
Presentation at Nomura Investment Forum 2009

2009年12月3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の事業と業界内ポジション

2. 連結業績の推移

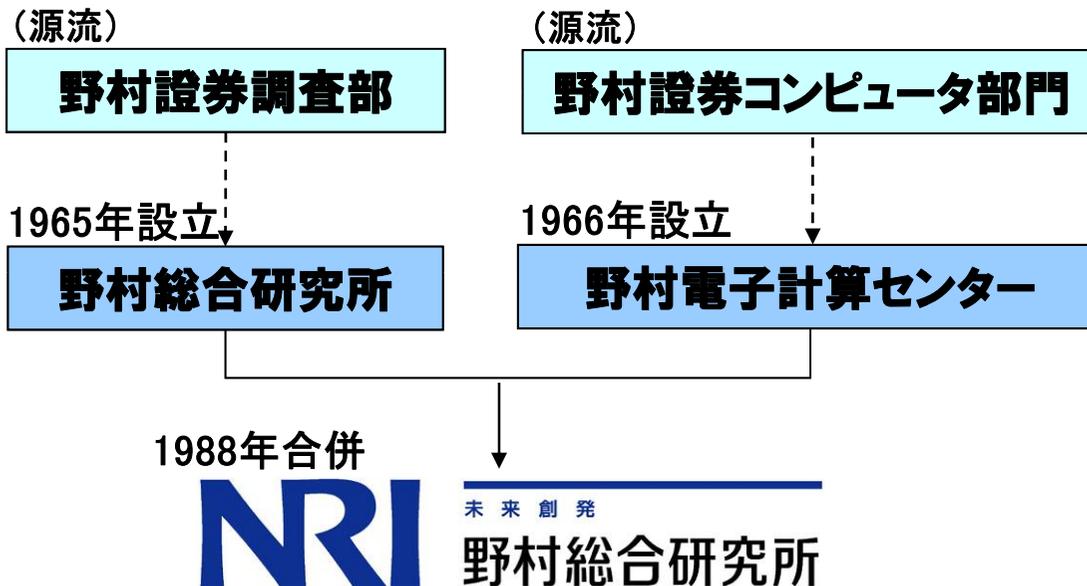
3. NRIの強み

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)

2009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 : 6,275名(連結)

(2009年3月期業績)

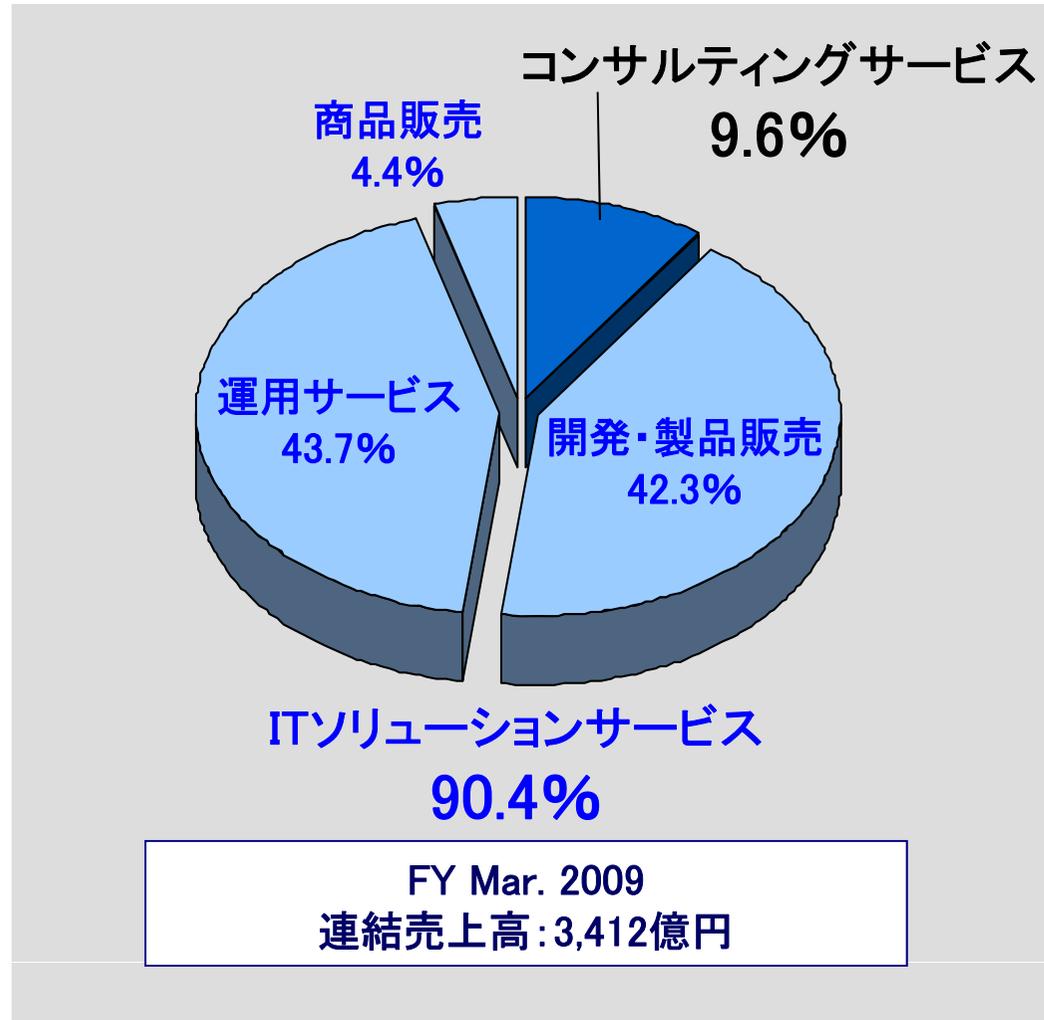
連結売上高 : 3,412億円

連結営業利益 : 497億円

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)

