

---

# 2011年3月期決算

## および 2012年3月期業績見通し

2011年4月27日

---

代表取締役社長

嶋本 正



# 目次

---

**1. 2011年3月期決算について**

**2. 2012年3月期業績見通し**

**3. 中長期の成長に向けた重点施策**

# 連結決算ハイライト

## ■ 前期との比較

(百万円)

	2010年3月期	2011年3月期	増減額	増減率
売上高	338,629	326,328	△12,301	△3.6%
営業利益	40,077	38,426	△1,650	△4.1%
営業利益率	11.8%	11.8%	△0.1P	
経常利益	40,947	40,073	△873	△2.1%
当期純利益	21,856	23,188	+1,332	+6.1%
1株当たり当期純利益	¥112.32	¥119.11	+¥6.79	+6.0%
1株当たり年間配当金	¥52.00	¥52.00	-	-

# 業績予想との比較(1)

(億円)

(連結業績)	2010年3月期	2011年3月期		
	実績	予想(注)	実績	予想差
売上高	3,386	3,250	3,263	+13
営業利益	400	370	384	+14
営業利益率	11.8%	11.4%	11.8%	+0.4P
経常利益	409	385	400	+15
当期純利益	218	225	231	+6

(注) 予想は、2010年10月29日発表の2011年3月期業績予想

## 業績予想との比較 (2)

(億円)

(セグメント別売上高)	2010年3月期		2011年3月期	
	実績	予想 <sup>(注)</sup>	実績	予想差
コンサルティング	179	185	193	+8
金融ITソリューション	2,090	2,015	2,017	+2
証券業	1,084	1,010	1,010	+0
保険業	538	540	544	+4
銀行業	258	250	235	△14
その他金融業等	208	215	226	+11
産業ITソリューション	909	845	852	+7
流通業	412	410	411	+1
製造・サービス業等	496	435	440	+5
IT基盤サービス	113	120	113	△6
その他	92	85	86	+1
(サービス別売上高)	実績	予想 <sup>(注)</sup>	実績	予想差
コンサルティングサービス	288	300	329	+29
開発・製品販売	1,268	1,220	1,170	△49
運用サービス	1,670	1,660	1,665	+5
商品販売	159	70	97	+27
合 計	3,386	3,250	3,263	+13

# 2011年3月期 連結決算のポイント

- **顧客のITコスト抑制は期を通じて継続  
証券業、製造・サービス業向けの低迷により減収**

1. 証券業向けは、主要顧客を中心にITコスト削減が継続
2. 製造・サービス業向けは、新規プロジェクト立ち上げに苦戦
3. 保険業、その他金融業向けは、既存顧客中心に堅調
4. 下期以降、コンサルティングの事業環境は改善

- **売上高低迷や上期の不採算案件の影響もあり、通期では営業減益  
下期はプロジェクトマネジメントの改善とコストコントロールで増益ペースに**

1. 上期に不採算プロジェクトによる追加コストが発生したものの、下期には収束
2. 外注の適正化によるコストコントロール

# セグメント別外部連結売上高

(百万円)

	2010年3月期	構成比	2011年3月期	構成比	増減額	増減率
コンサルティング	17,945	5.3%	19,356	5.9%	+1,411	+7.9%
金融ITソリューション	209,032	61.7%	201,767	61.8%	△7,265	△3.5%
証券業	108,401	32.0%	101,093	31.0%	△7,308	△6.7%
保険業	53,895	15.9%	54,420	16.7%	+525	+1.0%
銀行業	25,881	7.6%	23,561	7.2%	△2,320	△9.0%
その他金融業等	20,854	6.2%	22,691	7.0%	+1,837	+8.8%
産業ITソリューション	90,965	26.9%	85,233	26.1%	△5,731	△6.3%
流通業	41,289	12.2%	41,168	12.6%	△120	△0.3%
製造・サービス業等	49,676	14.7%	44,065	13.5%	△5,611	△11.3%
IT基盤サービス	11,391	3.4%	11,322	3.5%	△68	△0.6%
その他	9,295	2.7%	8,648	2.7%	△646	△7.0%
合 計	338,629	100.0%	326,328	100.0%	△12,301	△3.6%
野村ホールディングス	86,335	25.5%	75,886	23.3%	△10,449	△12.1%
セブン&アイ・ホールディングス	40,599	12.0%	39,643	12.1%	△955	△2.4%

(注)野村ホールディングスおよびセブン&アイ・ホールディングス向け売上高は、それぞれの子会社向け売上高を含む  
この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。  
Copyright(C) 2011 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

# 主なセグメント別損益

■各セグメントは内部売上高を含む

(百万円)

		2010年3月期	2011年3月期	増減額	増減率
コンサルティング	売上高	17,993	19,409	+1,415	+7.9%
	営業利益	127	1,217	+1,090	+855.4%
	営業利益率	0.7%	6.3%	+5.6P	
金融ITソリューション	売上高	209,191	201,833	△7,357	△3.5%
	営業利益	19,845	19,429	△416	△2.1%
	営業利益率	9.5%	9.6%	+0.1P	
産業ITソリューション	売上高	95,859	90,111	△5,748	△6.0%
	営業利益	8,425	5,770	△2,654	△31.5%
	営業利益率	8.8%	6.4%	△2.4P	
IT基盤サービス	売上高	69,298	67,649	△1,648	△2.4%
	営業利益	8,525	9,230	+705	+8.3%
	営業利益率	12.3%	13.6%	+1.3P	

# サービス別連結売上高

(百万円)

	2010年3月期	構成比	2011年3月期	構成比	増減額	増減率
コンサルティングサービス	28,883	8.5%	32,966	10.1%	+4,083	+14.1%
開発・製品販売	126,821	37.5%	117,075	35.9%	△9,745	△7.7%
運用サービス	167,010	49.3%	166,580	51.0%	△430	△0.3%
商品販売	15,914	4.7%	9,705	3.0%	△6,208	△39.0%
合 計	338,629	100.0%	326,328	100.0%	△12,301	△3.6%

# 連結P/Lハイライト

(百万円)

	2010年3月期	2011年3月期	増減額	増減率
<b>売上高</b>	338,629	326,328	△12,301	△3.6%
<b>売上原価</b>	245,641	233,119	△12,522	△5.1%
<b>外注費</b>	109,825	101,156	△8,668	△7.9%
<b>売上総利益</b>	92,988	93,209	+220	+0.2%
<b>売上総利益率</b>	27.5%	28.6%	+1.1P	
<b>販管費</b>	52,911	54,782	+1,871	+3.5%
<b>営業利益</b>	40,077	38,426	△1,650	△4.1%
<b>営業利益率</b>	11.8%	11.8%	△0.1P	

# 連結P/Lハイライト 続き

(百万円)

	2010年3月期	2011年3月期	増減額	増減率
<b>営業利益</b>	40,077	38,426	△1,650	△4.1%
<b>営業外損益</b>	870	1,646	+776	
受取利息	365	337	△27	
受取配当金	1,036	1,139	+102	
持分法による投資損失	△564	△11	+552	
<b>経常利益</b>	40,947	40,073	△873	△2.1%
<b>特別損益</b>	△3,618	△219	+3,399	
有価証券売却益	195	168	△27	
投資有価証券評価損	△1,036	△38	+998	
事務所移転費用	△2,777	-	+2,777	
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	-	△364	△364	
<b>法人税等</b>	15,476	16,663	+1,187	
<b>当期純利益</b>	21,856	23,188	+1,332	+6.1%

# 連結キャッシュ・フロー

(百万円)

	2010年3月期	2011年3月期	増減率
営業活動によるキャッシュ・フロー	58,060	48,777	△16.0%
投資活動によるキャッシュ・フロー	△16,175	△27,723	+71.4%
(除く、資金運用目的投資)	△28,184	△19,292	△31.5%
フリー・キャッシュ・フロー	41,885	21,054	△49.7%
(除く、資金運用目的投資)	29,876	29,485	△1.3%
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,348	1,590	-
現金及び現金同等物の期末残高	59,775	82,085	+37.3%

# セグメント別外部連結受注残高

(百万円)

	2010年3月末	2011年3月末	増減額	増減率
コンサルティング	1,449	2,408	+959	+66.2%
金融ITソリューション	120,346	110,462	△9,884	△8.2%
産業ITソリューション	51,129	47,475	△3,654	△7.1%
IT基盤サービス	7,283	6,999	△284	△3.9%
その他	2,550	1,940	△609	△23.9%
合 計	182,759	169,286	△13,473	△7.4%
うち、翌期分	182,634	167,648	△14,986	△8.2%

