

# NRI 中期経営計画(2016-2018)

2016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

---

## 0. Vision2015の振り返り

## 1. Vision2022

## 2. 中期経営計画(2016-2018)

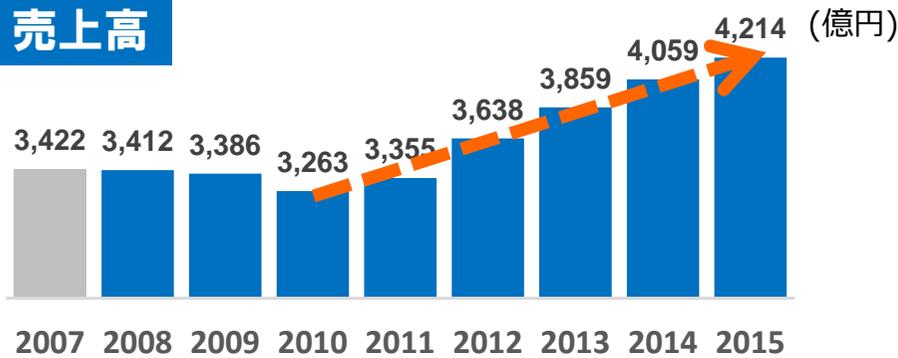
# Vision2015の成果（2008-2015）

➤ Vision2015のもと持続的な成長を継続し、業界で突出した収益力を確保してきた

業界平均を上回る成長  
業界で突出した収益力

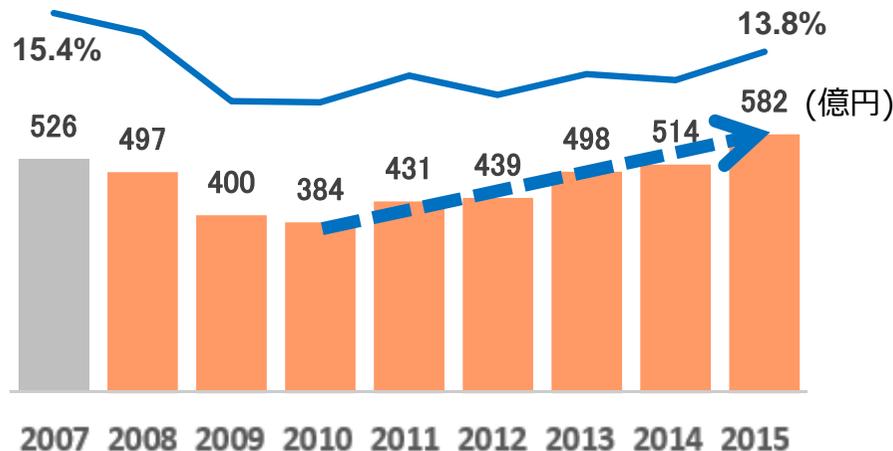
力強い事業ポートフォリオ

## 売上高



← Vision2015 →

## 営業利益・利益率



売上高比率  
2007年度      2015年度

2大顧客依存からの脱却  
(2大顧客「以外」)