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

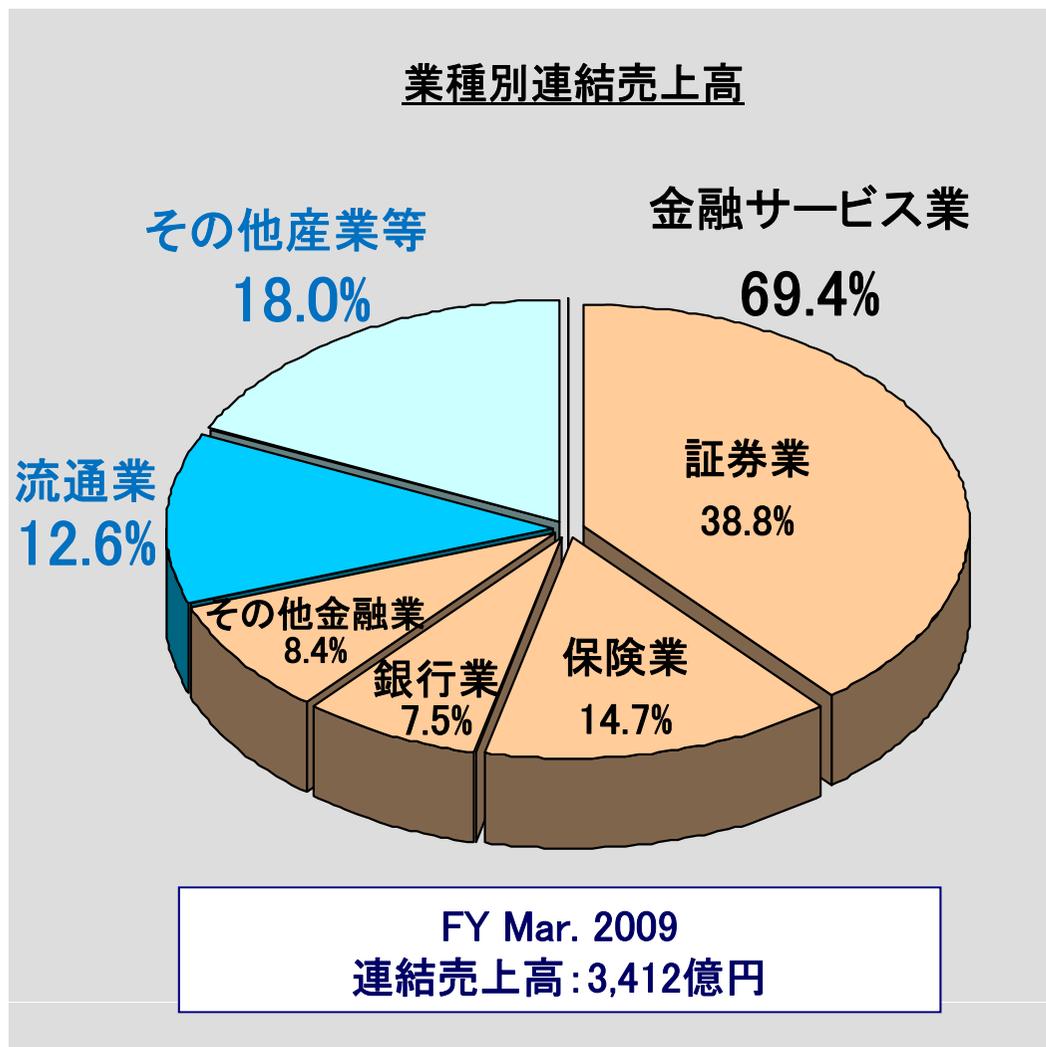
■ 運用サービス

- 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

業種別売上高



➤ **金融サービス業**

- 証券業
- 保険業
- 銀行業
- その他金融業: 信託銀行、投資信託委託、投資顧問、消費者金融 等

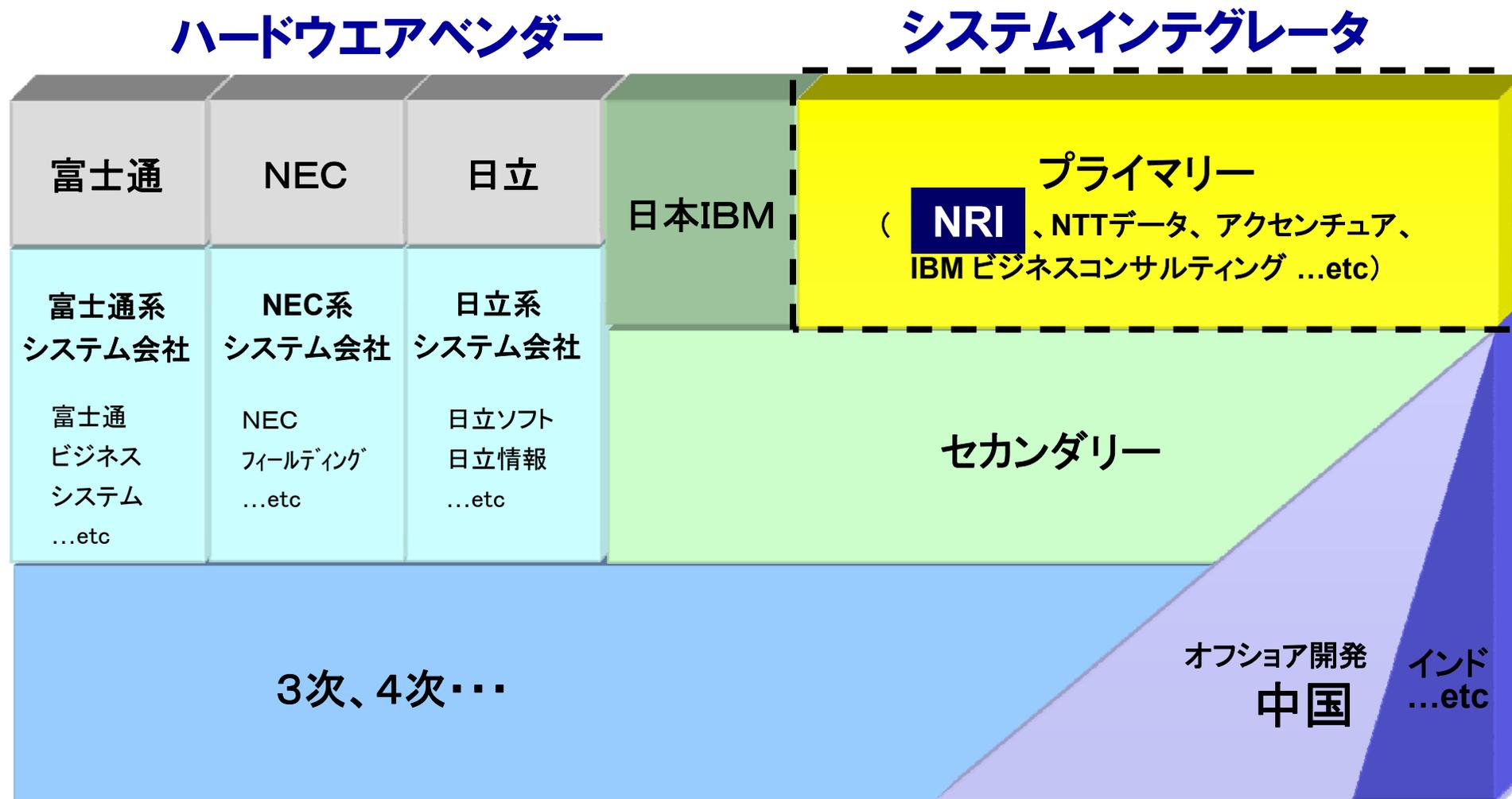
➤ **流通業**

- 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

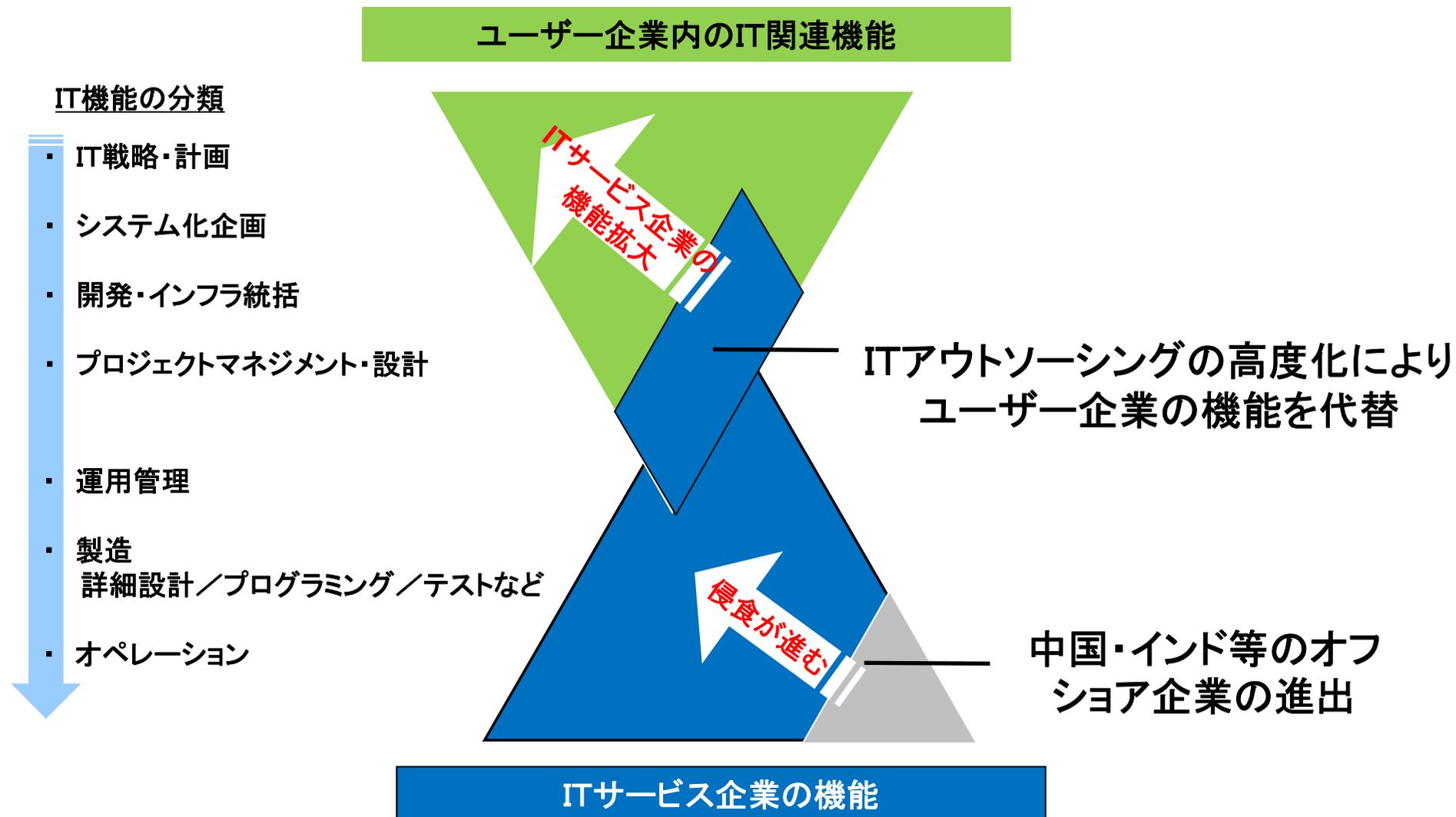
➤ **その他産業等**

- 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)

