

統合レポート 2016  
(2016年3月期)

Share the Next Values!



このもと しんご  
**此本 臣吾**  
代表取締役社長

#### プロフィール

- 
- 1985年** 東京大学大学院 工学研究科 産業機械工学を修了し、NRIの前身である旧・野村総合研究所に入社。以来、経営コンサルタントとして活動。
- 
- 1994年** 台北事務所長、翌年には台北支店長に就任。アジアを中心としたグローバルでの事業立ち上げを数多く経験。
- 
- 2004年** 執行役員 コンサルティング第三事業本部長兼アジア・中国事業コンサルティング部長に就任。  
2010年に常務執行役員 コンサルティング事業本部長、2013年には常務執行役員 コンサルティング事業担当、コンサルティング事業本部長、システムコンサルティング事業本部長に就任。  
ITソリューション部門と連携して、新規顧客獲得の実績を挙げる。
- 
- 2015年** 代表取締役 専務執行役員 ビジネス部門担当、コンサルティング事業担当に就任。長期経営ビジョン「Vision2022」のもと、成長戦略の策定を先導。
- 
- 2016年4月** 代表取締役社長に就任。
-

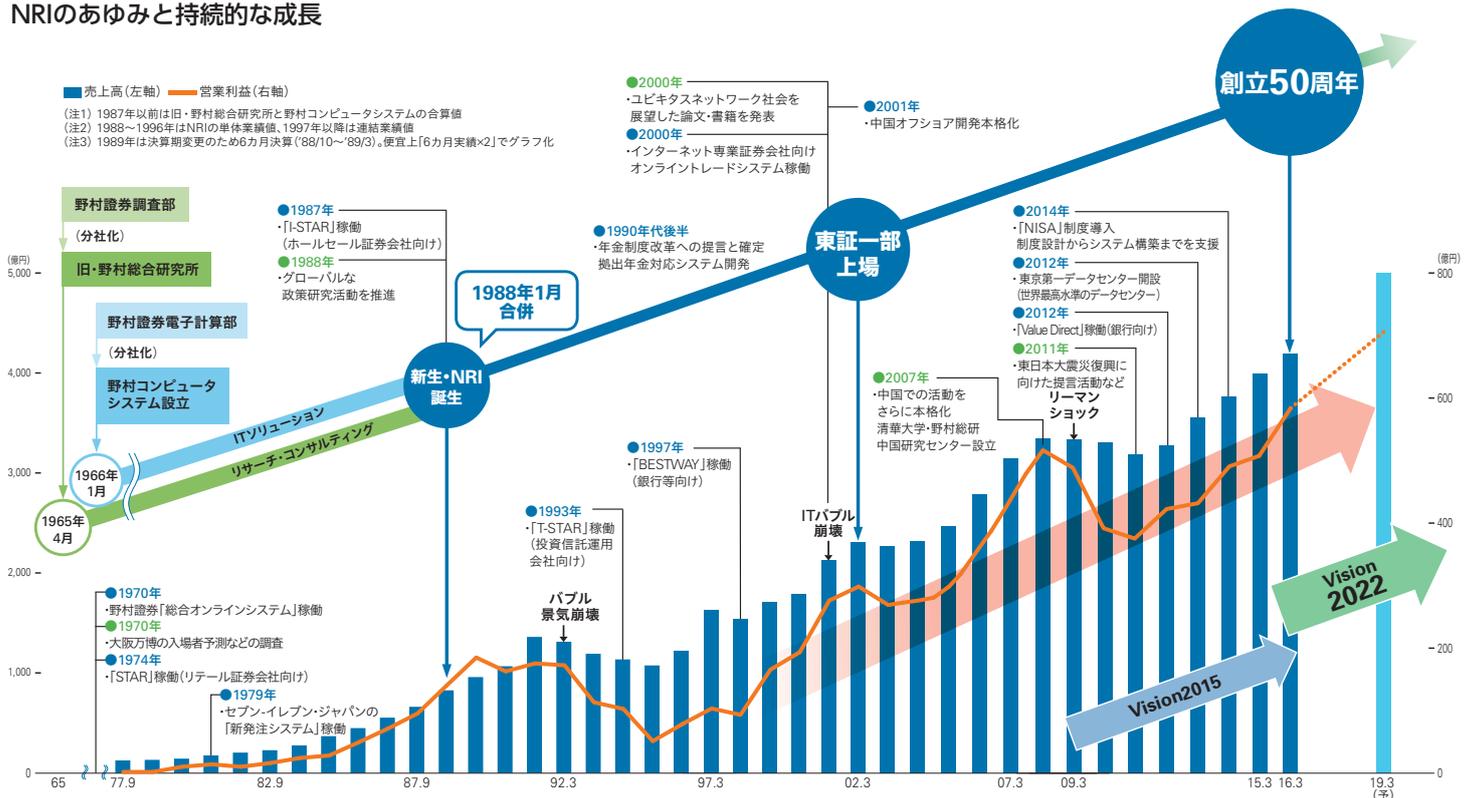
# ごあいさつ

2016年4月より代表取締役社長に就任しました此本です。どうぞ宜しくお願いいたします。

NRIは今、「潮目が変わる」重大な局面にさしかかっています。顧客企業のグローバル事業展開はますます加速しており、顧客からの信頼を維持し続けるためには、グローバルな対応力が求められています。また、社会はデジタルエコノミーによる「新しいITの時代」へと大きく変化しています。このような変化の潮流をしっかりと見定め、NRIはあえて8カ年という長期の経営ビジョン「Vision2022」を掲げました。このビジョンは、私たちのコーポレート・ステートメントである「未来創発」を実現するために描いた2023年3月期までのストーリーです。その実現に向けて、2016年4月からの新体制のもとで、3カ年の中期経営計画をスタートさせました。50年以上の歴史の中で培ってきた「洞察力」「実現力」「共創力」という3つの強みにさらに磨きをかけ、成長戦略を推進することで、事業領域のすそ野を広げ、その先の成長を加速する土台を築きます。そして、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に邁進していきます。

「Vision2022」の実現に向けた私たちの思いを“Share the Next Values!”という言葉に込めました。NRIの社員一人ひとりが、この思いを持って、新たな価値の実現に向けて挑戦していきます。

## NRIのあゆみと持続的な成長



## 2016 in Summary

売上高

4,214億円

前期比+3.8%

グローバル関連事業  
売上高

239億円

営業利益

582億円

前期比+13.2%

親会社株主に帰属する  
当期純利益

426億円

前期比+9.7%

受注残高

2,283億円

前期比+0.5%

フリー・キャッシュ・フロー

61億円

1株当たり当期純利益\*

188円

前期比+11円

1株当たり年間配当金

80円

前期比+10円\*

ROE

10.6%

前期比△0.2ポイント

社員数

10,757名

前期比+1,745名

2016年3月期の売上高は4,214億円（前期比3.8%増）、営業利益は582億円（同13.2%増）です。コンサルティング、金融ITソリューション、産業ITソリューションの各セグメントともに増収となったことに加え、前期の不採算案件の解消により収益性が改善し、増益となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は426億円（同9.7%増）でした。売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益とも、過去最高を更新しました。

\*NRIは2015年10月1日付で普通株式1株につき1.1株の割合で株式分割をおこなっていますが、当期の期末配当はこれにともなう1株当たり配当金の調整はおこなわないため、年間で実質14円の増配となります。

1株当たり当期純利益は、前期の期首に株式分割がおこなわれたと仮定して算出した値を記載しています。

## 目次

### NRIの価値創造

NRIとは	4
企業理念、経営ビジョンと戦略・CSR方針	4
価値創造プロセス	6
強固な顧客基盤と安定した収益構造	8
層の厚い人材、高い収益力と生産性	9
財務・非財務ハイライト	10

### 次代に向けた新たな価値創造戦略

社長メッセージ	12
新マネジメントの決意表明	20
特集：Share the Next Values! 長期経営ビジョン [Vision2022] と 中期経営計画	22
セグメント at a Glance	32
事業別戦略	34

### 攻めと守りを支えるガバナンス

コーポレートガバナンス	38
役員一覧	38
リスク管理、内部統制および コンプライアンス	47
品質管理	48

### 「未来創発」を体現するCSR活動

CSR方針	50
情報発信・提言	51
人づくり	52
環境	53

### 財務セクション

11年間の主要連結財務データ	54
経営者による財政状態および 経営成績に関する説明および分析	56
設備の状況・研究開発	62
事業等のリスク	63
重要な会計方針および見積り	67
連結財務諸表	68

### 会社データ

NRIグループ	74
会社データ	75

### 注意事項

●本統合レポートは、2016年3月期の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、(株)野村総合研究所 (NRI) 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。本統合レポートに記載されている意見や見通しは、統合レポート作成時点におけるNRI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、予告なしに変更されることがあります。本統合レポートのいかなる部分も一切の権利はNRI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おこなわないようお願いいたします。

●本レポート内の“NRI”は、一部“NRIグループ”全体を指す場合がありますが、便宜上“NRI”と統一表記しています。

# 統合レポート2016の構造と主な内容



## 統合レポート2016の編集方針

2014年からNRIでは、企業価値創造活動の全体像をわかりやすく、かつ、簡潔にお伝えするために、企業価値に関わる重要な財務・非財務情報について関連づけながら説明する統合レポートを発行しています。これにより、機関投資家をはじめとするステークホルダーの皆様とのより深いコミュニケーションを目指しています。なお、ホームページやCSR報告書ではより詳細な情報を掲載しています。併せてご参照ください。

### コーポレートホームページ



<http://www.nri.com/jp/>  
企業活動全般について紹介

### 財務情報

IR情報  
<http://www.nri.com/jp/ir/index.html>

### 非財務情報

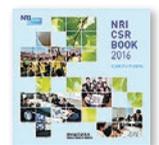
CSRの取り組み  
<http://www.nri.com/jp/csr/index.html>

NRIオピニオン  
<http://www.nri.com/jp/opinion/index.html>

### CSR報告書

#### 「CSRブック2016」

1年間のCSR活動の概要をわかりやすく説明



#### PDFファイル「CSR報告書2016」電子版

3つの重点テーマを中心とした取り組みや関連情報を詳細に説明

<http://www.nri.com/jp/csr/>  
2016年9月末に公開予定



#### インターネット上「CSR活動File」

NRIの事業や活動をCSRの視点から具体的かつタイムリーに解説

<http://www.nri.com/jp/csr/activities/>



# 企業理念、 経営ビジョンと 戦略・CSR方針

コーポレート・ステートメント「未来創発」と、創立以来の使命が、NRIの事業活動の原点です。これらは、50年以上の歴史の中で、3つの強み、すなわち「洞察力」「実現力」「共創力」に結実しています。

そしてこれらの強みを支えるのが、プロフェッショナリズムを体現する人材です。

こうした独自の強みを活かし、顧客の課題に向き合い、他社にはできないNRIらしい事業に取り組んできました。2015年4月にスタートした8カ年の長期経営ビジョン「Vision2022」のもと、3つの強みにさらに磨きをかけ、成長戦略を推進していきます。

また、社会への責任を果たすためのNRIらしいCSRを推進し、企業価値の向上を図っています。

## 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

新しい社会のパラダイムを  
洞察し、その実現を担う

お客様の信頼を得て、  
お客様とともに栄える

## 独自の強み

お客様や業界・社会に関する深い知見をもとに未来を洞察し、短期的な成果よりも、長期的で社会的な意義を志向したナビゲーションを提供する力

洞察力

人材

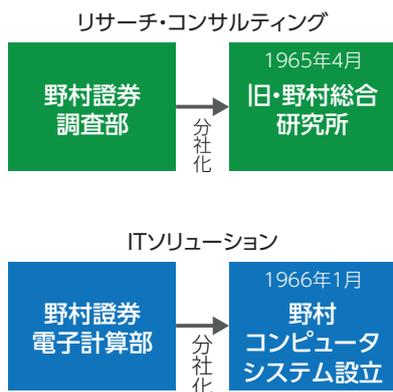
実現力

共創力

金融や流通の分野で鍛え抜かれたテクノロジーと、やり遂げる強い意志でソリューションを創り、データを分析する能力を磨き続けることで、お客様や業界・社会にとっての価値を真に実現する力

お客様のニーズを理解し、お客様とともに考え、パートナー企業とともに知恵を絞って変革を共創し続けるカルチャー。ユーザー企業を出自とするNRIならではの力

## なりたち



NRIは、統合により、リサーチ・コンサルティングからITソリューションまで一貫したサービスを提供する先進的な企業となりました。



シンクタンクとITソリューション企業の合併(日本初)

**長期経営ビジョン「Vision2022」**  
(2016年3月期～2023年3月期)

*Share the Next Values!*

**Share**

多様な人材の総力の結集や、  
成果と喜びの分かち合い

**Next**

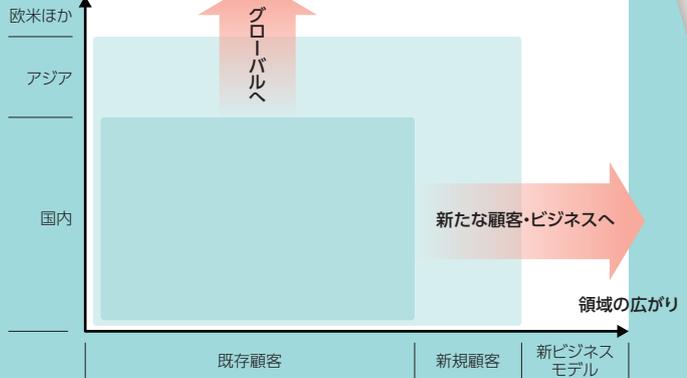
新しい時代に向けたパラダイムの  
洞察とビジネスモデルの創造

**Values**

イノベーションによって生み出  
される新しい価値や多くの人の  
価値観

**中期経営計画**  
(2017年3月期～2019年3月期)

グローバルな広がり

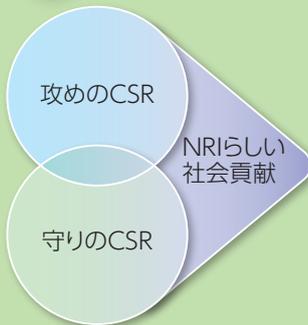


生産性の向上と既存事業の拡大に取り組みつつ、グローバルやデジタルビジネス分野等の新領域において、事業基盤の確立や実績づくりを進めていきます。

詳細はP16-19、P22-31ご参照

**CSR方針**

本業の責任、  
社会とのきずな



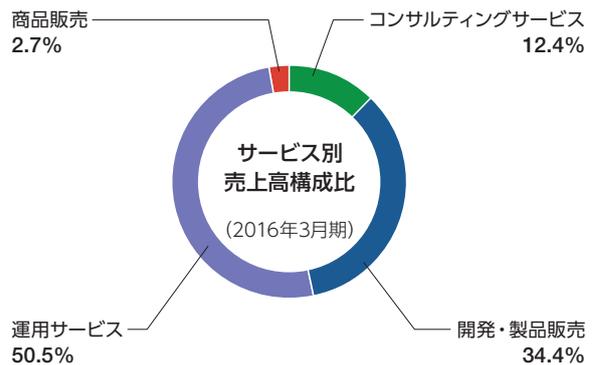
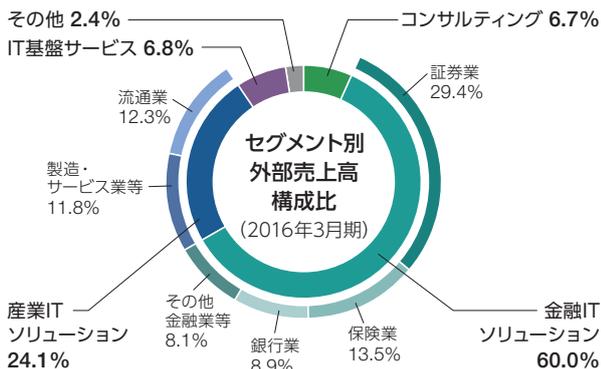
**CSRの重点テーマ**

- ① 未来に向けた持続可能な社会づくり
- ② 人々の暮らしを支える情報インフラの提供
- ③ イノベーションを創出する人づくり

CSR活動については、P50-53ご参照

**事業ポートフォリオ**

特に証券業における豊富なノウハウを活かして、金融ITソリューションに大きな強みを持っています。



## 価値創造プロセス

NRIは社会や顧客の課題を発見し解決策を導く「ナビゲーション」と、その課題の解決をITを利用してサポートする「ソリューション」を融合させた「ナビゲーション×ソリューション」を軸とした価値創造をおこなっています。

ナビゲーションの核は、コンサルティング事業です。

ソリューションはシステム開発、運用アウトソーシング、共同利用型サービスから構成されています。

コンサルティング、システム開発、運用アウトソーシングのプロセスの繰り返しで蓄積されたノウハウを活用して開発された共同利用型サービスが、NRIの高い収益性に貢献しています。

今後は、コンサルティングとソリューションが顧客と併走してビジネスITを構想・推進する新たなビジネスモデル「コンソリューション」を拡大していきます。

企業理念

事業・社会のトレンド & 顧客ニーズ・課題

対応・先取り

### 資本

#### 人的資本

- ・優秀で層の厚い人材

#### 知的資本

- ・共同利用型サービス
- ・先を見据える力
- ・NRIブランド

#### 製造資本

- ・大規模システム構築・運用力
- ・高品質・安全なデータセンター

#### 社会・関係資本

- ・強固な顧客基盤

#### 財務資本

- ・強固な財務体質
- ・豊富なフリー・キャッシュ・フロー
- ・高い財務信用力

Input

コーポレートガバナンス

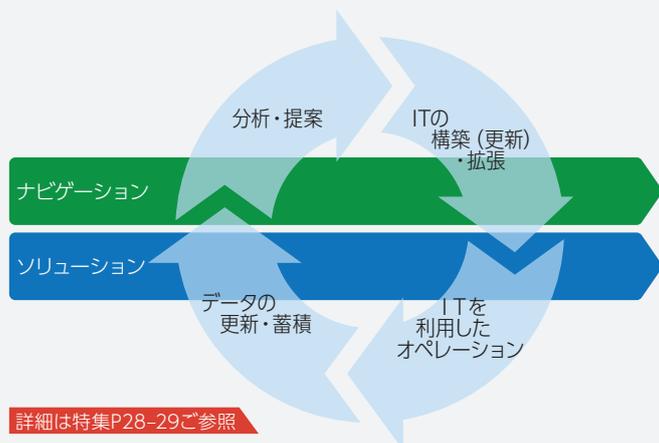
## ビジネスモデル

### 「ナビゲーション×ソリューション」の連携で価値を提供



詳細は特集P24-25ご参照

### コンサルティングとシステムが併走して継続的に価値を提供「コンソリューション」



詳細は特集P28-29ご参照

### 支える仕組み

リスク管理

品質管理

人材育成

## 社会や顧客に提供する Values & Benefits

- 社会の変革をリードする情報発信や提言
- 顧客にとって価値あるサービスやソリューション
- 安全で安心できるサービスやソリューション

Outcomes

&

## NRIの企業価値向上

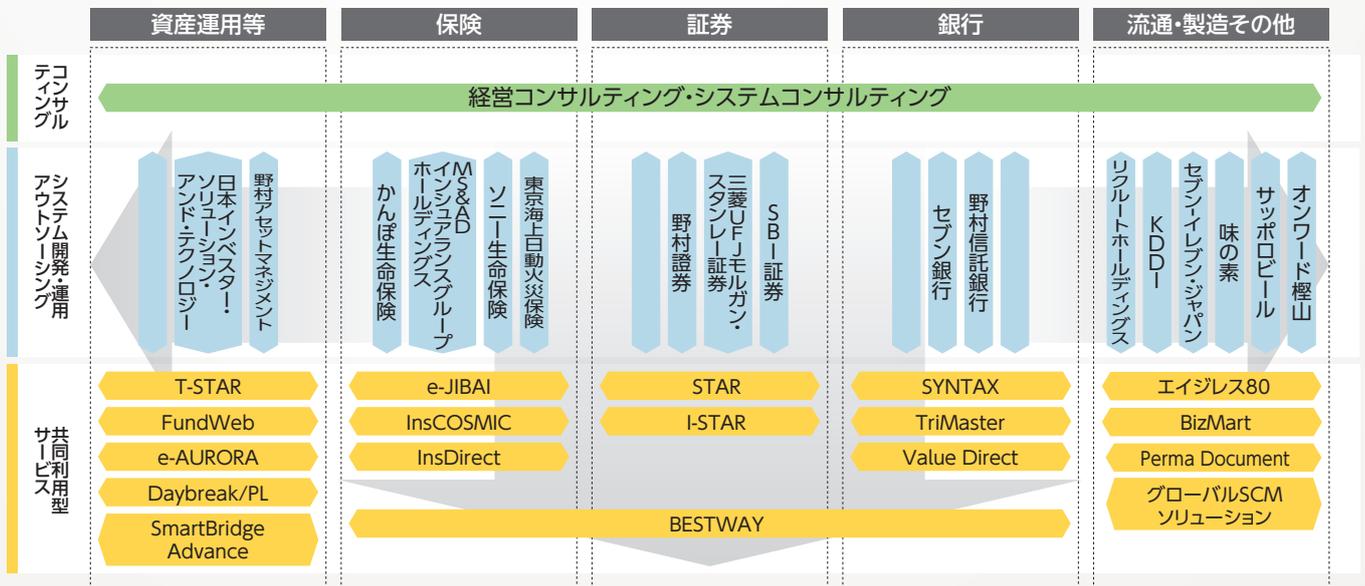
- イノベーションを支える人材
- NRIブランド向上
- サービスやソリューションの高度化
- 持続的な成長

## 強固な顧客基盤と安定した収益構造

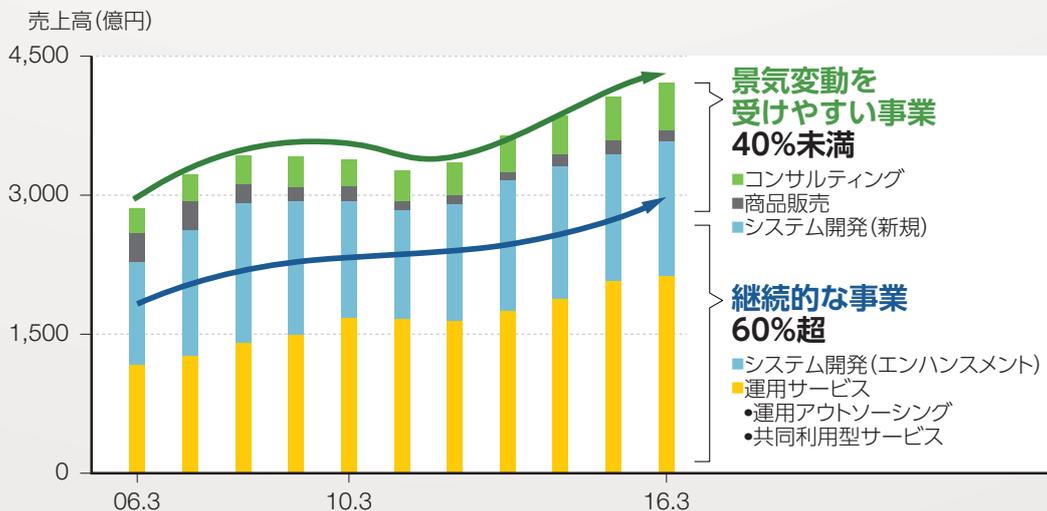
NRIは創立以来、顧客第一の精神でサービスを提供しながら、顧客とともに成長してきました。長年の金融業向けITソリューション提供の実績をベースにした幅広い顧客基盤が特徴です。さらに、力強い事業ポートフォリオ実現のために、産業分野の顧客基盤の拡大も推進しています。

運用アウトソーシングや共同利用型サービスの提供、システム開発の一部であるエンハンスメント(保守・運用)が継続性の高い事業です。これらの継続的な事業が6割を超える安定した収益構造がNRIの強みのひとつです。

### 幅広いサービスと強固な顧客基盤



### 継続的な事業が6割を超える安定した収益構造



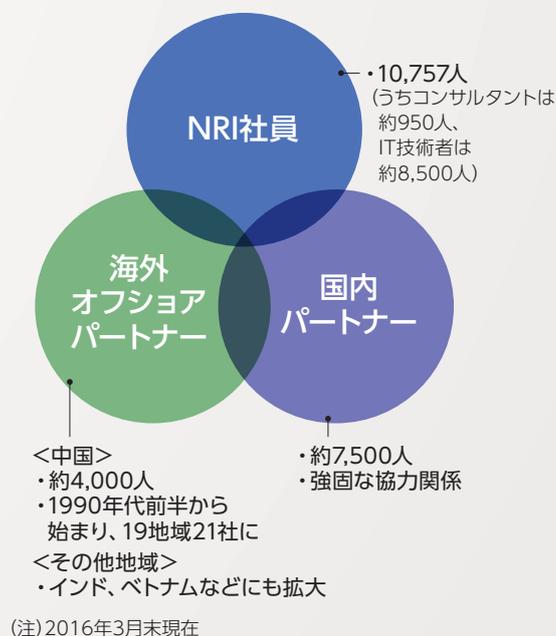
# 層の厚い人材、高い収益力と生産性

NRIは、社員、国内パートナー、中国を中心とする海外オフショアパートナーの3つの人的リソースを効果的に組み合わせ、付加価値の高いサービスを提供しています。

景気の動向による業績の変動はありますが、NRIはこれまで長期的に売上高、利益の両面で成長を達成してきました。また、NRIは業界トップクラスの収益力(営業利益率)と生産性(1人当たり売上高・営業利益)を誇っています。

## 価値を支える優秀で層の厚い人材

### 事業を支える人材



### パートナー企業との協業

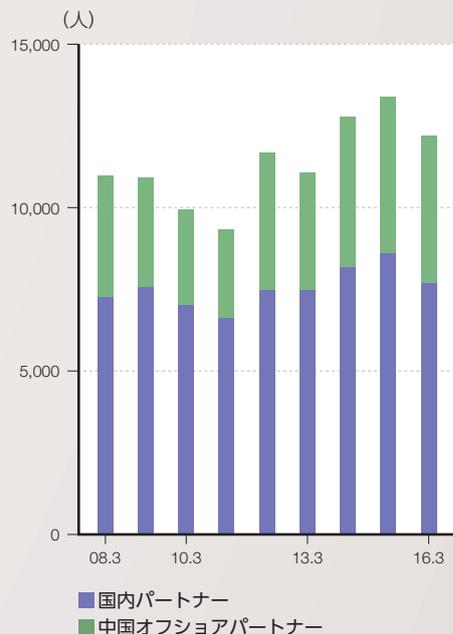


NRIとパートナー企業はNRIの経営方針の共有や品質向上に向けた連携など、様々な活動を通じて長年にわたり信頼関係を構築してきました。

そして特に専門性の高い業務ノウハウと情報技術力を持つパートナー企業とは「e-パートナー契約」を交わして、プロジェクト運営などで密接に連携しています。

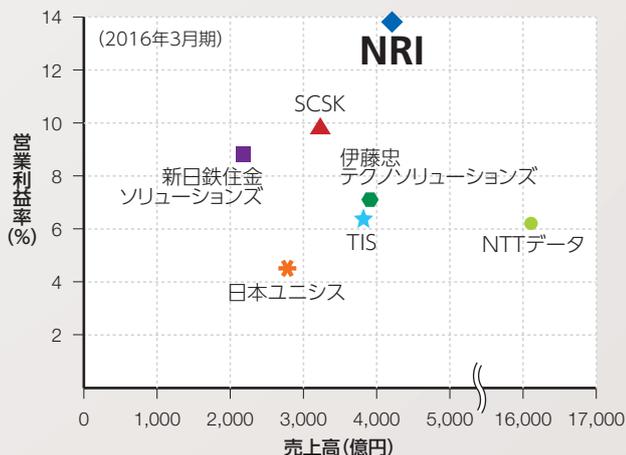
e-パートナーは、2016年3月末現在で国内外合わせ8社となっています。

### パートナー要員数の推移

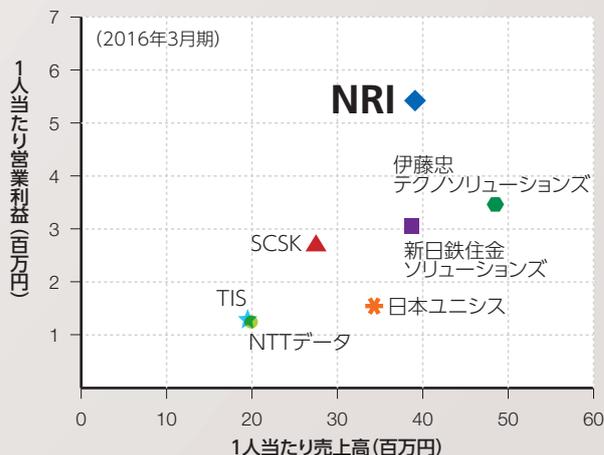


## 業界トップクラスの高い収益力と生産性

### 同業他社との売上高・営業利益率比較



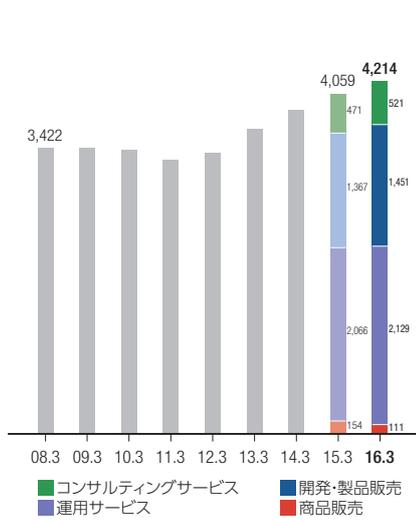
### 同業他社との従業員1人当たり売上高・営業利益比較



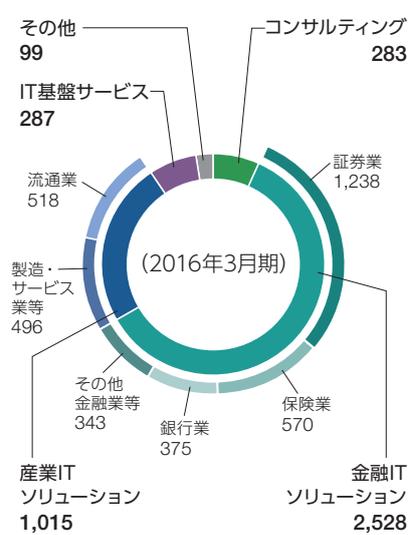
(出所) 各社決算資料よりNRI作成

# 財務・非財務ハイライト

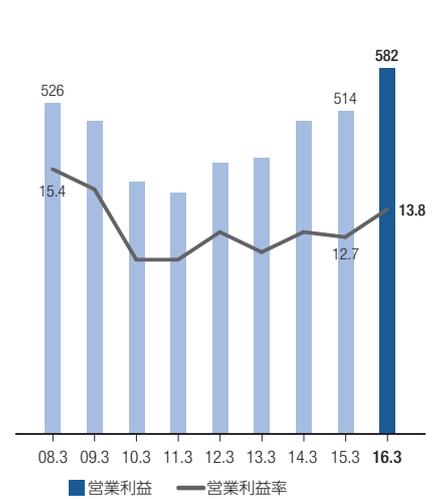
売上高 (億円)



