

NRIグループ

中期経営計画 (2019-2022)

株式会社 野村総合研究所
代表取締役社長

此本 臣吾

2019年4月25日



1

3年間の振り返り

2

成長戦略

3

サステナビリティ経営への取り組み

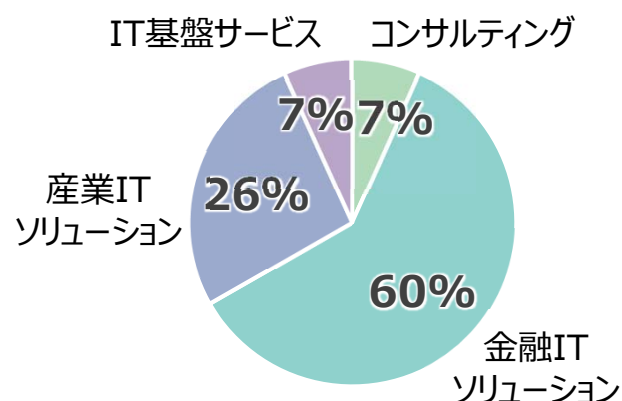
4

数値目標

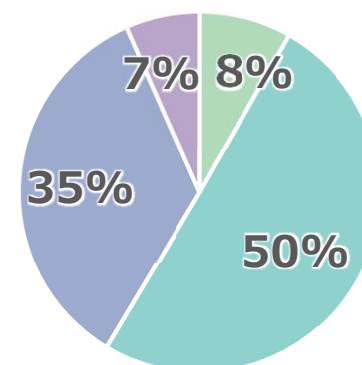
中期経営計画(2016-2018)は達成

	2015年度 実績		2018年度 実績	
売上高	4,214億円	→	5,012億円	+19%
海外売上高	146億円	→	530億円	3.6倍
営業利益	582億円	→	714億円	+23%
営業利益率	13.8%	→	14.3%	+0.4pt
ROE	10.6%	→	12.3%	+1.6pt

セグメント別 売上高割合



→



(売上高10億円以上顧客数)

64社

→

86社

DXが産業IT中心に進展、グローバルは豪州で拡大

中期経営計画(2016-2018) 戦略の柱

3年間の概況

① 国内得意領域の 生産性向上

- 予期せぬ大型不採算案件は、**ほぼ抑制**
- ビジネスプラットフォーム開発体制の統合、**aslead**(開発管理統合ツール)導入により、生産性が向上

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

- 産業ITでは、**DX**を背景に受注活況、**顧客大型化**が大きく進展
- 金融ITでは、顧客の事業環境の厳しさによる影響があったが、**ビジネスプラットフォーム**は拡大、**大型案件の仕込み**でも成果

③ グローバル関連事業の 基盤構築

- **ASG**をベースに豪州事業が順調に進展
- グローバル事業の拡大に伴い、さらなる**ガバナンス強化**に着手

④ ビジネスITの創出

- **D2C**、**デジタルマーケティング**、**アナリティクス**関連案件が増加
- BiTの**アジャイル開発**の習熟が進み、CiT並みに**生産性が向上**
- JV設立による**共創モデルが実現** (KDDI・DMG森精機・デンソー・JAL)

※D2C : Direct to Consumer (ECなどによる直販)

