
Presentation to Nomura Investment Forum 2008

2008年12月1日

株式会社 野村総合研究所

代表取締役会長兼社長

藤沼 彰久

目次

1. NRIの事業と位置付け

2. 連結業績の推移

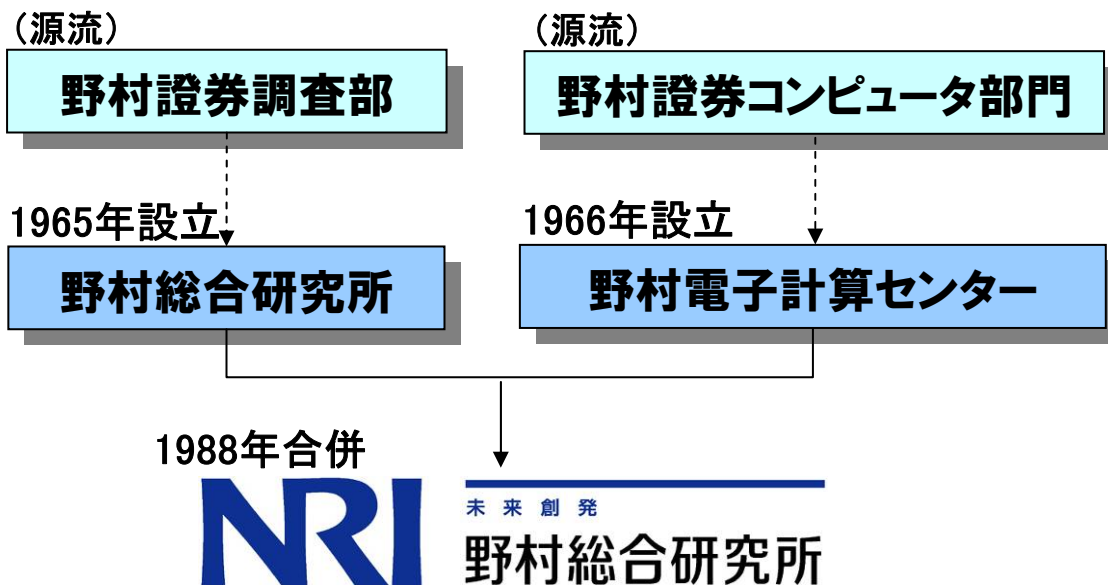
3. NRIの強み

4. 中長期の成長に向けて

5. 足元の方針

6. 参考資料

会社情報



(会社概要)

2008年9月30日

株式会社野村総合研究所

本社所在地 : 東京都千代田区

資本金 : 186億円

代表者 : 取締役会長兼社長 藤沼彰久

従業員数 : 6,099名(連結)

(2008年3月期業績)

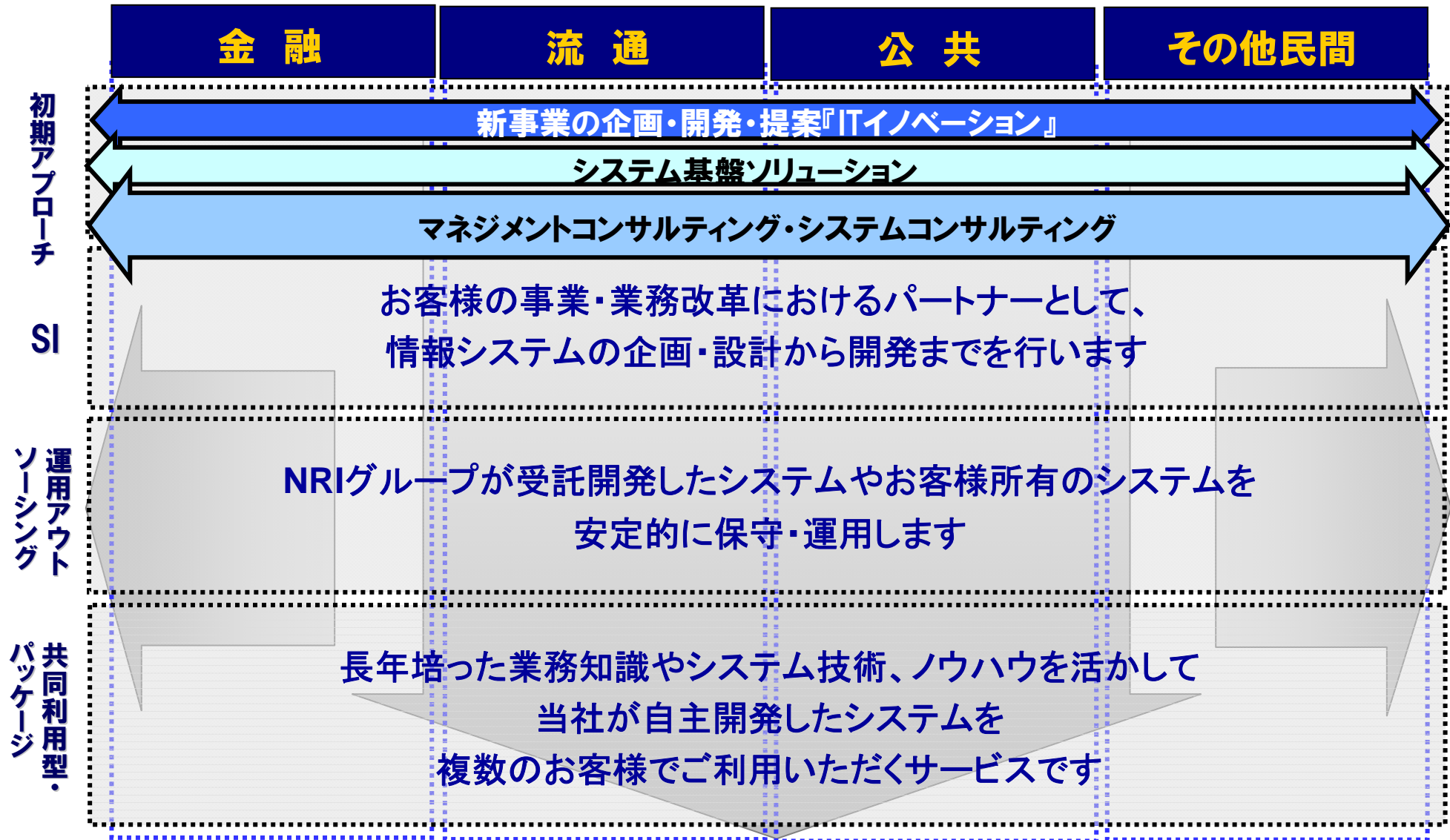
連結売上高 : 3,422億円

連結営業利益 : 526億円

沿革

- | | |
|------------|---|
| 1965年(4月) | 株式会社野村総合研究所を設立 |
| 1966年(1月) | 株式会社野村電子計算センターを設立
(1972年12月に野村コンピュータシステム株式会社に社名変更) |
| 1988年(1月) | 野村総合研究所と野村コンピュータシステムが合併し、野村総合研究所となる |
| 2001年(12月) | 東京証券取引所市場第一部に上場 (証券コード: 4307) |

