

(2018年5月30日開催、東京)

## 株式会社野村総合研究所

### 2018年3月期決算 アナリストスモールミーティング

#### 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：
  - ・ CiT(=コーポレート IT)：顧客の内部事務の効率化・高度化に資する IT
  - ・ BiT(=ビジネス IT)：顧客のビジネス拡大に直接貢献する IT
  - ・ IP (=Intellectual Property)：価値提供の源泉となる知的財産

#### (V2022 に向けた成長戦略)

Q. 緩やかな景気拡大局面が長く続いてきた中で、次の4年間のどこかで景気変動局面が来る可能性はある。V2022 に向けて、トップラインをどのように成長させていくのか？

A. 産業 IT ソリューションは、最近の受注動向を見ていると「IT を使ってビジネスモデルを変えたい」という引き合いは多く、息の長い需要を感じている。

一方で、金融 IT ソリューションは、この3~4年はトップラインを大きく伸ばせていないものの、現状の収益を支える共同利用型サービスは、生産性向上による収益性の向上を進めていきたい。金融 IT ソリューションにおける今期の成長分野は銀行業と保険業と考えている。銀行業はオンラインバンク領域に期待しており、保険業は、損害保険会社向けを中心に IT 投資意欲が旺盛であり、システムコンサルティング案件も多く受注している。さらなる成長に向けては、例えば仮想通貨や ICO (Initial Coin Offering) など新たな領域でプラットフォームを検討するなど、社内で色々と議論を重ねている。

Q. V2022 への成長戦略は、現中期経営計画の戦略と同じ考え方なのか？

A. 現時点、次期中期経営計画を策定中であり、詳細を申し上げることはできないが、金融 IT ソリューションについては、この4年間緩やかな成長が続いており、次世代の事業資産を作るための投資が必要だと感じている。

コンサルティング、産業 IT ソリューションは DX の流れの中で、着実にトップラインを成長させながら、収益も上げていくことが重要であり、IT 基盤サービスは、クラウド化の流れの中で、パブリッククラウド事業者と当社データセンター事業との棲み分けを図ることが必要である。また、人材については、シニア人材の活用が検討課題だと考えている。

- Q. 今後の M&A の見通しを教えてください。
- A. 国内事業では、産業 IT ソリューションを中心に、リソース不足による選別受注をしている状況であり、M&A でリソースを獲得したい思いがあるものの、同業他社を買収してもシナジー効果は期待しにくい。しかし、当社が保有していない IP を有する企業、例えばアナリティクスに関する IP を保有する企業を買収し、BiT 領域の事業拡大を図ることは考えられる。
- グローバル事業では、豪州 ASG と SMS の買収により事業基盤が拡大したが、さらに新たな IP を持つ企業を買収することでより一層の成長が期待できるのであれば検討したいと思う。

### (先進技術への取り組み)

- Q. NRI では先進技術に対してどのような取り組みをしているのか？
- A. 当社では、MIT やスタンフォード大学等と提携して、社員も派遣し、先端技術の情報をアップデートしている。例えば、クリプトカレンシーや、ブロックチェーンのスループットを向上させるライトニング・ネットワークなど精力的に先端技術を調査している。
- Q. 同業他社が進めているように、自ら金融サービスを提供する方針はないのか？
- A. 金融機関のサービス優位性は IT で決まる時代になってきており、金融機関と IT サービス業者の境界が分かりにくくなっていくだろう。IT サービス企業が自らサービスを立ち上げる姿勢は素晴らしいと思う。当社の場合、お客様とサービスを一緒に作ることを得意としており、さらに、その経験をもとに独自の共同利用型サービスに作り変えていく、というのが成功モデルである。
- Q. FinTech ベンチャーをどのように見ているのか？
- A. 米国では、Fintech ベンチャーの IPO が見られなくなった。米国でも、金融のコアビジネスはレガシープレイヤーがドミナントであり、レガシープレイヤーを中心としたエコシステムに Fintech ベンチャーが組み込まれる構造になっている。
- Q. V2022 に向けて、売上 100 億円程度の事業規模が期待できる新事業はまだ見えていないと考えてよいか？
- A. 金融分野では、まだ具体的なビジネスプランがある訳ではないが、ICO の周辺領域にビジネスチャンスがあると考えており、事業機会を探っている。一方で、産業分野では、IoT を活用した合併企業を立ち上げるなど、大きく育つ期待を持っている取り組みはいくつかある。
- Q. ブロックチェーンや ICO に注目している理由は、クリプトカレンシーとしての機能だけではなく、スマートコントラクトの機能にも期待しているからなのか？
- A. 現状は、スマートコントラクトといってもブロックチェーン技術を使う必要がないものが大半である。スマートコントラクトは、金融分野よりも、産業分野のサプライチェーンプラットフォームと組むのが良いと思っている。例えば、オランダ海運会社のマースクは同様の取り組みを進めている。金融機関と組むので