# 目次

---

1. 2011年3月期決算について

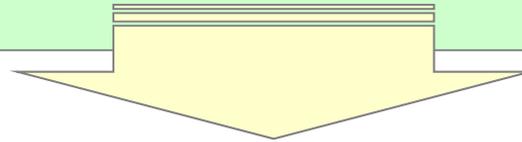
2. 2012年3月期業績見通し

3. 中長期の成長に向けた重点施策

# 今期の経営環境の見通し(4月時点)

震災前における2012年3月期の経営環境の見通し

- **顧客のIT投資は中盤以降回復基調に向かう**



震災直後における被害

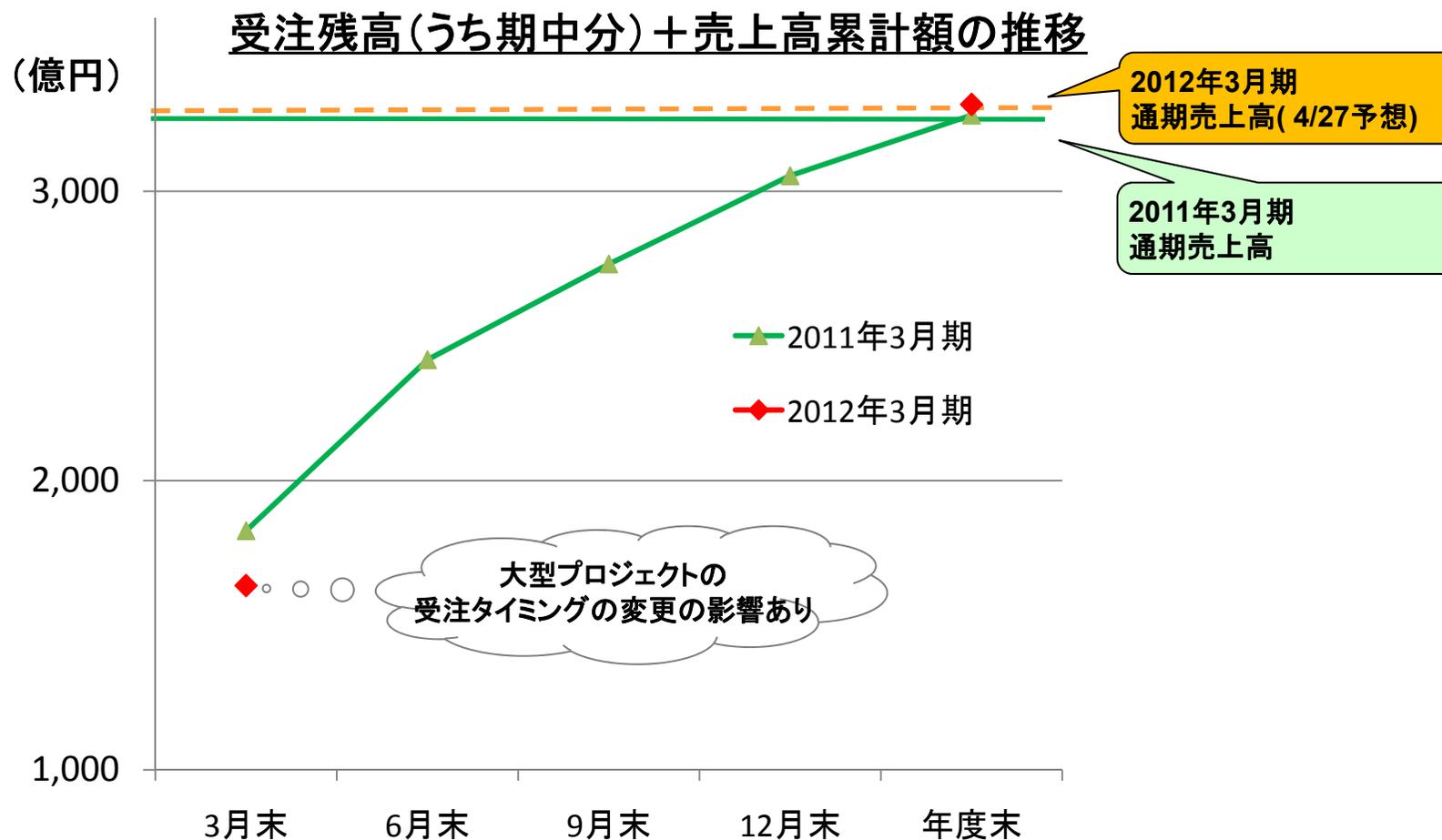
- **社員やデータセンター等の設備に直接的な被害は無い**

震災後における2012年3月期の経営環境の見通し

- **震災の影響で顧客のIT投資先行き見通しが不透明に**
  - **顧客のIT投資に対するマインド**
    - ① **金融業: 顧客のIT投資への影響は限定的**
    - ② **製造・サービス業: 震災による直接的な被害があり、足元の災害対策が優先され、IT投資のタイミングが不透明に**

# 売上高＋連結受注残高(うち期中分)

- 大型プロジェクトの受注タイミングの変更の影響を考慮しても、  
実質的には前期比で若干弱いスタート
- 震災の影響・夏の節電対策等による期中受注への影響は未だ不透明



# セグメント毎の取り組み

## ● 主要顧客への着実な対応と、新規SI獲得へ努力

	前期	今期	
コンサルティング			・グローバル戦略コンサルや業務コンサルの拡大にむけた取り組み
金融ITソリューション			
証券業			・主要顧客へのSTAR-IV導入は開発・投資を開始 ・DR/BCPニーズへの対応
保険業			・既存顧客を中心に追加案件獲得に向けた活動 ・業界再編の動きへの対応等による民間生損保拡大
銀行業			・インターネットバンキングシステム「Value Direct」の展開 ・アライアンスにより銀行勘定系サービスを拡大 ・既顧客の勘定系システムの刷新
その他金融業等			・資産運用系ASP、①新規顧客拡大、②新バージョンへ移行促進 ・BPO事業の推進
産業ITソリューション			
流通業			・主要顧客の投資需要(海外展開等)の獲得
製造・サービス業等			・新規顧客・新規案件の獲得努力を継続(SCMのノウハウを最大限活用) ・品質管理・プロジェクト管理強化により採算性の向上を一層すすめる ・製造業の震災の影響による投資マインド変化への対応・対策

# 2012年3月期 通期連結業績予想のポイント

- **野村証券向け大型プロジェクトへの対応が本格スタート**  
一方、**その他事業環境は厳しさ・不透明感が継続、全体では微増収**
  - 証券業向けは、野村証券へのSTAR導入プロジェクトが本格化し増収を見込む
  - 全般的な顧客のITコスト抑制傾向は当面継続の見通し。回復時期は不透明
- **不採算案件の解消とコストコントロールで、営業利益率改善に努める**
  - 前期の不採算案件解消による利益率改善
  - 不透明な事業環境の中、コストコントロールを継続

**震災後の需要低下やコスト増の影響を予想に見込むも、  
影響規模は変動の可能性もあり**

# 2012年3月期 連結業績予想(1)

【通期】

(億円)

	2011年3月期 通期(実績)	2012年3月期 通期(予想)	増減額	増減率
売上高	3,263	3,300	+36	+1.1%
営業利益	384	400	+15	+4.1%
営業利益率	11.8%	12.1%	+0.3P	
経常利益	400	415	+14	+3.6%
当期純利益	231	240	+8	+3.5%
1株当たり当期純利益	¥119.11	¥123.25	+¥4.14	+3.5%
1株当たり年間配当金	¥52.00	¥52.00	-	-
連結配当性向	43.7%	42.2%	△1.5P	

## 2012年3月期 連結業績予想 (2)

(億円)

【上期】	2011年3月期 上期(実績)	2012年3月期 上期(予想)	増減額	増減率
売上高	1,621	1,600	△21	△1.3%
営業利益	160	190	+29	+18.7%
営業利益率	9.9%	11.9%	+2.0P	
経常利益	170	200	+29	+17.0%
当期純利益	96	115	+18	+19.1%

【下期】	2011年3月期 下期(実績)	2012年3月期 下期(予想)	増減額	増減率
売上高	1,642	1,700	+57	+3.5%
営業利益	224	210	△14	△6.3%
営業利益率	13.7%	12.4%	△1.3P	
経常利益	229	215	△14	△6.5%
当期純利益	135	125	△10	△7.6%

# 2012年3月期 セグメント別連結売上予想(1)

【通期】

(億円)

	2011年3月期 通期(実績)	構成比	2012年3月期 通期(予想)	構成比	増減額	増減率
コンサルティング	193	5.9%	200	6.1%	+6	+3.3%
金融ITソリューション	2,017	61.8%	2,060	62.4%	+42	+2.1%
証券業	1,010	31.0%	1,045	31.7%	+34	+3.4%
保険業	544	16.7%	560	17.0%	+15	+2.9%
銀行業	235	7.2%	230	7.0%	△5	△2.4%
その他金融業等	226	7.0%	225	6.8%	△1	△0.8%
産業ITソリューション	852	26.1%	860	26.1%	+7	+0.9%
流通業	411	12.6%	415	12.6%	+3	+0.8%
製造・サービス業等	440	13.5%	445	13.5%	+4	+1.0%
IT基盤サービス	113	3.5%	95	2.9%	△18	△16.1%
その他	86	2.7%	85	2.6%	△1	△1.7%
合 計	3,263	100.0%	3,300	100.0%	+36	+1.1%

# 2012年3月期 セグメント別連結売上予想 (2)

(億円)

