

# 2021年3月期決算 および2022年3月期業績見通し

---

株式会社 野村総合研究所  
代表取締役会長兼社長

此本 臣吾

2021年4月27日

**NRI**

*Share the Next Values!*

1

2021年3月期決算について

2

サステナビリティ経営の取り組み

3

今後の主な取り組み

4

2022年3月期業績見通し

5

財務戦略について

6

参考資料

2021年3月期決算について

## 決算ハイライト

## ■前年同期との比較

(百万円)

	2020年3月期	2021年3月期	増減額	増減率
売上高	528,873	550,490	21,616	4.1%
営業利益	83,178	86,502	3,323	4.0%
営業利益率	15.7%	15.7%	△0.0P	
EBITDAマージン	22.2%	22.2%	△0.0P	
経常利益	84,528	86,022	1,494	1.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	69,276	68,120	△1,156	△1.7%
1株当たり当期純利益 (EPS)	¥109.35	¥113.83	¥4.48	
1株当たり年間配当金	¥32.00	¥36.00	¥4.00	
配当性向	27.9%	32.0%	4.1P	
自己資本当期純利益率 (ROE)	20.3%	21.8%	1.5P	

2021年3月期決算について

## 決算ハイライト

## ■業績予想との比較

(億円)

	2020年3月期	2021年3月期		
	実績	予想※	実績	予想差
売上高	5,288	5,500	5,504	4
営業利益	831	860	865	5
営業利益率	15.7%	15.6%	15.7%	0.1P
経常利益	845	870	860	△9
親会社株主に帰属する当期純利益	692	650	681	31

※ 予想は、2021年1月27日発表の2021年3月期業績予想

2021年3月期決算について

## セグメント別外部売上高

(百万円)

	2020年3月期	構成比	2021年3月期	構成比	増減額	増減率
コンサルティング	38,572	7.3%	37,246	6.8%	△1,326	△3.4%
金融ITソリューション	273,571	51.7%	288,196	52.4%	14,625	5.3%
証券業	112,762	21.3%	130,427	23.7%	17,664	15.7%
保険業	66,374	12.6%	61,441	11.2%	△4,933	△7.4%
銀行業	51,022	9.6%	50,181	9.1%	△840	△1.6%
その他金融業等	43,411	8.2%	46,146	8.4%	2,734	6.3%
産業ITソリューション	178,490	33.7%	186,051	33.8%	7,560	4.2%
流通業	66,789	12.6%	62,192	11.3%	△4,597	△6.9%
製造・サービス業等	111,700	21.1%	123,858	22.5%	12,158	10.9%
IT基盤サービス	38,239	7.2%	38,995	7.1%	756	2.0%
合 計	528,873	100.0%	550,490	100.0%	21,616	4.1%

2021年3月期決算について

## セグメント別外部売上高（補足情報）

## ■ 主要顧客別売上高

（百万円）

	2020年3月期	割合※	2021年3月期	割合※	増減額	増減率
野村ホールディングス	65,049	12.3%	66,309	12.0%	1,260	1.9%

※ 外部売上高（合計）に対する割合

## ■ 海外売上高

（百万円）

	2020年3月期	割合※	2021年3月期	割合※	増減額	増減率
海外売上高	46,752	8.8%	43,625	7.9%	△3,126	△6.7%
北米*	8,625	1.6%	6,182	1.1%	△2,442	△28.3%
オセアニア*	31,841	6.0%	31,992	5.8%	150	0.5%
アジア・その他*	6,285	1.2%	5,451	1.0%	△834	△13.3%

\* 地域別については顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類したものを参考数値として記載しています。

※ 外部売上高（合計）に対する割合

2021年3月期決算について

## セグメント別損益

## ■ 各セグメントの売上高は内部売上高を含む

(百万円)

	2020年3月期	2021年3月期	増減額	増減率	
コンサルティング	売上高	39,612	38,155	△1,456	△3.7%
	営業利益	9,515	9,917	401	4.2%
	営業利益率	24.0%	26.0%	2.0P	
金融ITソリューション	売上高	276,937	292,038	15,100	5.5%
	営業利益	35,034	38,690	3,656	10.4%
	営業利益率	12.7%	13.2%	0.6P	
産業ITソリューション	売上高	181,438	189,551	8,113	4.5%
	営業利益	19,719	18,036	△1,682	△8.5%
	営業利益率	10.9%	9.5%	△1.4P	
IT基盤サービス	売上高	138,833	142,838	4,005	2.9%
	営業利益	18,454	19,325	871	4.7%
	営業利益率	13.3%	13.5%	0.2P	

# 増減要因分析

- セグメント別外部売上高および、セグメント別損益の主な増減要因は以下の通り。

(凡例) (+) 増加要因、(-) 減少要因

セグメント		外部売上高	営業利益
コンサルティング		(-) 海外向けコンサルティング案件	
金融IT ソリューション	証券業	(+) 日本証券テクノロジー連結効果 (+) 共同利用型サービス導入案件	(+) 共同利用型サービス利用料増による増益 (+) BPOサービス増加による増益 (DSB)
	保険業	(-) 損保業向けシステム開発	
	銀行業		
	その他金融業等	(+) モバイル金融サービス関連案件	
産業IT ソリューション	流通業	(-) 前期消費税対応の反動 (-) 一部顧客の海外向け案件	(+) 増収効果による増益 (-) 海外事業の採算性の悪化による減益
	製造・サービス業等	(+) 物流業・通信業向けシステム開発	
IT基盤サービス		(+) 情報セキュリティ事業	

2021年3月期決算について

## サービス別外部売上高

(百万円)

	2020年3月期	2021年3月期	増減額	増減率
コンサルティングサービス	96,862	90,056	△6,806	△7.0%
開発・製品販売	161,703	183,847	22,144	13.7%
運用サービス	251,908	258,809	6,900	2.7%
商品販売	18,399	17,777	△622	△3.4%
合 計	528,873	550,490	21,616	4.1%

- ・ コンサルティングサービス：金融ITにおける共同利用型サービス導入案件の進捗により減少
- ・ 開発・製品販売：産業ITでの大型DX案件や証券業向けの共同利用型サービス導入案件により増加

# 2021年3月期決算について 連結P/Lハイライト

(百万円)

	2020年3月期	2021年3月期	増減額	増減率
売上高	528,873	550,490	21,616	4.1%
売上原価	348,006	365,150	17,143	4.9%
外注費	161,305	171,503	10,198	6.3%
売上総利益	180,866	185,339	4,472	2.5%
売上総利益率	34.2%	33.7%	△0.5P	
販管費	97,688	98,837	1,149	1.2%
のれん償却額	3,164	3,058	△106	△3.4%
営業利益	83,178	86,502	3,323	4.0%
営業利益率	15.7%	15.7%	△0.0P	

2021年3月期決算について

## 連結P/Lハイライト 続き

(百万円)

	2020年3月期	2021年3月期	増減額	増減率
営業利益	83,178	86,502	3,323	4.0%
営業外損益	1,349	△480	△1,829	—
新型コロナウイルス感染症による 損失	—	△502	△502	—
経常利益	84,528	86,022	1,494	1.8%
特別損益	17,968	2,664	△15,303	△85.2%
投資有価証券売却益	19,198	5,673	△13,524	△70.4%
退職給付制度改定益	—	2,153	2,153	—
減損損失	△2,383	△1,505	877	36.8%
オフィス再編費用	—	△3,601	△3,601	—
法人税等	32,288	20,566	△11,721	△36.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	69,276	68,120	△1,156	△1.7%

## 決算のポイント

### ■ 売上高は4.1%の増収

- 証券会社向け共同利用型サービスの導入案件が順調に進捗
- ビジネスモデル変革ニーズの高まりを受け、産業ITソリューションを中心に大型顧客向けDX案件が伸張

### ■ 営業利益は4.0%の増益

- 金融ITソリューションにおける運用サービスや、産業ITソリューション（国内）におけるシステム開発の増収が寄与

デジタルIPの整備や豪州での新たなM&Aの実施など  
更なる成長に向けた仕込みも着実に実施し、  
中期経営計画（2019-2022）達成に向け順調に折り返し

1

2021年3月期決算について

2

サステナビリティ経営の取り組み

3

今後の主な取り組み

4

2022年3月期業績見通し

5

財務戦略について

6

参考資料

# サステナビリティ経営と目指す姿

NRIグループの持続的成長

持続可能な未来社会づくり

企業理念「未来創発」

NRIグループのサステナビリティ経営 (中期経営計画2019～2022)



【Vision2022 財務目標】

連結営業利益 1,000億円

連結営業利益率 14%以上

海外売上高 1,000億円

ROE 14%\*

※ 継続的に高い資本効率を目指す

価値共創を通じた社会課題の解決 (CSVへの取り組み)

新たな価値創造を通じた  
活力ある未来社会の共創

社会資源の有効活用を通じた  
最適社会の共創

社会インフラの高度化を通じた  
安全安心社会の共創



CSV : Creating Shared Value (共通価値の創造)