はなく、既存のサプライチェーンを押さえている商社などの事業者と組み、スマートコントラクトの仕組みを組み込む展開も面白いと考えている。1社と組むだけでは投資回収は難しいので、多くの事業者を巻き込むプラットフォームを構築する必要がある。

Q. DXの事例を教えてください。

A. DX1.0にあたる、ビジネスモデルの高度化は事例が多い。デジタルバック領域（企業内活動のデジタル化案件）は、RPAに代表されるソフトウェアロボット導入による業務効率化の事例が多い。

デジタルフロント領域（顧客向け活動のデジタル化案件）は、デジタルマーケティングなど顧客接点を強化する案件などである。デジタルマーケティングは、マスメディア広告に比較し、コストが安く、精度が向上し、広告効果分析のスピードが向上する。このようなDX1.0の案件はIT投資効果が見えやすく、DXの事例の大半を占める。

一方、DX2.0にあたる、新たなビジネスモデルの創造は事例がまだ少ない。DX2.0領域の新たなビジネスはネットワーク効果が現れて初めて収益化できる。その水準に達するまでには、3から4年の時間が必要である。事例としては、資生堂のワタシプラスが挙げられる。

Q. DX領域の競合他社はどこか？

A. DX1.0 デジタルバック領域では、単にRPAのみ導入するだけであればコスト競争力のある競合他社は多数存在する。一方、顧客の業務改革がテーマとしてあり、その改革を行いながら、その手段としてRPAを導入する案件であれば当社の強みを発揮できると考える。

DX1.0 デジタルフロント領域やDX2.0では、アナリティクス人材や、ビジネス仮説を立てるコンサルティング人材が必要であり、当社の強みを発揮できる。競合他社としては、アクセンチュアなどである。

Q. DX2.0は、エコシステムを目指した業界横断型プラットフォームの構築と説明があるが、資生堂の事例は、業界横断的にサービス拡大ができてきているのか？

A. 金融分野の共同利用型サービスのように、業界標準プラットフォームにはなりにくく、産業分野では1社にのみ提供する形が多くなると考える。また、当社がビジネスモデル特許を保有する事例もあるが、特定の顧客から他社に展開することも現実的には難しい。

Q. DX2.0が本格的に立ち上がる時期はいつ頃なのか？

A. ネットワーク効果が顕在化するまでに時間がかかる。業界内での信頼とブランドの確立に、3年から4年はかかると思う。

Q. DX2.0の成長にはネットワーク効果が現れるまで時間がかかるとのことだが、それを早める事はできないのか？

A. BtoC領域では、Amazonをはじめ巨大なプラットフォームが既に複数社存在し、これから参入するには難しく、そのプラットフォーム同士での争いになる。

一方、BtoB 領域では、業界ごとに専門的なプラットフォームが存在せず、当社が参入したい領域である。また、成長スピードを早める事に関しては、デバイスの入出力がテキストベースではなく音声入力が可能になるなど、技術の進化による可能性がある。

