

(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： 海外事業の最近の状況について教えて欲しい。

A： 豪州については上半期の決算の際に、これからの回復を期待しているとお話したが、その時の見込みの通り、徐々に受注も戻ってきており、回復基調にあると見ている。

Q： 大手証券会社の THE STAR への移行プロジェクトは順調に進捗しているか。中期的にはトップラインの伸びはややマイナスになるが、利益ではより採算が上がるという見立てか？

A： 大手証券会社の移行プロジェクトは計画通り順調に進捗している。その他の会社の導入案件も同様に順調に進んでいる。売上はマイナスにはならないと思っている。導入作業により一時的に売り上げが立っているが、サービス利用が開始され、運用収入になってからの方が採算性は上がると考えている。

#### (質問者2)

Q： 大手証券会社の運用収入が入るのはいつからか。また、その四半期の売上は開発が終わるため、ほぼフラットと見ればよいか？

A： 運用が始まるのは2022年1月から。売上はほぼ変わらない、もしくは運用収入の方が大きくなる。年間を通すと若干上がるかもしれない。

Q： DX が注目を浴びているが、下期に向けて DX 案件の引き合いの状況はどうか。コンサルティングの引き合いは増えているのか？

A： 上期までは民間からの引き合いが落ち込んだため、官からの引き合いが主だったが、徐々に民間からの引き合いも増えて来ており、コンサルティング需要はだいぶ回復しつつある。当社が受注する官公庁の引き合いは、足の長い年間を通した案件が主なため、短期案件の多少の積み上がりはあると思う。

Q： 産業 IT で一部の製造業はコロナウイルスの影響を受けているが、下期に入りマクロ環境はどうか。また NRI のお客様の IT 投資意欲はどうか？

A： コロナ禍でダメージを大きく受けているところは継続している。産業系では今が投資時と考えられたお

お客様が大きく動かされたので、我々もリソースを集中させて対応した。産業系は投資意欲が非常に強いお客様に引っ張られている状況。上半期は案件を控えられていた既存のお客様でも、エンハンス需要が徐々に回復しつつあり、稼働率が上がっている。

Q： エンジニアのキャパシティは足りているか？

A： あるキャパシティでなんとかやっているという状況。全セグメントで稼働は上がっている。

### （質問者3）

Q： アジャイル開発、ノーコード開発が普及した時に、エンジニアの付加価値、高い競争力は他社と比べてどのくらい維持できるのか？

A： ポイントはお客様の話を聞いてどのようなシステムにするかを解釈する上流工程が一番価値のあるところだと思っている。コンサルタントとエンジニアと一緒にお客様先へ行き、コンサルタントが先のことを提案し、エンジニアがお客様のやりたいと思っていることを動くものにする。ここでは色々なスキルが求められるが、当社の社員はその部分に対するケイパビリティがあると思っている。上流工程（お客様との会話）で価値が出せるとしており、そこはあまり変わらないと思う。

Q： 一般的な他の SIer がアジャイルに軸足を移しても今の地位は変わらないという見立てか？

A： 大型のプロジェクトからアジャイルのような小型のプロジェクトまで、どの規模のプロジェクトに対しても対応できるのが当社のソリューションだと思う。

Q： コスト削減の IT 投資が一巡してから、新規事業の IT 投資が出てくる時間軸はどのくらいと見ているか。DX2.0 が普及した際には、他の SIer の動きはコロナを踏まえてどういう動きを想定しているか？

A： コロナが過ぎて DX2.0 がどこまで行けるのかは計画中だが、今までにない社会価値を生むような事業領域は当社だけで考えてもなかなか出てこないで、お客様を巻き込んでやって行きたい。それぞれ個社でお持ちの事業、構想にいくつかお付き合いしていくなかで社会インフラのような共通項が見つかるのではないかと期待している。それを DX2.0 のインフラといった形でサービス提供したいという長期的な考え方はある。

Q： SIer や他社との提携や協業は視野に入れているという理解でよいか？

A： 個社だけでは難しいであろうと思っているので、お客様とのパートナーシップを強めて行きたいと思っている。当社にないスキルのお持ちの会社があれば手を組んでという事もあるかもしれない。

