

(2024年11月14日開催、東京)

株式会社野村総合研究所
2024年11月 機関投資家スモールミーティング
質疑応答 (Q & A)

説明者： 代表取締役 専務執行役員 安齋 豪格
常務執行役員 山崎 政明

(質問者 1)

Q1：IT企業やSIerのTOBが相次いでおり、このことについてご意見を伺いたい。フルラインアップのケイパビリティが無いと顧客の需要に対応できないということなのか。フロントやミドル領域ではクラウドのケイパビリティが必須という状況だからなのか。

A1：AIやクラウドなどの新しいテクノロジーは必要である。NRI本体のIT基盤セグメントにはエンジニアが1,000名以上、NRIセキュアに500名以上の技術者が在籍し、先進的技術を先取りしてシステム構築に取り組んでいる。NRIではケイパビリティを補完するためのM&Aの必要性は低い。どのSIerにとってもインフラ事業は重要なケイパビリティである。インフラ以外では、コンサル機能の強化に取り組む企業が増えてきており、DX案件では経営層の要求に資する価値を生む必要がある。NRIには、コンサルティング、金融IT、産業IT、IT基盤のセグメントがあり、ラインアップは揃っている。

(質問者 2)

Q1：産業IT、業種の中で会社を絞っているので影響を受けやすいことは理解しているが、他社と比べて産業ITの落ち込みが目立った。どのような対策をとっているか。

A1：IT投資を抑制しているお客様もいらっしゃる。NRIには業界トップクラスのお客様が多く、そのお客様が占める比率が高い場合には影響が大きくなる。4月の決算説明会で発表したように、産業ITにとっての新規顧客開拓が対策と考えている。コンサルティングでは多くのお客様をご支援しており、その中からシステム構築のご依頼を既に頂いている。産業ITの営業パイプラインには、製造業4社、不動産2社、運輸1社、エネルギー1社など並んでいる。個々の案件の規模は、2桁億円の半ばから後半と見積もっており、営業パイプラインに上がっている案件を着実に受注することが重要である。顧客層の拡大によってポートフォリオに柔軟性を持たせることで安定化させていく方針。

Q2：業界トップと付き合いしていく方針も含め、パイプラインの中で業種を分散するなど、今後の考え方を伺いたい。

A2：業界トップだけに限定している訳ではない。コモディティ化した IP の共用ファイアーウォールによる情報管理をしっかりと行うなどの工夫で、様々なお客様の要望に応じていく。

Q3：今までは1業種1社にこだわっていたか。

A3：野村証券やセブン-イレブン・ジャパンのような業界トップの企業に貢献することに挑戦してきた。求められることは多様化してきており、1業種1社にこだわりを持ち続ける必要はないと思う。

Q4：柳澤社長になって方向性が明確になったか。パイプラインにある案件は来期に受注するか。どのくらいの時間軸か。

A4：顧客層の拡大という方向性は明確になった。先ほど例示したものはパイプラインの上位にあるもので、今期から始まる案件もいくつかある。しかし、フェーズ前半の概要設計や要件定義では、案件の規模はそれほど大きくない。

Q5：海外の回復時期は少しずつ遅れている。第1四半期には下期の回復を見込むと説明していた。何が最大の誤算か。慎重に見ている部分もあると思うが、収益性改善に向けて新たな対策はあるか。

A5：やるべきことは実施してきた。これまで稼働率を高めるために構造改革を実施した。豪州は複数社を買収しているおり、コーポレート部門の共通化などコストコントロールの対策を行った。しかし、トップラインを伸ばさないと利益が伸びない。現状では、豪州、米国ともに IT 投資が戻っていないが、他社も同様の状況だと思う。Core BTS ではクラウド事業のトップラインを伸ばすため、日系顧客や現地企業のコンサルティングを実施する NRI アメリカや、流通業のシステム開発などを実施する NRI-ITSA との連携を強化し、新しい案件への対応力を高めることを試行している。景気が回復して需要が戻った時に、いち早く案件を獲得できるようにしたい。

Q6：海外 M&A はトーンダウンしていたと思うが、当面は立て直しに注力か。

A6：豪州は必要なケイパビリティを概ね獲得した。約6年間で10社を買収した時点でケイパビリティは整った。豪州で M&A を実施すると仮定した場合、小規模な企業であろう。北米は、Core BTS のクラウド事業の立て直しを優先しており、暫くは M&A を行わないだろう。立て直しの後に、次のミッシングピースを埋められるような企業を探していく。