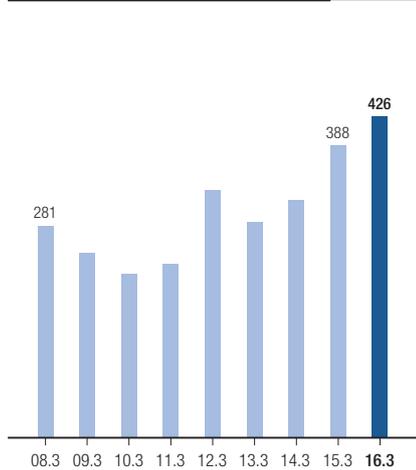
セグメント別外部売上高 (億円)



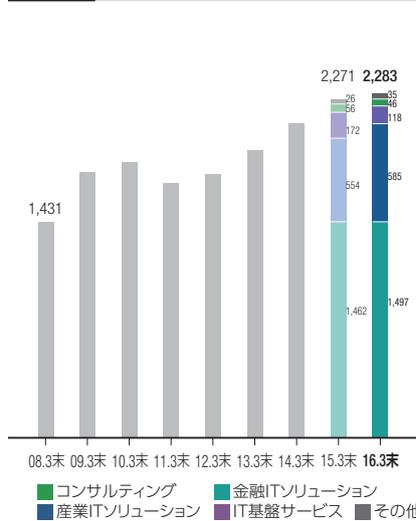
営業利益・営業利益率 (億円/%)



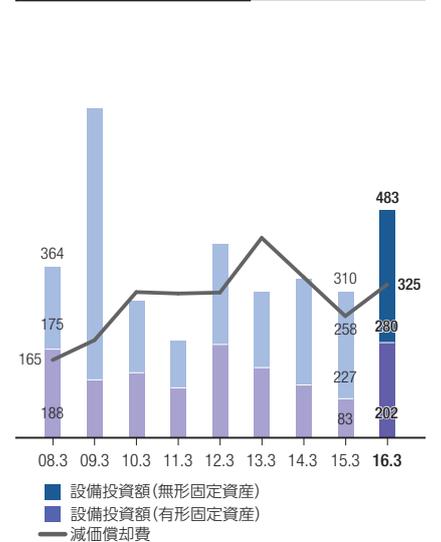
親会社株主に帰属する当期純利益 (億円)



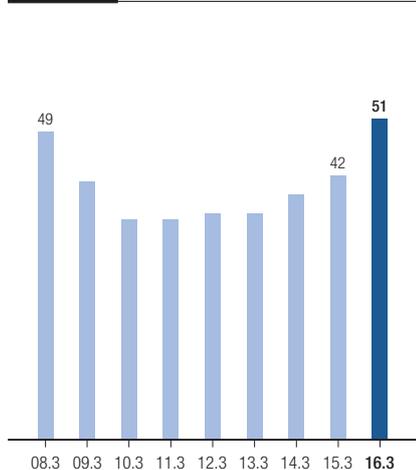
受注残高 (億円)



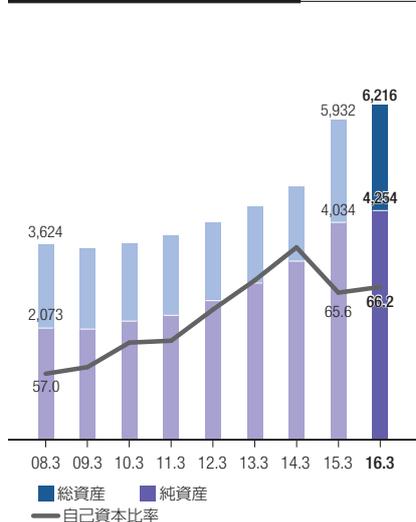
設備投資額・減価償却費 (億円)



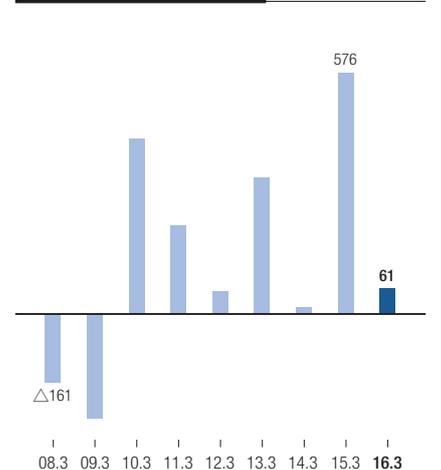
研究開発費 (億円)



総資産・純資産・自己資本比率 (億円/%)

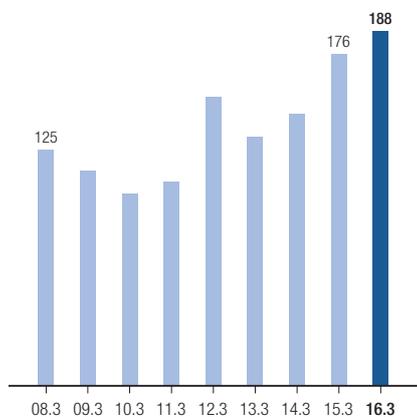


フリー・キャッシュ・フロー (億円)

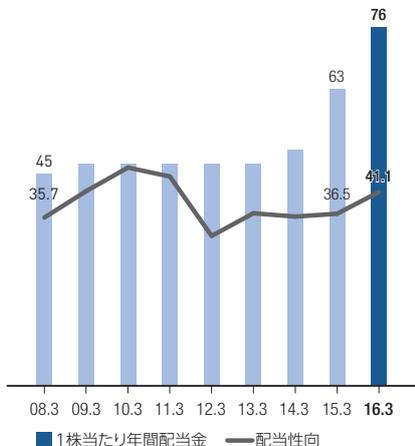


(注)記載金額は、億円未満(1株当たり当期純利益・配当金は円未満)を切捨てて表示しています。

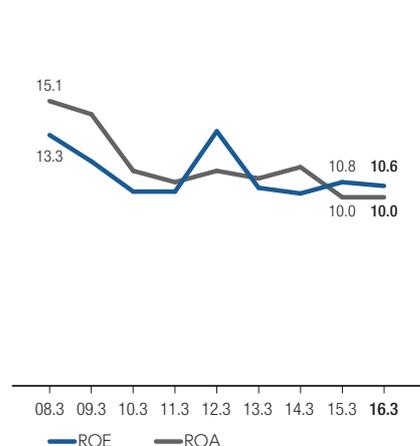
**1株当たり当期純利益\*1** (円)



**1株当たり年間配当金\*1・配当性向\*2** (円/%)

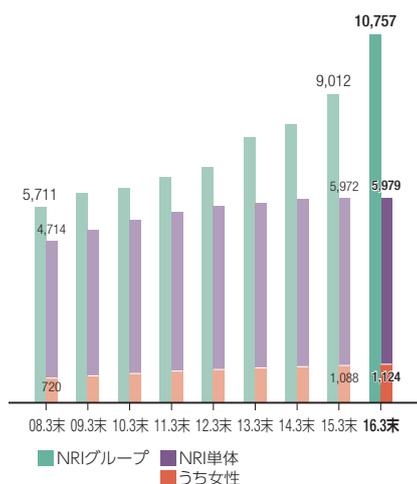


**ROE・ROA** (%)

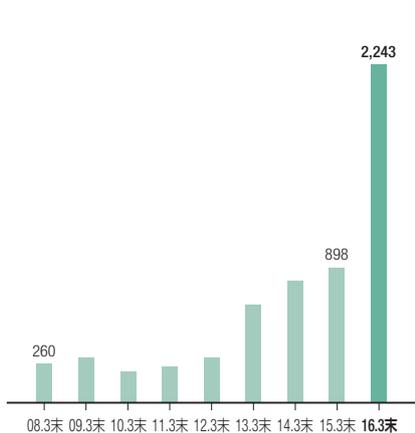


\*1 NRIは、2015年10月1日付で、普通株式1株につき1.1株の割合で株式分割をおこなっています。1株当たり当期純利益・配当金は、株式分割の影響を過年度分について遡及して算出しています。  
\*2 配当性向は、NRIグループ社員持株会専用信託に対する配当金を含めて計算しています。

**社員数** (人)



**海外拠点要員数** (人)

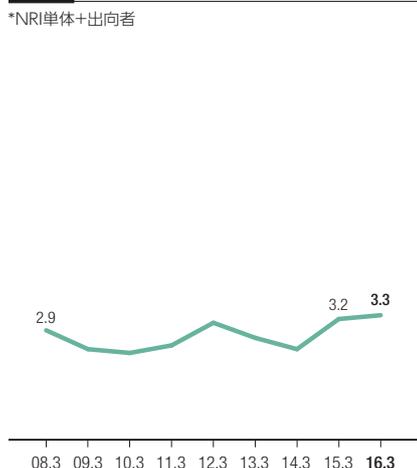


**情報処理技術者\*3** (人)

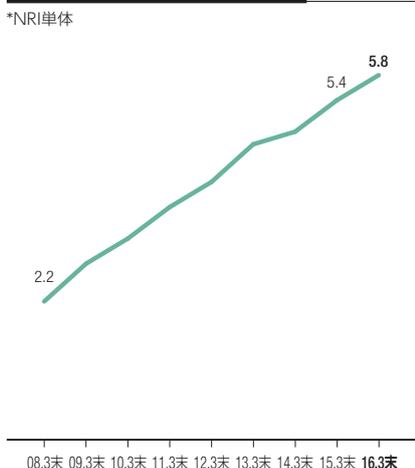
*NRI単体+出向者	14.3末	15.3末	16.3末
システム監査技術者	298	317	333
ITサービスマネージャー	320	341	360
情報セキュリティスペシャリスト	836	951	1,093
データベーススペシャリスト	625	689	743
ネットワークスペシャリスト	861	886	909
プロジェクトマネージャー	657	693	743
システムアーキテクト	816	848	876
ITストラテジスト	209	246	279
合計	4,622	4,971	5,336

\*3 情報処理技術者は、経済産業大臣の指定試験機関である独立行政法人情報処理推進機構が実施している資格試験です。

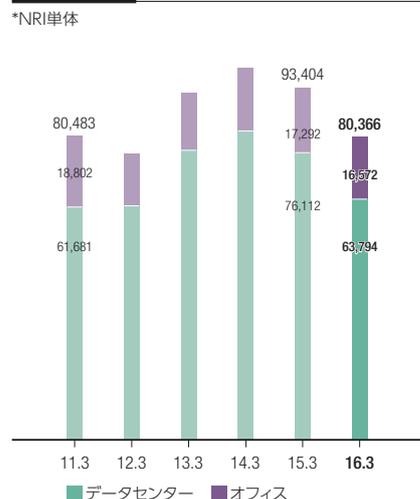
**離職率** (%)



**上級専門職に占める女性の割合** (%)



**CO2排出量\*4** (トン-CO2)



\*4 地球温暖化対策の推進に関する法律(温対法)に規定されている電力会社の実排出係数を使用して算出しています。

人材戦略についてはP30-31、環境についてはP53ご参照  
より詳細な財務データについてはP54-55ご参照



## 新たな領域へ果敢に挑戦し グローバル化とビジネスITの推進で さらなる成長を

2015年4月から、長期経営ビジョン「Vision2022」をスタートさせました。既存の強みに磨きをかけてさらなる高みを目指すとともに、グローバル化やITの新潮流を見据えた新しい挑戦を開始しています。今回、社長への就任とともに「Vision2022」の前半に該当する3カ年の中期経営計画（2017年3月期～2019年3月期）を発表しました。新しい体制のもと、中長期的な力強い成長を目指していきます。

代表取締役社長

此本 臣吾

## 改革への基盤を築きつつ着実な成果の積み上げ ——「Vision2015」の総括

8期にわたって進めてきた長期経営ビジョン「Vision2015(以下、V2015)」が着実な成果とともに幕を閉じました。業界の中でも突出して高水準な収益性を保ちつつ、業界平均を上回る成長を達成することができたと考えています。また、特定の顧客への依存度の大幅な低減や産業分野の事業拡大、NRIの大きな強みである業界標準ビジネスプラットフォーム(共同利用型サービス)の拡大など、力強い事業ポートフォリオに向け、確実に前進することができました。

### 「Vision2015」の主な成果

	外部売上高構成比	
	2008年3月期	2016年3月期
2大顧客依存からの脱却 (2大顧客「以外」)	58%	74%
産業分野の拡大	19%	24%
業界標準ビジネス プラットフォームの拡大	12%	22%
グローバル関連事業の拡大	1%	6%

## 既存の強みだけに頼らない新たな飛躍を目指す 「Vision2022」

V2015の最終年度と重なるかたちで2015年4月にスタートした新たな長期経営ビジョン「Vision2022(以下、V2022)」は、既存の強みであるIPにしっかりと磨きをかけるとともに、グローバル化の飛躍的拡大や、ビジネスIT領域での新たな価値創造など、さらなる挑戦を図るものです。ビジョン・ステートメント「Share the Next Values!」には、その実現に向けた思いを込めました。

「Values」は顧客に新しい価値を提供するとともに、NRI自身の価値観も変えていくこと、「Share」はこれを顧客との「共創」、あるいはコンサルティングとITソリューションの「共創」で実現していくことを意味し

### 【共同利用型サービス】

個別顧客向けのシステム構築で培った技術・ノウハウを盛り込み、顧客に必要な業務を標準化したうえで、システムとしてNRIが独自に開発・提供するサービス。継続性の高い事業であり、NRIの高い収益力の源泉のひとつである。リテール証券会社向け総合バックオフィスシステム「STAR」や銀行等向け投資信託窓口販売口座管理システム「BESTWAY」が代表例。

P24-25ご参照

### 【IP (Intellectual Property)】

NRI固有の業界ナレッジや業界標準のサービスなど、価値提供の源泉となる知的財産。「STAR」や「BESTWAY」などの業界標準ビジネスプラットフォームもそのひとつ。

P24-25ご参照

ています。NRIらしいステートメントであり、社内外で共有していきたいと考えています。

以下の5つを柱とする成長戦略を推進することで、営業利益1,000億円、グローバル関連事業売上高1,000億円など、高い目標の達成を目指します。

#### 「Vision2022」成長戦略の5つの柱

- 1 グローバル化の飛躍的拡大**  
(アジアからグローバルへ)
- 2 IPのラインナップ強化**  
(業界ナレッジ、業界標準ビジネスプラットフォームなど)
- 3 ビジネス価値創造の推進**  
(ビジネスITとコンソリユーション)
- 4 生産革新のさらなる追求**  
(国内得意領域の生産性向上)
- 5 多様な人材の連携と結集**  
(ビジネス創造とグローバル経営)

#### 「Vision2022」の数値目標

▶ 営業利益	1,000億円
▶ 営業利益率	14%以上
▶ グローバル関連事業売上高	1,000億円
▶ ROE	14%

### グローバル化の飛躍的拡大

V2022の新領域への挑戦の中核となるのは、「グローバル化の飛躍的拡大」と「ビジネス価値創造の推進」です。いずれもこれから加速していく大きな潮流であり、他社にはできないNRIらしいソリューションを提供していかなければなりません。

まず、グローバル化については、既にグローバル関連事業売上高が売上高の約3割を占めるコンサルティング事業に対して、ITソリュー

ションの事業規模はまだまだ低い水準です。顧客企業のグローバル事業展開はますます加速しており、顧客からの信頼を維持し続けるためには、グローバルな対応力が求められています。グローバル関連事業の売上高1,000億円というのは高い目標ですが、しっかりと取り組んでいきます。これまでV2015で力点を置いてきた中国・アジア地域に加え、欧米での事業拡大にも目を向けています。**ビッグデータ**や**FinTech**、AI（人工知能）など、欧米発の先端的なIT技術やビジネスモデルを獲得することで新領域への事業拡大にも積極的に取り組んでいきます。

詳細は特集P26-27ご参照

## ビジネス価値の創造=デジタルエコノミーへの対応

もうひとつの「ビジネス価値創造の推進」は、ビジネスにおけるIT利用の潮流変化を見定めた戦略です。その変化とは、これまでの事務効率化を主眼としたIT投資から、新たな事業創出のためのIT投資へと、企業の投資のシフトが進んでいることです。

NRIはこれまで、顧客のバックオフィスの業務・コスト効率化の要求に対し、高品質のシステムを開発し、そこで蓄積した業務知識とノウハウを活かして共同利用型サービスへ展開するビジネスモデルを強みとしてきました。

しかし、近年、**デジタルマーケティング**や**FinTech**など、既存ビジネスを一変させるイノベーションをもたらすデジタルエコノミーの波が訪れる中で、これからはITの利用で新しい事業を創出し、経営やビジネスモデルそのものを直接変えていくことが求められます。私たちが「**ビジネスIT**」と呼ぶこうした仕組みは、顧客自身も模索している状況であり、「目指す成果を得るために、何をすればよいか」という最上流の段階からスタートします。これには、顧客のシステム部門だけでなく、現場のビジネス部門との連携が必要です。しかも、ここで構築するシステムは、日々利益を生み出すための事業活動と深く結びついているため、構築して終わりではなく、常に改善し続けなければなりません。スピーディな試行錯誤を繰り返して成功を目指すビジネスモデルといえます。

したがってNRIの関わり方も、コンサルティング部門が課題の解決策を導き、その解決にシステムが必要な場合にはITソリューション部門にバトンタッチするというこれまでのやり方だけではなく、構想の最初の段階からITソリューション部門も加わり、顧客とNRIのコンサルティング部門・ITソリューション部門が一体となり、仮説検証のサイクルを迅

### 【ビッグデータ】

サイトへのアクセス記録、ツイッター上の書き込み、コールセンターへの問い合わせなど、近年に急増し、かつ整理や構造化がされていない膨大なデータ群で、これらを分析してマーケティングなどに活かすことも含めていう。

### 【FinTech】

金融（Finance）とIT技術（Technology）を融合させ、新たなサービスを提供することを指す概念。

### 【デジタルマーケティング】

Webメディア（電子商取引、ソーシャルメディアなど）や実店舗といった顧客が接する全チャネルから集めたビッグデータを活用し、個々の顧客ニーズに合わせた価値を提供するサービス。

### 【ビジネスIT】

顧客のビジネスの拡大に直接貢献するIT。これに対して、顧客の内部事務の効率化に資するITを「コーポレートIT」という。

#### 【コンソリケーション】

ビジネスITを企画・構想する段階から、コンサルティングとソリューションが顧客と併走してオープンなイノベーションに取り組み、その後も実現と効果検証のサイクルを繰り返しながら、成果とリスクを顧客と分かち合う新たなビジネスモデル。

速に回していくことが必要です。従来のビジネスモデルをさらに磨くとともに、「**コンソリケーション**」という一体併走型のビジネスモデルを新たに確立することを目指しています。

私はコンサルティング部門出身ですが、こうしたビジネスITによる価値提供を実際に経験したことがあり、NRIの強みがここで発揮できることを確信しています。例えば、(株)資生堂が20代の顧客開拓に向けて開設した総合美容Webサイト「ワタシプラス」の構築においては、コンサルタントとして構想段階から関わりました。このプロジェクトにより、膨大なデータの分析を商品開発や販売にフィードバックし、従来方式のマーケティング手法を上回る成果をもたらすことができました。こうしたビジネスを、今後、より大規模に展開していくことを目指しています。NRIは、顧客と一緒にビジネスを創造していく大きなポテンシャルを持っていると考えており、これを次の成長のためにもっと引き出さなければならぬと思っています。

詳細は特集P28-29ご参照

## 中期経営計画の位置付け

V2022の新しいチャレンジの中核となる「グローバル化」と「ビジネス価値創造」の2つのテーマは、NRIの長期的な成長に不可欠ですが、成果が出てくるまでにある程度の時間を要すると考えています。既存の強みを活かした成長を併せて推し進める必要があります。

この点を踏まえつつ策定したのが、2017年3月期からの3ヵ年を対象とする中期経営計画です。策定にあたり多くのメンバーを巻き込むことで、全員が計画の当事者となることを目指しました。

中期経営計画では、V2022の5つの成長戦略を短期・中期・長期の3つの視点で整理しました。

中期経営計画の事業展開イメージについては、特集P22-23ご参照

これまで述べた2つの新規分野での成長の中核テーマは長期視点で考えており、中期経営計画の中では「グローバル化」と「ビジネスIT」への先行投資として、まずは事業基盤の確立に向けた仕込みや実績づくりを進めていきます。

グローバル化では、国内顧客のグローバル展開にともなう現地支援、既存のIPを活用した市場参入、欧米のIP獲得による新領域への展開をおこない、グローバル関連事業の基盤構築を推し進めます。具体的には、現地企業との提携による既存の業界標準ビジネスプラットフォーム



フォームの海外展開、あるいはNRIにない技術・ノウハウを持つ欧米企業のM&Aなど、様々なアプローチで取り組みを進めていきます。

また、ビジネスITの創出では、デジタルマーケティングにおけるデータ分析の実証実験やブライアリー・アンド・パートナーズのノウハウの横展開、FinTechの事業機会の探索、**ブロックチェーン技術**の実証実験などを進めます。コンサルティングからITソリューションまでを一貫して提供できる総合力を活かしてNRIらしいビジネスを是非つくっていきたくと思っています。

## 業界標準ビジネスプラットフォームの拡大と国内顧客の大型化

「IPのラインナップ強化」については、中期的な視点で、業界標準ビジネスプラットフォームの領域拡大や、国内顧客の新規獲得と大型化を推進していきます。

業界標準ビジネスプラットフォームにおいては、従来のサービスに加え、証券・資産運用分野での周辺業務(カスタマーサポートや会計処理など)を引き受けるBPO(Business Process Outsourcing)サービスを組み合わせることで、顧客領域・サービス領域ともに拡大を図ります。ITインフラを自前で抱え、制度改正や新技術、情報セキュリティに対応させていくことに疲弊し、限界を感じている企業は多いと実感しています。また、限られたIT予算内でビジネスITに力を入れる中で、コーポレートITのコスト効率化ニーズは一層拡大することが見込まれます。そのため、NRIの業界標準ビジネスプラットフォームの導入モチベーションが高まると考えられ、中長期的な成長余地は大きいと見込んでいます。

詳細は特集P24-25ご参照

国内顧客の新規獲得と大型化では、業界を代表する企業に対してコンサルティングとITソリューションの両部門が連携した継続的アプローチで関係を深め、大型ITソリューション案件の獲得を目指すプライムアカウント戦略をさらに強化します。これまでは、特に産業分野で活動を推進してきましたが、金融分野でも取り組んでいきます。コンサルティングとITソリューションの連携がさらに進むよう、産業ITソリューションの経験が豊富な専務執行役員をコンサルティング管掌に任命しました。また、金融ITソリューション、産業ITソリューションのそれぞれについて、常務執行役員をプライムアカウント戦略の責任者に任命しています。

### 【ブロックチェーン技術】

「信頼できる第三者」を介在させずに参加者相互による分散型の合意形成を実現し、全ての取引の監査証跡管理を可能にする技術。

## 利益と人的リソースの余裕を生み出す生産革新

「生産革新のさらなる追求」は、さらなる収益性アップを目指して取り組むテーマです。具体的には、プロジェクト監理強化などによる開発プロジェクトの品質・生産性向上や、システム開発体制の最適化などを進めます。

予期せぬ大型不採算案件の発生は、先行投資や基盤づくりに取り組む余裕を奪うばかりか、数値目標の達成にも影響します。このため、不採算案件の発生抑止に向けて、常に仕組みを見直し改善していくことが必要です。

詳細は品質管理P48-49ご参照

システム開発体制を最適化するために、NRIが提供する複数の業界標準ビジネスプラットフォームにおける類似した機能部分の開発・保守体制の統合を進めることで、生産性の向上を目指しています。これは、業界標準ビジネスプラットフォームの魅力を高めるとともに、ビジネスITなど新しい分野での事業拡大に取り組む人的リソースの余裕を生み出す面でも非常に重要です。

## 求める人材

「多様な人材の連携と結集」は、V2022の実現に向けて他の全ての戦略の土台となるものですが、特にグローバル人材や、新事業の創造ができる人材を増やしていく必要があります。

NRIでは専門的な知識と能力を身につけたプロフェッショナルとなることを重視しており、この方針に沿って、人材育成を進めています。これは非常に大切であり、今後も不変です。一方で、コンサルティング部門とITソリューション部門、さらにパートナー企業のメンバーなどが混成チームをつくってお互いの能力を引き出しつつ議論を重ねてビジネスを創っていく、あるいはグローバルで全く文化や風土が異なる人間と協働するといった場合には、異質であることの価値を認め切磋琢磨し合うことが必要です。V2022の実現には、リスクのとれる起業家的人材が必要であり、さらに、こうした共創する姿勢を持つ人材も増やしていきます。V2022の目標達成を通じて、プロとしてだけでなく、人間としても成長できたと多くの社員が思えるような企業にしていきたいと思っています。

ダイバーシティでは、「女性の活躍」「グローバル社員の活躍」「障がい者が働きやすい環境づくり」などに向けて取り組んでいます。「女性



の活躍」については、上級専門職の女性比率は5.8%とまだ低い水準にありますので、2019年3月末までに7%以上とすることを目標としています。ダイバーシティ推進組織を軸に、リーダー育成プログラムなど様々な取り組みを実施していきます。

また、急速に拡大している海外の現地社員が従来以上に活躍できる仕組みの構築を急ピッチで進めています。現地社員への権限移譲や取締役への登用なども不可欠ですが、これらに向けたNRIの意識改革も大切です。

詳細は特集P30-31ご参照

## 成長への資金活用と資本効率向上

V2022で掲げた力強い成長の実現に向けて、新規事業の創出や業界標準ビジネスプラットフォームの領域拡大、M&Aなどに資金を有効活用していきます。

その結果としての高い利益成長に加え、資本効率も重視していきます。さらなる資本効率の向上に向けて、V2022ではROE14%、また、その中間目標として、中期経営計画ではROE12%前後という数値目標を掲げ、持続的なROE向上を目指します。2016年6月までに、約100億円の自己株式を取得しました。

NRIはコンサルティングとITソリューションを併せ持つ非常に特長のある企業であると考えています。また、これまで高い収益力を維持しながら持続的な成長を果たしてきました。V2022の取り組みを通して、特長を磨き、安定感に加えて成長力があると自他ともに認められる企業となることを目指していきます。

## 此本 臣吾

代表取締役社長



NRIは、2016年4月より中期経営計画をスタートさせるとともに、マネジメント体制も一新しました。

持続的な企業価値向上に向け、グループ内外の多様な人材の総力を結集して新たな取り組みを重ねていきます。

NRIグループは、使命である「新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う」「お客様の信頼を得て、お客様とともに栄える」の実現を目指しています。この使命を具体化したものが「Vision2022(以下、V2022)」であり中期経営計画です。今、NRIグループを取り巻く環境としては、顧客自身のグローバル化の加速、デジタルエコノミーの勃興に代表されるような「潮目の変化」が起こっており、私たちが一段の高みへと飛躍するためには、これまでの延長線上にはない戦略を打ち出していかなければなりません。V2022と中期経営計画は、野心的な戦略を通じてNRIグループが目指す姿を示したものです。

「潮目の変化」は、NRIグループにとっての大きな挑戦であることは確かですが、同時に、コンサルティングからITソリューションまでを一元的に提供できるという私たちの独自の強みを発揮する好機でもあります。今後は、ビジネスモデルとITの一体化が進むことになるため、間違いなくNRIグループの持つ総合力の真価が活かされる局面が増えるはずです。NRIグループ一丸となって、さらなる成長に邁進していきます。

# 新たな体制のもと 中長期的な成長のために 挑戦を続けます

## 板野 泰之

代表取締役  
専務執行役員



此本新体制のもと、2016年4月よりV2022達成に向けた中期経営計画がスタートしています。これまでのNRIグループの強みをさらに強化することはもちろん、グローバル化やビジネス価値創造の推進など新たな挑戦が始まります。

コーポレート部門は、これまで整えてきた会社の仕組みを洗練させるとともに、より効率的な運営を目指します。同時に事業部門がより積極果敢に挑戦できるよう、これを後押しするための制度改革や、目標達成に向けて全ての社員が挑戦しようとする風土の醸成に取り組みます。

また、取締役会の運営のほか、社員が安心して挑戦することを支えるガバナンス環境をさらに高度化させていきます。

## 上野 歩

代表取締役  
専務執行役員



私たちNRIの強みは、社会や顧客との共存共栄が事業思想の根幹に強く根付いていることであると考えています。

時代の変化に応じて顧客にしっかりと寄り添いながら歩み、悩み、ともに成長することが、NRIの事業活動そのものです。企業だけでなく、産業全体の成長のお手伝いを通じて、交通機関、情報通信、流通小売サービスなどをはじめとした生活インフラの整備に貢献することも私たちの目指す企業の在り方です。未来に向けて、強い信念を持ってより一層尽力していきたいと考えています。

そして、日本で培った実績を土台に、グローバル市場へ貢献していきたいと思えます。



# 長期経営ビジョン「Vision2022」と中期経営計画

NRIは、2023年3月期を最終年度とする新たな長期経営ビジョン「Vision2022(以下、V2022)」を2015年4月にスタートしました。これは、顧客企業のグローバル化の加速、デジタルエコノミーの勃興、という「潮目の変化」をしっかりを見定め、コーポレート・ステートメント「未来創発」を実践して次なる飛躍を目指すものです。本特集では、同ビジョンの成長戦略を、IPのラインナップ強化と生産革新、グローバル化、ビジネス価値創造の推進、人材戦略の4つのキーワードでご紹介します。

