

2010年3月期 第1四半期
2009年4月1日～2009年6月30日

- トップインタビュー……1
- 数字で見るNRI……4
- 業種別およびセグメント別の概況……5
- トピックス……6
- NRIの事業についてのよくあるQ&A……7
- 株主の皆様へのアンケートより……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

トップインタビュー

Top Interview

厳しい環境を中長期的な成長のチャンスととらえ、2010年3月期も売上高を維持しつつ、コスト構造の改革と新規分野のさらなる拡大を進めます。

景気が悪化する中、前期（2009年3月期）は前々期並みの売上高を維持しました。

当期（2010年3月期）も景気の不透明感は継続すると予想されますが、NRIはこの環境をむしろチャンスととらえ、中長期的な成長に向けて取り組みを進めていく方針です。社長の藤沼が意気込みを語ります。



2010年3月期を「チャンス之年」と考えているということですが、見通しと抱負はいかがでしょうか？

A: 業績面では、保険業向けは既存顧客を中心に当期も売上を伸ばせる見通しです。その他産業等向けも、現状ではNRIのシェア自体がまだ大きくないため、不景気の中でも好業績を維持している企業へのアプローチだけでも拡大余地は十分にあります。証券・流通からのニーズが落ち着いている今こそ、新たな顧客の開拓にさらに積極的に取り組んでいきます。

顧客開拓によって、中長期的な事業ポートフォリオの改革につなげます。2009年3月期、NRIの売上構成は、証券分野が約4割、保険や間接金融も加えた金融分野全体が約7割を占めます。今後は、人的リソースをさらに投入することで、金融以外の分野を将来的に5割程度まで引き上げたいと考えています。日本全体のシステム投資に占める割合では、実は金融業のシステム投資は2割程度なのですが、将来的にはこの比率に見合ったかたちに売上構成を近づけていきたいと考えています。これによって、特定の業界のシステム需要の増減によって業績が大きく左右されるのをある程度回避できる体質にしていきたいと考えています。

一方で、外部パートナーの活用を見直し、社員の基礎体力を強化します。好況で業務が繁忙な時期は外部パートナー要員を多く活用することも必要なのですが、



不況下にある2010年3月期は、社員のスキルをきっちりと維持するためにも、社員と外部パートナーの業務分担内容を見直していきます。

また、コスト構造を見直し、間接経費や販管費を適正な水準に抑制していきます。

一方で研究開発費は2009年3月期にある程度分野を絞り込んだので、必要に応じて増やします。多少業績が悪化しても、将来の成長に向けた仕込みはきちんとやっていきたいと思っています。

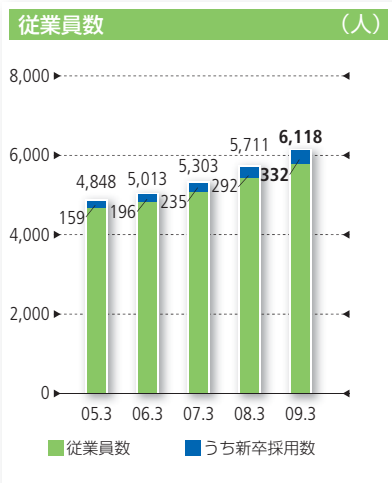
厳しい環境にありますが、中期の重点施策や「NRIビジョン2015^{*1}」に変更はありますか？

A: 現時点での変更はありません。NRIにとって、むしろ、不況は変革を進めるチャンスだからです。好況期には既存の得意先のニーズが旺盛で、どうしてもその対応に人的リソースを必要としますが、不況期だからこそ中長期的視点での重点分野にリソース配分ができるともいえます。その意味で、当期は絶好のチャンスです。

中期の重点分野として挙げたアジア事業、基盤ソリューション事業、ヘルスケア分野の新規事業なども、環境面での悪化はあるものの少しずつ前進しています。また、業界横断的・市場横断的なビジネスプラットフォーム^{*2}についても、新分野の顧客開拓による展開と並行して前進させていきます。

^{*1} 2008年4月に発表した、NRIの長期的な企業価値向上に向けた経営ビジョン。

^{*2} 「NRIビジョン2015」で重視している、NRIが独自に提供する業界・業界間横断型共同利用システムや、消費者向けワンストップサービスなどを提供するシステムの総称。