(質問者3)

Q1：人的資本、ビジネスとしての人材マネジメント改革について伺いたい。ジョブ型など人事制度の潮流を踏まえ、決算説明会資料にある Talent Marketplace は高いポテンシャルがあるように思う。成長性、競争力を伺いたい。

A1：Talent Marketplace は AI 活用の事例として紹介したものであり、これから成長していく段階にあ

る。ポテンシャルはあると思うが、この領域に取り組む企業は多いため、優位性を持つためには様々な機能を追加する必要がある。人材マッチングを最適化する領域への適用事例として紹介した。

Q2：Talent Marketplace のユーザーは事業会社か、コンサルティング会社か。

A2：社内の様々なデータを活用して人材マッチング の最適化を行う事業会社がターゲットである。

Q3：NRI の人的資本開示においては、採用や人事制度を主に参考にしている。採用の競争力、外部労働市場とのエンゲージメントの成果について伺いたい。働きがいランキング等に NRI の名前があると確信度が上がると考えており、NRI がベンチマークにしている企業はあるか。

A3：エンゲージメントに関して、Wevox 社のサーベイを活用している。SIer・受託開発業界の平均に比べてエンゲージメントスコアは高いことを統合レポート等で開示している。採用に関してベンチマークにしている企業は無いが、新卒採用は目標数をきちんと確保しており、2025 年 4 月入社予定の内定者は約 500 名である。1990 年代半ばに採用を絞ったことがあったが、これは事業の停滞を招く遠因となる。その後は、業績が厳しい時でも、規模に応じた新卒採用を実施する方針を継続している。他社に比べた優位性は、比較的応募が多い点に表れていると思う。多様な業務ができること、IT とコンサルティングの両方にかかわっていることが魅力と考えている。中途採用では、コロナ時に良い人材が出尽くした感がある。コロナ時は年間 200 名以上を採用していたが、今は少し減っていて 150 名程度である。中途採用は、退職者を補充するため、ケイパビリティを補完するために使っている。

Q4：新卒採用して育成することに自信があると理解した。柳澤社長が人事部門で取り組まれたこと、例えば他社で聞かれる 20 歳代で課長に登用などの具体的なエピソードを伺いたい。

A4：私は本社機構担当として柳澤と一緒に人事制度改革に取り組んできた。NRI は能力に応じて職務を決めるミッショングレード制である。年功序列ではなく、能力が高い人材を早期登用する飛び級の仕組みがある。実際、30 歳代前半で課長になる人もいる。育成に自信があるとのこと指摘はその通りであり、新卒採用者を早期に戦力化することに重点を置いている。

(質問者 4)

Q1：産業 IT の停滞と採用との関係性について伺いたい。産業 IT は稼働率が下がっていると懸念するが、中途採用が減少したのは怪我の功名だったと捉えてよいのか。現状の稼働率はどの程度か。

A1：産業 IT の流通業向けでは案件の減少に伴い稼働率が低下するため、リソースシフトを行っている。産業 IT から金融 IT への異動は、金融の複雑な業務を理解しないと難しい部分があるため、マイナンバー関連業務や顧客分析など金融の業務知識をあまり必要としない部署への異動が中心。異動後の状況は注視しており、実際、異動した本人からは異動してみてよかったという声が多く、優秀な人材は異動先でも能力を発揮している。モチベーションが上がっていることが分かった点を確認

できた点が良かった。

Q2：今後、産業 IT で新規案件が受注できたら、中途採用を拡大するか。

A2：終了する案件もあるので、原則として産業 IT の中で融通する。中途採用ではリファラル採用にも注力している。入社する人、紹介する社員の両方に報酬を支払っている。

(質問者 5)

Q1：北米の収益性改善の内容を知りたい。必要性の低い部分でコスト削減をしたのか、マーケットが回復した時に増やすべき部分でもコスト削減をしたのか。

A1：稼働率を上げていくことが優先だった。米国や豪州の労働市場は日本に比べて採用・解雇が柔軟に実施できる。業務量が減少したため、ある程度の余裕は残しつつ人員整理を行った。需要が戻った時は人材の取り合いになると思うが、需要に応じてコントロールしていく必要がある。