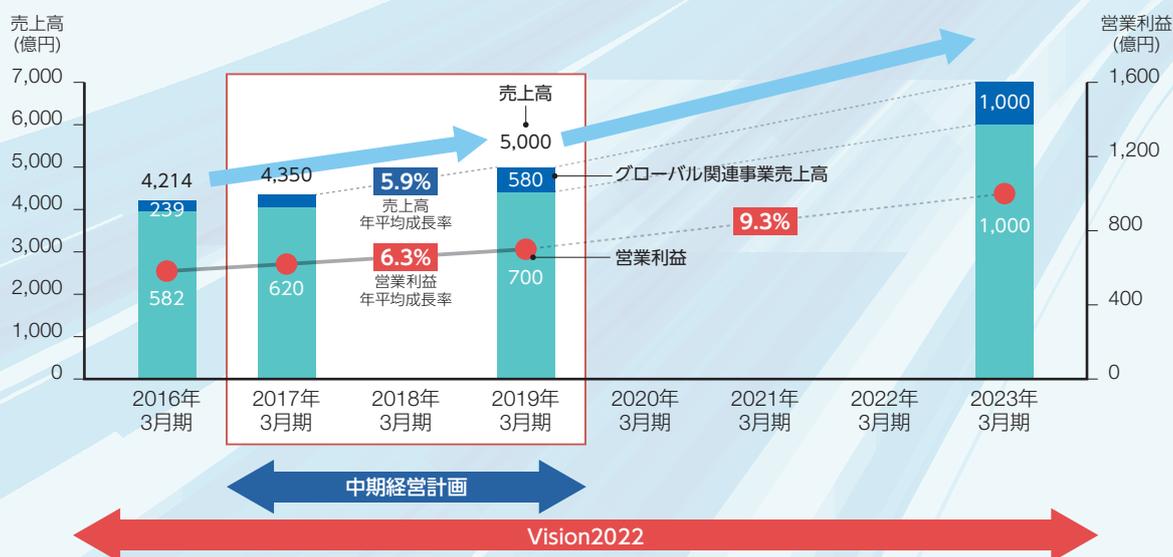
## V2022で目指す企業像

NRIは、「未来創発」のコーポレート・ステートメントのもと、社会のトレンドや顧客ニーズ・課題にお応えし、高い付加価値を提供してきました。50年以上の歴史の中で、短期の成果だけでなく長期的で社会的な意義を志向して顧客をナビゲートする「洞察力」、実践的な技術・知識・ノウハウとやり遂げる強い意志による「実現力」、顧客の

ニーズを理解し、ともに考え、変革や革新をもたらす「共創力」という他社にはない独自の強みを持つ企業に成長しています。

これらの強みを土台に、真のイノベーションを共創し、自らもさらに進化を遂げようとするのがV2022です。ビジョン・ステートメント「Share the Next Values!」はこうしたNRIの思いを込めたものです。

## 中期経営計画の数値目標



## V2022策定の背景

V2022でNRIが目指すイノベーションは、未来の変化の洞察が起点となっています。

変化のひとつはグローバル化の加速です。日本企業のグローバル化は分野を問わずに進んでおり、NRIが顧客からの信頼を維持し続け、持続的成長を実現するには、グローバルな対応力が求められています。これまで注力してきた中国・アジア地域だけでなく欧米での事業拡大にも目を向け、最適なサービスを提供する体制を整えることが必要です。

また、デジタルエコノミーによる「新しいITの時代」への社会の変化も大きなトレンドのひとつです。デジタルマーケティングやFinTechなどの新しいIT技術活用の潮流を先取りし、顧客とともに未来の社会に役立てていくことは、NRIが本領を発揮すべき領域です。

また企業は、これまでの事務・業務効率化を主眼とするコーポレートITから、ITを利用した新ビジネスの立ち上げなど直接事業拡大に結び付くビジネスITへと、IT投資の方向性において大きく舵を切ろうとしています。

国内事業が9割以上を占め、高品質のコーポレートITの提供を強みとしてきたNRIにとって、これらふたつの大きな潮流に対応することは、新

たな飛躍のために避けて通れない道であると考えています。

## V2022実現のための第1ステップ ——中期経営計画

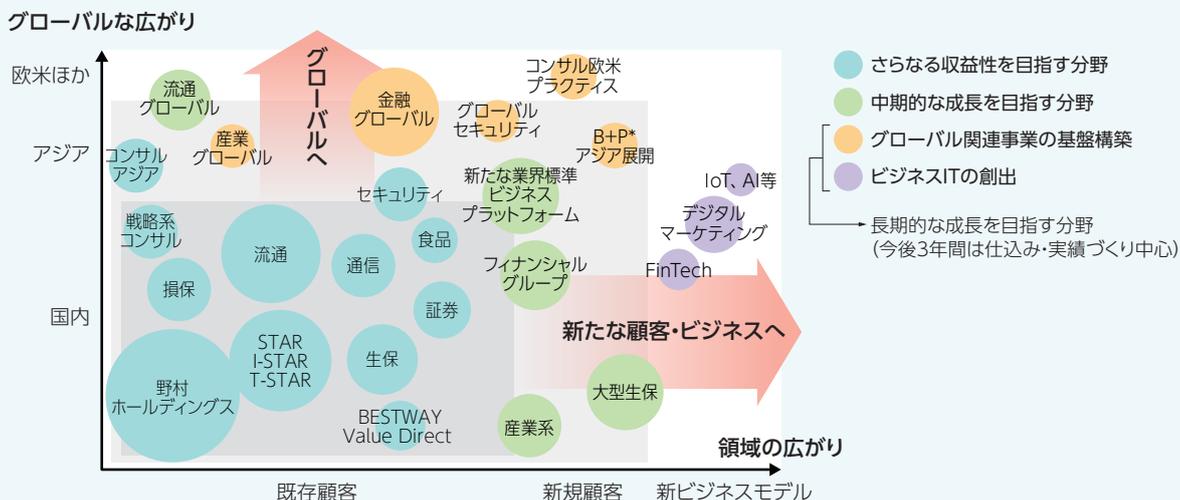
NRIはV2022実現に向けた第1ステップとして、2017年3月期～2019年3月期の3か年を対象とする中期経営計画を策定しました。短期・中期・長期の視点での施策を推し進めていきます。

短期的には、生産革新のさらなる追求を進めます。国内得意領域の生産性向上でさらに収益性を高め、将来の成長に向けた先行投資の原資や人的リソースの余裕を生み出します。

中期的には、業界標準ビジネスプラットフォームの領域を上げるとともに、既存顧客とのビジネスの大型化を図ることで、事業の拡大を目指します。

V2022の核となるグローバル化とビジネス価値創造については、長期的視点での成長を目指し、事業基盤の確立や実績づくりなど本格展開への先行投資を進めていきます。

### 中期経営計画の事業展開イメージ



\*B+P: プライアリー・アンド・パートナーズ



## IPのラインナップ強化と生産革新

# 業界標準ビジネスプラットフォームの領域拡大と生産革新で強みを磨く

NRIの強みの源泉のひとつが、業界標準ビジネスプラットフォーム(共同利用型サービス)です。リテール証券会社向け総合バックオフィスシステム「STAR」、銀行等向け投資信託窓口販売口座管理システム「BESTWAY」などは多くの顧客にご利用いただき、業界のデファクトスタンダードとなっています。NRIは、業界標準ビジネスプラットフォームのサービス領域の拡大とともに、生産性を向上させることでさらに収益性を高めていきます。

### クラウドの先駆けー「STAR」

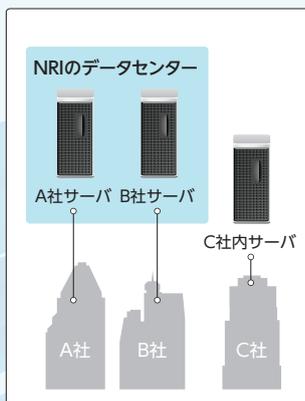
NRIの共同利用型サービスのひとつに「STAR」があります。長年の証券業向けのシステム構築で蓄積した業務知識とノウハウを活用し、証券会社で標準的に必要とされるバックオフィス業務

を集約したシステムとして開発しました。稼働したのはまだクラウドサービスという言葉もなかった1974年でした。現在では、大手から中堅、中小までの証券会社に幅広くご利用いただいています。

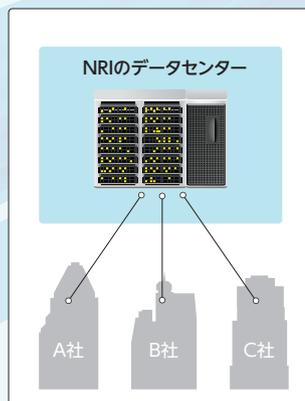
野村證券(株)にも2013年から、それまでの自社

### 個別開発の情報システムと共同利用型サービスの違い

#### 個別開発の情報システム



#### 共同利用型サービス



#### 共同利用型サービスの例

(利用社数)

<b>STAR</b>	リテール証券会社向け 総合バックオフィスシステム	<b>68</b> 社
<b>I-STAR</b>	ホールセール証券会社向け 総合バックオフィスシステム	<b>26</b> 社
<b>T-STAR</b>	投資信託運用会社向け 信託財産管理システム	<b>73</b> 社
<b>BESTWAY</b>	銀行等向け投資信託 窓口販売口座管理システム	<b>109</b> 社

(注) 利用社数は2016年3月末現在

システムに替えて「STAR」をご利用いただいています。「STAR」が業界最大手のニーズに対応し得る機能・拡張性・信頼性・セキュリティを持っていることが証明されたと受け止めています。

共同利用型サービスは、複数社が共同で利用するため、自社単独でシステムを構築するよりもコストダウンが図れるだけでなく、制度改正への対応の負荷も軽減されます。それにより、本来差別化を図るべき分野に経営資源を集中できることから、多くの顧客の支持をいただいています。

### 拡大するサービスと高まるニーズ

NRIは「STAR」を皮切りに、ホールセール証券会社向け総合バックオフィスシステム「I-STAR」、投資信託運用会社向け信託財産管理システム「T-STAR」や、「BESTWAY」、インターネットバンキングソリューション「Value Direct」などを展開して、サービスの提供対象を広げてきました。

日本企業の多くでは、単独で情報システムを構築・運用する形態から、汎用的なサービスを利用する形態に移行する傾向が強まっています。こうした情報システムの「所有から利用へ」の流れや、コーポレートITのコスト効率化ニーズの高まりにより、NRIの共同利用型サービスの事業機会がさらに広がっています。

### さらに領域を拡げ、確かな収益力のコアに

従来証券・資産運用分野での共同利用型システムのサービスに加え、その周辺業務を引き受けるBPOサービスを組み合わせることで、業界標準ビジネスプラットフォームの顧客領域・サービス領域の拡大を図っています。

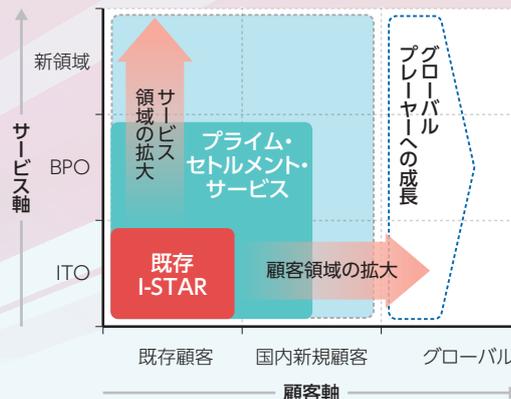
2016年1月に開始されたマイナンバー制度に対しては、共同利用型サービスと株式会社だいこう証券ビジネスの事務のBPOサービスを組み合わせ「マイナンバーの登録・管理サービス」を金融機関と事業会社向けに提供して、企業の事務負荷や管理費用の軽減に貢献しています。そ

のほか、「プライム・セトルメント・サービス\*」は、「I-STAR」とNRIプロセスイノベーション(株)が提供するBPOサービスを組み合わせたもので、2015年秋から金融機関向けに提供しています。

\*金融機関がバックオフィスでおこなう一連のポストトレード業務に、事務処理を代行するBPOと、業務で使うシステム環境を提供するITOを統合し、業務の効率化を実現するサービス。

### 「プライム・セトルメント・サービス」の領域拡大イメージ

証券・資産運用分野でのITO×BPO展開等により、顧客やサービス領域を拡大



### 生産性向上で、さらに収益性アップ

V2022においては、生産革新のさらなる追求も重要なテーマのひとつです。具体的には、業界標準ビジネスプラットフォームの開発体制の最適化や、プロジェクト監理のさらなる強化、開発管理ツールの高度化とテスト工程のリソースの共通化などを進めます。これらは、得意領域の生産性向上により、さらなる収益性アップを追求するものです。将来の成長に向けた新領域への挑戦に取り組むための人的リソースを生み出す意味でも重要です。

## グローバル化

# 顧客の海外展開支援と IPの活用で 中国・アジアに加え 欧米における事業基盤を拡大

V2022におけるNRIの大きな挑戦は、「グローバル化の飛躍的拡大」です。数値目標のひとつとしてグローバル関連事業売上高1,000億円を掲げています。これは、2016年3月期実績の約4倍とかなり高い目標であり、従来の延長線上にはない取り組みによる成長を目指す必要があります。

既に社内体制の整備を進めており、M&Aの活用も見据え、多様なアプローチで達成していきます。

### 長期的な視点で仕込み・実績づくりを推進

日本企業の海外展開は、製造業はもちろん、サービスや金融の分野でも加速しており、経営そのものが急速にグローバル化しつつあります。

その中で、NRI自身もグローバル化を進め、しっかりとした対応力をつけることが求められています。顧客のグローバル事業展開を確実にサポートすることだけでなく、海外発の先端技術や先進的なビジネスモデルを積極的に獲得し、NRIの新サービス創出力向上を目指します。

グローバル化への取り組みは、長期視点で臨む計画です。これまで注力してきた中国・アジアに加え、欧米においても事業拡大の足がかりを確保すべく、中期経営計画では仕込みと実績づくりを進めます。

### 3つのアプローチで展開

グローバル戦略は大きく3つのアプローチで展開していきます。まず1つ目としては、海外事

業展開を進める国内顧客のニーズに対応し、コンサルティングおよびITソリューションの両面で支援を拡大していきます。証券会社をはじめとする金融機関のグローバルIT、流通・製造業の海外事業展開のサポートなどはもちろん、資産運用、銀行や、食品、商社など幅広い業種の顧客に対してNRIがどのように貢献できるかを模索しつつ実践していきます。

2つ目は、NRIの既存のIPを活かしたアプローチです。コンサルティング部門は、既に海外進出している日本企業にとどまらず現地政府・企業向けにサービスを提供しており、その成長をより一層加速させていきます。ITソリューション部門では、業界標準ビジネスプラットフォームをこれまで日本国内向けに事業展開してきましたが、現地企業との提携によるグローバル展開を図っていきます。

3つ目は、ビッグデータやFinTech、AI(人工知能)といった欧米発の先端技術、新たなビジネスモデルやサービスを取り込み、既存IPとのシナジーを活かして新たな領域への展開を目指すものです。既に動き出している具体的な実績とし

## グローバル展開への3つのアプローチ

機会	アプローチ	テーマ例
国内顧客の海外進出	顧客とともに展開し 現地支援を拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶証券・資産運用・銀行向けの海外展開支援</li> <li>▶流通・食品・商社等の海外展開支援</li> </ul>
アジア市場の成長と 依然巨大な欧米市場	既存のIPを活用した 市場参入	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶コンサルティングの既存アジアビジネス</li> <li>▶業界標準ビジネスプラットフォームのグローバル展開</li> <li>▶B+Pを中心としたロイヤリティ・マーケティングの アジア等への展開</li> </ul>
欧米発の先端技術や 新たなビジネスモデル	欧米のIPを獲得し 新領域へ展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶欧米発のコンサルティング・プラクティス</li> <li>▶金融分野のITO・BPO、リスク・規制関連サービス</li> <li>▶顧客フロント、アナリティクス、情報セキュリティ関連 等</li> </ul>

では、デジタルマーケティング・サービスに関するコンサルティングとITソリューションを提供する米国の企業ブライアリー・アンド・パートナーズ (B+P) の2015年の買収と、同社を活用したビジネス展開が挙げられます。また、日本と東南アジアでは、ここ数年、急速にデジタルマーケティングに関する取り組みが盛んになっていることから、2016年4月には、ブライアリー・アンド・パートナーズ・ジャパンを設立し、日本と東南アジアにおける事業展開を強化しています。

2つ目と3つ目のアプローチを成功させるためには、M&Aの活用も有効な手段のひとつと考えており、中期経営計画期間中のM&A投資規模は約500億円を想定しています。NRIにない技術やノウハウを獲得できることや顧客基盤の拡大につながることで、なおかつ企業理念・文化との親和性があることなどを重視し、積極的に進めていきます。

### グローバル化を支える体制も整備

グローバル事業の推進にあたり、組織的な整

備もおこなっています。グローバルビジネス推進委員会を新設し、全社横断でのグローバル戦略の共有、戦略実行段階でのナレッジ共有をおこなうほか、事業資産の獲得に向けたM&A等アライアンスの企画などを一元的に管理するグローバル・アライアンス推進室を設立しました。また、証券業・銀行業、産業ITソリューション・IT基盤サービスの事業分野それぞれにグローバル事業の推進部署を新設し、取り組みを加速していきます。



## ビジネス価値創造の推進

# コンサルティングと ITソリューションが 顧客と併走して 新ビジネスを創出

V2022で、NRIが新たなビジネスモデルとして確立を目指すのが「コンソリューション」です。これは企業が次なる成長のために、ITを利用した新しい事業の創出を求める動きが強まっていることに応えるものです。その創出には、ビジネスの企画構想とシステム構築に、顧客とNRIのコンサルタント、ITエンジニアが一体となって取り組むことが必要です。NRIは、このような顧客とのビジネスITの共創ができる体制を強化していきます。

### 企業のIT利用の進化

これまで企業におけるIT投資は、会計・事務処理や管理などバックオフィス業務の効率化のための「コーポレートIT」が多くを占めていました。しかし、デジタルエコノミーによる新たなITの時代へと大きく変化する中、ITの利用で新しい事業

を創出し企業価値向上に直結する「ビジネスIT」へのニーズが高まっています。

実際に、デジタルマーケティングにおけるビッグデータを駆使したデータ分析やFinTechにおけるブロックチェーン技術、その他IoT\*といった新技術領域において、企業が新ビジネス創出を模索しており、顧客と協働して実証実験をおこな

### ビジネスITが求められる背景

企業の業務を支える役割だったITは、ユーザフロント領域で企業のサービスそのものに関わり、新しいビジネスを創り出す存在へ

**コーポレートIT**  
サービスを支えるIT

#### ITへの期待が変化

スマホに代表される  
スマートデバイスでの  
アプリ実装

リアル × ITによる  
新産業の萌芽

ユーザエクスペリエンスの  
向上がビジネスの鍵

エンドユーザがもたらす  
様々なデータの活用

**ビジネスIT**  
ITがサービス  
そのものに  
(ユーザフロント)

**コーポレートIT**  
サービスを支えるIT  
(バックオフィス)

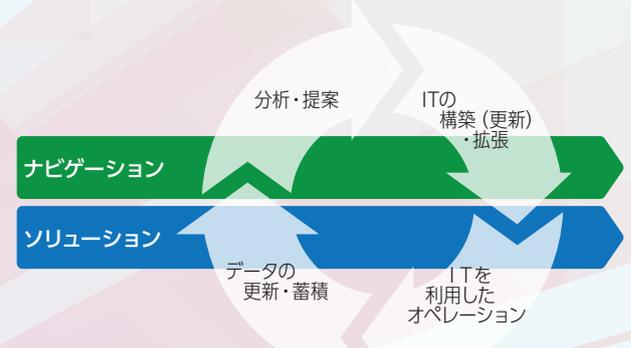
デジタル等の新領域への展開

- ▶デジタルマーケティングやFinTech、新技術領域への取り組みを推進
- ▶顧客・外部機関との協働（実証実験、協業）も実施

▶「コンソリケーション」のイメージ

テーマ	始動した施策例
デジタルマーケティング	▶データ分析の実証実験（レコメンドによる販促等） ▶ロイヤリティ・マーケティングのノウハウ横展開
FinTech	▶FinTechにおける事業機会の探索・体制強化 ▶ブロックチェーン技術等の実証実験
新技術領域	▶新技術の実証実験（IoT、人工知能等） ▶パロアルト研究所*との協業

\*パロアルト研究所は、様々な革新的技術の研究開発の実績を有する米ゼロックス社の子会社。1970年設立。



うなど、NRIの動きも加速しています。  
NRIは業界に先んじて、このような新しい潮流に対応したビジネスモデルの確立を進めていきます。

\*PCやスマートフォンだけでなく、自動車・家電・日用品・建物などあらゆるモノをインターネットにつなげ、識別・管理・コントロールできるようにする考え方。

**NRIの真価が発揮できるビジネスIT**

従来のコーポレートITの構築プロジェクトは、まず業務内容やニーズを反映した企画策定をおこない、その後顧客の求める「要件」をシステムに落とし込んでいく、リレー型のビジネスモデルでした。

しかし、ビジネスITは、事業の最前線において新たなビジネスを創出するためのものです。顧客からの明確な「要件」が事前に決まっているとは限りません。NRIのコンサルタントとITエンジニアが、主に顧客のビジネス部門と一体となって、ビジネスの可能性は何か、その中でITがどのように貢献できるかを考え、試行錯誤を繰り返しながら新たなビジネスモデルやサービスを開拓

していき、全く新しい進め方が必要です。システム構築後も、チームで継続的に仮説検証のサイクルを回しながら、ユーザが満足するものに仕上げていきます。

優秀なコンサルティング部門とITソリューション部門の両方を擁するユニークな特長を持つNRIにとって、ビジネスITはその真価が発揮できるビジネスモデルです。この一体併走型の「コンソリケーション」ビジネスモデルの確立により、次世代ITビジネスのリーダー的なポジションを確立していきます。

**長期視点で実績づくり**

ビジネスIT創出の事業拡大には、長期視点での取り組みが必要です。中期経営計画では、ビジネスIT創出に向けたコンソリケーションでの実績づくりに取り組んでいきます。足元では、2017年3月期中にデジタル事業の新会社設立を目指して準備を進めているほか、FinTech関連ビジネスの事業化などを検討しています。

## 人材戦略

# 多様な人材の連携と結集

NRIが新たな価値を生み出していくうえで、最も重要な経営資源は「人」です。優秀な人材を長期的な視点で採用・育成し、各人が持てる能力を最大限発揮できる場や機会を提供することを重視しています。

高い志と専門性、多様な現場での経験など、これまでのNRIの人材の強みを維持しつつ、未知の領域へ挑戦する「人材」を育成していく取り組みを強化していきます。



### 「真のプロフェッショナル」が人材育成の基本

NRIを支える人材は、現場で顧客の期待を上回る成果を残せるプロフェッショナルです。豊富な知識・スキル・経験に裏打ちされた専門性と、これを元にかなる事態にも自らが取り組み、やり遂げる力で、高い付加価値を提供し、信頼を勝ち得てきました。こうした人材を計画的・継続的に育てるため、NRIは社員が自らの専門分野とレベルを把握し、レベルアップを図る見取り図として、「キャリアフィールド」を設定しています。そのうえで複数の専門分野で能力を磨くことを奨励し、視野が広く、的確な協業のできるプロフェッショナルを育てています。

育成手法はOJTを基本に、多様な研修講座や自己研鑽を有機的に結合し、現場での実践と知

識の習得、さらに人間力を連動して向上させることを目指しています。また、高度な専門性を持つ人材を社内認定資格に認定することにより、NRIの中核的な人材育成を促進するとともに、社員に対して、NRIにおけるプロフェッショナル人材の目標像を示しています。

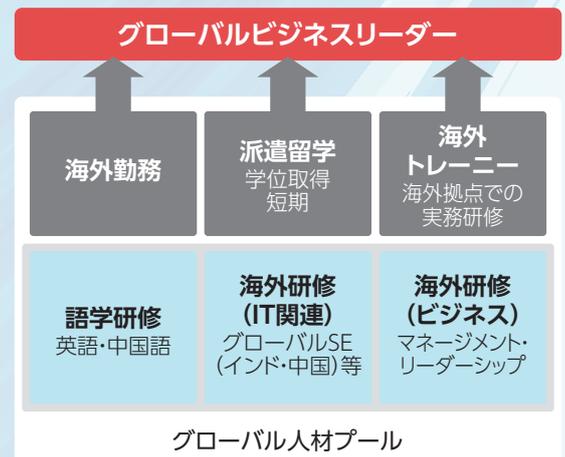
また、グローバルに活躍できるビジネスリーダーを育てるため、派遣留学や中国やインドでのシステム開発研修などを充実させています。さらに、海外拠点でのトレーニー制度など異なる分野で経験を積む仕組みにも力を入れています。

人事ローテーションも育成策として重視しており、一定の異動経験を昇格の必須条件としています。人材のポートフォリオを人事部門がしっかりと把握し、個々の社員の対応力を見極めながらローテーションをおこないます。

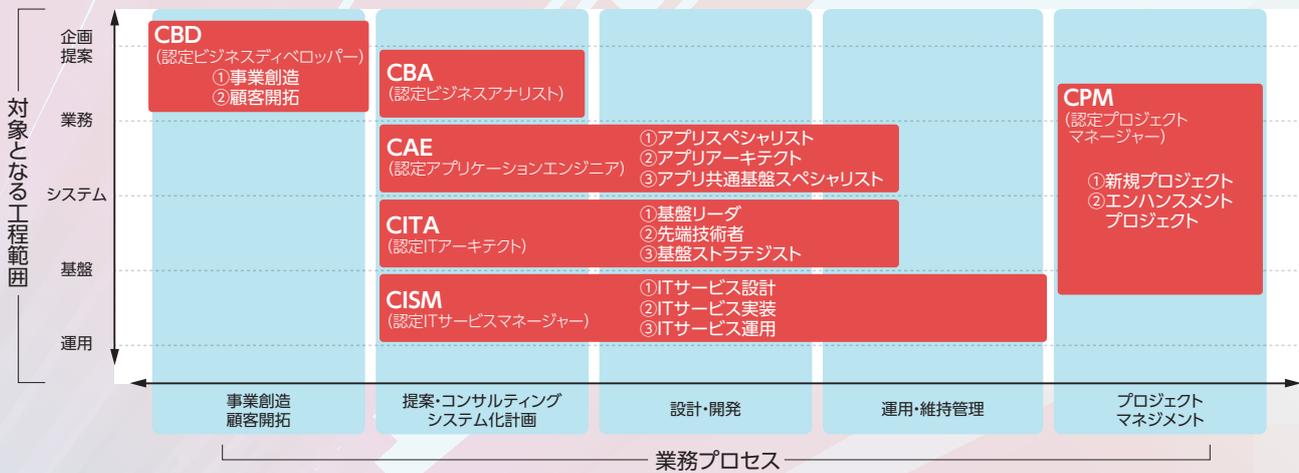
### キャリアフィールド

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
戦略コンサルタント	業務コンサルタント	システムコンサルタント	システムコンサルタント	営業/アカウントマネージャー	プロジェクトマネージャー(新規)	プロジェクトマネージャー(メンテナンス)	アプリケーションアーキテクト	IT基盤アーキテクト	アプリケーションスペシャリスト	IT共通基盤スペシャリスト	IT基盤スペシャリスト	ITサービスマネージャー	セキュリティスペシャリスト	研究員	データサイエンティスト	プロジェクト管理スペシャリスト	品質管理スペシャリスト	業務管理スタッフ	経営管理/本社スタッフ	システムエンジニア	コンサルタント

### NRIのグローバル人材育成プログラム



## 社内認定資格



## V2022実現のための新人材像

NRIはV2022で、グローバル化、ビジネスITへの注力、新ビジネス創造など、新たな領域に挑戦します。

そのためには、顧客の要望に高度な専門性で応えるだけでなく、顧客とともに試行錯誤しながら、時にはリスクもとってビジネスを創っていきける人材を発掘し、育てていく必要があります。

また、こうして発掘あるいは取り込んだ人材がきちんと定着し、存分に能力を発揮できるオープンな環境をつくっていきます。起業家的な人材のロイヤルティ(帰属意識)を高めるには、成長と自己実現を実感できる場であることが最良の処方箋です。

NRIはこれまでも、社員自らが研鑽に励む風土づくりのための取り組みを、様々な形でおこなってきました。「NRInnovation! Forum」という活

動では、組織を越えて、人財育成、グローバル、女性活躍推進などをテーマとして議論し、交流を深めています。

## ダイバーシティも新領域での飛躍に不可欠

また、女性をはじめとする全ての社員にとって働きがいのある会社を目指した施策も積極的に推進しています。2010年にダイバーシティ推進組織を設立したほか、2016年3月には、以下のような具体的な数値目標を盛り込んだ2019年3月末までの行動計画を策定・公表しました。

- 女性管理職比率を7%とする
- 女性就業継続率を男性の80%以上とする
- 女性の採用比率を30%以上とする

目標達成を目指して取り組むとともに、今後も、社員一人ひとりが心身ともに充実し能力を最大限に発揮できる環境づくりに努めます。

## NRInnovation! Forum

### 人財育成

社員の人財育成に対する意識の向上と重要性について認識を深める

### グローバル

社内外のグローバル事業について知るとともに、その必要性を認識し、自ら関心を持って行動する

### 女性活躍推進 NWN (NRI Women's Network)

一人ひとりがいきいきと働くための、多様な働き方やキャリアについて学び、そのノウハウを共有して自身に役立てる

### チャレンジ!

NRIの「技術」「開発」に触れながら、業務の視点とテクニカルな視点の融合を図る

継続議論



### NRInnovation! Forum 全体会

(社長メッセージ、  
結果発表、議論 他)

事業内容	競争力の源泉 & Key Figures
<h2>コンサルティング</h2> <p>政策提言や戦略コンサルティング、業務改革をサポートする業務コンサルティング、ITマネジメント全般にわたるシステムコンサルティングを提供しています。</p> <p>中国をはじめとするアジア地域においては、日本企業はもとより現地企業や現地政府からのコンサルティング案件も獲得するなど、アジア市場にも数多くの実績を持っています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●日本有数のコンサルタント集団</li> <li>●社会提言、情報発信により蓄積されたNRIブランド</li> </ul> <p><b>国内外のコンサルタント数</b></p> <p>約 <b>950</b> 名* <small>*2016年3月末現在</small></p>
<h2>金融ITソリューション</h2> <p>主に証券業や保険業、銀行業等の金融業顧客向けに、システムコンサルティング、システム開発および運用サービスの提供、共同利用型サービス等のITソリューションの提供をおこなっています。</p> <p>証券業や資産運用などの分野をさらに強化するとともに、銀行業や保険業の拡大も進め、新規顧客の獲得と共同利用型サービスの拡充を目指しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●金融分野の業界・業務知識とシステム開発ノウハウ</li> <li>●業界標準ビジネスプラットフォーム（共同利用型サービス）</li> </ul> <p><b>金融ITサービスの世界ランキング*</b></p> <p><b>トップ10</b> 以内に出選</p> <p><small>*[FinTech Rankings][FinTech Forward Rankings]</small></p>
<h2>産業ITソリューション</h2> <p>流通業、製造業、サービス業や公共向けに、コンサルティングからシステム開発、運用サービスまで、一貫したサービスの提供をおこなっています。</p> <p>サプライチェーンマネジメント(SCM)構築や顧客管理などのノウハウを活かした情報システムに強みを持ち、電子商取引をサポートする業界横断の共同利用型サービスも広範に提供しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業モデル企画からシステム開発・運用までを一貫して提供できる総合力</li> <li>●顧客基盤の拡大</li> </ul> <p><b>外部売上高構成比</b></p> <p>2008年3月期 <b>19%</b> → 2016年3月期 <b>24%</b></p>
<h2>IT基盤サービス</h2> <p>主に金融ITソリューションセグメントおよび産業ITソリューションセグメントに対し、データセンターの運営管理やIT基盤・ネットワーク構築等のサービスを提供しています。また、様々な業種の顧客に対してIT基盤ソリューションや情報セキュリティサービスを提供しています。このほか、ITソリューションに係る新事業・新商品の開発に向けた研究や先端的な情報技術等に関する研究をおこなっています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●IT基盤構築力</li> <li>●耐災害性の高いデータセンター</li> </ul> <p><b>大阪第二データセンター</b></p> <p><b>FISC*1</b> ガイドライン準拠  <b>JDCC</b> ファシリティスタンダード  <b>ティア4</b> レベル準拠*2</p> <p><small>*1 FISC(金融情報システムセンター)は金融機関情報システムの安全対策・セキュリティ・監査などにガイドラインを策定している。  *2 JDCC(日本データセンター協会)が策定したファシリティ基準。4が最高レベル。</small></p>

