ESG説明会

NRIグループにおける価値共創の取り組み

株式会社 野村総合研究所

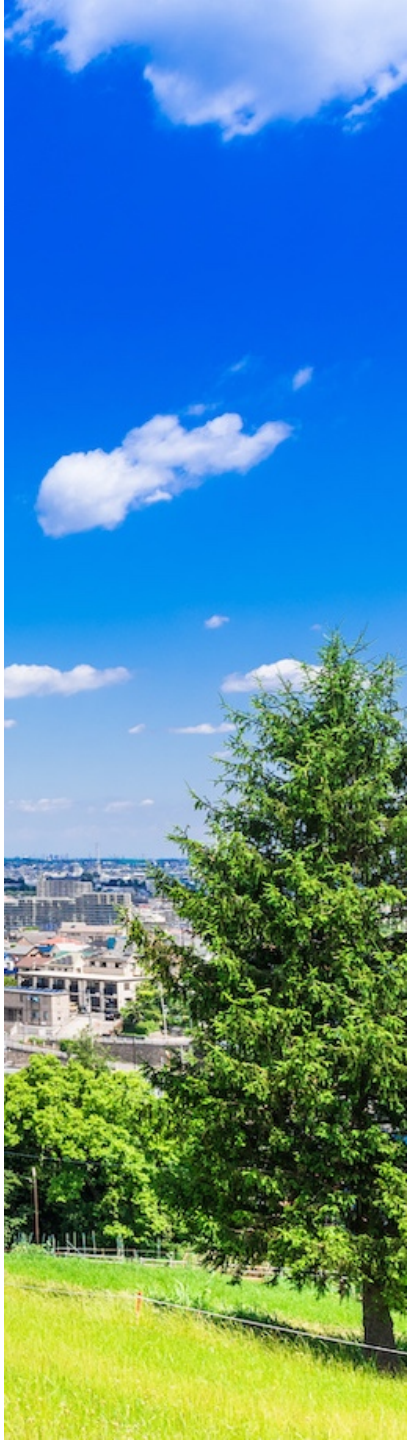
執行役員
森沢 伊智郎

価値共創リーダー
木村 勇三・其田 彩乃

2022年2月25日

NRI

Share the Next Values!



価値共創を通じた社会課題の解決を目指す委員会を設置

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 (中期経営計画2019～2022)

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%※

※ 継続的に高い資本効率を目指す

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
価値共創推進委員会

社会資源の有効活用を通じた
最適社会の共創

社会イ[illegible]高[illegible]通
安全安心社会の共創

森沢、木村・其田

＋

持続的成長に向けた重要課題

サステナビリティ推進委員会

地球環境への
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.

1 現場発の自発的な活動の高まり

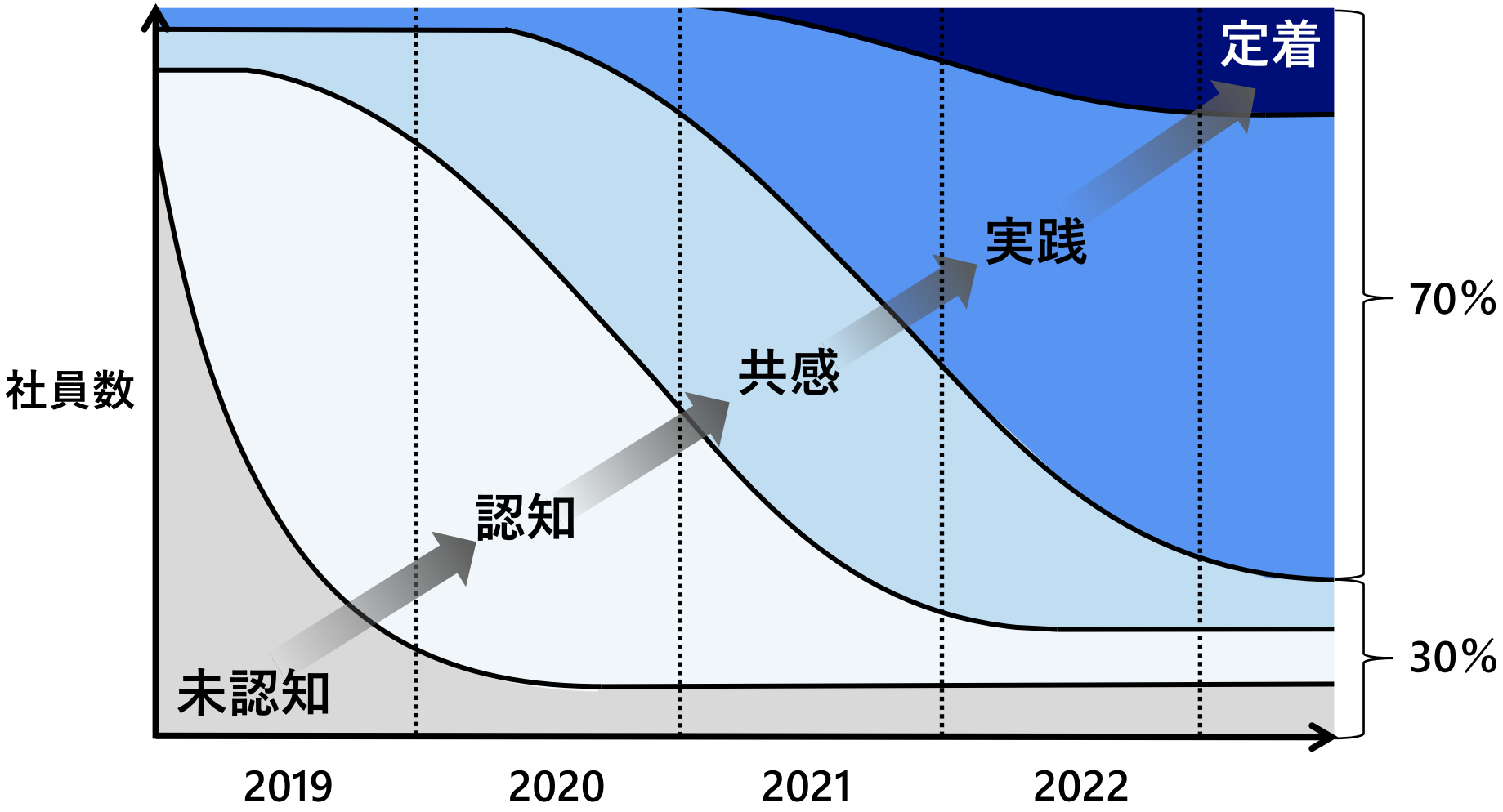
2 委員会による継続支援とグループ会社展開

3 価値共創活動の実例とその実態

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.