【上期】	2011年3月期 上期(実績)	構成比	2012年3月期 上期(予想)	構成比	増減額	増減率
コンサルティング	85	5.2%	95	5.9%	+9	+11.7%
金融ITソリューション	1,011	62.4%	1,010	63.1%	△1	△0.2%
証券業	498	30.8%	505	31.6%	+6	+1.2%
保険業	272	16.8%	280	17.5%	+7	+2.9%
銀行業	131	8.1%	115	7.2%	△16	△12.3%
その他金融業等	109	6.8%	110	6.9%	+0	+0.3%
産業ITソリューション	420	26.0%	410	25.6%	△10	△2.5%
流通業	209	12.9%	205	12.8%	△4	△2.1%
製造・サービス業等	211	13.0%	205	12.8%	△6	△2.9%
IT基盤サービス	60	3.7%	45	2.8%	△15	△25.7%
その他	42	2.6%	40	2.5%	△2	△6.6%
合計	1,621	100.0%	1,600	100.0%	△21	△1.3%
【下期】	2011年3月期 下期(実績)	構成比	2012年3月期 下期(予想)	構成比	増減額	増減率
コンサルティング	108	6.6%	105	6.2%	△3	△3.2%
金融ITソリューション	1,005	61.2%	1,050	61.8%	+44	+4.4%
証券業	511	31.2%	540	31.8%	+28	+5.5%
保険業	272	16.6%	280	16.5%	+7	+2.9%
銀行業	104	6.4%	115	6.8%	+10	+10.1%
その他金融業等	117	7.1%	115	6.8%	△2	△1.9%
産業ITソリューション	431	26.3%	450	26.5%	+18	+4.2%
流通業	202	12.3%	210	12.4%	+7	+3.8%
製造・サービス業等	229	14.0%	240	14.1%	+10	+4.6%
IT基盤サービス	52	3.2%	50	2.9%	△2	△5.0%
その他	43	2.7%	45	2.6%	+1	+3.0%
合計	1,642	100.0%	1,700	100.0%	+57	+3.5%

# 2012年3月期 サービス別連結売上予想 (1)

【通期】

(億円)

	2011年3月期 通期(実績)	構成比	2012年3月期 通期(予想)	構成比	増減額	増減率
コンサルティングサービス	329	10.1%	340	10.3%	+10	+3.1%
開発・製品販売	1,170	35.9%	1,240	37.6%	+69	+5.9%
運用サービス	1,665	51.0%	1,630	49.4%	△35	△2.1%
商品販売	97	3.0%	90	2.7%	△7	△7.3%
合 計	3,263	100%	3,300	100.0%	+36	+1.1%

## 2012年3月期 サービス別連結売上予想 (2)

(億円)

【上期】	2011年3月期 上期(実績)		構成比	2012年3月期 上期(予想)		構成比	増減額	増減率
	コンサルティングサービス	144	8.9%	165	10.3%	+20	+13.9%	
	開発・製品販売	592	36.5%	595	37.2%	+2	+0.4%	
	運用サービス	840	51.8%	800	50.0%	△40	△4.8%	
	商品販売	43	2.7%	40	2.5%	△3	△7.8%	
	合 計	1,621	100.0%	1,600	100.0%	△21	△1.3%	
【下期】	2011年3月期 下期(実績)		構成比	2012年3月期 下期(予想)		構成比	増減額	増減率
	コンサルティングサービス	184	11.2%	175	10.3%	△9	△5.3%	
	開発・製品販売	578	35.2%	645	37.9%	+66	+11.5%	
	運用サービス	825	50.3%	830	48.8%	+4	+0.6%	
	商品販売	53	3.3%	50	2.9%	△3	△6.9%	
	合 計	1,642	100.0%	1,700	100.0%	+57	+3.5%	