サービス事例	2016年3月期実績のポイント	売上高(億円)	営業利益(億円)																												
<ul style="list-style-type: none"> <li>●政府の基幹政策・事業の実行支援</li> <li>●多岐にわたる業界のグローバル戦略、新興国戦略策定・実行支援</li> <li>●製造業グループ/金融グループ等に対する本社業務改革支援</li> <li>●グループ・グローバルでのITガバナンスの確立</li> </ul>	<p>マイナンバー制度対応をはじめとした業務コンサルティングや、顧客のIT部門の構造改革を支援するシステムコンサルティングが増加しました。一方で、人件費も増加しました。</p> <p>この結果、売上高は28,823百万円(前期比3.9%増)、営業利益は5,487百万円(同7.9%減)となりました。</p>	<table border="1"> <tr><th>期</th><td>11.3</td><td>12.3</td><td>13.3</td><td>14.3</td><td>15.3</td><td>16.3</td></tr> <tr><th>売上高(億円)</th><td>197</td><td>215</td><td>225</td><td>255</td><td>277</td><td>288</td></tr> </table>	期	11.3	12.3	13.3	14.3	15.3	16.3	売上高(億円)	197	215	225	255	277	288	<table border="1"> <tr><th>期</th><td>11.3</td><td>12.3</td><td>13.3</td><td>14.3</td><td>15.3</td><td>16.3</td></tr> <tr><th>営業利益(億円)</th><td>12</td><td>38</td><td>35</td><td>50</td><td>59</td><td>54</td></tr> </table>	期	11.3	12.3	13.3	14.3	15.3	16.3	営業利益(億円)	12	38	35	50	59	54
期	11.3	12.3	13.3	14.3	15.3	16.3																									
売上高(億円)	197	215	225	255	277	288																									
期	11.3	12.3	13.3	14.3	15.3	16.3																									
営業利益(億円)	12	38	35	50	59	54																									
<ul style="list-style-type: none"> <li>●野村證券(株)の基幹系業務システムおよび情報システム</li> <li>●(株)セブン銀行のATMネットワークシステムおよび勘定系システム</li> <li>●準大手・中堅の証券会社など68社(2016年3月末現在)に導入され、シェア50%超を誇るリテール証券会社向け総合バックオフィスシステム「STAR」</li> </ul>	<p>大型のソフトウェア製品販売や制度改正(マイナンバー制度や金融所得一体課税、ジュニアNISA)の対応等で、増収となりました。好調な事業環境と前期の不採算案件の影響が解消したことにより、収益性が改善しました。</p> <p>この結果、売上高は253,802百万円(前期比6.8%増)、営業利益は29,171百万円(同29.0%増)となりました。</p>	<table border="1"> <tr><th>期</th><td>11.3</td><td>12.3</td><td>13.3</td><td>14.3</td><td>15.3</td><td>16.3</td></tr> <tr><th>売上高(億円)</th><td>1,950</td><td>2,000</td><td>2,150</td><td>2,250</td><td>2,376</td><td>2,538</td></tr> </table>	期	11.3	12.3	13.3	14.3	15.3	16.3	売上高(億円)	1,950	2,000	2,150	2,250	2,376	2,538	<table border="1"> <tr><th>期</th><td>11.3</td><td>12.3</td><td>13.3</td><td>14.3</td><td>15.3</td><td>16.3</td></tr> <tr><th>営業利益(億円)</th><td>185</td><td>210</td><td>220</td><td>270</td><td>226</td><td>291</td></tr> </table>	期	11.3	12.3	13.3	14.3	15.3	16.3	営業利益(億円)	185	210	220	270	226	291
期	11.3	12.3	13.3	14.3	15.3	16.3																									
売上高(億円)	1,950	2,000	2,150	2,250	2,376	2,538																									
期	11.3	12.3	13.3	14.3	15.3	16.3																									
営業利益(億円)	185	210	220	270	226	291																									
<ul style="list-style-type: none"> <li>●(株)セブン&amp;アイ・ホールディングスの受発注システムやPOS情報分析システム</li> <li>●(株)資生堂のオンラインビジネス</li> <li>●製造業・卸売業・小売業を結び、企業間・企業内の流通業務を高度化・効率化するソリューション「BizMart」</li> </ul>	<p>2015年4月にNRIグループに加わったプライアリー・アンド・パートナーズが増収に寄与しました。一方、人件費の増加や新規分野拡大に向けた施策、子会社取得にともなう一時的な費用の発生が影響しました。</p> <p>この結果、売上高は102,859百万円(前期比3.9%増)、営業利益は9,974百万円(同15.3%減)となりました。</p>	<table border="1"> <tr><th>期</th><td>11.3</td><td>12.3</td><td>13.3</td><td>14.3</td><td>15.3</td><td>16.3</td></tr> <tr><th>売上高(億円)</th><td>927</td><td>750</td><td>850</td><td>900</td><td>989</td><td>1,028</td></tr> </table>	期	11.3	12.3	13.3	14.3	15.3	16.3	売上高(億円)	927	750	850	900	989	1,028	<table border="1"> <tr><th>期</th><td>11.3</td><td>12.3</td><td>13.3</td><td>14.3</td><td>15.3</td><td>16.3</td></tr> <tr><th>営業利益(億円)</th><td>63</td><td>45</td><td>65</td><td>85</td><td>117</td><td>99</td></tr> </table>	期	11.3	12.3	13.3	14.3	15.3	16.3	営業利益(億円)	63	45	65	85	117	99
期	11.3	12.3	13.3	14.3	15.3	16.3																									
売上高(億円)	927	750	850	900	989	1,028																									
期	11.3	12.3	13.3	14.3	15.3	16.3																									
営業利益(億円)	63	45	65	85	117	99																									
<ul style="list-style-type: none"> <li>●2016年4月に大阪第二データセンターを開業し、関東地区3カ所、関西地区2カ所でデータセンターを運営</li> <li>●NRIセキュアテクノロジーズ(株)が高度セキュリティ運用・監視やコンサルティング等の各種サービス、ソフトウェアなど情報セキュリティサービスをワンストップで提供</li> </ul>	<p>大型IT基盤構築プロジェクトの前期の売上高が大きかったことの影響がありました。収益性は、前期の不採算案件の影響が解消したことにより改善しました。</p> <p>この結果、売上高は110,044百万円(前期比3.0%減)、営業利益は11,575百万円(同34.0%増)となりました。</p>	<table border="1"> <tr><th>期</th><td>11.3</td><td>12.3</td><td>13.3</td><td>14.3</td><td>15.3</td><td>16.3</td></tr> <tr><th>売上高(億円)</th><td>785</td><td>1,050</td><td>1,000</td><td>1,100</td><td>1,135</td><td>1,100</td></tr> </table>	期	11.3	12.3	13.3	14.3	15.3	16.3	売上高(億円)	785	1,050	1,000	1,100	1,135	1,100	<table border="1"> <tr><th>期</th><td>11.3</td><td>12.3</td><td>13.3</td><td>14.3</td><td>15.3</td><td>16.3</td></tr> <tr><th>営業利益(億円)</th><td>96</td><td>110</td><td>100</td><td>65</td><td>86</td><td>115</td></tr> </table>	期	11.3	12.3	13.3	14.3	15.3	16.3	営業利益(億円)	96	110	100	65	86	115
期	11.3	12.3	13.3	14.3	15.3	16.3																									
売上高(億円)	785	1,050	1,000	1,100	1,135	1,100																									
期	11.3	12.3	13.3	14.3	15.3	16.3																									
営業利益(億円)	96	110	100	65	86	115																									

(注) 1. 2011年3月期より、「セグメント情報等の開示に関する会計基準」を適用しています。  
 2. 2012年3月期、2013年3月期、および2016年3月期にセグメントの区分を一部変更しており、それぞれ前期は組み替え後の数値を記載しています。  
 3. 記載金額は、単位未満を切捨てて表示しています。  
 4. 各セグメントの売上高には内部売上高を含みます。

## コンサルティング

### ●中期経営計画の数値目標（外部売上高）

2016年3月期 実績	283億円
2019年3月期 目標	400億円

### ●2017年3月期の施策のポイント

- 経営コンサルティング、ITコンサルティングにおける顧客の大型化
- アジア顧客基盤の拡大、欧米ベストプラクティスの獲得
- デジタル戦略ソリューションへの取り組み強化

### 中長期的な事業環境の見通し

中国経済の減速などを背景に、国内景気の先行きに不透明さが見られますが、多くの顧客企業が、経営のグローバル化や将来を見据えた構造改革などに取り組んでいます。その中で、顧客が抱える課題の洗い出しから、戦略立案や計画遂行まで支援できるNRIのコンサルティングの需要は、高まっていくと考えています。

### V2022で果たす役割

NRIでは、国内約700名のコンサルタントが活動しており、質・量ともに日本最大規模を誇っています。戦略コンサルティングから業務コンサルティング、システムコンサルティングと、幅広いコンサルティングサービスを提供できる強みを活かして、顧客企業の競争力強化を支援しています。

海外では、中国・アジア地域を中心にネットワークを拡大しており、9拠点で約250名の現地コンサルタントが活躍しています。海外展開を進めている日本企業はもとより現地政府からのコンサルティング案件も獲得するなど、数多くの実績を挙げています。さらに、業務提携なども活用し、中国・アジア地域のみならずグローバルネットワークの拡充が進んでいます。こうした取り組みにより、グローバル関連事業売上高はコンサルティング事業関連の売上高の約3割を占めるまでに成長しています。

V2022の実現に向けて、国内では顧客との信頼関係をさらに深め、案件ごとのお付き合いではなく、ビジネス全般を支援する変革パートナーとして、圧倒的な存在感を示していきたいと考えています。また、海外拠点を欧米にも拡大し、グローバル・コンサルティングファームとして地位を確立していきます。

### 中期経営計画における重点戦略

国内では、まず、アカウントマネジメント（顧客とのリレーションシップ・マネジメント）を高度化していきます。顧客の業務に精通し、経営層との信頼関係を構築しながら、顧客基盤を固め、案件の大型化を推進していきます。さらに、デジタルビジネスへの対応も含め、ソリューションをより充実させ、実績を積み重ねています。こうした取り組みで、変革パートナー化へ向けた体制を整備します。

また、日本・アジアでのこれまでの実績を足がかりにアジアでの顧客基盤拡大に努めるほか、M&Aも活用して欧米にも事業の足場を築くことで、活動の場をグローバルへ広げていきます。

# 金融ITソリューション

## ●中期経営計画の数値目標（外部売上高）

2016年3月期実績	2,528億円
2019年3月期目標	2,800億円

## ●2017年3月期の施策のポイント

証券業	<ul style="list-style-type: none"><li>証券基幹システムのBCP/DR対応</li><li>「STAR」の新規顧客獲得</li><li>証券分野でのITO×BPO展開による領域拡大（「プライム・セトルメント・サービス」等）</li><li>大手証券会社のグローバルITサポートの立ち上げ</li></ul>
保険業	<ul style="list-style-type: none"><li>生損保向け大型システム開発案件の獲得</li><li>生保大型顧客との関係強化、サービスの拡大</li></ul>
銀行業	<ul style="list-style-type: none"><li>「BESTWAY」「Value Direct」事業の拡大</li><li>大手銀行のグローバル展開支援</li><li>銀行フロント分野等でのソリューション提供への取り組み</li></ul>
その他金融業等	<ul style="list-style-type: none"><li>資産運用向け共同利用型サービスの事業拡大</li><li>資産運用分野でのITO×BPO事業の拡大</li></ul>

## 中長期的な事業環境の見通し

持続的な成長を求め、金融分野の顧客企業の多く、特に大手金融機関がグローバル展開を加速させています。また、IT投資においてはFinTechへの関心も高く、フロント領域でのニーズが高まっています。

## V2022で果たす役割

これまで、業界標準ビジネスプラットフォーム（共同利用型サービス）の拡充をはじめとする金融関連サービスの高度化を進めてきました。マイナンバー制度や金融所得一体課税、ジュニアNISA（未成年者少額投資非課税制度）といった制度改正のスタートに合わせて、共同利用型サービスに新機能を追加し提供するなど、着実な対応で事業を拡大しています。

V2022の実現に向けては、業界標準ビジネスプラットフォームの生産革新による収益性の改善と、領域拡大による収益力の向上を図ります。そして、生産性向上により生み出された人的リソースで、グローバル展開

や、成長領域での顧客基盤拡大に取り組み、実績を挙げていきます。

## 中期経営計画における重点戦略

NRIの複数の業界標準ビジネスプラットフォームにおいては、類似する機能の開発・保守体制の統合を進めていきます。これにより生産性を上げ、さらなる収益性の向上を目指すとともに、人的リソースを新規領域へシフトしていきます。具体的には、FinTech等を活用した新事業や、欧米のIPの獲得によるグローバルでの事業基盤の拡大、既存の業界標準ビジネスプラットフォームのグローバル展開などに取り組み、成長の足がかりを構築していきます。

また、2015年秋から、「I-STAR」とNRIプロセスイノベーション(株)のBPOサービスを組み合わせた「プライム・セトルメント・サービス」の提供を開始しています。証券・資産運用分野で、こうしたサービス領域の拡大により新規顧客の獲得に取り組み、さらに事業を強化していきます。

野村証券(株)の国内システム刷新プロジェクトは、予定通り2016年3月末に完了することができました。NRIは戦略的なパートナーとして、野村証券(株)をはじめとした野村グループの、グローバルITを含む今後のIT戦略をサポートすることで、サービス領域のさらなる拡大に努めていきます。

業界標準ビジネスプラットフォームについては、特集P24-25ご参照



「プライム・セトルメント・サービス」がウォール・ストリート・レターのベスト・ユーティリティ・テクノロジー賞を受賞

# 産業ITソリューション

## ●中期経営計画の数値目標（外部売上高）

2016年3月期実績	1,015億円
2019年3月期目標	1,300億円

## ●2017年3月期の施策のポイント

流通業	●既存顧客のIT基盤更改対応
製造・サービス業等	●産業顧客の大型化（プライムアカウント戦略の強化） ●パッケージ・クラウド・インテグレーション・サービスの強化 ●B+Pを中心としたロイヤリティ・マーケティングのアジア等への展開

## 中長期的な事業環境の見通し

消費増税や少子高齢化などを背景に、産業分野の顧客企業の多くは、グローバル展開やデジタルマーケティングなど新領域でのビジネス拡大を模索しています。また、コーポレートITのコスト効率化ニーズも引き続き高い見込みです。その中で、ITだけにとどまらないソリューションが、NRIに求められてくると考えています。

## V2022で果たす役割

これまで、産業分野の各業界を代表する企業に対してコンサルティングとITソリューションの両部門が連携したアプローチで関係を深め、大型ITソリューション案件の獲得を目指すプライムアカウント戦略など、顧客基盤拡大の取り組みを進めてきました。既に長い実績のある(株)セブン&アイ・ホールディングスに加えて、2012年4月に情報システム子会社をNRIグループに迎えた味の素(株)のほか、KDDI(株)向け事業も拡大しており、産業分野の3大顧客といえるまでになっています。

そのほか、SAPなどのERP（統合業務パッケージ）を活用したシステム構築にも取り組んできました。2016年3月に、SAPジャパン(株)が提供する次世代のERP製品

「SAP S/4HANA Enterprise Management」を、日本で初めて、しかも発売開始から約4ヵ月と短期間でNRIセキュアテクノロジーズ(株)の基幹システムに導入するなど、実績を積み重ねています。

グローバル事業では、(株)セブン&アイ・ホールディングスをはじめ、顧客企業のグローバル事業展開の支援を推進しています。また、2015年4月に米国のブライアリー・アンド・パートナーズ（以下、B+P）を買収し、今後の成長が期待できるデジタルマーケティングのノウハウと実績を獲得しました。

V2022の実現に向けては、プライムアカウント戦略を強化して、まずは顧客からビジネスパートナーとしての信頼の獲得を目指し、その結果として、顧客との取引規模のさらなる拡大に結び付けたいと考えています。また、グローバル関連やデジタルマーケティング等の新領域で事業を拡大していきます。

## 中期経営計画における重点戦略

ビジネスITへの関心の高まりや新技術の急激な進歩などにより、NRIの総合力が発揮できるプライムアカウント戦略の重要性が増しています。体制を強化しコンサルティングとITソリューションの連携をさらに深めることで、グローバル展開や新領域でのビジネス拡大なども含め、提案力を高めていきます。これにより、産業分野の3大顧客やそれに次ぐ取引規模の顧客との関係をより強固にしてサービス領域を広げる「顧客の大型化」で、着実な実績を挙げていきます。

2016年4月にはB+Pが、ブライアリー・アンド・パートナーズ・ジャパンを設立しました。米国で獲得したノウハウや新しいビジネスモデルを活用し、日本や東南アジアにおける事業展開を図るとともに、NRIとB+Pのシナジー効果で、より付加価値の高いサービスを提供していきます。今後もNRIやNRIの顧客にとって有用な欧米発の先端的なIT技術やビジネスモデルを獲得し、新事業領域での事業拡大を推進します。

# IT基盤サービス

## ●中期経営計画の数値目標（外部売上高）

2016年3月期 実績	<b>287億円</b>
2019年3月期 目標	<b>400億円</b>

## ●2017年3月期の施策のポイント

- 情報セキュリティの事業の拡大（グローバル、IoT等）
- デジタルマーケティングを核とした新たな事業会社の設立

## 中長期的な事業環境の見通し

コーポレートITのコスト効率化ニーズが高まる一方、新領域での事業拡大につながるビジネスITへの期待が高まっています。IT基盤においては標準化・統合化や先端技術への対応が求められてくると考えています。

## V2022で果たす役割

NRIは自社データセンターを活用し、NRIが提供する共同利用型サービスや顧客から個別に運用を受託する情報システムの安定運用を支えてきました。データセンターに求められる高い耐火・耐震性や、情報漏洩およびトラブルを防ぐ高度なセキュリティ・監視体制を実現し、顧客の信頼にえています。

また、2000年に設立したNRIセキュアテクノロジーズ(株)は、今では、国内No.1といえる情報セキュリティ企業となっています。そのほか、日本航空(株)と共同で、サービスロボットの活用による顧客サービス向上の実証実験

を実施するなど、新技術への対応に取り組んでいます。

V2022の実現に向けては、データセンター運営品質を高いレベルで維持・向上し、顧客の信頼を得られるよう努力していくのはもちろん、生産性向上や、先端技術での新サービス創出を目指します。また、成長分野である情報セキュリティ事業を強化、拡大していきます。

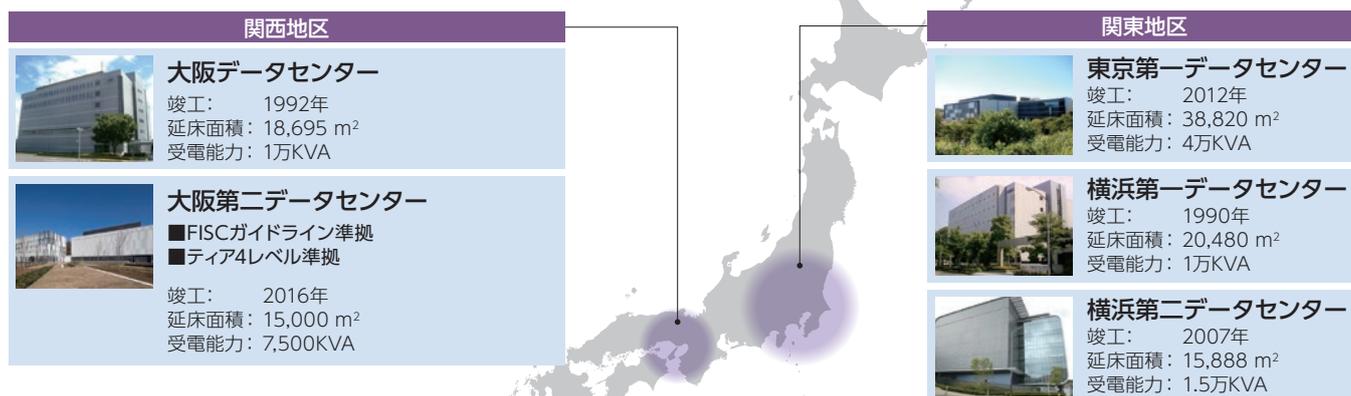
## 中期経営計画における重点戦略

2016年4月に、大阪第二データセンターを開業し、NRIのデータセンターは関東地区に3カ所、関西地区に2カ所となりました。新センターは、関西地区のITアウトソーシングサービス、クラウドサービスの需要拡大に対応すると同時に、首都圏の広域災害を想定したBCP/DRサイトとしても活用できる、関西地区の基幹センターです。耐災害性、耐障害性を備えた建物・設備に加え、利用者の役割や権限に合わせてセンター内での動線を分離するなど、高いレベルでのセキュリティを実現しています。

また、これまで開発プロジェクトごとに最適化されていたテスト工程について、要員や環境を共通化することでノウハウを蓄積し、テストの自動化や効率化を追求するほか、開発管理ツールの高度化など、生産性向上でさらなる収益性改善に貢献していきます。

さらに、デジタルマーケティングを中心としたデジタル事業を加速するために、2017年3月期中の新会社設立を目指して準備を進めているほか、情報セキュリティ事業については、グローバル展開やサービスの拡張・改良による事業拡大を目指しています。

## NRIのデータセンター



役員一覧

\* ( ) 内は2016年3月31日現在に所有する当社株式数

取締役



**嶋本 正**  
取締役会長 (94,402株)

1976年 当社入社  
2001年 当社取締役 情報技術本部長  
2002年 当社執行役員 情報技術本部長  
2004年 当社常務執行役員 情報技術本部長  
兼研究開発センター副センター長  
2008年 当社代表取締役 専務執行役員 事業部門統括  
2010年 当社代表取締役社長 事業部門統括  
2015年 当社代表取締役会長兼社長  
2016年 当社取締役会長(現任)



**室井 雅博**  
取締役副会長 (19,221株)

1978年 当社入社  
2000年 当社取締役 ナレッジソリューション部門企画・  
業務本部長兼ECナレッジソリューション事業本部長  
2002年 当社取締役 常務執行役員 e-ソリューション部門長  
2007年 当社取締役 専務執行役員 企画、広報、  
情報システム担当、研究開発センター長  
2009年 当社代表取締役 専務執行役員 本社機構統括、  
内部統制、経営企画、コーポレートコミュニケーション、  
情報システム担当  
2013年 当社代表取締役副社長 コーポレート管掌、  
品質・生産革新、リスク管理担当  
2015年 当社取締役副会長(現任)



**鈴木 裕之**  
取締役副会長 (一株)

1982年 野村證券株式会社(現 野村ホールディングス株式会社)入社  
2005年 野村證券株式会社執行役員  
2008年 野村ホールディングス株式会社執行役員  
2008年 野村證券株式会社執行役員  
2009年 同社常務(執行役員)  
2010年 野村ホールディングス株式会社常務(執行役員)  
2010年 野村證券株式会社執行役員 常務(執行役員)  
2011年 野村ホールディングス株式会社常務(執行役員)  
2011年 野村證券株式会社専務(執行役員)  
2013年 野村ホールディングス株式会社顧問  
2013年 同社取締役  
2016年 当社取締役副会長(現任)



**此本 臣吾**  
代表取締役社長 (21,222株)

1985年 当社入社  
2004年 当社執行役員 コンサルティング第三事業本部長  
2010年 当社常務執行役員 コンサルティング事業本部長  
2015年 当社代表取締役 専務執行役員 ビジネス部門担当、  
コンサルティング事業担当  
2016年 当社代表取締役社長(現任)



**板野 泰之**  
代表取締役 専務執行役員  
コーポレート部門管掌 (30,500株)

1980年 当社入社  
2005年 当社執行役員 サービス・産業システム事業本部本部長  
2009年 当社常務執行役員 サービス・産業システム事業本部長兼  
関西支社長、中部支社長  
2014年 当社取締役 専務執行役員 コーポレート部門担当、  
リスク管理、コンプライアンス担当  
2015年 当社代表取締役 専務執行役員 コーポレート部門担当、  
リスク管理、コンプライアンス、健康経営担当  
2016年 当社代表取締役 専務執行役員 コーポレート部門管掌(現任)



**上野 歩**  
代表取締役 専務執行役員  
コンサルティング部門、  
産業ITソリューション部門管掌、  
コンサルティング事業担当 (13,627株)

1983年 当社入社  
2008年 当社執行役員 経営ITイノベーションセンター副センター長  
2013年 当社常務執行役員 流通・情報通信・産業ソリューション事業  
担当、流通・情報通信ソリューション事業本部長  
2015年 当社取締役 専務執行役員 流通・情報通信・  
産業ソリューション事業、中国・アジアシステム事業担当、  
産業ITイノベーション事業本部長  
2016年 当社代表取締役 専務執行役員 コンサルティング部門、  
産業ITソリューション部門管掌、コンサルティング事業担当(現任)



**末永 守**  
取締役 (56,327株)

1979年 当社入社  
2000年 当社取締役 証券システム本部長兼  
システムコンサルティング事業本部長  
2002年 当社取締役 常務執行役員 証券・保険ソリューション部門長  
2004年 当社常務執行役員 基盤ソリューション事業本部長  
2007年 当社取締役 専務執行役員 流通・サービス・  
産業関連システム担当  
2009年 当社専務執行役員 システムマネジメント・技術支援・  
品質監理担当  
2012年 当社監査役  
2016年 株式会社だいこう証券ビジネス取締役会長(現任)  
2016年 当社取締役(現任)



**榎田 松堂**  
取締役(注1) 社外 独立  
(三井物産株式会社顧問) (1,539株)

1967年 三井物産株式会社入社  
1997年 同社取締役  
2002年 同社代表取締役社長  
2007年 株式会社東京放送ホールディングス社外取締役(現任)  
2009年 三井物産株式会社取締役会長  
2009年 株式会社TBSテレビ社外取締役(現任)  
2013年 株式会社三越伊勢丹ホールディングス社外取締役(現任)  
2014年 当社取締役(現任)  
2015年 三井物産株式会社取締役  
2015年 同社顧問(現任)



**土井 美和子**  
取締役(注1) 社外 独立  
(国立研究開発法人情報通信研究機構監事) (一株)

1979年 東京芝浦電気株式会社(現 株式会社東芝)入社  
2005年 同社研究開発センター技監  
2008年 同社研究開発センター首席技監  
2014年 独立行政法人情報通信研究機構(現 国立研究開発法人  
情報通信研究機構)監事(現任)  
2015年 当社取締役(現任)



**松崎 正年**  
取締役(注1) 社外 独立  
(コニカミルタ株式会社取締役 取締役会議長) (一株)

1976年 小西六写真工業株式会社(現コニカミルタ株式会社)入社  
2003年 コニカミルタビジネスデスク/ロジーズ株式会社  
(現コニカミルタ株式会社)取締役  
2005年 コニカミルタホールディングス株式会社  
(現コニカミルタ株式会社)執行役員  
2005年 コニカミルタテクノロジーズセンター株式会社  
(現コニカミルタ株式会社)代表取締役社長  
2006年 コニカミルタホールディングス株式会社常務執行役員  
2006年 同社取締役 常務執行役員  
2009年 同社取締役 代表執行役員社長  
2013年 コニカミルタ株式会社取締役 代表執行役員社長  
2014年 同社取締役 取締役会議長(現任)  
2016年 いちごグループホールディングス株式会社社外取締役(現任)  
2016年 日本板硝子株式会社社外取締役(現任)  
2016年 当社取締役(現任)

## 監査役



はらだ たかのり  
**原田 豊**  
監査役 (常勤)

1982年 当社入社  
2008年 当社執行役員 保険システム事業本部副本部長  
2010年 当社執行役員 保険システム事業本部長  
2013年 当社常務執行役員 保険ソリューション事業本部  
2014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  
2016年 当社顧問  
2016年 当社監査役 (現任)



あおき みつあき  
**青木 実**  
監査役 (常勤) (注2)

1982年 野村證券株式会社 (現 野村ホールディングス株式会社) 入社  
2001年 野村證券株式会社 営業相談室長兼総務管理室長  
2004年 同社執行役員 営業業務本部支店経営担当 (東京) 兼本店長  
2008年 同社執行役員 名古屋支店長  
2009年 野村ビジネスサービス株式会社 執行役員 副社長  
2011年 同社取締役 副社長  
2013年 野村證券株式会社 顧問  
2014年 当社監査役 (現任)

社外



きたがき ひろゆき  
**北垣 浩史**  
監査役 (常勤)

1985年 当社入社  
2000年 当社資産運用システムサービス事業部長  
2002年 当社監査役室長  
2006年 当社内部統制推進部長  
2010年 当社統括支援室長  
2011年 当社経営戦略室長  
2015年 当社総合企画センター主席  
2015年 当社監査役 (現任)



のなか ひさかつぐ  
**能仲 久嗣**  
監査役 (注2)

1970年 東京芝浦電気株式会社 (現 株式会社東芝) 入社  
2003年 株式会社東芝 執行役員 常務  
2005年 同社執行役員 上席常務  
2007年 同社執行役員 専務  
2008年 同社取締役 代表執行役員 副社長  
2009年 同社常任顧問  
2011年 みらかホールディングス株式会社 社外取締役 (現任)  
2013年 当社監査役 (現任)