58 %    ↗    74 %

産業分野の拡大

19 %    ↗    24 %

業界標準ビジネス  
プラットフォームの拡大

12 %    ↗    22 %

グローバル関連事業の拡大

1 %    ↗    6 %

---

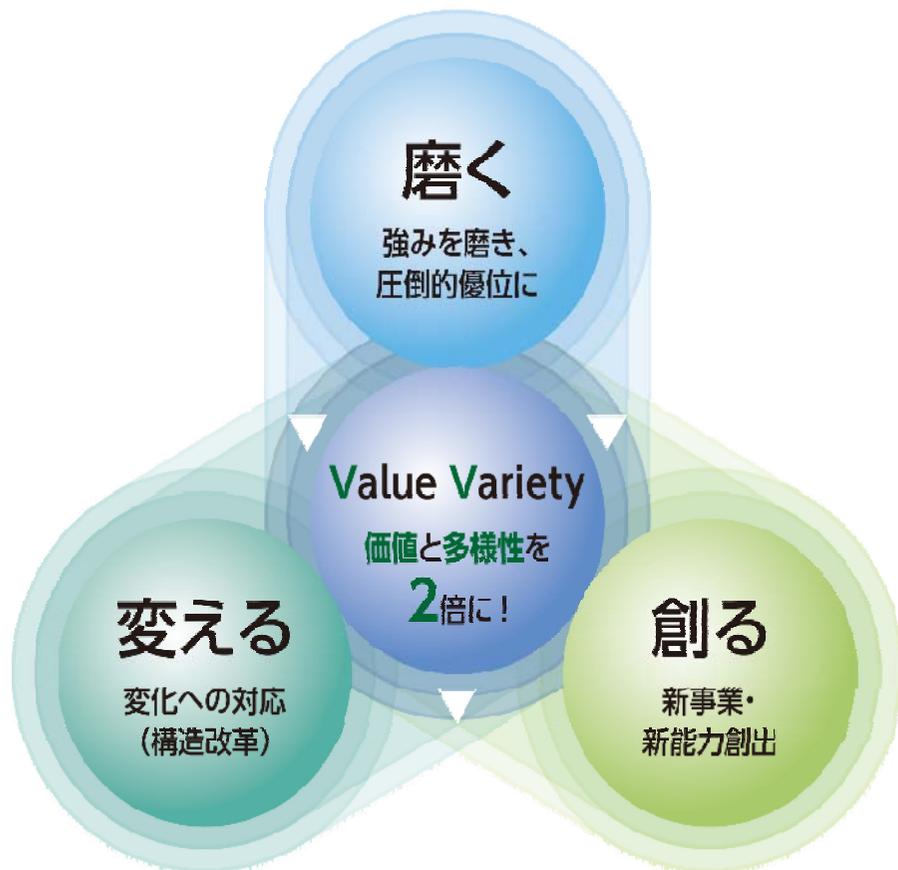
## 0. Vision2015の振り返り

## 1. Vision2022

## 2. 中期経営計画(2016-2018)

# Vision2022でめざすところ

磨く、変える、創るで、  
Value (価値) とVariety (多様性) を倍増



- 既存の強みを磨き、圧倒的優位性を確立
- 顧客・技術の変化に対応し、自らも変革
- 既存の強みだけに頼らない、新たな発想

## Vision2022 目標数値

指標	数値目標
連結営業利益	1,000 億円
連結営業利益率	14% 以上
グローバル関連事業売上高	1,000 億円
ROE	14%

# 2022年にむけた環境認識

いま、NRIグループは『**潮目が変わる**』重大な局面にさしかかっている

## 顧客企業のグローバル化の加速

顧客からの信頼を維持し続けるためには、  
NRIグループのグローバルな対応力が求められる

## デジタルエコノミーの勃興 (Disruptive Innovation)

顧客は従来からのコーポレートITはできるだけ効率化し、  
ビジネスITへの投資に重点をシフトさせていく

※ 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



従来領域では業界標準プラットフォーム事業の拡大と生産性向上に努め、  
一方で、グローバルやデジタルエコノミーへの対応力を高める必要がある

# Vision2022 成長戦略の5つの柱

## Vision2022 成長戦略の5つの柱

1

**グローバル化の飛躍的拡大**  
(アジアからグローバルへ)

- 重要顧客のグローバル事業展開のサポートは必須
- 海外発の先進的なビジネスモデルや先端技術を獲得

2

**IP※のラインナップ強化**  
(業界ナレッジ、業界標準ビジネスプラットフォーム等)

- 高度な業界知識や業務ノウハウに裏付けされた、高品質なサービスを提供
- そのための”NRI流の知的財産”(=IP)を充実

3

**ビジネス価値創造の推進**  
(ビジネスITとコンソリユーション)

- 顧客のビジネス拡大に直接貢献する「ビジネスIT」を構想・推進する戦略パートナーへ
- 新ビジネスモデル「コンソリユーション」を推進

4

**生産革新のさらなる追求**  
(国内得意領域の生産性向上)

- 徹底的な生産革新を通じて、顧客のITの品質向上と効率化に貢献

5

**多様な人材の連携と結集**  
(ビジネス創造とグローバル経営)

- 新たな領域を切り拓き推進するため、グローバル人材や新たなビジネスを創造する人材等、多様な人材の総力を結集

※ IP(Intellectual Property): NRI固有の業界ナレッジや業界標準のサービス等、価値提供の源泉となる知的財産  
STARやBESTWAY等の“業界標準ビジネスプラットフォーム”もその一つ

