

(2020年11月20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

#### 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：顧客のIT投資に対する意欲に関し、足元の状況を教えて欲しい。

A：法人企業統計によれば、ソフトウェア投資の市場全体は減少傾向にある。その中で、コロナウイルス拡大による業績への影響度が業種により異なるため、まず業種間でIT投資意欲に大きな差がある。また、同じ業種の中でも、トップ企業とそれ以外の企業とで差が生じている。業績が好調で投資意欲の高い企業にどれだけアプローチできるかが重要である。

Q：テレワークの実施状況とその影響について教えて欲しい。

A：期初の緊急事態宣言がなされた時は、業務上やむを得ない場合を除いて、原則は全社員がテレワークを実施。お客様とのコミュニケーションの質の低下など、生産活動や営業活動の面で多少の障害があった。現在は、テレワークの比率が5割程度で、業務に支障のない状態を継続できている。

Q：中計目標の達成に向けて、現状の進捗および見通しはどうか。

A：金融分野は、コロナウイルスの影響が総じて小さく、ベースとなる需要に心配はない。今後、大手証券のTHE STAR運用開始による利益の増加が期待できる。産業分野では、通信やEC関連などにおけるIT投資需要を的確にとらえることができおり、この流れはまだ続くと考えている。

##### (質問者2)

Q：産業ITセグメントの国内事業の利益率は、継続的に向上できるのか。

A：業績が好調なお客様を中心に投資需要が活況であり、稼働率が上がっていることが、利益率アップの一因。これに加えて、クラウドでのインフラ構築のコスト低下が寄与している。クラウド基盤構築の部品を使うことで、以前よりも効率的に構築が可能となった。今後もインフラ改革の需要は継続するため、効率化による効果も続くと思定できる。

Q：産業 IT セグメントでは、今後、業種や顧客数の拡大を目指すのか。

A：コロナウイルスの感染拡大により、マイナスの影響を受けている航空・旅行などのお客様は、投資を控えざるを得ないだろう。一方で、EC 関連をはじめ、特定分野の IT 投資需要が増大している。今後しばらくは、業種など範囲を広げるよりも、ニーズの高い特定分野のお客様にリソースを集中する方がよいとみている。

### （質問者 3）

Q：コロナウイルス感染拡大の影響を踏まえ、今後の海外戦略に変更はあるのか。

A：今期の海外売上は 500 億円を目指していたが、達成は難しい状況。上期は、コロナウイルス拡大の影響で、豪州において政府系案件の公募が遅れたことが影響。海外の受注は足元で二桁%の増加となっており、復調しつつある。また、人員整理を通じて、黒字の確保が可能な体制を構築済みである。

本年 4 月に発表した AUSIEX 社の株式買い取り手続きは順調で、変更はない。豪州の統括会社である NRI-AU のもとで、V2022 以降の成長に向けた事業基盤づくりに取組みたい。

Q：一般に、日本企業が海外企業を適切にコントロールするのは難しいと思うが、人材面などで課題はあるか。

A：日本の IT 業界は固有の構造を持っており、日本の経営のやり方を現地に持ち込んでシナジーを発揮するのは難しい。（共同利用型サービスの I-STAR の仕組みを現地に適用するなど）技術的な面で日本のよいものを導入することは考えられるが、経営は各地域の特性にあわせた方がよい。現在、豪州の NRI-AU には役員を一人派遣しているが、いずれは全て現地の人材で対応できる体制にしたい。

### （質問者 4）

Q：今後、営業利益はどのくらいまで上げることが可能か。特に、部品共通化による効率化の影響はどの程度か。

A：将来に向けた新しい分野への投資に力を入れる一方、コンサルティング、IT ソリューションとも足元の受注は活況で、大手のお客様を含め複数の THE STAR 移行案件が想定されるので、利益率は下がらないだろう。部品共通化では、クラウド基盤構築のための部品活用が国内の産業 IT の利益率向上に寄与している。具体的なデータは手元に無いが、AWS への移行では数割程度のコスト削減につながっているケースもある。今後に向けて、中計目標である営業利益 1,000 億円の達成は可能とみている。

Q：豪州の IT 業界構造は、日本と比べて何が違うのか。

A：日本の市場と比較すると、豪州は、政府・通信・金融・鉱業など大手顧客が限られていることから、顧客の獲得競争が激しい。したがって、セールス部隊に精鋭を揃え、維持し、そのモチベーションをい