社外 独立



やまざき きよたか  
**山崎 清孝**  
監査役 (注2)  
(仰星監査法人 理事 代表社員)

1979年 芹沢政光公認会計士事務所 入所  
1983年 公認会計士 登録  
2005年 監査法人 芹沢会計事務所 (現 仰星監査法人) 代表社員  
2006年 仰星監査法人 理事 代表社員  
2007年 同法人 副理事長 代表社員 東京事務所 所長  
2010年 同法人 理事長 代表社員  
2014年 当社監査役 (現任)  
2014年 仰星監査法人 理事 代表社員 (現任)

社外 独立

(注) 1. 檜田松瑩、土井美和子、松崎正年は社外取締役です。なお、NRIは3名を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。  
2. 青木実、能仲久嗣、山崎清孝は社外監査役です。なお、NRIは能仲久嗣および山崎清孝を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。

## 執行役員および経営役 (取締役兼務は除く)

専務執行役員  
常務執行役員  
常務執行役員

齊藤 春海  
三ツ木 義人  
綿引 達也  
滝本 雅樹  
船倉 浩史  
上田 肇  
淵田 眞弘  
臼見 好生  
松尾 正人  
横山 賢次  
村田 佳生  
深美 泰男  
林 滋樹

執行役員  
執行役員

三浦 智康  
坂田 太久仁  
迫 尚宏  
嵯峨野 文彦  
小粥 泰樹  
稲田 陽一  
増谷 洋  
藤田 勝彦  
山本 明雄  
竹本 具城  
立松 博史  
舘野 修二  
安齋 豪格  
横手 実  
久保 並城  
江波戸 謙

執行役員  
執行役員

肥後 雄一  
村上 勝俊  
中島 久雄  
安丸 徹  
野口 智彦  
金井 進  
西村 元也  
西本 進  
渡辺 徹郎  
大元 成和  
小原 康司  
川浪 宏之  
大野 庄一  
松本 晃  
北川 園子  
小田島 潤

## 取締役からのメッセージ



いたの ひろし  
板野 泰之

代表取締役 専務執行役員  
コーポレート部門管掌

## 新しい挑戦を後押しする 理想のガバナンスを追求

NRIは、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するためには、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの立場を踏まえたうえで、透明・公正かつ迅速・的確な意思決定をおこなうことが必要不可欠であると考えています。そのための仕組みが、コーポレートガバナンスです。

2015年10月には、①ステークホルダーとの協働、②情報開示とコミュニケーション、③コーポレートガバナンス体制、の各項目について、基本的な考え方と取り組み方針を定めた「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定しました。経営の監督・監視、企業倫理に基づく行動やコンプライアンス、公正性・透明性の確保などは、企業が健全な成長を続けるための基本的な要件です。NRIグループとして、これらに魂を入れるべく、全ての役職員が意識を合わせて、日々、不断の取り組みを続けていきます。

長期経営ビジョン「Vision2022」における成長戦略を推進していくためには、新しい挑戦を支え、それを後押しする仕組みが必要です。とりわけ、「グローバル化の飛躍的拡大」「ビジネス価値創造の推進」を実現していくためには、これまでとは次元の異なる取り組みが不可欠となります。これまでのガバナンス体制をさらに一段と強化することで、ダイナミックな事業展開を実効的にサポートし、以ってビジョンの実現に貢献していきます。

コーポレートガバナンス・ガイドラインについても、常に見直し、進化させ、さらなる高みを追い求めていきたいと考えています。

### コーポレートガバナンスの充実に向けた主な取り組み

2002年	<ul style="list-style-type: none"><li>● 経営と執行の分離を進めるため、執行役員制度を導入</li><li>● 多角的な視点から取締役会における適切な意思決定と監督の実現を図るため、取締役の員数を20名以内に減員し、独立社外取締役を選任</li><li>● 監査役の監査機能の強化のため、社外監査役を増員</li></ul>
2003年	<ul style="list-style-type: none"><li>● 企業理念の実現のため、ステークホルダーに対する行動指針を「NRIグループ倫理綱領(2010年「NRIグループ企業行動原則」に改訂)」および「NRIグループビジネス行動基準」を制定</li></ul>
2005年	<ul style="list-style-type: none"><li>● 取締役の報酬等について透明性の向上を図るため、社外の有識者で構成される報酬諮問委員会を設置</li></ul>
2006年	<ul style="list-style-type: none"><li>● 取締役の員数を15名以内に減員</li></ul>
2008年	<ul style="list-style-type: none"><li>● 株主の権利行使機会の拡大のため、機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加</li></ul>
2010年	<ul style="list-style-type: none"><li>● 監督と執行の分離を図るため、取締役会の議長に、非業務執行取締役を選任</li></ul>
2012年	<ul style="list-style-type: none"><li>● 業務遂行上発生しうるリスクを適切に管理するため、統合リスク管理部を新設</li></ul>
2015年	<ul style="list-style-type: none"><li>● 独立社外取締役を2名から3名に増員</li><li>● 取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、独立社外取締役および独立社外監査役で構成する独立役員会議を設置</li><li>● 「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定</li></ul>

## 社外取締役からのメッセージ



うつだ しゅうえい  
**槍田 松瑩**

社外取締役  
 (三井物産株式会社顧問)

### グローバルな経験も活かし 大局的な視点で経営をサポート

社外取締役の役割とは、経営の意思決定が、株主など社外のステークホルダーから見ても健全なものかどうかをしっかりと監視し、助言することであると考えています。三井物産(株)の経営に携わっていた経験なども活かし、大局的にNRIの経営をチェックする役割を果たしていきたいと思っています。

NRIの持続的な成長と高い収益力は、レベルの高いコーポレートガバナンスがあってこそ実現できていると考えています。日ごろからNRIの取締役会では、細かい点までしっかりと、かつ、活発な議論がなされていると感じています。

「Vision2022」は、グローバル化が大きなテーマのひとつであり、総合商社で培った私の経験や知見がお役に立つはずでず。海外企業のM&Aに際しては、相手の国・地域の商慣習や企業風土を大切にしながら経営を進めていく必要があります。また、現場の第一線の判断を尊重し、権限を委譲しつつも、本社がきちんとチェック機能を果たすことも重要です。その点NRIは、きちんと手順を踏んで丁寧に仕事を進めていると思います。

NRIに対する希望を強いて言うならば、若手社員がダイナミックに挑戦できる場をもっと増やして欲しいと願ってやみません。

## 社外監査役からのメッセージ



やまざき きよたか  
**山崎 清孝**

社外監査役  
 (仰星監査法人 理事 代表社員)

### コーポレートガバナンスの実効性を 高める風通しの良い企業風土

多くの企業の監査に携わり、経営者とも意見を交わす公認会計士という立場からNRIのコーポレートガバナンスに貢献することが、社外監査役である私の役割であると思っています。

NRIはITソリューションなどを通じて社会インフラを支える公的な役割が大きい企業であり、この点を踏まえたうえでの発展と利益成長、そしてコーポレートガバナンスが社会から求められています。実効あるガバナンスには、制度・ルールに加えて、人、すなわち企業文化・風土が伴わなければなりません。NRIには、客観的に意思決定しようとする企業風土があると感じています。取締役会でも、執行側と監督側に役割を分け、忌憚のない意見が交わされています。

また社外監査役へのサポートも、きめ細かくおこなわれています。例えば、社外監査役が取締役会に出席できるだけでなく、全部署の責任者にヒアリングを実施でき、現場の率直な意見を聞くことができます。こうした風通しの良さは、NRI社員が誇ってよい伝統だと思っています。

今後も、このような企業風土を守り、“質”の高いサービスにこだわりながら、「Vision2022」の実現を目指していただきたいと思います。

## コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

NRIは、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、社会、お客様、社員、取引先、株主等のステークホルダーの立場を踏まえ、透明・公正かつ迅速・的確な意思決定をおこなうための仕組みがコーポレートガバナンスであるとの認識に立ち、以下の基本的な考え方に沿って、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。

### (1) ステークホルダーとの協働

NRIは、ステークホルダーの利益を尊重し、ステークホルダーと適切に協働する。特に株主に対しては、その権利が実質的に担保されるよう適切な対応をおこなうとともに実質的な平等性を確保する。

### (2) 情報開示とコミュニケーション

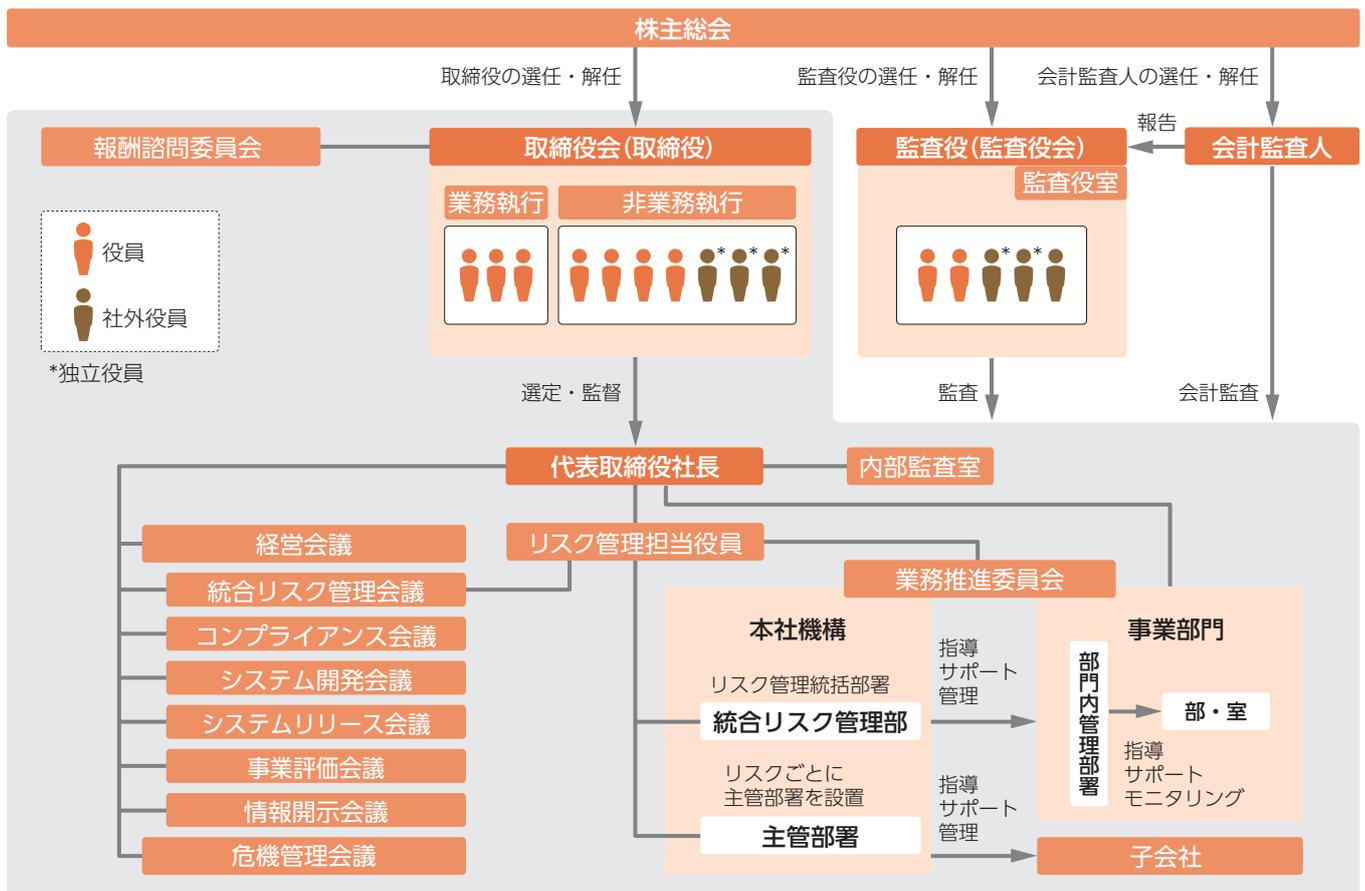
NRIは、法令および東京証券取引所の規則で定め

られている情報、並びにステークホルダーにNRIを正しく理解してもらうために有用な情報を、迅速、正確かつ公平に開示し透明性を確保するとともに、株主との間で建設的な対話をおこなう。

### (3) コーポレートガバナンス体制

NRIは、監査役会制度を基礎として、独立社外取締役・独立社外監査役の選任や、社外の有識者を主たる構成員とする取締役会の諮問機関の設置により、経営監督機能を強化する。

NRIは、2015年6月に適用開始された「コーポレートガバナンス・コード」を踏まえ、2015年10月に「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定しました。本ガイドラインにおいて、NRIのコーポレートガバナンスの基本的な考え方や方針を定めています。



## 各委員会・会議体の役割と活動

報酬諮問委員会	社外有識者等で構成され、取締役の報酬等の体系および水準について客観的かつ公正な観点から審議する。
経営会議	業務執行の意思統一のため、原則として週1回開催され、会社経営の全般的な重要事項を審議する。
統合リスク管理会議	取締役社長の指示に基づき、リスク管理に関する重要事項を審議する。
コンプライアンス会議	取締役社長の指示に基づき、倫理・法令等の遵守体制の整備、再発防止等、倫理・コンプライアンス経営の推進に係る重要事項を審議する。
システム開発会議	取締役社長の指示に基づき、システム開発に関する重要事項を審議する。
システムリリース会議	取締役社長の指示に基づき、システムリリースに関する重要事項を審議する。
事業評価会議	取締役社長の指示に基づき、事業化投資や受託事業におけるソフトウェア開発投資等に関する重要事項を審議する。
情報開示会議	取締役社長の指示に基づき、有価証券報告書等の開示に関する重要事項を審議する。
危機管理会議	取締役社長の指示に基づき、危機発生時における迅速な体制の整備と支援等を目的として設置される。
業務推進委員会	本社機構と事業部門の部門内管理部署が参加し、有効性・効率性の高い内部統制の定着を図る。

## 経営・執行体制



取締役は社外取締役3人を含む計10人

NRIの取締役は社外取締役3人を含む10人です。任期を1年とし、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を確立するとともに、各年度における経営責任を明確にしています。NRIは、取締役会の監督機能の充実と公正で透明性の高い経営の実現を図るため社外取締役を選任しており、その人選については、独立性に加え、NRIの経営を客観的な視点で監督するにふさわしい豊富な

経験と高い見識を重視しています。

取締役会は、月1回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。NRIは、業務執行の権限および責任を大幅に執行役員および経営役に委譲しており、取締役会もっぱら全社レベルの業務執行の基本となる意思決定と取締役の職務執行の監督を担当しています。また、取締役会の諮問機関として、社外の有識者等で構成される報酬諮問委員会を設置しています。

取締役会の決議により選任された執行役員および経営役は、取締役会が決定した方針に基づき業務を執行しています。事業活動の総合的な調整と業務執行の意思統一のため、代表取締役を中心に執行役員等が参加する経営会議を週1回開催し、経営全般の重要事項の審議をおこなっています。

### 2016年3月期の主な会議体の開催状況

取締役会	15回 (前回14回)
監査役会	19回 (前回17回)
社外取締役の取締役会への出席状況	88%
社外監査役の取締役会への出席状況	98%
社外監査役の監査役会への出席状況	98%

### 最近の取締役会の意思決定の事例

- 日本生命保険相互会社との資本業務提携
- SinoCom Software GroupのNRI向けオフショア開発事業の譲り受け
- 株式の分割
- NRIコーポレートガバナンス・ガイドラインの制定
- 自己株式の取得
- 中期経営計画の策定

## 社外取締役選任理由

うつだ しゅうまい  
**槍田 松瑩**

(三井物産株式会社顧問)



企業経営 グローバル

長年にわたり三井物産(株)の経営に携わってこられました。その経歴を通じて培われた企業経営に関する豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場からNRIの経営を監督していただくことを期待し、選任しています。

どい みわご  
**土井 美和子**

(国立研究開発法人情報通信研究機構監事)



IT技術 R&D

情報技術分野における研究開発部門の研究者および責任者としての長年にわたる経験をお持ちであります。社外取締役となること以外の方法で会社の経営に関与されたことはありませんが、その経歴を通じて培われた専門家としての豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場からNRIの経営を監督していただくことを期待し、選任しています。

まつぎま まさとし  
**松崎 正年**

(コニカミノルタ株式会社取締役 取締役会議長)



企業経営 グローバル

長年にわたりコニカミノルタ(株)の経営に携わってこられました。その経歴を通じて培われた企業経営に関する豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場からNRIの経営を監督していただくことを期待し、選任しています。

## 監査体制



監査役は社外監査役3人を含む計5人

監査役は、社外監査役3人を含む5人\*であり、取締役会その他の重要な会議に出席するほか、必要に応じて役員に対して報告を求め、取締役の職務執行に関して厳正な監査をおこなっています。社外監査役については、監査体制の中立性・独立性を確保するため、取締役の職務執行を客観的な立場から監査し、公正な視点で意見形

## 社外監査役選任理由

あおき みのる  
**青木 実**

監査役(常勤)



金融業

NRIの主要事業分野のひとつである証券業界における豊富な経験と高い見識をお持ちであり、客観的な立場からNRI取締役の職務執行を監査していただくことを期待し、選任しています。

のなか ひさつぐ  
**能仲 久嗣**

監査役



企業経営

長年にわたり(株)東芝の経営に携わってこられました。その経歴を通じて培われた企業経営に関する豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場からNRI取締役の職務執行を監査していただくことを期待し、選任しています。

やまぎま きよたか  
**山崎 清孝**

監査役(仰星監査法人 理事 代表社員)



財務・会計

監査法人の理事代表社員を務められ、公認会計士としての長年にわたる経験をお持ちであります。過去に会社の経営に関与されたことはありませんが、その経歴を通じて培われた財務・会計に関する豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場からNRI取締役の職務執行を監査していただくことを期待し、選任しています。

成ができる人材を選任しています。監査役会は、監査の方針その他監査に関する重要事項の協議・決定および監査意見の形成・表明をおこなっています。監査役は、会計監査人から監査計画、監査実施状況の報告を受けるほか、NRIの内部監査部門である内部監査室から内部監査結果の報告を受けるなど、会計監査人および内部監査室と連携して監査を進めています。また、監査役は、各種規程の遵守状況のモニタリング結果等の内部統制の状況

に関する報告を、リスク管理統括部署から適宜受けています。監査役による監査が実効的におこなわれることを確保するため、監査職務を支援する監査役室を設置しています。監査役室の人事については、代表取締役または人事担当役員が監査役室の独立性に留意し監査役と協議し決定しています。

\*監査役山崎清孝は、公認会計士の資格を持っており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。

## 役員報酬

### ●役員区分ごとの報酬等の総額等

2016年3月期における役員の報酬等の額は次のとおりです。

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数(人)
		基本報酬	賞与	ストックオプション	その他	
取締役(社外取締役を除く)	582	281	147	149	3	9
監査役(社外監査役を除く)	79	58	19	—	1	3
社外役員	93	83	9	—	0	6

(注) 1. 上記には、2015年6月19日開催の第50回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役2人および監査役1人を含んでいます。  
2. 「その他」には、確定拠出年金の掛金および傷害保険の保険料を記載しています。

### ●取締役の報酬等の決定に関する方針

取締役の報酬等の総額の上限は年10億円(ストックオプションを含む。使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。)です。NRIは、取締役の報酬等について透明性の向上を図ることを目的として社外の有識者等で構成される報酬諮問委員会を設置し、報酬等の体系および水準について客観的かつ公正な観点から審議しています。その諮問結果を踏まえ、取締役会において、取締役の報酬等の決定に関する方針を決定しています。

取締役の報酬制度は、役職位を基本としていますが、業績の一層の向上を図るため、業績連動性を重視した制度としています。その水準は、情報サービス産業におけるリーディングカンパニーたるべき水準を、市場水準および動向等を参考に決定しています。

#### 取締役の報酬制度の概要:

##### ①基本報酬

役職位に応じた固定給(本人給と役割給)と、前期の業績達成度に応じた変動給からなります。

##### ②賞与

当該期の業績を反映し、個人別評価を加味して決定します。

##### ③株式関連報酬(ストックオプション)

中長期的な業績向上への意欲と士気を高め、また株主との利害の一致という観点から、株式関連報酬としてストックオプションを付与します。行使価額が時価を基準に決定されるものと、行使価額が1円のもの2種類を発行し、その付与数は役職位に応じて決定します。なお、取締役は「役員自社株保有ガイドライン」に基づき役職位に応じた一定数以上のNRI株式を保有することになっています。

なお、社外取締役には、基本報酬の変動給部分、賞与および株式関連報酬は支給しません。

### ●監査役の報酬等の決定に関する方針

監査役の報酬等の総額の上限は年2億5千万円です。監査役の報酬等の決定に関する方針は、監査役の協議により決定しています。監査役は独立した立場から取締

役の職務執行を監査する役割ですが、NRIの健全で持続的な成長の実現という点では取締役と共通の目的を持っていることから、固定給に加え、常勤の監査役に対しては業績に応じた変動給を一部取り入れています。

報酬等の水準は、良質なコーポレートガバナンスの確立と運用に重要な役割を果たすにふさわしい人材を確保するために必要な水準としています。

#### 監査役の報酬制度の概要:

##### ①基本報酬

本人の経験・見識や役割等に応じた固定給(本人給と役職給)に加え、常勤の監査役に対しては、前期の業績達成度に応じた変動給を支給します。

##### ②賞与

常勤の監査役を対象とし、当該期の業績を反映して決定します。

## 株主・投資家の皆様とのコミュニケーション

### ●基本的な考え方

NRIは健全かつ中長期にわたって持続的な成長と利益目標の達成に努め、株主・投資家の皆様の期待に応えていきたいと考えています。

積極的な対話を通じて、株主・投資家の皆様の信頼を得るとともに、資本市場で適切な評価を受けることが大切です。そのため、フェアディスクロージャーを基本に、NRIの事業や中長期的な成長戦略などの理解の促進と、株主・投資家層のさらなる拡充に取り組んでいます。

### ●株主総会の充実に向けた取り組み

株主総会の活性化と議決権行使の円滑化のため、より多くの株主の皆様へ出席いただける開催日の設定や、招集通知の早期発送、インターネットによる議決権行使制度の導入や機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームへの参加をおこなっています。また、株主総会後に経営報告会を実施し、主に個人株主向けにNRIの状況や今後の取り組みを伝える場を設けるなど、株主の皆様とのコミュニケーションを向上させるための活動にも取り組んでいます。

### ●株主・投資家の皆様との直接的なコミュニケーションの充実

株主・投資家層の拡大を目指して、直接的なコミュニケーションによるNRIの事業活動や成長戦略の理解促進に努めています。具体的には、機関投資家やアナリスト向けに国内外での説明会およびミーティングを実施しているほか、国内外の機関投資家向けのフォーラムに参加しています。また、より多くの地域の個人投資家の皆様にNRIを知ってもらうため、個人投資家を対象とした会社説明会も開催しています。

### 2016年3月期の直接コミュニケーションの状況

機関投資家・アナリスト	延べ539名(前期比1.6%減)
個人投資家	説明会実施数: 東京2回、札幌・大阪・福岡にて各1回、計5回(前期計4回) 参加者数: 延べ1,062名(前期比90%増)

### ●株主アンケートの実施

NRIは株主の皆様とのコミュニケーションの一環として、株主アンケートを実施しています。

2016年3月期に実施した2回のうち、1回目は、NRIの情報を入手する主な媒体や「NRIだより」で紹介してほしい事業テーマなどを質問し、株主10,545名のうち2,024名より回答がありました(回収率19.2%)。2回目は、株式購入の時期やきっかけ、保有方針などを質問し、株主10,887名のうち2,455名より回答がありました(回収率22.6%)。

NRIは株主の皆様からのご要望・ご意見の把握に一層努め、ご期待に応えていきたいと考えています。

### ●適切な情報開示

NRIは、経営の透明性向上、株主・投資家をはじめとするステークホルダーに対する説明責任を果たすため、適時開示の遂行と情報開示およびIR機能の一層の充実に努めています。開示書類の一層の信頼性向上のため、情報開示会議において、計算書類や有価証券報告書等の作成プロセスやその適正性の確認をおこなっています。

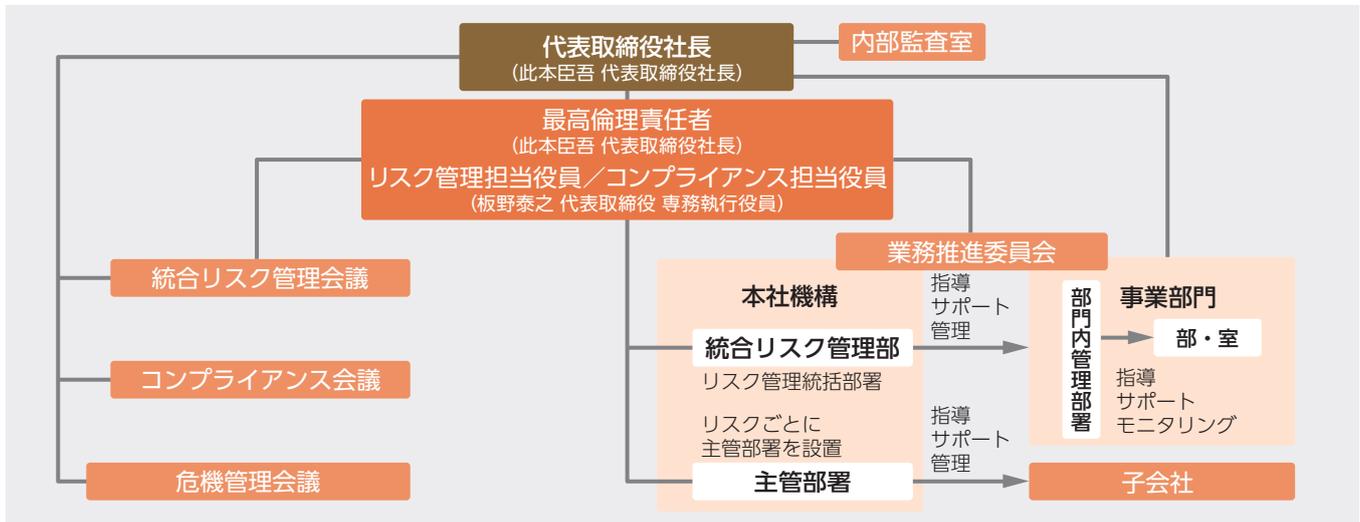
ホームページの「IR情報」にて決算情報等の最新情報を速やかに掲載するとともに、個人投資家向けの専用のサイトを設け、開示情報の充実とわかりやすさの向上に努めています。



IR情報トップページ

<http://www.nri.com/jp/ir/index.html>

# リスク管理、内部統制およびコンプライアンス



## リスク管理

NRIグループ全般にわたって内部統制システムを整備し、かつ継続的な改善を図るため、リスク管理担当役員を任命するとともに、リスク管理統括部署を設置しています。また、統合リスク管理会議を開催して全社的な内部統制の状況を適宜点検するとともに、各事業部門が出

席する業務推進委員会を通じて内部統制システムの定着を図っています。事業活動にともなう主要リスクに対しては、リスクごとに主管部署を定めており、必要に応じて専門性を持った会議で審議し、主管部署が事業部門と連携して適切な対応を講じています。

### リスク分類と対応

全社的なリスク	リスク管理統括部署が状況を把握し、経営の意志のもと、主管部署と連携して全体最適を図っている。
事業活動にともなうリスク	リスクごとに主管部署および関連規程を定め、必要に応じて専門性のあるメンバーを集めた会議で適切な対策を講じ、リスク管理の有効性の向上を図っている。
災害や事故などによる危機	「事業の重大な障害・瑕疵」「重大な情報漏洩」「災害等の緊急事態」を対象とし、リスク管理統括部署主導のもと、対応体制や手順などを定めて対策をおこなっている。

## 内部統制

代表取締役社長直属の組織である内部監査室(社員21人)が、リスク管理体制やコンプライアンス体制等の有効性、取締役の職務執行の効率性を確保するための体制等について、NRIグループの監査をおこなっています。監査結果は代表取締役社長等に報告され、是正・改

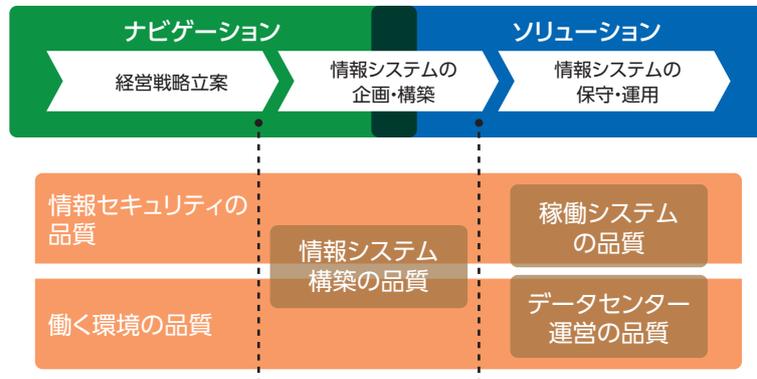
善の必要がある場合には、リスク管理統括部署、主管部署および事業部門が適宜連携し、改善に努めています。また、内部監査室は、会計監査人との間で内部監査の実施計画や結果に関して定期的に意見交換をおこない、連携を図っています。

## コンプライアンス

倫理・コンプライアンス体制については、その実効性を確保するため、最高倫理責任者およびコンプライアンス担当役員を置き、コンプライアンス会議を設置するほか、企業行動原則、ビジネス行動基準およびコンプライアンスに関する規程を設けています。リスク管理、コンプライアンス等に関する研修や啓発活動を継続的に実施

することで、その定着と実効性の向上を図っています。また、反社会的勢力に対しては、取引を含め一切の関係を持たないことを基本方針として行動規範に定めており、主管部署が情報収集および取引防止に関する管理・対応をおこなっています。

NRIは創立以来、一貫して「品質へのこだわり」を重視してきました。社会インフラとしての情報システムを担う責任の大きさを認識し、サービスの品質向上に取り組んでいます。

