

2010年3月期 第2四半期  
2009年4月1日～2009年9月30日

- 株主の皆様へ……1
- 数字で見るNRI……2
- 業種別およびセグメント別の概況……3
- 特集……4
- トピックス……7
- 会社データ……8

## Dream up the future.

NRIグループは、未来社会を洞察し、  
その実現を担う『未来社会創発企業』として、  
あくなき挑戦を続けます。

**野村総合研究所**  
Nomura Research Institute

## 株主の皆様へ

To Our Shareholders



株主の皆様には、ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

当期は、輸出や生産など一部が持ち直したものの、企業収益や設備投資が減少したほか、雇用情勢が一段と厳しさを増すなど、景気は引き続き厳しい状況となりました。こうしたなか、企業の情報システム投資に対する慎重な姿勢は変わらず、情報サービス産業を取り巻く経営環境も厳しい状況が続きました。NRIグループは、証券業向けシステム開発案件が落ち込むなか、保険業、銀行業向けに注力しました。また、事業基盤の強化を図るべく、サービス業や製造業における新規顧客案件に取り組みました。コスト面ではシステム運用の効率化等により外部委託費の

適正化に努め、また、品質および生産性の向上、教育研修などによる人材育成の強化に継続的に取り組みました。こうした活動の結果、2010年3月期第2四半期（2009年4月1日～9月30日）の売上高は前年同期比1%増の1,668億円となりました。外部委託費の適正化が進んだものの、ソフトウェア投資による償却費の増加などにより、営業利益は前年同期比6.9%減の220億円、四半期純利益は前年同期比15.8%減の119億円となりました。

わが国の景気は不透明な状況が続くなか企業における景況感も依然として低水準であり、情報システム投資に対する意欲に大幅な改善は見られません。こうした環境のもと、

NRIグループにおいても今後の受注は厳しいものが見込まれるため、通期の売上高予想を3,500億円から3,400億円に修正しましたが、システム運用の効率化をはじめとする外部委託費の適正化等コスト削減に努めていく方針で、営業利益予想は430億円から440億円に修正しました。

株主の皆様におかれましては、なにとぞ一層のご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2009年11月  
代表取締役会長兼社長  
(CEO&COO)

藤沼 彰久

### 2010年3月期業績予想の修正について (2009年10月23日発表)

	2010年3月期通期	
	従来予想	今回予想
売上高	3,500	3,400
営業利益	430	440
経常利益	440	440
当期純利益	245	245
1株当たり年間配当金	52円	52円

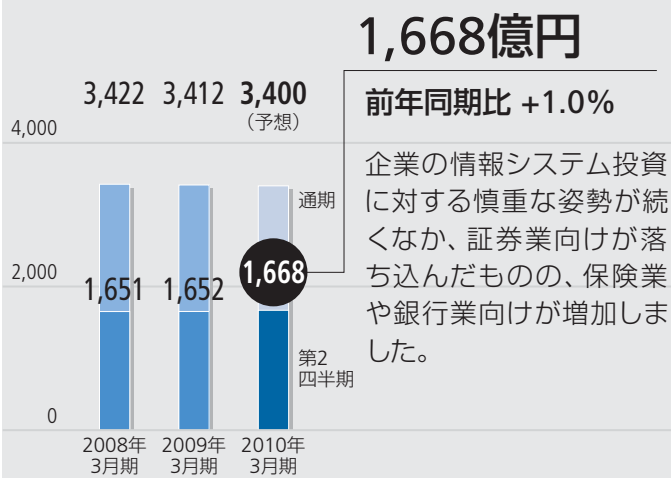
業績予想は、発表時点で入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づき作成しています。したがって、予想に内在する不確定要因や今後の事業運営における状況変化等により、実際の売上高および利益は当該予想と異なる結果となる可能性があります。また、1株当たり配当金は、現時点での事業環境および業績予想を前提としています。

# 数字で見るNRI

NRI at a Glance

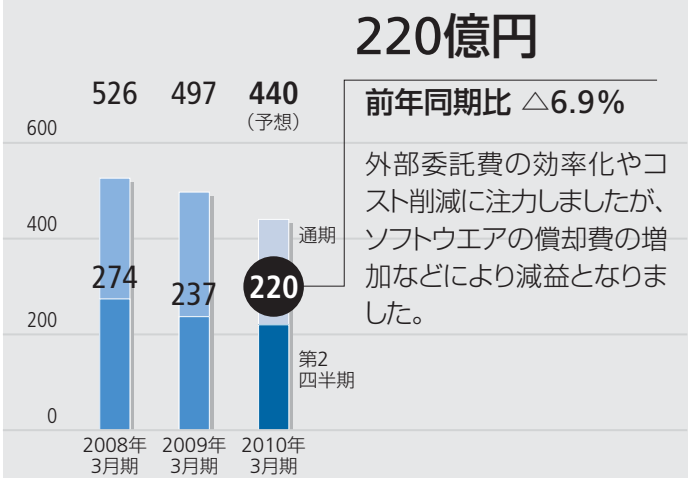
## 売上高

(単位：億円)



