

(2020年5月18日開催、東京)

株式会社野村総合研究所

2020年3月期決算 機関投資家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： 決算説明会で観光や旅行、グローバルの製造業の一部で投資意欲が低下している面もあるのではないかと、という話があったが、この3週間で変化があれば教えて欲しい。

A： コンサルは例年4月に公共系の大型案件が立ち上がって来るため、受注そのものが3月から4月にかけて大きく変動することはない。5月以降、民間を中心に案件が出てくるので5月を締めた時にどうなるか、ということだと思う。足元の状況を見る限り、お客様は二極化している印象。旅行・運輸関係はビジネスがかなり厳しくなっているため、システム、コンサルともに引き合いが無い状態。一方、コロナで特需が出ている業界もあり、例えば物流業界等は想定以上に案件が出てきている。やはり、想像していたようにマイナスが強くなる場所もあれば、コロナウイルスによる特需のような形で新しい需要がでてきたところもあり、プラスマイナス両方の要因がある。コンサルティングに限って言うと、プラスマイナス差し引きでマイナスの方が大きいだろう。特に民間のマイナスが大きく、それを公共がどれだけ補うか。上期業績への影響は予想通りあるだろう。

Q： パラダイムシフトが起き、ビジネスモデルがデジタルへシフトすることによって、どのような変化が起き、どのような需要があるか教えて欲しい。

A： 非対面のビジネスモデルに切り替えよう、もともとやっていたがそちらのウェイトを一気に高めようという動きがBtoCでもBtoBでも出てきている。例えばBtoCのメーカーを例にとれば、今まで量販店などリアルチャネルに気を遣うこともあって、自社でメーカーサイトを立ち上げてECをやることに対して力が入ってこなかったところが多かった。しかし、今回はリアルの販路がほぼ機能停止しているようなところが出ており、そちらに気を遣う必要がなくなった。思い切ってメーカーサイトを立ち上げ、そちらにシフトしようという動きが出てきている。経費という意味では、ダイレクトのチャネルに切り替えると1桁以上違ってきて、販管費でメリットが出てくる。この機会にECを進め、それ対応してビジネスモデルの組み換えや、それを実現するシステムをNRIが支援する引き合いが出てきている。

さらに、業務そのものを改革する動きもある。NRI が直近 5 月に実施した意識調査の結果では、テレワークを実施しているのは従業員 1,000 人以上の企業で約 6 割。テレワークにより生産性低下、意思決定の質の劣化等の課題が出ているところも 6 割程度の回答があった。今後、テレワークをある程度前提にした業務に変えて行く場合、その課題に対して手を打って行かなければならない。そこでコンサルティングとシステムの両方の需要が出てくる。テレワークを実施している人に聞くと、収束してもある程度テレワークを取り入れた業務スタイルに変えたいという回答が約 9 割で、ほとんどの従業員が新しい働き方として定着させたいと考えている。企業の経営側も、コロナウイルス終息後に元へ戻すのではなく、テレワークを前提としたプロセスに作り替えていかなくてはならない、と考えているのではないか。

Q： コロナウイルス収束後、旺盛な需要が来た場合に、対応できるキャパシティはあるのか。

A： IT 業界にとってはリーマンショックの方が影響は大きかった。あの頃は DX のような新しい波も来ておらず、従来の基幹系のシステムが IT 需要のほぼすべてだった。リーマンショックの時は、業績が悪くなるとシステム更改を先延ばしされ、結果的に NRI は 2008 年度から 3 年連続減益という厳しい状態になったが、その後 2011 年度から 3 年はリバウンドがあった。今まで止まっていた案件が一気に出て V 字回復したが、これは恐らく当社だけではなく、IT 業界全体がそうであった。当時は景気に対しシクリカルな市場であったため、周期的に需要の山と谷があった。ある一定期間発注が止まると、それが後になって一気に押し寄せてくるので、そこでキャパシティを持っているところが伸びる構造だった。現在もそういった構造がないわけではないが、リーマンショック時と比べて今は DX の需要がプラスされているので、シクリカルな変化がかつてに比べると目立たなくなった。この 1-2 年で基幹系の業務システムの更改をストップし、延期する企業が多く出ると思う。2021-2022 年頃にそれが一気に出てくる可能性がある。