---

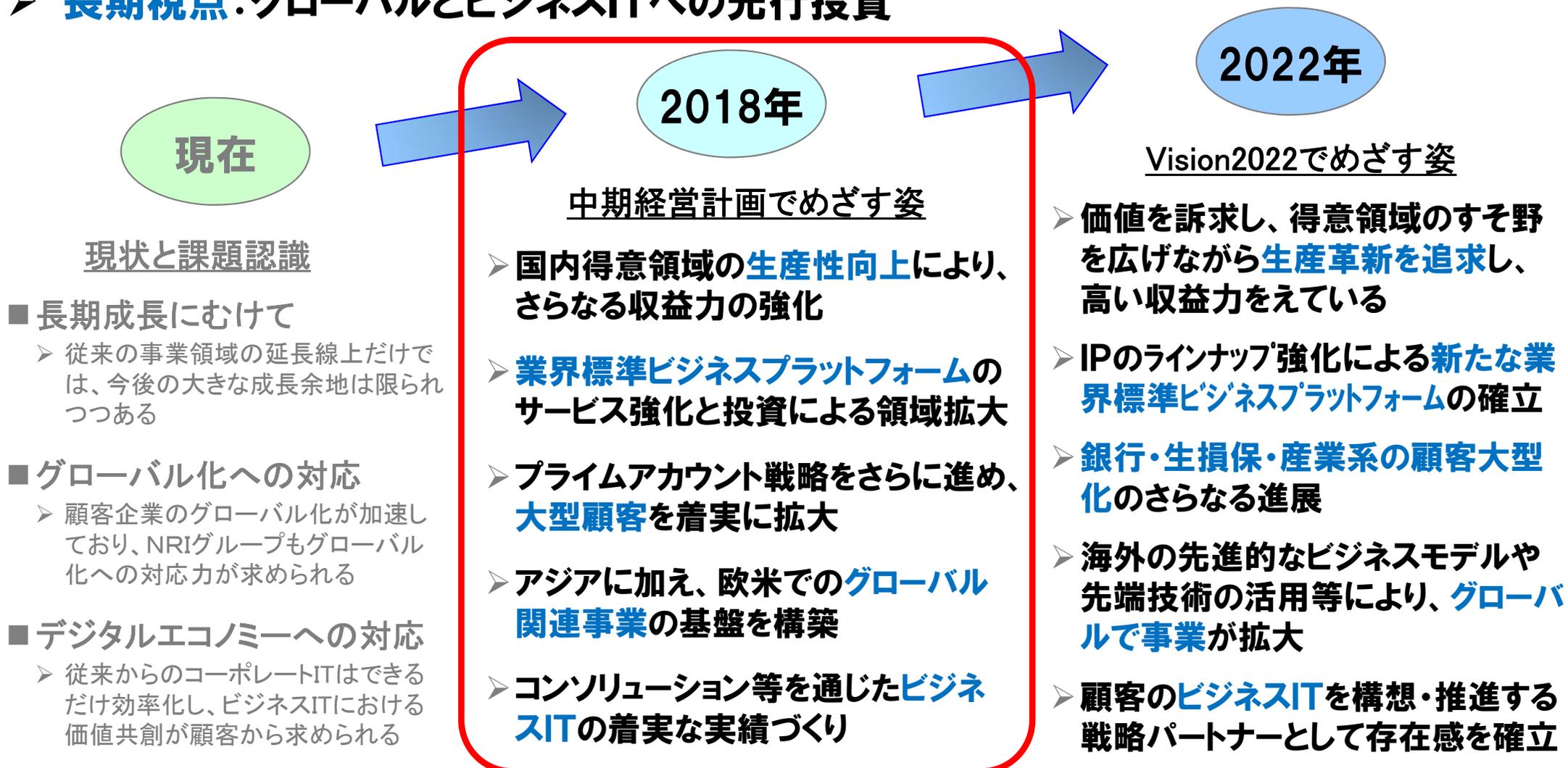
## 0. Vision2015の振り返り

## 1. Vision2022

## 2. 中期経営計画(2016-2018)

# Vision2022における中期経営計画の位置付け

- **短期視点**: 生産革新の徹底推進
- **中期視点**: 業界標準ビジネスプラットフォームと国内大型顧客の拡大
- **長期視点**: グローバルとビジネスITへの先行投資