不況の中でも、前年並みの新卒採用を継続するのは、どのような理由からでしょうか？

A: NRIは過去何度か、不況時に採用を絞りました。しかし、中長期的な視点で見ると、採用数の少なかった世代が戦力不足となるだけでなく、上下の世代についても、部下・上司が少ないため、マネジメント力や指導力の面で悪影響が出てしまいます。社員リソースの継続的な確保・育成は非常に重要であり、また中長期的に目指す成長を実現するには、現状水準の採用は必要不可欠であることから、今回も前年並みを維持しました。さらに、他社が採用を抑制している今年は、人材獲得のチャンスでもあります。

では採用した人材の育成についての考え方と現状を教えてください。

A: NRI社員としての強みを持った人材を育てるために、基本はOJT^{*1}におき、社員のスキルの成長に応じて仕事を与える方向を実践しています。実際の現場では、適切な仕事配分が難しいこともありますが、計画的な育成を強化しています。新人から2~3年目までは基礎力の強化に力を入れています。また、社内でお手本となるべきプロフェッショナル人材を認定する「NRI認定資格」という制度で総計231名を認定し、若手がキャリアの方向性を具体的にイメージできるようにしています。

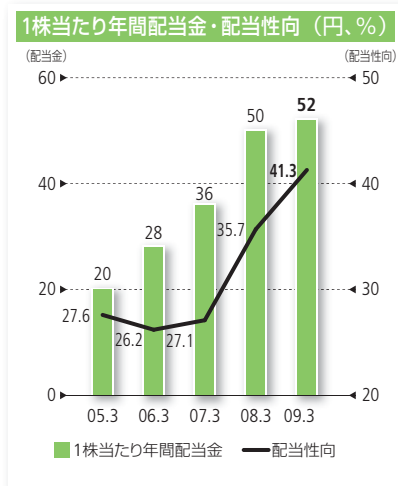
Off JT^{*2}は、OJTと合わせたもうひとつの軸として、個別技術・スキルの研修と層

別研修を実施しており、特に、管理者としての見識・スキルを育成する研修を拡充しています。これまでは、実務の繁忙などから受講状況は社員によって個人差がありましたが、必ず年間15日以上受けるように強化しています。

会社の規模が相当に大きくなる中で、全社員が交流する機会や場がなくなったことから、NRIの良さや強みを全社員で共有するための活動として、「NRIウェイ」プロジェクトを2007年からおこなっています。異なる部署のさまざまな年齢・職位の社員が集まって対話するワークショップなどを通じ、社員の中に新たな気づきが生まれるなど、手応えを感じています。

*1 On the Job Trainingの略で、実際の仕事をしながらの教育訓練。

*2 Off the Job Trainingの略で、仕事を離れた集合研修や座学、社外研修の受講など。



資本政策や配当政策についての方針をお聞かせください。

A: 2009年3月期は野村証券株式会社のIT資産の買い取りにより約400億円のキャッシュアウトがありました。今後もソフトウェア開発投資やデータセンターなどの事業投資をしていく予定です。

連結配当性向は、30%を目安としていますが、安定的な配当を重視し、できるだけ配当額を下げないように考えています。その結果、当期は41.3%に達しています。今後も安定配当を重視しつつ、業績拡大局面では配当性向の向上も検討していきます。自社株買いについては、金庫株の比率が高まっていることもあり、事業投資のための資金ニーズと勘案しつつ検討していきます。

株主の皆様へのメッセージをお願いいたします。

A: 情報サービス産業の成長性について悲観的な見方もありますが、経済産業省の統計によれば日本のIT市場だけでも16兆円もあり、NRIにとっては、現在の売上高から見て、国内だけでも拡大余地はまだまだ大きいといえます。さらに、中長期的には中国・アジアでの展開も進めていきますし、将来の持続的な成長については自信を持っています。株主の皆様にも、中長期的なNRIの成長に期待していただければと思います。

また、日本全体を元気にしていく提言・提案を進めていきます。例えば、日本のサービス業の生産性は製造業に比べ低いと言われていますが、業界共通システムの活用などで改善できると考えています。NRIは経営コンサルティングからシステムまで一貫して提供できる力を活かし、提言やサービス提供などを通じて、日本の活性化に貢献していきます。

2009年8月

代表取締役会長兼社長

(CEO&COO)

