

(2020年11月27日開催、東京)

## 株式会社野村総合研究所

### 2021年3月期 第2四半期決算 機関投資家スモールミーティング

#### 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： コロナで IT 投資を減らす会社と増やす会社がいる中、投資を増やす会社を見極め、機動的にリソース配分を変えることは簡単な事ではないと思うが、NRI ではなぜ可能だったのか？

A： 結果的に、受注が増えたが、全体的には顧客ポートフォリオがプラスに効いたという事だと思う。当社の一番大きなセグメントのお客様である金融業界ではコロナの影響はあまりなく、期初の予定通り進んだことがベースにあり、大きな落ち込みがなかったことが大きい。産業 IT ではサービス系が多いが旅行・運輸は相当なダメージを受けている。当社のお客様も業績的に苦しんでいる。一方で、小売りや通信では非対面営業や EC に投資を積極的にしている。当社の大きなお客様もそういう動きをしたため、我々もリソースの集中をし、案件の提案を行ったことが、うまく噛み合った。

1Qは様子見なところもあったが、2Qは投資の姿勢が鮮明になったという事だと思う。

Q： (2Q の受注が好調だったのは)偶然の要素も大きかったのか。同じようなことが起きた場合には、今回のようにうまく行くとは限らないと思った方がよいか。

A： トップ同士のつながりがあり、コンサルティングでは長いお付き合いがあったが、ソリューションの案件にまで進まなかったお客様が、今回急いでやりたいというご相談を持ち込まれた。NRI を付加的なリソースとして使っていただき、次々と案件につながった。トップ同士の信頼関係により、ちょっとした声掛けでサービスやソリューション、人材を使っただけのため、今後も案件につながる可能性はあると思う。現場同士ではこの動きは難しいが、トップダウンで動かなくてはならない緊急時には長く付き合っていることがプラスになっていると思う。

Q： どれくらい一部のお客様から集中して受注が来て、2Qの業績に効果があったのか。

A： 大きく動かれたお客様の動きが大きかった。当社のリソースも限りがあるので、まんべんなくお付き合いができるわけでもないため、大きく動かれたところに手当てを厚くした。

### (質問者 2)

Q： 中計で定めている DX 関連売上高の現在の評価について教えて欲しい。国内の DX 関連売上高について、新型コロナウイルスを契機に目標値を上積みすることは考えているか。

A： DX 売上そのものは順調に進捗していると考えている。コロナになったから急に、というわけではなく、少し前からどの案件も DX 寄りになってきている。特に新規案件は全てが何らかの形で DX が絡んでおり、コロナのおかげで当初予定より期待できる、というよりは全体的に DX 寄りになって来ている。したがって、急速に上振れするという事ではないと思っている。

Q： 2018 年度を起点とすると、売上 5,000 億のうち 60%が DX 関連、海外分を引くと共同利用型とそれ以外の DX が 2,500 億ぐらいと推察し、結果的に 2022 年度にはそれが 2 倍近くになると推測しているが、そういったイメージでオントラックに進んでいると考えてよいか。

A： DX 化の流れは後ろには戻らないと思っている。DX 売上は広く捉えており、クラウドを使うことも DX と判断している。今やオンプレミスでの案件はなくなって来ており、新しい案件は DX に行くと思う。古いシステムをメンテナンスしていくものが、旧来型の売上で、これは今後少なくなっていくと思う。結果として DX 化が進み、入れ替えが進んでいく。

Q： 国内の DX 以外の既存ビジネスはこの 4 年で減収を想定しているが、予想通りに進んでいるという感触か？

A： ここはコロナの影響を少し受けているところもあるかもしれない。普段なら出てくるような保守の案件は絞られているという話も聞く。少し下がり気味になっていると思う。

### (質問者 3)

Q： 今後、他の企業や業界でトランスフォーメーションの案件が増えると考えられるが、こういった案件が想定されるか。同じような案件が多い場合、蓄積したノウハウを横展開して効率よく対応ができるのか。今後のトランスフォーメーション案件の先行きの見通しを教えて欲しい。

A： DX の案件を進めて行く中で蓄積されるノウハウやアルゴリズムを利用できる可能性はあると思う。ただし、個々のお客様の業務内容に依存するところも多いと思う。物流の最適配送のようなアルゴリズムを作っているが、どこの物流のお客様でも通用するものではないと思っている。こういったデータを集め、どう分析するとアルゴリズムができるかなどのノウハウが溜まる。そういう部分は他社でも利用できると思う。それを見越して、共通化できる部品があれば資産として残していくことも可能だと思う。

