事業説明会

産業ITソリューションセグメント(国内)の事業戦略

専務執行役員
嵯峨野 文彦

株式会社 野村総合研究所

2024年3月4日

Envision the value,
Empower the change

嵯峨野 文彦（さがの　ふみひこ）

[略歴]

1990年　株式会社野村総合研究所 入社

2010年　当社執行役員　システムコンサルティング事業本部副本部長

2011年　当社執行役員　IT基盤インテグレーション事業本部長

2013年　当社執行役員　システムコンサルティング事業本部長

2014年　当社執行役員　基盤サービス事業本部長

2017年　当社常務執行役員　システムコンサルティング事業本部長

2020年　当社常務執行役員　産業ITイノベーション事業本部長

2022年　当社専務執行役員　産業ITソリューション担当兼
産業ITイノベーション事業本部長兼
流通ソリューション第一事業本部長

2023年　当社専務執行役員　産業ITソリューション担当兼
産業ITイノベーション事業本部長(現任)

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。

Copyright（C）　Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

本日、お話したいこと

■NRIは、力強い事業ポートフォリオ構築のため、産業分野を拡大してきました。

■産業ITセグメント(国内)は、コンサル部門と一体となり、
長年培ったノウハウを活かすことで、お客様の変革を支えています。

■2030年に向けて、DX成長企業のメインパートナーであり続け、
顧客基盤を拡大することで、更なる成長を目指します。

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。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

DX成長企業は、次の10年を見据えた業態変革を進め デジタル投資に積極的に取り組む見通し

顧客のDX取り組み動向

DX成長企業

- 新たなビジネス領域での成長、業界再編・業態変革を主導
- 経営トップがリーダシップを発揮し、デジタル・AI活用を前提に全社大で業務を見直し

（例）

AI発注システム
サプライチェーン最適化

EC配送・輸配送
オペレーション高度化

経済圏構築・
IDあたり付加価値の最大化

企業を取り巻く環境変化は、不可逆に進展

- 環境・社会課題解決の重要性、地政学リスクへの対応
- 異業種参入・業界再編が活発化
- AIビジネス活用の拡大、クラウド・生成AIの進化
- 人材不足の状態化

変革の難易度は上がり、投資は大規模化。変革は一過性ではなく継続的な取り組みへ

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。

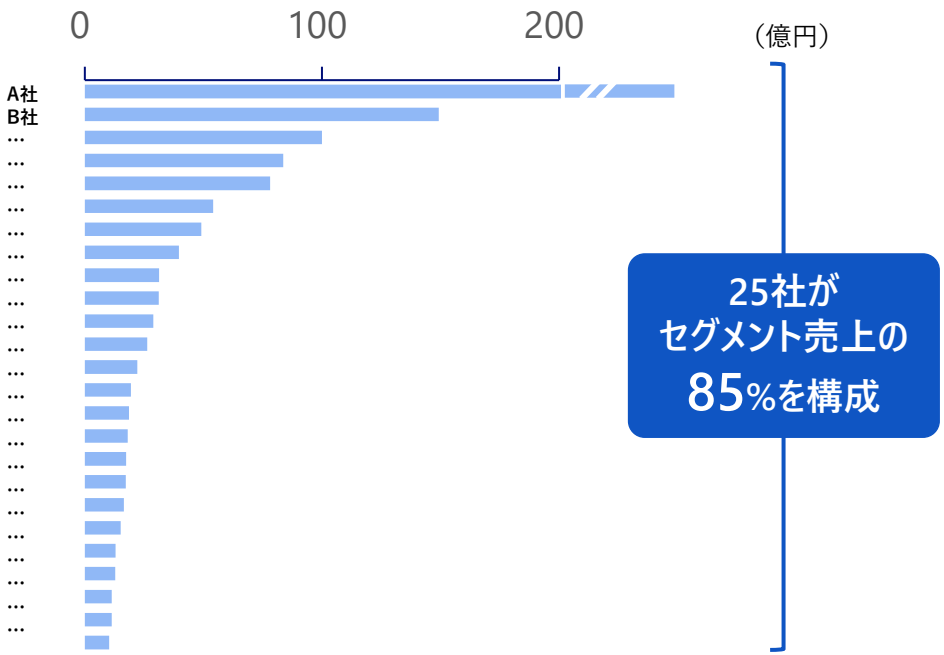
Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