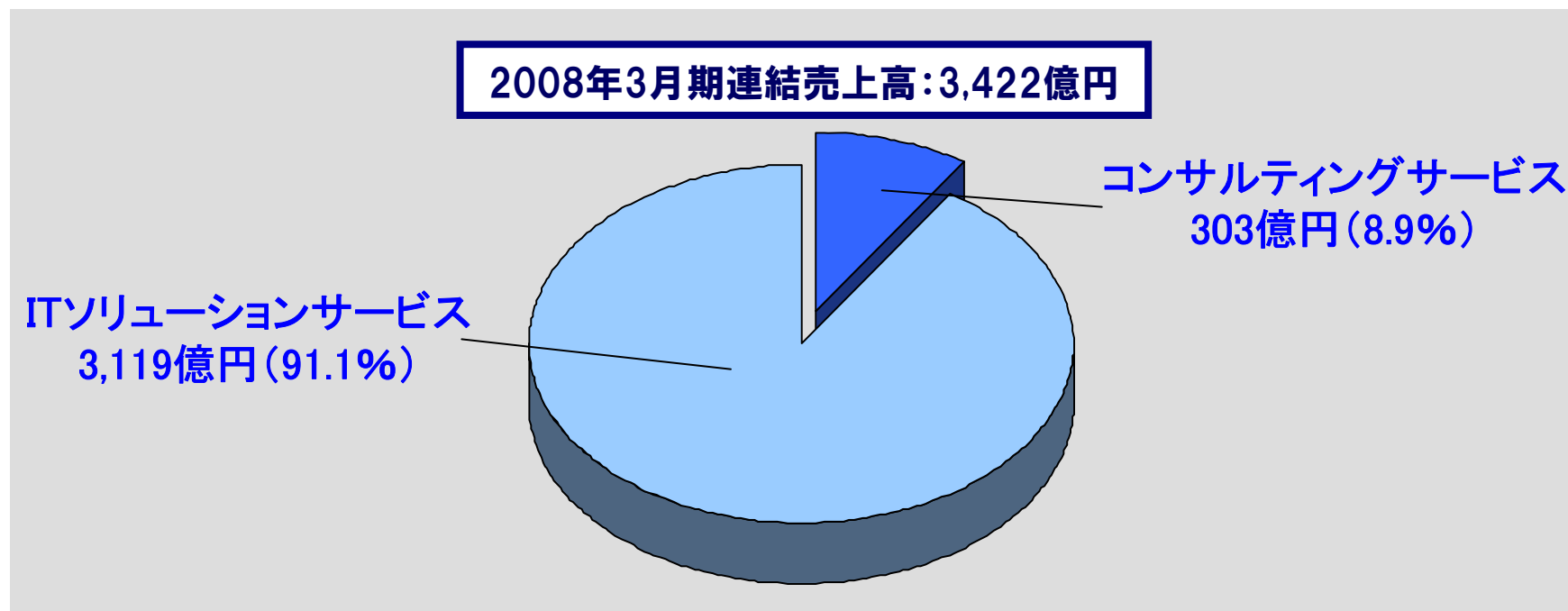
NRIの事業：事業マトリックス



NRIの事業:セグメント別売上高

■ コンサルティングサービス

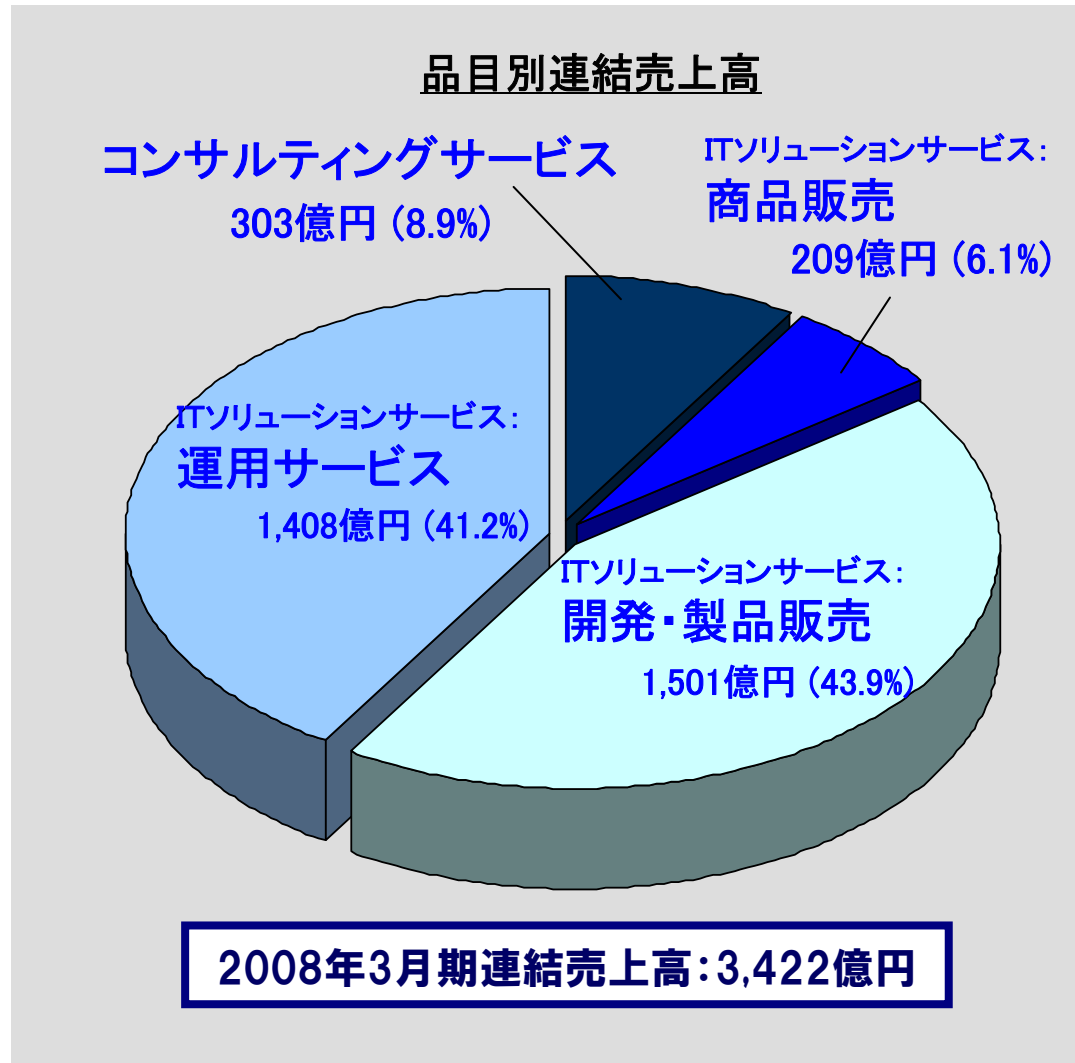
- マネジメントコンサルティング
- システムコンサルティング



■ ITソリューションサービス

- SI(システムインテグレーション)サービス : 情報システムの企画・設計から、開発・運用処理
- アウトソーシングサービス : システムの保守・運用管理
- 共同利用型システムサービス : 複数のお客様が共同でシステムを利用するサービス

NRIの事業：品目別売上高



コンサルティングサービス

■ コンサルティング

- マネジメントコンサルティング
- システムコンサルティング

ITソリューションサービス

■ 開発・製品販売

- システムインテグレーション(受託開発)
- 当社開発ソフトウェアパッケージの販売

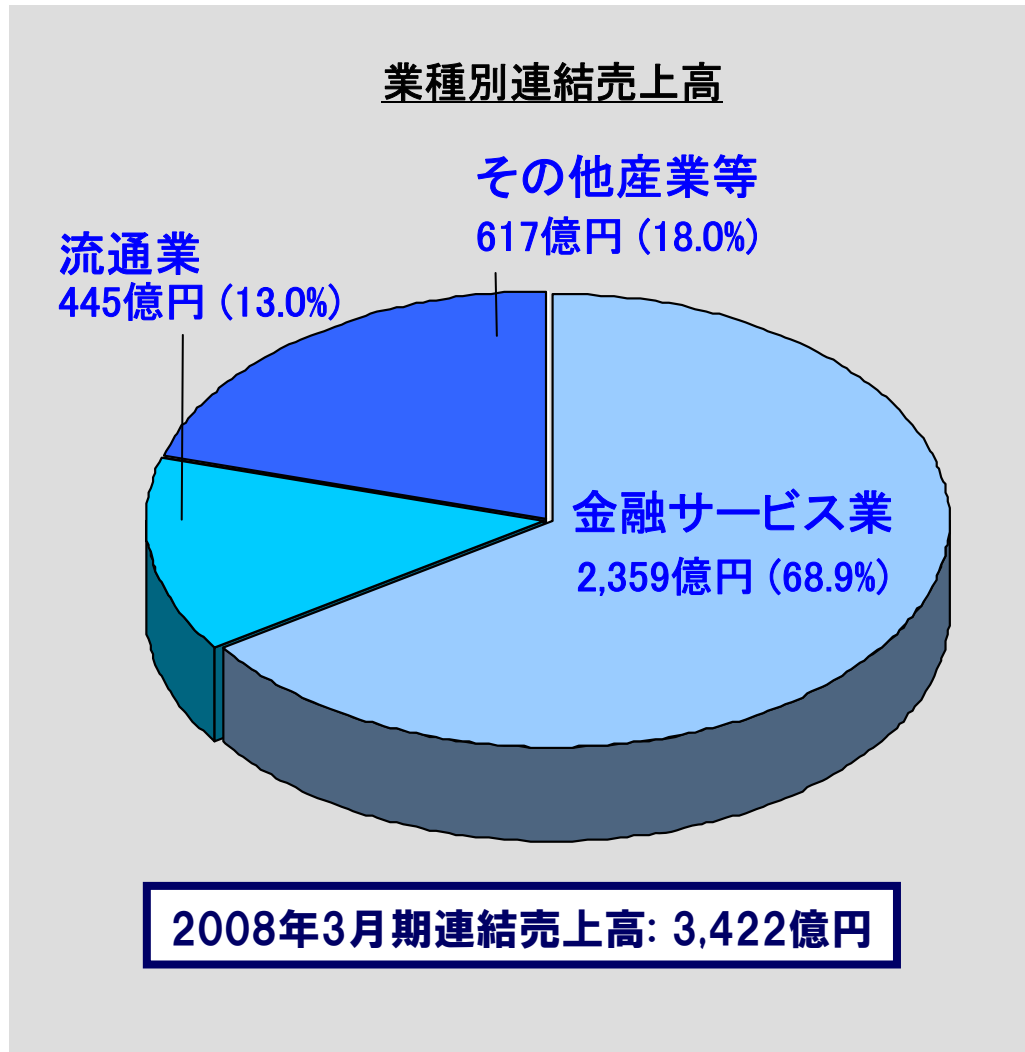
■ 運用サービス

- アウトソーシングサービス
- 共同利用型システムサービス(利用料)

