

(2019年12月12日開催、東京)

株式会社野村総合研究所

2020年3月期 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)

- 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。
- 用語解説
 - ・ DX: デジタル・トランスフォーメーション (Digital Transformation) の略語で、デジタルテクノロジーを活用することで、ビジネスモデルやビジネスプロセスを変革する取組みのこと
 - ・ D2C: ダイレクトトゥコンシューマー (Direct to Consumer) の略語で、自社製品・サービスを、流通業者を介さず消費者に直接販売する仕組みのこと。

(質問者1)

Q: 上期決算後の海外ロードショーで、海外投資家からはどのような質問が多かったか?

A: DX 事業の今後の方針、海外事業の見通し、人手不足へ対応するための採用活動の状況など、幅広い項目で質問を受けた。

Q: 採用活動については、どのような状況か?

A: 新卒採用は、例年 300 名程度を採用しているところ、来年度は 400 名近い人数の採用が内定している。学生の人気も高く、質の高い人材を採用できている。新卒と比べて早く戦力化できるキャリアの採用については、昨年度 100 名程度の採用に対して、今年度は倍増の計画である。既に足元で 160 名程度の採用が決まっており、順調に進捗している。

Q: 業績改善につながるような DX の成功事例が、業界全体で乏しいと感じており、今後も DX の潮流が続くのか不安である。今後、DX についてどのような提案をしていくのか?

A: 業務効率やコスト削減につながる DX1.0 は多くの企業が取り組んでいる。例えばオンプレミスで開発したシステムをクラウドへ移行して、維持コストを下げ、競争劣位に陥ることを避ける。こうした取り組みの必要性は広く認識されている。一方、ビジネスを変革して売上げに貢献する DX2.0 は取り組みの途上にあり、成功事例はまだ顕在化していない。今後、DX でビジネス変革に成功した北米の事例を、日本の顧客にもっと適用できると考えている。提案を通じて、DX でビジネスを変えていくことに対する顧客の理解を深めたい。

Q: DX2.0 で、業績改善につながるような画期的な成功事例が出るタイミングはいつか?

A: おそらく長期ビジョン V2022 の最終年度 (2022 年度) よりも先になると想定する。

Q： それまで DX の潮流は継続すると考えているのか？

A： DX による派生的な投資需要が継続する。例えば、EC を開始した企業では、24 時間対応を可能とするため、それまでバッチ処理で管理していた在庫や配送などの情報システムをリアルタイム化するニーズが生じる。既存のシステムを単にクラウドへ移行するだけでは効果がなく、システムを作り変える必要があり、こうした案件が今後増えていく。

Q： 野村 HD 向けの海外案件の進捗状況と見通しを教えてください。

A： 昨年 8 月にインドへ合併会社を設立して、海外オペレーションを移行した。その後 1 年半～2 年間は試行的にオペレーションを行い、その後、本格的な展開方針を判断する計画である。今のところ計画通りに進捗している。

Q： インドの合併会社のオペレーションは順調か？

A： オペレーションは順調である。

Q： 野村 HD の経営体制が変わったことによる海外案件への影響は？

A： まだ、新体制に変わった直後であり、個別事業の具体的な話をするタイミングでは無い。今後、考え方を聞いた上で進めていく。

Q： 豪州の市況は悪いと聞いているが、今下期の豪州事業の回復見通しは？

A： 豪州は、今後もしばらく弱い基調が続く。そのような中、ASG は上期に経営体制を変更し、昨年度から取り組んでいたリストラも落ち着いた。足元は底打ちしたと認識しており、今後は売上増が見込める。リストラにより利益を生む体質は出来ている。ASG は公共セクターを中心に事業を展開しているので、民間セクターよりも市況の影響を受けにくく、売上の回復は可能だと見ている。

（質問者 2）

Q： 豪州事業からの配当収入はあるのか？ 豪州に投資したメリットは何か？

A： まだ配当収入は無いが、数年後の収益貢献を目的に投資している。長期視点で国内市場の成熟化が進むことは見えており、今後の NRI の成長のために海外市場を取り込む必要がある。豪州は人口も増えており、成長が見込める市場。国内事業だけでなく、海外事業でも一定割合の収益を確保できるようにしたい。

（質問者 3）

Q： キャリア採用数は金融 IT と産業 IT のどちらのセグメントが多いのか？ また、キャリア採用の競争が厳しいにもかかわらず、採用が計画通り順調に進んでいる理由は何か？

A： 金融 IT よりも、産業 IT の方がキャリア採用の人数が多い。IT 業界の人材流動性は高まっていると感じるが、そのような中で NRI の戦略を見て、それに関わりたいと思ってくれる人が多い。

