

(2020年12月10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: 最近、アジャイル開発が増えてきているとのことだが、主に新規案件においてか？一方で、ウォーターフォール型の案件もかなり残っているのではないか？

A: メインフレームを使っているお客様の開発など、ウォーターフォール型も残っている。定量的に示すのは難しいが、新しい案件については、アジャイル型でお客様と話し合いながら開発を進める案件が増えている。

Q: DXのアジャイル開発で典型的な事例、案件の内容・規模を教えてください。

A: 通信、物流、消費財の販売などのお客様とアジャイル型で開発を進めている案件がある。規模は様々であるが、大きい案件では二桁億円の上の方になる場合もある。

(質問者 2)

Q: 中長期的な金融 IT セグメントの成長見通し、業種別の成長ドライバーをどのように考えているか？

A: 金融では証券業向けの THE STAR が一番大きい事業。今後 5 年間くらいはお客様の拡大が可能である。THE STAR を礎に、既存のお客様向けに新しいサービスを展開していく計画をしている。保険は、大手生命保険会社様の案件の回復を期待している。また、ダイレクト系損保向けはここ数年拡大して、システム構築が一巡した。今後は構築したシステムへのサービスの追加が想定できる。また、できれば業界共通サービスの提供を目指したい。銀行向けは、ネットバンク等新興系の銀行に対するシステム構築がメインの分野であるが、開発の山谷が大きくなり過ぎないように平準化を目指したい。長期的な視点では、新規参入者向けなど業態を超えた新しい金融サービス向けに事業拡大を図っていきたい。当社が先駆けて先行投資をするなど、長期的な観点で進めていく必要がある。

Q: 金融分野の業態別の成長ポテンシャルの順位は？

A: 今後 5 年間程度でみると、事業規模の観点から最も成長に寄与するのは証券業向けである。保険業・銀行業向けは、案件あたりの金額規模は大きいものの、案件の山谷があり長期でみると安定しない。証券業向けのように案件が複数積み上がっていけば安定して伸びるが、まだそういう状況にはない。

Q: 今後、THE STAR を新たに利用するのは中堅・中小の証券会社か？また、業態を超えた共通サービスの具体例はどのようなものか？

A: 大手証券会社が新規に THE STAR を利用する可能性もあるので営業活動は継続するが、可能性が高いのは中堅・中小の証券会社になるだろう。業態を超えた新サービスでは、デジタル通貨を軸にして研究している。法制度を含めて環境整備がどの程度進んでいくかによるが、例えば、金融向けではなく、産業系の分野で小口決済を展開することなども考えられる。

(質問者 3)

Q: 金融向けの DX の動き、新しい案件など中期的に何か期待できるものはあるか？NRI はどのように関与できるのか？

A: 足元では無店舗化やオンラインアドバイザーなど、データを活用してどのような価値を提供できるか、お客様が使い方を試している段階にある。NRI としても、お客様の要望に応えデータに付加価値をどのように付けることができるか検討しており、実際に相談を受けるなど関与している。まずは、オンライン化などに伴うシステム開発案件を手掛けることを目指すが、データ活用の分野では将来的に蓄積型の運用サービスにつながっていく可能性もある。中期的にデータマーケティングは大きな流れになると想定しており、個社ではできないことを NRI 独自に考えて新しいサービスにしていくことも重要である。

Q: 保険分野での共同利用型サービスの検討状況、想定されるサービスを教えてほしい。

A: 損保業向けの共通サービスとしてテレマティクス型保険のシステムを手掛けたが、損保向けでは他にもあるのではないかと探索している。例えば、自動車などの少額保険のバックオフィス業務は共通サービス化できる可能性がある。

Q: アジャイル開発はオフショアへのアウトソースが難しいと思うが、必要な人員リソースは十分確保できているのか？優秀な人材が他社に流出していることはないか？

A: アジャイル開発では、上流工程を担うコンサルタントとエンジニアに高い能力が求められる。川下の開発工程は、ウォーターフォール型と比べると短期間の案件が多いものの、一定程度はオフショア開発による分業も可能である。