---

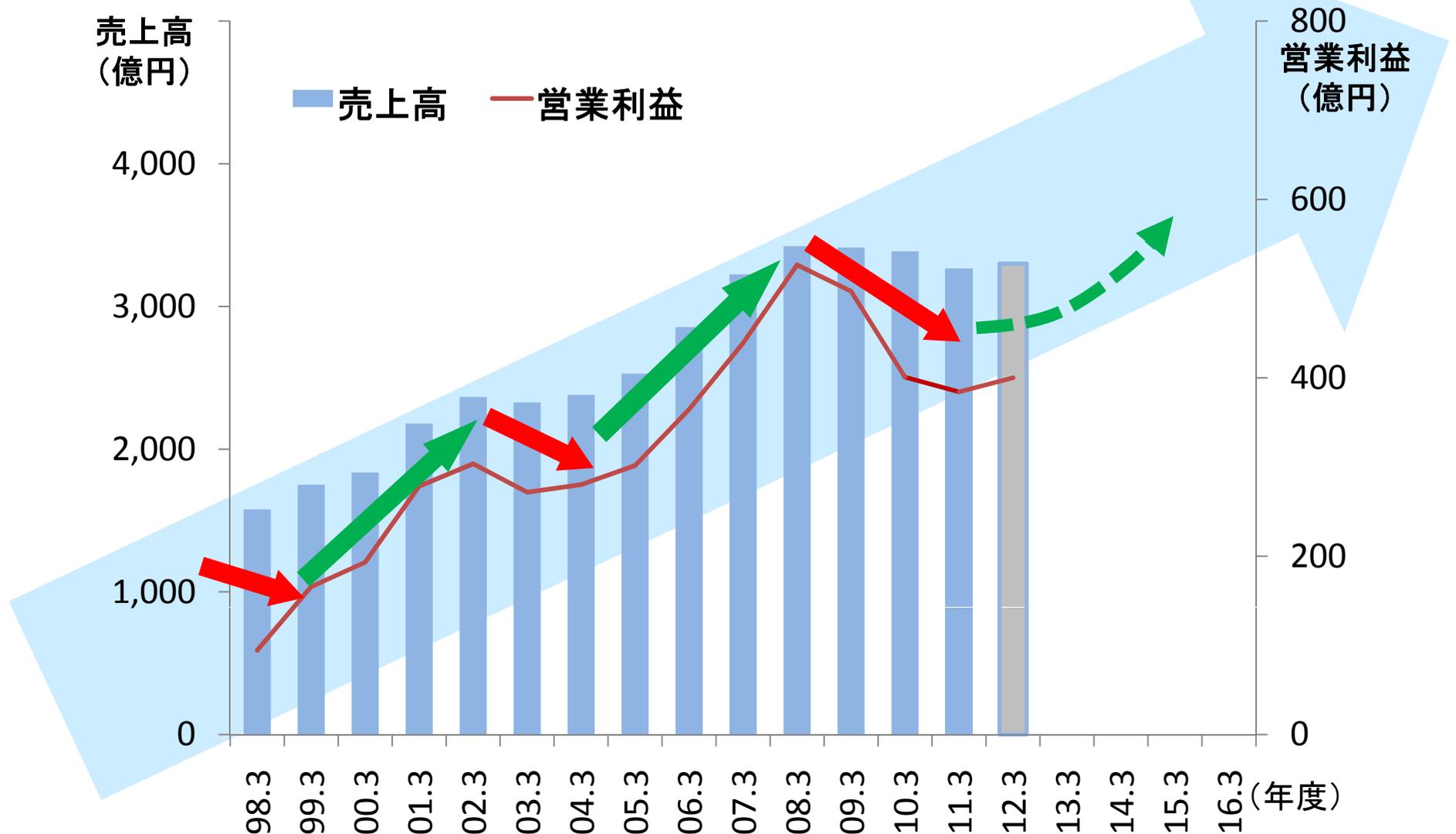
**1. 2011年3月期決算について**

**2. 2012年3月期業績見通し**

**3. 中長期の成長に向けた重点施策**

# 中長期の成長に向かって

- 上期は不透明な状態が続くものの、「成長軌道」への回帰に注力



# 中長期成長に向けた方針

## ービジョン2015ー

### 金融関連分野のサービス高度化

- ▶ 業界横断的・市場横断的な  
新世代ビジネスプラットフォーム拡大

### 産業関連分野の拡大

- ▶ 業界をリードする顧客の獲得、  
得意とする業種・業務領域の拡大

### 中国・アジア事業の強化・拡大

- ▶ 中国・アジアに「第二のNRI」を

### 生産革命・人材開発

## ー重点施策ー

STAR導入プロジェクトの着実な遂行

バンキング分野でのソリューション拡大

業務コンサル事業の拡充

コンサルの強みを活かしたアプローチによる  
システムの新規顧客拡大、既存顧客の深耕

コンシューマ・インダストリを核とした顧客基盤拡大

日系企業のグローバル展開やグローバル  
日系企業への支援強化

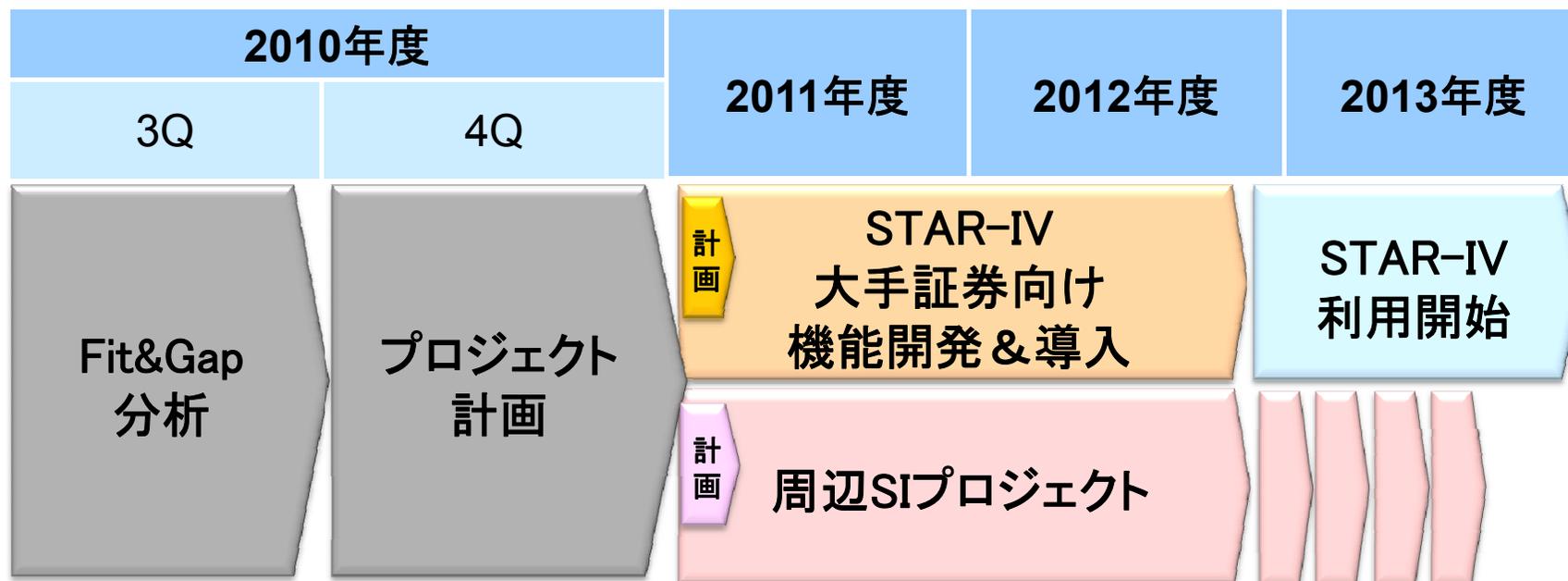
アライアンス推進等により事業基盤確立

高まる需要へ対応し、新DCの建築

人材育成推進

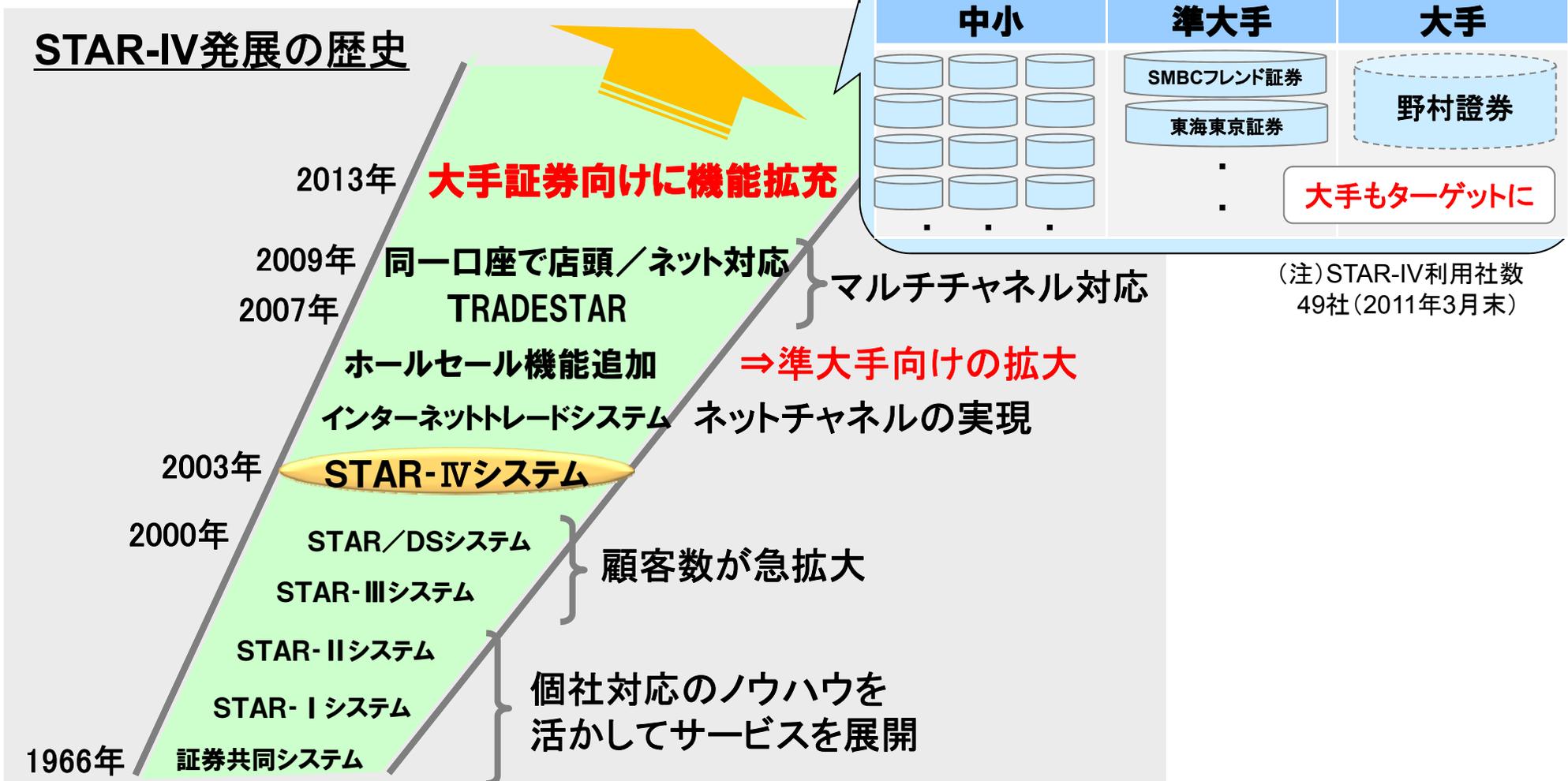
# STAR導入プロジェクトの着実な遂行（1）

- 野村証券へのSTAR-IV導入プロジェクトが本格化  
～分析・計画フェーズから追加機能開発・導入フェーズへ  
～プロジェクトの着実な遂行による2013年初のリリースを目指す



# STAR導入プロジェクトの着実な遂行 (2)

- 「STAR-IV・デファクトスタンダード化」に向けて積極的に投資
- その他大手証券もターゲットに



# バンキング分野でのソリューション拡大

- ソリューション拡大により新規顧客を獲得
  - 地銀ネットバンキングやネット専業銀行勘定系をターゲットに
  - 信託銀行向けに大規模プロジェクトも受注

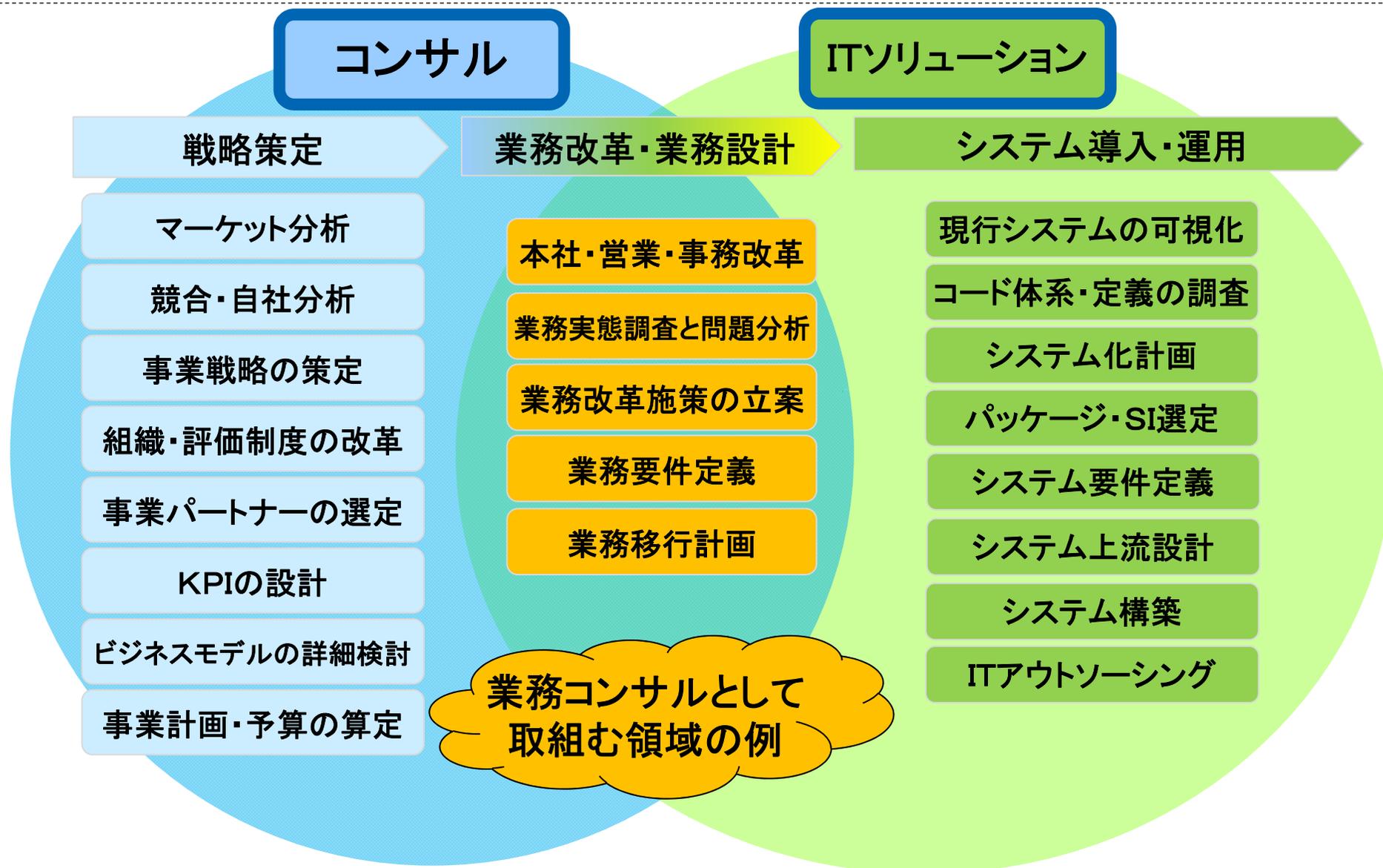


## 日本ユニシスと銀行向けビジネスで協業

- インターネットバンキング  
NRIのインターネットバンキング共同運用サービス「ValueDirect」と、日本ユニシスの銀行基幹系システム群を機能連携させ提案
- 勘定系システム  
日本ユニシスが開発したオープン勘定系システム「BankVision®」および「BANKSTAR®」を活用した銀行向けのソリューションを両社共同で提案・導入

