

2017年3月期決算 および2018年3月期業績見通し

2017年4月27日

株式会社 野村総合研究所

代表取締役社長

此本 臣吾



目次

1. 2017年3月期決算について

2. 2017年3月期の施策の振り返り

3. 2018年3月期の経営方針

4. 2018年3月期業績見通し

連結決算ハイライト

■ 前年同期との比較

(百万円)

	2016年3月期	2017年3月期	増減額	増減率
売上高	421,439	424,548	+3,109	+0.7%
営業利益	58,295	58,514	+218	+0.4%
営業利益率	13.8%	13.8%	-	
経常利益	61,001	60,354	△647	△1.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	42,648	45,064	+2,416	+5.7%
1株当たり当期純利益 (EPS) ※1	¥171.42	¥181.77	+¥10.35	
1株当たり年間配当金 ※2	¥80.00	¥80.00	- ※2	
配当性向	41.1%	42.4%	+1.3P	
自己資本当期純利益率 (ROE)	10.6%	10.7%	-	

※1 1株当たり当期純利益は、前年度の期首に株式分割が行われたと仮定して算出した値を記載しています。

※2 当社は2015年10月1日付及び2017年1月1日付で普通株式1株につき1.1株の割合で株式分割を行っていますが、当期の期末配当はこれに伴う1株当たり配当金の調整は行わないため、実質増配となります。

連結決算ハイライト

■ 業績予想との比較

(億円)

	2016年3月期	2017年3月期		
	実績	予想 (注)	実績	予想差
売上高	4,214	4,250	4,245	△4
営業利益	582	590	585	△4
営業利益率	13.8%	13.9%	13.8%	△0.1P
経常利益	610	610	603	△6
親会社株主に帰属する 当期純利益	426	455	450	△4

(注) 予想は、2016年10月27日発表の2017年3月期業績予想

2017年3月期 連結決算のポイント

中期経営計画の目標達成に向け、初年度として着実な一歩を踏み出した

- 日本企業の堅調なコンサルティング・IT投資需要に加え、グローバルビジネスの順調な拡大を背景に、前期の大型ソフトウェア販売の反動の中、増収を維持
- 堅調な事業環境と、生産性や品質向上の取り組みで、営業利益率は好調な水準
- 事業資産の効率化施策（データセンター）を実施し、事業基盤・財務基盤を強化
- 資本効率向上に向けて、自己株式取得や増配を実施

セグメント別外部連結売上高 <通期>

(百万円)

	2016年3月期	構成比	2017年3月期	構成比	増減額	増減率
コンサルティング	28,370	6.7%	30,574	7.2%	+2,204	+7.8%
金融 I Tソリューション	252,842	60.0%	246,979	58.2%	△5,863	△2.3%
証券業	123,896	29.4%	119,128	28.1%	△4,767	△3.8%
保険業	57,082	13.5%	51,982	12.2%	△5,100	△8.9%
銀行業	37,541	8.9%	40,286	9.5%	+2,745	+7.3%
その他金融業等	34,321	8.1%	35,580	8.4%	+1,259	+3.7%
産業 I Tソリューション	101,538	24.1%	107,208	25.3%	+5,670	+5.6%
流通業	51,882	12.3%	54,256	12.8%	+2,374	+4.6%
製造・サービス業等	49,656	11.8%	52,952	12.5%	+3,295	+6.6%
I T基盤サービス	28,720	6.8%	29,241	6.9%	+520	+1.8%
その他	9,966	2.4%	10,544	2.5%	+577	+5.8%
合計	421,439	100.0%	424,548	100.0%	+3,109	+0.7%
野村ホールディングス	68,666	16.3%	71,600	16.9%	+2,934	+4.3%
セブン&アイ・ホールディングス	43,254	10.3%	45,285	10.7%	+2,030	+4.7%

(注) 野村ホールディングスおよびセブン&アイ・ホールディングス向け売上高には、それぞれの子会社に対するもの及びリース会社等を経由したものを含めています。

主なセグメント別損益 <通期>

■ 各セグメントは内部売上高を含む

(百万円)

		2016年3月期	2017年3月期	増減額	増減率
コンサルティング	売上高	28,823	31,161	+2,338	+8.1%
	営業利益	5,487	5,853	+366	+6.7%
	営業利益率	19.0%	18.8%	△0.3P	
金融 I Tソリューション	売上高	253,802	248,188	△5,613	△2.2%
	営業利益	29,171	26,461	△2,709	△9.3%
	営業利益率	11.5%	10.7%	△0.8P	
産業 I Tソリューション	売上高	102,859	107,672	+4,813	+4.7%
	営業利益	9,974	9,076	△898	△9.0%
	営業利益率	9.7%	8.4%	△1.3P	
I T基盤サービス	売上高	110,044	122,107	+12,063	+11.0%
	営業利益	11,575	14,015	+2,439	+21.1%
	営業利益率	10.5%	11.5%	+1.0P	

サービス別連結売上高 <通期>

(百万円)

	2016年3月期	構成比	2017年3月期	構成比	増減額	増減率
コンサルティングサービス	52,131	12.4%	62,734	14.8%	+10,602	+20.3%
開発・製品販売	145,157	34.4%	131,908	31.1%	△13,249	△9.1%
運用サービス	212,952	50.5%	217,271	51.2%	+4,318	+2.0%
商品販売	11,197	2.7%	12,634	3.0%	+1,437	+12.8%
合 計	421,439	100.0%	424,548	100.0%	+3,109	+0.7%

連結P/Lハイライト <通期>

(百万円)

	2016年3月期	2017年3月期	増減額	増減率
売上高	421,439	424,548	+3,109	+0.7%
売上原価	287,270	280,761	△6,509	△2.3%
外注費	139,303	126,361	△12,942	△9.3%
売上総利益	134,168	143,787	+9,618	+7.2%
売上総利益率	31.8%	33.9%	+2.0P	
販管費	75,873	85,272	+9,399	+12.4%
営業利益	58,295	58,514	+218	+0.4%
営業利益率	13.8%	13.8%	-	

連結P/Lハイライト <通期> 続き

(百万円)

	2016年3月期	2017年3月期	増減額	増減率
営業利益	58,295	58,514	+218	+0.4%
営業外損益	2,705	1,839	△865	
受取配当金	1,630	1,527	△103	
経常利益	61,001	60,354	△647	△1.1%
特別損益	1,304	4,638	+3,333	
投資有価証券売却益	2,277	13,159	+10,882	
固定資産売却損	-	△8,567	△8,567	
法人税等	19,513	21,042	+1,529	
親会社株主に帰属する 当期純利益	42,648	45,064	+2,416	+5.7%

