

(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：新型コロナウイルスによる事業への影響について、足元の状況を教えてほしい。

A：コンサルティングでは、例年4月は公共系の案件が多く立ち上がる傾向があるが、今期は特にコロナウイルスに関連するテーマで案件が増えており、予想よりもよいスタートを切っている。民間系は5月末までの状況をみてからでないと、具体的な影響については何とも言えない。システム事業については、4月は受注済みの案件での生産活動が予定通り立ち上がっている。コロナウイルスの具体的な影響は、5月以降に出てくる可能性はある。

Q：新型コロナウイルスの収束後、パラダイムシフトによる新しいIT投資需要でどのようなものを想定しているか教えてほしい。

A：決算説明会では、決算プレゼン資料の23ページにおいて、「事業継続」および「ビジネスモデル変革」の2つのテーマをあげた。1つめの事業継続に関連して、コロナウイルスの影響を俯瞰するため、3,000名強の生活者を対象にしたアンケートをGW中に実施した。その結果によれば、日本全体では約4割が、従業員1,000名以上の大企業に限ると約6割がテレワークを実施しているとの結果であった。また、コロナウイルス収束後の働き方について聞いたところ、9割以上がテレワークを前提にした働き方へ変えていくべきとの回答であった。加えて、今後はもっと郊外の住居へ住みたいなど、住む場所へのニーズにも影響がみられた。このように働き方は確実に大きな変化が想定され、かつ元には戻らないと考えられる。テレワークによる支障を抑制しながら、どの業務にどのように入れていくのか、業務の最適化ニーズの高まりに対して、業務コンサルから入ってシステム構築につなげるビジネスが増える予感がある。2つめのビジネスモデル変革では、対面チャネルから非対面チャネルへの変化が加速する。例えば、保険の分野であれば、これまで保険外交員チャネルに対する配慮から、非対面化があまり進展しなかったが、現状は外交員が直接お客様と会うことができず、むしろ非対面ツールを必要としている。また、メーカーであれば、これまで自社のECサイトを展開していても、量販店などのリアルチャネルに遠慮して、大きく踏み出せてはいなかった。それが、現在のようにリアルチャネルの機能が低下する中で、自社のECを本気で強化し、ダイレクト販売に大きくシフトするお客様も出

てきている。社長が直轄チーム立ち上げて、自社のビジネスをゼロベースで見直す動きが出ており、ポストコロナの市場は相当出てくる感触である。こうしたニーズに NRI が上流からしっかり入って、ビジネスモデル変革につながるコンサルティングと IT ソリューションを提供していきたい。

## （質問者 2）

Q：テレワークの環境下で、コンサルティングを中心に新規案件の受注活動にどのような影響が出ているのか？

A：テレワークに移行して、お客様のトップとの会話がむしろ増えたことが、最大の驚きである。お客様の方でも社内の会議等が減少しているためか、以前と比較して、ビデオ会議による 30 分くらいの対話のポイントが入りやすくなっており、トップ営業はむしろ積極的に進められる。特に、DX でビジネスモデルを大きく変えるような案件は、トップダウンの場合が多いので、トップ主催の委員会などに NRI が関与しつつ上流段階からコミットしやすいというプラス面がある。一方、お客様のミドルマネジメントの方々と交渉しながら、ボトムアップで進めていくタイプの案件では、以前と比較して遅れが出ている印象。お客様社内でのコミュニケーションの遅れのためか、案件が確定するまでに以前より時間がかかっている場合がある。

Q：テレワークの環境下での生産活動において、コミュニケーションの質の低下など、どのような影響が出ているか？

A：お客様と対面での会話と比較して、テレワークではコミュニケーションの質がある程度落ちることはやむを得ない。システム設計や要件定義で、通常の対面会議ならば 1 時間で決まるものが、ビデオ会議では例えば 30 分ずつ何回かに分けて決めていくことになり、結果的に想定より時間がかかり生産性が落ちている、という場合がある。どのくらい生産性が落ちるのか、定量的なファクトをとる活動を社内で行っている。また、システムのリリースでは、お客様に立ち会ってもらわないといけないが、金融機関など多くの企業で入社制限が実施されている。そのため、開発が終了してもお客様が立ち会えないため、システムがリリースできない状況が起きている。6 月以降、お客様の方で入社制限が緩和されれば元に戻ると思う。

一方、システム開発業務において生産性はそれほど大きな影響を受けないとみている。特に、オフショア開発はもとよりリモート中心に進めており、足元でも生産性は落ちていないとみている。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いところもあったが、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の提供を進め、GW 明け頃から体制が整備されている。

Q：NRI デジタルの体制を強化されたが、人材リソースは十分に確保されているのか？また、社内のコミュニケーションは円滑で問題は無いのか？

A：NRI デジタルに限らず、全体の要員計画について、コロナウイルスの影響により採用を減らすことはない。新卒採用は、当初の計画通り継続して増やしていく。中途採用について、前期は 200 人近く採用した。今期もスキルの高いキャリア人材の採用を増やしていく方針である。3 月までの受注状