2022年度には、社員の7割を「実践～定着」の状態へ



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.

NRIのサステナビリティ経営実現に向けたボトムアップの活動を推進

価値共創とは、『経済価値』と『社会価値』を、お客様・社会と共創し続けることで持続的成長を実現するという"NRIのCSV活動"

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 (中期経営計画2019～2022)

経済価値

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%※

※ 継続的に高い資本効率を目指す

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

＋ CSV：Creating Shared Value (共通価値の創造)

持続的成長に向けた重要課題

- 地球環境への負荷低減
- 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

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.

委員会による浸透活動が、現場の自発的な浸透活動を触発

本部・グループ会社	浸透活動
コンサルティング	対外情報発信、PMRサロン、ナレッジ共有会、未来創発フォーラム
システムコンサルティング	対外情報発信、各種セミナー、部合宿、オープンイノベーション活動
金融ITイノベーション	対外情報発信、銀行との価値共創ワークショップ
証券ソリューション	証券本部価値共創委員会、社会価値創造ワーキング、証券本部価値共創Day
資産運用ソリューション	ダイヤのタベ、組織活性化ミーティング、社内外との意見交換
保険ソリューション	社会価値共創ワーキング、DX Insurance business lab.
金融ソリューション	金融本部価値共創委員会
産業ITイノベーション	CSVに関する他社との意見交換
流通ソリューション	価値共創ハブ(チャレンジ分科会)
サービス・産業ソリューション	サビ産本部価値共創浸透活動、データサイエンス勉強会
関西・中部支社	価値共創ワーキング(支社内、部室内)
DX生産革新	DX生革本部社会価値創造委員会、社会価値創造ワークショップ(GM層向けなど)
マルチクラウドインテグレーション	勉強会、ネタ出し会
クラウドサービス	くらぐりの集い、StartUPチャレンジ、クラウド勉強会
データセンターサービス	DCS本部価値共創委員会、DCS未来創発活動、安全安心大会、安全安心フォーラム
コーポレート等	価値共創推進委員会、サステナビリティ推進委員会、対外情報発信、価値共創サイト
NRIネットコム	NCC（ネットコムチャレンジコネクト）
NRIセキュアテクノロジーズ	アイデアコンテスト、グループミーティング
NRIデジタル	NRI CODO、価値共創コンクール

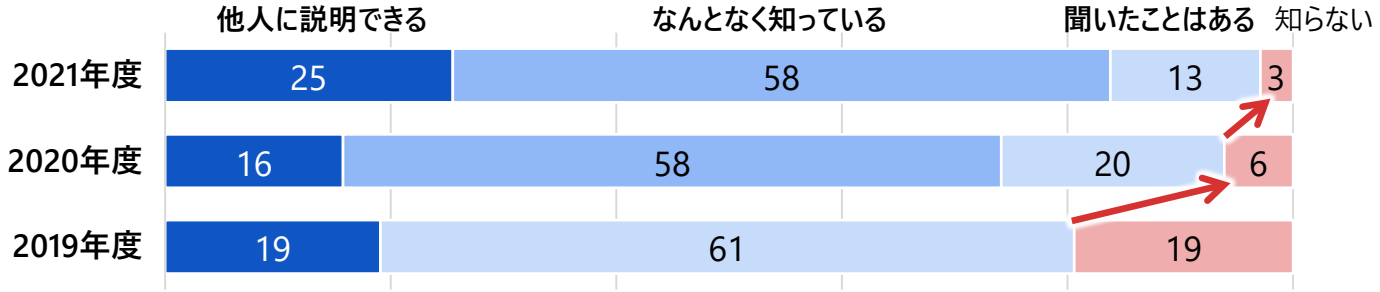
この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。
Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