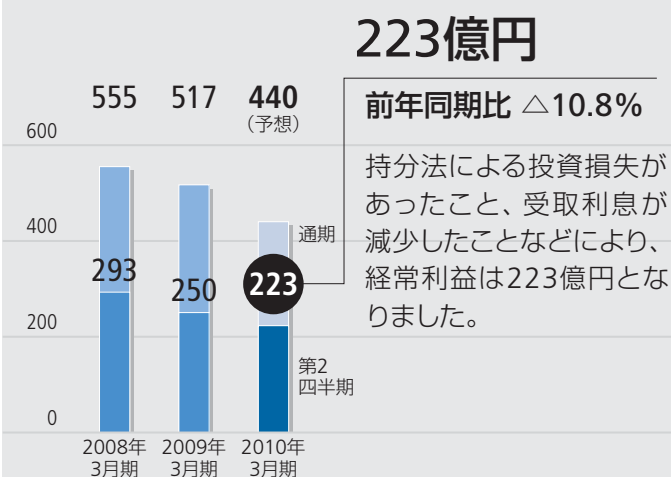
## 営業利益

(単位：億円)



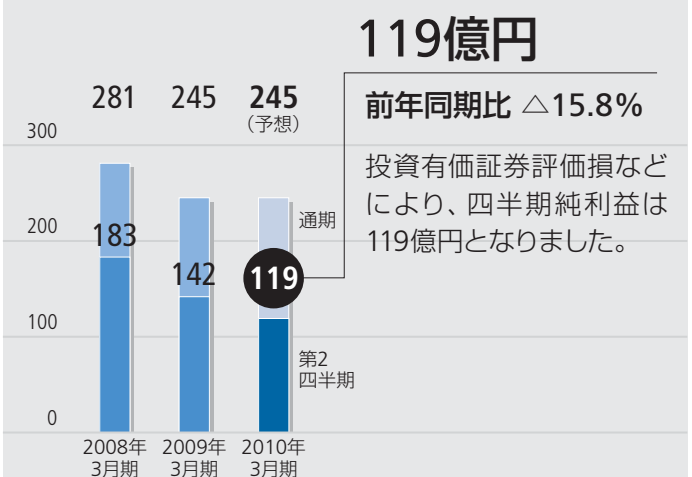
## 経常利益

(単位：億円)



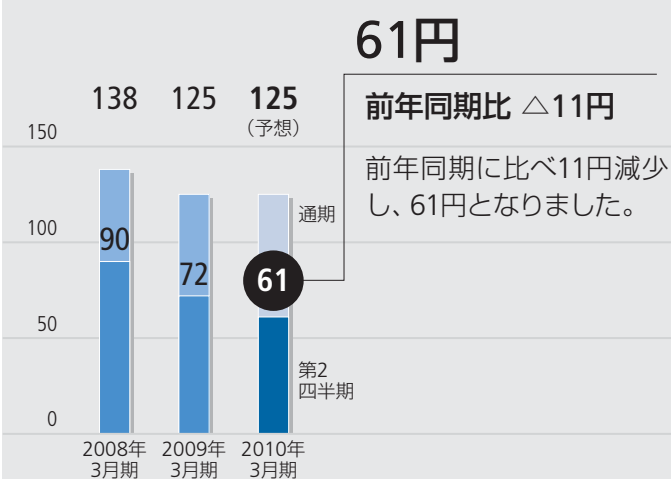
## 四半期(当期)純利益

(単位：億円)



