

(質問者 3)

Q1：新体制となり、半年以上が経過した。目に見える変化、社内だからこそわかる変化はあるか。

A1：当社のサクセッションプランはチームの中から選任するスタイル。現在の担当役員クラスは中計も一緒に議論したメンバーのため、経営会議の議論が活発になったと感じる。また、柳澤は人事担当の経験もあるため、制度を変更し、定着させていくことや女性活躍の推進に注力するなど、人的資本に関する施策が多くなった。

Q2：議論の活性化の中でエポックメイキングなものはあるか。

A2：AI は私たちにとって大きなテーマであり、セグメントで閉じるものではない。先日も AI 活用の方向性を、セグメント間でシェアし、横のつながりが強化された。これまで縦割りが強かったが、AI をきっかけに横連携が進んでいる。また、産業系のお客様が金融に取り組む、金融の中で経済圏を広げるなど業際的な動きが増えており、横の連携が必要な案件が増えている。

Q3：他業種から金融への参入の話は実績が出そうか。

A3：非金融から金融へ進出するような案件のお仕事はいくつかある。現時点では構想段階だが、大きくなりそうなものもあるため、私たちはこれにかけていきたい。

(質問者 4)

Q1：NRI 金融 AI プラットフォームは、どういった金融機関をターゲットとし、ニーズは高いものか。また、上期から収益寄与が期待できるか。

A1：金融機関においては、リテール顧客にいかにか効率よく対応できるかが重要であり、ここに AI は効果を発揮する。例えば、コールセンターや営業員に AI が適用できると、金融業界での活用は進んでいくと思う。データは蓄積されているため、それをいかに活用するかだと思う。

(質問者 5)

Q1：機能面での不足はないとのことだが、リソース確保の観点で国内における M&A は考えられるか。

A1：リソース確保だけを目的とした M&A は考えていない。業種への広がりなどを求める場合には国内の M&A も考えられる。人的不足に関しては、採用に課題はなく、パートナー企業との関係も良好。パートナー企業と一緒に AI の活用を進めていくなど、リソースに関しては工夫ができると考えている。

Q2：海外は昨年挺入れして損益が戻ったが、トップラインが厳しい状況。下期にマクロが回復するのは難しいと考えるが、もう一段の挺入れや海外戦略の見直しについては、現状どのように考えているか。

A2：リストラやコーポレート機能の統合等、様々なことを行い、コスト削減効果は出ている。また、稼働

率も上昇しており、結果として損益分岐点を超え、PPA 償却後でもプラスとなった。売上については、下期には金利も低下し、お客様の投資が戻ると想定していたが長引いている。これに対しては、回復を待つだけでなく、NRI-ITSA、NRI-A と連携しながら日系顧客や現地顧客を開拓し、Core BTS の生産力を活用するなど、NRI 全体で仕掛けている。しかしながら、すぐに結果がでるのは難しいかもしれない。

Q3：下期中に戻らない見通しかと思うが、来期前半には回復が見られると見込んでいるか。トップラインを含めて成長に回帰するのはいつ頃か。

A3：前期第3四半期が底だと思っている。そこからコスト削減効果により損益も回復した。稼働率も上がっており、これ以上の悪化はないと思う。

（質問者6）

Q1：豪州は早く売った方が良い。米国は大きな市場のため勉強の位置づけだった。北米を本格的にやるべきであり、豪州は意味がない。豪州はやってはいるが、片手間でやっていると思う。そのステージは終わったのでは。北米をやるということはグローバルに出ていくこと。NRI のファイナンスのキャパ、マネジメントリソースを考えた場合、海外展開先をもう少し絞った方が良い。米国に取り組むのであれば、他地域はやっていられないのではないか。何を優先するかということだと思う。Core BTS という中途半端な企業を買ったのはファイナンスのキャパシティによるものだろう。豪州に寝かしているお金がもつたない。そろそろ決断時期にあるのではないか。

