

(2020年5月27日開催、東京)

## 株式会社野村総合研究所

### 2020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： 緊急事態宣言が解除されたが、需要環境の回復の道筋をどのように考えているか。それは、決算発表時と比べてどうか。

A： 1か月前の決算発表時に想定していた前提条件よりも早く事態が進展していると感じる。4月末時点では、コロナで業績に大きなダメージを受けた会社と、これを機会にビジネスモデルを改革しよう、投資を増やそう、と考えている会社にお客様が二極化してきている。受注環境は、金融はそれほど影響がない。産業はプラスとマイナスの両方の面があり、合計するとニュートラルという印象。生産体制は、現在7割近くをテレワークで対応している。国内のパートナー企業ではテレワーク環境が整っていなかったため、4月はパートナーの仕事の一部をNRIが巻き取ったことにより、生産性の低下が生じた。急ピッチで見直しを進め、GW明けにはパートナー企業もテレワークが可能な環境が整っている。

Q： 思っていたより、全体的によい方向に早く進んでいるということか。

A： 今のところはそう感じている。コロナの第二波、第三波が来るか、誰も予想もつかないので、もちろん現時点で決めつけることはできないが、前に想定していたよりは早めにIT投資の回復が始まりそうだと感じている。

Q： NRIのコンサルタントなどは、今回のコロナの状況をどう分析し、社会経済へのインパクトをどう議論しているのか。

A： コンサルティングでは毎週緊急提言として様々なオピニオンをホームページ上で発信している。私なりの整理では、大きく二つの動きがある。一つは「新しい働き方」へのパラダイムシフト、もう一つは「対面から非対面へ」の動きが急速に進むと考えている。一つめの新しい働き方は、単にテレワーク化だけの問題ではない。従来、日本企業の競争力はすり合わせや暗黙知など、大部屋の世界で作られるものだった。今始まろうとしている新しい働き方は、これまでの産業や企業の成功体験を根底から否定する方向にも行く可能性がある。新しい働き方を導入しながら、企業のDNAや強みの源泉をどうダメージを受けずに両立していくか、日本企業の大きなチャレンジだと思う。新しい働き方では、企業の人事制度や組織の在り方も全て変わってくる。経営者は新しい働き方に関連する周辺の大きな問題を全体のスコープの中で捉え、手を打つ必要がある。部分的に対処すると思わぬところで副

作用が出かねず、問題としてのマグニチュードは大きい。ここは NRI も深堀をしていくべきところだと思っている。

もう一つは、従来の DX の中でも、特に対面から非対面の流れが加速する。今まで多くのメーカー等は、中間にいる流通業者などに気を遣い、消費者へのダイレクトチャネルを作りかねていた。しかし今回の危機で、流通業者への気遣いをしている場合ではなくなり、思い切った投資ができる状況となった。保険では、これまで多くの営業員が対面でセールスを行い、非対面化への反発があった。現在は逆に、直接お客様と接触することができず、非対面のツールがないとビジネスができないと営業員が言っている。色々な阻害要因がコロナで一気に取り払われ、今までとは違う思い切った投資が可能な状況が生まれている。これらに気付いた経営者は、ボトムアップで提案を待っているのではなく、スピードアップのため自らがハンズオンで改革に乗り出していく。例えば、社長直轄で横断的なチームを組成する事などが起こっている。ボトムアップでは、今のパラダイムシフトのスピードに追い付いていけない、ということだと思う。社長が自分のコミットメントとして、大きくビジネスモデルを変えることにドライブをかける会社はこれから増えてくるのではないかと。NRI のサービスにとってチャンス到来とみている。

## (質問者 2)

Q： コロナ後の市場の環境が二極化しているということだが、これを機に変化を目指すお客様について、どのような傾向が見られるか。

A： この機会に経営者が自らハンズオンでビジネスモデルを大きく見直そうとしている会社が増えているのは二極化と関係なく、様々な会社の経営者が変化の必要性を感じていると思う。エアライン、旅行業、グローバル製造業などは足元の業績が大変苦しく、不透明感が強い。構想としては色々話をされていると思うが、具体的な新しい IT の投資には踏み出しにくいだろう。一方で、物流では EC 業務が逼迫状態で、今までの基幹システムではとても対応できないので、新しい需要に対応して基幹を刷新するという話や、二つ目の基幹を構築する話もある。消費財メーカーも今は量販店などリアルチャネルが難しくなっているので、この機会に思い切って EC への投資を考えているところもある。通信もトラフィックが増えているので、既存の通信インフラに対する更新の投資も従来以上に手厚くないといけない。また、通信以外の色々な新サービスをこの機会に立ち上げる動きもあり、今回のコロナの影響で加速している。我々の産業 IT には、両方のタイプのお客様がいらっしゃるの、全体でみるとニュートラルという印象。