Q： 離職も増えているのか？社員数は純増しているのか？

A： 若い年代を中心に離職は増えているものの、離職率は 3%台で低い水準にある。社員数は純増である。

Q： キャリア採用した人材が、産業 IT の受注に貢献してくるタイミングはいつか？

A： キャリア入社後、新しい環境へキャッチアップして戦力化するまで早い人で半年程度、通常は 1 年くらいかかる。今後、産業 IT の営業・開発向けリソースが徐々に強化され、来年度以降の受注に貢献する見込みである。

Q： ここ 2 年間、DX 案件は産業 IT 中心に伸びてきたが、案件の具体的な内容に変化は見られたか？

A： 流通・製造業を中心に D2C の動きが加速し、EC を開始したが、それに伴う周辺の投資需要が始めている。例えば、顧客に 24 時間サービスを提供するため、既存の業務・システムを作り変えて在庫を 24 時間いつでも把握できるようにする必要が生じる。EC を入り口として、派生する追加の投資需要を掘り下げていく案件が豊富にある、ということが分かってきた。

Q： D2C の分野で、ここ 2 年間での競合環境の変化はあったのか？

A： 提案時に、ERP パッケージを提供する会社との競合は増えている。NRI はスクラッチからの開発を前提に提案し、差別化を図っている。

(質問者 4)

Q： 人材のどのような点を特に重視して採用しているのか？

A： IT 部門の人材採用では、現状のシステム開発に必要なスキルのある人、およびその素養がある人を採用する。キャリア採用であれば、例えばクラウド、JAVA のような基本的技術は必須である。さらに特殊な能力を持っている尖った人材も採用したいが、供給は限られており、それほど多くは採用できない。

Q： 特殊な能力を持っている尖った人材は、メーカーなど事業会社に就職する人が多いのでは？

A： 確かに事業会社で特定分野に専念したい人もいると思う。NRI は、多様な顧客と付き合いがあり、事業会社よりも活動のフィールドが広い。例えば AI を、様々な顧客の問題解決に活用することに興味がある人には魅力があると思う。

Q： 採用人数は増えているが、人材の質は維持できているのか？

A： 新卒採用もキャリア採用も、面接を重ねて厳格な評価を行い、人材の質を維持している。今後も同様に、質の高い人材を計画に沿って増やしていく方針である。

Q：日本のIT市場の成長がさらに加速するためには、何がボトルネックとなるのか、人材不足の解消か、企業経営者の意識変化か？

A：IT系他社が主催したイベントで、「CEOがITを語らない限り、ビジネスは変わらない」という趣旨の講演があった。人材不足については、人材を育てていけば解決可能だが、それだけではビジネスは生まれない。ビジネスをどのように作っていきたいのか、そのためにITをどのように活用すればいいのか、旗を振る経営者が積極的に関わることが重要だと思う。NRIは、コンサルティングを通じて、ビジネス課題とIT活用の目的について経営者の意思決定を支援している。

Q：顧客のニーズやそれに対するNRIの提供サービスは、5年前と比べて変わってきているのか？

A：変わってきている。5年前は、基幹システムの更新・メンテナンスが中心で、顧客から要件を受けて、それに合わせてシステムを開発する、という進め方が主体であった。現在では、例えばD2Cを実現するために、そもそもどのようなシステムを構築すべきか、コンサルティングと連携しつつ、あるべき姿から検討を進める案件が増えた。

例えば、5年前であれば、在庫をリアルタイムで把握するためのシステム構築を提案しても、何のためにやるのか理解されず、単なるコスト増としか見られなかった。現在は、同じ提案に対し、やらないと新ビジネスを実現できず競合他社に負けてしまう、だから必要な事業基盤への投資であると聞く耳を持ってくれる経営者が増えてきた。このような経営者が増えていくべきであり、NRIは事業パートナーとしての信頼をもっと得ていかなければならない。

(質問者5)

Q：AI、アナリティクスなどの先端的な技術や、ハイレベルなデータサイエンティストを備えてセールスポイントにしている他社もあるようだが、NRIの取り組みスタンスは？

A：AIやデータサイエンティストは手段であり、それらを何に使うのかを考える部分から入るのがNRIの事業スタンスである。要素技術などの手段は、必要が生じれば都度調達することが可能。技術や人が揃っていることのみをセールスポイントにするスタンスは取らない。

Q：IT人材の逼迫を解消していくための有効な打ち手は？

A：人材逼迫の完全な解消は難しいが、必要な要素技術を持つ人材の調達を、さらに海外で増やしていくことは考えられる。今は主に中国のパートナーを介して人材調達しているが、必要になればインドなど他国からの調達を増やしていくかもしれない。

(質問者6)

