

(2023年11月30日開催、東京)

## 株式会社野村総合研究所

### 2023年11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：足元、国内事業は好調だが、現在の成長ペースはどの程度持続可能なものか。

A1：どのセグメントも増収増益を達成している。コンサルティングは公共系のPMO案件やDXコンサルティングが活況。ITソリューション系はコロナ禍の3年間は非対面・非接触やEC、物流効率化の案件が多かった。コロナが落ち着いても、IT活用の機運は変わっていない。日本はITの活用が遅れていたこともあり、引き続き課題として経営者も認識している。

加えて、フロント系を変える機運の高まりと同時にフロント系を支えるバックのシステムが古くて接続性が悪い、あるいは今後のビジネス拡大の足かせになるためモダナイズする動きもある。フロントとバックのいずれも需要が高まっており、この状況はしばらく継続すると見ている。

我々はコンサルティングとITソリューションの両方を持つことで、顧客のIT活用の期待に応えることができる。また、フロントの難易度の高い仕組みや基幹系の大規模な仕組みを作るケイパビリティやソリューションも持っており、非常に良い立ち位置にいる。

Q2：日本のIT業界は人材不足や人件費の高騰などの課題がある一方で需要が旺盛な状況。NRIでは人員数確保や人件費高騰の顧客への転嫁についてどのように考えているか。

A2：当社の処遇は（他社に比べて）高いため、上げなければ人材の確保ができないという状況にはない。処遇は会社の業績向上に連動して年収が上がる仕組み。月例級は能力に応じて昇給昇格がある。賞与については1人当たり付加価値および営業利益の伸び率により決まる。社員も会社の継続的な成長の恩恵を享受できる仕組み。

現状は新卒を450人程度、中計最終年の2025年度には500人程度を採用する計画。また、以前は新卒採用が中心だったが、即戦力としてキャリア採用も強化している。

Q3：キャリア採用者はどういった企業から来るのか。

A3：様々だが、同業他社が多い。他にも事業会社のIT部門から転職してくるケースもある。

### **(質問者 2)**

Q1：生成 AI の NRI のビジネスへのインパクトについて伺いたい。顧客からの需要や引き合いの状況、自社のプロセスへの活用の両面でコメントをいただきたい。

A1：生成 AI をどう使うかのコンサルティング需要が増えている。お客様への適用は 3 つのフェーズに分けて考えている。フェーズ 1 は単純作業であり、顧客自身で実施が可能。現状はフェーズ 2 に入っており、コールセンターやヘルプデスク等の業務効率化のための AI 活用の需要が多い。さらにはフェーズ 3 として AI ベースの経営情報システムを作っていきたいと考えている。現段階ではフェーズ 2 が中心。また、生成 AI の活用による NRI 自身の開発生産性の向上にも取り組んでいる。開発工程において、一番人手がかかるのは開発、テストの工程。第一段階としてテスト工程への AI 活用を行い、次に AI によるプログラム生成の自動化に取り組む。

### **(質問者 3)**

Q1：生成 AI の技術進歩により、外部委託先の必要性は減っていくか。

A1：下流工程の大部分は生成 AI で代替されるだろう。しかしながら、それによりビジネスパートナーの仕事がなくなるわけではなく、より上流の工程にシフトいただくことで、仕事の幅を広げ、量を増やすことができる。ビジネスパートナーの皆様にも上流工程へのシフトに取り組んでいただき、生成 AI の時代を共に築いていきたい。

### **(質問者 4)**

Q1：国内では海外と比較して DX 化が遅れていたため、フロントエンドへの投資から始め、現在はバックエンドに移っているとのことだった。これはフロント系が追いついたためバックエンドに目を向けているのか、あるいはフロントエンド、バックエンド共にまだ追いついていない状態か。

A1：フロントエンドの仕組みは一度構築して終わりではなく、ビジネス成長に応じて変化が必要であり、恒常的に仕事が発生する。一方、バックエンドは一度構築すればシクリカル。足元は両方の需要がある。

### **(質問者 5)**

Q1：電子インボイス対応など官公庁、政府系事業で期待しているものはあるか。

A1：電子インボイス関連は一定の需要があり、すでにリリース済み。今後、電子化は進んでいこう。また、来年から NISA の仕組みが新しくなる。新 NISA は投資が促進される仕組みのため、トランザクションが増えることが想定され、これは私たちの売上にインパクトがあることを期待している。日本では、税制、制度改正に伴う IT 高度化の仕事は増えていくと思う。

加えて、マイナンバーカードの仕事に注力している。政府のシステムそのものではなく、それを利用する金融機関等への共同利用型サービスの提供に力を入れて取り組んでいる。

#### **(質問者 6)**

Q1：マイナンバーを使った行政サービスのシステムや全銀システムで障害が発生したが、NRI においても同様のリスクは考えられるか。

A1：当社は様々な共同利用型サービスを提供している。なかでも証券バックオフィス向けシステムの THE STAR は東京証券取引所の半分のトランザクションを処理し、証券口座の半分を管理しており、社会インフラを担っている。障害が発生した場合の影響は甚大なため、障害を起こさないよう、私が担当する品質管理部門で常にプロジェクトを監視している。私たちはこうした障害を起こさない工夫を何十年も積み重ねている。