Q2：KDDI との提携では、以前に KDDI デジタルデザインを設立した。同社の業績は開示されていないが、KDDI との提携による取組みをどのように評価しているか。

A2：KDDI デジタルデザインは、KDDI から発注される案件の遂行と KDDI の法人部門向け案件の構築を目的とする。KDDI と NRI 双方のトップライン向上という 2 つの目的は達成しており、win-win の関係である。

Q3：AI での協業は、KDDI デジタルデザインとは別の話か。

A3：別の話である。NRI は自前で LLM (Large Language Model) を作らないと説明しているが、KDDI との協業によって ELYZA が開発する日本語に特化した LLM のケイパビリティの獲得が可能となった。

(質問者 6)

Q1：コンサルティングから新規顧客の開拓を行うという説明は分かりやすいが、現行システムを開発したベンダーが既にいるはず。NRI の価格は高いと思うので、NRI が選ばれる理由や顧客の声などを伺いたい。

A1：単純な IT の仕組みを構築するのであれば NRI に発注しない。トランザクション数が多いシステムや、DX のようにビジネス変革やトップライン向上に資する経営戦略上重要なシステムは NRI に発注されることが多い。また、従来の仕組みが新しい仕組みに追い付かなくなった時の更改需要も取り込んでいる。以前の決算説明会でもお伝えしたように、例えば経営改革の最前線であるフロント系 DX を入口にして老朽化した基幹システム刷新までつながるサイクルを実現したい。

(質問者 7)

Q1 : 来年度に金融ビジネスプラットフォームの更改を予定しているとのことだが、短期的にどのようなインパクトがあり、また中長期的にはどのような変化があるか。

A1 : システムは長年エンハンスを続けていくと、デッドロジックが増え、肥大化していくことが課題。断捨離プロジェクトと呼んでいるが、デッドロジックを削除し、リーンなシステムに作り変えることを行っている。お客様が保有するシステムでこうした取り組みを行うことは難しいが、金融ビジネスプラットフォームは NRI が保有する自社資産であるため、こういった取り組みが実行可能である。来年度以降、順次金融ビジネスプラットフォームの更改において積極的に活用していく。これにより、維持管理の人員や、テストやコーディングの量が削減できる。工数削減効果は定量的には申し上げられないが、2 割程度のコード削減は可能と見積もっている。

(質問者 8)

Q1 : ビジネスモデルの変革を目的として大規模なシステムと一緒に作ってきたお客様の業績が芳しくない状況において、お客様に追加で投資いただくために、NRI は何ができるか。

A1 : 業界としての構造改革に貢献したい気持ちはあるが、顧客からお声がけいただいたからの話。当社は経営トップと会話ができるコンサルタントが多数在籍していることが強みであり、そこで提案したものがシステム作りにつながっていくものも数多くある。我々は、お客様と共に成長していくことを志向しており、お客様の事業の方向性を理解し、共にお仕事をさせていただきたい。現在は、いかにお客様の課題の解決に協力するに注力すべきだと思う。

(質問者 9)

Q1 : 北米は、マーケットの回復を待つフェーズであることは理解できるが、今後の打ち手、戦略をどのように考えているか。悪い時だからこそ M&A に踏み込むという考え方もある。現在の北米事業の考え方について教えてほしい。

A1 : Core BTS は Cisco のネットワーク事業を祖業としているが、当社が買収する以前に同社は将来のことを考えて、クラウド事業の会社を 2 年間で 4 社買収していた。我々もこのクラウド事業は成長のポテンシャルが十分にあると考えていた。しかしながら、4 社の PMI が未成熟だった。そのため、まずはクラウド領域においてビジネス基盤を確立するために NRI-A や ITSA との協業を始めた。さらなる買収の前に、既存事業の立て直しをしっかりとやりたい。

(質問者 10)

Q1 : THE STAR における新たな顧客獲得の余地とその時間軸について伺いたい。

A1：時間軸を別にすると、勘定系システムに課題を抱える証券会社は複数ある。潜在顧客の規模感
は様々だが、もう一段のチャンスはあると考えており、新規獲得のための布石は打っている。レガシー
システムを抱えている企業に、我々がどれだけ訴求できるかが鍵。断捨離の成果などをうまく使い、
我々のサービスレベルを向上させ、獲得のタイミングを見極めている状況。

