

(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2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：海外投資家からの質問。柳澤新社長から見て年上の役員もいるが、自由に意思決定する雰囲気はあるか。

A1：やりづらさは全く感じていない。社長のサクセッションにおいては、ネクストキャビネットと名付けているチームごと世代交代をする仕組みになっている。ネクストキャビネットを構成する担当役員の中から次の社長が選ばれる。チームビルディングはかなり時間をかけて実施し、何でも相談できる関係を1年かけて構築してきた。会社の意思決定に年齢は関係ない。先輩からは、過去からの経緯など色々と助言いただいている。

(質問者 2)

Q1：ビジネスの執行は各責任者に任せられる。社長にしかできないことは経営資源の配分、特に人事や投資である。これで会社が大きく変わる。今の時点で見えていることは何か。

A1：中計2025はV2030の中の仕込み期間と位置づけている。短期的業績を犠牲にする訳ではないが、アナリストの期待よりはモデレートな成長カーブとしつつ、しっかり次に向けた投資をしていく計画である。2024年3月期を振り返ると、まだまだできること、やらなければならないことが見えてきた。もっと伸ばせる事業がある。そこには投資や人材配置も必要である。例えば、NRIセキュアテクノロジーズの情報セキュリティ事業は順調に伸びている。世間からも注目されている。市場調査し、必要な投資について議論している。また、生成AIという新たな要素がある。他にも、仮説レベルではあるが経営資源を配分すべき領域について議論中である。

Q2：分かりやすい旗印、キャッチフレーズが必要と思う。AIで20%改善など、言いきってしまうのもよいと思う。例えば、1人当たり売上・利益の伸びはAI活用で実現などと言うと、社員にとっても分かりやすいのではないか。そう言っている企業はある。これだというものを打ち出してほしい。(前社長の)此本さんはDXを前面に出していた。

A2 : ご意見ありがとうございます。

(質問者 3)

Q1 : 生成 AI は、コンサルティングを中心とした PoC (Proof of Concept) の段階にある。DX の前に IoT (Internet of Things) という概念があったがマネタイズに至らないプロジェクトが多かったと思う。生成 AI に関して、PoC からマネタイズのシナリオが見えてくるものは何か、どの程度が次のフェーズに移行するか等、考え方を伺いたい。

A1 : NRI のお客様は、ほぼ全てが AI を活用すると思う。Microsoft Copilot のように他社のビジネス領域であって NRI のようなシステムインテグレーターの領域ではない AI 活用はたくさん出てくると思う。DX 需要の継続と関連するが、多くの日本企業は、人口減少によって人手不足という社会課題や既存ビジネスの成熟化などに直面しており、ポイント経済圏や異業種参入など新しいことへ挑戦しつつある。差別化するための技術要素の 1 つとして AI 活用を考えている。NRI は、お客様独自の強みを活かしつつ、AI 活用によって競争優位を高めるコンサルティングに取り組んでいる。まずはフロント系、消費者との接点や店舗スタッフ指導で生成 AI を活用している。生成 AI は、EC サイトでほしい商品をうまく検索できず、曖昧な問いかけしかできない消費者や IT スキルが高くない店舗スタッフ指導者を支援できる。フロント系での活用が進むと、基幹系システムのデータと関連付けるニーズが出てくる。ここでは、フロント系が得意なスタートアップ企業ではなく、基幹系システムのクラウド化などに取り組む能力を持つ企業が求められる。また、ビジネスモデル変革には、コンサルティング機能が必要である。お客様のトップラインを伸ばせる領域を発見する、基幹系システムとリアルタイムのデータ連携を行うなど、付加価値の高い部分が NRI の事業領域である。

Q2 : IoT 時代よりヒット率高く基幹系システムにつながっていきそうか。

A2 : そう思うが、必ず幻滅期もあるので、注意が必要。

(質問者 4)

Q1 : 生産革新での AI 活用はコントロールできている印象。3 段階に分かれているが、ステップ 3 ではかなりの効率化を実現できそうか。また、人材リソースを提案活動に移行することでトップラインの更なる伸びを期待できるか。

A1 : ステップ 3 の全体適用では、来期に計画しているビジネスプラットフォーム更改の一部を今期に前倒して徹底的に AI を活用する。NRI はソフトウェア資産を保有しているので開発全体への適用を実施できる。仮に 2 割の生産性向上を実現できれば、その分の人材リソースはトップラインを伸ばす活動に投入できる。加えて、保険会社のモダナイゼーションプロジェクトへの適用で生産性が向上するならばボトムラインに貢献する。お客様ともシェアしてウィンウィンとしたい。(生産性向上の成果を分かち合えるならば) モダナイゼーションに取り組みたいと考えるお客様が出てくることを期待している。