産業ITセグメント(国内)は、DX成長企業を支えることで主要顧客向け事業が収益成長を牽引

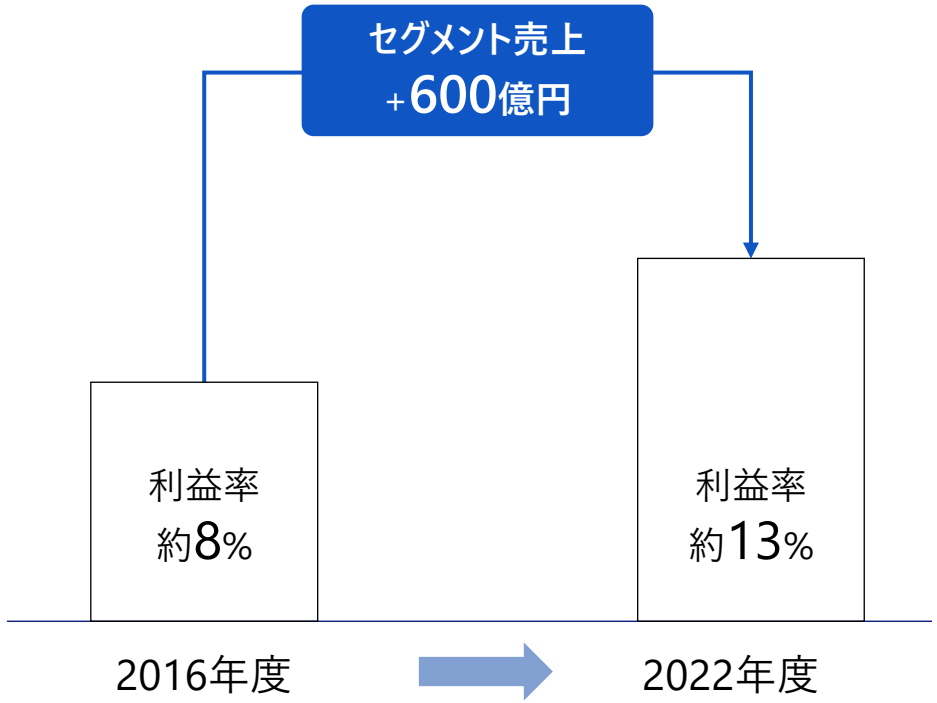
売上収益10億以上の顧客25社が、産業ITセグメント(国内)売上の85%を構成

過去6年間に売上収益は約600億成長 利益率は+5pt向上

2022年度 主要顧客売上



2016-2022年度の収益成長



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。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

経営トップがリーダシップを発揮し、変革と成長を指向する企業より NRIは強い期待をいただいている

NRIが提供する付加価値に、期待をいただいている顧客像

- 経営レベルで長期的なビジョンを共有する企業
- DX・イノベーションによる業界の牽引を指向する企業
- 経営トップが改革を導く意思決定をおこなう企業
- NRIの高い品質* を求める業界リーダ企業