これまでの活動により、「認知」「共感」は着実に浸透

■NRI本体では、一定の「認知」は得られていると言える状況

- 「価値共創」や「3つの社会価値」を聞いたことのある社員は全体の97%に。

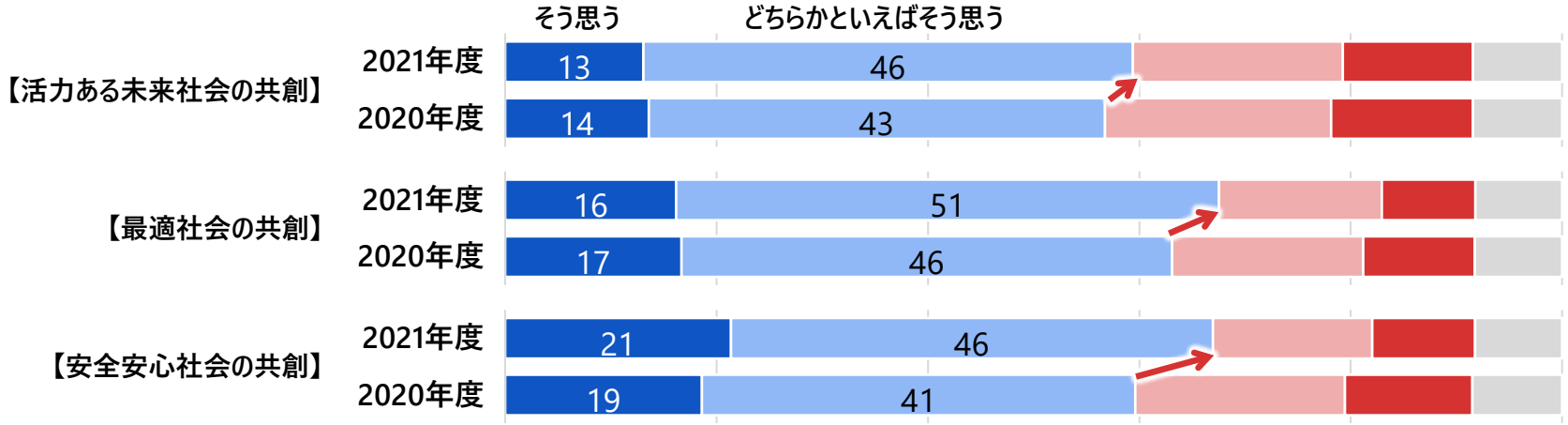
Q.「価値共創」や「3つの社会価値」について知っていましたか



■「共感」は着実に増加しつつあるものの、まだ伸び代は大きい

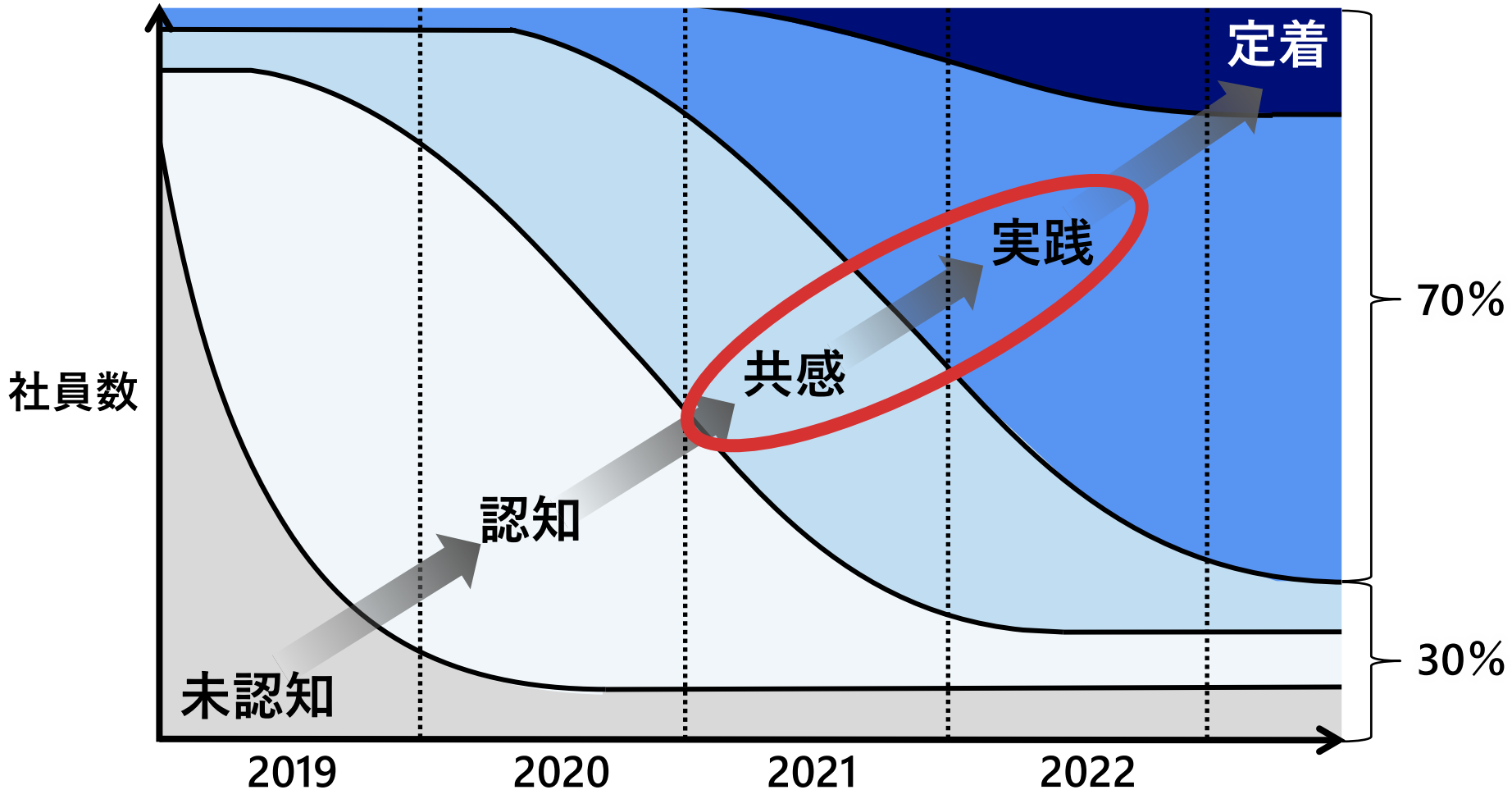
- 現業と3つの社会価値が結びついているという観点での「共感」は、それぞれ少しずつ上昇。

Q. 自分の業務は、社会価値を生み出している、または創出に寄与していると思いますか



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

浸透フェーズは、「共感」を経て「実践」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.

各現場において、「実践」は萌芽しつつある

本部・グループ会社	「実践」の取組み例
コンサルティング	社会課題解決型コンサルティング(カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、サステナ経営等)
システムコンサルティング	DX3.0 (カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー等)、スマートシティ、物流DX、DX人材育成
金融ITイノベーション	業界横断型金融PF、ESG投資促進、キャッシュレス社会の実現、地域金融SDGs
証券ソリューション	共同利用型ASPを通じた社会インフラ提供、デジタルガバメント政策の実現、投資教育活動
資産運用ソリューション	資産運用業界向けASPサービスの提供、ESG投資促進、貯蓄から投資への社会変革促進
保険ソリューション	生損保業界[illegible]活用による共通PFの提供、新領域保険分野の開拓
金融ソリューション	金融機関向けASPサービスの提供、金融包摂ソリューション開発、AML/CFT分野の高度化
産業ITイノベーション	物流最適化・ロス削減、店舗省力化、フィジカルインターネットの実現
流通ソリューション一・二	[illegible]ロス[illegible]化、災害時商品供給
サービス・産業ソリューション	[illegible]流通マーケット拡大
関西・中部支社	再生エネルギー活用促進、安全な交通社会の実現、教育業界のDX化
DX生産革新	DWPによる生産性維持・向上、新しい働き方提案、ゼロトラストを通じたセキュリティ向上
マルチクラウドインテグレーション	NRIか[illegible]asleadを通じた生産性向上
クラウドサービス	クラウドサービス・ネットワークサービスの安定稼働を通じた資源の有効活用
データセンターサービス	DCの安定運用、省エネ施策の継続実施、再エネ導入を通じたカーボンニュートラルの実現
コーポレート等	各事業本部における業務遂行支援・価値共創活動の情報発信、ESG関連資金調達
NRIネットコム	大学生協におけるトレーチェック決済の実装、食堂DX、新たな店舗利用・運営体験
NRIセキュアテクノロジーズ	サイバーセキュリティ・ゼロトラストソリューションの提供、セキュリティアセスメント・コンサルティング
NRIデジタル	新たな体験価値の創出、ECサイト構築・維持、配送最適化、不動産DX、交通DX

委員会では、
現場が推し進める「実践」の
さらなる加速を担う

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.

