

(2021年11月22日開催、東京)

## 株式会社野村総合研究所

### 2022年3月期 セルサイドアナリストスモールミーティング

#### 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)

Q1：第2四半期決算プレゼン資料の中で、産業ITにおけるDX案件として挙げられている小売りAI発注、物流情報統合などは他社でも耳にする。他社との違い、強みがあれば教えてほしい。

A1：小売り業でのAI発注は、他社と比べてどうかは何とも言えないが、精度が上がってきている状況。今後整理が進むと、他の業種にもアルゴリズムとして整い、用いるデータによって応用ができる。しっかりエンジンを作り上げ、横展開することを考えていきたい。

Q2：顧客側では、食品ロスが縮小するなど目に見えた効果は出ているのか。

A2：それを狙ってはいるが、まだ具体的に数字で示せるほどではない。精度をあげることで、効果につながることは間違いないと考えている。

Q3：AIでは、多くのデータを積み上げることでノウハウにつながって行くと考え。積み上げ方、ディープラーニングなどについて、NRIに優位性はあるのか。

A3：私たち自身がAIのアルゴリズムを作るのではなく、提供されているアルゴリズムにデータを用いていかにノウハウを溜めていくかになる。パブリッククラウド向けに提供されているアルゴリズムをいかにうまく利用するかと言う観点で使っていると解釈していただきたい。

#### (質問者 2)

Q1：このタイミングで北米においてCoreBTSのM&Aを行った背景について教えてほしい。

A1：私たちのグローバル戦略は、常に北米を睨みつつ、まずは豪州を中心に取り組んでいた。豪州ではノウハウが蓄積され、金融、コンサル、マネージドサービス、テストングと機能的にも揃ってきた。豪州では大きなM&A候補となる企業は残っていないため、今後はオーガニック成長を軸とした地域戦略に取り組んでいく。豪州でノウハウが蓄積できたため、元々考えていた北米に向かうのが今のステータス。M&A案件を探していたところに話があり、精査した結果一番成長が望めると判断してターゲットとした。

Q2 : CoreBTS の M&A は日本とのシナジーがあるのか。ここをきっかけにどういった展開を考えているのか教えてほしい。

A2 : CoreBTS は元々 Cisco のキーパートナーとしてネットワーク事業に取り組んできた。2019 年からはマイクロソフトをターゲットとして、Microsoft Azure や O365 などのオフィスモダナイズを行う会社を買収し、最近では Azure のアプリケーション開発を行う会社を買収した。ネットワーク事業基盤とその上に乗る Azure やアプリケーションといったひと通りのラインナップが揃っている。シナジーとしては、CoreBTS はネットワークを祖業としているため、顧客の基盤がある。そこに対してマイクロソフトのクラウド化を進めたいお客様、あるいは高度 DX 開発を進めて行きたいお客様をクロスセルしながら広げて行く。ネットワーク事業の顧客と Azure 事業を掛けあわせていくのが、オーガニック成長の範囲と考えている。

加えて、NRI の北米事業のお客様をクロスセルすることも考えて行きたい。将来的な話としては、豪州 Planit のテスト機能 CoreBTS に適用することで、さらに生産性を上げていくことも考えられる。

まずは CoreBTS 内でのクロスセル、次に NRI の北米顧客とのクロスセル、加えて Planit のようなテスト機能もクロスセルするなど、保有する資産との掛けあわせで取り組んでいきたい。

Q3 : 事業規模など開示できる情報はるか。

A3 : デールが完了するまでは非開示としている。12 月中頃に完了後、開示させていただく。

Q4 : ハイパースケイラーがネットワークを As a service で提供する話が新しく出てきている。今回の M&A は、そうした話を想像すればよいか。ローカル 5 G を日本で実現する手段になっているのか。

A4 : ローカル 5 G にはまだ取組んでいない。また、CoreBTS のノウハウを日本にどう持ち込むかまでには至っていない。同社の中でのシナジーを考えることがファーストステップだと思う。