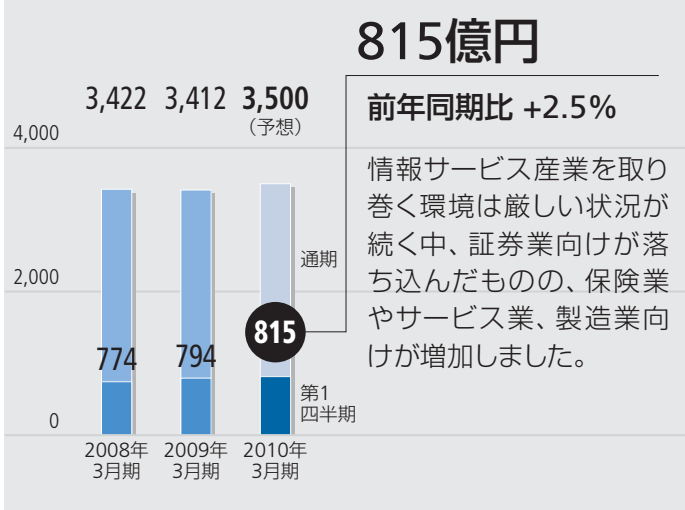
藤沼彰久

数字で見るNRI

NRI at a Glance

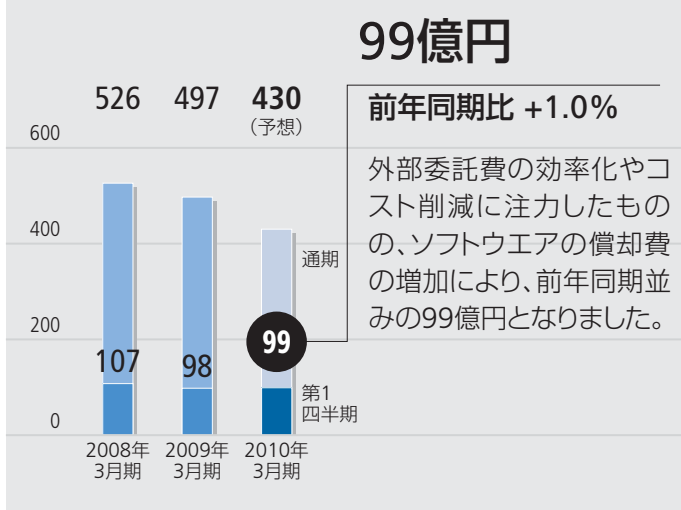
売上高

(単位：億円)



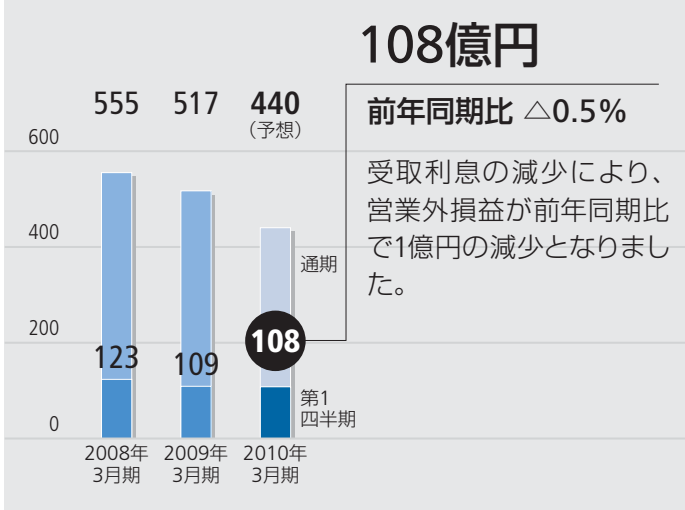
営業利益

(単位：億円)



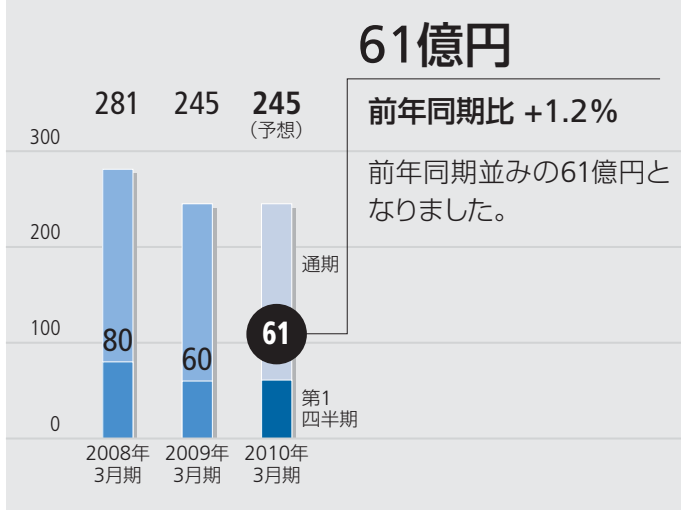
経常利益

(単位：億円)