委員会が担う価値共創推進活動は、直接、新事業を生み出すものではないが、その可能性を拡大する

社会価値創出の加速

社員の意識
- ロイヤリティ
- チャレンジ

管理職の意識
- チャレンジ
- ハードル

やり口の共有
- 他本部事例

「価値共創」

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 現場発の自発的な活動の高まり

2 委員会による継続支援とグループ会社展開

3 価値共創活動の実例とその実態

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.

2021年度委員会における主な活動内容

施策	主な活動内容
価値共創ブランディング/グループ・グローバル展開	**•グループ会社における価値共創コンテンツへのアクセス改善** •企画検討・情報収集 •情報発信に向けたターゲット検討とコンテンツ化 •本部・グループ会社（社内）・**社外に向けた情報発信**
価値共創リーダー育成・活動支援	**•価値共創リーダー3期生の育成** •価値共創リーダーの活動支援 •次期リーダー候補生の種植え 3期生の活動テーマは「**2030年におけるNRIグループ統合レポートの社長メッセージ**」を考える
モニタリング・評価	**•国内グループ会社も含めた浸透度調査の実施** •未来創発賞の実施 •他部署所管の関連活動との連携協力 •その他、新しい取り組みへの対応検討
現場発の活動支援	**•現場における価値共創推進チームの設置支援** •現場発の価値共創活動に対する支援 **•「NRIらしい3つの社会価値」実例のまとめ** •「価値共創Day」の開催

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.

行動変容を促すための"ブランディング"を重視

【価値共創ブランディング】
- ✓ 当初の浸透活動では、**認知してもらうことを最優先とし、"情報発信"を重視**
- ✓ 共感を経て、**自分ごととして実践がなされるようになることを企図し、"ブランディング"を重視**

■NRIグループ"内"に向けたブランディング

- ●イントラネットにアクセスできなかった国内外グループ社員が、**インターネット経由で閲覧できる環境を構築**

コンテンツは日英版で整備

■NRIグループ"外"に向けたブランディング

- ●統合レポートやサステナビリティブックなどの**社外向け発信媒体において、価値共創浸透活動を紹介**

Integrated Report 2021

Sustainability Book 2021

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.

価値共創活動を牽引する「価値共創リーダー」を継続育成

■「価値共創リーダー」は、価値共創の実践を通じて変革を主導し続ける伝承者

■2019年度より育成を開始し、3期生まででグループ会社を含む60名超のリーダーを輩出

期(活動期間)	活動テーマ
1期生(2019年度-2020年度)	NRIのあるべき姿・あるべき姿実現のための課題とその解決のための行動計画
2期生(2020年度-2021年度)	実現したい未来とNRIが事業として解くべき社会課題
3期生(2021年度-2022年度)	2030年におけるNRIグループ統合レポートの社長メッセージ

3期生(2021年度)の育成プログラム

STEP 0 目覚め	伝承者としての目覚め
STEP 1 自分を知る	自分の価値基準の再発見・再創造
STEP 2 NRIを知る	NRIの価値基準の再認識・再発見
STEP 3 顧客・社会を知る	顧客、その先の社会の状況・課題の把握
	価値共創活動の発表・社長ダイアログ
実践伝承	価値共創の実践①若手/経営層ダイアログ
	価値共創の実践②価値共創Day

STEP3：顧客、その先の社会の状況・課題の把握

STEP3：社長ダイアログ

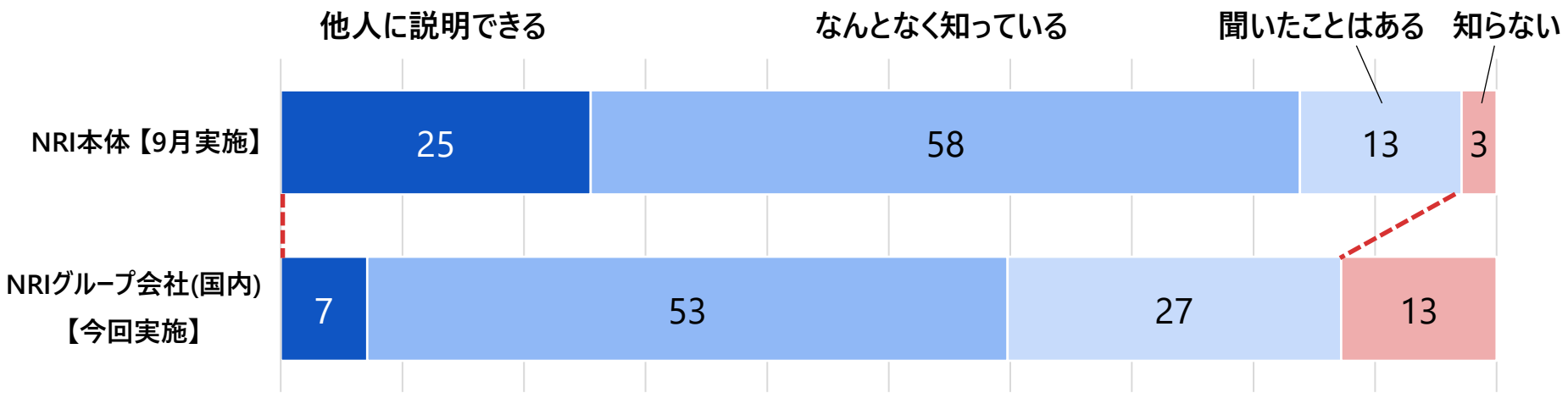
この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

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

浸透度調査の対象を国内グループ会社にも拡大実施

- 目的：「価値共創」の初期の浸透状況の把握 (課題把握・施策検討などに活用)
- 対象：NRIグループ各社(国内)の役職員　※NRI本体からの出向者は実施済みのため対象外
- 期間：2022年1月31日～2月14日
- 方法：インターネット無記名アンケート　※事前に価値共創サイトのコンテンツを閲覧した上で回答
- 回収数：1,870 (回収率73%)

Q.「価値共創」や「3つの社会価値」について知っていましたか



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.