持続的成長に向けた重要課題

地球環境保全のための  
負荷低減

多様なプロフェッショナル  
が挑戦する場の実現

社会からの信頼を高める  
法令遵守・リスク管理

社会のライフラインとして  
の情報システムの管理

## サステナビリティ経営の取り組み

# 2021年3月期の価値共創の振り返り

社会価値	施策	取組み状況	
 活力ある未来 社会の共創	DXの推進	非対面・リモート・ECなど多数のDX案件を推進。企業のデジタル変革をリード KPI) DX関連売上 3,293億円	
	新たなビジネスモデル創出	外部企業と協業し、AI解析システムや、新たなDXコンサルサービスなどを創出 KPI) 提携件数(JV・自治体支援など) 4件	
	社会提言・制度提案の発信	「実質的失業者」推計を踏まえた雇用政策など、ポストコロナの社会のあり方を提言 KPI) 大手5紙NRI記事取扱件数 121件	
 最適社会の 共創	ビジネスプラットフォームのサービス拡大	STAR大型顧客導入など、共同利用型サービスが進展 KPI) ビジネスプラットフォーム売上 1,029億円	
	ビジネスプラットフォームを通じた顧客の環境効果創出	「DJSI World」構成銘柄に3年連続選定、「CDP Aリスト」企業に2年連続で認定 KPI) 共同利用による顧客のCO2削減量 81,832トン	
	最適社会を実現するITインフラ構築への貢献	オラクル社と提携し、パブリッククラウド利用拡大によりITインフラを高度化 KPI) クラウド・DCサービス事業規模 前年比+5%	
	最適社会に向けた変革への貢献	データサイエンスを活用した物流・配送最適化などの業務改革関連案件を推進 KPI) 業務改革関連サービス(DX1.0ab)事業規模 前年比+17%	
 安全安心社会 の共創	社会インフラの高度化への貢献	マイナポータル活用による年末調整電子化や、公的個人認証e-NINSHOが拡大 KPI) 公共関連サービス事業規模 前年比+22%	
	情報セキュリティへの貢献	ゼロトラスト事業体制を強化し、クラウド時代のセキュリティへ貢献 KPI) セキュリティ・安全安心への投資額 65億円	
	稼働システムの品質のキープアップ	リモート環境下でのデータセンターにおける大規模障害運用訓練などを実施・継続 KPI) 財務的・社会的に重大な影響を及ぼす情報システム障害件数 0件	

1

2021年3月期決算について

2

サステナビリティ経営の取り組み

3

今後の主な取り組み

4

2022年3月期業績見通し

5

財務戦略について

6

参考資料

# 中期経営計画(2019-2022)の成長戦略の進捗

## 注力テーマ

### DX戦略

テクノロジーを活用した顧客のビジネスモデル/プロセス変革

- ✓ DX案件の実績が拡大、デジタルIPの開発も継続

### ビジネスプラットフォーム戦略

金融分野のビジネスプラットフォーム(BPF)の進化

- ✓ 共同利用型サービス利用拡大に加え、新BPFの仕込みが進捗

### クラウド戦略

クラウドを活用したレガシーシステムのモダナイゼーション

- ✓ OCI※導入で金融向けパブリッククラウド活用促進の基盤強化

### グローバル戦略

売上1,000億円に向けたさらなるグローバル事業展開

- ✓ 豪州で新たなM&Aを通じ、事業領域を拡大

### 人材・リソース戦略

NRIの競争力を支える人材採用・開発、パートナー連携

- ✓ DXリソース増強に向けた採用と育成の強化を継続

※OCI : Oracle Cloud Infrastructure

# コロナ禍でDXに取り組む企業の裾野・規模が拡大

先行企業が  
DXを牽引

## トップダウンでDXを一気に加速

- 従来のDX戦略が、コロナで一気に前倒し
  - ボトムアップ型の多くの取り組みが、トップダウン型へ転換
- ⇒ 従来以上に顧客トップとの信頼関係が大切に  
顧客の変革スピードに応えるリソースの集中投入が必要

DXへ取り組む  
企業の広がり

## レガシー脱却からDXまで一気に案件が顕在化

- 様々な案件への対応が必要、社内リソース不足が問題に
  - 案件をコントロールするためのコンサルティングのニーズ増
- ⇒ 上流から入り、IT投資全体を俯瞰したソリューションを提案

次なるDX

## 今後は、DXによる社会課題解決(DX3.0)が一層求められる

- 脱炭素等の社会課題を経営戦略に取り込む検討が進む
- ⇒ 社会課題起点の新たなテーマをDXで共創する提案へ

## 今後の主な取り組み DX戦略（先行企業の事例）

# コンソリレーションを通じたお客様との共創によるDX推進

- DXを志向するお客様の新事業立上げから、ビジネスとITの戦略パートナーとして並走し、事業を拡大
  - お客様のDX組織とNRIのコンサル・ソリューションの一体体制で、戦略立案～インプリ～高度化を推進
  - ビジネス開始後も、機械学習やデータアナリティクスなどにより継続的に高度化・最適化