* 大量トランザクション、大量データハンドリングを前提にした、システムの安定・使いやすさ・事業への貢献

主要顧客

- 主な業界：小売・流通、サービス、消費財、不動産、製造、自動車
- セブン&アイ・HD、KDDI、味の素、ヤマトHD　など

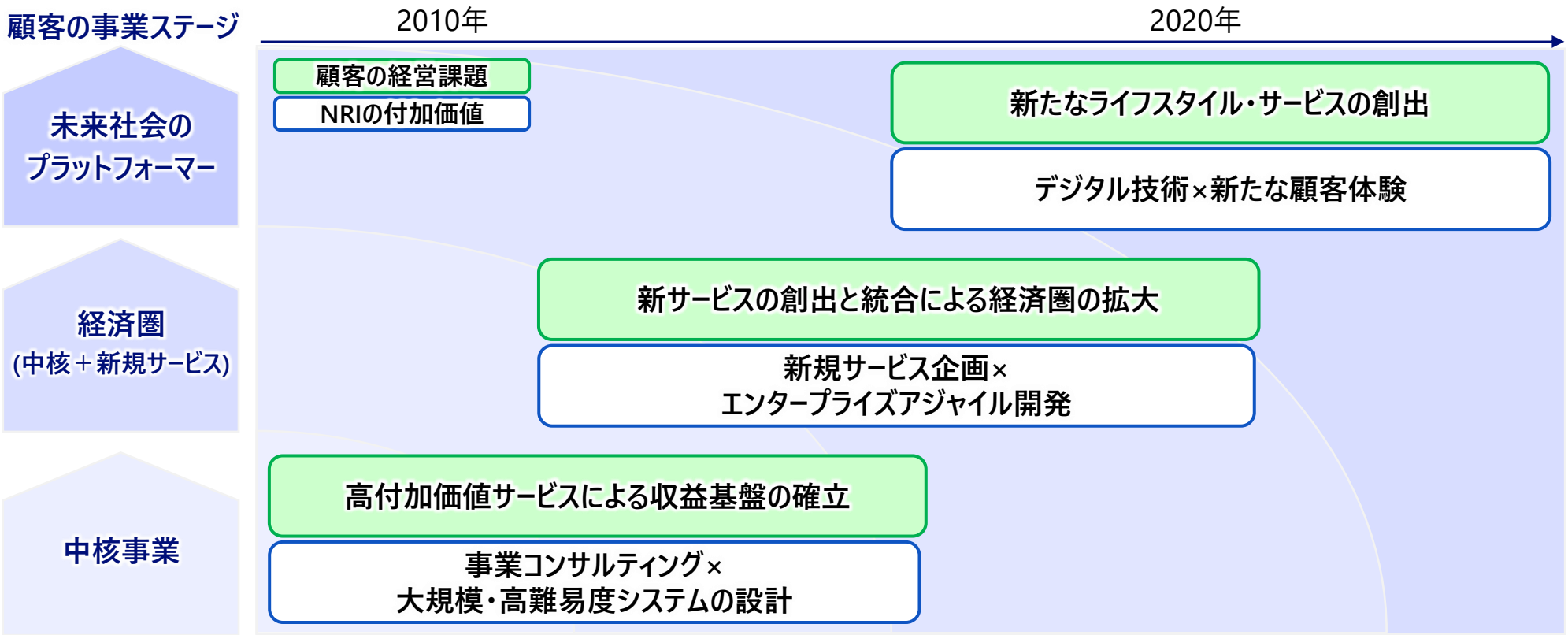
この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

NRIの付加価値は、中長期視点かつ高い品質に支えられた顧客の変革と成長に不可欠な機能の提供

サービス業 A社の事例

NRIは、顧客の成長戦略である「事業ステージ変革と経済圏拡大」に対して10年以上に渡り伴走



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。
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

コンサル部門と一体となった顧客開拓(PAR活動)により NRIの付加価値を最大化

PAR活動とは

戦略顧客を設定し、役員が先頭に立ち、全社大・中長期視点で進める顧客大型化活動

- 戦略顧客ごとに、NRI担当役員（PAR：Prime Account Representative）を配置

産業ITセグメント 顧客大型化の実現Step

業態変革を実現する
デジタルビジョンの策定
（コンサルがリード）

業態変革を実現する
ITソリューション獲得、共同ビジネス
（ITソリューションがリード）

改革の方向性リード
ビジョンとITソリューションの整合

コンソリ連携とは

コンサル・ITソリューションが一体となった活動による、NRIの付加価値の最大化

変革ビジョンの提言 × 高品質なエンジニアリング
顧客への付加価値の最大化

長年の信頼、顧客理解と改善 → 安定したITサービス
NRIの持続的成長への貢献

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。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

コンサル部門と協働で、顧客の事業成長×NRIの成長シナリオをつくり中長期視点で顧客基盤を拡大する

DX成長企業のメインパートナーとなるためのStep(＝顧客大型化の実現Step)

Step1
(2~5年後の大型顧客候補)

顧客との多層的な信頼関係の強化、成長シナリオづくり、案件の創出・拡大

コンサルセグメント中心での活動

コンソリー体運営

産業ITセグメント中心での活動

- 産業ITセグメントが今後大型化したい顧客・業界での案件創出・拡大
- コンサルセグメントの既存顧客の大型化

- 産業ITセグメントの強みの展開による顧客獲得、既存顧客の大型化

Step2
(1~2年内の大型顧客候補)

顧客の事業×NRIの成長シナリオ具体化

変革ビジョンに則したシナリオ

- 顧客の変革
- NRIの貢献

上記に則した具体化と実践

- ITソリューションの獲得シナリオ

Step3

成長シナリオの実現・継続

大型顧客

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。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

