

(2021年6月4日開催、東京)

株式会社野村総合研究所

2021年3月期 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)

- 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： 決算発表時に説明のあった金融機関向け新サービスプラットフォームについて、事業規模やマーケットサイズはどの程度か。

A： フロント系のプラットフォームであり、STAR のようにミドルバック向けとは異なるものである。フロント系でセールスを支援するサービス・部品は存在するが、全体のプラットフォームとして品揃えされた体系にはなっていなかった。金融機関ではリテールの営業スタイルを変革するタイミングであり、新しい資産管理型営業のフロント系のプラットフォームを構築中である。これから 2 年ぐらいを目安に完成度を高めていく予定である。このため、将来の事業規模等について確たる数値を定めてはいない。将来的には 3 桁億程度の売上を期待している。また、預かり資産残高に対する従量課金の仕組みなど課金体系についても検討している。現時点では詳細を語れないが、来年度ぐらいにはビジネスプランをご説明できると思う。

Q： 金融機関の資産管理型営業は既にスピード感を持って進められているが、NRI が後れを取ることはないか。また、他社動向で気になるものはあるか。

A： 外資系が提供するプロダクトはあると思うが、フロント系ではプラットフォームとしてワンセットでまとまっているものは無いと思う。例えば、当社では顧客志向の提案型営業を支援するさまざまなツールを統合したフレームワーク「アドバイザープラットフォーム」がある。また、オンラインとオフラインをミックスした対面・非対面を統合するデジタルマーケティングの統合顧客管理の仕組みをプラットフォームに取り入れたい。アナリティクスサービスでは、顧客の投資スタイルに適したものを提案するアルゴリズムを持っているので、それをプラットフォームに取り入れることも検討している。各金融機関の要望に応じて個別対応しているものを共同利用型にしてプラットフォームに取り入れることも考えている。フロント系は競争領域なのでプラットフォームとして同じものを使った場合でも、オペレーション面における独自ノウハウと連携させるすり合わせ作業が発生する。現在、野村ホールディングスがプレスリリースしている地銀との連携においては資産管理型営業の IT 面を支援している。

(質問者 2)

Q： 豪州では M&A 等によりコンサルからテストまで総合的に取り組めるようになったが、上流工程から

下流工程まで手掛けるメリットはあるか。受注に変化をもたらすか。

A： 豪州で一番大きな事業領域は公共、2 番目は金融、3 番目は通信・資源を含む産業であるが、ASG は公共系の大型運用サービスが主要な収益源である。公共の運用サービスの受注増に向けては上流のコンサル機能を持つことが重要と考えており、コンサル機能の強化を検討中である。コンサル、運用サービスをセットで持っていることは強みとなる。Planit では、単なるテストではなく開発工程に遡って品質を作りこむサービスとしてクオリティエンジニアリングを行っている。また、開発を強化するために SMS*を買収しているが、豪州で No.1 のテスト企業である Planit の顧客基盤は、旧 SMS の開発とシナジーが出ると考えている。一方、ASG、Planit は金融に強くないため、金融機関向けバックオフィスの ASP を提供する AUSIEX を独立的に運営していく。ASG と Planit は一体的に運営することでシナジーが期待できる。コンサル、開発、運用サービス、クオリティエンジニアリングの機能がそろっていることに意味はあると考えている。

Q： Planit と SMS の間でシナジーが出ると思うが、SMS の開発力強化に向けた取り組みは。

A： 豪州では日本と異なり顧客自身で開発するので、日本のように開発を受注することは考えていない。SMS の機能は日本でいうとシステムコンサルに近い。例えば、システム化計画策定、開発全体の PMO サービスを行っている。日本で取り組んでいる DevSecOps を追加してサービスメニューに厚みを持たせたい。