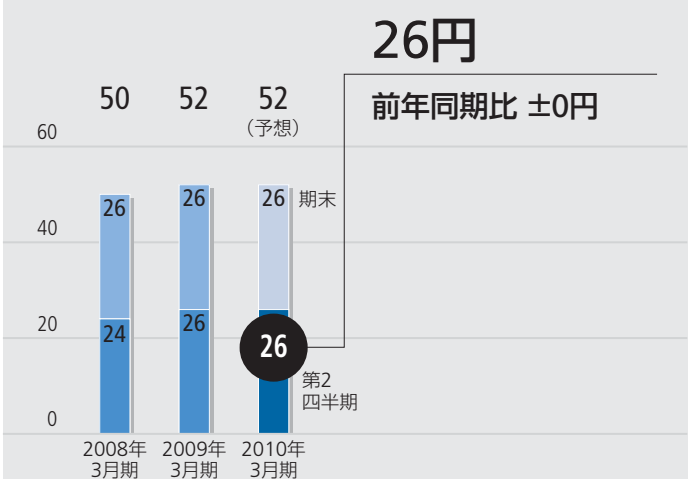
## 1株当たり四半期(当期)純利益

(単位：円)



## 1株当たり配当金

(単位：円)



(注) 1. 記載金額は、億円未満(1株当たり四半期(当期)純利益・配当金は円未満)を切捨てて表示しております。

2. 2010年3月期の通期予想は、2009年10月23日に発表したものです。業績予想は、現時点で入手可能な情報に基づき作成しております。したがって、予想に内在する不確定要因や今後の事業運営における状況変化等により、実際の売上高、利益および配当金は当該予想と異なる結果となる可能性があります。

# 業種別およびセグメント別の概況

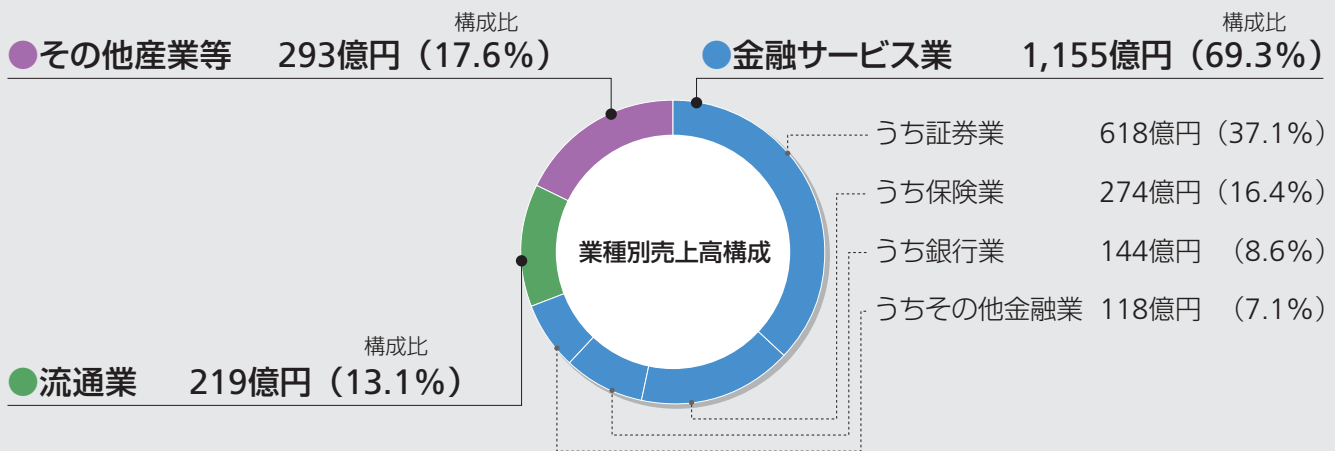
Summary by Sector and Segment

2009年 Vol.4

2010年3月期 第2四半期

## 業種別売上高

(単位：億円、%)



金融サービス業向けは、証券業向けが落ち込むなか保険業向けや銀行業向けが伸びました。その他産業等向けは、サービス業や製造業向けなどで伸びました。

(注) 記載金額は、億円未満を切捨てて表示しております。

## セグメント (サービス) 別売上高

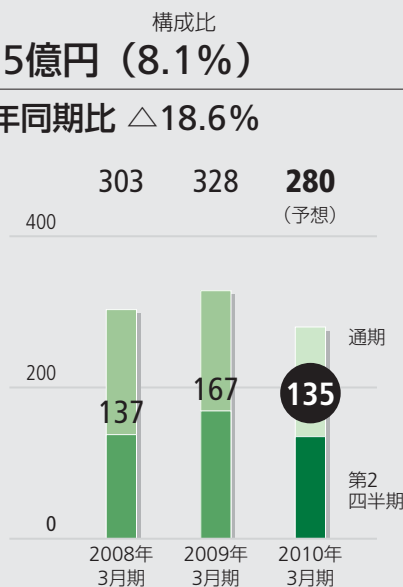
(単位：億円、%)