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

1

3年間の振り返り

2

成長戦略

3

サステナビリティ経営への取り組み

4

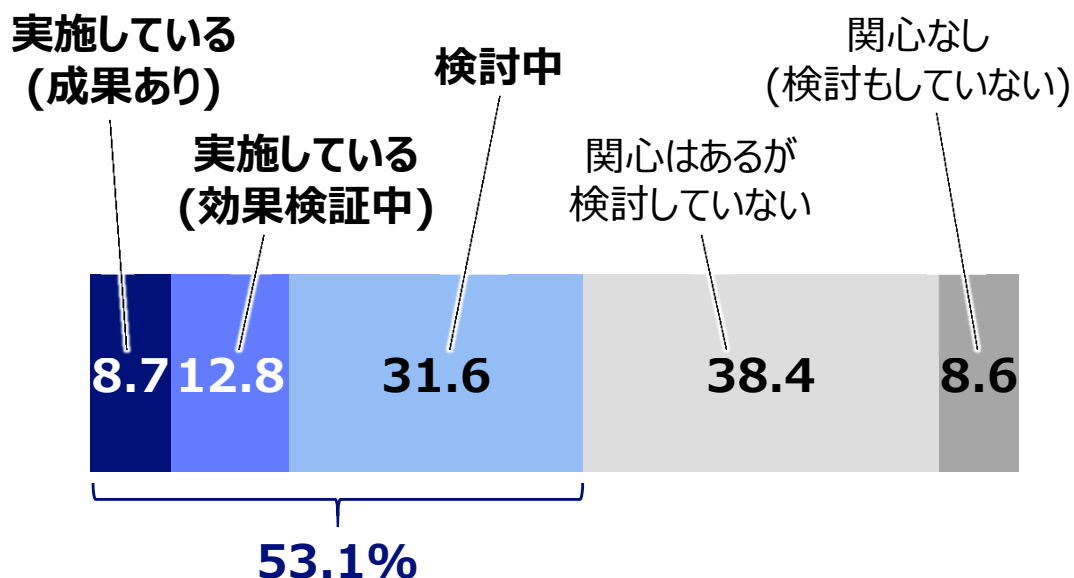
数値目標

NRIのコンサルティングとITサービスへのニーズは大きい

自社のDXに悩みを抱える企業は多数

- 国内企業のDXでの成果はまだこれから。
既存事業との**利益相反**、**IT人材不足**が要因
- コンサルティングとITサービスの総合力が問われる

デジタル化の取組み状況 (N=1061)



出所) 一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会
「企業IT動向調査報告書2018」

企業のDXを阻む「2025年の崖」

- 老朽化・ブラックボックス化した古くて遅い基幹システムが、企業の**DXの足かせ**に
- IT構造改革は待ったなしの状況へ

現在

2025

2030

- システム維持管理費が企業のIT予算の9割に
- IT人材43万人不足
- 旧OS、ERPなどのサポートが終了

「**2025年の崖**」

- 競争力の低迷
- 人材の枯渇
- 事業機会の逸失など

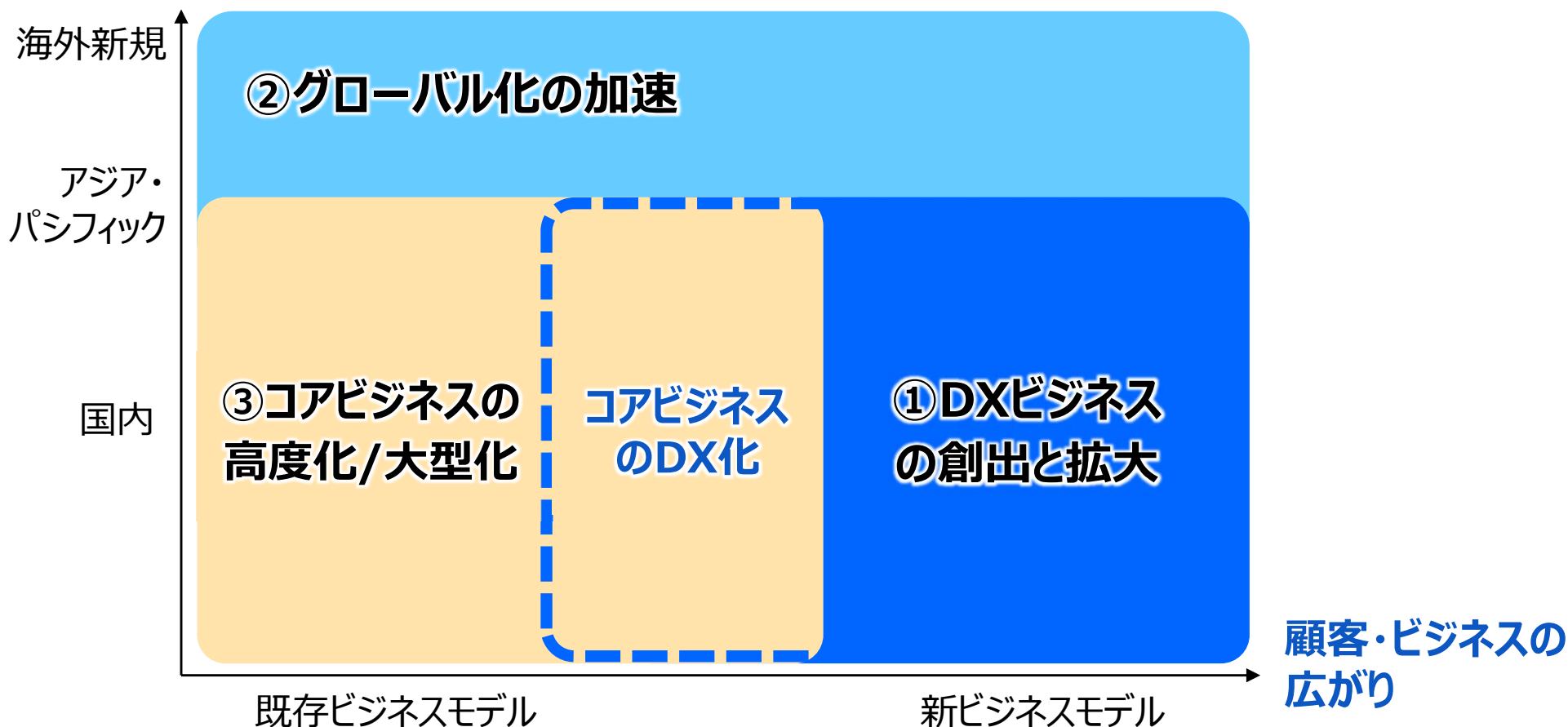
出所) 経済産業省「DXレポート～ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～」をもとに作成

