

(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2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

#### (質問者 1)

Q： みずほ証券の THE STAR 導入がニュースリリースされていたが、導入の背景と今後の事業展開を教えてください。

A： 証券業のお客様は事業環境が厳しい中、非競争領域への IT コストを削減したいということが背景にあると思う。みずほ証券は 20 数年来のお客様であり、先方の戦略と THE STAR のサービスが合致し、今回、導入を決断頂いた。導入期間は約 2 年間であり、現在、導入プロジェクトを進めている。

Q： みずほ証券への導入は野村証券の場合に比較して規模は小さいのか？また、野村証券への導入には相当数の汎用機能の強化があったと思うが、今回はどの程度あるのか？

A： みずほ証券は大手証券の規模であり、独自機能も相当数あるため対応する必要がある。

Q： 導入工程では開発、運用工程ではサービス利用料による売上が計上されると思うが、どの程度の売上規模なのか？

A： 具体的な数値は申し上げられないが、一般的に導入期間は売上高への寄与が大きく、一方、運用工程に入ると利益への寄与が大きくなる。

#### (質問者 2)

Q： みずほ証券への THE STAR 導入はコンサルティング案件と SI 開発案件で構成されていると思うが、それぞれの利益率は？ また、導入完了後、サービス利用料の利益率も併せて教えてください。

A： 利益率について具体的な数値は申し上げられない。本導入では開発・移行の案件が多くを占める。また、導入時の開発・移行案件に比べ、導入後のサービス利用料の利益率の方が高い。

Q： 野村証券向けの THE STAR のサービス利用料は？

A： 個社に対する THE STAR のサービス利用料は開示していない。野村ホールディングス向け売上高

約 600 億円のうち、7 割前後が THE STAR 利用料を含む野村証券向けの売上である。

**(質問者 3)**

Q：ここ数年、金融 IT から産業 IT へリソースシフトをしてきたと思うが、みずほ証券への THE STAR 導入に向けて今後は金融 IT にリソースを戻すのか？

A：現在の金融 IT に所属するリソースで充足しており、リソースを戻すことはない。一方、中国オフショアパートナーは案件の需要に応じて柔軟に増減できる体制となっている。

**(質問者 4)**

Q：みずほ証券の子会社である日本証券テクノロジー（以下、NSTec）の買収により、数百人のエンジニアを確保することになる。NSTec 社員はみずほ証券への THE STAR 導入案件に携わり、導入完了後は金融 IT の事業に携わるのか？

A：その通り。導入期間中は現行稼働システムに対する維持管理対応があり、導入完了後はみずほ証券向けの案件を進めていくことを計画している。そのためにも、NSTec 社員の協力が必要であり、お客様と話をしながら進めていく。

Q：NSTec はみずほ証券以外のみずほ FG 向け案件に携わっているのか？

A：基本的にはみずほ証券向けの案件を担当している。THE STAR 導入完了後はホールセールビジネス向けの案件を進めていきたいと考えている。

Q：今回の NSTec 買収で数百人の金融業向けのシステムエンジニア人材を獲得することになるが、人材不足の環境下でポジティブに捉えてよいか？

A：その通り。一部、本社機構に経営管理人材がいるが、その他はほぼシステムエンジニアである。

Q：NSTec の業績への寄与は今期 4Q から連結対象となるのか？また、売上高の規模は？

A：手続きが滞りなく進めば今期 4Q から連結対象となる予定。売上高については、正式に決定したタイミングで説明をする予定。金融 IT セグメントへの連結対象となる。

Q：現状、NSTec はみずほ証券向け案件のみを担当しており、利益はあまり出ていないと見てよいか？また、買収に伴うのれん償却費負担はどの程度なのか？

A：現時点では当社の傘下にはないため、業績数値については申し上げることはできない。

**(質問者 5)**

Q：今後、THE STAR の拡大余地はどの程度あるのか？

A：基本的には野村証券と競合ではない全ての証券会社向けに拡大余地がある。

**(質問者 6)**

Q： 他大手証券への THE STAR 導入はハードルが高いことを考えると、みずほ証券導入後には拡大余地が無いのでは？

A： 他大手証券への導入がすぐに進むことはないと思うが、中堅証券会社向けは拡大余地があると考えている。

**(質問者 7)**

Q： 野村ホールディングス向けグローバル事業の状況は？

A： インドに設立した NVANTAGE は順調に事業を進めている。設立目的であった、複数顧客向けのサービス展開が可能か来期に見極めを行う予定。一方、野村ホールディングスの経営体制変更が発表されたこともあり、新体制での事業推進体制を見極めて進めていく。