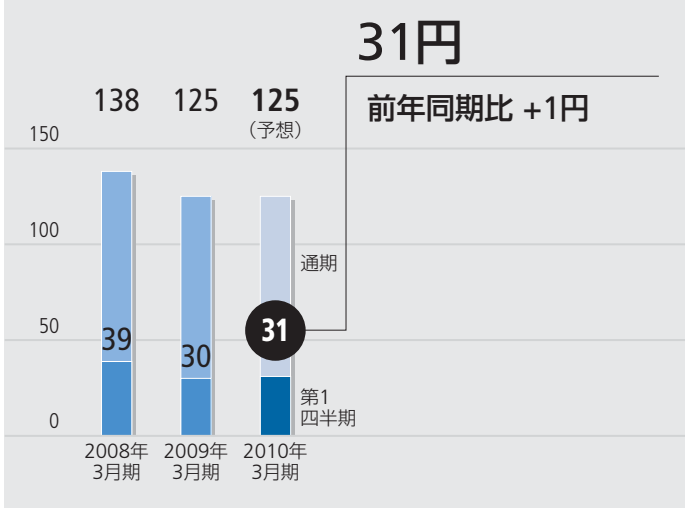
四半期(当期)純利益

(単位：億円)



1株当たり四半期(当期)純利益

(単位：円)



(注) 1. 記載金額は、億円未満(1株当たり四半期(当期)純利益は円未満)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7月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

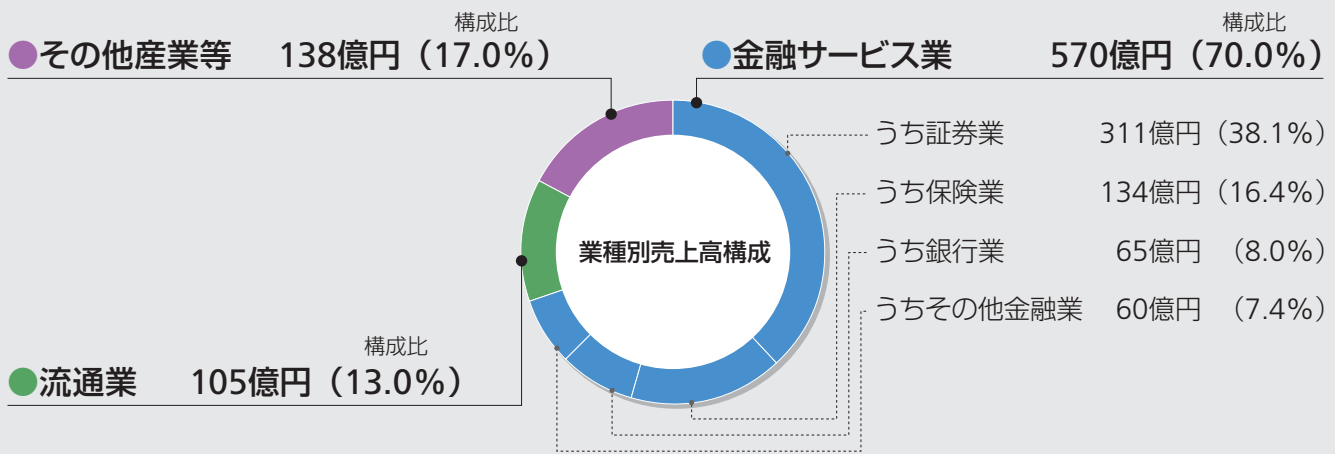
Summary by Sector and Segment

2009年 Vol.3

2010年3月期 第1四半期

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中、保険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

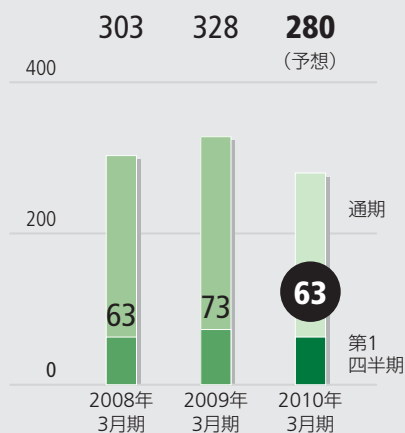
(単位：億円、%)

● 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。

構成比
63億円 (7.8%)