### ● コンサルティングサービス

調査・研究、経営コンサルティング、システムコンサルティングなどのサービスを提供しています。NRIグループではナレッジ(=知)を核にして、お客様の問題解決と新しいビジネスの創出を手がけています。

135億円 (8.1%)

前年同期比 △18.6%



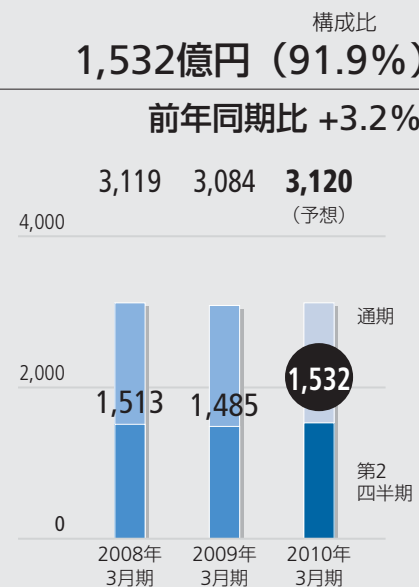
景気の低迷を受け経営コンサルティング案件およびシステムコンサルティング案件が大幅に減少し、前年同期に比べ31億円の減収となりました。

### ● ITソリューションサービス

最先端の情報技術と長年にわたって蓄積してきた業務知識を活用し、お客様との事業・業務改革に関わるIT戦略パートナーとして、情報システムの企画・設計から、開発・運用までをおこなっています。

1,532億円 (91.9%)

前年同期比 +3.2%



前年同期に比べ、47億円の増収となりました。証券業向けシステム開発が落ち込んだものの、証券業の主要顧客向けに大型アウトソーシングを今期から開始したことなどにより、運用サービスが増加しました。

(注) 記載金額は、億円未満を切捨てて表示しております。

## NRIのプロジェクト紹介

# 株券電子化への対応

2009年1月5日に株券電子化が実施され、上場企業の株券すべてがペーパーレスで電子的に管理されることになりました。制度変更に合わせ、証券会社などの金融機関は自社の業務システムを株券電子化に対応させる必要がありました。

NRIでは証券会社をはじめとする金融機関のお客様に証券業務を支えるシステムサービスを提供しています。事実上、業界のインフラともいえるほどのシェアを占めるNRIにとって、株券電子化へのシステム対応に失敗は許されませんでした。

NRIがどのようにしてこの証券業界の一大プロジェクトに対応したのか、証券会社向けシステム「STAR-IV」を例にご紹介します。

### 証券業界において圧倒的な シェアを占めるNRIの「STAR-IV」

個人投資家が、証券会社に口座を開設して、株を売買する——こうした証券会社の業務の一端を支えるシステムが、NRIの共同利用型システム「STAR-IV」です。今日では、準大手、中堅の証券会社など約70社で共同利用されており、証券業界を支えるインフラともいえる存在です。だからこそ、株券電

子化対応ではNRIが先導的に動かなければならなかったと、STAR-IV開発担当(当時)の齋藤大輔は振り返ります。

「これまでいろいろな証券制度の変更に対応してきましたから、当初はよくある対応プロジェクトのひとつというイメージでした」

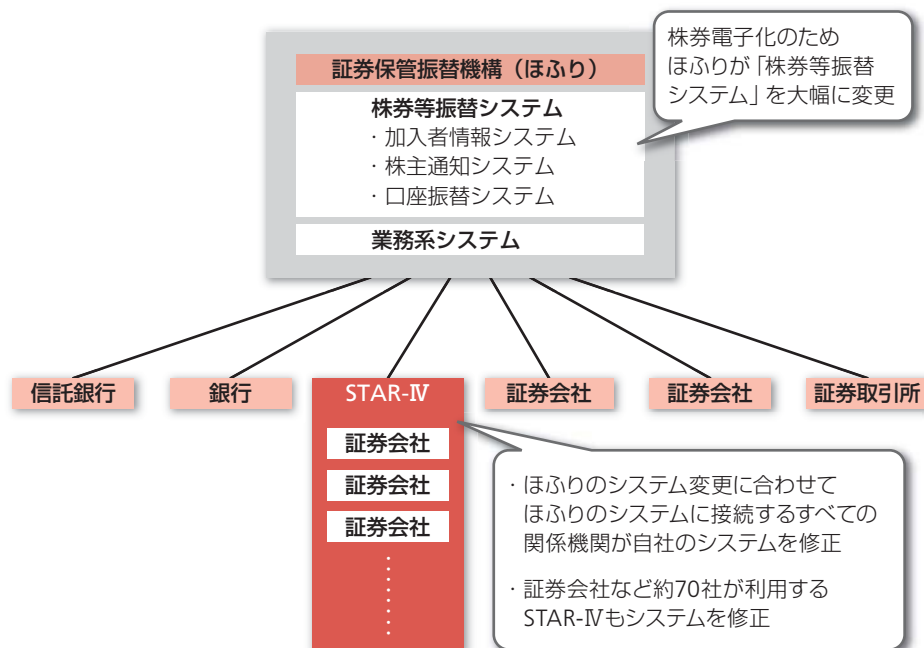
株券電子化にあたり、システム対応プロジェクトを率いてきた齋藤は、最初の印象を振り返ります。しかし、すぐに「甘いものではな