今年度も採用は減らしておらず、むしろ増やす方向である。現在、来年度入社の採用活動を進めているが、採用を減らすことは考えていない。今、生産力を蓄えることは、今後のリバウンド需要を取り込んでいく上で非常に重要だと考えている。

Q： コロナウイルスの影響により「2025 年の崖」問題はどのように変質する可能性があるのか。

A： 「2025 年の崖」は、日本のレガシーな基幹系システムのモダナイズを早急に進めない限り、既にモダナイゼーションが先行する欧米勢との競争に際し、日本の産業界の足を IT が引っ張るリスクがあるという経産省の警鐘。レガシーの基幹系システムを適切にクラウドにマイグレーションする、クラウド上のいろいろな部品を使って OPEN-API でマイクロサービスに作り替えるのはかなりのコストがかかる。企業によっては、100 億円単位程度のコストがかかる場合もある。現在、業績見通しが不透明となり、ここ 1-2 年のキャッシュフローに懸念が出ると、モダナイズに向けた大きな投資はブレーキがかかると思う。この間、かつて大規模な基幹システム刷新を経験した社員がリタイアし始める。数年先送りにして、新しいシステムへ刷新しようという時には経験者が不足して、さらにやりにくくなってしまいうことはあるかもしれない。2025 年に向けて、基幹システムの刷新ムードが出ていたものの、コロナウイ

ルスで冷や水を浴びせられているということかもしれない。IT ベンダーにとっては、需要期待が高まることになるので、事業機会につながるだろう。

（質問者 2）

Q： コロナウイルスの影響で、NRI の戦略、運営方針で変えなくてはいけないことはあるか。

A： NRI の生産体制については、中国のオフショアを活用しているが、ここはもともとリモート環境でお互い連絡を取りながら開発をしている。コロナウイルスによって仕事のやり方を変えなくてはいけないわけではない。1 月頃は中国パートナーの稼働が低下したが、その後すばやく復旧したので、ほぼ影響がない形で現在も運用している。国内のパートナーは 7,000 名程いるが、テレワーク環境が整っていないパートナーがいた。GW を挟んで aslead remote というテレワーク環境でも開発ができるプラットフォームを 8,000 口ぐらい適用できる体制が整い、国内のすべてのパートナーがテレワークで仕事ができる状態になっている。ノート PC を保有していない方もいるので、NRI で用意したものを支給している。

もう一点は、金融機関などのお客様で、システムリリースを行う前に検収していただく作業があるが、お客様がテレワークのため、検収が実施できない場合がある。4～5 月にリリース予定だったものを、一部お客様のご都合でタイミングを少し延期している。これは緊急事態宣言が 5 月末までに解除され、6 月以降出社できるようになると解消していくと思う。

コロナウイルスに対応して、ビジネスモデルを積極的に変えなければならないお客様は、高い比率で社長、もしくは社長に匹敵するトップマネジメントが直轄するプロジェクトチームを中心に、検討会議を持ちトップダウンで議論を進めている。従来型のボトムアップの積み上げではなく、トップダウンで行われていることがコロナウイルス対策の一つの特徴。こうした検討に対し、計画ができる前の構想段階、できるだけ上流の段階から関係を持つことが大事だと思っている。

Q： デジタルマーケティングでは IT 業界と広告業界がオーバーラップしているところがあるが、広告事業の強化や問題意識はあるか。

A： デジタルマーケティングの分野では、例えば広告を打った際に実購買行動にどう影響しているかについて、消費者のレシート等を取り込んで定量分析し、マーケティング ROI（広告の投資がどれだけのリターンを生み出しているか）を計測するインサイトシグナルというシングルソースのサービスを展開している。日本では NRI でしかやっていない事業だと思う。あくまでもコンサルティングの延長としてのサービスであり、広告業務そのものをやる形ではない。北米で買収した B+P はロイヤリティマーケティングのプログラムを持っている会社である。顧客がどの程度のロイヤリティ度を持っているかを定量的に分析し、マーケティング施策を打った際に、どのロイヤリティ度のセグメントでどのくらい向上したかを計測するサービスを日本で展開している。NRI の強みを活かし、広告と IT との境界領域でサービスを提供しており、コンサルティングのノウハウを使って付加価値を提供している。NRI の提案を踏まえて、お客様は広告代理店と広告の出し方を変える、メディアミックスを変える、等の実際の行動に移すこと