現場活動を把握、組織間の活動事例を共有・共感する場を創出

事業本部長ヒアリング

・各組織が価値共創リーダーとともに活動を展開
・各組織がさまざまな取り組みを展開

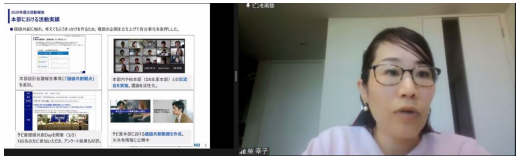
価値共創活動メンバーアンケート

・組織を超えて活動を共有・対話できる場が欲しい
・他組織の活動事例、お客様との価値共創を知りたい

組織間の活動を共有する機会を提供することで、活動を知り、人を知り、組織間の連携をしやすい環境、できる環境を提供することで現場の活動を支援

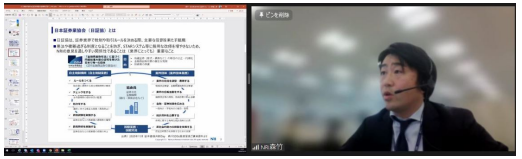
ミニ価値共創Day

共感を育む活動事例



柴さん(サービス・産業ソリューション事業本部)

組織を超えた実践事例



森竹さん(証券ソリューション事業本部)

事業を通じた実践事例

水河さん(データセンターサービス本部)

価値共創Day　2022年5月開催予定

価値共創リーダー3期生
活動報告

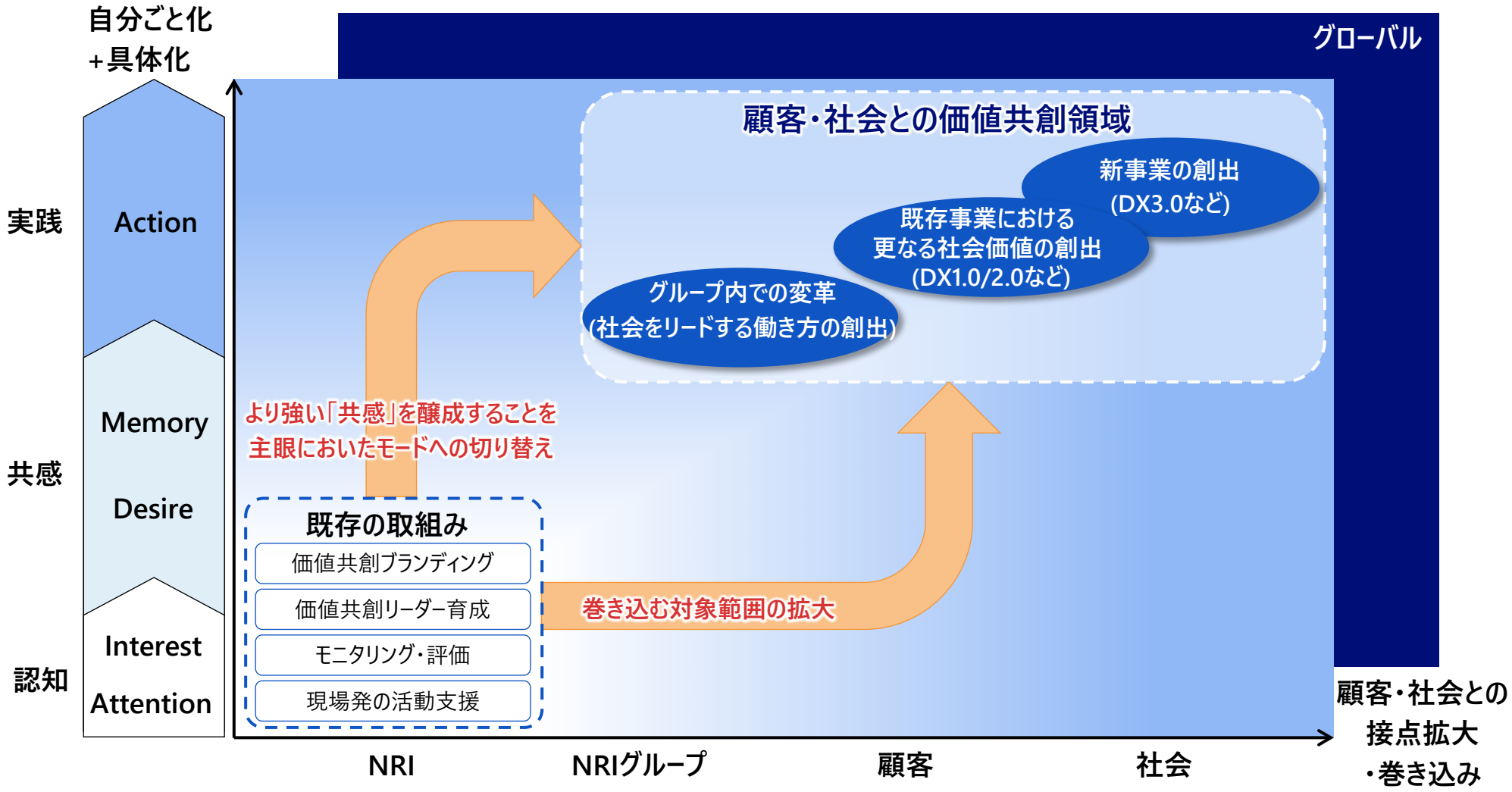
価値共創賞受賞チーム
実践事例共有

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.

施策のモードチェンジとステークホルダの広がりを意識

■既存の取組みをベースに、より強い「共感」を醸成（上方向）しつつ、巻き込む対象範囲（右方向）を拡大



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

1 現場発の自発的な活動の高まり

2 委員会による継続支援とグループ会社展開

3 価値共創活動の実例とその実態

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.

