

(2021年5月21日開催、東京)

株式会社野村総合研究所

2021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： 昨年一年を振り返って、どのように評価しているか。新年度をどのような一年と位置付けているか。

A： 一年前の今頃は緊張した状況だった。昨年4月には、金融ITは大きな影響はないが、コンサルティングと産業ITは受注に大きな影響が出るかもしれないと話した。コンサルティングでは第1四半期は営業活動が制約を受けて厳しかったが、ビジネスモデル変革に対するニーズが非常に強かった。海外の影響によりセグメントでは減収であったが、国内では増収となった。また、利益率の高い案件が多かったため増益となった。産業ITは、エアラインや旅行代理店は非常に大きな影響を受け、IT投資が抑制された。しかし、巣ごもり需要でEコマースが伸びるなどの、コロナに伴うビジネスモデル変革へのIT投資の増加の方が圧倒的に大きく、大きく増収となった。唯一、海外については豪州や北米はロックダウンの影響を大きく受けたが、豪州は感染がコントロールされ、第3四半期から正常化した。今期もコロナによるプラスの影響は続いており、Eコマースなどの大規模なIT投資が産業ITの成長をドライブしている。コンサルティングも期初から稼働率が高く好調の状態が続いており、期待ができる一年になるのではないかと思う。

(質問者2)

Q： 顧客のDX投資に対するリターンの評価をどのように聞いているか。

A： トップダウンでDXにアクセルを踏んでいる企業とリターンとの兼ね合いを考えあぐねている企業と二極化している。先行企業では、業務の繁忙化と競争の激化により、背に腹は代えられない状況。やるべきことが山積みのなか、スピード勝負で投資にドライブをかけてきている。トップダウンでダイナミックにビジネスモデルを変える、勝負をかけてIT投資をしてくれている、というお客様を大切にして産業ITが伸びてきている。一方で、DXに取り組まなくてはならないがPOCをしながら、リターンとの関係を慎重に考えながら、というお客様もいる。こうしたお客様にはコンサルティングから丁寧にビジネスモデルの議論を始めるようなお付き合いをしている。

Q： 先行企業と後続企業の比率はどのようなかたちか。

A： 現状はトップダウンでダイナミックな対応を行う案件が多く、リソースはそちらに振り向けている。したがって、先行企業の比率が大きいという状況。

Q： DX 投資が近い将来に鈍化するリスクはあるか。

A： 従来のプロジェクトは、数年に 1 回ハードウェアの保守切れによる再構築を行い、その後保守を行いまだ再構築、といったシクリカルな需要だった。DX が従来の IT と根本的に異なる点は、一度動き始めるとその日から常にビジネスの要件が変わり、そこに組み込んだソフトウェアは絶えず更新していかないとけない。一度リリースしても恒常的に需要が出続ける。しばらくは先行企業をしっかりとサポートする状態が続くと思う。後続企業では現在の基幹システムも古い。ビジネス IT も DX の投資をしなければならず、TODO リストが山積み状態。一度に投資をするのは難しいのでコンサルティングの活動で優先順位を付け、体力に合った投資を我々がサポートしていく形になると思う。しばらくはこの高い状況が続くと思う。

(質問者 3)

Q： コンсалティングで利益率が高い案件とはどういったものか。

A： 以前から付き合いがあり自社をよく理解しているコンサルティング会社に対し、すぐにでも取り掛かってほしい、といった形のお仕事が増えている。お客様との価格交渉という面では業界全体で需給バランスが崩れていることもあり、有利な交渉ができていて、ということが続いていると思う。プロジェクトの中身が大きく変わったというより、需要が活況であり、以前から信頼関係のあるところへ優先して発注する意向が強いのではないかと思う。

Q： ビジネスコンサルティングの稼働率はどういった状況か。

A： 今はフル稼働に近い状況。通常、コンサルティングは期末にプロジェクトが完了し、4、5 月には少シアイドルができる。今年は受注残が高いことからお分かりの通り 4 月から稼働が高い。前半は去年に比べると稼働率が高くなると思う。

Q： コンсалティングの人員は年間どのくらい拡充予定か。

A： コンсалティングのみの人数は開示していないが、今年は 10% ぐらいの増収を期待している。かつては 10% 内外というのが巡航速度だった。当社は需要があるときに大量に採用し、需要がなくなると縮小するような人事政策はとっていない。コンサルタントも極端に人員を増やしていく政策は取っていない。2 桁程度で安定的に新人と中途採用を増員していくという考え方になる。

Q： 10% 前後の増収計画は過去の 10 % とは質が異なるような印象を受ける。期末が終わった段階

で来期も 10%の成長を実現する人員は確保できると考えてよいか。

A : 10%であれば今の環境でも採用はできると思う。コンサルタントは採用に苦労することはあまりない。はじめから外資に行く人と NRI に来る人では傾向が異なるので極端に取り合いになり採用できなくなることはあまりない、ということだと思う。

(質問者 4)