2011/2/5 日本経済新聞

# 業務コンサル事業の拡充



# コンシューマ・インダストリを核とした顧客基盤拡大

- 産業分野はコンシューマ・インダストリ向けに選択と集中
- コンサルティングとシステムソリューションのシナジーを活かしてアプローチ



産業分野の  
選択と集中

自主事業  
強化

# 中国・アジア事業の強化・拡大

## ● アジア・中国に「**第二のNRI**」を築く事を目標に

### 【コンサルティング事業】

#### ■ 1 現地法人4支店を事業展開

- NRI上海でのコンサルビジネスは好調
- **新たにインド拠点の設立検討**

#### ■ 清華大学と共同で、中国研究センター設立

- 中国でのNRIブランド構築にも貢献

### 【ITソリューション事業】

#### 日系企業の進出支援の積極展開 アライアンスの活用

#### ■ セブン&アイ関連の海外展開をサポート

- 中国（北京、成都、等）
- インドネシア

#### ■ グローバルSCMソリューションの提供

#### ■ 三菱商事との合併事業（iVision社）：上海

#### ■ BPO事業の強化： NRI大連



# アライアンス推進による事業基盤確立

## ●事業拡大の手段のための事業提携・資本提携は、積極的に推進

### 中国・アジアソリューション事業の拡大

- ・ 中国・アジアのITマーケットを熟知し足場をもつ企業との提携を推進中  
⇒ 出向やトレーニー派遣も行う  
(例) **三菱商事**との合併会社のiVision

### グローバルに展開する日系企業へソリューション提供

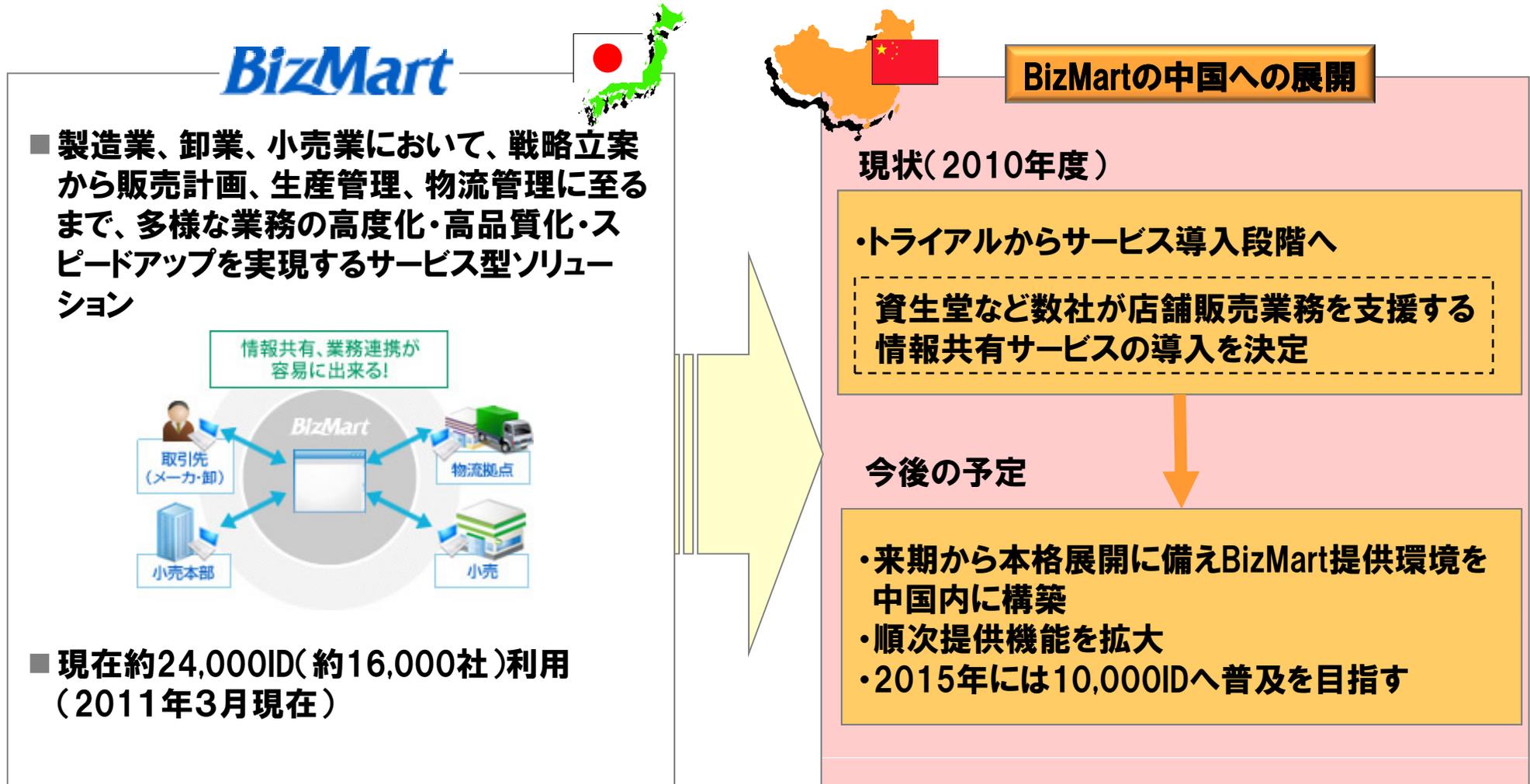
- ・ NRIソリューションのグローバル支援体制確立のため、**グローバルIT企業**または**ローカルIT企業**との**提携**を模索

### 国内ソリューション事業の拡大

- ・ 当社の強みとのシナジーを狙った多様なアライアンスを推進中  
NRIの強み:「コンサル」、「金融」、「PM」、「基盤・運用」等  
(例) バンキング事業の拡大に向けた、**ユニシス**との提携

# 中国・アジア事業の強化・拡大 最近の取り組み

## ● 製造・卸・小売業向けソリューションBizmartを中国へ展開開始



# 高まるデータセンター需要への対応

## ●2013年3月期竣工予定の新データセンター

- 最先端の免震、制震技術を導入
- 高いエネルギー効率を実現(低PUE<sup>(注)</sup> CASBEE<sup>(注)</sup> Sランク相当)
- 最先端のグリーンITを活用し社会の環境負荷低減にも貢献



### ■安全性

- 最先端の免震、制震技術を導入
- 自然災害の低い立地
- 生体認証装置、3Dボディスキャナーなど高度なセキュリティ設備を導入

### ■環境性

- 自然換気やフリークーリング等自然エネルギーの最大利用
- 局所空調や高温送水等高効率設備機器を採用
- トップレベル事業所やCASBEE等各種環境基準に準拠

### ■信頼性

- 多重化された拡張性の高い電源システム
- 気流環境を最適化する空調設備を導入
- IT機器・設備の稼働状況にあわせ最適運転を実現するための制御機能

(注)PUE=Power Usage Effectiveness: データセンターの電力効率を示す指標

(注)CASBEE=建築物総合環境性能評価システム

- 
- ・本資料は、2011年3月期決算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、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではなく、また何らかの保証・約束をするものではありません。  
本資料に掲載されております事項は、資料作成時点における当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではなく、また今後、予告無しに変更されることがあります。
  - ・本資料のいかなる部分も一切の権利は野村総合研究所に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

# 参考資料

---

1. **その他業績関連資料**
2. **最近の取り組み**
3. **プロジェクト事例**
4. **その他**

1. その他業績関連資料

# 連結決算ハイライト <第4四半期>

## ■ 前年同期との比較

(百万円)

	2010年3月期 4Q (1月~3月)	2011年3月期 4Q (1月~3月)	増減額	増減率
売上高	86,474	84,353	△2,120	△2.5%
営業利益	7,321	11,408	+4,086	+55.8%
営業利益率	8.5%	13.5%	+5.1P	
経常利益	7,527	11,738	+4,211	+56.0%
四半期純利益	3,206	6,946	3,739	+116.6%

1. その他業績関連資料

# セグメント別外部連結売上高 <第4四半期>

(百万円)

	2010年3月期 4Q(1~3月)	構成比	2011年3月期 4Q(1~3月)	構成比	増減額	増減率
コンサルティング	4,449	5.1%	5,582	6.6%	+1,133	+25.5%
金融ITソリューション	53,586	62.0%	51,526	61.1%	△2,060	△3.8%
証券業	26,676	30.8%	26,237	31.1%	△439	△1.6%
保険業	14,659	17.0%	13,963	16.6%	△695	△4.7%
銀行業	7,033	8.1%	5,261	6.2%	△1,711	△25.2%
その他金融業等	5,217	6.0%	6,063	7.2%	+846	+16.2%
産業ITソリューション	23,237	26.9%	22,595	26.8%	△642	△2.8%
流通業	10,187	11.8%	9,898	11.7%	△289	△2.8%
製造・サービス業等	13,049	15.1%	12,696	15.1%	△352	△2.7%
IT基盤サービス	2,978	3.4%	2,406	2.9%	△572	△19.2%
その他	2,223	2.6%	2,243	2.7%	+19	+0.9%
合 計	86,474	100.0%	84,353	100.0%	△2,120	△2.5%
野村ホールディングス	20,731	24.0%	18,904	22.4%	△1,826	△8.8%
セブン&アイ・ホールディングス	9,670	11.2%	9,315	11.0%	△354	△3.7%