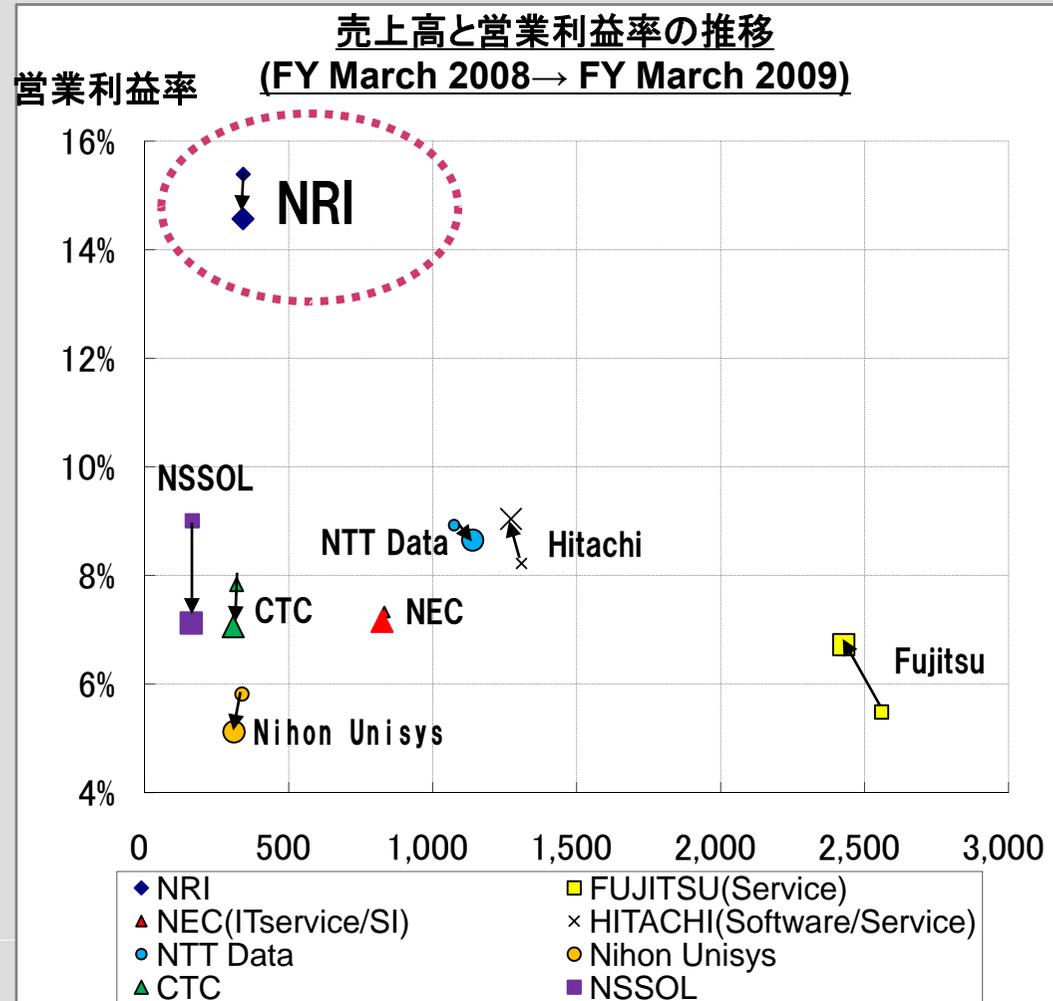


情報サービス業界環境: 日本国内ITサービス市場の変化



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



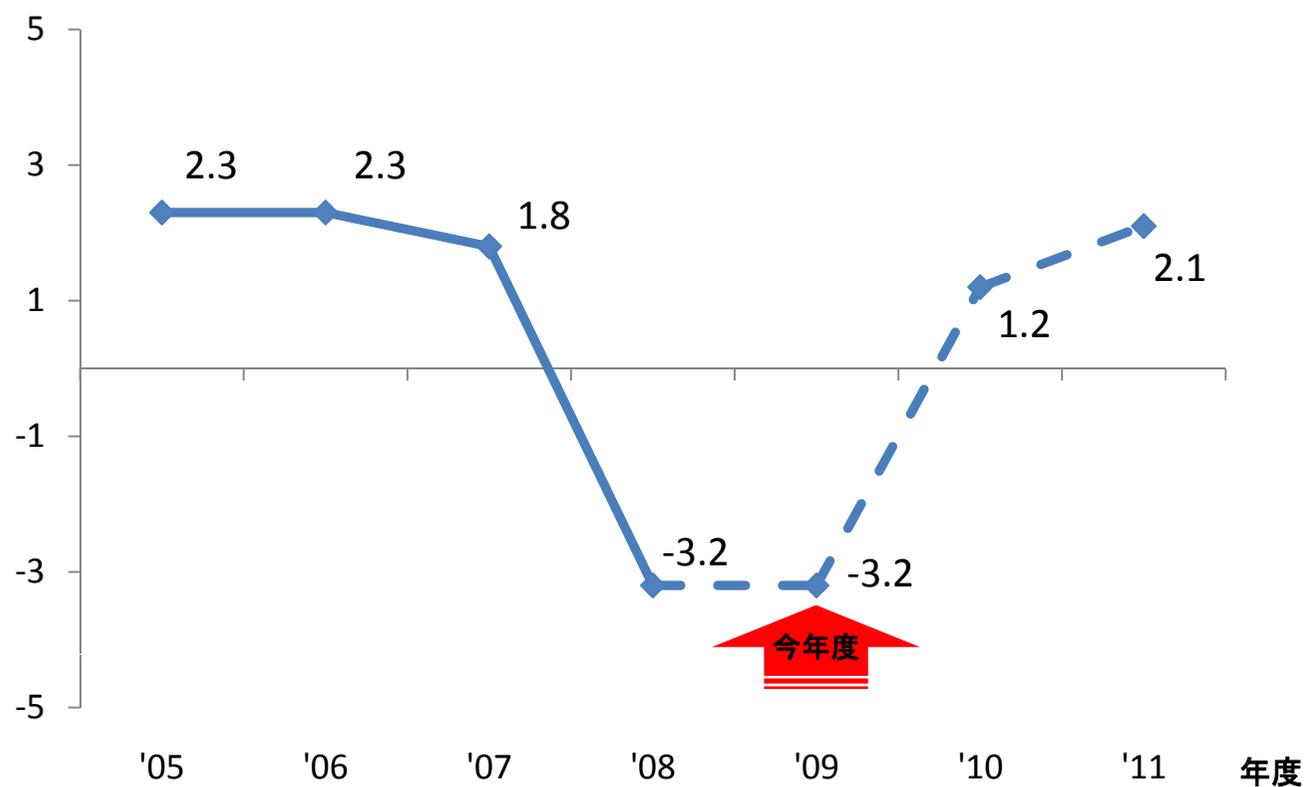
出所) 各社有価証券報告書よりNRI作成

景気回復とIT投資

■景気回復は来年度以降と見られている

(前年度比%)

日本の実質GDPの成長率



出所)実績:内閣府、予測:日本銀行「経済・物価情勢の展望(2009年10月)」

1. NRIの事業と業界内ポジション

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

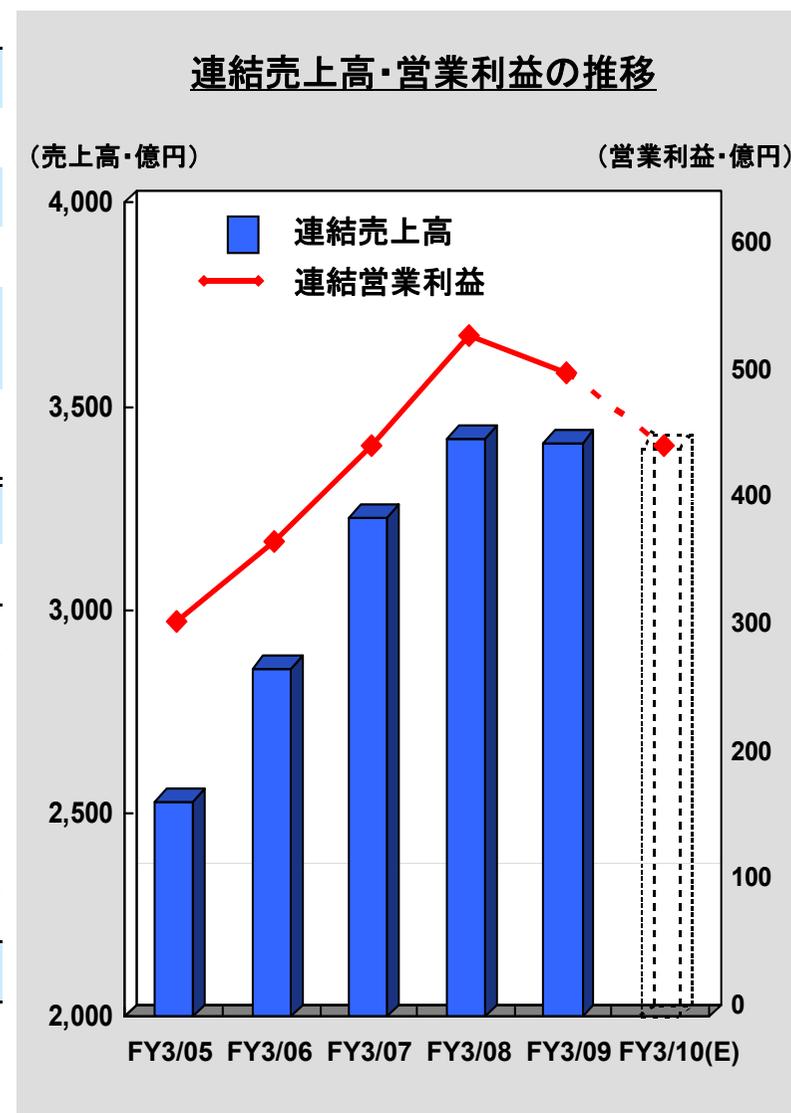
6. 参考資料

連結業績ハイライト < FY3/05-FY3/10 (E) >

(百万円)	FY3/05	FY3/06	FY3/07	FY3/08	FY3/09	FY3/10(E)
売上高	252,963	285,585	322,531	342,289	341,279	340,000
営業利益	30,159	36,469	43,897	52,664	49,713	44,000
経常利益	29,293	30,987	46,099	55,517	51,731	44,000
当期純利益	16,303	22,518	27,019	28,157	24,513	24,500
1株当たり 注2 当期純利益(円)	72	103	132	138	125	125
1株当たり 注2 配当金(円)	20	28	36	50	52	52
総資産額	317,341	311,786	371,458	362,447	354,487	-
純資産額	231,766	209,301	216,232	207,363	205,466	-
(%)						
営業利益率	11.9	12.8	13.6	15.4	14.6	12.9
ROE	7.1	10.2	12.7	13.3	11.9	-
ROA	9.6	12.2	13.5	15.1	14.4	-
自己資本比率	73.0	67.1	58.1	57.0	57.7	-
(人)						
期末従業員数	4,848	5,013	5,303	5,711	6,118	-

注1) 2010年3月期業績予想は、2009年10月23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 <2010年3月期 第2四半期累計>

■ 前年同期との比較

(百万円)

	2009年3月期 2Q累計(4~9月)	2010年3月期 2Q累計(4~9月)	増減額	増減率
売上高	165,285	166,882	+1,597	+1.0%
営業利益	23,718	22,090	△1,628	△6.9%
営業利益率	14.4%	13.2%	△1.1P	
経常利益	25,073	22,367	△2,706	△10.8%
四半期純利益	14,232	11,979	△2,252	△15.8%
1株当たり四半期純利益	¥72.61	¥61.57	△¥11.04	△15.2%
1株当たり配当金 (第2四半期末)	¥26	¥26	-	

業種別連結売上高 < 2010年3月期 第2四半期累計 >

(百万円)

	2009年3月期 2Q累計(4~9月)	構成比	2010年3月期 2Q累計(4~9月)	構成比	増減額	増減率
証券業	66,897	40.5%	61,875	37.1%	△5,022	△7.5%
保険業	21,212	12.8%	27,428	16.4%	+6,216	+29.3%
銀行業	12,125	7.3%	14,408	8.6%	+2,282	+18.8%
その他金融業	14,617	8.8%	11,860	7.1%	△2,756	△18.9%
金融サービス業	114,853	69.5%	115,572	69.3%	+719	+0.6%
流通業	21,630	13.1%	21,921	13.1%	+291	+1.3%
その他産業等	28,801	17.4%	29,388	17.6%	+587	+2.0%
合計	165,285	100.0%	166,882	100.0%	+1,597	+1.0%
野村ホールディングス	49,034	29.7%	44,751	26.8%	△4,282	△8.7%
セブン&アイ・ホールディングス	18,914	11.4%	21,100	12.6%	+2,186	+11.6%

(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は、それぞれの子会社向け売上高を含む

品目別連結売上高 < 2010年3月期 第2四半期累計 >

(百万円)

	2009年3月期 2Q累計(4~9月)	構成比	2010年3月期 2Q累計(4~9月)	構成比	増減額	増減率
コンサルティングサービス	16,706	10.1%	13,597	8.1%	△3,109	△18.6%
開発・製品販売	68,810	41.6%	63,697	38.2%	△5,113	△7.4%
運用サービス	74,089	44.8%	83,656	50.1%	+9,567	+12.9%
商品販売	5,678	3.4%	5,931	3.6%	+252	+4.5%
ITソリューションサービス	148,578	89.9%	153,285	91.9%	+4,706	+3.2%
合 計	165,285	100.0%	166,882	100.0%	+1,597	+1.0%