## 2. 中期経営計画(2016-2018)

## 1) 国内得意領域の生産性向上、2-1) 業界標準ビジネスプラットフォームの拡大

国内得意領域での生産革新施策により、  
生産性をさらに向上

## 開発体制の最適化

- 複数の業界標準ビジネスプラットフォームの類似機能に関して、開発・保守体制を統合

## 開発プロジェクトの品質・生産性向上

- 予期せぬ大型不採算案件抑止のため、リスクマネジメントの高度化  
(プロジェクト監理、提案チェックの強化等)
- 開発管理ツールの高度化と、テスト工程のリソース(要員・環境等)の共通化

## PCI※サービスの強化

- ERPパッケージやクラウドサービスを活用したソリューションを強化し、サービス提供までの期間と工数を削減

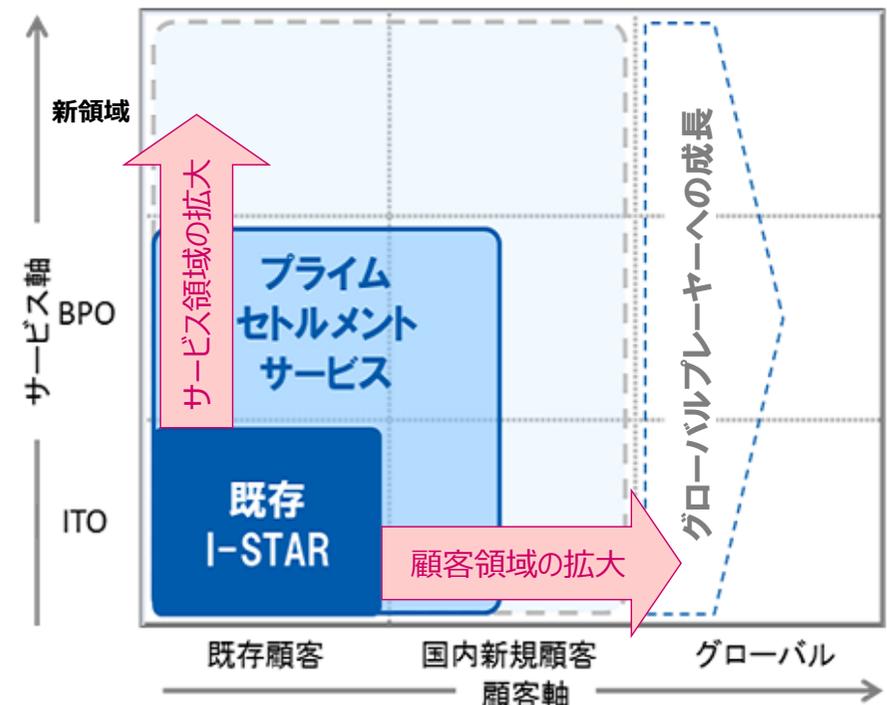
※ PCI:パッケージ・クラウド・インテグレーション

業界標準ビジネスプラットフォームの  
領域拡大

証券・資産運用分野でのITO×BPO展開等により、  
顧客やサービス領域を拡大

(例) プライムセトルメントサービスの領域拡大イメージ

金融機関がバックオフィスで行う一連のポストレード業務に、事務処理を代行するBPOと、業務で使うシステム環境を提供するITOを統合したサービス



2. 中期経営計画(2016-2018)

# 2-2) 顧客の大型化

**プライムアカウント戦略をさらに進め、顧客との関係強化や業界ナレッジの獲得を通じた事業拡大をめざす**

## ■ プライムアカウント戦略の重要性

**顧客をとりまく経営環境**

- 経営とITが一体化、ビジネスITへの投資の高まり
- ITの所有から利用が進行、IT部門のスキルに課題
- テクノロジーが急激に進歩(クラウド、アナリティクス等)