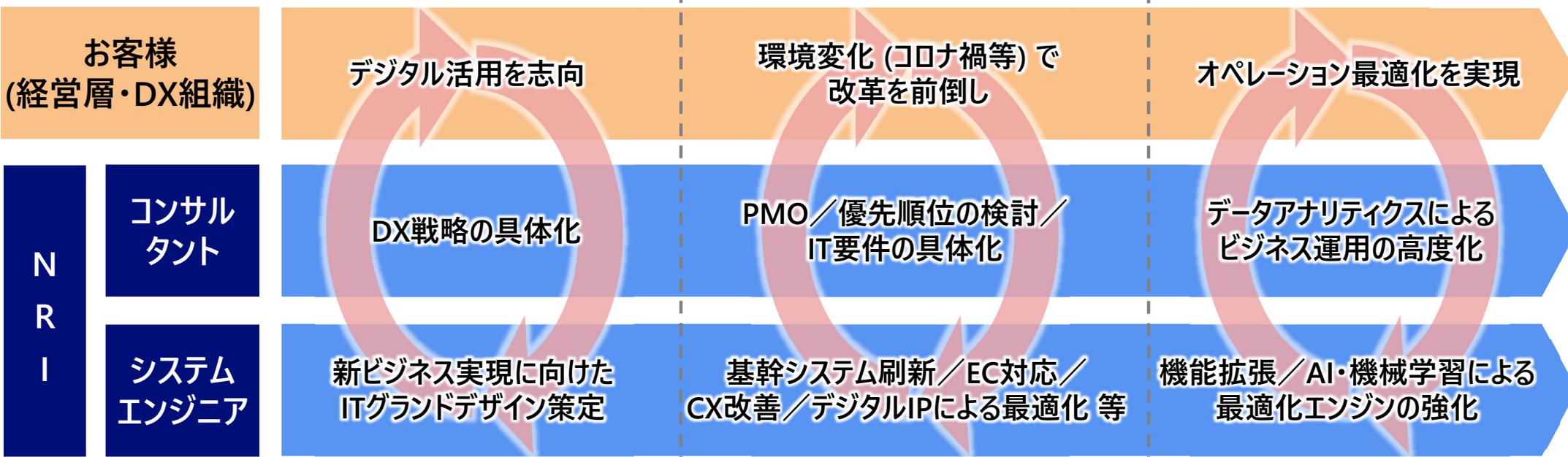
### 産業系顧客との共創事例

▼21年3月期上期より順次ローンチ

ビジネスプランニング 

インプリメンテーション 

エンハンスメント 



## 今後の主な取り組み DX戦略（次なるDX）

# DXを通じて、顧客・業界に加えて社会の変革に挑戦

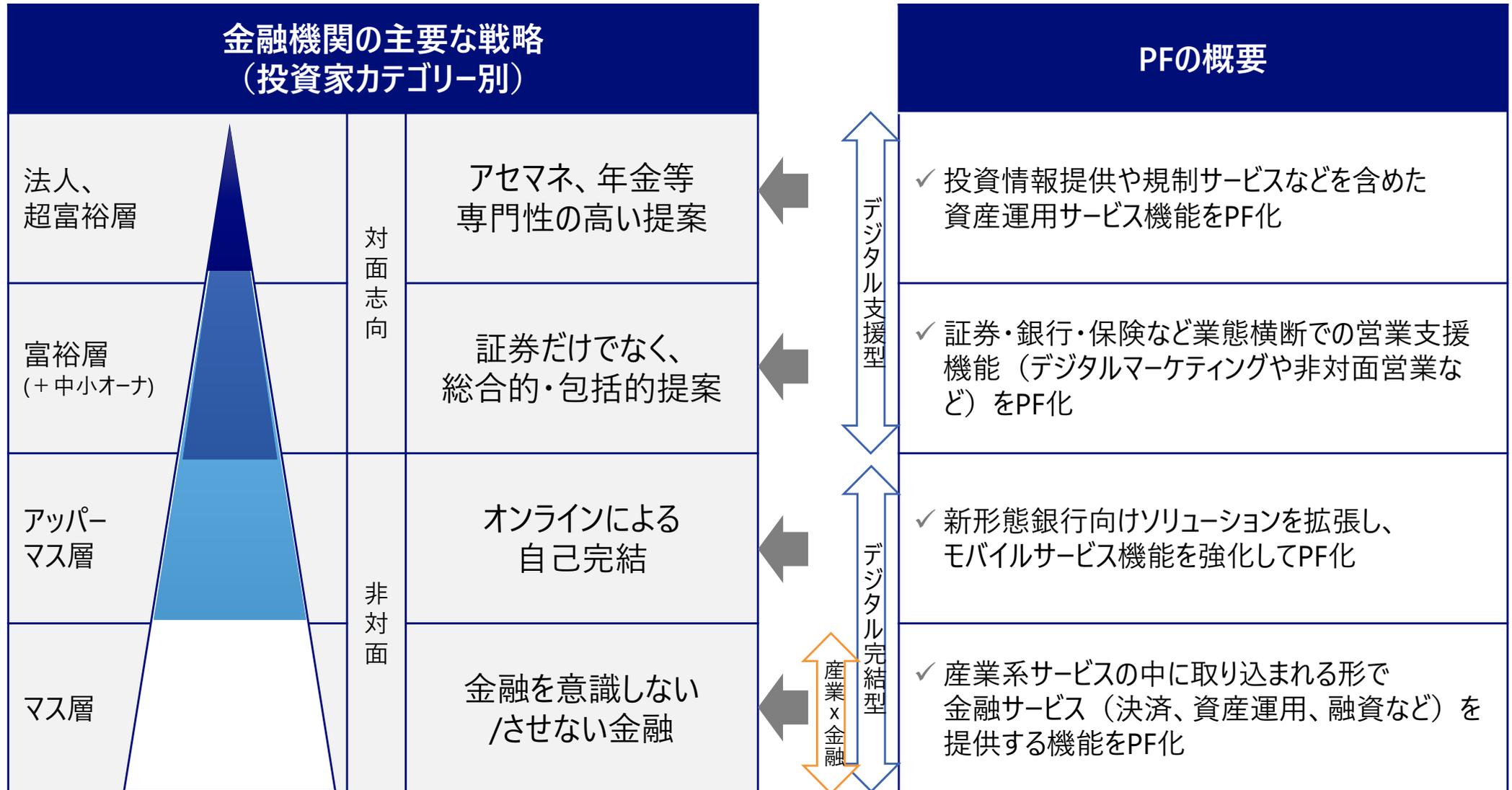
社会の トランスフォー メーション	DX3.0	パラダイム変革	様々なパートナーとの共創を通じた社会課題解決 <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルソリューションによる低炭素化、省資源化など カーボン・ニュートラル／サーキュラー・エコノミー／フードバリューチェーン</li> <li>デジタルや起業家支援による地域社会の創生</li> </ul>	
	DX2.0	ビジネスモデル変革	今までにないデジタルサービスの確立 <ul style="list-style-type: none"> <li>新たな業種横断型プラットフォームの構築</li> <li>顧客の新たなビジネスモデルやエコシステムの実現</li> </ul>	
	DX1.0	プロセス変革	デジタルフロント	エンドユーザー向け活動のデジタル化 <ul style="list-style-type: none"> <li>D2C※、CRM、デジタルマーケティング</li> </ul>
デジタルバック			顧客の企業内活動のデジタル化 <ul style="list-style-type: none"> <li>SCM改革、AI・RPA、ビジネスプラットフォーム</li> </ul>	
顧客・業界の トランスフォー メーション	DX1.0	インフラ変革	クラウド/セキュリティ等のインフラ高度化 <ul style="list-style-type: none"> <li>クラウド移行支援、マネージドサービス、セキュリティ事業</li> </ul>	

※D2C (Direct to Consumer) : ECなどによる直販

# 今後の主な取り組み DX戦略（金融分野のBPFの進化）

## 金融機関の新サービス向けPF

- 既存IPの再編・拡充や新たな仕組みの構築で、金融機関のフロント領域におけるPFサービス創出を目指す。

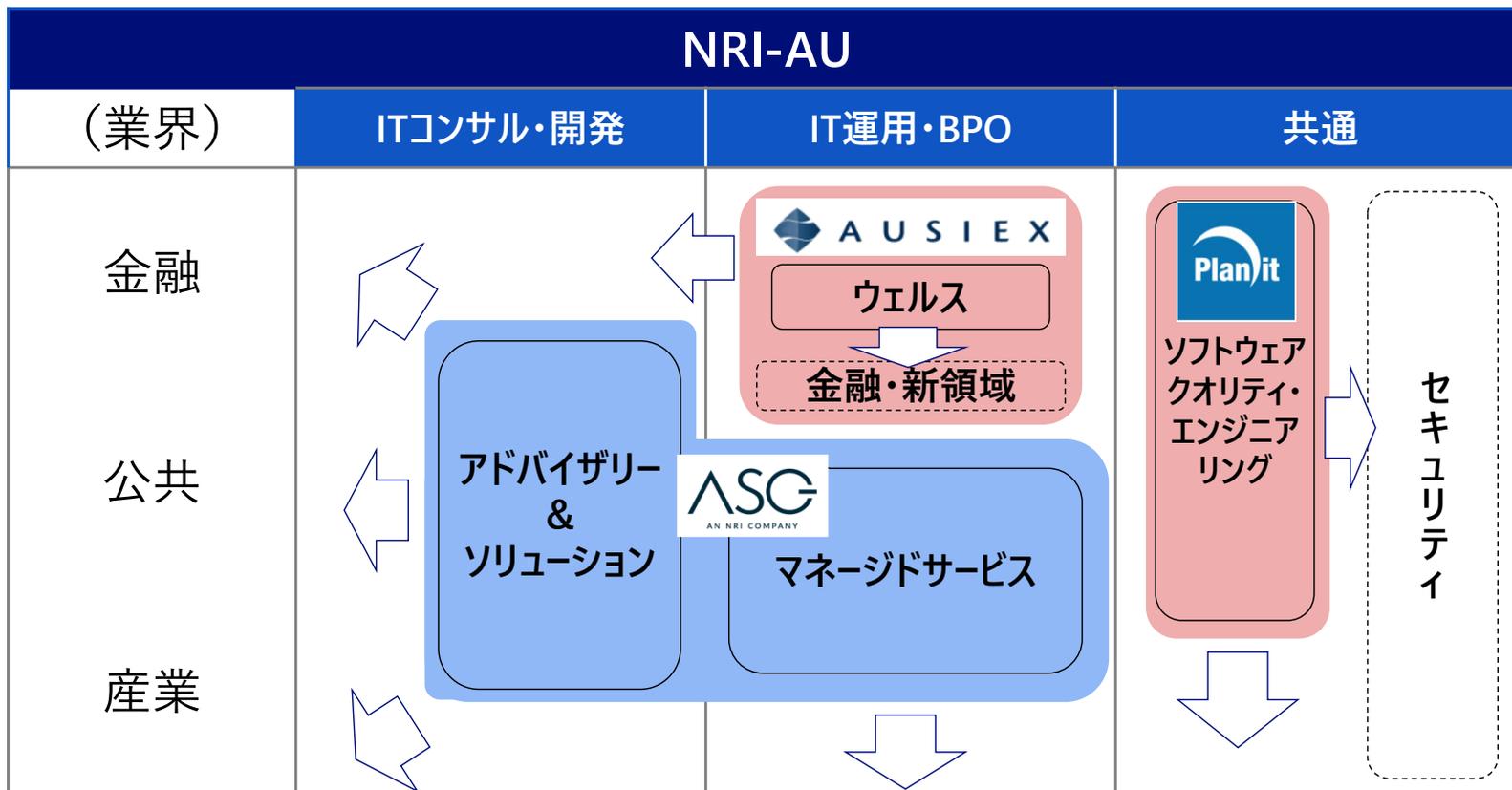


## 今後の主な取り組み グローバル戦略

# 豪州はコンサル～運用・基盤サービスの拡充を続ける

- NRI-AUはコンサルや運用・BPO、システム品質高度化サービスに強みを持つ企業体へ
  - ASGは、オーガニック成長（顧客拡大）に加え、追加買収による地域拡大を目指す
  - AUSIEXは、STAR関連技術の取り込み、ウェルス以外もカバーするビジネスPFを目指す
  - 共通領域は、Planitに加えセキュリティ等の新領域のさらなる拡大を目指す