Vision2022のもとで、事業展開をさらに強化

- ① DXビジネスの創出と拡大 (顧客との価値共創)
- ② グローバル化の加速 (新たなIPと顧客基盤の獲得)
- ③ コアビジネスの高度化/大型化 (ビジネスプラットフォームの拡大、顧客システムのモダナイゼーション)

事業展開イメージ

グローバルな広がり



中期経営計画(2019-2022)の成長戦略

注力テーマ

DX戦略

ビジネスプラットフォーム 戦略

クラウド戦略

グローバル戦略

人材・リソース戦略

テクノロジーを活用した顧客のビジネスモデル/プロセス変革

- フロントから基幹までのDXをトータルで支援し、顧客大型化を実現

金融分野のビジネスプラットフォーム(BPF)の進化

- IT構造改革や新規参入に対応したBPFのさらなる拡大

クラウドを活用したレガシーシステムのモダナイゼーション

- 多様化するシステム基盤からアプリ開発までをトータル支援

売上1,000億円に向けたさらなるグローバル事業展開

- 豪州・北米での外部成長を軸に、事業基盤を拡大

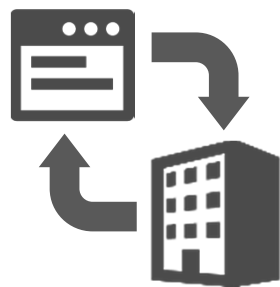
NRIの競争力を支える人材採用・開発、パートナー連携

- キャリア採用の強化、多様な働き方の推進 など

DXの最近のトレンドに、NRIの強みがフィット

顧客の主なDXの取組み

リアルとデジタル
の融合



エコシステム上での
新規サービス



新たなビジネスモデル
“アズ・ア・サービス”



NRIの強み

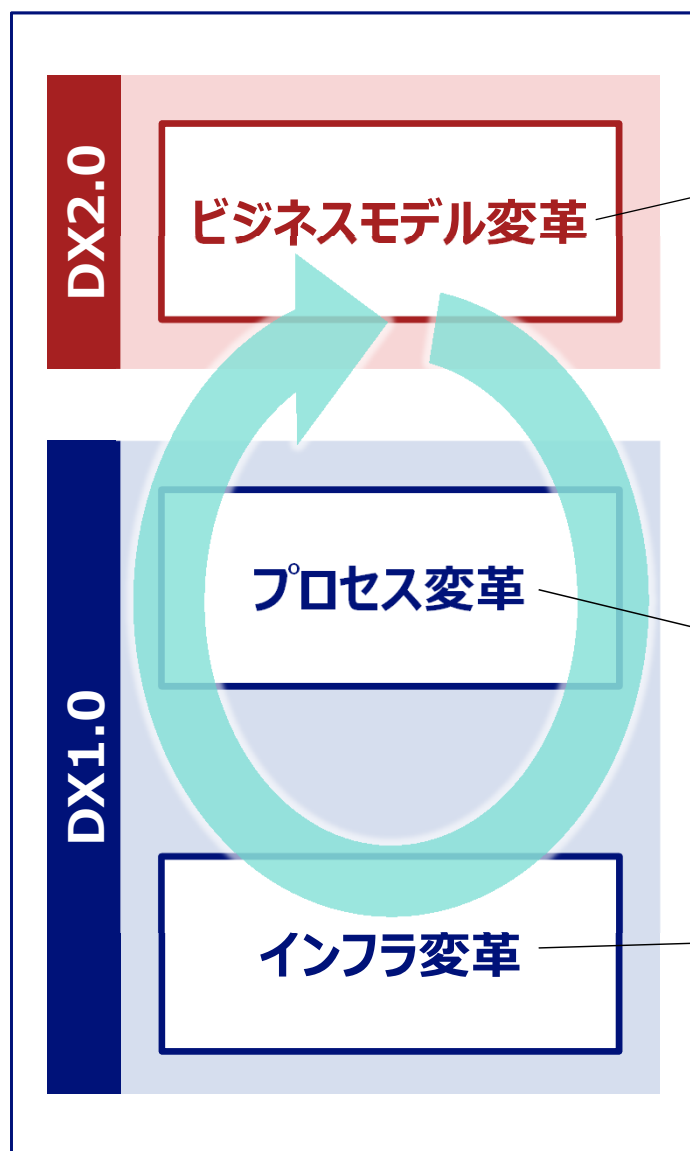
コンサル中心のデータアナリティクスと
フロントからEC基幹までの構築力

高品質なビジネスプラットフォームで
顧客の新業態参入や新サービスを支援

コンソリューション[®](※)で
顧客の価値共創パートナーへ

※コンソリューション：企画・構想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、仮説検証を繰り返しながらビジネスを創出するモデル