況を見ても、お客様の需要は旺盛であり、コロナウイルスの影響でたとえ今期は減速したとしても、来期以降にリバウンドで需要が増えると想定できる。

社内のコミュニケーションについては、テレワークを約 8 割の社員が実施しているが、業務遂行上の大きな支障などは生じていない。ただし、特に経験年数の若い人の OJT がやりにくくなっており、例えば業務上のちょっとしたことで助言が受けられず、作業時間が長くなって生産性が悪くなっている場合がある。若い人のこのような事象については、今まで以上に one to one でケアしていかないとはいえないと考えている。

Q： 事業環境の悪い時に、将来の生産性向上への取り組みを強化しておけば、コロナウイルス収束後に開花する、という考えか？

A： 厳しい事業環境の中、売上の辻褄を合わせるために無理な受注をすると、将来の不採算化などの副作用につながりやすい。もし稼働が空けば、高稼働の時にできなかった生産性向上への仕込みや開発環境の整備など、将来への備えを現場で考えて取り組んでほしいと伝えている。リーマンショックの時は 3 年間業績が低迷した後、大きくリバウンドした。必ず需要は戻るのを、将来を想定してリバウンドに備えた武器を作るようにしておきたい。

Q： 海外事業は 2 年間ほど停滞しているが、リソース再配分など方針を変える予定は？

A： 豪州のマクロ環境悪化など、前期は海外事業にとって厳しい 1 年だった。今期はコロナが加わってさらに厳しいことを覚悟している。現状は、トップラインよりもボトムの数値を作ることが重要。既に 3 月末の時点で 100 名単位のレイオフを実施した。今期は無理をせずリソース調整をしっかりと進めていく予定である。

### （質問者 3）

Q： 海外、特に豪州におけるコロナウイルスの影響、およびポスト・コロナウイルスの方針について教えてほしい。

A： もともと旧 ASG は運用サービスを中心に展開しており、短期的な景気変動があっても収益への影響は小さい。一昨年に SMS を買収して、コンサルティングおよびアプリケーションの機能を強化したが、この部分は景気変動の影響を受けやすい。現状、旧 ASG の既存ビジネスである運用サービスでは利益を生み出せている一方、コンサルティング事業を主体とする SMS のビジネスは回復が見込めないため、3 月末で人員整理を実施した。赤字部分の事業を最小限の人員に調整する一方、旧 ASG の運用サービス部分は利益を出せる体制を維持していく。大型案件については、政府系・金融・通信、の 3 つが主な分野だが、政府系は景気の変動を受けず安定している一方、金融・通信は回復が見通せない。

Q： M&A のチャンスは増えていると思うが、想定している M&A 戦略を教えてください。

A： グローバル戦略そのものでの M&A の位置づけは変えていない。プレスリリースした通り、豪州 CBA

銀行の証券部門のバックオフィスを手掛けている AUSIEX 社を買収する。買収した後に NRI のサービスを導入する等、業界標準のプラットフォーム提供を目指す。ASG は産業分野中心、AUSIEX は金融分野中心に展開し、NRI と相似形の事業基盤を構築する。今後の M&A については、AUSIEX で足りない機能の小規模な買収や、あるいは ASG がカバーしていない地域での小規模な企業買収が考えられる。北米もバリュエーションが低下して M&A への関心は高いものの、環境変化が激しく、また足元のビジネスの状況も厳しいので、しばらくは静観するイメージである。

#### (質問者 4)

Q： 決算プレゼン資料の 23 ページ、ポストコロナのパラダイムシフトは、これまで想定していた変化の速度が速まるのか、それとも想定していなかった変化が起きるのか？また、業務をゼロベースで見直す改革が進む場合、NRI 自身も含めてどのように変わっていくのか？

A： 働き方の革新は、もちろんこれまで想定していた変化の速度が速くなったという面もあるが、少なくとも日本においては、企業経営を揺さぶる大きな変化であると考えている。過去、NRI もグローバル製造業も含め、総じて日本企業の競争力の源泉は暗黙知であり、大部屋の世界で作られた創意工夫が仕組化され強みになった。これは終身雇用を前提とした人材が支えてきた。テレワークは暗黙知の対極にあり、その否定につながる。暗黙知に依拠した業務からの決別を覚悟している経営者が、果たしてのくらいいるのだろうか？テレワーク化を無条件に良いこととして、効率化につながると安直にのみ考えて導入する経営者がいれば、リスクに気付いていないのではと心配に思ってしまう。つまり、事業継続に向けた働き方の改革を進める際、業務プロセスを総合的に見直す一方で、テレワーク化で失われる恐れがある、その企業が本来持っていた強みや DNA をどう補うのか、あるいは今までと違う強みを作っていくのか、をよく考える必要がある。ドイツ企業のように業務がきれいに分解されていればテレワークは問題なく機能するが、日本企業のように暗黙知をもとに価値を生み出していた場合は、テレワーク化による影響が大きく、経営の根幹にかかわるテーマになる。NRI も同じ状況にあり、テレワーク化によるメリットは積極的に受け入れつつも、暗黙知が必要な部分はテレワーク制限を緩和するなど、組織・業務の内容や、従業員のスキルや経験年数なども勘案しつつベストミックスを考えていかないといけない。