### (質問者 3)

Q1 : 中計達成が 1 年前倒して実現する見込みの中で、フリーキャッシュフローの使い道を改めて解説してほしい。目先は海外での買収が主軸になるのか。利益水準の高まりと合わせて教えてほしい。

A1 : 現時点では考え方に変更はなく、株主還元、既存投資、新規投資を三等分で考えている。M&A は新規投資に含まれる。現在、新中計の議論を行っており、キャッシュの使い方については今後のフリーキャッシュフローを見ながら改めてご報告したい。

Q2 : 500 億円強の今回の M&A は、従来の断続的な M&A に比べて 1 ショットとしては金額が大きくなっているということか。

A2 : ご認識の通り。

Q3：株主還元の比率を次期中計で見直す議論はあるか。また、M&A は海外が中心になるのか。国内で顧客資産のカーブアウトを受けた M&A の可能性はあるか。

A3：2009 年以降、顧客資産の大規模な買い取りは行っていない。国内では、みずほ証券の開発子会社であった NSTec を買収するケースがあったが、これはみずほ証券が STAR を利用することに付随する M&A だった。今のところ、国内の事業で買い取り対象として明確に考えているものはない。私たちが次に大きく考えないといけないのはグローバル。北米で CoreBTS を成長させ、ミッシングピースがあれば埋めていながら、北米でも豪州のように面を拡大していきたい。長らく配当性向の目安は 35%としている。自己株買いはバランスであり、何年に一度実施すると確約するものではなく、その時の状況を見ながら都度判断していきたい。

#### （質問者 4）

Q1：海外の M&A のパイプラインはどの程度充実しているのか。

A1：北米は高いイメージがあったが、CoreBTS は比較的リーズナブルに M&A が実現できた。今回は持込案件であり、私たちのロングリストから発生した案件ではない。CoreBTS は 2019 年以降 3 社を買収した経緯もあるため、先方の経営陣と話しながらターゲットを定めて行きたい。まずはオーガニックの成長を確実にすることが大事だと考えている。

Q2：今回はオークションを経なかったということか。

A2：何社か入ってきたようだが、詳しい状況はご説明できない。

Q3：次期中計ではどのようなものを目指すのか、それを支える成長ドライバは何と考えているのか。

A3：現中計では、グローバル戦略、DX 戦略、人材・リソース戦略の 3 つの柱を設けている。グローバル戦略は引き続き北米をターゲットに続けていく。DX については、次は DX3.0 でカーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、フードバリューチェーンなど社会課題をきっかけとしたテーマについて次期中計でどう仕上げるか議論している。カーボンニュートラルは製造業にとっては大変難しいテーマになると思う。私たちは、シンクタンク機能を踏まえながら企業同士をつなげる、自治体と組むようなところで新しい領域を広げて行きたい。既存事業にしっかり取り組んだ上で、次は DX3.0 が主戦場になると考えている。

Q4：トップラインや営業利益等の成長イメージはどう考えておけばよいか。

A4：今の DX の流れは引き続き大きくなっており、しっかり確保しなくてはならない。その上に DX3.0 を並行して考えながら、ある程度の規模として稼げるようにしていきたい。大きなテーマのため、急に立ち上がるものではないが、来年 4 月の決算説明会でお伝えできるよう議論を行っている。

Q5：全社業績、営業利益は今中計とくらべてどのようなものになって行くか考えるか。次期中計は DX の回収期として利益率は上がると考えてよいか。

A5：現在の国内 IT 業界の成長率を上回る成長を実現したい。既存事業における成長が業界成長率を上回る必要があり、プラスアルファとして DX3.0 を上乗せして今後の成長を考えていきたい。今の成長を確実に確保しながら加速して行く。

営業利益率は 20%程度に伸ばして行きたいが、M&A を行っていく中では、確約できるものではない。オーガニック成長や M&A を行いながら近づけていきたい。次期中計で 20%に言及するかは、現時点では分からない。もう少し議論をしたい。