(注)野村ホールディングスおよびセブン&アイ・ホールディングス向け売上高は、それぞれの子会社向け売上高を含む  
この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。  
Copyright(C) 2011 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

1. その他業績関連資料

# 主なセグメント別損益

## <第4四半期>

■各セグメントは内部売上高を含む

(百万円)

		2010年3月期 4Q(1月~3月)	2011年3月期 4Q(1月~3月)	増減額	増減率
コンサルティング	売上高	4,477	5,587	+1,110	+24.8%
	営業利益	△114	616	+730	-
	営業利益率	△2.6%	11.0%	+13.6P	
金融ITソリューション	売上高	53,626	51,540	△2,085	△3.9%
	営業利益	3,533	5,331	+1,797	+50.9%
	営業利益率	6.6%	10.3%	+3.8P	
産業ITソリューション	売上高	24,592	24,069	△522	△2.1%
	営業利益	1,482	3,241	+1,758	+118.7%
	営業利益率	6.0%	13.5%	+7.4P	
IT基盤サービス	売上高	17,492	16,400	△1,091	△6.2%
	営業利益	1,764	1,698	△66	△3.8%
	営業利益率	10.1%	10.4%	+0.3P	

1. その他業績関連資料

# サービス別連結売上高 <第4四半期>

(百万円)

	2010年3月期 4Q(1月~3月)	構成比	2011年3月期 4Q(1月~3月)	構成比	増減額	増減率
コンサルティングサービス	7,394	8.6%	9,785	11.6%	+2,391	+32.3%
開発・製品販売	31,042	35.9%	29,346	34.8%	△1,696	△5.5%
運用サービス	42,693	49.4%	41,474	49.2%	△1,219	△2.9%
商品販売	5,344	6.2%	3,747	4.4%	△1,596	△29.9%
合計	86,474	100.0%	84,353	100.0%	△2,120	△2.5%

1. その他業績関連資料  
**連結P/Lハイライト <第4四半期>**

(百万円)

	2010年3月期 4Q (1月～3月)	2011年3月期 4Q (1月～3月)	増減額	増減率
<b>売上高</b>	86,474	84,353	△2,120	△2.5%
<b>売上原価</b>	65,727	58,914	△6,812	△10.4%
<b>外注費</b>	26,991	25,702	△1,288	△4.8%
<b>売上総利益</b>	20,747	25,439	+4,691	+22.6%
<b>売上総利益率</b>	24.0%	30.2%	+6.2P	
<b>販管費</b>	13,425	14,031	+605	+4.5%
<b>営業利益</b>	7,321	11,408	+4,086	+55.8%
<b>営業利益率</b>	8.5%	13.5%	+5.1P	

1. その他業績関連資料

連結P/Lハイライト <第4四半期> 続き

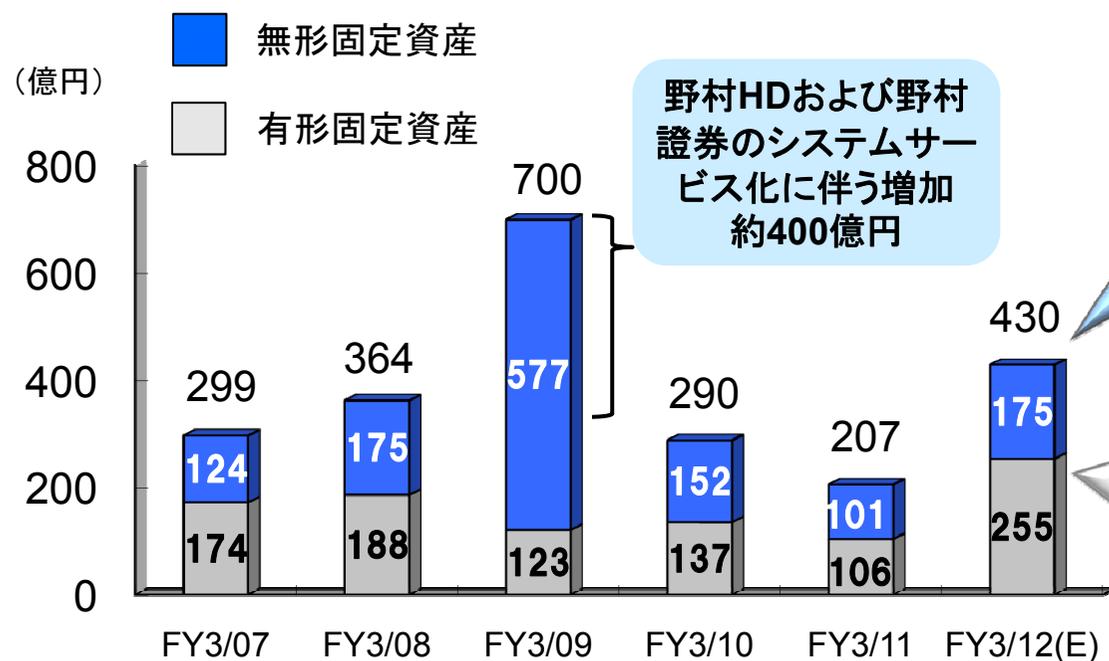
(百万円)

	2010年3月期 4Q(1月~3月)	2011年3月期 4Q(1月~3月)	増減額	増減率
<b>営業利益</b>	7,321	11,408	+4,086	+55.8%
<b>営業外損益</b>	205	330	+125	
受取利息	79	83	+3	
投資事業組合運用益	1	62	+60	
持分法による投資損失	△10	5	+15	
<b>経常利益</b>	7,527	11,738	+4,211	+56.0%
<b>特別損益</b>	△2,757	96	+2,854	
投資有価証券売却益	-	168	+168	
事務所移転費用	△2,777	-	+2,777	
<b>法人税等</b>	1,560	4,889	+3,328	
<b>四半期純利益</b>	3,206	6,946	+3,739	+116.6%