顧客の「DXパートナー」となり、継続的に事業を拡大



DX2.0 : ビジネスモデルそのものを変革するDX

エコシステムを目指した業種横断プラットフォームの構築

- ・ **ビジネスモデル構築からシステム構築まで**を総合支援
- ・ 顧客ビジネスにコミットし、**リスクと成果をシェア**

DX1.0 : 業務プロセス変革に寄与するDX (ビジネスプラットフォーム、クラウドを含む)

ビジネスモデルのデジタル化、IT資産の効率化

- ・ **パッケージと個別開発のベストミックス**によるD2Cを実現
- ・ **共同利用型サービス**によるコスト削減やアジリティを実現

クラウド/セキュリティ等のインフラ高度化

- ・ **モダナイゼーション、マネージドサービス、セキュリティ**高度化などを通じて、顧客のビジネスインフラを最適化

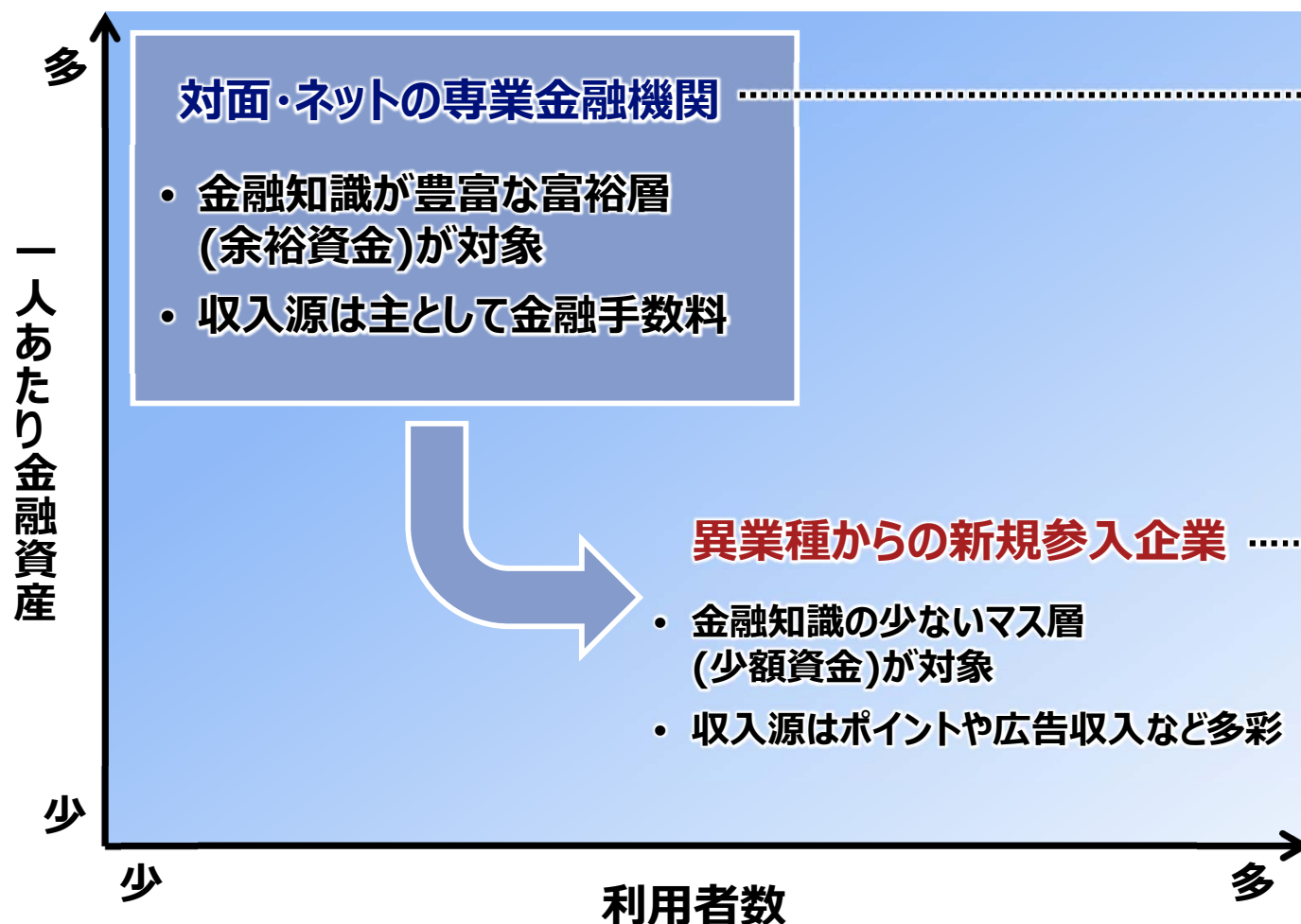
(ご参考) NRIグループのDX関連事業

DX2.0	ビジネスモデル変革	エコシステムを目指した業種横断プラットフォームの構築 ・ 特定領域でサービス確立と機能提供	
DX1.0	プロセス変革	デジタル フロント	エンドユーザー向け活動のデジタル化 ・ 顧客D2C戦略の推進支援 ・ CRM、デジタルマーケティング など
		デジタル バック	顧客の企業内活動のデジタル化 ・ 在庫最適化などのSCM改革 ・ TRAINA、RPA等の活用による業務効率化 ・ 業界標準ビジネスプラットフォーム など