### (質問者 5)

Q1：豪州は上流から下流までひと通りの機能が揃った状態だと思うが、中期的な成長のポテンシャルやターゲットについて教えてほしい。また、トップラインをどう考えているか教えてほしい。

A1：現中計では、グローバルで売上 1,000 億円を目標としているが、その先の目標としては豪州単体でも 1,000 億円を目指したい。実現すれば、豪州 IT サービス業界における位置づけは現在の 15 位付近から 10 位以内に入るだろう。オーガニック成長と地域戦略を補強する小さな M&A を続けて 1,000 億円を目指したい。地域という点では、NZ もマーケットになる。豪州も広いため州政府の事業を広げる可能性は十分にあると考える。

Q2：豪州における売上はオーガニックでどのぐらいの成長を目指せるものか。安定的な伸びが期待できる国内と比べて成長率はどう見ているか。

A2：コロナで一時的に不調ではあったが、現在は買収前の利益水準に回復している。私たちが豪州に進出した理由は、人口が増えており、資源国であることから、経済成長が続くと予想されているため、それに伴って IT 投資は増えており、成長率は日本より高いと考えている。私たちはそのオーガニックの成長に追随して、広げて行きたい。

Q3：テスト工程に強い Planit を中期的に国内、アジアでどう活用して行こうと考えているのか。日本と豪州のテスト工程に対する商慣習の違いがあれば教えてほしい。

A3：豪州も含めて欧米は内製化が進んでいる。上流工程は内製し、開発やテストを外部に出す、といったように役割分担が明確。日本は SIER が設計から開発、テストまで全て行うという点で商慣習が違う。Planit は、内製化している顧客に対してテストを引き受けるところにノウハウがある。まずは、CoreBTS も含めて内製化したお客様がテストする際には展開できると考えている。内製と SIER では違うため、日本ではどのような形で適用できるかを考え始めたところ。新規プロジェクトの開発におけるテスト工程の割合は半分程度あり、一部でも Planit のノウハウを適用できれば生産性の向上に寄与する。まずはお客様ではなく我々の自主サービスで実験を繰り返しながら、どう適用できるか考えていきたい。

Q4：Planitの日本を含めた海外展開は次期中計内で考えているのか。その先と考えているのか。

A4：次の中計では生産性向上は大きなテーマになると思う。テストやコーディングの領域でいかに生産性を上げるかについて、次の中計では取組む必要があると思う。

#### (質問者6)

Q1：部品の共通化によって生産性が上がっているとの話だが、どういった取組みが上期に利益率に表れてきているのか。もしくは、事業環境の良さが粗利益率の良さにつながっているのか。また、今後粗利益率改善の余地はあるか。

A1：事業環境が良いことに加え、開発手法がアジャイルになってきている。従来は業務システムの更改とエンハンスを繰り返していたため、需要がシクリカルであった。最近では、ビジネスに直結するアプリケーション開発が多くなり、道幅で人を抱え常にシステムの改善活動が続けているため、稼働率が上がり、利益率が上がっている。

もうひとつは、デジタル IP の部品化。産業系ではパブリッククラウドの利用が多くなってきている。パブリッククラウド上の IaaS 部分はほぼ共通しており、ここを部品化できたのが大きい。その上に要素としては同じ EC 系の部品を載せ、その上に各社ごとの特色がある UX を載せる。基盤系、EC のベース部品は産業系で多く活用されている。

結果的に、稼働の高さ、生産性の向上、部品化の合わせ技で産業系の利益率が上がっている。

Q2：アジャイル開発は全体の何割ぐらいを占めているのか。さらに拡大の余地はあるか。

A2：基幹系システムはやるべきことが決まっているシステムが多かった。しかし、最近はビジネス変革に資するシステムを作るケースが増えてきている。これは、作るものがはっきり決まっておらず、お客様や事業の変化に対応していく必要があるため、アジャイル開発が向いている。定量的に答えるのは難しいが、比率が増えていることは間違いない。

