

(2024年5月30日開催、東京)

株式会社野村総合研究所
2024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：	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：北米事業の位置づけを再確認したい。2024年3月に実施された事業説明会の質疑応答では北米事業を重視する旨の回答があった。中計2025の期間中は、新規M&Aを凍結しているが、その後における北米事業の本気度を伺いたい。
- A1：日本国内は需要が堅調であり、今後も、モダナイゼーション、DXなどの需要が10年以上続くかもしれない。しかし、社員、お客様、ビジネスパートナー等のステークホルダーの視点では、30年や50年など更に長期で事業を成長させる責任を果たす必要がある。日本の人口は減少局面にあり、日本市場だけに依存することはリスクがある。日本の国内市場が好調な今ではなく、少し待ってから海外へ進出する考え方もあろうが、豪州ではNRIが思い描いていたケイパビリティを整えるまでに約6年かかった。北米市場への挑戦は、国内業績が好調で余裕がある時期に進めたい。また、ITサービスやコンサルティングのマザーマーケットは北米であり、新たな技術やビジネスモデルが生まれている。日本から海を越えて眺めるだけ、あるいは提携した企業を通じた情報収集だけではなく、ハンズオンでビジネスを進めていく。様々な苦労はあるが、競争環境やお客様ニーズをしっかりと理解して進めていくことは、グローバル化している日本のお客様に向けて競争力を保つためにも必要である。つまり、リスク対応と競争力強化の観点で北米市場は大事である。真剣に取り組み、重視していることは間違いないが、どの程度積極的に動くかの観点では、スピードと投資規模を気にされると思う。中計2025期間中の大規模M&Aは凍結しており、これはCore BTSが自律的成長できる状態になることを最優先課題とするためであり、2026年3月期末ぐらいまではかかると見込んでいる。Core BTSが自律的成長できる、かつ、M&A後のPMIに自信が持てる状況になれば、追加の投資を進めていく。競争環境、潜在的買収対象は調査している。必要とするケイパビリティは見えているが、投資規模や時期などは決めていない。
- Q2：中期的イメージは理解できた。2026年3月期までのCore BTSの立て直し方を伺いたい。既に人員整理は終了している。マクロ景気の回復を待つ部分もあるが、個社要因での成長性や戦略を確認したい。

A2 : Core BTS のターゲット顧客は中堅企業である。カスタマイズ・アプリケーション、つまりパッケージを活用するがカスタマイズされた機能を付加する市場が米国にも存在し、この市場は成長性が高いと見込んでいる。米国は日本に比べて IT の内製化率は高いものの、中堅企業は大手企業ほどには能力の高いエンジニアを抱えていないため、技術力を持つ外部企業を活用している。取り組みの 1 つ目は、Core BTS の開発部門と営業部門を需要の減少に応じて適正規模に縮小したことである。営業部門は、当初試みたネットワーク営業人材のスキル転換から、コンサルティング営業スキルを有する人材への入替へと施策を変更した。専任チームの取り組みにより、少しずつではあるが、当初狙っていたネットワーク事業のお客様に対するアプリケーションのクロスセルに成果が出始めている。現在、活動量は上がっているが、需要が戻っておらずクローリングに時間かかる状況、案件がフェーズ分けされる状況が起きている。2 つ目は、Microsoft との協業を強化している。Microsoft には、Copilot を展開する第 1 陣パートナーの 1 社として選ばれている。先んじて技術情報やリードを紹介してもらっているので、AI に限定しないアプリケーション開発においても Microsoft と共同セミナーやイベントを開催し、リードの獲得を活発化している。既に、小規模ではあるがいくつかの案件を獲得し、完了した案件では顧客満足度が高かった。Microsoft からの信頼は一定程度得られている。3 つ目は、オーガニックに設立した拠点である NRI-ITSA や NRI アメリカと Core BTS の連携である。2023 年 11 月に発表したように、NRI-ITSA の開発部門と Core BTS の開発部門の一体化によるリソース融通や相互理解を進めている。また、日系企業を顧客に持つ NRI アメリカより Core BTS にシステム案件を紹介しており、2024 年 4 月時点で 2 つの案件のリードがあった。以上のように、現有勢力でできることはやっている。需要が戻れば徐々にトップラインが伸びていく。コンソリユーションモデルを北米流にモディファイしたものが北米で競争優位を持てるかを試している。まずは日系企業向けで検証する。

