

(2023年12月20日開催、東京)

株式会社野村総合研究所

2023年12月 セルサイドアナリストスモールミーティング 第1部

質疑応答 (Q & A)

(質問者1)

Q1：新社長はどのような方が紹介いただきたい。

A1：柳澤は91年にSEとして入社し、ITソリューション部門に5年程所属。その後コンサルティング部門に異動し、情報通信、消費財・サービス、経営コンサルなどを経験。直近5年はコーポレート部門を担当し、人事部長や兼人事・人材開発の担当役員を経験、2023年度は総合企画センター長として事業戦略、IR、コーポレートコミュニケーションを担当している。人事部を経験しており、社内の人材を幅広く知っているのが一つの特徴。

Q2：新社長はどういったところが強みか。

A2：企業は6-8年程度のサイクルで社長が変わることで、持続的に成長できるというレポートを弊社コンサルタントが書いている。当社も3年前からそのような時期に近づき、指名諮問委員会を含めて次の社長の議論を始めた。4月に本部を束ねる担当役員であるネクストキャビネットの若返りを図った。このメンバーでビジョンや中計の議論を進めていくなかで柳澤が一番リーダーシップを発揮した。リーダーシップという観点で柳澤が最適であろうとの指名諮問委員会の判断を経て、取締役会で選任された。

Q3：これまで此本社長は、既存の強みと新しい技術の掛け合わせにより価値を上げてきた。既存の強みに技術等を上乘せすれば成長できるなかで、NRIをさらに強くしていくには更なる技術面の強化が必要か、あるいは柳澤氏の直近のバックグラウンドである人材面での強化を行うのか？

A3：当社は事業部門がしっかりしているため、現場の推進力は強い。社長としていきなり此本のレベルとなるには練度の向上が必要だが、柳澤もコンサルタント出身だけに先を見据える能力はある。今後此本は、代表権が外れ取締役会長として取締役会の議長に就くことになり、自身は取締役会の活性化に取り組みたいとの強い思いを持っている。執行は柳澤配下で行い、よりハイレベルな戦略について取締役会で議論し、会社の運営を含めた意見を集約していく。足りないところは取締役会でカバーしていくことになるだろう。

(質問者 2)

Q1：新社長のアジェンダはいつ頃発表される予定か。変わる点、変わらない点について、現時点で共有できることがあれば伺いたい。

A1：柳澤が皆様の前でお話するのは4月の決算説明会が初回の予定。柳澤も中計、ビジョン策定には関わっていたため、経営方針の変更は無い。柳澤が社員全員に向けたビデオメッセージでも語っているが、人的資本をいかに充実させていくかということに対する想いは強い。当社は人が資産であるため、どう活躍してもらうか、どのように活躍の場を作るかに力を入れるのが、新社長の一番大きな思いだと思う。

Q2：国内は順調だが、苦戦している海外事業については、どのようなアプローチで北米を立て直そうとしているのか。

A2：11月にダラスのNRI-ITSAとの連携を強化する施策を開始した。NRI-ITSAは現地の日本企業をサポートしており、ここでの開発力としてCore BTSを活用する。加えて、Core BTSの経営層とはしっかりコミュニケーションする必要がある。高いコミュニケーションを通して、ITSAとの連携もまとめてきた。柳澤は英語で現地の経営層と直接コミュニケーションができるため、経営に踏み込みやすいと思う。4月の決算説明会での本人のプレゼンテーションを聞いていただきたい。

Q3：現状、Core BTSはどのような状況か。現状と見通しを教えてください。

A3：正直、良くない。4月時点では年度末にかけて回復とコメントしていたが、回復の見通しが徐々に後ろ倒しになっているという印象を持たれるかもしれない。営業体制の立て直しを行い、NRI-ITSAとの連携も進めたが、高金利の影響を受けて顧客の投資意欲低迷が継続している。北米のITは内製化が主体であり、不足する部分に外部のリソースを活用するスタイルのため、投資を抑えると、まず外部リソースが削減される。そのため、我々も2大顧客の仕事の受注が減少してしまった。景況感の悪い状態は継続している。

Q4：11月、12月の様子を見て、(今後の)構造改革実施についてはどう考えているか。

A4：本来は、ネットワーク事業とクラウド事業のクロスセルしながらネットワーク事業の顧客にクラウドの導入を進めることを目的としていた。しかしながら、ネットワーク事業の営業要員がクラウドサービスを売ることは難しいということが分かったため、営業の体制をよりクラウドに強いメンバーに入れ替えることを行ってきた。体制は概ね整ったが、まだ事業環境が良くない。事業環境が戻ってきたときの準備をしている状況。