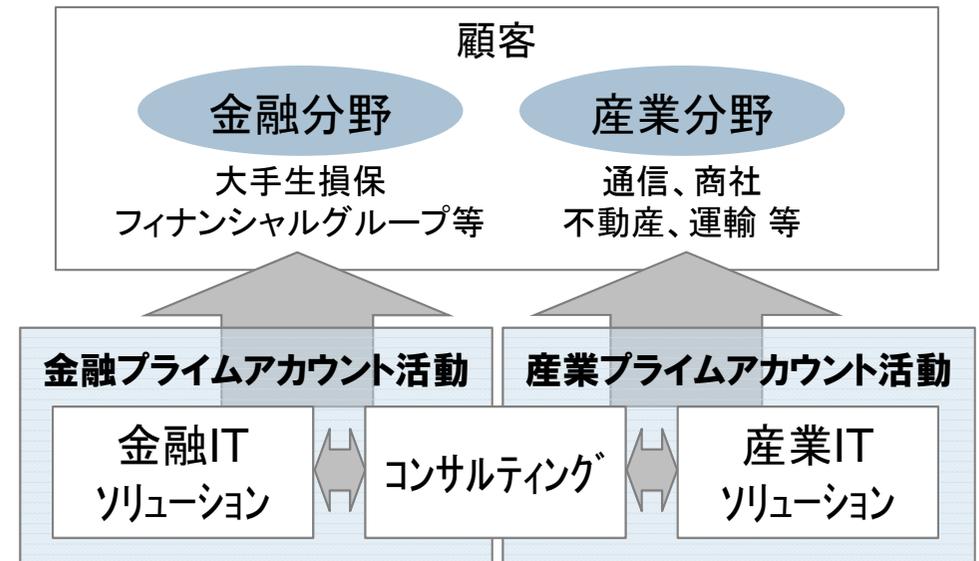
⇒ **NRIが持つ総合力の発揮が今改めて重要に**

## プライムアカウント戦略

- **組織を超えた総合力**
  - コンサル～ソリューションのノウハウを結集
  - 特に、コンサルタント・上流設計人材は質・量ともに国内有数
- **中長期での関係深化**
  - 中長期のアカウントプランにそって、顧客との信頼関係を築きつつ、継続的に案件を創出

## ■ 今後のプライムアカウント戦略の取組み

- **経営・事業・ITの一体的な提案力の強化**
- **金融IT・産業ITそれぞれにプライムアカウント担当役員(常務2名)を設置**
- **産業分野を強化するため、コンサルティングと産業ITをともに管掌する役員(専務1名)を設置**