1. NRIの事業と業界内ポジション

2. 連結業績の推移

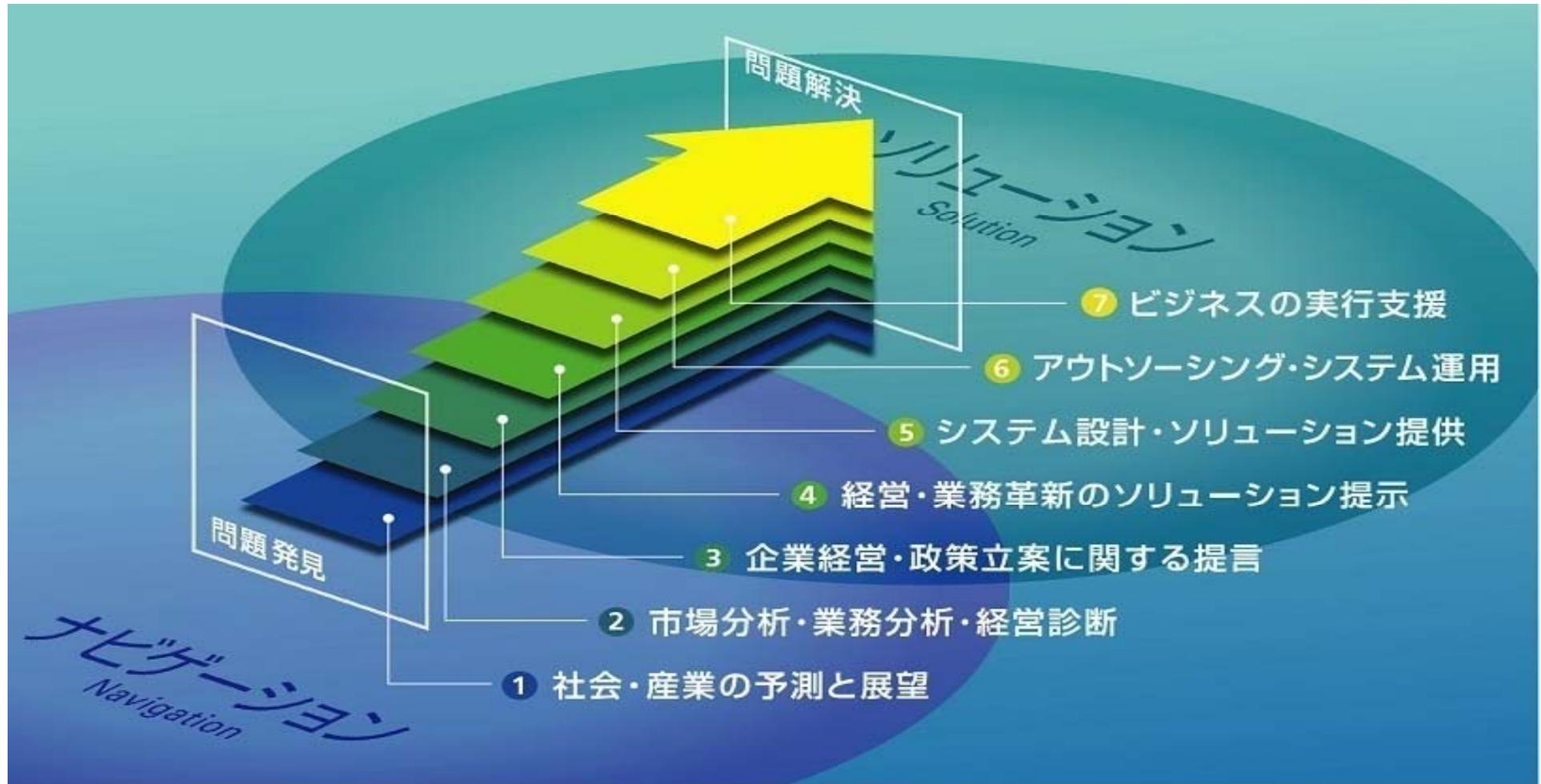
3. NRIの強み

4. 中長期の成長に向けて

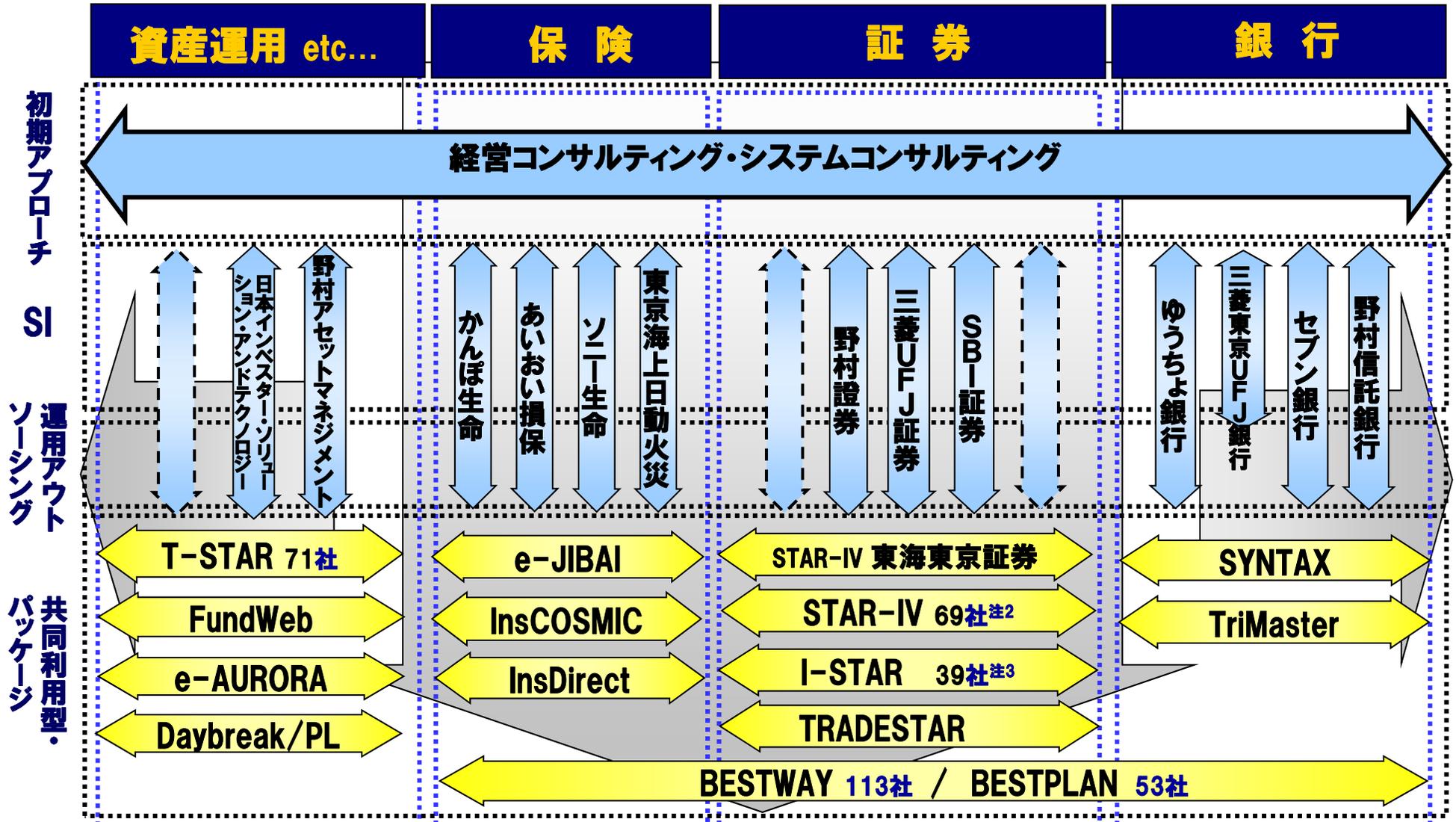
5. 足元の方針

6. 参考資料

NRIの強み①：ナビゲーション&ソリューション

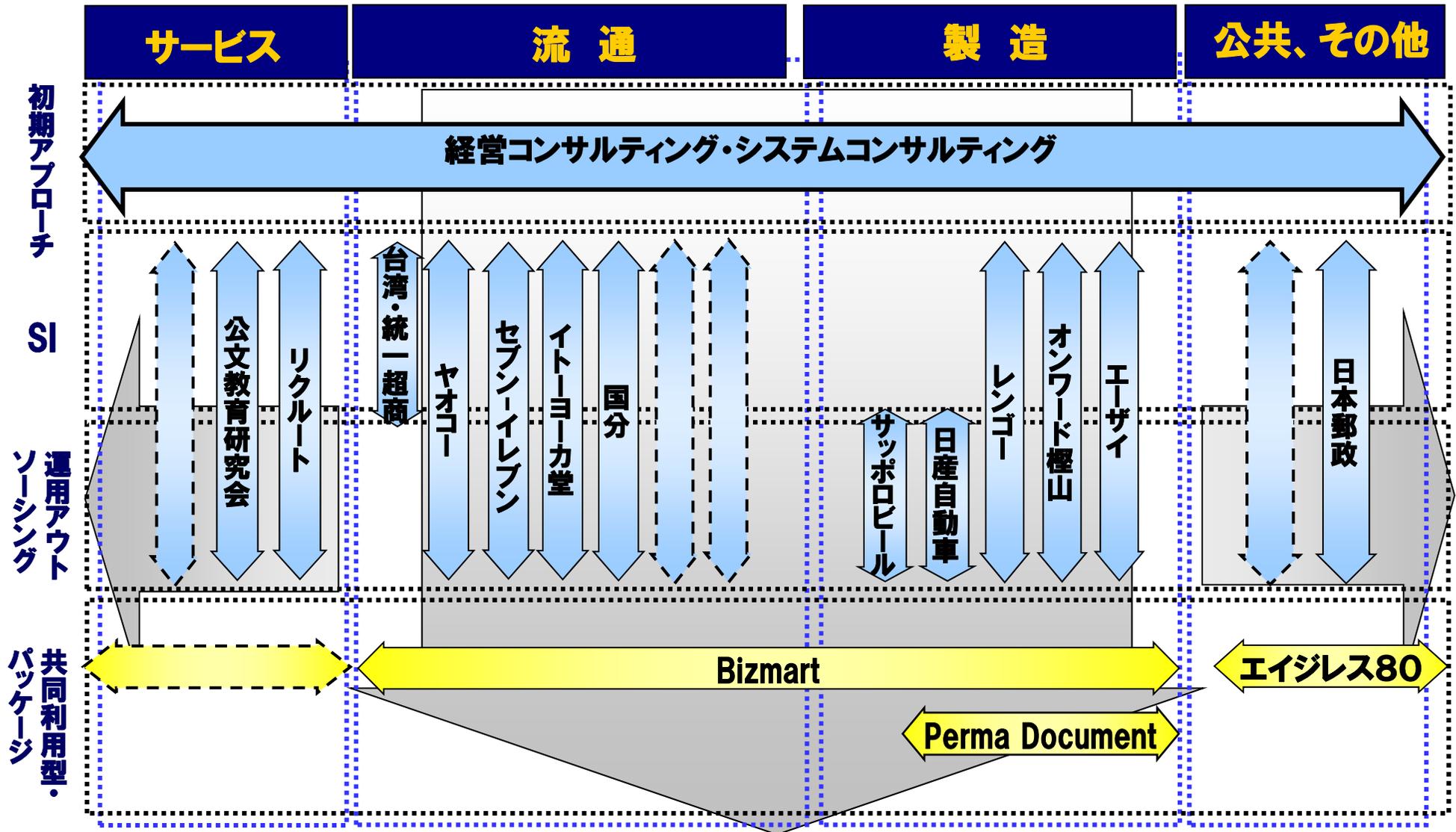


NRIの強み②：顧客基盤(金融)

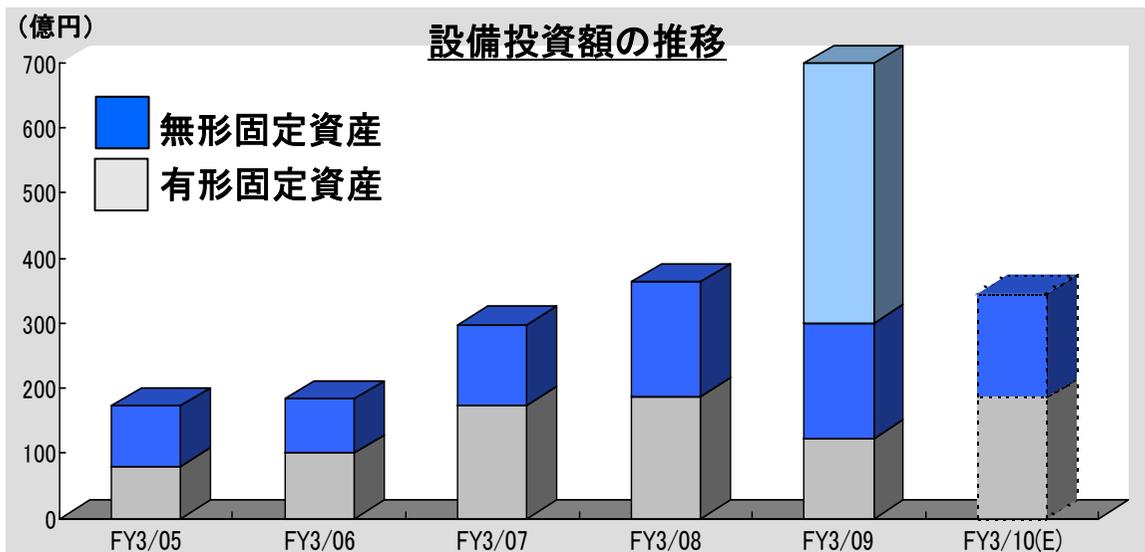


(注) 1. 利用社数は、2009年9月末時点 2. STAR-IVは、部分利用を含む社数 3. I-STARはサブシステムを除く社数

NRIの強み②：顧客基盤(金融以外)



