

(2023年6月16日開催、東京)

株式会社野村総合研究所

2023年6月 セルサイドアナリストスモールミーティング 第2部

質疑応答 (Q & A)

(質問者1)

Q1：国内の事業環境について伺いたい。これまで、DX 先進企業(Tier1)の需要を取り込んできたが、彼らの今後の DX 需要にアップサイドはあるか。もしくは、意欲ある顧客の需要については取り込み済みか。また、後続に控える Tier2 以下の需要環境についても教えてほしい。

A1：主に産業系顧客の話だが、Tier1 顧客のうち、2019～2020年頃に E コマースや非接触の投資を行った顧客については、3年が経過し見直しの時期に入ってきた。今年から来年にかけて部分的な改修を行うお客様もいる。昨年頃からは Tier2 顧客のうち E コマースに距離を置いてきたお客様が本格的に投資を始めている。また、昨年頃からお話している通り、フロントシステムへの投資に加えて基幹系システムへの投資が出てきた。したがって、DX 案件は切れ目なく活況である。

Q2：基幹系案件とフロント系案件の-marginの差はどの程度あるのか。また、リソースはどちらを優先するか。

A2：社内で基準利益率を設けており、それに沿って提案を行っているため、marginに大きな差はない。現状、リソースは逼迫している状況だが、会社としての優先順位の方針があるわけではない。既存顧客を優先する傾向はあるが、基本的には現場の判断による。

(質問者2)

Q1：中計で開示された 2025 年の営業利益率の数値計画は物足りないと感じる。NRI は採算性が上がっているので、2025 年の国内の利益率は 19%程度まで行くポテンシャルはあるか。

A1：十分あると思う。従来から当社は中計の目標は必達の数値として出しており、上振れ余地はあると思う。確実に実現できる目標として設定している。

Q2：国内の利益率の上昇は、引き合いが強いため単価上昇が期待できるからか。または生産性向上によるものか。

A2：両方ある。内部プロセスの効率化として、金融の共同利用型サービスのシステム規模を圧縮することに取り組んでいる。需要は活況であり、国内でのトップライン成長については死角がないと感じる。

加えて、最近では ChatGPT に関連する問い合わせが多くある。社内でもタスクフォースを立ち上げ、間接業務の効率化やシステム開発プロセスへの適用だけでなく、トップラインを伸ばすところでの活用を検討している。顧客での内製には限界があるため、当社にとって大きなポテンシャルがあると考えている。ChatGPT は今までにない増収要因になる気はしている。

Q3 : ChatGPT に関して、NRI から見て収益化できる分野はどこと考えるか。また、NRI が手掛けるような大規模のシステム構築に適用できるものか。

A3 : 顧客向けのビジネスのほか、システム開発のプロセスへの適用、当社のコーポレート部門の業務改革への活用の 3 つの可能性があると思う。顧客向けのビジネスで活用する場合は 2 パターンある。例えば、GPT4 のような最先端のエンジンをそのまま使い、ジェネレータで文章の生成だけを行うサービスを提供するパターン。可能性もあり、引き合いもあるが、高度な技術力を必要としないため、お客様での内製が可能と考えている。NRI の特徴が活かせるのは ChatGPT の前にリトリーバーと言われる業務のエッセンスが入った検索エンジンを作り、これを ChatGPT に入力するパターン。例えば、THE STAR のヘルプデスクには膨大な量のドキュメントや FAQ があり、検索エンジンを経由してこれを ChatGPT に入力して文章を生成すれば、ヘルプデスクで活用できる。このような検索エンジンの構築には高い技術力が必要。オープンソースのツールを使ってできるものもあれば、スクラッチで作る場合もある。また、取り込むデータのクレンジングも必要であり、お客様の内部ではやりきれない。そこに NRI のエンジニアの技術力が活きる。

また、ChatGPT を使った場合に効果があるところと全くないところがある。100%の正しい答えが求められている業務にはあまり向いていない。一方で、曖昧でもいいから人手を大幅に減らすことができる業務には向いている。つまり、ChatGPT を適用する業務への理解と適用可能性に対する目利きが必要。スタートアップ企業も ChatGPT を使って色々なことを始めると思うが、業務アプリケーションを担当する SIER は自動化する対象の業務がすぐに分かるため圧倒的に優位な立場にある。ビジネスサイドで使う際には、投資対効果を算出できるため、経営者にも提案がしやすく、NRI のコンサルタントも力を発揮できる。ChatGPT は NRI にとって大きなポテンシャルがあると思う。