Q： 非常に興味深い論点であり、是非広く情報発信していただきたい。従業員にとって魅力的な職場であるために、NRI が今後実行したいことは？

A： NRI では、生活者を対象にしたアンケートを GW 中に実施して对外発信も行った。その結果によれば、従業員 1,000 人以上の大企業では約 6 割がテレワークを実施しているが、その人達にコロナウイルスの収束後の働き方について聞いたところ、約 9 割がテレワークの良さを実感しており、働き方を変えていきたいと回答した。こうした働く人たちのニーズは元に戻らないものであり、会社としてもその思いを尊重して対応すべきである。さらに、NRI のアンケート結果によると、郊外の広い家に転居したいという回答が 6 割くらいに達した。このように、新しい働き方に対応して、ライフスタイルも今までと違うものを求めてくることが考えられる。NRI として、こうしたニーズを先がけて実現できるように、

会社として支援できないか、踏み込んだ対応できないか、具体的にはこれからであるがアイデアベースで考えているところである。

#### (質問者 5)

Q： DX レポートで提唱された 2025 年の崖の問題、コロナウイルスの影響により変質する可能性があるのか？

A： 経産省が DX レポートで警鐘を鳴らしたのは、レガシーといわれる従来の基幹システムを維持すると、コストの 8 割が保守にとられて新しい投資にリソースが回らない、基幹のモダナイゼーションを通じてビジネスラインのシステム変更に基幹システムがついていけるようにすべき、ということだった。NRI も基幹システムのクラウド移行、モダナイゼーションなどの相談を受けるが、実際には数百億円など相当な負担がかかる場合が多い。事業が好調であっても踏み出せない企業が、これだけ先行きの見通しが立たない中で取り組むのは非常に難しくなる。加えて 2025 年に向けて、レガシーを過去に構築し仕組みを理解している人材の大量退職が予想されており、経産省の懸念に輪をかけてタイミング悪くコロナ禍が起こってしまったと言える。一方、IT ベンダーにとっては、コロナウイルスの収束後のリバウンドで、基幹システム刷新の大きな需要が出る可能性がある。

Q： 産業 IT では、バックオフィス業務の共同利用型サービスが難しい理由は？ 一般に会計・販売管理など個別業務のサービスが提供されていると思うが、NRI の取り組みとの違いは何か？

A： 金融 IT ではバックオフィス業務の共同利用型サービスで高い収益率を達成している。過去、産業 IT でも同様のサービスができないか、取り組んできたが業法のない分野では結果的に難しいことが分かった。例えば、スーパーマーケットでは各社のバックオフィス業務が全く異なっており、差別化して競争している。なお、業界問わずに利用できる会計・人事・CRM など非競争領域における個別業務のパッケージは色々あるが、薄利多売のビジネスで NRI の事業とは異なる。NRI は業界や個社のバックオフィスの業務・システムを一体で提供する、付加価値の高いサービスを志向している。

Q： 産業 IT では、デジタル IP の整備を進めていると思うが、どのような取り組みか教えてほしい。

A： 決算プレゼン資料の 27 ページの通り、2 つのタイプがある。1 つは、NRI のアルゴリズムに、お客様のデータを組み合わせて実際のビジネスの中で運用し、お客様の付加価値の向上につなげるものである。例えば物流最適化など、あらかじめ汎用性のあるアルゴリズムを NRI で持っておき、お客様からの要望があった時に、迅速にシミュレーションが実施できる。もう 1 つの部品化の取り組みは、付加価値を高めるためではなく、NRI における開発の生産性を高めるために実施している。EC システム構築であれば、例えば受発注の仕組みに必要な機能、といったレベルの部品に落とし込めば業態による違いはあまりないので、共通の部品化が可能である。

#### (質問者 6)

Q： DX 需要の取り込みをめぐり、IT ビジネスの競争環境は変わってきたか？ また、コロナ禍の後、競合

に変化が出てくるのか？

A： グローバルベースのナレッジを持っている外資系大手で、コンサルティングを中心に IT のケイパビリティの強みを持つ会社がある。IT ソリューションは強化していると思うが、既存パッケージの導入が中心で、スクラッチでの複雑なシステム構築は NRI と比べて得意ではないと思う。外資系ではコンサルティング専門大手も競合だが、DX 領域で必要な IT のケイパビリティは一般に大きくない。日系の IT ベンダーではコンサルティングを強化しているところが複数あるが、ビジネスモデル提案の機能がない中でデジタル化のみを手掛けても価値は生み出せないことに気が付いた結果だと思う。しかし、コンサルティング機能を会社として構築するには、優秀な人材を集めることに加えて、組織の中にあるナレッジ（組織知）を時間かけて作っていく必要があり、これは簡単なことではない。NRI は過去 50 年近く、業界ごとの専門性を蓄積してビジネスコンサルを展開しながら組織知を作ってきており、簡単には追いつかれないと思っている。

以上