再掲

各現場において、「実践」は萌芽しつつある

本部・グループ会社	「実践」の取組み例
コンサルティング	社会課題解決型コンサルティング(カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、サステナ経営等)
システムコンサルティング	DX3.0 (カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー等)、スマートシティ、物流DX、DX人材育成
金融ITイノベーション	業界横断型金融PF、ESG投資促進、キャッシュレス社会の実現、地域金融SDGs
証券ソリューション	共同利用型ASPを通じた社会インフラ提供、デジタルガバメント政策の実現、投資教育活動
資産運用ソリューション	資産運用業界向けASPサービスの提供、ESG投資促進、貯蓄から投資への社会変革促進
保険ソリューション	生損保業界の共通基盤提供、マイナンバー活用による共通PFの提供、新領域保険分野の開拓
金融ソリューション	金融機関向けASPサービスの提供、金融包摂ソリューション開発、AML/CFT分野の高度化
産業ITイノベーション	物流最適化・ロス削減、店舗省力化、フィジカルインターネットの実現
流通ソリューション一・二	物流効率化、フードロス削減・エシカル消費促進、店舗省人化、災害時商品供給
サビース・産業ソリューション	宅配業の効率化・新サービス提供、不動産情報格差解消・中古流通マーケット拡大
関西・中部支社	再生エネルギー活用促進、安全な交通社会の実現、教育業界のDX化
DX生産革新	DWPによる生産性維持・向上、新しい働き方提案、ゼロトラストを通じたセキュリティ向上
マルチクラウドインテグレーション	NRIが提供するシステムの安定稼働・インフラ高度化、asleadを通じた生産性向上
クラウドサービス	クラウドサービス・ネットワークサービスの安定稼働を通じた資源の有効活用
データセンターサービス	DCの安定運用、省エネ施策の継続実施、再エネ導入を通じたカーボンニュートラルの実現
コーポレート等	各事業本部における業務遂行支援・価値共創活動の情報発信、ESG関連資金調達
NRIネットコム	**大学生協におけるトレーチェック決済の実装**、食堂DX、新たな店舗利用・運営体験
NRIセキュアテクノロジーズ	サイバーセキュリティ・ゼロトラストソリューションの提供、セキュリティアセスメント・コンサルティング
NRIデジタル	新たな体験価値の創出、ECサイト構築・維持、配送最適化、不動産DX、交通DX

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.

自己紹介

木村 勇三（NRIネットコム　デジタルインテグレーション事業本部）

入社以来、サービス系システム、金融系システムの開発、運用を担当後、
現デジタルインテグレーション事業本部にて、小売り系顧客向けの企画を担当。
ミライを見据え、顧客と共に新しい価値/文化を創りたいと考えている。
価値共創リーダー３期生

其田 彩乃（NRIネットコム　デジタルインテグレーション事業本部）

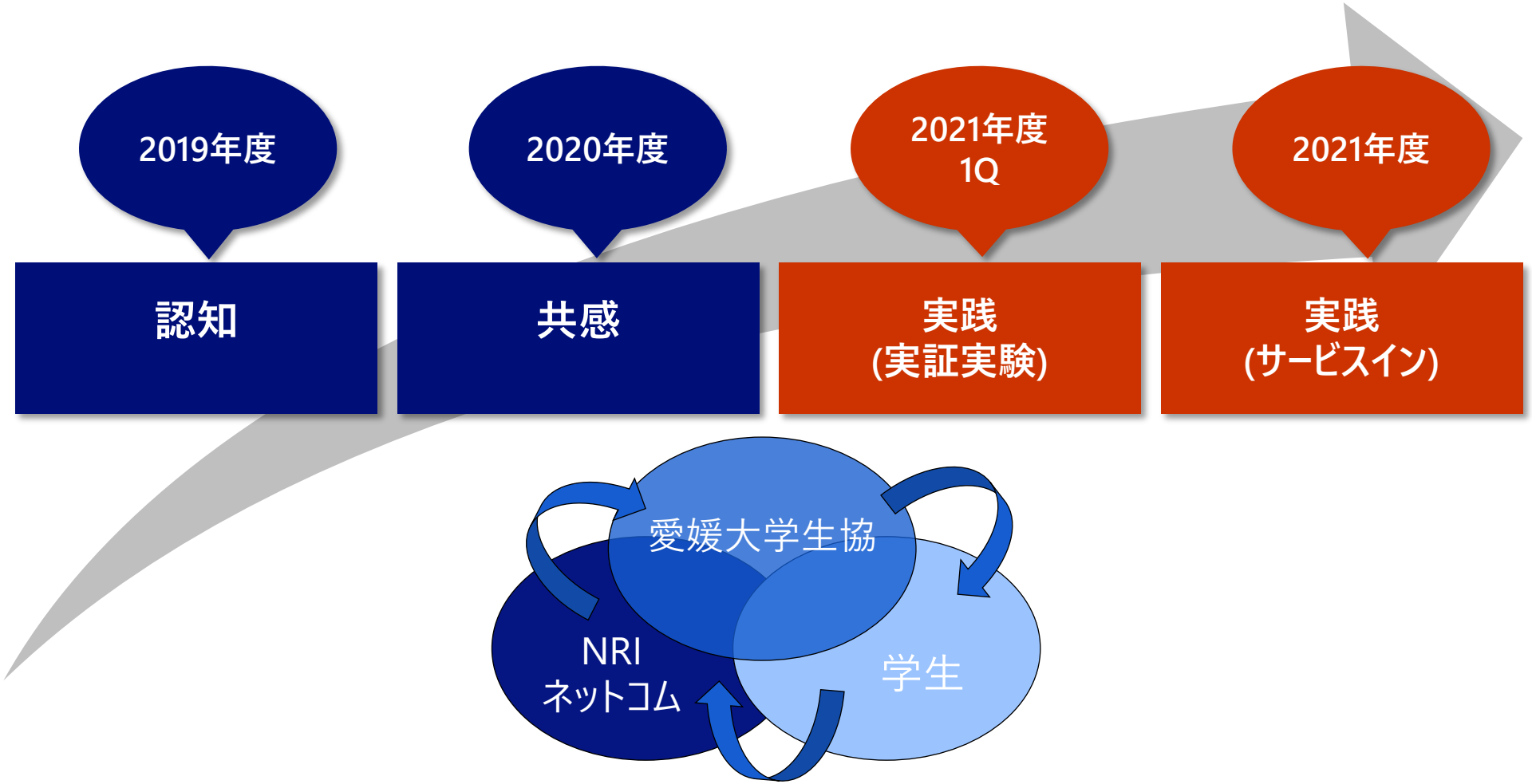
小売系顧客向けシステムの開発、運用を経て、現在は企画営業。「顧客(大学生協)、利用者(学生)と何ができるのか」現場の声をききながら活動することを主軸に、顧客と共に「次なる当たり前」のサービスを創りたいと考えている。
価値共創リーダー１期生

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.

新たな価値を共創することを継続的に活動

顧客と共創することを念頭に新規ビジネスの確立を目指す



愛媛大学生協と学生とNRIネットコムが共創

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.