Q : プロジェクトの活況により、先行的な取り組みにマンパワーを割けていないという状況は改善されているか。

A : 先行的な取り組みを大きく絞り込んでいる意識はない。金融 IT では、利益率の大きい ASP を中心に取り組んで行くことは変わらない。富裕層で対面に非対面を織り交ぜたアプローチや、仲介型ビジネスが出てくるなど、ビジネスのスキームが大きく変わろうとしている。今まで我々はミドルバックを中心に取り組んできたが、新しい営業のスタイルや業態の変化に対応したフロント領域のプラットフォームへの需要が出てきていると感じており、ここに対して去年から投資を始めている。今年から段階的にサービスを開始し、3年程度かけて育てていこうと考えている。こうした次世代を見据えたプラットフォームへの投資は、組織を分けて取り組んでおり、活動がシュリンクしていることはない。産業 IT では E コマースに関連する需要が高い。機能を部品化し、その部品を使って SI を行うことで生産性を上げる。部品を作ることも、組織を作り対応している。産業系の新しい仕事はクラウド活用が前提であり、クラウドを活用する際にインフラ構築部分をできるだけ自動化できるようなツール群への仕込みもここ数年取り組んでいる。新規性というよりは生産性を上げるための部品群を作り組むことを専門の組織で対応している。新しい取り組みが鈍っているとは感じておらず、将来へのやるべき仕込みはできていると思っている。

(質問者 5)

Q : 海外企業を買収し、グローバルで一つの考え方を共有することで、人権などのサステナビリティが課題になる事が考えられる。現状考える課題は何か。また、それをどう克服しようとしているのか。

A : 豪州は調達などの面での人権のモニタリングは日本より厳しい。日本より感度を高くしておかないと大きなリスクになる。豪州では NRI-AU という統括会社を作っており、2年前に人権問題に対する考え方を現地でディスクローズしている。これからグローバルのビジネスは大きくしていこうと思っており、日本の本社側は勿論だが、現地の会社の取締役会やその上の統括会社でモニタリングをしっかりとしていかないと大きなリスクになりえると考えている。引き続き取り組んでいきたい。

Q : 産業 IT でコロナにより世の中全般の産業構造が変わってくる中で、エクスポージャーやビジネスのやり方など長いスパンで変えないといけない部分はあるか。

A : 少なくとも5年ぐらいでは、産業分野の同じ業界業種にあっても、トップのリーダーシップでダイナミック

にビジネスを変えるお客様とそうでないお客様で二極化が鮮明になってくる。コロナ前はそこまでの差はなかったが、ポストコロナで新しい環境に適応力のある会社とそうでない会社が振り落とされること
がはじまった。お客様のご要請にしっかりと答えないといけない。現場との信頼関係はもちろんのこと、
お客様のトップの方がどれくらいの思いで自社のビジネスモデルを変革しようとしているかを理解し、ス
ピード感を理解してリソースを割り当てないといけない。まんべんなく色々なお客様に提案するのでは
なく、お客様を絞り最大限貢献していく考え方は、産業 IT をこれから 4、5 年伸ばしていくためには
重要だと思っている。次のお客様として、どこに絞るかが重要であり、私も参加して議論している。そ
のお客様にはコンサルのリソースも投入し、トップとの関係もしっかり作るような経営の努力もしていく。
コロナ前のビジネスの作り方とは様相が変わってきているということだと思う。物量戦では外資のコンサ
ルティングは強いが、ソリューションはパッケージプラスアルファしかできず、スクラッチで複雑なシステムを
作りこむことまではできない。私たちはコンサルとソリューションをバランスよく持っている強みが活かせる
という意味でもこのアプローチで産業を伸ばしていくのは NRI らしい特徴が活かせるやり方だと思う。
エクスポージャーとしては、当社の金融比率は 50%、他の Sier の金融比率は 20%内外であり、
もう少し金融の比率は下げてもいいと思っている。

Q： 中途採用はどういったタイプの人が NRI に来るのか。特性を教えてください。

A： 落ち着いて専門性を磨きたい、自分の持っている強みを生かしたいという長めのスパンで自己実現
を考えたい人は NRI に来ているような気がする。色々な人がいるので、ステレオタイプでこういう人、と
いうのは難しい。

(質問者 6)

Q： 需要が強くとトップラインがけん引している割には利益率が物足りない印象を受ける。どう認識し、今
後どう変化すると見ているのか。

A： 産業 IT の昨年の利益率は海外要因を除くと 13%台であり、国内のみに限定すれば金融 IT と
産業 IT では利益率の差はほぼなくなっている。第 4 四半期は産業 IT で新しい技術を取り入れよ
うというお客様の強い要望があり、予定した生産性が出せず、大型ではないが不採算になってしま
った。それを含めても年間を通して 13%台であり、かつてに比べて産業 IT の利益率はだいぶ世界が
変わったということだと思う。要因はふたつあり、ひとつは NRI でないとできないから、とお仕事をいた
だけていること。もうひとつは活況で稼働率が上がっていること。国内においては、産業 IT の利益率が
低いとは思っていない。豪州は、今年は大い回復すると思う。今年の産業 IT の利益率は実力値
が出るのではないかと期待している。