# 投資について

- **ハード:新データセンター構築**
- **ソフト:STAR-IVを中心とした共同利用型サービスへ大型投資**

## 設備投資額の推移



野村HDおよび野村証券のシステムサービス化に伴う増加  
約400億円

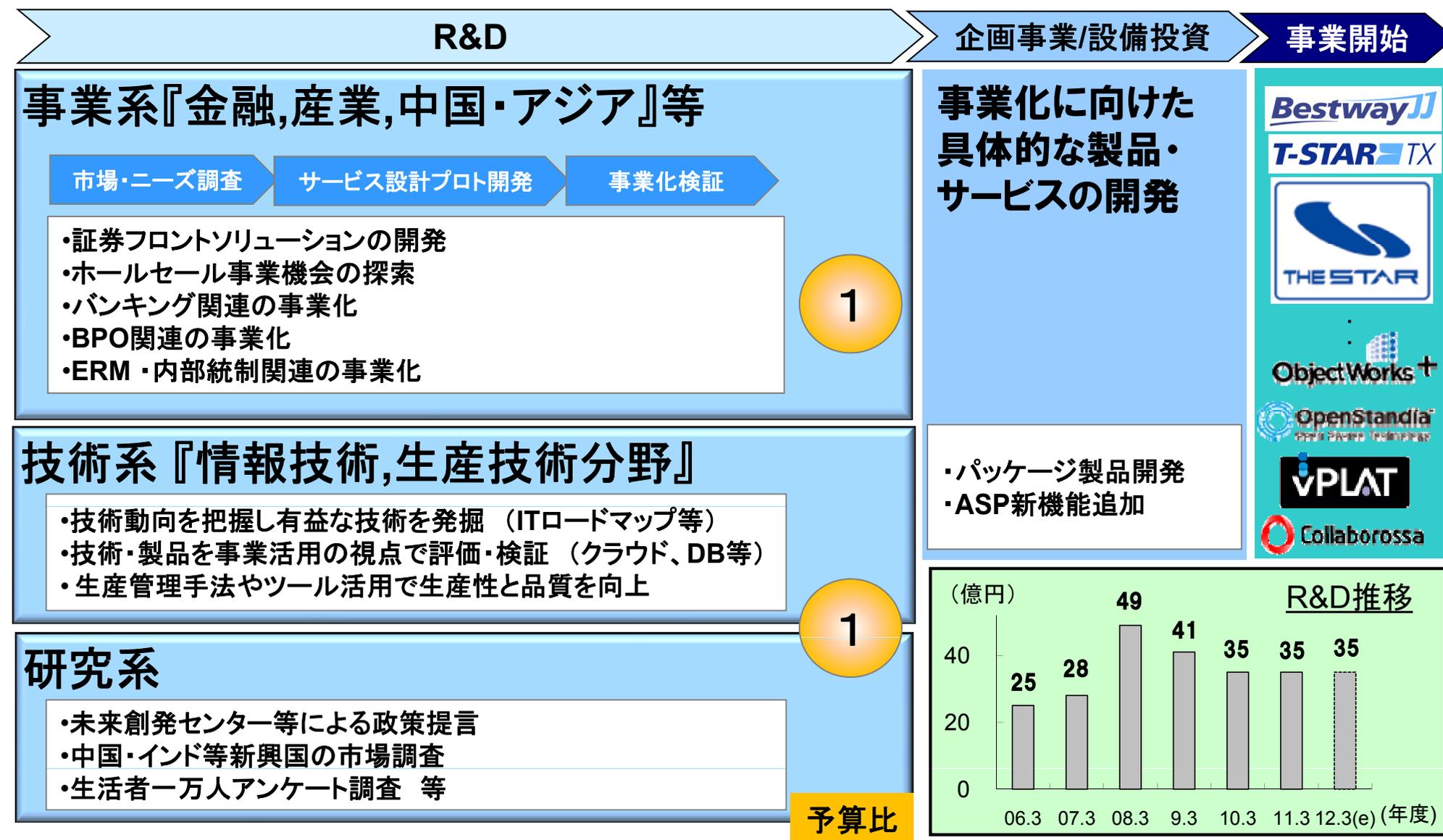
### 無形固定資産への投資

- ・STAR-IVの大幅な機能強化を含む

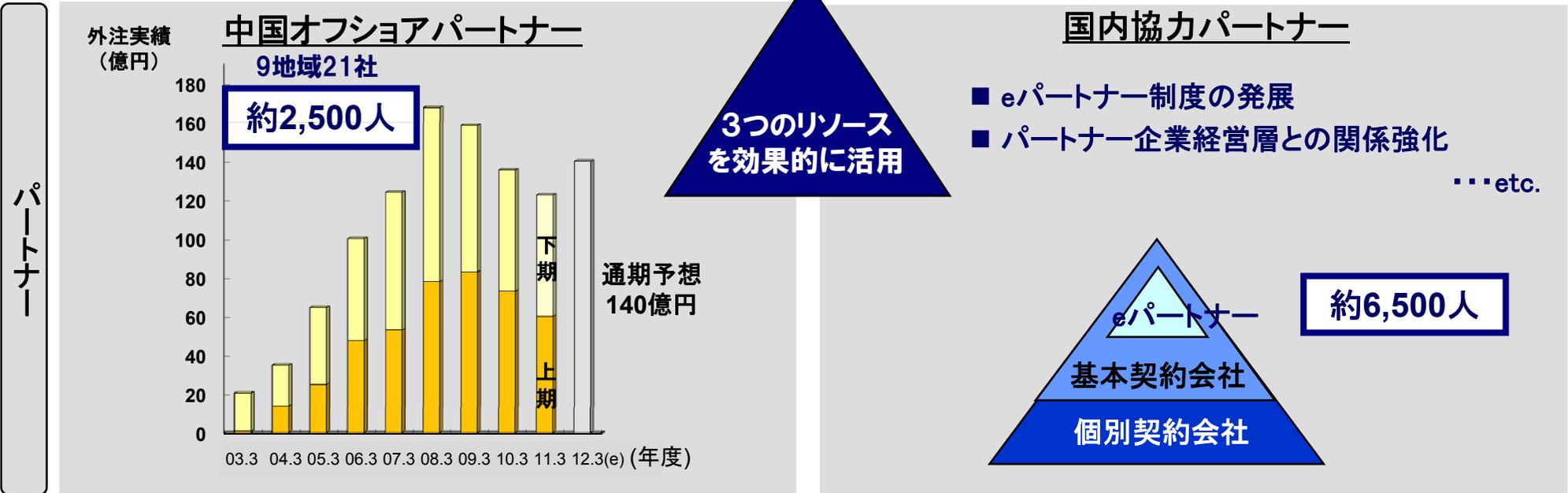
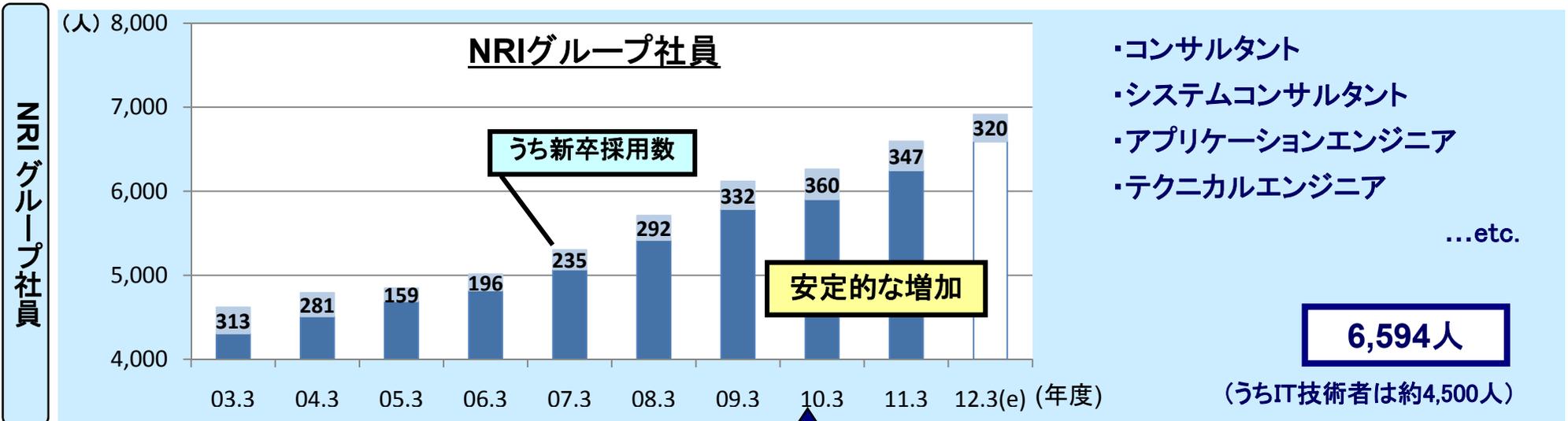
### 有形固定資産への投資

- ・新DCへの投資 約120億円
- ・その他設備の更新等

# NRIのR&Dの位置づけ



# 社員+国内・中国協力パートナー



# インセンティブプランの導入について

- **役員自社株保有ガイドラインの制定と、信託型従業員持株インセンティブプランの導入を2011年3月11日に決定**

## 今回導入した仕組み概要と目的

	役員自社株保有ガイドラインの制定	信託型従業員持株インセンティブ・プランの導入
対象	当社及び連結子会社の取締役等	グループ社員
内容	従来：ストックオプション→  新たなガイドラインを制定し、役職等に応じた保有目標株式数を制定	従来：従業員持株会制度→  信託型従業員持株インセンティブ・プラン (E-Ship®) の導入 信託の期間：2011/3/11～2016/3/15
目的	経営陣と株主における株価上昇メリットと株価下落リスクの一層の共有を図る	従業員に対する中長期的な当社企業価値向上へのインセンティブ付与、福利厚生 の 拡充等

- (注)・本プランの導入に伴い、当社は自己株式30,299,843株(平成22年12月31日現在)のうち6,201,500株(11,782百万円)を本信託へ処分
- ・ E-Ship ®は野村証券株式会社の登録商標

# 震災に対してNRIの取り組み（1）

## ➤ 継続的にサービスを提供

- 顧客から預かり運用しているシステム、および弊社提供のシステムは既に重要な社会基盤の一つとなっている  
それらを支えるデータセンターの継続的な運用に努める

### データセンターの停電への対応

- 通常時より、停電対策として、自家発電装置と最低限48時間分の燃料の備蓄
- 燃料供給会社との優先供給契約を締結しており、さらに継続的な燃料の調達が可能

# 震災に対してNRIの取り組み(2)

## ➤ NRIらしいナビゲーションとソリューションを活かした支援を

### シンクタンクNRIとして 震災復興に向けた緊急対策の提言

提言	テーマ
第1回	2011年夏の電力供給不足への対応のあり方(3/30)
第2回	東北地域・産業再生プラン策定の基本的方向(4/5)
第3回	被災者登録・所在把握による地域コミュニティ維持(4/8)
第4回	震災による雇用への影響と今後の雇用確保・創出の考え方(4/8)
第5回	総合的な減災対策の推進(4/8)
第6回	家庭における節電対策の推進(4/15)
第7回	震災後のICTインフラ整備及びICT利活用のあり方(4/15)
第8回	復興に向けた国際交通、観光、物流対策(4/19)

### ITを利用した復興支援ソリューション

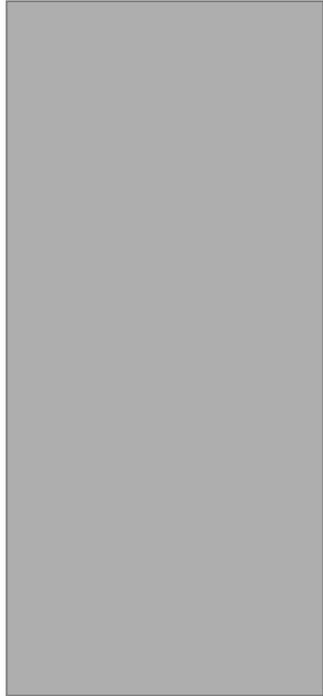
•「被災者と支援者をつなぐフィードバックメッセージ活用システム」  
被災者のニーズと、支援物資を管理して、支援者からのフィードバックメッセージを届けるシステム

•「被災地の声分析レポート」  
ソーシャルメディア上に書き込まれた被災地からの支援要請について、NRIのソリューションを活用して分析

•被災地における道路情報の提供  
円滑な物流・移動を支援するため  
Androidスマートフォン向け無料アプリ「通れた道路」の提供を、3月19日に開始



# 震災に対してNRIの取り組み 新聞記事より



2011/3/23 日経産業新聞

**「被災地の声 分析レポート」など  
NRI、2システム提供**

「被災者と支援者をつなぐフォワードバックメッセージ活用システム」の概要

「被災者」と「支援者」をつなぐ「フォワードバックメッセージ活用システム」の概要

「被災者」と「支援者」をつなぐ「フォワードバックメッセージ活用システム」の概要

「被災者」と「支援者」をつなぐ「フォワードバックメッセージ活用システム」の概要

2011/4/11 電波新聞



2011/4/6 日経産業新聞

**「東北地域再生機構」創設  
産業再生にPPP活用**

野村総研が提案

東北地域再生機構イメージ

東北地域再生機構イメージ

政府 民間企業 民間ファンド

被災者および関連業

東北地域再生機構(仮称)

