

(2023年5月26日開催、東京)

## 株式会社野村総合研究所

### 2023年5月 機関投資家スモールミーティング 第2部

#### 質疑応答 (Q & A)

##### (質問者 1)

Q1：昨今注目の高い生成系 AI は NRI の事業にとって機会、脅威の両面でどのように捉えているか。

A1：NRI においてもトライアルは数多く実施している。ただし、現在の技術レベルでは生成 AI の結果の確からしさや精度などを含めると、本番環境において利用するためにはもう少し時間がかかると思う。例えば、旅行会社ではお客様に提供する検索サービスについて ChatGPT を活用し、対話型にすることでサービスレベルが向上するのではないかという実験を行っている。また、コールセンターへのファーストコールに対するやり取りを自動化する実証実験も行っており、一部を適用しようという話もある。これらの事例はコンサルティングまたは実証実験段階であり、コア事業にインパクトを与えるようになるにはしばらく時間がかかると思う。

##### (質問者 2)

Q1：中期経営計画にある営業利益率の実現イメージについて伺いたい。海外の改善により実現するイメージか。あるいは国内も海外も伸長するイメージか。

A1：利益成長の内訳としては、国内における増収効果が半分程度、生産性向上で 100 億円弱、グローバルで約 80~90 億。国内で約半分の利益を生み出すことについては、大きな懸念はない。生産性向上については、過去より同程度の成果を出しており心配はない。一番の懸念はグローバルだが、これから3年間では、数十億円の単位で無形資産の償却が減っていく。また、昨年赤字であった Brierley+Partners も3月に売却が完了している。2023年3月期との実績比での増益幅は保守的に置いている。本来、もっと伸びないといけないが、現在の数字は、背伸びをした数字とは考えていない。

Q2：海外事業の利益率の改善が大きいということか。

A2：その通り。2022年3月期は営業利益率が10%近くあった。2025年にはその程度に戻していきたい。

### (質問者3)

Q1：生成 AI は日本の IT サービス業界全体に対してどのような影響があるか。下流工程が効率化されることや、上流においても人月単価の期間が短くなることで売上が落ち込むことは考えられるか。

A1：タイムスパンにもよる。ひとつの業務をシステムに置き換える際、業務を細かく分割し、ひとつひとつをプログラムに置き換えていくのであれば、生成 AI の技術によってある程度の品質が確保できるだろう。しかし、我々が通常扱う複雑な業務をシステム化する場合には、現在の生成 AI の技術では歯が立たない。ただし、5 年、10 年後に技術がどれほど進んでいるかはまだ予想がつかない。従来からローコード、ノーコードには取り組んでいるが、生成 AI を使いどこまで自動化できるかわからない。システム開発の多重構造の一番単純な仕事は自動化される可能性あるが、現時点では業界がディスラプトされると見通せるまでには達していない。

また、ChatGPT ではなく、各分野に特化した様々なモデルが今後出てくると考えられる。現在は、新しい知識の吸収や自然な対話について、ChatGPT のレベルには到達していない。外部との R&D の話もあるが、まだまだ技術的には未熟なレベル。本格的に業務で活用するまではまだ見通せないと考えている。

### (質問者4)

Q1：数年前から DX3.0 の話があったが、現在の状況を教えてほしい。また、中期経営計画の中で次世代シンクタンク強化の話があったが、なぜ今強化する必要があるのかを伺いたい。加えて、NRI は公共ビジネスに積極的ではない認識のため、DX3.0 のビジネスのありかたについても伺いたい。

A1：様々なチャレンジを行っているなかで事業として目途が立っているのはマイナンバーに関連したソーシャル DX の領域。既にいくつかの事業が立ち上がっており、2030 年頃には売上 500 億、利益 100 億程度になればいいと考えているが、まだ確信を持つまでには至っていない。他に、山形県鶴岡市の地方創生と DX を絡めた公共の領域での取り組みがある。ご認識の通り、NRI はコスト競争力の面などにおいて公共の領域ではマッチングしない。しかしながら、何かしらのルールメイクができ、民間でお金が回るような形に持っていくことができれば、そこにプラットフォームを作りビジネス化できると考えている。地方×DX3.0 はまだ試行錯誤の段階。

もうひとつ関心を持っているのは GX。この領域で IT を活用したトラッキングは不可欠なため、何かチャンスがあると考えている。GXリーグは我々が事務局に参画しており、日本のロードマップはある程度理解している。外部評価につながるような排出量測定のルールや仕組みを作る仕事をいただいております。これを将来民間で活用できるよう進化できればおもしろい。GX×DX3.0 では、いくつか効果的なものがあるが、大きくなるまでには至っていない。

こうしたテーマは、地方であれば自治体や住民団体等と合意形成を図り、事業を行う前提としてのスキームを作るところをハンズオンでやっていく必要があり、それを次世代シンクタンクと言っている。これまでは官庁からの委託事業の範囲でコンサルティングを行っていたが、それとは違い、我々がルールメイクやステークホルダーの合意形成を行う。今年から、既存組織を活用し、DX3.0 の領域におい