Q. 産業分野で DX2.0 領域であるビジネスモデルの変革が進んでいるが、今後、金融分野で DX2.0 領域の事例は出てくるのか？

A. 次期中期経営計画の中で具体化していくが、例えば、仮想通貨など次世代の事業資産をどのように作るか、金融分野での DX2.0 領域への投資について議論している。

Q. DX2.0 の収益性について教えて欲しい。

A. DX2.0 は、CiT に比較して案件の規模が小さいため、保守業務に関しても CiT に比較して収益性は低い。それに対する施策として、当社がアルゴリズムを開発し、顧客データを活用したサービスを提供するとともに、顧客との信頼関係を深化させることで、受注の拡大と収益性向上を進めていく。

Q. DX1.0 の成長スピードを上げる事はできないのか？

A. 2017 年度が DX 元年であった。それ以前から、DX に関するコンサルティング案件、PoC 案件はあったが、2017 年度 DX 案件への IT 投資が飛躍的に増加した。

各社経営層とのコミュニケーションの中でも、デジタル技術によるビジネスモデルの変革に関するトピックが多く、今後は今までより成長スピードが早まるのではないかと考えている。

Q. 決算説明会で言及のあった STAR の部品化や、データ分析基盤について教えて欲しい。

A. 非金融分野の企業が金融分野に新規参入する流れが進むと考えており、そのような企業に STAR を部品化し一部機能をご利用いただくなど、顧客ニーズに応えていきたいと考えている。

データ分析基盤については、仮想通貨や ICO など新しい金融サービスや技術についても、近い将来、高い信頼性を有するプラットフォームが支えることになると考えており、当社も事業機会を探っている。

### (グローバル事業)

Q. グローバル事業について、豪州事業の目的と、その目的から見た現状の到達点を教えてほしい。

A. 豪州市場は、IT サービス市場規模が日本の 4 分の 1 だが、クラウドサービスが米国以上に成長している転換期にあり、クラウドのマネージドサービスの IP を持つ ASG を買収した。現在 ASG は豪州市場で売上高 10~15 位あたりに位置しているが、SMS のフロント領域のアプリ構築のスキルに加えて、SaaS のスキルやデジタルマーケティングのスキルなど、いくつかの機能を吸収することで売上高トップ 5 に入る存在感のある企業になることを目標にやっていきたい。

北米市場は、グローバルで最大の市場規模だが、その中で存在感を得ようと思うと大型の M&A をせざるを得ない。しかし、圧倒的に買収価格が高く、M&A を実施するには適正な水準ではない。

一方、2015 年に買収したブライアリー・アンド・パートナーズのように面白い IP を持つ会社には関心がある。

ヨーロッパ市場は、実態は国ごとに市場が細分化されており、攻略は難しい。その他市場も距離が遠く、やはり、APAC で成果を出し、収益源にしていきたい。

Q. まだ、北米事業に大きく投資する時期ではないのか？

A. 既にある北米拠点を起点にして、コンサルティング事業から進出するなど、段階的な事業展開の構想は持っている。全米で一気に展開する構想はない。

Q. 野村 HD 向けグローバル案件の進捗状況を教えて欲しい。

A. 現時点、交渉中で申し上げることは無い。

Q. 今後の M&A の計画を確認したい。

A. 国内では、アナリティクスなど BiT のケーパビリティ強化に繋がる企業などの M&A は考えられる。

海外では、豪州 ASG を豪州市場で売上高トップ 5 に入る存在感のある企業に成長させたいと考えており、シナジー効果の期待ができる、例えば、BiT の IP を保有する企業などの M&A を検討していきたい。

北米地域では、既存の北米拠点を中心に事業基盤を作ることができないか検討していくこと、また、ブライアリー・アンド・パートナーズのように面白い IP を保有する企業の M&A を通じて、日本市場でそのサービスを展開するクロスセルなど関心を持って見ている。