Q3：クラウドヘシフトすると利用料や手数料がコスト負担となる印象を受けるが、それを補うほど生産性改善にはプラスに効くのか。

A3：金融系ではレギュレーションでデータの所在を明らかにする必要があるため、OCI<sup>※</sup>を使用している。OCI では、データは私たちのデータセンターの中にある。金融の ASP を中心にプライベートクラウドから OCI への作り替えを進めている。以前には、プライベートクラウドを作り、工夫してコストを下げていたが、OCI を導入した方が人を張る必要がないため効率がよく、転用も可能。これから金融系は OCI 化が進んで行く。一方で、産業系はデータの所在について、金融ほど厳しくないため、AWS や Azure を中心に適用していく。これらは明らかにコストが安く、効果は出ている。

※Oracle Cloud Infrastructure：2020年にNRIの専用パブリッククラウドとして「Oracle Cloud Infrastructure」の専用リージョンである「Oracle Cloud」 dedicated region を世界で初めて採用し、自社データセンターへ導入

Q4：事業環境の良さとコンサルティング力のミックスで業績が堅調と理解している。NRI のソリューション力が業績好調に寄与しているのか。それとも、お客様の意識の変化による恩恵を受けているのか。

A4：コンサルティング機能を持っていることは改めて強みだと感じている。トップ層との関係の中で、コンサルタントが悩みを聞き、どう事業を成り立たせるかのコンサルティングをしている。それを IT でいかに実現するかを“コンソリューション”の枠組みで一緒に考えている。コロナをきっかけに経営者が新しいことを考える際に、長年のリレーションから意向を汲み取り、実現できているのだと思う。色々な要素の掛け算だと思う。

### （質問者 7）

Q1：アジャイルでは CI/CD が展開されているという理解であっているか。

A1：部品化の組み合わせだと思う。アジャイルを行っているとは CI/CD は必要になるため取り組んでいる。上流からシステムをどう作るかを経営者と話しながら決め、アジャイルや CI/CD を組み合わせで実現している。早くからアジャイルに取り組んできたことが功を奏していると思う。

Q2：レガシーシステムにもアジャイルは適用可能なものか。

A2：基幹系システムは作るものが当初からはっきりしているため、ウォーターフォールが多いと思う。ここは、長年培ったプロジェクトマネジメント力で作り上げていく。更改の際には、フロント系もあわせて作っていく場合がある。フロント系は要件が明確ではないものが多いためアジャイルが適している。組み合わせで取り組んでいる。

Q3：ウォーターフォールかアジャイルかは用途によるが、ミックスとしてアジャイルが増えているという理解で正しいか。

A3：基幹系システムは多くの会社ですでに作り上げているため、いかにパブリッククラウドに載せてモダナイズするかになる。ここは今まで通りウォーターフォールで作って行くという考え方になる。フロントについてはアジャイルとの組みあわせになる。

Q4：テスト工程もアジャイルの CI/CD との組み合わせにより、リアルタイムにテストが発生すると想像する。Planit や CoreBTS もそうしたテストに対応できると考えてよいか？

A4：Planit のノウハウを国内でどう適用するかは検討する必要があるが、使えるノウハウはあると考えている。北米は豪州と同様に内製化が進んでいるため、より親和性が高いと思う。先に北米で適用し、その後日本で進めていきたい。

Q5：メタバース、ブロックチェーン、NFT や産業用途におけるデジタルツインなどは NRI にとってどの程度重要と考えているか教えてほしい。

A5：ブロックチェーンは以前から取り組んでいる。技術的蓄積はできつつあるので、次はどこに適用するかを

考えるフェーズだろう。

Q6：顧客からデジタルツインや AR/VR の分野での仕事はあるか。

A6：例えば工場での検査や、インフラ事業等で適用することはあるかもしれない。インフラの老朽化は社会課題でもあり、DX3.0 のテーマだと思っている。その中で AR/VR を適用する考えもあると思うが、現時点でお客様からの要請はない。