同時に、システム開発プロセスへの適用についても実証実験を行っている。コードの自動生成も試しているが、既存の業務アプリケーションを置き換えるところまでは難しい。システム開発そのものではなく、レビュー会議向けの資料作成などの付帯業務には使えるだろう。また、当社のコーポレート部門でも定型的な業務が多いため、活用できる場所はあると思う。

現在タスクフォースを立ち上げ、どれほどの効果があるか、どの程度のリソースをかけて取り組むかを検討している。中計の検討時にはなかったアップサイドの話だと思う。

Q4 : 適用分野については納得感がある。NRI にも「トレイナ (TRAINA) 」という AI ソリューションがあったと記憶している。

A4 : トレイナはヘルプデスク業務に特化した機械学習モデル。しかしオープンソースの様々なツールが出てきたため、レッドオーシャンでの戦いになってしまった。ChatGPT も今後同じ道をたどるかもしれない。

現状は ChatGPT を活用するクラウド環境は Azure 一択だが、今後いろいろなタイプの生成 AI が出てきて選択肢が広がれば、ビジネスの可能性が更に広がってくると思う。ChatGPT そのものはレッドオーシャンに向けて進んでいくと思うが、それを使った業務アプリケーションは NRI の価値が出せる領域であり、興味深い技術が出てきたと思っている。

（質問者 3）

Q1：他社では生成 AI への大規模な投資や人員シフトを発表しているが、こうした状況をどう捉えているか。NRI は ChatGPT でどのように差別化できると考えているか。NRI が投資をする分野など具体的に教えてほしい。

A1：生成 AI の利用にあたり、クラウド型ではなくオンプレミス型を必要としている顧客もいるため、別の言語モデルについても研究開発しているが、GPT 4 のレベルに持っていくことは大変であり、効率がよくない。我々はマルチベンダーで色々な生成 AI を使いながら業務アプリケーションづくりに特化していく。NRI がメインベンダーで入っている場合には ChatGPT の応用に関する目利きができるので、他社に先んじて顧客へ提案していくことが可能。検索エンジンやデータは絶えずチューニングが必要であり、ベンダースイッチが難しいため、根雪のようなビジネスにしていける可能性があると思う。経営者と効果について議論し、他社に先んじて提案を行い、仕事を取ることに徹してしていくしかないと考えている。

Q2：タスクフォースを作ったあとのロードマップはどのように考えているか。いつまでに何を決め、どの程度の規模の投資を行うのか。

A2：現在 NRI 全体の戦略を検討中。しかし、変化・進歩が速い技術であるため、計画を立てる前に現場には全速力で走ってもらう。コンサルティングセグメントには指向性をもったグループがあり、基盤セグメントにもデータサイエンティストがいる。コンサルタント、全体のコーディネーター、エンジニアで構成される 4～5 人のチームで顧客に対応する。ChatGPT の技術のアップデートは、基礎研究を行っている部隊が追いかけていく。今上期の決算発表の頃には NRI におけるポテンシャルが見えてくると思う。

Q3：ChatGPT を使える陣容はどの程度いるか。

A3：社内のオンライン勉強会では千数百人以上が興味を示している。実働部隊では 100 人くらいだと思う。

（質問者 4）

Q1：顧客によっては、一部をローコードで内製化したいという要望もあると思うが、ここへのコンサルティングはビジネスになるか。

A1 : ChatGPT を使ってユーザー部門のアプリケーションのコードを書くことは一般的になっていくだろう。その分野では、NRI よりも適したスタートアップ企業がたくさんあるので、彼らの仕事になると思う。

Q2 : NRI はすべて自社でという考えはないと理解しているが、サードパーティのベンチャー活用なども考えているか。また、国内で他社が開発した LLM (Large Language Model) でもよいものがあれば利用するか。

A2 : 現在は Azure OpenAI しか事実上選択肢が無い。国内ベンダーのものも使ってはみたが Azure OpenAI には敵わない。しかし、これも検索エンジンにセキュリティ制約をかける柔軟性が下がる。競合の言語モデルが出てきた方がやりやすくなると思う。

Q3 : 付帯業務の効率化を全社的に適用した場合、1 人当たり工数削減はどの程度か。

A3 : システム開発プロジェクトでは、リスクコントロールをしっかり行うため、要所でシステム開発会議があり、資料作成の業務が膨大にある。この部分が削減できれば相当な工数を捻出できる。過去資料を全部取り込めばかなりの精度のものが作れるため、社内会議の用途であれば GPT4 で十分実用可能だと思う。