NRIの強み③：資産活用型ビジネスモデル

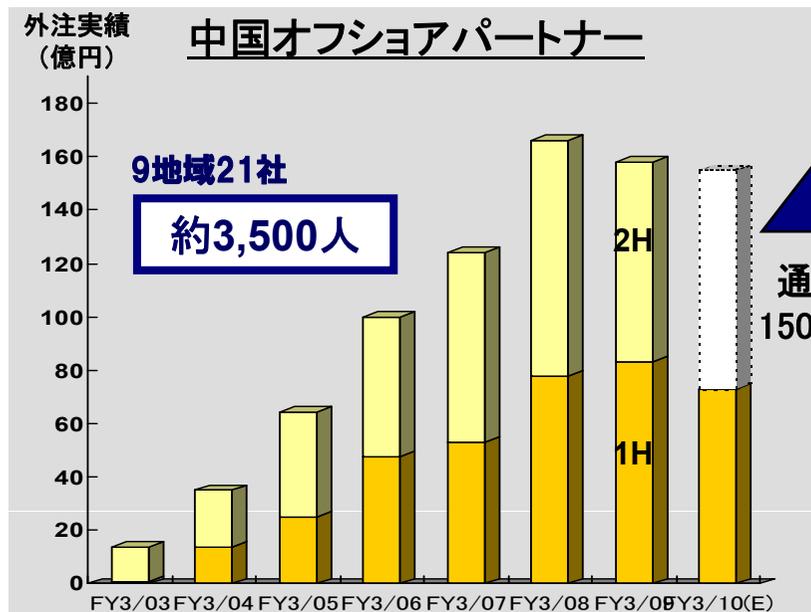
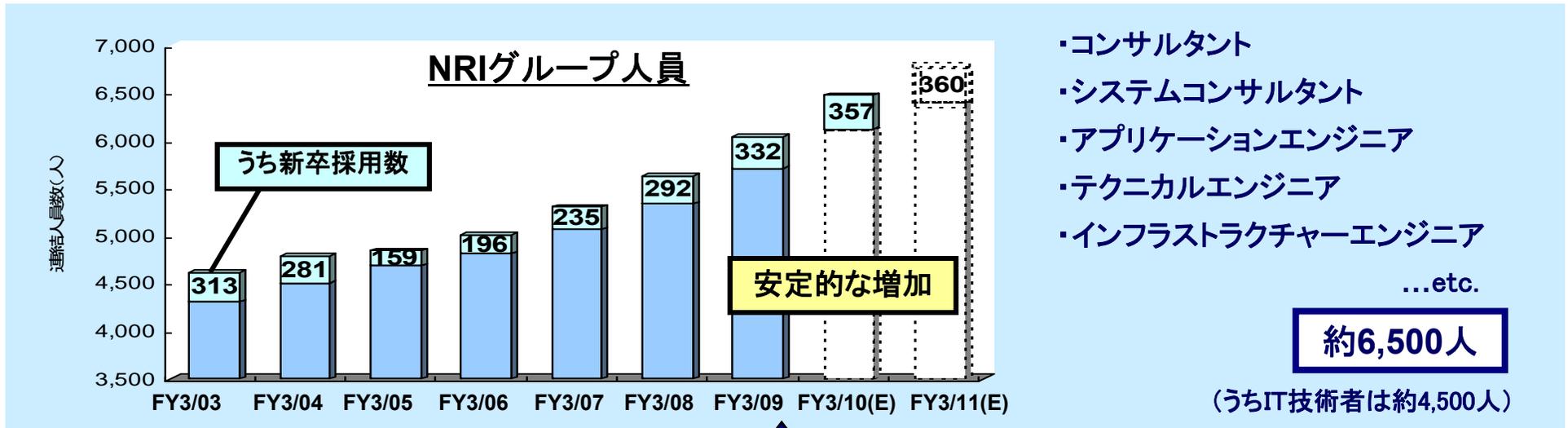


横浜第二データセンター外観 (2007年10月竣工)

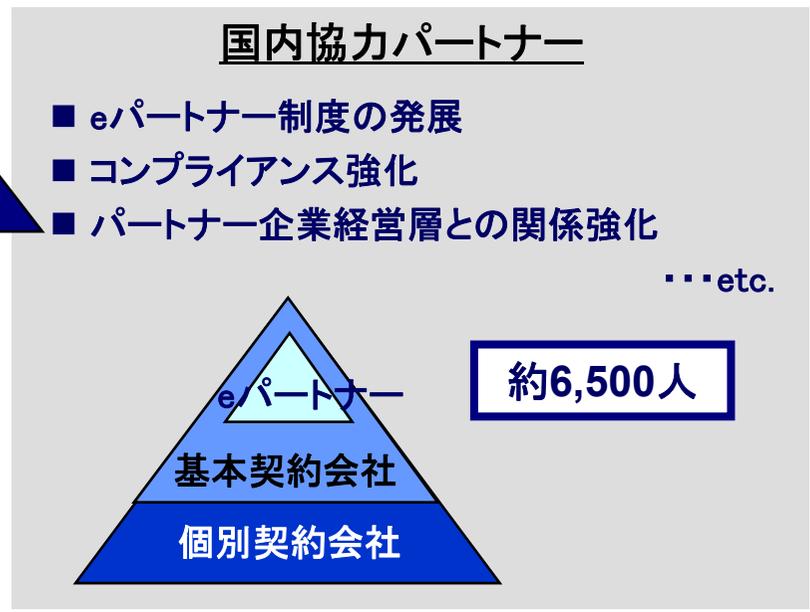
	概要	最近の動向
データセンター	日吉、横浜(2箇所)、大阪にデータセンターを所有	<ul style="list-style-type: none"> 国内5番目のデータセンターを首都圏に2012年竣工予定 「Tier4」注レベルを実装可能な最新鋭の横浜第二データセンターが完成(07年10月)
共同利用型(ASP型)システムサービス、パッケージソフトウェア	STAR-IV、T-STAR、I-STARなど金融向けを中心に複数の共同利用型(ASP)システムサービスを所有	<ul style="list-style-type: none"> 金融向けは、次世代T-STARなど既存サービスの後継バージョン開発中 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**