企業価値向上に向けた事業資産の効率化施策

▶ 当社が保有するデータセンターの一つをオフバランス化（2017年3月期第4四半期）

- ✓ 将来費用を含めた事業資産のオフバランス化（所有から利用へ）
- ✓ 売却後も賃借により当社データセンターとして継続利用

事業資産の効率化

財務基盤の強化

- 85億円の特別損失を計上（2017年3月期4Q）
- 当該データセンター事業に係わる将来のコスト低減を図る

目次

1. 2017年3月期決算について

2. 2017年3月期の施策の振り返り

3. 2018年3月期の経営方針

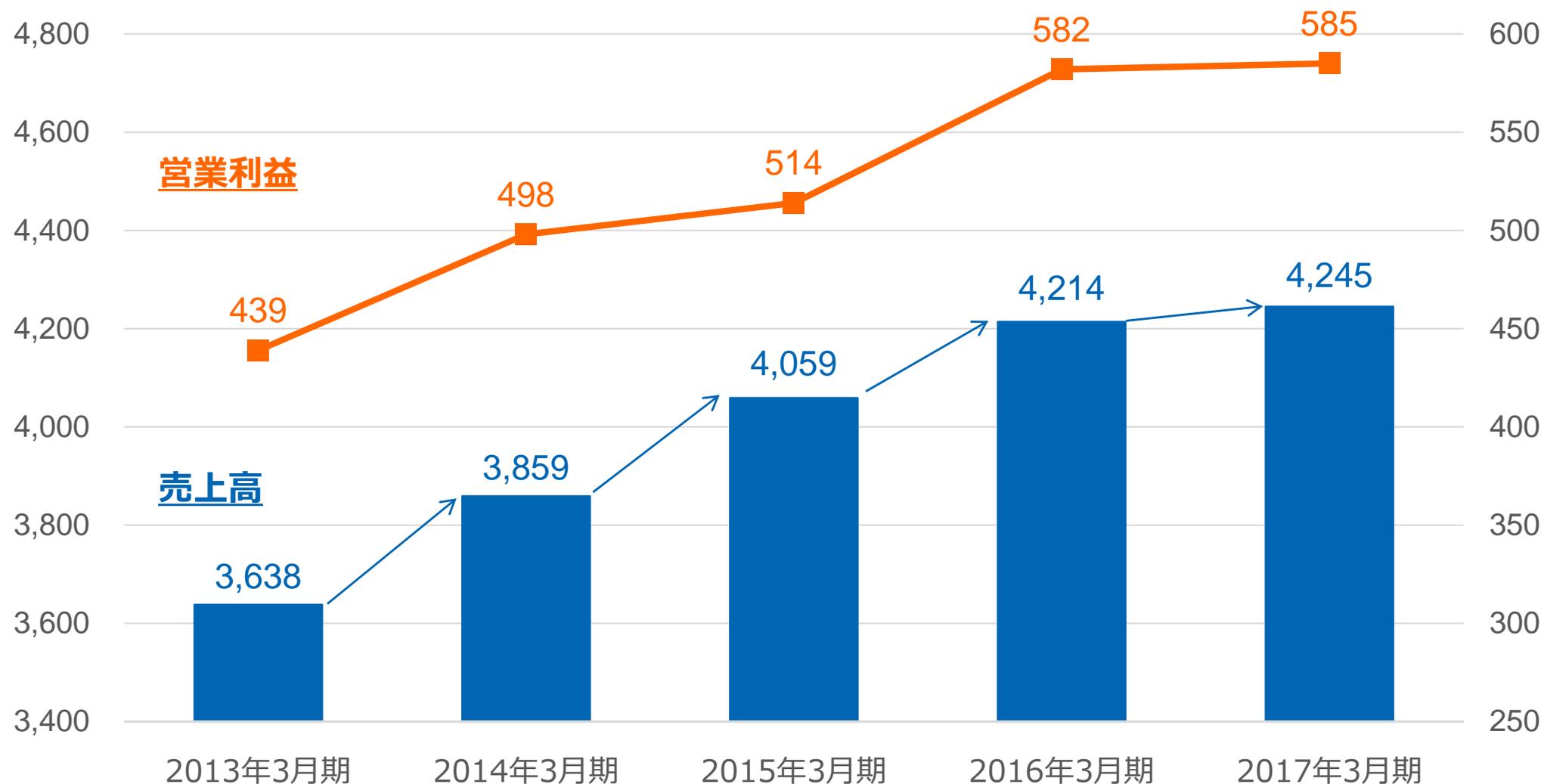
4. 2018年3月期業績見通し

2017年3月期の売上高・営業利益

➤ 2017年3月期業績予想※の売上高4,250億円、営業利益590億円に対しては、ほぼ想定通りの着地

※予想は、2016年10月27日発表の2017年3月期業績予想

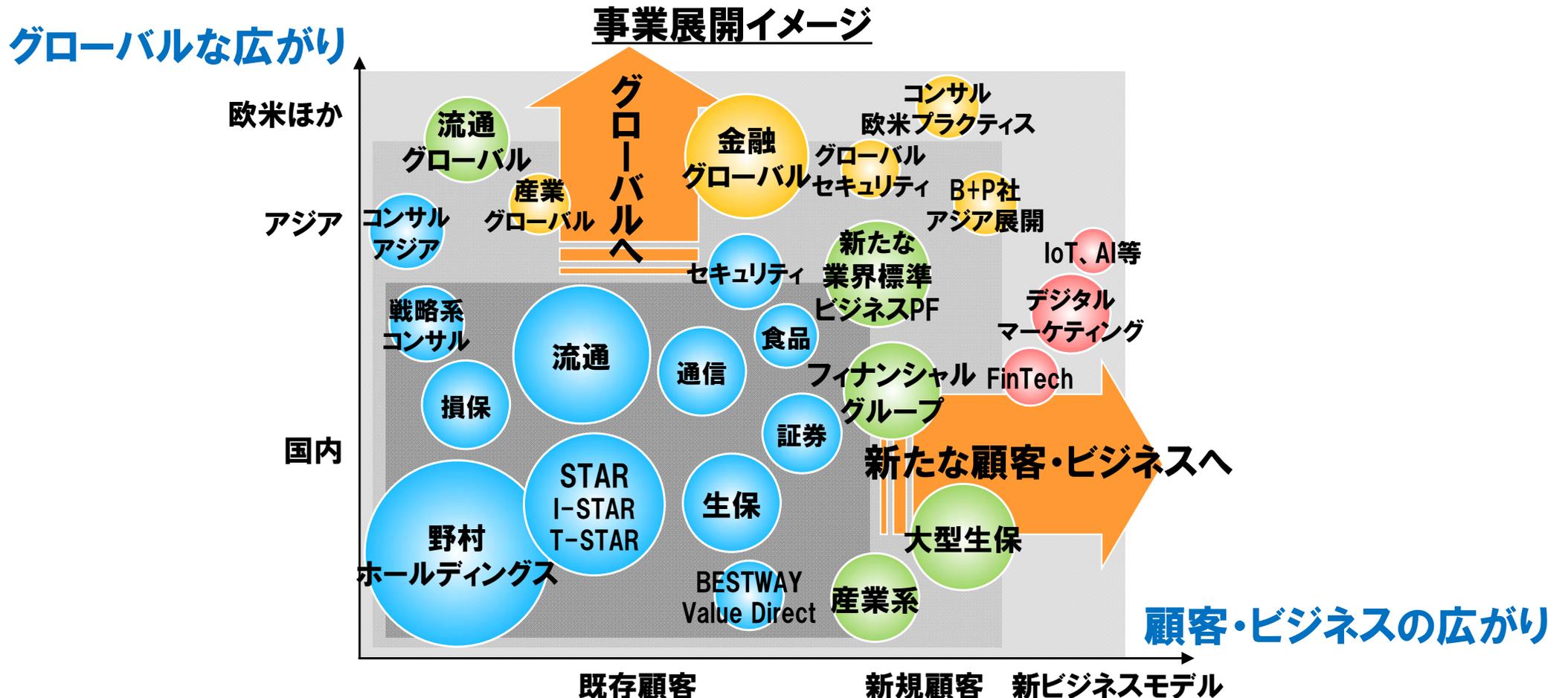
単位：億円



中期経営計画(中期・長期での成長をめざす分野)

- ① 国内得意領域の生産性向上
- ② 業界標準ビジネスプラットフォームの拡大と顧客の大型化
- ③ グローバル関連事業の基盤構築
- ④ ビジネスIT*の創出

- さらなる収益性をめざす分野
- 中期的な成長をめざす分野
- } 長期的な成長をめざす分野
(中計3年間は仕込み・実績づくり中心)
-



- さらなる収益性(生産性向上)
- 中期成長(顧客・サービスの拡大)
- 長期成長(グローバル)
- 長期成長(ビジネスITの創出)

① 国内得意領域の生産性向上

➤ 生産革新の取組みは、従来のコーポレートIT※に加え、ビジネスITに向けて範囲を拡大

※ コーポレートIT：顧客の内部事務の効率化に資するIT
 ビジネスIT：顧客のビジネスの拡大に直接貢献するIT

生産革新フォーラム2016

NRIやパートナーの社員向けにシステム開発・保守における生産革新の取組みを共有している報告会
 (最新トピック、研究・調査結果、業務改善・標準化活動等)

- 主なテーマ**
- スピード開発時代の業界動向
 - **NRIのビジネスIT**への取組み
 - bit.Labs(ビジネスIT領域の技術開発ラボ)の立上げ
 - アジャイル開発の事例研究 等
 - エンハンス(開発・保守)業務革新の事例共有

生産性向上委員会 (2016年度)

ミドルマネジメント層中心の委員により、生産性向上の研究開発テーマを組織横断で検討・推進する活動

- 主なテーマ**
- **ビジネスIT時代の開発手法**の調査、有効性検証
 - テストセンター活用検討、テスト実行自動化の効果検証
 - ソフトウェアファクトリ(開発工程を統一のプロセスで対応する組織)のトライアル

加速するビジネスITへの動き（海外大手金融機関の例）

■ CIOとCTOの機能分化が進む

- 従来のITインフラを構築・運用する組織とは別に、テクノロジーからビジネスを構想するチームを組成し、そのヘッドをCTO (Chief Technology Officer)とする

■ CTOは**ビジネスリターンのあるテクノロジー**を絞りこむ (Strategic Filter)

- テクノロジーで“顧客の声”を実現するのがミッション
- あくまでもプロフィットセンター 「テクノロジーはコストではなくアセット」

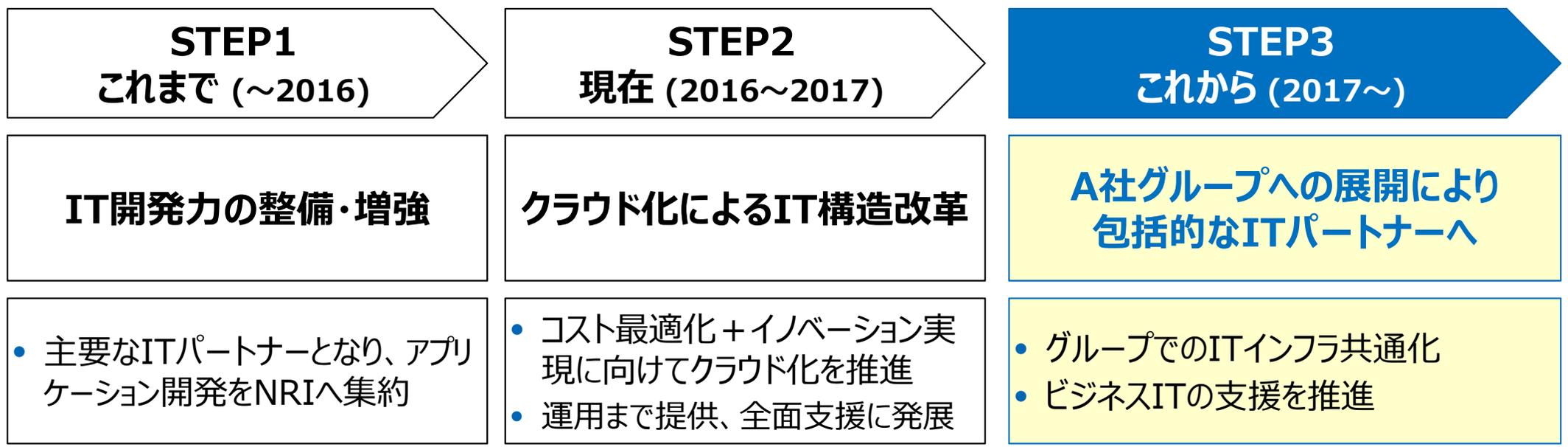
	CIO	CTO
ミッション	ITインフラ効率化	ビジネス変革
対象業務	Run the Business (コーポレートIT)	Change the Business (ビジネスIT)
組織原理	コストセンター	プロフィットセンター
コミット	品質とコスト削減	顧客の声(Voice of Customer)
予算	年間予算	四半期・月次予算
報告先	CAO (コーポレート)	CEO