(質問者 2)

Q1 : 社長としてのトップアジェンダは何か。コーポレートアイデンティティや企業風土のコンサルティング経験を踏まえ、NRI の文化の何を残し、何を变えるか。

A1 : 中計 2025 は V2030 において仕込み期間と位置付けている。仕込みの中で、例えば生産革新、状況変化はあるものの北米の経営基盤整備に取り組んでいる。私の問題意識は、本当にこれらの取り組みだけで十分か、である。決算説明会でお話した「顧客共創」は、コンソリユーションが進化したものである。これまでの約 10 年間は、特に産業 IT において、ある程度規模が大きいお客様の更なる大型化を成長ドライバーとしてきた。2030 年に向けての成長では、新しいお客様、つまりコンサルティングでは関係構築しているが IT ソリューション部門とは接点が少ないお客様を大型化していくことを狙っていく。また、生成 AI のような新しいテーマに対する取り組みも、この仕込み期間にやっておくべきことである。他にも、現時点では開示できる状況にないが議論中のものがある。先ほど指摘のあった海外展開は大きな課題と捉えており、例えば絶対に Core BTS の存在を前提に考えなくては行けないか、当初の戦略に向けてひたすら邁進しなければいけないのかなどは、経営陣

も入れ替わっておりニュートラルな視点から議論中である。戦略転換を決め打ちしているわけではないが、そうではない可能性も検討の俎上にある。現時点では仮説だが、2025年の決算発表で披露できるかもしれない。

NRIの文化は、お客様志向、高付加価値、高品質、大きなインパクトを与える提案、など様々な表現できる。お客様の大きな変革や企業価値向上に関与することは、コンサルティングとソリューションの両方にとってレゾナントである。お客様のニーズにおもねるベンダーではなく、お客様にとって耳の痛いことも伝えられる戦略パートナーとしての意識を社員1人1人が持つことは良い文化の一つと考えている。今までも挑戦してきたが一層強化したいものは、横連携である。領域を超えた取り組みを強めたい。お客様も業界の垣根を越えて様々なビジネスを展開し、社会課題への対応など1社や1業界だけでは解決できない時代になってきた。NRIには、相対する1社のお客様のために全力で取り組む良さがあるが、今後、部門を超えた横連携や知恵の結集を進めないと高い価値を提供し続けることはできない。イノベーション、もう一段のレベルアップのために、AIは良いきっかけとなっている。横串のタスクフォースを組成し、各部署起点の取り組みと全社の戦略を結びつけている。現場の自由な活動を尊重しながら、同様の課題に対する対応方法を共有するなど重複を解消している。役員間のコミュニケーションはここ数年で更に深まっており、気軽な相談も増えている。お客様を大切にする文化を保ちつつ、横連携を進めていく。

(質問者3)

Q1：エンジニア不足、技術発展に伴う価格上昇で投資意欲が減退するなど、日本事業のリスクを伺いたい。顧客満足度を高く保っているか。

A1：健全な危機感を保つことが大事である。AI活用を推進しているが、ITサービス業界がAIによってディスラプトされるシナリオもありうる。人手不足、十分な採用ができないリスクなども踏まえておく必要がある。お客様によって顧客満足度や投資意欲の差はあるが、コロナが終わっても総じてDX投資への意欲は高い。これは人手不足に対する危機感の表れである。また、取り組むビジネスが成熟化しているお客様は、成長にドライブをかける突破口を求めている。アイデアを出し合いながら新しいビジネスに挑戦する、他社と提携する等の活動が活発になっており、この中からITを活用する需要が生まれると想定する。当面、日本市場は堅調に推移すると見ており、顧客の投資意欲に変化の兆しはない。NRIはコミットしたことを最後までやり切る。自社だけが利益を得るのではなく、お客様とともに栄え、成果をお客様とシェアする考え方である。

(質問者4)

Q1：以前は金融、証券に強いNRIであり、DX需要にはコンサルティングを武器に立ち位置を強化した。DXにより成長率や収益性は上昇して高原状態にいるが、更なる成長ステージを呼び込むものは何か。