**(質問者 8)**

Q： 野村ホールディングスの経営体制変更は NRI にとってどのような影響があるのか？

A： 先日発表されたばかりであり、影響有無はわからない。

**(質問者 9)**

Q： 野村ホールディングス向けグローバル事業の IT ソリューション開発部隊はロンドンに存在するのか？

A： 開発リソースは主にインドに存在する。また、ロンドンにも一部ある。

Q： 野村ホールディングスが保有するグローバル IT 資産を NRI に移管することはないのか？

A： 先方の戦略に関わることであり、当社からは特に申し上げることはない。

Q： ホールセール向けの IT ソリューションはインド開発部隊で技術的に対応可能なのか？

A： 野村ホールディングスが保有するグローバル IT 資産の管理は基本的に自社管理されている。当社担当範囲は一部分であり、その範囲では対応できている。

Q： 野村ホールディングスが保有するグローバル IT 資産を全て NRI 単独で請け負うことはできないのか？

A： 現状、その段階にはない。

**(質問者 10)**

Q： 顧客と事業を共創する DX2.0 の取り組み状況を教えてほしい。

A： いずれの会社も設立して間もないこともあり、事業の立ち上げ・安定運営に注力している。足元では業績に大きく寄与するとは見ていないが、今後、寄与してくるものと考えている。

**(質問者 11)**

Q： 通常、どの程度で事業運営が安定化し、業績寄与するようになるのか？

A： 一般的には設立後約 1 年で事業を軌道に乗せたいと考えているが、各社様々な状況があり一概には言えない面もある。

Q： 各社事業が軌道に乗るまでコスト超過の状況だと思うが、今期から来期にかけてどの程度業績にインパクトがあるのか？

A： 今期から来期にかけてプラス面でもマイナス面でも業績に大きなインパクトがあるとは見ていない。

**(質問者 12)**

Q： KDDI デジタルデザインの初年度はどのような案件を見込んでいたのか？また、今後の見通しは？

A： KDDI 本体からの案件が全体の約 2/3 であり、残りについては KDDI の法人向け事業と手を組み、新規顧客向けに IT ソリューションを提供していく計画であった。今後については、例えば 5G や IoT を活用した新しい IT ソリューションを提供していきたい。

**(質問者 13)**

Q： 旧来のアウトソーシング型の合併会社ではなく、プロフィットシェア型の合併会社の場合、事業を推進するイニシアティブの取り方が難しいと思う。それが事業の安定運営に時間がかかる要因では？

A： 事業の進め方ではなく、計画していたよりも時間がかかるなど、時間軸の捉え方だと認識している。

**(質問者 14)**

Q： 他社の合併事業を見ていると、事業の立ち上がりが非常に速い。一方で、KDDI デジタルデザインの事業がなかなか立ち上がらないのはなぜか？

A： サービス提供の対象顧客を絞った活動をしている為である。他社の状況は一概には言えないが、一般的に自社製品の販売の場合、事業の立ち上がりは早いと思う。

Q： KDDI デジタルデザインの対象顧客は？

A： 具体的には申し上げられない。

Q： 通信業の分野でなぜ KDDI と合併事業をすることになったのか？

A： 以前から当社のお客様であり、KDDI の通信インフラと NRI の IT ソリューションのお互いの強みを発揮できると考えたため。

Q： KDDI デジタルデザインの成長は現中期経営計画に織り込まれているのか？

A： 織り込まれている。

### (質問者 15)

Q：コンサルティングの事業規模について。戦略コンサルティングとシステムコンサルティングの割合は？

A：売上高規模で凡そ2：1の割合。戦略コンサルティングがより付加価値が高いため、社員数比では、その差は少し縮まる。

Q：DX 案件においてコンサルティング工程は、戦略コンサルティング部門が担当するのか？システムコンサルティング部門が担当するのか？

A：ビジネスモデル変革のためには、顧客の CEO に対応する必要があり、戦略コンサルティング部門が担当することが多い。IT ソリューションの検討には、システムコンサルティング部門が入ることになる。案件によって様々な顧客接点があり、経営コンサルティングから入る場合もあれば、システムコンサルティングから入ることもある。

Q：顧客から見ると、コンサルティングから IT ソリューションまで一貫して NRI が対応すると、NRI にロククインされている印象を受けないか？

A：自前で戦略策定から IT ソリューションまで実現できる企業はほとんど無い。例えば、戦略は自前で策定し、IT ソリューションをベンダーに委託しても上手くいかないケースや、コンサルティング会社に委託した戦略が大局的すぎてソリューションとして実現できないなど。その観点で、戦略策定、IT ソリューションへの落とし込み、構築・運用まで一貫してできる企業は NRI 以外にはない。

### (質問者 16)

Q：戦略コンサルタント、システムコンサルタントの人数は？

A：戦略コンサルタントは 500 名程度。システムコンサルタントは戦略コンサルタントよりは少ない。IT ソリューション部門にも上流工程を担当できるシステムコンサルタントが在籍している。

### (質問者 17)

Q：戦略コンサルタントは IT エンジニア入社で経験を積んだ社員が担当するのか？

A：そうではない。採用時から戦略コンサルティング部門と IT ソリューション部門は異なる。

Q：産業 IT の 2Q 受注高が減少しているが、決算説明会では人材リソースによる受注抑制が要因とのことだった。人手不足の状況は今後も変わらないと思うが、今後の受注の見通しは？

