ESG説明会
企業理念「未来創発」とサステナビリティ経営

Share the Next Values!

2019年2月21日

株式会社 野村総合研究所
代表取締役社長
此本 臣吾

NRIグループのサステナビリティ経営と目指す姿

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

Share the Next Values!

【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

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.

※CSV：Creating Shared Value (共通価値の創造)

目次

1. NRIグループの企業理念とこれまでの成長

2. NRIグループが着目するこれからの社会課題

3. 価値共創を通じた社会課題の解決

4. これからの成長に向けて

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グループの企業理念は『未来社会』をお客様と『共創』すること

NRIグループの企業理念

コーポレート・ステートメント

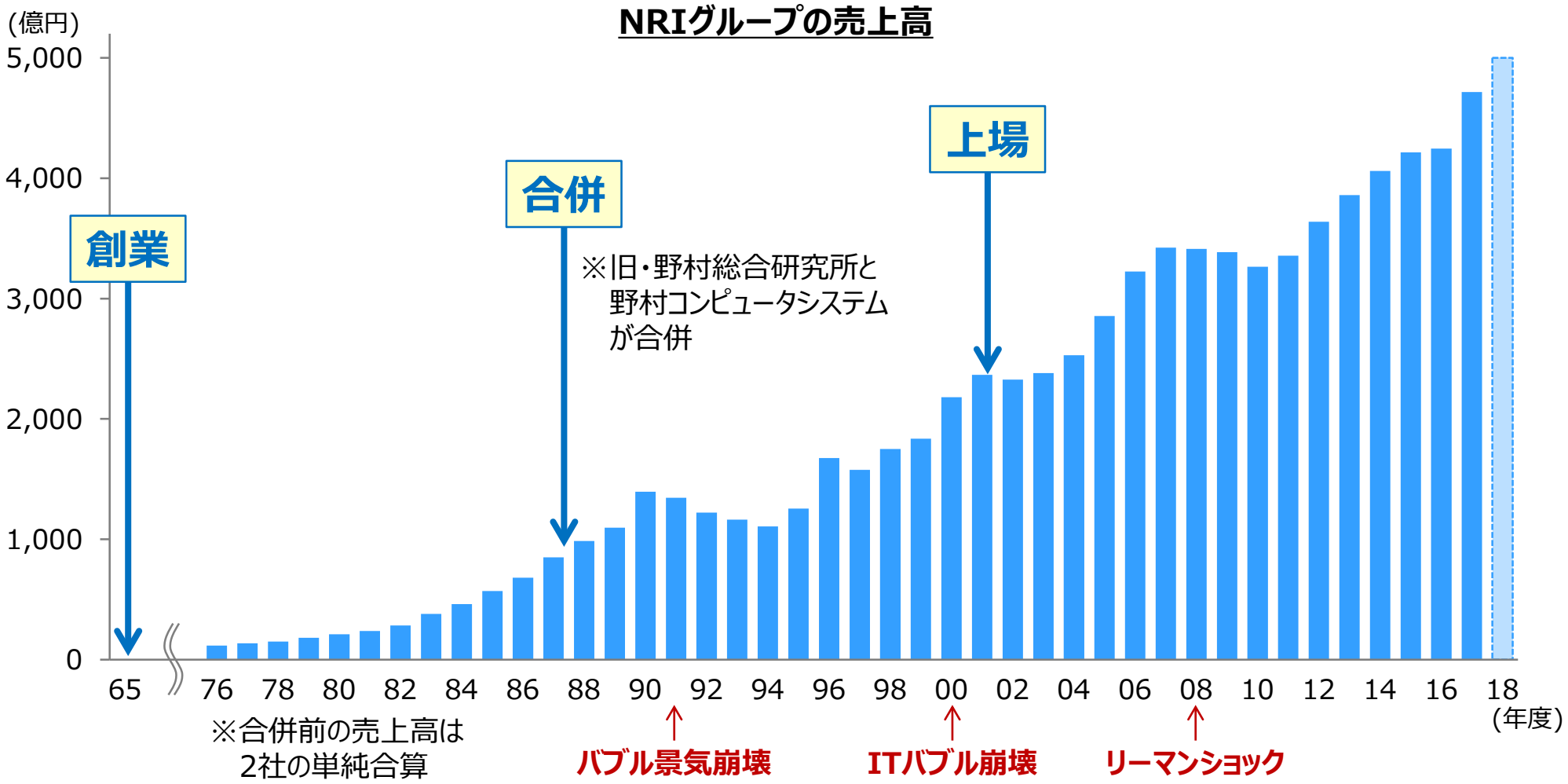
未来創発
Dream up the future.