NRIの強みは、大規模システム運営と事業貢献へのノウハウをもとにした、顧客の競争領域のつくり込みと実現 (標準化領域ではなく、成長に不可欠な機能を提供)

黒字・・・顧客の経営課題　青字・・・NRIが培ったノウハウ

1980年～2010年代前半	2010年代後半～	現在~2030年
小売 国内最大級CVSの中核システムを担う •大規模システム運営 •数千万人規模の顧客管理	運輸 年20億個以上の荷量を支える物流改革 •大規模な輸配送オペレーションの高度化	小売 <流通変革による成長加速> ➢AI需要予測・SCM最適化
消費財 全社横断のSCM強化 •SCM業務知見	流通 国内最大級の生産財流通の拡大 •SCM高度化×大規模基幹マイクロサービス化	自動車 <新規事業モデルの構築> ➢数百~千万台の車両データ活用
	小売 EC拡大による事業成長 •顧客×大規模基幹データでのECマーケティング	製造 <DX3.0：テクノロジー×社会課題解決> ➢建設土木のデジタル化
サービス 販売店・顧客接点の高度化 •チャネルを跨いだCX向上	サービス IDを軸とした経済圏拡大 •数千万人の会員管理・トランザクション対応	製造 <プロダクト事業のサービス化> ➢法人向けEC事業変革
	不動産 会員2千万人へのロイヤリティマーケティング •大規模ポイント・マーケティング運営	サービス <新たな生活サービスの提供> ➢グループ横断OneToOne マーケティング運営

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。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

NRIの強みは、大規模システム運営と事業貢献へのノウハウをもとにした、顧客の競争領域のつくり込みと実現 (標準化領域ではなく、成長に不可欠な機能を提供)

NRIの得意領域・強み①

大規模サプライチェーンの最適化

全社横断のSCM強化
•SCM業務知見

流通

NRIの得意領域・強み②

大規模な顧客管理×顧客体験(CX)の高度化

サービス

NRIの得意領域・強み③

大量データ・大量トランザクションを前提にした

高品質なシステム運営、事業成長への貢献

業界に関わらず
大規模な変革テーマが今後も拡大

- AIを活用した業態変革
- IoT/データを活用した新事業構築
- プロダクト事業のサービス化
- フロント×サプライチェーンを合わせた構造改革
- IDを軸とした新サービス提供

NRIは、顧客の変革を支え
顧客と共に成長する

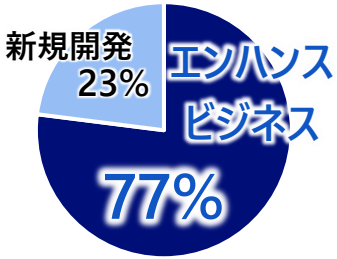
この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

長期的な変革への貢献を通して、顧客の継続的な成長を支える

長期的・継続的な変革への貢献（＝エンハンスビジネス）を源泉に、NRIは持続的な成長を実現

産業ITセグメントにおける売上比率



- 既存システムの保守、既存顧客からの継続的な改善活動（前年度から計画）
- 新規顧客、既存顧客からの新規案件（当年度内）

コンサル部門との協働による継続的変革への貢献

22年度売上上位10社	取引の継続率(過去7年間)	100%
	1社あたり平均売上*	2015年度 58億 → 2022年度 107億

40年以上に渡りシステム開発・運用アウトソーシングを提供

- セブン-イレブン・ジャパン
- 国分グループ本社
- オンワード樫山

*産業ITセグメントの売上収益

エンハンスビジネスにおけるNRIの価値

顧客

- 顧客の事業・業務・システムへの深い理解
- 顧客の環境を踏まえた実現性のある提案
- 中期的なパートナー関係による信頼感

NRI

- 競合がいない
- ベースとなる現行業務・システムを理解
- 顧客の変革時期を見極め可能

開発リスクを最小化しながら、新規案件の獲得に寄与
NRIの更なる事業成長に大きく貢献

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。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