(質問者 3)

Q1：もともと安齋専務と柳澤常務が出席予定との案内をいただいていたが。

A1：ご案内時点では、新社長就任の発表前であった。最初に皆様の前でお話するのは、4月の決算

発表の予定。

Q2：新社長の施策について伺いたい。就任会見で人的資本の強化について言及されていたが、具体的には何を実施するのか。

A2：柳澤は人事部長兼人事担当役員として、それまで年功が強かった人事制度を10数年ぶりに改正した。ミッショングレード制と呼んでいるが、職責に応じた処遇とするもので、昇格、降格は激しいが、成果が出ている人に報いる仕組み。この新しい人事制度をしっかりと運用することが一番。加えて、ITソリューション人材もビジネス的な知見を強めていく必要がある。ビジネスアナリスト、ビジネスディベロッパーといったビジネスを作る人材の社内認定制度も設けているが、DX2.0、3.0などDXの高度化を推進する人材を増やす必要がある。また、グローバル人材や、AI技術者の拡充といったことも必要。

Q3：そうした人材の拡充は、キャリア採用で補完するのか、あるいは社内の配置転換やスキルアップにより実現するのか。

A3：当社の社員は、リスキングを強要せずとも自ら新たなことを学ぶことに対する意識が高い。既にAIも多くの人々が触れている。キャリア採用はスキル補完の目的もあるが、ポテンシャルがあり様々なことを学びながら成長していく人材を採用している。実際、部長における新卒・中途の構成比は、一般社員におけるそれと変わらない。

(質問者 4)

Q1：柳澤新社長はSEとコンサルタントの2つのキャリアを持っているが、それぞれを行き来するキャリアは一般的なものか。

A1：稀なケース。DXの時代になり“コンソリューション”を進めていく中で、コンサルタントとSEが連携して業務を行うことは多くなっているため、トレーニーといった形で人材交流は行っている。人事異動というよりも協業体験の積み重ねを重視している。

Q2：数年前からキャリア採用を積極化しているが、キャリア入社社員が増加したことにより、社内のカルチャーが崩れるなどのネガティブなことは起こっていないか。

A2：業況拡大に伴い、キャリア採用を増やしてきた。就社意識が低下しているため、それを補完する意味合いでもキャリア採用を行っている。キャリア採用者に対しては、疎外感が出ないようにオンボーディング研修を行い、社長自らが事業内容を説明する中で、カルチャーについても伝える取り組みを行っている。他にも、事業と社会の結びつきを考える価値共創のダイアログにも入ってもらうことで、疎外感を感じることがないように意識している。コロナ禍と重なり、慣れるのに時間がかかる時期があったが、出社率も上げているので、キャッチアップしてきていると思う。

Q3 : 新卒のリテンションが低いという話があったが、顕著に悪化はしていないか。

A3 : 急激に悪くなっていることはない。前期は、自己都合による退職者は（全社で）3.1%だったが、今年は多少上がるかもしれない。処遇だけではなく、様々なチャレンジをしたいと考える人が増えていることは当然だと思う。我々も色々な施策を打っているおり、社内で異なるキャリアを積めるよう、年2回の公募による異動や異動希望に関する人事部との面談など、リテンションを強化する努力をしている。

Q4 : NRI-CTS の進捗について教えていただきたい。2024 年には業績貢献が見込めるものか。

A4 : まだ、完成したソリューションではない。課題意識としては、Scope1、2 は自社で把握できるが、Scope3 では他社から購入した製品に関して CO2 排出について把握しなくてはいけない。それぞれの会社で計測したデータを集めて管理するものだが、まだ構築中の段階。

(質問者 5)

Q1 : キャッシュアロケーションの考え方について伺いたい。データセンターへの設備投資、M&A、株主還元はどのような優先順位か。

A1 : データセンターは、老朽化したものを廃止し、現状東京、横浜、大阪に 3 つ保有している。大阪は第 2 棟を一昨年に建設し、キャパシティを拡大した。産業系ではパブリッククラウド活用が進んでいるため、主にデータ所在地を明確にしなければならない金融系にデータセンターを用いていく。まだ空きはあり、これをいかに効果的に使っていくかを考えており、しばらくは大きなデータセンターの投資はない。データセンターの老朽化は 30 年サイクルと考えられているため、現状は設備を変えるための投資にとどまる。