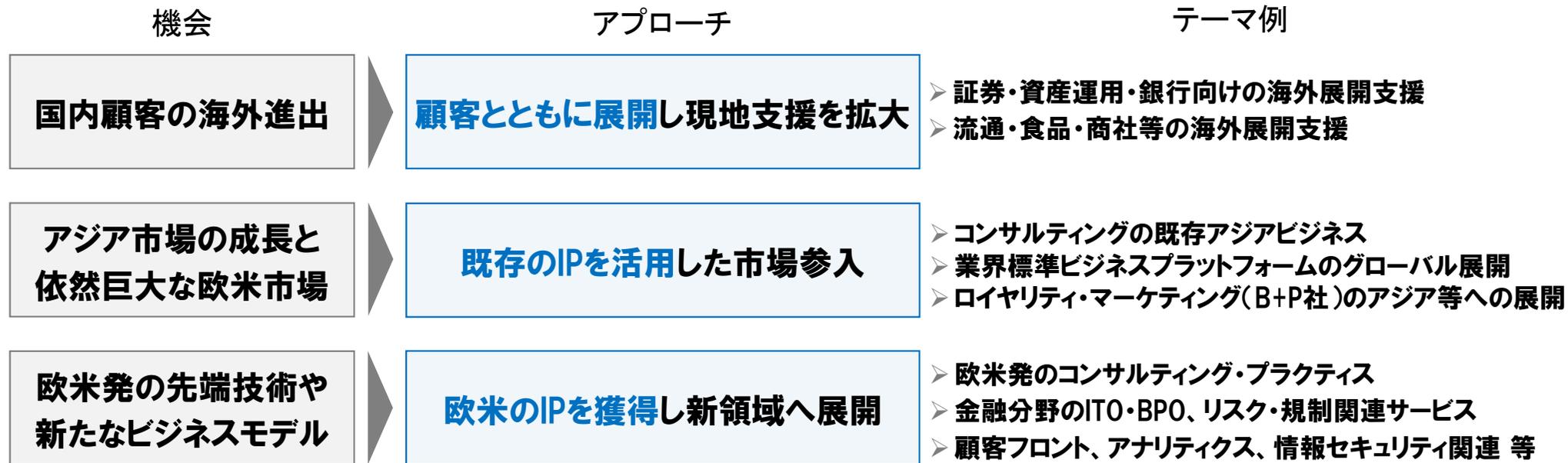


2. 中期経営計画(2016-2018)

# 3) グローバル関連事業の基盤構築

**アジアに加え、欧米での事業基盤の足場を築き、実績を拡大  
中長期の事業拡大を支える新たなIP獲得を重点的に進める**

## ■ グローバル展開への3つのアプローチ



## ■ M&A活用のねらい

- **新たな地域**での事業基盤やプレゼンスを獲得し、既存・新規IPを活用した市場参入を加速
- **欧米IPの獲得**により、既存IPとのシナジーを活かして新領域へ事業を拡大

**今後3年間のM&A投資規模は、  
約500億円を想定**

2. 中期経営計画(2016-2018)

# 4) ビジネスITの創出

仮説検証アプローチや業界・業務知識などのNRIの強みを最大限に活用した  
ビジネスITの創出にむけた実績づくり

## デジタル等の新領域への展開

- デジタルマーケティングやFinTech、新技術領域への取組みを推進
- 顧客・外部機関との協働(実証実験、協業)も実施

テーマ	始動した施策例
デジタルマーケティング	データ分析の実証実験(レコメンドによる販促等)
	ロイヤリティ・マーケティングのノウハウ横展開
FinTech	FinTechにおける事業機会の探索・体制強化
	ブロックチェーン技術等の実証実験
新技術領域	新技術の実証実験(IoT、人工知能等)
	パロアルト研究所※1との協業