### NRI-AU（豪州地域）の拡大戦略



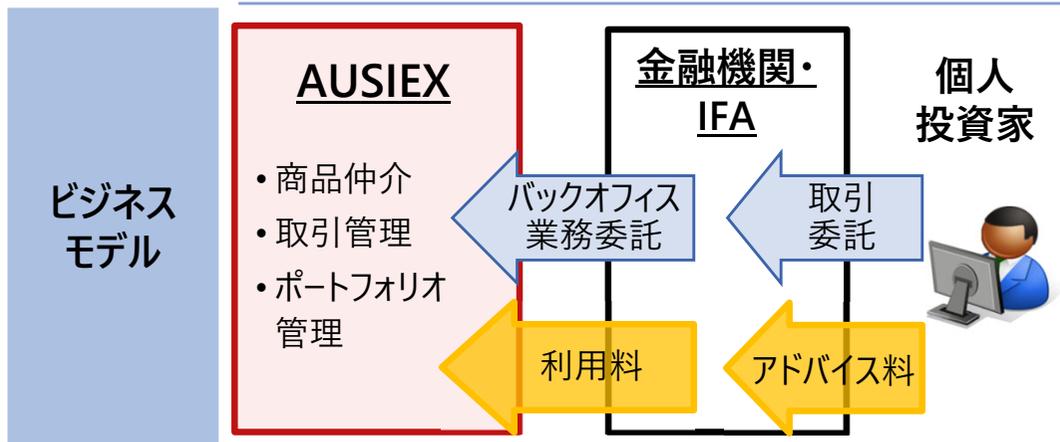
# 参考：AUSIEX社・Planit社の概要



## Australian Investment Exchange

- 豪州の金融バックオフィスサービス業界で**トップクラス**
- 独自開発システムと標準オペレーションによる高付加価値サービスを提供

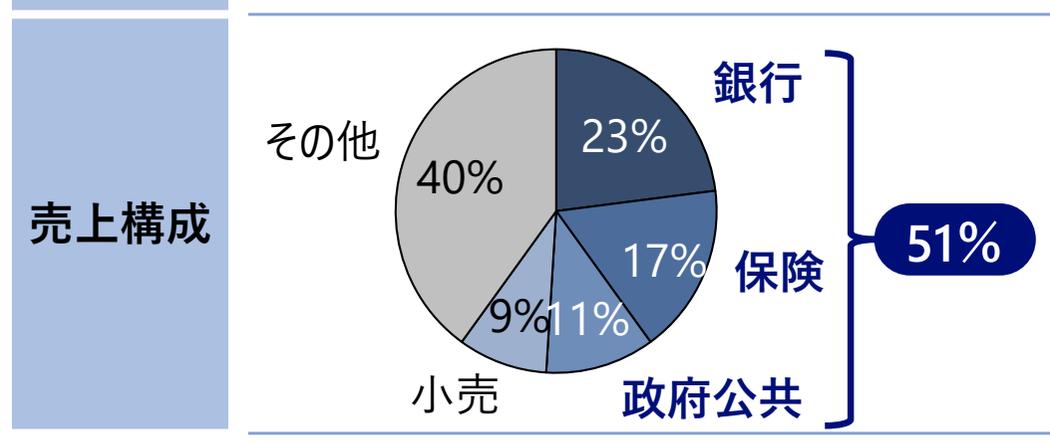
設立	1996年
拠点	豪州 (シドニー、パース)
事業内容	金融機関、IFA向けバックオフィスサービス
従業員数	約250名
売上規模	62百万豪ドル (2019年6月期)
連結開始時期	2021年5月 (予定)
セグメント	金融ITソリューション



## Planit Test Management Solutions

- ITテストング専門として**売上世界3位**(オセアニア地域1位)
- 豊富な人材・独自IPによる、ミッションクリティカル領域のテストングに強み

設立	1997年
拠点	豪州 (本社シドニー)、NZ、インド、英国
事業内容	ITテストング、テスト自動化、コンサル など
従業員数	約1,300名
売上規模	151百万豪ドル (2020年6月期)
連結開始時期	2021年5~6月 (予定)
セグメント	産業ITソリューション



1

2021年3月期決算について

2

サステナビリティ経営の取り組み

3

今後の主な取り組み

4

2022年3月期業績見通し

5

財務戦略について

6

参考資料

2022年3月期業績見通し

## セグメント別外部受注残高

(百万円)

	2020年3月末※	2021年3月末※	増減額	増減率
コンサルティング	4,339	7,050	2,711	62.5%
金融ITソリューション	165,449	184,968	19,518	11.8%
産業ITソリューション	98,949	102,484	3,535	3.6%
IT基盤サービス	17,041	15,281	△1,759	△10.3%
合 計	285,779	309,785	24,005	8.4%
うち、翌期売上予定分	282,004	301,550	19,546	6.9%

※ IFRSに基づく2020年3月末及び2021年3月末受注残高は未監査の参考値であり、会計監査の結果により変更となる可能性があります。

2022年3月期業績見通し

## セグメント別外部受注残高（国内/海外別）

## ■ 国内分受注残高

(百万円)

	2020年3月末※	2021年3月末※	増減額	増減率
コンサルティング	4,043	6,597	2,553	63.2%
金融ITソリューション	165,143	184,634	19,491	11.8%
産業ITソリューション	68,913	74,108	5,195	7.5%
IT基盤サービス	17,041	15,281	△1,759	△10.3%
合計	255,141	280,621	25,480	10.0%

## ■ 海外子会社分受注残高

(百万円)

	2020年3月末※	2021年3月末※	増減額	増減率
海外子会社*	30,637	29,163	△1,474	△4.8%

\* 本社所在地を海外とするグループ会社を分類しています。

※ IFRSに基づく2020年3月末及び2021年3月末受注残高は未監査の参考値であり、会計監査の結果により変更となる可能性があります。

2022年3月期業績見通し

## 通期業績予想

## ■ 2022年3月期より国際財務報告基準（IFRS）を任意適用

(億円)

	2021年3月期 (実績) ※	2022年3月期 (予想)	増減額	増減率
売上収益	5,503	5,900	396	7.2%
営業利益	807	960	152	18.9%
営業利益率	14.7%	16.3%	1.6P	
税引前利益	710	970	259	36.5%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	528	660	131	24.8%
1株当たり当期利益（EPS）	¥88.34	¥109.37	¥21.02	
1株当たり年間配当金	¥36.0	¥38.0	¥2.0	
第2四半期末	¥17.0	¥19.0	¥2.0	
期末	¥19.0	¥19.0	—	
配当性向	41.3%	34.9%	△6.4P	

※ IFRSに基づく2021年3月期実績は未監査の参考値であり、会計監査の結果により変更となる可能性があります。

## 2021年3月期実績の会計基準による差異

(億円)

日本基準		IFRS※	差異金額 (IFRS-日本基準)	主な差異理由・内訳金額
売上高	5,504	売上収益	5,503	△1 ・リース料収入 (△1)
営業利益	865	営業利益	807	△57 ・恒常的要因 (+11) + のれん償却額、減価償却額、等 △退職給付費用、等 ・一時的要因 (△68) △減損損失、オフィス再編費用、等
税金等調整前 当期純利益	886	税引前利益	710	△176 ・E-Ship*負債公正価値評価 (△96) ・投資有証売却益 (△56) ・その他 (△24)
親会社株主に 帰属する当期純利益	681	親会社の所有者に 帰属する当期利益	528	△152

※ IFRSに基づく2021年3月期実績は未監査の参考値であり、会計監査の結果により変更となる可能性があります。

\* E-Ship®・・・社員持株会に加入する従業員向けの信託型従業員持株インセンティブプラン

2022年3月期業績見通し

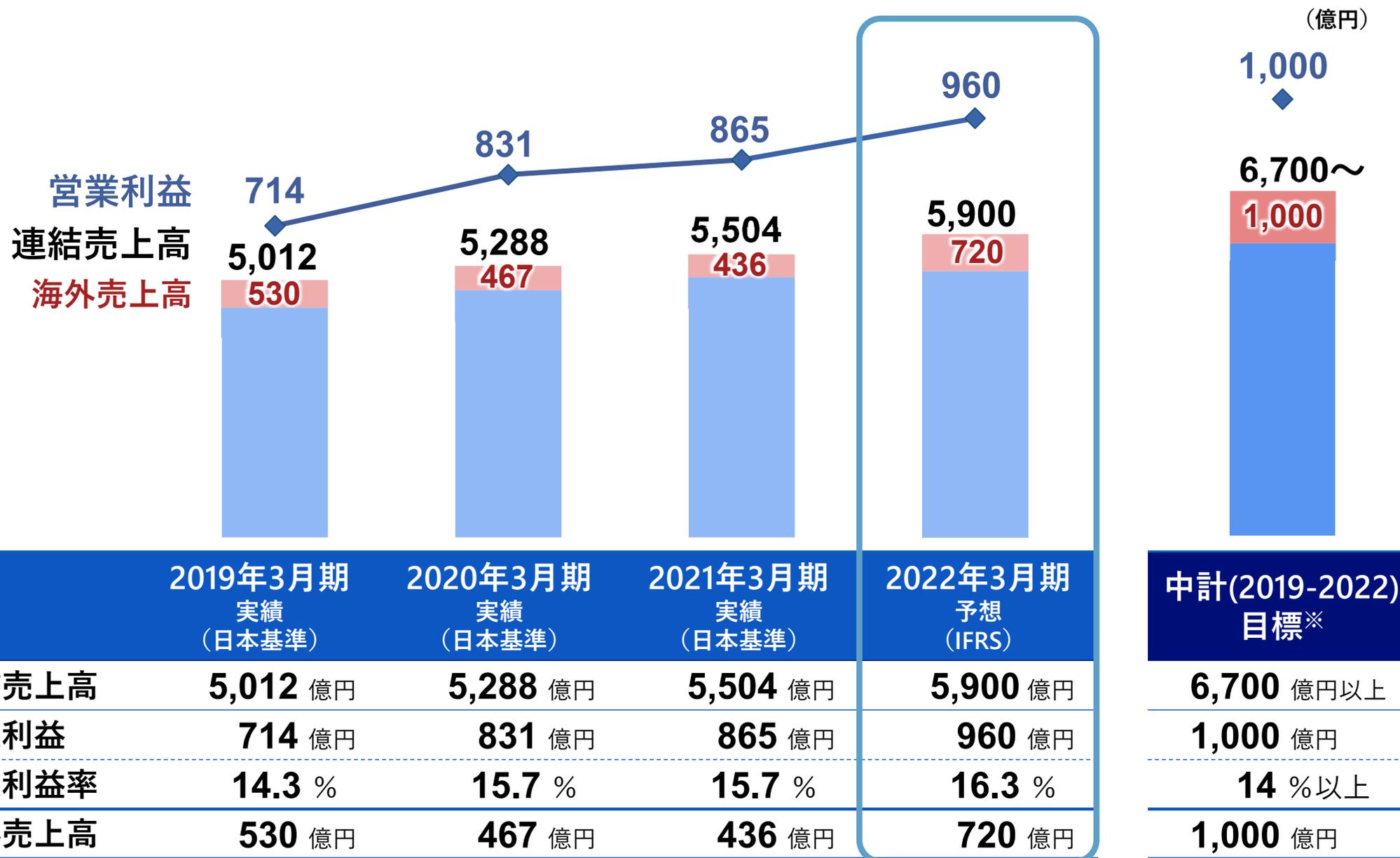
## セグメント別外部売上収益 業績予想参考値

(億円)