BtoC のお客様で、非対面化の営業で用いられるものは、様々なお客様で利用できる可能性はあると思う。

Q： 非対面の営業ではどういったものを必要としているのか。例を教えて欲しい。

A： 一般論として、訪問営業のツール、デバイスに入れるデータ、お客様に見ていただくものなどは進展してきていると思う。

リアル店舗を持っているお客様が、店舗に来ていただくなくても接客ができるようなツールを企画、計画している話もある。

#### (質問者 4)

Q： 現在取り組んでいる DX ビジネスのライフタイムバリューの考え方はどうなっているか？ 売り切り、運用、リカーリング等、カットオーバー時とそれ以降の収入のイメージ、NRI が目指すところを教えてください。

A： 色々なパターンがあるが、金融のお客様向けの共同利用型サービスでは、リカーリングレバニユーの形でいただいている。

最近増えてきた新しい案件では、これから作って行くことが多い。したがって、一度作って終わりではなく、作っては使い、使っては直すというように絶えず改善改良を加え、その領域が広がっていくイメージ。ソフトウェアを使っていたと言うよりは、今は人を使っていたイメージに近い。これはアジャイル開発と言う手法だが、ユーザのそばに張り付いて、絶えず改良を続けて行くスタイルになる。

Q： 2022 年度のトップライン目標に対しては、ひとりあたりトップラインをリニアに伸ばして行くのか、ある程度機動的に対応できるよう、アウトソーシングを柔軟に使う、あるいはもっと増やすのか。会社の規模とリソースのかけ方はどのように変わっていくと考えればよいか。

A： 現在の中計期間で考えれば、当社のビジネスモデルが大きく変わるような想定はない。基本的には共同利用型サービスを土台に置き、コンサルタントやエンジニアは新しいソフトウェア資産を作る、新しいお客様のビジネスを DX 化するなどの開拓を行い、領域やお客様の数を広げる、ひとつの案件を深掘し、より多くの案件を頂くことにリソースを振り向けるスタイルで 2022 年ぐらいまでは行くだろう。

Q： NRI 本体のエンジニアがよりコンサルティング業務にフォーカスして行くことで、スキルの再教育といったことは起こっているのか。または、これから起こるのか。

A： 当社の人材はエンジニアと言っても、お客様の話を聞いてコンピュータ化することであり、これはウォーターフォールであれ、アジャイルであれ、コアスキルに違いがあるわけではないと思っている。使う道具、言語が違うことに対してはトレーニングでカバーできると思う。当社は吸収力が高い人材がそろっており、旧来型からこの時代のスキルに変えることは、それほどタイムラグなく行うことができていると思う。お客様の前では業務の話もできる、それをソフトウェア化することは今までのスキルで行える。

Q： クラウドなどのインフラベンダーがお客様との結び付きを強めることにより、システムインテグレーターが抜け落ちてしまう可能性について、現状どう考えているか。

A： お客様が内製化できるのではないかと感じられる傾向はあると思う。しかし、特定のベンダーだけで社内のシステムが完結するわけでない。旧来型もあれば新しいシステムもあり、データをつながなくてはならないが、つなぎ方がわからない、うまく設計できない、といったことが起こりうる。結果的に、インフラベンダーだけでは完了しない、といった困りごとをお客様が抱えることになる。昔からマルチベンダーをまとめるポジションを意識した当社はそういった困りごとに対しても対応できるため、あまり心配はしてい

ない。欧米は昔から内製化で、お客様企業の中に色々なスキルを持った I T エンジニアがたくさんいるため、SIer があまり活躍できない。日本でそういった状態になるにはもう少し時間がかかると感じている。

Q： 今後国内では、他の SIer との競合性が薄くなり、よりコンサルティングにフォーカスする会社との競争がメインになって来るように見ているが、そういった感触はあるか。

A： 最近では上流のコンサルティング部分において色々なお客様先でコンサルティングファームに出会うことが多い。上流から入ろうとしている会社とはコンペになる事は多い。しかし、コンサルティングから入っても、クラウドベンダーのサービスをつないで完結することだけでは終わらず、何かしらを自前で作り込み、最後まで面倒を見る必要がある事が多い。そういったところまで付き合う競合にはあまり出会わない。

Q： 商社系の IT ベンダーでは、商社グループとのつながりを活かしてレバレッジを効かせていく方針が各社から出て来る中で、商社グループが業界で台頭してくる可能性はあるか。

A： 商社各社の戦略として IT セクターは伸びて行くと思っているのだと思う。お持ちの IT 会社を使ってレバレッジを効かせ、大きくしていく戦略を取るの其自然の流れだと思う。しかしながら、IT のサービスだけを捉えていても太くはならないと思う。商社系はユーザ企業のトップからエンドまでを丸ごと請け負うようなラインナップのサービスではないと思う。一部の工程やプロダクト、サービスを広く売るという動きをされるのかなと思う。