#### **(質問者 7)**

Q1：米国子会社の減損テストはいつ実施しているか。

A1：四半期毎に会計士と確認している。状況は厳しいが、計画値を都度達成している状況。

Q2：豪州についてはどうか。

A2：M&A を繰り返しながら 7 年程度事業を継続している。金利上昇の影響はあるが米国ほどではない。減損テストは同様に実施しており、現状問題はない。

#### **(質問者 8)**

Q1：豪州政府は、コンサルタントへの依存度を低くするとのアナウンスがあったが、NRI のビジネスに影響はあるか。

A1：昨年の政権交代により、コンサルティングおよび IT 投資抑制の影響を受けている。しかしながら、IT 投資の抑制を継続した状況で政府は成り立たないと思う。一旦リセットの後、投資は戻ってくると想定している。

#### **(質問者 9)**

Q1：今後、新社長のもとで海外での M&A は加速していくか。

A1：豪州は事業基盤が確立されており、大きな M&A の予定はない。国土が広いので小規模な M&A はありうる。北米は 2 年前に買収した Core BTS を中心に事業運営している。現状、営業体制の

立て直し、構造改革が終わったところであり、その成果を確認できてから次の M&A を検討する方針。現中計期間に大きな M&A を行うのではなく、次の中計で足りないペースを M&A で埋めていく方針を既に打ち出しており、新社長も同様の考え方。

Q2：欧州への進出は考えているか。

A2：考えていない。IT 産業は内需のため、人口が増え、先進国でないと対価を取ることができない。この条件に合致するのは豪州と北米のみ。北米は規模が大きく難易度が高いため、まず豪州で経験を積んでから北米に展開した。

### **(質問者 10)**

Q1：中計における財務的な KPI について伺いたい。

A1：配当性向については 35%から 40%に引き上げた。また、ROE は 20%超をしっかりと維持していく。

Q2：現状、ROE はすでに 20%超だが、今後しばらくはフラットに推移するのか、あるいは上昇を続けていくのか。上昇を続ける場合にはこれまでと同様のペースか、または何かしらの要因でスピードアップすることが考えられるのか。

A2：今中計中は、自己株式取得をしっかり行い、事業成長をマネージしながら 20%台を維持していく。次の中計での ROE 水準については、今後さらに議論していく。

### **(質問者 11)**

Q1：海外事業の問題について詳しく伺いたい。環境が厳しいのは理解した。特に、コンサルティングも赤字となっている背景を確認したい。

A1：海外のコンサルティング事業は、主に海外に進出した日本企業のサポートを行っている。世界各拠点に小規模ながら展開しており、今期は南アジア、中国での成長が鈍化した。IT ソリューション系では、北米の Core BTS はネットワーク事業が祖業だが、将来的にこの部分の大きな成長は期待できないため、過去 4 社の M&A を行ってクラウド事業を追加した。M&A は、NRI が買収する以前に行われたが、この PMI がうまくいっていなかったため、改めて今年 1 月から半年ほどかけて営業体制の刷新を行った。

### **(質問者 12)**

Q1：Core BTS と NRI-ITSA の連携強化を発表したが、今後の北米戦略や営業にどのような影響を及ぼすか。

A1 : Core BTS のオーガニック成長が最優先。一方、北米・ダラスで主に日系企業の IT を支援する NRI-ITSA は規模が小さく、業務拡大には更なるリソースが必要なため、Core BTS と協働することとした。

Q2 : Core BTS、NRI-ITSA の協働ビジネスは、どちらがマネージしているか。

A2 : NRI-ITSA の顧客相手のビジネスであり、NRI-ITSA がメインで Core BTS が協力する形となっている。

### **(質問者 13)**

Q1 : 産業 IT の利益率が金融 IT に比べて低い理由について伺いたい。

A1 : 国内の金融 IT には高い営業利益率を実現する共同利用型サービスがあり、その割合も高い。一方、産業 IT のシステムは、個別に構築するため、利益率が低い。現状も金融 IT を下回るが、産業 IT の利益率は長い歴史を経て現在の水準に至った。これは、顧客の大型化やパブリッククラウドの活用、EC のフロント系の部品化に取り組み、生産性を向上させてきたことが寄与している。こうした取り組みの積み重ねにより、現在では産業 IT の利益率が金融 IT を上回る月もある。

### **(質問者 14)**

Q1 : 産業 IT での部品化により、さらなる生産性の向上は期待できるか。あるいは頭打ちになるか。

A1 : 部品化のさらなる余地はあるため生産性向上は期待できる。次々に新しい部品を産み出していくため、作り切ることはないだろう。

以上