海外事業は北米に本格的に注力するフェーズにあるのではないか。

A1：当社は豪州で6年間に5社を買収し、10位程度のポジションにある。豪州のマーケット規模は大きくない。初めての海外でのM&Aを豪州で行ったことは一定の効果はあった。海外事業に関するノウハウが溜まったと考え、北米に進出したが、豪州とは市場規模が違った。Core BTS を買収したことは間違った判断とは思っていないが、外形的な情報をデューデリジェンスして買っていた。次の買収でより良いものを買うためには、売り出された案件を買うのではなく、パートナー企業として組み、会社のケイパビリティや考えを理解したうえで検討することが必要であることを北米進出で学んだ。

（質問者7）

Q1：システム開発のテスト工程におけるAI活用は他社でも聞く。NRIは根本的に開発工程を生成AIありきに作り変えることに取り組んでいる。今年4月の時点では1年～1年半後頃には何か話ができるということであったが、上期を終えて、この時間軸に変化はあるか。

A1：テスト工程や開発工程等、守りのAI活用は他社も行うため、私たちが取り組んでいく。単品のツールで可能なコーディングやテストには大きな付加価値はないと考える。付加価値の高いAIの活用は全工程への適用であると考えている。生成AIは言語生成ツールでもあるため、要件定義をプログラ

ム言語化する工程には適している。他社が一気通貫でできないことを、私たちが可能にしていきたい。こうした取り組みをお客様のシステムで試行することは難しいが、当社は共同利用型プラットフォームを有しているため、私たちの意思で試行することができる。次に控えるビジネスプラットフォームの更改に向けた STEP 3 の全体適用の試行を 12 月までに終える予定であり、ここでできることを見極め、来年 4 月からのビジネスプラットフォームのシステム更改に適用していく。皆様にお伝えする時期は調整させていただきたいが、スケジュールは変わっていない。

Q2：これまでのところで、見えているボトルネックはあるか。

A2：ボトルネックは無いが、工夫すべき点としてパートナー企業との連携がある。今後は、AI に積極的に取り組んでいただけるパートナー企業との連携強化が必要になってくると思う。IT 業界においては、新しい技術の活用に対して、どのようにパートナー企業と組んでいくかを重要視していかないとけないだろう。

Q3：買収した海外子会社は、AI に理解があるか、または AI の教育を行っているか。

A3：買収先に対しては、私たちのノウハウを輸出したいと考えている。先程の説明で申し上げたパートナー企業は国内事業に関する外部委託先を想定している。

(質問者 8)

Q1：生産革新への AI 活用について（決算説明会資料に）「生成精度 8 割以上」と書かれているが、どのような意味か。また、どこまでの改善余地があるか。

A1：人間が完璧に作ったプログラムを 100 としたときに、AI が生成したプログラムにおいて最後に人間が確認して直さなければいけないところが 2 割程度あるということ。ただし、これも類型化していくと精度は上げられる感覚を持っている。エンジニアのスキルと AI の進化の相乗効果でどこまで上げていけるかということだと思う。技術の進化によるところもあるが、まだ私たち自身にもできることはある。

Q2：精度 8 割は使えるレベルか。

A2：8 割であれば、使えるレベル。これまで人間が時間をかけてコーディングしたものの 8 割が AI により生成できることは、大きな生産性向上になる。コード生成に生成 AI が使えることが分かってきたが、同じことはテスト工程でも言える。上流工程にも取り組んでおり、他社との優位性を様々な工程で出していきたい。

(質問者 9)

Q1：Core BTS と NRI の顧客あるいは技術面でのシナジーは現状どの程度か。

A1：Core BTS は開発拠点の NRI-ITSA、コンサル拠点の NRI-A と組みながら、まず日系顧客にア

アプローチし、ニーズ把握に努めている。その後、現地の企業をお客様として対応していく。現状は、トライアルのため案件も小さく、Core BTS の業績に寄与する規模ではない。Core BTS はネットワークとクラウドの 2 つの事業を有しているが、今後はクラウドビジネスを作っていきたい。課題はこれまで大型顧客 2 社に頼りすぎ、顧客ポートフォリオの多様性が確保できていなかったこと。顧客層を広げるためには、北米市場における IT の使われ方や必要性を理解したいと思っている。まだ試行錯誤の段階。