	2021年3月期 通期（実績）※	構成比	2022年3月期 通期（予想）	構成比	増減額	増減率
コンサルティング	372	6.8%	410	6.9%	37	10.1%
金融ITソリューション	2,881	52.4%	2,970	50.3%	88	3.1%
証券業	1,304	23.7%	1,320	22.4%	15	1.2%
保険業	614	11.2%	640	10.8%	25	4.2%
銀行業	501	9.1%	530	9.0%	28	5.6%
その他金融業等	461	8.4%	480	8.1%	18	4.0%
産業ITソリューション	1,860	33.8%	2,110	35.8%	249	13.4%
流通業	621	11.3%	630	10.7%	8	1.3%
製造・サービス業等	1,238	22.5%	1,480	25.1%	241	19.5%
IT基盤サービス	388	7.1%	410	6.9%	21	5.6%
合 計	5,503	100.0%	5,900	100.0%	396	7.2%

※ IFRSに基づく2021年3月期実績は未監査の参考値であり、会計監査の結果により変更となる可能性があります。

## 通期業績予想および中計目標



※2019年4月25日公表

1

2021年3月期決算について

2

サステナビリティ経営の取り組み

3

今後の主な取り組み

4

2022年3月期業績見通し

5

財務戦略について

6

参考資料

# 財務戦略について

従来方針を礎に、お客様・株主・社会との更なる共創を目指して、下記の3点を強化する

## ■ アセットを持たないB/S方針の更なる推進等による財務基盤の強化

- 働き方改革と連動したオフィスの更なる集約化・流動化
- ポストコロナを意識した安定した運転資金を確保
- 退職給付制度の改定により将来の年金財政負担を大幅に抑制

## ■ 高いキャッシュフロー創出力を強化し、新事業機会へ積極的に投資

- EBITDAマージン20%以上を堅持
- DX、グローバル、サステナビリティ経営（カーボンニュートラル含む）推進に向け積極投資

## ■ 資本効率の向上による株主還元の継続性と安定性の強化

- 欧米並みの資本効率（ROE 20%水準）を意識
- 配当性向35%に加え、自己株式の取得・消却も継続検討

1

2021年3月期決算について

2

サステナビリティ経営の取り組み

3

今後の主な取り組み

4

2022年3月期業績見通し

5

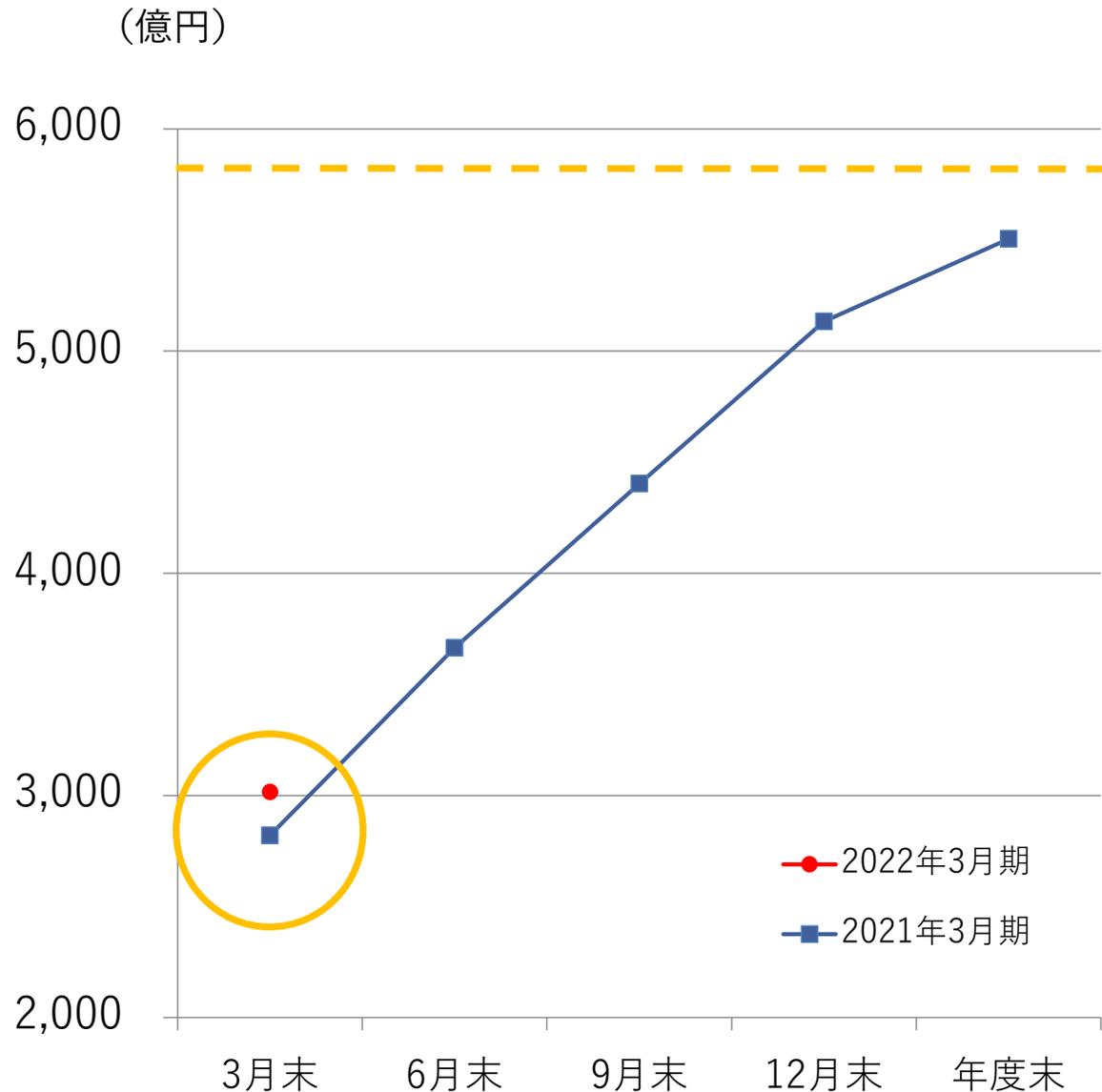
財務戦略について

6

参考資料

## 参考資料

## 売上収益 + 受注残高（当期売上予定分）



	(億円)		
	2021年 3月期 <sup>※3</sup>	2022年 3月期	増減
売上収益 (通期) <sup>※1</sup>	5,503	5,900	+7.2%
受注残高 <sup>※2</sup>	2,820	3,015	+6.9%
進捗率	51.2%	51.1%	△0.1P

(※1) 2021年3月期は実績値、2022年3月期は予想値  
(※2) 期初時点の受注残高（当期売上予定分）  
(※3) IFRSに基づく2021年3月期実績は未監査の参考値

## 参考資料

## セグメント別外部受注高 &lt;通期&gt; (合計)

(百万円)

	2020年3月期	2021年3月期	増減額	増減率
コンサルティングサービス	39,352	39,957	605	1.5%
金融ITソリューション	284,089	307,715	23,625	8.3%
産業ITソリューション	176,867	189,587	12,719	7.2%
IT基盤サービス	40,671	37,235	△3,435	△8.4%
合 計	540,980	574,495	33,515	6.2%

## 参考資料

## セグメント別外部受注高 &lt;通期&gt; (国内/海外別)

## ■ 国内分受注高

(百万円)

	2020年3月期	2021年3月期	増減額	増減率
コンサルティング	35,226	36,534	1,307	3.7%
金融ITソリューション	280,798	304,528	23,729	8.5%
産業ITソリューション	137,719	153,361	15,641	11.4%
IT基盤サービス	40,460	36,932	△3,528	△8.7%
合 計	494,206	531,356	37,150	7.5%

## ■ 海外子会社分受注高

(百万円)

	2020年3月期	2021年3月期	増減額	増減率
海外子会社※	46,774	43,138	△3,635	△7.8%

※ 本社所在地を海外とするグループ会社を分類しています。

# 連結キャッシュフロー <通期>

(百万円)

	2020年3月期	2021年3月期	増減率
営業活動によるキャッシュ・フロー	102,787	73,931	△28.1%
投資活動によるキャッシュ・フロー	18,382	△20,518	—
(除く、資金運用目的投資)	△6,985	△22,807	226.5%
フリー・キャッシュ・フロー	121,169	53,413	△55.9%
(除く、資金運用目的投資)	95,801	51,124	△46.6%
財務活動によるキャッシュ・フロー	△139,857	△2,525	△98.2%
現金及び現金同等物の増減額	△22,421	52,408	—
(除く、資金運用目的投資)	△47,790	50,119	—
現金及び現金同等物の期末残高	100,778	153,187	52.0%
現金及び現金同等物 + 資金運用目的投資残高	104,842	154,847	47.7%