### （質問者 8）

Q1：コンサルとソリューションの連携はどのように行われているのか。

A1：お客様にどういった貢献ができるかをコンサルとソリューションのメンバーが一緒になって常に議論を行う PAR 活動（Prime Account Representative）を以前より進めている。コンサルが受注した仕事を、ソリューションに丸投げするのではなく、最後まで一緒に取り組むため、うまく回っている。これが私達のビジネスモデルであるコンソリューションの特徴なのだと思う。

Q2：うまく回っているのは以前から取り組んでいるからか、または何か仕組みがあるからか。

A2：組織活動だと思う。長期に亘ってお客様と連携しながら行う PAR 活動は 10 年以上前から取り組んでいる。近年お客様が新しいことを考えていく時代が変わってきたので、そこによりコンサルティングのノウハウが入り、一緒に活動できるようになってきた。

Q3：営業利益率 20%に向けて、DX はどのように貢献していくのか。

A3：今後、生産性を上げて 20%を目指していきたいと考えてはいるが、今までの開発手法の延長だけでは難しい。より生産性を上げなくてはいけない。例えば、コーディングやテストの自動化にどの程度取り組めるかによって、20%の実現可能性は変わってくると思う。次の中計の 1 つの柱として、生産性改革について議論している。

Q4：DX についてはアジャイルの比率が高いという理解であっているか。

A4：DX にも色々ある。DX1.0 はモダナイズもあれば、新しいビジネスの形を作っていくものもあり、後者はアジャイルが多いと思う。ただし、今までオンプレミス、あるいはプライベートクラウドだったものをパブリッククラウドに乗せる案件は比較的基幹システムに多く、それらはウォーターフォールを採用している。DX はすべてアジャイルというわけではなく、基幹系の更改やモダナイズなどはウォーターフォールと組み合わせで行っている。

Q5：高度な DX が進むと、アジャイルが増えるという理解であっているか。

A5：基幹系の更改はやる事が決まっている。それをいかに着実に実行するかは、私たちのプロジェクトマネジメント力が発揮できることだと思う。一方で、お客様が新しいビジネスを作る場合には、ゴール

が明確に決まっておらず、考えながら作っていく。以前はそれを POC という言葉を使っていた。POC はボトムアップで始めて、途中で終わってしまうパターンが多かった。現在は、POC として始めるが、お客様の経営層が判断して動くため止まらない。しっかりと実現に向けて、どう改善すればいいか繰り返している。トップの方々が明確に進めていく意思決定を行った後は、アジャイルが適用されていく案件が多いように感じる。

#### (質問者 9)

Q1 : カーボンニュートラルの今の主なビジネスはコンサルティングだと思う。これが今後、どのようにスケールなビジネスになっていくのか、現状の構想を教えてください。

A1 : まだ具体的なことを言える段階ではないが、お客様が抱えている問題は 1 社だけで解決できるものではないことが多いと思う。共通項もあるため、お客様同士を組み合わせることがカーボンニュートラルでもできないか議論している。他にも、地方自治体などに対して、コミュニティ全体で取り組む必要がある。具体的なことは申し上げられないが、1 社単独ではなく、複数のお客様に対して何か提供できないかを議論している。具体的な説明にはもう少しお時間をいただきたい。

#### (質問者 10)

Q1 : 経営トップからは見えないような先端のソリューションや手法を、早くから全社で取り込むことができるのはなぜか。何か仕組みがあるのか。

A1 : ボトムアップのものと同組織的なものの 2 点があると思う。例えば、アジャイルは、10 年位前から取り組み始めた。あるお客様のところでアジャイルをやり始めたメンバーが伝道師として他者に教え、広がって行った。ボトムアップで広がって行くのは、企業文化だと思う。