Q2 : 北米では人員削減を行っているが、売上を伸ばす営業体制に変化はあるか。

A2 : 営業体制については、今年 10 月にヘッドを再度交替した。新しいヘッドはロジカルに顧客アプローチの分析ができる人物で、30 社のアカウントプランを作成し取り組んでおり、今後力量を見ていきたい。

Q3 : 海外事業が順調に回復し、更なる M&A を検討する際、金融に特化した方が、国内の強みとシナジーが効くのではないか。どのように検討しているか。

A3 : NRI は国内で金融に強い。しかしながら金融は国により業法が異なるため、システムを横展開できるものではない。米国では、製造業、サービス業が多いため、こうしたお客様が中心になっていくだろう。特に金融に絞って考えているということではない。

(質問者 10)

Q1 : 地銀を中心に銀行のシステムが大きく変わる動きがあるが、NRI にビジネスチャンスはあるか。

A1 : 私たちが銀行業向けに手掛けているものでは、投信の窓販システムである BESTWAY が高いシェアを有している。フルバンクのシステムは保有しておらず、狙っていない。店舗のある地銀もフルバンクであるため、私たちは機能を持っていない。BIPROGY と一緒に作った BANKSTAR をベースにした BaaS/CORE という共同利用型サービスがあり、新業態の銀行に対する提供に注力していきたい。

Q2 : GMO ペイメントと KDDI の話題についてコメントできることはあるか。

A2 : ペイメントも経済圏を構成する要素のひとつである。我々は、KDDI 様に長らく関わらせていただいている。経済圏強化を考えて IT 機能の拡充に取り組む動きは活発なため、我々もしっかりと関与していきたい。

(質問者 11)

Q1 : NRI はサービス業、小売業、流通業などでは、会社全体の戦略における IT の位置づけについて語ることはできると思う。一方で関わりの薄い製造業において、全体戦略を捉えたうえで、金融サービスをどう位置付けるかという話になった場合に、どのような機会があるか。

A1：物を売る会社やサービスを提供する会社が金融に進出したいというニーズが高いため、そちらに注力したい。

Q2：今後新規のお客様は、基本的にコンシューマー向け企業で金融サービスにも進出したいところであれば NRI の特色が出しやすいか。

A2：BtoB の会社だが、その先には C がいらっしゃる。お客様は C の方々のロイヤリティをいかに高め、大きくお金を使っただけかを考えなければいけないため、経済圏の広がりは大いと思う。

Q3：小規模に金融サービスを立上げる場合、NRI より安価な他社に依頼することもあるだろう。競合環境で気にしていることはあるか。

A3：店舗を持たない銀行が数多く登場してきた際には、大手 SIer も既存のシステムを軽量化することを考え、競合となるかもしれない。

(質問者 1 2)

Q1：NRI の国内産業 IT は世の中のトレンドと逆行している。話を聞く限りでは、主要顧客の投資が端境期にあることが要因に見えるが、構造的に新規顧客が取れなくなっていないか。あるいは既存顧客の投資がシクリカルではなく、構造的に回復できない状態になっているのではないか。

A1：産業 IT は、コロナ禍で非対面非接触の DX、その後に基幹系への接続等の需要を受けて伸びてきた。こうした需要の一巡に備えて、今年 4 月に発表したような新規顧客獲得に取り組み、ポートフォリオを創ることが必要。大手のお客様の業績が厳しくなった時に、ポートフォリオでカバーできるようにしておくべきだったが、タイミングがずれた。しかしながら、現状 RFP をいただき、提案させていただいているケースもあり、2 桁億中程度の案件がいくつかある。仕込みは続けてきており、パイプラインにある案件も複数あるため、厳しい状況においても提案したものをしっかり獲得していく。