## 決算ハイライト &lt; 第4四半期 &gt;

## ■ 前年同期との比較

(百万円)

	2020年3月期 4Q(1~3月)	2021年3月期 4Q(1~3月)	増減額	増減率
売上高	138,328	146,023	7,695	5.6%
営業利益	21,072	23,355	2,282	10.8%
営業利益率	15.2%	16.0%	0.8P	
EBITDAマージン	21.7%	22.7%	1.0P	
経常利益	21,437	22,985	1,547	7.2%
親会社株主に帰属する四半期純利益	13,672	23,327	9,655	70.6%

## 参考資料

## セグメント別外部売上高 &lt; 第4四半期 &gt;

(百万円)

	2020年3月期 4Q(1~3月)	構成比	2021年3月期 4Q(1~3月)	構成比	増減額	増減率
コンサルティング	11,509	8.3%	11,875	8.1%	365	3.2%
金融ITソリューション	71,010	51.3%	74,521	51.0%	3,510	4.9%
証券業	31,296	22.6%	34,069	23.3%	2,773	8.9%
保険業	16,212	11.7%	16,494	11.3%	282	1.7%
銀行業	12,907	9.3%	12,887	8.8%	△19	△0.1%
その他金融業等	10,594	7.7%	11,068	7.6%	474	4.5%
産業ITソリューション	44,712	32.3%	48,705	33.4%	3,993	8.9%
流通業	15,894	11.5%	15,741	10.8%	△153	△1.0%
製造・サービス業等	28,817	20.8%	32,964	22.6%	4,147	14.4%
IT基盤サービス	11,096	8.0%	10,921	7.5%	△174	△1.6%
合 計	138,328	100.0%	146,023	100.0%	7,695	5.6%

## 参考資料

## セグメント別外部売上高 &lt; 第4四半期 &gt; (補足情報)

## ■ 主要顧客別売上高

(百万円)

	2020年3月期 4Q(1~3月)	割合※	2021年3月期 4Q(1~3月)	割合※	増減額	増減率
野村ホールディングス	17,288	12.5%	17,828	12.2%	540	3.1%

※ 外部売上高（合計）に対する割合

## ■ 海外売上高

(百万円)

	2020年3月期 4Q(1~3月)	割合※	2021年3月期 4Q(1~3月)	割合※	増減額	増減率
海外売上高	11,134	8.0%	11,409	7.8%	274	2.5%
北米*	2,235	1.6%	1,484	1.0%	△751	△33.6%
オセアニア*	7,244	5.2%	8,554	5.9%	1,310	18.1%
アジア・その他*	1,654	1.2%	1,370	0.9%	△283	△17.2%

\* 地域別については顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類したものを参考数値として記載しています。

※ 外部売上高（合計）に対する割合

## セグメント別損益 &lt; 第4四半期 &gt;

## ■ 各セグメントの売上高は内部売上高を含む

(百万円)

		2020年3月期 4Q(1~3月)	2021年3月期 4Q(1~3月)	増減額	増減率
コンサルティング	売上高	11,985	12,181	195	1.6%
	営業利益	3,824	4,473	649	17.0%
	営業利益率	31.9%	36.7%	4.8P	
金融ITソリューション	売上高	72,408	75,542	3,133	4.3%
	営業利益	8,098	9,667	1,569	19.4%
	営業利益率	11.2%	12.8%	1.6P	
産業ITソリューション	売上高	45,505	49,713	4,207	9.2%
	営業利益	5,216	3,986	△1,229	△23.6%
	営業利益率	11.5%	8.0%	△3.4P	
IT基盤サービス	売上高	36,736	38,735	1,998	5.4%
	営業利益	4,179	5,079	900	21.6%
	営業利益率	11.4%	13.1%	1.7P	

# 増減要因分析 < 第4四半期 >

- セグメント別外部売上高および、セグメント別損益の主な増減要因は以下の通り。

(凡例) (+) 増加要因、(-) 減少要因

セグメント		外部売上高	営業利益
コンサルティング			(+) 新ワークスタイル浸透による生産性向上
金融IT ソリューション	証券業	(+) 共同利用型サービス導入案件	(+) 共同利用型サービス利用料増による増益
	保険業		
	銀行業		
	その他金融業等	(+) モバイル金融サービス関連案件	
産業IT ソリューション	流通業		(-) 一部案件の採算性低下
	製造・サービス業等	(+) 物流業向けシステム開発 (+) 豪州事業	
IT基盤サービス			(+) 前期計上した一時費用の戻り

## 参考資料

## サービス別外部売上高 &lt; 第4四半期 &gt;

(百万円)

	2020年3月期 4Q(1~3月)	2021年3月期 4Q(1~3月)	増減額	増減率
コンサルティングサービス	25,936	25,229	△707	△2.7%
開発・製品販売	41,933	48,329	6,396	15.3%
運用サービス	65,102	66,639	1,537	2.4%
商品販売	5,357	5,825	468	8.7%
合計	138,328	146,023	7,695	5.6%

- ・ 開発・製品販売：産業ITでの大型DX案件や証券業向けの共同利用型サービス導入案件（コンサルティングからシフト）により増加

## 参考資料

## 連結P/Lハイライト &lt; 第4四半期 &gt;

(百万円)

	2020年3月期 4Q(1~3月)	2021年3月期 4Q(1~3月)	増減額	増減率
売上高	138,328	146,023	7,695	5.6%
売上原価	90,857	96,882	6,025	6.6%
外注費	42,112	43,862	1,750	4.2%
売上総利益	47,471	49,141	1,670	3.5%
売上総利益率	34.3%	33.7%	△0.7P	
販管費	26,398	25,785	△612	△2.3%
のれん償却額	771	809	37	4.8%
営業利益	21,072	23,355	2,282	10.8%
営業利益率	15.2%	16.0%	0.8P	

## 参考資料

## 連結P/Lハイライト &lt;第4四半期&gt; 続き

(百万円)

	2020年3月期 4Q(1~3月)	2021年3月期 4Q(1~3月)	増減額	増減率
営業利益	21,072	23,355	2,282	10.8%
営業外損益	364	△370	△735	—
経常利益	21,437	22,985	1,547	7.2%
特別損益	△1,220	△1,237	△17	△1.5%
投資有価証券売却益	36	1,738	1,701	4,620.0%
退職給付制度改定益	—	2,153	2,153	—
減損損失	△2,383	△1,505	877	36.8%
オフィス再編費用	—	△3,601	△3,601	—
法人税等	6,056	△1,260	△7,316	—
親会社株主に帰属する 四半期純利益	13,672	23,327	9,655	70.6%

## 参考資料

## セグメント別外部受注高 &lt; 第4四半期 &gt; (合計)

(百万円)

	2020年3月期 4Q(1~3月)	2021年3月期 4Q(1~3月)	増減額	増減率
コンサルティング	8,485	10,192	1,707	20.1%
金融ITソリューション	173,499	188,998	15,499	8.9%
産業ITソリューション	108,614	111,182	2,567	2.4%
IT基盤サービス	21,321	17,554	△3,767	△17.7%
合 計	311,921	327,928	16,007	5.1%

## 参考資料

## セグメント別外部受注高 &lt; 第4四半期 &gt; (国内/海外別)

## ■ 国内分受注高

(百万円)

	2020年3月期 4Q(1~3月)	2021年3月期 4Q(1~3月)	増減額	増減率
コンサルティング	7,497	9,202	1,704	22.7%
金融ITソリューション	172,863	188,372	15,509	9.0%
産業ITソリューション	79,049	80,920	1,871	2.4%
IT基盤サービス	21,259	17,469	△3,790	△17.8%
合計	280,669	295,964	15,295	5.4%

## ■ 海外子会社分受注高

(百万円)

	2020年3月期 4Q(1~3月)	2021年3月期 4Q(1~3月)	増減額	増減率
海外子会社※	31,251	31,963	711	2.3%

※ 本社所在地を海外とするグループ会社を分類しています。

# DX関連指標

## DX関連指標 ( )は前年同期比

	2021年3月期 第1四半期	2021年3月期 第2四半期	2021年3月期 第3四半期	2021年3月期 第4四半期	2021年3月期 通期
<b>DX関連売上高</b>	779億円 (+5.7%)	814億円 (+8.2%)	818億円 (+4.3%)	880億円 (+9.2%)	3,293億円 (+6.9%)
<b>DX関連売上比率</b> ※ 連結売上に占める割合	59% (+2pt)	60% (+2pt)	59% (△0pt)	60% (+2pt)	59% (+1pt)

# サービス別外部売上収益 業績予想参考値

(億円)

	2021年3月期 通期（実績）※	2022年3月期 通期（予想）	増減額	増減率
コンサルティングサービス	900	1,000	99	11.0%
開発・製品販売	1,838	2,060	221	12.0%
運用サービス	2,586	2,700	113	4.4%
商品販売	177	140	△37	△21.2%
合 計	5,503	5,900	396	7.2%

※ IFRSに基づく2021年3月期実績は未監査の参考値であり、会計監査の結果により変更となる可能性があります。

## 参考資料

## 業績予想 &lt; 上期・下期 &gt;

## ■ 上期

(億円)