A1 : AI が1つのトリガーになろう。DX と似た構造と捉えている。AI 活用もフロントエンドから始まるがその時点では規模は大きくない。フロントに AI を活用するとデータベース、基幹系、バックエンドの改革が必要になる。DX 対応では、クラウド化せずに対応していた企業であっても、AI 活用を進めるなかでクラウド化する必要が出てくると思う。DX 需要が立ち上がる前にお伝えした、ビジネス IT の次にもコーポレート IT の需要が出てくるストーリーと似ている。DX では、基幹系に取り組みとフロント系に追加したいものや新たなニーズが生じてくるように、フロントと基幹系の行き来で IT の需要が出てくると想定している。現状の AI 活用はフロント系でのコンサルティングと PoC が中心だが、基幹系に波及すると規模が大きくなる。

Q2 : 生成 AI はそれほど収益を生まないのではないか。先進市場の米国でも収益が出ているのは Copilot ぐらいである。生成 AI がパワーアップしても学習速度が上がるだけであり、大きな収益が生まれないことを危惧している。生成 AI は通訳などコミュニケーション能力が高いが、他の分野で収益を生むのか。コールセンターなどに限定されるのではないか。

A2 : 2024 年 3 月期の決算説明会で紹介したが、現在の生成 AI はコミュニケーション領域、消費者との接点や IT スキルが高くない店舗スタッフでの活用事例が多い。今後は、消費者接点での AI 活用がキックになって、基幹系システムのデータをリアルタイムで接続するトランザクションが発生し、システム開発の需要が出てくると想定する。AI 活用はフロント系の一部に限られたとしても、裏側の仕組みの改革がある点で、本格開発フェーズに入ると現在の DX と規模の面では大きく変わらない。

Q3 : キーボードを使わないで IT 活用できることは素晴らしいが、AI 活用だけでは儲からない。NRI として何を提案できるか。

A3 : 生成 AI は良いきっかけ。EC サイトは消費者がパソコンやスマホで検索して商品を見つけるものであり、適切な検索を行えない消費者は欲しい商品が得られない場合がある。生成 AI の活用によって適切な検索ができない消費者にも AI が適切なレコメンドをしてくれる。専門知識が豊富な営業担当者の代わりにもなる。生成 AI は DX ニーズを拡げると捉えても良い。様々なデータを組み合わせることで活用する生成 AI により、問い合わせ対応を担うチャットボットも高度化する。

Q4 : テスト工程、開発工程での AI 活用は NRI 以外の SI 企業でも使える。生産性向上での生成 AI 活用は利益率向上に直結するか。

A4 : 2024 年 3 月期決算のプレゼンテーション資料に記載した「個別適用」は各社が実施している。AI 関連のツールは世の中に出回っている。適用対象の選択やチューニングが必要な部分では各社の力量で差が生じるものの、「個別適用」では基本的に差は生じにくい。「個別適用」は要件定義からリリースまでの全体の中の一部分への適用にすぎない。「個別適用」にも取り組むが、NRI は「全体適用」へ注力する。「全体適用」は、全ての工程を対象にした AI 活用を前提として、開発フレームワーク、ドキュメント類など全てを生産性が向上するように見直すものである。NRI は自社のソフトウェア資産として保有する金融ビジネスプラットフォームがあるので「全体適用」を実施できる。受託開

発のみを行う他社には真似できない。来期にクラウドマイグレーションを計画するビジネスプラットフォームの一部を対象に、徹底的に AI を活用した更改を今期に前倒して実施する。従前の方法での更改と AI 活用による更改を比較して生産性向上を可視化する。工数が削減されるならば、トップラインを伸ばす活動に人材リソースを投入できる。大手保険会社のモダナイゼーションにも同じ手法を適用できる可能性がある。マージンが改善すれば、お客様と何らかの方法でシェアする考えである。