使命	社会に対して： 新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う お客様に対して： お客様の信頼を得て、お客様とともに栄える
事業ドメイン	未来社会創発企業
経営の目標	ナビゲーション＆ソリューションにより、 企業価値の最大化を目指す
行動指針	真のプロフェッショナルとしての誇りを胸に、 あくなき挑戦を続ける

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.

この理念の下で、NRIグループは持続的な成長を実現してきました

■ 創業以来、50年余り、好不況の影響を大きく受けずに持続的、安定的な成長を実現



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.

創業（1965）・・・ 国内、民間初の総合シンクタンクとして誕生

野村総合研究所の設立趣意書
(1962年に野村證券が作成)

設立趣意書より

ねらい
- **日本でこれまでにない**、あたらしいタイプの研究所となること
- 研究調査を通ずる**産業経済の振興と一般社会への奉仕**

運営方針
- 公正な研究調査によって**一般社会の進歩に貢献**すること
- 技術と経済両面の**マルチディシプリナリーな総合研究**を行う
- 研究所が成長、発展をとげるため、**財務的に健全である**こと

「今の経済界にとって、第一に国際的な視野、第二に経済動向についての科学的分析、第三に技術研究への深い理解であり、今日ほど研究調査の重要性の大なる時代はない」

■「公益法人」ではなく、あえて「株式会社」を選択

野心的な研究所構想を実現するためには、公益法人の静的性格よりも、
株式会社による経済合理性の厳しさを選ぶべきである、という考え方が重視された

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.

合併（1988）・・・ 情報サービス企業のあるべき姿を予見して実現

■ 旧・野村総合研究所と野村コンピュータシステムの合併により、現在では当たり前の、コンサルティング機能を持つシステムインテグレータが誕生

野村證券 田淵節也会長(当時) の言葉

- 来るべき高度情報社会を見通したとき、**システム機能を持たないシンクタンクはあり得ないし、シンクタンク機能を持たないシステム企業もあり得ない**

(調印式の後の記者会見)

- 1プラス1は2ではない。この合併は必ず10になる
- 将来の日本の政治・経済すべてにわたって、**世界一の総合研究所**が必要だ
- **日本が世界で生きていくために一番必要な会社**が今日生まれた

(新生NRI発足記念式典での祝辞)

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.

上場（2001）・・・ これまで以上にサステナブルな成長を志向

- 上場に先立ち、2000年3月、上場企業にふさわしい**企業理念「未来創発」**を定める
- ITバブル崩壊、米国同時多発テロの影響で2回延期するも、**2001年12月東証一部上場**
- これを契機とし、改めて、沈滞した日本経済の再興とNRIグループの発展を目指した

橋本昌三社長(当時) の言葉

- 上場の意義は**「自立と自律」**
- 「自立」とは、大樹の陰に隠れず、**自らの力で生きていく覚悟**をもつこと
- 「自律」とは、**社会のルールに則り、自らを律することに責任を負う**こと

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.

「顧客との価値共創」の理念の下で、新たな挑戦への覚悟を表明

■ 2016年、長期経営ビジョン「Vision2022」のビジョンステートメントを発表。
新たな価値の実現に向けて挑戦し続けるNRIの意志を、このステートメントに込めている

Share the Next Values!

Share

NRIグループ内外の多様な人材が手を携えて総力を結集し、お客さまとともに活力ある未来社会づくりに貢献して、成果と喜びを分かち合う。

Next

時代先取りの精神で、グローバルへ、デジタルへ、未来の領域へと踏み出していき、次代に向けた新たなビジネスモデルを創造する。

Values

自らの強みを磨き、社会とお客さまへの様々なサービス提供を通じて価値を創造し、未来志向の新たなビジネスモデルを生み出していく。

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.