	2021年3月期 上期 (実績) ※	2022年3月期 上期 (予想)	増減額	増減率
売上収益	2,662	2,850	187	7.1%
営業利益	396	470	73	18.4%
営業利益率	14.9%	16.5%	1.6P	
税引前利益	366	480	113	30.8%
親会社株主に帰属する当期利益	247	330	82	33.3%

## ■ 下期

(億円)

	2021年3月期 下期 (実績) ※	2022年3月期 下期 (予想)	増減額	増減率
売上収益	2,841	3,050	208	7.4%
営業利益	410	490	79	19.3%
営業利益率	14.5%	16.1%	1.6P	
税引前利益	343	490	146	42.5%
親会社株主に帰属する当期利益	281	330	48	17.4%

※ IFRSに基づく2021年3月期実績は未監査の参考値であり、会計監査の結果により変更となる可能性があります。

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

## 参考資料

## セグメント別売上収益予想参考値＜上期・下期＞

## ■ 上期

(億円)

	2021年3月期 上期 (実績) ※	構成比	2022年3月期 上期 (予想)	構成比	増減額	増減率
コンサルティング	154	5.8%	190	6.7%	35	23.3%
金融ITソリューション	1,416	53.2%	1,450	50.9%	33	2.4%
証券業	635	23.9%	640	22.5%	4	0.7%
保険業	300	11.3%	310	10.9%	9	3.2%
銀行業	249	9.4%	260	9.1%	10	4.1%
その他金融業等	231	8.7%	240	8.4%	8	3.9%
産業ITソリューション	910	34.2%	1,020	35.8%	109	12.0%
流通業	308	11.6%	310	10.9%	1	0.4%
製造・サービス業等	602	22.6%	710	24.9%	107	17.9%
IT基盤サービス	180	6.8%	190	6.7%	9	5.2%
合 計	2,662	100.0%	2,850	100.0%	187	7.1%

## ■ 下期

(億円)

	2021年3月期 下期 (実績) ※	構成比	2022年3月期 下期 (予想)	構成比	増減額	増減率
コンサルティング	218	7.7%	220	7.2%	1	0.8%
金融ITソリューション	1,465	51.6%	1,520	49.8%	54	3.7%
証券業	668	23.5%	680	22.3%	11	1.7%
保険業	314	11.1%	330	10.8%	15	5.1%
銀行業	252	8.9%	270	8.9%	17	7.1%
その他金融業等	230	8.1%	240	7.9%	9	4.2%
産業ITソリューション	949	33.4%	1,090	35.7%	140	14.8%
流通業	313	11.0%	320	10.5%	6	2.2%
製造・サービス業等	636	22.4%	770	25.2%	133	21.0%
IT基盤サービス	207	7.3%	220	7.2%	12	5.9%
合 計	2,841	100.0%	3,050	100.0%	208	7.4%

※ IFRSに基づく2021年3月期実績は未監査の参考値であり、会計監査の結果により変更となる可能性があります。

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

## 参考資料

## サービス別売上収益予想参考値＜上期・下期＞

## ■ 上期

(億円)

	2021年3月期 上期 (実績) ※	2022年3月期 上期 (予想)	増減額	増減率
コンサルティングサービス	415	460	44	10.8%
開発・製品販売	894	1,000	105	11.8%
運用サービス	1,272	1,330	57	4.6%
商品販売	80	60	△20	△25.5%
合 計	2,662	2,850	187	7.1%

## ■ 下期

(億円)

	2021年3月期 下期 (実績) ※	2022年3月期 下期 (予想)	増減額	増減率
コンサルティングサービス	485	540	54	11.3%
開発・製品販売	944	1,060	115	12.3%
運用サービス	1,314	1,370	55	4.2%
商品販売	97	80	△17	△17.7%
合 計	2,841	3,050	208	7.4%

※ IFRSに基づく2021年3月期実績は未監査の参考値であり、会計監査の結果により変更となる可能性があります。

# 設備投資、減価償却費 業績予想参考値

## ■ 投資等

	2021年3月期 通期（実績） （日本基準）	2022年3月期 通期（予想） （IFRS）
設備投資	291	470
有形固定資産	72	90
無形固定資産	219	380
研究開発費	44	45