- さらなる収益性(生産性向上)
- 中期成長(顧客・サービスの拡大)
- 長期成長(グローバル)
- 長期成長(ビジネスITの創出)

② 顧客・サービスの拡大

- コーポレートITは、効率化と外部活用へのニーズがますます高まっており、NRIは顧客との信頼関係をベースに、支援範囲の拡大をめざしている
- 一例として、金融機関A社グループとは、包括的なITパートナーとなることで、段階的な事業拡大を進めている

A社グループとの事例



顧客のビジネスITへのシフトに向けた構造改革を捉え、
ビジネスモデル変革を支援していく

- さらなる収益性(生産性向上)
- 中期成長(顧客・サービスの拡大)
- 長期成長(グローバル)
- 長期成長(ビジネスITの創出)

③ グローバル関連事業の基盤構築

- 2017年3月期は、B+Pジャパンを設立し、Cutter社およびASGグループを子会社化
- PMI※を通じて、グループシナジーを追求している ※PMI(Post Merger Integration) : M&A後の経営統合プロセス

B+P、Cutterなどとのシナジー案件の創出

- Brierley+Partners Japanで、国内企業へのロイヤリティマーケティングのパッケージを導入
- Cutter Associatesとのシナジー案件(金融機関向けの北米拠点支援等)が進展

ASGグループのPMI

- クラウド型マネージドサービスの豪・アジア展開に向けて、ASGグループのPMIを開始

ASGグループのPMI運営方針

- ① NRIグループの一員としての新たな運営組織・体制の確立
- ② 顧客・パートナー、および経営陣・従業員との関係維持
- ③ バリューアップ創出の取組み
 - 豪州日系企業・子会社への共同営業
 - ASGとNRIのサービスをクロスセル

④ ビジネスITの創出

➤ デジタルマーケティング、FinTech、AI、IoTの分野を中心に着実に仕込みを推進

新たなデジタルビジネスの創造を加速

- **NRIデジタル**において、デジタルマーケティング領域で顧客との共同事業立上げ等を提案
- **AI型ソリューション「TRAINA」**の提供を開始。コールセンター分野を中心に、各社に導入を推進
- 日本航空のマイレージ新サービス「**どこかにマイル**」を立上げ
- 野村證券の個人投資家向け資産運用助言型**ロボアドバイザー「野村のゴールベース」**を立上げ

顧客等との新技術の事業探索

- **AI**(金融機関の業務自動化等)や**IoT**(セキュリティ分野等)におけるコンサルティングや実証実験
- **ブロックチェーン技術**の証券市場適用に向けた実証実験
- **アナリティクス**領域でコンサルティングや実証実験(自動車、運輸ほか)
- 「**NRI HACKATHON 2016**」を開催、協賛企業とともにオープンイノベーションを推進

NRIデジタルを2016年8月に設立し、コンソリューションを推進

NRIデジタルの基本戦略

デジタル領域でのコンサルティング、ITソリューション、アナリティクスサービスを一貫して提供するコンソリューション※の推進により、顧客とともに成長し、成果を分かち合う“新デジタルビジネス”を創造する

※コンソリューション：ビジネスITを企画・構想する段階から、コンサルティングとソリューションが顧客と併走し、顧客と仮説検証を繰り返しながらビジネスを拡大するモデル

コンソリューション推進

デジタルビジネス コンサルティング

先進企業のデジタルビジネスナレッジから競争力あるビジネスモデルを創造

【事例】

- 消費財A社の次世代CRMサイトの設計・コンサルティングを実施 等

デジタル ITソリューション

デジタルビジネス実現に最適なソリューションを選択し、スピーディーに導入

【事例】

- 小売業B社のデジタルマーケティングシステムの開発・運用、およびアナリティクスサービスの実施 等

デジタル アナリティクスサービス

データ分析・活用領域を拡大・進化し続けることで顧客利益を増大

新デジタルビジネス (成果報酬・共同事業)

デジタル化により顧客の収益を増大させ、成果を顧客と分かち合う

【事例】

- 製造業C社へデジタルマーケティング領域での共同事業立上げを提案中

④ ビジネスITの創出

日本航空との共同開発で「どこかにマイル」のサービスを開始

- 2016年12月より、羽田空港からJALグループの直行便が運航する日本全国の「どこか」の空港に、6,000マイルで往復できるサービス「どこかにマイル」を開始
- NRIが保有する特許を元に、**ビジネス構想からシステム構築に至るあらゆるプロセスを日本航空とNRIが共創する形で開発**
- 好評につき、伊丹空港発着の路線にもサービスを拡大（2017年4月17日～）

The image displays the 'Doko ni Mile' website interface. On the left, there is a search and registration section. The search area includes fields for '出発地 (出発地)' and '到着地 (到着地)', and buttons for '検索' and '検索する'. Below this is a registration form titled 'マイル引き落とし手続きをする方' with fields for '申込番号入力' and 'ご請求予定額のお名前'. The right side of the page features a grid of destination cards. Each card has a title, a scenic image, and a short description. The destinations shown are 山形 (Yamagata), 石垣島 (Ishigaki Island), 札幌 (新千歳) (Sapporo), and 高知 (Kochi).

2016年11月29日 当社ニュースリリースより

目次

1. 2017年3月期決算について

2. 2017年3月期の施策の振り返り

3. 2018年3月期の経営方針

4. 2018年3月期業績見通し

NRIを取り巻く経営環境認識

コンサルティング

- 経営や事業のデジタル化が進展するも、顧客内の人材は不足。コンサルティングニーズはさらに高まっていく
- 国内企業の経営のグローバル化は、従前にも増して広がっている

ITソリューション

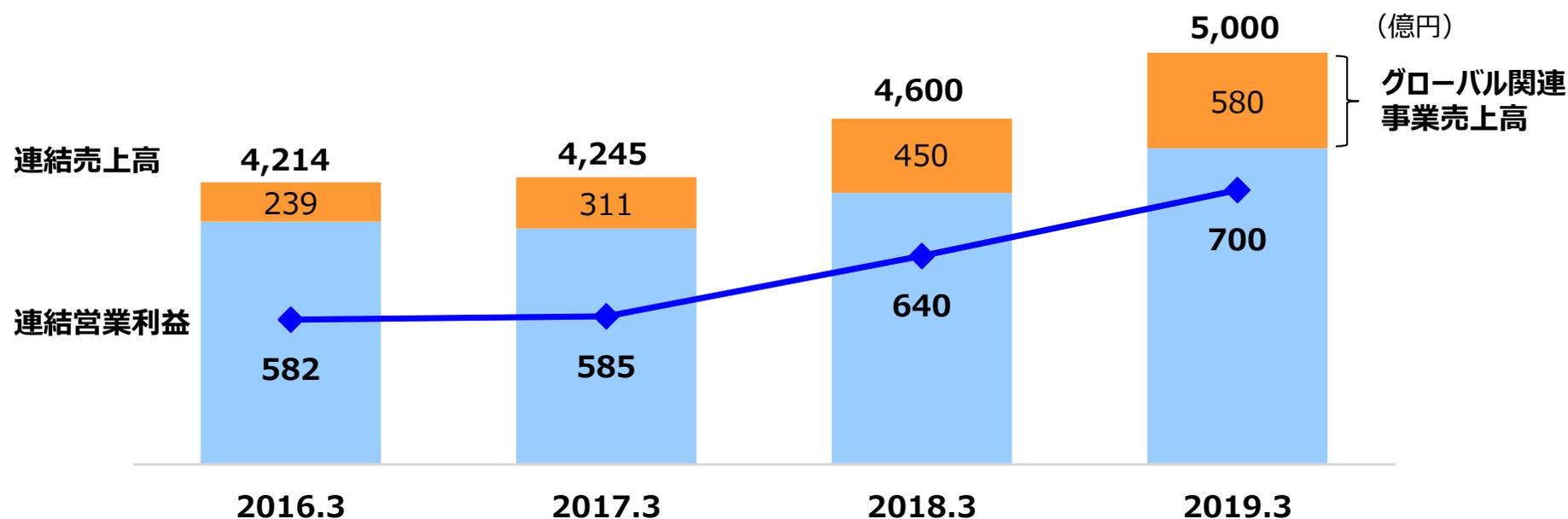
- **コーポレートIT**は、コスト削減・開発スピードへの要求が継続。インフラを中心にITアウトソースへのニーズが顕在化
- デジタル領域へのニーズは引き続き高く、**ビジネスIT**へのシフトは加速。欧米企業でも、経営層が直接関与し、よりスピードを重視する形でビジネスITの強化が進みつつある
- 欧米・アジアパシフィックの**海外IT市場**は、ITアウトソーシングやクラウドサービス活用が進み、日本国内よりも高い成長率を維持している