A：中長期の案件の仕込みをしていきたい。利益を棄損して足元の受注を増やすのではなく、利益を確保できる案件を選別している。また、プロジェクト期間が短く、規模が小さい案件が増えてきており、受注高としては増加しにくい傾向もある。

Q：プロジェクト期間が長期の案件獲得に注力するということか？

A：プロジェクト期間の長さではなく、利益を棄損するリスクが無いか、顧客拡大に繋がる案件かが重要。

- Q： 新規顧客向けの案件では利益率が低いと思うが？
- A： 利益率で見た場合、事業ポートフォリオは 20%の高収益案件、60%の通常収益案件、20%の戦略的低収益案件で構成されている。利益を確保できる案件があることが前提で、戦略的に低収益でも新規顧客の開拓が可能となる。
- Q： 事業環境は好調を維持しており、利益を確保できる案件を選別受注したため、受注高が減少したという理解でよいか？
- A： その通り。
- Q： 7Pay（セブンペイ）は NRI が受託していないことは理解しているが、今後のサービス展開など追加の要求が NRI に相談が来ているのか？
- A： 障害対応への支援は実施してきた。今後の戦略についての検討支援は進んでいない。
- Q： 中計 2022 営業利益目標 1,000 億円達成に向けてのストーリーを教えてください。
- A： 金融 IT は利益率が改善していくと見ている。また、産業 IT は足元、想定以上に利益率が向上している。今期もチャレンジングな目標ではあったにも関わらず達成した上に、来期目標も 1 年前倒しで達成可能と見ている。現中期経営計画 4 年間のうち後半 2 年間の成長率が高い計画であったため、1 年前倒しでの進捗により、より実現可能性は高まったと考えている。
- Q： 営業利益の目標数値に対して、計画比 1 年前倒しで進捗した要因は？
- A： 産業 IT 領域で無理な受注をせず選別受注をし、利益率が改善したためである。
- Q： KDDI デジタルデザインの新規案件の利益率はどの程度なのか？
- A： 他案件と同程度の水準。
- Q： 営業利益 1,000 億円の目標達成に向けて、産業 IT と金融 IT のどちらが成長ドライバーか？
- A： 成長ドライバーとしては事業規模が大きい金融 IT の事業であり、生産性の向上が大切である。
- Q： 海外事業は営業利益の目標達成に貢献しないのか？
- A： 現中期経営計画では、海外事業の営業利益への貢献は大きく見込んでいない。
- Q： IFRS の導入はいつ頃か？
- A： 当初計画通り、現中期経営計画期間中に適用する方向で順調に検討を進めている。

**(質問者 18)**

Q： DX2.0 の取り組みで設立した合併企業のうち、社外に向けて事業を拡大していく企業は？

A： KDDI デジタルデザイン、テクニウムなど。

Q： NDIAS はデンソーと合併会社を設立したが、合併企業にする理由は？

A： 自動車業界向けの事業拡大を狙ったもの。

**(質問者 19)**

Q： これまで合併会社はいずれもトップダウンで設立しているが、現場での協業から発展するケースは無いのか？ 他社では、協業から合併企業まで発展するケースが多いように思う。

A： NDIAS や JAL デジタルエクスペリエンスは現場での協業から合併企業に繋がったケースである。

**(質問者 20)**

Q： NDIAS の設立目的は、自動車業界向けの知見を蓄積する為なのか、または、自動車業界向けの事業拡大を狙ったものどちらか？

A： 後者、顧客基盤拡大を狙ったもの。

Q： 過去の自動車業界は自前主義だったと考えているが、現状ではその考え方は変化してきている？

A： そのように感じている。

**(質問者 21)**

Q： DX 関連の売上高比率が向上すると、全体の利益率を押し下げることになるのか？

A： DX 案件が収益性を低下させることはない。新規顧客獲得など戦略的に低採算案件を受注することがあり、その場合は収益性を低下させることがある。そのような戦略的案件は全体の約 2 割程度を占める。

**(質問者 22)**

Q： 戦略的な低採算案件を受注したものの、想定よりも上手くいくと利益面ではアップサイドになるのか？

A： その通り。

**(質問者 23)**

Q： 来期に向けた事業環境の見通しを教えてください。

A： 今期、マクロ環境は停滞気味であった。来期の市場成長率も今期並み、それ以降はマクロ環境が改善すると見ている。グローバル製造業については、今期 IT 投資がやや低調であったが、来期は上向くと考えている。

Q： 産業 IT の利益率も引き続き改善していくと見ているのか？

A： リソースの確保・準備をした上でお客様に良い提案をしていけば成長は可能であり、利益率も改善していくと考えている。

**(質問者 24)**

Q： 台風による被害の影響で保険会社各社が多額の保険金支払いがあり下期の業績が懸念されているが、IT 投資に影響は出ていないか？

A： 影響は無い。

以上