1. NRIの事業と業界内ポジション

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

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

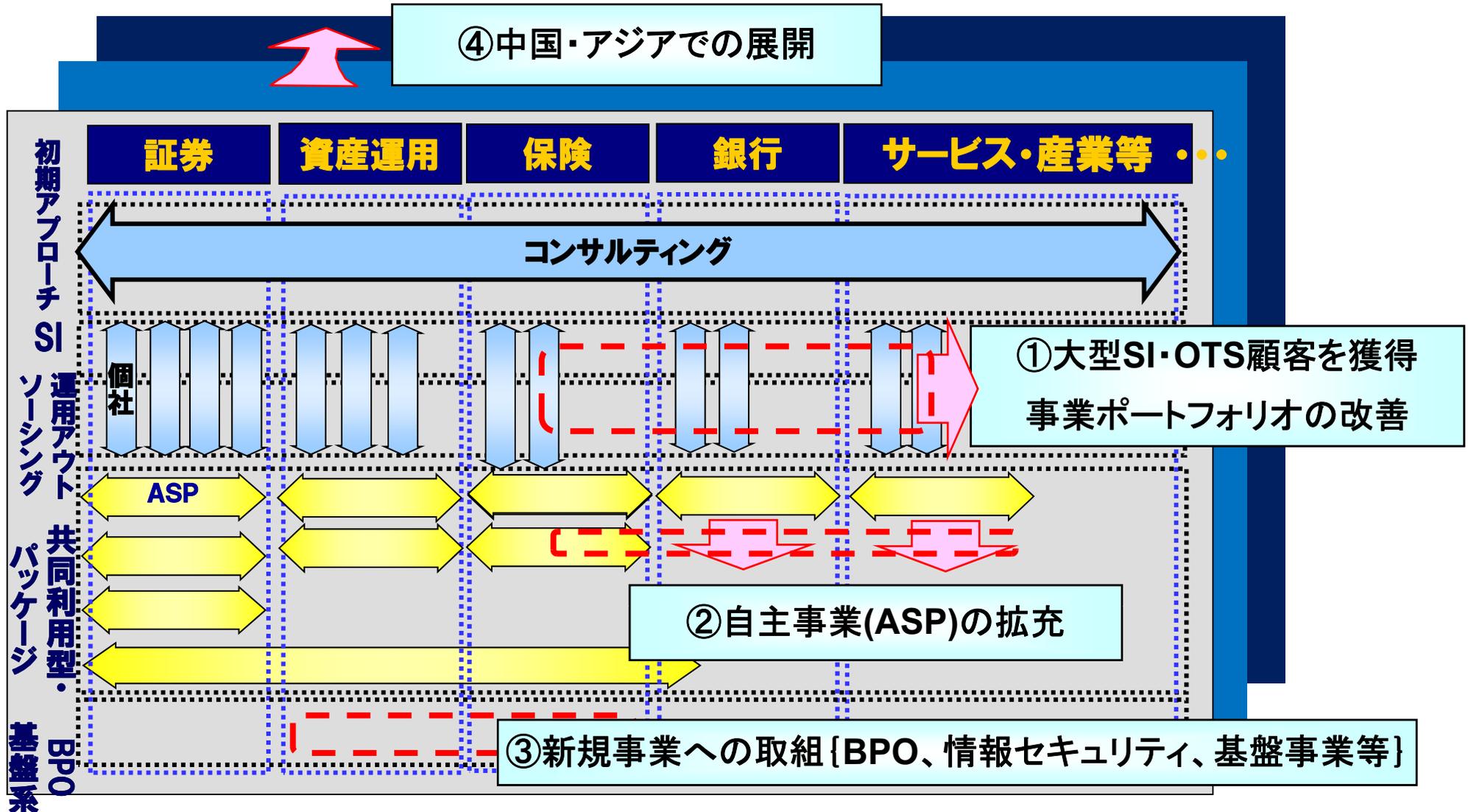
2. グローバルへの取組み

3. 成長を支える生産革命

戦略の方向性

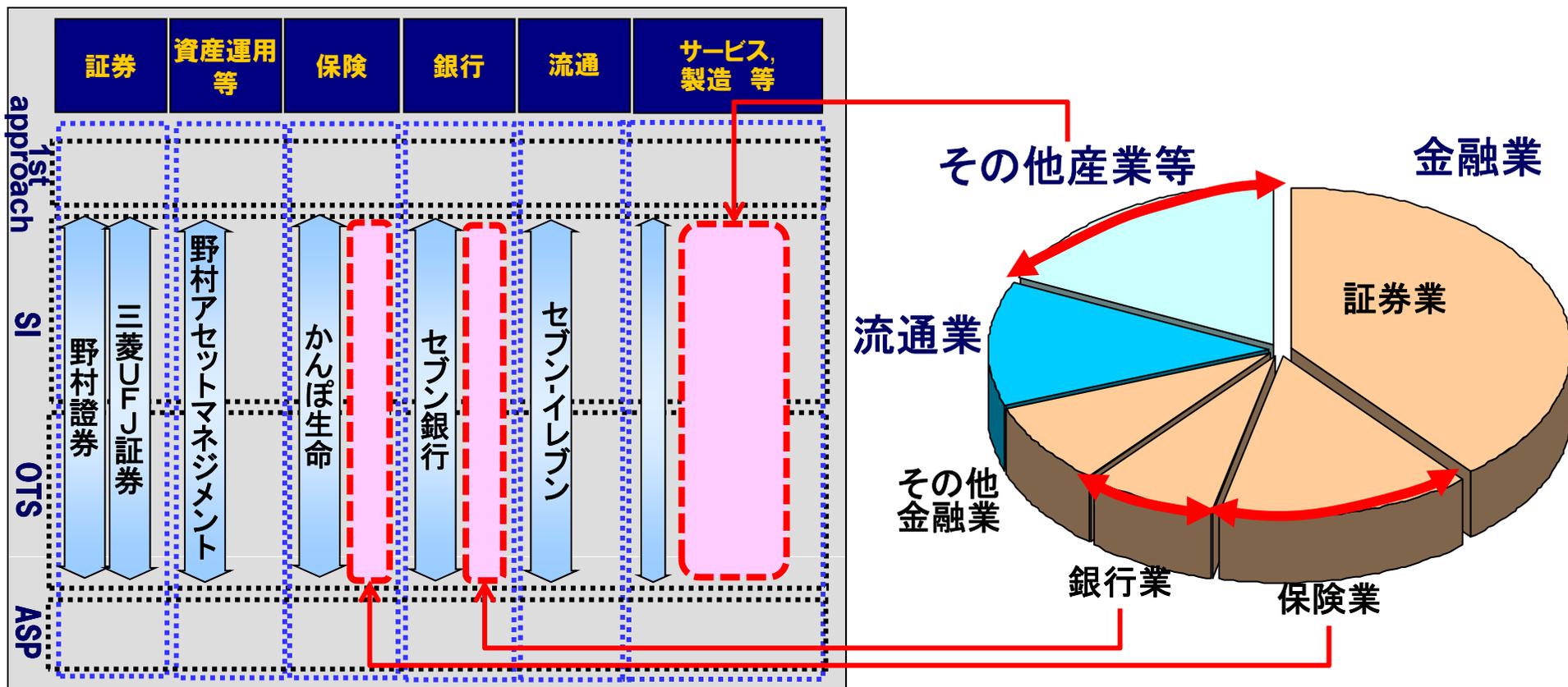
- 受注型ビジネスモデルから提案型自主事業モデルへ
- 社内(コンサル/システム、金融/非金融など)、社外(アライアンス先、協力会社など)のコラボレーション推進
- 中国・アジアを重点地域とし、そこに「第2のNRI」を作る
- 顧客と共にNRIの事業領域を拡大する
- 生産面において、オフショア開発をさらにすすめる
- パートナーを含めたソフトウェアの生産技術と品質管理の革新を行う
- 多様な人材を採用育成し、高度な要望に対応できる組織を作る

NRIの目指す方向 ~ビジネスモデルと成長戦略

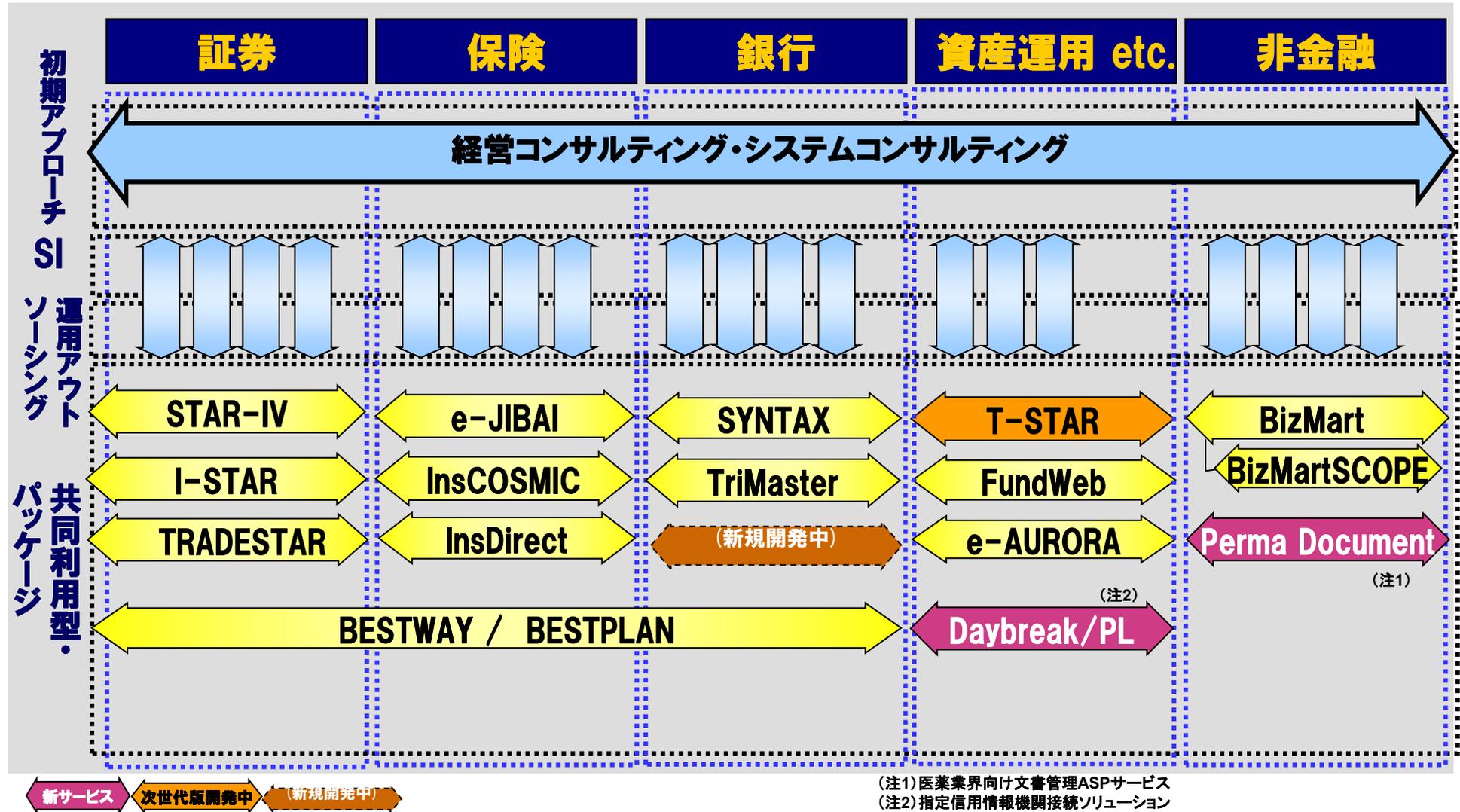


①大型SI・OTS顧客を獲得 事業ポートフォリオの改善

➤ 保険、銀行、サービス、製造業などで、業界の主要顧客の獲得を目指す



②自主事業 (ASP) の拡充



③新規事業への取り組み ～BPO事業

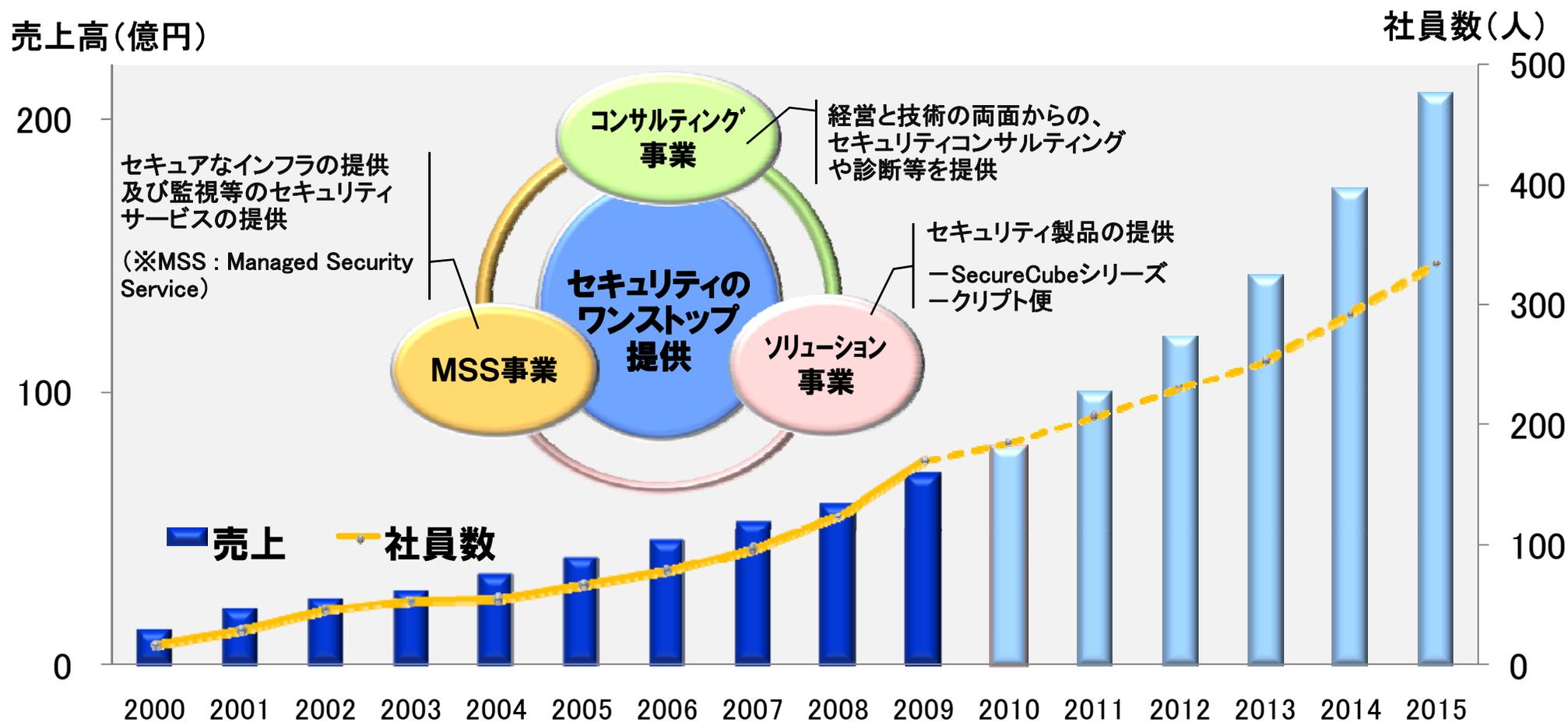
➤ 既存ITソリューションにBPOサービスを組合せサービスを提供 2015年200億円の売上高を目指す

- 業務全般の生産性・効率性改革をはじめ、既存ITソリューションの範囲を超えたお客様のご要請に応えられるようBPO事業を拡大する
- 目指すサービス
 - BPOを活用した業務改革
 - ASP+BPOによる業界標準業務サービス
- NRIの強み
 - 業務コンサルカ、業務のIT化、オフショアBPO活用 等