1. NRIグループの企業理念とこれまでの成長

2. NRIグループが着目するこれからの社会課題

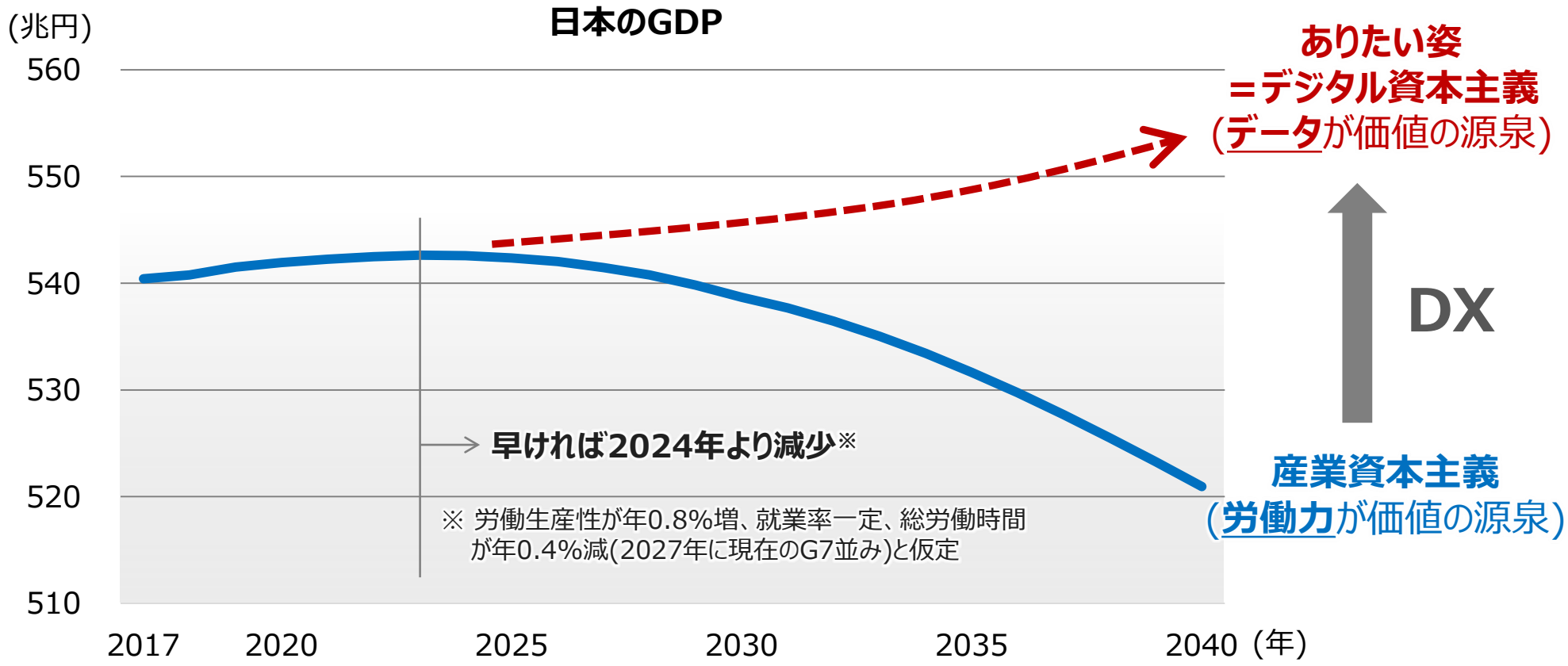
3. 価値共創を通じた社会課題の解決

4. これからの成長に向けて

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.

デジタル資本主義への経済や社会の構造転換は、日本の重要課題

- 「**労働力**」を価値の源泉とする**産業資本主義**では、将来の日本の経済成長は見込めない
- 「**データ**」を価値に結びつける**デジタル資本主義**への構造転換(**DX**：デジタルトランスフォーメーション)は、労働力の伸びが期待できない日本にとっては他国以上に重要



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.