て仮説を立て、仕込みを行っている。マイナンバーに関連するところでは、生命保険会社における生  
前情報の収集について、マイナンバーを用いて機械的に把握することで社会コストの削減になる。マ  
イナンバーを活用した様々なアプリケーションが出来ており、中計期間では、ここを中心に取り組んで  
いく。

Q2：DX3.0はプラットフォームのイメージであり、局所的なイメージのある地方創生とリンクしない。

A2：基本的にはプラットフォーム化し、従量課金で収益を上げる形に持っていきたい。地方の場合には、  
それぞれの事情にフィットする必要があるため、スマートシティのように横展開は成立しえないと考えて  
いる。地方の場合、例えば鶴岡市で展開している「デジタル目安箱」は民意をスマホで迅速に図る  
仕組みだが、こうしたアプリケーションをパッケージ化したものであれば他の自治体でも活用できる可  
能性がある。大規模なプラットフォームというより個別に特化したパッケージができればよいと思う。どの  
程度の事業規模になるかはまだ確認できておらず、しばらくはトライアルが必要と感じている。

#### （質問者5）

Q1：2022年4月に発表したV2030の骨子では、増益の2割は海外展開からという話があった。今  
回の中計を見ると、そこからビハインドしているように見えるが、当初の目論見とは何が違っていたのか。  
2030年に考えていた水準は難しくなっていると考えているのか。もしくは、その水準を目指して事業  
基盤を立て直すことが今中計期間の主な取組みになるのか。

A1：利益目標は確信を持って向かおうと考えているが、国内外の比率や海外の規模についてはイメージ  
であり、一步一步ステップを踏んでいく中で到達できればよいと考えているが、今のところ、海外売上  
2,500億円を変更するつもりはない。一方で、足元を見ると豪州では賃金の上昇や人の採用の難  
しさ、金融市場の不振などの環境変化を跳ね返すだけの強力な経営基盤が出来上がっていない。  
豪州は2022年3月期には償却後で2桁%の利益があり、その程度の実力はあると考えている。  
なんとかそのレベルに立て直さないといけない。北米もCore BTSでは、過去の買収におけるクラウド  
事業の営業部門統合が進んでいなかったことにより、売上が伸びなかった。これに対して抜本的な  
体制の改革を行った。北米ではM&Aを行いながら大きくしたい思いはあるが、この3年間は経営  
基盤を盤石にすることに注力する必要がある。2,500億から考えると、今回の中計での数字はビハ  
インドしている点のご指摘の通りだが、数字を追うよりは足元の経営を立て直すことに注力したい。  
3年間が終わった時に、次の中計で2,500億円に到達できるかどうかを再度議論する。

Q2：北米事業の課題は東京側でも把握しており、対策もされているという理解で正しいか。

A2：その通り。営業の体制を大きく入れ替えた。新しく採用した営業が稼働するのに数か月時間がかか  
る。1月以降スタートした新しい営業体制が業績を出してくれるのは第2四半期頃になるだろう。  
ネットワーク事業についても、機器調達も夏ごろには正常化すると聞いている。したがって、第1四半  
期は厳しいが、夏以降に実績が出るかを見て行きたい。

## （質問者 6）

Q1：過去 3～5 年間で採用を含めた人材に係る費用、投資はどの程度の規模で行ってきたか。また、その効果をどのように分析しているか。中期経営計画で人的資本をさらに拡充する場合、どの程度の投資を行い、どのようなリターンを生み出していきたいと考えているか。

A1：（自己都合による）離職率は 3 %程度だが、ここ数年は若手の離職が課題であり、それに対するエンゲージメントについて一步踏み込んで取り組まないといけないという意識があった。採用に係る社員数は大きく増やしているわけではないが、採用後のケアについては、研修などを行う人材開発の関連部署に 80～90 名程度の社員がいる。これは、競合他社と比べても手厚い人数。オンライン、オフラインを含め、社内のインフラは整っている。ポテンシャルが高い若い人に対して成長機会のための環境整備を行っている。

Q2：開示の要請も増え、オリジナリティが求められていると考える。人に係る投資規模はどの程度でどのようなリターンが望ましいのか。今後、投資の中で人材に係る投資規模が大きくなるのではないか。

A2：人材に関する投資金額は ESG データブックで開示しており、2022 年 3 月期は約 40 億円弱であった。この金額を一気に増やすことは考えていない。コロナ禍でスキルを伝達するような研修については、オンラインに切り替わったことでコストセーブになっている。今後も社員数の増加により多少の変化はあるが、人材投資を増やし続ける予定はなく、効果を見極めながら考えていく。開示の要求も増えており、どのように集計して開示するのが有用であるかは社内で検討している。当社の場合、本社サイドの組織として人事部や人材開発部などの体制は充実しているが、各事業本部の中にも HRM 組織があり、事業に特化した教育や組織風土に沿った研修を手厚く実施しているため、こういった組織に係る費用等も適切に集計して開示していきたいと考えている。