■ 商品販売

- 外部から仕入れたハードウェアやソフトウェアの販売

NRIの事業：業種別売上高



➤ 金融サービス業

証券、保険、銀行、信託銀行、投資信託委託、投資顧問、消費者金融 等

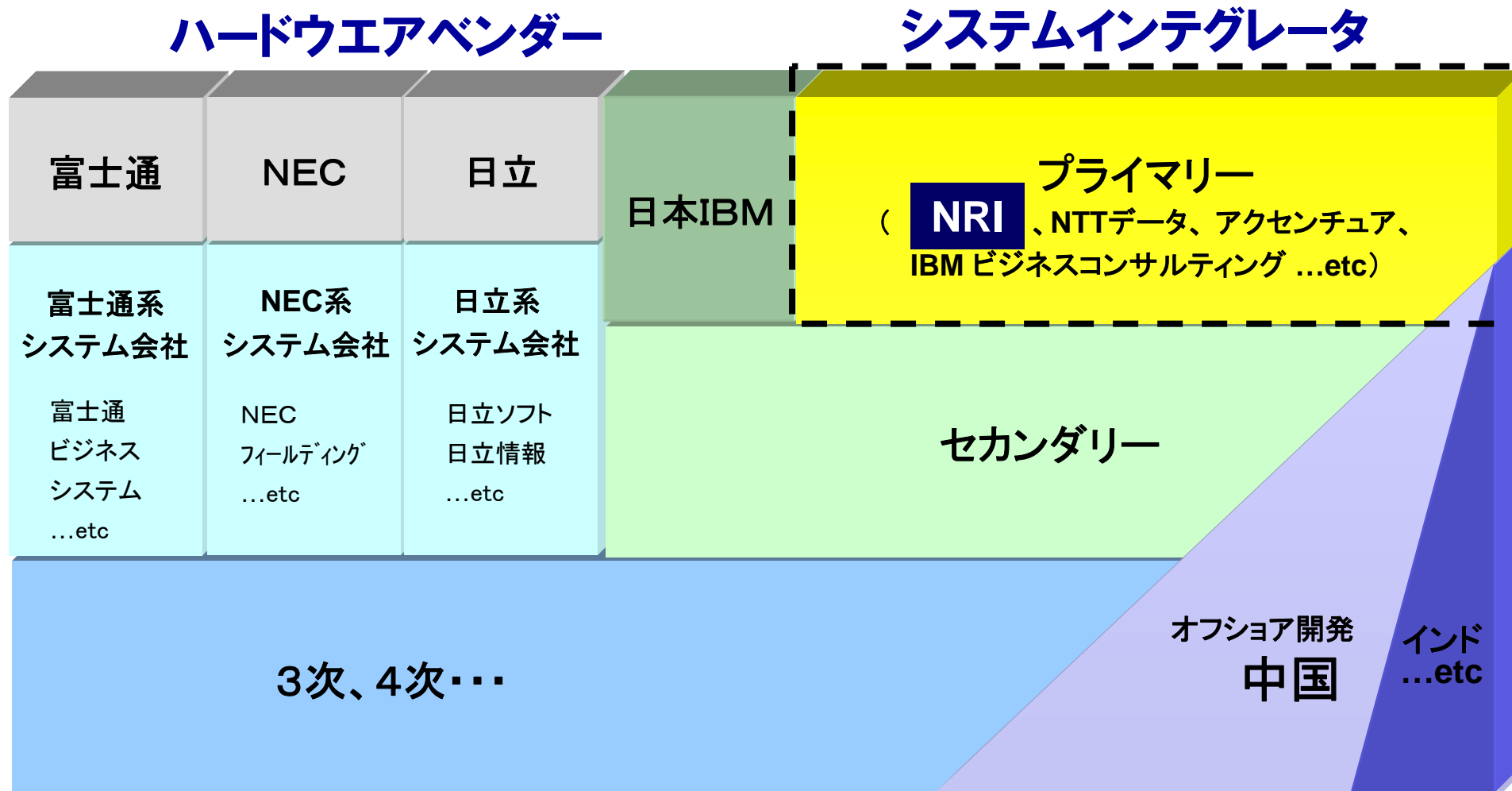
➤ 流通業

スーパーマーケット、コンビニエンスストア、専門量販店、卸売 等

➤ その他産業等

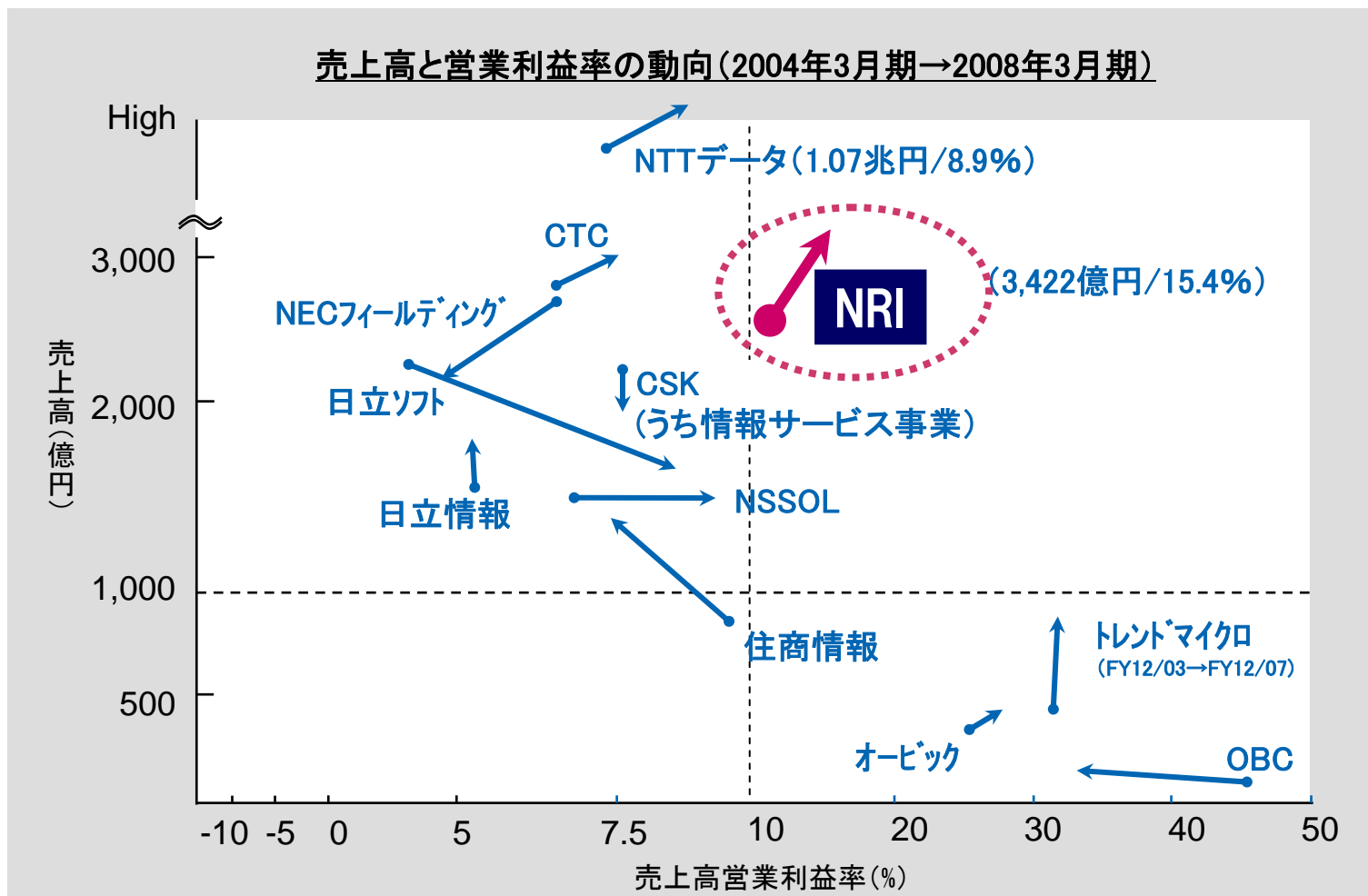
製造業、サービス業、中央官庁、地方自治体 等

情報サービス業界環境:ITセクターの構造(国内)



情報サービス業界環境：同業他社との比較(国内)

■ 営業利益率、売上規模、及びその成長性の比較



出所) 各社有価証券報告書よりNRI作成

1. NRIの事業と位置付け

2. 連結業績の推移

3. NRIの強み

4. 中長期の成長に向けて

5. 足元の方針

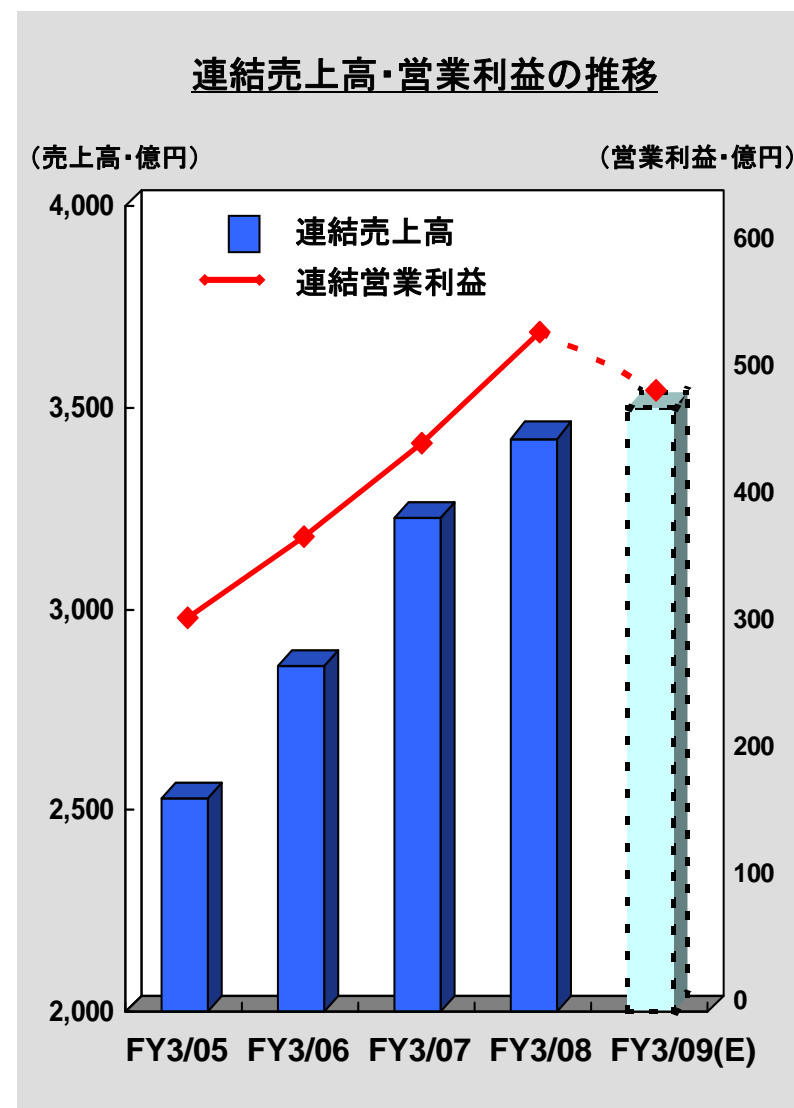
6. 参考資料

連結業績ハイライト(FY3/04-FY3/09E)

(百万円)	FY3/05	FY3/06	FY3/07	FY3/08	FY3/09(E) ^{注1}
売上高	252,963	285,585	322,531	342,289	350,000
営業利益	30,159	36,469	43,897	52,664	48,000
経常利益	29,293	30,987	46,099	55,517	50,000
当期純利益	16,303	22,518	27,019	28,157	28,500
1株当たり ^{注2} 当期純利益(円)	72	103	132	138	145
1株当たり ^{注2} 配当金(円)	20	28	36	50	52
総資産額	317,341	311,786	371,458	362,447	-
純資産額	231,766	209,301	216,232	207,363	-
(%)					
営業利益率	11.9	12.8	13.6	15.4	13.7
ROE	7.1	10.2	12.7	13.3	-
ROA	9.6	12.2	13.5	15.1	-
自己資本比率	73.0	67.1	58.1	57.0	-
(人)					
期末従業員数	4,848	5,013	5,303	5,711	-

注1) 2009年3月期業績予想は、2008年10月24日発表

注2) 2007年4月1日付で株式分割(1:5)を実施。過去分は遡及した値。



連結決算ハイライト <第2四半期累計>

■ 前年同期との比較

(百万円)

	2008年3月期 2Q累計(4~9月)	2009年3月期 2Q累計(4~9月)	増減額	増減率
売上高	165,145	165,285	+139	+0.1%
営業利益	27,414	23,718	△3,696	△13.5%
営業利益率	16.6%	14.4%	△2.3P	
経常利益	29,342	25,073	△4,269	△14.6%
四半期純利益	18,337	14,232	△4,104	△22.4%
1株当たり四半期純利益	¥90.05	¥72.61	△¥17.44	△19.4%
1株当たり配当金 (第2四半期末)	¥24	¥26	+¥2	

2009年3月期 通期連結業績予想

(億円)

	2008年3月期 (実績)	2009年3月期 (10/24予想)	前期比		2009年3月期 (4/24予想)	前回予想差
			増減額	増減率		
売上高	3,422	3,500	+77	+2.3%	3,600	△100
営業利益	526	480	△46	△8.9%	530	△50
営業利益率	15.4%	13.7%	△1.7P	-	14.7%	△1.0P
経常利益	555	500	△55	△9.9%	555	△55
当期純利益	281	285	+3	+1.2%	325	△40
1株当たり当期純利益	¥138.52	¥145.40	+¥6.88	+5.0%	¥163.27	△¥17.87