NRIは、中期経営計画(2016-2018)の成長戦略を変えることなく、従来領域における業界標準プラットフォーム事業等の拡大および生産性向上、グローバルやデジタルの新領域への対応を着実に進めていく

中期経営計画の数値目標

➤ 中期経営計画(2016-2018)で目指す2019年3月期の数値目標は、当初から変更なし



	2016年3月期 実績	2017年3月期 実績	2018年3月期 予想	2019年3月期 目標
連結売上高	4,214 億円	4,245億円	4,600億円	5,000 億円
連結営業利益	582 億円	585億円	640億円	700 億円
連結営業利益率	13.8%	13.8%	13.9%	14%
グローバル関連事業売上高	239 億円	311億円	450億円	580 億円
ROE	10.6%	10.7%	—	12%前後

2018年3月期 事業計画の基本方針

■ 中計達成に向け、トップラインの**着実な成長**へ

- **金融・産業分野の顧客大型化**に向けて、アプローチを強化
- **業界標準ビジネスプラットフォーム**の顧客・サービス範囲を着実に拡大

■ グローバル、デジタル領域における**仕込み・実績づくり**をさらに加速

- 既存グローバル案件の**PMIを着実に進め**、さらなるIP獲得のM&A機会も探索
- デジタル領域での**企画提案・実証実験・共同事業化**の実績づくり

■ **予期せぬ大型不採算ゼロ**の継続とさらなる**生産性向上活動**の推進

- 品質監理は、たゆまざる強化改善で、“予期せぬ大型不採算ゼロ”を継続
- 生産革新は、**体制集約などリソースマネジメントを強化し**、新領域シフトを加速

目次

1. 2017年3月期決算について

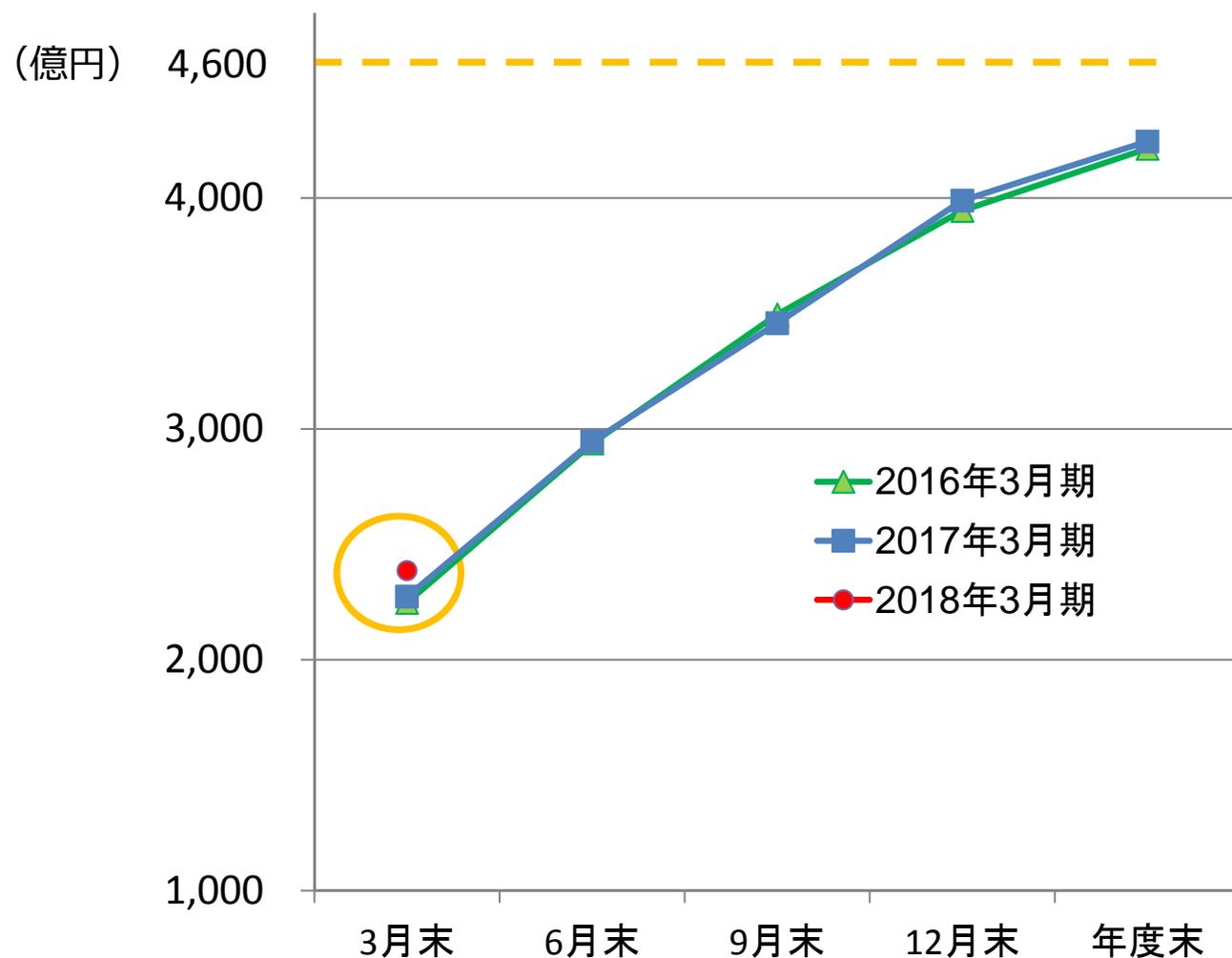
2. 2017年3月期の施策の振り返り

3. 2018年3月期の経営方針

4. 2018年3月期業績見通し

売上高 + 受注残高(当期売上予定分)

売上高累計額 + 受注残高 (当期売上予定分) の推移



セグメント別外部連結受注残高

(百万円)

	2016年3月末	2017年3月末	増減額	増減率
コンサルティング	4,677	8,711	+4,034	+86.3%
金融 I Tソリューション	149,718	148,893	△825	△0.6%
産業 I Tソリューション	58,523	67,650	+9,126	+15.6%
I T基盤サービス	11,837	14,019	+2,182	+18.4%
その他	3,553	3,472	△80	△2.3%
合 計	228,310	242,748	+14,437	+6.3%
うち、翌期売上予定分	227,420	238,644	+11,223	+4.9%

2018年3月期 通期連結業績予想

【通期】

(億円)

	2017年3月期 通期（実績）	2018年3月期 通期（予想）	増減額	増減率
売上高	4,245	4,600	+354	+8.4%
営業利益	585	640	+54	+9.4%
営業利益率	13.8%	13.9%	+0.1P	
経常利益	603	655	+51	+8.5%
親会社株主に帰属する当期純利益	450	465	+14	+3.2%
1株当たり当期純利益（EPS）	¥181.77	¥187.40	+5.63	
1株当たり年間配当金	¥80.00	¥90.00	+10.00 [※]	
第2四半期末	¥40.00	¥45.00	+5.00 [※]	
期末	¥40.00	¥45.00	+5.00 [※]	
配当性向	42.4%	48.4%	+6.0P	

※ 当社は2017年1月1日付で普通株式1株につき1.1株の割合で株式分割を行いました。1株当たり配当金の増減額にはそれによる影響を含めておりません。

資本効率向上のための株主還元施策

記念配当を実施し、2018年3月期の1株当たり配当金を90円に増配

- 2018年3月期に「NRI合併30周年記念配当」（年間10円）を実施（今回発表）

《配当実績および予想》

年度	14.3期	15.3期	16.3期	17.3期	18.3期（予）
1株当たり配当金	56円	70円	80円	80円	90円
連結配当性向	35.9%	36.5%	41.1%	42.4%	48.4%

（注） 当社は2015年10月1日付および2017年1月1日付でそれぞれ普通株式1株につき1.1株の割合で株式分割を行いました。1株当たり配当金は、株式分割による遡及修正を行っていない値です。

【2017年3月期実施施策】

- ✓ 自己株式取得

取得期間	取得した株式
2016年4-6月	99.9億円（発行済株式総数の1.0%）

- ✓ 自己株式保有方針の発表、および消却実施

- 自己株式の保有は、発行済株式総数の概ね5%程度を目安とし、それを超過する部分は原則として消却（2016年4月27日発表）
- 発行済株式総数の3%の自己株式の消却実施（2016年6月30日付）

2018年3月期 セグメント別外部連結売上高予想

【通期】 (億円)

	2017年3月期 通期 (実績)	構成比	2018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	305	7.2%	370	8.0%	+64	+21.0%
金融 I Tソリューション	2,469	58.2%	2,600	56.5%	+130	+5.3%
証券業	1,191	28.1%	1,230	26.7%	+38	+3.2%
保険業	519	12.2%	560	12.2%	+40	+7.7%
銀行業	402	9.5%	420	9.1%	+17	+4.3%
その他金融業等	355	8.4%	390	8.5%	+34	+9.6%
産業 I Tソリューション	1,072	25.3%	1,210	26.3%	+137	+12.9%
流通業	542	12.8%	570	12.4%	+27	+5.1%
製造・サービス業等	529	12.5%	640	13.9%	+110	+20.9%
I T基盤サービス	292	6.9%	310	6.7%	+17	+6.0%
その他	105	2.5%	110	2.4%	+4	+4.3%
合 計	4,245	100.0%	4,600	100.0%	+354	+8.4%