	インフラ変革	クラウド/セキュリティ等のインフラ高度化 ・ オンプレミスからクラウドへの移行支援 ・ システム基盤のマネージドサービス ・ NRIセキュアを中心としたセキュリティ事業 など	

金融BPFの強みを活かし、業種を超えて顧客・サービス拡大

- コアビジネスの拡大に加えて、異業種参入向けの新たなビジネスプラットフォームを提供

顧客業界の構造変化



NRIの戦略

コアビジネスの拡大

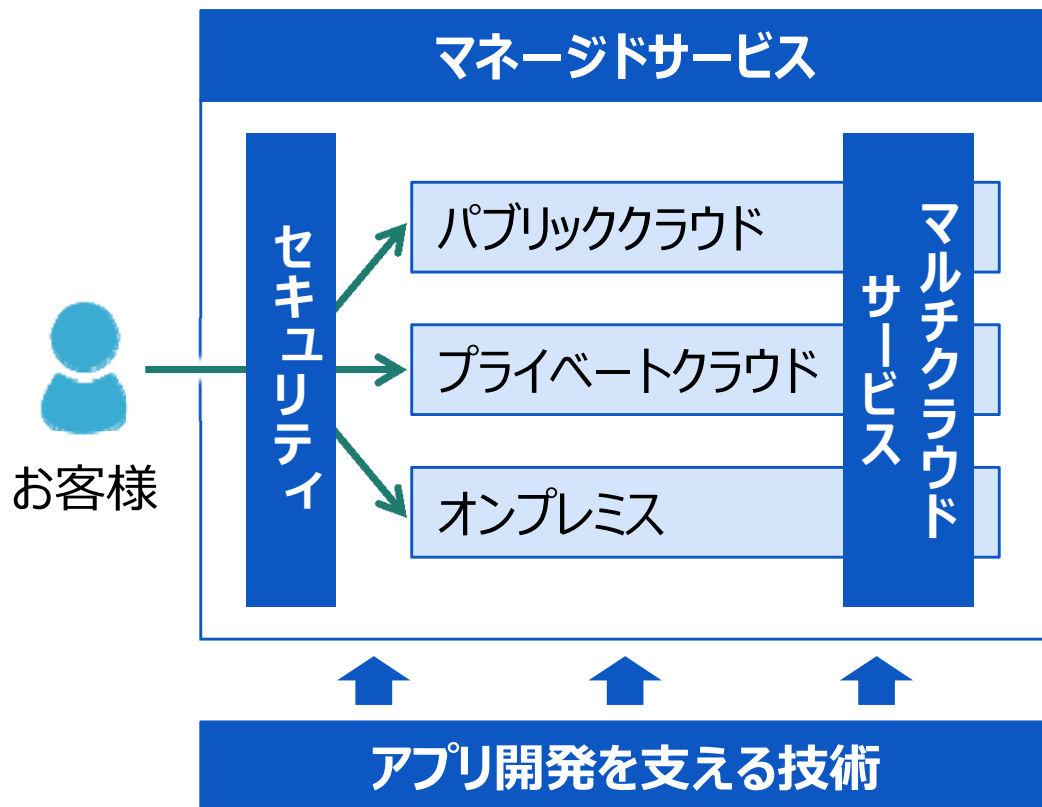
- ・ 高品質な共同利用型サービス
- ・ BPOを中心としたアウトソーシング
- ・ デジタルアセット対応の新サービス



新サービスの立ち上げ

- ・ APIを通じたリーンのサービス
- ・ 少額資金商品に対応したサービス
- ・ IT資産のマネージドサービス

クラウド化に伴い多様化するシステム基盤をトータル支援



- **マネージドサービス**：顧客IT部門に代わり、システム全体を最適化してトータル支援
- **セキュリティ高度化**：複数のシステム基盤に対応した、高いセキュリティレベルを実現
- **マルチクラウドサービス**：複数のクラウド基盤を使う顧客への一元的サービス
- **アプリ開発を支える技術**：デジタルIPの開発・適用（アプリ共通部品、デジタル開発キット など）