1. NRIの事業と位置付け

2. 連結業績の推移

3. NRIの強み

4. 中長期の成長に向けて

5. 足元の方針

6. 参考資料

NRIの強み

①ナビゲーション&ソリューション

- 顧客の問題発見から問題解決まで、一貫したサービスの提供
- 先行するコンサルティング×システム

②顧客基盤 – 優良顧客とのパートナーシップ

- 野村ホールディングス、セブン&アイホールディングス等との長年に渡るパートナーシップ
- システムノウハウや業務知識の蓄積とその活用

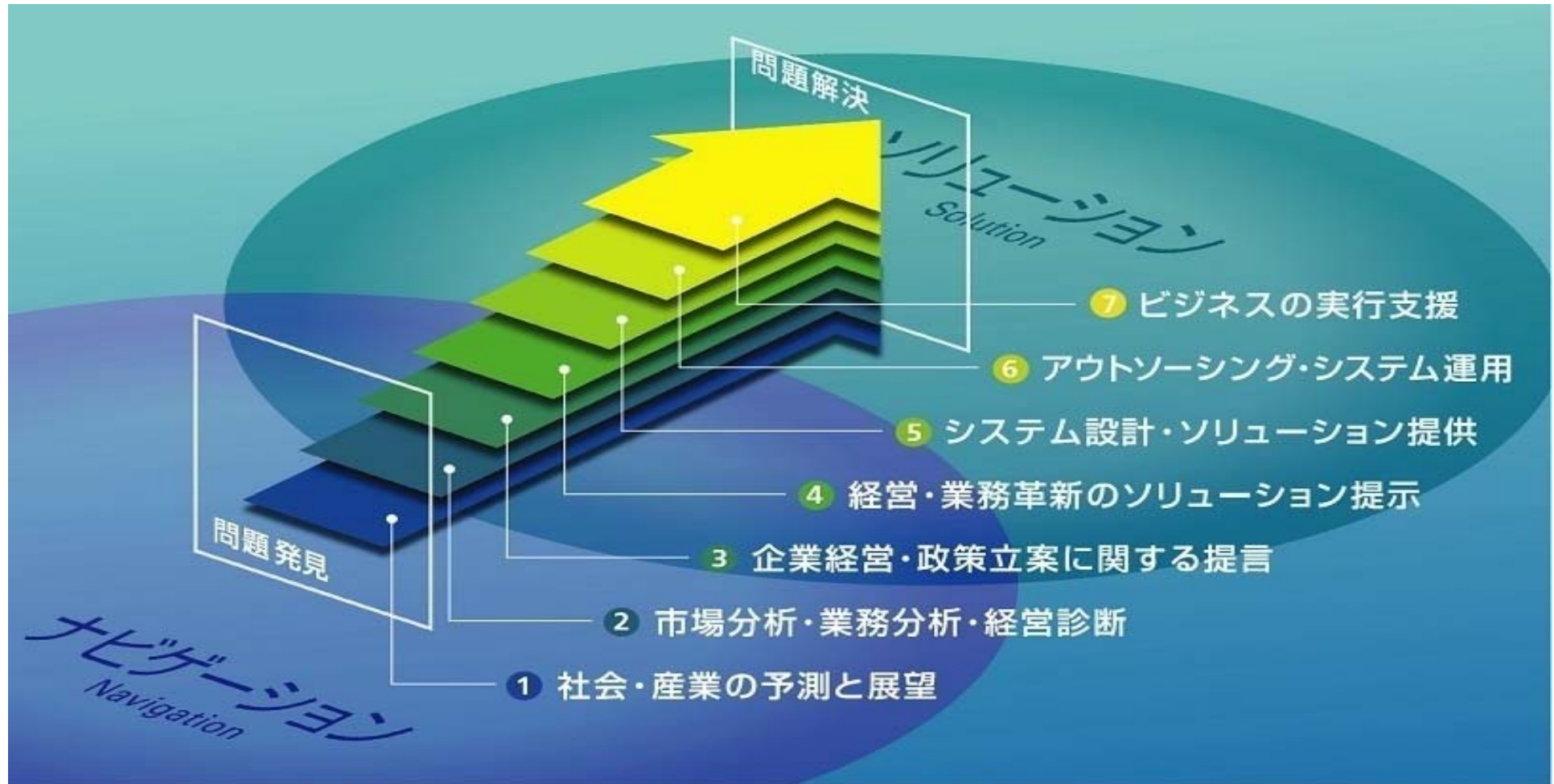
③資産活用型ビジネスモデル

- 共同利用型システムサービスによる、「業界インフラ」の提供
- 最新鋭データセンターへの投資

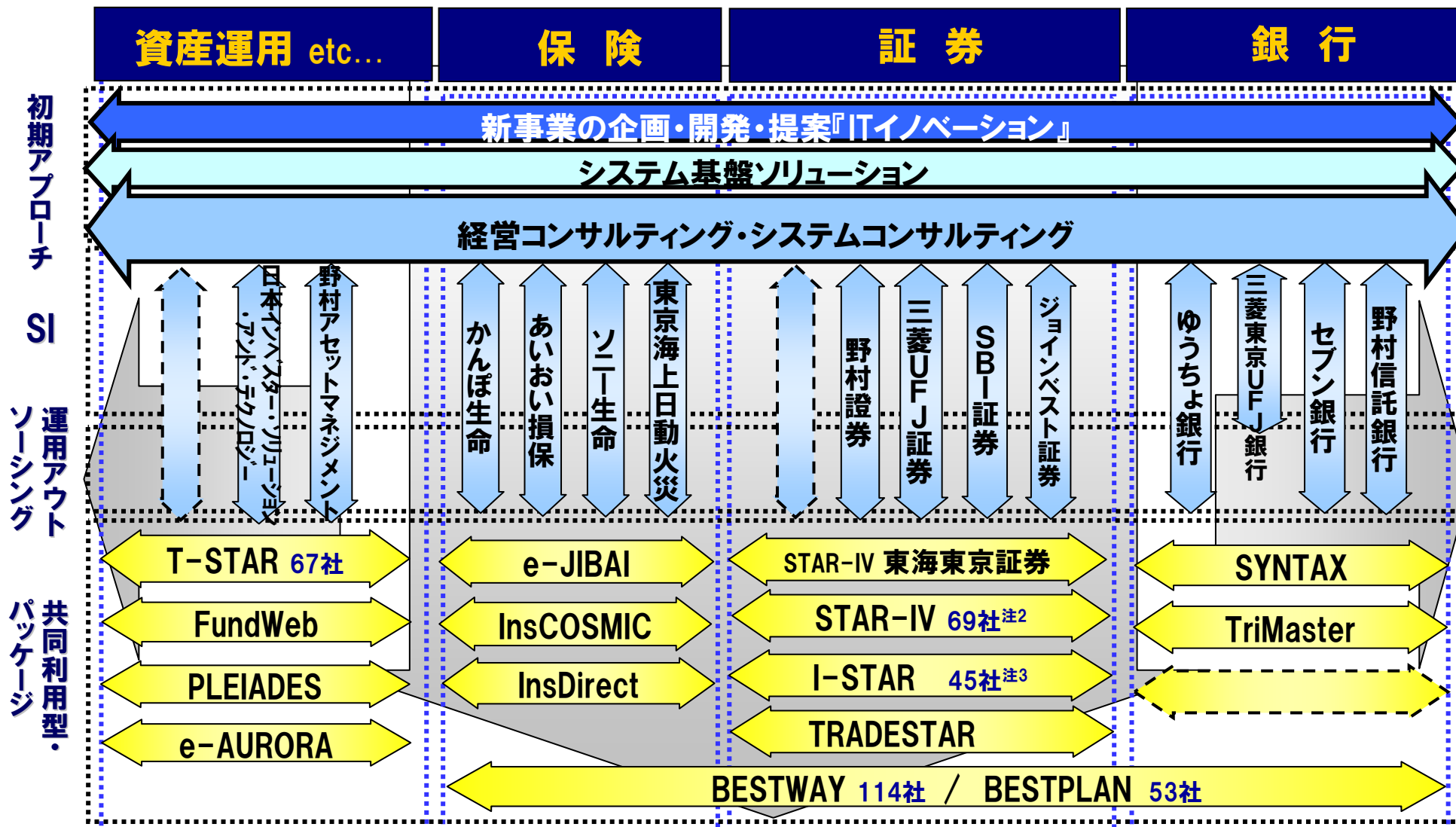
④層の厚い『人材』

- 多様な社員 + 国内・中国パートナーの活用
- 中国オフショア開発の拡大

NRIの強み①：ナビゲーション&ソリューション

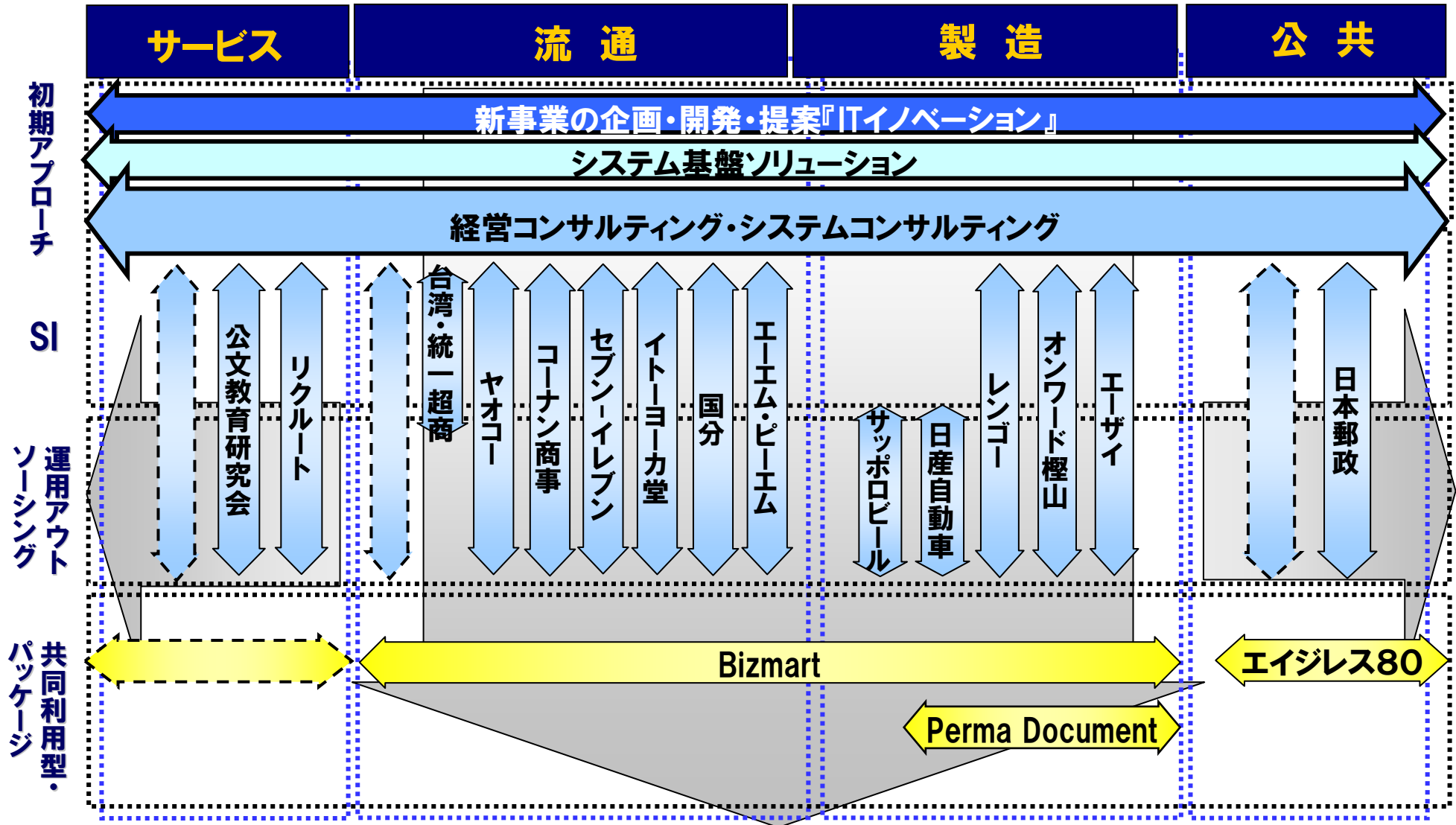


NRIの強み②:顧客ポートフォリオの一例(金融)

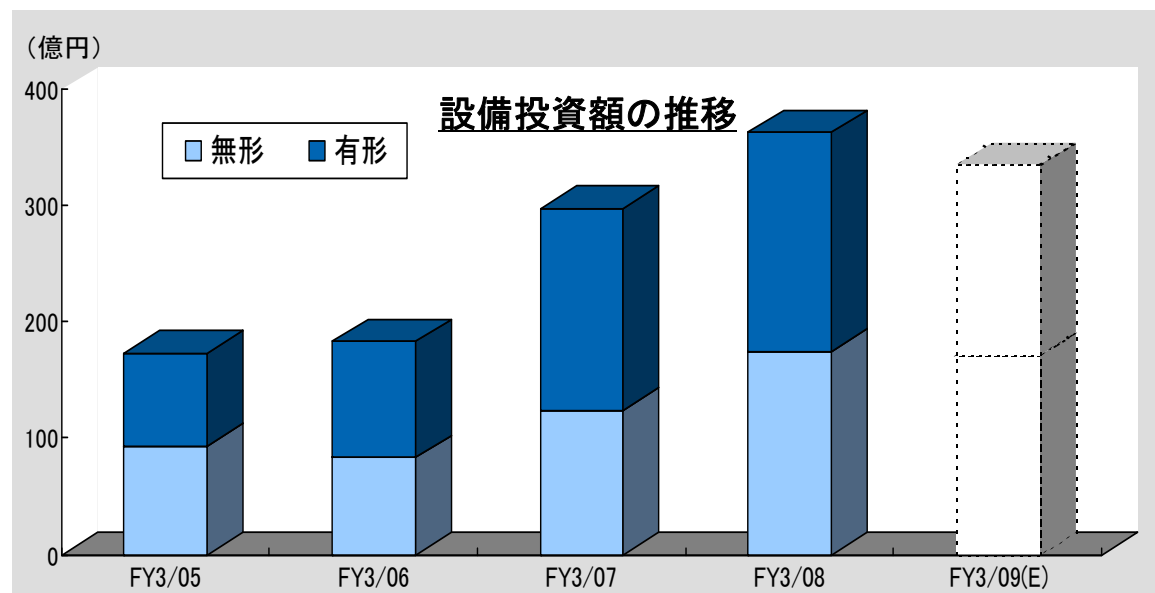


(注)1. 利用社数は、2008年9月末時点 2. STAR-IVは、部分利用を含む社数 3. I-STARはサブシステムを除く社数

NRIの強み②:顧客ポートフォリオの一例(金融以外)