かに上げるかが非常に重要。短期・長期のインセンティブを組み合わせ、報酬体系を工夫している。

#### **(質問者 5)**

Q： EC 関連において、購買データ分析など、今後の広がりの可能性はあるのか。

A： 今の EC 案件を、運用サービスへいかに結び付けるか、関心を持って検討中である。EC サイトにおける品揃えなどのデータ分析やアルゴリズム構築を行う際、NRI のエンジニアは、お客様に対してその場で修正プログラムを書いてしまう。その方が効率的で、価値を出すことができる。このように、アルゴリズムを日々修正し、運用をチームで引き受けるなど、DX にあった運用のやり方があると考えている。

Q： 広告・マーケティング領域での今後の取組み方針を教えてください。

A： デジタル広告は競争が激しいので、広告事業そのものを NRI が手掛けることは無い。デジタル広告の評価ツールやアルゴリズムの提供など、業務や機能を切り出して手掛ける方がいい。ただし、大きなビジネスになるかは微妙であり、事業の中心ドメインになるとは考えていない。

#### **(質問者 6)**

Q： 野村 HD との海外案件の見直しを含め、今後の取引関係はどうか。

A： 現状は売上高の 10%程度を野村 HD 向けが占めるが、この水準を継続したい。STAR の運用サービス提供を主体に、他にいくつかの案件をご支援するイメージではないか。経営トップの交代で、ビジネスモデルや営業スタイルの変更対応が想定されるが、かつてのような大規模なシステム開発にはならないだろう。海外事業のバックオフィス業務のアウトソーシングについて検討してきたが、野村 HD のコストダウンの方針を鑑みるとビジネスチャンスは少ない印象である。

Q： 採用や転職への対応など、人材リソースの方針を教えてください。

A： 新卒は、年間数百人程度の採用を継続していく。ブランドイメージが出来ているので心配はしていない。中途採用については、コロナウイルスの影響で今期は予定を下回る進捗だが、年間で 200 名程度以上を採用し、増やす努力をしたい。海外パートナー会社も重要な人材リソースであり、連結社員数と同じくらいの人数がいる。転職については、昔からコンサルタントは転職率が高い。エンジニアも転職が増えている。職場を選ぶ際に、給与の金額よりも仕事の面白さを重視する傾向がある。NRI では人事異動に関して、社内公募制を始めるなど、職場の活性化やリテンション向上に資する取組みをしている。

#### **(質問者 7)**

Q： 野村 HD との関係は、どのような形が望ましいか。

A： 安定したお客様として、継続的な取引関係が続くことが望ましい。

Q： 日本政府のデジタル化やデジタル庁に対応する取組みは。

A： コンサルティングや政策提言の活動は継続している。（デジタル庁関連かどうかは申し上げられないが）政府からの支援要請も受けており、今後も対応していきたい。IT 事業に関して、これまで公共分野は一部を除きあまり手掛けていない。マイナンバーカードによる公的認証のソリューション（e-NINSHO および e-私書箱）では NRI はトップの実績があり、今後の拡大に期待している。

#### （質問者 8）

Q： コンソリューションは完成形に近いのか、課題はあるのか。

A： DX1.0 に相当する既存業務の置き換えを中心とした DX であれば、今のコンソリューションのやり方で十分に対応できる。他社が同じレベルを提供するのは容易ではないだろう。一方で、DX2.0 の新しいビジネスモデル構築は実績が少なく、早く実現していきたい。NRI デジタルを中心に試行錯誤している。今は実績が無いが、新しい DX ビジネスと一緒に立ち上げるなら NRI、と評価されるレベルになりたい。事業をお客様と立ち上げていくには、コンサルタントの大量投入など初期投資が必要になる。それをどこまで許容するのか、目利きの方法を含めやり方が課題である。

#### （質問者 9）

Q： DX2.0 に取り組んでいるエンジニア数はどれくらいいるのか。

A： NRI デジタルを中心に取り組んでいる。

Q： DX 関連売上が 6 割を占めるが、DX2.0 と DX1.0 の比率など内訳を教えて欲しい。

A： DX2.0 は 10%に満たない水準。DX1.0 のうち、事業規模が大きいのはインフラ改革。プロセス改革の中では、EC 関連などフロント系案件の方が、バック系の案件よりも伸びが高いイメージ。

Q： 今後は、インフラ改革の DX が増えていくのか。

A： 金融機関のクラウド移行に期待している。金融機関はオラクルを使用している場合が多いが、NRI ではオラクル社と提携し、当社のデータセンター内にパブリッククラウドへ移行しやすい環境を整えている。

以上