Q： 金融 IT の受注はコロナの影響を受けていない一方、保険会社などでは営業の考え方が少し変わって来ている、ということだが、金融全体として新しい動きなど、何か変化はあるか。

A： 証券業向けでは、みずほ証券の THE STAR への移行プロセスも予定通りに進んでおり、大きな変化はない。証券では将来の手数料激化を想定して、自社の IT を THE STAR に切り替えようというお客様も増えてきている。保険業向けでは、最大手のお客様である生保会社で新規の営業が止まっている状況のため、それが再開されるタイミングがいつかにもよる。新しい営業が始まった後のことは相談が来ているが、投資については抑制気味。ここ数年はダイレクト損保の基幹システム刷新の

大型案件があり、去年はピークだったため非常に伸びた。今年はそれが一段落することもあり、業績見通しでは去年より減収の見通しを出している。保険向けのビジネスは、個別のシステム開発を積み上げるスタイルなので、営業ができないと新規の案件が積みあがって行かない問題がある。今のところ、既存案件で現場は動いているが、下期や来期に向けて新しい案件の作り込みをしなければならぬ。総じて、お客様もテレワークのため、4～5月は営業をクローリングさせるまでに時間がかかっている。また、本格的な議論はもう少し先にしましょう、と若干停滞気味である。銀行向けは、大型のオンライン銀行の基幹系の案件が走っており、安定している。他業界から銀行分野への参入が起きているので、そこに関連する案件が取れ始めている。以上より、保険は見通しがやや不透明だが、それ以外については見通しが安定している。

我々のコアのビジネスの動きは以上だが、他に技術系の新しい案件も色々あり、対応していく。ただし、これらは売上や利益の貢献という意味ではまだ先である。

Q： 海外で人員整理もしているが、アフターコロナを見据えた場合に海外事業の需要の変化についてどのように考えているか。

A： 足元では、海外の方が国内よりも厳しい状況にある。例えば、北米の b+p 社は、ロイヤルティマーケティングの会社で、航空やレンタカーなどサービス業や百貨店など流通業が主力のお客様だが、極めて厳しい状況で先が見通せない。いつのタイミングでお客様の業績が戻ってくるのか、今のところ分からないため、最小限の人員に縮小し、収支均衡で運営するつもりである。オーストラリアも感染者数は少ないが、ロックダウンが6月末まで続く。ASGは2年前にSMSを買収し、コンサルティングやアプリの上流の機能を吸収したが、コロナの影響で新しい案件が止まっている。そのため、3月に百数十名程度の雇用調整をし、現在の収支は均衡しており、現在は回復のタイミングを待っている状況。北米と異なる点は、主要ビジネスがマネージドサービス（ITインフラのアウトソーシング）のため、景気の変動をそれほど受けない。北米よりダメージは小さいが、どのタイミングで需要が復活してくるかももう少し見えないと、先々の成長戦略が見えにくい。

Q： 海外の先行きが見通せるようになるタイミングはいつ頃を考えているか。

A： 現時点ではわからない。今は必要最低限の水準にリソースを絞り込み、耐え忍ぶ方針。無理をして赤字を出すことにならないよう、守り中心の経営で対応する。

### （質問者 3）

Q： 中国の外注と、インドの NVANTAGE について状況を教えて欲しい。また、コロナの影響により、海外事業の今後のビジネスプランに変更があるか教えて欲しい。

A： 中国のオフショアは約 5,000 の工数を常時利用している。武漢に拠点を持っていないため、致命的な影響は出なかったが、1月下旬から2月上旬にかけては、エンジニアが出勤できず厳しい状況だった。2月中旬から復旧し、2月下旬頃には100%の稼働に戻った。オフショア活用という点で、現在問題はない。ムンバイの NVANTAGE は証券向けのバックオフィスの運用をしており、社員は通

常通り出勤し、業務を行っている。100 人にも満たない非常に小さいサイズで、今のところ問題は出ていない。

コロナの影響としては、北米はこれから色々な変化が出てくるだろう。これまではバリュエーションが非常に高く、いい会社があってもなかなか間尺に合わない、ということが多かった。北米には、クラウドネイティブの様々な新しい技術を持った会社があり、その技術を日本のビジネスに応用できる魅力がある。投資機会としての北米は、今後も注目していきたい。