また、生産性向上に関しては、生産性向上を推進する組織がある。そこではフレームワークやツールを用意している。

こうした組織的な取組みとボトムアップの取組みの両方がうまくバランスしているのだと思う。

Q2 : 最初に学んだ人間が伝道師となると本人は稼げないことになる。これを何か組織として補完する仕組みがあるのではないかと。

A2 : 初期の数名は、過去 10 年間で 5 つぐらいのプロジェクトを渡り歩いている。結果的に、中核メンバーがその他のメンバーを育て、それが伝播していくことが、産業系で広がってきている。教えるだけではなく、プロジェクトをやりながら練度を上げ、横にいるメンバーがそれを覚え、また引き継いでいくというのが非常に大きいと思う。

Q3 : 通常 OJT と言うと新人や若手向けが多いが、トップレベルの人間がそのノウハウを持って他のチームのプロジェクトマネージャークラスの習熟度を上げることができているのか。



A3：私が通信系のアプリケーションを担当した際も、最初にアジャイルを経験したメンバーに来てもらい、色々教えてもらった。プロジェクトにも入ってもらい、実際に一緒に動いてもらうことで、チーム全員ができるようになった。そうして人口が増やすことが過去に行われてきたこと。

Q4：有識者はなぜ手を貸してくれるのか。

A4：2 つある。ひとつは有識者を完全に異動させる。これは所属長が、次は別のプロジェクトでアジャイルを広げたいからという理由。もうひとつは、草の根的な活動になる。有識者が異動はしないが、概要を教え、分からない場合にはまた聞くということを繰り返す。プロジェクトの中にはいないが、それを引き出していく。コミュニケーションの中で仕入れた知識も広がっていると思う。

Q5：有識者の単価は高そうだが、業務時間の 2 割はこうした活動が許容されるといった社風なのか。

A5：IT の仕事は組織で行うため、プロジェクトに対する評価を行なっていく。勿論、その中で活躍する人とそうでない人で優劣が付くが、プロジェクトで評価しているため、有識者もプロジェクトで評価されている。一方、草の根運動については、他本部に対して対価なく貢献した場合には、賞与を若干上乘せする制度もあるため、少しは効果があると思うが、皆自発的に活動している。

Q6：組織的な取組みについて、組織を作るきっかけは、個人ベースで動いていたものの規模が大きくなったからか。それとも、経営側の判断によるものか。

A6：次の技術を調査する情報技術本部という組織が昔からあった。その後 DX 生産革新本部へ引き継がれ、生産革新に関するアジャイルのひな型やコミュニケーションツール、フレームワークを整える活動を行っている。永続的に続く組織の中で、生み出すことを繰り返している。

Q7：組織的な取組みについては、新しいものが出てきた時に逐次組織を立ち上げるのではなく、昔から組織としてやってきたということか。

A7：ご認識の通り。例えば、サーバー化が始まった時には、どう活用できるかから調べた。95 年頃に初めてのサーバー化の大きなプロジェクトがあったが、そこから横展開され、その後には当たり前になった。同じようなことがウェブでもあり、クラウドでもあるということ。常に先を見ながら、次に何が出てくるのかを意識しながら動いている組織が DX 生産革新本部になる。

Q8：アジャイル開発が軌道に乗り始めたと言うが、その先を見ても、伝道師は普及を行い、トップダウンで組織化し、DX 生産革新本部で土台を作る、といったことが次の 30 年も続くということか。

A8：続けていく必要があると思っている。常に技術は変化するため、私たちはどの技術を採用し、お客様に提供していくのかを考えることが一番重要なことだと思う。

Q9：ボトムアップの活動を経営トップが吸い上げる仕組みがあるのか。

A9：バランススコアカードの 4 つの視点の中の内部プロセスで生産性向上について記載しており、各本

部での取り組み内容が必ず報告される仕組みになっている。本部長は四半期に一回、セグメント長は毎月経営会議で報告し、生産性向上の取り組みをお互いに知ることができる。そこで挙げたものをうまく拾い上げることが繰り返されていると思う。