高い付加価値と顧客基盤を支えに、安定した成長を継続

優位性①　高い付加価値

提供する付加価値：

- 業界リーダ企業に対して、変革ビジョンを提言し、**顧客の競争領域を、顧客と共につくり込み実現する**

NRI

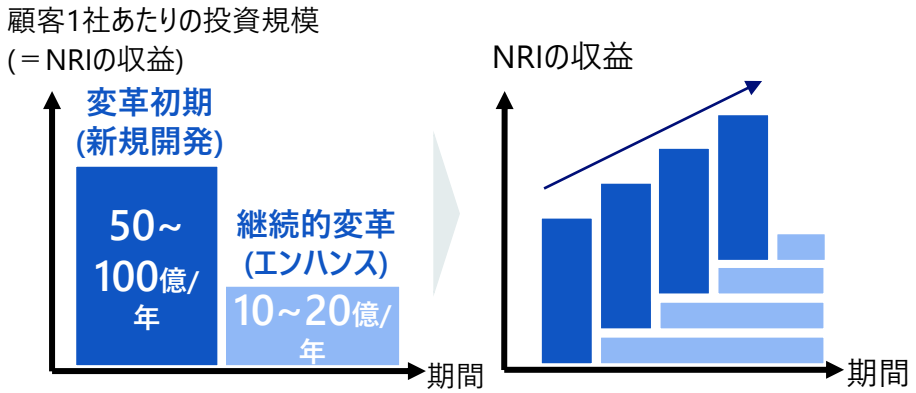
付加価値の提供プロセス：

- 中長期の信頼関係を構築
- 長期にわたり、繰り返し**変革ビジョンの提言・実現**
- **大量データ・大量トランザクション**を前提とした**高品質なエンジニアリングを実現**

優位性②　顧客との中長期での信頼関係

- 経営トップ～現場まで幅広く中長期の信頼関係をつくり、**NRIの付加価値を期待されるお客様に継続的な変革を提言**
- 継続的な変革(エンハンス)を実現し、開発リスクを最小化しながら新規案件を獲得
- 結果、複数顧客の大規模開発とエンハンスとの組み合わせにより年度毎の体制過不足を最小化