NRIの強み③：資産活用型ビジネスモデル



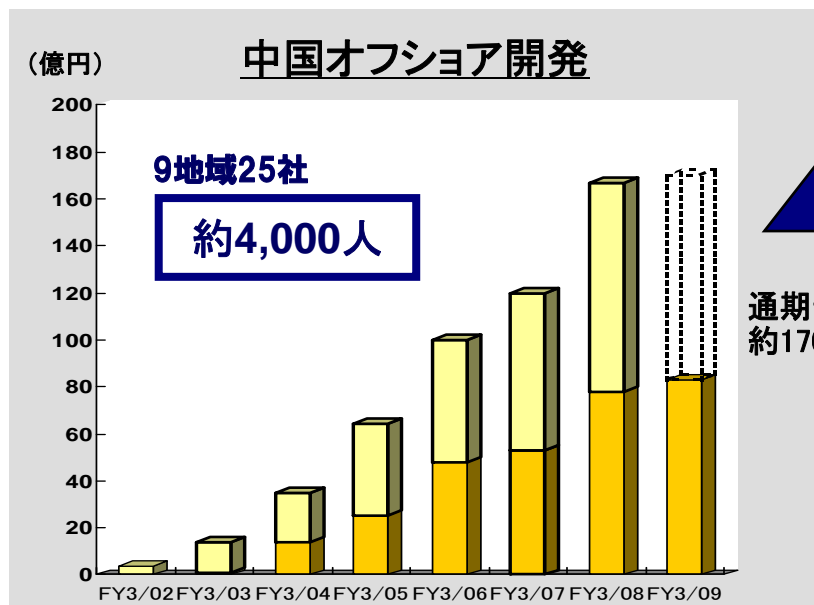
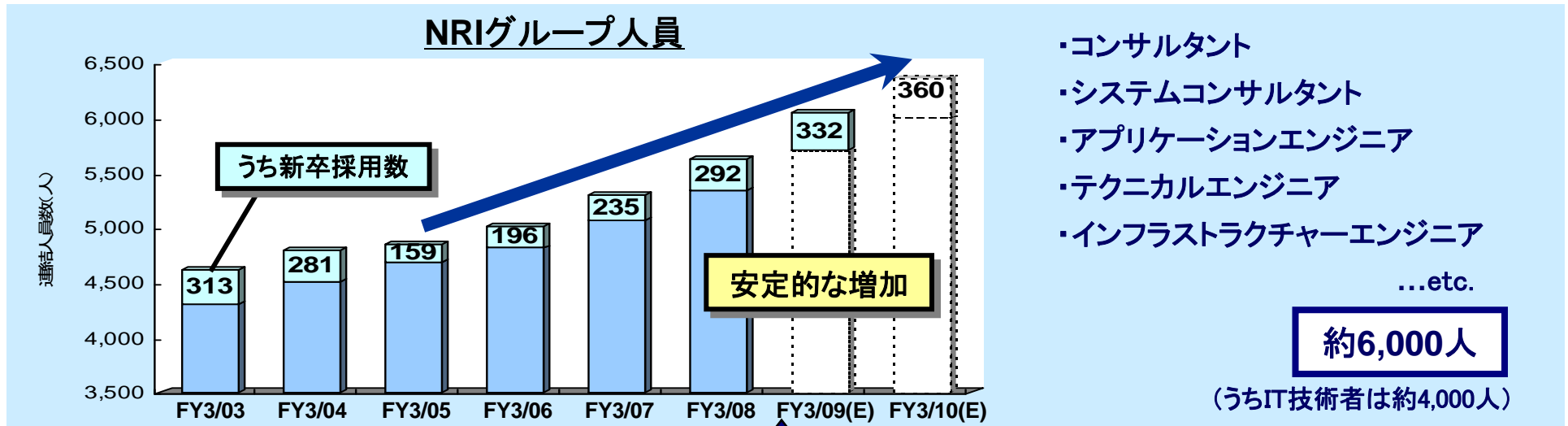
新データセンター外観 (2007年10月竣工)

	概要 (2008年3月時点)	最近の動向
データセンター	日吉、横浜(2箇所)、大阪にデータセンターを所有	<ul style="list-style-type: none"> ・「Tier4」^注レベルを実装可能な、最新鋭の新データセンターが完成(2007年10月) (初期投資総額:約124億円) ・新データセンターを軸に、運用アウトソーシング受託、BCPビジネス等を強化
共同利用型(ASP型)システムサービス、パッケージソフトウェア(ソフトウェア資産)	STAR-IV、T-STAR、I-STARなど金融向けを中心に複数の共同利用型(ASP型)システムサービスを所有	<ul style="list-style-type: none"> ・2008年3月期に、ASP型インターネットトレードシステム「TRADESTAR」が新たに稼動 ・金融向けは、次世代T-STAR、次世代BESTWAYなど、既存サービスの後継バージョン開発を本格化 ・金融分野以外でも、ラインナップ拡充のために新たなサービスを検討中

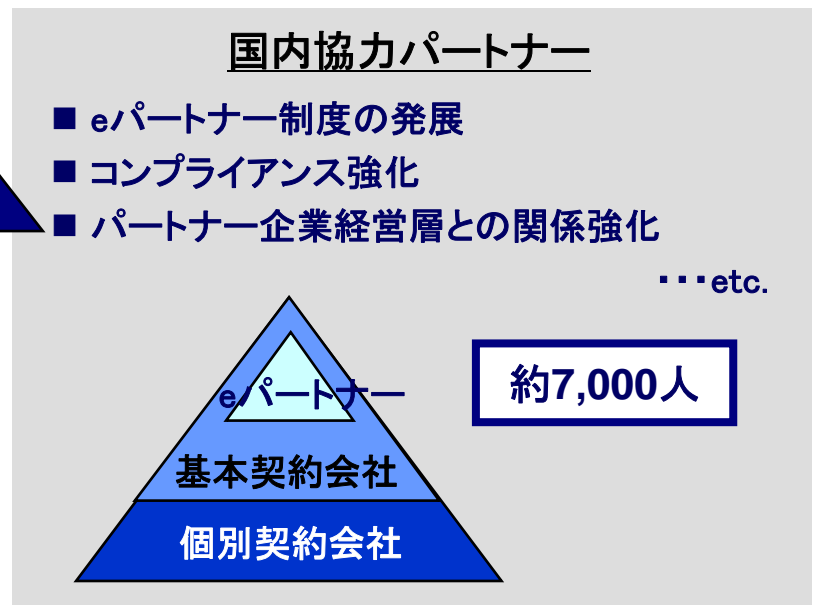
注)主に欧米の金融機関で使用されている自主基準で、データセンターの設備をその冗長構成の多寡で格付けしたもの。Tier4は最高ランクとなる。

NRI この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。
Copyright(C) 2008 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

NRIの強み④：層の厚い人材 – 社員+国内・中国協力パートナー



**3つのリソース
を効果的に活用**



この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。
Copyright(C) 2008 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

(注)人数は2008年9月末時点

1. NRIの事業と位置付け

2. 連結業績の推移

3. NRIの強み

4. 中長期の成長に向けて

5. 足元の方針

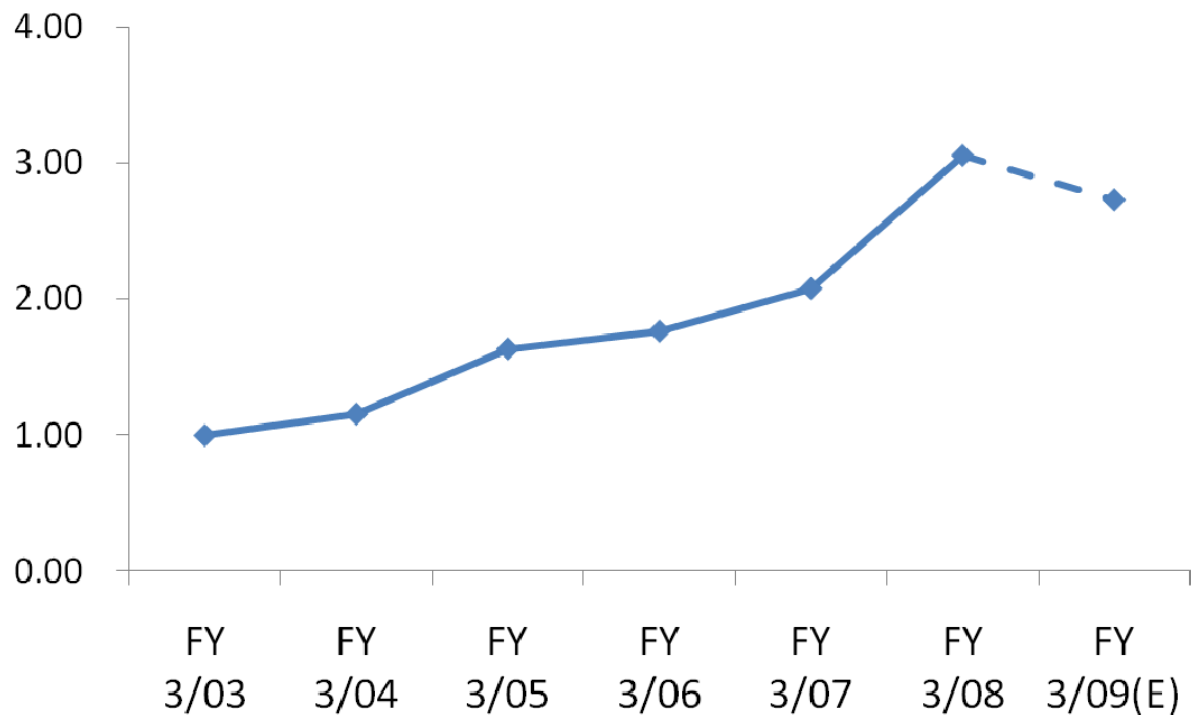
6. 参考資料

経営環境

- 欧米を発端とした金融不安の影響による証券業界の環境の悪化に伴い、主要顧客を含む証券業向け売上の見通しは不透明さが増している

証券業ソフトウェア投資額推移 (Index)

(FY3/03年比)



(出所) 日銀短観を元にNRI作成

経営環境認識

➤ 中期的には金融業のIT装置産業化は一層進展すると見込む

- 内部環境は引き続き良好である

経営環境認識

	短期	中期
外部環境 IT投資マインド	【証券業】 一時的に減速	持続的に成長
内部環境 ・生産性向上	良好	

金融ITマーケットにおける中期的事業機会

	2008	2009	2010年
金融市場の 制度改革		金融商品取引法改正 税制改正対応	
電子化 新システム対応		電子マネーに関する法律 株券電子化対応	取引所次世代システム対応
その他		社会保険庁の変革	郵政完全民営化