Q2 : 2024 年 4 月の決算説明会では、様子見の印象を受けた。

A2 : 現在、準備中の状況である。2024 年 12 月頃までに、ビジネスプラットフォームの一部を対象に、要件定義からリリースまで AI を活用する予定である。2025 年 1 月頃から、生産性向上の効果や開発手法の改善方法について手ごたえが出始めると思う。

Q3 : そこでの判断により 2026 年 3 月期にアクセルを踏んで、次期中計で刈り取るか。

A3 : 2026 年 3 月期に予定していた投資が減少しても、すぐに PL に影響が出る訳ではないが、人材リソースを有効活用できる。

(質問者 5)

Q1 : 生成 AI が価値を発揮できそうな領域はどこか。社会に実装する際に精度を上げる部分は難しいと思うが、どのような業種への実装を考えているか。

A1 : 生成 AI への関心は高く、業種によらず案件がある。生成 AI は自然言語を扱える点が特徴である。EC サイトの事例のように、IT に慣れていない消費者への対応や自然言語を使う場面が多い業種で効果が上がる。BtoC のビジネス、多数の社員を抱えていて全員を一律に教育することに苦勞する業種、例えば配送業などでは効果が期待できる。ご指摘の通りチューニングは難しく、ハルシネーションへの許容度は業種で濃淡があると推察する。コールセンターのオペレーター支援では人間が介在するので使えるが、投資家向け対応や銀行の窓口対応のような業務では難しい。金融機関は慎重な姿勢である。まずは、非金融で多数の人員が従事する業務、自然言語対応の領域が対象となろう。AI のチューニングでは様々な技術やノウハウが生まれている。最先端情報を収集するため、NRI Pacific に 10 人ほど各事業本部からの人材を送りこんでいる。彼らは、研究者やスタートアップ企業とのコミュニケーションを密にしてレポートし、日本側の案件で生じた課題の解決にも取り組んでいる。事業本部縦割りではなく、全社横断で横串を通すタスクフォース活動を進めている。

(質問者 6)

Q1 : LLM (Large Language Model) が出てくる前、ブラックボックス問題があった。品質保証で懸念点はあるか。

A1 : オープンソースではない LLM は何を学習しているかが可視化されていない。契約書に盛り込む文言を弁護士と相談するなど慎重に進めている。技術の発展に伴い新たな問題が出てくるので、継続的に取り組んでいく。

Q2 : NRI は AI ガバナンスをビジネスにできるか。

A2 : NRI セキュアに、AI ガバナンスや AI セキュリティに関する多数の問い合わせがある。例えば、社内ルールやガイドラインの策定、ガバナンス体制構築などのコンサルティング、監視ツール導入などを支

援している。

Q3：ご紹介いただいたところは、補助的サービスとして提供しているか。

A3：情報セキュリティのサービスだけでは付加価値を高めにくく、効果が見えにくいものは価格勝負になりやすい。他のサービスとバンドルするなど付加価値の高め方を議論している。

NRI セキュアでは単品サービスを提供しているが、金融機関では、単品サービスではなく、グローバルのエンティティ全体をまとめて運営することが経営層のニーズであり、ここに向けたサービスパッケージを検討している。大手の金融機関はグループ企業数が多い。グループ企業の各々がガバナンスが別々に行われていることが多い。グループ企業各社の状況を説明するためのコンサルティングや脅威への対応などサービス体系の運営にニーズがある。更に AI が追加されることで、より高度化したニーズとなる。

(質問者 7)

Q1：米国の事業は必要か。撤退しても良いのでは。

A1：必要である。日本の IT サービス市場は、人手不足などの課題があり、10 年くらいは需要が堅調と思う。IT で代替か、移民を多数受け入れるか、打ち手は限られる。社員、お客様を含むビジネスパートナーというステークホルダーを考えると、5～10 年ではなく 30～50 年の期間で企業価値を上げていくことが重要である。労働人口が減少する日本 1 国だけに軸足を置くことで大丈夫かについて、経営として考えている。日本市場が 10 年堅調なら 7～8 年後から海外進出を考えればよいという意見があるかもしれない。しかし、米国よりも競争環境が緩やかな豪州でケイパビリティを積み上げるのに 6 年かかった。新しい市場で新しいビジネス基盤を整備することは時間がかかる。北米市場は、時間をかけて学習しながら取り組んでいく。北米は人口が増えている成長市場であり、IT のマザーマーケットとして色々な技術が生まれてくる。遠い日本から眺めている、アライアンスパートナー経由で話を聞くだけでなく、ハンズオンでお客様のニーズやビジネスの実態を把握しながら取り組みたい。日系企業を顧客に持つ NRI-ITSA では、お客様がグローバルに進出する時、NRI にサポートしてほしいと言われている。NRI は新しいビジネスモデルや技術を吸収することで日系企業向けの競争力を上げていく。北米で、AI の情報は数カ月ごとに更新されている。Core BTS も新しい情報を収集している。Core BTS のターンアラウンドはしっかり行っていくが、必要なタイミングがくれば投資する。市場環境の変化により当初の想定と異なることがある。買収した Core BTS をベースにするかも含めて様々な選択肢をニュートラルな視点で検討している。