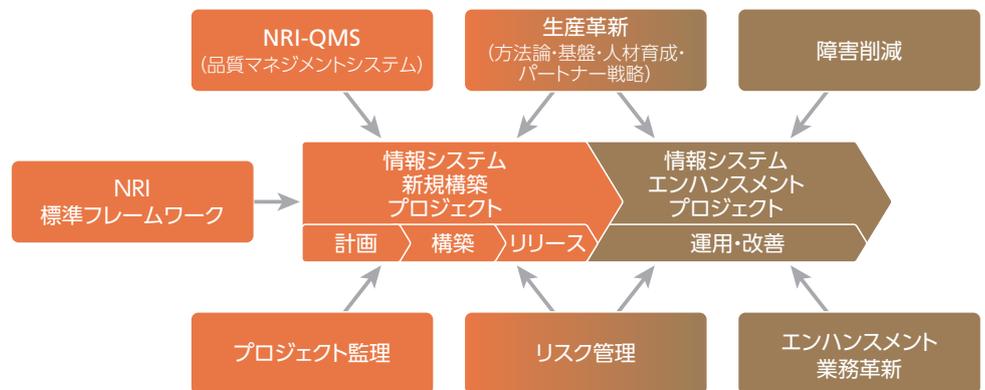


### 情報システムの品質向上への取り組み

システム構築、保守・運用、コンサルティングサービスのプロジェクト実施にあたっては、各事業本部が責任を持って品質管理をおこなうとともに、各事業本部の品質管理活動を推進・支援し、統括する組織を置いています。

#### ●品質向上に向けた様々な角度からの支援体制

NRIでは、情報システムを新規に構築するプロジェクトから、保守・運用のプロジェクトに至るまで、品質管理や生産革新を専門とする組織を中心に、全社を挙げて品質にこだわり、支える体制を整えています。



#### ●情報システム構築の品質を支えるプロジェクト監理活動

情報システムを新規に構築するプロジェクトに対して、「監視機能」と「推進・支援機能」の両面で各事業本部を支えています。

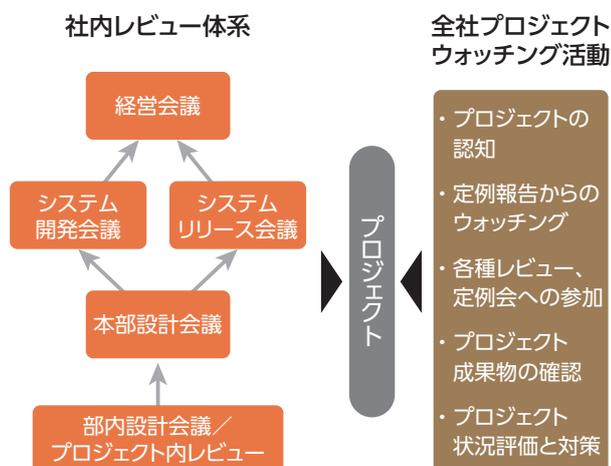
NRIでは、各プロジェクトを実践・成功させるための「管理」とは別に、プロジェクトの品質向上を目指し、問題の早期発見、早期対策を支援する「プロジェクト監理活動」を推進しています。

社内レビューを単なるプロセスチェックに終わらせず、各本部から集まった委員がシステムの内容まで厳しくチェックをおこなうシステム開発会議、システムリリース会議および全社プロジェクトウォッチング活動

が、品質管理活動の重要な役割を担っています。

不採算案件の発生抑止に向けては、常に仕組みを見直し改善しています。2014年に不採算案件の早期把握のため、各事業本部にプロジェクトリスクマネジメント部を新設しています。顧客への提案段階で問題が発生するケースが増えていることから、2015年には新たに提案審査委員会を設置しました。また、管理職の意識や対応能力を向上するためのプロジェクト運営リスクマネジメント研修を実施し、全社体制で取り組みを進めています。

## プロジェクト監理活動



### ●稼働システムの品質も重視

完成した情報システムを高い品質で保守・運用していくことは、顧客との信頼関係を築くだけでなく、顧客ビジネスの効率化や発展に向けた「改善・提案」の機会を生み出します。NRIでは、このような意味で、保守・運用プロジェクトを「エンハンスメントプロジェクト」と呼び、新規の情報システム構築プロジェクトと同様に重視しています。

### ●安定稼働を支えるデータセンター運営品質

情報システムの安定稼働には、情報システム自体の品質に加え、その情報システムを管理・運用するデータセンターの運営品質も非常に重要です。NRIでは、情報システムの重大障害を撲滅し、安全・安心なサービスを提供するため、システム基盤の再点検、障害撲滅会議の実施、障害発生時のリスクの可視化、データセンターでの大規模障害を想定した訓練、センター設備を連動させた点検等をおこなっています。

## 情報セキュリティの品質

NRIでは、社会の規範となる高度な情報セキュリティ管理の枠組みを、オフィスやデータセンター、パートナー企業において確立することで、顧客や社会から信頼され続けることを目指しています。情報セキュリティ統括責任者のもと、情報セキュリティに関わる法令や

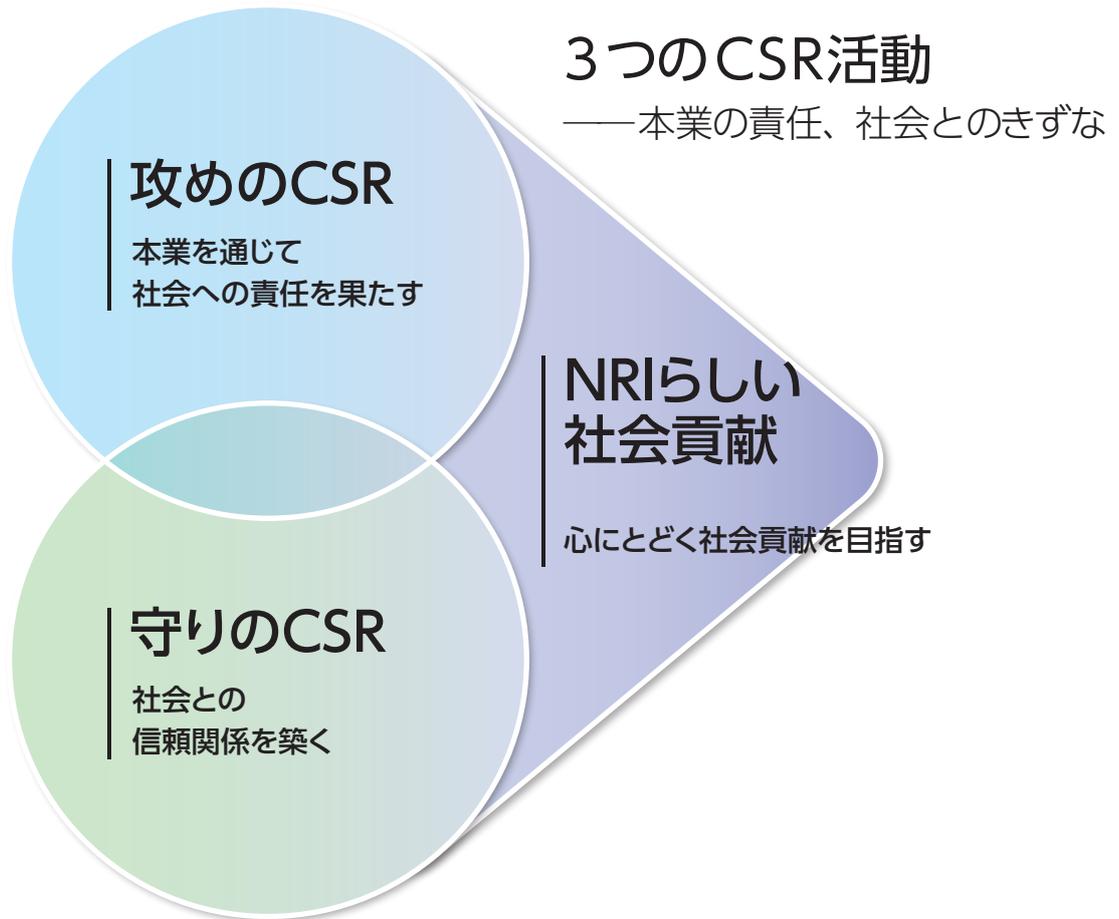
情報技術の進展に対応し、規程・ルールの整備、ISMS(情報セキュリティマネジメントシステム)やプライバシーマークの認証取得、社員への啓発活動も積極的におこなっています。

## 働く環境の品質

NRIでは、社員が健全に仕事に取り組める職場環境づくりを目指して、多様な人材の活用、グローバル人材の育成、労務環境の改善など、様々な取り組みを進めています。2015年には、社員の活力や生産性の向上、組織の活性化をもたらす「健康経営」をテーマに、その実践に向けてCHO(健康経営責任者)を設置しました。企業とし

て、社員が心身ともに健康に働くための後押しをする体制を強化しています。全社で社員の健康管理を考え、社員の意識を変えていくことで、ワークライフバランスの改善にも取り組んでいます。社員一人ひとりが健康で、能力を発揮しながらいきいきと働ける環境が、NRIの成長の礎だと考えています。

NRIは、第一に本業を通じて社会への責任を果たすことを目指します。同時に、本業の遂行に間違いや不正が起こらないよう留意し、社会との信頼関係の構築に努めます。本業における日々の確かな積み重ねこそ、NRIのCSRが目指すものです。そして、人々の心にとどく社会貢献をおこなうことで、ステークホルダーとの深いきずなを構築します。



### CSRの重点テーマ

NRIはCSR活動を推進するうえで、特に重点的に取り組む項目を「重点テーマ」として特定しています。

- 1 未来に向けた持続可能な社会づくり
- 2 人々の暮らしを支える情報インフラの提供
- 3 イノベーションを創出する人づくり

NRIは、創立当初から多様な分野において調査・研究活動をおこなっています。得られた成果は事業に活かすとともに、定期刊行物やレポート、書籍、フォーラムなどのイベントを通じて情報発信を続けています。

2003年から実施している「NRIメディアフォーラム」

「NRIメディアフォーラム」は、報道関係者を対象に、情報提供や意見交換を目的として2003年から継続的に開催しています。2015年には、以下のようなテーマで発表しました。

- 2025年の住宅市場  
(空き家の実態と有効活用に向けた検討)
- 確定拠出年金の利用実態調査報告  
(法改正を見越した実態報告)
- 中国人訪日旅行者の実態とニーズ  
(「爆買い」中国人の本当の姿)
- 生活者1万人アンケートにみる  
日本人の価値観・消費行動の変化
- 「ITナビゲーター2016年版」  
(ICT・メディア市場の予測)



NRIメディアフォーラムの様子

創立50周年記念出版

社会や企業が抱える様々な課題に応える提言を、記念出版シリーズとして刊行しました。

- なぜ日本企業は真のグローバル化ができないのか
- 2030年のIoT
- 日本は「パッケージ型事業」でアジア市場で勝利する
- 2020年の中国
- ITナビゲーター2016年版
- ITロードマップ2016年版
- ラストキャリア



NRIは、10,000人を超えるプロフェッショナル集団です。経営コンサルタント、ITコンサルタント、システムエンジニア、プロジェクトマネージャーなど職種も多岐にわたっており、様々な第一級の人材がそろっています。NRIでは、こうした人材が日常の事業を通じて培った経験やノウハウを活かして、様々な人づくりプログラムを提供しています。

### “新たな自分の可能性に気づく”キャリア教育プログラム

NRIでは、子どもたちや学生が自分で将来の進路や職業を選択し、社会で能力を発揮できる大人になってほしいとの思いから、小・中・高校生向けのキャリア教育プログラムを提供しています。社会の便利を支える仕事を学

ぶ「IT戦略体験プログラム」、正解のない課題に挑戦する「コンサル1日体験プログラム」、自分を知り、相手を理解し、チームを作る「チームビルディング研修」などがあり、第一線で働く社員が講師を務めています。

### 未来に目を向け、考える機会の提供

学生たちに、自ら考え、発表する機会を提供する活動もおこなっています。例えば、高校生・大学生・留学生が未来について考える「NRI学生小論文コンテスト」を、2006年から毎年開催しています。募集テーマは毎年異なるものの、未来社会に向けて応募者が描く夢と、その実現方法を提案することで一貫しています。10回目の開催を迎えた2015年は、“2030年に向けて―「守るもの」、「壊すもの」、「創るもの」”をテーマに作品を募ったと

ころ、過去最高となる合計2,622作品の応募がありました(2006年の応募論文数は133件)。コンテストはこの10年で、日本全国の高校・大学に広まりました。

そのほか、大学生から参加できるイベントとして、NRIが収集した消費者マーケティングデータを活用した「マーケティング分析コンテスト」や、多様な人材がチームを組み、1～2日間で新しいアイデアをかたちにする「NRIハッカソン」も実施しています。



IT戦略体験プログラム



NRIハッカソン

NRIでは、豊かな未来を目指し、人類と自然とが調和する地球環境保全のために、全役職員が環境負荷低減に向けた取り組みをおこなっていきます。



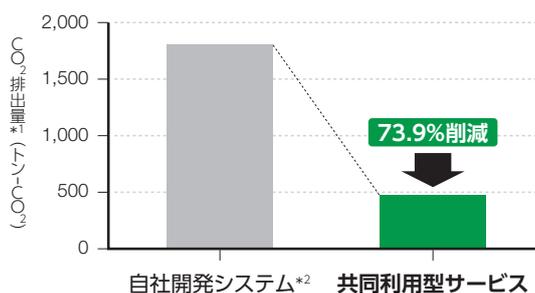
## Green by NRI

「Green by NRI」とは、NRIが提供するサービスや政策提言活動を通じて、顧客の事業や社会システムの効率化と生産性向上を図り、これにより環境負荷低減に貢献することをいいます。

### ●共同利用型サービスの活用による CO<sub>2</sub>排出の大幅削減

NRIはひとつの情報システムを複数の企業で利用する「共同利用型サービス」を、多様な分野で提供しています。複数企業が同一システムを共同で利用すれば、各社が独自にシステムを開発・運用する場合より、消費電力量やCO<sub>2</sub>排出量、コストを大幅に軽減することができます。リテール証券会社向け総合バックオフィスシステム「STAR」の場合、CO<sub>2</sub>排出量を73.9%削減できると試算しています。

各社開発システムと共同利用型サービスの年間CO<sub>2</sub>排出量の比較



\*1 経済産業省が提示している東京電力の実排出係数を電力量に乗じて算出。  
\*2 「STAR」を利用している顧客が同等のシステムを個別に運用すると仮定し、サンプルデータの回帰分析で近似曲線を求め積算して算出。

## トピックス

### 2023年3月期に向けた環境目標を策定

NRIグループの事業活動から生じる温室効果ガスの排出量を、2014年3月期比で2019年3月期に18%、2023年3月期に25%、それぞれ削減する目標を策定しました。

## Green of NRI

「Green of NRI」とは、NRIのデータセンターやオフィスビルの設備やIT機器の省エネルギー化、一人ひとりがおこなう省エネ活動などの環境対策により、NRIグループ自身の環境負荷低減を進める活動をいいます。

### ●高度な環境性能を誇るデータセンター

NRIでは、電力使用量を含めたエネルギー使用量の約8割を、共同利用型サービスをはじめとするシステムを運用するデータセンターで使用しています。そのため、全てのデータセンターにおいて環境マネジメントシステムを構築し、環境マネジメントの国際標準規格であるISO14001の認証を取得して、環境負荷低減の取り組みを重点的におこなっています。

東京第一データセンターは、データセンターの未来形ともいえる「ダブルデッキシステム」\*3を採用し、これをベースに複数の省エネルギー技術を組み合わせることにより、消費電力の大幅な削減を実現しました。PUE\*4は、業界最高水準の1.28（設計値）となっています。

\*3 ダブルデッキシステムは、サーバ機器を置くフロアと、空調や電源などの設備関連機器を置くフロアを完全分離する方式。熱の発生源と空調システムを分離することで効率的かつ柔軟性の高い空調を実現し、消費電力の大幅な削減を可能にする。

\*4 PUE (Power Usage Effectiveness) とは、データセンターの電気使用効率を表す指標。標準的なデータセンターのPUEは2.0程度といわれる。

## トピックス

### 「気候変動情報開示先進企業」に選定



NRIは、2015年の「気候変動情報開示先進企業 (CDLI)」に選定されました。NRIの地球温暖化防止への取り組みが、企業の気候変動に関する情報開示を評価・格付けする国際非営利団体CDPから高く評価された結果です。対象となる日本企業500社の中で、NRIはディスクロージャースコアで満点を獲得しました。

## 11年間の主要連結財務データ

	2006.3	2007.3	2008.3	2009.3	2010.3	2011.3
<b>会計年度</b>						
売上高	285,585	322,531	342,289	341,279	338,629	326,328
売上原価	213,706	234,578	238,537	240,854	245,641	233,119
販売費及び一般管理費	35,409	44,055	51,087	50,711	52,911	54,782
EBITDA <sup>(注2)</sup>	53,043	63,692	69,181	70,476	70,992	69,091
営業利益	36,469	43,897	52,664	49,713	40,077	38,426
経常利益	38,252	46,099	55,517	51,731	40,947	40,073
親会社株主に帰属する当期純利益	22,518	27,019	28,157	24,513	21,856	23,188
受注残高	132,030	135,129	143,199	176,021	182,759	169,286
外注実績	87,335	102,324	118,596	121,446	109,825	101,156
設備投資額	18,343	29,903	36,438	70,083	29,000	20,755
減価償却費	16,574	19,795	16,517	20,763	30,915	30,665
研究開発費	2,501	2,864	4,915	4,104	3,561	3,564
<b>会計年度末</b>						
純資産(期末)	209,301	216,232	207,363	205,466	220,237	231,074
総資産(期末)	311,786	371,458	362,447	354,487	363,368	380,032
従業員数(期末)(人)	5,013	5,303	5,711	6,118	6,263	6,594
<b>キャッシュ・フロー</b>						
営業活動によるキャッシュ・フロー	48,875	39,583	31,806	46,180	58,060	48,777
投資活動によるキャッシュ・フロー	17,853	△18,578	△47,925	△70,994	△16,175	△27,723
財務活動によるキャッシュ・フロー	△54,828	44,040	△23,537	△22,414	△10,348	1,590
現金及び現金同等物の期末残高	50,752	115,854	75,524	28,228	59,775	82,085
<b>1株当たり情報(円)<sup>(注3)</sup></b>						
当期純利益(EPS)	94	120	125	114	102	108
純資産	936	964	944	956	1,023	1,072
配当金	25	32	45	47	47	47
<b>株価情報(3月31日終値ベース)</b>						
株価(円) <sup>(注3)</sup>	2,623	3,154	2,368	1,390	1,936	1,669
時価総額(億円)	6,493	7,807	5,861	3,443	4,793	4,131
<b>財務指標(%)</b>						
ROE <sup>(注4)</sup>	10.2	12.7	13.3	11.9	10.3	10.3
ROA <sup>(注5)</sup>	12.2	13.5	15.1	14.4	11.4	10.8
売上高営業利益率	12.8	13.6	15.4	14.6	11.8	11.8
EBITDAマージン	18.6	19.7	20.2	20.7	21.0	21.2
自己資本比率	67.1	58.1	57.0	57.7	60.3	60.5
配当性向	26.2	27.1	35.7	41.3	46.3	44.4

(注) 1. 記載金額は、百万円未満(1株当たり情報、株価は円未満)を切捨てて表示しています。

2. EBITDA=営業利益+減価償却費

3. NRIは2015年10月1日付で、普通株式1株につき1.1株の割合で株式分割をおこないました。これにともない、1株当たり情報および株価は、株式分割の影響を過年度分について遡及して算出しています。

4. ROE=親会社株主に帰属する当期純利益/純資産(期首・期末平均)

5. ROA=経常利益/総資産(期首・期末平均)

6. 2014年3月期より「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」を適用しており、2013年3月期については当該変更を反映した遡及処理後の数値を記載しています。

(百万円)

	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	
						<b>会計年度</b>
335,554	363,891	385,932	405,984	<b>421,439</b>		売上高
235,515	262,315	276,664	289,210	<b>287,270</b>		売上原価
56,886	57,608	59,450	65,287	<b>75,873</b>		販売費及び一般管理費
74,027	86,441	83,934	77,286	<b>90,893</b>		EBITDA <sup>(注2)</sup>
43,152	43,967	49,816	51,486	<b>58,295</b>		営業利益
44,686	45,858	52,360	52,942	<b>61,001</b>		経常利益
32,920	28,612	31,527	38,880	<b>42,648</b>		親会社株主に帰属する当期純利益
175,242	191,012	209,202	227,188	<b>228,310</b>		受注残高
112,039	116,166	132,825	141,925	<b>139,303</b>		外注実績
41,165	31,048	33,878	31,080	<b>48,325</b>		設備投資額
30,875	42,474	34,118	25,800	<b>32,598</b>		減価償却費
3,643	3,643	3,903	4,222	<b>5,110</b>		研究開発費
258,276	290,818	331,408	403,467	<b>425,409</b>		<b>会計年度末</b>
402,784	432,222	469,010	593,213	<b>621,695</b>		純資産(期末)
6,881	7,738	8,123	9,012	<b>10,757</b>		総資産(期末)
						従業員数(期末)(人)
53,067	68,600	33,839	58,710	<b>81,470</b>		<b>キャッシュ・フロー</b>
△47,731	△36,019	△32,234	△1,093	<b>△75,344</b>		営業活動によるキャッシュ・フロー
△10,438	△10,723	△8,773	△10,536	<b>9,326</b>		投資活動によるキャッシュ・フロー
77,043	99,623	92,792	140,567	<b>154,949</b>		財務活動によるキャッシュ・フロー
						現金及び現金同等物の期末残高
153	132	144	176	<b>188</b>		<b>1株当たり情報(円)<sup>(注3)</sup></b>
1,190	1,331	1,506	1,765	<b>1,811</b>		当期純利益(EPS)
47	47	50	63	<b>76</b>		純資産
						配当金
1,866	2,196	2,963	4,109	<b>3,790</b>		<b>株価情報(3月31日終値ベース)</b>
4,619	5,436	7,335	10,170	<b>9,380</b>		株価(円) <sup>(注3)</sup>
						時価総額(億円)
13.5	10.5	10.2	10.8	<b>10.6</b>		<b>財務指標(%)</b>
11.4	11.0	11.6	10.0	<b>10.0</b>		ROE <sup>(注4)</sup>
12.9	12.1	12.9	12.7	<b>13.8</b>		ROA <sup>(注5)</sup>
22.1	23.8	21.7	19.0	<b>21.6</b>		売上高営業利益率
63.8	66.9	70.4	65.6	<b>66.2</b>		EBITDAマージン
31.8	36.6	35.9	36.5	<b>41.1</b>		自己資本比率
						配当性向

## 業績概況

当期(2016年3月期)の日本経済は、中国経済の減速などを背景に弱さが見られたものの、国内景気は総じて緩やかな回復基調となりました。企業収益に改善の動きが見られる中、情報システム投資は堅調に推移しました。

このような環境のもと、NRIは、コンサルティングからシステム開発・運用まで一貫して提供できる総合力をもって事業活動に取り組みました。また、中長期的な成長を実現するため、強みをさらに伸ばしつつ事業領域の拡大に向けた施策を推し進めました。

マイナンバー制度(社会保障・税番号制度)については、NRIの広範囲なソリューションを活用し、導入に向けたコンサルティングサービスやマイナンバーの登録から管理までを一体で提供するサービスを開始しました。新日銀ネット(日本銀行金融ネットワークシステム)の全面稼働、金融所得課税の一体化およびジュニアNISA(未成年者少額投資非課税制度)については、NRIの共同利用型サービスに新しい機能を追加してサービスを提供しています。今後も制度改正に着実に対応し、共同利用型サービスの一層の事業拡大に努めていきます。

海外事業においては、日本企業の海外展開のサポートや現地政府・企業向け事業の開拓に加え、新たな事業領域の拡大に向け、新技術や経験、優れたネットワークを持つ企業との協業やM&Aなども進めました。デジタルマーケティング領域の事業拡大を目的に、米国のブライアリー・アンド・パートナーズを子会社化したことに加え、米国で展開している事業を日本および東南アジアで本格的に展開するために、ブライアリー・アンド・パートナーズ・ジャパンを2016年4月に設立しています。また、システム開発・保守の体制を強化するため、北京智明創発有限公司をはじめとする中国の事業会社を子会社としま

した。

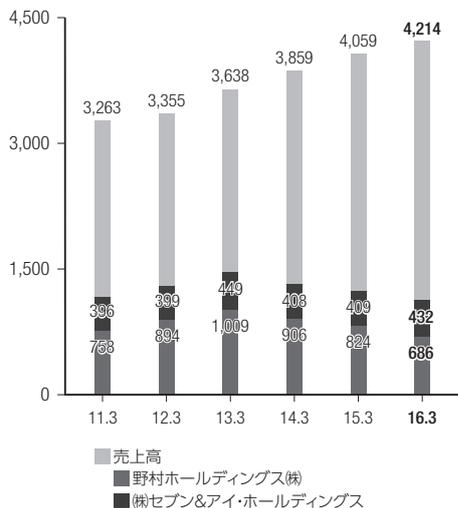
データセンター事業においては、首都圏における災害時の事業継続を目的として大阪第二データセンターを建設し、2016年4月に開業しています。同センターのサービス提供を通じて、今後も顧客の事業継続および事業拡大に貢献していきます。

このほか、持続的な成長と企業価値向上に向け、環境問題に対しては、高度な環境性能を備えるデータセンターを活用し、共同利用型サービスの提供を拡大することで、社会全体の温室効果ガスの削減を推進しています。当期は、企業の環境活動を評価する国際非営利団体であるCDP\*からNRIの地球温暖化防止への取り組みが評価され、「気候変動情報開示先進企業」に選定されました。

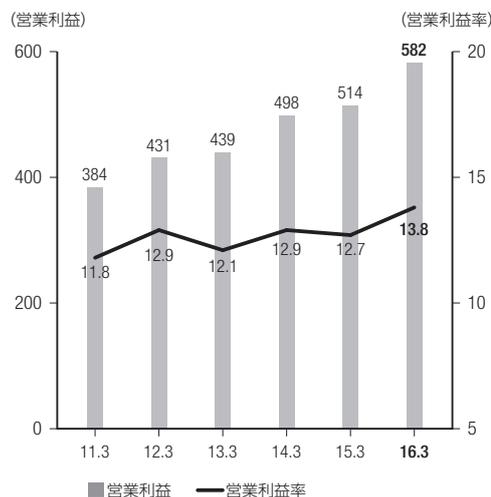
NRIの当期の売上高は、コンサルティング、金融ITソリューションおよび産業ITソリューションで増加し、421,439百万円(前期比3.8%増)となりました。人件費が人員増加に加え業績改善等にもなう賞与の増加により増えましたが、不採算案件が減少し、売上原価は287,270百万円(同0.7%減)、売上総利益は134,168百万円(同14.9%増)となりました。販売費及び一般管理費は、人件費のほか、子会社取得や研究開発に係る外部委託費が増加し、75,873百万円(同16.2%増)となりました。この結果、営業利益は58,295百万円(同13.2%増)、営業利益率は13.8%(同1.2ポイント増)、経常利益は61,001百万円(同15.2%増)となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は42,648百万円となり前期比9.7%増となりました。

\*CDP:英国に拠点を置く環境評価をおこなう国際非営利団体。世界の機関投資家の支援のもと、上場企業の環境活動に関する調査および評価をしています。

売上高 (億円)



営業利益・営業利益率 (億円/%)



## セグメント別の動向

セグメントごとの業績(売上高には内部売上高を含む。)は次のとおりです。

なお、当期にセグメントの区分を一部変更しており、以下、前期比較については、当該変更後の区分による前期の数値を用いています。

### コンサルティング

当セグメントは、政策提言や戦略コンサルティング、業務改革をサポートする業務コンサルティング、ITマネジメント全般にわたるシステムコンサルティングを提供しています。

政府・企業が構造改革を推し進める中、コンサルティングの需要は高い水準にあります。NRIは顧客のニーズに的確に対応し、海外も含めた顧客基盤の拡大に努めました。

当期は、マイナンバー制度対応をはじめとした業務コンサルティングや、顧客のIT部門の構造改革を支援するシステムコンサルティングが増加しましたが、一方で人件費も増加しました。この結果、売上高28,823百万円(前期比3.9%増)、営業利益5,487百万円(同7.9%減)となりました。

(百万円)	2015年3月期	2016年3月期
売上高	27,749	<b>28,823</b>
営業利益	5,959	<b>5,487</b>
営業利益率	21.5%	<b>19.0%</b>

### 金融ITソリューション

当セグメントは、主に証券業や保険業、銀行業等の金融業顧客向けに、システムコンサルティング、システム開発および運用サービスの提供、共同利用型システム等のITソリューション

の提供をおこなっています。

マイナンバー制度については、NRIの広範囲なソリューションを活用し、導入に向けたコンサルティングサービスやマイナンバーの登録から管理までを一体で提供するサービスを開始しました。新日銀ネットの全面稼働、金融所得課税の一体化およびジュニアNISAについては、NRIの共同利用型サービスに新しい機能を追加してサービスを提供しています。今後も制度改正に着実に対応し、共同利用型サービスの一層の事業拡大に努めていきます。

当期の売上高は、大型の製品販売があった証券業向け開発・製品販売や、保険業向け開発・製品販売を中心に、増加しました。収益性は、不採算案件が減少したことにより改善しました。

この結果、売上高253,802百万円(前期比6.8%増)、営業利益29,171百万円(同29.0%増)となりました。

(百万円)	2015年3月期	2016年3月期
売上高	237,649	<b>253,802</b>
営業利益	22,621	<b>29,171</b>
営業利益率	9.5%	<b>11.5%</b>

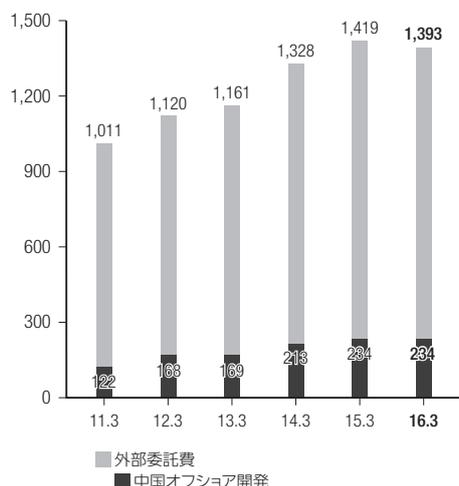
### 産業ITソリューション

当セグメントは、流通業、製造業、サービス業や公共向けに、システムコンサルティング、システム開発および運用サービス等の提供をおこなっています。

顧客基盤の拡大に向け、産業分野においても多くの顧客を持つコンサルティング部門と連携してITソリューションの提案をおこなう取り組みを進めています。また、各企業の独力によ

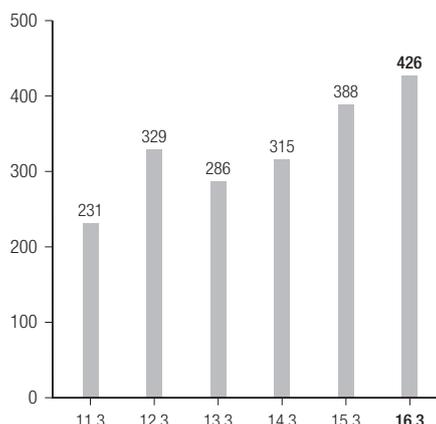
### 外部委託費

(億円)