前年同期比 Δ 14.1%



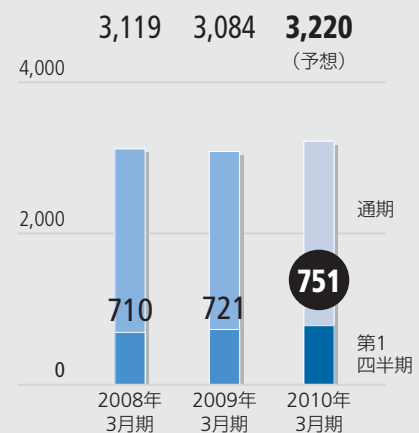
景気の低迷を受け経営コンサルティング案件およびシステムコンサルティング案件が大幅に減少したため、前年同期に比べ10億円の減収となりました。

● 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。

構成比
751億円 (92.2%)

前年同期比 +4.3%



前年同期に比べ、30億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みましたが、証券業の主要顧客向けに大型アウトソーシングを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。

ユビークリンクが「総務省 u-Japan大賞 環境部門賞」を受賞 (2009年6月1日)

NRIの100%子会社である株式会社ユビークリンクは、道路交通情報を生成する「UTIS* (ユビークリンク交通情報システム)」で「u-Japan大賞 環境部門賞」を受賞しました。

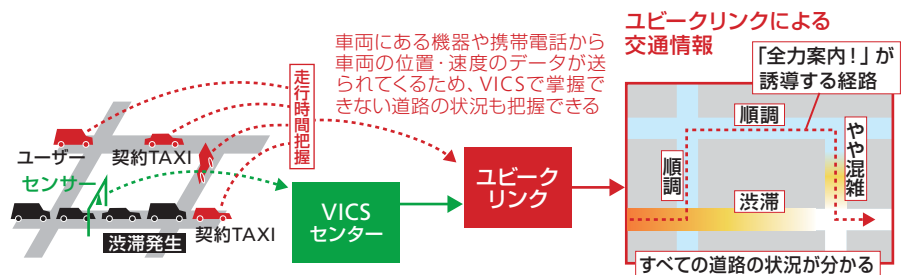
このシステムは、走行中の車両の位置データを大量に収集することで、利用者を渋滞から回避する経路へ誘導して快適なドライブをサポートします。渋滞にともなう環境悪化の改善などに寄与することができ、その環境負荷低減効果の大きさが評価されました。

従来のカーナビで利用されているVICISと、ユビークリンクが独自生成するUTISの違い

●従来のカーナビで利用されている仕組み (VICIS)



●ユビークリンクが実現したプローブ技術を取り入れた仕組み (VICIS+プローブ技術)



*約3万人のプロドライバーと、会員 (データ提供許諾者) が発信する大量の車両位置データを収集し、瞬時のうちに精度の高い交通情報を生成し、携帯電話等のカーナビや交通情報メニューから提供する、ユビークリンク独自の交通情報システム。UTISを利用したナビゲーションサービスはNTTドコモ、au、ソフトバンク (iPhoneにも対応)、イー・モバイルの携帯電話アプリ「全力案内!」でご利用いただけます (イー・モバイル以外は有料)。

株主の皆様に向けて、「経営報告会」を開催 (2009年6月23日)

6月23日の株主総会終了後、NRIの事業について株主の皆様にご紹介する「経営報告会」を開催しました。今回はNRIの「保険システム事業」と「中国でのコンサルティング事業」について説明しました。

当社保険システム事業について 保険システム事業本部長 鷗川寿信

保険業界は、少子高齢化、景気の急激な悪化、保険金不払い問題などに直面しており、保険会社にとっては「顧客志向の経営」と「コストマネジメント」が課題となっている。保険商品が多様であることから、保険会社の情報システムは大規模かつ複雑であるが、業務品質を高めつつ、コストの低減に寄与することが必要である。NRIは大規模かつ複雑な保険システムに経験とノウハウがあり、株式会社かんぽ生命保険をはじめとする保険会社に対し、高度なニーズに応える高品質で有用なシステム構築、運用・維持管理と、コスト効率化・業務品質の向上に向けた各種サービスの提供をおこなっている。今後も保険業界の発展に寄与するソリューションの提供に努めていきたい。

中国市場の動向と当社コンサルティング事業について 事業戦略コンサルティング部長 中島久雄

今回の金融危機に端を発した不況の中、中国は公共投資により危機を乗り切ろうとしている。中国では今まで発達の中心であった沿岸部から、広大な内陸部に経済成長の場が移ってきており、GDPも今後1~2年で日本を抜き世界第2位に躍進すると予測されている。日本企業にとって中国内陸部市場への参入は喫緊であるが、販売チャネル (経路) の開拓が課題となっている。中国での販売チャネルの拡大は容易ではないが、欧米企業における事例のように、地域ごとのきめ細かい展開や全社横断的な営業戦略によって中国市場でのシェアを大きく高めることが可能である。