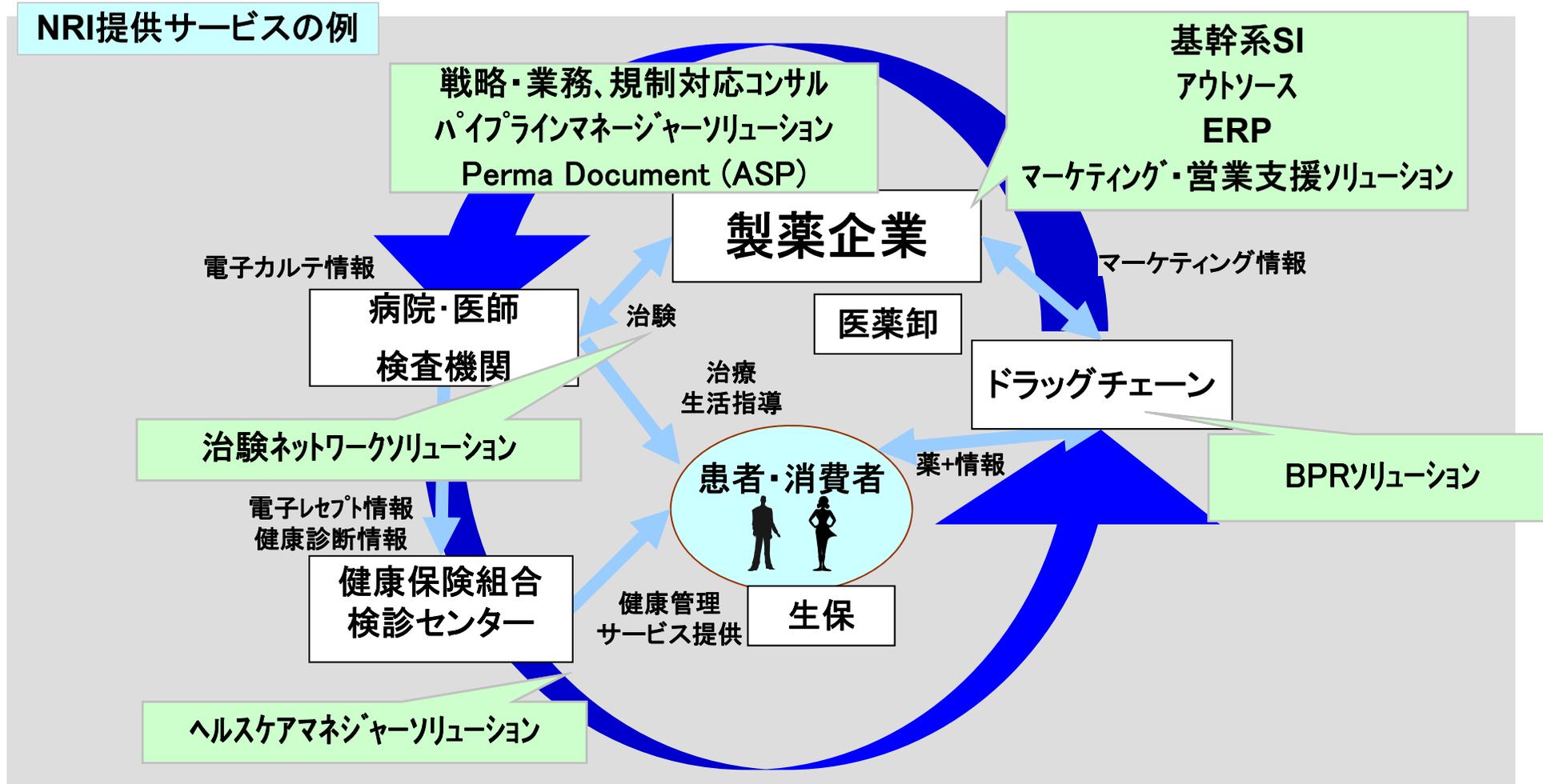
③新規事業への取り組み ～情報セキュリティ事業

➤NRIセキュアテクノロジーズを主体に取り組む。市場拡大に伴い、メニューの拡充と体制の強化をはかり、2015年200億円超の売上高を目指す



③新規事業への取り組み ～ヘルスケア・ERP事業

- ヘルスケア領域で、引き続き事業拡大にむけて取り組む
- SIにおけるERP活用をこれまで以上に積極化



④中国・アジアでの展開

➤中国を中心に海外事業を強化

①コンサルティング事業の拡大

■上海、ソウル、台北、マニラ、モスクワ

②中国のシステム事業を強化

■NRI北京

- 本格的な採用・育成のスタート
⇒2009年は技術職22名採用
2010年30名、2011年40名程度採用予定
- 日系企業⇒中国現地企業・官公庁
- お客様支援
セブン&アイ向けシステム事業の拡大

■上海 三菱商事との合弁(iVision社)

③お客様のグローバル化支援

■セブン&アイ向け

- 米国(ダラス)
- 中国(北京、成都、上海、etc.)

■製造業向け

- 日系企業向けERP

NRIの海外拠点



1. NRIの事業と業界内ポジション

2. 連結業績の推移

3. NRIの強み

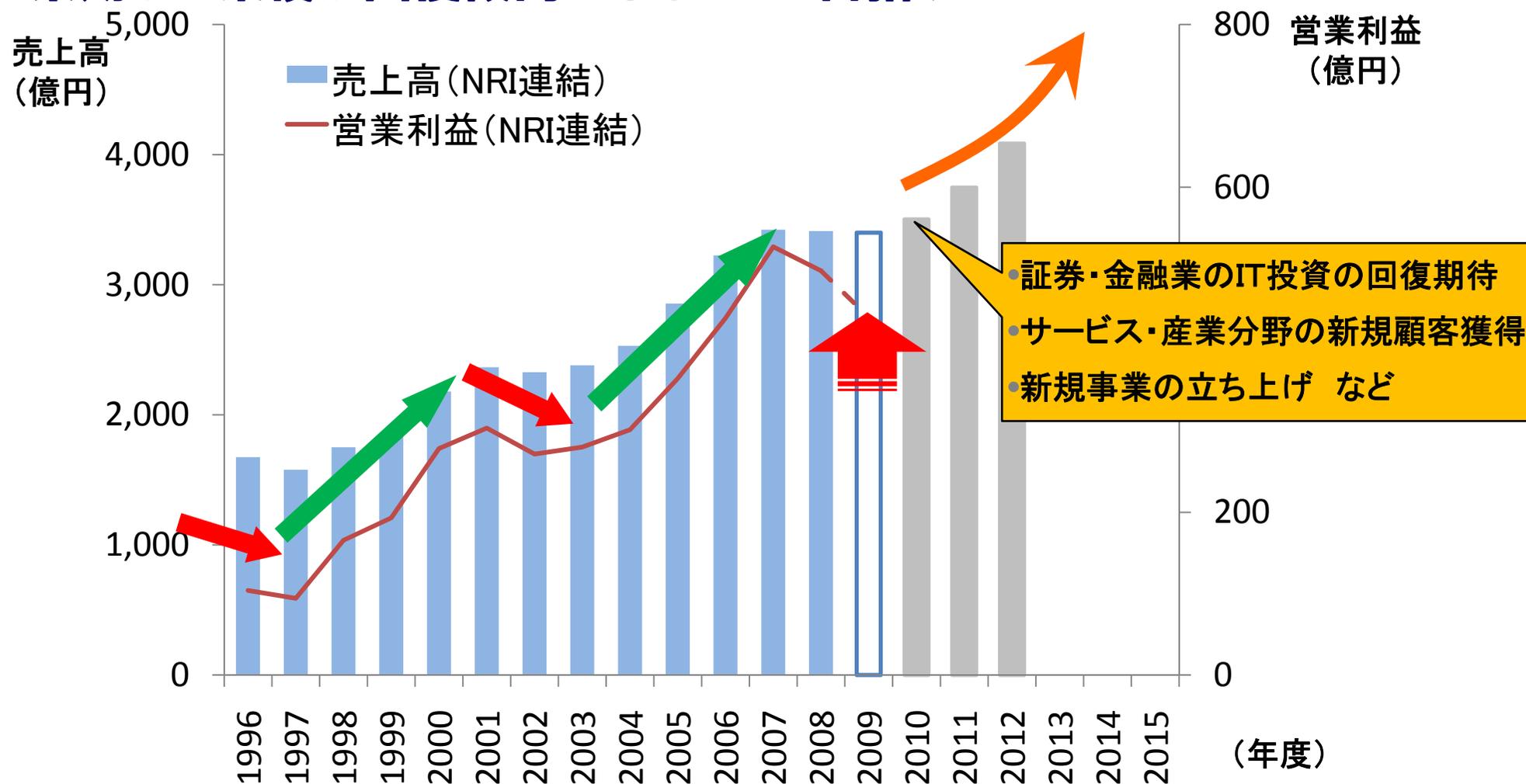
4. 中長期の成長に向けて

5. 足元の方針

6. 参考資料

NRIの過去の業績と現在のポジション

- 足もとの減益幅の縮小に全力を尽くし、中長期の仕込みも継続
- 来期から業績が回復傾向になることを目指す



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

足元の取り組み

➤ 新規分野での顧客開拓、コストコントロール、人材育成、設備投資等を着実にを行い、次の回復期に備える

コストコントロール

- ・外注費の変動費化をより推進
- ・販管費の適正化

新規分野での顧客開拓

- ・保険・サービス・製造・ヘルスケア等の顧客獲得を目指す

人材採用・育成



中期的人材育成

- ・提案力の強化
- ・業界スペシャリスト人材の育成強化
- ・グローバル人材の育成強化
- ・NRI流基礎力の強化

高い専門性を備えた
プロフェッショナル

設備投資

- ・ハードウェア投資
国内で5カ所目となるデータセンターの建設を決定(竣工予定2012年度中)
- ・ソフトウェア投資
ASP(企画事業)の開発

1. NRIの事業と業界内ポジション

2. 連結業績の推移

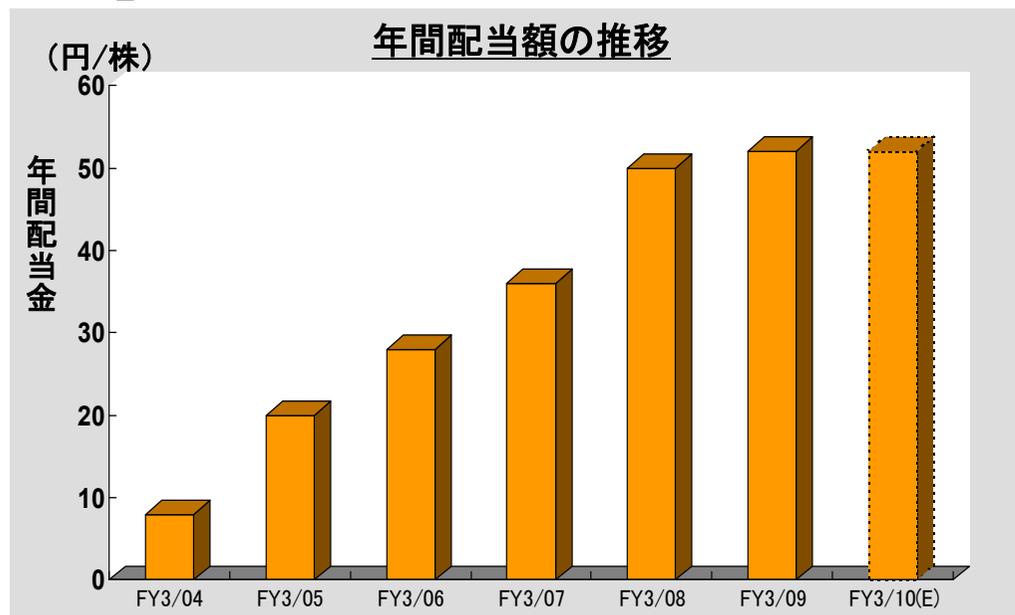
3. NRIの強み

4. 中長期の成長に向けて

5. 足元の方針

6. 参考資料

株主還元：「連結配当性向3割」を目標に、安定的な配当を



自己株式取得

取得期間	取得した株式の総数	取得価額の総額
2005年11月	432万(2160万 ^{注1})株 発行済株式総数の9.6%	約475億円
2008年2月	493万株 発行済株式数の2.2%	約150億円
2008年5-6月	464万株 発行済株式総数の2.1%	約119億円