デジタル資本主義の下で成長できる国や企業の変革に向けた貢献

日本の課題

デジタル資本主義への構造転換

- 国内産業の**バリューチェーン改革**
- **デジタル人材**不足の解消
- **社会資源の効率的な活用**、ロス削減
- デジタルを活用した**地方創生**
- **社会インフラ**の老朽化へのデジタル対応
- **サイバー**攻撃からの防御

企業の経営課題

① ビジネスモデル変革

デジタルデータと新技術を活用した**イノベーション**により、消費者の**豊かな生活**に結びつく新たなビジネスを創出し、日本の**産業の競争力**を向上

② ビジネスプロセス変革

デジタルデータの**最適なマッチング**を通じて、企業の大切な資産(人財・モノ・カネ・知的資産)を最大限に有効活用する**エコシステム**を構築

③ ITインフラ変革

5Gや**IoT**を前提とした情報システムのセキュリティを高めることにより、デジタルデータ活用の基盤となる**セキュアなインフラ**を整備

社会価値創造の視点

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

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.

1. NRIグループの企業理念とこれまでの成長

2. NRIグループが着目するこれからの社会課題

3. 価値共創を通じた社会課題の解決

4. これからの成長に向けて

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.

3つの社会価値を共創し、持続可能な未来社会づくりに貢献

NRIらしい3つの社会価値	NRIグループの活動の例	SDGs※達成への貢献
新たな価値創造を通じた **活力ある未来社会の共創**	・**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	**人々が豊かさを 実感できる経済発展**
社会資源の有効活用を通じた **最適社会の共創**	・**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)	**持続可能な生産と消費**
社会インフラの高度化を通じた **安全安心社会の共創**	・**ITインフラ変革** - セキュリティ事業 - クラウド・DC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	**社会発展を支える 強くてしなやかなインフラ**

※SDGs：世界が抱える課題を解決するために、国連が定めた2016年から2030年までの世界共通の目標

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.

① 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

主力事業における価値共創① デジタルトランスフォーメーション(DX)戦略

ビジネスモデル変革（DX2.0）	・エコシステムの構築 ・特定領域のサービス確立
プロセス変革（DX1.0）	・フロント業務のデジタル化 ・バックオフィスのデジタル化 ・インフラ変革

- ビジネスプロセスのデジタル化に向けたお客様のニーズの高まりは、ますます顕著に
- NRIはお客様の**DXパートナー**となり、**DX1.0**はもちろん、**DX2.0**を強力に支援
- お客様との共同事業を積極的に推進し、消費者の**豊かな生活につながるビジネス**を共創

SDGsへの貢献

人々が豊かさを実感できる経済発展

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.

お客様とともに、新たな価値共創を実現

DX2.0分野でのお客様との価値共創事例

テクニウム (2018/1設立)

TECHNIUM

- **DMG森精機様**との合弁会社
- 生産設備、人的リソース、加工ノウハウ等、様々な情報を一元管理し、**製造業の生産性向上**に寄与

IoTスキンケアシステム「Optune」β版 (支援中)

SHISEIDO Optune

- **資生堂ジャパン様**の新サービス(β版)
- 肌の状態、外部環境、気温や湿度などをセンシングし、**パーソナライズ**されたスキンケアサービスを提供

NDIAS(エヌディアス) (2018/12設立)

DENSO NRI SECURE

- **デンソー様**とNRIセキュアの合弁会社
- 車載電子製品のセキュリティ診断およびコンサルティング業務を通じて、**自動車産業のデジタル化**を支援

JALデジタルエクスペリエンス (2019/2設立)

JAL

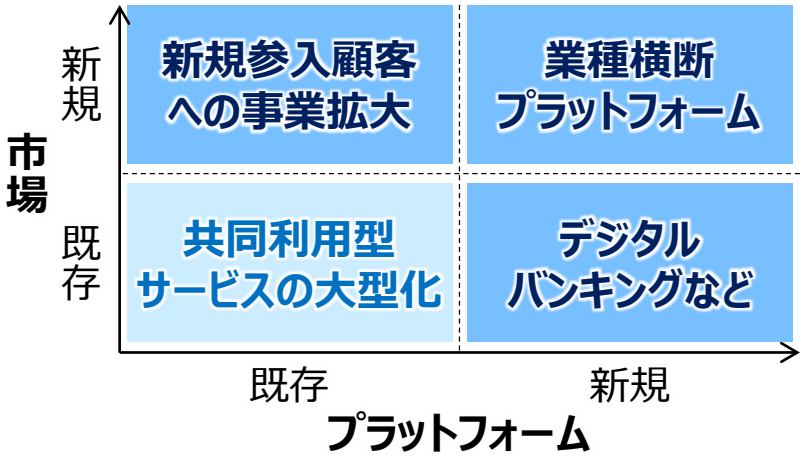
- **JAL様**との合弁会社
- 旅先や日常生活における**豊かな体験**・新たなライフスタイルをパーソナライズした形で提案し、新サービスを創出