NRIは25年以上前から中国政府向けを中心にコンサルティング事業を続けており、現在は政府・日系企業のほか、現地企業や欧米企業にも少しずつ顧客基盤を広げている。

【用語】

「ソリューション」
とは何のこと？

「ソリューション (solution)」はもともと「解決」という意味ですが、情報システム関連では、「ビジネス上の問題や課題を解決するための情報システム」を総合的に指す言葉としてよく使われます。NRIの事業セグメントのうち、「ITソリューションサービス」は、情報システムの開発や運用、および関連するハードウェアやソフトウェアの販売を通じて、お客様の問題や課題を解決することを事業の目的としています。

【事業内容】

NRIの海外での売上高は
いくらですか？

海外での売上高は公表していませんが、NRIの売上高（連結売上高）の10%未満です。NRIの長期経営ビジョン「NRIビジョン2015」では、「アジアにもうひとつのNRIを」をスローガンに、アジアを中心とした海外への展開を積極的に進めていく方針です。

【事業内容】

NRIは株式投資に関する
レポートなどを
提供していますか？

提供していません。かつてNRIに「証券調査本部」という組織があり、証券アナリストが主に野村証券株式会社のお客様向けにレポートなどを発行していました。しかし、1997年に証券アナリストは野村証券に移籍し、現在NRIは株式投資に関する情報提供はおこなっていません。

なお、NRI株式への投資に関する個人投資家・機関投資家の皆様への情報提供については、IR室が担当しています。

【関連会社について】

野村ホールディングスへの
売上はどのくらい
なのですか？
また、資本関係は
どうなっていますか？

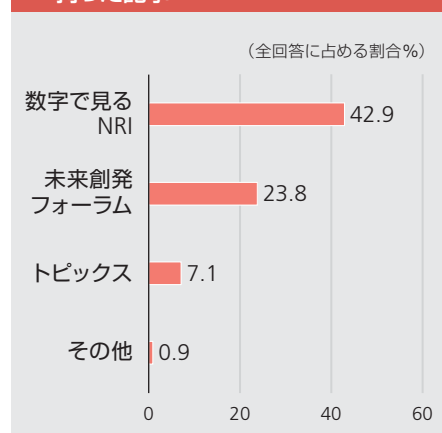
NRIは長年にわたり野村証券株式会社をはじめとする野村ホールディングス株式会社のグループ会社に対し情報システムのサポートをおこなってきました。

野村ホールディングスおよびそのグループ会社に対する売上高は、年間972億円、NRIの連結売上高合計の28.5%（2009年3月期通期）です。資本関係については、野村ホールディングスがNRI議決権の38.6%を所有しています（野村ホールディングスの子会社の保有分も含む）。また、それ以外に野村ホールディングスの関連会社の株式会社ジャフコがNRI議決権の8.2%を所有しています。

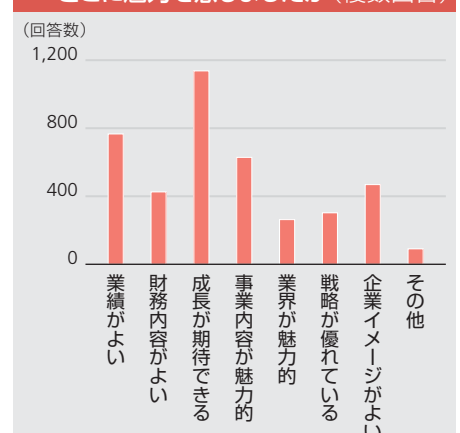
株主の皆様へのアンケートより (有効回答数: 2,000)

年に2回、「NRIだより」にアンケートを同封し、株主の皆様のご意見をおうかがいしています。「NRIだより2009 Vol.1」に同封したアンケートには、多くのご返信をいただきありがとうございました。右にご紹介した以外にも、業績や配当、未来創発フォーラムなどに関して多くのご意見・ご希望をいただきました。皆様のご期待にお応えできるよう、今後も努力してまいります。

Q. NRIだよりでもっとも関心を持った記事



Q. NRI株式の購入にあたり、NRIのどこに魅力を感じましたか (複数回答)



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	5,030名／NRIグループ6,118名（2009年3月31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 http://www.nri.co.jp ） 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）