になる。このように、広告事業そのものまでをやることは、今まで考えてこなかった。パラダイムシフトで非対面が主流になるとデジタルマーケティングの重要性は増してくるので、一步踏み込んで事業領域を広げることは考えてみてもいいかもしれない。

(質問者3)

Q：産業 IT ソリューションは金融 IT ソリューションが持っている強さとは違うと感じているが正しいか。また、10%を越えるような利益率が継続的に成り立つのか。

A：産業 IT は利益率 10.9%だが、海外を除くと 12%程度である。金融よりも今は利益率が高い状況。金融と産業ではビジネスの特徴が違う。金融はバックオフィス系の ASP を収益のエンジンにしている。金融業界のバックオフィスは業法で決められており、複数の金融機関が似たようなバックオフィス業務を行っている。例えば、NRI の IT とだいたい証券ビジネスの BPO を組み合わせた共通機能を使うことで効率化が可能。特に、非競争領域は積極的にサードパーティーのものを使う動きがあり、その流れに沿ってビジネスを拡大してきた。ASP の利益率は高い水準を維持できている。一方、産業は、例えば同じ自動車業界であっても設計業務、販売業務などは同じではなく、違うやり方で競争しているため、金融と同じような共同利用型サービスは成立しない。そのため、産業 IT では、どの業界を攻めるかよりも個社、どの会社であれば NRI の提供する付加価値を高く買ってもらえるかが重要になる。個別の企業を特定して、そのお客様と長く上流から川下までお付き合いする、という発想でやっている。代表例であるセブンイレブンのシステムは、NRI が投資をして構築し、NRI のセンターで運用している。セブンイレブンは IT の資産を持たず、NRI の提供するシステムをサービスとして利用していただく形で取引している。お客様に信頼いただき、長い期間でシステムとサービスを安定的に使っていただける意味ではベストなパターンである。長い期間お付き合いができそうか、上流から川下までサービスを提供できそうか、そしてその対価も認めていただけそうか。こうした観点で、顧客戦略を積み重ねていき、現在のセグメント全体のビジネスになっている。

従来、産業 IT のお客様の IT は業務システムのみで、他社でも対応でき、他社のコストが安ければ近づける必要があるので利益率は低かった。産業の利益率が上がってきたのはここ 2 - 3 年であり、リアルなビジネスからネットビジネスを立ち上げるようなビジネス IT の投資が始まってからである。ネットビジネスは EC サイトを立ち上げるだけではなく、365 日 24 時間注文を受け付けなければならないため、在庫管理や発注・納品管理等、従来のリアルのシステムとは全く異なるシステム要件が出てくる。かつ社内にリアルとネットの両方のビジネスが存在することになる。双方の在庫を一元管理しなくてはならない。ビジネス IT を構築すると、会社のビジネスが複雑になる。お客様によっては今までのベンダーではなく、上流から入ってビジネスの議論から一緒に行い、従来のシステムと DX の両方を巻き取って最適化して欲しいという高度なニーズが出てくる。そうすると、我々にビジネスを預けていただける。付加価値を十分に提供でき、これに伴い産業 IT の利益率も上がってきた。産業 IT の今のビジネスの方法を続けて行くことで、適切な利益率を維持し、規模の拡大も図っていけるのではないか

と考えている。

Q：採用や教育などの点で、競合他社と比べて気を付けていることはどんなことがあるか。

A：質の高い人材を採用することが最優先なので、若い人たちが持っている企業イメージは大事だと思っている。現状、トップティアの学生さんが応募してくださっており、質の高い若い人が来てくれていると思う。これから気を付けないといけないのは、若い優秀なエンジニアの流動性が高まっていること。従来は同じ会社で10年、20年頑張ることが普通だった。しかし、NRIで基礎を学び、市場価値がついた30歳前後で転職する若い優秀な人が増えてきている。そういった人たちにNRIに留まってもらうには、給料も大切だが、ワクワクするプロジェクトをどれだけ用意できるかが関わってくる。新しい技術などを活用したモノ作りの場を提供することを経営としてやっていかないといけない。この会社にいると、自分が成長できる、いろんな技術を学べるという環境を作り続けること、その環境が他社より整っている状態を作り続けることは、優秀な人を確保し続けるためにも重要だと思っている。