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.

② 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

主力事業における価値共創② 金融ビジネスプラットフォーム戦略



- これまでも、STAR※やBESTWAY※などの「非競争業務領域」での**共同利用型サービス**を展開
- 日本の金融サービスを支えて**「所有から利用へ」**を牽引し、共同利用によってCO_2削減効果を創出
- 今後はさらに、業種の垣根を超えて、企業の**社会資源をムダなく有効活用**できるビジネス基盤を共創

※STAR：リテール証券会社向け総合バックオフィスシステム
BESTWAY：銀行等向け投資信託窓口販売口座管理システム

SDGsへの貢献

持続可能な生産と消費

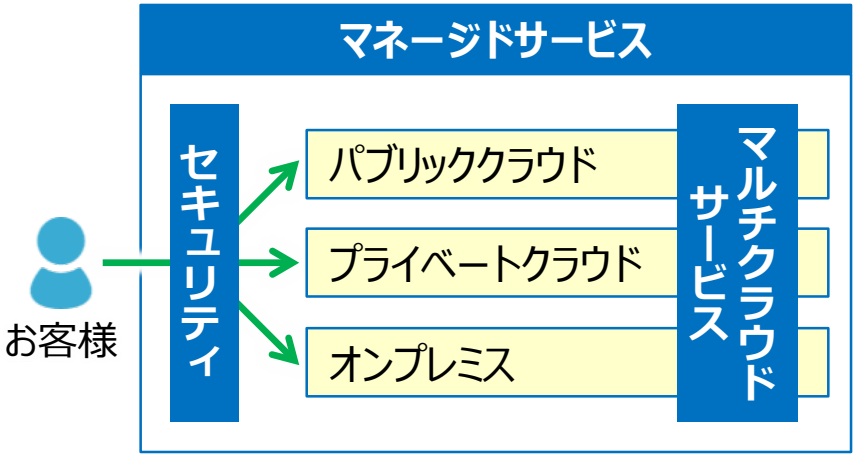
この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。
Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

活力ある未来社会の共創
最適社会の共創
安全安心社会の共創

③ 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

主力事業における価値共創③　クラウド戦略



- オンプレや複数クラウド利用など、システム基盤の複雑化に伴い、システム全体の最適化ニーズが上昇
- NRIはお客様のクラウド環境の一元化・最適化を担いながら、高度な**情報セキュリティ**サービスを提供
- クラウドネイティブの時代にふさわしい、あらゆるビジネスの基盤となる**安全安心な社会インフラ**を共創

SDGsへの貢献

社会発展を支える強くてしなやかなインフラ

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.