### **(データサイエンティスト育成)**

Q. データサイエンティストの競争優位性はどのように確立しているのか？

A. データサイエンティストの社内資格認定制度があり、社員をランク別に分類し、各ランクでどの程度の人数がいるのか把握している。現在は裾野を広げるために、研修や勉強会などを強化している。

また、国内にはアナリティクス専門ベンダーはたくさん存在するものの、ビジネス仮説を作ることが出来なければ、そのアナリティクスは価値を生まない。当社には業界・業務の専門性を持ち、ビジネス仮説を作ることが出来る人材が多数いる。そのため、アナリティクス専門ベンダーと組み、顧客にサービスを提供する事業モデルも検討している。米国では、企業内にアナリティクスチームが配置されているのは普通であり、その人員は内製であったり、サードパーティを活用していたりする。日本でも潜在的な需要は非常に大きいと考えている。

### **(IFRS 適用)**

Q. V2022 数値目標である営業利益 1,000 億円は、のれん償却前の数値なのか？

A. その時点で採用している会計基準に従う。IFRS 適用は未確定であり、開始時期も現時点では未確定である。

### **(IT セクターの中での将来像)**

- Q. NRI は、IT サービスセクターの中でどのように存在感を出していくのか？
- A. 顧客から「NRI しかできない」「NRI に相談するしかない」と思ってもらえる仕事を大切にしている。例えば、当社の組織は業界別ではなく、個々の顧客別に組まれており、（顧客を業界という枠で括らずに）個々の顧客と深く信頼関係を構築することで「NRI しかできない」と評価してもらうことを第一に考えている。

### **(中期経営計画)**

- Q. 現中期経営計画の 4 つの施策の中で、順調に進捗している施策、また逆に、順調に進捗していない施策は何か？
- A. 社内ではバランススコアカードをもとに、各事業本部の施策レベルで KPI を設定し、経営管理をしている。今期の戦略も従来から変更しておらず、このまま順調に進捗すれば現中期経営計画の最終目標は達成できると考えている。当初計画時より予想外であったこととして、BIT 案件が予想以上に多く、CIT 案件のマネジメント手法、開発手法とは異なる部分での知見の蓄積が進んだことがある。
- Q. 経営管理に活用しているバランススコアカードの KPI の具体例を教えてください。
- A. バランススコアカードの中には、短期の施策と中長期の施策があり、顧客、人材育成、システム内部プロセスに関するものなど、さまざまである。
- Q. 金融 IT ソリューションの共同利用型サービスは今後も安定したビジネスなのか？
- A. 共同利用型サービスは今後も安定したビジネスであると考えている。コスト削減の流れの中で、さらに顧客を獲得できると考えている。

### **(不採算案件抑止に向けた取り組み)**

- Q. 過去、不採算案件が発生していたが、最近では発生していない。効果があった対策について教えてください。
- A. 過去の大型不採算案件に共通することは、提案見積り内容、顧客との要件定義内容などに問題があるなど、受注段階ですでに不採算案件化することが決まっていた。そのため、提案見積り時点の社内審議を強化した。その対策により、大型不採算案件の発生が抑止されたと考えている。
- Q. 不採算案件に対する取り組みについて、NRI と他社との差は何か？
- A. 当社では予期せぬ不採算案件の発生を課題ととらえ、対策を講じている。提案見積り審査においても、事業戦略上、低い利益率であっても獲得したい顧客や技術がある場合、計画的な不採算案件として受注することもある。ただし、それは投資であり、将来の成長の為である。

### **(生産性向上に向けた取り組み)**

Q. 生産性向上活動とは、具体的にどのようなものか？

A. さまざまなアプローチで活動を進めている。例えば、システム開発のテスト工程の標準化をおこない、オフショアにテスト拠点を構築し、移管することで作業の効率化を見込んでいる。また、保守工程において、これまで個社別に作っていた保守体制を、1 チームで複数顧客に対応できる保守体制に変えることや、複数の共同利用型サービスの間で保守体制を共有することも検討している。

### **(GDPR)**

Q. GDPR (EU 一般データ保護規則) は、NRI にとってビジネスチャンスなのか？

A. その分野で著名なコンサルタントが当社に在籍しており、コンサルティング案件として数件引き合いがある。IT サービス案件としては大きな事業機会があるとは見ていない。

以上