事業セグメント毎の2018年3月期施策のポイント

コンサルティング		<ul style="list-style-type: none"> ● 経営コンサルティング、ITコンサルティングにおける顧客の大型化 ● アジア・豪州顧客基盤の拡大、欧米ベストプラクティスの探索 ● デジタル戦略ソリューションへの取組み強化（コンソリューション推進）
金融ITソリューション	証券業	<ul style="list-style-type: none"> ● 証券会社向け共同利用型サービスの新規顧客獲得 ● 証券分野でのITO×BPO展開による領域拡大 ● 大手証券会社のグローバルITサポートの確立
	保険業	<ul style="list-style-type: none"> ● 生損保向け大型システム開発案件の獲得 ● 生保大型顧客との関係強化、サービスの拡大
	銀行業	<ul style="list-style-type: none"> ● BESTWAY・Value Direct事業の拡大 ● 銀行フロント分野等でのソリューション提供への取組み
	その他金融業等	<ul style="list-style-type: none"> ● 資産運用向け共同利用型サービスの事業拡大 ● Cutter社とのシナジー拡大
産業ITソリューション	流通業	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存顧客のIT基盤更改対応、フロント系事業拡大の推進
	製造・サービス業等	<ul style="list-style-type: none"> ● 産業顧客の大型化（プライムアカウント活動の強化） ● PCI戦略の推進（PCI：パッケージ・クラウド・インテグレーション） ● ASG社、B+P社とのシナジー拡大
IT基盤サービス		<ul style="list-style-type: none"> ● ITアウトソース事業拡大 ● 情報セキュリティ事業の拡大（グローバル、IoT） ● デジタル事業の立ち上げ推進

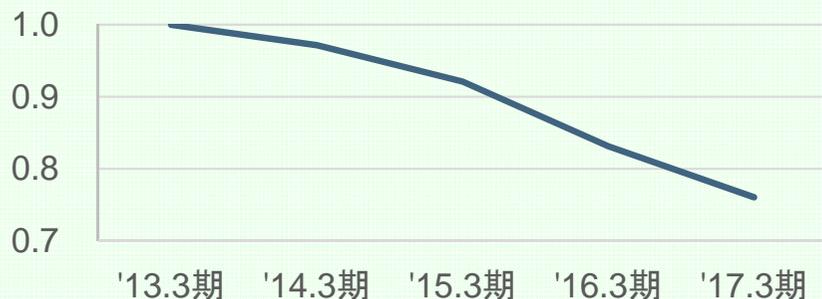
NRIらしい働き方改革への取り組み

➤ NRIらしい働き方改革の実現に向けたワークライフバランスの改善や働きやすい職場づくり

従来の取り組み

業務の見直しや予期せぬ大型不採算
案件防止による労働時間の削減

時間外労働時間の推移



◇ '13.3期における全社員の平均時間外
労働時間を1.0とした場合の経年推移

さらなる改革に向けて

全社横断の
「働き方改革推進委員会」を設立

生産革新やナレッジ標準化による
生産性向上

ワークスタイル革新
(リモートワーク推進、新オフィスでの風土改革、
事業所内保育所の活用)

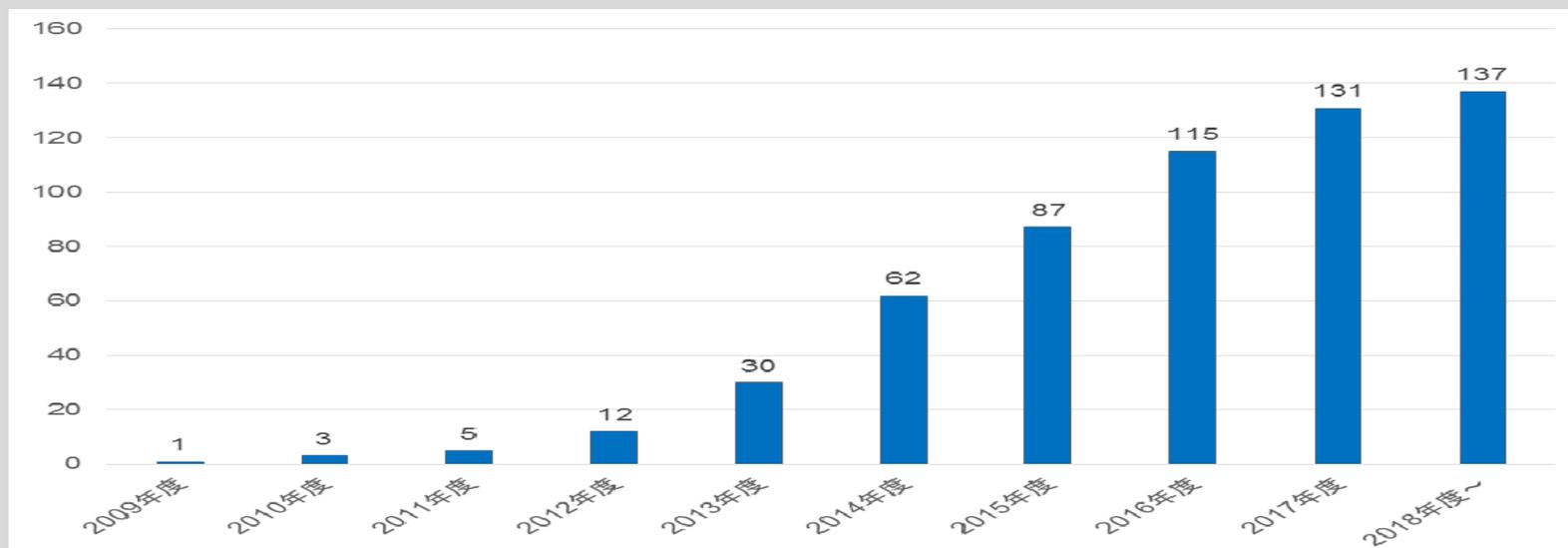
IFRS導入に向けた検討

- ▶ IFRS（国際会計基準）導入の検討チームを立ち上げ

導入の目的

グローバルな事業拡大を目指す企業として、資本市場における財務情報の国際的な比較可能性の向上

(参考) 日本企業のIFRS導入会社数の推移 (2017年3月現在)



◇「IFRS適用済・適用決定会社一覧」(日本取引所グループ)を基にNRI作成

- 本資料は、2017年3月期決算の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たものであり、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではなく、また何らかの保証・約束をする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。
- 本資料のいかなる部分も一切の権利は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、無断で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。

参考資料

1. その他業績関連資料
2. 最近の取り組み
3. その他

1. その他業績関連資料

連結キャッシュ・フロー <通期>

(百万円)

	2016年3月期	2017年3月期	増減率
営業活動によるキャッシュ・フロー	81,470	61,147	△24.9%
投資活動によるキャッシュ・フロー	△75,344	△30,341	△59.7%
（除く、資金運用目的投資）	△52,725	△41,348	△21.6%
フリー・キャッシュ・フロー	6,126	30,805	+402.9%
（除く、資金運用目的投資）	28,744	19,799	△31.1%
財務活動によるキャッシュ・フロー	9,326	△34,327	—
現金及び現金同等物の増減額	14,381	△2,897	—
（除く、資金運用目的投資）	37,000	△13,903	—
現金及び現金同等物の期末残高	154,949	152,051	△1.9%
現金及び現金同等物 + 資金運用目的投資残高	206,031	192,028	△6.8%

1. その他業績関連資料

セグメント別外部連結受注高 <通期>

(百万円)

	2016年3月期	2017年3月期	増減額	増減率
コンサルティング	27,425	34,609	+7,183	+26.2%
金融 I Tソリューション	256,293	246,153	△10,139	△4.0%
産業 I Tソリューション	104,650	116,335	+11,685	+11.2%
I T基盤サービス	23,352	31,423	+8,071	+34.6%
その他	10,840	10,463	△376	△3.5%
合 計	422,561	438,986	+16,424	+3.9%

連結決算ハイライト <第4四半期>

■ 前年同期との比較

(百万円)

	2016年3月期 4Q(1~3月)	2017年3月期 4Q(1~3月)	増減額	増減率
売上高	107,817	116,014	+8,197	+7.6%
営業利益	15,066	15,870	+804	+5.3%
営業利益率	14.0%	13.7%	△0.3P	
経常利益	15,676	15,904	+227	+1.5%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	10,734	4,784	△5,949	△55.4%

1. その他業績関連資料

セグメント別外部連結売上高 <第4四半期>

(百万円)