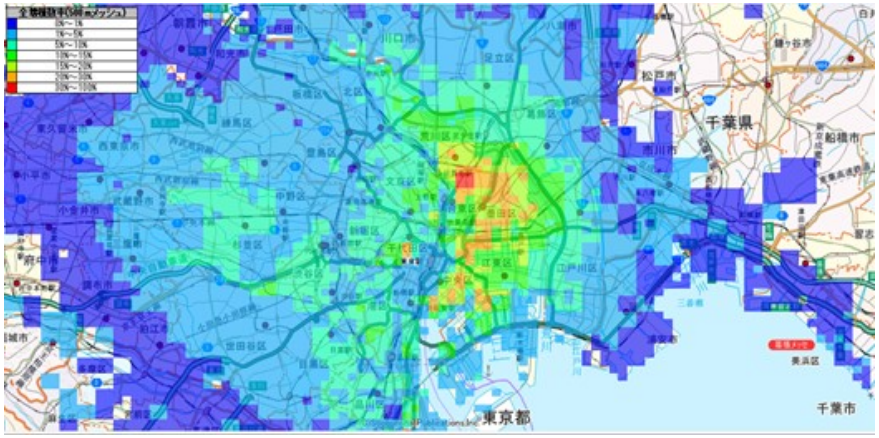
政府や自治体とともに、安全安心社会を共創

■ NRIのコンサルティングを通じて、政策の実行支援、被災地域の復興支援などに取り組む

政府・自治体の政策関連テーマを推進

主なテーマ

- 省エネ・環境・リサイクル
- 防災・リスクマネジメント
- 観光・MICE
- 物流・流通
- 地方創生・都市再生
- 電力・上下水・道路
- 医療・介護・社会保障

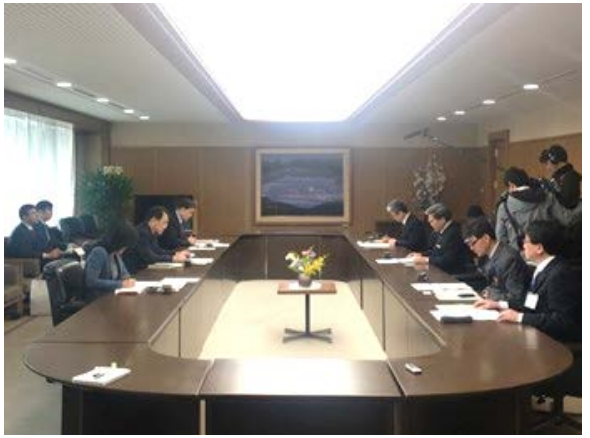


首都直下地震の被害想定シミュレーション (内閣府、東京都向け)

震災等に被災した自治体を政策面で支援

主な復興支援

- 東日本大震災(2011)：福島県の復興に向けた環境省のプロジェクトを現在も推進中
- 熊本地震(2016)：県・町との緊密なネットワークを築き、復興計画の策定と実行を支援中



熊本県への創造的復興提案

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.

1. NRIグループの企業理念とこれまでの成長

2. NRIグループが着目するこれからの社会課題

3. 価値共創を通じた社会課題の解決

4. これからの成長に向けて

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グループは、「コンソリューション」を通じて3つの社会価値を共創する

※**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

NRIらしい3つの社会価値	NRIグループの戦略目標	KPIイメージ
新たな価値創造を通じた **活力ある未来社会の共創**	• **社会提言・制度提案などを通じた未来社会への貢献** • **DXを通じた新たなビジネスモデル/事業の創出・拡大**	• **社会提言・制度提案**の発信数 • **DX**への貢献規模（DX関連売上など） • お客様との**ビジネスモデル**の創出数（JV・提携案件数） • **最適社会**への貢献規模（業務改革・ロス削減コンサルなど） • **ビジネスプラットフォーム**のサービス規模（ASP売上など） • ビジネスプラットフォームを通じた社会のCO_2削減量 • **安全安心社会**への貢献規模（公共インフラ・行政サービス支援コンサルなど） • **ITインフラの高度化**への貢献規模（マネージドサービス売上など） • **情報セキュリティ**への貢献規模（セキュリティ関連売上、監視対象ノード数など）
社会資源の有効活用を通じた **最適社会の共創**	• **業務改革やビジネスモデル改革を通じた最適バリューチェーンの構築** • **ビジネスプラットフォームによる最適金融サービスの実現**	
社会インフラの高度化を通じた **安全安心社会の共創**	• **事故や災害等にも強く、くらしを支える公共サービスのあり方の提言** • **品質とセキュリティを備えた高度なITインフラの実現**	

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.

持続可能な未来社会づくりに貢献し、NRI自身も持続的成長を実現

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

Share the Next Values!

【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への取組み)

新たな価値創造を通じた
活力ある未来社会の共創

事業を通じた価値共創について　此本

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
環境・社会活動について　多様なプロフェッショナルが挑戦する場の実現　**横山**

ガバナンスについて　社会のライフラインとの情報システムの管理　**臼見**

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
未来創発
Dream up the future.