Q： 中計の海外戦略は後半でマージンを上げていく想定だったと思うが、今後の中期レンジにおける利益率の考え方・ターゲットは。

A： 米国は競争が激しく規模の大きいビジネスで日本並みマージンは難しい。豪州は、のれん償却前で 10%程度の利益率である。Planit は 10%超の利益率、AUSIEX が約 10%の利益率であり、実力値でいうと 2 桁の利益率が出せる。今後 4~5 年で M&A により拡大・成長を重視する戦略である。ただし、M&A ではリスクを適切にコントロールしていく。利益率を日本並みに引き上げる前に成長戦略に取り組む。

(質問者 3)

Q： 海外戦略では、オセアニアを含めて 4~5 年でどのくらいの規模を目指しているか。

A： 追加の M&A として 2 社を検討している。2022 年は 1 億豪ドルを超える売上規模になると想定している。これに他地域を足して 1,000 億円に近い水準になる計画である。なお、現在の中計の期間は 2022 年度までであり、2023 年以降の計画は検討中である。2022 年 4 月の決算発表時に大枠・考え方を説明する予定である。また、具体的なビジネスプランは 2023 年 4 月の決算発表時に説明する予定である。現在、買収済み企業と M&A を検討するアイデアを議論しているが、さらに追加の M&A を検討する余地はある。Planit は新たな M&A を検討しており、前向きに進めていく方針である。また、2023 年以降の成長戦略の焦点は北米と考えている。北米で買収し

た企業は B+P 社、Cutter 社と単発に留まるため、相応の規模感の M&A が検討課題である。

Q：豪州事業と日本事業のシナジーについて伺いたい。

A：豪州では、STAR の海外版である I-STAR/GV を証券会社 OpenMarkets 社に導入した実績がある。I-STAR/GV を他の証券会社に展開することができれば、日本側の商品・サービスをもって豪州事業にレバレッジを利かせつつ日本側でライセンス収入を得るシナジー効果を期待できる。他に、日本の開発フレームワークやセキュリティ関連プロダクトを Planit のクオリティエンジニアリングに導入することを検討している。

Q：実績への反映は 2～3 年後を想定しているか。

A：ご認識の通り。

Q：DX 関連のコンサルと従来型のコンサルは、収益性やシステム案件への繋がり等で違いはあるか。

A：DX 関連のコンサルは、様々なタイプがあるが、PoC を含めて実施するケースが一定比率ある。全体のプログラム管理はコンサルで実施するが、PoC のプロトタイプづくりは顧客側がスタートアップ企業等を活用して実施することが多い。プロトタイプづくりはコンサルタントの単価では収益が出にくい。例えば Oracle APEX のようなローコード開発や SaaS を活用することができれば、省力化した PoC を実施できるだろう。NRI の単価で PoC を実施できるようになるとレバレッジが効いてくると思うが、それ以外の部分で DX コンサルと従来型のコンサルの収益性に違いはない。

(質問者 4)

Q：豪州事業は NRI がオペレーションにタッチしていないため投資と認識している。豪州事業は北米事業に参入する過程と位置付けて最終的に売却する予定か。また、現状、豪州事業からの配当はないと思うが、投資は毀損していないか。

A：ASG に投資して 4 年経過したが、現時点では投資を回収できていない。また、現状、各社独自のブランドとなっている。今後、ブランド統一や上場などについてメリット・デメリットを見極めつつ検討していく予定である。なお、現時点で売却は考えていない。企業価値については毎年レビューしており、企業価値の毀損はない。ご指摘の通り、現時点では配当が無いためキャッシュの戻りはない。

Q：ブランドを NRI に統一して、オペレーションに入り込む方針か。

A：同じ IT サービスでも日本と豪州ではストラクチャーが異なる。DevSecOps のように日本の部品を持ち込むことは可能だが、IT 業界では日本のマネジメントをそのまま適用することは難しい。