### 親会社株主に帰属する当期純利益

(億円)



るIT対応が難しくなりつつある中、企業のIT部門の構造改革支援を、NRIのシステムコンサルティングとITソリューションを活かして進めています。

事業拡大を目的に、米国のブライアリー・アンド・パートナーズを子会社化したことに加え、2016年4月に同社の子会社となるブライアリー・アンド・パートナーズ・ジャパンを設立しました。また、インドネシアにノムラ・リサーチ・インスティテュート・インドネシアを設立しました。

当期の売上高は、開発・製品販売が製造・サービス業で減少したものの、運用サービスが流通業、製造・サービス業ともに増加しました。コスト面では、人件費のほか、のれん償却費が増加し、また子会社取得にともなう費用が発生しました。

この結果、売上高102,859百万円(前期比3.9%増)、営業利益9,974百万円(同15.3%減)となりました。

(百万円)	2015年3月期	2016年3月期
売上高	98,974	<b>102,859</b>
営業利益	11,769	<b>9,974</b>
営業利益率	11.9%	<b>9.7%</b>

### IT基盤サービス

当セグメントは、主に金融ITソリューションセグメントおよび産業ITソリューションセグメントに対し、データセンターの運営管理やIT基盤・ネットワーク構築等のサービスを提供しています。また、様々な業種の顧客に対してIT基盤ソリューションや情報セキュリティサービスを提供しています。このほか、ITソリューションに係る新事業・新商品の開発に向けた研究や先

端的な情報技術等に関する研究をおこなっています。

顧客基盤の拡大に向け、顧客に対し、IT基盤の刷新だけでなく、業務改善や収益改善につながるIT基盤ソリューションを提案する取り組みを進めています。

データセンター事業については、大阪第二データセンターの建設を完了し、2016年4月に開業しました。

また、システム開発・保守の体制を強化するため、北京智明創発有限公司をはじめとする中国の事業会社を子会社としました。

当期は、IT基盤構築に係る開発・製品販売や商品販売が減少し、外部顧客に対する売上高は減少しました。一方、不採算案件が減少したことにより収益性は改善しました。

この結果、売上高110,044百万円(前期比3.0%減)、営業利益11,575百万円(同34.0%増)となりました。

(百万円)	2015年3月期	2016年3月期
売上高	113,505	<b>110,044</b>
営業利益	8,636	<b>11,575</b>
営業利益率	7.6%	<b>10.5%</b>

### その他

上記4つ以外の事業セグメントとして、システム開発や運用サービスの提供をおこなう子会社などがあります。

当期において、売上高は12,924百万円(前期比0.1%増)、営業利益は子会社におけるソフトウェアの評価減等があり919百万円(同43.1%減)となりました。

## 2016年3月期の経営成績の分析

### ① 売上高および営業利益

業績概況に記載のとおり、当期のNRIの売上高は421,439百万円(前期比3.8%増)、営業利益は58,295百万円(同13.2%増)となり、営業利益率は13.8%(同1.2ポイント増)となりました。

### ② 営業外損益および経常利益

営業外収益は、保有有価証券の受取配当金が増加したことに加え、為替相場が円安に推移し為替差損から為替差益に転じたことにより、2,883百万円(前期比61.0%増)となりました。営業外費用は177百万円(同47.1%減)、営業外損益は2,705百万円(同85.8%増)となり、経常利益は61,001百万円(同15.2%増)となりました。

### ③ 特別損益、法人税等および親会社株主に帰属する当期純利益

投資有価証券売却益および退職給付信託設定益が発生し、特別利益4,039百万円を計上しました。一方、本社移転に向けたオフィス再編費用の発生により、特別損失2,734百万円を計上しました。この結果、特別損益は1,304百万円(前期は6,132百万円)となりました。

法人税等は、税効果会計適用後の法人税等の負担率が31.3%となり、19,513百万円(前期比1.6%増)となりました。

以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は42,648百万円(同9.7%増)となりました。

## 利益配分に関する基本方針および配当

### (1) 剰余金の配当等の決定に関する方針

NRIは、企業価値の継続的な向上が最も重要な株主還元と考えています。剰余金の配当については、中長期的な事業発展のための内部留保を確保しつつ、安定した配当を継続することを基本とし、連結配当性向\*35%を目安に、事業収益およびキャッシュ・フローの状況等を勘案して決定します。

内部留保資金については、既存事業の強化や新規事業展開のための設備投資および研究開発投資、ならびに人材育成投資、M&Aなどの戦略的投資など、今後の事業展開に向けて活用していきます。また、資本効率の向上、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策の一環として自己の株式の取得に充当することがあります。

NRIは、会社法第459条に基づき、9月30日および3月31日を基準日として、取締役会の決議により剰余金の配当を

おこなうことができる旨を定款に定めています。

\*連結配当性向=年間配当金総額(NRIグループ社員持株会専用信託に対する配当金を含む。) $\div$ 親会社株主に帰属する当期純利益

### (2) 剰余金の配当の状況

当期末(2016年3月31日)を基準日とする配当金は、上記方針および当期の業績を踏まえ、1株につき40円としました。NRIは2015年10月1日付で普通株式1株につき1.1株の割合で株式分割をおこなっていますが、これにともなう1株当たり配当金の調整はおこなわないため、実質4円の増配となります。

年間の配当金は、2015年11月に実施済みの配当金40円と合わせ、1株につき80円(前期と比べ10円の増配(実質14円の増配))となり、連結配当性向は41.1%となりました。

基準日が当期に属する剰余金の配当は次のとおりです。

取締役会決議日	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)	基準日
2015年10月23日	8,345	40	2015年9月30日
2016年5月13日	9,182	40	2016年3月31日

(注) 配当金の総額は、NRIグループ社員持株会専用信託に対する配当金支払額(2015年10月決議分73百万円、2016年5月決議分96百万円)を含んでいます。

## 2016年3月期末の財政状態の分析

### ① 概要

当期末におけるNRIの財政状態は、前期末と比べ、流動資産は8,378百万円増加の306,943百万円(前期末比2.8%増)、固定資産は20,103百万円増加の314,751百万円(同6.8%増)、流動負債は21,095百万円増加の134,304百万円(同18.6%増)、固定負債は14,661百万円減少の61,327百万円(同19.3%減)、特別法上の準備金は107百万円増加の654百万円(同19.6%増)、純資産は21,941百万円増加の425,409百万円(同5.4%増)、総資産は28,482百万円増加の621,695百万円(同4.8%増)となりました。

### ② 有価証券について

有価証券は、前期末と比べ18,966百万円減少し、100,572百万円(前期末比15.9%減)となりました。これはマイナス金利政策の影響を受け、余資の運用目的で保有してい

た有価証券が一部繰上償還されたことなどによるものです。

投資有価証券は3,916百万円増加し120,397百万円(同3.4%増)となりました。余資の運用目的による有価証券の購入があった一方、保有株式の価格下落がありました。

有価証券は公社債投資信託(現金同等物)および残存償還期間が1年内の短期債券であり、また、投資有価証券は、株式等76,658百万円(同17.7%減)、債券43,325百万円(同88.2%増)および投資事業組合等への出資金413百万円(同43.2%増)です。

### ③ 有形固定資産について

建物及び構築物は、大阪第二データセンターが完成し、前期末と比べ8,723百万円増加し41,915百万円(前期末比26.3%増)となりました。機械及び装置は1,320百万円増加し6,304百万円(同26.5%増)、工具、器具及び備品は2,405

百万円増加し9,714百万円(同32.9%増)となりました。有形固定資産の合計額は11,468百万円増加し65,384百万円(同21.3%増)となり、総資産に占める割合は10.5%となりました。当期は、大阪第二データセンターの建設のほか、既存のデータセンター関連の設備を中心に投資し、有形固定資産投資額は20,285百万円(前期比143.0%増)でした。

#### ④ 無形固定資産について

ソフトウェア(ソフトウェア仮勘定を含む。)は、前期末と比べ2,615百万円増加し56,602百万円(前期末比4.8%増)となり、総資産に占める割合は9.1%となりました。当期は、共同利用型システムの開発にともなうソフトウェア投資を中心に投資し、ソフトウェア投資額は28,040百万円(前期比23.4%増)でした。のれんは、米国のブライアリー・アンド・パートナーズなどを子会社化したこととともない、6,828百万円増加し7,864百万円となりました。

#### ⑤ 借入金について

1年内返済予定の長期借入金は、前期末と比べ1,082百万円増加し3,230百万円(前期末比50.4%増)、長期借入金は、6,636百万円増加し27,969百万円(同31.1%増)となりました。これは主に、2016年3月に信託型従業員持株インセンティブ・プランに基づき設定されたNRIグループ社員持株会専用信託が借入れをおこなったことによるものです。

#### ⑥ 退職給付について

退職給付については、前期末と比べ、退職給付に係る資産は8,781百万円減少し25,907百万円(前期末比25.3%減)、退職給付に係る負債は1,098百万円増加し6,396百万円(同20.7%増)となりました。これは主に、マイナス金利政策を受け市場金利が下がり、割引率が低下したことによるものです。

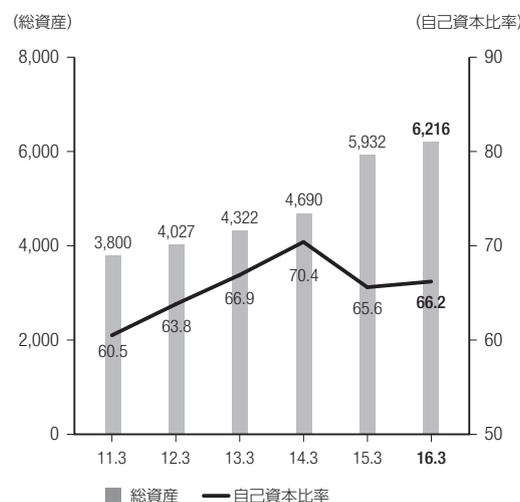
#### ⑦ その他

子会社による金融事業において、営業貸付金が4,010百万円減少し6,758百万円、信用取引資産が6,425百万円減少し10,338百万円、短期借入金が8,375百万円減少し2,270百万円、信用取引負債が5,970百万円減少し6,344百万円となりました。

当第1四半期に日本生命保険(株)を割当先とする第三者割当による自己株式の処分をおこなったことなどにより、自己株式は9,060百万円減少し48,396百万円、資本剰余金は12,852百万円増加し27,944百万円となっています。

このほか、売掛金が2,594百万円増加の64,876百万円、開発等未収収益が4,006百万円減少の32,585百万円、未払金が4,410百万円増加の12,082百万円、未払法人税等が12,139百万円増加の14,325百万円、前受金が4,822百万円増加の12,440百万円、繰延税金負債が7,616百万円減少の10,575百万円となりました。

総資産・自己資本比率 (億円/%)



## キャッシュ・フロー

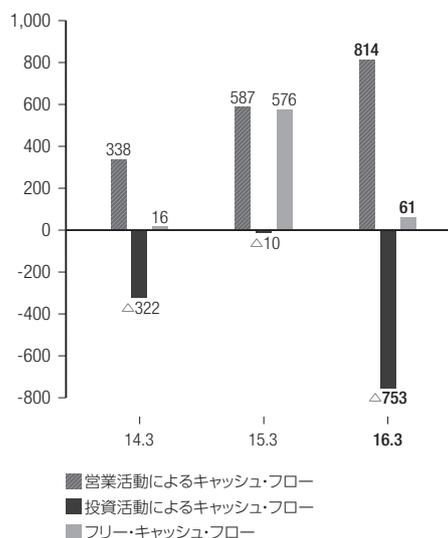
当期末の現金及び現金同等物は、前期末から14,381百万円増加し154,949百万円となりました。

当期において、営業活動により得られた資金は81,470百万円となり、前期と比べ22,760百万円多くなりました。これは、営業利益が増加したことに加え、法人税等の支払額が大きく減少したことによるものです。

投資活動による支出は75,344百万円となりました。前期は、投資有価証券の売却や連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入があり支出額は1,093百万円でしたが、当期は、余資の運用目的での有価証券の取得や大阪第二データセンターなどの有形固定資産の取得による支出が増え、また連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出があったことから、前期と比べ74,251百万円増加しました。

財務活動による収入は9,326百万円(前期は10,536百万円の支出)となりました。短期借入金の返済や配当金の支払いによる支出が増加しましたが、日本生命保険(株)を割当先とする第三者割当による自己株式処分による収入26,209百万円や信託型従業員持株インセンティブ・プランの導入にともなう長期借入れによる収入があり、収入が支出を上回りました。

キャッシュ・フロー (億円)



## 格付けの状況

NRIは、(株)格付投資情報センター(R&I)から格付けを取得しています。

2016年3月末現在の発行体格付けは以下のとおりです。

格付け機関名	(株)格付投資情報センター(R&I)
格付け(格付けの方向性)	AA-(安定的)

## 設備の状況・研究開発

### 設備の状況

▶主な設備については有価証券報告書ご参照

NRIは、当期において、総額48,325百万円の設備投資(無形固定資産を含む。)を実施しました。IT基盤サービスにおいて、大阪第二データセンターを建設し、また、既存のデータセンター関連の設備投資をおこないました。金融ITソリューションにおいては、高付加価値サービス拡充のための共同利用型システムの開発をおこないました。

セグメントごとの内訳は次のとおりです。

セグメントの名称	投資金額(百万円)
コンサルティング	72
金融ITソリューション	20,633
産業ITソリューション	4,048
IT基盤サービス	22,488
その他	458
全社(共通)	623
計	48,325

NRIの当期末における翌1年間の設備投資計画は、総額45,000百万円であり、セグメントごとの内訳は次のとおりです。

なお、経常的な設備の更新のための除却および売却を除き、重要な設備の除却および売却の計画はありません。

セグメントの名称	投資予定金額(百万円)	設備等の主な内容・目的
コンサルティング	100	・オフィス設備
金融ITソリューション	20,000	・金融業等顧客へサービスを提供するための自社利用ソフトウェアおよび販売目的ソフトウェアの開発 ・金融業等顧客向けのシステム開発用機器、データセンターに設置するサービス提供用機器
産業ITソリューション	9,000	・流通業、製造・サービス業等顧客へサービスを提供するための自社利用ソフトウェアおよび販売目的ソフトウェアの開発 ・流通業、製造・サービス業等顧客向けのシステム開発用機器、データセンターに設置するサービス提供用機器
IT基盤サービス	9,000	・データセンター関連設備の取得 ・IT基盤サービスを提供するための自社利用ソフトウェアの開発
その他	1,000	・顧客へサービスを提供するための自社利用ソフトウェアおよび機器
全社(共通)	5,900	・オフィス設備
計	45,000	

### 研究開発

▶セグメントごとの主な研究開発活動については有価証券報告書ご参照

NRIは、次の3つの領域において研究開発をおこなっています。

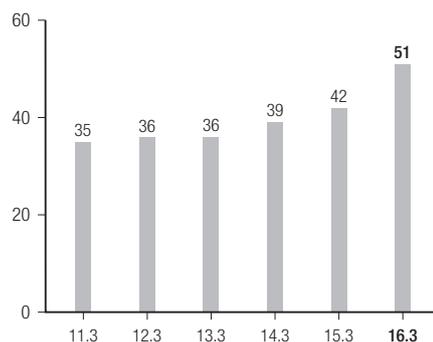
1. 新規事業・新商品開発に向けた研究ならびに事業性調査、プロトタイプ開発、実証実験
2. 情報技術に関する先端技術、基盤技術、生産・開発技術の研究
3. 新しい社会システムに関する調査・研究

研究開発は、NRIの技術開発を担うIT基盤イノベーション本部、および政策提言・先端的研究機能を担う未来創発センターにおいて定常的に取り組んでいるほか、各事業部門においても、中長期的な視点に立った事業開発・新商品開発に取り組んでおり、必要に応じ社内横断的な協業体制のもとで進めています。研究開発戦略を提起するとともに全社的な視点から取り組むべき研究開発プロジェクトを選定する場として、

研究開発会議を設置しており、立案から成果活用に至るまでプロジェクトの審査をおこなっています。

当期における研究開発費は5,110百万円です。

研究開発費 (億円)



## 事業等のリスク

NRIの事業等において、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、次のようなものがあります。

なお、これらは当期末における事業等に関するリスクのうち代表的なものであり、実際に起こり得るリスクはこの限りではありません。また、本文中の将来に関する事項は、当期末現在においてNRIが判断したものです。

### (1) 経営戦略について

#### ① 情報サービス産業における価格競争について

情報サービス産業では、事業者間の競争が激しく、他業種からの新規参入や海外企業の台頭、パッケージ製品の普及も進んでいることから、価格競争が発生する可能性があります。

このような環境認識のもと、NRIは、コンサルティングからシステム開発・運用に至る総合力をさらに高め、サービスの高付加価値化により競合他社との差別化を図るとともに、生産性の向上に取り組んでいます。

しかしながら、想定以上の価格競争が発生した場合には、NRIの業績が影響を受ける可能性があります。

#### ② 情報サービス産業における技術革新について

情報サービス産業においては、情報技術の進化とそれともなう市場ニーズの変化に迅速に対応することが求められています。

このような環境認識のもと、NRIは、情報技術に関する先端技術や基盤技術、生産・開発技術の調査・研究に、社内横断的な体制で取り組むことで、技術革新への迅速な対応に努めています。

しかしながら、広範な領域において技術革新が急速に進展し、その対応が遅れた場合には、NRIの業績が影響を受ける可能性があります。

#### ③ 運用サービス事業の安定性について

運用サービスを展開するにあたっては、データセンターに係る不動産や運用機器、ソフトウェア等の投資が必要であり、投資額の回収は顧客との運用サービス契約に基づき長期間にわたっておこなわれます。

運用サービスの契約は複数年にわたるものが多く、また単年契約であっても自動更新されることが多いため、売上高は比較的安定していると考えられます。さらに、NRIは慎重な事業進捗管理と継続的な顧客との与信管理をおこなうことにより、投資額の回収に努めています。

しかしながら、運用サービスの売上高の安定性は将来にわたって保証されているわけではなく、顧客の経営統合や経営破綻、IT戦略の抜本的見直しなどにより、NRIとの契約が更新されない可能性があります。

#### ④ ソフトウェア投資について

NRIは、製品販売、共同利用型サービスおよびアウトソーシングサービス等の事業展開を図るため、ソフトウェア投資をおこなっています。多くの場合、ソフトウェアは特定用途別に設計するため、転用しにくい性質を持っており、投資にあたっては慎重な検討が求められます。

NRIは、事業計画の妥当性を十分に検討したうえでソフトウェアの開発に着手しています。また、開発途中および完成後であっても、事業計画の進捗状況の定期的なチェックをおこない必要に応じて速やかに事業計画を修正する社内体制を整えています。

しかしながら、投資の回収可能性は必ずしも保証されているわけではなく、資金回収ができずに損失を計上する可能性があります。

#### ⑤ 特定業種および特定顧客への依存について

NRIの売上高は、特定業種および特定顧客への依存度が高くなっています。当期において、金融サービス業向けを主とする金融ITソリューションの外部売上高は、連結売上高の6割を占めています。また、主要顧客である野村ホールディングス(株)および(株)セブン&アイ・ホールディングス(それぞれの子会社を含む。)向けの売上高の合計は、連結売上高の4分の1を占める規模となっています。

金融サービス業向け事業等で培った業務ノウハウ、大規模システム・先端システムの構築・運用ノウハウは、NRIの強みであり、これを他業種向けのサービスに活かし、新規顧客の開拓を積極的に進めていきます。主要顧客に対しては、この強みをさらに研鑽することにより競合他社との差別化を図り、また戦略的な人員出向をおこなうなど、顧客との関係をより強固なものとしていきます。

しかしながら、特定業種における法制度の変更や事業環境の急変、主要顧客における経営状況の変化やIT戦略の抜本的見直しが、NRIの業績に重大な影響を与える可能性があります。また、新規顧客の獲得が想定どおりに進まない可能性があります。

#### ⑥ 出資、M&A、提携について

NRIは、将来の事業機会をにらみ各事業会社に出資しているほか、事業上の関係強化を図るため、取引先等に対して投資採算性等を考慮に入れつつ出資しています。また、事業基盤の強化に向けM&Aや提携をおこなうことがあります。

これらの実施にあたっては、対象となる企業の財務内容や事業について詳細な事前審査をおこない、意思決定のために必要かつ十分な情報収集と検討をおこなったうえで決定しています。

しかしながら、実施後にNRIが認識していない問題が明らかになった場合や、期待した成果を上げられなかった場合には、のれんの減損処理をおこなう必要が生じるなど、NRIの業績が影響を受ける可能性があります。

#### ⑦ 野村ホールディングス㈱およびその関係会社との資本関係について

当期末において、野村ホールディングス㈱がNRIの議決権を36.8%保有(間接保有30.6%を含む。)しています。また、同社の関連会社(㈱ジャフコ、高木証券㈱)がNRIの議決権を8.5%保有しています。

NRIに対する野村ホールディングス㈱およびその関係会社の議決権比率は、将来にわたって一定であるとは限りません。また、野村ホールディングス㈱およびその関係会社による議決権行使が、NRIの他の株主の利益と必ずしも一致しない可能性があります。

### (2) 事業継続について

事業活動のグローバル化やネットワーク化の進展にともない、災害やシステム障害など万一の事態に想定される被害規模は大きくなってきており、危機管理体制の一層の強化が求められています。

NRIは、大規模災害、大規模障害、事業や業務遂行に関わる事件・事故が発生した場合に備えて、初動体制と行動指針をまとめたコンティンジェンシープラン(緊急時対応計画)を策定し、事前対策や訓練を重ね、より円滑な事業継続に向けた体制の構築や事業継続に必要なインフラの整備など、危機管理体制の整備・強化に取り組んでいます。NRIが保有するデータセンターはセキュリティ対策や耐震等の災害対策においても国内最高の水準にあります。そのデータセンター内にあるNRIの情報資産についてバックアップ体制のさらなる強化を図るとともに、顧客から預かった情報資産については顧客と合意した水準に基づいて対策を進めています。

しかしながら、一企業のコントロールを超える特別な事情や状況が発生し、業務の中断が不可避となった場合には、顧客と合意した水準でのサービス提供が困難となり、NRIの業績が影響を受ける可能性があります。

### (3) 知的財産権について

電子商取引に関連する事業モデルに対する特許など、情報システムやソフトウェアに関する知的財産権の重要性が増しています。

このような環境認識のもと、NRIは、情報システムの開発等にあたっては第三者の特許を侵害する可能性がないかを調査するとともに、教育研修等を通じて知的財産権に対する社員の意識向上に努めています。一方、知的財産は重要な経営

資源であり、積極的に特許を出願することによってNRIの知的財産権の保護にも努めています。

このような取り組みにもかかわらず、NRIの製品やサービスが第三者の知的財産権を侵害した場合には、損害賠償請求を受けられるほか、情報システムの使用差止請求を受けサービスを停止せざるを得なくなるなど、業務遂行に支障を来す可能性があります。また、第三者によりNRIの知的財産権が侵害される可能性があります。

### (4) 法令・規制について

NRIは、事業活動をおこなううえで、国内外の法令および規制の適用を受けています。NRIでは、コンプライアンス体制を構築し、法令遵守の徹底に努めています。

しかしながら、法令違反等が発生した場合、また新たな法規制が追加された場合には、NRIの事業および業績が影響を受ける可能性があります。

### (5) 情報セキュリティについて

インターネットがインフラとして定着し、あらゆる情報が瞬時に広まりやすい社会になっています。こうした技術の発展により、利用者の裾野が広がり利便性が増す一方で、サイバー攻撃等の外部からの不正アクセスによる情報漏洩のリスクが高まっており、情報セキュリティ管理が社会全般に厳しく問われるようになってきました。特に情報サービス産業は、顧客の機密情報を扱う機会が多く、より高度な情報セキュリティ管理や社員教育の徹底が求められます。

マイナンバーを含む個人情報の管理においてはプライバシーマークの付与認定(個人情報保護マネジメントシステムの適合性認定)を受け、また、一部の事業について情報セキュリティマネジメントシステムの認証を取得し、機密情報の適切な管理をおこなっています。常に高度なセキュリティレベルを維持するため、システムによる入退館の管理や、パソコンのセキュリティ管理の徹底、個人情報保護に関する研修の実施等をおこなっています。特に、顧客の基幹システムの運用をおこなうデータセンターでは、X線検査装置による持込持出チェックなど、厳重な入退館管理システムを採用しています。

このような取り組みにもかかわらず、情報漏洩が発生した場合には、顧客等からの損害賠償請求やNRIの信用失墜等により、業績が影響を受ける可能性があります。

### (6) サービスの品質について

NRIは、顧客の経営目標の実現に向けた戦略を提示し、成果として結実させるための手段を提供する「ナビゲーション×ソリューション」を基本戦略とし、コンサルティングからシステム開発・運用に至る総合力をもって付加価値の高いサービスを顧客に提供することを目指しており、顧客からも品質の高いサービスが求められています。

### ① コンサルティングサービス

NRIに蓄積されたノウハウ等の情報を幅広く共有するためのインフラを整備するなど、品質の高いサービスを提供できる体制の確立に努めています。さらに、顧客満足度調査を実施し、その結果を分析・フィードバックすることにより、今後のさらなる品質向上に努めています。

しかしながら、顧客の期待する高い品質のサービスを提供できない場合には、その後の業務の受託に支障を来す可能性があります。

### ② システム開発

情報システムの開発は、原則として請負契約であり、納期までに情報システムを完成させ納品するという完成責任を負っていますが、顧客要請の高度化・複雑化や完成までの諸要件の変更等により、作業工数が当初の見積り以上に増加し、納期に遅延することがあります。また、引渡し後であっても性能改善をおこなうなど、契約完遂のため想定以上に作業が発生することがあります。特に複数年にわたる長期プロジェクトは、環境の変化や技術の変化に応じた諸要件の変更等が発生する可能性が高くなります。また、情報システムは重要な社会インフラであり、完成後の安定稼働に向け、開発段階からの品質管理、リスク管理が重要であると考えています。特に金融サービス業のシステムについては、NRIの顧客のみでなく金融市場全体の信頼性に関わる場合もあり、その重要性を強く認識しています。

NRIは、教育研修等を通じプロジェクトマネージャーの管理能力の向上に努め、また、ISO(国際標準化機構)9001に準拠した品質マネジメントシステムを整備するなど、受注前の見積り審査や受注後のプロジェクト管理を適切におこなう体制を整えています。特に一定規模以上のプロジェクトは、システム開発会議など専用の審査体制を整え、プロジェクト計画から安定稼働まで進捗状況に応じたレビューの徹底を図っています。また、金融サービス業のシステムについては重点的にシステム開発プロセスの点検・改善を進めています。

しかしながら、作業工数の増加や納品後の性能改善等による追加費用が発生した場合には、最終的な採算が悪化する可能性があります。また、納期遅延やシステム障害等により顧客の業務に支障を来した場合には、損害賠償請求を受ける可能性があるほか、NRIの信用を失う可能性があります。

### ③ 運用サービス

NRIが開発する情報システムは、顧客の業務の重要な基盤となることが多く、完成後の安定稼働が重要であると考えています。特に金融サービス業のシステムについては、NRIの顧客のみでなく金融市場全体の信頼性に関わる場合もあり、その重要性を強く認識しています。

NRIは、運用面での品質の向上に注力しており、ISO

27001に準拠した情報セキュリティマネジメントシステムおよびISO20000に準拠したITサービスマネジメントシステムにより、運用サービスの品質の維持および向上に継続的に努めています。また、金融サービス業のシステムについては重点的に管理状況等の点検をおこなうほか、万一障害が発生した場合の対応整備を進めています。

データセンターについては、経済・社会に不可欠なインフラであり、その重要性を強く認識しています。一層の安全確保に向けて運営体制を整備し、その運営の評価・検証を定期的におこなっています。

しかしながら、運用上の作業手順が遵守されないなどの人的ミスや機器・設備の故障、電力等のインフラの障害等により、顧客と合意した水準での安定稼働が実現できなかった場合には、NRIの業績が影響を受ける可能性があるほか、NRIの信用を失う可能性があります。

## (7) 協力会社について

NRIは、生産能力の拡大や生産性の向上および外部企業の持つノウハウ活用等のため、外部企業に業務委託していますが、これらの多くは請負契約のもとでおこなわれています。

### ① 良好な取引関係について

当期において、生産実績に占める外注実績の割合は5割であり、NRIが事業を円滑におこなうためには、優良な協力会社の確保と良好な取引関係の維持が必要不可欠になります。

NRIは、定期的に協力会社の審査を実施するほか、国内外を問わず協力会社の新規開拓をおこなうなど、優良な協力会社の安定的な確保に努めています。また、特に専門性の高い業務ノウハウ等を持つ協力会社である「eパートナー契約」締結先企業とのプロジェクト・リスクの共有や、協力会社に対するセキュリティおよび情報管理の徹底の要請など、協力会社も含めた生産性向上および品質向上活動に努めています。

協力会社は、中国をはじめとする海外にも広がっており、中国企業への委託は外注実績の1.5割を占めています。このため、役職員が中国を中心に海外の協力会社を定期的に訪問し、プロジェクトの状況確認をおこなうなど、協力体制の強化に努めています。

このような取り組みにもかかわらず、優良な協力会社の確保や良好な取引関係の維持が実現できない場合には、事業を円滑におこなうことができなくなる可能性があります。特に、海外の協力会社への委託については、日本とは異なる政治的、経済的、社会的要因により、予期せぬ事態が発生する可能性があります。

### ② 請負業務について

請負契約のもとでおこなわれる業務委託にあたっては、労働関係法令に則った適切な対応が求められます。

NRIは、請負業務に関するガイドラインを策定し全社的な問題意識の共有化・定着化を図り、また、協力会社を対象とした説明会を開催するなど、適正な業務委託の徹底に努めています。

このような取り組みにもかかわらず、請負業務の趣旨から逸脱して業務が遂行され、偽装請負問題などが発生した場合には、NRIの信用を失う可能性があります。

## (8) 人材について

NRIは、社員個人の高い専門性こそが、高付加価値サービスを顧客に提供するための土台であると考えています。専門性を備えた人材を確保・育成し、十分に能力を発揮できる人事制度や労務環境を整備することが、NRIが中長期的に成長するために必要であると考えています。