Q：北米セブンイレブンとはトップレベルで話ができる関係はできているのか、また仕事は伸びているのか。

A：セブンイレブンが北米セブンイレブンの出資を増やす段階で、ダラスにNRIのシステム開発拠点を作り、北米セブンイレブンのシステムはその拠点で開発をしている。北米セブンイレブンのトップとも緊密な関係はできている。しかしながら、北米は色々なベンダーがあり、内製化志向が強い。北米セブンイレブンもITの内製化をしたい意向を持っている。内製化を進める部分とNRIを使う部分をお客様と会話し、外部ベンダーを使った方がよいと合理的に判断していただけたところを担っていきたい。

(質問者 4)

Q：生産性改善の状況、先の見通しを教えてください。

A：生産性で一番重要なことは不採算案件を出さないこと。無駄なリソースを費やすことにならないようにすること。不採算案件は開発のプロセスの中で生まれるというよりは、受注段階の見積もり時にリスクが内在化している。リスクを見抜けず、工数を適切に加算せずに受注してしまった場合など、見積もりの段階で内在していることが過去にあった。見積もりの段階でしっかりふるいにかけるために、3年前に全社の委員会を立ち上げた。特に新しいお客様、業務、技術を使う提案の場合は見積もり審査の委員会で全体のレビューを厳密に実施している。結果的にここ4年間は大型の不採算案件は出ていない。

二点目は、保守業務の生産性を向上することで、これが最も全体に寄与する。保守業務は売上全体の3割程度を占めるが、ASPの保守を含めると4、5割を占めるイメージ。個々のプロジェクトの保守業務をそれぞれ少人数で担当するのではなく、大きなグルーピングで組織対応とし、全体で工数を最適化して保守業務にあたる。組織の見直しをすることで、保守業務の生産性が向上した。毎年、社内の生産向上委員会を設置し、その検討結果を確認している。保守業務を中心にどれだけ効率的な人員で保守業務をやっているか、現場の知恵を活用する意味でもやっている。生産

性に寄与する活動の大半は現場それぞれで効率化を進めてもらうことにある。どれだけ定着して企業の中で行われているかが重要。昨今のひとりあたりの指標を見ても、生産性の向上はそういったことが寄与していると思う。これからどれだけ伸ばせるかは現場の積み上げと、もうひとつはビジネスモデルそのものを生産性の高いビジネスに変えていくことが必要だと思っている。特に金融の分野ではだいたい証券ビジネスを100%子会社にするTOBプロセスに入っている。ITだけではなくOTも組み入れてそれらを統合したようなサービスにすることで、より生産性の高いビジネスに今のASPが進化するのではないかということもあり、TOBに取り組もうとしている。こういったビジネスモデルを改良することも必要だと思っており、積み重ねて生産性をさらに高めていきたい。

Q：組織のグルーピングを変えたのはいつか。

A：保守業務の取組みは以前からやっていたが、組織的な面で手を打ち始めたのは3年前ぐらいから。

Q：現状、対面ではなく、WEB会議で案件受注する場合に内在するリスクをどう遮断しているのか。

A：受注行為そのものをWEB会議だけでやることはあまりないと思う。従来のプロジェクトから派生する新しい要件の追加発注について、WEB会議だけでお客様と合意して受注することはあるが、まったく新しいプロジェクトをWEB会議だけで受注することは、この1、2か月を振り返ってもない。要件定義、設計工程で細かな意思疎通をしないといけない場合にWEB会議だけでは十分に進まないことは出てきている。1回1時間で解決するものをWEB会議だと数回かかるなど、お客様とのコミュニケーションコストが人件費という意味では増えている。それにより生産性が低下しているという声は、現場からも出てきており、定量的に確認しないとけないと思っている。

Q：社内人件費が伸びている中、労務費があまり伸びてないのはなぜか。

A：国内は生産性の改善で外注をうまく活用しながら生産活動ができており、結果的に原価に落ちてくる人件費がそれほど増えていないが、人の増加により販管費の人件費は増えている。一方、海外はオーストラリアを中心にビジネスが伸びていない状況。日本とは違って人を減らすことが柔軟にできる労働慣習のため、人件費が増えていない。この二つのミックスによる影響である。

以上