Q：DXにおける北米の成功事例を日本の顧客に適用することだが、どのような事例であれば日本の事情にフィットするのか？

A：日本の流通業・サービス業は、生産性の向上に資するITの活用方法で、北米の事例が参考にな

る。特に、スマートフォンを用いた顧客接点のデジタル化は、全世界共通のソリューションであり、取り込むことが可能である。金融分野は北米でデジタル化が進んでいるものの、規制環境が異なるので、日本での事例適用は総じて簡単ではない。

Q： 2025 年に向けて、IT 業界の構造はどのように変わっていくのか？

A： 今の IT 業界は総じて供給サイドの論理で動いており、ビジネスにおいて IT をどう使うべきかという需要サイドの目線よりも、IT 技術など手段を売ろうとする。このスタンスを続ける限り、事業パートナーとは見てもらえず、業者としか見られない。2025 年には、IT の重要性を理解する覚醒した CEO が増え、優良なパートナーと手を組んで IT 投資を考えるようになるのではないかと。NRI は、レッドオーシャンとなる従来の IT 業界から抜け出し、顧客のパートナーになりたい。

(質問者 7)

Q： CEO の IT に対する意識変化を強めるトリガーは何か？

A： 競争環境の変化が危機感を醸成する最大のトリガーになると思う。誰かに言われたから意識が変わる、というものではない。

(質問者 8)

Q： 経済産業省の DX レポートで、DX という言葉が注目されたが、いわゆる流行のバズワードとしてネガティブに受け止める人もいると思う。NRI 独自の言葉で戦略テーマを設定すべきではないか？

A： 貴重な忠言に感謝。DX レポートの検討には NRI も関与していたが、経済産業省は IT が足枷となって国内産業が競争劣位に陥ることを懸念していた。DX というキャッチーな言葉で注目を集めた点で意義はあった。

(質問者 9)

Q： 2020 年の IT 市場全体の見通しと、NRI が注力する分野を教えてください。

A： 2019 年は、グローバル製造業の業況の減速で、IT 投資も若干の影響を受けていたが、2020 年は好転し、IT 投資を牽引するものと想定する。NRI では、足元からの延長で金融分野の好調が続き、多くのリソースを投入する予定。例えば、みずほ証券の STAR 導入の案件が継続し、また支援を続けている大手生命保険会社向け案件も、事業環境が落ち着けば大きな回復が期待できる。あとは産業分野のトップライン拡大に注力していきたい。

Q： 東京オリンピックの影響は？

A： 業績に対する影響は、現時点では想定していない。

(質問者 10)

Q： NRI の顧客の中で、クラウドへ移行している比率はどのくらいか？

A： 明確な統計数値は無いが、クラウドを全く使って無い顧客はほぼいないと想定する。一方で、100%全てのシステムをクラウド化している顧客もいない。システムに応じて、クラウドとオンプレミスを使い分けている。メインのシステムがクラウドか否かは顧客によって異なる。

Q： 親子上場の問題が議論されているが、子会社のだいがう証券に対する方針は？

A： 適切なタイミングで、適切に検討する。

(質問者 11)

Q： 顧客と設立済みの合併会社の今後の見通しは？ 今後、合併会社はどのくらい増やしていく方針なのか？

A： いずれの合併会社とも設立からの日が浅く、売上が堅実に伸びていくように事業基盤を固めているところである。今後、合併会社を何社まで増やしていくかについて、明確な目標数値は設定していない。今後取り組むべき事業領域などあらかじめ決めておくことは無く、顧客との話し合いを通じて、目標を共有できれば進めていく。NRI として合併会社の実績を積み、情報も開示して声をかけやすい状況をつくっている。

Q： グローバル製造業で来年の業況が好転する、と述べられた裏付けは何か？

A： 経済環境の統計数値に基づき、マクロ経済の見通しを述べたもの。NRI の案件に関連した具体的な裏付けがあるわけではない。

(質問者 12)

Q： 特別な能力を有する人材向けに、一般社員とは異なる高い処遇を導入する議論はあるのか？

A： 時代にあった人事制度は常に考えており、議論の俎上には載っている。ただし、他社への対抗を目的に高い金額を提示するといったことはなく、当社にあった制度を考えていく。

(質問者 13)

Q： 豪州事業の今後の成長のために必要な戦略は？

A： 広い国土をカバーするには、ASG の事業エリアが限られているので、地域毎に優良な IT 会社があれば ASG が買収し全国をカバーしていきたい。また、主力の政府系で大型案件を獲得できるように、サービスラインナップを拡大していく。さらに、NRI が得意としている金融分野への M&A による拡大を目指している。

(質問者 14)

Q： DX 案件を進めるには、どのような人材を育成する必要があるのか？

A： SE の知識に加えて、ビジネスマインドや業界知識など、ビジネスアナリスト的な要素を身に付けていく必要がある。現状は OJT を中心とした育成である。

以上