けた立て直しにまだ時間がかかる見通し。一方、B+P のロイヤリティプログラムの仕組みを日本で展開する事業は順調であり、北米事業のマイナスをある程度カバーしている。Cutter 社は、資産運用関連の情報提供サービスを主要事業としており、規模は大きくないが利益は出ている。北米事業については、今後に向けた戦略を今期中に考えたい。

#### **(質問者6)**

Q： KDDI との合併事業を含む、KDDI 向けビジネスの状況について教えてほしい。

A： 総じて好調に推移しており、NRI からみた収入規模は二倍くらいになっている。

#### **(質問者7)**

Q： KDDI 向けビジネスは、主に NRI デジタルが担当しているのか。

A： その通りである。多くの案件がアジャイル開発型であるなど、NRI デジタルが志向する技術やテーマに合っている。

Q： NRI デジタルの最近の取組みについて教えてほしい。

A： 社員数は 400 人程度である。先端的な技術を活用した DX や、外部の SaaS ベンダーと組んで EC のプラットフォームを短期に構築するなど、NRI 本体ではあまり取組んでいないタイプの案件を中心に手掛けている。事業規模はまだ小さいが、注目度は高いのでメディアでもよく取り上げられる。また、有期雇用の形態で、短期間・高報酬で目的をもって入社いただける方を採用している。例えば、EC 系の会社でビジネス立ち上げた経験を持っている方もいる。

Q： 将来は、NRI デジタルと NRI 本体の融合なども想定しているのか。

A： 10 年後は、NRI デジタルの方がお客様の主担当となり、その後方で NRI 本体が基幹の開発などを受け持つ、といった形が主流になるかもしれない。それくらい日本の IT 市場の構造が変わる可能性があると考えて、NRI デジタルが独り立ちしていくことを目指す。NRI 本体ではできないことにチャレンジしてほしいので、NRI 本体との融合などは想定していない。

#### **(質問者8)**

Q： DX に取組む企業のすそ野が広がり、需要がさらに高まる場合、人材・リソースの供給面は問題ないか。

A： 現状は、先行して DX に取組んでいる企業にリソースを集中投入しており、今後もしばらくはこの方法で十分な成長が可能であると考えている。一方、これから DX に取組みたいという企業では、例えば経営トップが DX を進めたいと考えても、情報システム部に DX の知見が無いなど、進める上で多くの問題が生じる場合がある。このような企業に対して、コンサルティングを通じて、課題の優先順位付けや PMO（プロジェクトマネジメントオフィス）支援など、上流部分のご支援をしていきたい。

**(質問者 9)**

Q：採用市場における IT 業界の人気のさらに高まり、入社希望者が増える見通しはあるのか。

A：IT 業界に対する学生の人気は、過去にないほど高い状況にあり、ポジティブに働いている。一方、お客様が要求するものづくりの水準が相当に高まっており、その水準を満たすことができる能力の高い人材は不足傾向にあるなど、細かくみていくと大きな需給ギャップが生じていると思う。

**(質問者 10)**

Q：コンサルティング機能を強化する日系 IT ベンダーの動きなどもみられるが、足元での競争環境について教えてほしい。

A：コンサルティングと IT デリバリーの機能を持つ競合先は、IT デリバリーに関してはパッケージ導入が中心であり、IT システムをスクラッチで開発する能力は NRI の方が勝っていると思う。ハードウェア主体で展開してきた日系の大手 IT ベンダーは、公共系などの大規模な開発案件が得意である。一方、DX に代表されるように、上流のビジネスから考えてそれに適したシステムを構築するタイプの案件では、コンサルティングを長年手がけてきた NRI に強みがあると思う。

Q：NRI の強みが発揮できる領域はまだ大きく、十分な事業拡大が可能か。

A：NRI の強みが活きる領域はまだ十分にあると思う。ビジネスから IT までを一貫して担当し、経営トップの事業変革をしたい。そのためには、戦略パートナーとして認識いただける、限られたお客様をしっかりと見つけていく必要がある。例えば、10 億円のお客様を 100 社つくるのではなく、100 億円のお客様を 10 社つくりたい、という考え方である。

以上