Q10：仕組みや社風はどこから来ているのか。

A10：バランススコアカードは 2016 年に此本が社長になった際に導入した。当社では、バランススコアカードをベースに社内での本部報告を行っている。経営会議で共有しながら PDCA を回しているため、他本部が今何を重視し、どういうプロセスの状況にあるかの見える化がされている。また、技術が好きでメンバーも多いため、新しい技術をまずは自分でやってみようという風土がある。それがしっかりと見える化できたのはバランススコアカードだが、それ以前からそういった風土はあった。やはり技術に対する思いが強いのだと思う。

Q11：指示がなくても自発的に勉強する人がいて、バランススコアカードで取り組みが管理され、全社での共有もできているということか。

A11：ご認識の通り。また、さらに教育する仕組みとして「+DX」という研修プログラムを用意している。既存技術にプラスして、DX の新しい技術も習得するために WEB の講習などを増やしている。コロナ禍において、受講率が 1.5 倍に上がった。皆、学ぶことを求めているのだと思う。

Q12：原点は設立時の哲学や、創業メンバーによるものか。

A12：旧野村総合研究所の設立趣旨書には、「産業・経済」に加えて、「技術」の記載もある。旧野村コンピュータシステムの源流は日本で初めて商用コンピュータを導入した。やはり、DNA として引き継がれているのではないだろうか。

### （質問者 11）

Q1：次の中期経営計画で一番重視する項目は利益率か。

A1：数字の議論は、最後に行う予定。まずは DX3.0 の社会課題解決に対して何ができるかを議論している。その結果、数字をどう作るかを次に考える。勿論シミュレーションはするが、数字よりは中身ということ。

Q2：例えば DX 売上など、現中計は売上を重視しているように感じたがどうか。

A2：もちろん売上、利益ともに増やしていきたい。日本の IT マーケットの成長率を上回るために、今までのリニアな成長に対し、プラスアルファをする必要がある。実現するためには生産性革新を継続する必要があるため、新しい生産革新は何か、トップラインを伸ばして行くビジネスは何かを考えている。ビジネスと生産の両方について議論している。数字をどうするかは最後に決めたいと考えている。

Q3：コンサルティングセグメントは、カーボンニュートラルや DX もあり、この先 2、3 年は他のセグメント以上に売上げが伸びていくイメージを持っているがどうか。

A3：元々コンサルティングは経営コンサルや戦略コンサルが中心だった時代が長く、システムにつながるケースが少なかった。それとは別に、システムコンサルティング本部があり、こちらはシステムとつなげていた。最近では戦略コンサル、経営コンサルがトップと新しいビジネスを作っていく議論の中で、システムが必要となり、一緒にやっていくことが増えている。コンサルティングの役割が単にレポートを書いて終わるだけでなく、実装まで行うように、ここ数年で大きく変わってきている。その比率は恐らく増えてくると思う。

Q4：他のコンサルで作ったものを NRI で実装を依頼されるケースはあるのか。

A4：他でコンサルティングをされたものを我々に実装を依頼されることはほぼない。私たちはコンサルティングを行いながら、ソリューション部隊と一緒に開発していく流れが多い。

#### **(質問者 1 2)**

Q1：収益性改善を考える上で、今後のオフショア活用について教えてほしい。中国以外のオフショアは検討しているのか。また、オフショアの位置づけに変化はあるか。

A1：中国のオフショアパートナーは 20 年以上の付き合いになる重要な開発パートナー。現状 6 千名程の方に活動していただいている。最近、経済安全保障など色々な話があるが、我々にとって重要なパートナー。安全を意識して、例えば本番データへのアクセス制限などを厳格に行っている。生産性向上という意味では、現状、中国のパートナーの方には、コーディングだけではなく、上流工程も担っていただいている。自動化が進むと、より多くの上流工程を任せられることができるため、活用範囲を広げていきたいと思う。