Q5：NRI が保有するソフトウェアをお客様に適用する際のフィット&ギャップ、コンフィギュレーションやチューニングを生成 AI で自動化するものか。

A5：そのようなものも含まれるが、開発の手法やプロセスを再構築するものであり、NRI 内に蓄積したノウハウを活用していく。

要件定義、基本設計、開発、レビューなどすべての工程はシステムエンジニアにより実施されている。例えば、上流工程では「AI 部長」によるレビューの導入を検討している。生成 AI がこれまでのレビュー内容を学習したもので、担当者は実際のレビューの前に”壁打ち”が経験できる。テスト工程や詳細設計での AI 活用は比較的取り組みやすいが、上流工程にも AI 活用を図っていく。高品質は我々の付加価値であり、今までの蓄積を学習することで NRI の強みを発揮できる。

(質問者 5)

Q1：短期で見た課題、打ち手、PL 影響を伺いたい。

A1：問題が起きているかという視点よりも、例えば NRI セキュアテクノロジーズはもっと伸びるのでは、付加価値が上がるのではないか、という視点で捉えている。情報セキュリティは注目が高まっており順調に成長しているが、もっと伸びるのではという前向きな議論をしている。他に、IT コンサルティングの領域が気になる。ここは競合他社も伸びている。NRI の IT コンサルティングも全社平均より伸びているが、本当はもっと伸びるのではと考えている。また、メリハリのついた目標設定、目標管理や経営管理の高度化、社員の処遇なども論点である。ポテンシャルをさらに発揮することが課題である。

Q2：情報セキュリティ、IT コンサルティングは人数不足がボトルネックか。

A2：仕事を断らなければいけないようなボトルネックは発生していないが、IT コンサルティングは人数が増えればもっと伸ばせると思う。但し、人材の質を担保することが前提である。情報セキュリティはビジネスモデルを変える必要がある。日本の市場では、今まで付随サービス的に安価に提供されていた経緯があり、付加価値を訴求しきれていない。別のサービスと組み合わせるなど付加価値を高める工夫を検討している。

(質問者 6)

Q1：北米の投資家との会話で、理解が得られていないと感じること、NRI との考え方の相違などはある

か。

A1：海外事業に対する時間軸の見方が異なるが、これは仕方ないと思う。また、意見の相違ではないが、NRIの人材の能力の高さをしっかりと示すことも難しいと感じている。競合より給与水準が高いこと、エンゲージメントの高さを離職率が低いことで示しても十分に伝えきれていない。説明の仕方に知恵を絞りたい。

(質問者7)

Q1：事業説明会で産業ITの戦略が説明されていた。金融ITのようなソリューション化により営業レベルを上げられないか。長期的な可能性を伺いたい。

A1：システムが複雑か単純か、競争領域か非競争領域かの2軸による4象限で考えた場合、競争領域は複雑なシステムになる傾向があり、非競争領域は単純なシステムになる。非競争領域のシステムは、大手プラットフォーマーが規模の大きさを活かして市場をおさえている。NRIは複雑なシステムや付加価値の高いシステムで強みを発揮する。金融ITでは、複雑だが非競争領域のシステム、つまり、制度対応を行う必要があるバックオフィスのビジネスプラットフォームの市場がある。今まで産業ITでは同様の市場は無いと思っていたが、社会課題の深刻化により市場が芽生える可能性がある。まだシステム化の段階ではないが、複写機メーカーが共同配送会社を作るなど、人手不足に悩む企業同士で共同の取り組みが始まっている。これはプラットフォーム化の機会となりうる。金融ITほどの大きな規模にはならないと思うが、同じ社会課題に対応するために複雑なシステムを必要とする領域に注目している。NRIが投資して開発したソフトウェア資産をお客様が共同利用するビジネスが成り立つという仮説をもって検討を開始している。

(質問者8)

Q1：その領域に取り組んでいる競合企業は既にある。

A1：公共領域での取り組みは承知しているが、NRIは民間企業をお客様とした付加価値の高いビジネスを志向している。コスト削減のニーズだけではなく、人手不足の解消のような社会課題に取り組むお客様を支えたい。

(質問者9)

Q1：企業間の利害対立を調整する力が必要では。

A1：ご認識の通り。少し観点は異なるが、現在、金融機関を主要顧客とするマイナンバー関連ビジネスを非金融のお客様へ展開しようとしている。既存のサービスに対し、様々な用途に向けた非競争領域のアプリケーションを付加していきたい。

以上