	2016年3月期 4Q(1~3月)	構成比	2017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	8,012	7.4%	9,765	8.4%	+1,753	+21.9%
金融 I Tソリューション	64,339	59.7%	65,261	56.3%	+922	+1.4%
証券業	32,080	29.8%	31,993	27.6%	△87	△0.3%
保険業	14,203	13.2%	12,927	11.1%	△1,276	△9.0%
銀行業	9,139	8.5%	11,243	9.7%	+2,103	+23.0%
その他金融業等	8,916	8.3%	9,098	7.8%	+182	+2.0%
産業 I Tソリューション	25,901	24.0%	30,763	26.5%	+4,862	+18.8%
流通業	12,443	11.5%	14,558	12.5%	+2,115	+17.0%
製造・サービス業等	13,457	12.5%	16,205	14.0%	+2,747	+20.4%
I T基盤サービス	6,691	6.2%	7,477	6.4%	+785	+11.7%
その他	2,872	2.7%	2,745	2.4%	△126	△4.4%
合 計	107,817	100.0%	116,014	100.0%	+8,197	+7.6%
野村ホールディングス	19,400	18.0%	19,533	16.8%	+133	+0.7%
セブン&アイ・ホールディングス	10,058	9.3%	12,761	11.0%	+2,703	+26.9%

(注) 野村ホールディングスおよびセブン&アイ・ホールディングス向け売上高には、それぞれの子会社に対するもの及びリース会社等を経由したものを含めています。

1. その他業績関連資料

主なセグメント別損益 <第4四半期>

■ 各セグメントは内部売上高を含む

(百万円)

		2016年3月期 4Q(1~3月)	2017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	8,216	9,987	+1,770	+21.6%
	営業利益	2,062	2,164	+102	+5.0%
	営業利益率	25.1%	21.7%	△3.4P	
金融 I Tソリューション	売上高	64,735	65,595	+859	+1.3%
	営業利益	7,204	6,532	△672	△9.3%
	営業利益率	11.1%	10.0%	△1.2P	
産業 I Tソリューション	売上高	26,275	30,902	+4,626	+17.6%
	営業利益	2,236	3,094	+857	+38.3%
	営業利益率	8.5%	10.0%	+1.5P	
I T基盤サービス	売上高	28,707	31,212	+2,505	+8.7%
	営業利益	2,782	3,249	+466	+16.8%
	営業利益率	9.7%	10.4%	+0.7P	

1. その他業績関連資料

サービス別連結売上高 <第4四半期>

(百万円)

	2016年3月期 4Q(1~3月)	構成比	2017年3月期 4Q(1~3月)	構成比	増減額	増減率
コンサルティングサービス	13,744	12.7%	19,622	16.9%	+5,878	+42.8%
開発・製品販売	35,416	32.8%	33,149	28.6%	△2,266	△6.4%
運用サービス	54,541	50.6%	58,657	50.6%	+4,116	+7.5%
商品販売	4,115	3.8%	4,584	4.0%	+468	+11.4%
合計	107,817	100.0%	116,014	100.0%	+8,197	+7.6%

1. その他業績関連資料

連結P/Lハイライト <第4四半期>

	(百万円)			
	2016年3月期 4Q(1~3月)	2017年3月期 4Q(1~3月)	増減額	増減率
売上高	107,817	116,014	+8,197	+7.6%
売上原価	72,917	77,130	+4,212	+5.8%
外注費	34,099	32,211	△1,888	△5.5%
売上総利益	34,899	38,884	+3,984	+11.4%
売上総利益率	32.4%	33.5%	+1.1P	
販管費	19,833	23,014	+3,180	+16.0%
営業利益	15,066	15,870	+804	+5.3%
営業利益率	14.0%	13.7%	△0.3P	

1. その他業績関連資料

連結P/Lハイライト <第4四半期> 続き

(百万円)

	2016年3月期 4Q(1~3月)	2017年3月期 4Q(1~3月)	増減額	増減率
営業利益	15,066	15,870	+804	+5.3%
営業外損益	610	33	△576	
経常利益	15,676	15,904	+227	+1.5%
特別損益	71	△8,574	△8,646	
固定資産売却損	—	△8,567	△8,567	
法人税等	5,022	2,235	△2,787	
親会社株主に帰属する 四半期純利益	10,734	4,784	△5,949	△55.4%

1. その他業績関連資料

セグメント別外部連結受注高 <第4四半期>

(百万円)

	2016年3月期 4Q(1~3月)	2017年3月期 4Q(1~3月)	増減額	増減率
コンサルティング	6,487	10,069	+3,582	+55.2%
金融 I Tソリューション	156,534	150,381	△6,152	△3.9%
産業 I Tソリューション	66,151	74,504	+8,352	+12.6%
I T基盤サービス	12,083	16,837	+4,754	+39.3%
その他	4,591	4,574	△16	△0.4%
合 計	245,847	256,368	+10,521	+4.3%

1. その他業績関連資料

2018年3月期 業績予想参考値 サービス別外部連結売上高予想

【通期】

(億円)

	2017年3月期 通期（実績）	構成比	2018年3月期 通期（予想）	構成比	増減額	増減率
コンサルティングサービス	627	14.8%	700	15.2%	+72	+11.6%
開発・製品販売	1,319	31.1%	1,470	32.0%	+150	+11.4%
運用サービス	2,172	51.2%	2,330	50.7%	+157	+7.2%
商品販売	126	3.0%	100	2.2%	△26	△20.9%
合計	4,245	100.0%	4,600	100.0%	+354	+8.4%

1. その他業績関連資料

2018年3月期 業績予想参考値 設備投資、減価償却費予想

【投資等】

(億円)

	2017年3月期 通期 (実績)	2018年3月期 通期 (予想)	増減額	増減率
設備投資	386	450	+63	+16.4%
有形固定資産	136	190	+53	+39.3%
無形固定資産	250	260	+9	+3.9%
研究開発	56	60	+3	+5.7%

【減価償却費】

(億円)

	2017年3月期 通期 (実績)	2018年3月期 通期 (予想)	増減額	増減率
合計	284	310	+25	+8.9%

1. その他業績関連資料

2018年3月期 業績予想参考値 <上期・下期>

(億円)

【上期】	2017年3月期 上期 (実績)	2018年3月期 上期 (予想)	増減額	増減率
売上高	2,031	2,250	+218	+10.7%
営業利益	263	310	+46	+17.7%
営業利益率	13.0%	13.8%	+0.8P	
経常利益	279	320	+40	+14.5%
親会社株主に帰属する 当期純利益	288	230	△58	△20.3%
【下期】	2017年3月期 下期 (実績)	2018年3月期 下期 (予想)	増減額	増減率
売上高	2,213	2,350	+136	+6.2%
営業利益	321	330	+8	+2.6%
営業利益率	14.5%	14.0%	△0.5P	
経常利益	323	335	+11	+3.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	162	235	+72	+44.9%

1. その他業績関連資料

2018年3月期 セグメント別売上高予想参考値 <上期・下期>

(億円)

【上期】

	2017年3月期上期 (実績)	構成比	2018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	131	6.5%	170	7.6%	+38	+29.0%
金融ITソリューション	1,197	58.9%	1,270	56.4%	+72	+6.1%
証券業	570	28.1%	610	27.1%	+39	+6.9%
保険業	254	12.5%	270	12.0%	+15	+6.2%
銀行業	189	9.3%	200	8.9%	+10	+5.5%
その他金融業等	183	9.0%	190	8.4%	+6	+3.8%
産業ITソリューション	506	24.9%	600	26.7%	+93	+18.5%
流通業	266	13.1%	280	12.4%	+13	+5.0%
製造・サービス業等	239	11.8%	320	14.2%	+80	+33.5%
IT基盤サービス	144	7.1%	155	6.9%	+10	+7.5%
その他	51	2.6%	55	2.4%	+3	+6.1%
合計	2,031	100.0%	2,250	100.0%	+218	+10.7%

【下期】

	2017年3月期下期 (実績)	構成比	2018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	173	7.9%	200	8.5%	+26	+15.0%
金融ITソリューション	1,272	57.5%	1,330	56.6%	+57	+4.5%
証券業	620	28.0%	620	26.4%	△0	△0.1%
保険業	265	12.0%	290	12.3%	+24	+9.2%
銀行業	213	9.6%	220	9.4%	+6	+3.2%
その他金融業等	172	7.8%	200	8.5%	+27	+15.8%
産業ITソリューション	565	25.6%	610	26.0%	+44	+7.8%
流通業	275	12.5%	290	12.3%	+14	+5.1%
製造・サービス業等	289	13.1%	320	13.6%	+30	+10.4%
IT基盤サービス	148	6.7%	155	6.6%	+6	+4.6%
その他	53	2.4%	55	2.3%	+1	+2.6%
合計	2,213	100.0%	2,350	100.0%	+136	+6.2%

1. その他業績関連資料

2018年3月期 サービス別売上高予想参考値 <上期・下期>

(億円)

【上期】	2017年3月期 上期 (実績)	構成比	2018年3月期 上期 (予想)	構成比	増減額	増減率
コンサルティングサービス	271	13.3%	320	14.2%	+48	+17.9%
開発・製品販売	663	32.6%	720	32.0%	+56	+8.5%
運用サービス	1,045	51.5%	1,160	51.6%	+114	+11.0%
商品販売	51	2.5%	50	2.2%	△1	△2.8%
合 計	2,031	100.0%	2,250	100.0%	+218	+10.7%