R&D企画立案から、実証実験を経て、お客様と共創しサービス開始

背景/課題

＜愛媛大学生協の背景＞

1）大学生活の変化による学生利用動向への対応

2）固定費削減の対策

→コロナ禍で学生の登校が不定期となり、食堂の客数減少・休業となる中、POSレジ等にかかる固定費削減が課題となっている。
デジタルを活用することで、利用者のライフスタイル変化、ニーズ変化へ柔軟に対応できることが求められて

R&D
実証実験

＜2021年4～6月＞

愛媛大学生協における学生のスマートフォンを活用した食堂店舗利用について、仮説に基づいた実証実験を行い、学生の利用実態、次世代店舗運営スタイルの研究を実施。

評価、計画

＜2021年7月＞

実証実験結果（利用者である学生、運営者である愛媛大学生協の評価・声）をもとに、
学生のスマートフォンを活用した店舗利用を可能とする"トレーチェックサービス"を提供することで、以下2点の効果を期待。

■学生の食堂の利用習慣(食事の導線や決済方法)を変える可能性（未来社会の共創）

■レジ台数の最適化・人的資源再配置を実現し、固定費削減の見込み（最適社会の共創）

サービス化

＜2021年10月～＞

愛媛大学生協にて本格サービス開始

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.

特許出願中
番号：2021-028933

大学生協トレーチェック決済の紹介

学生のスマートフォンを活用した、POSレジ以外の新たな決済の形

従来の店舗運営

既存の
POSソリューション
（POS、ICカード）

これからの店舗運営

学生のスマートフォンを活用して
新たな店舗利用・運営体験

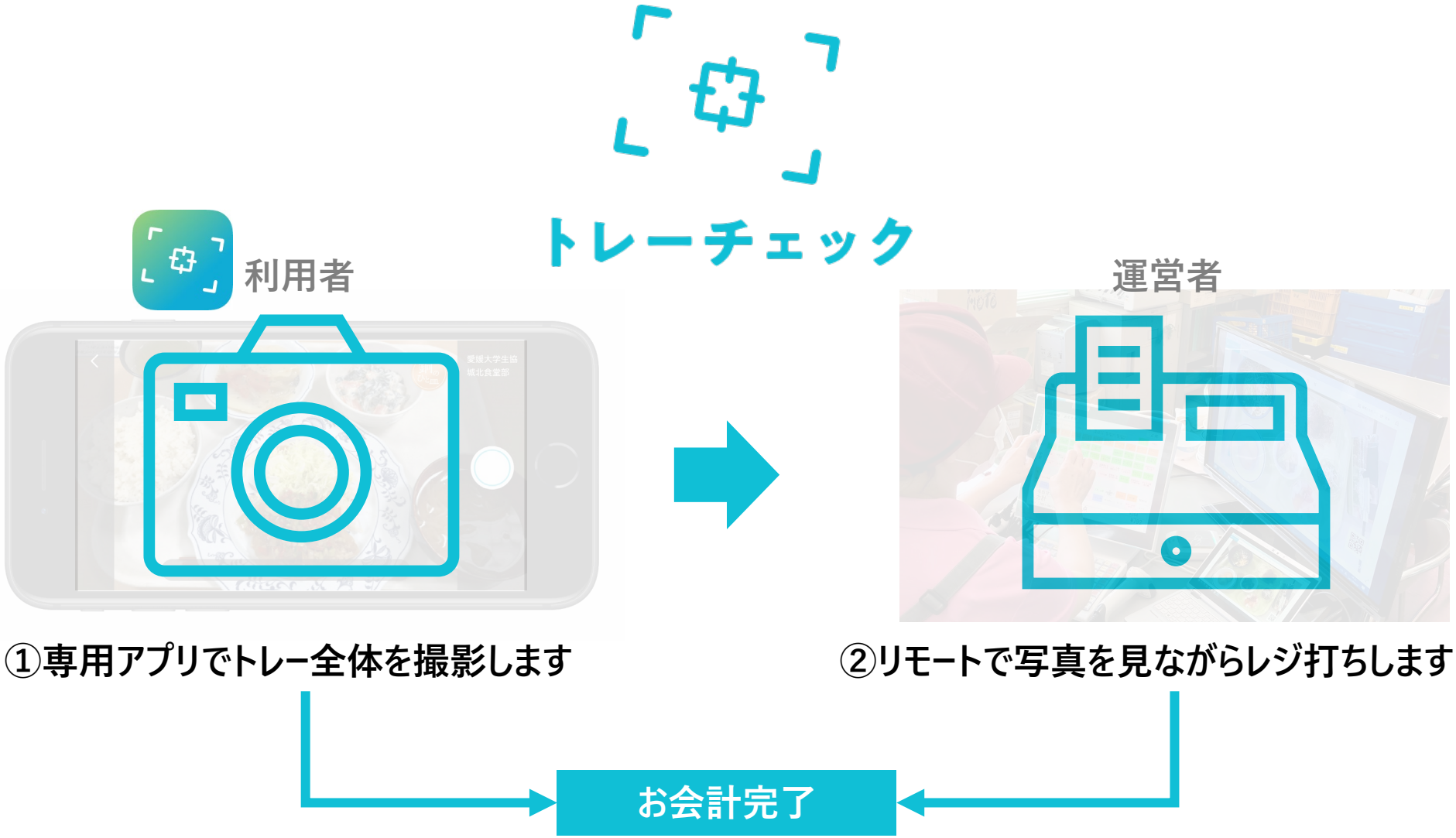
学生のスマートフォンを活用することによって実現したいこと
① 学生ニーズへの対応 (“なんでもスマホ”のZ世代)
② ハードウェアにかかる固定費削減
③ 従業員の働き方の柔軟性向上

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.

特許出願中
番号：2021-028933

大学生協トレーチェック決済の紹介

トレーチェックは、自分のスマートフォンで撮った写真でお会計(チェック)ができるサービス



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.

利用者の利用シーン（POSレジを通過しない新たな店舗利用体験）

特許出願中
番号：2021-028933

1
いつも通り食事を受け取り

2
レジではなく、
トレーチェック専用の
テーブルへ

3
専用テーブルにある
来店QRを読み取って
トレー全体を撮影

4
おいしく食事！

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.

愛媛大学生協のトレーチェック利用の様子

学生によるトレーチェック利用

トレーチェック利用時の手もと

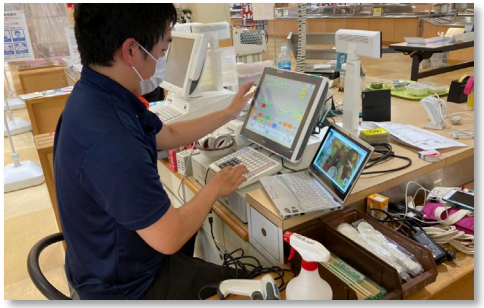
トレーチェックカウンター

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.