#### **(質問者 5)**

Q： アジャイル開発で DX 案件を進めることで利益率に与える影響はどのように考えればよいか。

A： 非金融のお客様において DX でアジャイル開発では利益率が落ちるのではないかと、というご懸念かと思うが、生産性を高める工夫を去年から行ってきており、それが実を結んできている。国内の産業 IT の利益率は 14% 程度を確保できており、金融向けと遜色ないレベルにあり、あまり心配はしていない。

Q： 単価が高くなり、部品が共通化することで利益率がより高くなると思ったが、期待しすぎない方がよいか。

A： 先行的に投資も必要であり、試行錯誤の部分はいつも残っている。それがないと領域が広がらない。効率ばかりを求めるわけでもない部分はある。一定の利益率を確保する一方で、ある程度チャレンジもしていくことで成長を支えて行く、というバランスでやっている。

Q： 半年前にコロナでブレーキがかかるかもしれないが、レガシーシステムのモダナイゼーションをやらないと DX につながらないという話があったが、半年たってお客様の引き合いをどう見ているか。

A： レガシーシステムのモダナイズはお客様が問題と捉えているところが多く、既存のお客様でもそういった

流れの提案でなければ受け取ってもらえないこともある。お客様がプレッシャーを感じられていることが今の状況かと思う。

Q： 景気が悪いので先送りということではなく、きちんと予算を付けてモダナイゼーションをやって行くという傾向か。

A： モダナイゼーションをやっていかないと、気が付いた時には大きく遅れている、ということを懸念しているお客様が多い。特にトップがそう考えているところは、動きが速く、強いと思う。

#### **(質問者 6)**

Q： 公共分野での DX 推進に関してリスクとポテンシャルを教えて欲しい。

A： 当社では、公共分野の IT ソリューション案件はほとんど手掛けてこなかった。公共分野は入り込むのが難しく、案件の難易度も高いため、リソースを振り向けるところまで至っていない。これまでもコンサルティングでは色々な省庁の案件に入り、提言等は行ってきた。ソリューションについては、体力やノウハウの蓄積の問題で急に入れるものではない。特に既存の領域については、国内でも有数のベンダーが既に手掛けており、簡単に入れるものではないと思っている。しかし、DX をきっかけとした新しい取組みにより、官から利用していただける民間サービスと言うところでは、当社にもチャンスがあるのではないかと考えている。例えばマイナンバー関連では、当社の提供する e-NINSHO という認証サービスは官でも使っていただけるのではないかと、各金融機関での実績を持って評価いただけるのではないかと考えている。

#### **(質問者 7)**

Q： アジャイル開発でコンサルタントとエンジニアがどのように協力しているのか、具体的に教えて欲しい。

A： 従来は、コンサルタントが最初に解決策を提案し、その方針をエンジニアにつないで後からシステムを開発するリレー型が主であった。リレー型だと、コンサルタントの提案通りにシステムが構築できず、後から軌道修正が必要となる場合もある。アジャイル型の場合、コンサルタントとエンジニアと一緒に議論し、その場で修正しながら実現可能なソリューションを提案できる。例えば、提案から一週間程度でシステム構築、コーディングまで落とし込む場合もある。

実際の現場では、アジャイル開発を手掛けるコンサルタントとエンジニアが同じ部屋にいて、ポストイットをボードに貼りながら、その場でやるべき課題について話し合う。実現性のあるソリューションをお客様に迅速に提供可能となり、過去のリレー型とは異なる。アジャイル開発はすでに 5 年以上前から実施しており、ノウハウの蓄積を経て、今広がっているところである。

Q： アジャイル開発による DX 案件は労働集約的なイメージがあるが、利益率を上げていくことは可能か。

A： アジャイル開発自体はレバレッジがあまり効かない。ただ、現在のやり方でもしばらくは案件を拡大できる。効率向上の方策は、一旦形が出来上がってから先の検討になる。

### (質問者 8)

Q：日本のIT業界全体について、DXにより市場はこれまでより拡大するのか、既存のIT市場でのパイの奪い合いになるのか。

A：従来のIT予算でやっていたオンプレのシステム開発を、モダナイゼーションするのみであれば必要な投資額は減る。DXを通じて新しいサービスをつくる場合、例えばマーケティング部門など新しい領域で予算化できれば拡大できる。お客様の現場で必要となるツールを提案し、今までのIT予算とは違う領域からのDX投資を増やすことがIT市場全体の拡大につながる。