NRIは、人的資源を「人材」ととらえ、その確保・育成のための仕組みづくりを進めています。人材確保については、優れた専門性を有した人材の採用に努め、また、ワークライフバランスを重視し、働き方や価値観の多様化に対応した人事制度の構築や労務環境の整備に取り組んでいます。人材育成については、各種資格の取得を支援する制度を設けているほか、教育研修の専用施設等で、多くの人材開発講座を開催しています。また、NRI独自の社内認定資格を用意するなど社員に自己研鑽を促しています。

このような取り組みにもかかわらず、顧客の高度な要請に的確に応え得る人材の確保・育成が想定どおり進まなかった場合には、NRIの業績が影響を受ける可能性があります。また、労務環境が悪化した場合には、社員の心身の健康が保てなくなり、労働生産性の低下や人材流出につながる可能性があります。

## (9) 保有有価証券について

NRIは、取引先との関係強化などを目的として株式を、また資金運用を目的として債券等を、保有しています。

これらの有価証券について、発行体の業績悪化や経営破綻等が発生した場合には、会計上減損処理をおこなうことや、投資額を回収できないことがあります。また、経済環境、市場動向や発行体の業績動向等によって時価が変動するため、NRIの財政状態に影響を与えます。

## (10) 退職給付に係る資産・負債について

NRIは、確定給付型の制度として、確定給付企業年金制度および退職一時金制度を設けています。退職給付に係る資産・負債は、退職給付債務と年金資産等の動向によって変動します。

退職給付債務については、従業員の動向、割引率等多くの仮定や見積りをういた計算によって決定されており、その見直しによって大きく変動することがあります。年金資産につい

ては、株式市場動向、金利動向等により変動します。

また、年金制度を変更する場合、退職給付に係る資産・負債が影響を受ける可能性があります。

## (11) 訴訟について

NRIは、2015年4月30日付で日本郵政インフォメーションテクノロジー(株)から訴訟の提起を受け、現在係争中です。同社は、全国の郵便局等を結ぶ通信ネットワークを新回線へ移行するにあたり、ソフトバンク(株)に対し回線サービスの調達・保守業務を、NRIに対しネットワークの移行管理・調整業務を、発注しました。この新回線への移行が遅延し損害を被ったとして、日本郵政インフォメーションテクノロジー(株)は、ソフトバンク(株)およびNRIに対し、16,150百万円を連帯して支払うよう求めています。

当該訴訟の結果によっては、NRIの業績が影響を受ける可能性があります。

## 重要な会計方針および見積り

NRIの連結財務諸表は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づき作成されています。その作成には、資産、負債、収益および費用の額に影響を与える仮定や見積りを必要とします。これらの仮定や見積りは、過去の実績や現在の状況等を勘案し合理的に判断していますが、見積り特有の不確実性があるため、実際の結果はこれらの見積りと異なる可能性があります。

NRIの連結財務諸表で採用する重要な会計方針は、有価証券報告書に記載していますが、特に以下の重要な会計方針および見積りが連結財務諸表に大きな影響を与えると考えています。

### ① 工事進行基準の適用について

NRIは、受注制作のソフトウェアおよびコンサルティングプロジェクトの売上高および売上原価の認識方法について、原則として工事進行基準を適用しています。具体的には、売上原価を発生基準で計上し、原価進捗率(プロジェクトごとの見積総原価に対する実際発生原価の割合)に応じて売上高を計上しています。期末時点で未完成のプロジェクトに係る売上高に対応する債権を、連結貸借対照表上「開発等未収収益」として計上しています。

工事進行基準の採用にあたっては、売上高を認識する基となるプロジェクトごとの総原価および進捗率が合理的に見積り可能であることが前提となります。NRIでは、プロジェクト管理体制を整備し、受注時の見積りと受注後の進捗管理を適切におこなうとともに、見積総原価に一定割合以上の変動があったときはその修正を速やかにおこなっており、売上高計上額には相応の精度を確保していると判断しています。

### ② ソフトウェアの会計処理について

パッケージ製品の開発、共同利用型サービスおよびアウトソーシングサービスで使用する情報システムの開発において、発生した外注費や労務費等を費用処理せず、NRIの投資としてソフトウェアおよびソフトウェア仮勘定に資産計上することがあります。その場合、完成した情報システムを顧客に販売またはサービスを提供することによって、中長期的に開発投資を回収しています。

その資金の回収形態に対応して、パッケージ製品等の販売目的ソフトウェアは、残存有効期間(原則3年)に基づく均等配分額を下限として、見込販売数量もしくは見込販売収益に基づき償却しています。また、共同利用型サービス等で使用するサービス提供目的の自社利用ソフトウェアについては、利用可能期間(最長5年)に基づく定額法により償却しています。これらの償却に加えて、事業環境が急変した場合等には、回収可能額を適切に見積り、損失を計上することがあります。

### ③ 退職給付会計について

退職給付債務および年金資産は、割引率、年金資産の長期期待運用収益率等の将来に関する一定の見積数値に基づいて算定されています。退職給付債務の計算に用いる割引率は、安全性の高い債券の利回りを基礎として決定しています。また、年金資産の長期期待運用収益率は、将来の収益に対する予測や過去の運用実績を考慮して決定しています。

見積数値と実績数値との差異や、見積数値の変更は、将来の退職給付債務および退職給付費用に重要な影響を及ぼす可能性があります。

### ④ 繰延税金資産について

NRIは、将来の課税所得を合理的に見積り、回収可能性を判断したうえで繰延税金資産を計上しています。将来の課税所得は過去の業績等に基づいて見積っているため、税制改正や経営環境の変化等により課税所得の見積りが大きく変動した場合等には、繰延税金資産の計上額が変動する可能性があります。

### ⑤ 従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引について

NRIは、従業員(連結子会社の従業員を含む。以下この項において同じ。)に対する中長期的なNRIの企業価値向上へのインセンティブ付与および福利厚生等の拡充等によりNRIの恒常的な発展を促すことを目的として、信託型従業員持株インセンティブ・プランを導入しています。同プランは、NRIグループ社員持株会に加入する全ての従業員を対象に、NRI株式の株価上昇メリットを還元するインセンティブ・プランであり、同プランを実施するためNRIはNRIグループ社員持株会専用信託(以下この項において「持株会信託」という。)を設定しています。持株会信託は、信託の設定後3年間にわたりNRIグループ社員持株会が取得すると見込まれる規模のNRI株式を、あらかじめ一括して取得し、NRIグループ社員持株会の株式取得に際して当該株式を売却していきます。株価が上昇し信託終了時に持株会信託内に利益がある場合には、従業員に金銭が分配されます。なお、NRIは持株会信託がNRI株式を取得するためにおこなった借入れについて保証しており、信託終了時に借入債務が残っている場合には保証契約に基づきNRIが弁済することになります。

会計処理については、期末における持株会信託の資産および負債をNRIの連結貸借対照表に計上し、持株会信託が保有するNRI株式については、持株会信託の帳簿価額で純資産の部の自己株式に計上します。持株会信託における利益は、将来精算されることになる仮勘定として負債に計上します。持株会信託が損失となる場合は、将来精算されることになる仮勘定として資産に計上したうえで、信託終了時に借入債務が残ることが見込まれるときは引当金を計上します。

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (平成27年3月31日)	当連結会計年度 (平成28年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	26,469	62,138
売掛金	62,282	64,876
開発等未収収益	36,592	32,585
有価証券	119,539	100,572
営業貸付金	10,769	6,758
信用取引資産	16,764	10,338
商品	524	540
仕掛品	254	281
前払費用	4,778	5,143
繰延税金資産	9,144	12,140
短期差入保証金	7,754	7,527
その他	3,883	4,210
貸倒引当金	△191	△172
流動資産合計	298,565	306,943
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	67,292	79,015
減価償却累計額	△34,100	△37,099
建物及び構築物（純額）	33,191	41,915
機械及び装置	24,725	25,117
減価償却累計額	△19,741	△18,813
機械及び装置（純額）	4,984	6,304
工具、器具及び備品	27,363	29,156
減価償却累計額	△20,054	△19,441
工具、器具及び備品（純額）	7,308	9,714
土地	7,448	7,446
リース資産	116	114
減価償却累計額	△104	△110
リース資産（純額）	12	4
建設仮勘定	970	—
有形固定資産合計	53,915	65,384
<b>無形固定資産</b>		
ソフトウェア	39,668	42,038
ソフトウェア仮勘定	14,318	14,563
のれん	1,035	7,864
その他	559	618
無形固定資産合計	55,582	65,085
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	116,480	120,397
関係会社株式	2,158	1,959
長期貸付金	8,175	8,297
従業員に対する長期貸付金	44	31
リース投資資産	504	386
差入保証金	13,025	16,634
退職給付に係る資産	34,688	25,907
繰延税金資産	1,218	1,684
その他	9,031	9,138
貸倒引当金	△179	△156
投資その他の資産合計	185,148	184,280
<b>固定資産合計</b>	294,647	314,751
<b>資産合計</b>	593,213	621,695

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (平成27年3月31日)	当連結会計年度 (平成28年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
買掛金	24,197	22,177
短期借入金	10,645	2,270
1年内償還予定の社債	—	15,000
1年内返済予定の長期借入金	2,147	3,230
信用取引負債	12,314	6,344
リース債務	254	243
未払金	7,672	12,082
未払費用	6,661	7,429
未払法人税等	2,185	14,325
前受金	7,617	12,440
短期受入保証金	8,676	8,708
賞与引当金	16,284	17,147
受注損失引当金	3,911	1,345
その他	10,639	11,559
流動負債合計	113,208	134,304
固定負債		
社債	30,000	15,000
長期借入金	21,333	27,969
リース債務	290	156
繰延税金負債	18,192	10,575
退職給付に係る負債	5,297	6,396
資産除去債務	747	963
その他	127	265
固定負債合計	75,988	61,327
特別法上の準備金		
金融商品取引責任準備金	547	654
特別法上の準備金合計	547	654
負債合計	189,745	196,286
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	18,600	18,600
資本剰余金	15,091	27,944
利益剰余金	352,220	378,083
自己株式	△57,457	△48,396
株主資本合計	328,454	376,231
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	48,914	39,231
繰延ヘッジ損益	△27	△25
為替換算調整勘定	418	△1,289
退職給付に係る調整累計額	11,662	△2,597
その他の包括利益累計額合計	60,967	35,317
新株予約権	889	1,033
非支配株主持分	13,156	12,825
純資産合計	403,467	425,409
負債純資産合計	593,213	621,695

## 連結損益及び包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自平成26年4月1日 至平成27年3月31日)	当連結会計年度 (自平成27年4月1日 至平成28年3月31日)
売上高	405,984	421,439
売上原価	289,210	287,270
売上総利益	116,774	134,168
販売費及び一般管理費	65,287	75,873
営業利益	51,486	58,295
営業外収益		
受取利息	337	328
受取配当金	1,063	1,630
投資事業組合運用益	15	-
持分法による投資利益	45	92
保険返戻金	-	255
為替差益	-	187
その他	329	387
営業外収益合計	1,791	2,883
営業外費用		
支払利息	133	138
投資事業組合運用損	16	12
為替差損	158	-
その他	26	26
営業外費用合計	335	177
経常利益	52,942	61,001
特別利益		
投資有価証券売却益	9,458	2,277
投資有価証券償還益	-	49
負ののれん発生益	3,374	-
関係会社株式売却益	-	357
退職給付制度終了益	1,470	-
退職給付信託設定益	-	1,345
新株予約権戻入益	262	9
特別利益合計	14,565	4,039
特別損失		
段階取得に係る差損	1,664	-
固定資産売却損	3,231	-
投資有価証券売却損	85	0
投資有価証券評価損	106	111
オフィス再編費用	3,098	2,515
退職給付費用	105	-
金融商品取引責任準備金繰入れ	140	107
特別損失合計	8,432	2,734
税金等調整前当期純利益	59,075	62,305
法人税、住民税及び事業税	11,422	18,050
法人税等調整額	7,786	1,463
法人税等合計	19,209	19,513
当期純利益	39,866	42,792
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	38,880	42,648
非支配株主に帰属する当期純利益	985	143
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	25,217	△9,795
繰延ヘッジ損益	10	1
為替換算調整勘定	1,300	△1,623
退職給付に係る調整額	3,498	△14,487
持分法適用会社に対する持分相当額	△188	△85
その他の包括利益合計	29,838	△25,989
包括利益	69,705	16,802
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	68,707	16,998
非支配株主に係る包括利益	997	△196

## 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (自 平成26年4月1日 至 平成27年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	18,600	15,002	325,476	△ 59,870	299,208
会計方針の変更による累積的影響額					—
会計方針の変更を反映した 当期首残高	18,600	15,002	325,476	△ 59,870	299,208
当期変動額					
剰余金の配当			△ 12,137		△ 12,137
親会社株主に帰属する当期純利益			38,880		38,880
自己株式の取得				△ 0	△ 0
自己株式の処分		88		2,413	2,502
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)					
当期変動額合計	—	88	26,743	2,413	29,245
当期末残高	18,600	15,091	352,220	△ 57,457	328,454

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配 株主持分	純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	24,036	△ 37	△ 967	8,110	31,141	972	85	331,408
会計方針の変更による累積的影響額								—
会計方針の変更を反映した 当期首残高	24,036	△ 37	△ 967	8,110	31,141	972	85	331,408
当期変動額								
剰余金の配当								△ 12,137
親会社株主に帰属する当期純利益								38,880
自己株式の取得								△ 0
自己株式の処分								2,502
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)	24,877	10	1,386	3,552	29,826	△ 83	13,070	42,813
当期変動額合計	24,877	10	1,386	3,552	29,826	△ 83	13,070	72,059
当期末残高	48,914	△ 27	418	11,662	60,967	889	13,156	403,467

当連結会計年度 (自平成27年4月1日 至 平成28年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	18,600	15,091	352,220	△ 57,457	328,454
会計方針の変更による累積的影響額			△ 334		△ 334
会計方針の変更を反映した 当期首残高	18,600	15,091	351,886	△ 57,457	328,120
当期変動額					
剰余金の配当			△ 16,451		△ 16,451
親会社株主に帰属する当期純利益			42,648		42,648
自己株式の取得				△ 9,522	△ 9,522
自己株式の処分		12,874		18,583	31,458
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		△ 21			△ 21
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)					
当期変動額合計	—	12,852	26,197	9,060	48,111
当期末残高	18,600	27,944	378,083	△ 48,396	376,231

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配 株主持分	純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	48,914	△ 27	418	11,662	60,967	889	13,156	403,467
会計方針の変更による累積的影響額								△ 334
会計方針の変更を反映した 当期首残高	48,914	△ 27	418	11,662	60,967	889	13,156	403,133
当期変動額								
剰余金の配当								△ 16,451
親会社株主に帰属する当期純利益								42,648
自己株式の取得								△ 9,522
自己株式の処分								31,458
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動								△ 21
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)	△ 9,682	1	△ 1,708	△ 14,259	△ 25,649	144	△ 330	△ 25,836
当期変動額合計	△ 9,682	1	△ 1,708	△ 14,259	△ 25,649	144	△ 330	22,275
当期末残高	39,231	△ 25	△ 1,289	△ 2,597	35,317	1,033	12,825	425,409

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自平成26年4月1日 至平成27年3月31日)	当連結会計年度 (自平成27年4月1日 至平成28年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	59,075	62,305
減価償却費	25,800	32,598
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△115	△42
受取利息及び受取配当金	△1,400	△1,959
支払利息	133	138
投資事業組合運用損益 (△は益)	1	12
持分法による投資損益 (△は益)	△45	△92
固定資産売却損益 (△は益)	3,231	-
投資有価証券売却損益 (△は益)	△9,372	△2,276
投資有価証券評価損益 (△は益)	106	111
投資有価証券償還損益 (△は益)	-	△49
負ののれん発生益	△3,374	-
関係会社株式売却損益 (△は益)	-	△357
段階取得に係る差損益 (△は益)	1,664	-
退職給付信託設定損益 (△は益)	-	△1,345
新株予約権戻入益	△262	△9
オフィス再編費用	3,098	2,515
売上債権の増減額 (△は増加)	4,866	7,391
たな卸資産の増減額 (△は増加)	510	△44
仕入債務の増減額 (△は減少)	△2,376	△2,537
賞与引当金の増減額 (△は減少)	824	765
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	△9,727	△10,530
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	752	936
受注損失引当金の増減額 (△は減少)	828	△2,566
差入保証金の増減額 (△は増加)	△1,084	△3,588
営業貸付金の増減額 (△は増加)	1,531	4,010
信用取引資産の増減額 (△は増加)	△4,963	6,425
短期差入保証金の増減額 (△は増加)	△742	226
信用取引負債の増減額 (△は減少)	7,468	△5,970
短期受入保証金の増減額 (△は減少)	755	31
金融商品取引責任準備金の増減額 (△は減少)	140	107
その他	3,070	△1,615
小計	80,393	84,591
利息及び配当金の受取額	1,428	2,031
利息の支払額	△150	△142
法人税等の支払額又は還付額 (△は支払)	△22,960	△5,010
営業活動によるキャッシュ・フロー	58,710	81,470
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△863	△1,247
定期預金の払戻による収入	1,415	1,017
有価証券の取得による支出	△6,000	△9,002
有価証券の売却及び償還による収入	1,000	7,000
有形固定資産の取得による支出	△9,673	△19,180
有形固定資産の売却による収入	4,296	22
無形固定資産の取得による支出	△22,671	△27,863
無形固定資産の売却による収入	3	-
資産除去債務の履行による支出	△106	△25
投資有価証券の取得による支出	△10,578	△32,097
投資有価証券の売却及び償還による収入	36,438	14,824
関係会社株式の取得による支出	△803	△528
関係会社株式の売却による収入	-	530
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	-	△8,806
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	6,436	-
従業員に対する長期貸付けによる支出	△4	△9
従業員に対する長期貸付金の回収による収入	16	20
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,093	△75,344
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	426	△8,577
長期借入れによる収入	1,000	10,200
長期借入金の返済による支出	△2,853	△2,481
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△36	△26
自己株式の処分による収入	3,173	36,381
自己株式の取得による支出	△0	△9,530
配当金の支払額	△12,137	△16,451
非支配株主への配当金の支払額	△205	△187
非支配株主からの払込みによる収入	98	-
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,536	9,326
現金及び現金同等物に係る換算差額	694	△1,071
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	47,775	14,381
現金及び現金同等物の期首残高	92,792	140,567
現金及び現金同等物の期末残高	140,567	154,949

イントロダクション

NRIの価値創造

次世代に向けた新たな価値創造戦略

攻めと守りを変えるガバナンス

「未来創発」を体現するCSR活動

財務セクション

会社データ

株式会社野村総合研究所

http://www.nri.com/jp

丸の内総合センター (本社)

〒100-0005  
東京都千代田区丸の内1-6-5  
丸の内北口ビル

木場総合センター

[タワーN棟]  
〒135-0042  
東京都江東区木場1-5-15 タワーN棟  
[タワーS棟]  
〒135-0042  
東京都江東区木場1-5-25 タワーS棟

横浜総合センター

〒240-0005  
神奈川県横浜市保土ヶ谷区神戸町134 NRIタワー

横浜みなと総合センター

〒221-0056  
神奈川県横浜市神奈川区金港町1-7  
横浜ダイヤビル

大阪総合センター

〒530-0004  
大阪府大阪市北区堂島浜1-4-16  
アクア堂島西館

モスクワ支店

Moscow Branch

NRIネットコム株式会社

〒530-0004  
大阪府大阪市北区堂島浜1-4-16  
アクア堂島西館  
〒105-7114  
東京都港区東新橋1-5-2  
汐留シティセンター  
http://www.nri-net.com

NRIセキュアテクノロジーズ株式会社

〒100-0004  
東京都千代田区大手町1-7-2  
東京サンケイビル  
http://www.nri-secure.co.jp

北米支店

NRI Secure Technologies, Ltd.  
North America Branch

NRIワークプレイスサービス株式会社

〒240-0005  
神奈川県横浜市保土ヶ谷区神戸町134 NRIタワー

NRIデータテック株式会社

〒135-0042  
東京都江東区木場1-5-25 タワーS棟  
http://www.n-itech.com

NRIサイバークローム株式会社

〒100-0004  
東京都千代田区大手町2-2-1 新大手町ビル  
http://www.patent.ne.jp

NRI社会情報システム株式会社

〒135-0042  
東京都江東区木場1-5-25 タワーS棟  
http://www.nri-social.co.jp

NRIプロセスイノベーション株式会社

〒141-0001  
東京都品川区北品川5-5-15 大崎プライトコア  
http://www.nri-pi.com

NRIシステムテクノ株式会社

〒240-0005  
神奈川県横浜市保土ヶ谷区神戸町134 NRIタワー  
http://www.nri-st.co.jp

株式会社だいこう証券ビジネス

〒135-0052  
東京都江東区潮見2-9-15  
http://www.daiko-sb.co.jp

NRIみらい株式会社

〒240-0005  
神奈川県横浜市保土ヶ谷区神戸町134 NRIタワー  
http://www.nri-mirai.com/

日本智明創発ソフト株式会社

〒104-0033  
東京都中央区新川1-16-14  
アクロス新川ビル・アネックス  
https://www.zhimingsoft.jp/

NRIリテールネクスト株式会社

〒240-0005  
神奈川県横浜市保土ヶ谷区神戸町134 NRIタワー

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ホールディングス・アメリカ

Nomura Research Institute Holdings America, Inc.

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・アメリカ

Nomura Research Institute America, Inc.  
http://www.nria.com/jp

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・アイ・ティ・ソリューションズ・アメリカ

Nomura Research Institute IT Solutions America, Inc.

パシフィック支店

Pacific Branch

ブライアリー・アンド・パートナーズ

Brierley+Partners, Inc.  
http://www.brierley.com/

ロサンゼルス支店

Los Angeles Branch

ブライアリー・アンド・パートナーズ・ヨーロッパ

Brierley Europe Limited

ブライアリー・アンド・パートナーズ・ジャパン

Brierley+Partners Japan, Inc.

カッター・アソシエイツ

Cutter Associates, LLC  
http://www.cutterassociates.com/index.cfm

カッター・アソシエイツ・ヨーロッパ

Cutter Associates Europe, Ltd.

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ヨーロッパ

Nomura Research Institute Europe Limited

ルクセンブルク支店

Luxembourg Branch

野村総合研究所(北京)有限公司

Nomura Research Institute (Beijing), Ltd.  
http://beijing.nri.com.cn/jp

上海支店

Shanghai Branch  
http://shanghai.nri.com.cn/jp

野村総合研究所(上海)有限公司

Nomura Research Institute Shanghai Limited  
http://consulting.nri.com.cn

北京支店

Beijing Branch

野村総合研究所(大連)有限公司

Nomura Research Institute (Dalian), Ltd.

北京智明創発有限公司

Zhiming Software Beijing, Ltd.

成都支店

Chengdu Branch

上海智明創発有限公司

Zhiming Software Shanghai, Ltd.

杭州支店

Hangzhou Branch

大連智明創発有限公司

Zhiming Software Dalian, Ltd.

無錫智明創発有限公司

Zhiming Software Wuxi, Ltd.

吉林智明創発有限公司

Zhiming Software Jilin, Ltd.

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・アジア・パシフィック (NRI APAC)

Nomura Research Institute Asia Pacific Private Limited  
http://www.nrisg.com

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ホンコン

Nomura Research Institute Hong Kong Limited  
http://www.nrihk.com

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・シンガポール

Nomura Research Institute Singapore Pte. Ltd.

マニラ支店

Manila Branch

野村総合研究所台湾有限公司

Nomura Research Institute Taiwan Co., Ltd.  
http://www.nri.com.tw

野村総合研究所ソウル

Nomura Research Institute Seoul Co., Ltd.  
http://www.nri-seoul.co.kr/jp

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・インド

Nomura Research Institute India Private Limited  
http://india.nri.com

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・インドネシア

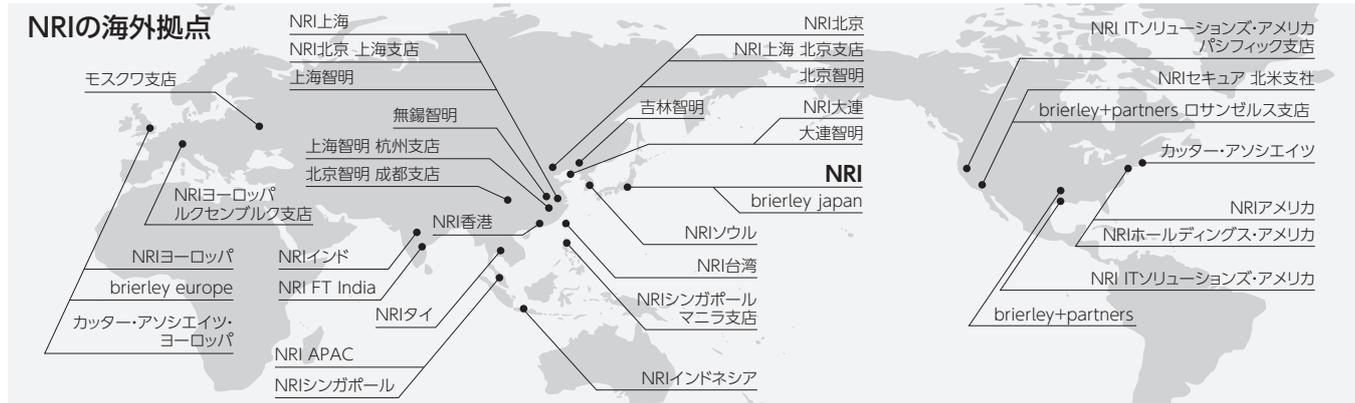
PT. Nomura Research Institute Indonesia

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・フィナンシャル・テクノロジーズ・インド (NRI FT India)

Nomura Research Institute Financial Technologies India Pvt. Ltd.  
http://www.nrifintech.com

野村総合研究所タイ

Nomura Research Institute Thailand

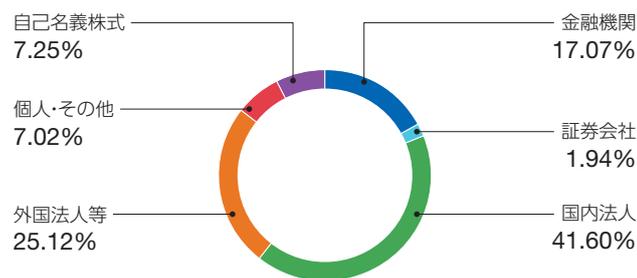


# 会社データ

## 会社概要

会社名	株式会社野村総合研究所
英文社名	Nomura Research Institute, Ltd.
所在地	〒100-0005 東京都千代田区丸の内一丁目6番5号 丸の内北口ビル
資本金	186億円
代表者	代表取締役社長 此本 臣吾
従業員数	5,979名/NRIグループ10,757名 (2016年3月31日現在)

## 所有者別持株比率 (2016年3月31日現在)



## 大株主 (2016年3月31日現在)

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
野村アセットマネジメント株式会社	47,725	19.28
野村ファシリティーズ株式会社	20,460	8.27
株式会社ジャフコ	16,505	6.67
野村ホールディングス株式会社	14,300	5.78
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 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	13,757	5.56
NRIグループ社員持株会	8,039	3.25
日本生命保険相互会社	7,493	3.03
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	6,574	2.66
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	5,621	2.27
ザ バンク オブ ニューヨーク 133522 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	4,346	1.76

(注) 自己株式(所有株式数17,928千株、発行済株式総数に対する所有株式数の割合7.24%)は、上記の表には含めていません。

## 株式の概況 (2016年3月31日現在)

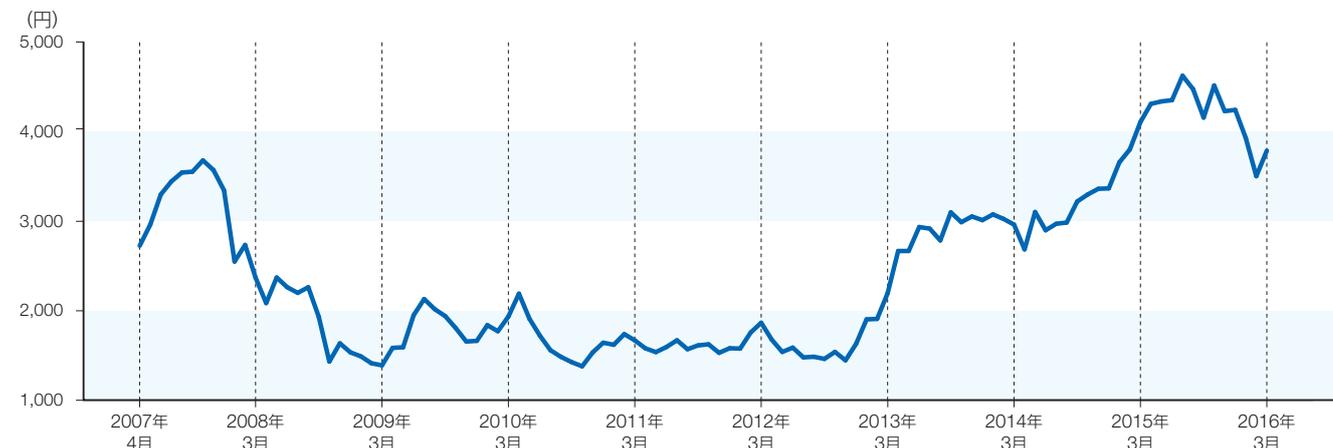
発行可能株式総数	825,000,000 株
発行済株式の総数	247,500,000 株
単元株主数	11,845 名

## 株主メモ

- ・株券電子化にともない、株主様の住所変更、買取請求その他各種手続きにつきましては、原則、口座を開設されている口座管理機関(証券会社等)で承ることとなっております。口座を開設されている証券会社等にお問い合わせください。株主名簿管理人(三菱UFJ信託銀行)ではお取り扱いできませんのでご注意ください。
- ・特別口座に記録された株式に関する各種手続きにつきましては、三菱UFJ信託銀行が口座管理機関となっておりますので、下記特別口座管理機関(三菱UFJ信託銀行)にお問い合わせください。なお、三菱UFJ信託銀行全国各支店にてもお取次ぎいたします。
- ・未受領の配当金につきましては、三菱UFJ信託銀行本支店または証券代行部テレホンセンターまでお問い合わせください。

事業年度	4月1日～翌年3月31日
定時株主総会	6月
単元株式数	100株
公告方法	電子公告(公告掲載URL <a href="http://pn.nri.com/">http://pn.nri.com/</a> ) ただし、事故その他のやむを得ない事由により、電子公告によることができない場合は、日本経済新聞に掲載いたします。
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社
同事務取扱場所(連絡先・照会先)	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号 0120-232-711 (通話料無料)

## 株価チャート



# 株式会社 野村総合研究所

〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル

TEL 03-5533-2111

<http://www.nri.com/jp/>