(注)見込みであり未確定な事項を含む

景気変動と当社の対応、業績へのインパクト

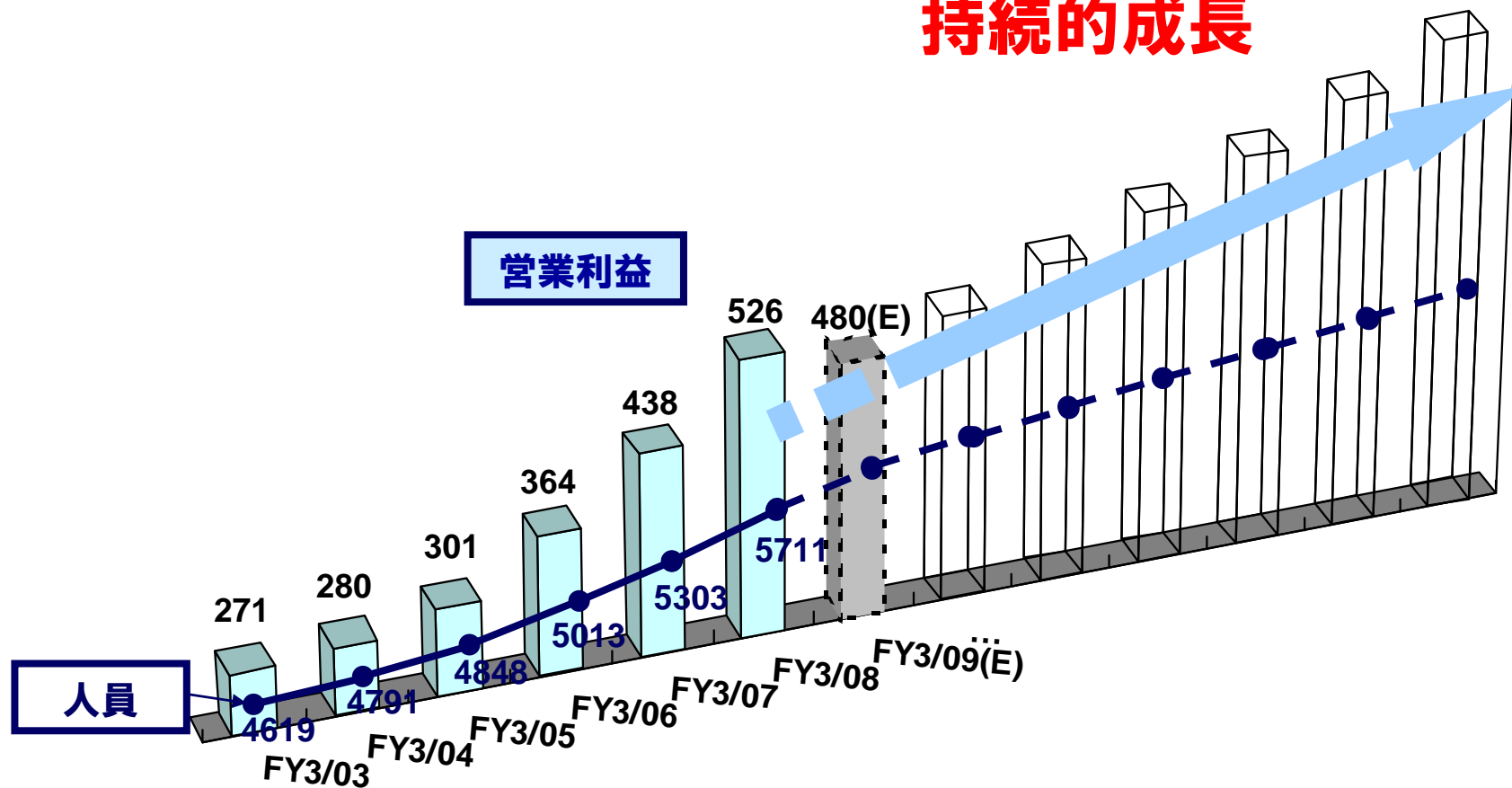
	好況期＝収穫期	不況期＝仕込み期
顧客企業の動き	<ul style="list-style-type: none"> ■ IT投資ニーズ拡大 ■ 自社IT資産拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 不要不急のテーマの凍結 ■ IT資産を外部化
当社の対応	<ul style="list-style-type: none"> ■ 既存顧客に人的リソース集中 ■ 顧客開拓をスローダウン ■ 新規事業開発をスローダウン 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新規大型顧客に人的リソースをシフト ■ 新分野へのチャレンジ拡大 ■ ASP(企画事業)の開発
当社の業績へのインパクト	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業利益率の向上 ■ 従量制サービス収入の拡大 ■ 既存顧客への依存度拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業利益率の一時的低下 ■ ソフト資産(ASP)の積み上げ ■ ASPの競争力&シェア向上 ■ 顧客ポートフォリオの充実

中長期の成長に向けて

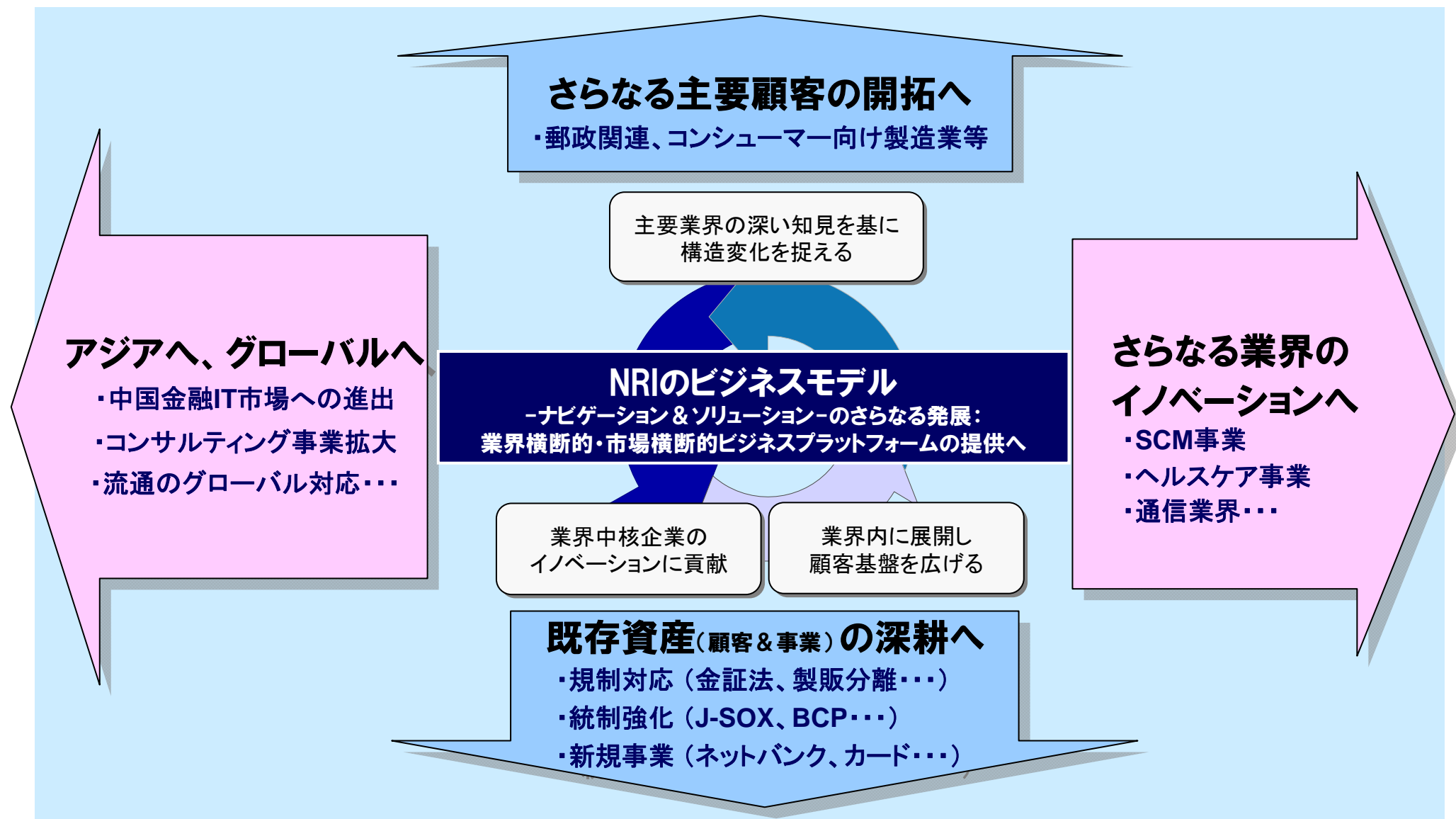
- 業界で圧倒的存在感を持つメジャープレーヤーへ
- 直接金融業につぐ、第2・第3の収益の柱の確立

(営業利益: 億円)