Q： コロナ前後で見方、戦略は変わらず DX2.0 の強みを出していくということで変わらないか？

A： その通り。

#### (質問者4)

Q：6月以降、採用環境に変化は見られるか？

A：オンラインでアクセスが可能になったことにより、新卒採用は今まで大都市圏の学生に収れんしていたものが、地方の学生へアクセスできるようになった。地方からの採用が増えたのが好ましい変化。中途採用については、人材の流動性が落ちている。エントリーはあるが、採用までは至っておらず、計画を下回っている。ただし、NRIからの流出も昨年より少なくなっており、人の動きが低下している印象がある。

Q：採用環境の変化は来期以降の会社計画への影響はあるか？

A：中途採用は計画未達だが、数値計画に影響するようなものだとは思っていない。来春の新入社員も計画通り確保できており、中途入社を採用活動は今後も継続する。

Q：海外のお客様の投資意欲の変化はどのようなものがあるか？

A：豪州のIT市場では政府の案件が多い。今回コロナにより政府がIT投資を削ると予想していたが、削らないと発表されたため、需要そのものは回復すると見ている。ASGの業績も回復基調であり、豪州は大丈夫だと考えている。米国は不透明だが、当社の事業規模は小さいため、全体の業績からすると大きなダメージはない。

#### (質問者5)

Q：海外での日系ITサービスベンダーの状況を参考に教えて欲しい。

A：豪州以外では当社の存在そのものが大きくないため、ぶつかることがなく、比較できない。豪州ではメジャープレーヤーに入りたいと思っているがオーガニックには難しいため、M&Aなどを使いながら存在感がアピールできる位置に行きたい。競合についてはその後になるだろう。

Q：国内ではお客様に近い企業とコラボしてDX関連の取組を進めているが、今後もこういった合併会社などは増やす計画か？

A：顧客企業とのパートナーシップは強めていきたい。事業を一緒に作る、IT分野を任せさせていただく、JVを作りお互いに出資するような話はある。意味のあるものであれば、資本関係を作っていく。今後もプレスリリースするような案件があるかもしれない。

#### (質問者6)

Q：夏のインターンを実施しなかったことが、後々の新卒採用に影響することはないか？

A：採用に大きな影響はないと思っている。冬のインターンは一部受け入れており、今後も可能な限りオフィスで対面によるインターンをやって行きたい。

### (質問者7)

Q： 来期の見通しについて、特に金融 IT について業種ごとに教えて欲しい。

A： 全社的に来期はコロナの影響をそれほど受けない想定でお答えすると、証券業は THE STAR 導入案件があり、堅調に伸びると期待している。保険は大手生保が戻って来るか否かが大きい。保険業は SI が多く、1、2年の大きな案件の受注のありなしで売り上げが大きく変わる。引き続き大手生保への営業は行う。銀行業は一巡した傾向がある。ネット系の SI 案件もピークを過ぎ、来期は売上に苦勞するかもしれない。全体として、中計達成に向けて金融セグメントで大きな減少はなく、順調に行くと思っている。

Q： 2021年に産業 IT で大型案件の兆しはあるか。セブン&アイ等で大型案件を期待できるものはないか？

A： 業界トップクラスのお客様にはコンサルタントを中心に継続的にコンタクトを続け、働きかけている。大型案件の受注を目指しており、いつ受注できるかはわからない。現状、来期に見えているものはない。セブン&アイについては肅々と案件を進めている状況。大型案件は何が化けるかわからない。今年にはコロナにより当社を評価し発注して下さったお客様がいらした。来期もそういったお客様にめぐり合うかもしれない。

Q： 通信業では JV との案件の話は聞かないが、進捗はどうか？

A： 通信業界はコロナの影響が好ましい方向に出ており、活況。料金値下げの話もあるが、IT 投資に対しては積極的。その影響もあり、昨年を上回る受注があった。JV は大手通信会社本体の案件への対応と、大手通信会社と一緒にお客様を作って行く計画だったが、現状は大手通信会社本体の案件が活況なため、プライオリティを変更している。

Q： 在宅勤務により販管費を使いきれないようなことはあるか。下期のコストの考え方について教えて欲しい。利益率の上振れは期待してもいいか？

A： 出張経費は減っているが、働く環境はもう少しオンライン化に向けた整備をしなくてはいけないと考えており、営業利益率は上期並みとみている。

Q： 中期計画の 1,000 億が遠のいたイメージはないが、その解釈でよいか？

A： 中期計画を今の時点で修正する考えはなく、引き続き目指していく。

### (質問者8)

Q： 海外の投資家はこういった分野に期待があるか。また、リスク視しているか？

A： コロナウイルスの影響、大手証券の共同利用型システムへの移行案件、豪州の状況を確認する声が多い。豪州については、コストを抑えたことで、好転してきていることをお伝えすることで、安心していただけていると思う。