Q：従来のオンプレ開発による基幹のモダナイゼーションと、新しいDXビジネスをセットで提案すれば、競合からシェアを一気に取っていくことが可能か。

A：理論上は可能だが、実際には短期間でそれだけのリソースを投入するのは難しい。競争も激しくなり、収益性を確保できない可能性がある。新しいビジネスに対しては、新しい別の基幹を導入する方がやりやすい。新ビジネスを入口に、時間をかけて、徐々に本丸の基幹を手掛けていくようになる可能性はある。

Q：日本企業のデータを活用したサービス提供はどのくらいの段階にいるのか、今後進んでいくのか。

A：業種によりかなり違う。小売りなどではリアルタイム化のニーズが強く、投資のトレンドが続いている。基幹システムで処理していたことをアジャイルで対応し、データを活用できるようにする。例えば、リアル店舗でもオンラインでも同じ条件で在庫の状況が把握できるようにすれば、商売の機会ロスを防ぐことが可能である。一方で、例えば金融機関は過去のデータを保持しておくことが重要なミッションであるため、データ活用を目的にシステムを大きく変えるのは相対的に難しい。

Q：旺盛なDX需要に対応するための人材確保に向け、採用を増やしていくのか。どのような人材の不足がボトルネックとなるのか。

A：中計期間において、売上高の年成長率6-7%に見合った人材増を計画している。急激に増やすのは品質が低下するリスクがあり得策ではない。採用する人材はしっかり選別する必要がある。コーディング等の技術よりは、お客様のニーズの理解やシステム設計の質の方が最終的な品質への影響が大きく、そうした業務に貢献する人材の確保・育成が重要である。

### (質問者 9)

Q：NRIのコーポレート部門で最も重要なミッションは何か。

A：顧客と設立したJVや海外子会社など、子会社が独立して事業運営するためのグループガバナンスの強化が重要な課題である。その上で、多様な人材を確保し、人材の質の向上を通じてグループ全体の長期的な成長につなげたい。

Q： NRI 本体から子会社へ人材を配置していくのか。

A： 各子会社の特徴を活かした経営を進めるために、NRI 本体から人を出すことを原則とせず、各子会社で採用・育成し、成長できる体制にしたい。そのためガバナンスの仕組みについては、どこまで統制し、裁量をどこまで許容するのか、バランスが重要。現状は NRI 本体の求心力が強過ぎるので、グループ全体として遠心力をもっと働かせ、グループとしての形を整えていきたい。

#### (質問者 10)

Q： 中計における海外売上目標 1,000 億円を目指すために、豪州事業で上積みが必要な要素は何か。

A： 豪州子会社の ASG は、国内全域をカバーしていないため、現地会社の M&A 等を通じて対象地域を広げていく。また、既に公表している通り、AUSIEX 社の株式買い取り手続きを進め、金融系の事業基盤を構築していく。さらに豪州で、もう一つ事業の柱があってもいいと思っている。

Q： キャッシュコンバージョンサイクルが長期化しているように見えるが、意識的にコントロールしているのか。重視している KPI は何か。

A： キャッシュコンバージョンサイクルは、特に意識している KPI ではない。来期から IFRS への移行を予定しているが、IFRS においても営業利益および営業利益率は重要である。さらに、EBITDA や ROE なども重視していく。他に、株主還元・既存事業への投資・成長投資のそれぞれへ等分にキャッシュを配分する方針は、IFRS 移行後も維持していくべきである。

#### (質問者 11)

Q： デジタル庁ができることで、変化が想定される事業はあるか。

A： デジタル庁の設立自体は、NRI 事業に総じて大きな影響はない。デジタル行政の要であるマイナンバーに関連する事業は成長が見込まれるので、投資を続けていく。既にマイナンバー関連では、公的認証サービス (e-NINSHO および e-私書箱) を提供している。今後、金融機関の口座や契約とマイナンバーの連携が進むことが想定され、認証サービスの利用を通じて自然に事業が拡大できるようにしたい。

Q： 例えば、データ分析機能を STAR へ組み込む等の取組みは考えられないか。

A： 証券会社でそのような分析ニーズが出てくれば考えられる。例えば、データ分析の方法を NRI から提案して、ニーズが明らかになればデータ分析のための仕組みを構築する、あるいは分析を実行支援する等、色々と可能性が考えられる。

**(質問者 12)**

Q： マーケティング領域での DX で、モバイルアプリに対する取組み方針はあるか。

A： 独自のアプリをつくって横展開していくなど、アプリのみで特段の計画は無い。あくまでお客様のニーズに応えていく方針である。

以上