※2009年9月末 自己株式比率13.5%

(円)

	FY Mar. 2004	FY Mar. 2005		FY Mar. 2006		FY Mar. 2007		FY Mar. 2008		FY Mar. 2009		FY Mar. 2010(E)	
	年間	中間	期末	中間	期末								
配当金額 注1	8	20		28		36		50		52		52	
		4	16	10	18	14	22	24	26	26	26	26	26
連結 配当性向	9.9%	27.6%		26.2%		27.1%		35.7%		41.3%		41.3%	

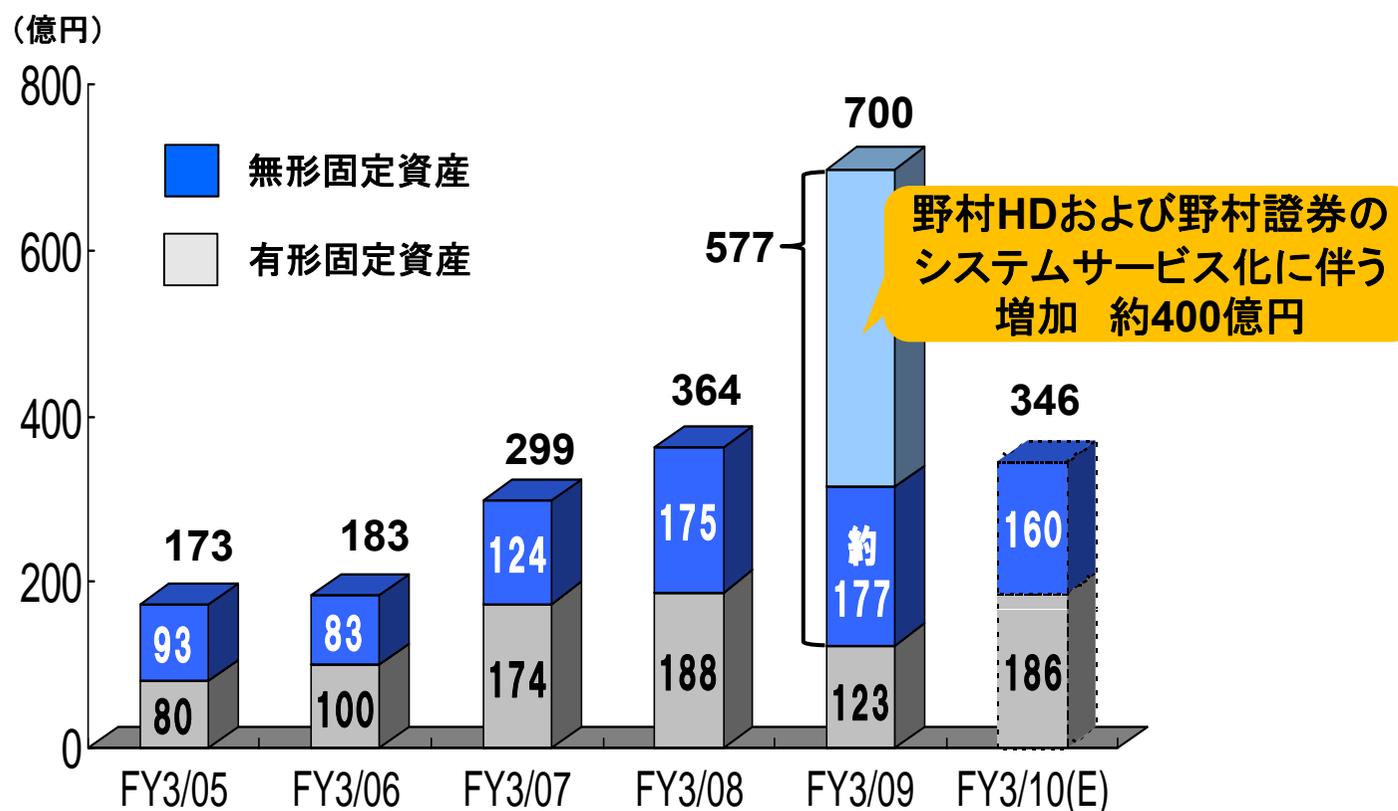
注1) 2007年4月1日に実施した株式分割(1:5)の影響を遡及

注2) 2010年3月期の予想数値は、2009年10月23日発表

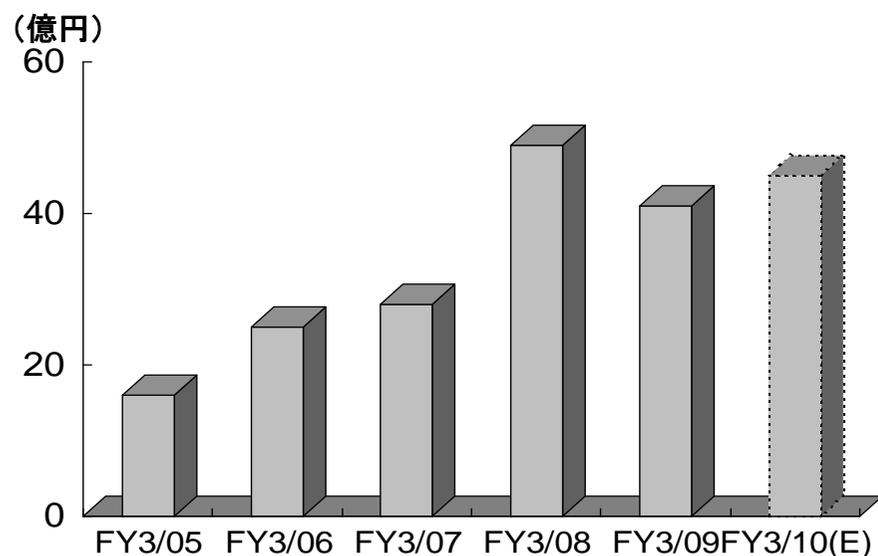
設備投資

➤ 共同利用型システムサービスの更新・新規開発、運用サービス拡大に対応するためのハードウェア投資を継続

設備投資額の推移



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

- トレーディング・リスクマネジメント
- アジア・中国資本市場向けITソリューション
- 情報・通信系ソリューション
- 基盤系技術調査(仮想化技術等)
- 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』『産業』『中国』等

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)

2010年3月期 業績予想収支モデル

■ 売上高3,400億円・営業利益440億円の収支モデル

(億円)

	2009年3月期 (実績)	2010年3月期 (10/23予想)注	前期比		2010年3月期 (4/24予想)注	前回予想差
			金額	増減率		
売上高	3,412	3,400	△12	△0.4%	3,500	△100
売上原価	2,408	2,440	+31	+1.3%	2,570	△130
うち労務費	543	550	+6	+1.2%	600	△50
うち外注費	1,214	1,120	△94	△7.8%	1,170	△50
うち減価償却費	197	300	+102	+51.6%	350	△50
売上総利益	1,004	960	△44	△4.4%	930	+30
売上総利益率	29.4%	28.2%	△1.2P		26.6%	+1.7P
販管費	507	520	+12	+2.5%	500	+20
営業利益	497	440	△57	△11.5%	430	+10
営業利益率	14.6%	12.9%	△1.6P		12.3%	+0.7P

(注) 収支モデル作成のための連結想定値

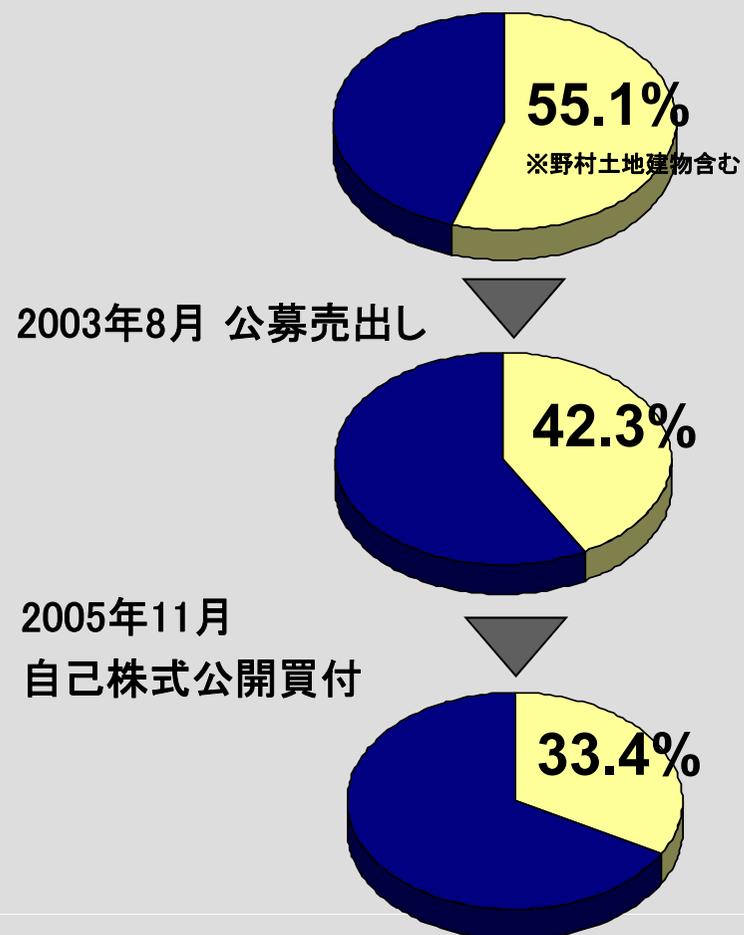
株主構成

大株主(2009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	4.64%
シービーニューヨーク オービス ファンズ	4.09%
NRIグループ社員持株会	2.73%
日本トラスティ・サービス信託銀行(信託口)	2.53%
日本マスタートラスト信託銀行(信託口)	1.49%
ステート ストリート バンク アンド トラスト カ ンパニー 505223	1.31%
上位10位 合計	56.79%

(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。