大学生協トレーチェック決済の紹介

愛媛大学生協との実践と、運営者の利用シーン



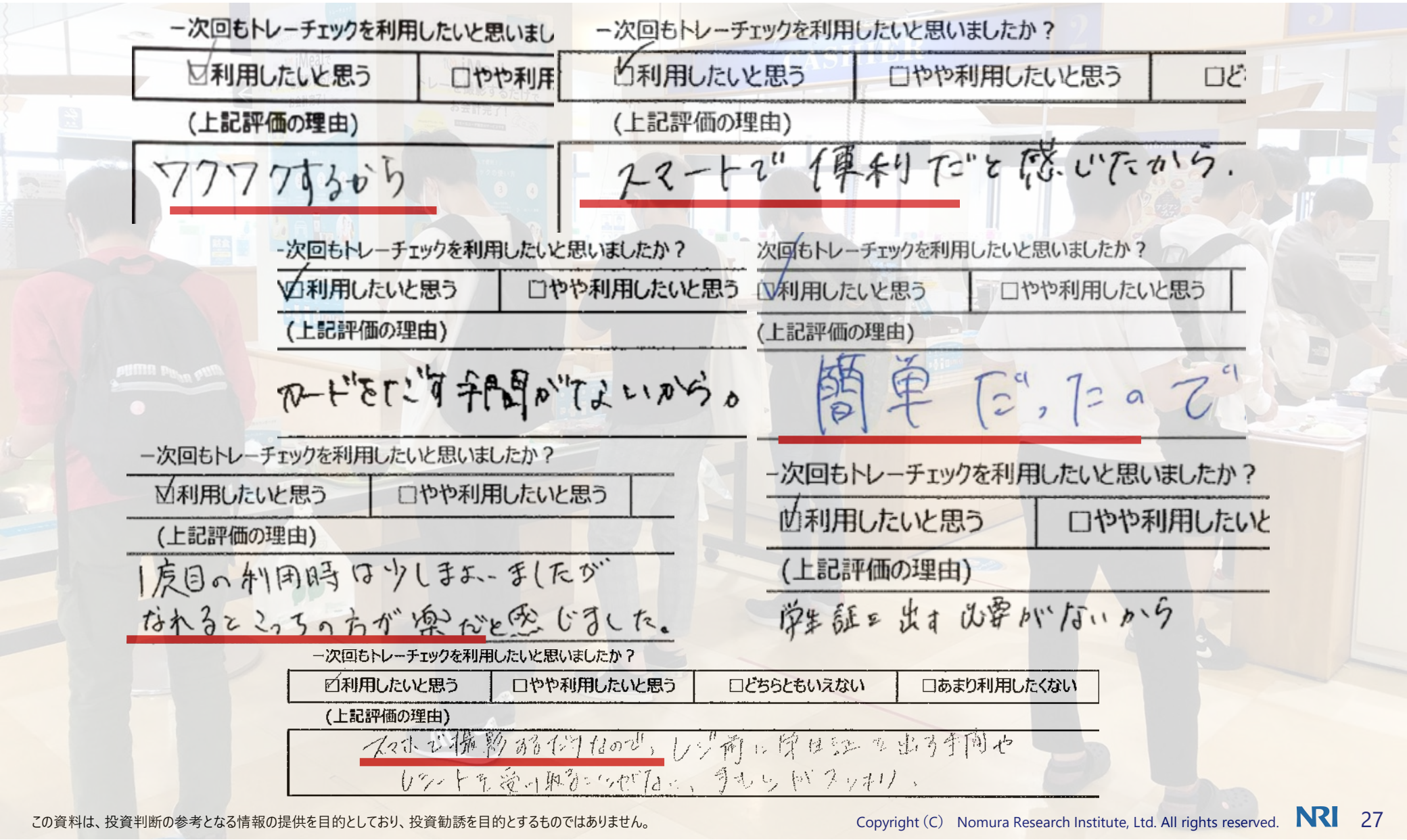
事務所や閑散時間帯の店舗

・写真を見て、レジ入力

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.

愛媛大学生協 学生の声 (2021年6月実証実験アンケートより)



－次回もトレーチェックを利用したいと思いまし

☑利用したいと思う　□やや利用

(上記評価の理由)

ワクワクするから

－次回もトレーチェックを利用したいと思いましたか？

☑利用したいと思う　□やや利用したいと思う　□ど

(上記評価の理由)

スマートで便利だと感じたから。

－次回もトレーチェックを利用したいと思いましたか？

☑利用したいと思う　□やや利用したいと思う

(上記評価の理由)

カードをださず手間がないから。

次回もトレーチェックを利用したいと思いましたか？

☑利用したいと思う　□やや利用したいと思う

(上記評価の理由)

簡単だったので

－次回もトレーチェックを利用したいと思いましたか？

☑利用したいと思う　□やや利用したいと思う

(上記評価の理由)

1度目の利用時は少しまよいましたが
なれるとこっちの方が楽だと感じました。

－次回もトレーチェックを利用したいと思いましたか？

☑利用したいと思う　□やや利用したいと

(上記評価の理由)

学生証を出す必要がないから

－次回もトレーチェックを利用したいと思いましたか？

☑利用したいと思う　□やや利用したいと思う　□どちらともいえない　□あまり利用したくない

(上記評価の理由)

スマホで撮影するだけなので、レジ前に学生証を出す手間や
レシートを受け取るこがなく、すもしがスッキリ。

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.

大学生協トレーチェック決済の紹介

愛媛大学生協 学生、職員の声

学生・愛媛大学生協職員・NRIネットコムによるトレーチェックチーム

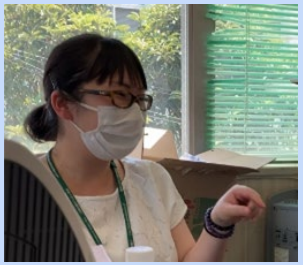
学生メンバー・愛媛大学生協職員・NRIネットコムにより
トレーチェックの利用実態の共有

溝口 和裕専務 (愛媛大学生協)

「価値共創」にも使われている一文字ですが、「**共感**」を大事にしていきたい

盛 由香里店長 (愛媛大学生協)

利用者と共に運営するのが、新しい世界です！



浅野 圭司店長 (愛媛大学生協)

トレーチェックは、**これからの店舗運営を大きく替える**いい仕組みです

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.

Share the Next Values!