## （質問者 7）

Q1：2030 年もしくはその先における海外進出の狙いを教えてほしい。

A1：コンサルティング、IT の双方において、新しい経営のコンセプトやテクノロジー、ビジネスモデルは北米からやってくることが多い。当社は日本がホームグラウンドであるため、しばらくは日本が中心の経営になる。しかしながら、日本で競争力をこれからも維持、向上させていくためにはグローバルの視点は不可欠だと考える。いつになるかはわからないが連結売上の 3、4 割がグローバル事業となった際には、ボードや執行側も海外事業の代表が入って議論がされるべきであり、そうした多様化を進めないと私たちの事業は強くなっていかないとと思う。いずれは、経営をグローバル化することは必須と考えている。ただし、海外から社外取締役として専門家を連れてくるというわけではない。私たちが投資した会社を通して海外の手触り感を持っている。海外の経営者も NRI グループとして NRI の経営を理解した上で、海外から見た切り口での議論をしてもらいたい。意味のある多様な議論がされるためには、海外できちんとした経営が行われている必要がある。私たちは日本においてコンサルティング、アプリケーション開発、基盤サービス、運用の機能があり、上流に強みがあるビジネスモデルを持っている。海

外においても同様のモデルでやっていきたい。豪州では数社買収し、事業のラインナップを揃えた。日本同様の経営モデルを作る素地はできたが、経営のレベルアップは時間をかけてやっていかないとはいけない。北米は運用・インフラに強みのある会社を1社買った。私たちが買収する以前に持っていたアプリケーション開発の機能をひとつの土台にして、豪州と同様に足りない機能を買増すことをやっていきたい。海外で成長するためには、内需が成長している国であることを考えると、豪州と北米しか選択肢はなく、投資するのであればこのふたつに集中しようと考えた。まだ外部環境の変化に業績が左右される脆弱性があるため、目下は経営基盤をしっかりと強化することを目指す。

Q2：海外のIT市場では一気通貫でサービスを提供するシステムインテグレーターの存在はないという理解だが、そういった存在を目指すということか。

A2：北米においては日本のSIにあたるものはお客様自身が内製している。大手のお客様で大規模なシステム改修が行われる場合、大きい人材プールを持ったITベンダーが人を派遣することでユーザ部門を補完している。大手のお客様はそうしたことが可能だが、Tier2以下の会社においては、内製体制があるわけではなく、外部のサードベンダーに委託している。例えば、インフラをクラウド化し、残ったオンプレミスとあわせてインフラ運用をサードベンダーに任せたい、ユーザ部門が顧客接点のアプリケーションを開発する際にデザインシンキングから実装までをサードベンダーに任せたい、といった場合、規模は小さいがこれらに対応できる機能をCore BTSは持っている。こうしたコンセプトを追加買収により地域やデリバリー領域を拡大していく。M&Aはリスクを考慮しながら一步一步進めていく。日本とアメリカでは環境もマーケットの構造も違うが、私たちが日本で強みを持っているビジネスモデルを適用できる市場セグメントはあるという理解をしている。

### （質問者8）

Q1：財務方針について、海外M&Aと自己株買いの考え方について教えてほしい。

A1：手元の運転資金は売上の2か月程度を持つことが基本だと考えている。当社は、年間千数百億のキャッシュフローがあるため、自己株買いについては規模やタイミングは都度判断して決定する。M&Aの予定がないので自己株買いをする、というロジックではない。

Q2：海外でのM&Aに対するスタンスは慎重になったわけでも積極的になったわけでもなく、変わらずという理解でよいか。

A2：既存のビジネスが安定していない中で、大規模なM&Aは経営の体力を使うことになる。中計の3年間では、そのようなまとまった規模のM&Aはないだろう。

**(質問者9)**

Q1 : IT 資産のモダナイズは長期の時間軸において、どれほどのポテンシャルがあるものか。また、その効果は中計期間において、どのようなタイムライン、規模で現れるか。外部からはその進捗をどのように確認することができるか。

A1 : 中計期間内で一番期待しているのは、既存 IT 資産のモダナイゼーション。昨年から取り組んでいるが、開発ボリュームを削減するという意味では大きな効果がある。効果は今年よりは来年、再来年になるだろう。開発フレームワークは従来から取り組んでいる活動。現在の開発フレームワークは時間が経過しているため、新しいツールを用いてブラッシュアップする。AI の活用については、STEP1 は完了している。これから、STEP2 としてスクリプトの自動生成やテストケースの自動作成などに本格的に取り組んでいく。さらに、これらを汎用化して社内で活用できるレベルに持っていくのがSTEP3。現在の中計期間中にSTEP3 まで持っていきたい。生産性向上が実現すれば、P/L インパクトがある。効果が現れるのは、現在の中計というよりは次の中計の頃かもしれない。

以上