Q：JVは一業種一社と言ったポリシーはあるのか？

A：ポリシーは特に持っていないが、結果的にそうなってしまうところはある。コンサルティングは同業種の中で競合関係になる場合でもお付き合いいただいている。出資関係を一業種の中で様々に行うのは難しいと思う。

Q：AUSIEXのディール終了後には国内で培われた共同利用型のソリューションを豪州で広げると期待しているが、技術や法制度の面で障壁はあるか？

A：AUSIEXはまずは会社として形を整えており、初めから当社のソリューションを持ち込むことは考えていない。使えるものがあるのかないかは、オペレーションが落ち着いた頃にやっていく。今は何か決めた計画があるわけではない。

Q：法制度の面において、海外でNRIのノウハウを展開することに制約はあるのか？

A：各国で金融の法規制は全く異なり、それらを意識して国内のものづくりをしているわけではない。当社が国内で作っているものは日本の法制度に従うように作っているため、海外でそのまま使うのは難しいだろう。

#### **(質問者 9)**

Q：足元の投資テーマはどういったものが多いか。5月の調査時点にあたりリモートワーク、ペーパーレス、販売チャネルのデジタル化、非接触等から変わっていないか？2021年もこういったテーマが継続して投資として顕在化してくるのか？

A：投資分野は変わっておらず、非接触などの案件は引き続き引き合いがある。外回りの営業の方へ情報武装といった流れの投資もある。こういった分野へは来年度以降も変わらずIT投資がされて行くと思っている。

Q：来期も産業ITはDX化の恩恵を受けて行くと考えていいか？

A：そのように考えている。他にも物流の効率化のようなAIアルゴリズムを使い解決するような分野も引き続き引き合いがあると思う。

#### **(質問者 10)**

Q：コロナ後にコスト構造は変わるか？

A：人の移動が元に戻ると、対面でのお客様との接触も戻らざるかと感じている。コンサルティングは出張を活発に行うため、そうした活動も戻らざる。WEB会議に変えたことでコストが下がるものでもなく、オフィススペースの整理はあるかもしれないが、わずかだろう。

Q：大手通信会社とのJVではDX案件を粛々と進めているのか、それとも大きな案件を狙い、それを脚がかりに他業種への進出を考えているのか？

A： JV を使って他業種へのアプローチは、粛々と進めている。現状は、本体の案件が活発なため、そこからリソースを集中している。大手通信会社とだからできる DX 案件を作って行きたいということを目標に作った会社であり、そこは変わっていない。

**(質問者 11)**

Q： リクルート株の売却は期初の会社計画に織り込まれていたのか？どの程度の影響になるのか？

A： 何らかの政策株の処理は期初の会社計画に見込んでいた。そのため、今回の売却による業績予想の修正するほどの変化はなかった。非常に安い簿価で保有していたため、今回の売却金額の大部分が利益になる。今回の売却が何かマイナスの影響が出てくることを示唆するものではない。

Q： 社債の発行はどういった背景か？

A： CP の償還に伴う借り換えによるもの。

Q： これから何かに投資する計画はあるか？海外の投資を続けるということか？

A： 豪州では引き続き M&A を複数件考えている。

**(質問者 12)**

Q： コロナを除いて、今一番心配なことは何か？

A： リスクはいつもあるが、品質リスクが当社にとってはダメージが大きい。リソースがひっ迫している状態では、営業利益率等は上がるが、一方で現場にひずみがあるかもしれない。それが品質問題の場合には、ダメージが大きい。見えないところでそうした問題が進行しているかもしれない点を心配している。コロナの影響と言えばそうだが、顔を突き合わせて品質を心配するという社風が変わりつつあり、今までこだわってきたものに対して同じようにこだわられているのかを気にかけている。

**(質問者 13)**

Q： 期初に増員した NRI デジタルはキャパシティも含め、その後の状況はどうなっているか？

A： NRI デジタルには大手通信会社の開発を行っていた部隊を丸ごと移した。非常に案件が活況で予定以上の仕事をいただけている状況。

以上