Q2：共同利用型サービスの価格改定は年1回か。単価アップの余地はあるか。

A2：世間の様子を見ながら、お客様に適宜お声がけさせていただいている。サービスレベル向上と合わせ
て、単価についての交渉もお客様に提示し始めたところである。標準的な契約期間は3年、あるい
は5年であり、価格交渉はそのタイミングを守っている。今回の値上げについては、調達物資や人件
費の上昇を理由としてご説明している。

また、THE STAR だけではなくその周辺の仕組みについても機能向上が求められている。例えば、
口座開設手続きにおいてマイナンバーを利用するなど、お客様の利便性を高める仕組みで作るべき
ものはまだある。THE STAR の周辺部分に競争優位性のある機能を提供する余地はまだある。シ
ェア向上には限界があるかもしれないが、機能を増やすことはまだまだできる。

(質問者 1 1)

Q1：国内事業の-margin改善余地について伺いたい。中計策定時から事業環境が変わり、AI 関連の
案件などでmarginが改善しているように見える。自助努力による改善について、現在の進捗および
今後期待できる改善幅について伺いたい。

A1：AI による利益貢献はもう少し先の話。常に生産性向上には取り組んでいる。産業 IT は、現在一
時的に利益率が低くなっているが、2015 年ごろに営業利益率が 1 桁%台後半であったものが今
は 10%程度まで向上している。これは、顧客の大型化やパートナー活用の効率化、エンハンス体
制統合などの工夫によるもの。今後は AI も活用し、生産性を高めていく。V2030 においては、現
状 16%程度の利益率を最終的に 20%超とするために、さらに国内の利益率を高めていきたい。

Q2：国内事業は伸びしろはあるか。その際のドライバーは何か。

A2：金融を中心とした共同利用型サービスは、利益率が高く、我々の利益の源泉。産業 IT においても
共同利用型サービスを作れないかと聞かれるが、産業分野は金融と違い自由競争の世界であり、
過去に検討したことはあるが、共同利用型サービスを作ることは難しい。しかしながら、機能的なものを
共通にすることはできる。例えば、IaaS。基盤部分については、AWS や Azure を使用するため、
短期間で構築できるようになっている。アプリケーションについても、共通機能の活用により効率化し
ている。パートナー活用や開発のやり方の工夫で利益率が上がってきており、まだまだ挑戦できること
がある。

(質問者 1 2)

Q1 : 海外の需要が戻る要因は何か。トランプ大統領の就任により、北米ビジネスへの影響はあるか。

A1 : 金利が改善しないと、顧客の投資意欲は戻ってこないと感じる。現状の金利動向は読みにくい。保護貿易主義によって、私たちの製造業のお客さまも影響を受ける可能性はあるが、まだ分からない。

(質問者 1 3)

Q1 : 最近、業界全体で不採算案件が少ないように感じる。業界を取り巻く環境が良く、各社得意な案件に取り組んでいるなどの、様々な要因が考えられるが、NRI 自身と業界全体について、この傾向をどう見ているか。

A1 : 業界全体では、品質マネジメントのレベルがどの会社も上がっている。当社は他社に先駆けて NRI-QMS(Quality Management System)という品質監理の仕組みを構築・運営し、活用を徹底していることが強み。10 年前には多くの不採算案件があったが、近年は発生していない。品質監理が徹底されていることが大きい。不採算案件は QMS のバージョンアップに反映され、次に発生させないための仕組み作りを常に実施している。当社には専門部署として品質監理本部があり、有事の際に迅速な対応ができる体制を取っている。また、プロジェクトを進めている段階から監理するプロジェクト監理部や情報セキュリティ部、パートナー推進部が、常に起きたことに対してその都度柔軟に対応してきた結果だと思う。

Q2 : データセンターに AI 用の GPU を設置しているが、GPU は高価である。今後、AI が使われるほどシステムインフラへの投資が高むことになるか。

A2 : 当社はデータセンターのハウジングは行っていない。当社のデータセンターにシステムをお持ちのお客様がセキュアな環境で AI を活用したいというニーズに迅速に応じるために、GPU を設置している。GPU の能力だけを売ることは行わない。