Q2：Core BTS の買収は間違いだったと思っているか。

A2：思っていない。但し、市場環境の変化もあり、買収当時には見えていなかったこともある。ベストな選択だったかの振り返りを常に行っている。

(質問者 8)

Q1 : 豪州、北米の両方とも事業ではなく投資である。買収先の取締役会に参加することは事業ではない。投資ならば、損切りや益出しをすべきである。NRI のビジネスとして育てるなら、NRI の社員として採用し、NRI のグローバル人材を全て 1 つにするべき。数年後に、NRI 本社を北米に置く意気込みで取り組むべき。10~15 年かかるかもしれないが、プティックでローカルな国として日本は置いて行かれる。日本の経営層は、現地に赴き、ハンズオンで取り組むべきである。

A1 : 米国に送り込む人材の人選を進めている。話は変わるが、北米でのビジネスモデルは、コンソリレーションを北米流にモディファイしたものを考えている。円安であることを踏まえ、オフショア先として日本を活用することも検討している。オフショア先として南米を少し使っているが、人件費が上昇している。一方で、日本へのオフショアは採算が合う可能性がある。ニアショアのビジネスパートナーを含めて、北米の開発案件が求める品質水準や開発手法などの実物を理解できる。現状のグローバル人材は、マネジメント層以外では、経理、財務、コンサルタントが多い。日本のシステムエンジニアが手触り感を持って理解することで、営業は出来ないかもしれないが、開発の品質管理などを移植していくことができるようになる。日本のやり方をそのまま移植すると高コストになると思うが、オフショア開発まで含めてノウハウを移植することが前提となろう。現時点ではまだ実行できていないが、ハンズオンで米国のビジネスについての理解を深めることを検討している。

Q2 : ビジネスが一体化するのは良いこと。日米間でサプライチェーンが構築される。

A2 : NRI-ITSA と Core BTS の連携を通じて、エンジニアリングの強みなど、分かってきたことがある。NRI アメリカのコンサルティングから Core BTS ヘリッドを渡すことで、Core BTS の得意、不得意も分かってきた。

(質問者 9)

Q1 : 北米は、KPI として何を重視しているか。前期に営業パイプラインを見ているとの説明があったが、今の説明では人を送りこむ話があった。ガチガチに管理すると退職者が増加するリスクもある。

A1 : 最も重視する KPI は利益である。今がボトムで徐々に上がってくると想定している。トップラインが伸びないと利益は力強く回復しない。営業パイプラインも見ている。KPI 以外では、どのようなお客様からどのような案件を受注できているか、内容の詳細を見ている。偶然受注できた案件か、狙って受注した案件かなど質の面に注目している。現在、コンタクト数などの活動量は上がってきた。コンサルティングやアプリケーション開発の案件は、その進捗について、どのようなチャネル経由か、何が訴求したか、競合状況などを精緻に分析している。

(質問者 10)

Q1 : ある企業は、海外市場でトップ 10 に入ると RFP (Request for Proposal) をもらえると考えて

シェア拡大戦略をとっている。NRI の北米事業はそこまで規模が大きくない。どの位置までもっていき
たいか、目指すところを伺いたい。

A1 : 現在、順位について具体的な目標は持っていないが、Microsoft の推奨プロバイダーに入るとは
意識している。Microsoft は、ベンダーの得意領域、お客様規模に応じた委託先のリストを持って
いる。Microsoft からの信頼を得ることは、努力が成果に結びつく点で、私たちにとってより確実な目
標である。

(質問者 1 1)

Q1 : 国内は、中長期でマージン率をどこまで高めるか。他社に先んじて色々な手を打っている。営業利
益率は 25% を目指せるか。

A1 : 新規事業への投資が刈り取り時期となれば 25% を目指せると思う。タイミングやバランスの問題が
あるため何年に実現とは言えないが、25% は夢ではない。

(質問者 1 2)

Q1 : 産業 IT は、長期で見て、外需を取り込めるお客様とともに成長していくか。

A1 : NRI は、日本だけではなく、グローバルに展開する企業の支援も目指している。

以上