## ■ 減価償却費

	2021年3月期 通期（実績） （日本基準）	2022年3月期 通期（予想） （IFRS）
合計	313	430

※ 2022年3月期よりIFRSを任意適用するため、増減額および増減率は算出していません。

# 設備投資・減価償却費

## ■ 設備投資は470億円を見込む

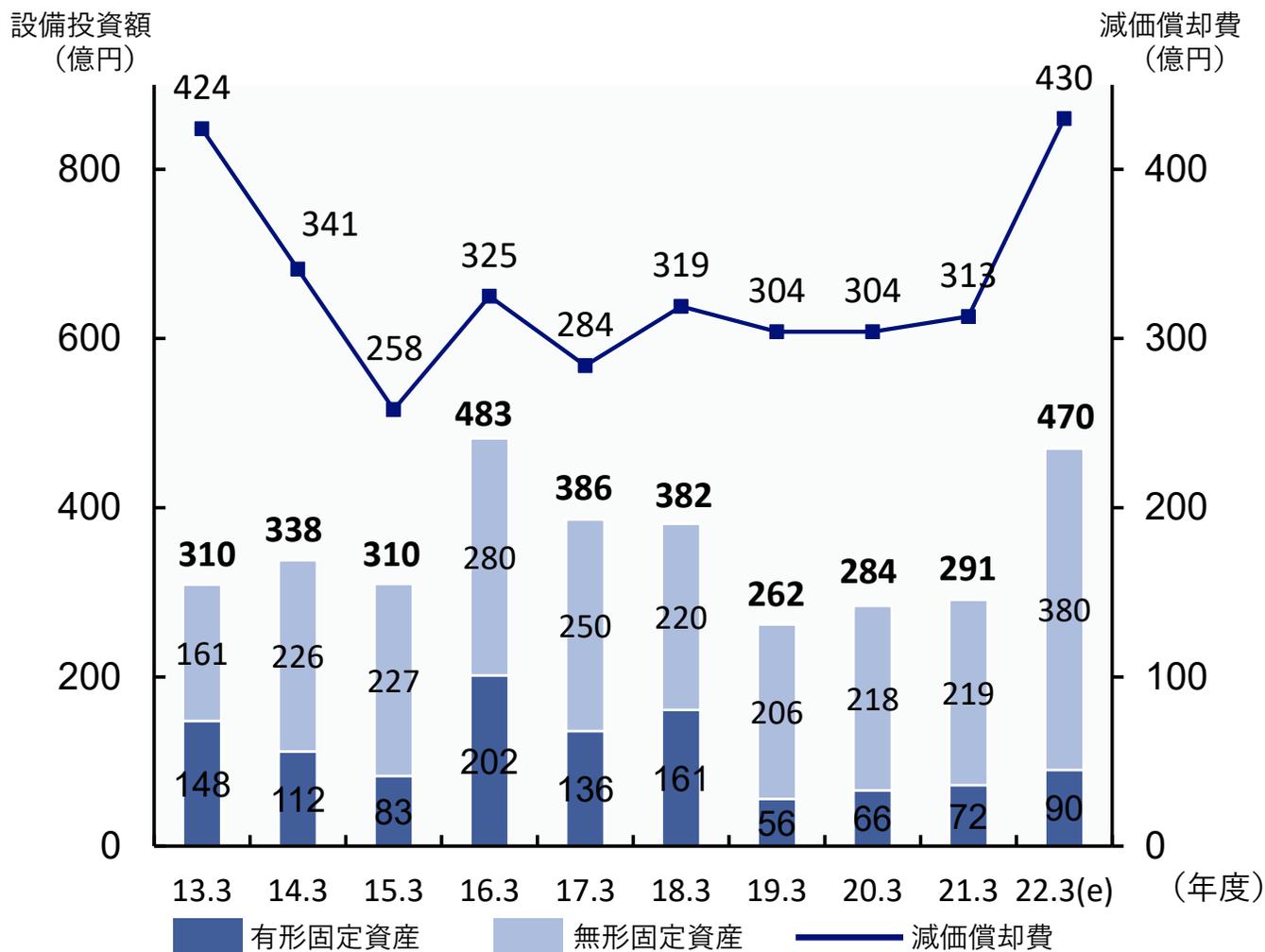
### ● 有形固定資産への投資

- ・ クラウドサービス基盤の能力増強など

### ● 無形固定資産への投資

- ・ 共同利用型サービスの機能強化
- ・ 金融機関向け新プラットフォームサービス創出
- ・ デジタルIPの開発投資など

設備投資額・減価償却費の推移



※2022年3月期の予想参考値はIFRS、それ以外は日本基準

# 研究開発

## ■ Vision2022達成に向けコンソリレーションによる事業開発を強化

### 今期のR&Dテーマの例

#### ● 事業開発

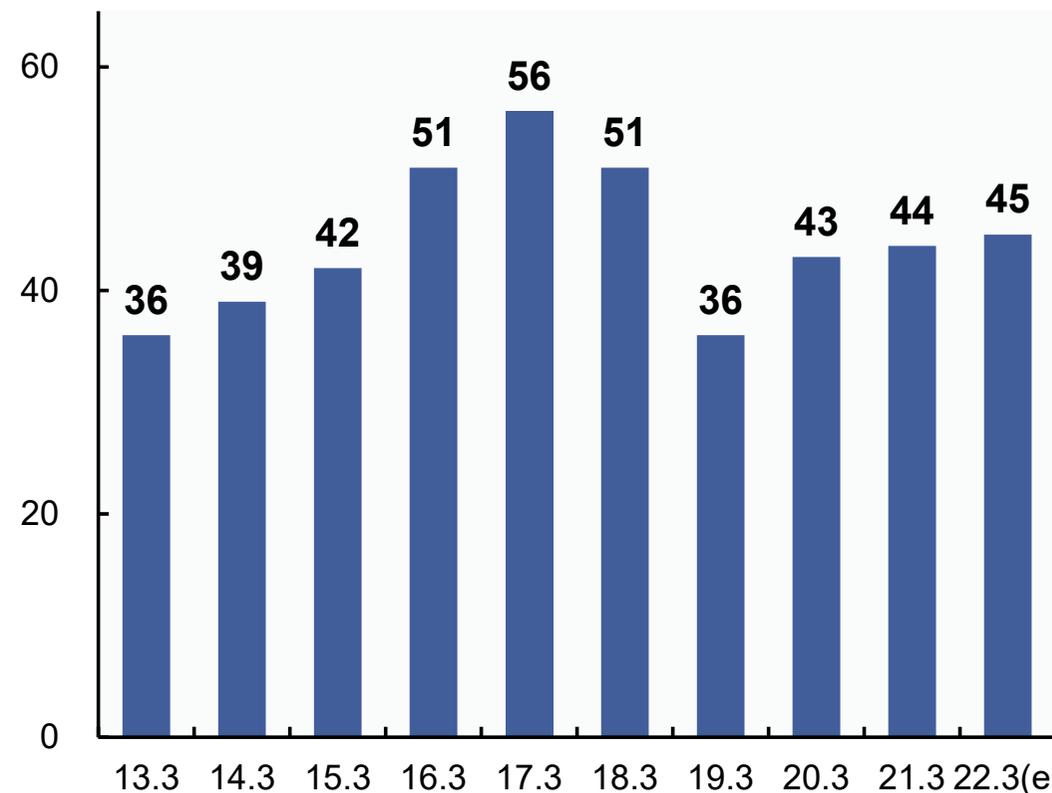
- 新事業探索
- 技術獲得
- 社会提言 など

#### ● 調査研究

- 制度政策研究
- 先端技術調査研究
- 生活者調査 など

### 研究開発費の推移

(億円)



※2022年3月期の予想参考値はIFRS、それ以外は日本基準

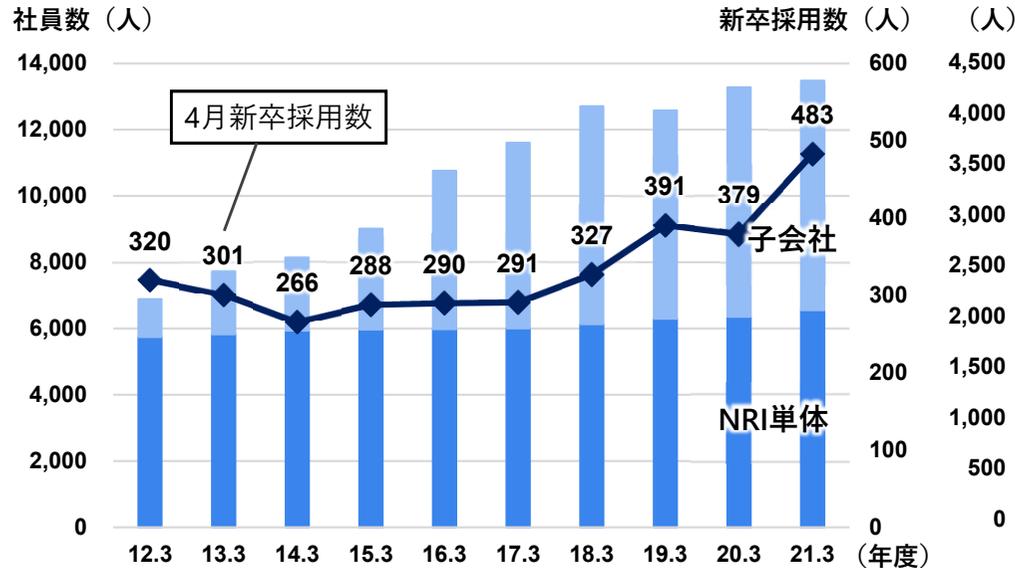
# 社員数 + 国内・中国パートナー要員数

## ■ NRIグループ社員

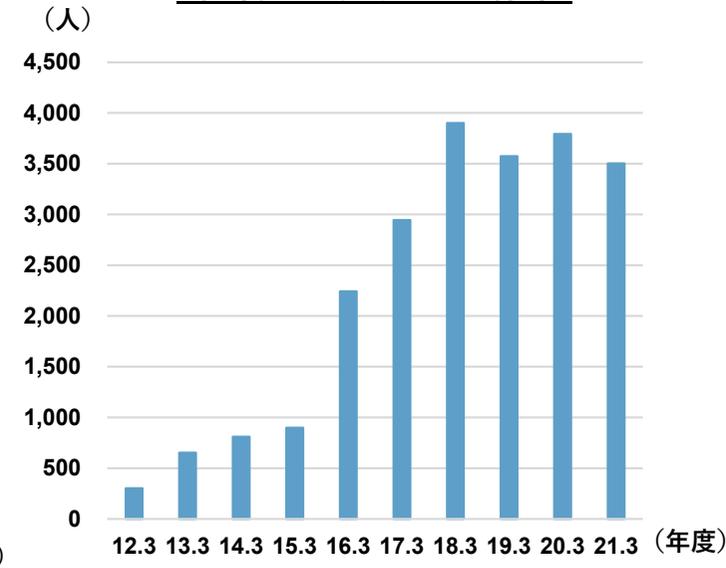
**13,430人**※

- 経営コンサルタント
- システムコンサルタント
- アプリケーションエンジニア
- テクニカルエンジニア など

社員数の推移



海外拠点要員数の推移



## ■ パートナー

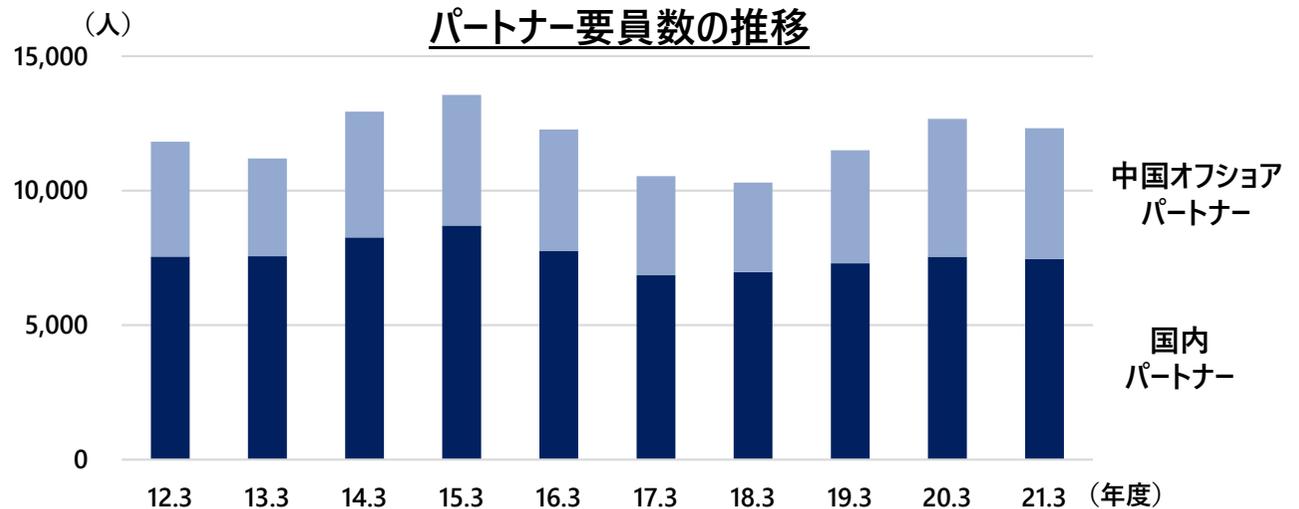
### 中国オフショアパートナー

20地域20社  
**約5,000人**

### 国内パートナー

**約7,500人**

パートナー要員数の推移



- 本資料は、株式会社野村総合研究所が業績および今後の経営戦略に関する情報の提供を目的として作成したものです。
- 本資料は、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的として作成されたものではありません。
- 本資料に掲載されております事項は、資料作成時点における当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではなく、また今後、予告無しに変更されることがあります。
- 本資料の一切の権利は別段の記載がない限り株式会社野村総合研究所に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、当社の書面による承諾を得ずに複製または転送等を行わないようお願いいたします。
- 業績予想に関する参考値は当社の現状及び見通しをご理解いただくために目安となる値を表示したものです。なお、新たな情報や事象が生じた場合において、当社が業績見通し等を常に見直すとは限りません。

The text is framed by two decorative swooshes. The top swoosh is a gradient bar transitioning from blue on the left to red on the right. The bottom swoosh is a solid blue bar.

***Share the Next Values!***