M&A については、これまでご説明してきた方針から大きく変わっていない。豪州は持ち直してきたが Core BTS は回復していないため、北米での新たな M&A は現中計期間中に大規模なものを行わない。ミッシングピースはあるため、立て直しが完了し、事業成長が見込まれるようになったら、コンサルティングなどの機能を埋めていくことになるが、次の中計期間になるだろう。

したがってキャッシュアロケーションの考え方としては、既存の設備やシステムの更改、M&A、株主還元を概ね 3 分の 1 ずつの考え方。1 年毎ではなく、中計やビジョンなどの期間で考えているため、自己株取得をどのタイミングで実施するかは常に考えている。今期は 500 億円の自己株式取得を行い、配当も上げており、株主還元については努力している。

Q2 : Core BTS は M&A を行うためのプラットフォームとして買収したと理解しているが、それが実現していないのは何が問題か。

A2 : 数年前に北米でロイヤリティマーケティングのサービスを提供する Brierley + Partners を買ったが、変化が激しくサービスの陳腐化が早かった。大手でないと市場の変化に追従できないため、成長は難しいと判断して売却した。一方、Core BTS はサービス提供ではなく、システムを作る会社のため、

時代の変化とともに会社の形を変えることができる。その点では NRI に非常に近い。ネットワーク事業にクラウド事業をクロスセルという方針は間違っていないと思うが、営業のケイパビリティが低かったため、体制を強化している。

(質問者 6)

Q1：産業 IT でのプラットフォーム化が進む可能性について伺いたい。生成 AI など自動化できる部分が増えることで、モジュール化が加速する可能性はあるか。

A1：産業 IT において金融 IT のようなプラットフォーム型のシステムを構築することは難しい。金融機関向けのシステムは、業法で決められた通りの動きをすればよいため、どこが作っても同じものになる。一方で産業系はレギュレーションがあるわけではなく IT そのものが競争優位の源泉になるため、共同で利用することは考えにくい。しかしながら、(産業 IT でも) 共通要素が多くある。例えば、パブリッククラウドを使う際のパラメーターはある程度のルール化ができるため、インフラ系の IP やフロント系の画面の部品化など、IP 部品の開発には力を入れている。また、AI については、金融、産業共に使えるインフラだと思う。使い方は異なるだろうが、例えば産業系ではリコメンドへの組み込みやインターフェイスでの活用、金融系ではコールセンターでの活用などの可能性が考えられる。ただし、ハルシネーションの問題があるため、消費者に直接提供するには見極めが必要な段階だろう。

Q2：AI の活用は、生産性向上というより、事業の拡大に向けてサービス提供していくということか。

A2：AI の活用はお客様へのサービス提供と我々の生産性向上での活用の 2 パターンがある。生産性向上については、テスト工程への適用に優先的に取り組み、次にソースコード生成の自動化、最終的にはシステム開発工程全般に AI を取り入れたプラットフォームで支援することを検討している。うまく活用できれば大きな生産性改善となるため、どの部分に適用すべきかを見極めているのが現在のフェーズ。

Q3：人材リテンションについて、活躍できる場の提供、高い給与、研修の充実など、色々な取り組みが考えられるが一番重要なものはどれか。

A3：当社の処遇は他社比で既に高い。事業成長の結果がボーナスに反映されることで、結果として社員に還元される仕組みがあり、これが一番大事。この仕組みによって優秀な人材を採用することができる。また、ハードルが高い仕事を与えないと成長しないため、機会付与も大切。優先順位というより、採用、機会付与、教育、処遇のサイクルに優先順位を付けず回すことが大事だと考えている。

(質問者 7)

Q1：国内では、今期は業界全体で単価が上昇したと思う。単価上昇に見合った価値、付加価値を認めてくれる顧客では、来期以降も値上げできる余地はあるように感じる。来期、価値に見合った価