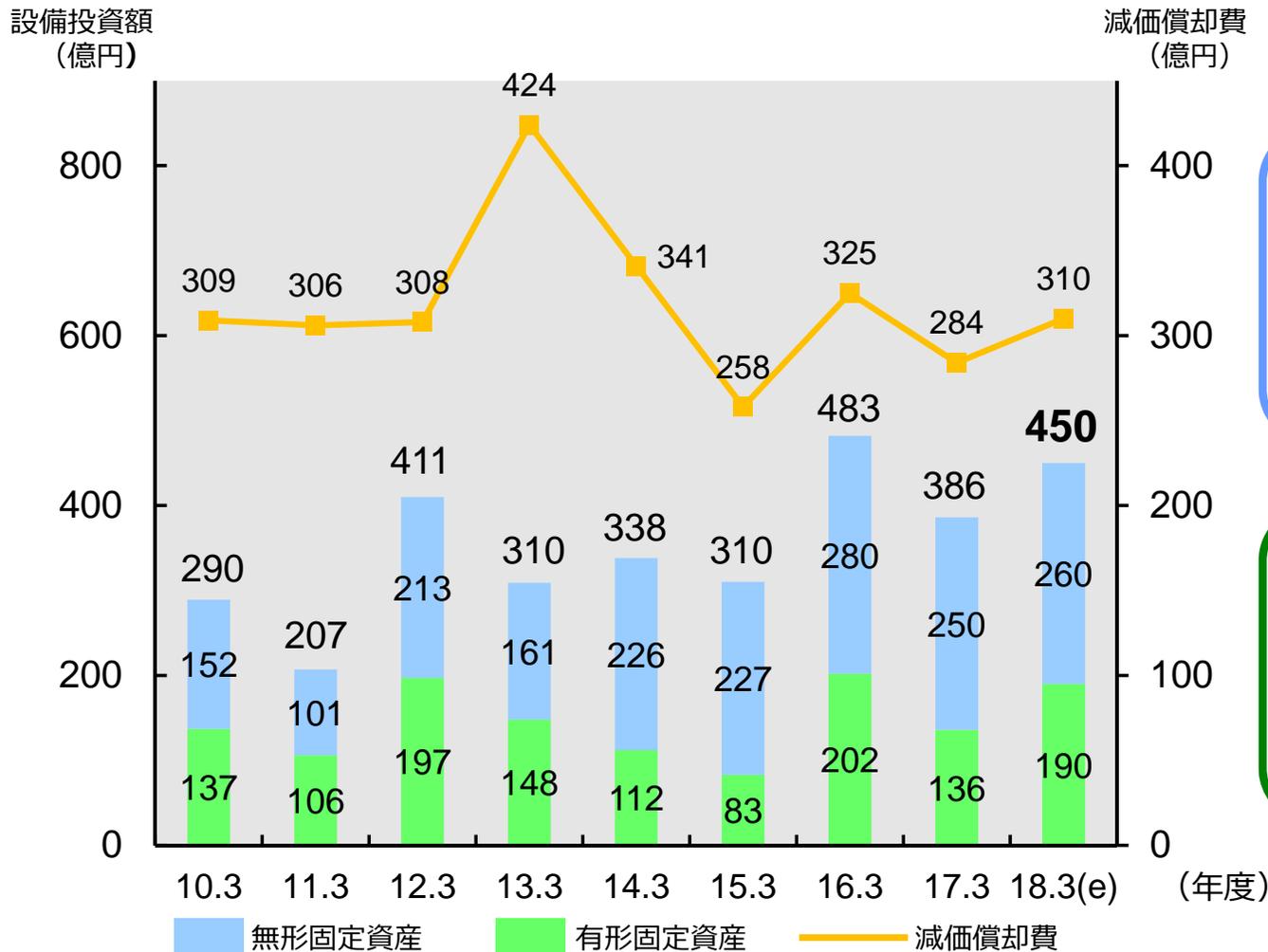
【下期】	2017年3月期 下期 (実績)	構成比	2018年3月期 下期 (予想)	構成比	増減額	増減率
コンサルティングサービス	355	16.0%	380	16.2%	+24	+6.8%
開発・製品販売	655	29.6%	750	31.9%	+94	+14.4%
運用サービス	1,127	50.9%	1,170	49.8%	+42	+3.8%
商品販売	74	3.3%	50	2.1%	△24	△33.2%
合 計	2,213	100.0%	2,350	100.0%	+136	+6.2%