い」ことを悟ります。

証券業界の一大プロジェクトであった株券電子化。新制度へのシステム対応について、ここで整理しておきましょう。

### 業界全体を巻き込んだ 株券電子化のシステム対応

株券電子化は2009年1月5日に証券決済制度改革の最終段階として実施されました。株券が電



子的なデータになれば、受け渡しの流れや管理の仕組みも変わります。例えば、株式の売買は、口座の残高データを増やしたり減らしたりする“口座振替”によって処理。従来は信託銀行など各機関で個別に管理されていた株主情報も、すべて一元管理されるようになりました。この振替をおこなったり株主情報を集めて管理したりといったシステム処理を担ったのが、証券保管振替機構(以下、ほふり)です。各金融機関から必要なデータを受け取って処理をし、渡すという、いわば仲介役の機関といえます。

この仲介役であるほふりが、株券電子化に向けてシステムを大幅に刷新。そのため、すべての証券会社、銀行、証券取引所なども、ほふりに合わせて業務システムや業務のやり方を変えなければなら

なくなりました。

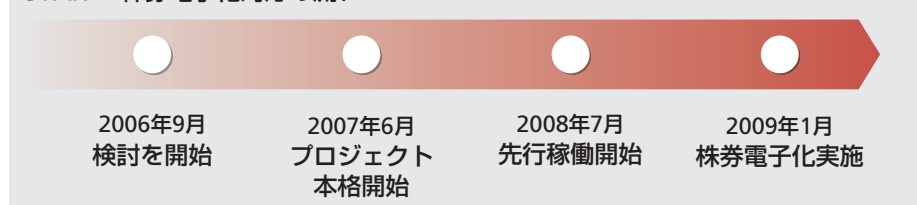
NRIが提供しているSTAR-IVも、ほふりのシステム変更に対応する必要がありました。STAR-IVはこのとき約70社の証券会社や銀行で利用されており、業界で大きなシェアを占めていました。

「ですから、われわれが対応を誤れば、電子化実施は間違いなく遅れるだろうと思いました。そのプレッシャーは相当なものでした」

制度の概要とシステム対応の全貌が見えてきたときのことを齋藤はこう振り返ります。

2006年半ばから、ほふりは証券会社に向けて説明会を開き、システム仕様を公開しました。これを受けてNRIのSTAR-IVチームは、9月から検討を始め、2007年6月に電子化対応プロジェクトをスタートさせました。完全対応までに乗り越えるべきいくつもの山がある中で、STAR-IVチームは2008年7月からおこなわれるほふりのテストを最大のターゲットに設定。この直前に新しいSTAR-IVを先行稼働させることを目標に開発を進めました。

#### STAR-IV株券電子化対応の流れ



STAR-IVの株券電子化対応は2年以上に及んだ。



株券電子化に対応したメンバー

## 多くの顧客を抱えるからこそその 努力と工夫

こうやって流れをまとめてしまえば、プロジェクトはスムーズに進んだかに見えます。しかし実際は、いくつもの困難の連続でした。例えば、ほふりが公開した新システムの仕様を、証券会社の実際の業務にいかに落とししていくか。さまざまな要望を掲げる証券会社をどのように調整していくか。証券会社の足並みが揃わずSTAR-IVの仕様も決まらない中で、開発を遅らせないためにはどうすればいいか。必要な要員をいかに確保するか……。これら数々の課題を解決し、結果的にSTAR-IVチームは、業界の中で先導的にプロジェクトを進めることができました。その勝因について齋藤は――。