レガシーシステムのモダナイゼーション、クラウドネイティブのアプリ開発
などを通じて、アジリティとコスト最適化を実現

豪州・北米での外部成長を軸に、事業基盤を拡大

【豪州】

- 2020年度を目途に、**豪州ITサービス企業Top10**クラスをめざす
- シナジーの見込める分野でさらなる外部成長

【アジア・欧州】

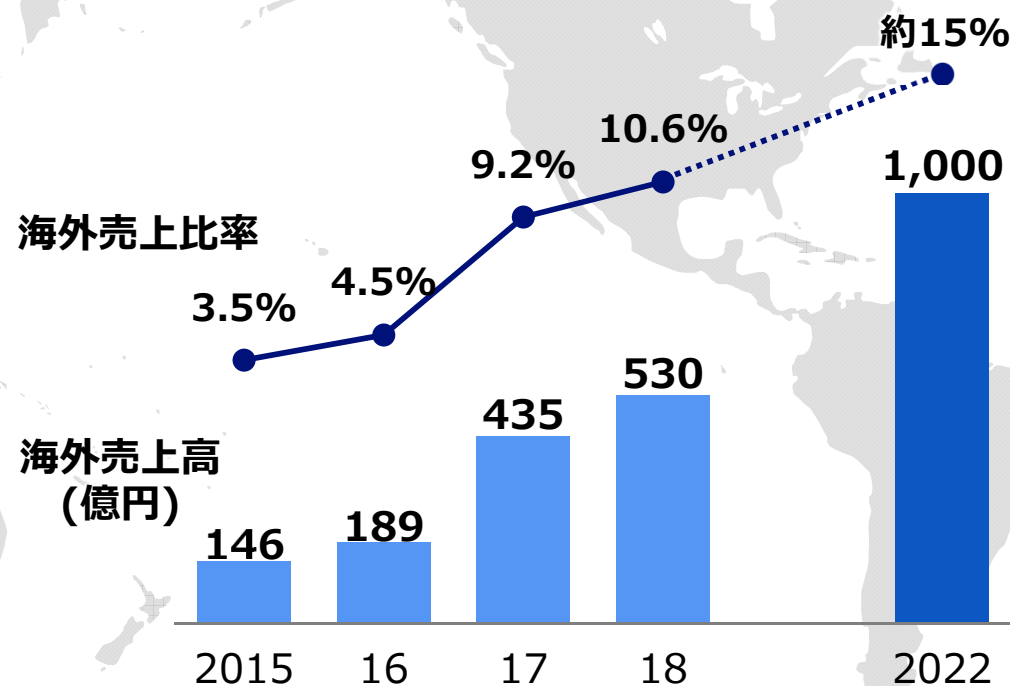
- NVANTAGE**を軸に、金融機関向けアウトソーシングビジネスを拡大
- アジア各拠点の日系/現地向けコンサルをさらに拡大

【グローバル本社機構】

- グローバル戦略の策定・執行支援
- NRIオーストラリアなど地域統括会社と連携し、海外子会社のガバナンスを強化

【北米】

- 先進的な技術・ノウハウをもつ企業の**高付加価値IP**を獲得



M&A投資規模(4年間) : 500億円以上

成長戦略を支える人材・リソースの拡充・高度化

採用強化

- **新卒採用の強化**：プロモーションの強化 など
- **キャリア採用の強化**：スペシャリストの採用拡大に向けた処遇制度のさらなる拡充 など

	2018	2022
新卒採用	約300人	安定的に拡大
キャリア採用	約100人	倍増

**4年間で
1,000人以上の
社員数(NRI単体)増加**

社員の スキル転換・育成

- **ビジネスデザイナー、データサイエンティスト**などを戦略的に育成
- DX戦略を支える**アプリ/プラットフォーム人材**へのスキル転換・育成

社員の活躍推進

- **多様な働き方の推進** (ダイバーシティ、女性活躍、シニア人材活躍 など)

開発パートナー の拡大

- DXなどの技術・ノウハウを保有する**開発パートナーを拡大**

1

3年間の振り返り

2

成長戦略

3

サステナビリティ経営への取り組み

4

数値目標

NRIグループのサステナビリティ経営とめざす姿

NRIグループの持続的成長

持続可能な未来社会づくり

企業理念「未来創発」

NRIグループのサステナビリティ経営



【Vision2022 財務目標】

連結営業利益	1,000億円
連結営業利益率	14%以上
海外売上高	1,000億円
ROE	14%

価値共創を通じた社会課題の解決 (CSVへの取り組み)

新たな価値創造を通じた
活力ある未来社会の共創

社会資源の有効活用を通じた
最適社会の共創

社会インフラの高度化を通じた
安全安心社会の共創



持続的成長に向けた重要課題

地球環境保全のための
負荷低減

多様なプロフェッショナル
が挑戦する場の実現

社会からの信頼を高める
法令遵守・リスク管理

社会のライフラインとして
の情報システムの管理

「社会価値」を経営のPDCAに組み込んでモニタリング

NRIらしい3つの社会価値

NRIグループの活動の例



新たな価値創造を通じた
活力ある未来社会の共創

未来に向けて新たな価値
が次々と生み出され、
すべての生活者がそれらを
享受できる、豊かで快適な
社会をめざす

- ・**ビジネスモデル変革**
 - DXコンサル、アナリティクス
 - D2C、金融デジタル事業
 - 異業種間連携、新規参入支援
- ・**社会・制度提言**、情報発信など