持続的成長



中長期の成長に向けて：ビジネスモデルをさらに発展



1. NRIの事業と位置付け

2. 連結業績の推移

3. NRIの強み

4. 中長期の成長に向けて

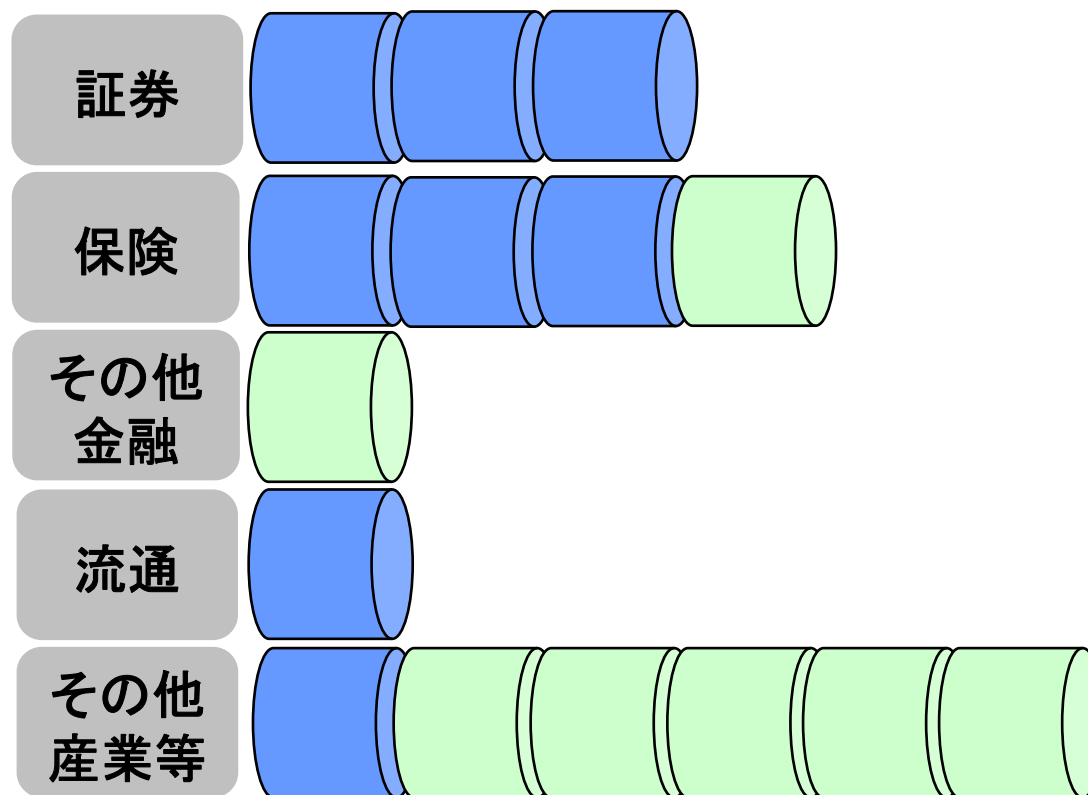
5. 足元の方針

6. 参考資料

顧客創造に向けた活動

▶ 大型案件の確実な受注と遂行をめざす

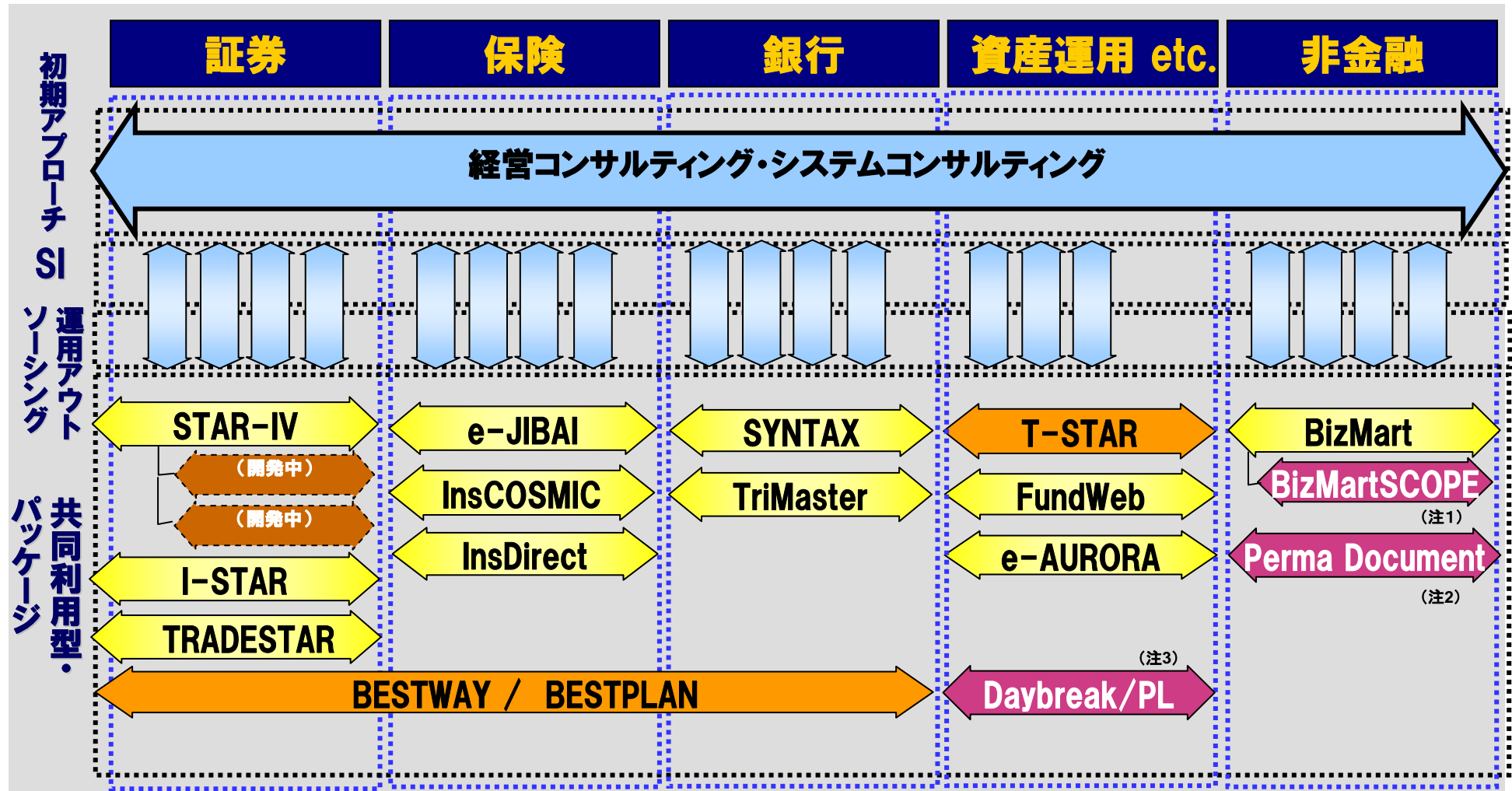
＜来期に期待される大型プロジェクトの案件＞



 新規顧客

(注意) グラフはイメージを表したもの

新しいサービスへの投資



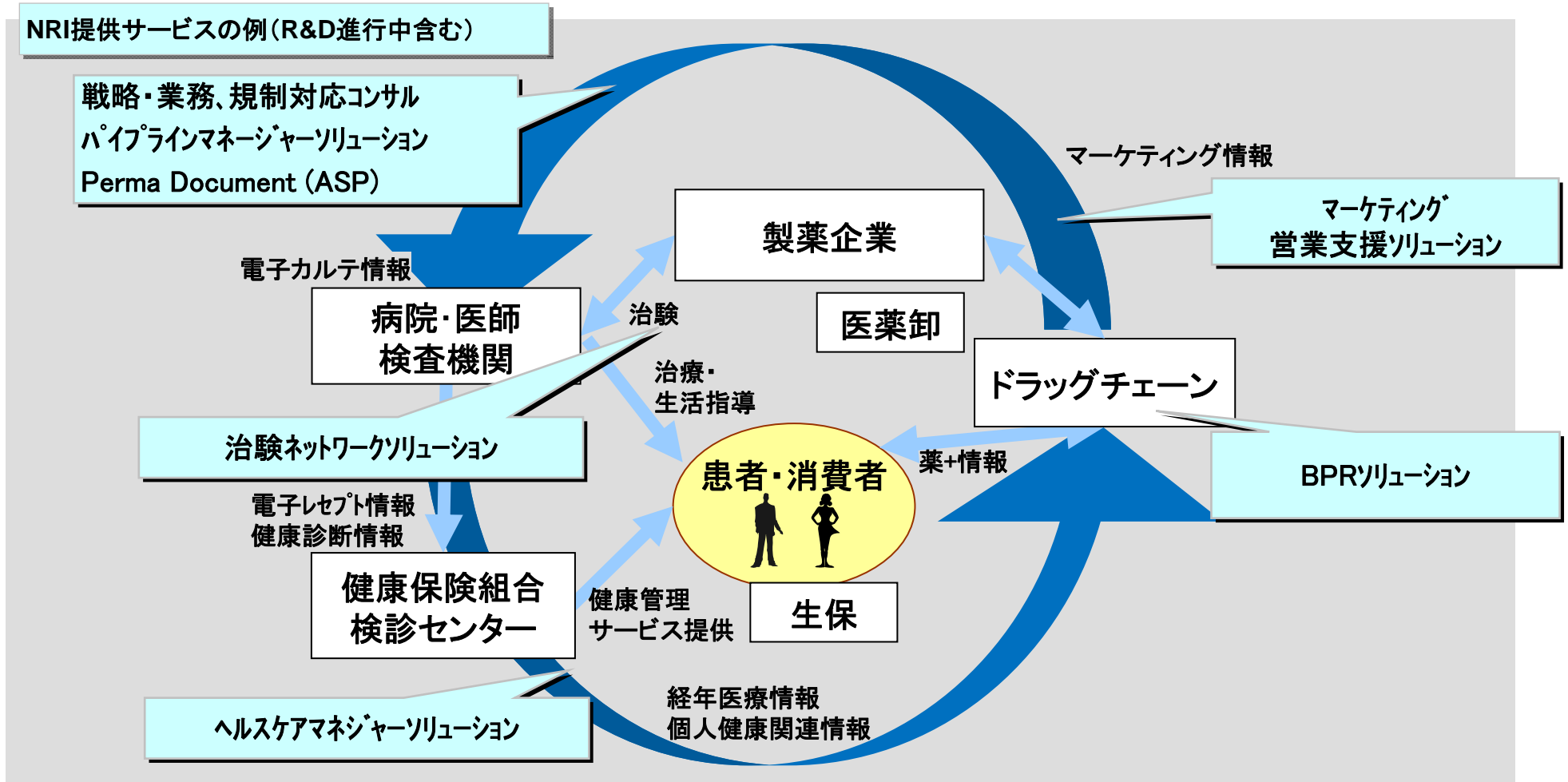
新サービス
次世代版開発中
新規開発中

(注1) 販売計画業務支援システム。7月より順次サービスイン
 (注2) 医薬業界向け文書管理ASPサービス。6月2日サービス開始
 (注3) 指定信用情報機関接続ソリューション 2009年6月のサービスインに向け6月営業を開始

新規事業開発例：新世代ビジネスプラットフォームサービスの提供を目指して

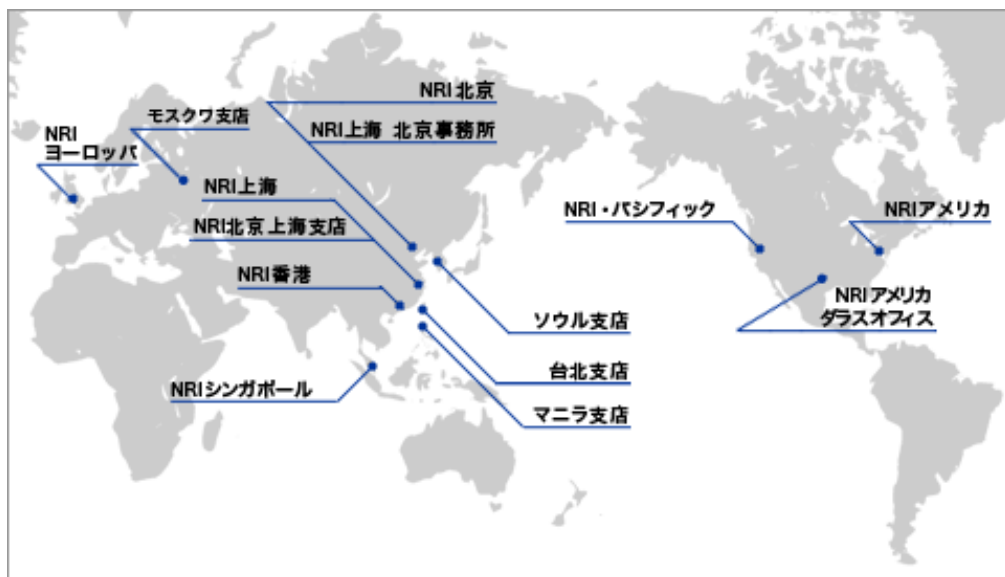
■ヘルスケア分野での取り組み例

- 業務革新、リードタイム短縮、顧客満足向上にむけ、業界内の企業連携サービスを検討



グローバル化への取り組み

NRIのグローバルネットワーク



コンサルティング事業

- モスクワ支店の業務開始
✓開設レセプション('08/11/21)

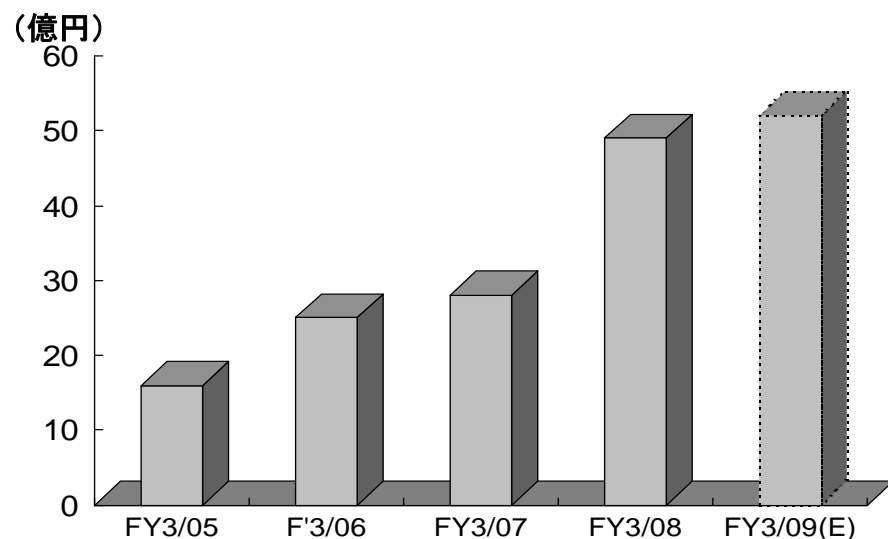
中国のシステム事業

- NRI北京
✓セブン&アイ向けシステム開発
✓本格的な採用のスタート
- 三菱商事との合弁(iVision社)

お客様のグローバル化支援

- セブン&アイ向け
✓米国(ダラスに拠点設立'08/8/1)
✓中国(北京、成都、上海、etc.)

中長期の成長に向けて：研究開発への取り組み



今期R&Dテーマの一部

- 金融系フロントソリューション
- カード関連ビジネス
- 通信向けソリューション開発
- ヘルスケア分野
- 生産管理、テスト支援手法の研究
- 各分野のナビゲーションのための調査・研究
- ...etc.