Q4 : 最近の採用環境について伺いたい。競合で採用を止めているコンサルティング会社もあると聞か、これは NRI にとってポジティブな影響があるか。

A4 : 現時点、特に影響はない。新卒もキャリアも計画通りコンスタントに採用している。応募いただく方もレベルが高い方々だと思っている。

(質問者 5)

Q1 : 今期の計画は海外の金融システム不安による影響を考慮し保守的なものだったと理解しているが、現状、リスク視すべきファクターは無いのではないか。

A1 : 金融市場は活況。共同利用型サービスの従量課金収入も好調であり、金融 IT は好調。産業 IT についても、3 月末の受注残高が高水準で、4 月以降も需要が旺盛。内需系顧客の業績が好転しはじめているため、産業 IT もよい状況。このまま進捗すれば公表予想を上回る可能性は高いと思っている。

Q2 : 海外の状況について地域別・業種別にカテゴライズして教えてほしい。

A2 : 豪州は北米以上にインフレ・金利上昇で景況感が良くない。公共系案件が多いが、昨年の政権交代により財政が緊縮化に向かっており、政府支出が絞られている。政府の会計年度が 6 月末に終わるため、7 月以降についてはまだ分からないが、今のところ公共系案件はあまり振るわない。豪州の金融業界もコストカットを行うなど苦しんでおり、あまり業況は良くない。当社の事業そのものは傷んでないため、市況次第ではある。北米は Core BTS の再建が進行中。当社側の問題もある

が、今後のリセッションを見越して顧客の IT 投資に抑制がかかっており、第 1 四半期のパイプラインの積み上がりは良くない。雇用環境は良いため好景気継続を期待しているが、現状の受注にはまだ勢いが無い。

Q3：北米は銀行の貸し出し態度が渋いと聞く。北米企業は業績も悪くないが、キャッシュアウトを嫌気する事情もあるのではないか。

A3：顧客企業が投資抑制をしているという話は Core BTS の取締役会で聞いている。豪州と北米はまだエンジンがかかっておらず、現状は日本だけが好調な状況。

(質問者 6)

Q1：内製化の動きもある中で、ベンダーロックインの状況は変化がないと認識している。業界全体の動きとしてベンダーロックインは今後も解消しないと考えるか。または、この先何か変化は考えられるか。

A1：ここ数年、DX を内製で行う動きから、子会社や新しい部署を作り人材を積極的に採用した企業もあった。しかし、人が集まっても自分たちでやり切る能力が不足しており、結局外部の Sier に依存する傾向が強い。集めた IT 人材をどう活用するかに悩む企業も多い。内製化の取り組みは難易度が高いのだと思う。一方で、IT コンサルティング企業も増えている。例えば金融機関では、脱ホスト、オープン化のような難易度の高い案件を IT コンサルタントが先導して計画を立てたものの、設計までは完了したが開発ができず、結果的に従前のベンダーが引き取る動きもある。ベンダーロックイン解消に取り組んでみたものの、技術力不足などによってうまく進んでいない状況。日本は、外部の Sier をうまく活用しながら難易度が高いプロジェクトに取り組む状態が続くのだろう。ChatGPT のような新しい自動化技術を使えば、一部のシステムや新しいサービスはユーザー主導で進んでいくこともあると思う。

(質問者 7)

Q1：決算発表後、キャピタルアロケーションの考え方の転換はポジティブに受け止められている印象だが、投資家の反応にどのような変化があったか？

A1：日本の投資家の反応には大きな変化がない。海外の投資家については、過去に比べて日本企業への関心度が高まっていると感じる。一方で、海外にいる当社の株主は短期志向が強まっており、目先の業績に対する細かい質問が増えた印象もある。

Q2：GX (Green Transformation) への興味の強さは感じられるか。

A2：当社は GX リーグの事務局を務め、日本企業がクリーンエネルギーの観点で何をしなければいけないのかを一番理解している会社であると思うが、投資家の関心は薄く、Core BTS などについての具体的な質問が多い。

(質問者 8)

Q1 : 近年、マイナンバーによる諸情報の紐づけなど政府・自治体系の仕事に手を伸ばしている印象がある。長い目線で見えた場合に、NRI の中で公共向け案件が大きなウェイトになる見通しはあるか。

A1 : マイナンバーを民間企業側が利用する際のプラットフォームには関心がある。マイナポータルに直接関連する政府からの案件を入札で取りに行くことは考えていない。政府が出す IT 案件は体力があるベンダーが取り組んでいる。機会があればやりたいが意図して大きくすることは考えていない。

以上