社会資源の有効活用を通じた
最適社会の共創

大切な社会資源(人財・
モノ・カネ・知的資産)を
有効活用する力強い産業
を育み、あらゆるひとが
暮らしやすい社会をめざす

- ・**ビジネスプロセス変革**
 - 戦略/業務/システムコンサル
- ・**ASPによるリソース削減**
 - ビジネスプラットフォーム
(STAR, BESTWAYなど)



社会インフラの高度化を通じた
安全安心社会の共創

情報システムをはじめとする
社会インフラの守りを固め、
事故や災害等にも強い、
安全安心な社会をめざす

- ・**ITインフラ変革**
 - セキュリティ事業
 - クラウド、マネージドサービス
- ・**安定サービス運用**
- ・**防災・減災政策提言・復興支援**など

1

3年間の振り返り

2

成長戦略

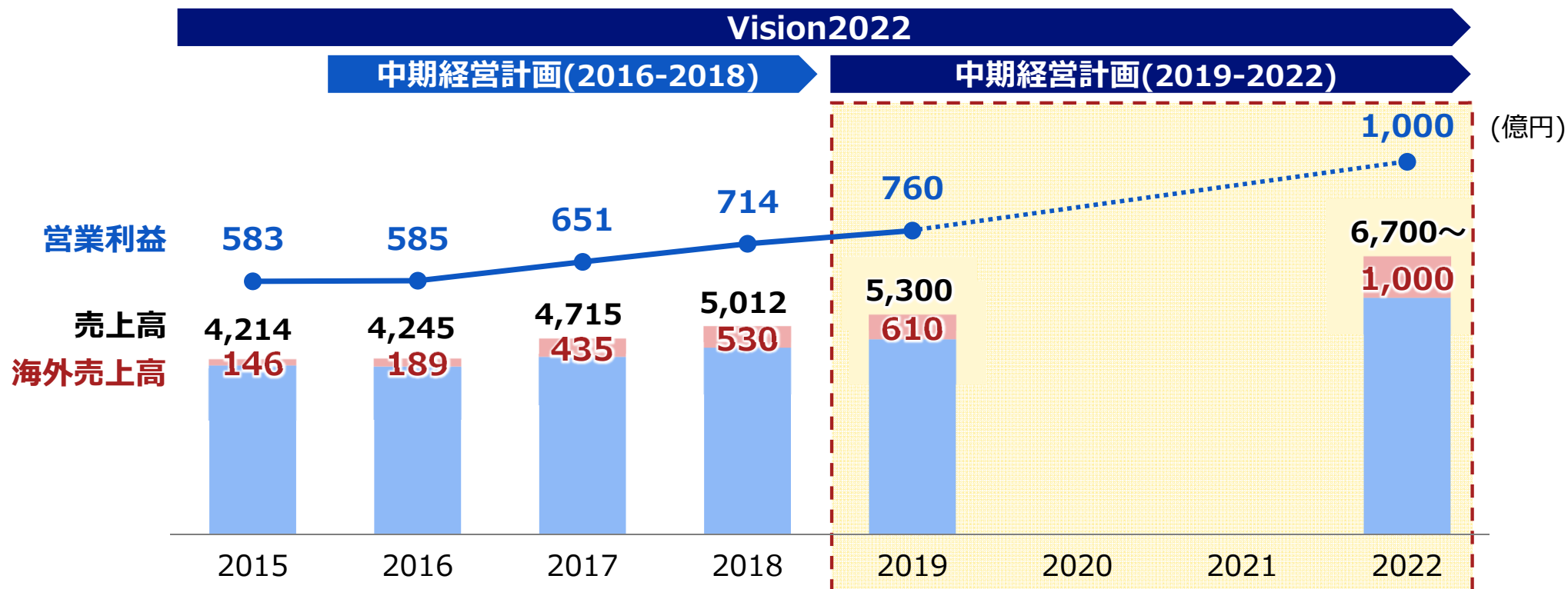
3

サステナビリティ経営への取り組み

4

数値目標

数値目標 (連結)