格に収斂していくことが起こると考えているが、どう見ているか。受注単価の改訂についてはどういった方針か。

A1：まず、我々は価格競争に陥るところには入らない。どこでも作れるものには付加価値はない。我々の強みはコンサルテーションも含めた技術力。複雑で高トランザクション、ミッションクリティカルな仕組みが私たちの求められる領域。競争が無く、他でできない仕事をしっかりと取ることが大きな考え方。コロナ禍では EC、非対面、非接触等のフロント系案件が多くあった。その後、基幹系が古く、フロントの接続性が悪いなど、基幹系刷新の案件も多い。フロントに比べて古い基幹システムの刷新案件は難しく、これができるベンダーは少ない。この流れが当面続くと考えている。加えて、人手不足や人件費高騰により、企業は省力化してビジネスを行うことを考えている状況であり、IT 化は避けて通れない。欧米に比べて日本の IT 化はまだ遅れている。コロナ禍をきっかけに気付いたことは大きな変化だと思う。

Q2：理解のある顧客に対して、フロント、基幹の刷新、両者の融合によりまだ価値訴求はできるか。

A2：私たちは 1,000 億円の売上を増加させるためには、100 億円売り上げる会社を 10 社作るイメージを持っている。（10 億円の顧客を 100 社とは考えていない。）可能性のあるお客様とリレーションを築きながら、間違いのないものを提供することで、信頼を勝ち得て次の仕事をいただく。価値の遡及ができるお客様とお付き合いができていていると考えているし、そうしなくてはいけない。

Q3：そういう動きが率先してできている企業に良い人材が集まってくるのだろう。

A3：良い機会、経験の場を作ることにつながる。大きなプロジェクトはプロジェクトマネージャーにとって有益であり、新しい技術の活用はエンジニアにとって面白い話。お客様の高いニーズにはきちんと応えていくべきであり、人材成長サイクルを回すためのパーツのひとつでもある。

(質問者 8)

Q1：海外企業からは AI で売り上げが立ってきたという話を聞く一方で、日系ではあまり聞かない。この違いは何か。また、NRI の AI の取り組みにおいて、柳澤新社長の AI ワーキンググループ長としての経験はどのように生きるか。

A1：柳澤自身は技術者ではないため、事業の方向性として必要な AI の取り組み方をまとめている。各事業セグメント及びコーポレート部門において、どう AI を活用するか、ディテールではなく、俯瞰してどう連携させていくかという役割で動いている。

海外において生成 AI のみでビジネスになっているという点については、本当だろうかという感想を持っている。私たちは AI だけで稼ぐのではなく、基幹系やフロントに AI を組み込み、うまく活用しながら私たちのビジネスを高度化させていく材料として使いたい。高度化は進むだろうが、業務モデルに合わせた専用 LLM を作ることで私たちが提供するシステムの高度化につながると考えている。

Q2：他社の生成 AI は内製が可能なものという印象を受けたが、その場合には、NRI の競合にはならないか。

A2：先の話になるが、全体を通して AI を活用すると AI オリエンテッドなアーキテクチャになるが、バックの仕組みは相当に難しく、付加価値の高い領域になる。複雑で高トラフィックな仕組みのため、大規模なものを実現できる企業は少ない。私たちにはこの点に強みがあり、技術力と AI を組み合わせたアーキテクチャを作って行けると思う。

Q3：AI によりシステム構造が複雑化すると、米国で内製化しているシステムには難しいのではないかと
思うが、こうした技術の米国展開は考えているか。

A3：北米を含めて海外ではパッケージ活用が多い。パッケージには積極的に AI が組み込まれている。日本はユーザ側にシステムに対する独自のこだわりが強く、また IT 人材を流動化させることができないため Sier を頼ることになるが、実現可能なベンダーは限られていると思う。私たちは付加価値を遡及できるお客様に提供していきたい。

(質問者 9)

Q1：国内におけるリスクは何だと考えているか。

A1：システム開発の不採算プロジェクトは常に意識しており、防ぐよう努めている。過去からの業績推移を見ると、減収減益となったのはいずれも金融危機の時。これを反省に産業 IT の事業ポートフォリオを大きくしてきた。以前は 70%を占めていた金融 IT のウエイトは、現在は 50%を切る状況。耐性の強い事業ポートフォリオに変化させてきたが、まだ半分程度は金融 IT のため金融危機が起きれば以前ほどではないが影響を受けるだろう。しかしながら、今のところは大きなリスクではないと考えている。

Q2：継続的な事業の売上は約 6 割あるが、将来的にこの比率を上げていく考えはあるか。

A2：継続的な事業が大きければ安定するが、増やすことにより新規のシステム開発や上流のコンサルティングの仕事が少なくなるため、新規のシステム開発やコンサルティングはしっかりやらないといけない。それが結果として根雪になってくる。6 割を維持し続けられているのは、過去からの努力の積み重ねだと思う。

以上