中国以外での C+ 1 については、ベトナムやフィリピンで取り組んでいるが、まだ規模が大きくない。やはり言語の壁があるため、今後どうするかは考える必要がある。

#### **(質問者 1 3)**

Q1：DX 関連のビジネスにおいて Tier2 のマーケットをどう考えているか。どの程度注力するのか、考え方を教えてほしい。

A1：先行グループを Tier1、後続グループを Tier2 と捉えている。最近、Tier2 のお客様が動き始め、様々な業種に広がっている。小さいというよりは、次のお客様が動き始めていると捉えていただいた方がいいと思う。

Q2：NRI は後続グループに対してどのような攻め方をするのか。

A2：新しいビジネスをいかにシステムで成り立たせるかのノウハウが先行グループで蓄積されている。同じ

ように次のグループにもコンサルティングとソリューションのメンバーと一緒に取り組んでいく。

Q3 : Tier2の方が数は多いと思うが、Tier1と同じように次の10社グループを優先してやっていくのか。

Tier2は過去のノウハウが生きるため、顧客数を増やしていくのか。

A3 : 10億円のお客様を100社作るよりは、100億円のお客様を10社作ることを優先したい。プライムアカウント活動も長らくポテンシャルがある顧客をターゲットと見ていた。まずは、大きなお客様を増やして確実に事業を大きくすることを考えていきたい。

Q4 : トップダウンでDXに取り組んできたお客様は既に成果が現われていると考えているか。また、Tier2のお客様の成功する基準はどう見ているか。

A4 : お客様のビジネスそのものが変わってくる。例えば、物流業様の仕事は5年前だと数億円程度だったものが3年前位に20億円程になり、今年になって100億円近くまで急激に伸びてきた。ビジネスにITが大きく貢献していることをお客様が理解していただき、次々に案件が出てきているという状況。やはり実績が出ないと次の仕事は来ないと思う。他のお客様でも、今までにない仕組みでトップラインを上げていくことが私たちの成果に結び付いてくる。トップラインを上げることに寄与することで、私達の仕事が増えていく。そのサイクルを回していかないといけないと思う。

Q5 : DX3.0のカーボンニュートラルについて、コンサルティングからソリューションへつながる流れは従来と同様か。デジタル庁の創設により、流れが変わることがあるのか。どういったビジネス展開が考えられるか。

A5 : デジタル庁の創設は何かのきっかけにはなと思う。我々は他の大手SIerのように省庁との直接的な関りはない。例えばカーボンニュートラルでは、規制にどう対応していくかについて、コンサルティングをしながらITも実装していく。民間のお客様を中心に組み立てを考えていきたい。

#### (質問者14)

Q1 : 豪州では大きな知見とリソースを得たとのことだが、具体的にどういったリソースを得られた自信を深めているのか。また、リスクはどう認知し、対応するのか。

A1 : 豪州で買収した会社は、特定業種のプロダクトを保有する会社ではない。公共系を中心とした、設計からマネージドサービス、テストングまでのITサービス全般を担っている。世の中の変化に常に対応していくのがITサービスそのものだと思っている。注意すべきことはプロダクトを保有する会社を買わないということ。従って、今回のCoreBTSも、同社のお客様に対してその時に必要な技術要素や業務アプリケーションを適用するのが重要だと考えている。ソリューションを持っている会社というよりは、変化対応力の強い会社を仲間に入れ、その中で共通のノウハウがあればシナジーを出していく形で進めたいと考えている。

Q2 : コンペに呼ばれるためには規模が必要だと聞く。今後は大きな規模で M&A を行うのか。

A2 : CoreBTS のお客様規模は中から大。大きなお客様をたくさん抱えているというよりは、広く色々な業種のお客様がいる。私達としてはミッドレンジのお客様から入り北米でのケイパビリティを上げながら面を広げていきたいと考えている。

以上