広域的観点からの復興に係る事業創設立案や事務運営

投資 助言

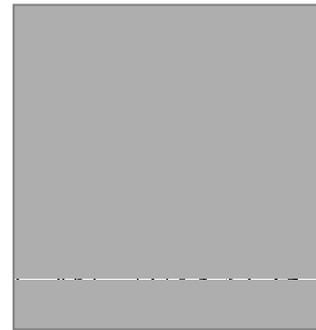
支援対象 地域産業全般(木産業、農林業など) 中小・ベンチャー企業 インフラ関連企業、インフラプロジェクト など

中高層ビルを避難場に

2011/4/6 建設通信新聞



2011/4/11 日経産業新聞



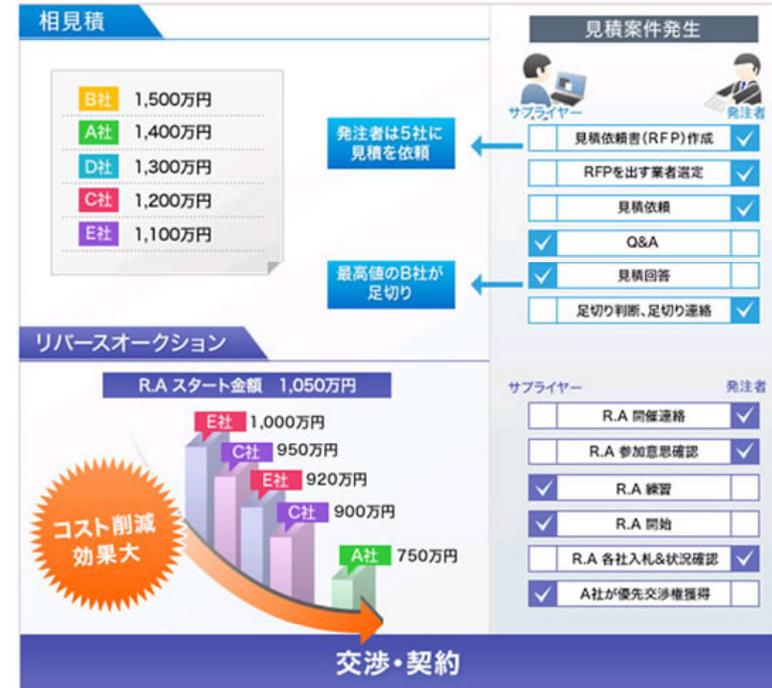
2011/4/15 日経新聞

## 2. 最近の取り組み

### BizMartECOの提供開始

- 調達・購買業務を行う企業向けに、見積りの取得や取引先の選定業務の標準化および効率化を実現するSaaS型サービス「BizMartECO」を、4月1日から提供
- あらかじめ発注企業の選定した複数の受注企業との間で、相見積りから、見積り依頼、見積り回答、リバースオークションの開催から取引先選定までの機能を提供
- 同サービスはマルエツに2010年2月から提供していたシステムをSaaS化したもの。今後1年間で100社の発注企業への導入を見込む

「BizMartECO」を利用した場合の、調達・購買業務のイメージ



調達・購買の  
コスト削減支援  
NRIがSaaS型  
野村総合研究所（NRI）は企業の調達・購買コストを削減できるSaaS（ソフトウェア機能のサービス提供）型サービス「ビズマートECO」の提供を始めた。複数の企業から同時に見積もりを取る（競り合）ことが可能なほか、逆オークションによって最も安い企業と契約できる。1年間で100社への導入を目指す。同サービスはマルエツに2010年2月から提供していたシステムをSaaS化した。価格は利用して削減できたコストの一部を支払う形になる。マルエツでは調達案件ごとの商品の仕入れコストを平均10%以上削減した。

## 2. 最近の取り組み

### 業務プロセス最適化BPMソリューション

- 企業の継続的な業務改革を支援する「EBIS (Enterprise Business process Innovating Solution)」を、4月1日から提供。「EBIS」は、事業環境の変化や経営戦略の変更に俊敏に対応できる、業務プロセスとITを備える経営基盤の構築を支援するソリューション。BPM導入計画コンサルティングからシステム設計・SOA実装サービス、BPM運用までを一貫したソリューションとして提供する
- 今後5年間で、50社への「EBIS」の導入を見込む



### 業務プロセス最適化

#### BPMソリューション NRI

野村総合研究所(NRI)は1日、企業の業務プロセスを改革するビジネス・プロセス・マネジメント(BPM)ソリューション「EBIS」を4月1日から始めると発表し、企業が導入する統合業務パッケージ(ERP)をサービス指向アーキテクチャ(SOA)に対応させるなど、業務システムを最適な形にするよう支援する。価格は個別見積り。今後5年間で50社に導入し、累計50億円の売り上げを目指す。

昨年立ち上げたERP推進室のシステムエンジニア(SE)やコンサルタントが、業務プロセス

の現状アセスメント(診断)を皮切りに、計画・可視化・実装・評価の四つのサイクルを実行する。計画段階では適用範囲や実施体制を決め、可視化段階ではコストや業務時間を定義し、改革後をシミュレーションする。実装段階では、業務プロセスを三つに分類し、それぞれに合った実装を行う。サービス向上やコスト削減など付加価値

を生み出す業務プロセスでは、日本の商習慣に合わないために使いがらなくなっている外国製ERPをSOAに対応させるなど、新たな業務プロセスを実現する。

2011/3/2 日刊工業新聞

BPM(Business Process Management)

:経営目標設定⇒業務プロセス設計⇒実装⇒運用⇒監視・評価のPDCAサイクルを継続的に回す仕組み。

企業の経営目標を達成するためのIT活用手法のひとつ。

## 2. 最近の取り組み

### 開発管理統合サービス「コラボロッサ」

- システム開発におけるマネジメント業務を支援する、開発管理統合サービス「Collaborossa (コラボロッサ)」を1月27日から提供
- 「Collaborossa」を利用することで、プロジェクト全体の可視化とタイムリーかつ定量的な状況把握が可能となるため、システムの品質を向上することが可能。さらに、プロジェクトごとにバラバラだったマネジメントプロセスを共通化し、マネジメント業務の効率化を実現する。
- 従来より最大約30%のマネジメント業務工数を効率化できる

システム開発

マネジメント

効率的に管理

NRI

野村総合研究所（NRI）はシステム開発プロジェクトにおける進捗状況などマネジメント業務を管理するサービス「コラボロッサ」を始めた。NRIの複数の社内ツールを統合し、サービス化。プロジェクト全体の進捗状況をパーセンテージで把握できるうえ、マネジメントプロセスを共通化することで、従来より最大約30%のマネジメント業務工数を効率化

マネジメント情報の入出力はエクセルで行う。これまで別々に管理していたテーマごとの情報を一元化し、知りたい情報をすぐに確認できる。ASP（ソフトウェアの期間貸し）型で提供し、利用者数に応じて年間価格を見積もる。

プロジェクトマネジメントの知識体系で国際標準とされているPMBOKに準拠。立ち上げから終結までの五つのプロセスと、時間・品質・リスクなど九つのマネジメントを管理する。

2011/2/3 日刊工業新聞

### 3. プロジェクト事例

---



**株式会社マルエツ 様**

**調達・購買支援システムを提供**

## 4. その他 - 業績予想補足説明資料

### ■ 売上高3,300億円・営業利益400億円の収支モデル

(億円)

	2010年3月期 (実績)	2011年3月期 (実績)	2012年3月期 (4/27予想)注	前期比	
				増減額	増減率
売上高	3,386	3,263	3,300	+36	+1.1%
売上原価	2,456	2,331	2,340	+8	+0.4%
うち労務費	529	543	560	+16	+3.1%
うち外注費	1,098	1,011	1,100	+88	+8.7%
うち減価償却費	293	288	300	+11	+4.0%
売上総利益	929	932	960	+27	+3.0%
売上総利益率	27.5%	28.6%	29.1%	+0.5P	
販管費	529	547	560	+12	+2.2%
営業利益	400	384	400	+15	+4.1%
営業利益率	11.8%	11.8%	12.1%	+0.3P	

(注) 収支モデル作成のための連結想定値

## 4. その他 - コミュニケーション活動

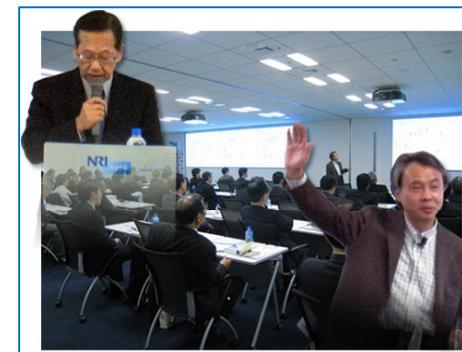
### フォーラム・説明会等



2011年2月  
NTTデータと共同開催  
「ITと新社会デザインフォーラム」



2011年3月  
震災復興に向けた対策を提言



2011年2月  
経営者のためのITマネジメントセミナー

### 出版物



2011年1月以降に出版された本の例