Q3 : ハウジングはあまり儲からないか。

A3 : 儲けるためにはある程度の規模が求められるため、大きな投資が必要。また、高度なノウハウを必要とするビジネスではないため、我々はインフラそのものではなく、付加価値のあるソフトウェアサービスを提供していきたいと常に考えている。

(質問者 1 4)

Q1 : 金融以外の国内顧客において、他の SIer では、自動車中心のグローバル製造業が投資を伸ばしている。自動車であればソフトウェア、それ以外では ERP とわかりやすいテーマがある。NRI はいずれにも深くは関わっていないと思うが、このボリュームゾーンを取らない選択はパフォーマンスが悪いかもしれない。この点について経営としてどう考えているか。

A1 : NRIは出自から金融に強く、そこから産業に派生した。工場や製造ラインに関しては強みがあるとは言えないため、工場を持つ製造業との付き合いは薄い。しかしながら、例えば、自動車会社のシステムにおける車のCANデータや販売店の仕組みなど、製造ライン以外の部分で関わりを持たせていただいている。無理をして製造ラインに入るのではなく、NRIが貢献できる部分を考え、製造・サービス業のお客様にも対応していくという考え方である。

Q2 : コンサルティングのお客様としてグローバル製造業や自動車の Tier2 ぐらいまでを視野に入れているか。

A2 : ある程度の IT 投資予算をお持ちの会社をターゲットにしている。パイプラインにある製造業 4 社もコンサルティングから話があり、システム開発提案の機会をいただいている。製造業をやらないというわけではない。

Q3 : AI をお客様への SI に本格適用するイメージがあまり持てない。同業他社は 5 年後ぐらいにコーディング工程の工数が減ると言っている。AI 化が進むと開発に係る工数が減ることになるが（生産性向上と価格低下の）バランスをどう考えるか。

A3 : 2024 年 4 月に柳澤が発表した、AI 適用のステップ 1 ~ 3 に対して現在取り組んでいる。個別 SI においても、テスト工程への適用で効果が出ている。工数が減り、お客様から減額の要請をいただくことになるかもしれないが、人員の回転率が上がることはメリットになる。お客様のポートフォリオを多様化させ、回転率をあげ、できるだけ多くの仕事をしていくためにも AI 活用を進めていく。

Q4 : AI によりコンサルティング業務の効率も上がるか。

A4 : コンサルティングの領域では、AI の成果物をそのまま利用するだけでは他社との差別化ができない。知恵を出して AI を有効活用していくためのノウハウが必須となって来るであろう。

Q5 : ChatGPT o1 も活用しているか。時間がかかるが難しい議題でも答えを出せると聞く。

A5 : 全社展開はしていないが、AI CoE (Center of Excellence) では活用している。AI の使い方として、すぐに答えを出してほしいものと、長考すべきものと 2 通りあるだろう。様々な AI が出てくる中で、どの場面でどの AI を選択するかがポイントになってくる。

(質問者 15)

Q1 : 産業 IT の回復の時間軸について伺いたい。来期上期頃には新しい顧客の伸びが力強さとして感じられるか。

A1 : パイプラインについては、今期の売上に貢献する金額は総額に対して少ない。上流工程は人手がかかることに加えて、金額が小さく、利益率も小さい。今年度は新規顧客を受注した直後の立ち上がりのフェーズのため、来期に開発工程に入ってから徐々に本格化するだろう。

(質問者 16)

Q1：主要顧客で事業ポートフォリオ再編や買収の話がある。どこまでをリスクと考えておくべきか。

A1：我々はどんなことがあろうと、お任せいただいている仕事をしっかりとやり遂げていく。

(質問者 17)

Q1：案件の受注から売上までのリードタイムが伸びているように思う。案件の特徴や期間をどのように考えればよいか。

A1：大きな案件は受注までの時間がかかり、リードタイムが長くなる特徴はある。新規顧客の場合は顧客特有の商習慣を理解するためにも時間がかかる。

案件開始時には、まず上流工程のみが受注残に積み上がる、その後、開発工程では受注残の積み上がりも大きくなる。大規模案件の要件定義工程は長くなるため、売上計上までに時間がかかることはたびたびある。

以上