「証券会社との調整は、問題の一つひとつを地道につぶしていったとしか言いようがない。仕様に

ついては、すべてが決まるまで待っていては開発に着手できないので、未確定な部分は後で変更できるよう、設計段階で自由度を高める工夫をしました」

ほふりとのテストをターゲットに置いて、新しいSTAR-IVを先行稼働させたことも「最終的には良かった」と齋藤。ほふりとのテストをやりやすくしたり、制度開始時にシステムが不安定になるリスクを抑えることができたからです。先行稼働するため、新しい機能が新制度の実施前には動かないような仕組みも考えました。

さらに、齋藤は付け加えます。

「当初は私がプロジェクトマネージャ(開発チームの管理担当者)でしたが、2008年に入って違う人にプロジェクトマネージャをお願いし、自分は開発の中身を細かく見ていくことに集中できるよう体制を変えました。これも大きな成功要因だったと思います」

## 「NRIのSTAR-IVを使っていれば 面倒もなく安心」が大事

2009年1月5日に、株券電子化は無事にスタートしました。「万が一、自社システムを持つ証券会社の対応が間に合わなかった場合、STAR-IVのほうで受け入れてもらえないか」と業界関係者から打診されたこともあったと齋藤は言います。それだけSTAR-IVは、業界の中で頼られ期待されていたといえます。

NRIは今回、証券業界の一大プロジェクトを陰ながら先導する役割を果たしましたが、日頃STAR-IVを利用している証券会社や関係各社には特別なこととは映っていないようです。齋藤はこう言います。

「特に(株券電子化対応について)コメントはいただいていません。それが当たり前です。制度変更はNRIに任せておけば対応してくれる、STAR-IVを使っていれば面倒もなく安心とお客様に思っただけ、私たちには、それが大事なことなのです」

## 高校生向け「NRIコンサル1日体験プログラム」に35人の高校生が参加

(2009年7月9日実施)

2009年7月9日、「NRIコンサル1日体験プログラム」を実施しました。このプログラムは、NRIのCSR活動のひとつとして、高校生にコンサルタントという職業の体験の場を無料で提供するものです。NRIのコンサルタントの指導のもと、個人ワークやグループワークを通じて、高校生に身近なテーマについて、論理的に考えることを学びながら、コンサルティング活動を体験できる内容になっています。

第1回である今回は、麻布高等学校から25名、筑波大学附属坂戸高等学校から10名が参加しま



した。コンサルティングという仕事についての紹介や、「考える力」についての講義を受けた後、5

人ずつのグループでスーパーマーケットの商品配置のあり方などについてディスカッションをおこない、その結果を高校生からプレゼンテーションしてもらいました。

参加した高校生からは、「ゲーム感覚でできたことが良かった」「身近な問題を、さまざまな切り口から考えることができ面白かった」「問題解決方法

はひとつでないことを知ることができた」などの感想がありました。

## 「ディスクロージャー優良企業賞」6回目の受賞

(2009年10月9日発表)



表彰式で記念品を受け取る社長の藤沼(左)

日本証券アナリスト協会による「第15回ディスクロージャー優良企業選定」で、NRIはコンピュータソフト部門のディスクロージャー優良企業1位に選定されました。NRIの1位受賞

は6回目となります。ホームページでの情報提供の充実や、外国人投資家にも配慮した英文資料、経営陣によるIRへの積極的な姿勢が高く評価されました。今後ともNRIは、投資家の皆様に対し、充実した情報を、広く公平に開示するよう努めてまいります。

## 東京・名古屋で「NRI未来創発フォーラム2009」を開催

(2009年10月14日、26日)



NRI未来創発フォーラム2009 (2009年10月14日・名古屋)

2009年10月14日に名古屋、10月26日に東京にて、「新しい日本を構想する。」をテーマにNRI未来創発フォーラム2009を開催しました。株主の皆様をはじめ、多くの方にご来場いただきました。フォーラムの様子は2010年3月発行予定の「NRIだより」にて紹介する予定です。

## 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
沿革	1965年4月 株式会社野村総合研究所（NRI）設立 1966年1月 株式会社野村電子計算センター（NCC）設立 1988年1月 両社が合併
資本金	186億円
代表者	代表取締役会長兼社長 藤沼 彰久
従業員数	5,327名／NRIグループ6,275名（2009年9月30日現在）

## 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お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お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信託銀行本支店でお支払いいたします。

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（当社ホームページ <a href="http://www.nri.co.jp">http://www.nri.co.jp</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 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 〒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）