事業をこれから伸ばしていく、という点では、現在の海外売上は約 500 億だが、これを 2022 年に 1,000 億にする計画を持っている。しかし、売上目標を追うことよりも、利益成長を伴う形のグローバル戦略を従来以上に意識したい。これから 2～3 年はコロナの影響が残る可能性があると思うので、あまり無理はしたくない。そのような中、オーストラリアの事業をきちんと育てていこうと思っている。決算発表でもご紹介したが、AUSIEX というオーストラリアのメガバンク CBA 銀行の証券子会社のバックオフィスの IT とオペレーションサービスをしている機能を分離し、私たちが買収することが決まった。これから約 1 年かけて、新しい会社を設立していく。AUSIEX はウェルスマネジメントのバックと一部フロントを対象とするが、オーストラリアの個人年金市場は日本よりも大きく、人口も増えており、魅力のあるマーケットである。今回、メガバンクの CBA 銀行と関係ができ、オーストラリアで金融の IT とオペレーションの市場に参入する非常にいい橋頭保ができた。AUSIEX のバックは古い技術を使っているため、NRI のサービスを入れていくことも考えられる。また、ウェルスマネジメント以外の金融領域のプラットフォームと一緒に取り組むことも考えられる。オーストラリアの金融は、これから数年かけて、大きく伸ばしていきたい。そのためには AUSIEX だけではファンクションが足りないため、他のプティック系の会社を買収し、ビルドアップしていかないとけない。

Q： NVANTAGE について、今年の夏ぐらいから次のステージに行くようなプランがあったと記憶しているが、そのプランにも変更がないという理解でよいか。

A： まだ確定的なことは何もないが、野村証券もトップが交代し、今後の方針を協議しているところ。今の時点では、まだ確定的なことは申し上げられない。

#### (質問者 4)

Q： 仮に冬に第二波が来た場合、それまでに影響が出ないような供給体制のオペレーションづくりは可能なのか。

A： コンサルティングは営業や生産活動の面で、全面テレワークでやるのは難しい。仮に冬場へ向けて第二波・第三波がきて、ロックダウンのような非常に極端なことを日本がせざるを得なくなれば、IT サービスへの影響と比べて、コンサルティングは相当なダメージを受けると思う。現時点ではそういったことを想定していない。これは、完全にヘッジすることは難しいだろう。

Q： パラダイムシフトを先取りした提案活動は、冬頃にその度合いが増してくる準備をしているという理解で正しいか。新しい案件の進捗度合いを教えてください。

A：今は「新しい働き方」と、「対面から非対面へ」というふたつの切口がある、ということを上記したが、特に NRI のコンサルティングへの大きな需要や、その後の IT サービスへのつながりという点で、「対面から非対面へ」の動きをしっかりとトラックしなくてはならないと思っている。私たちがお付き合いをしているお客様の中でも、社長がトップダウンで全社横断の検討チームやタスクフォースを作り、そこで急遽投資計画を作成することがいくつかの会社で始まっている。これが構想フェーズから計画フェーズになり、実際に開発や投資の活動に入るまでのタイムラグは従来に比べると早いと思う。スピードを重視してトップダウンでやろうとしているので、投資計画を綿密に作るというよりは、全体で 50～60 億かかる中で、特に急を要する 10 億円分だけ先に始めるケースが今回はある。それほど計画フェーズに時間をかけず、できるところから取り組んでいく。このタイプの需要はコンサルティングだけでなく、IT サービスにもかなり早く出てくるのではないかと考えている。

Q：競合との価格競争により不採算化するリスク、また、計画を早く立て、すぐに実行することで不採算化するリスクなど、リスクとその対応はどのように考えているか。

A：今後は出社比率を 5 割にして、テレワークを前提にした働き方を継続しようと思っている。それに伴うコミュニケーションの質と量の低下により、プロジェクトのリスクが発生することもあり得るので、従来以上にプロジェクトの監視を強めていこうとしている。また、受注の段階で実際のリスクを織り込み切れずに安易な価格で受注をし、後にそれが不採算案件になることも防がなくてはならない。私たちが構想段階から入って一緒に進める案件は、そのお客様がこの投資で実現したいことや外してはいけないこと、場合によっては要件からカットしてもいい部分が阿吽の呼吸でお客様と議論でき、リスクを抑え込める可能性が高い。しかし、構想段階から入らずに RFP を受けてから受注し、開発に入った場合、リスクの所在がよくわからず、お客様と交渉してコストカットできる部分の目利きもできない。この状態で受注をするのは非常に危険だと思っている。そういった無理な受注はしないで欲しいということはいつも言っている。経営として非常に注意しなくてはならないところだと思う。