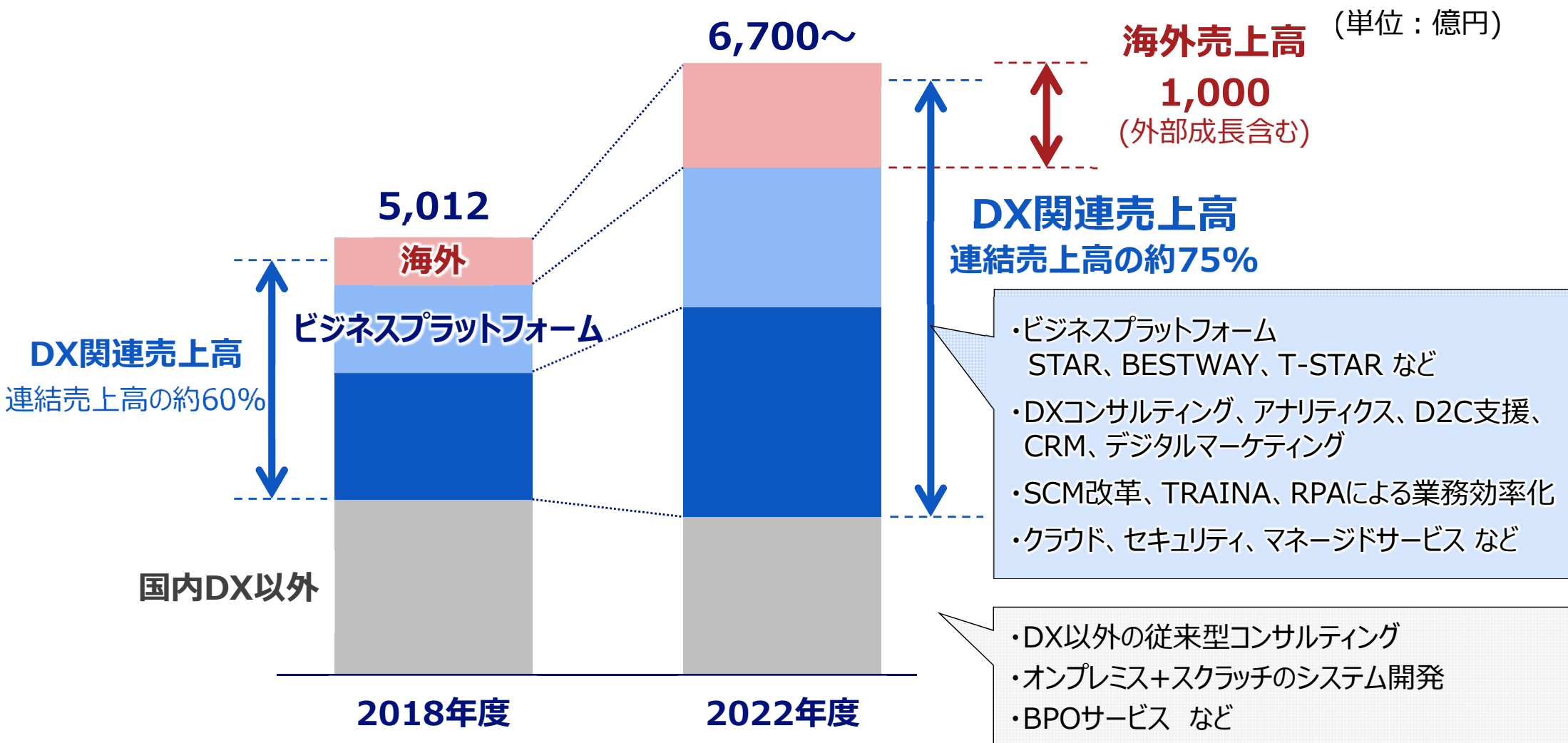


	2018年度 実績
売上高	5,012億円
営業利益	714億円
営業利益率	14.3%
海外売上高	530億円
EBITDAマージン	21.7%
ROE	12.3%

	2022年度 目標
売上高	6,700億円以上
営業利益	1,000億円
営業利益率	14%以上
海外売上高	1,000億円
EBITDAマージン	20%以上
ROE	14%

数値目標 (テーマ別売上高)

- **DX事業拡大**により、連結売上高に占めるDX関連売上高の割合は
約40%(2015(概算)) → 約60%(2018) → **約75%(2022)** へと拡大



財務戦略

■ 強固な財務基盤を実現し、力強い中長期成長を目指す

- 社会インフラを支える企業にふさわしい**財務健全性**を確保
- 成長投資を支える**キャッシュフロー創出力**を確保。**DX、グローバル**など成長分野へ資源配分
 - ・ EBITDAマージン**20%以上**
 - ・ M&Aなど、投資に必要な資金の調達手段を多様化

■ 成長と還元の両立を実現する資本効率を強く意識

- **ROE目標(14%)**の実現に向けた施策を推進
 - ・ 自己株式の取得・消却、政策保有株式を含めた資産の流動化 など
- **株主還元向上**への継続的な取り組み
 - ・ 成長ステージに則した配当性向(総還元性向を含む)の検討

■ グローバルスタンダードを意識した開示強化

- 外部ステークホルダーとの**対話の強化、グローバル基準**での対外発信
 - ・ IFRS移行、ESGへのエンゲージメントの強化、EBITDA重視の経営
- 透明性の高いB/S政策や、サステナビリティ経営など、非財務情報の充実



Share the Next Values!