お客様との会話を理解してシステムデザイン等に反映するスキルは、基本的な素養として NRI のエンジニアには備わっており、アジャイルの業務経験を通じて身に付けることができる。ただし、今後に向けて人材の絶対数を増やしていきたい。足元では、コロナの影響でキャリア採用市場の流動性が低下し、想定したほどの人材を確保できていない。一方、NRI からの人材の流出も昨年より減少している。

(質問者 4)

Q: 現時点での足元の受注動向や案件の進捗状況について、可能な範囲で教えてほしい。

A: 上期の受注は好調であったが、そのモメンタムは維持されており、回復基調が続いて今に至っている。コンサルティングの民間受注は上期の期初は落ち込んだが、徐々に回復し、現在は案件の引き合いが活発化、すでに元に戻っている印象である。システム案件についても、夏場に営業活動を進めた効果により、金融分野、産業分野とも受注の勢いが落ちることなく順調に推移している。

Q: コロナウイルスによる業績への影響を踏まえ、中期経営計画の進捗状況をどうみているか？

A: 足元ではコロナウイルスの第三波の影響を見極める必要があるが、今期は、概ね期初の見込み通りに着地できると考えている。また、ワクチンの開発が進んでいることも鑑み、来期はコロナウイルスの影響をそれほど受けないと想定している。これらを踏まえ、中期経営計画の目標達成に向けてはインラインで進捗しているとみている。ただし、変動要因となり得るのは海外事業である。

(質問者 5)

Q: 海外事業の足元の状況を教えてほしい。受注は回復しているのか？

A: 採算性の維持を優先して手を打ち、いずれの海外子会社もほぼ達成できている。豪州については、事業活動が正常化に向かっており、今後収益性が悪化する懸念はない。ただし、受注の回復を確認するにはもう少し時間がかかる。中期経営計画の海外売上目標達成は厳しい状況である。

Q: 産業 IT セグメントでは、来期以降、中期的な成長に向けたチャレンジのための仕込み案件を増やしていくのか？その場合、利益率が低下することは無いか？

A: 現下においてもチャレンジのための仕込み活動は継続しており、大手のお客様に提案活動をしている。来期から急に増やすわけではない。したがって、それを理由に利益率が低下することはない。公表できるような案件の成立が最近は無かったかもしれないが、そのタイミングが来れば公表する。今後の DX 需要を見据えて、アジャイル開発のスキルを磨くなど、仕込み活動は力を入れて続けていく。

Q: 来期の IT 市場の動向をどうみているか？

A: 今期の IT 市場は前年比で 10% くらいの落ち込みを想定しているが、来期は回復に向かうのではないかと。今期、IT 市場全体が低下するのに比べて、NRI は良好な業績を達成できる見通しである。したがって、来期は市場環境が良くなる中で、さらに高い成長が可能とみている。

(質問者 6)

Q: 広告、マーケティング分野での今後の事業展開について、方針を教えてほしい。

A: 現時点で、会社の方針として大きな事業展開を計画しているものはない。EC サイトを構築すると、必ず広告、マーケティングの話になり、例えば売れ筋商品の分析など蓄積したデータの活用などについて知恵を求められることが多い。お客様との業務の中に組み込まれている状況ではあるが、生業と

