

(2019年6月3日開催、東京)

株式会社野村総合研究所

2019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
 - ・ 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。
 - ・ BIT(=ビジネス IT)：顧客のビジネス拡大に直接貢献する IT。

(質問者 1)

Q： これまで、DX 領域で具体的にどのような事業が伸びてきたのか。今後、DX 事業の中身がどう変わるのか？

A： ここ数年は産業分野が DX 事業を牽引した。DX2.0 は、新しいビジネスモデルをお客様と共創する取り組みであり、DMG 森精機と立ち上げた合弁会社のテクニウムがその典型的な例。収益への貢献はこれからであるが、今後さらに取り組みを強化したい。DX1.0 は既存のビジネスや業務の改革であり、フロントとバックに分けることができる。フロントの方では、消費者とのダイレクトな接点を強化する D2C の案件が量販店や航空会社など広い分野で伸びており、今後もニーズは継続すると考えている。バック業務の改革では RPA を使った業務効率化や省人化が代表的で、金融機関からの引き合いが比較的多いものの差別化が難しく、収益の貢献度は低い。他には、自動車の買い替えサイクルをデータ分析し、営業効率の向上に活用した事例等があり、生産性向上とセットでお客様の業務改革をサポートできる点が NRI の強みである。さらに、今後に向けて、基幹システムのクラウド環境への移行を含めた IT 構造改革のニーズが高まっていくとみている。

Q： 今後も DX 案件の収益性に改善余地があるか？

A： 3年前はアジャイル開発に対しノウハウがなかったため、苦戦したプロジェクトがいくつかあった。しかしその後、プロジェクトの経験を積むことを通じてアジャイル開発のマネジメントに習熟し、十分な収益性を確保できるようになった。今後、さらに収益性を上げていくために、AI を活用した学習済みモデルを共通部品化したいと考えている。

(質問者 2)

Q： DX 案件を牽引するデータサイエンティストは何人程度いて、どのように増やしていくのか？

A： データサイエンティストに限らず高度なビジネススキルに関して、社内の認定資格制度を運用している。最高位の認定資格を得ている約 20 名はプロジェクトの企画提案ができる。こうしたリーダー人材は、素養のある社内の人材を登用していくことで、十分な人材が確保できるとみている。

Q： リーダー人材の育成には時間がかかると思うが、中計期間内に十分な育成ができるのか？

A： もともと素養のある社内人材を選抜・育成することで、育成期間を早めることができる。社内研修については、アナリティクスや AI の研修を受講して 3～4 ヶ月で基本を習得できる。ただし、重要なのは実際のプロジェクトを経験すること。データを使ってアルゴリズムの実践経験を積んで行けば、十分な人材の育成が可能である。

Q： 海外の DX 事業における競合状況はどうか？

A： 海外での DX 事業は豪州を中心に展開している。買収した ASG はクラウド環境へのシステムの移行に強みがある。競合は当然存在するが、米国等に比較すれば競争は激しくない。

(質問者 3)

Q： NRI は過去数年間、ビジネス規模の拡大よりもビジネスの質や利益率の改善を優先してきた印象がある。一方、今回の中計は、事業規模の拡大へやや転換する一方、ビジネスのやり方や組織には変化がない印象があるがどうか？

A： 3 年くらい前まではトップラインが想定より伸びず、リスク覚悟で案件を取りに行き、結果的に収支をコントロールせざるをえなかった。その後、2017 年頃から風向きが変わり、追い風の事業環境の中でリスクの高い案件を取りに行かなくても済むようになり、案件の質と利益率が改善した。今後の 4 年間はシステム開発の過渡期にあり、さらに 4 年後以降の世の中は景色が全く変わっているはず。例えば、ウォーターフォール型の伝統的なシステム開発は徐々に無くなり、クラウド上での部品の組合せでシステムを構築するようになる。そして、システム構築よりもビジネスデザインに価値が移行するだろう。今の中計期間のうちに、中計が終了した後のための投資を考えられるかが勝負であり、学習済みモデルの部品化はその一つである。過去と比べて、ビジネスや組織の形態は変わっていないように見えるかもしれないが、今後の 4 年間で事業の中身は徐々に変わっていく。

Q： 一般に IT 業界は、一人あたり単価と工数で課金されるモデルだが、これが変わっていくということか、今後 4 年間のうちに顕在化するか？

A： IT サービスの価値のベースが部品に移っていくはず。例えば NRI の CRM の部品を導入するとパフォーマンスが変わる、といった評価を得られればブランドがついてくる。4 年後にどこまで行くかの予測は難しいが、学習済みモデルの部品化には徹底して取り組んでいく。

Q： 日本から豪州への執行の派遣が 3～4 人と聞いているが、本気で海外事業を進めるには少なすぎるのではないか？

A： 海外事業はこれまでほとんどやっていなかったが、ここ 3 年間で売上高の 10%を占めるまでになった。まずは、本気でグローバル事業に取り組む姿勢であることを社内外に示すことが目的だった。ガバナンスについても徐々に PMI を進めてきている。ただ、コーポレートブランドの確立を始め、やるべきことがまだまだ多く、時間がかかると認識している。本年 5 月に ASG の創業者が退任し、新しい CEO が内部昇格した。今後、新しい現地経営陣と意思疎通を密にして、PMI を加速的に進めるつもりである。