※1 パロアルト研究所は、さまざまな革新的技術の研究開発の実績を有する米ゼロックス社の子会社。1970年設立。

## 『コンソリューション』での実績づくり

- 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
- 顧客と仮説検証を繰り返しながらビジネスを拡大

### 各領域でのコンソリューションへの取組み例

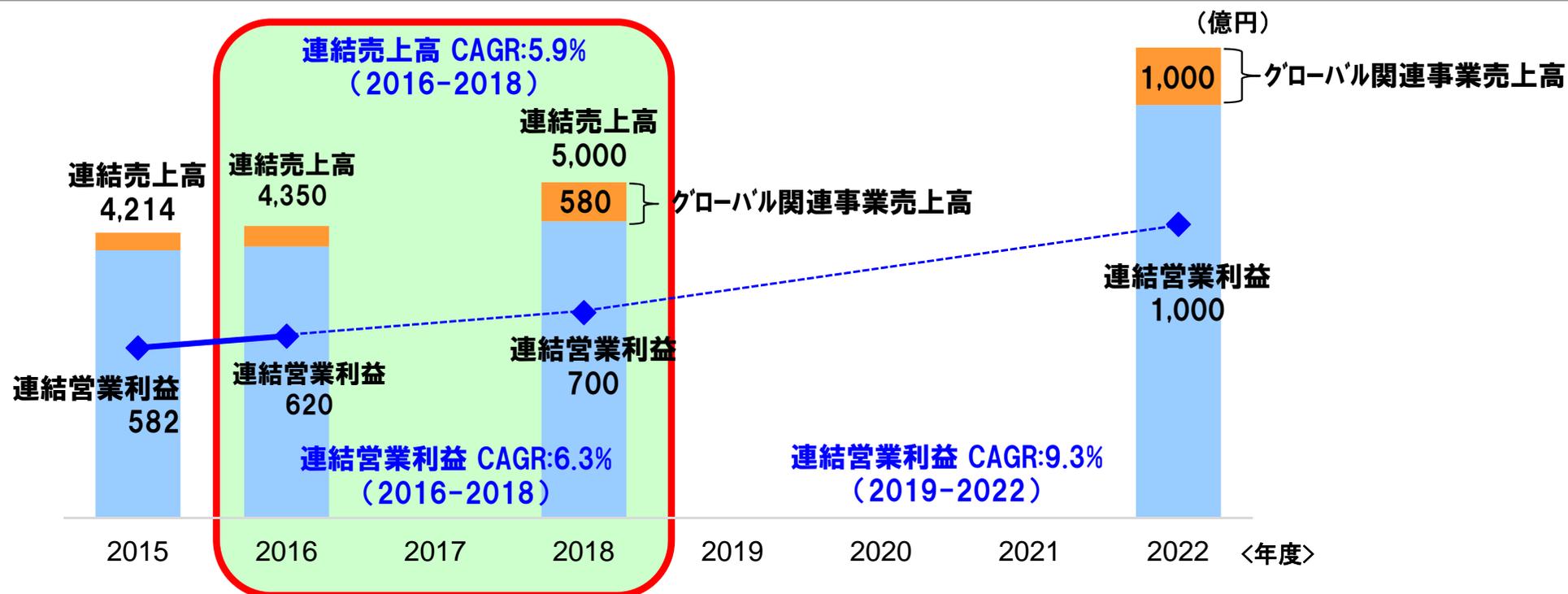
「デジタル事業会社設立準備室」を設置、  
2016年度中の新会社設立をめざす

2016年度は、FinTechの事業化の検討を推進、  
新たに証券分野のOpen API適用の検証を本格化

IoT(セキュリティ等)や人工知能の活用における  
技術やビジネスモデルの検証

## 2. 中期経営計画(2016-2018)

# 中期経営計画の数値目標



	2015年度 実績	2018年度 目標	2022年度 目標
連結売上高	4,214 億円	5,000 億円	-
連結営業利益	582 億円	700 億円	1,000 億円
連結営業利益率	13.8%	14%	14%以上
グローバル関連事業売上高	239 億円	580 億円	1,000 億円
ROE	10.6%	12%前後	14%

# 中期経営計画の数値目標

## ■ セグメント別外部連結売上高

(億円)

	2015年度 実績	2018年度 目標	CAGR
連結計	4,214	5,000	5.9 %
コンサルティング	283	400	12.1 %
金融ITソリューション	2,528	2,800	3.5 %
産業ITソリューション	1,015	1,300	8.6 %
IT基盤サービス	287	400	11.7 %
その他	99	100	0.1 %

## ■ 設備投資

- 定常的な設備投資として**300～350億円/年**
- 別途、横浜の新オフィス開設に伴う設備投資として**約150億円**を見込む

## 成長戦略を支える財務の考え方

### 強固な財務基盤の元での力強い中長期成長をめざす

- 継続的な成長投資を支えるキャッシュフロー創出力の確保
- 社会インフラを支える企業として高格付維持、資本負債バランスなど財務健全性にも配慮
- 新規事業、グローバル化、M&A等に対応可能で、競争力優位な資金を平時に確保

### 積極的な事業拡大と合わせ、資本効率向上にも継続的に取り組む

- 持続的なROE向上 (Vision2022:14%) をめざす  
中期経営計画目標 ⇒ ROE 12%前後
- 株主還元向上への継続的な取組み

## 株式会社 野村総合研究所 IR室

<b>TEL</b>	<b>:</b>	<b>03-5533-3910</b>
<b>FAX</b>	<b>:</b>	<b>03-5533-3295</b>
<b>E-mail</b>	<b>:</b>	<b>ir@nri.co.jp</b>
<b>URL</b>	<b>:</b>	<b>http://www.nri.com/jp/</b>

- 本資料は、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。