して広告事業を行う事例はない。

Q: データベース・マーケティングのリコメンド機能は、金融業で活用できる可能性はあるか？

A: お客様において構想はお持ちである。蓄積したデータを分析し、推奨商品を出せるようにして、営業員が活用できるようにするなどニーズはある。

Q: オンラインでの資産ポートフォリオ提案など、B2C のサービスに進出する可能性はあるか？

A: マイナンバー関連の事業は B2C に近いものとして考えられる。一般論として、特定の金融機関に帰属しない中立的なサービスに対するニーズはあるかもしれない。

Q: 公共系の案件に対する取組方針を教えてください。

A: 既存の公共系 IT に対しては、積極的に事業機会を伺うつもりはない。デジタルガバメントのワークフロー見直しなどは、NRI が活躍できる分野ではない。新しいサービスの提供など、強みを活かせる案件があれば個別に取り組み可能性はある。基本的には、公共系の分野と連携して利用される民間サービスを中心に取り組んでいく方針。マイナンバー関連事業での公的認証サービスはその一例である。また、コンサルティングでは、政策提言に加えて、官庁が主催する委員会の事務局機能の提供などを実施している。

Q: 最近の新卒採用市場に変化はないか？

A: 学生の志向として、自分でベンチャー企業を立ち上げたいという人が増えている。また、コロナウイルスの影響でオンライン面接になったが、その結果、地方の優秀な学生との接触が増えて人材の多様性が増した。

Q: ベンチャー企業を志向する人に対する、NRI のアピールポイントは？

A: 大きな組織だからこそできることがある。大企業のお客様と一緒に、大きな仕事をできる、ということ。特に若い人は、SDGs など社会性への関心が高い。お客様と一緒に社会を動かしていくような価値を創造する、そのような点に反応してくれる人は多い。

Q: コンサルティング志望の人の場合は、どのようにアピールするのか？

A: 国内では最大手のコンサルティング会社であり、組織の中で自分を磨くことができる点、会社や先輩から OJT を通じて学ぶことができる点、はアピールになっている。NRI での経験を通じて一人前になりたい、という感覚ではないか。

Q: コンサルタントの退職率は高いのか？

A: 外資系コンサルティング会社ほどではないが、エンジニアに比べると高い。

Q: コーポレートベンチャー制度など、退職者のベンチャー企業の立ち上げに投資して、後に元の業務に戻れる、といった取組み事例や仕組みはあるか？

A: 具体的に投資した事例はない。制度は無いが、そのような風土はあるというイメージ。

Q: NRI が JV 等に出資する場合、大手の顧客企業が相手の場合がほとんどか？

A: 公表している案件はそうだが、ベンチャー的な企業との付き合いも増やしている。特殊な技術を持ったベンチャー企業などをサーチして、一緒に何ができそうかを検討している。どちらかといえば、現場の社員による草の根的な活動が中心である。その結果、人事交流をしたり、出資につながることもある。もし、人事や出資の話になれば、委員会での審議を経て決定する。

(質問者 7)

Q: 二大顧客とのビジネスの見通しを教えてください。

A: 野村 HD については、先方マネジメントの新しい方針が明確になり、それに沿ってしっかり対応していく。これまでとは異なる案件が出てくる可能性はあるものの、現在の取引額 600 億円から大きく増えるような想定はない。グローバル事業については、既存の路線をそのまま踏襲するのではなく、再検討が必要となるだろう。現時点で何か決まった方針があるわけではなく、今後の協議次第である。セブン&アイについては、コロナウイルスの影響でコンビニエンスストアが都市部で苦戦、郊外では好調など、需要の変化がみられる。このような中で、例えば、各店に任せている発注業務を自動化するニーズがある。こうした分野で NRI のケイパビリティを活かせれば良いと思っている。グループ全体では、スーパーマーケット事業でも AI 発注などの自動化ニーズがある。

Q: 野村 HD で、これまでとは異なる案件が出るとすれば、どのようなものか？

A: 現経営陣の方針に沿って、例えば、手数料体系の見直しに関連する案件などが考えられる。

(質問者 8)

Q: 公共系の案件を積極的に取りに行かない理由は？

A: 過去の経験に基づき、一般に公共系の案件は採算性の観点から難しいと想定している。案件によっては、NRI から提案できる可能性はあるものの、既存の業務・システムへの知見も乏しいので、容易に取り組める案件は出てこないと考えている。

以上