(質問者 4)

Q： プロジェクトのほとんどがアジャイル開発になるとすれば、アジャイル開発をできる人材の数を揃えられるかが重要になると思うが、中計期間に十分な人数に増やせるのか？

A： 伝統的なウォーターフォール型の開発は徐々に無くなっていくと思われるが、数年後を想定した場合、金融分野では一定程度残るであろう。産業分野は大半がアジャイル開発になると想定する。ウォーターフォール型の開発とアジャイル開発では、プロジェクトの進め方が異なる。アジャイル開発では、複数のプロジェクトが同時並行で走り、お客様と開発要件の調整を常時やる必要がある。そのような能力を持つ人材を揃えていく。ただし、人材の数を揃えられるかという問題よりも、いかに競争力ある部品を持てるかが重要である。例えば、アルゴリズムにより営業効率を向上できる共通部品を持つことができれば、圧倒的な競争力になる。

(質問者 5)

Q： 総じて企業の IT 予算は増加傾向にあるが、今後もこの傾向は続くのか？

A： トップラインを上げる、あるいは営業効率を上げるための IT 投資は今後も増加していく。アマゾン・エフェクトと言われているが、消費者の購買がオンラインへシフトする中で、実店舗を持つ企業にとって顧客の流出防止が大きな課題である。また、人手不足へ対応し、営業効率を高める必要がある。過去 2 年間は特にこうした IT 投資のニーズが高かった。今後もしばらくはこの傾向が続くとみることが、中計の後半 2 年間あたりは景気の影響によって IT 投資が抑制されることもあり得るだろう。過去には基幹システムの更新投資のサイクルの影響を大きく受け、景気が悪くなると投資を先延ばしするケースも多かった。しかし、最近増えている案件はニーズが異なり、企業にとって優先度の高い経営課題に関係した IT 投資なので、景気の影響を極端に受けることはないだろう。

Q： 海外市場について、進出する・しないの基準はどのようなものか？

A： IT 市場の成長性の観点から、北米・アジア・豪州が候補になる。アジアの中で中国については、政治リスクが大きいので難しい。しばらくは豪州を中心に事業を展開し、次に北米を狙っていきたい。ただし、競争の激しい北米で大型の M&A はリスクが高い。b+p 社のように、日本でマネタイズできる知的資産を保有している企業が M&A 対象の要件である。IoT の知的資産という点では欧州が進んでいるが、NRI の得意領域ではないので優先度は低い。

(質問者6)

Q： 中計期間にNRI単体で1,000人の人員増を計画しているが、中計終了後も同じペースで人員を増やすのか？

A： 過去数年で、お客様のビジネス拡大に資するBITの新しい需要が顕在化した。このDXの構造変化は中計期間後も続くとみているので、多少の波はあるにせよ人員は同様のペースで増やしていくことになるだろう。一方で、雇用の流動性が高まっており、今の計画でもそれも織り込んで中途採用の数などを考えているところだが、将来はその影響がさらに強まるだろう。

(質問者7)

Q： 基幹システムのモダナイゼーションが進展することに伴って、ウォーターフォール型のシステム開発がなくなっていくということか？

A： 現状は、基幹システムをクラウドへ全面移行するには大規模なコストがかかり、よほど体力ある企業でないと対応できない。しかし、システム移行の負担が小さい新しい技術ができれば一気に構造が変わる。もちろん、一定の基幹システムは継続して企業内に保有し、一定の更新需要はあるかもしれないが、これまでのような大規模なウォーターフォール型のシステム更新は、徐々に無くなっていくのではないか。

Q： 今後、企業においてシステムの内製化が進む可能性は？

A： 人材の流動化がどこまで進むか次第である。一定のシステム開発期間が終わって、社内のSE人材をリリースできるような環境になれば内製化できるが、日本の雇用慣行から少なくともすぐに可能ではない。SEにとっては、A社で業務を経験して、次にB社に経験を売り込んで転職する、といったキャリアアップが可能になれば様子が変わるが、それができなければIT会社に入って経験を積んだ方がよい。

(質問者8)

Q： NRIを投資対象としてみた場合、株主還元よりも会社の成長を志向している、という印象をうけているかどうか？

A： 決算短信に記している通り、株主還元と成長をバランスよく両立する方針である。一定の株主還元を確保しつつ、サステナブルな成長に必要な投資を継続していく。

例えば、製造業などの場合は、大規模な投資をするかしないかの判断が必要で、うまくいけば一発逆転もある一方、失敗した時の損失も大きい。投資がリスク・リターンに見合わなければ、投資を控えて株主還元を重視する。一方、我々の業界では、投資の対象が人材であり、小刻みに人材へ投資して高速で回収するモデルである。短い期間で投資とリターンを高回転させることができる。

以上