1. その他業績関連資料

設備投資・減価償却費

➤ 設備投資は450億円を見込む

設備投資額・減価償却費の推移



無形固定資産への投資

- 共同利用型サービスの機能拡充 (金融制度変更対応を含む) など

有形固定資産への投資

- データセンター関連設備の更新
- 新オフィスへの移転 など

研究開発

➤ Vision2022の成長戦略（グローバル、ビジネスIT）を意識した実績づくり

今期R&Dテーマの例

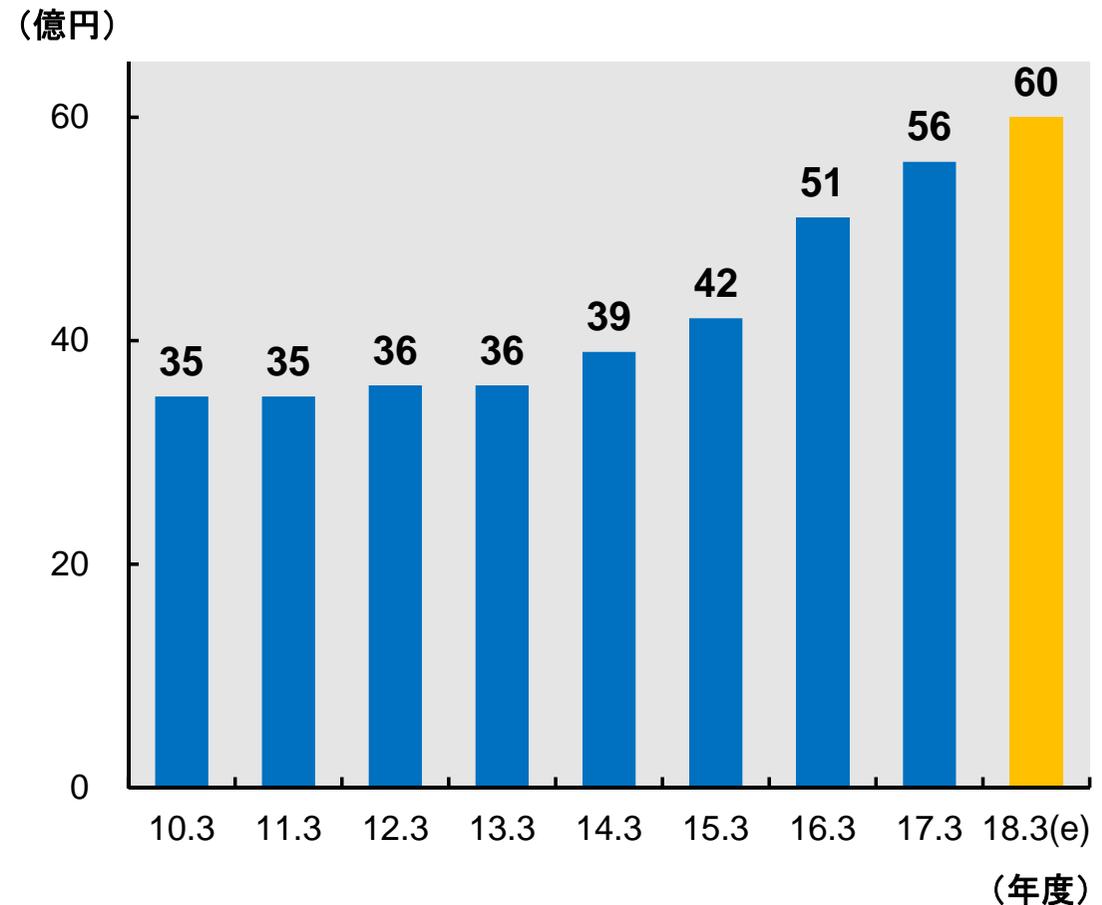
■ サービス・イノベーション

- AI、IoT
- NRI未来ガレージ、NRIハッカソン
- 生産革新 など

■ 未来価値の創造とグローバル事業探索

- デジタル社会・デジタル経営に関する提言
- 金融市場・制度研究
- 制度戦略研究
- アジア市場、欧米市場の調査研究 など

R&D推移



1. その他業績関連資料

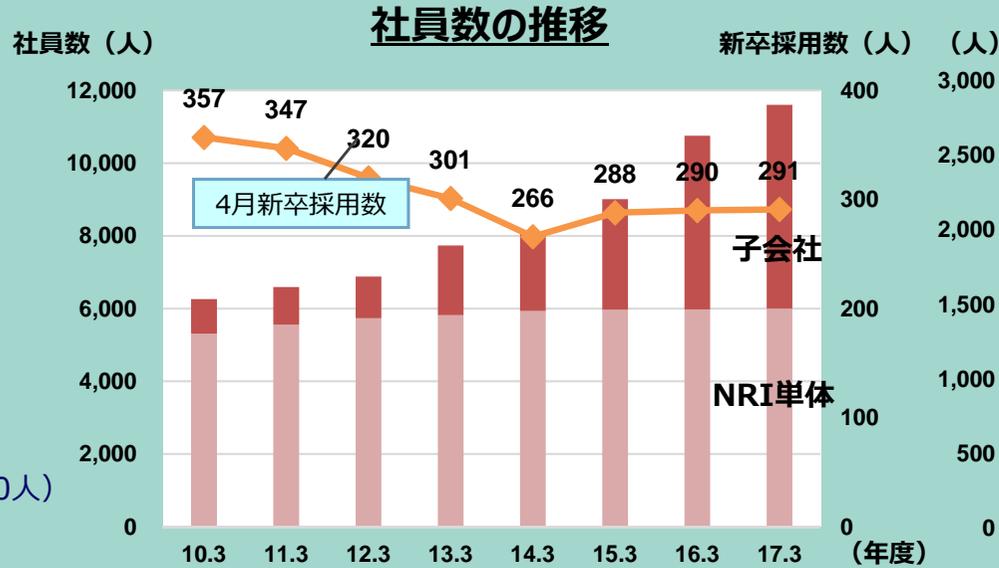
社員 + 国内・中国パートナー

NRIグループ社員

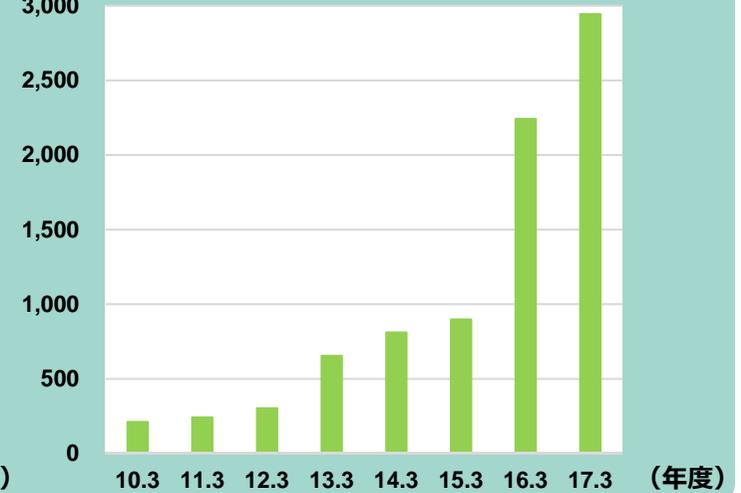
- 経営コンサルタント
- システムコンサルタント
- アプリケーションエンジニア
- テクニカルエンジニア など

11,605人*

(うちIT技術者は約8,500人)



海外拠点要員数の推移



パートナー

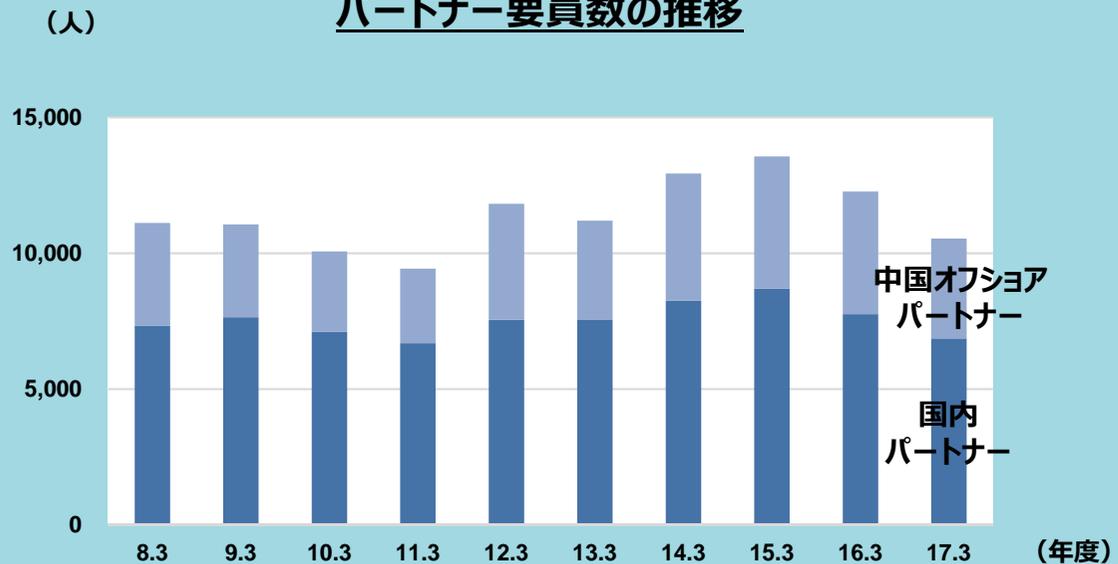
中国オフショアパートナー

**19地域18社
約3,500人**

国内パートナー

約7,000人

パートナー要員数の推移



2. 最近の取り組み

NRIセキュアテクノロジーズ 「IoTセキュリティコンサルティングサービス」を 提供開始

- NRIセキュアテクノロジーズは、IoTやそれに関わる制御システムを対象とするセキュリティ対策について、状況把握から最適なセキュリティ対策の実行までを支援する「IoTセキュリティコンサルティングサービス」を提供開始。
- 本サービスは、独自開発したフレームワーク「NSF for IoT」を用いて、セキュリティ対策の定量評価を可能とし、事業の種類や環境、対象となる技術や機器などに応じた最適な対応策を提示する。
- 具体的に提供するサービスは以下の4種類。
 - 現状課題の把握、セキュリティリスクの可視化と対策ロードマップの策定
 - ポリシー・ガイドライン策定
 - セキュリティに関する脆弱性診断
 - 実行支援

**NRIセキュアがコンサルティングサービス
IoT環境のセキュリティ状況を
定量評価、最適な対応策提示**

野村総合研究所グループのNRIセキュアテクノロジーズ（東京都千代田区）は6日、IoTに関するシステム環境の最適なセキュリティ対策を実現するコンサルティングサービスの開始を発表した。独自開発したフレームワークでIoT環境のセキュリティ状況を定量的に評価し、最適な対応策を提示する。

発売した「IoTセキュリティコンサルティングサービス」は、独自開発のIoTや制御システムに特化したセキュリティ状況可視化フレームワークを使い、企業のIoTや制御システムに関するセキュリティの状況を把握し課題を抽出する。その後、業種業態やシステム環境などに応じた最適な対応策を導き出していく。

フレームワークは各企業のIoTに関するセキュリティ定義に関係なく、同じ物差しでセキュリティ対策レベルの定量評価ができる。これまで電気やガス、水道など重要インフラシステムやグローバルに展開する製造業の工場や機器のセキュリティコンサルティングをしてきたノウハウを生かして開発した。サービスはセキュリティリスクの可視化と対策ロードマップの策定、ポリシーとガイドラインの作成、セキュリティに関する脆弱性診断、実行支援の四つのメニューを用意。

まず、フレームワークでセキュリティの実態を横断的に評価分析し、セキュリティ対策と方向性を策定する。その後は、セキュリティに関するルールやガイドラインを策定し、IoT機器や環境での脆弱性の残存を確認。実際の実行支援をする。

2017/3/7 電波新聞

2. 最近の取り組み

女性活躍推進に優れた上場企業として 「なでしこ銘柄」に選定

- なでしこ銘柄とは、「中長期の企業価値向上」を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として、経済産業省と東京証券取引所が共同で、女性活躍推進に優れた上場企業を紹介するもの。
- 評価のポイントは以下の通り。
 - 社長直轄プロジェクト「NRI Women's Network」を中心とした社員の声を取り入れる施策の推進
 - 長期経営ビジョン「Vision2022」における女性活躍推進の明示など、マネジメントの方針
 - 女性社員向けキャリアサポート施策

ダイバーシティ
経営31社選定

経産省

経済産業省は23日、

なでしこ銘柄では、新マルワ環境（徳島市）
設した「準なでしこ銘柄」に帝人や豊田自動車
織機など25社が選ばれ、最適な仕事に配置して
いる。

「新・ダイバーシティ経営企業100選」と
「なでしこ銘柄」を公表した。今回、ダイバ
ーシティ経営企業に認定された31社のうち、
中小企業が18社と全体の約6割を占め、過去
最高の比率となった。

ダイバーシティ経営企業認定は、女性や外
国人など多様な人材を活用する仕組みが対象
で今回で5回目。東京都など大都市圏以外に
拠点を持つ企業数が17社と最多だった。選定
した中小企業の1社、業が対象。

なでしこ銘柄は2016年度版として47社
を選定。クボタや野村総合研究所などが初め
て選ばれた。東京証券取引所の上場企業約3
500社のうち、女性活躍を推進している企

3. その他 - 業績予想補足説明資料

■ 売上高4,600億円・営業利益640億円の収支モデル

(億円)

	2016年3月期 通期 (実績)	2017年3月期 通期 (実績)	2018年3月期 通期 (予想) (注)	前期比	
				増減額	増減率
売上高	4,214	4,245	4,600	+354	+8.4%
売上原価	2,872	2,807	3,010	+202	+7.2%
うち労務費	835	892	950	+57	+6.4%
うち外注費	1,393	1,263	1,400	+136	+10.8%
うち減価償却費	314	269	290	+20	+7.7%
売上総利益	1,341	1,437	1,590	+152	+10.6%
売上総利益率	31.8%	33.9%	34.6%	+0.7P	
販管費	758	852	950	+97	+11.4%
営業利益	582	585	640	+54	+9.4%
営業利益率	13.8%	13.8%	13.9%	+0.1P	

(注) 収支モデル作成のための想定値

3. その他 - コミュニケーション活動

フォーラム・説明会等



2017年2月
個人投資家説明会（東京・名古屋）を開催

出版物



2017年1月以降に出版された本の例