短期(1~2年)

中長期3年~

事業本部(現場)
R&D

事業系R&D
『金融』 『非金融』

技術系R&D

『情報技術分野』 『生産技術分野』

研究系R&D 『未来予測分野』(社会のナビゲーション)

1. NRIの事業と位置付け

2. 連結業績の推移

3. NRIの強み

4. 中長期の成長に向けて

5. 足元の方針

6. 参考資料

2009年3月期 通期連結業績予想

(億円)

	2008年3月期 (実績)	2009年3月期 (10/24予想)	前期比 増減額	増減率	2009年3月期 (4/24予想)	前回予想差
売上高	3,422	3,500	+77	+2.3%	3,600	△100
営業利益	526	480	△46	△8.9%	530	△50
営業利益率	15.4%	13.7%	△1.7P	-	14.7%	△1.0P
経常利益	555	500	△55	△9.9%	555	△55
当期純利益	281	285	+3	+1.2%	325	△40
1株当たり当期純利益	¥138.52	¥145.40	+¥6.88	+5.0%	¥163.27	△¥17.87

2009年3月期 業種別連結売上予想

(億円)

	2008年3月期 通期(実績)	2009年3月期 (10/24予想)	前期比		2009年3月期 (4/24予想)	前回予想差
			増減額	増減率		
証券業	1,521	1,360	△161	△10.6%	1,540	△180
保険業	308	480	+171	+55.6%	440	+40
銀行業	254	270	+15	+6.0%	270	-
その他金融業	274	310	+35	+12.7%	280	+30
金融サービス業	2,359	2,420	+60	+2.6%	2,530	△110
流通業	445	440	△5	△1.3%	450	△10
その他産業等	617	640	+22	+3.6%	620	+20
合計	3,422	3,500	+77	+2.3%	3,600	△100

2009年3月期 品目別連結売上予想

(億円)

	2008年3月期 (実績)	2009年3月期 (10/24予想)	前期比		2009年3月期 (7/25予想)	前回予想差
			増減額	増減率		
コンサルティングサービス	303	350	+46	+15.4%	330	+20
開発・製品販売	1,501	1,480	△21	△1.4%	1,560	△80
運用サービス	1,408	1,500	+91	+6.5%	1,520	△20
商品販売	209	170	△39	△18.7%	190	△20
ITソリューションサービス	3,119	3,150	+30	+1.0%	3,270	△120
合 計	3,422	3,500	+77	+2.3%	3,600	△100

2009年3月期 業績予想収支モデル

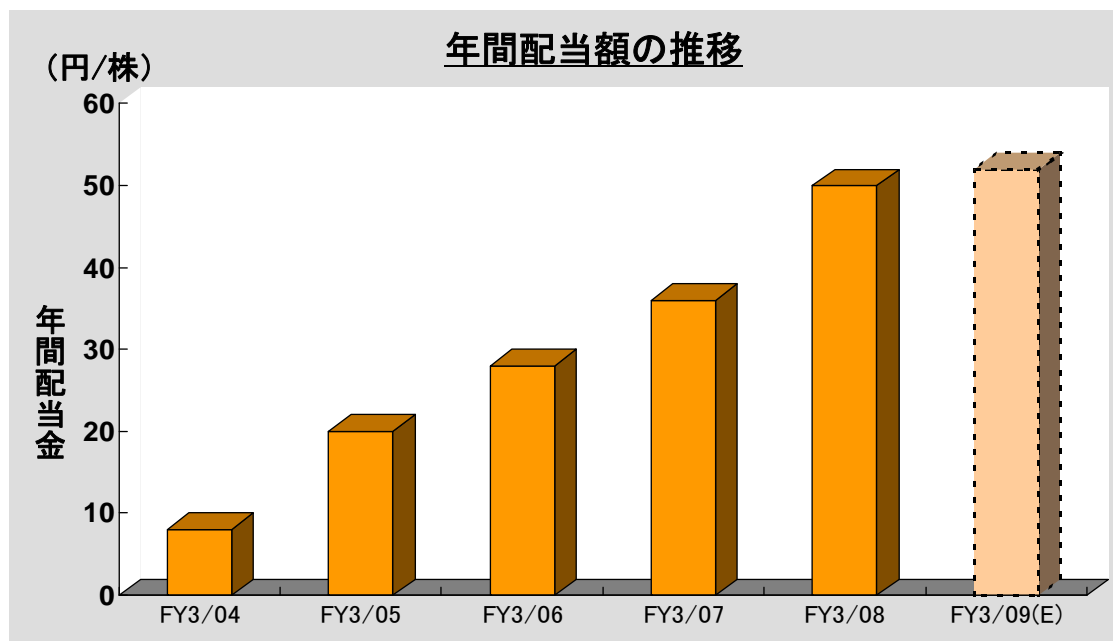
■ 売上高3,500億円・営業利益480億円の収支モデル

(億円)

	2008年3月期 (実績)	2009年3月期 (10/24予想)注	前期比		2009年3月期 (4/24予想)注
			金額	増減率	
売上高	3,422	3,500	+77	+2.3%	3,600
売上原価	2,385	2,500	+114	+4.8%	2,500
うち労務費	528	570	+41	+7.9%	570
うち外注費	1,185	1,250	+64	+5.4%	1,230
うち減価償却費	152	200	+47	+31.4%	200
売上総利益	1,037	1,000	△37	△3.6%	1,100
粗利率	30.3%	28.6%	△1.7P		30.6%
販管費	510	520	+9	+1.8%	570
営業利益	526	480	△46	△8.9%	530
営業利益率	15.4%	13.7%	△1.7P		14.7%

(注) 収支モデル作成のための連結想定値

株主還元：「連結配当性向3割」を目標に、安定的な配当を



■ 2005年1月 配当方針の変更を発表

-連結配当性向として、3割を目指すことを公表

■ 自己株式取得

-2005年11月 432万株(発行済株式数の9.6%)
を約475億円で取得 注)432万株は株式分割前の株数

-2008年2月 493万株を(発行済株式数の2.2%)
を約150億円で取得

-2008年6月 464万株を(発行済株式数の2.1%)
を約119億円で取得

※2008年9月末 自己株式比率13.55%

	2004年3月期		2005年3月期		2006年3月期		2007年3月期		2008年3月期		2009年3月期(予想)	
	年間	中間	期末	中間	期末	中間	期末	中間	中間	中間	期末	
配当金額 注	8 (40)	20 (100)		28 (140)		36 (180)		50		52		
		4 (20)	16 (80)	10 (50)	18 (90)	14 (70)	22 (110)	24	26	26	26	
連結配当性向	9.9%	27.6%		26.2%		27.1%		35.7%		35.5%		

注)2007年4月1日に実施した株式分割(1:5)の影響を遡及。()内は、分割前ベースの配当額。

注)2009年3月期の予想数値は、2008年10月24日発表

ビジョン2015の全体戦略

個社ベースのITサービス提供から

業界横断的・市場横断的ビジネスプラットフォームの提供へ

方針

1. 新世代ビジネスプラットフォームサービスの提供

2. グローバルへの取組み

3. 成長を支える生産革命

戦略の方向性

- 受注型ビジネスモデルから提案型自主事業モデルへ
- 社内(コンサル/システム、金融/非金融など)、社外(アライアンス先、協力会社など)のコラボレーション推進

- 中国・アジアを重点地域とし、そこに「第2のNRI」を作る
- 顧客と共にNRIの事業領域を拡大する
- 生産面において、オフショア開発をさらにすすめる

- パートナーを含めたソフトウェアの生産技術と品質管理の革新を行う
- 多様な人材を採用育成し、高度な要望に対応できる組織を作る

情報サービス業界環境：同業他社との業績比較(国内)

2008年3月期業績と時価総額

証券コード	会社名	時価総額 (08/11/13時点) (億円)	売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)	営業利益率 %
4307	NRI	3,845	342,289	52,664	15.4%
9613	NTTデータ	10,013	1,074,405	95,911	8.9%
8056	日本ユニシス	1,016	337,759	19,649	5.8%
2327	新日鉄ソリューションズ	635	165,399	14,896	9.0%
9694	日立ソフトウェアエンジニアリング	934	171,399	14,370	8.4%
9741	日立情報システムズ	752	185,856	10,623	5.7%
9719	住商情報システム	829	137,199	10,309	7.5%
3626	ITホールディングス	1,290	322,412	19,973	6.2%
4739	伊藤忠テクノソリューションズ	1,481	319,289	25,013	7.8%
6501	日立製作所	14,954	11,226,735	345,516	3.1%
6702	富士通	8,155	5,330,865	204,989	3.8%
6701	NEC	5,642	4,617,153	156,765	3.4%

■ システムインテグレーター
 ■ ハードウェアベンダー

(出所)各社決算発表資料よりNRI作成

情報サービス業界環境：同業他社との比較(グローバル)

- グローバルビッグネームとの比較しても、1人当たり営業利益は高い

グローバルプレーヤーとの業績比較(2008年3月判明分)

	売上高 (億ドル)	営業利益 (億ドル)	営業 利益率	従業員数 (概数) (千人)	一人当たり 営業利益 (万ドル)
IBM	987.8	135.1	13.7%	約386	3.4
IBM Global Services	541.4	N/A	N/A	N/A	N/A
Accenture	253.1	30.1	11.9%	約186	1.6
NRI (\$1=JPY100.1)	34.1	5.2	15.4%	5.7	9.2
Infosys (India)	41.7	11.5	27.6%	91	1.2

(注)各社アニュアルレポート等よりNRI作成

(IBM FY'07/Dec., Accenture FY'08/Aug., NRI FY'08/Mar., Infosys FY'08/Mar.)

出所)各社HP,アニュアルレポートよりNRI作成

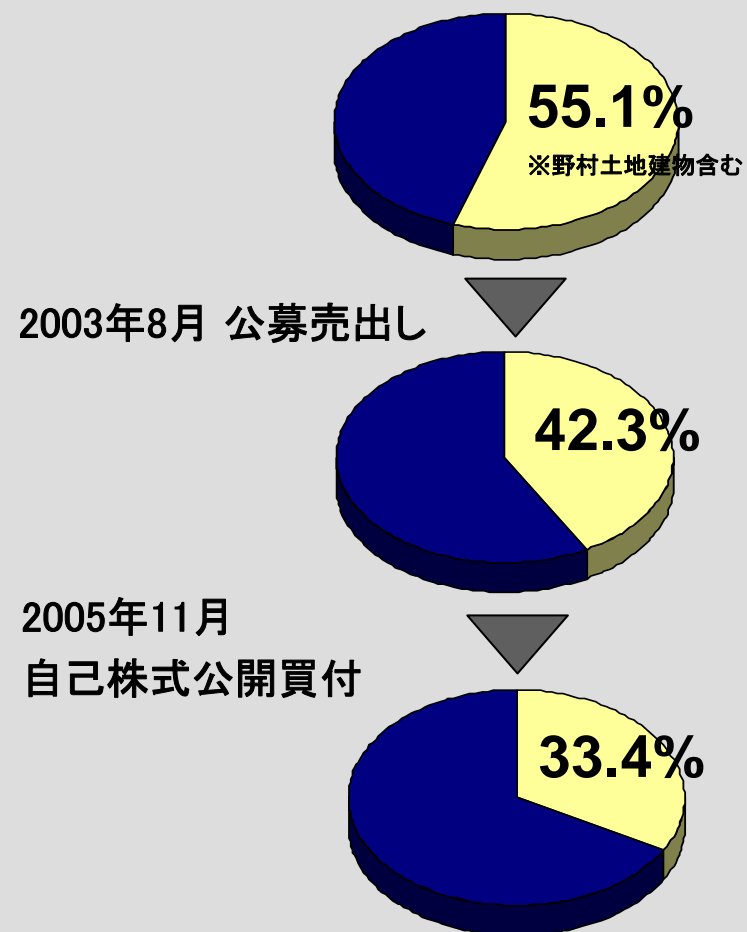
株主構成

大株主(2008年9月末時点)

株主名	持株比率
野村アセットマネジメント	19.28%
野村ファシリティーズ	8.27%
ジャフコ	6.68%
野村ホールディングス	5.78%
シービーニューヨーク オービスエスアイ シーアーヴィー	3.06%
日本トラスティ・サービス信託銀行(信託口)	2.90%
NRIグループ社員持株会	2.32%
日本マスタートラスト信託銀行(信託口)	2.16%
日本トラスティ・サービス信託銀行(信託口4G)	1.86%
シービーニューヨーク オービス ファンズ	1.67%
上位10位 合計	53.98%

(注)自己株式は上記大株主の状況には含めていません

野村ホールディングス 持株比率の変化



-
- ・本資料は、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。