Q：前期は DX 戦略が好調だったが、大きな案件の獲得は少数に限られ、今後の獲得も不確実なため、DX 戦略のプラットフォーム化・仕組化が必要ではないか。

A：例えば、ある産業系のお客様の案件では、2～3年前は10億程度、去年は2桁億後半、今年は3桁億の規模に成長している。ダイナミックにビジネスを変えていく先行企業の戦略パートナーになることでNRIのビジネスが拡大する点がDX戦略の魅力である。基幹システムの改修のようにRFPが提示されてコンペを実施するSIのビジネスとは異なる。10億円の顧客を100社つくるのではなく100億円の顧客を10社つくる発想がNRIのケイパビリティを活用するアプローチである。プラットフォーム化というよりも、顧客の経営者との間で信頼関係を築いて積み上げていくことが重要である。さらに、生産性向上のためには部品化が必要である。例えば、最適化の分析アルゴリズムやEC関係のモジュールを作りこみ活用することに注力してきた。産業ITでは、これにより利益率が改善している。現時点で、産業系では金融のように従量課金の大きなプラットフォームは想定していない。

(質問者 5)

Q：需要は旺盛でそれをどこまで積極的に取りに行くか、つまり、リソース問題が検討課題か。新しいビジネスプラットフォームの提供により売上を創出していくことが課題か。

A：金融系は、プラットフォーム型ビジネスを志向している。個別SIは引き続き取り組むが、新しい営業スタイルへの変革に対応したフロント系のプラットフォームを検討中である。フロント系は競争領域のため個別対応してきたが、ASP化の可能性がでてきた。金融でも対面・非対面の組み合わせなどDX需要は豊富にあり、自然体で伸ばす。産業系は、1つ1つの引き合い全てに個別対応するよりも、NRIを戦略パートナーと認知していただける顧客に重点化して対応する方針である。例えば、大手コンビニの案件のように長い目で見て信頼関係を構築し積み上げていく方針であり2～3年はこの状況が続くと思う。

Q：2019年度にリソースがタイトになったと思うが、旺盛な需要に対応するために対処すべき課題か。

A：引き合い全てに対応しようとするとリソースは不足するが、十分な収益を確保できて長期的に関係構築できる顧客に重点化する方針のため、リソース不足による機会損失とはなっていない。

(質問者 6)

Q：ローコード開発が浸透すると、カットオーバーまでの時間が短縮される、コモディティ化して単価が下がる等のリスクはあるか。

A：ローコードは、以前から技術評価しており、Oracle APEXが最善と評価している。色々なプロダクトはあるが使えることは限られており、NRIのシステム開発に使えるものは少ない。コンサルでの簡単なPoC、NRIデジタルが提供するフロント系の仕組みでは使えるものもある。今後、ローコードも進化すると思うので技術評価は継続する。10年後を見据えると重要な技術要素と認識している。ローコードが本当に使えるものになれば、ものづくり（開発）の付加価値が減るため上流工程だけが残る形になるかもしれない。また、システム障害やセキュリティ問題が発生した場合、現状のローコード

が通常のシステム開発で求められる要求に応えられるかは未知数であると認識している。

Q： DX やローコードなど様々な技術に関する再教育・社内投資が必要になると思うが、人材開発投資を増やすか。

A： 人材開発への投資は積極的に行っており、ここ数年は DX 関係のいろいろな講座を整備している。また、コロナ禍で研修受講が増えている。人材開発部は大所帯でカリキュラム開発に取り組んでおり、他の SI 会社に比べて充実した体制と認識している。

Q： 中国オフショアに関して、単価上昇、IP を守る等の懸念から、他地域に移す検討をしているか。

A： 中国では沿岸部のコストが上昇しているため、パートナー企業には内陸部のエンジニアを活用して人件費を下げる努力をしてもらっている。急にコストが上昇しているわけではない。今後 10 年くらいでは、内陸部の活用によりコスト上昇は限定的と想定している。また、米中対立の地政学リスク等に備えるため、China+1 を検討してきた。ベトナム、インドで試行したが、現在はベトナムを中心としている。インドは商習慣が異なることもありプライオリティは高くない。

以上

* 2017 年に ASG が買収し、既に ASG 内に経営統合された会社