Q2：製造業も ERP の実績が出始めているが、パイプラインは製造業以外が多いか。

A2：製造業も EC サイトを持っているが、まだ注力できていない。サプライヤーとして製造関係会社が EC を取り扱う案件が出てきている。他にも不動産業の IT も遅れているため、需要がある。また、運輸、エネルギー関係などもある。今までシステム構築で関わりのなかったお客様にコンサルティングから入り、提案の機会をいただくケースも増えており、仕込みに対しては一定の成果が出てきている。

Q3：コンサルティング発の産業 IT ソリューションの案件は、来期ぐらいに本格化するイメージか。

A3：上流工程は小規模のため、今期の寄与は小さい。しかしながら、総額は 2 桁億中から後半の案件もあり、しっかりポートフォリオを強くしていきたい。

Q4：過去、産業 IT に注力していくなかで、初期には収益性が低くなることや、不慣れなために不採算

案件が発生することがあった。今後の収益性の見立てについて伺いたい。

A4：2015年頃には、産業ITの利益率は1桁後半程度であった。当時はロングテールの顧客が多く、非効率なことが課題であった。そこで、顧客を大型化し稼働率を高めることに取り組み、直近10年でそれを実現してきた結果、最近では、金融ITと肩を並べる水準になってきた。利益率は初期には多少低下するかもしれないが、全社でアカウントマネジメント活動を行い、戦略的に大型化の可能性が高い顧客を狙っていくことを考えていきたい。

（質問者13）

Q1：7&i ホールディングス向けの売上規模は横ばいかと思う。現在の仕事は以前と比べてどう違うのか。なぜ投資が止まっているのか。

A1：小売業では、人手をかけずにいかに物を売るかが大きなテーマ。セブンイレブン様では、AIによる自動発注が全店に展開されている。こうした案件は今後ますます求められてくるだろう。従業員の確保も難しくなっているなかで、省力化に資するシステムが求められている。日々のオペレーション分野を中心に、しっかりと案件を提案していきたい。

Q2：スーパーの売却の話もあるが、NRIはどうするのか。

A2：私たちはコンビニの他、グループのスーパーのお仕事も担当している。システムは動かし続ける必要があるため、仮に分離された会社があったとしても急にシステムベンダーを他社に切り替える、内製化することはないと思う。しかしながら楽観することなく、他社にスイッチされないよう付加価値の高い提案を行っていく。

Q3：スーパーの割合は高くないか。

A3：スーパーは入れ替え戦が常に起きている業界。お客様次第だが、分離されたとしても寄り添っていきたい。

Q4：一般論として、最も単価が低いのが小売業かと思う。単価が高いという理由で小売業のお客様がNRIから離れることはないか。使わざるを得ないような特別な対応を行っているか。

A4：これまでも、IT部門トップの考え次第でお客様との距離は遠くなったり近くなったりを繰り返している。現在の関係は良好だが、会社の形が変わった時にどうなるかはわからない。どのように継続するか、どのように良いサービスを追加していくかを考えながらしっかりやっていくしかない。

（質問者14）

Q1：運輸業の業績は厳しいところが多いように見える。産業ITにおいて、小売り・製造業以外のモメンタムが弱くなっている兆候はあるか。

A1：お客様が様々な課題に取り組まれているなかで常にご相談を受けており、私たちができることで貢献したい。

Q2：投資抑制につながることは想定していないか。

A2：投資抑制を継続し続けると会社が衰退してしまう。トップラインを上げるために IT は不可欠であり、私たちはそこで役割を果たしていきたい。

(質問者 15)

Q1：コンサルティングは営業の入り口として有効と考える。直近で変化はあるか。

A1：以前のコンサルティングはレポートを書くことがメインであった。現在は、トップラインの拡大やコスト削減など経営課題の解決に IT が必須となっている。以前に比べて、コンサルとシステムが連携する必然性が高まっている。システムにおいては、以前は人間の手作業をシステム化するバックオフィスの仕組みが多かったが、DX により、変わってきている。コンサルタントが経営者の悩みを聞き、それをシステムで解決することが多くなっているのだと思う。

以上