Q： 第 4 四半期はソフトウェアの減価償却があったと記憶している。

A： 減益の一番大きな要因としては、不採算案件が利益率の低下に寄与しているが、ご指摘の件も
含めて第 4 四半期は利益率が低かった。一過性の要因も多かったと思う。

Q：一過性の要因を除けば高水準を維持できると考えよいか。

A：企画事業で作り込んでいたソフトウェアが、思ったほど伸びなかったために、積みあがったソフトウェア資産を減損することは毎期ある。前向きに処理した小さいものが第4四半期であった。

Q：財務戦略に関して、「ROEは20%水準」と明示しているのは目線が上げられたと捉えればよいか。

A：少なくともROEを14%に戻す選択肢はない。一度上げた20%という水準に近づけようという趣旨。自己株買いは今年や来年にいくらと決めていることはないが、その時々判断で考えていくということになると思う。

(質問者7)

Q：豪州で買収によってパーツを集め、トータルで機能を提供できるようになったことによる象徴的な案件は出てきているか。

A：最初を買収したASGは運用サービスでは最大手の会社。私たちの強みを注入してASGのレバレッジを効かせようとやってきている。買収から4年経ち、NRIとの一体感が出てきていると思う。今年の5月からAUSIEXとPlanitの2社が連結子会社になる。AUSIEXはCBA[※]の子会社でウェルスマネジメントに特化したミドルバック向けサービスを提供する会社。豪州の資本市場は活況で業績もよい。STARの海外バージョンでI-STAR/GVというASPがあり、豪州で1社導入している。さらにAUSIEXでこの動きを加速させ、他の豪州の金融機関向けに拡販していく、というように日本のSTARと同じビジネスモデルをAUSIEXと一緒にやっていく。NRIの強みを注入し、レバレッジする。Planitは豪州最大のテストングの会社。海外は内製のため、テスト工程をサードパーティに出すが、日本はSierの中にテストングの工程が含まれておりサードパーティの存在感は小さい。当社はテスト工程だけではなく、前工程である開発工程へフィードバックを行い、DevOpsという運用も含めた開発の高度化のフレームワークを持っている。そこにセキュリティの要素も組み込んで開発するDevSecOpsという技術も持っている。こういったものをPlanitに注入し、彼らの事業をドライブする。NRIのリソースを買収した会社に持ち込んで現地の事業をドライブするという形を今後数年間行い、しっかりした形になれば相互に連携して新しいお客様を取っていくことができると思う。まずはNRIの持っているものを使いながら、それぞれの企業価値を上げていくことに集中することだと思う。ある程度事業基盤がしっかりしてきたところで、次のステージは買収した会社間のシナジー、という話になっていくのかもしれない。大きなストーリーとしては買収時の目的を現実の収益として実現することに取り組むということだと思う。

※CBA：Commonwealth Bank of Australia Limited

Q：豪州が今期リバウンドすることだが、ノウハウの展開によりリバウンドの幅が大きくなることは今期以降期待できるという理解でよいか

A： 3 末の受注残でもお分かりの通り、豪州は伸びている。今年マーケットは正常化するので、今期以降も期待している。

(質問者 8)

Q： 豪州は中長期にどれくらいの利益率を目指すのか。

A： 現地で 10%は射程圏内に入っていると思っている。その先は NRI に匹敵する水準に持ってきて欲しい。ASG は完成形に近い。AUSIEX は ASP 型のプラットフォームを広げて行く。Planit は上流を強化し、セキュリティ機能をサービスに加え、利益率を上げていくことになると思う。PMI のコストがどれくらいかというのはあるが、10%の利益を稼ぐ力はあると思う。

Q： 豪州は業界の拡大ができていますが、他の地域での M&A の可能性はどう考えているのか。

A： 北米では米国を中心に M&A の候補は拳がっているので随時検討しているが、バリュエーションが高く、思案中の状況。次に大きくエクスポージャーを取りに行くなら北米だろうと思っている。

(質問者 9)

Q： 従来の DX と DX3.0 の圧倒的な違いは何か。

A： 従来の DX はお客様企業のビジネスモデルを変革する、一緒に新しいビジネスモデルを作るなど、対象はあくまで企業。一方で、DX3.0 は対象が社会。コミュニティや自治体かも知れない。カーボンニュートラルについては、エネルギー業界が対象となるかもしれない。例えば、コミュニティに対してデジタルのプラットフォームを提供するとコミュニティ内のウェルビーイングが高まる。これは金銭価値に換算するのは難しいが、その社会的余剰を自治体は税収というかたちでマネタイズするかもしれない。社会的余剰を生み出すことに関連するようなプラットフォームを作る。それをどうマネタイズするかは企業を相手にするより難しい。この 1 年はどういった対象を設定し、そこに対してどのようなプラットフォームを作れば、マネタイズのストーリーが描けるかを色々と考えようと思っている。関連するコンサルティングは増えており、自治体や中央官庁、公益性事業を行っている企業からお仕事をいただいている。コンサルティングを通じて、私たちのソリューションビジネスにつながるものがないか仮説を作りたいと思っている。来年の今頃にはこういうものに対して投資をしようと思っている、というお話ができればよい、というタイムスケジュール。

以上