収益成長が平準化され、安定した成長を継続



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。

Copyright (C)　Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

成長目標

顧客の長期的な戦略パートナーとなり、V2030の実現を目指す

新規大型顧客候補

注力テーマ

SCM、EC
物流、AI、経済圏

×

注力業界

サービス、不動産、
小売・流通、製造

コンサル・ITソリューションが一体となり活動

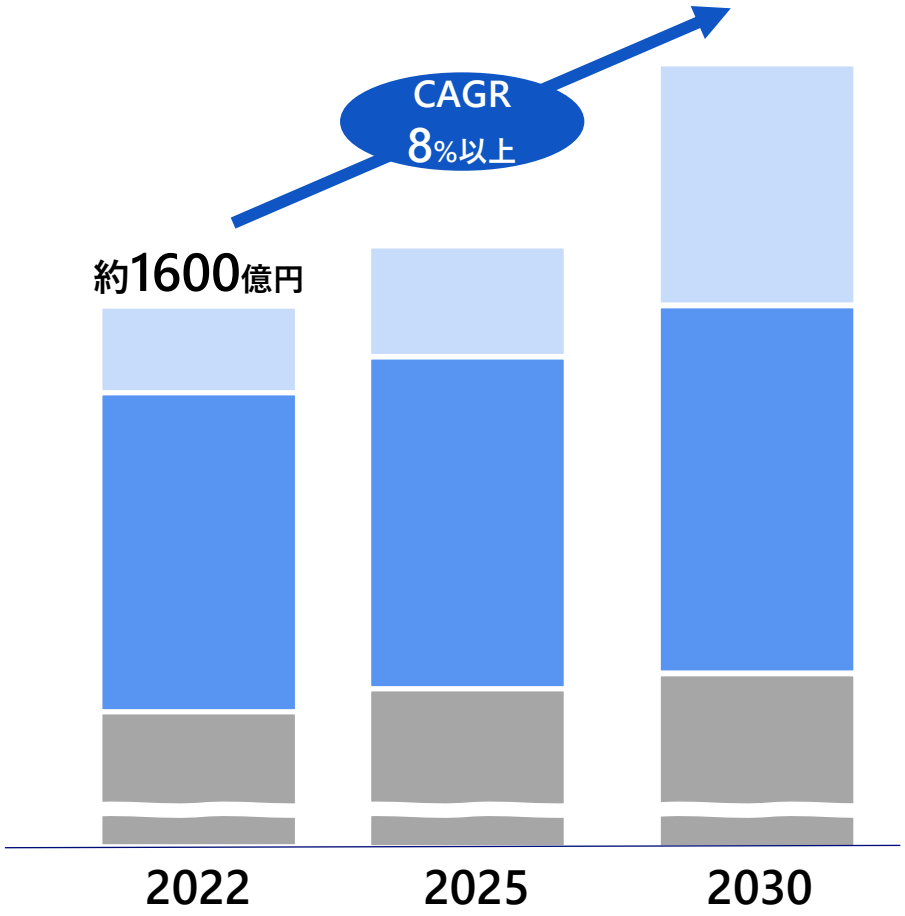
既存大型顧客

セブン&アイ・HD/KDDI/味の素/ヤマトHD
自動車、サービスなど

中堅顧客

2030年度に2022年度比で

+90%以上の成長を目指す



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。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

持続的成長に向けた活動（DX成長企業の加速に向けたNRIの価値）

前述の高い付加価値に加えてNRIの貢献手段を組み合わせて提供し顧客と共に成長することで、更なる顧客大型化を実現する

<顧客の変革への貢献手段>
(組み合わせて提供)

1. NRIがアセットを持ちサービスとして提供
2. 強みを持つノウハウの複数業種に展開（SCM最適化、顧客体験の高度化など）
3. 顧客に先行した技術知見の作り込み
4. 情シス部門・子会社の支援による強固な関係づくり(JV設立含む)
5. 顧客の事業変革にコミットした共同事業の展開(JV設立含む)

<実践例>

小売 A社	黎明期より、中核となる業務システムをNRI投資によるサービスとして提供。同社の成長に貢献
小売 B社	NRIが有している小売・ECノウハウの横展開を通じ、顧客接点のDX化による成長に貢献
自動車 C社	NRI先行投資により技術知見を獲得し、同社の研究開発時よりパートナー化。同社変革を支援
消費財 D社	情報システム子会社に資本参加し、NRIの知見により、事業成長を支えるIT運営力を向上
サービス E社	DXビジネスを目的とした新会社を設立 顧客とNRI双方の強みを生かした事業共創を図る

NRIは顧客と共に成長

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。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

持続的成長に向けた活動（AI活用）

AI活用では、NRIの生産性向上を推進
加えて顧客業務へのAI活用拡大を支える

生成AIを活用した生産性向上 (NRI社内)

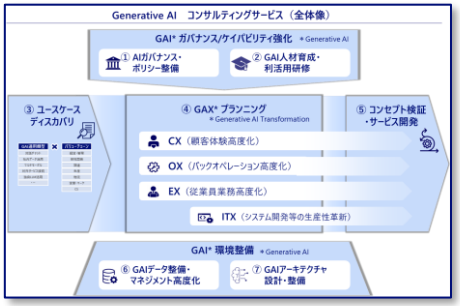
顧客システムの特性に則して
効果的な工程からAI活用を拡大

開発工程	AIを活用した活動
計画・調査	計画作成・レビュー支援、情報収集
設計	設計書のレビュー支援
開発	リライト、コード自動生成
テスト	テストケース生成、テスト自動化
運用・保守	問合せ対応、調査・対策の半自動化

顧客業務へのAI活用拡大

コンサル部門とともに、
業務活用の構想~実行を伴走支援

生成AI活用コンサルティングの提供



<取り組み例>
- サービス業A社
  生成AIの業務適用ユースケース探索
- サービス業B社
  AIガバナンス構築支援

AI活用による業務・システムの高度化

<取り組み例>
- 小売業C社
  AI需要予測・自動発注

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。
Copyright（C）　Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

持続的成長に向けた活動（まとめ）

顧客大型化に加え、人的資本の拡充・生産革新・ビジネスモデル進化を進め、持続的な成長を実現する

顧客大型化

コンサル・ソリューションの一体運営

- 顧客経営層との信頼関係づくり
- 顧客事業×NRIの成長シナリオづくり

人的資本の拡充

顧客の変革を支える人的資本の拡充

- 採用強化
- 高度人材の育成

生産革新

開発プロセスの生産性向上

- AI活用・DiPcore利用拡大

ビジネスモデル進化

顧客の変革支援機能の強化

- 企画・共創型事業の拡大

V2030達成に向けた持続的な成長実現

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。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

- 本資料は、当社事業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。

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

Envision the value,
Empower the change