#### **(質問者 5)**

Q：パラダイムシフトは一部の企業だけで起こる話で、日本全体では大きな変化は起きないのではないかとこの見方もしているが、日本全体として変わっていくと思うか。

A：中には、元に戻した方がいいと考える経営者もいると思う。NRI が 5 月初旬に実施したアンケート調査結果では、日本全体でテレワークをしている従業員は平均 4 割。1,000 人以上の規模の会社では 6 割の社員がテレワークをしている。そのうち、これからもテレワークを導入した働き方にしたいかという問いには、9 割がそうしたいと答えている。一方で、テレワークで業務に支障が出ていると回答している人もテレワークをしている人の中で 6 割程度いる。支障があると回答した人の割合が、3 月に実施した調査結果に比べて増加している。つまり、テレワークをやってみて、時間が経過して様々な問題が出てきている。経営者としては、テレワークを実施してみたものの、生産性低下などの問題を解消することができないのであれば、元に戻すしかない、という人もいるかもしれない。一方で、テレワークした社員の 9 割がこうした働き方を望んでいるのであれば、問題はできるだけ解決する一

方で今後もテレワークを取り込んだ働き方に変えていかないといけない、と思う経営者もいると思う。社員がテレワークを取り込んだ働き方を望んでいる最大の理由はワークライフバランスである。生産性の低下の問題は生じているが、色々な方法で課題を乗り越え、社員のワークライフバランスを実現させてあげよう、と思っている経営者が多いのではないかと思う。日本はワークライフバランスと生産性を両立できる千載一遇のチャンスに来ているかもしれない。もしこの問題を乗り越えていけば、両方を満たす社会が作れるかもしれない。そういう方向に行ってほしいと思っている。

#### (質問者 6)

Q： 外注のテレワーク化については、解決しているのか。

A： 国内のパートナー企業のテレワーク環境が整っていなかったため、今まで社内で使用していた aslead remote という AWS 上のリモート開発環境を国内のパートナー企業でも利用できるようにした。GW 明けぐらいに約 5,000 の席数を確保し、これを順次導入していただいている。テレワークにした場合にパソコンがないというパートナーもいたので、できるだけ NRI から機器を供給し、テレワークに対応した生産ができるよう、一緒に取り組んでやっている。4 月は苦労したが、現時点ではその問題は目途がついた状況。

Q： 通信業界との案件状況について教えて欲しい。5G のサービスが 3 月に始まり、将来のマーケットの期待値がどの程度上がってきているのか。

A： 通信で引き合いが好調なのは、5G ではなく、従来型店舗の非対面化や、ひっ迫しているコールセンターの変革、非対面の金融サービスへの期待が高まることに対応した新しいビジネスの立ち上げなど、5G とは違う非通信のサービス領域の案件が活況ということ。5G については、これからだと思う。いくつかの POC にお付き合いしているが、POC から一歩踏み出し、これから投資に向かうところ。

Q： 企業の通信インフラへの投資とは移動体通信か。

A： 企業のテレワーク環境の話である。大手企業でも例えば VPN の口数が足りない、ネットワークが脆弱すぎる、VDI の環境がない、外部からシンクラ端末でアクセスできない、といった問題がある場合がある。これらに対する投資を緊急で行う需要が生まれているということである。

#### (質問者 7)

Q： 在宅勤務を継続するには、人事制度も変えて行かなくてはいけない、という話があったが、NRI に何か相談が来ているのか。今後日本がどうなっていくと考えているか。

A： ロール型というのはひとりひとりの役割があって、数名のチームでひとつの仕事を完結するという従来の日本の職能に近い仕事の形。一方で、タスク型またはジョブ型というのは、ひとりひとりの仕事が明確に定義されていて、その人がその仕事をきっちりやると組織としての目標が達成できる、個々に独立している形。テレワークは基本的にタスク型・ジョブ型でないと機能しない。ロール型のままテレワークをすることは、阿吽の呼吸での業務のすり合わせをすべてオンラインで行うことになり、コミュニケーション

を維持するための時間投入量が増えてしまう。よって日本企業は、単純にテレワークをすると生産性が落ちる。今までと同じアウトプットを出すためには、2、3割時間を余計に投入しないといけない、というパラドックスが起こっている。これを解決するひとつのやり方は人事制度を大きく変えないにしても、できるだけジョブ型やタスク型に近い形の業務プロセスに変えて行くのが有効な手立てだと思う。もっと突き詰めると、階層構造ではなくて、個人が横につながるネットワーク型の組織構造にした方がアジャイルであり、フレキシビリティがある、ということ想像する人もいるかもしれない。加えて、日本はOJTで人材を育成しているが、テレワークの環境ではOJTは有効ではない。OJTに代替する人材育成の方法を考えていく必要があるかもしれない。新しい働き方に移行して、生産性をきっちりあげていくには課題が色々あると思う。

こういった話は今後色々なところで話題になってくると思う。それから、バーチャルオフィスの需要があるのではないかと考えている。家庭でテレワークをする環境は非常に貧弱なので、クラウド上にバーチャルオフィスのような環境でVDIもありセキュリティもしっかり管理しているようなサービスはこれから需要が出るのではないかと考えている。家庭の中での仕事環境に係る整備が必要かもしれない。

以上